

# Upravljanje životnim ciklusom u organizaciji

---

**Jurkota, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:235097>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-04-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Studentica: Kristina Jurkota

Broj indeksa: 1678-E

## **UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Pula, svibanj 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Studentica: Kristina Jurkota

Broj indeksa: 1678-E

Smjer: Marketinško upravljanje

Mentor: prof. dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Kolegij: Organizacija

## **UPRAVLJANJE ŽIVOTNIM CIKLUSOM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Pula, svibanj 2015.

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZACIJA</b> .....	<b>3</b>
2.1. Teorije organizacije.....	3
2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije.....	5
2.3. Međusobna povezanost čimbenika oblikovanja organizacije .....	5
2.3.1. Djelovanje unutarnjih čimbenika na organizaciju.....	6
2.3.2. Djelovanje vanjskih čimbenika na organizaciju.....	9
<b>3. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE</b> .....	<b>12</b>
3.1. Karakteristike faza životnog ciklusa .....	12
3.2. Organizacijsko nazadovanje.....	17
3.3. Adizesov model životnog ciklusa organizacije.....	18
<b>4. ANALIZA ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA „KAMEN“ D.D. PAZIN</b> .....	<b>21</b>
4.1. Cilj i metodologija analize .....	21
4.2. Životni ciklus poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin.....	21
4.2.1. Razvoj organizacijske strukture kroz faze životnog ciklusa .....	27
4.2.2. Misija i vizija.....	31
4.2.3. Kvaliteta .....	32
4.3. Kritički osvrt .....	33
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>35</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>36</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>37</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>38</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>39</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>40</b>

## 1. UVOD

Sva živa bića u svom životu prolaze kroz različite faze koje započinju s rođenjem a završavaju smrću. Osim živih bića to pravilo vrijedi i za poduzeća, te se njihov životni vijek može opisati kroz 4 faze: poduzetnička faza, faza rasta, faza formalizacije i faza elaboracije. Svako poduzeće prolazi kroz te 4 ključne faze, jedino je upitno je li u zadnjoj fazi, odnosno fazi elaboracije hoće li se poduzeće usavršavati ili će doći do gašenja poduzeća. Životni ciklus poduzeća je ustvari pokazatelj poslovanja poduzeća kroz godine i prikazuje u kojoj je fazi došlo do problema, ili do veće uspješnosti u poduzeću. Neka poduzeća ne prežive ni prvu fazu, a neka poduzeća prođu i kroz nekoliko faza životnog ciklusa. Bit je u tome da poduzeće mora ići u ukorak sa novim znanjima i tehnologijom. U radu se opisuju i ostali vanjski i unutarnji čimbenici organizacije koji utječu na poduzeće, a na koje poduzeće ili može utjecati ili im se mora prilagođavati. Unutarnji čimbenici su ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina, životni ciklus, ljudski potencijali, proizvod i lokacija. Vanjski čimbenici su institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište i razvoj znanosti i tehnologije. Velike organizacije imaju veće mogućnosti utjecati na vanjske utjecaje.

Predmet rada je upravljanje životnim ciklusom u poduzeću. Temeljni cilj rada je objasniti što je to organizacija i kakav utjecaj imaju unutarnji i vanjski čimbenici na organizaciju. Specifični cilj rada je objasniti životni ciklus poduzeća te prikazati primjer na poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin..

Pri izradi završnog rada korištene su određene metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, povijesna metoda, komparativna metoda, statistička metoda, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

Rad se sastoji od pet poglavlja zajedno s uvodom, zaključkom i literaturom. U drugom poglavlju riječ je o organizaciji, opisane su teorije organizacije i unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije. U trećem poglavlju riječ je o životnom ciklusu poduzeća, opisane su karakteristike svake pojedine faze, prikazane su odrednice koje obilježavaju svaku fazu, pojašnjeno je organizacijsko nazadovanje i kako do njega dolazi, te je prikazan Adizesov model životnog ciklusa. U četvrtom poglavlju se radi o analizi proizvodnog poduzeća, „Kamen“ d.d. Pazin, njegov životni ciklus, misija i vizija te je prikazana organizacijska struktura poduzeća.

Autorica je u rada trebala prikazati životni ciklus dvaju poduzeća, „Kamen“ d.d. Pazin i „Uljanik“ d.d. Pula, te usporediti životni ciklus dvaju navedenih proizvodnih poduzeća. Zbog nemogućnosti dobivanja potrebnih informacija o broju zaposlenih od poduzeća „Uljanik“ d.d. Pula, prikazan je životni ciklus poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin.

## 2. ORGANIZACIJA

Pojam organizacija može označavati skup osoba ili društava od manjih udruženja pa sve do Ujedinjenih naroda. Pod organizacijom se podrazumijeva djelatnost ili pak stanje postignuto organiziranjem. U ekonomici se organizacijom označava sustavno i planski sređivanje odnosa ljudi i predmeta sa svrhom da se ostvari ekonomski cilj. Može se definirati u užem i širem smislu. U širem smislu se proteže na čitav realan svijet, a u užem smislu obuhvaća samo onaj dio koji se odnosi na čovjeka i njegovu kulturu i svjesno usmjeravanje k cilju. Još uže područje organizacije vezano je za dio čovjekove kulturne aktivnosti za gospodarski život. Ova organizacija nosi oznake: poredak, svjesno usmjeravanje k cilju i težnja prema optimalnom rješenju, prema gospodarstvenosti.<sup>1</sup>

Četiri načina tumačenja organizacije jesu:<sup>2</sup>

1. Univerzalno poimanje organizacije – jedinstvo uređenih međusobno povezanih dijelova; najbliži je poimanju organizacije kao sustava.
2. Institucionalno poimanje organizacije – označava društveni sustav koji je usmjeren prema nekom cilju, upotrebljava se za označavanje institucija i prema tom pogledu svaka je institucija organizacija.
3. Strukturno poimanje organizacije – podrazumijeva organizaciju kao društveni sustav, što znači da svaki društveni sustav, tj. organizacija ima svoj podsustav.
4. Funkcionalno poimanje organizacije - postupak strukturiranja u kojem se poduzeće raščlanjuje u podsustave, a zatim se oni integriraju u cjelinu usmjerenu prema ciljevima poduzeća.

### 2.1. Teorije organizacije

Kroz povijest su se mijenjali važnost i uloga organizacije u poduzećima, a rastom organizacije nastajale su nove teorije. Teorije organizacije jesu: klasična teorija, neoklasična teorija i moderne teorije organizacije.

Najvažnija stavka u **klasičnoj teoriji** je tehnička strana organizacije odnosno kako uz postojeće resurse postići maksimalnu efikasnost u proizvodnji i poslovanju te se odnosi

---

<sup>1</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: "Organizacija", Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 4.

<sup>2</sup> Sikavica, P.: "Organizacija", Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 10.

prema radniku temelje na nastojanju da se njegovim usavršavanjem postignu uštede u vremenu i postigne povećan radni učinak. Klasična teorija organizacije utemeljena je na detaljnom opisu organizacije poduzeća, njezinoj formalnoj strukturi, podjeli rada, rasponu kontrole, hijerarhiji. Predstavnicima klasične teorije su: Taylor, Fayol te Weber.<sup>3</sup> Svaki od predstavnika imao je značajan utjecaj na teoriju, te je tako Taylor primjenom znanstvene teorije želio povećati proizvodnost: povećati efikasnost u proizvodnji i povisiti radničke plaće. Fayol je bio začetnik moderne teorije operacijskog menadžmenta te je sastavio 14 načela menadžmenta (podjela rada, autoritet; ovlaštenja i odgovornost, disciplina, jedinstvo zapovijedi, jedinstvo usmjerenja, potčinjenost interesa pojedinaca zajedničkim interesima, nagrađivanje, centralizacija, hijerarhija, red, pravičnost, stabilnost namještenja, inicijativa, u jedinstvu je snaga). Weber je poznat kao utemeljitelj birokratske organizacije, te je smatrao da je birokracija najracionalniji oblik društvene organizacije jer ona sustavno usklađuje rad velikog broja pojedinaca koji s najvećim uspjehom ostvaruju postavljene zadatke.

**Neoklasična teorija** organizacije povezana je s razvojem industrije koja je dovela do sve veće podjele rada i povećanja broja hijerarhijskih razina. Osnovna postavka ove teorije je ta da se ponašanje radnika pri radu ne objašnjava samo novčanim stimulacijama već i odnosima koji vladaju u poduzeću, zatim uvjetima u kojima radnik radi te emocijama kojima je radnik izložen. Najpoznatiji teoretičar neoklasične teorije je Mayo koji je svojim eksperimentima i istraživanjem došao do zaključka da radnik bolje funkcionira kao dio tima nego kao izolirani pojedinac.<sup>4</sup>

Nakon 2. svjetskog rata tražena su nova rješenja za povećane proizvodne potrebe. Sve je veći naglasak na ponašanju radnika, promjene u organizacijskoj strukturi, veća pozornost komunikaciji i humanizaciji odnosa u proizvodnji. Najveća promjena koja označava eru **moderne teorije** je decentralizacija organizacije koja je obilježena stvaranjem profitnih centara i prenošenjem sve većeg broja odluka na niže hijerarhijske stupnjeve.<sup>5</sup> Inačice moderne teorije su: decentralizacija organizacije, skupno odlučivanje, radnička participacija, sustavski pristup, japanska proizvodna filozofija, robotizacija, poslovna inteligencija, virtualne organizacije.

---

<sup>3</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: „Organizacija“, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 63.

<sup>4</sup> Ibidem, str. 65.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 66.



## **2.2. Čimbenici oblikovanja organizacije**

Na oblikovanje organizacije utječu unutarnji i vanjski čimbenici. Unutarnji čimbenici se odnose na poduzeće, oni su dio poduzeća i na njih se može utjecati, a to su: ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina poduzeća, životni ciklus poduzeća, ljudski potencijali, te proizvod i lokacija. Vanjski čimbenici ili čimbenici okoline su vanjski utjecaji na koje poduzeće ne može utjecati, već im se mora prilagođavati. O veličini poduzeća ovisi hoće li se potpuno poduzeće prilagoditi ili čak do neke mjere može i utjecati na njih. Mala poduzeća teže odgovaraju na izazove okoline nego li velika poduzeća.

Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije uključuju institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište te razvoj znanosti i tehnologije.

## **2.3. Međusobna povezanost čimbenika oblikovanja organizacije**

Čimbenici oblikovanja organizacije ne djeluju izolirano jedni od drugih i utjecaj jednog čimbenika ne isključuje djelovanje drugog. Oni zavise jedan od drugog, a intenzitet i važnost pojedinog čimbenika će ovisiti o trenutnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi.<sup>6</sup> Izbor najpovoljnijeg organizacijskog rješenja ovisit će o onom ili onim čimbenicima koji u tim okolnostima najviše utječu na organizaciju. Sredinom 20. stoljeća, kada je okolina bila relativno stabilna, organizacije se nisu trebale u većoj mjeri prilagođavati promjenama jer su se rijetko događale i bile su manjeg značenja. Međutim, s vremenom su se počeli mijenjati uvjeti poslovanja, te su promjene u okolini bile sve učestalije i većeg značenja.<sup>7</sup> Kao posljedica tih promjena, organizacije su u sve većoj mjeri postale usmjerene na prilagođavanje okolini, kao i predviđanju budućih trendova u njoj. Iznimka su velike organizacije koje do neke mjere mogu utjecati na okolinu, ne trebaju joj se prilagođavati u istom razmjeru kao i male organizacije.

---

<sup>6</sup> Sikavica, P, Novak, M. :“Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 2011. str. 92.

<sup>7</sup> Galetić, L.: „, Organizacija velikih poduzeća“ , Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2011., str. 68.

Osim vanjskih čimbenika, veliki utjecaj na organizaciju imaju i unutarnji čimbenici koji najznačajnije usmjeravaju i određuju organizacijsko rješenje nekog poduzeća. Rukovodeći kadar treba upravljati organizacijama na način da postižu najbolje rezultate u zadanoj okolini te utječu na unutarnje čimbenike organizacije tako da ih prilagode i oblikuju kako bi se mogla ostvariti sinergija međusobnog djelovanja. Međusobna interakcija čimbenika i usklađenost organizacijskog rješenja s njima utjecat će na organizacijsku učinkovitost na svim razinama.<sup>8</sup>

Zadatak menadžera je da dizajnira organizaciju koja će biti sposobna odgovoriti na vanjske utjecaje, a pritom razumjeti i pažljivo oblikovati unutarnje čimbenike u organizaciji. Unutarnji čimbenici su pod direktnim utjecajem menadžera, te ukoliko menadžeri ne shvate moć njihova djelovanja, oni mogu predstavljati opasnost i dovesti do propasti.

### **2.3.1. Djelovanje unutarnjih čimbenika na organizaciju**

Čimbenici koji djeluju unutar poduzeća te uvelike utječu na poslovanje određene organizacije su ciljevi i strategija, tehnologija, veličina organizacije, ljudski potencijali, životni ciklus, koji će biti detaljnije objašnjen u sljedećem odlomku, te proizvod i lokacija. Svaki od navedenih čimbenika imaju određeni značaj na organizaciju, te menadžer mora znati prepoznati kojem će čimbeniku u određenom trenutku pridati najveću pozornost, odnosno koji čimbenik predstavlja najveći potencijal za razvitak organizacije.

**Ciljevi i strategija** su najznačajniji unutarnji čimbenik organizacije, oni određuju prirodu svih ostalih čimbenika. Cilj pojašnjava što poduzeće želi postići, a strategija pokazuje kako će se ostvariti postavljeni ciljevi. Uz strategiju se vežu pojmovi misija i vizija. *Misija* definira svrhu i razlog postojanja organizacije, ona u biti pokazuje koji su to zapravo ciljevi organizacije. *Vizija* predstavlja sliku budućeg stanja organizacije, ona treba potaknuti promjenu iz sadašnjeg u buduće stanje organizacije. Svrha ciljeva je da usmjere zadatke i aktivnosti prema određenim rezultatima. Kod oblikovanja ciljeva treba uzeti u obzir interesno utjecajne skupine koje imaju najveću moć poticanja promjena te su te promjene sklone i pokrenuti. Svako poduzeće ima više ciljeva kojima teži i koristi različite strategije za njihovo ostvarivanje.

---

<sup>8</sup> Galetić, L. „Organizacija velikih poduzeća“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011. str. 68.

**Zadaci i tehnologija** imaju iznimno značenje u suvremenom načinu poslovanja. Uspješnost poslovanja pojedinog poduzeća je određeno time koliko poduzeće ide ukorak s novim tehnologijama i inovacijama, te ona jasno određuje razinu organizacijske konkurentnosti i njezinu poziciju na tržištu. Definiranjem zadataka poduzeća podrazumijeva se određivanje nositelja izvršenja zadataka, vremena potrebnog za izvršenje zadatka te troškove izvršenja. Izvršavanjem zadataka realiziraju se ciljevi poduzeća. Zadatak predstavlja dodijeljeni posao ili dio posla koji se želi izvršiti. Ciljevi i zadaci su međusobno uvjetovane kategorije, koje utječu na organizacijsku strukturu, ali i ona utječe na njih. Zadaci se ostvaruju određenim tehnologijama. Gledano iz perspektive koliko poduzećima treba vremena za prilagođavanje novim tehnologijama, poduzeća mogu biti „brza“ ili „mrtva“, odnosno mogu se ili brzo prilagoditi novinama, ili im prijeti opasnost gašenja poduzeća. Pojam tehnologije može se promatrati u užem i širem smislu. Uže značenje je proizvodnja, odnosno proizvodni procesi i poslovne aktivnosti koje su određene vrstom i oblikom primijenjene tehnologije. U širem značenju tehnologija je skup organizacijskih znanja koje ujedinjuju tehnološke, materijalne i ljudske resurse i koja su potrebna da se razvije primijenjena oprema, alati i metode za proizvodnju proizvoda ili usluga.<sup>9</sup> Tehnologija u današnje vrijeme podrazumijeva nove informacijske tehnologije koje omogućuju brži prijenos informacija i znanja, te omogućuju globalno komuniciranje i poslovanje.

**Veličina poduzeća** mjeri se s više parametara kao što su:

1. broj zaposlenih radnika,
2. tržišni udio
3. obujam prodaje
4. veličina ostvarenog ukupnog prihoda,
5. veličina ostvarenog profita,
6. vrijednost osnovnih sredstava,
7. udio poduzeća na tržištu ponude određenih proizvoda odnosno usluga i tome slično.

S aspekta utjecaja veličine poduzeća pri izboru organizacijske strukture poduzeća kao kriterij veličine najčešće se uzima broj zaposlenih. Prema veličini poduzeća se mogu kategorizirati kao mala, srednje velika i velika poduzeća. Velika poduzeća zbog većeg broja zaposlenih imaju veću ulogu u gospodarstvu te su često predmet interesa javnosti i pojedinih istraživanja. Mala i srednje velika poduzeća svojom inovativnošću u poslovanju i

---

<sup>9</sup> Galetić, L.:“Organizacija velikih poduzeća“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 81.

razvijanju novih poslovnih tehnika i alata brže odgovaraju na izazove dinamičnog okruženja te se lakše prilagođavaju promjenama i zahtjevima kupaca i korisnika.

**Ljudski resursi**, odnosno zaposleni u poduzeću, značajan su čimbenik za organizaciju. Utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća svojim znanjem i sposobnošću. Dok ostali čimbenici više ili manje utječu na određeni način na oblikovanje organizacijske strukture, dotle je utjecaj ljudskih resursa presudan. Oni mogu omogućiti provođenje, odnosno neprovođenje usvojene organizacije. Osim toga, ljudi oblikuju i neformalnu organizaciju koja ponekad može biti i važnija od formalne organizacije. Zaposlenici su nositelji znanja, inovacija i kompetencije, te su izvor konkurentske prednosti.

**Životni ciklus** organizacije nastao je usporedbom društvenih sustava s prirodnim sustavima. Organizacije kao i živa bića rađaju se, rastu i sazrijevaju. No, dok za žive organizme poslije faze sazrijevanja slijedi umiranje, za organizacije ne vrijedi nužno to pravilo. Organizacije mogu izbjeći umiranje, odnosno gašenje, te djelovati na tržištu bez obzira na svoju starost. Životni ciklus organizacije sastoji se od 4 faze:

1. poduzetnička faza ili faza izgradnje
2. faza rasta ili faza kolektivnog duha
3. faza formalizacije i kontrole ili faza diferencijacije
4. faza elaboracije ili faza usavršavanja.<sup>10</sup>

**Proizvod** kojeg poduzeće proizvodi, odnosno usluga koju pruža, važan je čimbenik poduzeća jer o njima ovisi izbor modela organizacijske strukture, ali i izbor pojedinih elemenata organizacijske strukture. Proizvod, kao ni drugi čimbenici organizacije ne djeluje izolirano, već je usko povezan s tehnologijom. Sva se proizvodnja odvija na određen način pomoću tehnologije, odnosno tehnologija diktira kakav će biti proizvod te situacija može biti i obrnuta, da određeni proizvod određuje kakva će se tehnologija koristiti za njegovu izradu. Proizvod kojeg poduzeće proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih dobara, načinu proizvodnje i namjeni.

**Lokacija** poduzeća, za razliku od ostalih čimbenika, predstavlja relativno stabilnu veličinu. Na organizaciju poduzeća utječu mikrolokacija i makrolokacija poduzeća. Mikrolokacija poduzeća će ovisiti o blizini nabavnog tržišta, izvorima energije i

---

<sup>10</sup> Galetić, L.: "Organizacija velikih poduzeća", Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2011., str. 110.

kadrovima, kao i o postojanju ili nepostojanju dobrih transportnih veza. Ako poduzeće pogriješi u izboru mikrolokacije, to će se trajno reflektirati na organizaciju, no ukoliko pogriješi kod izbora makrolokacije, može se uz veće ili manje troškove otkloniti.

### **2.3.2. Djelovanje vanjskih čimbenika na organizaciju**

Osim unutarnjih čimbenika, na organizaciju mogu imati utjecaj i vanjski čimbenici, a to su institucionalni uvjeti, razvoj znanosti i tehnologije, integracijski procesi i tržište. Iako unutarnji čimbenici imaju veći značaj za organizaciju, vanjski čimbenici su ti koji određuju poslovanje iz razloga što se njima organizacija mora prilagođavati, a ne oni organizaciji. Iznimka su velika poduzeća koja mogu imati utjecaja na određeni čimbenik iz okoline.

Pod **institucionalnim uvjetima** se podrazumijevaju kulturno-politički te pravni čimbenici, to su mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike te zakonski i drugi propisi kojim se regulira poslovanje poduzeća. U interesu je svake zemlje da te uvjete učini što prije stabilnim ili barem relativno stabilnim kada je riječ o institucionalnim uvjetima kao vanjskom čimbeniku organizacije.

**Integracijski procesi** jedan su od vanjskih čimbenika na koje pojedino poduzeće može u određenoj mjeri utjecati, ako je i ono samo jedno od poduzeća koje se integrira s drugim poduzećima, bilo da je riječ o pripajanju ili o fuziji. Integracijski procesi izazivaju promjene i kod onih poduzeća koja su ostala izvan procesa integracije. U tom slučaju poduzeće nikako ne može utjecati na integraciju, već se mora prilagoditi. Osim fuzije i pripajanja, poduzeća se mogu integrirati na taj način da uđu u partnerske odnose ili strateške alijanse te druge različite oblike suradnje.

**Tržište** se kao čimbenik organizacije može javljati kao tržište nabave i tržište prodaje. U oba slučaja tržište kao čimbenik organizacije izaziva promjene u organizaciji, najznačajnije u službi nabave i prodaje a posredno i u svim ostalim poslovnim funkcijama. Sa stajališta tržišta kojemu su proizvodi poduzeća namijenjeni tržišta mogu biti lokalna, regionalna, državna i međunarodna, a u svakom od tih slučajeva treba izabrati primjerenu koncepciju organizacije prodaje. Poduzeće na tržištu nabave susreće se s tržištem dobavljača i tržištem radne snage, dok se na tržištu prodaje susreće s kupcima i

konkurencijom. Elementi tržišta kao čimbenika organizacije jesu: kupci, konkurencija, dobavljači i radna snaga.

S razvojem **znanosti i tehnologije** pojavili su se novi čimbenici na tržištu koji također imaju utjecaja na organizaciju, te kojima se organizacija mora prilagođavati ukoliko želi opstati na tržištu. Ti čimbenici su: globalizacija, nove tehnologije, ekonomija znanja, hiperkonkurencija, zahtjevi za društvenom odgovornošću.

**Globalizacija** je proces kojim se u današnjem svijetu postupno ukidaju ograničenja protoka roba, usluga, ljudi i ideja među različitim državama i dijelovima svijeta, odnosno ideologija koja za cilj ima njegovo opravdanje; proces integracije u proizvodnji i na svjetskim tržištima. Globalizacijom poduzeća postaju složenija, povećava se broj konkurenata, dobavljača i kupaca, a organizacija među tim odnosima mora pronaći najbolje rješenje za opstanak na tržištu. Osim globalizacije, pojavljuje se i pojam *internacionalizacije* koja podrazumijeva jačanje suradnje što se tiče trgovine i kretanja resursa između pojedinih država

Pojava **novih tehnologija** olakšava komuniciranje među ljudima, a podrazumijeva informatičko-komunikacijske tehnologije, te novine u području elektrotehničke industrije, biotehnologije, genetičkog inženjerstva, elektroničkog publiciranja i drugog.<sup>11</sup> Nove tehnologije čine poslovanje znatno boljim jer kreira nove proizvode, a kompjutorskim dizajnom čine stare proizvode produktivnijim.

**Znanje** se u današnje vrijeme koristi kao novi generator rasta. Ekonomski tijekovi se u društvu sve više temelje na primjeni novih ideja i stvaranju novih znanja. Osnovne pretpostavke i načela na kojima se temelje moderne teorije upravljanja znanjem i nematerijalnim resursima pretpostavljaju korjenitu promjenu načina razmišljanja i stvaranja vrijednosti u novom svijetu.<sup>12</sup> Vrijednost se više stvara ubrzavanjem preradom informacija i znanja nego li materijala.

**Hiperkonkurencija** je stanje na tržištu koje se javlja zbog sve većeg broja konkurenata. Do nje dolazi zbog tehnoloških promjena, eksplozije znanja i međunarodne konkurencije. Ukoliko poduzeća ne prate i ne prilagođavaju se novonastalim situacijama na tržištu, postoji opasnost gašenja poduzeća. Dobre strane hiperkonkurencije su da se poduzeća stalno razvijaju, ulažu u tehnologiju, nastoje ići ukorak s novim inovacijama i idejama na tržištu. Loše strane su agresivnost organizacija jedne prema drugoj i česti ne fair odnosi.

---

<sup>11</sup> Galetić., L.: "Organizacija velikih poduzeća", Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 140.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 142.

U zadnjem desetljeću su se počeli javljati **zahtjevi za društvenom odgovornošću** te organizacije u svom djelovanju moraju voditi računa ne samo o ekonomskim nego i o ekološkim aspektima svog poslovanja zbog njihove važnosti i utjecaja na organizaciju.

### 3. ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE

Pojam životni ciklus organizacije se veže uz pojmove tradicija i starost organizacije. Što je duži životni ciklus organizacije, odnosno što je poduzeće starije, omogućuje da stvori dobar poslovni imidž te ostvari dobre poslovne rezultate. To što ima dugi životni vijek znači da su potrošači prepoznali kvalitetu te organizacije te im je to omogućilo održavanje na tržištu tijekom niza godina. U literaturi su navedeni autori koji su kreirali model životnog ciklusa organizacije, a oni su: Dawns, Lippit i Smith, M. Zubrtbuhler, Katz i Kahn, Lyden, R. E. Quinn, K. Cameron, L. Greiner (integrativni model životnog ciklusa), Greiner, Kimberly, Adizes.<sup>13</sup> Autorica je u radu prikazala integrativni model životnog ciklusa organizacije koji je podijeljen u 4 faze:<sup>14</sup> poduzetnička faza ili faza izgradnje, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije ili faza diferencijacije, te faza elaboracije ili faza usavršavanja. Svaka je pojedina faza određena različitim karakteristikama, jedinstvenim ili vrlo sličnim rješenjima određene problematike, specifičnim poslovnim procesima te drugačijim stilom vođenja. Ključna stavka za učinkovitost i kvalitetno upravljanje je poznavanje dinamike faze u kojoj se organizacija nalazi, kao i donošenje organizacijskog rješenja koje će pridonijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva u svakoj pojedinoj fazi.

U radu će biti naveden i opisan životni ciklus organizacije prema Adizesu zbog specifičnosti naziva i karakteristika svake faze, te iz razloga što se taj model najčešće koristi u prikazivanju životnog ciklusa organizacije.

#### 3.1. Karakteristike faza životnog ciklusa

Kako poduzeće raste i razvija se, tako ono prolazi kroz različite faze kao što su poduzetnička faza, faza kolektivnog duha, faza formalizacije i faza elaboracije.

U **poduzetničkoj fazi** se definira što poduzeće želi i koji su ciljevi koje želi ostvariti. U toj fazi je određena svrha postojanja organizacije. Poduzetnička faza je faza nastanka poduzeća, kada se definira proizvod koji će se proizvoditi ili usluga koja će se pružati, te

---

<sup>13</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M: „Organizacija“, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999. Str. 180.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 181.



poduzeće traži tržišnu nišu i izvor svoje prednosti. Organizacija je fleksibilna, nije određena organizacijska struktura, a vlasnik organizacije je ujedno i menadžer. Fazu karakterizira mali broj zaposlenih koji su najčešće tehnički ili poduzetnički usmjereni i zauzimaju menadžerske pozicije, ali im nedostaju znanja i vještine za obavljanje tog posla. No, kako organizacija raste, javlja se potreba za zapošljavanjem novih zaposlenika, koji nisu tako visoko motivirani i nisu privrženi organizaciji. U poduzetničkoj fazi nisu definirani menadžerski sustavi ni procesi što nerijetko dovodi do krize vođenja, te se javlja potreba za pronalaskom menadžera s potrebnim znanjima i vještinama za uvođenje novih poslovnih metoda i tehnika upravljanja. Kako poduzeće raste javlja se potreba za uvođenjem profesionalnog rukovodstva.

**Faza kolektivnog duha** naziva se još i faza rasta jer u njoj dolazi do značajnog rasta organizacije. U ovoj fazi dolazi do određene formalizacije i specijalizacije unutar organizacije, formiraju se nove organizacijske jedinice i uvodi se funkcijska organizacijska struktura, usvaja se sustav nagrađivanja, proračun i radni standardi.<sup>15</sup> Fazu kolektivnog duha karakterizira visoka kohezija unutar organizacije, izniman kolektivno duh unutar organizacije, osjećaj zajedništva i kooperaciju među članovima te njihova povezanost s organizacijom. S obzirom da poslovanje organizacije raste, vrhovno rukovodstvo ne mogu voditi računa o svim organizacijskim jedinicama te se javlja delegiranje poslova.<sup>16</sup>

U **fazi formalizacije** poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave u organizaciju. Tako se kroz formalizaciju organizacija sve više birokratizira. Komunikacija se odvija kroz formalne kanale. Vrhovno rukovodstvo sve se više fokusira na strateška pitanja i planiranje, dok sve operativne poslove obavljaju menadžeri na srednjoj razini menadžmenta. Kriza do koje dolazi u ovoj fazi vezana je za gušenje inicijative menadžera na srednjoj razini.<sup>17</sup> Organizacija se čini više birokratizirana, a i prevelika da bi se mogla uspješno voditi strogo poštujući formalnu proceduru.

U **fazi elaboracije** birokracija doseže svoje granice. Menadžeri uče kako raditi u birokratskim uvjetima. Organizacija je podijeljena na veliki broj područja djelatnosti kako bi na taj način iskoristila prednosti malih organizacija. U ovoj fazi razvoja neobično je važan njezin status i njezina reputacija. Kriza do koje dolazi u ovoj fazi javlja se kao

---

<sup>15</sup> Galetić, L.: "Organizacija velikih poduzeća" Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 113.

<sup>16</sup> Delegiranje je aktivnost prenošenja poslova na druge osobe uz definirana ovlaštenja koja su potrebna da se posao izvrši.

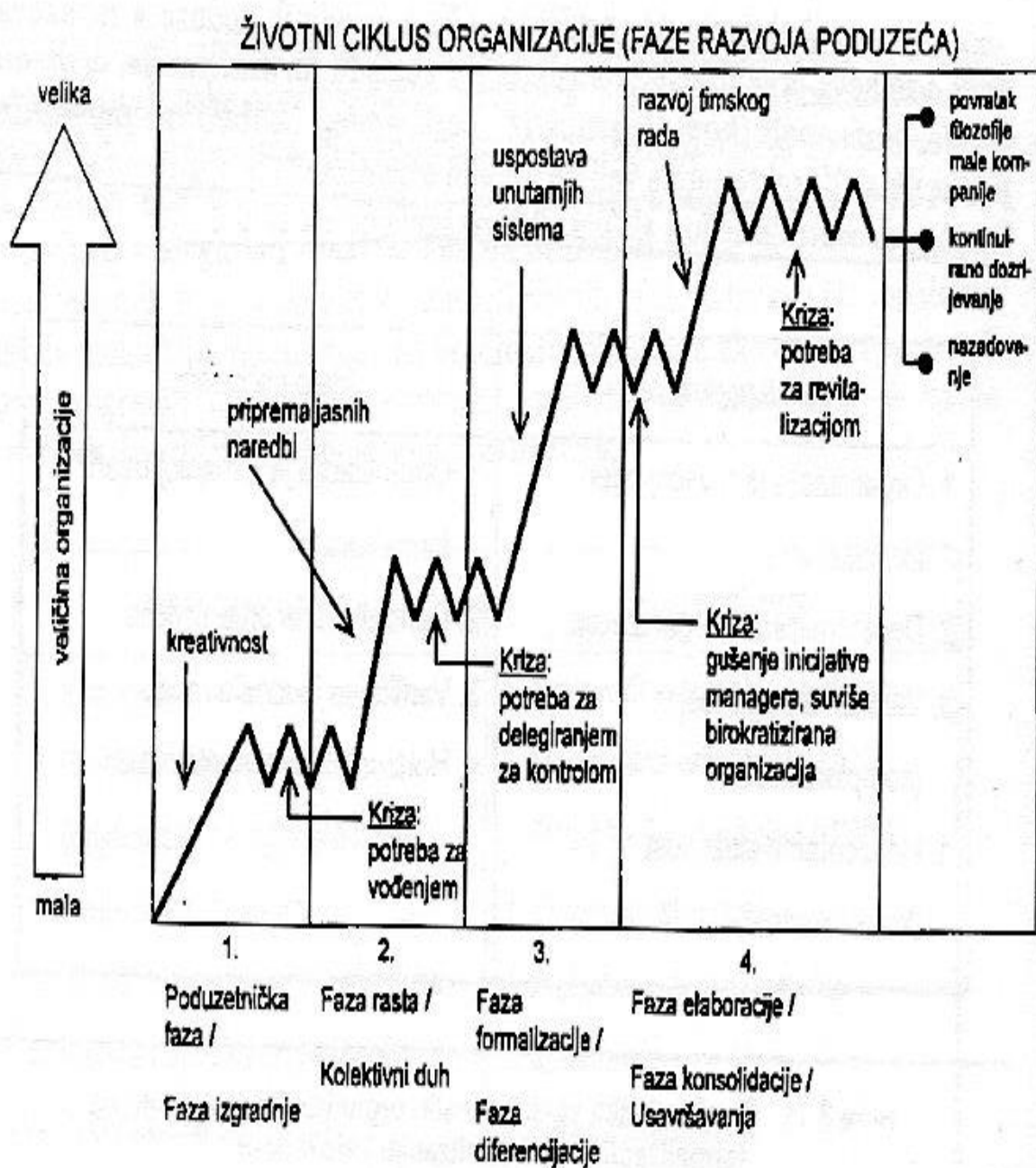
<sup>17</sup> Sikavica, P., Novak, M.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 2011., str. 92.

potreba za revitalizacijom. Ta potreba se javlja u poduzećima svakih 15-20 godina. U procesu revitalizacije organizacija provodi i proces inoviranja. U ovoj fazi obično mijenja i vrhovno rukovodstvo jer se smatra da je taj kadar dao do tada najviše što je mogao. Poduzeća koja se ne uspiju revitalizirati obično propadaju.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Galetić.,L.: “Organizacija velikih poduzeća“ Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011 str. 92

Slika 1: Faze razvoja organizacije



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

Za organizaciju nije tipično da kroz cijeli životni ciklus ima uvijek jedinstvenu organizacijsku strukturu, ili određene karakteristike, nego se razvojem organizacije mijenja njezina struktura, način vođenja, karakteristike organizacije i proizvoda koje ona proizvodi. Tržište je promjenjivo i nestalno, postoji stalna potreba za novitetima u tehnologiji i inovacijama, te se organizacije moraju prilagođavati tim promjenama ukoliko žele opstati na tržištu. Svaka organizacija započinje poslovanje kao malo poduzeće, struktura je neformalna, mali broj zaposlenih te je u početnoj fazi jedini cilj preživjeti i opstati na tržištu. S rastom organizacija postaje formalna, zapošljava se odgovarajući kadar, raste proizvodnja. U tablici koja slijedi su prikazane karakteristike, struktura, proizvodi ili usluge te inovacije u svakoj fazi životnog ciklusa organizacije.

Tablica 1. : Karakteristike organizacije u pojedinim fazama poduzeća

Faza razvoja poduzeća	<b>1. Poduzetnička faza:</b> (faza izgradnje)	<b>2. Faza kolektivnog duha</b> (faza rasta)	<b>3.Faza formalizacije</b> (faza diferencijacije)	<b>4. Faza elaboracije</b> (faza konsolidacije)
Karakteristike	Nebirokratska	Predbirokratska	Birokratska	Vrlo birokratska
Struktura	Neformalna - jedan čovjek je glavni	Većinom formalna - neke procedure	Formalna - procedure - podjela rada - nove specijalnosti	Timski rad nasuprot birokraciji - filozofija „male“kompanije
Proizvodi ili usluge	Jedan proizvod ili usluga	Glavni proizvod ili usluga s nekim varijacijama	Linija proizvoda ili usluga (komplemetarni proizvodi)	Puno proizvoda ili linija usluga
Inovacije	Vlasnik-manager	Zaposleni i manageri	Posebne inovativne skupine	Institucionaliziranje istraživanje i razvoj
Cilj	Preživjeti	Rast i razvoj	Unutarnja stabilnost i tržišna ekspanzija	Reputacija kompletne organizacije
Stil vrhovnog rukovodstva	Individualistički, poduzetnički	Karizmatiski, davanje uputa	Delegatski sa kontrolom	Timski pristup, napad na birokraciju

Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. „ Organizacija“ Fakultet organizacije i informatike, Varaždin 1999., str. 192.

U tablici 1. se može vidjeti kako svaka faza životnog ciklusa ima svoja obilježja koja su u svakoj fazi različita. Te se razlike mogu vidjeti horizontalno, na temelju pojedinih obilježja organizacije, ali i vertikalno, po pojedinim fazama životnog ciklusa.

### 3.2. Organizacijsko nazadovanje

Kod životnog ciklusa organizacije, osim faza rasta, postoji i faza organizacijskog nazadovanja. U toj fazi, kroz određeni vremenski period, dolazi do značajnog smanjenja organizacijskih resursa. Karakteristike faze u tom razdoblju su širok raspon organizacijskih procesa koji uzrokuju organizacijsku neefikasnost i smanjuju zadovoljstvo i odanost zaposlenika.

Tri su osnovna čimbenika koja uzrokuju organizacijsko nazadovanje:<sup>19</sup>

1. Organizacijska atrofija (starenje organizacije) – organizacije postaju neučinkovite i previše birokratizirane te njihova sposobnost prilagođavanju promjenama sve više slabi. Ova situacija se događa nakon dugog razdoblja uspjeha jer organizacije uzimaju uspjeh kao gotovu činjenicu, jer misle kad dođu do uspjeha da će se taj uspjeh sam održavati, odnosno ne prate novosti na tržištu, te dok oni miruju, konkurencija ih izbaci iz tržišne utakmice.
2. Ranjivost – pojam koji označava stratešku nesposobnost za napredovanje u vlastitom okruženju. Organizacija ne prepoznaje promjene na tržištu, potrebe kupaca te ne može definirati jasnu strategiju pomoću koje bi se lakše uklopila u svoje okruženje.
3. Nazadovanje konkurencije – odnosi se na smanjenu energiju i resurse koji su na raspolaganju organizaciji i tada organizacija ili treba smanjiti aktivnosti koje obavlja ili se prebaciti u drugu granu gospodarske aktivnosti. Ponekad okruženje postane oskudnije resursima, a povećana konkurencija za resursima istodobno dodatno ugrožava postojeće stanje organizacije na tržištu koje nisu učinkovito upravljale svojim rastom.

Do organizacijskog nazadovanja dolazi postupno, te se, kao i životni ciklus organizacije, odvija u nekoliko faza:

---

<sup>19</sup> Galetić, L.: „Organizacija velikih poduzeća“ Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., str. 117.

1. Faza zaslijepljenja – organizacije ne prepoznaju unutarnje ni vanjske promjene koje mogu ugroziti njihovo poslovanje;
2. Faza neaktivnosti – iako menadžer prepoznaje znakove pogoršanja poslovanja (pad prodaje, smanjenje profita) on ništa ne poduzima kako bi se postojeće stanje popravilo;
3. Faza pogrešne akcije – ako se problemi u drugoj fazi potpuno ignoriraju, tada nastupa ova faza, te ukoliko u ovoj fazi ne pronađu pravo rješenje, slijedi organizacijski neuspjeh;
4. Faza krize – u ovoj se fazi organizacije moraju značajno preusmjeriti i revitalizirati ako žele izbjeći propast, dolazi do radikalnih promjena u organizacijskoj strukturi, strategiji, te čak i u organizacijskoj kulturi;
5. Faza nestajanja – ukoliko naponi reorganizacije ne uspijevaju, dolazi do nestajanja organizacije i u toj fazi ne postoji mogućnost oporavka, već jedino mogu uspješno upravljati nestajanjem.<sup>20</sup>

### 3.3. Adizesov model životnog ciklusa organizacije

U modelu životnog ciklusa organizacije prema Adizesu definirane su sljedeće faze:

1. Udvaranje
2. Doba povoja
3. Adolescencija
4. Top – forma
5. Stabilna organizacija
6. Rana birokracija
7. Birokracija
8. Smrt organizacije

U fazi **udvaranja** organizacija još nije nastala, ona postoji samo kao ideja kod osnivača. Osnivač u ovoj fazi samo priča o svom budućem poslovanju, te testira svoje ideje na drugima. Ova faza praćena je preuzimanjem rizika i odlučnošću osnivača da započne sa poslovanjem.

---

<sup>20</sup> Galetić, L.: „Organizacija velikih poduzeća“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2011., str. 118.

**Doba povoja** je faza u kojoj pozornost više nije na ideji nego na kreiranju rezultata u vidu prodaje. Rizik je velik te je zbog toga rad osnivača naporan. U ovoj fazi organizacija je neformalna, nema zapisanih politika, pravila ni procedura, a zapošljavanje se obavlja kada se za to ukaže potreba, nema planiranja potrebnih ljudskih resursa. Usredotočenost je na kratkoročne, a ne dugoročne ciljeve.

**Go – go** faza: Prodaja raste brzim tempom, te situacija izgleda idealno, bez problema, sa mnogo mogućnosti. Najznačajnije uloge u ovom periodu su uloge proizvođača i poduzetnika. U ovoj fazi menadžmentu nedostaje usmjerenosti što može implicirati bankrot poduzeća, te ni dalje nema zaposlenika koji rade samo svoj posao, nego rade ono što moraju. Vlasnik želi delegirati odgovornost, ali i dalje želi kontrolirati donošenje odluka.

**Adolescencija** je faza životnog ciklusa u kojoj dolazi do ponovnog rođenja poduzeća, odgovornost se delegira, dolazi do promjena u stilu rukovođenja i promjene ciljeva. Poduzetnike u rukovodstvu zamjenjuju profesionalni menadžeri. Osnivači nastoje ostvariti profit povećanjem prodaje, dok menadžeri smatraju da je potrebno restrukturirati organizaciju da bi se smanjili troškovi i na taj način povećali profit.

**Top formu** karakterizira sljedeće: funkcionalni sistem i organizacijska struktura, pozornost je usmjerena na zadovoljenja potreba kupaca, organizacija definira buduće planove, organizacija raste i razvija se, postiže porast prodaje i profita. Top forma ne znači da je organizacija pri kraju, top forma nije određeno, već proces koji može trajati. Naglasak je na timskom radu kojim se stječu nove ideje i pokreću nove organizacijske jedinice.

**Stabilna organizacija** je organizacija koja postepeno počinje starjeti. Starenje se ogleda u tome što se smanjuju izdvajanja za istraživanje i razvoj, budžet za istraživanje tržišta, a sve u cilju povećanja profitabilnosti. Karakteristike ove faze su da se ne očekuje visoka stopa rasta i osvajanja novih tržišta, naglasak se stavlja na ono što je postignuto u prošlosti, a ne na buduće vizije.

**Aristokracija** je faza u kojoj se kapital troši na kontrolu i nagrade, vodi se računa o fizičkom izgledu i načinu oblačenja zaposlenika, naglasak je na tome kako se radi, a ne što i zašto se radi. Nedostatak inovacija, promjene se izbjegavaju. U ovoj fazi dolazi do podizanja cijena proizvoda, te kad cijene dostignu određenu visinu, poduzeće ulazi u sljedeću fazu starenja.

**Ranu birokraciju** karakteriziraju sukobi u organizaciju, naglasak se stavlja na to tko je izazvao problem, a ne kako ga riješiti. Zbog toga dolazi do sukoba i prebacivanja odgovornosti za djela te se time umanjuje pažnja koja bi trebala biti skrenuta na kupca. Zbog ovakve situacije odlaze menadžeri iz organizacije, a ostaju samo menadžeri administratori.

U **birokratskoj** organizaciji ima mnogo sistema i procedura, funkcionalnost je slaba, znaju se sva pravila, ali se ne zna zašto postoje. Organizacija se izolira od svoje sredina i orijentira se samo na sebe, odjeli međusobno ne surađuju.

**Smrt** organizacije nastaje kada više nitko nije zainteresiran da organizacija preživi. U fazi birokracije smrt se odlaže jer više ne postoji obveza prema kupcima već samo interes pojedinaca koji će održati organizaciju na životu zbog političkih razloga.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Google knjige (<https://books.google.hr/adizesov+model+životnog+ciklusa+organizacije>) (12.04.2015.)



## **4. ANALIZA ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZEĆA „KAMEN“ D.D. PAZIN**

Autorica je kao primjer za prikaz životnog ciklusa poduzeća uzela poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin zbog toga jer je ono jedno od rijetkih poduzeća u Istri, a također i u Hrvatskoj koje se kontinuirano razvija te kojemu je recesija u Hrvatskoj i loše stanje u gospodarstvu predstavljalo izazov, a ne prijetnju.

### **4.1. Cilj i metodologija analize**

Poduzeće koje je autorica uzela za primjer prikazivanja životnog ciklusa poduzeća je „Kamen“ d.d. Pazin. Razlog tome je što poduzeće posluje 61 godinu, locirano je na području Istarske županije, ima razvijenu tradiciju poslovanja, a njihova kvaliteta proizvoda je prepoznata kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Glavna djelatnost poduzeća „Kamen“ d.d. je kamenarstvo. U radu će biti predstavljeno poslovanje poduzeća, usponi i padovi, te načini na koje je poduzeće prebrodilo krizne godine poslovanja.

### **4.2. Životni ciklus poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin**

Tvrtka “Kamen” d.d. Pazin se od 1954. godine bavi eksploatacijom, preradom i primjenom arhitektonsko-građevinskog kamena. Na temelju kvalitete proizvoda, proizvodnog procesa te općenito sustava poslovanja 2005. godine Društvo je steklo Certifikat ISO 9001:2000

“Kamen” d.d. Pazin proizvodi blokove vapnenca u 7 kamenoloma na području Istre i Dalmacije. U kamenolomima je zaposleno 150 djelatnika, uključujući i radnike u posebnom Odjelu istraga. Blokovi iz kamenoloma i oni od drugih dobavljača, te ploče i ostali proizvodi iz raznih vrsta kamena prerađuju se na suvremeno opremljenoj pilani u Pazinu.

Uprava društva, koja obuhvaća administrativni, financijski, razvojno-marketinški te komercijalni sektor smještena je u centru grada Pazina, na adresi Trg Slobode 2. Osim

pilane u Pazinu i spomenutih kamenoloma, "Kamen" d.d. Pazin ima u vlasništvu i tvrtku "Moravamermer" A.D. Beograd, Srbija.

U tvrtki "Kamen" d.d. Pazin zaposleno je 420 radnika. Uz navedeno tvrtka "Kamen" d.d. Pazin kontinuirano angažira brojne kooperante.<sup>22</sup>

„Kamen“d.d. eksploatira sljedeće vrste vapnenaca:

- tvrdi vapnenci: "Kirmenjok" (Pietra d'Istria – tip "Orsera") i "Istarski žuti" (Giallo d'Istria) u kamenolomima "Kanfanar", "Selina" i "Korenići"
- mekši materijal u kamenolomu "Valtura".<sup>23</sup>

Životni vijek „Kamen“ d.d. Pazin može se prikazati kroz 4 faze:

1. Osnutak i opstanak jedinstvenoga poduzeća u Istri – razdoblje od 1954. do 1965.
2. Period modernijeg ekonomsko-tehničkog poslovanja, od 1965. do 1975. godine
3. Period „Kamena“ u zajedničkoj firmi IGMA od 1975. do 1989. godine
4. Period ponovnoga osamostaljenja poduzeća „Kamena“ iz OUR-a u Radnu organizaciju od 1989. do danas.<sup>24</sup>

„Kamen“d.d. u Pazinu osnovan je 12.07.1954. godine rješenjem Narodnog odbora Kotara Pazin; 10.10.1954. Kamen se je konstituirao kao poduzeće, a 21.02.1955. upisan je u Registar privrednih organizacija kod Okružnog privrednog suda u Rijeci. Osnivač je bio Narodni odbor Kotara Pazin, a za direktora je izabran i postavljen gospodin Josip Paulić, rodom iz Hrtkovaca u Južnom Srijemu.

---

<sup>22</sup> Službene stranice poduzeća „Kamen“d.d. Pazin ( na <http://www.kamen-pazin.hr/hr/tvrtka/>) (11.3.2015. )

<sup>23</sup> Kamen d.d. Pazin ( <http://www.kamen-pazin.hr/hr/tvrtka/>)(11.3. 2015)

<sup>24</sup> Bratulić, J., Cotman, I.: „Kamen Pazin 1954-2004“, Kamen d.d. Pazin, Pazin 2004., str. 25

**Faza osnutka i opstanka jedinstvenog poduzeća u Istri (poduzetnička faza)** odvijala se od 1954. do 1965. „Kamen“ je počeo raditi s osam radnika i djelatnika s najprimitivnijim alatom. Uz veliku želju za uspjehom i uz velika zalaganja je u 10 godina postao jedinstveno poduzeće kamenarske djelatnosti u Istri. Josip Paulić uspio je udružiti sve ostale kamenare u Istri, a to su tada bili: „Istarski nemetali Pula“, „Istarski boksiti Rovinj“ i „Istarski nemetali Buje“ u jedinstveno poduzeće „Kamen“ Pazin sa sjedištem u Pazinu. U tih 10 godina „Kamen“ je narastao na 420 zaposlenih. Godine 1965. proizveo je 5 971 m<sup>3</sup> blokova i 51 000 m<sup>2</sup> gateriranih ploča.

Razvitak proizvodnje blokova, organizacija preradbe i izvoza te ujedinjenje svih istarskih kamenara u jednu radnu organizaciju bio je hvalevrijedan pothvat. Sve je to napravljeno pod rukovodstvom pokojnog Josipa Paulića, koji je po struci bio kvalificirani kamenar.

Godine 1960. proizvodnjom i preradom prirodnog kamena su se bavila još tri poduzeća, no u roku 5 godina, poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin preuzima upravljanje nad cjelokupnim proizvodnim i preradbenim kapacitetima u Istri. Početak šezdesetih obilježilo je vrijeme snažnije graditeljske aktivnosti te su bile brojne okolnosti koje su utjecale na brži tempo razvitka. Ulaganjem u tehnologiju od 1963. do 1965. godine proširuje se i povećava proizvodnja i produktivnost, proširuje se asortiman proizvoda i snažnije se nastupa na tržištu.

**Period modernijeg tehničkog poslovanja (faza kolektivnog duha)** bio je od 1965. do 1974. godine. Godine 1965. dogodila se privredna reforma pa su poduzeća morala poslovati više „kapitalistički“, i nastala je velika ekonomska kriza; s jedne strane pomanjkanje posla, s druge pak veći zahtjevi za kvalitetom, a slijedile su i druge neočekivane prilike. Koncem 1966. godine u poduzeće je primljen Karmelo Krebel, sadašnji direktor poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin. Također je te godine osnovana izvozna poslovnica.

Godine 1966. i 1967. bile su teške, no novim investicijskim pothvatom i modernizacijom proizvodnje, poduzeću je krenulo nabolje: produktivnost, kvaliteta, izvoz. Godina 1968. i 1969. investicijskim ulaganjem grade se nove proizvodne hale, te se instaliranjem nove dizalice za manipulaciju, poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin stiže na sam vrh tehnološke opremljenosti. Počinje stabilan rast proizvodnje i sve više jača položaj

poduzeća na tržištu. Tih se godina u poduzeću nastoji podići obrazovni nivo zaposlenika te se zaposlenici šalju na školovanje u Kamenoklesarsku školu u Pučišće, na otoku Braču<sup>25</sup>

Tako je u 1974. godini proizvedeno 13 965 m<sup>3</sup> blokova (naspram 5 900 m<sup>3</sup> u 1965. godini) i 107 535 m<sup>3</sup> gateriranih ploča. Godine 1972. osnovana je istraživačka grupa i nabavljene su 2 istraživačke sonde. Krajem 1974. godine „Kamen“ je spojen u firmu IGMA, zajedno s „Istarskim ciglanama“ iz Cerovlja. Zbog pojave krize i privredne reforme, poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin je smanjio broj zaposlenika, 1965. godine bilo je zaposleno 441 djelatnik, a krajem perioda broj zaposlenika u poduzeću bio je 379.

**Period u kojem „Kamen“ d.d. posluje u zajedničkoj tvrtki „IGMA“ (faza formalizacije).** „Kamen“ kao jedan od OOUR-a<sup>26</sup> u IGMA-i nastavio je uspješno poslovati i razvijati se; u periodu IGMA-e, to jest od 1975. do 1989. godine „Kamen“ je u tom razdoblju:

1. Povećao izvoz bez obzira na manjak prodaje na domaćem tržištu;
2. Povećao proizvodnju blokova i ploča: u 1989. godini 19 938 m<sup>3</sup> blokova i 327 266 m<sup>2</sup> gateriranih ploča;
3. Stalno je investirao u strojeve, jednako u kamenolome, kao i u Pilanu.

Pri kraju osamdesetih godina prošlog stoljeća u „Kamenu“ su se mogli vidjeti najmoderniji strojevi, i u kamenolomima i na Pilani. Utrošeno je mnogo sredstava na istraživanja, kako u Istri, tako i diljem bivše Jugoslavije.

No osim u Hrvatskoj, „Kamen“ je 1980. u Gabonu otvorio kamenolom mramora. Nakon nepune godine dana rada, poduzeće se povuklo zbog više razloga: neiskustvo djelovanja u kapitalističkom privređivanju, neadekvatna sredstva za tamošnji kamen (kvarc), pomanjkanje sredstava – deviza zbog krize koja je nastala u bivšoj državi i slično.

Iako se „Kamenu“ d.d. Pazin izlazak na tržište u Gabonu pokazao neuspješnim, ulaganja poduzeća u strojeve i istraživanja su se isplatila, te je „Kamen“ d.d. u tom

---

<sup>25</sup> Bratulić, J., Cotman, I. „Kamen Pazin 1954-2004“, Kamen d.d. Pazin, Pazin, 2004., str.153.

<sup>26</sup> OOUR - Osnovna organizacija udruženog rada

razdoblju imao najveći broj zaposlenika(1987. godine 517 zaposlenika) dok se krajem perioda(1989. godine) taj broj smanjio na 503.

**Ponovno osamostaljenje (faza elaboracije).** Godine 1989. „Kamen“ izlazi iz IGMA-e i postaje ponovno samostalna Radna organizacija. Direktorom tog samostalnog „Kamena“ postao je Karmel Krebel i na tom je mjestu ostao do danas. Godine 1991. raspala se Jugoslavija nakon Domovinskog rata te je nastala nova Republika Hrvatska. Iako je to razdoblje za mnoga poduzeća predstavljalo velike izazove, kojima se većina nije mogla oduprijeti te su se mnoga poduzeća i ugasila, poslovanje poduzeća „Kamen“ d.d. je opstalo iz sljedećih razloga:

1. Zbog rata prestali su poslovi u bivšoj državi, a izvoz je bio ograničen sankcijama;
2. Trebalo se starati o poboljšanju kvalitete proizvoda, a to je značilo i investirati u opasno vrijeme kada su kamate iznosile i preko 18% godišnje;
3. Moralo se voditi računa o povećanju radne discipline i odgovornosti;
4. Morala su se naći nova tržišta u izvozu kao zamjenu za jugoslavensko i hrvatsko tržište zarobljeno ratom; u tom teškom razdoblju osvojeno je tržište u Mađarskoj, Francuskoj i mali dio u Poljskoj i Belgiji.

U kamenolomima su se nabavljali moderni strojevi, bageri, utovarivači, dijamantne pile, sjekačice i slični strojevi. Usvojeni su novi proizvodi i pokrenute obrade; započela je izrada kocki, kamenih elemenata i brojne druge obrade kamena poput pjeskarenja, četkanja, plameniranja, štokovanja, špicanja; u kamenolomima instalirani su golemi strojevi za drobljenje kamena, koji se pokazao kao traženi izvozni artikl.

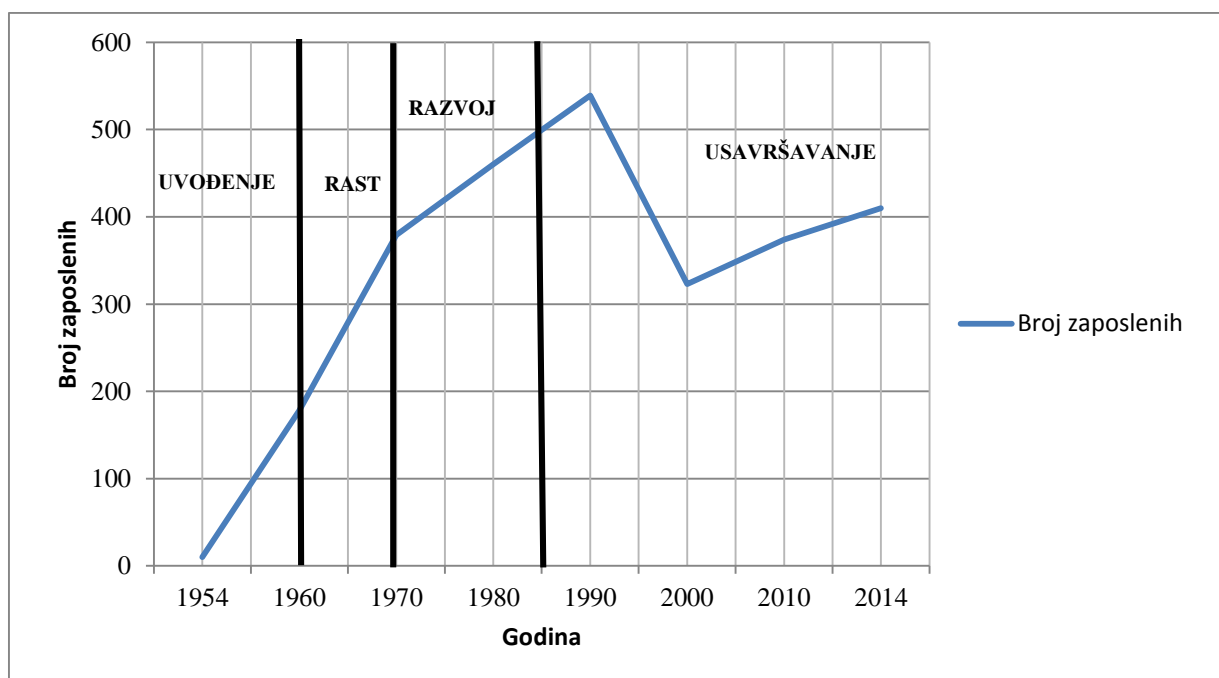
U vrijeme kada u hrvatskom gospodarstvu uvoz nadmašuje izvoz, pazinski „Kamen“ je jedna od rijetkih hrvatskih tvrtki u kojoj izvoz zadnjih godina značajno raste. Na inozemnom tržištu se nije lako nositi s konkurencijom, no uz kvalitetnu proizvodnju i opravdanje povjerenja kupaca primjer „Kamena“ potvrđuje da svijet i Europa nisu neosvojivi.

Za „Kamen“ je najznačajnije talijansko tržište gdje se ostvaruje 72% izvoznog prihoda. U velikoj konkurenciji egipatskog, španjolskog i talijanskog kamena, pazinski „Kamen“ uspješno se održava na talijanskom tržištu, te potražnja nije ni u jednom trenutku pala. Proizvodi „Kamena“ dobro su prihvaćeni u Mađarskoj, koja je druga zemlja uvoznica

istarskog kamena. Države koje su prepoznale kvalitetu istarskog kamena su: Njemačka, Švicarska, Luxemburg, Poljska, Slovačka, Austrija, Belgija, SAD, Kanada i Kina, te također Srbija, BiH, Slovenija i Makedonija.

Tvrtka „Kamen“ d.d. Pazin je prema podacima FINA-e ostvarila povećanje broja zaposlenika i to sa 390 u 2010. godini na 394 u 2013. godini. Na dan 31.12.2013. bilo je zaposleno 410 radnika, prema čemu je vidljivo njihovo povećanje unatoč recesiji. Ukupni prihodi su također porasli i to za 2,64%, a rashodi za 5,98%. Vrijednost izvoza od 123,3 milijuna kuna premašuje uvoz od 15,3 milijuna kuna. Rezultat je trgovinski saldo u iznosu od 107,9 milijuna kn što ukazuje na izvoznu orijentaciju poduzeća. Prema navodima u financijskom izvještaju tvrtke ne očekuju se značajna odstupanja u budućnosti te se ulažu značajni naponi u iznalaženju novih tržišta i kamenoloma.<sup>27</sup>

Slika 2: Životni ciklus poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin



Izvor: Interni podaci poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin, 2015. godina

<sup>27</sup> Službene stranice grada Pazina( [www.pazin.hr/picture/upload/file/informacija o stanju gospodarstva](http://www.pazin.hr/picture/upload/file/informacija%20o%20stanju%20gospodarstva)) (17.3.2015.)

Na grafu životnog ciklusa poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin vidi se kako je poduzeće 40-ak godina imalo konstantan rast zaposlenika, od svojih početaka kada su imali 10 zaposlenika, do 1989. kada je broj zaposlenih bio 503. Od 1991. godine do 2000., zbog poslijeratnog stanja u zemlji i nepovoljnih političkih prilika krivulja je u padu zbog otpuštanja zaposlenika, no već 2000. je prekinut pad novim zapošljavanjima. Period nakon 2000. godine za poduzeće „Kamen“ d.d. je period u kojem „Kamen“ ponovno koristi sve svoje kapacitete i povećava izvoz. Godine 2008. zemlju je pogodila gospodarska kriza, no na poduzeće „Kamen“ d.d. se to nije odrazilo, već je uspješno prebrodilo ekonomsku krizu povećavajući poslovanje i zaposlenjem novih djelatnika.

#### **4.2.1. Razvoj organizacijske strukture kroz faze životnog ciklusa**

Čimbenici koji određuju organizacijsku strukturu jesu ciljevi i zadaće organizacijskog sustava, struktura i kakvoća osoblja, veličina i organizacijska razgranatost, djelatnost i narav radnih procesa, tehnološka složenost, mjesto i položaj organizacijskog sustava u užem i širem okruženju te integracija unutarnjih i vanjskih čimbenika.

Organizacijska struktura predstavlja sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka i to je najvažniji dio svake organizacije. Svako poduzeće ima svoju definiranu strukturu ili sastav, odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Izjednačava s organizacijom, što je pogrešno, jer je organizacijska struktura uži pojam od organizacije te, uz organizacijska sredstva i organizacijske postupke, čini sastavne elemente organizacije.

Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin je funkcijska organizacijska struktura.

S obzirom na razvijenost funkcijske organizacijske strukture, postoje tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture:

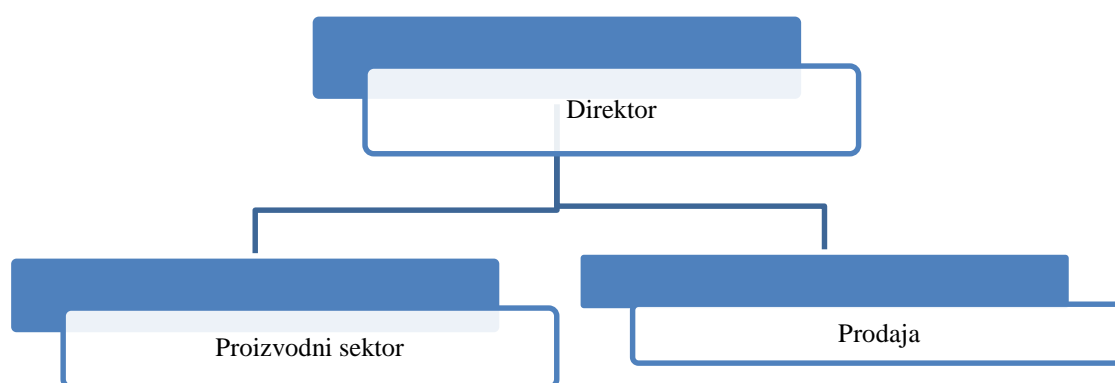
1. početni oblik - broj formiranih organizacijskih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija,
2. standardni oblik - broj formiranih organizacijskih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija,
3. razvijeni oblik - broj formiranih organizacijskih jedinica veći je od broja poslovnih funkcija.

Prednosti funkcijske organizacijske strukture jesu visoki stupanj specijalizacije i podjele rada, stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije, logična povezanost poslovnih funkcija, naglašavanje značaja i važnosti “glavnih funkcija”, slijedi principe specijalizacije po funkcijama, olakšava edukaciju i osposobljavanje menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija, osigurava čvrstu kontrolu na vrhu poduzeća.

Slabosti funkcijske organizacijske strukture jesu sporo se prilagođava promjenama u okolini, zbog rascjepkanosti poslova, otežana je njihova koordinacija, odsutnost suradnje i timskog rada menadžera pojedinih poslovnih funkcija, sporo i neadekvatno odlučivanje, razvučenost linija koordinacije i komunikacije, odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za krajnji poslovni rezultat poduzeća, naglašavanje važnosti ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, a ne ciljeva poduzeća, zbog pretjerane specijalizacije funkcijskih menadžera, njihov se pogled sužava i teško vide cjelinu, ograničava razvoj top menadžmenta.

Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin koristi funkcijsku organizacijsku strukturu od samih početaka kada se struktura sastojala samo od direktora i sektora proizvodnje i prodaje.

Slika 3: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (godine 1955.)

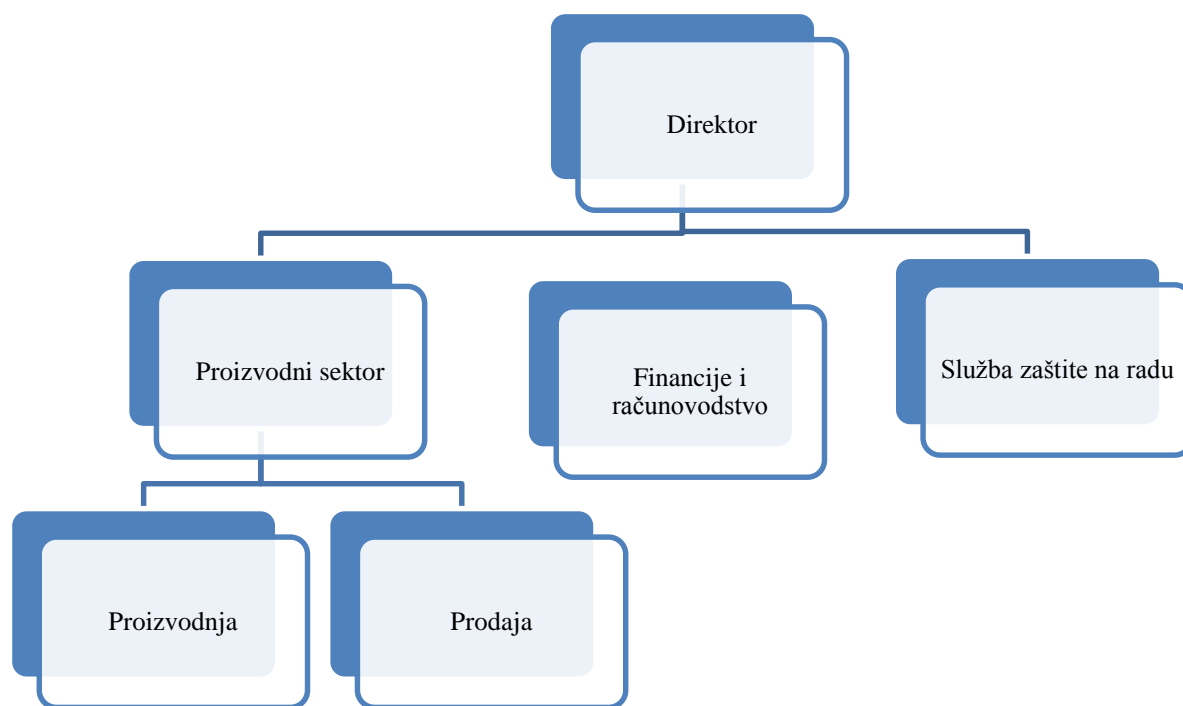


Izvor: Interni podaci poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin



Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin se naglo razvilo i broj zaposlenih se u 10 godina povećao, te se time mijenjala i organizacijska struktura. Zbog povećanja obima posla, direktor nije direktno komunicirao sa sektorima proizvodnje i prodaje, već je delegirao odgovornost na obrazovane zaposlenike koji su bili školovani za vođenje sektora proizvodnje i prodaje. Osim promjena u navedenim sektorima, javila se potreba za uvođenjem sektora službe zaštite na radu, kako bi zaposleni u kamenolomima bili upoznati s rizikom posla i školovani za rad u kamenolomima kako bi se ozljede na radu svele na minimum. U prvoj fazi životnog ciklusa uveden je i sektor financija i računovodstva, jer su se povećanjem posla uvelike povećale i financije, te direktor više nije bio u mogućnosti voditi brige o prihodima i rashodima u poduzeću.

Slika 4: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (godine 1965.)

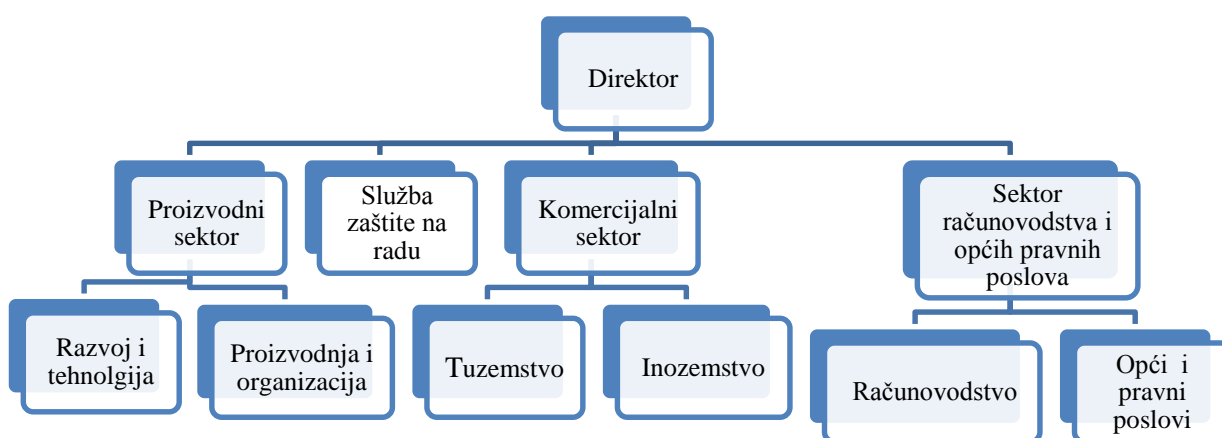


Izvor: Interni podaci poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

Pojavom i naglim razvojem tehnologije, mijenjala se organizacijska struktura. Prodaja više nije bila u nadležnosti proizvodnog sektora, već je poduzeće uvelo komercijalni sektor, koji je bio nadležan za vođenje prodaje u inozemstvu i tuzemstvu. Od godine 1980. do

1990. montažom su se bavili odgovorni za prodaju i inozemstvu i tuzemstvu. Sektor financija i računovodstva je preimenovan u sektor računovodstvenih i općih i pravnih poslova koji je bio nadležan za računovodstvo i opće i pravne poslove. S obzirom na razvoj tehnologije, te uvođenjem istih u poduzeće, kao posebna funkcija u proizvodni sektor je uvedena funkcija razvoja i tehnologije, te je osim funkcije proizvodnje uvedena i organizacija.

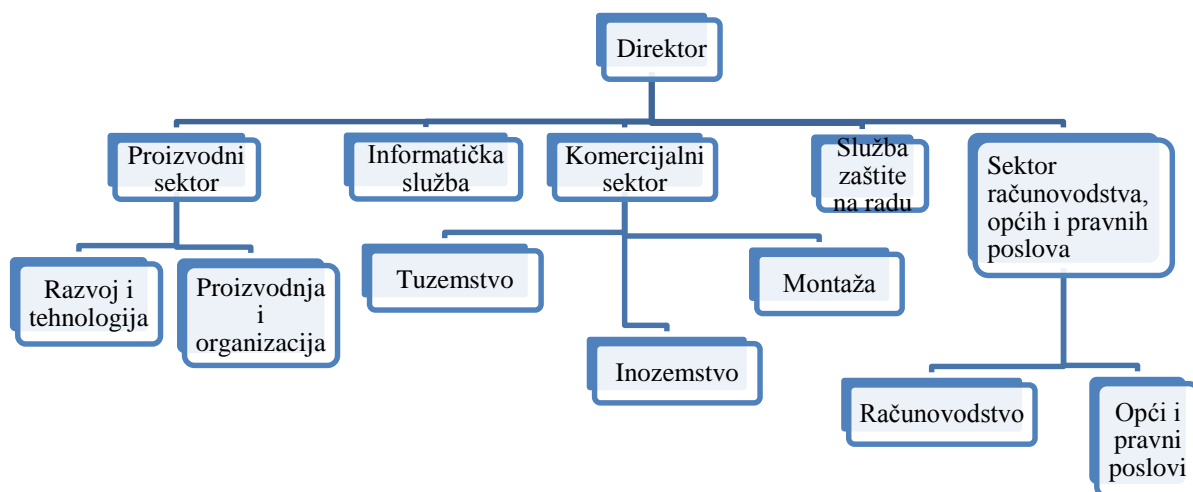
Slika 5: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (godina 1990.)



Izvor: Interni podaci poduzeća

Od 1990. godine pa do danas nije se znatno mijenjala organizacijska struktura poduzeća. U komercijalnom sektoru se razvila funkcija montaže, te je uvedena informatička služba. S obzirom na sadašnje poslovanje poduzeća „Kamen“ d.d. organizacijska struktura će se još mijenjati i razvijati. „Kamen“ d.d. ima širok raspon kontrole što znači da je organizacija plitka što omogućuje brže komuniciranje u poduzeću, te veće zadovoljstvo radnika pri radu.

Slika 6: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin ( na dan 30.09.2014.)



Izvor: Interni podaci poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

#### 4.2.2. Misija i vizija

Misija poduzeća “Kamen” d.d. Pazin je kontinuirano i neumorno praćenje potreba njihovih poslovnih partnera diljem svijeta kako bi im svojom profesionalnošću i kvalitetom olakšali postizanje strateških ciljeva.

Glavni ciljevi kojima organizacija teži su imperativ kvalitete, stalan i siguran rast, komunikacija s tržištem, praćenje tehnološkog razvoja, poticajna radna okolina za radnike te poželjnost suradnje s poduzećem „Kamen“ d.d.

Vizija tvrtke ”Kamen” d.d. Pazin obuhvaća prisutnost njihovih proizvoda na najzahtjevnijim svjetskim tržištima, vodstvo u primjeni novih tehnologija te visoka razina pouzdanosti za poslovne partnere i zaposlenike.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Kamen d.d. Pazin (<http://kamen-pazin.hr/hr/misija>) (14.03.2015.)

### 4.2.3. Kvaliteta

S ciljem poboljšanja poslovanja i učinkovitijeg upravljanja poslovnim sustavom, „Kamen“ d.d. Pazin je u proteklom razdoblju pristupio svim potrebnim radnjama i aktivnostima za stjecanje certifikata ISO 9001:2000. Norma ISO 9001 služi kao model upravljanja kvalitetom i pokriva glavne procese unutar tvrtke, i to od razvoja, proizvodnje, prodaje, nabave, skladištenja i ostalih, osiguravajući da su ovi procesi vođeni u kontroliranim uvjetima.

Certifikat ISO 9001:2000 izdan je Kamenu d.d. Pazin za kvalitetu sustava upravljanja za eksploataciju, proizvodnju i obradu kamenih blokova prirodnog (arhitektonsko-građevnog) kamena u kamenolomu i za preradu, obradu i proizvodnju finalnih kameno-klesarskih proizvoda iz prirodnog (arhitektonsko-građevnog) kamena u pilani.

Certifikat je izdan od certifikacijske kuće DET NORSKE VERITAS 31.05.2005.godine. Taj certifikat osigurava model i okvir za poboljšanje efikasnosti i smanjenje troškova, te osigurava povjerenje u proizvode i usluge poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin na tržištu.<sup>29</sup>

„Kamen“ d.d. Pazin također ima priznanje za kvalitetu, kada je Hrvatski vrt, na svjetskoj izložbi „Japan, Flora, 2000“, ostvario dva visoka priznanja za kvalitetu: Zlatnu medalju i Excellent Prize, koju je od stranih zemalja dobila još samo Kina. Vrt je u prostorno arhitektonskom djelu sadržavao pristupne stepenice, opločenje središnjeg djela u naznaci šahovnice sa stolom, zatim ruba izvedenog u hrvatskom pleteru, a sve to obrađeno u bijelom kamenu, u izvedbi poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin. To je postignuće ostvareno u zemlji u kojoj je kamen kao materijal za oblikovanje vrtova i krajolika visoko cijenjen i ima posebno značenje i dugu tradiciju.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Kamen d.d. Pazin ( <http://www.kamen-pazin.hr/hr/kvaliteta/>) (15.04.2015.)

<sup>30</sup> Bratulić, J., Cotman, I. „Kamen Pazin 1954-2004“ Kamen d.d. Pazin, Pazin 2004, str. 214.

### 4.3. Kritički osvrt

Tema rada je upravljanje životnim ciklusom organizacije. Pod životnim ciklusom podrazumijeva se starost organizacije, te kroz što je poduzeće prošlo kako bi uopće doživjelo starost. Da bi poduzeće opstalo, menadžment treba na vrijeme prepoznati promjene koje se događaju u okolini, te im se pravovremeno prilagoditi. Poduzeće koje je autorica odabrala za primjer životnog ciklusa organizacije je poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin. „Kamen“ posluje na tržištu više od 60 godina, te je jedno od rijetkih Istarskih poduzeća koja su se uspjela održati na tržištu tijekom godina političkih i gospodarskih nestabilnosti u Republici Hrvatskoj. U državi uvoz premašuje izvoz, no to za Istarsku županiju nije slučaj, čime je najviše zaslužno poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin. Stalnim ulaganjem u tehnologiju, inovacije, a najviše u svoje zaposlenike, kupci prepoznaju kvalitetu njihovih proizvoda, ne samo u Hrvatskoj, nego i u inozemstvu, te poduzeće je stalno u potrazi za novim tržištima na koje bi moglo izaći sa svojim proizvodima.

Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin je prošlo kroz sve faze životnog ciklusa, od faze izgradnje 1954. godine kada je zapošljavalo 8 radnika, do danas kada je zaposleno 420 ljudi, te je jedno od poznatijih poduzeća na području Istarske županije. Najveći izazov u životnom ciklusu poduzeća bila je 1965. godina, kada su se dogodile privredne reforme i ekonomska kriza, te 1980. godine kada su otvorili kamenolom mramora u Gabonu, te su se zbog pomanjkanja iskustva i neadekvatnih sredstava morali povući s tamošnjeg tržišta. Za „Kamen“ d.d. to je bio izazov koji su uspješno prebrodili i zbog kojeg su povećali svoja ulaganja u istraživanje i razvoj. Nepovoljno razdoblje za „Kamen“ je vrijeme nakon Domovinskog rata, kada je poduzeće zbog stanja u državi smanjilo izvoz i broj zaposlenika.

Od samih početaka poduzeće organizacijska struktura poduzeća je funkcijska organizacijska struktura. S obzirom na nagli razvoj poduzeća, organizacijska struktura se početnog oblika razvila u razvijeni oblik. Brzina razvoja poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin je nesvakidašnja, „Kamen“ je jedino poduzeće na području Istarske županije koje se razvilo u samo 10 godina. Direktor poduzeća prepoznao je stručnost i kvalitetu menadžera, koji su uspješno vodili i razvijali poduzeće, te koji su zaslužni za sadašnja postignuća poduzeća. Osim menadžera, neporeciv značaj za uspješnost poduzeća imaju zaposleni u kamenolomima. Unatoč političkim previranjima, gospodarske krize i pada BDP-a, poduzeće se nastavlja razvijati, ulaže u kvalitetu svojih proizvoda te usvaja nova tržišta, te od iznimnog značaja u današnje vrijeme, zapošljava nove zaposlenike. „Kamen“ d.d. Pazin

može poslužiti mnogim poduzećima kao primjer kako uspješno poslovati, i što je još važnije, ne izrabljivati svoje zaposlenike, nego iznova ulagati u njih, jer najveća vrijednost koje poduzeće može imati su kvalitetni i obrazovani zaposlenici.

## 5. ZAKLJUČAK

Životni ciklus organizacije može se usporediti sa životnim vijekom živih organizama, jer baš kao i ljudi te drugi živi organizmi, i organizacije se rađaju, rastu i postaju zrele. Jedina razlika je u tome što za ljude nakon faze zrelosti slijedi smrt, dok za organizaciju to ne mora vrijediti. O tome hoće li se organizacija ugasiti ili se usavršavati ovisi o tome koliko je prepoznata njezina kvaliteta u fazi elaboracije, kakav je status i reputaciju stekla na tržištu. Veliku ulogu u fazi elaboracije ima menadžer, o odlukama koje donosi da poduzeće opstane na tržištu, te o stilu vođenja. Ne mogu se zanemariti ni utjecaji vanjskih čimbenika, one na koje poduzeće ne može utjecati, kao što su institucionalni uvjeti (političko i ekonomsko stanje u zemlji) kao ni razvoj novih tehnologija.

U radu je dan primjer životnog ciklusa poduzeća „Kamen“ d.d.Pazin. Poduzeće ima dugu povijest poslovanja, iz čega se može zaključiti da su kvalitetu njihovih proizvoda kupci prepoznali. „Kamen“ d.d. je poduzeće koje se bavi kamenarstvom te postoji od 1954., kada je poduzeću bilo zaposleno svega 8 zaposlenika, te je tijekom 60 godina poduzeće raslo, te danas ima 420 zaposlenika. Od samih početaka poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin suočeno je sa raznim izazovima na tržištu, kao i s nepovoljnim ekonomskim stanjem u državi. No zahvaljujući stručnom vodstvu i kompetentnom ljudskom kadru, „Kamen“ d.d. još i danas posluje.

Poduzeće od osnutka koristi funkcijsku organizacijsku strukturu, no s obzirom da poduzeće posluje i izvan granica Republike Hrvatske, mogli su koristiti divizijski oblik organizacijske strukture. Ukoliko se nastave razvijati i širiti na inozemno tržište, to će se vjerojatno i ostvariti.

## LITERATURA

### *Knjige:*

1. Bratulić, J., Cotman, I. „KAMEN PAZIN 1954-2004“ Pazin 2004.
2. Galetić, L.:“Organizacija velikih poduzeća“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2011.
3. Sikavica, P.:“Organizacija“ , Školska knjiga, Zagreb 2011.
4. Sikavica, P., Novak, M.“Poslovna organizacija“ Informator, Zagreb 2011.
5. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M:“ Organizacija“ Fakultet organizacije i informatike, Varaždin 1999.

### *Internetske stranice:*

1. Google knjige: Adizesov model životnog ciklusa: <https://books.google.hr/> (12.04.2015.)
2. Kamen d.d. Pazin: <http://www.kamen-pazin.hr/hr/tvrtka> (11.03.2015.)
3. Kamen d.d. Pazin: <http://www.kamen-pazin.hr/hr/misija> (14.03.2015.)
4. Kamen d.d. Pazin : <http://www.kamen-pazin.hr/hr/kvaliteta> (15.04.2015.)
5. Službene stranice Grada Pazina: [www.pazin.hr/picture/upload/file/informacije-o-stanju-gospodarstva](http://www.pazin.hr/picture/upload/file/informacije-o-stanju-gospodarstva) (17.03.2015.)



## POPIS SLIKA

Slika 1: Faze razvoja organizacije .....	15
Slika 2: Životni ciklus poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin .....	26
Slika 3: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (godine 1955.).....	28
Slika 4: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (godine 1965.).....	29
Slika 5: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (godine 1990.).....	30
Slika 6: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (na dan 30.09.2014.....	31

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Karakteristike organizacije u pojedinim fazama poduzeća.....	14
---	----

## SAŽETAK

Pojam organizacija koristi se u dvostrukom smislu: za označavanje procesa organiziranja nekih aktivnosti, a u drugom smislu za označavanje rezultata tog procesa s kojima se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. Značenje organizacije nije ograničeno samo na čovjekovu gospodarsku djelatnost, već na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. Ona omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage stvarajući od njih društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka te smanjuje troškove za postizanje istog rezultata.

Svaka organizacija prolazi kroz faze životnog ciklusa koje se u većoj ili manjoj mjeri mogu podudarati sa životnim vijekom živih organizama. Neke organizacije mogu proći i kroz nekoliko faza životnog ciklusa, ali umjesto gašenja, poduzeća usavršavaju svoje poslovanje. Faze životnog ciklusa organizacije su poduzetnička faza ili faza izgradnje, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije ili faza diferencijacije, te faza elaboracije ili faza usavršavanja. Na svaku fazu životnog ciklusa djeluju unutarnji i vanjski čimbenici koji oblikuju organizaciju te svaka faza životnog ciklusa ima određene karakteristike, koji se razlikuju po organizacijskoj strukturi, po stilu vođenja, po ciljevima koje ima svaka pojedina faza.

Analizom životnog ciklusa poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin može se iščitati da je poduzeće prošla kroz sve faze životnog ciklusa te i dalje usavršavaju svoje poslovanje, ulažu u tehnologiju, inovacije, te u usavršavanje tehničkog i informacijskog znanja svojih zaposlenika.

## SUMMARY

The term organization is used in a double sense: to denote the process of organizing some activities, and in another sense, to indicate the result of the process with which to shape the organizational units of different types, widths and structures in all areas of social life. The meaning of the organization is not limited to human economic activity, but on his overall work and life activity. It allows the realization of complex tasks, extends the scope of man's individual strengths developing from them the social power, speeds up the process of achieving tasks and reduces the cost to achieve the same results.

Every organization goes through the stages of the life cycle that can more or less match with the life cycle of living organisms. Some organizations may go through several stages of the life cycle, but instead of shutting down their businesses, they improve their operations. Life cycle stages organization are entrepreneurial phase or construction phase, the phase of the collective spirit or growth phase, phase of formalization or stage of differentiation and elaboration phase or stage of development. On each stage of the life cycle are operating internal and external factors that shape the organization and each phase of the life cycle has certain characteristics, which differ in organizational structure, according to the style of management, according to the goals that every phase have.

By analyzing the life cycle of the company "Kamen" d.d. Pazin can be read that company went through all stages of the life cycle and they are continued to improve their business, invest in technology, innovation, and the development of technical and information knowledge of it's employees.