

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
<<Dr. Mijo Mirković>>

**IVANA BOBINAC**

**UTJECAJ TEHNOLOŠKOG OKRUŽENJA  
NA NOVE ORGANIZACIJE**

Završni rad

PULA, svibanj 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
<<Dr. Mijo Mirković>>

**IVANA BOBINAC**

**UTJECAJ TEHNOLOŠKOG OKRUŽENJA  
NA NOVE ORGANIZACIJE**

Završni rad

**JMBAG: 2442020862**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Management**

**Mentor: dr.sc. Marli Gonan Božac**

PULA, svibanj 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ivana Bobinac, kandidat za prvostupnika managementa i poduzetništva ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 13. 05. 2015.

---

## Sadržaj:

Uvod .....	2
Introduction .....	5
1. Utjecaj obilježja okruženja na organizacijsku strukturu modernog poduzeća .....	8
1.1. Ključne dimenzije kao važni segmenti okruženja poduzeća .....	9
1.2. Opća i posebna obilježja okruženja poduzeća .....	10
1.3. Teorijsko istraživanje utjecaja okruženja na poduzeće .....	12
2. Novi čimbenici u okolini koji zahtijevaju drugačiji pristup organizaciji .....	14
2.1. Globalizacija poslovanja .....	14
2.2. Nove tehnologije .....	17
2.3. Ekonomija znanja .....	19
2.4. Hiperkonkurencija .....	20
2.5. Zahtjevi za društvenom odgovornošću .....	21
3. Tehnologija .....	23
3.1. Određenje tehnologije .....	23
3.2. Razine i vrste tehnologija .....	24
3.3. Dizajn socio-tehničkih sustava .....	28
3.4. Utjecaj i primjena suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije .....	29
4. Organizacija koja uči i upravljanje znanjem .....	32
4.1. Važnost organizacije koja uči .....	32
4.2. Organizacijsko učenje i znanje u funkciji kreiranja društva znanja .....	33
4.3. Ekonomija zasnovana na znanju .....	35
4.4. Upravljanje znanjem .....	36
5. Novi organizacijski oblici nastali pod utjecajem tehnologije .....	39
5.1. Timska organizacija .....	40
5.2. Virtualna organizacija .....	43
5.3. Mrežna organizacija .....	46
5.4. T-oblik organizacije .....	49
6. Zaključak .....	52
7. Popis literature .....	54
8. Popis slika i tablica .....	57

## Uvod

U ovom završnom radu opisan je utjecaj tehnološkog okruženja na nove organizacije, odnosno organizacijske promjene poduzeća nastale pod utjecajem tehnoloških promjena i prilagođavanja istima. Najjači utjecaj na poduzeće imaju dinamičke promjene okruženja koje od svakog poduzeća zahtijevaju da se na njih adekvatno reagira iz razloga što bez odgovarajućeg odgovora na iste, poduzeće postaje nekonkurentno na tržištu i time gubi klijente i profit.

Prvo poglavlje, kao jedno od najznačajnijih čimbenika, opisuje utjecaj obilježja okruženja na organizacijsku strukturu modernog poduzeća. Ključne dimenzije okruženja poduzeća podijeljene su na opće i posebne (specifične). Među opće utjecaje spadaju ekonomski, tehnološki, društveni, demografski, politički, pravni, kulturni i međunarodni utjecaji koji spadaju u neizravne snage okoline. Izravne snage okoline čine kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada. Poduzeće koje želi opstati na tržištu mora kontinuirano pratiti nove promjene i prilagođavati im se ukoliko ne želi izgubiti konkurentsku prednost pred drugima. Suvremeno okruženje 21. stoljeća karakteriziraju dinamičnost, složenost, heterogenost i neizvjesnost zbog kojih je nužno svakodnevno usavršavanje organizacija. Proučavajući utjecaje okruženja na poduzeće nastala su i razna teorijska istraživanja kojima je ukazano na potrebu oblikovanja posebnih organizacijskih jedinica koje bi bile uklopljene u organizacijsku strukturu sa zadatkom da apsorbiraju neizvjesnost, te osiguravaju uspješno adaptiranje poduzeća u okolini. Uočeno je da promjene u okruženju narušavaju sklad između organizacija i okruženja i ostavljaju negativne posljedice na poduzeća zbog čega je nužno neprekidno prilagođavanje poduzeća svom okruženju.

Drugo poglavlje opisuje nove čimbenike u okolini koji zahtijevaju drugačiji pristup organizaciji. Oni utječu na poslovanje i konkurentski položaj organizacije na način da postavljaju nove zahtjeve glede dizajniranja organizacije iz razloga što tradicijski oblici organizacije nisu u mogućnosti na njih primjereno odgovoriti. Kao novi čimbenici o kojima organizacija mora voditi računa navode se globalizacija poslovanja, nove tehnologije, ekonomija temeljena na znanju, hiperkonkurencija, te zahtjevi za društvenom odgovornošću.

U trećem poglavlju opisana je tehnologija kao čimbenik oblikovanja organizacije sa velikim značenjem u suvremenom načinu poslovanja. Suvremena tehnologija, njezina tehnološka okolina i inovacije, zajedno s ekonomskim, društvenim i političkim sustavom, određuju organizacijsko ponašanje te razvrstavaju organizacije kao tehnološke predvodnike – inovatore, tehnološke sljedbenike ili tehnološki isključene organizacije. Tehnologija je promatrana kao vanjski čimbenik organizacije koji značajno utječe na razvoj poslovanja i čovječanstva u cjelini, ali i kao unutarnji čimbenik koji se odnosi na specifičnu tehnologiju koja se primjenjuje u određenoj organizaciji. Opisane su razine i vrste tehnologije, dizajn socio-tehničkih sustava, te utjecaj i primjena suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Četvrto poglavlje obrađuje organizaciju koja uči i upravljanje znanjem. Organizacija koja uči tj. učeća organizacija definirana je kao suvremeni koncept organizacijskog razvoja kao temelj dugoročne održivosti svake organizacije. Kao važnost organizacije koja uči navodi se neprestano obnavljanje i učenje, te sposobnost prilagodbe, preživljavanja, promjena i napredovanja kao uvjet opstanka poduzeća u novonastalom okruženju. Organizacijsko učenje i znanje u funkciji kreiranja društva znanja opisano je kao preduvjet uspješnog poslovanja u suvremenom poslovnom okruženju. Ekonomija zasnovana na znanju određena je snažnim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije krajem 20. stoljeća kao preduvjet za nastanak i razvoj nove tzv. informacijske ekonomije zasnovane na znanju i informacijama koje dobivaju dimenzije globalne, svjetske ekonomije. Kao najvažniji resurs organizacije koje postaje korporacijska imovina bez koje je nemoguće postići uspjeh navodi se upravljanje znanjem koje ostvaruje konkurentsku prednost pred drugima i poduzećima osigurava kontinuirani napredak.

U petom poglavlju opisani su novi organizacijski oblici nastali pod utjecajem tehnologije koji proizlaze iz tehnoloških inovacija koje dovode do tehnološkog napretka i napuštanja starijih organizacijskih oblika. Organizacije pod utjecajem tehnoloških promjena smatraju da njihova struktura i upravljanje zahtijeva izmjenu kako bi organizacija formulirala nove strategije koje bi zadovoljile nove konkurentске uvijete. Opisana su četiri nova strukturalna dizajna koja čine timska organizacija, mrežna organizacija, virtualna organizacija i T-oblik organizacije.

Izvedbu ovog završnog rada započela sam izradom orijentacijskog plana utvrđivanjem osnovnih dijelova (poglavlja) i poddijelova završnog rada kao okvirnog programa za prikupljanje podataka i informacija za obradu teme. Za izvor podataka služila sam se klasičnim i suvremenim

pretraživanjem publikacija navedenih u literaturi i bazama podataka sa znanstvenim informacijama primjenom suvremene informatičke tehnologije. Odabir teme ovog završnog rada smatram uspješnim iz razloga što je tehnologija vrlo aktualna zbog najsuvremenijih tehnoloških dostignuća koja su promijenila i unaprijedila poslovanje svih organizacija.

## Introduction

In this final article was described the impact of the technological environment in a new organization, or organizational changes in the company under the influence of technological changes and adapting to them. The strongest impact on the company having a dynamic environment that changes from every company require that they are adequately respond because without appropriate response to the same, the company becomes uncompetitive in the market, thus losing customers and profits.

The first chapter, as one of the most important factors, describes the effects of the environment on the organizational structure of the modern enterprise. Key dimensions of environment companies are divided into general and special (specific). Among the general impacts include economic, technological, social, demographic, political, legal, cultural and international influences that are in indirect power environment. Direct power environment consists of customers, suppliers, competitors and the labor market. The company that wants to survive in the market must continuously monitor new changes and adapt to them if they don't want to lose a competitive advantage over others. The modern environment of the 21st century is characterized by dynamism, complexity, heterogeneity and uncertainty due to which it is necessary to daily training organization. By studying the effects of the environment on the company were formed and various theoretical research which points to the necessity of creating specific organizational units that would be integrated into the organization with the mission to absorb uncertainty, and ensure the successful adaptation of businesses in the area. It was noted that changes in the environment disrupt the harmony between the organization and the environment and leave a negative impact on the company from the need to constantly adapting its enterprise environment.

The second chapter describes the new factors in the environment that require a different approach to the organization. They affect the business and competitive position of the organization in a way that set new demands on organizational design because traditional forms of organization are not able to adequately respond to them. As new factors on which the



organization must take into account lists the business globalization, new technology, knowledge-based economy, hyper, and requirements for social responsibility.

The third chapter describes the technology as a factor in shaping the organization of great importance in the modern way of doing business. Modern technology, its technology environment and innovation, together with economic, social and political system, determine the organizational behavior and organization are classified as technological leaders - innovators, technological followers or technologically excluded organization. The technology is seen as an external factor for organizations that impacts on business development and humanity at large, but also as an internal factor that relates to a specific technology to be applied in a particular organization. It describes the level and type of technology, design of socio-technical systems, and the impact of the application of modern information and communication technologies.

The fourth chapter deals with learning organization and knowledge management. The learning organization, i.e. Learning organization is defined as the contemporary concept of organizational development as the basis for long-term viability of any organization. As the importance of a learning organization according to constantly repair and learning, and the ability to adapt, to survive, changes and progress as a condition for the survival of the company in the newly created company. Organizational learning and knowledge at creating a knowledge society is described as a prerequisite for a successful business in today's business environment. Knowledge based economy is determined by the strong development of information and communication technology in the late 20th century as a precondition for the emergence and development of new so-called information economy based on knowledge and information provided global dimensions, the world economy. As the most important resource of the organization that is becoming corporate assets, without which it is impossible to achieve success according to knowledge management that achieves a competitive advantage over other companies and ensure continued progress.

The fifth chapter describes the new organizational forms developed under the influence of technology resulting from technological innovations that lead to technological progress and the abandonment of older forms of organization. Organizations under the influence of technological

change believe that their organization and management requires modification to the organization formulated a new strategy that would meet the new competitive conditions. Described four new structural design that make a team organization, network organization, virtual organization and the T-shape of the organization.

I began the performance of this final work with making a orientation plan identifying the basic components (chapters) and subparts of final paper as a framework program for data collection and information processing threads. For data source I used classical and contemporary by searching the publications listed in the literature and databases of scientific information using modern information technology. I consider that choosing of this theme for a final work was very success because the technology is very topical because of modern technological developments that have changed and improved the operations of all organizations.

# 1. Utjecaj obilježja okruženja na organizacijsku strukturu modernog poduzeća

Okruženje je, uz strategiju, tehnologiju, poslovnu politiku, veličinu, snagu i dob poduzeća, bez dvojbe, jedan od najznačajnijih čimbenika poduzeća s kojim se poduzeće mora sjediniti i na čije promjene poduzeće svojim aktivnostima mora pravovremeno odgovoriti. To je višepojmovni i višeznačni izraz kojim se želi definirati sveukupnost pojava, činitelja, odnosa i veza koji okružuju neki sustav, neposredno ili posredno utječu na njegovo funkcioniranje i na ponašanje njegovih segmenata, kao i na ukupni opstanak i budući razvoj poduzeća.

Različiti su pristupi pojedinih teoretičara ovoj problematici, ali se konceptualizacija okruženja može izvršiti na tri različita načina koji se mogu povezati putem:

- „konceptualizacije okruženja ovisno o ključnim dimenzijama okruženja i njegovim karakteristikama;
- konceptualizacije okruženja ovisno o utjecaju poduzeća na tržištu;
- konceptualizacije okruženja ovisno od veza i odnosa s drugim poduzećima s kojima kontaktira.“<sup>1</sup>

Za izbor i dizajniranje organizacijske strukture poduzeća značajnije je stalno praćenje i procjenjivanje utjecaja karakteristika okoline na organizacijsku strukturu modernog poduzeća, nego li poznavanje dimenzija ili dijelova okruženja. Najjači utjecaj na poduzeće imaju dinamičke promjene okruženja koje od svakog poduzeća zahtijevaju da se na njih adekvatno reagira. Vlastitim optimalnim izborom odgovarajuće organizacijske strukture poduzeće se prilagođava ambijentu u kojem djeluje, budući da se uslijed stalnih promjena okruženja konstantno narušava sklad između organizacijske strukture poduzeća i njegove okoline.

---

<sup>1</sup> Bošković, Desimir, Vukčević, Mladen, *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Tiskara G.E.M., Pićan, 2005., str. 167.

## 1.1. Ključne dimenzije kao važni segmenti okruženja poduzeća

Pri definiranju ključnih dimenzija okruženja poduzeća polazi se od podjele okruženja poduzeća na **opće i posebne (specifične)**. Pod općim okruženjem poduzeća podrazumijeva se kombinirani utjecaj onih segmenata okruženja koji posredno utječu na poduzeće. Zbog pretežno eksternih utjecaja na poduzeće ova se okolina naziva i eksterna odnosno vanjska budući da je izložena velikom utjecaju vanjskih čimbenika. Tu spadaju ekonomski, tehnološki, društveni, demografski, politički, pravni, kulturni i međunarodni utjecaji koji spadaju u neizravne snage okoline. Posebno okruženje čine segmenti koji neposredno utječu na aktivnosti poduzeća, a time i na strateško područje njegova djelovanja. Posebno okruženje naziva se još i **specifično**, a čine ga kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada.

Tržište je bez dvojbe jedan od najvažnijih dimenzija posebnog okruženja, no u organizacijskoj teoriji postoje različite segmentacije tržišta kao dijela ili segmenta posebnog okruženja poduzeća. „Jedna od uobičajenih podjela su ova tri ključna tržišna segmenta:

- Dobavljači,
- Kupci proizvoda ili potrošači usluga,
- Konkurencija.“<sup>2</sup>

Dobavljači su iznimno važan segment tržišta za svako poduzeće. Osiguravaju poduzeću sirovine i reprodukcijski materijal, gotove proizvode, energiju, te proizvodna sredstva poput opreme, novca ili kapitala.

Kupci proizvoda, odnosno potrošači usluga mogu biti poduzeća ili fizičke osobe. Oni izdvajaju svoj novac za kupnju proizvoda ili konzumiranje usluge.

Konkurencija obuhvaća srodne ili identične djelatnosti, kao i njihove međusobne veze i odnose, istraživačke i razvojne aktivnosti, reklamu, oglašavanje, promotivne aktivnosti i izvore informacija.

---

<sup>2</sup> *ibidem.*, str. 169.

Tehnologija predstavlja znanstveno – tehnološku dimenziju, a označava tehnologiju poduzeća koja se koristi u procesu proizvodnje unutar poduzeća.

Sve navedene dimenzije uz interesno utjecajne skupine, kulturu, etiku i moral, imaju snažan utjecaj na izbor i dizajniranje organizacijske strukture svakog poduzeća i stoga ih treba precizno i konstantno proučavati, jer nisu dani jednom zauvijek.

## **1.2. Opća i posebna obilježja okruženja poduzeća**

Za izbor i dizajniranje organizacijske strukture poduzeća značajno je praćenje, ocjenjivanje i procjenjivanje utjecaja obilježja okruženja na organizacijsku strukturu konkretnog poduzeća i njezine primjene.

U odabiru općih karakteristika okruženja treba polaziti od dva osnovna kriterija:

1. „Odabrane karakteristike moraju biti jasno izdiferencirane, kako bi pomogle u određivanju prirode okruženja u kojem djeluje moderno poduzeće,
2. Tako izdiferencirane karakteristike okruženja ostvaruju dominantan utjecaj na organizacijsku strukturu poduzeća i njezine promjene i prilagodbe.

Kao rezultat ostvarenja navedenih kriterija proizlazi sljedeća podjela općih obilježja okruženja:

- Stabilnost – dinamičnost,
- Jednostavnost – složenost,
- Homogenost – heterogenost,
- Izvjesnost – neizvjesnost.<sup>3</sup>

Suvremeno okruženje karakteriziraju dinamičnost, složenost, heterogenost i neizvjesnost, obilježja koja se naročito odnose na okruženje poduzeća u 21. stoljeću čije su osobine sljedeće:

- **„Dinamičnost okruženja** je jedna od najvažnijih karakteristika, a odražava brzinu i stupanj promjena okruženja, kao i kvalitetu tih promjena.

---

<sup>3</sup>*ibidem.*, str. 170.

- **Složenost okruženja** određena je brojem komponenti koje utječu na redovito funkcioniranje poduzeća, kao i intenzitetom njihove međusobne povezanosti i međuovisnosti. Što su veze i odnosi kompliciraniji složenost u poduzeću je veća i obratno.
- **Heterogenost** izražava stupanj raznovrsnosti važnih komponenti i parametara od utjecaja na funkcioniranje organizacije u poduzeću. Relevantnost tih komponenti zahtijeva od poduzeća konstantno praćenje okruženja, njegovih značajnih segmenata, kao što su tržišni segmenti, konkurencija...
- **Neizvjesnost** je direktno povezana s raspoloživim informacijama i podacima, njihovom kvalitetom i redovitošću, budući da od njih ovisi struktura promjena okruženja na njihov utjecaj na samo poduzeće. Što je veća informiranost smanjuje se dezorganiziranost i obrnuto. Prilagođavanje je obostrano isto kao što je i kolanje informacija dvostrano: iz okruženja prema poduzeću i iz poduzeća prema okruženju.<sup>4</sup>

„Jedinstveni stavovi i slaganja o klasifikaciji potrebnih karakteristika poduzeća ne postoje, ali se u njih mogu nabrojati“<sup>5</sup>:

- Koncentracija svih resursa,
- Raspoloživost kapaciteta,
- Područja sporazuma ili dogovora,
- Stupanj promjenjivosti,
- Mogućnost brze prilagodbe promjenama,
- Osjetljivost ili neosjetljivost na promjene iz okruženja.

---

<sup>4</sup> *loc.cit.*

<sup>5</sup> *ibidem., str. 171.*

### **1.3. Teorijsko istraživanje utjecaja okruženja na poduzeće**

Utjecaj karakteristika okruženja na organizacijsku strukturu poduzeća prvi su istraživali teoretičari Burns i Stalker koji su utvrdili da se znatno razlikuju organizacijske strukture poduzeća u dinamičnom okruženju od onih u stabilnom okruženju. U modelu nazvanom „organizacije u akciji“ teoretičar Thompson ukazuje „na potrebu oblikovanja posebnih organizacijskih jedinica, koje su uklopljene u organizacijsku strukturu sa zadatkom da apsorbiraju neizvjesnost, te osiguraju uspješno adaptiranje poduzeća u okolini.“<sup>6</sup> Teoretičari Emery i Trist utvrdili su da se zbog promjena u okruženju stalno narušava sklad između organizacijske strukture i njegova okruženja. Taj nesklad ostavlja negativne posljedice na poduzeće te je stoga nužno neprekidno prilagođavanje poduzeća svom okruženju kako bih ga se što više umanjilo i samim time stvorilo pozitivne učinke za poduzeće.

Najznačajniji teorijski doprinos utjecaju okruženja na poduzeće dali su Lawrence i Lorch koji su razvili novi pristup dizajniranju organizacijske strukture poduzeća, uobličivši ga u situacijsku ili kontingencijsku teoriju. Uočavaju da okruženje nije homogeno, nego se sastoji od dijelova koji posve različito djeluju na pojedina poduzeća. Na poduzeće i njegovu organizacijsku strukturu velik utjecaj imaju upravo dinamičke promjene u njegovu okruženju, a sam opstanak i razvoj poduzeća značajno ovisi o mogućnostima njegove adaptacije onim segmentima okruženja čiji je utjecaj na poduzeće najveći ili najvažniji. Prema Lawrenceu i Lorsch, to zahtijeva izgradnju odgovarajuće organizacijske strukture, kao i diferenciranje poduzeća na odgovarajuće organizacijske strukture, koje bi mogle uspješno nadzirati one segmente okruženja koji su neposredno povezani s poslovanjem poduzeća. Nakon izvršene horizontalne diferencijacije poduzeća, potrebno je uspostaviti veze i odnose između samih dijelova poduzeća radi njegove potpune integracije i redovitog i uspješnog funkcioniranja. Ovaj se model često koristi i u praksi.

Uz Lawrence-Lorschov model diferencijacije i integracije danas se puno koristi i Mintzbergerov model ili pristup poznatiji po nazivu „Sustav 5 S“. Za Mintzberga je okruženje jedan od pet čimbenika kontingencije, a svaki pojedini tip okruženja zahtijeva adekvatnu organizacijsku strukturu. „Upravo iz tog razloga suvremeno poduzeće ima prioritetni zadatak da

---

<sup>6</sup> *ibidem.*, str. 172.

identificira dominirajući tip okruženja sa svim pripadajućim karakteristikama okruženja. Stoga treba, sukladno tome, dizajnirati takvu organizacijsku strukturu u poduzeću koja bi bez dvojbe doprinijela ostvarivanju ciljeva poduzeća i njegove svrhe, uz kompleksnu optimalizaciju njegova djelovanja na svakom internom i eksternom polju.<sup>7</sup>

Osnovne okolinske karakteristike suvremenog poduzeća su dinamičnost, složenost, heterogenost i neizvjesnost. Kombiniranjem tih karakteristika dolazimo do osam tipova okruženja s pripadajućim tipovima organizacijske strukture navedenim u tablici 1.

**Tablica 1: Utjecaj okolnih karakteristika na organizacijsku strukturu**

Rbr.	Stabilnost-dinamičnost	Jednostavnost-složenost	Homogenost-heterogenost	Izvjesnost-neizvjesnost	Tip organizacijske strukture u poduzeću
1.	Stabilan	Jednostavan	Homogen	Izvjestan	Funkcionalna
2.	Stabilan	Jednostavan	Heterogen	Izvjestan	Funkcionalna
3.	Dinamičan	Jednostavan	Homogen	Neizvjestan	Funkcionalna
4.	Dinamičan	Jednostavan	Heterogen	Neizvjestan	Divizionalna
5.	Stabilan	Složen	Homogen	Izvjestan	Funkcionalna
6.	Stabilan	Složen	Heterogen	Izvjestan	Divizionalna
7.	Dinamičan	Složen	Homogen	Neizvjestan	Matrična
8.	Dinamičan	Složen	Heterogen	Neizvjestan	Inovacijska

Izvor: Bošković Desimir, Vukčević Mladen., *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Tiskara G.E.M., Pićan, 2005., str. 173.

Prvi tip okruženja karakterizira stabilnost, jednostavnost, homogenost i izvjesnost kojem odgovara funkcionalna organizacijska struktura poduzeća. Dinamičnom okruženju više odgovara divizionalna ili matrična struktura jer zna biti jednostavan i homogen s velikom primjesom neizvjesnosti. Najdominantniji tip organizacijske strukture u sadašnjem poslovanju je osmi tip, budući da se radi o dinamičnom i složenom tipu s heterogenim i neizvjesnim obilježjem okruženja. Njemu odgovaraju sve vrste fleksibilnih, adaptivnih i inovacijskih organizacijskih struktura i valja naglasiti da se u modernim poduzećima rijetko organizira samo jedan tip organizacijske strukture, već se pojavljuje nekakav mješoviti, kombinirani model strukture.

<sup>7</sup> *loc.cit.*



## 2. Novi čimbenici u okolini koji zahtijevaju drugačiji pristup organizaciji

Novi čimbenici okoline sve češće utječu na poslovanje i konkurentski položaj organizacije na način da postavljaju nove zahtjeve glede dizajniranja organizacije iz razloga što tradicijski oblici organizacije nisu u mogućnosti na njih primjereno odgovoriti. Novi čimbenici o kojima organizacija mora voditi računa su globalizacija poslovanja, nove tehnologije, ekonomija temeljena na znanju, hiperkonkurencija, te zahtjevi za društvenom odgovornošću.

### 2.1. Globalizacija poslovanja

Globalizacija poslovanja potpomognuta informacijskom tehnologijom i telekomunikacijama mijenja način života u cijelome svijetu. Ona je pojam koji se u današnje vrijeme koristi u velikom broju značenja i vrlo ju je teško jednoznačno odrediti. U poslovnom je svijetu određena smanjivanjem granica među komercijalnim i finansijskim tržištima koje su se temeljile na zakonskim restrikcijama, komunikacijskim preprekama te razlikama u nacionalnosti i kulturi. Odnosi se na uspostavljanje međusobnih trgovinskih, finansijskih, tehnoloških, telekomunikacijskih i ostalih obaveza pri čemu svijet postaje globalno tržište kojeg čine slobodna trgovina, pokretljivost radne snage i ostalih resursa. Organizacije imaju priliku plasirati svoje proizvode na veći broj tržišta koja su uključena u različite regionalne trgovačke sporazume registrirane u WTO-u (World Trade Organisation).

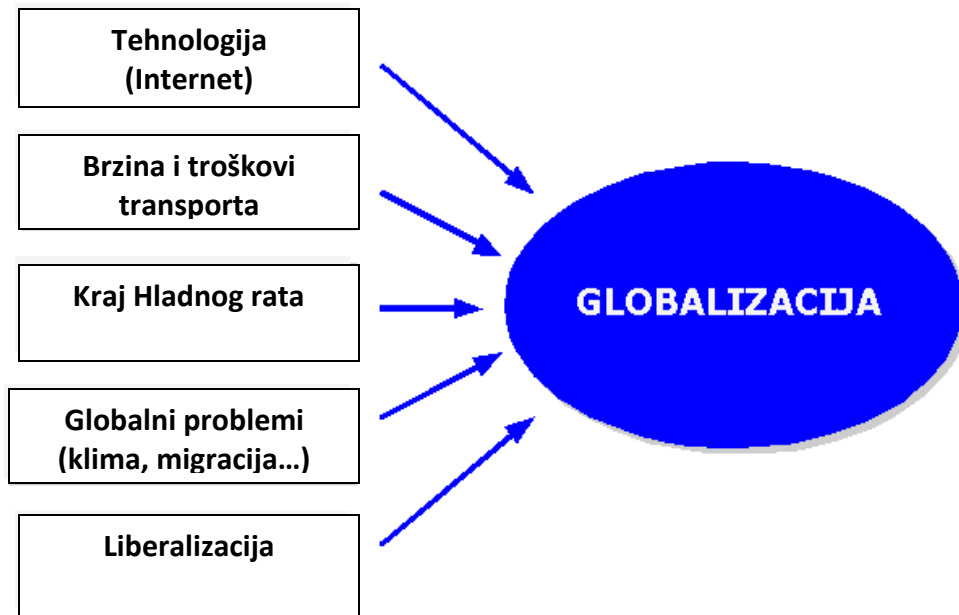
„Danas, u uvjetima globalizacije, kada svijet postaje „malo selo dostupno na dlanu“, pojačano s enormnim, dostupnim, tehnološkim napretkom i razvojem postavlja se pitanje što je to što donosi konkurentsku prednost poduzećima.“<sup>8</sup> Poduzeća uspješno traže razloge zbog kojih su neka poduzeća uspješnija od drugih unatoč istim tržišnim mogućnostima koje uspješno primjenjuju i na svoje poslovanje. U proces globalizacije danas su uključena i domaća poduzeća koja su otvaranjem EU granica dobila još žešću tržišnu konkurenciju.

Na sljedećoj slici navedeni su najčešći uzroci globalizacije, ali ne i jedini.

---

<sup>8</sup> Zdrilić, Ivica, Puvača, Milan, Roso, Dinko, *Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Ekonomski vjesnik, Vol. 23., No. 2., 2010. str. 503.*

**Slika 1: Uzroci globalizacije**



Izvor: [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_3.htm](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_3.htm) (Pristupljeno: 02.svibnja.2014.)

Novosti u tehnologiji, napredak u području razmjene informacija i u području komunikacija imaju jednu od najznačajnijih uloga u nastanku i razvoju globalizacije, dok za Internet možemo reći da predstavlja oznaku globalizacije. Bez ove tehnologije bilo bi nemoguće prebacivanje novca s jedne strane zemaljske kugle na drugu u samo jednom djeliću sekunde.

Povećava se brzina, a smanjuju troškovi transporta informacija u uslužnom sektoru u kojem se baze podataka umjesto poštom dostavljaju klikom miša u sekundi na bilo koji kraj svijeta.

Kraj hladnog rata – padom tzv. čelične zavjese 1989./90., stvara kontakte i suradnju među državama koje se odlučuju za demokraciju i tržišnu ekonomiju što predstavlja vodeće principe njihovog daljnjeg razvoja.

Globalni problemi su odigrali jednu od veoma važnih uloga za razvoj svijesti. Nastaju međunarodne organizacije poput Greenpeacea i Amnesty Internationala koje zahtijevaju globalnu politiku i globalnu svijest s ciljem rješavanja problematike kao što su zaštita okoliša i ljudska prava.

Bez liberalizacije svjetske trgovine u okvirima GATTA-a (Općeg sporazuma o carinama i trgovini), odnosno WTO-a (Svjetske trgovinske organizacije), ovakav razvoj ne bi bio moguć.

Za globalizaciju možemo navesti da donosi niz prednosti kao što su:

- „veća globalizacija dovodi do veće specijalizacije, tako da sve zemlje koje ona obuhvaća imaju koristi od povećanja međunarodne trgovine;
- zemlje koje su otvorene za međunarodnu trgovinu imaju znatno veću stopu rasta od ostalih zemalja;
- trgovinske barijere uvjetuju da industrije budu neefikasne i nekonkurentne;
- nemaju samo velike multinacionalne kompanije koristi od globalizacije – male i srednje organizacije su također uključene u globalnu proizvodnju i marketing.“<sup>9</sup>

Uz navedene prednosti koje globalizacija nosi sa sobom navode se i nedostaci koji se očituju u sljedećem:

- „koristi od globalizacije nisu jednako raspoređene među pojedinim državama;
- Globalizacija potkopava snagu država – ona jača velike multinacionalne kompanije na račun državne uprave – mnoge multinacionalne kompanije su financijski jače od pojedinih država;
- velike organizacije koje promoviraju slobodnu trgovinu (kao što su WTO i IMF) nisu demokratski izabrane i njihove se odluke donose daleko od očiju javnosti;
- politike ovih organizacija su koncentrirane na trgovinu – ljudska prava i zaštita okoliša se često zanemaruju.“<sup>10</sup>

No bez obzira na pozitivne i negativne stavove prema globalizaciji ona postaje nepobitna činjenica s kojom se organizacije moraju suočiti i čije prednosti trebaju iskoristiti. „Globalne aktivnosti omogućuju organizacijama ulazak na nova tržišta, korištenje tehnoloških i komunikacijskih dostignuća, ali isto tako i smanjivanje troškova i poslovnog rizika.“<sup>11</sup> Da bi poduzeća mogla iskoristiti sve te prednosti globalizacije, potrebno je da svoja organizacijska

---

<sup>9</sup> Galetić, Lovorka i dr., *Organizacija velikih poduzeća, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 138.*

<sup>10</sup> *ibidem., str. 139.*

<sup>11</sup> *loc.cit.*

rješenja prilagode novonastalim uvjetima. Globalizacija okolinu organizacije čini mnogo složenijom nego prije, povećava broj konkurenata, dobavljača i kupaca i stoga zahtjeva angažiranje većeg broja stručnjaka u procesu pripreme odluka koje mora donijeti najviši menadžment.

## **2.2. Nove tehnologije**

Nove tehnologije nastaju usavršavanjem i inovacijama na području računalne tehnike i mikroelektronske industrije, a karakteriziraju ih „složenost i nepredvidivost događaja, stupanj automatizacije i apstraktnost.“<sup>12</sup>

Govoreći o novim tehnologijama najveće se značenje pridaje informatičko-komunikacijskoj tehnologiji, ali se ne mogu zanemariti ni dostignuća u područjima elektroničke industrije, biotehnologije, genetičkog inženjerstva, elektroničkog publiciranja i drugim. Komunikacijska tehnologija najviše utječe na područja koja se temelje na komunikacijama kao što su financijske usluge, obrazovanje, zabava, trgovina na malo, zdravstvene transakcije i javno informiranje dok ograničenu ulogu ima u lancima nabave u industriji, u prometu i energetsom sektoru. Internet uvelike smanjuje troškove komuniciranja i ima velik utjecaj na svaku aktivnost koja je usko vezana uz dotok informacija i na tržištu i unutar organizacije.

Informacijska tehnologija uvelike utječe na poslovanje, ona kreira nove proizvode, kompjuterskim dizajnom čini nove proizvode produktivnijim, ali ima utjecaja i na različita područja poslovanja što se pojašnjava u nastavku.

Uvođenjem informacijske tehnologije **administracija** poslovanja doživljava revolucionarnu promjenu. Većina organizacija kompjuterizira poslovanje i sve spise, a ručno registriranje postaje nepotrebno.

**Komunikacija** se znatno olakšava uvođenjem faksova i e-maila, a pojavljuju se i videokonferencije koje pridonose promjeni poslovne prakse jer omogućuju da ljudi rade bilo gdje u svijetu i međusobno komuniciraju.

---

<sup>12</sup> *ibidem.*, str. 140.

Upotreba kompjutera kod **proizvodnje** skraćuje fazu dizajniranja i planiranja proizvoda, ali i životni vijek proizvoda. Vrlo rano se počela primjenjivati u Japanu u području potrošačke elektronike što im je omogućilo da mnoge proizvode povučene iz prodaje redizajniraju u vrlo kratkom vremenu.

Kod **skladištenja i distribucije proizvoda** kompjuterizacija kontrole zaliha utječe na zahtjeve koji se postavljaju u vezi s vrstom i načinom skladištenja, a omogućuje i primjenu just-in-time metode za kontrolu i naručivanje zaliha što se može uočiti u supermarketima gdje je upotreba bar-kodova na proizvodima omogućila da se kontrola zaliha cijelog supermarketa provede u jako kratkom vremenu.

U **maloprodaji** dolazi do razvoja kartičnog poslovanja. Sve više trgovina prihvaća kreditne kartice, pri čemu se sredstva odmah prebacuju s računa banke na račun trgovine. Velik je i porast kupovine preko interneta ili e-trgovanje.

Informacijska i komunikacijska tehnologija otvara nove mogućnosti organizacijskih rješenja unutar samih organizacija i u njihovom međusobnom povezivanju. Nova organizacijska rješenja se često nameću i kao nužnost za omogućavanje efikasnijeg i profitabilnijeg poslovanja, a „uključuju“<sup>13</sup> sljedeće:

- **Decentralizaciju** – stvaraju se poluautonome poslovne jedinice što svakoj poslovnoj jedinici omogućava da se fokusira na određenu tržišnu nišu i tako odgovori s više fleksibilnosti i adaptivnosti na potrebe tog dijela tržišta.
- **Plića organizacijska struktura** – manji broj hijerarhijskih razina. Postiže se smanjivanjem broja razina srednjeg menadžmenta što smanjuje i mogućnost neposredne kontrole, a kao rezultat javlja se spuštanje moći na niže razine i dodjeljivanje pojedincima više autonomije.
- **Kros-funkcijske projektne timove** – ljudi s različitih poslovnih funkcija se grupiraju i rade zajednički u kros-funkcijskim timovima čime se potiče brža reakcija i skraćuje vrijeme razvoja novog proizvoda.
- **Među-organizacijsko umrežavanje** – suradnja u obliku strateških saveza i partnerstva ili outsourcing dogovora za obavljanje pojedinih poslova u kojemu organizacije umjesto zapošljavanja novih djelatnika sa potrebnim znanjima i vještinama nužnim za razvijanje poslovnog procesa surađuju sa drugim

---

<sup>13</sup> *ibidem. str. 141.*

organizacijama kako bi zadovoljile te potrebe. Ovakva suradnja organizacijama omogućuje brže razvijanje inovacija, jer imaju pristup većoj količini znanja i ne moraju same obavljati sva ispitivanja.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija nije uzrokovala navedene organizacijske promjene već je stvorila uvjete da se one dogode, otvorila globalna tržišta za sve vrste organizacija i stvorila povoljne prilike da organizacije zajedno rade na razvoju i inovacijama.

### **2.3. Ekonomija znanja**

Do stvaranja društva znanja dovodi sve brži znanstveno-tehnološki napredak i razvoj informatičko-komunikacijske tehnologije. Znanje se nameće kao novi generator rasta zbog kojeg se i ekonomski tijekovi u društvu sve više temelje na primjeni novih ideja i stvaranju novih znanja i vještina dok tradicijski resursi poput prirodnih izvora, kapitala i rada postaju manje značajni. Stvaranje vrijednosti u poslovnom svijetu više se ostvaruje preradom informacija i znanja nego materijala, što se najviše uočava u visokorazvijenim zemljama poput SAD-a, Japana i zemljama zapadne Europe u kojima se broj proizvodnih radnika smanjio dok je istovremeno broj stručnjaka za stvaranje i distribuciju informacija u porastu.

Vrijednost koja se stvara ubrzavanjem protoka znanja unutar organizacije i transformiranjem tog znanja u vrijednost javlja se u obliku:

- **„relacijskog kapitala** – javlja se u obliku savezništva i odnosa sa klijentima, strateškim partnerima, dobavljačima, investitorima i zajednicom, a uključuje imidž brenda i goodwill,
- **ljudskog kapitala** – svojstva ljudi neke organizacije koja se očitavaju u pojedinačnoj sposobnosti, znanju, vještinama, iskustvu i sposobnosti rješavanja problema,
- **strukturnog kapitala** – tu spadaju:
  - sustavi i procesi za unapređivanje konkurentnosti: IT, komunikacijske tehnologije, nacrti, metode rada, upravljački podsustavi,
  - sustavi za upravljanje vrijednostima: financije, investicije, računovodstvo, baze podataka, dokumentacija i

- intelektualna imovina: patenti, autorska prava, licencije itd.“<sup>14</sup>

Znanje se u potpunosti razlikuje od prirodnih resursa na način što se može umnožavati u nedogled dok kod materijalnih resursa to nije slučaj. Materijalni resursi se korištenjem troše, dok se znanje primjenom povećava, a njegovo dijeljenje kroz proces razmjene osigurava očuvanje resursa i dovodi do povećanja obujma znanja.

Jedan od važnih izvora konkurentske prednosti u današnje vrijeme je posjedovanje superiornog znanja i sposobnosti organizacije da to znanje primjeni. Organizacije napuštaju klasične organizacijske oblike i transformiraju se u moderne, otvorene, plitke organizacijske strukture koje dopuštaju brzi protok informacija, brzo usvajanje novih znanja i skraćivanje procesa donošenja odluka. „Da bi ubrzale proces učenja i razmjene informacija, organizacije sve češće stupaju u različite oblike međusobnog povezivanja, kao što su strateški savezi, ili postaju članice mrežnih, odnosno virtualnih organizacija.“<sup>15</sup>

Razvoj ekonomije znanja pred organizacije postavlja dvostruke zahtjeve kao što su: motiviranje zaposlenika od kojih se zahtijeva da maksimalno pridonese procesu stvaranja i primjene znanja i pronalaženje organizacijskih rješenja za poticanje različitih oblika organizacijskog učenja. Rješavanju oba dva problema znatno pridonosi participacija zaposlenih pri donošenju odluka, nagrađivanje inovacija, te uvođenje kros-funkcijskih timova za rješavanje određenih zadataka.

## **2.4. Hiperkonkurencija**

Današnje organizacije posluju u sve turbulentnijoj okolini uz učestali porast konkurenata, što uz tehnološke promjene, ekspanziju znanja i međunarodnu konkurenciju dovodi do razvoja hiperkonkurencije. Nju „karakteriziraju nesigurna tržišta, različiti globalni konkurenti, brze tehnološke promjene, rašireni rat cijena i neprestane reorganizacije.“<sup>16</sup> U ovakvim uvjetima postoje stalne prijetnje od smanjenja profita zbog učestalog i nepredvidivog smanjenja cijena konkurenata, ponude novih proizvoda na tržištu i organiziranja neprijateljskih kampanja i drugih

---

<sup>14</sup> *ibidem.*, str. 142.

<sup>15</sup> *ibidem.*, str. 143..

<sup>16</sup> *loc.cit.*

konkurentskih akcija. Industrije postaju nesigurne i moraju pratiti sve radnje konkurenata kako bih opstale na tržištu. Industrije koje generiraju visoku razinu konkurencije imaju sljedeća obilježja:

- „veliki broj konkurentskih organizacija približno iste veličine,
- spori rast industrije,
- nedovoljnu diferencijaciju proizvoda i
- veliko povećanja kapaciteta.“<sup>17</sup>

Poslovanje u uvjetima hiperkonkurencije od organizacija zahtijeva agresivnu strategiju koja im omogućuje slabljenje snage i pozicije konkurenata kao i organizacijska rješenja za poticanje promjena, otvorenosti i brzog prilagođavanja zahtjevima okoline. Od organizacija se traži fleksibilnost kako bi vrlo brzo reorganizirala svoje aktivnosti i kompetencije u skladu s novonastalim prilikama i prijetnjama. Fleksibilna organizacija mora imati sposobnost prilagođavanja stalnim promjenama, kao i kapacitet da uvijek u pravom trenutku i na pravi način oblikuje odgovarajuće organizacijsko rješenje, pri čemu je poželjna inovativna fleksibilnost koja zahtijeva da se aktivnosti preoblikuju spontano. Ovakav način preoblikovanja se treba oslanjati na takozvanu samodizajnirajuću organizaciju, koja ima sposobnost spontanog reagiranja i prilagođavanja, vještinu apsorpcije slučajnih događaja i pronalaženja kreativnih alternativa. Ukoliko organizacija želi funkcionirati po načelima samodizajnirajuće organizacije da bi se održala u uvjetima hiperkonkurencije mora razviti sposobnost za učenje jer je tajna uspjeha organizacije u posebnim uvjetima u znanju organiziranja aktivnosti i korištenju raspoloživih izvora na mudriji način od konkurenata što se stječe organiziranim prijenosom i primjenom naučenog znanja.

## **2.5. Zahtjevi za društvenom odgovornošću**

Etički i ekološki uvjeti imaju sve veću važnost i utjecaj na organizacije i ponašanja poduzeća što se posebno odnosi na velike organizacije od kojih se zahtijeva da djeluju na društveno odgovoran način te da analiziraju mogući utjecaj koji bi njihovo poduzeće moglo imati

---

<sup>17</sup> Barney, Jay. B., Hesterly, William. S., *Strategic Management and Competitive Advantage*, New Jersey: Pearson / Prentice Hall, 2008., str. 46.



na ljude, društvenu zajednicu i prirodu. Ne postoji jedinstvena definicija društveno odgovornog ponašanja ali se može reći da je to opća koncepcija poželjnog moralnog i etičkog ponašanja organizacije. Pri tome poslovna etika pomaže u aspektima koji nisu riješeni zakonom i tamo gdje ne postoji konačan odgovor koje je ponašanje ispravno, a koje ne.

Društvena odgovornost se može promatrati i kao ekonomska, pravna, etička i diskrecijska rješenja koja društvo očekuje od organizacija u određenom trenutku ili kao „kontinuirana obveza organizacije da se ponaša etično i pridonosi ekonomskom razvoju, unapređujući kvalitetu života radne snage i njezinih obitelji kao i lokalne zajednice i društva u cjelini.“<sup>18</sup> To je način poslovanja po kojemu neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Poslovni rezultati prestaju biti jednim mjerilom za vrednovanje uspješnosti tvrtke. Prema njemu, uspješna je ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, dok samo društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način. Društvena odgovornost mora obuhvatiti različite resurse i područja poslovanja, kao što su zaposlenici, dobavljači, kupci, okoliš, društvena zajednica, etika i ljudska prava. Praksa društvene odgovornosti poduzeća je vrlo raznolika i ne postoji jedinstveni recept za njezino uvođenje, ali se za uspješne programe društvene odgovornosti može reći da su usko povezani s temeljnim poslom poduzeća. Poduzeća od društvene odgovornosti imaju višestruke koristi poput upravljanja rizikom i reputacijom. Društvena odgovornost služi i kao snažno oružje u izgradnji brendova koji su najvažnija imovina svakog poduzeća dok povezivanje brendova s društveno odgovornim poslovanjem pozitivno utječe na prodaju i vjernost kupaca. Ona otvara prostor inovacijama tako što poduzeću osigurava pristup novim idejama, novim perspektivama i iskustvima, ukazuje na potrebe za novim proizvodima putem kontakata s novim grupama klijenata i jedan je od ključnih čimbenika koji pomažu poduzećima u osiguravanju dostupnosti kapitala na međunarodnom tržištu. Društvena odgovornost smatra se izrazom kvalitete upravljanja tvrtkom, a tvrtke u javnosti postaju poznate kao korisni i dobri korporativni građani.

---

<sup>18</sup> Galetić, L. i dr., *op.cit.*, str. 145.

### 3. Tehnologija

Tehnologija, kao čimbenik oblikovanja organizacije, ima veliko značenje u suvremenom načinu poslovanja, dok kao ključni generator znanja i inovacija jasno određuje razinu organizacijske konkurentnosti i njezinu poziciju na tržištu. Suvremena tehnologija, njezina tehnološka okolina i inovacije, zajedno s ekonomskim, društvenim i političkim sustavom, određuju organizacijsko ponašanje te razvrstavaju organizacije kao tehnološke predvodnike – inovatore, tehnološke sljedbenike ili tehnološki isključene organizacije. Tehnologija nudi veliku mogućnost izbora i treba ju najprije definirati i odrediti njezine razine odnosno vrste i detaljnije razmotriti postojeće trendove i njezinu primjenu u svakodnevnoj poslovnoj praksi.

#### 3.1. *Određenje tehnologije*

Civilizacija iz dana u dan napreduje sve brže i brže i upravo se iz tog razloga od organizacija očekuje da budu predvodnice tog razvoja, da budu sposobne što brže osmisliti i implementirati nova tehnološka rješenja jer su ona jedan od izvora konkurentske prednosti.

Pojam tehnologije može se promatrati u užem i širem smislu. U užem smislu označava proizvodnju tj. proizvodne procese i poslovne aktivnosti koje su određene vrstom i oblikom primjene tehnologije, dok u širem smislu označava skup organizacijskih znanja koja ujedinjuju tehnološke, materijalne i ljudske resurse koji su potrebni da se razvije primjenjena oprema, alati i metode za proizvodnju proizvoda i usluga. Drugim riječima, ona označava znanje kako nešto napraviti.

U današnje vrijeme pojam tehnologije sve češće označava nove tehnologije, prvenstveno informacijsku, koja omogućava globalnu komunikaciju i poslovanje, prijenos informacija i znanja, kao i nadzor te optimalno upravljanje brojnim, strateški važnim resursima. Tehnologiju možemo promatrati kao vanjskog čimbenika organizacije koji značajno utječe na razvoj poslovanja i čovječanstva u cjelini, ali i kao unutarnjeg čimbenika koji se odnosi na specifičnu tehnologiju koja se primjenjuje u određenoj organizaciji.

Tehnologiju je moguće definirati kroz višefazni pristup iz razloga što se pojavljuje na razini pojedinca kao i na grupnoj razini i razini organizacije. Na **individualnoj razini** predstavlja skup

znanja, vještina i sposobnosti pojedinca vezan uz obavljanje specifičnih zadataka, dok na **razini organizacijskih jedinica** predstavlja procedure i tehnike koje posjeduju grupe ili organizacijske jedinice, a odnose se na povezivanje i koordinaciju obavljanja poslovnih aktivnosti. „Tehnologija promatrana na organizacijskoj razini određuje se kao ključna tehnologija kojom se provodi transformacija inputa u outpute”<sup>19</sup> i na taj se način stvara vrijednost za kupce.

Jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja je primjena suvremene tehnologije „pa se može reći da postoji recipročna međuovisnost tehnologije i organizacije.”<sup>20</sup> Dok s jedne strane tehnologija uvjetuje način poslovanja, s druge organizacija svojim djelovanjem određuje tehnološku razvijenost i nužno znanje što dovodi do pretpostavke da tehnologija određuje sve ostale aspekte organizacije pa tako i organizacijsku strukturu. Ističe se i uloga transfera tehnologija koji označava „širenje tehnoloških znanja i iskustava na suvremene procese i metode proizvodnje, kao i na proizvodnju novih proizvoda,”<sup>21</sup> dok termin tehnološki determinizam pridaje tehnologiji strateško značenje prema kojemu tehnologija ne ostavlja mogućnost izbora, već određuje opći smjer kretanja društva i organizacijske prakse.

### **3.2. Razine i vrste tehnologija**

Dvije su osnovne vrste tehnologije: uslužna tehnologija i proizvodna tehnologija. U ovoj klasifikaciji polazi se od određenja proizvoda odnosno usluge kao krajnjeg rezultata organizacijskog djelovanja. Ove dvije tehnologije se u mnogo čemu razlikuju, a prvenstveno u tome što uslužne organizacije obilježava istodobna potrošnja i proizvodnja, dok je u proizvodnim organizacijama potrošnja često višekratna i događa se s određenim vremenskim odmakom. Razlikuju se još i po neopipljivosti usluga i opipljivosti proizvoda, kao i po činjenici da je kupac u uslužnoj djelatnosti izravno uključen u radni proces, dok u proizvodnoj tehnologiji nije. U današnje vrijeme organizacije nerijetko nude i proizvode i usluge, tj. često svoje proizvode nadopunjuju pratećim uslugama radi stvaranja što veće vrijednosti za kupce.

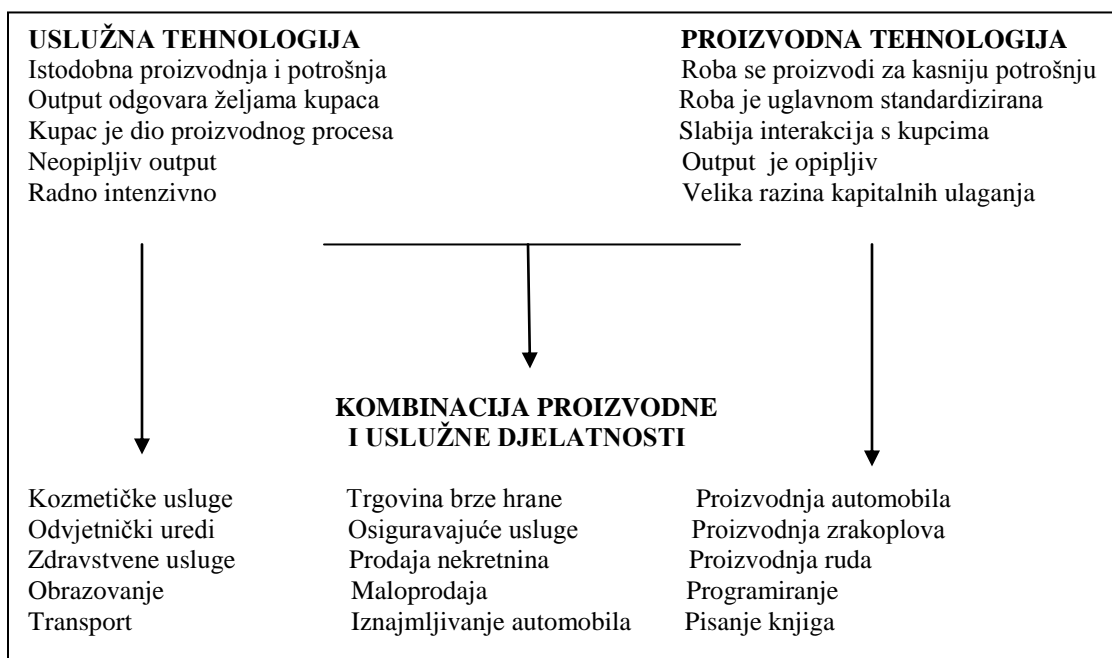
---

<sup>19</sup> Jones, Gareth. R., *Organizational Theory, Design and Change*, New Jersey: Prentice Hall, 2006., str.265.

<sup>20</sup> Galetić, L. i dr., *op.cit.*, str. 82.

<sup>21</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta., *Sikavica, Pere, Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.*, str. 447.

**Slika 2: Uslužna i proizvodna tehnologija**



Izvor: Robbins, Stephen P., Barnwell, Neil, Organisation Theory: Concepts and Cases, Frenchs Forrest: Prentice Hall, 2006., str. 230.

Primjeri uslužne tehnologije odnose se na područja obrazovanja, zdravstva, transporta, ali i na djelatnosti odvjetničkih ureda, kozmetičkih salona itd. Proizvodne tehnologije se najčešće susreću u području proizvodnje automobila, zrakoplova, prerade nafte te u kreativnim djelatnostima poput programiranja i pisanja knjiga. Kombiniranje obilježja uslužne i proizvodne tehnologije moguće je pronaći u osiguravajućim kućama, prodaju nekretnina, maloprodaji, iznajmljivanju automobila i u restoranima.

Kao što smo već i naveli, tehnologija na različitim razinama poprima i različitu prirodu, tj. njezina je interpretacija drugačija. Na pojedinačnoj se razini tehnologija odnosi na tehnološka znanja i vještine potrebne za upravljanje tehnološkim alatima i opremom, na razini organizacijskih jedinica u fokusu su procedure i tehnike rada unutar poslovnog procesa i radnih grupa, dok se na organizacijskoj razini pod tehnologijom misli na pretvaranje inputa u outpute, odnosno na upravljanje lancem vrijednosti od procesa nabave i samih dobavljača sve do procesa

prodaje i zainteresiranih kupaca. Izravni i neizravni utjecaji različitih vrsta tehnologija prisutnih na različitim razinama analize prikazani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 2: Utjecaj tehnologije na različitim razinama analize**

Razina analize	Izravni i neizravni utjecaji
Podaci (znanja i vještine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dizajn posla</li> <li>• Produktivnost</li> <li>• Viđenje samih sebe</li> <li>• Psihološki ugovori</li> </ul>
Funkcijske jedinice ili odjeli (procedure i tehnika rada u grupi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura uloga</li> <li>• Fizički raspored</li> <li>• Obrasci interakcije</li> <li>• Ponašanje nadređenih</li> </ul>
Organizacijska razina (pretvaranje inputa u outpute)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnosi između odjela</li> <li>• Organizacijska struktura</li> <li>• Sustavi nagrađivanja</li> <li>• Fleksibilnost organizacije</li> <li>• Konkurentnost</li> </ul>

Izvor: Galetić, Lovorka i dr., Organizacija velikih poduzeća, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 84.

Potkraj 1950-tih, Woodward provodi jedno od najutjecajnijih istraživanja odnosa između tehnologije i organizacijske strukture, prepoznaje važnost tehnološke složenosti odnosno stupnja u kojem je moguće kontrolirati i predvidjeti proizvodni proces, te grupira promatrana poduzeća prema razini tehnološke složenosti u tri vrste ključne tehnologije:

- 1. „Pojedinačna proizvodnja** – proizvodnja prilagođena pojedinačnom proizvodu, rad je nerutinski uz nisku tehnološku složenost. Ljudski rad i vještine važniji su od strojeva i opreme, a najčešće je prisutna u proizvodnji namještaja ili u modnoj industriji,
- 2. Masovna proizvodnja** – velikoserijska proizvodnja karakteristična za proizvodnju automobila ili kućanskih uređaja. Zadaci su standardizirani, određeni i programirani unaprijed, a sam proizvodni proces visoko kontroliran.
- 3. Procesna proizvodnja** – visokoautomatizirani proizvodni proces i visoka tehnološka složenost, primjerice u naftnim ili kemijskim rafinerijama. Zaposlenici ne sudjeluju aktivno u proizvodnom procesu već najčešće upravljaju tek iznimkama. Jako zahtjevna

vrsta tehnologije koja uz potpuno korištenje kapaciteta rezultira najnižim proizvodnim troškovima.”<sup>22</sup>

Klasifikaciju tehnologije na pojedinačnoj razini razvija Perrow koji je, promatrajući koncept znanja i vještina, prepoznao postojanje dviju temeljnih dimenzija: **1) promjenljivost zadataka** koja se odnosi na broj iznimaka s kojima se pojedinci susreću u radu i **2) mogućnost raščlanjivanja/analize problema** koja se definira kao procedura traganja za uspješnim metodama pronalaznja odgovora na iznimke. „Kombinacija ovih dviju dimenzija daje četiri vrste tehnologija”<sup>23</sup>:

- 1. Rutinska** – obilježava ju niska promjenljivost zadataka i visoki stupanj mogućnosti analize problema (rad na pokretnoj vrpci, službenički posao)
- 2. Inženjerska** – visok stupanj promjenljivosti zadataka i visoku razinu mogućnosti analize problema (laboratorijski tehničari, računovođe, inženjeri), zaposlenici imaju potrebna znanja za rješavanje problema.
- 3. Zanatska** – niska razina promjenljivosti radnih zadataka i nizak stupanj mogućnosti analize problema, (pr. građevinarstvo gdje građevinski radnici pri uočavanju problema odstupanja od standardne procedure sami pronalaze način njihova rješavanja).
- 4. Nerutinska** – visok stupanj promjenljivosti zadataka i nizak stupanj mogućnosti analize problema, (razvojni i istraživački odjeli, svemirska istraživanja i laboratorij za izradu prototipova, poslovi menadžera), znanja potrebna u nerutinskoj tehnologiji rezultat su naprednih i visokospecijaliziranih treninga.

Prethodno prikazane vrste tehnologija prema različitim razinama analize su međusobno komplementarne i neupitno je njihovo istodobno postojanje unutar neke organizacije. U različitim dijelovima organizacije često će se primjenjivati i različite vrste tehnologije na istoj razini pa će tako neki pojedinci obavljati rutinske, a neki nerutinske poslove, pojedine organizacijske jedinice će djelovati samostalno dok će druge biti iznimno međusobno povezane.

---

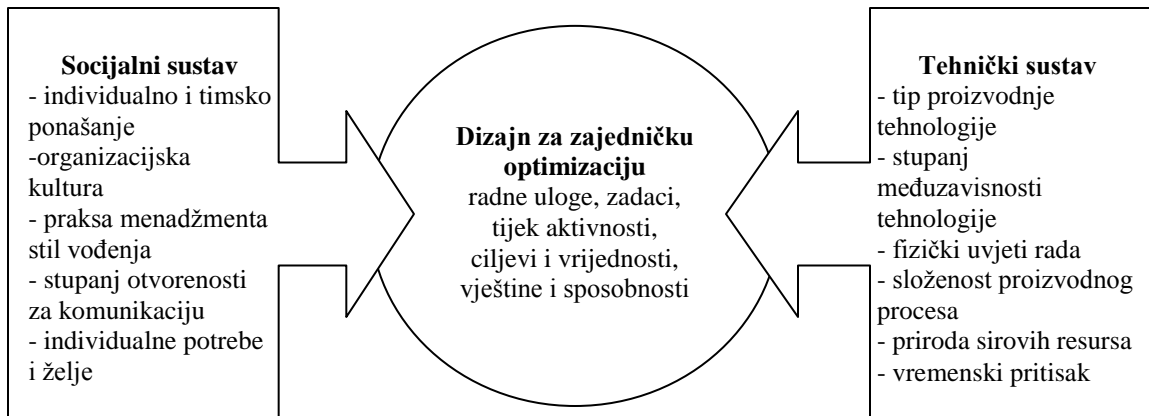
<sup>22</sup> Galetić, L. i dr., *op.cit.*, str. 84.

<sup>23</sup> *ibidem.*, str. 86.

### 3.3. Dizajn socio-tehničkih sustava

Uz brigu za strukturu, metode rada i tehničku efikasnost, oblikovanje organizacije uključuje i druge elemente. Pri samom dizajniranju organizacije potrebno je ostvariti i održavati ravnotežu između socijalnog i tehničkog sustava te efektivnosti organizacije u cjelini. Početkom 1950-tih pojavio se koncept dizajna socio-tehničkih sustava koji su se do tada zasebno promatrali, pristup koji organizaciju promatra kroz ujedinjavanje materijalne tehnologije (strojeva i opreme) i organizacije kao socijalnog sustava (specifikacije posla i menadžerske strukture). Za socio-tehnički pristup može se reći da ravnopravno uvažava i kombinira potrebe ljudi s potrebama organizacije. Socijalni se dio odnosi na ljude i grupe koji djeluju unutar organizacije te na način organiziranja i koordinacije posla u organizaciji, a „uključuje elemente poput individualnog i timskog ponašanja, organizacijske kulture, prakse menadžmenta i stupnja komunikacijske otvorenosti koji mogu utjecati na izvedbu aktivnosti.“<sup>24</sup> Tehnički dio odnosi se na materijale, alate, strojeve i procese korištene u procesu transformacije poput proizvodne tehnologije, stupnjeva međuzavisnosti tehnologija i složenosti zadataka. Svaki socio-tehnički sustav ima za cilj dizajnirati organizaciju koja postiže zajedničku optimizaciju obiju sustava kao što je prikazano na slici 3.

**Slika 3: Socio-tehnički sustav organizacije**



Izvor: Daft, Richard L., Understanding the Theory and Design of Organizations, Mason: Thompson South-Western, 2007., str. 427.

<sup>24</sup> Galetić, L. i dr., op.cit., str. 88.

„Organizacija najbolje funkcionira kada su socijalni i tehnički dio dizajnirani tako da su usklađene potrebe u pogledu radnih uloga, zadataka i tijeka aktivnosti, ciljeva i vrijednosti te vještina i sposobnosti, kako bi se uravnotežili potrebe i zahtjevi zaposlenika i tehnički zahtjev proizvodnog sustava organizacije.“<sup>25</sup>

Teorija socijano-tehničkih sustava u velikoj mjeri pridonosi razumijevanju dizajna posla i načina obavljanja posla unutar organizacija, dok poduzeća „optimizirana prema socio-tehničkim načelima karakterizira decentralizacija na razini poduzeća, funkcijska integracija na razini organizacijskih jedinica, rad u samo-upravljačkim grupama i kvalificirani posao na razini pojedinačnih radnih zadataka.“<sup>26</sup>

### **3.4. Utjecaj i primjena suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije**

Krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija uvjetovala je da mnoge organizacije promijene svoj način obavljanja poslovanja. Pronalaskom i razvojem prvih komunikacijskih medija poput telefona i telefaksa započeo je značajan tehnološki zamah koji je nastavljen razvojem osobnih računala dok ga u današnje vrijeme karakteriziraju sofisticirani i napredni oblici visoke tehnologije koji djeluju u mrežama kompjutorskih sustava, optičkoj tehnologiji, satelitima i ostalim oblicima bežične tehnologije. Elektroničko poslovanje i Internet postaju neprocjenjivi za današnje poslovanje u globalno umreženom svijetu, a može se reći da su i promijenili samu koncepciju poslovanja. Danas skoro svaka veća organizacija ima razvijen vlastiti intranet, odnosno sustav unutarnje organizacijsko-komunikacijske mreže koja koristi internetsku tehnologiju, a dostupna je samo zaposlenicima, što značajno pridonosi prikupljanju i distribuciji znanja te olakšava i ubrzava donošenje poslovnih odluka.

Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije i suvremenih informacijskih sustava u poslovanju može se promatrati na sljedeće **tri razine**:

---

<sup>25</sup> Daft, Richard L., *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Mason: Thompson South-Western, 2007., str. 427.

<sup>26</sup> Galetić, L. i dr., *op.cit.*, str. 89.



1. „**Na razini proizvodnje** (odnosno proizvodnog procesa), (MPR – Material Requirements Planning- planiranje zahtijevanja materijala, CAD – Computer-aided-design- računalno potpomognuti dizajn i CAM – Computer-assistet manufacturing- proizvodnja asistencijom računala)
2. **Na razini organizacije i njezina upravljačkog dijela – menadžmenta** (postojanje i primjena integralnih informacijskih sustava koji koriste jedinstvene baze podataka i obavljaju funkcije transakcijskog i menadžerskog informacijskog sustava te integriraju elemente sustava za potporu odlučivanju, to su modeli upravljačkih informacijskih sustava, sustavi planiranja resursa poduzeća i sustavi za upravljanje poslovnim procesima) i
3. **Na općoj razini**, što se odnosi na širu globalnu primjenu.<sup>27</sup>

Upravljački informacijski sustav (MIS –Management Information Systems) pruža informacije koje organizacije zahtijevaju za učinkovito i djelotvorno upravljanje. To su u pravilu računalni sustavi koji se koriste za upravljanje, različiti su od drugih informacijskih sustava jer se koriste za analizu i olakšavaju strateške i operativne aktivnosti. MIS poslovnim menadžerima daje informacije koje su potrebne za donošenje odluka i rješavanje problema i olakšava primjenu podataka iz različitih aspekata projekta, te postaje standard među mnogim tvrtkama. MIS aplikacije pružaju menadžerima podatke o prodaji, zalihama i druge podatke koji bi pomogli u upravljanju poduzeća.

Sustav planiranja resursa poduzeća (ERP – Enterprise Resource Planning) je poslovni softver za upravljanje, obično paket integriranih aplikacija koje tvrtka može koristiti za pohranu i upravljanje podacima iz svake faze poslovanja, uključujući: planiranje proizvoda, trošak i razvoj, proizvodnju, marketing i prodaju, upravljanje zalihama, dostavu i plaćanje, obradu narudžbi, obradu ulaznih i izlaznih računa, glavne knjige, ljudskih potencijala, održavanja, kontrole i budžetiranja. On pruža pogled na temeljne poslovne procese u stvarnom vremenu i olakšava protok informacija između svih poslovnih funkcija.

Utjecaji informacijske tehnologije na organizacijsku strukturu prikazani su na tablici 3.

---

<sup>27</sup> *ibidem*, str. 90.

**Tablica 3: Utjecaj informacijske tehnologije na organizacijsku strukturu**

Područje utjecaja	Priroda utjecaja
šira uporaba	većina organizacija koristi informacijsku tehnologiju, posebice one dinamičnije s manje rutinskim poslovima
formalizacija	olakšava formalizaciju procesa i sustava, ali smanjuje i potrebu za rutinskim poslovima
komunikacija i koordinacija	olakšava komunikaciju i koordinaciju, olakšava izvođenje složenijih zadataka
utjecaj na srednju razinu menadžmenta	u centraliziranim organizacijama smanjuje broj menadžera srednje razine, dok se u decentraliziranim organizacijama broj menadžera srednje razine povećava
odlučivanje	olakšava odlučivanje na svim razinama
veličina	omogućuje poslovanje iznimno složenim i velikim organizacijama, kao i malim organizacijama koje se umrežuju
struktura IT odjela	Centralizirana organizacija podrazumijeva da IT odjel bude centraliziran, dok decentralizirana organizacija podrazumijeva njegovu decentralizaciju

Izvor: Robbins, Stephen P., Barnwell, Neil, *Organisation Theory: Concepts and Cases*, Frenchs Forrest: Prentice Hall, 2006., str. 234.

Male, tehnološki razvijene organizacije imaju organske strukture u kojima rade visokoobučeni profesionalci koji kroz timski rad stvaraju nove proizvode i unaprjeđuju postojeće a zaposlenici bolje komuniciraju i surađuju jer zbog prirode posla imaju veću slobodu i širi raspon odgovornosti.

Tehnologija će u budućnosti, zajedno sa političkim, ekonomskim i socio-kulturnim sustavom, imati veliki utjecaj na određivanje organizacijskog ponašanja i stoga je potrebno pratiti i usvajati tehnološke promjene uz istovremeno usklađivanje tehnološke i sociološke usmjerenosti. Menadžment ne smije dati tehnologiji prednost pred ljudima već ljude, kako zaposlene tako i kupce, treba shvatiti kao jedini živi, izvorni i jedinstven odnosno neponovljiv resurs organizacije. „Revolucionarne tehnologije će preuzeti mjesto vodećeg faktora globalnog razvoja od informacijskih i komunikacijskih tehnologija i nekih novih formi koje će u budućnosti zamjeniti organizacije u današnjem obliku.”<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Čudanov, Mladen, *Organizacija i strateška primena informacionih i komunikacionih tehnologija*, Zadužbina Andrejević, 2011., str. 119.

## **4. Organizacija koja uči i upravljanje znanjem**

Organizacija koja uči tj. učeća organizacija je ona organizacija u kojoj je svatko angažiran u identifikaciji i rješavanju problema uz istovremeno omogućavanje eksperimentiranja, promjene i unaprjeđivanja organizacije na način da se poveća njena sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja njezine svrhe. Učeća organizacija je suvremeni koncept organizacijskog razvoja kojeg je popularizirao Peter Senge u knjizi Peta disciplina koja koncepciju organizacijskog učenja čini temeljem dugoročne održivosti svake organizacije.

Karakteristika organizacije koja uči je temeljenje na pojedinačnom učenju dok se za ljude koji u njoj rade kaže da su istinski probuđeni pojedinci posvećeni poslu kojeg obavljaju, nastoje ostvariti svoj najviši potencijal dijeleći zajedničku viziju i vrijednosti sa kolegama u timu dok se aktivnosti pojedinaca promatraju u kontekstu cjeline. Zaposlenici preuzimaju rizike kako bi učili, razumiju da je njihov zadatak pronalaženje trajnih rješenja, posvećeni su kvalitetnom obavljanju posla a kvalitetu ostvaruju timskim radom i sinergijskim učincima stalnog grupnog učenja.

### ***4.1. Važnost organizacije koja uči***

Kako bi opstale u današnjem globaliziranom svijetu dinamične stabilnosti, organizacijskog darvinizma i teorije kaosa, organizacije se moraju neprestano obnavljati i učiti jer je prilagodba uvjet njihova opstanka. Organizacijski darvinizam je sposobnost prilagodbe, preživljavanja, promjena i napredovanja. U nesigurnoj i nestabilnoj okolini koja je u današnje vrijeme svakodnevnica, mogu se prilagoditi samo one organizacije koje imaju organsku strukturu poput organizacija koje uče, za razliku od birokratske organizacije koja je rigidna i neprilagodljiva.

Sve više organizacija, posebno onih koje posluju u industrijama visokih tehnologija, „posluje u determinističkom kaosu, odnosno u okolini ograničene nestabilnosti, koju karakterizira

nelinearnost, nepredvidivost i nesigurnost, učenje je odgovor na kaos, odnosno unošenje reda u sustav.“<sup>29</sup>

Za preživljavanje i napredovanje u današnjim nestabilnim vremenima, organizacija mora neprestano napredovati i učiti. Organizacije su uvijek bile organizacije koje uče, ali je to učenje bilo neusporedivo sa današnjim konceptom organizacije koja uči kojem se u posljednjih dvadesetak godina pridaje veće značenje. Veliku ulogu u tome imala je knjiga Petera Sengea, *Peta disciplina – umijeće i praksa organizacije koja uči*. I sam autor za organizaciju koja uči kaže: „Što svijet postaje više povezan i poslovi sve složeniji i dinamičniji, rad u organizaciji treba biti takav da se iz njega može što više naučiti. Više nije dovoljna samo jedna osoba koja će učiti za cijelu organizaciju. Više nije moguće da samo jedna osoba s vrha izdaje naloge, a da svi ostali slijede njezine upute i izvršavaju njezine naloge. U budućnosti će zaista uspjeti organizacija u kojoj će učiti zaposlenici na svim razinama.“<sup>30</sup>

Učenje organizacijama omogućuje ovladavanje ključnim kompetencijama i teže poslovnoj izvrsnosti i moralo bi biti dostupno svakome zaposleniku u organizaciji iz razloga što su znanje i kompetentnost najveća konkurentna prednost organizacija. Organizacije zasnovane na znanju i stalnom učenju imaju sigurnu i predvidivu budućnost.

## **4.2. Organizacijsko učenje i znanje u funkciji kreiranja društva znanja**

Razvoj intelektualnog kapitala predstavlja preduvjet za uspješno poslovanje u suvremenom poslovnom okruženju. Ukoliko današnja poduzeća žele steći i zadržati jednom ostvarenu konkurentsku prednost, potrebno je konstantno razvijanje znanja, kreativnosti i inovativnosti kod svih zaposlenih jer je uspješno poduzeće sjecište znanja, kvalitete i sposobnosti da uvijek spremno reagira na kratkoročne tržišne anomalije. Sistematsko i kontinuirano provođenje učenja i obrazovanja postaju jedan od najvažnijih oblika razvoja ljudskih resursa u

---

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, *Fikreta, Sikavica, Pere, Pološki Vokić, Nina, Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 581.*

<sup>30</sup> Senge, Peter, prema: Hatch, M. Jo., *Organization Teory-Modern Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University press, Oxford, 1997., str. 369.*

suvremenom društveno-ekonomskom okruženju. Usmjerenje na razvoj ljudskih resursa zahtijeva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju.

Znanje u organizacijskoj kulturi je kritični faktor koji ukazuje na mjeru u kojoj je učenje cijenjeno u pojedinim organizacijama. Neke organizacije cijene vrijednosti kao što su povjerenje, otvorenost i kreativnost, dok se u drugima više pažnje posvećuje razvoju sistema komunikacije i informacijskim mrežama. Znanje promatrano kao „širenje ukupnih spoznaja, mogućnosti, vještina i sposobnosti koje omogućavaju samostalno odlučivanje pojedinaca, stvarajući tako osnovu za daljnji razvoj svake ličnosti, nije više obaveza i privilegija samo menadžmenta već postaje obaveza i nužnost svih zaposlenih u jednom poslovnom“<sup>31</sup> okruženju.

Učenje je nekada bilo luksuz za elitu dok je sada nacionalna potreba i potreba širokih masa iz razloga što sa ne shvaćanjem novih procesa zaostajemo u poslovanju. Pojavljuju se trajne potrebe za visoko kvalificiranim, samostalnim i obučanim radnicima ali i za prekvalifikacijama koje šire polje djelovanja i primjene znanja i obrazovanja. Investiranje u znanje i obrazovanje postaje preduvjet ostvarenja konkurentskih prednosti na sveukupnom tržištu. Informacijske i komunikacijske tehnologije su infrastruktura društva zasnovanog na znanju, a stvaranje društva zasnovanog na znanju i održivom razvoju podrazumijeva poticanje koordinacije između ključnih faktora kao što su ulaganje u obrazovanje, praktičnu primjenu rezultata učenja i korištenje informacijsko komunikacijske tehnologije. Tehnološki napredak praćen razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija povećava brzinu učenja pojedinaca i transfer znanja među zaposlenima. Međusobno razmjenjujući podatke, informacije i znanja, zaposleni istovremeno sudjeluju i u stvaranju novih znanja, čime se povećava postojeći fond znanja kojim poduzeće raspolaže. Da bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost i osiguralo ukupan razvoj na bazi raspolaganja ovim novim znanjima, potrebno je da stopa učenja bude veća od stope promjena u okruženju.

---

<sup>31</sup> Premović, Jelena, Arsić, Ljiljana, Premović, Tamara, Društvo znanja i ekonomija zasnovana na znanju, Stručni rad, UKD: 004:001.3, Tehnički fakultet Čačak, 3-5 lipanj 2011., <http://www.ftn.kg.ac.rs/konferencije/tio6/radovi/2%29%20Pedagoske%20dimenzije%20drustva%20ucenja%20i%20znanja/PDF/203%20Jelena%20Premovic.pdf> (Pristupljeno: 14.10.2014.)

### **4.3. Ekonomija zasnovana na znanju**

Značajnu transformaciju organizacijskog ponašanja i djelovanja uvjetovala su suvremena društveno-ekonomska i politička kretanja. „Snažan razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije krajem 20. stoljeća predstavljao je osnovu za nastanak i razvoj nove tzv. informacijske ekonomije zasnovane na znanju i informacijama koja će ubrzo prerasti nacionalne okvire i dobiti dimenzije globalne, svjetske ekonomije.“<sup>32</sup> U novoj digitalnoj ekonomiji koja je fokusirana na znanje upotreba znanja i informacija postaje jednako važna kao i njihova proizvodnja. Novo doba ne zasniva se samo na suvremenoj informacijskoj tehnologiji već i na formalnom i prešutnom znanju čovjeka da te informacije usmjeri u ekonomske aktivnosti.

Analizirajući svjetsku ekonomiju današnjice i njena osnovna obilježja, Drašković ističe „**tri osnovne pokretačke i strateške sile suvremene ekonomije:**

- **znanje** – intelektualni kapital,
- **promjene** – koje stvaraju neizvjesnost i rizik i smanjuju predvidljivost i
- **globalizacija** – proizvodnje, trgovine, financija, sredstava komunikacije i informacija, tehnologije, naučno-istraživačkog rada, konkurencije i drugih oblasti.“<sup>33</sup>

Sistematsko i kontinuirano provođenje procesa inovacija i učenja u poduzećima omogućuje unaprjeđenje postojećih i uvođenje novih proizvoda. Inovacija u ekonomiji znanja nije samo proces stvaranja novih proizvoda nego i element proizvodnog i drugih poslovnih procesa u borbi za opstanak na tržištu, a sposobnost inoviranja smatra se jednim od značajnih faktora promjena i uspjeha.

Da bi poduzeća današnjice zadržala ostvarene konkurentske prednosti, ona moraju konstantno analizirati i predviđati poslovno okruženje u svjetlu izbora najbolje strategije za unaprjeđenje svog rada. Prioriteti razvojnih politika suvremenih poduzeća su:

---

<sup>32</sup> *ibidem.*, str. 2.

<sup>33</sup> Drašković Mimo., *Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja*, *Montenegrin Journal of Economics*, N. 11, vol. 6, Kotor, 2010., str. 83.

- „efikasna upotreba znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija,
- investicije u obrazovanje i trening ljudskih resursa,
- investicije u istraživanje i razvoj,
- poticanje kreativnosti i poduzetništva i druge inovativne aktivnosti.“<sup>34</sup>

**Cilj Europske politike** na području znanstveno-istraživačkih i inovativnih aktivnosti je jačanje znanstvenih i tehnoloških osnova industrije i cjelokupne privrede EU i njeno poticanje kako bi na globalnom tržištu postala što konkurentnija. Među **tri prioriteta zadatka Europske Unije** spadaju znanost, istraživanje i tehnološki razvoj. U kontekstu ostvarivanja ovih zadataka, EU u svim država članicama potiče mala i srednja poduzeća, istraživačke centre, fakultete i sveučilišta u različitim istraživačkim i tehnološko-razvojnim djelatnostima, kao i njihovu međusobnu suradnju.

#### **4.4. Upravljanje znanjem**

Danas je znanje najvažniji resurs organizacije i postaje korporacijska imovina bez koje je nemoguće postići uspjeh. Konkurentsku prednost pred drugima ostvaruju organizacije temeljene na znanju koje im osigurava kontinuirani napredak. Znanje je jedini resurs koji se ne umanjuje dijeljenjem već se njegovim dijeljenjem, prijenosom i širenjem povećava ukupno znanje organizacije.

„Upravljanje znanjem (knowledge management) ili menadžment znanja, niz je međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja i vještina zaposlenih kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl.“<sup>35</sup> Obuhvaća i kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile sve aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiralo, koristilo i razvijalo znanje te stvarale nove mogućnosti.

Svrha upravljanja znanjem je povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti za organizacije upotrebom znanja. Zadatak ove vrste menadžmenta je formuliranje i primjena strategije

<sup>34</sup> Premović, J. i dr. op.cit., str. 4.

<sup>35</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta, Sikavica, Pere, *Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.,str. 629.*

razvijanja, stjecanja i primjene znanja, unapređivanje poslovnih procesa razvojem znanja. Ciljevi su prenošenje i širenje znanja kroz cijelu organizaciju, pružanje podrške i poticaja za usvajanje znanja iz vanjskih izvora i razvijanje sposobnosti njihove uspješne primjene i korištenja, osiguranje da se novo znanje distribuira ljudima kojima je potrebno i osiguravanje da svatko u organizaciji zna gdje se i kako znanje može dobiti u organizaciji ili mreži organizacija. Na vodećem mjestu u svijetu u prodaji znanja je kompanija Microsoft za koju se slobodno može reći da je utemeljena na znanju.

Postoje različite **vrste, razine i oblici znanja**.

Kod **vrsta znanja** imamo:

- **„implicitno znanje** – prešutno ili skriveno znanje koje nije lako vidljivo, nalazi se u glavama ljudi i teško se formalizira i prenosi drugima,
- **znanje temeljeno na iskustvu** – fizičko iskustvo,
- **kodirano (zapisano znanje)** – na raspolaganju i onda kada ljudi napuste organizaciju,
- **konceptualno znanje** – kognitivna sposobnost, apstrakcija,
- **društveno znanje** – zajednička znanja, kultura, grupe,
- **znanje o događajima** – događaji i trendovi,
- **znanje o procesima** – operacije i kontekst.<sup>36</sup>

**Razine znanja** čine:

- **„ZNANOST - prihvaćeno znanje** – zakoni, teoremi i procedure,
- **PROSUDBA - upotrebljivo znanje** – pravila politike, parametri i vjerojatnosti i
- **ISKUSTVO - potencijalno znanje** – transakcije, povijest i opažanja.<sup>37</sup>

**Oblici znanja** prikazani su na slici 4:

---

<sup>36</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta i dr., str. 596.

<sup>37</sup> *ibidem.*, str. 597.



#### Slika 4: Oblici znanja

	<b>Individualno</b>	<b>Organizacijsko</b>
<b>Eksplicitno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; informacije</li><li>&gt; činjenice</li><li>&gt; znanost</li><li>&gt; istraživanje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; baze podataka</li><li>&gt; sustavi</li><li>&gt; procedure</li><li>&gt; pravila</li><li>&gt; intelektualno vlasništvo</li></ul>
<b>Skriveno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; vještine</li><li>&gt; intuicija</li><li>&gt; iskustvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; znanje integrirano u proizvode i usluge</li><li>&gt; znanje integrirano u poslovne procese</li><li>&gt; prepoznatljivost poduzeća</li></ul>

Izvor: <http://www.mcut.mojweb.com.hr/category/uvod-u-upravljanje-znanjem/oblici-znanja/>,

(Pristupljeno: 03.studenog 2014.)

Eksplicitno znanje je objektivno, formalno i lako prenosivo znanje. Obraduje se kompjutorski, pohranjeno je u bazama podataka organizacija i kao takvo je dostupno svima u organizaciji.

Implicitno znanje je znanje koja osoba može nesvjesno posjedovati i čije rezultate ne moramo nužno uočavati. To je znanje koje osoba posjeduje, provodi i čije rezultate nesvjesno koristi.

## 5. Novi organizacijski oblici nastali pod utjecajem tehnologije

U turbulentnim vremenima u svijetu organizacija nakon pada produktivnosti i neuspješne organizacije mnoga poduzeća bila su prisiljena promijeniti svoje konkurentske pristupe. Upravo iz tih razloga viši menadžeri u mnogim organizacijama rade na razvitku novih strukturalnih mogućnosti. Brze tehnološke promjene kao i promjene međunarodne trgovine i natjecanja stavili su pritisak na sposobnost nove organizacije da zadrži korak s nizom novih i često nepredvidljivih konkurenata. „Novi organizacijski oblici proizlaze iz tehnoloških inovacija koje dovode do "kreativnog razaranja industrije" ili tehnološkog napretka koji zamjenjuje postojeće kompetencije.“<sup>38</sup>

Dva su rezultata potrage za novim konkurentnim pristupima:

- 1) Traži se stvaranje novog organizacijskog oblika od kojeg se zahtijeva jedinstvena kombinacija procesa strategija, strukture i upravljanja odnosno dinamična mreža. Novi oblik je i uzrok i rezultat današnjem konkurentskom okruženju iz razloga što je „ista „konkurentna zvijer“ koju neke tvrtke ne razumiju rješenje konkurentnim teškoćama drugih tvrtki.“<sup>39</sup>
- 2) Novi organizacijski oblik prisiljava razvoj novih koncepata koji objašnjavaju značajke i funkcije u tom procesu i pružaju nove uvide u funkcioniranje postojećih strategija i struktura. U budućnosti će mnoge organizacije biti dizajnirane korištenjem pojmova poput vertikalnih raščlambi, internog i vanjskog posredovanja, cjelokupnog razotkrivanja informacijskih sustava i tržišnim nadomjescima za administrativnim mehanizmima.

Novi organizacijski oblik je i uzrok i posljedica promjene konkurentske prirode. Upravo iz tog razloga mnoge organizacije smatraju da njihova struktura i upravljanje zahtijeva izmjenu kako bi organizacija formulirala nove strategije koje bi zadovoljile nove konkurentske uvjete. „Novi oblik organizacije mora riješiti jedan ili više problema podjela rada i / ili integracije napora

---

<sup>38</sup> Lewin, Ariel Y., Long, Chris P., Carroll, Timothy N., *The Coevolution of New Organizational Forms, Organizational Science, Vol. 10, No. 5, September-October 1999., str. 546.*

<sup>39</sup> Miles, Raymond E., Snow, Charles Curtis, *Organizations: New Concepts for New Forms, California Management Review, The Regents of the University of California, Vol. 28, No. 3, Spring 1986.*

na novi način.<sup>40</sup> U ovom poglavlju ćemo opisati četiri nova strukturalna dizajna: timsku organizaciju, mrežnu organizaciju, virtualnu organizaciju i T-oblik organizacije.

## **5.1. Timska organizacija**

Jedan od novih pristupa dizajniranja organizacije je timska organizacija. „Središnje mjesto u timskoj organizaciji imaju timovi, čijim se formiranjem unutar klasične odnosno funkcijske ili divizijske strukture unosi dinamizam u organizaciju.“<sup>41</sup> Timska organizacija ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica ili dijelova organizacija te organizacijsku strukturu čini plićom i izuzetno fleksibilnom. Timska struktura najčešće se koristi za otklanjanje slabosti funkcijske strukture jer unosi elemente organske strukture u postojeće klasične modele organizacije, povećava djelokrug poslova koje obavljaju pojedinci te na taj način ukupnu organizaciju čini spremnom i sposobnom na kontinuirane promjene. Mnoge svjetski poznate kompanije u redizajniranju svoje organizacije opredjeljuju se za timsku organizaciju koju ugrađuju u svoju postojeću strukturu.

Potreba za jačanjem horizontalnih veza u organizaciji i stvaranjem veće fleksibilnosti dovodi do formiranja različitih vrsta timova koji su se koncentrirali na rješavanje različitih problema. U timskoj organizaciji se često spominju izrazi tim i grupa koji imaju različito značenje u tome što se grupa odnosi na skupinu ljudi koji zajedno rade, oslanjaju se na doprinos i znanje pojedinih članova, međusobno komuniciraju i razmjenjuju informacije i savjete vezane za posao, ali za svoj rad odgovaraju kao pojedinci, dok tim djeluje zbog ostvarenja zajedničkog radnog rezultata. Timovi povezuju ljude s različitim idejama i znanjima radi rješavanja određenog problema. Oni organizaciji omogućuju potrebnu fleksibilnost „da bi brže i efikasnije od svojih konkurenata odgovorila na zahtjeve iz neprestano mijenjajućeg okruženja, a ujedno predstavljaju mehanizam za prikupljanje znanja i vještina potrebnih za rješavanje složenih radnih zadataka.“<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Puranam, Phanish, Alexy, Oliver, Reitzig, Markus, *What's „New“ About New Form of Organizing?*, *Academy of Management Review* 2014., Vol. 39, No. 2, 162-180.

<sup>41</sup> Sikavica, Pere, Novak, Mijo, *Poslovna organizacija*, *Informator*, Zagreb, 1999., str. 257.

<sup>42</sup> Galetić, L. i dr., *op.cit.*, str. 267.

Za uspješnost tima potrebno je postojanje „**zajedničke svrhe, zajedničkog pristupa, uzajamne odgovornosti, komplementarnih znanja i vještina** i sl.“<sup>43</sup>

- **Zajednička svrha** – članovi tima utvrđuju i postavljaju jasne ciljeve za realizaciju, potiče se komunikacija među članovima koja olakšava da bolje interpretiraju i razumiju svoj doprinos.
- **Zajednički pristup** – tim odlučuje o načinu rada kojim će ostvariti zajedničku svrhu i postavljene ciljeve, odlučuje se tko će raditi koje poslove, koja znanja članovi tima trebaju razvijati i kako će tim donositi odluke. Na ovaj način se razvija međusobno povjerenje nužno za uspješno djelovanje tima.
- **Uzajamna odgovornost** - nužna je ako tim želi raditi kao jedinstvena cjelina. Radeći zajedno na realizaciji postavljenog cilja, stvara se ozračje međusobnog pripadanja i povjerenja. Bez zajedničke odgovornosti tim postaje neefikasan.
- **Komplementarna znanja i vještine** – za uspješno djelovanje tima potrebna su tehnička, funkcijska ili profesionalna znanja vezana uz predmet djelovanja tima i nužna za uspješno savladavanje stručnih problema kao i znanja o rješavanju problema, donošenju odluka i međuljudskim odnosima zbog mogućnosti neslaganja i sukoba u timu. Ljudi koji posjeduju ova znanja omogućuju timu da zadatku pristupi sustavno, koristeći odgovarajuće metode analize (SWOT analizu, metode projektnog menadžmenta, analizu troškova, dijagrame i slične metode).

Za učinkovitost tima važna je i njegova veličina. Kod tima sa premalim brojem članova nije moguće prikupiti sva potrebna znanja a veći broj članova otežava usklađenost tima pa bi optimalan broj članova bio od dva do deset, dok se za veće timove preporučuje podjela u podtimove.

Timski rad se sve više razvija i postaje sve prisutniji u svakodnevnom životu organizacija jer osigurava veću fleksibilnost, smanjuje troškove i omogućuje brže odgovore na zahtjeve iz okruženja. Timovi se mogu formirati na različitim nivoima i u različitim dijelovima organizacije, a najčešće vrste su „**savjetodavni, akcijski, projektni i proizvodni timovi**.“<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Galetić, L. i dr., *op.cit.*, str. 268.

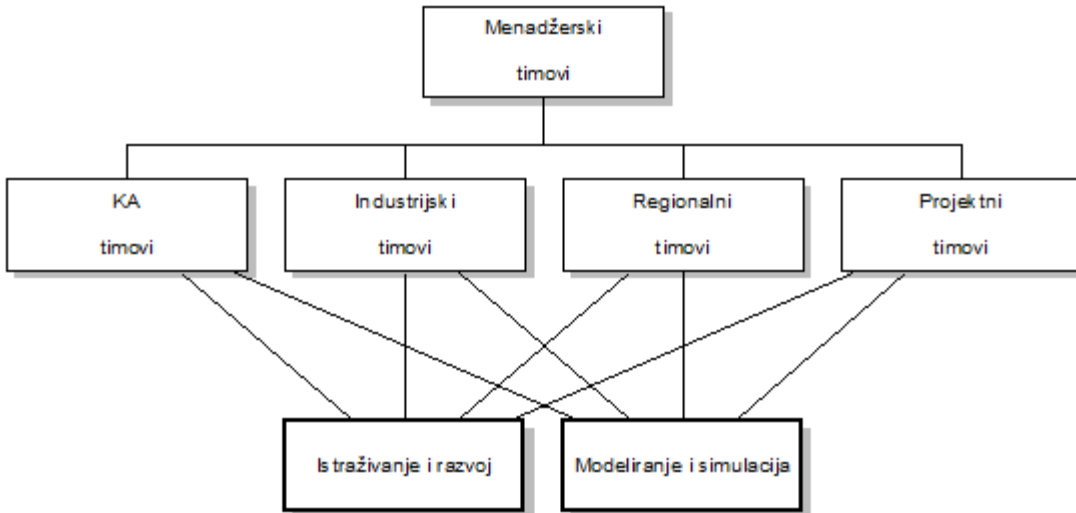
<sup>44</sup> *ibidem.*, str., 269.

- **Savjetodavni timovi** – formiraju se kako bi menadžment opskrbili informacijama potrebnim za donošenje odluka, krajnji rezultat njihova rada su preporuke, sugestije i prijedlozi,
- **Akcijski timovi** – obavljaju kratka izvođenja koja se ponavljaju pod novim okolnostima, prisutni su u svim područjima rada i života (nogometni tim, liječnički tim, zrakoplovne ili brodske posade),
- **Projektne timovi** – pojedinci iz različitih dijelova organizacije okupljeni da bi realizirali određeni projekt (razvoj novog proizvoda, poboljšanje neke usluge, izgradnja nove tvornice), formiraju se s ciljem kombiniranja specijalističkih znanja kako bi se došlo do kvalitetnijeg i cjelovitijeg rezultata,
- **Medufunkcijski timovi** – primjenjuju se kada organizacija ima potrebu za specijaliziranim znanjima i vještinama pri razvoju novih proizvoda, inovacija i istraživanja,
- **Proizvodni timovi** – sastoji se od pojedinaca koji trebaju ostvariti zajedničke proizvodne ciljeve, pri čemu svaki član ima specifičnu ulogu, može biti proizvodno-usmjereni tim (sastavlja opremu u pogonima i brine o njoj) ili tim usmjeren na konstrukciju (gradnja mosta/prometnice),
- **Samoupravljački timovi** – grupa zaposlenika koja obavlja poslove bez kontrole menadžera pri čemu su odgovorni za cjelokupno područje rada, sve menadžerske poslove obavljaju sami,
- **Virtualni tim** – članovi tima su fizički odvojeni jedni od drugih a za međusobnu suradnju i izvršenje zajedničkih zadataka koriste informacijsko-komunikacijsku tehnologiju. Ovakvi timovi obavljaju sve funkcije kao i timovi smješteni na jednom mjestu a za komunikaciju koriste elektroničku poštu, videokonferencije i diskusije preko interneta

Iako je timski rad danas široko rasprostranjen u velikom broju organizacija rijetke su organizacije koje imaju timsku organizacijsku strukturu. U tim organizacijama timovi prožimaju cijelu organizaciju i u potpunosti preuzimaju ulogu klasičnih organizacijskih jedinica. Timska organizacijska struktura predstavlja organizacijsko rješenje sastavljeno od različitih timova od kojih svaki koordinira svoje aktivnosti i izravno surađuje sa partnerima i kupcima radi

ostvarivanja zadanih ciljeva. Svaki od članova posjeduje specifična znanja kojima doprinosi realizaciji zadataka tima i sudjeluje u neprestanom razmjenjivanju informacija radi uspješne koordinacije doprinosa i donošenja pravovaljanih odluka. Hijerarhija timske organizacijske strukture je izrazito plitka što prikazuje slika 5.

**Slika 5: Globalna timska organizacijska struktura**



Izvor: <http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=NULL&page=Timska%20organizacijska%20struktura>, (Pristupljeno: 14. listopada 2014.)

I u timskoj organizaciji kao i kod svih drugih suvremenih oblika organizacije, znatnu ulogu u povezivanju i funkcioniranju članova tima ima informacijska tehnologija.

## **5.2. Virtualna organizacija**

Postoje različite definicije i opisi virtualne organizacije koji se međusobno razlikuju, ali svi koriste izraze kao što su: **nepostojanje fizičke strukture, oslanjanje na informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, prekoračenje tradicionalnih granica, mreže, mobilnost i fleksibilnost**. Smatra se da virtualna organizacija predstavlja „privremenu mrežu sudionika (koji mogu biti cijele organizacije, dijelovi organizacije, timovi ili specifični pojedinci) povezanih informacijsko-komunikacijskom tehnologijom, koji fleksibilno koordiniraju svoje aktivnosti i kombiniraju svoja znanja i izvore kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, ne koristeći pritom

tradicionalne hijerarhijske sustave centralističkog usmjeravanja i kontroliranja.<sup>45</sup> Virtualnom organizacijom kao koordinator upravlja organizacija koja uz pomoć informacijsko-komunikacijskog sustava usklađuje sve aktivnosti u virtualnoj mreži.

U praksi i poslovnom svijetu suočeni smo s nekoliko vrsta virtualnosti, od outsourcinga na velike udaljenosti do zaposlenika koji koriste samo telefon i e-mail za globalnu komunikaciju. „Značajne vrste virtualnosti koje se najčešće prate“<sup>46</sup> su sljedeće:

- **Virtualni proizvodi i usluge** – zbog smanjivanja troškova poduzeća sve više umjesto klasičnih načina koriste elektroničke transakcije dok neka poduzeća mogu raditi samo na ovaj način (Amazon-online shopping),
- **Rad na daljinu** – ovaj oblik rada u Europi koristi nekoliko milijuna ljudi. Posao se može raditi od kuće ili sa bilo kojeg drugog mjesta koje ima telefonski priključak i pristup internetu što zbog brzog razvoja mobilnih telekomunikacija povećava i mogućnosti samog mjesta rada,
- **Virtualni uredi** – smanjuje troškove poduzeća za najam prostora i brojne administrativne usluge koje troše vrijeme i novac, posao se obavlja od kuće, a povjerenje klijenata ostvaruje registracijom poduzeća na atraktivnoj poslovnoj lokaciji čime se gradi ozbiljniji imidž poduzeća,
- **Virtualni timovi** – skupina individualaca koji rade na zajedničkom projektu, ali ne nužno i na istoj lokaciji. Ovakav oblik rada omogućava organizacijama zapošljavanje najkvalificiranijih ljudi bez obzira na mjesto stanovanja. Pripadnici virtualnog tima komuniciraju elektronskim putem tako da se možda nikada niti ne vide i upoznaju,
- **Virtualne organizacije** – mogu uzeti mnoge oblike, mogu se pojaviti kao jedna organizacija ili skup poduzeća koja smanjuju troškove. To je elektronski povezana mreža pojedinaca i organizacija sa ciljem ostvarivanja zajedničkih interesa, uz međusobnu podjelu rizika i resursa, ali i koristi od postignutih rezultata.

---

<sup>45</sup> *ibidem.*, str., 299

<sup>46</sup> [http://www.student-info.net/.../1230689002\\_zip\\_vsebina\\_seminarska\\_Idoc](http://www.student-info.net/.../1230689002_zip_vsebina_seminarska_Idoc), str.4.(pristupljeno: 17. listopada 2014.)

Virtualne organizacije nemaju isti stupanj niti isti oblik virtualnosti. Pojedine organizacije mogu organizirati neke aktivnosti na virtualan način, a za ostale mogu zadržati klasičnu organizaciju. Primjer, aktivnosti koje se provode u nekoj prodavaonici su fizičke i opipljive, dok su njihove veze s brojnim dobavljačima uglavnom virtualne. Kombiniranje opipljivih i virtualnih elemenata u organizaciji često ovisi o prirodi proizvoda ili usluga i načinu na koji se stvara dodana vrijednost s obzirom na potrebe kupaca i dobavljača. „Očekivanu korist od virtualnih organizacija imaju i radnici na daljinu i njihove organizacije upravo zbog poboljšanja kvalitete života koja proizlazi iz izbjegavanja gužvi u prigradskom prijevozu što utječe na poboljšanu produktivnost.“<sup>47</sup>

Institucije financijskih usluga su organizacije koje su dosegle zavidan stupanj virtualnosti. Preko rasprostranjene mreže ureda širom svijeta one trguju visoko virtualnom robom (financijskim instrumentima i valutama) upravljajući transakcijama uz pomoć različitih komunikacijskih tehnologija.

Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije zbog potencijalnih prednosti koje može donijeti navodi sve veći broj organizacija na primjenu virtualnog načina organiziranja. To se u prvom redu odnosi na uspješnu koordinaciju izvan granica vremena i prostora, znatno smanjenje troškova eliminacijom transakcija posredovanja, pojednostavljenje menadžmenta (smanjenje potreba za menadžerskim intervencijama jer članice mreže izravno komuniciraju) i „činjenicu da virtualna organizacija dopušta fleksibilniju kombinaciju aktivnosti pri stvaranju lanca vrijednosti.“<sup>48</sup> Organizacija se može usredotočiti na aktivnosti koje najbolje izvršava i u kojima postiže konkurentsku prednost za koje može odabrati najstručnije partnere u svome poslu, koji joj najbolje odgovaraju za oblikovanje kompletnog lanca vrijednosti. Virtualna organizacija ima i svoja ograničenja. „Kada izmjestite procesiranje svojih podataka, svoju proizvodnju i druge funkcije, vaše sposobnosti postaju dostupne vašoj konkurenciji. Virtualizacija rada tako umanjuje konkurentске prednosti, zbog čega se velikom brzinom sve pretvara u robu široke potrošnje.“<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Stewart, Tom, *New forms of organisation and communication, Behaviour & Informating Tehnology, Vol. 26, No. 5, September-October 2007., 353-354.*

<sup>48</sup> Galetić, L. i dr., *op.cit., str. 301.*

<sup>49</sup> Robbins, Stephen P., Judge Timoty A., *Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 564.*



### 5.3. Mrežna organizacija

Umrežavanje (eng. networking) je u današnje vrijeme jedan od najvažnijih trendova u organizaciji, a odnosi se na uspostavu mrežne organizacije. Ono je odgovor organizacije na rizike i nesigurnosti iz okoline koja zbog raznih utjecaja na organizaciju postaje sve više nepredvidiva. Outsourcing je utjecao na činjenicu da organizacije u svom sastavu zadržavaju samo ključne aktivnosti, a budući da kupac zahtijeva cjelovit proizvod odnosno uslugu, organizacije se moraju povezati u mreže sa svojim outsourcing partnerima radi što kvalitetnijeg odgovora na zahtjeve kupaca.

Mrežna organizacija je u najužoj vezi s virtualnom organizacijom iz razloga što je umrežavanje oblik kroz koji se ostvaruje virtualna organizacija. Mreža predstavlja oblik virtualne organizacije odnosno pokazuje način povezivanja članica virtualne organizacije i stoga sve karakteristike virtualne organizacije vrijede i za mrežnu organizaciju.

Mrežna organizacija javlja se kao odgovor na sve složenije uvijete poslovanja i sve veću brzinu promjena u poslovanju. „S obzirom na sve složeniju i nesigurniju okolinu, u kojoj posluju današnja poduzeća, sve veći broj kompanija pribjegava mrežama odnosno mrežnoj organizaciji u kojoj nalaze zaštitu od tržišne nesigurnosti.“<sup>50</sup>

Mrežna organizacija naziva se modernom **organizacijom za 21 stoljeće**, širi se velikom brzinom, a zbog neograničenih mogućnosti ulaska i izlaska iz mreže naziva se još i **organizacijom bez granica**. Ona u pravilu nema strukturu dok članice mreže imaju uglavnom plitku organizacijsku strukturu.

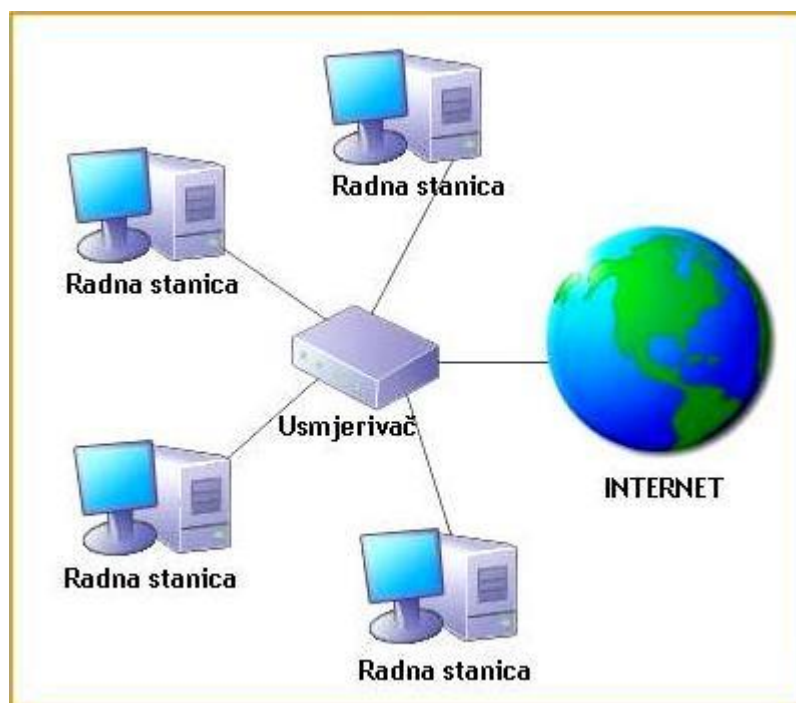
Poduzeća se u mrežu povezuju na različite načine, pa imamo mreže u obliku **lanca**, **kotača** ili **višekanalne mreže**. U mrežnom obliku lanca samo neki članovi mreže imaju neposredne veze, a drugi samo posredne dok kod mreže u obliku kotača postoji jedan član koji ima ključnu ulogu u mreži i vezan je za ostale članove mreže. (slika 6.) Višekanalna mreža je

---

<sup>50</sup> Sikavica, P., Novak, M., *op.cit.*, str. 247.

najčešći oblik mreža koji omogućava informacijska tehnologija i predstavlja mrežu koja će karakterizirati buduću organizaciju.

**Slika 6: Mrežna organizacija (kotač)**



Izvor: <http://www.novointel.hr/mreze.html> (Pristupljeno: 29.studenog 2014.)

Mrežna organizacija je modularna i fleksibilna što ju čini dinamičnom organizacijom sa otvorenim članstvom koju ne vidimo i koja preko računala povezuje sve svoje članice. „Najveća je prednost mreže njezina prilagodljivost putem koje je moguće okupiti toliko znanja koje nikada ne bi bilo moguće imati u nekoj pojedinačnoj organizaciji.“<sup>51</sup>

Mreže i mrežne organizacije nisu samo bliža ili skora budućnost već realna stvarnost, pa i prošlost jer nailazimo na brojne primjere djelatnosti u kojima priroda posla zahtijeva umrežavanje. Neke od njih su mreže sustava rezervacije i prodaje karata aviokompanija i kompanije koje se bave kartičnim poslovanjem, pa možemo reći da globalno umrežavanje postaje svjetski trend. Mreže danas popularnim čini njihova mogućnost primjene u svim sferama života

<sup>51</sup> *ibidem.*, str. 248.

koju je omogućila informatička revolucija i razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije jer bez jake informacijske potpore ne bi imala toliko svestranu i široku primjenu.

Kao glavni razlog umrežavanja organizacija navodi se  **smanjivanje nesigurnosti u poslovanju** u sve složenijoj i turbulentnijoj okolini poduzeća iza kojeg stoje i slijedeći razlozi:

- „Dijeljenje infrastrukture istraživanja i razvoja, kapaciteta, rizika i troškova,
- Povezivanje komplementarnih sržnih (core) kompetencija koji povećava kvalitetu proizvoda a smanjuje troškove,
- Smanjivanje vremena potrebnog za obavljanje poslova i ubrzanje poslovnih procesa resursa, kapaciteta i sl,
- Smanjivanje vremena do izlaska novog proizvoda na tržište,
- Povećanje mogućnosti i veličine da i manja poduzeća mogu konkurirati na tržištu uz pomoć partnera u mreži i
- Puno lakši pristup tržištima i povećanje lojalnosti kupaca.“<sup>52</sup>

Mrežna organizacija je najprihvatljiviji oblik organizacije za poduzeća koja proživljavaju brze tehnološke promjene i poduzeća sa kraćim životnim ciklusom proizvoda kao i za one sa fragmentiranim i specijaliziranim tržištima. „Mreže će rezultirati masovnom eksteranalizacijom aktivnosti (outsourcingom) ili suradnjom između malih firmi, koje će proizvoditi konkurentne proizvode u međunarodnim razmjerima.“<sup>53</sup>

„U poslovnom svijetu egzistiraju i uspješno posluju brojne mrežne organizacije“<sup>54</sup> u kojima se većina poslovnih funkcija obavlja izvan organizacije, a koordinacija se postiže putem računalne mreže. Neke od njih su sljedeće:

- japanska kompanija „**Mitsubishi**“ u čijoj se mreži nalaze različite kompanije za kemikalije, elektroniku, tešku industriju, automobile, trgovinu, a centralno mjesto u mreži ima Mitsubishi banka,

---

<sup>52</sup> *ibidem.*, str. 249.

<sup>53</sup> *ibidem.*, str. 251.

<sup>54</sup> *loc.cit.*

- kompanija sportske odjeće i obuće „**Nike**“ ima uspješnu mrežu koji karakterizira mala središnja organizacija koja povezuje sve druge organizacije (članice mreže) kako bi one uspješno izvršile proizvodne, distributivne, marketinške i druge poslovne funkcije,
- poznati proizvođač odjeće „**Benetton**“ u čijoj se mreži koordinira sa više stotina malih proizvodnji odjeće i tisuće franšiza koje prodaju odjeću diljem svijeta, s centralnim distribucijskim kanalom, te informacijskim i kontrolnim sustavom.

Iz gore navedenih razloga, vidimo da mrežne organizacije mogu biti različite, a zajedničko svim oblicima je elektroničko povezivanje članica koje omogućava razvoj mrežne organizacije. Prednosti koje uživaju članice mrežne organizacije će u budućnosti činiti vrlo rasprostranjen oblik organizacije.

#### **5.4. T-oblik organizacije**

T-oblik organizacije nije posebna vrsta organizacije već predstavlja tehnološki uvjetovane organizacije ili tehnološke organizacije koje obilježavaju 21. stoljeće. To je izraz kojim se izražava informacijsko-tehnološko prožimanje organizacije kao svojevrsan krvotok bez kojega organizacije ne bi mogle funkcionirati. Upotreba informacijske tehnologije i telekomunikacije otvara mogućnosti organizacijama za međusobna povezivanja što utječe i na promjene u njihovoj organizaciji.

U drugom poglavlju govorili smo o mnogobrojnim unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacije, a posebnu ulogu u oblikovanju organizacije danas ima informacijska tehnologija. O veličini njenog utjecaja na organizacije govori i nastanak posebnog oblika organizacije, T-oblika organizacije, koji je nazvan po njoj. Zbog potpore informacijske tehnologije, umrežavanja i povezivanja organizacija, T-oblik organizacije čini neke oblike organizacija privlačnijima od drugih.

„Značajke T-oblika organizacije“<sup>55</sup> (tehnološke organizacije):

- **velika sloboda menadžera u kreiranju organizacijske strukture** – informacijska tehnologija omogućava uspostavu plitke organizacijske strukture s malim brojem razina menadžmenta i širokim rasponom kontrole iz razloga što komunikacija ima veći utjecaj na oblikovanje organizacije od raspona kontrole,
- **menadžment može komunicirati sa mnogo većim brojem suradnika** – elektroničkom vezom može ih i nadgledati,
- **velika fleksibilnost organizacije** – omogućava brzo reagiranje na zahtjeve svojih kupaca,
- **elektroničke (digitalne) veze između kupaca i dobavljača** – odgovor na neučinkovitost klasičnih narudžbi, (smanjivanje birokracije),
- **nadzor temeljen na povjerenju** – a ne na kontroli,
- **funkcijski odjeli zamjenjuju se projektnim timovima,**
- **cjelovita naobrazba** -od radnika se traži sve više znanja,
- **rad usmjeren na zadovoljstvo kupaca.**

T-oblik organizacije sadrži i **virtualne komponente** organizacije koju čine kupci, dobavljači, konkurencija, ostali partneri, strateški savezi i drugi. Oni omogućuju uspostavu virtualne organizacije koja sve što fizički postoji u tradicionalnoj organizaciji zamjenjuje elektroničkom vezom i zamjenjuje klasičnu papirologiju digitalnim zapisom. Omogućena je izravna veza kupca i dobavljača koja osigurava isporuku robe kupcu sustavom upravo na vrijeme (Just In Time-JIT).

Informacijska tehnologija obnavlja matričnu organizacijsku strukturu koja je zbog sukoba između linijskog i projektnog menadžmenta bila zapostavljena, na način da joj omogućuje dinamizam i fleksibilnost što ju čini mnogo aktualnijom. T-oblik organizacije prikazan je na slici br. 7.

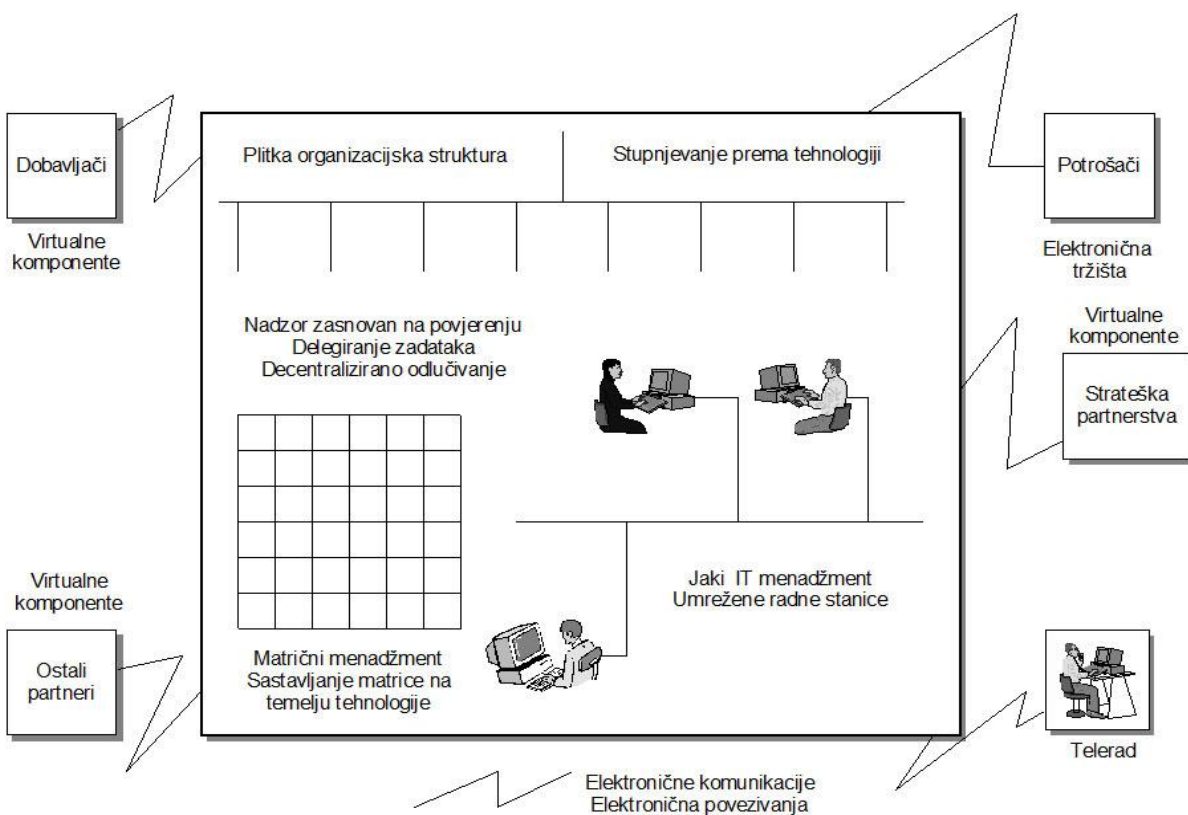
Kao što smo već i rekli, „u T-obliku organizacije razvijaju se virtualne komponente organizacije, uspostavljaju privremeni projektni timovi, afirmira se matrični menadžment, organizacije se udružuju u strateške saveze s ostalim organizacijama, uspostavlja se elektronička

---

<sup>55</sup>*ibidem.*, str. 235.

komunikacija i nadgledanje zaposlenih na daljinu, tehnologija zamjenjuje neke razine menadžmenta i pomaže u rješavanju zadataka, otvaraju se satelitski uredi i pružaju mogućnosti za rad kod kuće, razvijaju se unutarnji organizacijski sustavi itd.<sup>56</sup> Uz sve nabrojane prednosti T-oblika organizacije postoji i jedna slabost koja se odnosi na ovisnost organizacije o vanjskim partnerima.

**Slika 7: T-oblik organizacije**



Izvor: <http://ai.foi.hr/ooasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=NULL&page=T-oblik%20organizacije>  
(Pretraženo: 01. prosinac 2014.)

Razlog orijentiranja organizacije prema T-obliku organizacije su prednosti koje znatno nadmašuju troškove. T-oblik organizacije unosi revolucionarne promjene u organizacijske strukture, menadžment postaje pristupačniji zbog pliće organizacije, a okolina postaje kontrolirana s obzirom na umrežavanje kupaca, dobavljača i konkurenata što dodatno olakšava poslovanje poduzeća.

<sup>56</sup> *ibidem.*, str. 267.

## 6. Zaključak

Za današnja poduzeća možemo reći da posluju u turbulentnoj poslovnoj okolini koju čini kaotičan, neizvjestan i visoko tehnološki razvijeni svijet. Poduzeća su pod utjecajem ekonomskih, tehnoloških, društvenih, demografskih, političkih, pravnih, kulturnih i međunarodnih promjena koje čine neizravne snage okoline uz koje djeluju i izravne snage koje čine kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada. Navedene promjene narušavaju sklad između organizacijske strukture i okruženja poduzeća što ostavlja negativne posljedice na poduzeće zbog čega je nužno neprekidno prilagođavanje poduzeća svom okruženju kako bi se negativan učinak što više umanjio i samim time stvorilo pozitivne učinke za poduzeće. Od svakog poduzeća zahtjeva se adekvatna reakcija iz razloga što bez odgovarajućeg odgovora na utjecaje okoline, poduzeće zaostaje za konkurentima i gubi svoj dio tržišta. Upravo iz tog razloga poduzeća moraju kontinuirano ulagati u razvoj svog poslovanja.

Novi čimbenici okoline koji sve češće utječu na poslovanje i konkurentski položaj organizacije postavljaju nove zahtjeve glede dizajniranja organizacije iz razloga što tradicijski oblici nisu u mogućnosti na njih primjereno odgovoriti. Ovdje treba istaknuti globalizaciju poslovanja, novu tehnologiju i ekonomiju temeljenu na znanju kao nove čimbenike okoline iz razloga što su jedino nove organizacije koje koriste i usavršavaju znanje kao poslovni resurs i primjenjuju nove tehnologije u svojim poslovnim procesima sposobne sudjelovati i opstati na globalnom tržištu koje zahtijeva veću specijalizaciju. Javlja se potreba oblikovanja posebnih organizacijskih jedinica koje bi apsorbirale neizvjesnost i osigurale uspješno adaptiranje poduzeća u okolini. To zahtjeva izgradnju organizacijske strukture koja uspješno nadzire segmente okruženja koji su neposredno povezani s poslovanjem poduzeća. Temeljem toga nastaju i novi organizacijski oblici poput timske organizacije, mrežne organizacije, virtualne organizacije i tehnološke ili T-oblika organizacije. Svim novim organizacijskim oblicima zajednička je upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije koja je imala najveći utjecaj na nastajanje istih.

Informacijska tehnologija uvelike utječe na poslovanje, ona kreira nove proizvode, kompjuterskim dizajnom čini nove proizvode produktivnijim, ali ima utjecaja i na različita

područja poslovanja. Informacijska i komunikacijska tehnologija otvara nove mogućnosti organizacijskih rješenja unutar samih organizacija i u njihovom međusobnom povezivanju. Nova organizacijska rješenja se često nameću i kao nužnost za omogućavanje efikasnijeg i profitabilnijeg poslovanja.

Komunikacijska tehnologija najviše utječe na područja koja se temelje na komunikacijama kao što su financijske usluge, obrazovanje, zabava, trgovina na malo, zdravstvene transakcije i javno informiranje dok ograničenu ulogu ima u lancima nabave u industriji, u prometu i energetsom sektoru. Internet uvelike smanjuje troškove komuniciranja i ima velik utjecaj na svaku aktivnost koja je usko vezana uz dotok informacija i na tržištu i unutar organizacije.

Tehnološka inovativnost poduzeća i njegova sposobnost prilagodbe tehnološkim i društvenim promjenama predstavlja jedan od glavnih preduvjeta konkurentnosti i dugoročnog opstanka poduzeća. Tehnologija omogućava poduzećima da budu blizu svojih klijenata, da prebace poslove tamo gdje su troškovi najniži i da mnogo brže donose odluke što se odražava u većem profitu. Poduzeća koja se ne prilagode i ne razviju takve sposobnosti neće biti konkurentna na tržištu. Mnoga područja poslovanja i organizacije koje se ne služe informacijskom tehnologijom i koje nisu u mreži teško će preživjeti u 21. stoljeću.



## 7. Popis literature

### KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menedžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.,
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.,
3. Barney, J. B., Hesterly, W. S., Strategic Management and Competitive Advantage, New Jersey: Pearson / Prentice Hall, 2008.,
4. Bošković D., Vukčević M., Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima, Tiskara G.E.M., Pićan, 2005.,
5. Čudanov, M., Organizacija i strateška primena informacionih i komunikacionih tehnologija, Zadužbina Andrejević, 2011.,
6. Daft, R. L., Understanding the Theory and Design of Organizations, Mason: Thompson South-Western, 2007.,
7. Galetić, L., Cingula, M., Tipurić, D., Rašić, S., Filipović, D., Hernaus, T., Hruška, D., Marić, I., Podrug, N., Aleksić, A., Načinović, I., Klindžić, M., Mešin, M., Organizacija velikih poduzeća, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.,
8. Hatch, M. Jo., Organization Theory-Modern Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University press, Oxford, 1997.,
9. Jones, G. R., Organizational Theory, Design and Change, New Jersey: Prentice Hall, 2006.,

10. Robbins, S. P., Barnwell, N., Organisation Theory: Concepts and Cases, Frenchs Forrest: Prentice Hall, 2006.,
11. Robbins, S.P., Judge T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.,
12. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.,
13. Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.,

### **ČLANCI I STRUČNI RADOVI:**

1. Dijksterhuis, M. S., Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., Where Do New Organizational Form Come From?, Management Logistic as a Source of Coevolution, Department of Strategic Management and Business Enviroment, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, Organizational Science, Vol. 10, No. 5, September-October 1999, pp. 569-582.
2. Drašković, M., Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja, Montenegrin Journal of Economics, N. 11, vol. 6, Kotor, 2010.
3. Lewin, A. Y., Long, C. P., Carroll, T. N., The Coevolution of New Organizational Forms, Organizational Science, Vol. 10, No. 5, September-October 1999., pp 535-550.
4. Miles, R. E., Snow, C. C., Organizations: New Concepts for New Forms, California Management Review, The Regents of the University of California, Vol. 28, No. 3, Spring 1986.
5. Premović, J., Arsić, Lj., Premović, T., Društvo znanja i ekonomija zasnovana na znanju, Stručni rad, UKD: 004:001.3, Tehnički fakultet Čačak, 3-5 lipanj 2011.

6. Puranam, P., Alexy, O., Reitzig, M., What's „New“ About New Form of Organizing?, Academy of Management Review 2014., Vol. 39, No. 2, 162-180.
7. Stewart, T., New forms of organisation and communication, Behaviour & Informating Tehnology, Vol. 26, No. 5, September-October 2007., 353-354.
8. Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D., Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi , UDK 339.9, Stručni rad

#### **INTERNET IZVORI:**

1. <http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=NULL&page=Timska%20organizacijska%20struktura> 25.11.2014.
2. <http://ai.foi.hr/oovasis/wiki/wiki.php?name=OOVASIS&parent=NULL&page=T-oblik%20organizacije> 01.12.2014.
3. [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_3.htm](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_3.htm) 02.05.2014.
4. <http://www.ftn.kg.ac.rs/konferencije/tio6/radovi/2%29%20Pedagoske%20dimenzije%20d rustva%20ucenja%20i%20znanja/PDF/203%20Jelena%20Premovic.pdf> 14.10.2014.
5. <http://www.mcuk.mojweb.com.hr/category/uvod-u-upravljanje-znanjem/oblici-znanja/> 03.11.2014.
6. <http://www.novointel.hr/mreze.html> 29.11.2014.
7. [http://www.student-info.net/.../1230689002\\_zip\\_vsebina\\_seminarska\\_1doc](http://www.student-info.net/.../1230689002_zip_vsebina_seminarska_1doc) 14.01.15.

## 8. Popis slika i tablica

Slika 1: Uzroci globalizacije.....	14
Slika 2: Uslužna i proizvodna tehnologija.....	24
Slika 3: Socio-tehnički sustav organizacije.....	27
Slika 4: Oblici znanja.....	37
Slika 5: Globalna timska organizacijska struktura.....	42
Slika 6: Mrežna organizacija (kotač).....	46
Slika 7: T-oblik organizacije.....	50
Tablica 1: Utjecaj okolnih karakteristika na organizacijsku strukturu.....	12
Tablica 2: Utjecaj tehnologije na različitim razinama analize.....	25
Tablica 3: Utjecaj informacijske tehnologije na organizaciju.....	30