

# ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE U OKOLNOSTIMA PANDEMIJE COVID-19

---

**Tomšić, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:954936>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Marina Tomšić

**ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA OBLIKOVANJA  
ORGANIZACIJE U OKOLNOSTIMA PANDEMIJE COVID-19**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Marina Tomšić

**ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA OBLIKOVANJA  
ORGANIZACIJE U OKOLNOSTIMA PANDEMIJE COVID-19**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

JMBAG: 0010230265

e-mail: [mtomsic@efos.hr](mailto:mtomsic@efos.hr)

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: Dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Marina Tomšić


**ANALYSIS OF THE INTERNAL ORGANIZATIONAL  
FACTORS DURING THE PANDEMIC COVID-19**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marina Tomšić

**JMBAG:** 0010230265

**OIB:** 44701639147

**e-mail za kontakt:** marinatomsic00@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Analiza unutarnjih čimbenika oblikovanja organizacije u okolnostima pandemije  
COVID-19

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Marina Tomšić

## **Analiza unutarnjih čimbenika oblikovanja organizacije u okolnostima pandemije COVID-19**

### **SAŽETAK**

Svaka organizacija ima svoje unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na njezino oblikovanje i stvaranje. Unutarnjih čimbenika od najveće važnosti broji sedam, a to su sljedeći: ciljevi i strategije, zadatci i tehnologija, veličina, životni ciklus organizacije, proizvod, ljudski resursi i lokacija. Svaki od čimbenika ima određeni stupanj značenja za organizaciju i djeluje različitom snagom i intenzitetom na organizaciju. Pandemija COVID-19, koja nameće distancu među ljudima radi njezinog suzbijanja, bilježi svoju pojavu 2019. godine. Ta je godina za cijeli svijet postavila iznenadne izazove i ograničenja u poslovanju i životima ljudi. Organizacije su morale postići brzu prilagodbu na nove uvjete poslovanja kako ne bi propale, a one za koje je to bio preveliki trošak i izazov morale su zatvoriti svoja vrata. Sve je to ostavilo utjecaj i na povećanje nezaposlenosti među stanovništvom i na smanjenje broja obrta i trgovačkih društava. Pandemija se pojavila kao vanjski čimbenik, no kao takva je utjecala na sve unutarnje čimbenike koji su morali biti elastični i prilagodljivi novonastaloj situaciji. Kako svaki čimbenik utječe različito na organizaciju, tako je i njihov način prilagodbe bio različit. Za vrijeme epidemije COVID-19 ističe se najveća promjena i upotreba digitalne tehnologije koja je osigurala nastavak poslovanja bez zastoja za mnoge organizacije.

**Ključne riječi:** ciljevi, ljudski resursi, proizvod, strategije, tehnologija

## **Analysis of the internal organizational factors during the pandemic COVID-19**

### **ABSTRACT**

Each organization has its own internal and external factors that affect its shaping and creation. There are seven most important internal factors, and these are the following: goals and strategies, tasks and technology, size, enterprise life cycle, product, human resources and location. Each of the factors has a certain degree of significance for the organization and affects the organization with different strength and intensity. The COVID-19 pandemic, which imposes distance between people in order to suppress it, appeared in 2019. That year set sudden challenges and limitations for the whole business world as well as people's lives. Organizations had to achieve rapid adaptation to new business conditions in order not to fail, and those for whom it was too expensive and challenging had to close their doors. All that has had an impact on increasing unemployment among the population and reducing the number of crafts and companies. The pandemic emerged as an external factor, and as such it affected all internal factors that had to be elastic and adaptable to the new situation. As each factor affected the organization differently, its way of adapting was different. With the COVID-19 epidemic came the biggest change and use of digital technology, which ensured the continuation of business without downtime for many companies.

**Keywords:** goals, human resources, product, strategy, technology

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	2
<b>2.1. Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije</b> .....	2
2.1.1. Ciljevi i strategije .....	3
2.1.1.1. <i>Ciljevi</i> .....	3
2.1.1.2. <i>Vizija i misija</i> .....	4
2.1.1.3. <i>Strategija</i> .....	5
2.1.2. Zadatci i tehnologija .....	7
2.1.2.1. <i>Tehnologija</i> .....	7
2.1.2.2. <i>Informacijska tehnologija</i> .....	9
2.1.3. Veličina organizacije .....	10
2.1.4. Životni ciklus organizacije.....	12
2.1.5. Ljudski potencijali .....	14
2.1.6. Proizvod.....	16
2.1.7. Lokacija organizacije.....	18
<b>2.2. Promjene u organizaciji uzorkovane pandemijom COVID-19</b> .....	20
<b>2.3. Načini prilagodbe čimbenika pandemiji</b> .....	20
2.3.1. Ciljevi i strategije .....	21
2.3.2. Zadaci i tehnologija .....	22
2.3.3. Veličina organizacije .....	24
2.3.4. Životni ciklus organizacije.....	25
2.3.5. Ljudski potencijali .....	27



2.3.6. Proizvod.....	28
2.3.7. Lokacija .....	30
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>33</b>
<b>4. Rasprava.....</b>	<b>34</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>36</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>38</b>
Popis slika.....	43
Popis tablica.....	43
Popis grafičkih prikaza.....	43

## 1. Uvod

Organizacija je ustrojstvo različitih elemenata u funkcionalnu cjelinu. Prilikom formiranja i stvaranja organizacije, odnosno njezine strukture, važnu ulogu imaju mnogobrojni čimbenici i njihova jačina utjecaja koji ostavljaju na organizaciju. Težina upravljanja organizacijom upravo leži u tome što su svi čimbenici različiti te samim time i različitim intenzitetom i obujmom utječu na organizaciju. Tako postoje dvije kategorije čimbenika koji su ključni pri njezinu formiranju, a dijele se na unutarnje i na vanjske čimbenike organizacije. Uzimajući u obzir brojna istraživanja znanstvenika, većina se uglavnom slaže kako se čimbenici dijele u te dvije osnovne kategorije, no nesuglasice nastaju kada je riječ o broju čimbenika unutar svake kategorije. Nakon mnogih istraživanja, vjeruje se kako samo nekolicina unutarnjih čimbenika ima presudan i ključan značaj pri formiranju strukture organizacije, a to su: ciljevi i strategije, zadatci i tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudski resursi, proizvod i lokacija.

Svrha rada je identificirati i analizirati svaki od navedenih unutarnjih čimbenika organizacije i objasniti načine na koje oni utječu na njezino oblikovanje. S obzirom na to kako je 2019./2020. godina označila početak pojave pandemije COVID-19 koja je zahvatila cijeli svijet, pa tako neizbježno i Republiku Hrvatsku, kroz rad će se navesti i razni načini prilagodbe koje su morale provoditi razne organizacije kako bi opstale i nastavile poslovanje unatoč svim izazovima i ograničenjima koja su stavljena pred njih.

Završni rad je koncipiran tako da je podijeljen u pet velikih cjelina. U prvoj cjelini, točnije uvodu, će se čitatelje ukratko uvesti u kontekst predmeta istraživanja te predstaviti svrha pisanja ovoga završnoga rada. Zatim, teorijska podloga i prethodna istraživanja donose samu problematiku djela i razrađenu temu prema pripadajućim podnaslovima. Kod metodologije se definiraju metode i izvori informacija koji su korišteni prilikom izrade rada. Rasprava donosi dodatnu razradu teme, a zaključak sintetizira gradivo i pročitano. Na kraju rada je navedena literatura sa svim izvorima koji su se koristili pri kreiranju rada te iza nje se nalazi popis svih slika, tablica i grafičkih prikaza kroz rad.

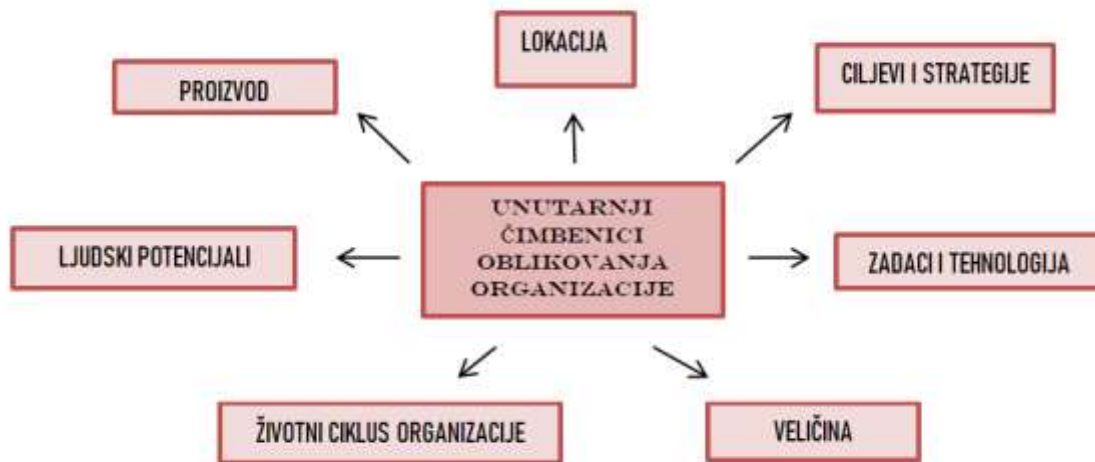
## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

### **2.1. Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije**

Formalna organizacija kao pojam označava onu organizaciju koja je društveno strukturirana i vođena zajedničkim ciljevima, pravilima i praksom koja se provodi kroz podjelu rada i definiranje hijerarhijskih razina, odnosno moći (Crossman, 2021). Uzimajući u obzir velik broj čimbenika koji utječu na organizaciju Sikavica i Novak (1999) objašnjavaju kako na neke od njih organizacija može imati utjecaj, prilagođavati ih, mijenjati i razvijati, a ti se čimbenici nazivaju unutarnjima. Razlog tomu je što se oni nalaze unutar same organizacije što olakšava i omogućava utjecaj, kontrolu i vodstvo te iste organizacije nad njima. Unutarnji čimbenici su okarakterizirani upravo kao oni čimbenici koji su u unutrašnjosti organizacije i nad kojima ona vrši kontrolu. Ako oni ostavljaju pozitivan učinak na organizaciju, onda se smatraju njezinom prednošću i snagom, no ako djeluju negativno na organizaciju i sprječavaju njezin rast i razvoj, onda se smatraju njezinim slabostima (Thpanorama, 2021).

Važno je naglasiti da se niti jedan čimbenik organizacije ne može analizirati neovisno od ostalih čimbenika. Autori Sikavica i Novak (1999:72) navode dva osnovna razloga tomu: „Jedan razlog nalazimo u međusobnom utjecaju i međusobnoj povezanosti čimbenika, dok se drugi razlog ogleda u tome što utjecaj jednog čimbenika organizacije određuje izbor određenog organizacijskog modela poduzeća, dok neki drugi čimbenik organizacije potire to organizacijsko rješenje. Konkretni izbor organizacijskog modela poduzeća ovisit će o onim čimbenicima čiji je ponder odnosno frekvencija utjecaja na organizacijsku strukturu najveća“.

Autor Sikavica (2011:211) navodi kako: „W. B. Wolf navodi čak 22 čimbenika koji su ključni za upravljanje i oblikovanje organizacije“. No, Sikavica i Novak (1999) s druge strane tvrde da od brojnih unutarnjih čimbenika, svega ih sedam ima najveću moć i utjecaj prilikom modeliranja organizacijske, a to su: ciljevi i strategije, zadatci i tehnologija, veličina, životni ciklus organizacije, ljudski potencijali (resursi), proizvod te lokacija organizacije, koji su ujedno razgranati i u prikazu Slike 1.



**Slika 1.** Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije

Izvor: izrada autora prema Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga

### 2.1.1. Ciljevi i strategije

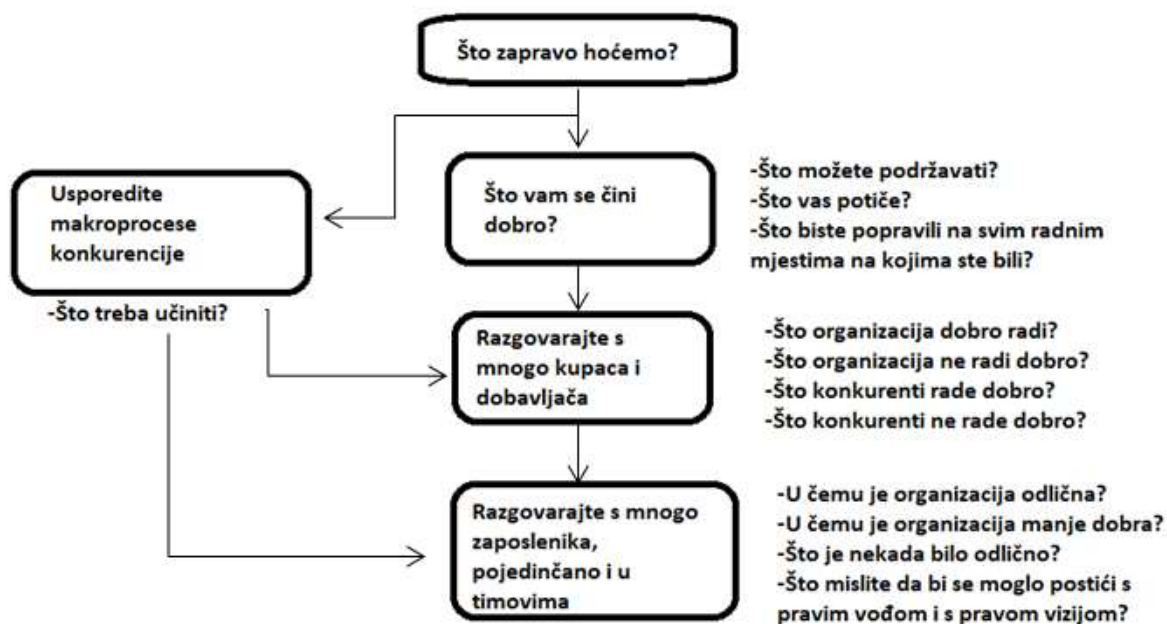
#### 2.1.1.1. Ciljevi

Ciljevi imaju izrazito važnu ulogu pri oblikovanju organizacije i njezine strukture, a Sikavica i Novak (1999) navode da je razlog tomu upravo što oni definiraju smjer rasta i razvoja organizacije, odnosno definiraju njezinu budućnost. Za njihovo definiranje glavnu zaslugu imaju menadžeri čiji je zadatak njihovo pravilno postavljanje, provedba i kontrola. Kako bi cilj bio pravilno postavljen, potrebno je da odgovara smjernicama SMART načela. Prema tom načelu, svaki cilj mora biti specifičan (*S-specific*), mjerljiv (*M-measurable*), usklađen (*A-assignable*), realan (*R-realistic*) te vremenski određen (*T-time bound*) (Pandl, 2020). Pri njihovom definiranju i određivanju, potrebno je uzeti u obzir hijerarhiju ciljeva. Pa tako Sikavica (2011) hijerarhiju objašnjava kao odnose između operativnih, taktičkih i strateških ciljeva, zatim kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih te ciljeva cjeline i njezinih dijelova.

### *2.1.1.2. Vizija i misija*

Procesu postavljanja ciljeva prethodi vizija, a zatim nju prati i misija. Vizija organizacije je usmjerena na budućnost te samim time i prikazuje njezino željeno stanje u budućem vremenu, usklađuje se s dugoročnim ciljevima poslovanja te je kratko i jasno opisana. Misija se nastavlja na viziju te objašnjava načine poslovanja koji pomažu u ostvarivanju onoga što je predodređeno vizijom, također je potrebno da je fleksibilna i elastična s obzirom na mogućnost mijenjanja ciljeva u budućnosti prilikom poslovanja (Mentorica.biz, 2021, Misija i vizija poduzeća-zašto su važne i primjer iz prakse). Prema autoru Sikavici (2011), misija se još definira i kao razlog zbog kojeg neka organizacija i postoji, neovisno radi li se o neprofitnim ili profitnim institucijama, te je osnova za razvijanje daljnjih ciljeva. Vizija mora biti realna i ostvariva, a njezino optimalno vrijeme za provođenje je 3-5 godina. Još jedno od obilježja je da „mora biti kupcima orijentirana, na ljude usredotočena i temeljena na vrijednostima“ (Sikavica, 2011:219). Odnosno, osim mišljenja samoga menadžera, trebala bi obratiti posebnu pozornost na sve tri navedene stavke prilikom njezina formiranja, na što ujedno i ukazuje Grafički prikaz 1.

Osim vizije, misije, ciljeva, veliku ulogu pri oblikovanju organizacije i njezine strukture imaju i vrijednosti. One uključuju etiku i moral organizacije, ekološku osviještenost, stavove i vjerovanja zaposlenih (Sikavica, 2011).



**Grafički prikaz 1.** Nastanak i razvoj vizije

Izvor: izrada autora prema Sikavica, P. (2011:219). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga

### 2.1.1.3. Strategija

Prema autorima Sikavici i Novaku (1999) ciljevi definiraju ono što organizacija želi postići, a strategija je zaslužna za provedbu i način poslovanja koji će rezultirati ostvarenju postavljenih ciljeva. Stoga, za uspjeh ciljeva od velike važnosti je kreiranje strategije koja je neprepisiva, jedinstvena i ključ komparativne prednosti u odnosu na ostale organizacije. Prije određivanja ciljeva, odnosno željenog stanja, organizacija mora provesti analizu njezinog trenutnog stanja. Jedan od mogućih alata pomoću kojih organizacija utvrđuje poslovno stanje je SWOT analiza koja se preporučuje za provedu prije bilo kakvih restrukturiranja, postavljanja ciljeva ili donošenja strateških odluka. S (*strengths*) i W (*weaknesses*) označavaju snage i slabosti organizacije koji su ujedno i unutarnji činitelji te samim time organizacija ih može prilagođavati, dok su O (*opportunities*) i T (*threats*) prilike i prijetnje koje dolaze iz okoline i koje su samim time nepoznate organizaciji (Marketing, 2018).

**Tablica 1. SWOT analiza**

<b><u>SNAGE (Strengths)</u></b> <i>-Što radite dobro?</i> <i>-Koje jedinstvene resurse možete iskoristiti?</i> <i>-Što treće strane vide kao vašu snagu?</i>	<b><u>SLABOSTI (Weaknesses)</u></b> <i>-Što treba poboljšati?</i> <i>-Što konkurencija čini bolje?</i> <i>-Koja vam sredstva nedostaju?</i>
<b><u>PRILIKE (Opportunities)</u></b> <i>-Kakve su vam prilike prisutne na tržištu?</i> <i>-Kako možete iskoristiti svoje snage?</i> <i>-Koje trendove možete iskoristiti?</i>	<b><u>PRIJETNJE (Threats)</u></b> <i>-Što trenutno radi vaša konkurencija?</i> <i>-Razotkrivaju li vaše slabosti vaše poslovanje?</i> <i>-Koje prijetnje mogu naštetiti vašem poslovanju?</i>

Izvor: izrada autora prema Pearsons, N. (2021)

Tablica 1. prikazuje po tri ključna pitanja za svaku stavku unutar SWOT analize, koja će pomoći organizaciji do dolaska ka spoznajama pri analiziranju njezinog trenutnog postojećeg stanja.

Autorica Papec (2021) tvrdi da postoje tri vrste generičkih strategija koje je dobro da organizacije koriste, ovisno o njihovim ciljevima i potrebama, prilikom definiranja vlastitih poslovnih strategija. Prva od njih je strategija niskih troškova, odnosno strategija troškova vodstva, koja objašnjava ostvarivanje konkurentne prednosti temeljem najnižeg troška proizvodnje između konkurenata što rezultira krajnje nižom cijenom proizvoda te privlačenjem one skupine potrošača kojima je cijena važan ili presudan faktor prilikom kupovine. Zatim slijedi strategija diferencijacije koja se temelji na kreiranju jedinstvenih proizvoda prema posebnim željama i potrebama kupaca, no ona iziskuje velike troškove za organizaciju te je cijena istih proizvoda skuplja. Posljednja strategija je strategija fokusiranja ili segmentacije koja je kombinacija prethodne dvije strategije, gdje se nastoje zadovoljiti potrebe za određeni segment tržišta te stvoriti posebna vrijednost za kupca na osnovu diferencijacije proizvoda ili na osnovu smanjivanja troškova u proizvodnji. Stoga „je uspješna ona kompanija koja razvija odgovarajuću strategiju za postizanje svojih ciljeva i gradi odgovarajuću strukturu organizacije za provođenje te strategije“ (Sikavica i Novak, 1999:77). S obzirom na sve veće promjene u okolini i na tržištu, strategija mora biti sposobna se prilagođavati uvjetima što ju čini elastičnijom od ciljeva koji su postavljeni. Porter objašnjava kako kod definiranja strategije prije svega treba ustanoviti gdje se

organizacija sada nalazi i što radi, nakon toga identificirati njezinu okolinu te za kraj odrediti što ona treba sljedeće uraditi (Sikavica, 2011).

### 2.1.2. Zadaci i tehnologija

Ciljevi i zadaci usko su vezani, a Sikavica i Novak (1999) to objašnjavaju tako da ciljevi definiraju stanje kojem organizacija teži, dok su zadaci upravo tu kako bi potpomogli pri ostvarenju zacrtanih ciljeva. Klasifikacija organizacijskih zadataka ima tri kategorije: vezanost za rad s ljudima, stvarima te s informacijama (Sikavica i Novak, 1999). Stoga se zadatci mogu rješavati u interakciji s drugim ljudima, mogu i pomoću različitih stvari te služeći se i koristeći informacijama. „Organizacijska struktura rezultat je procesa organizacijske izgradnje u kojem se obavlja raščlanjivanje odnosno podjela zadataka i grupiranje odnosno integracija zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice“ (Sikavica, 2011:551). Sukladno tome se ukupan zadatak u organizaciji dijeli na pojedinačne zadatke koji predstavljaju donju granicu raščlanjivanja i koji se daju radnicima na njihovim radnim mjestima te na posebne zadatke koji označavaju gornju granicu prilikom procesa raščlambe i namijenjeni su organizacijskim jedinicama različitih rangova (Sikavica, 2011). Sve je to potrebno u svrhu što preciznijeg i kvalitetnijeg obavljanja posla i postizanja zacrtanih ciljeva.

#### 2.1.2.1. Tehnologija

Ovaj čimbenik se često naziva i smatra najvažnijim, a prema Sikavici (2011) njegova važnost je u tome što on pokreće promjene u cijelome društvu. Kroz povijest su razna tehnološka otkrića dovela do pojave i nastanka čak tri industrijske revolucije. Tehnologija je zadužena za transformaciju inputa u gotove proizvode pomoću različitih strojeva, vještina, alata i znanja. Njezin utjecaj se najviše očituje u proizvodnji, zato što se mora prilagoditi način poslovanja i proizvodnih procesa novim tehnologijama, no ostavlja trag na cjelokupnu strukturu organizacije. Ona određuje broj potrebnih radnika i njihovu razinu specijalizacije za obavljanje posla, obilježja postupaka te zadatke koje obavlja pojedinac i one koje obavlja cijela jedinica (Sikavica, 2011).



**Tablica 2.** Karakteristike uslužne i proizvodne tehnologije

<b>PROTOTIP USLUŽNE TEHNOLOGIJE</b>	<b>PROTOTIP PROIZVODNE TEHNOLOGIJE</b>
1. Istodobna proizvodnja i potrošnja	1. Roba se proizvodi za kasniju upotrebu
2. Outputi orijentirani prema kupcu	2. Standardizirani outputi
3. Sudjelovanje kupaca	3. Tehnička jezgra odvojiva od kupca
4. Neopipljivi outputi	4. Opipljivi outputi
5. Radno intenzivna	5. Kapitalno intenzivna

Izvor: izrada autora prema Sikavica P., Novak M. (1999:79). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator

Tehnologija određuje operativne zadatke te se može podijeliti na uslužnu te proizvodnu. Glavne karakteristike za oba slučaja prikazane su u Tablici 2. koja prikazuje da produkt uslužne tehnologije je usluga koja je neopipljiva, dok je rezultat proizvodne tehnologije sam proizvod koji je materijalno i opipljivo dobro. Na primjer, uslužnu tehnologiju predstavlja zanimanje frizerke koja pruža uslugu klijentu koji ju istovremeno koristi, dok za proizvodnu tehnologiju je primjer XY tvornica koja proizvodi proizvode, npr. šalice, koje će se kasnije prodavati i upotrebljavati od strane potrošača. Moguće su i organizacije koje će istovremeno koristiti obje tehnologije, odnosno proizvoditi proizvode te pružati određenu uslugu kao što je to slučaj s restoranima.

Sikavica i Novak (1999) također su objasnili kako je Joan Woodwardova provela istraživanja i zaključila da se organizacije razlikuju s obzirom na upotrebu tehnologije, pa tako postoje one organizacije koje koriste pojedinačnu, masovnu ili procesnu (kontinuiranu) proizvodnju. Također je zaključila da dubina hijerarhijskih razina u organizaciji je najplića kod pojedinačne proizvodnje te se ona povećava prelaskom prema procesnoj ili masovnoj proizvodnji. Organizacije s procesnom i pojedinačnom proizvodnjom imaju fleksibilnije i elastičnije organizacijske strukture, dok je kod organizacija s masovnom proizvodnjom organizacijska struktura puno složenija i formaliziranija. Sikavica (2011) se nadovezuje kako su određeni istraživači produbili Woodwardovu podjelu, pa su tako pojedinačnu proizvodnju podijelili na dvije potpodjele. Prva je tehnologija tradicionalne male serije za koju nije potrebno visokoobrazovanje, kao npr. tkanje. Druga je tehnologija tehničke proizvodnje, koja za obilježje

ima proizvodnju koja zahtijeva visok spektar znanja i vještina na tom području, no s većom upotrebnom automatizacije, kao npr. proizvodnja dijelova za letjelice namijenjenih primjeni u svemiru.

Prema Sikavici i Novaku (1999) Woodwardova je opisala i razliku između prioriteta i primjene kritičnih poslovnih funkcija, točnije proizvodnje, marketinga te razvoja, između organizacija koje koriste pojedinačnu, procesnu ili masovnu proizvodnju. Za pojedinačnu proizvodnju prva je poslovna funkcija marketinga, odnosno osiguranje narudžbe kupca prema posebnim zahtjevima, nakon toga slijedi razvoj i kreiranje tog proizvoda, te za kraj proizvodnja istoga. Organizacije procesne proizvodnje najprije razvijaju proizvod, pa provjeravaju broj potencijalnih kupaca kroz marketing, te nakon toga slijedi sama proizvodnja ako je broj potencijalnih kupaca dostatan. Kod organizacija masovne proizvodnje, prije svega se razvija i proizvodi proizvod, a nakon toga slijede aktivnosti marketinga za proizvedene proizvode. Danas su rijetke organizacije koje koriste isključivo jedan tip tehnologije, osobito s dolaskom suvremenih vremena koja donose sve veću upotrebu automatizacije i informacijske tehnologije. Mnoge organizacije koriste velik broj različitih tehnologija, a najveći utjecaj na njezino oblikovanje će imati ona tehnologija koja se koristi pri proizvodnji osnovnog proizvoda/usluge organizacije. Ne treba zanemariti da „s novim tehnologijama dolazi do rasta i razvoja poduzeća, ali isto tako i do diverzifikacije njegova razvoja, što uvjetuje mijenjanje strogo hijerarhijske organizacije s decentraliziranim oblicima organizacije“ (Sikavica i Novak, 1999:85).

#### *2.1.2.2. Informacijska tehnologija*

Kako Sikavica (2011) objašnjava, današnjica nam donosi visoku upotrebu i prisutnost globalizacije, telekomunikacije i informacijskih tehnologija. Ono što je prije predstavljala procesna, danas predstavlja mikroelektronička tehnologija. Ona omogućava brzinu razmjene i dostupnost različitih informacija velikom broju ljudi, olakšava menadžerima upravljanje i povećava kvalitetu dobara. Djeluje na svim područjima uključujući proizvodne djelatnosti, prodajne, obrazovne institucije i druge od kojih se očekuje da se prilagode novim tehnologijama ili ih očekuje propast. Mreže omogućuju povezivanja s nabavom, potrošačima, konkurentima te dovode do sve većeg preokreta hijerarhijskih u nehijerarhijske odnose u organizaciji jer su i same mreže bez hijerarhije. Također, Internet pruža mogućnost naručivanja *on-line* te dostupnost

globalnog tržišta na webu. To je rezultiralo novim načinom prodaje, novom vrstom plaćanja te razvijanjem novih metoda u privlačenju kupaca kojima je omogućen pregled najpovoljnijih ponuda dobara na jednome mjestu. Potreban je brz odgovor i prilagodba organizacija i njihovih strategija kako bi se izborile s konkurencijom u vidu visokih tehnologija. Osim u proizvodnji, tehnologija je uzela maha i u uslužnim djelatnostima pa tako sve banke koriste i pružaju Internet bankarstvo. Promjene koje tehnologija vrši na organizacijama su: zamjena tradicionalnih struktura suvremenima, smanjenje broja razina u menadžmentu i nestajanje razine srednjih rukovoditelja, elektroničke informacije su zamijenile papirologiju, smanjuje se dubina organizacija i promiče se sve veća decentraliziranost te nehijerarhija, dolazi do fleksibilnosti u vidu radnoga mjesta te je sve veća učestalost održavanja telekonferencija (Sikavica, 2011). Uzimajući u obzir prethodno navedeno „Sve to otvara nove mogućnosti za preoblikovanje organizacije i za nov način oblikovanja poslova“ (Sikavica, 2011:247) što utječe i na preoblikovanje organizacijskih struktura.

### 2.1.3. Veličina organizacije

Veličina organizacije zasigurno ima važnu ulogu pri kreiranju strukture organizacije, jer je struktura uvjetovana veličinom, što rezultira organizacijama male, srednje i velike veličine. Postoje brojni elementi koji određuju upravo veličinu organizacije, a neki od njih su visina prihoda i profita koji organizacija ostvaruje, broj djelatnika, tržišni udio organizacije, vrijednost njezine imovine i drugi (Sikavica i Novak, 1999).

Za gospodarstvo neke zemlje optimalno je da ima najveći broj malih organizacija, zatim srednjih i za kraj velikih. To ne znači da su velike organizacije nepoželjne, naprotiv i one su od velike važnosti za neku zemlju, jer upravo one služe za osiguranje dobara namijenjenih izvozu i održavanju ekonomije razmjene s ostatkom svijeta (Sikavica i Novak, 1999).

Kod elemenata koji određuju veličinu, Sikavica (2011) pridaje važnost upravo broju djelatnika koji su zaposleni u organizaciji, razlog tomu je što o njima ovisi i dubina organizacijskih razina, broj razina rukovođenja te broj i način organiziranja radnih mjesta. No, i takav način mjerenja veličine je relativan jer ako usporedimo neke velike organizacije u Hrvatskoj koje broje oko

1000 zaposlenih, ta brojka je mizerna u usporedbi s velikim organizacijama u ostatku svijeta koje broje i po 1 000 000 zaposlenika (Sikavica, 2011).

Za velike organizacije karakteristična je upotreba automatizacije i mehanizacije u proizvodnim procesima, hijerarhijske razine su dublje i složenije strukture što pridonosi njihovoj nefleksibilnosti na moguće promjene, radnici prilikom obavljanja posla su točno specijalizirani za svoj dio zadatka, način rukovodstva se promiče s individualnog ka timskom, odnosno projektnoj i matričnoj organizaciji rukovođenja te često imaju zasebne jedinice namijenjene istraživanju i razvoju. S druge strane, postoje male organizacije sa suprotnim karakteristikama. Način proizvodnje u njihovom slučaju je zanatski, hijerarhija je dosta plića i jednostavne strukture što omogućava olakšanu i ubranu komunikaciju i koordinaciju te ujedno ju čini i elastičnijom na moguće promjene, radnici obavljaju širok i složen obuhvat poslova, dok je način rukovođenja individualan (Sikavica, 2011).

**Tablica 3.** Osnovne razlike između velikih i malih organizacija

VELIKO PODUZEĆE:	MALO PODUZEĆE:
1. Ekonomija obujma	1. Proizvodnja u malim količinama
2. Globalna orijentacija (orijentacija na svjetsko tržište)	2. Regionalna orijentacija (orijentacija na lokalno tržište)
3. Mehanička struktura	3. Organska struktura
4. "Kruta" neelastična organizacija	4. Fleksibilna organizacijska struktura
5. Visoka i duboka organizacija	5. Niska organizacija
6. Kompleksna (složena) organizacija	6. Jednostavna organizacijska struktura
7. Timski rad, profesionalni specijalisti i manageri	7. Velika uloga poduzetnika

Izvor: izrada autora prema Sikavica P., Novak M. (1999:89). Poslovna organizacija. Zagreb:

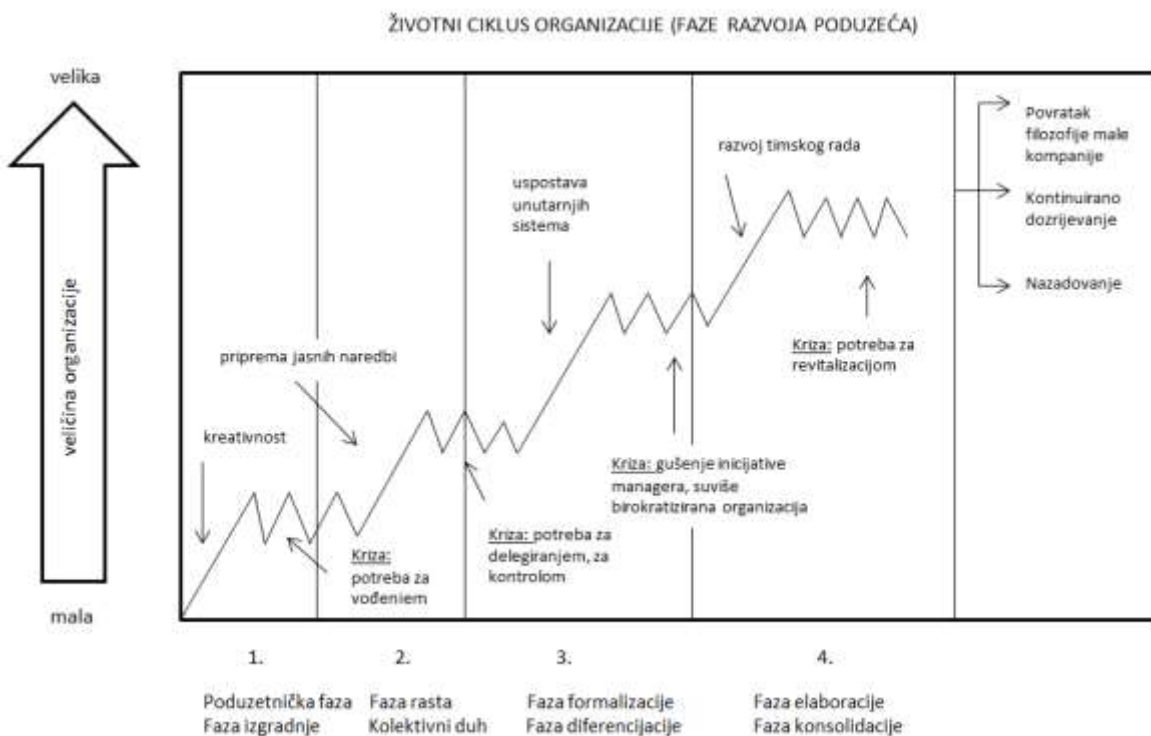
Informator

Tablica 3. prikazuje većinom sve usporedne razlike između velikih i malih organizacija, koje su navedene u odlomku gore. Sikavica (2011) navodi kako je odnos između veličine i centralizacije u obrnutoj vezi pa što je veća organizacija, to je manja centralizacija, odnosno veća decentralizacija.

Ipak, neke organizacije mogu biti veliko-male, odnosno u želji da se zadrži njihova veličina uz istodobno veliku fleksibilnost, velike organizacije se procesom restrukturiranja dijele na područje djelatnosti, strateške poslovne jedinice i profitne centre. Autor takav način objašnjava kao „konfederaciju velikog broja malih poduzeća“ (Sikavica i Novak, 1999:88). Takav je način i poželjan jer s porastom organizacije dolazi i do pojave problema u vidu poteškoća upravljanja nad velikim brojem ljudi te otežanost prilagođavanja promjenama u okruženju radi veličine i tromosti same organizacije (Sikavica, 2011).

#### 2.1.4. Životni ciklus organizacije

Svaka organizacija baš kao i ostala živa bića, prema Sikavici i Novaku (1999), ima redosljed svoga života koji se ne odvija linearno. U slučaju organizacije i poslovnom pogledu, ona prolazi kroz četiri životne faze što prikazuje i sljedeći Grafički prikaz 2.



**Grafički prikaz 2.** Životni ciklus organizacije kroz četiri faze

Izvor: izrada autora prema Sikavica P, Novak M. (1999:93). Poslovna organizacija. Zagreb:

Informator

Na grafičkom prikazu 2. Sikavica i Novak (1999) su izveli detaljan prikaz četiri faze kroz koje organizacija ako opstane prolazi, a to su sljedeće: faza poduzetničke izgradnje, faza rasta i kolektivnog duha, faza formalizacije i faza elaboracije (konsolidacije). Svaka od tih faza je specifična po pojavi krize koja se javlja unutar nje te ako je organizacija dovoljno sposobna da ju uspješno prebrodi ili čak izbjegne, ono prelazi na sljedeću fazu. Pri osnutku organizacije ona se nalazi u prvoj fazi, za koju je karakteristično da poduzetnik osnivač osniva organizaciju nad kojom snosi sav rizik, on vodi i kontrolira poslovanje sa zadatkom da uvede po jedan proizvod/uslugu s ciljem preživljavanja na tržištu. U navedenoj fazi još uvijek je prisutna neformalna struktura, ali s razvojem i rastom organizacije dolazi i do pojave krize vođenja. Poduzetnik mora promijeniti stil vodstva i postaviti profesionalni menadžment, obzirom da se ispod njega nalazi sve veći broj zaposlenih koji trebaju profesionalno vodstvo. Nakon toga organizacija prelazi na drugu fazu u kojoj se kao posljedica zapošljavanja formiraju nova radna mjesta i odjeli, a neformalna struktura se postepeno sve više formalizira. U ovoj se fazi pojavljuje kriza potrebe za kontrolom (delegiranjem), jer organizacija želi kontrolu i koordinaciju svih njezinih dijelova te mora uspješno pronaći načine kako bi to ispunila no bez direktnog nadzora od strane vrhovnog rukovodstva. Ako uspješno zaobiđe ili se suoči s prethodno navedenom krizom, organizacija prelazi na sljedeću treću fazu njezina životnog ciklusa. U fazi formalizacije organizacija postaje birokratska uvođenjem raznih pravila i procedura (unutarnjih sistema). Dok se vrhovni menadžeri bave strateškim pitanjima, za operativne poslove su zaduženi srednji menadžeri, no i u ovoj fazi može doći do krize u vidu potiskivanja ideja menadžera prevelikom birokracijom. Posljednja faza životnog ciklusa organizacije je faza u kojoj formalizacija dolazi do vrha, organizacija se dijeli na veći broj manjih područja djelatnosti s ciljem iskorištavanja prednosti manjih organizacija u vidu elastičnosti. Iako posljednja faza, ni u ovoj fazi nije neizbježna pojava krize, u ovom slučaju je riječ o potrebi za revitalizacijom koja se inače pojavljuje svakih 15-ak godina u organizacijama uz koju slijedi i potreba za procesom inoviranja. S obzirom na to da je formalizacija dosegla vrhunac, smatra se kako je i vrhovno rukovodstvo ostvarilo svoj maksimum te ga je potrebno mijenjati.

Vremensko ograničenje trajanja svake faze je individualno od organizacije do organizacije, a na kraju četvrte faze svog životnog ciklusa organizacija dolazi do izazova povratka filozofije male

organizacije, kontinuiranog dozrijevanja ili nazadovanja, što ovisi o njezinim sposobnostima i moći u tom trenutku (Sikavica, 1999).

Ako organizacije bilježe stagniranje koje slijedi opadanje, a zatim i propadanje za rezultat će imati i njihovu smrt, što Sikavica (2011) opravdava razmišljanjem Dafta koji objašnjava kako postoje tri razloga zašto se upravo to dešava. Prvo je atrofija, ona se javlja s godinama i starenjem što se očituje kroz neefikasnost. Drugo je ranjivost koja je specifična za male organizacije koje su tek osnovane. Posljednje objašnjenje je situacija kada dolazi do opadanja okruženja ili konkurenata, što kao uzrok ima sve manji broj resursa potrebnih za održavanje organizacije. Pokušaj izbjegavanja smrti se očituje kroz aktivnosti smanjivanja organizacija u kojima se može smanjiti broj djelatnika, promijeniti organizacija i sustav koji je ustaljen. Smanjivanje broja radnika se može provesti naknadama za prijevremenu mirovinu, otkazima, svojevremeni ostavkama, gubitcima u vidu smrti i slično. Promjena organizacije se može provesti ukidanjem pojedinih funkcija, ukidanjem dobara koje ona proizvodi, povezivanjem određenih jedinica i drugo. Posljednji način je preoblikovanjem postojećeg sustava u vidu promicanja inovativnosti, pojednostavljenja i mijenjanja opsega zadataka (Sikavica, 2011).

Osim svega navedenog, na pojedine organizacije i godišnja doba, odnosno sezone, igraju veliku ulogu pri određivanju njezine veličine. Ako su u poslovanju tih organizacija prisutna sezonska obilježja, mora se obratiti posebna pažnja na to i osigurati dostatan broj zaposlenika u vrijeme vrhunca sezone. Takvi se zaposlenici nazivaju sezonskim zaposlenicima, odnosno, zaposlenima na unaprijed definirano vrijeme (Sikavica, 2011).

#### 2.1.5. Ljudski potencijali

Ljudi koji imaju jednak stupanj obrazovanja neće posjedovati ista znanja upravo jer je svaka jedinka različita, pa tako će se i dvije organizacije koje zapošljavaju osobe s jednakim stupnjem obrazovanja znatno razlikovati. S obzirom na to kako ljudi čine organizaciju, upravo je upravljanje ljudskim resursima presudno kod postizanja prethodno definiranih ciljeva organizacije. Tako i ulaganje u znanja ljudi je nužno ako organizacija želi napredovati (Sikavica, 2011). Ljudski potencijali su jedan od najbitnijih čimbenika organizacije i jedini živući element

u organizaciji, a prema Sikavici i Novaku (1999) oni oblikuju i formalnu i neformalnu organizacijsku strukturu.

Ljudska znanja i vještine presudni su faktori kod načina na koji će se provoditi rukovođenje, kao i kod izvršenja samih zadataka. Oni se razlikuju od osobe do osobe i o njima ovisi dubina hijerarhijskih razina u organizaciji te širina raspona kontrole, a upravo te osobine ljudskih kadrova su glavna prednost koju je najteže dostići. Pri kreiranju organizacijske strukture i potrebne razine kvalifikacije za određeno radno mjesto, potrebno je voditi računa o sposobnostima i znanjima dostupnih kadrova. Na taj se način pokušava izbjeći jaz između potrebnih, odnosno zahtijevanih znanja i sposobnosti za određeno obavljanje posla te raspoloživih znanja i sposobnosti kod radnika predodređenih za to radno mjesto (Sikavica i Novak, 1999).

Autori Sikavica i Novak (1999:96) objašnjavaju kako: „Širina raspona kontrole kao i dubina organizacijske piramide utječu i na zadovoljstvo radnika u radu“. Razlog tomu je što kod pliće hijerarhije je olakšana komunikacija, a širi raspon kontrole rezultira manjim nadzorom što sveukupno zaposlenike čini zadovoljnijima i produktivnijima. S druge strane u djelu Sikavice (2011) navedeno je kako se to prema istraživanju Amerike odnosi samo na određene veličine, a to je granica do 5 000 radnika.

Ljudski resursi organizacije značajno oblikuju strukturu ovisno o njihovom stupnju obrazovanja i stručnoj spremi. Tako će osobe s višim stupnjem obrazovanja češće zahtijevati veću autonomnost, no tražit će i veći autoritet te njihovo sudjelovanje u donošenju odluka i u upravljanju uz težnju ka decentraliziranosti u poslovanju (Sikavica, 2011).

Osobine i znanja izrazito su važna i kod rukovodećih kadrova, pa tako Sikavica i Novak (1999) navode kako postoje četiri vrste poduzetnika koji su idealni za svaku fazu prilikom izgrađivanja organizacije, a to su: pionir, maher, strateg i trener. Tim redom pionir je tipičan pri izgradnji same organizacije, karakterizira ga brzina u odlučivanju, nema straha od rizika i predstavlja samog osnivača organizacije. Zatim, maher je karakterističan u razvoju organizacije, jer predstavlja osobu koja se brzim korakom kreće unaprijed, ima visoko zacrtane standarde i brzinu u odlučivanju, no nevoljko pristaje na rizike. Strateg je osoba za fazu diferencijacije jer je on za razliku od prethodnog spreman na rizik i usmjeren je prema budućnosti. Velike organizacije



razlaže na manje poslovne jedinice i profitne centre te dodjeljuje vodeće osobe za te jedinice, jer je svjestan da sam ne može sve voditi. Posljednji tip poduzetnika je trener koji je poželjan pri fazi elaboracije jer predstavlja osobu tinskoga duha usmjerenu ka zajedničkim ciljevima, s naglaskom na važnosti kohezije među suradnicima u nastojanju za ostvarivanje što boljih rezultata kako za cjelokupnu organizaciju, tako i za pojedinca.

#### 2.1.6. Proizvod

Proizvod ili usluga koju organizacija proizvodi ili pruža jest temeljno dobro organizacije koje služi za zadovoljavanje ljudskih potreba, želja i zahtjeva. Glavna razlika proizvoda i usluge je u tome što je proizvod materijalno, opipljivo dobro nad kojim se može ostvariti vlasništvo nakon obavljene transakcije te je moguć povrat istoga. S druge strane, usluga je neopipljiva, nematerijalna, ne može se vratiti nakon završetka te kvaliteta pružene usluge ovisi o onome koji ju pruža (Weblogographic, 2021).

Prema Sikavici i Novaku (1999), proizvod ili usluga koju organizacija proizvodi i pruža je važan čimbenik pri oblikovanju njezine organizacijske strukture, upravo zato što ono uvjetuje i određuje koncepciju poslovanja, odabir i raspored opreme te druge stavke koje u konačnici i čine strukturu neke organizacije. Faktori o kojima ovisi prethodno navedeno su: različitost i količina proizvoda, način na koji se odvija proces proizvodnje kao i namjena samog proizvoda/usluge. S jedne strane, ako organizacija proizvodi različita dobra, ona ne može spojiti iste poslovne funkcije svih dobara, nego će uglavnom izabrati predmetnu organizacijsku strukturu. Ona se još naziva i proizvodnom te je specifična upravo po tome što se mnoge iste funkcije ponavljaju odvojeno za svaki proizvod što povećava posvećenost proizvodu, no uz istovremeno povećanje troškova za organizaciju. S druge strane, ako organizacija proizvodi veću količinu istih ili sličnih proizvoda putem jednakog tehnološkog procesa, ona će upotrebljavati funkcijsku organizacijsku strukturu u kojoj će zbog sličnosti proizvoda moći povezati veći dio poslovnih funkcija u organizacijske jedinice (Sikavica i Novak, 1999). Primjer prikaza funkcijske i predmetne organizacijske strukture nalazi se na Grafičkom prikazu 3., koji prikazuje na primjeru funkcijske međusobno spajanje srodnih poslova te na primjeru predmetne nemogućnost spajanja istih poslova za svaki proizvod zbog njihove različitosti i heterogenosti.



**Grafički prikaz 3.** Prikaz funkcijske organizacijske strukture u odnosu na predmetnu organizacijsku strukturu, respektivno

Izvor: izrada autora prema djelu Sikavica P., Novak M. (1999:176,191). Poslovna organizacija.

Zagreb: Informator

Zatim, proizvod sam po sebi određuje tehnologiju koju zahtijeva, kao i način odvijanja proizvodnog procesa koji može biti pojedinačni (maloserijski), masovni (velikoserijski) i procesni (kontinuirani). Za maloserijski tip proizvodnje, specifičan je skupni razmještaj opreme te diskontinuiranost u procesu proizvodnje. Razlog tomu je što je za takav način proizvodnje

potrebna visoka razina znanja i vještina te univerzalnih strojeva i alata, jer je svaki proizvod dobro za sebe te se kreira prema posebnim zahtjevima potrošača. Kod velikoserijske i kontinuirane proizvodnje, prevladavat će linijski raspored opreme za koji je specifično da se radnje odvijaju jedna za drugom, bez zastoja, uz pomoć automatizacije (Sikavica i Novak, 1999). Prema Sikavici (2011), za maloserijsku i kontinuiranu proizvodnju primjerena je organska struktura, dok je kod velikoserijske specifična birokratska struktura. Upravo različiti tipovi proizvodnje zahtijevat će i različitu opremu i njezin raspored i upotrebu, što će u konačnici rezultirati različitom organizacijskom strukturom organizacije koji primjenjuju različite tipove proizvodnje. Namjena proizvoda se odnosi na to proizvodi li organizacija proizvod za određenog kupca ili ga proizvodi za tržište, odnosno nepoznatog kupca. Ta stavka će također određivati i količinu i vrstu proizvodnje, ali i način na koji će se odvijati proizvodni proces pa će sve to u konačnici u kombinaciji jedno s drugim, ostaviti značajan utjecaj na oblikovanje i organiziranje same strukture unutar organizacije (Sikavica i Novak, 1999). Ako organizacija proizvodi svoja dobra prema posebnim narudžbama svojih kupaca, tada će ono biti orijentirano prema kupcu. S druge strane, ako je proizvodnja masovna te namijenjena tržištu, ono će biti usmjereno prema tržištima, funkcijama te srodnim robnim grupacijama (Sikavica, 2011).

#### 2.1.7. Lokacija organizacije

Lokacija organizacije je posljednji unutarnji čimbenik, no ne i manje važan. Pridjev koji lokaciju krasi, prema Sikavici i Novaku (1999), jest najstabilniji čimbenik. Razlog tomu leži u činjenici što se ovaj čimbenik neće tako često mijenjati jer mijenjanje istog zahtijeva velike pothvate i iziskuje velike troškove za samu organizaciju. Ona može biti mikro i makro lokacija. Makrolokacija predstavlja odabir mjesta, odnosno područja, na kojem će se organizacija nalaziti i biti smještena u odnosu na njezino okruženje. Mikrolokacija je odabir točnog mjesta, u okviru makro zone, na kojemu će se nalaziti industrijska postrojenja te sama organizacija (Carlos, 2013).

Po autorima Sikavici i Novaku (1999), pri odabiru mikrolokacije potrebno je voditi računa o udaljenosti nabave, prodaje, dostupnosti i blizini ljudskih resursa te o transportu. Važan je pravilan odabir obje lokacije, no mikrolokacija se lakše može uz manje ili veće troškove promijeniti, dok je kod makrolokacije takav postupak ipak teži za izvesti. Prilikom odabira

mikrolokacije, može doći i do dislociranosti i udaljenosti nekih od dijelova. Ako je prisutna udaljenost pojedinih dijelova, organizacije će najčešće odabrati teritorijalnu strukturu organizacije, jer ona uvjetuje obavljanje i kontinuitet posla i na udaljenim područjima. Ako je dobro izgrađena komunikacijska veza između udaljenih područja i samog središta, odnosno matične organizacije, to neće predstavljati problem prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti za organizaciju. No, ako je loša povezanost i komunikacija između tih dijelova, takva situacija može otežati ili usporiti poslovanje (Sikavica i Novak, 1999).

Lokacija utječe, kako na odabir organizacijske strukture, tako i na dostupne i prisutne djelatnike, odnosno kolektiv unutar organizacije. Kada se lokacija organizacije nalazi na vrlo udaljenim područjima, izvan gradova i ubrzanog načina života, to može rezultirati kolektivom koji je manje kvalificiran ili nižeg stupnja obrazovanja. Kako bi se i u takvoj situaciji privukli u organizaciju visokoobrazovani rukovoditelji i djelatnici, bit će potrebni dodatni poticaji u vidu materijalnih povišica, dodataka na plaću i slično. Unatoč tomu, svejedno će biti prisutna velika fluktuacija radnika i vodećih osoba što svakako ostavlja negativan učinak na organizaciju (Sikavica i Novak, 1999).

Prema Sikavici (2011) blizina kupcima i dobavljačima je od izričite važnosti radi organiziranja prodajnih i nabavnih funkcija. Za kupce je osobito važna kada su njihove navike specificirane da kupnju obavljaju češće u manjoj količini te ako kupuju proizvode koji su glomazni i komplicirani za transport. Također, ako se organizacija bavi pružanjem određenih usluga, kao na primjer frizerske ili kozmetičke usluge, dostupnost i blizina potrošačima je od izrazite važnosti. Uzimajući to u obzir, lokacija bi trebala biti što bliža mjestima s velikim brojem i fluktuacijom ljudi. Identično je s dobavljačima radi nabave sirovina koje su goleme i čiji prijevoz iziskuje velike troškove ili kod lako kvarljivih sirovina. Stoga, načini na koje se lokacija može mijenjati su razni i u određenim situacijama i potrebni kako bi ona opstala i racionalizirala poslovanje. Organizacija može premjestiti dio poslovanja i obavljanja aktivnosti na drugu lokaciju, pripojiti određene organizacije ili provesti proces fuzije s drugim organizacijama (Sikavica, 2011).

## **2.2. Promjene u organizaciji uzorkovane pandemijom COVID-19**

Svjetska zdravstvena organizacija početkom godine 2020. proglasila je pojavu pandemije COVID-19 u cijelome svijetu, koja za posljedicu ima širenje virusa zvanog korona. Potaknuti navedenom situacijom, donesene su razne mjere i preporuke za poslodavce kako bi se zaštitili djelatnici u organizacijama. Većina je tih mjera djelovala dramatično, jer je u kratkom vremenu iziskivala kompletne promjene u načinu i organizaciji samoga rada, ugovorima, broju zaposlenih, radnome mjestu te ponekad rezultirala i davanjem otkaza (Orešić, 2020).

Krize unutar organizacija definiraju se kao negativne situacije koje donose ozbiljan problem, a koje ostavljaju veliki štetan učinak na radnike, financije organizacije kao i samu cjelokupnu organizaciju. Kod takvih izvanrednih i hitnih situacija, potrebno je brzo reagiranje i odgovor kriznog menadžmenta kako bi posljedice na organizaciju bile što blaže. Ako krizni menadžment nije spreman i sposoban na rješavanje problema, duljina trajanja krize se produljuje i ostavlja sve razornije rezultate iza sebe. Navedene krize se u organizaciji mogu pojaviti kao posljedica problema iznutra i onda se nazivaju unutarnjim krizama, ako problem dolazi iz vanjske okoline, kao u ovom slučaju Korona virusa, onda je riječ o vanjskoj krizi (Ožanić, 2018).

## **2.3. Načini prilagodbe čimbenika pandemiji**

S obzirom na to da pandemija zahvaća baš svaki sektor poslovanja, određene djelatnosti i organizacije su na rubu propasti bez državnih potpora koje bi im mogle u jednoj mjeri pomoći pri preživljavanju. S druge strane se nalaze one industrije i organizacije koje i u ovome dobu značajno bilježe pozitivan rast. To su uglavnom one organizacije koje imaju dobro razvijene i uhodane sustave kojima povezuju organizaciju s djelatnicima, potrošačima te su sposobne za upravljanje na daljinu u doba kada je ograničena ljudska povezanost.

Trenutna situacija prisilila je organizacije na mijenjanje svojih postojećih poslovnih modela te ponovno uspostavljanje struktura i traženje poslovnih prilika u novoj okolini, kako bi nastavile s poslovanjem uz što kraće zastoje i prekidanje tekućih procesa poslovanja. Organizacije su prisiljene na primjenu i poboljšanje digitalizacije i automatizacije pri svim poslovnim funkcijama koje su nužne za poslovanje u trenutnim uvjetima. Tako moraju stvoriti i održavati vezu s različitim partnerima i dobavljačima, kako bi u bilo kojem trenutku ako dođe do problema s

određenim dobavljačima, imale dostatnu potrebnu zalihu sirovina i materijala za daljnji rad. Došlo je i do značajnih promjena u odnosu sa zaposlenicima kojima je nužno osigurati primjerene uvjete za rad, očuvati njihova radna mjesta te zadržati radnike. Osobito se to odnosi na one visokokvalificirane, jer su krize upravo karakteristične po povećanoj fluktuaciji među djelatnicima (KPMG, 2021).

### 2.3.1. Ciljevi i strategije

Početak pandemije je rezultirao porastom Internet trgovine za 30% u većini zapadnih europskih zemalja, kako navodi autorica Gatarić (2020). Svemu tome je doprinio *engl. lockdown*, odnosno zatvaranje svega na određeno vrijeme. U tim vremenima posao se razvijao i rastao kod onih organizacija koje su prilagodile dostavu svojih dobara do kućnih pragova kupaca. Prema razmišljanju sociologa, navike ljudi su čvrsto ukorijenjene u njima i teško se mijenjaju, no postoje različiti trendovi za kojima većina poklekne, a jedan od takvih je zasigurno kupnja putem Interneta za koju se pretpostavlja da će i nakon pandemije bilježiti svoj rast. Tijekom pandemije, organizacije u zemljama Europske unije postigle su jednu petinu svoga prometa prodajom putem weba, a Internet je kao sredstvo prodaje koristilo svega 18% organizacija. Hrvatska je ostvarila nešto manju prosječnu zaradu, odnosno 13%, no broj organizacija koja su se koristila web prodajom je viši od prosjeka EU-a s 23 organizacije. Najniži postotak od web prodaje u EU-u ostvarila je Bugarska sa svojih 4%, dok je najviši postotak u Irskoj sa 34% (Gatarić, 2020). Mckinsey konzultantska organizacija navodi kako je u SAD-u dostava na kućne pragove u roku od 2 mjeseca premašila dostavu na kućne adrese ostvarenu u prethodnih 10 godina. Autorica Gatarić (2020) tvrdi kako je BBC-ovo istraživanje na području glavnog grada Velike Britanije utvrdilo kako se čak dvoje od pet novih web kupaca nema namjeru vratiti kontaktnoj kupovini uživo. Gatarić (2020) navodi kako je Hrvatska organizacija, Konzum, za vrijeme korone angažirala oko 200 radnika na web prodaji koji posao provode u čak 3 smjene, kako bi se roba i pošiljke što prije pakirale i slale na odredišta te kako bi bili spremni za prihvat novih narudžbi. Prema Anićevevim riječima, velike mogućnosti za razvoj se predviđaju i mobilnoj kupnji preko mobilnih aplikacija (Gatarić, 2020).

Proizvodi koji se prodaju putem Interneta nisu samo računalne i tehničke opreme te odjeća, u tim postotcima se nalaze i svježa hrana i namirnice. Mnogi OPG-ovci i poljodjelatnici su s obzirom

na otkaz narudžbi od strane veletrgovaca prešli na isporuke i prodaju malim potrošačima, za što su koristili Internet platformu. Tako kao primjer navodim svoju obitelj koja ima OPG i bavi se proizvodnjom i uzgojem šparoga. Nakon što su veliki trgovački lanci poput Lidla i drugih na trenutke stali s otkupom u sred sezone, bilo je potrebno oglašavati se putem Interneta pa tako slati narudžbe diljem Hrvatske malim potrošačima.

Svi ti parametri i činjenice navode na to da su organizacije, a primarno njihovi ciljevi znatno promijenjeni te prilagođeni novonastaloj situaciji. Strategije nastupanja na tržištu su promijenjene te se funkcija prodaje znatno morala prilagoditi kako bi se nastavila odvijati bez velikih zastoja. Prethodno je navedeno kako se ciljevi mogu mijenjati s obzirom na okolnosti, a COVID situacija je upravo jedna od tih okolnosti koje su navele mnoge poduzetnike da uvedu promjene u svojim organizacijama. Neka su se organizacije uspješno prilagodile poput raznih trgovina, farmaceuta i slično, dok su neke djelatnosti poput umjetnika ipak na gubitku. Konzultanti za kreiranje i predviđanje potrošačkih trendova imaju znatno više posla angažiranjem od različitih organizacija kako bi se što bolje pripremili budućim događanjima (Gatarić, 2020).

### 2.3.2. Zadaci i tehnologija

Pandemija je uzrokovala najbržu organizacijsku digitalnu preobrazbu. Sve organizacije se nastoje prilagoditi i prakticirati novu dolazeću tehnologiju koja se prostire u svim segmentima poslovanja. S druge strane, postoje i dalje organizacije koje izbjegavaju razvoj strategije digitalne transformacije, ali ako žele opstati na tržištu morat će se prilagoditi. Čak 70% digitalnih menadžera tvrdi da će upravo ova COVID situacija unaprijediti i ubrzati razvoj digitalizacije (Mehulić, 2020). Ono vrijedi za gotovo sve profesije jer je povećan rad na daljinu, nastava se održava virtualno, kupuje se preko Interneta pa je rijetko koja organizacija imuna na ubrzan razvoj i primjenu tehnologije. Učinci ubrzane digitalizacije i primjene ostalih tehnoloških inovacija su razni te se protežu od poboljšanja elastičnosti organizacije do nadograđivanja digitalnih znanja i vještina među osobljem. Sve to pridonosi boljoj usluzi, zadovoljnijim korisnicima i kupcima, pojednostavljenju postojećeg načina poslovanja i slično. Osim što je pandemija potaknula bržu primjenu novih tehnologija, ne treba okretati glavu od spoznaje da je došlo i do promjene u navikama potrošača koje također iziskuju primjenu inovacija na području

digitalnih tehnologija. U ovom je slučaju došlo do naglog porasta web kupovine pa je trebalo i omogućiti alate i digitalizirati određene funkcije kako bi se ono moglo ostvariti i realizirati (Mehulić, 2020). Mišić (2021) govori kako je i na kartičnom tržištu došlo do promjena koje su utemeljene na novim tehnologijama. Porast bezgotovinskih načina plaćanja utječe na rast brojki izdanih i upotrebljivanih beskontaktnih kartica, a tomu pridonosi razvijanje Internet i mobilnog bankarstva.

Dobar primjer primjene digitalnih tehnologija u Hrvatskoj za vrijeme COVID-a 19 je virtualni doktor po imenu Andrija. On je osmišljen kao asistent koji ljudima daje savjete kako prepoznati i reagirati na simptome aktualne bolesti. Njegova svrha je olakšati zdravstvenom sektoru dio posla i informirati građane o stvarima koje ih se tiču i koje ih zanimaju. On je produkt dogovora i poslovanja između više različitih softverskih organizacija u Hrvatskoj (Mehulić, 2020).

Trend rada iz svojih domova također zahtijeva enormno veliku primjenu i prilagodbu tehnologiji. Potrebno je konstantno ulaganje u najbolje tehnologije kako bi se poslovanje moglo odvijati uspješno i kvalitetno kao u samim organizacijama. Također, još jedna pozitivna stvar digitalizacije je što će različite analitike od strane raznih Internet izvora pomoći organizacijama da predvide buduće potrebe i navike potrošača. Prema tim podacima, organizacije će moći kreirati nove proizvode, usmjeriti se na određena najzastupljenija tržišta među potrošačima i slično. Stoga, preporuka za sve organizacije je da što prije uvide pozitivne učinke digitalizacije jer „Fleksibilnost i agilnost kompanija koje aktivno podržavaju kontinuiranu digitalnu transformaciju procesa i organizacijskih struktura postat će nužnost za održivost i konkurentnost na tržištu“ (Mehulić, 2020:3).

Treba uzeti u obzir i određene opasnosti s prelaskom na primjenu digitalnih i tehnoloških inovacija u svim segmentima poslovanja. Kako je rad na daljinu znatno povećan radi pandemije, važne informacije se razmjenjuju što je privlačno kibernetičkim napadačima. Stoga, potrebna je i dodatna provedba sigurnosti u ovakvom načinu rada te dodatna zaštita kako zaposlenih, tako i svih važnih podataka i informacija organizacije (Ernst&Young, 2020).



### 2.3.3. Veličina organizacije

Mikro, male i srednje organizacije u Hrvatskoj pune proračun s iznosom koji je adekvatan za isplatu ukupnog iznosa mirovina ili naknada za rad u području javnog sektora (Moj posao, 2020). Pandemija je veliki trag ostavila upravo na organizacijama tih veličina za koje su donesene restrikcije i mjere od strane vlada ipak predstavljale preveliki teret. Čak 99% sveukupnih organizacija u Europskoj uniji dolazi upravo iz srednjih i malih organizacija što opravdava njihovu gospodarsku i ekonomsku važnost. One donose polovicu bruto domaćeg proizvoda u Europsku uniju i osiguravaju radna mjesta za 100 000 000 djelatnika, kako navodi Europski parlament (2021). Male organizacije pridonose prednosti nad konkurencijom, ekonomskom boljitku za Europu i za industrijske ekološke sustave. Sve su to relevantne činjenice koje upućuju na važnost usmjeravanja pomoći upravo takvim organizacijama kako bi se osigurao njihov opstanak i sigurnost, osobito za vrijeme kriza kao što je ova. Prethodno navedena pandemija najveći je negativni učinak ostavila na turizmu, kulturnim manifestacijama i događanjima, transportu i u ostalim sektorima predviđenim za obavljanje od strane srednjih i malih organizacija (Europski parlament, 2021). Jedna od stavki koja otežava poslovanje takvim organizacijama prevelika je birokracija, osobito u doba pandemije. Razlog tomu njihova su ograničena sredstva te je shodno tome potrebno takvim poduzetnicima pružiti veće potpore ili pojednostaviti odredbe. Jedna od namjera Europskog parlamenta kako ublažiti negativan utjecaj pandemije na male i srednje organizacije je njihovim uključivanjem u primjenu digitalizacije u poslovanju, što će samim time ojačati njihovu otpornost na vanjske utjecaje i poboljšati način rada i rezultate poslovanja (Europski parlament, 2021). Upravo je nedostatak digitalizacije u pojedinim organizacijama otežao poslovanje u doba COVID-a. Europski parlament (2021) navodi kako razlog tomu leži u činjenici da je za vrijeme zatvaranja (*engl.lockdown-a*) web prodaja znatno obilježila svoj rast, a pojedine mikro i manje organizacije nisu imale dovoljno resursa niti razvijeno e-poslovanje što im je onemogućilo kontinuiranost u poslovanju. Takav način rada koji uključuje upotrebu Internet trgovine, razvoj mrežnog gospodarstva, ulaganje u umjetnu inteligenciju i slično zahtijeva i dijeljenje većih novčanih potpora kako bi se mogle implementirati u nove tehnologije (Europski parlament, 2021). S obzirom da upravo organizacije tih veličina nose gospodarstvo, ulaganje u njihov boljitak i očuvanje je neophodan i trebao bi biti primaran cilj svake zemlje koja želi ublažiti potencijalne ekonomske krize uzrokovane pandemijom COVID-19.

Poynter (2020) u svom članku objašnjava kako je veličina organizacije važna s obzirom na jačinu i obujam posljedica koje ostavlja pandemija. Prema studiju koji je proveden od strane New Market Research-a u 79 zemalja, postavilo se i pitanje o promjeni u visini prihoda kod prodavača pojedinaca, kod organizacija do 99 zaposlenika i kod onih s preko 100 zaposlenika. Dobiveni odgovori upućuju na to da kod velikih organizacija s preko 100 zaposlenih čak 2/3 ispitanika tvrde da su im prihodi stabilni i isti kao i prije pandemije, dok preostala 1/3 tvrdi kako je primijetila pad u prihodima s pojavom COVID-a. Kod organizacija do 99 zaposlenika rezultati upućuju kako je polovina zamijetila pad njihovih prihoda, a preostala polovina smatra da su oni ostali identični kao i prije krize. Kod samostalnih trgovaca više od 3/4 ispitanih je prijavilo znatan pad njihovih prihoda, a svega 1/4 tvrdi kako su im prihodi podjednaki kao i prije (Poynter, 2020). Upravo navedeno istraživanje te navedeni rezultati ukazuju da učinak koji pandemija ostavlja nad organizacijom ovisi i o njezinoj veličini pa tako s rastom broja zaposlenih i veličine organizacije, raste i novčana stabilnost prihoda i njihova otpornost na fluktuacije. Tako su najveći pad prihoda zabilježili upravo oni najmanji, odnosno samostalni trgovci, kojima je znatno teže se prilagoditi novonastalim uvjetima od uhodanih velikih organizacija u kojima kolaju veći iznosi sredstava. Stoga, pojedinci i male organizacije su ovom pandemijom najviše pogođene i stradale te se gospodarstva trebaju fokusirati na njihov što brži oporavak, s obzirom na to da one ostvaruju najbolje rezultate za gospodarstvo.

#### 2.3.4. Životni ciklus organizacije

Poznato je da organizacije imaju svoj životni vijek i trajanje, a ono može u bilo kojem trenutku biti prekinuto njezinom propašću i smrću. Pandemija COVID-19 veliki utjecaj ostavila je tako i na tekstilnoj industriji u kojoj se prosječno dijele otkazi za oko 50 radnih mjesta po danu, objašnjava Galić (2021). Orljava je državna organizacija za proizvodnju tekstila iz Požege s oko 180 djelatnika, koja je svojom prezaduženošću otišla u stečaj. I prije COVID situacije bilo je poteškoća u poslovanju, no zasigurno je pandemija stavila svoj potpis na ovu organizaciju u stečaju. Uz primanje državnih potpora za vrijeme pandemije za očuvanje radnih mjesta i potpora za skraćeno radno vrijeme, pandemija je dodatno ubrzala i pogoršala već lošu situaciju i dovela do trenutne. Tako organizacija Orljava osnovana 2002. godine je prošla kroz sve navedene faze

životnog ciklusa organizacije te nakon posljednje faze krenula je nazadovati, opadati te nesolventnošću dovela do stečajnog postupka (Galić, 2021).

Drugi primjer je privatna organizacija za tekstil Kotka koja se nalazi u Krapini i koja je brojila čak 364 zaposlene osobe. Kao posljedica pojave korona virusa koji je donio ogromne gubitke mnogim djelatnostima, ni ova se organizacija nije mogla izboriti i opstati te će njezini radnici završiti s knjižicama u rukama na burzama rada. Objašnjavaju kako se njihova konkurentska prednost temeljila na većem broju kupaca što se za vrijeme pandemije smanjilo baš kao i kapaciteti koji su pali za 70%. Također, primali su državne potpore za kraće radno vrijeme, no ni to nije bilo dovoljno za pokrivanje svih troškova nastalih za vrijeme pandemije (Galić, 2021).

Analizirajući podatke iz Državnog zavoda za statistiku (DZS) za broj zaposlenika u tekstilu, može se zaključiti kako se broj zaposlenih u 2021. godini u odnosu na broj radnika u isto doba 2020. godine smanjio za 5 344 djelatnika. To je značajna brojka koja prikazuje negativni utjecaj COVID-a na poslovanje i životni vijek organizacija u Hrvatskoj. Potaknuti vanjskim djelovanjem pandemije COVID-19 mnoge organizacije zatvaraju svoja vrata, a sukladno tomu i velik broj ljudi ostaje bez svojih radnih mjesta i primanja što je zabrinjavajuća činjenica za bilo koje gospodarstvo.

**Tablica 4.** Tablica tjednog broja osnivanja i brisanja trgovačkih društava i obrta za razdoblje 2018.-2020.

Tjedni prosjek osnivanja/brisanja u promatranom razdoblju							
MJESEC		OŽUJAK			TRAVANJ		
GODINA		2018	2019	2020	2018	2019	2020
OSNIVANJE	TRGOVAČKA DRUŠTVA	390	339	171	362	391	30
	OBRTI	231	303	209	290	391	130
	UKUPNO	621	642	380	652	782	160
BRISANJE	TRGOVAČKA DRUŠTVA	272	223	243	132	192	109
	OBRTI	163	137	207	124	129	170
	UKUPNO	435	360	450	256	321	279

Izvor: izrada autora prema Njegovec, H. (2020)

Osim navedenih primjera tekstilne industrije, COVID-19 je pogodio i još mnogobrojne obrte i razna trgovačka društva. Grafički prikaz 4. prikazuje brojke osnivanja uz brojke propadanja i umiranja trgovačkih društava i obrta na tjednoj bazi za mjesec ožujak i travanj u 2018., 2019. i 2020. godini. Podaci prikazuju kako je ukupan broj osnovanih obrta i trgovačkih društava u 2018. godini iznosio 1 273, za 2019. je on iznosio 1 424, dok je dramatičan pad osnutka novih obrta i trgovačkih društava zabilježen 2020. godine i on iznosi 540. Razlog tomu je navedena pandemija koja je svojim strogim mjerama i ograničenjima spriječila i onemogućila realizaciju mnogih novih inicijativa koje su ili zauvijek propale ili čekaju neka bolja vremena za provedbu. S druge strane, COVID situacija je negativno utjecala i na gašenje brojnih organizacija pa tako broj izbrisanih obrta i trgovačkih društava u 2018. iznosi 691, u 2019. je 681 te za 2020. je on najveći sa svojom brojkom od 729. Mnoge organizacije nisu se mogle izboriti s novonastalom krizom te je njihov životni vijek tada ugašen i one su propale. Vidljivo je iz navedenih podataka kako je i u 2018. i u 2019. godini prosjek osnivanja veći od prosjeka propadanja te iste godine, što bi predstavljalo pozitivan prirast subjekata za gospodarstvo. No, godina 2020. kada je Korona virus uzeo maha bilježi sasvim negativni prirast zato što je brojka osnutka u iznosu od 540 subjekata manja od brojke propadanja koja iznosi 729 zatvorenih obrta i trgovačkih društava. Sve to ukazuje i prema statističkim podacima da je s pojavom pandemije životni vijek mnogih organizacija okončan te da je pandemija utjecala i na negativni rezultat u broju subjekata gospodarstva.

### 2.3.5. Ljudski potencijali

Situacija s COVID pandemijom je došla izvanredno i nenajavljeno te sukladno tomu je očekivana reakcija otpora među zaposlenima. Otpor se može očekivati kod bilo kojeg vida provođenja promjene, a potrebno je pravovremeno prepoznati ga i kontrolirati. Sve veća uporaba tehnologije povodom pandemije olakšala je komunikaciju između podređenih i nadređenih putem videopoziva, sastanaka putem web kamera, telekonferencija i slično. No, i dalje najveći problem rukovoditeljima uz upravljanje otporom na daljinu je i praćenje te održavanje motivacije i produktivnosti radnika koji rade na daljinu iz svojih domova. Takav oblik rada je zasigurno otežao nadređenima njihov posao (Mehulić, 2020).

Poseban oblik nezadovoljstva izražen je unutar ženske populacije navodi Lider (2021). Djelatnice smatraju kako im je ova pandemija poremetila svakodnevicu te radom od kuće teško odvajaju kućanske obaveze od obaveza vezanih za njihovo radno mjesto. Sve većim obujmom zadataka one su više izložene stresu i obvezama, što snižava njihovu motivaciju za radom te uzrokuje pad mentalnog zdravlja. Velik broj njih nema pozitivnu viziju vezanu uz budućnost na trenutnom radnom mjestu te iskazuju želju za davanjem otkaza u bližoj budućnosti (Lider, 2021).

S obzirom na prisutno nezadovoljstvo i otpor ljudskih resursa u organizacijama kao reakcija na nove restrikcije te pandemiju, vlada Hrvatske donosi razne mjere za organizacije i vlasnike kako bi im olakšali poslovanje i kako bi očuvali svoje radnike unutar samih organizacija. Prema autorici Đukanović (2020), jedna od mjera uključuje naknadu plaće djelatniku koji je u karanteni radi kontakta sa zaraženom osobom od COVID-19, ako je on kliconoša ili je i on sam obolio od navedene bolesti. S obzirom na zdravstveno osiguranje, djelatnik kao korisnik osiguranja ima pravo na isplatu naknade plaće jer se mora izolirati i nije mu dozvoljen dolazak na posao u određenom vremenu. Sljedeća mjera kako bi se očuvali ljudski resursi u organizaciji su potpore za očuvanje radnih mjesta u onim poslovima i aktivnostima koje su ograničene zbog pojave virusa. Poslodavci ako na vrijeme ispune prijave dobivaju do 4 000 kuna po zaposleniku za isplatu plaće djelatniku. Ovaj vid potpore je značajan osobito onim poslodavcima i organizacijama koje su u potpunosti za vrijeme pandemije prekinule s radom i poslovanjem te su im tako i prihodi stagnerali. Na ovaj način se omogućuje zadržavanje većeg broja radnih mjesta u organizacijama u kojima bi u suprotnom došlo do dijeljenja većeg broja otkaza radnicima zbog nemogućnosti isplaćivanja plaća (HZZ, 2020). Navedene mjere kao i brojne druge su odgovor vlade na tešku situaciju među zaposlenima i poslodavcima te s ciljem očuvanja produktivnosti, zaposlenja i motivacije unutar gospodarstva.

#### 2.3.6. Proizvod

Kako je pojava Korona virusa uvela brojne promjene u živote ljudi, došlo je i do promjene u potražnji i potrebama za materijalnim i nematerijalnim dobrima od strane kupaca i potrošača. Takva situacija ubrzala je realizaciju raznih inovativnih poslovnih ideja od strane organizacija i prilagodbu proizvoda pridonoseći odgovornom poslovanju. Razne strane organizacije su prilagodile svoje proizvode ili uvele proizvodnju potpuno novih dobara koja nisu vezane uz

njihovo primarno poslovanje, kako bi pomogle u sprječavanju širenja pandemije. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2021) navodi kako je organizacija Volkswagen uz razne novčane donacije započela i proizvodnju dijelova za štitnike lica koristeći 3D pisač. Proizvodnja dijelova za medicinsku zaštitu nikad prije nije bila dio poslovanja ove grupacije koja se bavi proizvodnjom automobila, no širenje poslovanja na ovaj segment odgovor je na zdravstvenu situaciju u svijetu, odnosno COVID-19. Organizacija ArcelorMittal se bavi proizvodnjom čelika i rudarstva, no za vrijeme pandemije svoje poslovanje je proširila i na proizvodnju ventilatora uz pomoć 3D pisača. Pomoć oko stručnih znanja zatražila je od istraživača i medicinskih djelatnika iz područja Španjolske te tako uspješno stvorila novi proizvod koji se koristi prilikom suzbijanja i liječenja zaraze. Repsol kao organizacija vezana uz fosilna goriva također je prilagodila određene proizvode te tako proizvodi dezinfekcijski alkoholni gel, donira zaštitne maske i raznu plastiku namijenjenu proizvodnji zaštitnih dijelova. Inditex koji se bavi dugi niz godina tekstilnom proizvodnjom i industrijom je za vrijeme pandemije vlastite tvornice za proizvodnju odjevnih predmeta u Španjolskoj adaptirao za proizvodnju medicinskih materijala i pomagala. Organizacija Philips posvećuje veću proizvodnju ventilatorima te želi duplo povećati proizvodnju novim kapacitetima i radnicima. Organizacija Decathlon je cijelu liniju maski za ronjenje prenamijenila u medicinske stvari također uz pomoć 3D pisača. Još jedna automobilska organizacija Ford u suradnji s UAW, GE i 3M pomaže u suzbijanju COVID-a uvodeći sasvim nove proizvode, odnosno proizvodeći ventilatore i potrebne respiratore. LVMH je konglomeratska organizacija namijenjena luksuznim dobrima koja povodom pandemije preuređuje vlastite određene tvornice kako bi se unutar njih omogućila proizvodnja potrebnih proizvoda namijenjenih čišćenju (Institut za društveno odgovorno poslovanje, 2021). Osim što organizacije ovim načinom pridonose sprječavanju zaraze, također uviđaju novonastale potrebe društva.

Uvođenjem obveznog nošenja maski na otvorenom i u poslovnicama, porasla je potražnja za istima te ljudi sve češće traže i kupuju dezinfekcijska sredstva što prije pojave virusa nije bio slučaj. S obzirom na pojavu pandemije, a samim time posljedično i svjetsku krizu, porasli su troškovi kako proizvodnje, tako i transporta te nabave proizvoda. Uz veće troškove, prodavači zbog povećane potražnje stavljaju i veće marže te su tim načinom poslovanja cijene zaštitnih maski s cijene do 1 HRK porasle na cijenu od 5 do 10 HRK, a na nekim mjestima i više (Milovan, 2020).

Osim viših cijena, pandemija je i u nekim dijelovima svijeta, osobito u zemljama s većim brojem stanovništva poput Australije, Hong Konga i Japana, zabilježila sve veće gomilanje zaliha namirnica i proizvoda te nestašicu istih na prodajnim mjestima. Toaletni papir je jedan od tih proizvoda za kojim je porasla potražnja u većim količinama što je dovelo i do nestašica u trgovinama. S obzirom na nagli rast potražnje, pojavili su se prodavači koji su preko web-a prodavali toaletni papir po cijeni od stotinu i više dolara (Jutarnji.hr, 2020). S obzirom na navedeno, pandemija je osim utjecaja na potrebe kupaca značajno utjecala i na rast cijene proizvoda.

Što se tiče pružanja usluga kao što su kozmetičke i frizerske usluge, postojala su određena ograničenja kojih su se trebali pridržavati kako pružatelji tako i korisnici usluga. Kozmetički salon Deluxe i studio Tim iz Zagreba su uveli određene novitete u svom poslovanju, odnosno prilagodili postojeću uslugu za vrijeme pandemije COVID-19. Kako bi zaštitili klijente od dolaska u salon i bespotrebnih kontakata, koriste se online načinom rezervacije termina te se klijenti sami mogu naručiti na termin koji im odgovara. U prostorima Tim studia svaki klijent ima odvojenu prostoriju u kojoj mu djelatnice pružaju uslugu za koju je naručen te se tim činom klijenti odvajaju jedni od drugih i smanjuje se mogućnost zaraze. Također, umjesto u čekaonicu klijenti svoj termin i uslugu mogu čekati na otvorenom zraku u vrtu ili na terasi salona te tako smanjiti zadržavanje većeg broja ljudi istovremeno u zatvorenom prostoru. U studiju i kozmetičkom salonu se do pandemije primjenjivala praksa pružanja pića klijentima, no u doba pandemije takav način rada je obustavljen s ciljem zaštite klijenata. Prilikom plaćanja klijenti mogu koristiti POS uređaj pomoću kojega se naplata vrši elektroničkim putem, odnosno kartičnim načinom plaćanja. Tako se smanjuje i fizički kontakt i razmjena gotovine (Zadovoljna.hr, 2021).

### 2.3.7. Lokacija

Pojavom pandemije i rastom broja zaraženih donesene su razne mjere od strane Stožera za civilnu zaštitu koje su ograničile okupljanje velikog broja ljudi na istome mjestu, što je rezultiralo napuštanjem klasičnih radnih mjesta i prelaskom na rad na daljinu. Ovim potezom lokacija organizacije od klasične podjele na mikro i makro lokaciju prelazi na raspršenost obavljanja posla diljem domova djelatnika. Uveden je rad na daljinu gdje god je moguća njegova

provedba, što bi predstavljalo obavljanje rada pomoću tehnologije iz vlastitih domova zaposlenika. Ovaj oblik rada pogodan je za djelatnike jer im omogućava punu plaću prema ugovoru, dok bi u slučaju nedolaska na posao ili zatvaranja, primali samo naknadu za plaću (Kovačević i Orešković, 2021). Naknada za plaću je iznos koji se isplaćuje zaposlenicima koji trenutno nisu sposobni za obavljanje rada zbog bolesti, zaraza i slično, a računa se najčešće kao prosjek primljenih plaća unazad 6 mjeseci od nastupa bolesti (HZZO, 2021). Ako poslovođa pristane na primjenu rada od kuće, dužan je svojim radnicima omogućiti sve potrebne uvjete za provedbu istoga sukladno Zakonu o radu. To uključuje nabavu potrebne opreme, određivanje radnog vremena i pauza, nadoknada režijskih troškova i slično. Djelatnik mora poštivati odredbe ugovora, izvršavati posao na vrijeme te čuvati profesionalnu tajnu i u svome domu, ako ona u njegovoj djelatnosti postoji. Odredbe vezane uz zaštitu na radu, prilikom rada na daljinu, nisu moguće u potpunosti se poštivati s obzirom na to da mjesto obavljanja posla je najčešće stambena jedinica, stoga se one trebaju izvršavati u mjeri koja to dozvoljava (Kovačević i Orešković, 2021).

Rad na daljinu ipak nije moguć za sve djelatnosti, kao i sve organizacije. Velike tvornice se ne mogu preseliti u domove zaposlenih, stoga ako žele nastaviti s radom poslodavci moraju osigurati sve mjere zaštite te sigurnost i zdravlje djelatnika staviti na prvo mjesto. Također poslodavci vode računa i o sigurnosnim postupcima kod djelatnika na terenskim poslovima (Ernst&Young 2020).

Postoje i određene rupe u zakonu, odnosno Zakon o radu nije u potpunosti definiran i prilagođen ovom novom načinu rada koji se odvija na daljinu, a ne u poslovnim prostorima organizacija. Tako Hina (2021) piše o tome kako Hrvatska do kolovoza 2022. godine mora uskladiti Zakon o radu s odrednicama EU-a jer sve odrednice nisu usklađene i definirane s obzirom na naglu pojavu pandemije. Trenutno nije precizirano izdvojeno mjesto rada te prema odrednicama EU-a djelatnik može birati mjesto rada na daljinu, jer nije važna njegova točna lokacija nego posao koji ima obvezu napraviti i predati poslodavcu. Također, poslodavac se treba najaviti prije dolaska na mjesto rada djelatnika koji posao obavlja na daljinu. Novi zakon će definirati i naknade vezane uz režijske troškove nastale kod djelatnika. Naknade za topli obrok i prijevoz po starom zakonu pripadaju neoporezivom dijelu, no za naknadu za režijske troškove još nije



poznato hoće li se oporezivati ili neoporezivati, odnosno u kojem iznosu i na koji način će djelatnik dobiti predviđeni iznos (Koretić, 2021).

S jedne strane, Sutlić (2020) objašnjava da potaknuti pandemijom mnogi poslodavci shvaćaju da za određene djelatnosti nisu niti potrebni uredi i prostori velikih kvadratura. Razlog tomu je što je njihovo obavljanje moguće iz domova zaposlenika ili ureda manjih kvadratura koji su samim time i elastičniji i prilagodljiviji promjenama. Može se očekivati kako će mnoge organizacije napustiti svoje stare poslovne prostore te prijeći u ipak one manje koji su isplativiji i jeftiniji te tako smanjiti trošak koji izdvajaju na zakup prostora. No to ne znači da će prostori ostati prazni jer taj čin oslobađa veće prostore onim organizacijama koje se trenutno nalaze u prostorima manje kvalitete te se planiraju relocirati. Također, Remax Centar koji se bavi primarno nekretninama izjavljuje da se može zamijetiti stagnacija u najmovima i potražnji uredskih prostora (Sutlić, 2020). S druge strane, Grgas (2020) smatra kako pad potražnje za uredskim prostorima se neće dogoditi jer zajednički rad u poslovnim objektima potiče inovativnost i kreativnost, dok je posao od kuće toksičan. Također, ističe kako će mnoge organizacije potencijalno tražiti veće prostore kako bi omogućile zaposlenicima dovoljan razmak i distancu prilikom obavljanja posla. Točnije, aktualni *engl. coworking space*, odnosno situacija u kojoj više pojedinaca dijeli isti prostor za obavljanje posla, će se zamijeniti ipak zasebnim radnim prostorom za svakog pojedinca (Grgas, 2020).

### **3. Metodologija rada**

Ova cjelina rada objasnit će predmet samoga rada, kao i ciljeve koji se žele postići istim. Navesti će se metode koje su korištene prilikom izrade i izvori svih informacija i podataka unutar rada.

Ovaj završni rad kao predmet izučavanja ima sedam unutarnjih čimbenika neke organizacije, a posebna se pozornost pridaje utjecaju pandemije u svijetu izazvane COVID-om 19 na navedene čimbenike. Promatra se njihova promjena i elastičnost za razdoblje od 2019. godine kada je zabilježena prva pojava virusa pa sve do dan danas.

Prilikom izrade ovoga završnog rada na temu „Analiza unutarnjih čimbenika oblikovanja organizacije u okolnostima pandemije COVID-19“ korišteni su sekundarni izvori podataka i informacija koji su prikupljeni osim iz znanstvenih knjiga, također s različitih web stranica.

Prilikom analiziranja i pisanja rada korišteno je nekoliko metoda znanstvenih istraživanja. Metoda deskripcije, odnosno opisna metoda, pomoću koje su objašnjenje i opisivane različite situacije i prikazi na slikama te grafičkim prikazima. Pomoću metode analize provedena su raščlanjivanja pojmova i činjenica za lakše razumijevanje napisanog. Metodom kompilacije su preuzeta određena tuđa zapažanja i spoznaje kako iz znanstvene literature, tako i iz različitih članaka na Internetu.

## 4. Rasprava

Kako je već poznato i rečeno, krize kao što je pandemija COVID-19 ostavljaju velike posljedice na rad i živote pojedinaca. Unutarnji čimbenici u organizaciji različiti su, no potrebna je prilagodba i uključivanje svih navedenih novonastaloj krizi kako bi organizacije uspjele održavati barem do sada prisutnu kvalitetu i uspješnost u poslovanju. Poznato je kako lokacija glasi kao najstabilniji čimbenik u organizaciji, no ni ona nije imuna na situaciju s pandemijom COVID-19. Iako u normalnim okolnostima izričito stabilna, u navedenim izvanrednim okolnostima morala je u potpunosti promijeniti svoj oblik i dosadašnje funkcioniranje. Neke organizacije koje nisu prilagodile lokaciju ili bilo koji drugi ključni čimbenik epidemiji morale su smanjiti brojku svojih zaposlenih djelatnika i mnogi su tim činom ostali bez svojih radnih mjesta. Sve to ukazuje na gospodarsku ozbiljnost situacije s Korona krizom, jer ako je najstabilniji čimbenik promijenjen iz temelja, u kojoj god je djelatnosti to bilo moguće, i preostali čimbenici će slijediti njegovu promjenu i morati biti prilagođeni.

Ciljevi i strategije pojedinih organizacija bili su nužni za promjenu i prilagodbu. Svaka organizacija za cilj ima ostvarivanje određenog profita koji ostvaruje temeljem prodaje svojih proizvoda ili usluga. *Lockdown* je mnogim organizacijama taj postupak otežao i onemogućio, pa su se ciljevi i strategije usmjerili na izgradnju platformi putem web-a koje će omogućiti kontinuiranost u prodaji i ostvarivanju prihoda. Za mnoge je to bio jedini način preživljavanja te s obzirom na odaziv i trend kupaca vrlo se dobro i realizirao. Zadatci i tehnologija bili su primarni za provedbu navedene web prodaje, ali i za provođenje poslovanja i organizaciju posla na daljinu. S obzirom na to kako se svijet krenuo odvijati *on-line* primjena i prilagodba tehnologije u svim organizacijama bez iznimke je bila neophodna. Uzevši u obzir veličinu organizacija, pandemija je najteže pogodila one manje organizacije, iako one glase kao elastičnije i prilagodljivije, kriza je nametnula niz restrikcija i birokracije koje su za mnoge od njih predstavile veliki problem za realizaciju. Sve to je utjecalo na sve veći broj propadanja organizacija, odnosno na kraj njihovih životnih ciklusa u poslovnom pogledu. S obzirom na neočekivanost i brzinu pojave COVID-a, ljudski potencijali kao jedini živi element organizacije najteže su pogođeni. Zbog njihovih ljudskih živućih osobina, nagli preokret je rezultirao mnogim otporima i nezadovoljstvima te čestim mentalnim oboljenjima. Kako bez njih organizacije ne bi niti postojale, potrebna je veća briga i posvećenost upravo tom čimbeniku koji

zahtijeva najviše vremena za adaptaciju i prilagodbu. Mnoge organizacije su svoje poslovanje prilagodile pandemiji tako da su ga proširile uvođenjem novih proizvoda ili transformacijom već postojećih dobara. Takvim postupcima osigurale su sebi dodatnu zaradu tako da su dobro predvidjele i istražile buduću potražnju i potrebu koja se pojavila na tržištu i to su znale iskoristiti u svoju korist. Lokacija je, kako je to već prethodno navedeno, također neizostavno promijenjena. Rad na daljinu za mnoge je značio prednost, a za ostale nedostatak, jer neprestanim bivanjem u istom okruženju i prostoru ljudi postaju depresivniji i imaju potrebu kao socijalna bića za druženjem i kontaktnom interakcijom s drugim osobama, u ovom slučaju kolegama.

## 5. Zaključak

Uzimajući u obzir sve navedene činjenice i informacije, pojava pandemije COVID-19 prisilno je utjecala na promjenu cjelokupnog gospodarskog sektora. Organizacije u borbi za opstankom na tržištu i u borbi s konkurencijom mijenjale su svoje poslovne modele i dosadašnje načine rada. Poznato je kako svaka kriza uzrokuje neželjene i neočekivane promjene, a na koji način i kako će ih organizacija provesti i iskoristiti ovisi o njezinim sposobnostima. Uz činjenicu da je ljudima pojavom virusa ograničeno kretanje i kontakti s drugim osobama te da su se promijenili uvjeti njihovog dosadašnjeg poslovanja i rada, normalna posljedična reakcija među zaposlenima je izbijanje otpora i pojava nezadovoljstva. To predstavlja dodatnu prepreku za voditelje i organizaciju, koji su prisiljeni uz ostale restrikcije se boriti i savladati otpor koji se pojavljuje u kolektivu.

Unutarnji čimbenici moraju biti fleksibilni i prilagodljivi, s obzirom da su oni pod kontrolom i nadzorom organizacije koja može vršiti svojevoljno promjene istih. Prilikom izbijanja i trajanja pandemije, došlo je do prilagodbe i mijenjanja unutarnjih čimbenika. Promjene nad njima su vršile pripadajuće organizacije, no potaknute i prisiljene pandemijom COVID-a 19 koji se u ovom slučaju javlja kao vanjska kriza. Svakom se čimbeniku treba pristupiti individualno i na pravilan način ga prilagoditi situaciji, no uzimajući u obzir sklad između preostalih čimbenika. Vrste promjena i količina koja se vrši nad pojedinim čimbenikom ovisi ponajprije o njegovom stanju u organizaciji prije krize te o mogućnostima i resursima kojim organizacija raspolaže. Na temelju podataka navedenih tijekom rada, može se zaključiti kako je zatvaranje mnogih poslovnica i organizacija rezultiralo aktivnošću kojom su ljudi svoju potrebu za kupnjom krenuli sve više obavljati posredstvom Interneta. Tako su primjerice pojedine organizacije morale provesti kompletnu transformaciju čimbenika tehnologije, ako u dosadašnjem radu nisu značajno koristile navedeni čimbenik kroz e-trgovinu i slično. S druge strane, pojedine organizacije, koje se u svom poslovanju značajnije koriste već postojećom web prodajom i uporabom ostalih tehnoloških i digitalnih alata i aplikacija, u spomenutoj situaciji nisu morale uložiti značajnu količinu sredstava kao prethodne, niti provesti radikalne promjene na već postojećem čimbeniku tehnologiji. Takve su organizacije u blagom vodstvu, jer im je to omogućilo prenamjenu sredstava na ostale čimbenike koji zahtijevaju određenu promjenu. Upravo zbog neočekivanosti i izvanrednosti Korona krize, mnogi su poslodavci i organizacije ostali zatečeni i nespremni. Oni

koji su već do sada lošije poslovali i nisu imali toliko stabilno poslovanje su dodatno novonastalom krizom doživjeli još veći udarac. Svi oni koji nisu bili spremni na brzu prilagodbu vezanu uz nove načine poslovanja, bilo da je razlog tomu manjak novčanih sredstava ili neki drugi, su zbog stagnacije i nemogućnosti nastavka poslovanja smanjivali svoje organizacije, a određeni broj njih je bio prisiljen i na zatvaranje istih.

Također, Korona kriza je utvrdila povezanost između svakog pojedinog čimbenika. Tako lokacija izaziva uzročno-posljedičnu promjenu nad tehnologijom, odnosno, promjena lokacije organizacije i primjena rada na daljinu ne bi bila moguća niti izvediva, bez da se istovremeno nije izvršila promjena nad tehnologijom koja omogućava i podržava takav način rada.

## Literatura

1. Carlos, J. (2013). Micro localizacion y macro localizacion. Dostupno na: <https://cuadromicroymacrolocalizacion.blogspot.com/> [pristupljeno 1. prosinca 2021.].
2. Crossman, A. (2021). Definicija formalne organizacije. Dostupno na: <https://hr.eferrit.com/definicija-formalne-organizacije/> [pristupljeno 29. studenoga 2021.].
3. Đukanović, Lj. (2020). Naknada plaće za vrijeme izolacije zbog COVID-19. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2020/naknada-place-za-vrijeme-izolacije-zbog-covida-19/> [pristupljeno 23. prosinca 2021.].
4. Ernst&Young (2020). Devetnaest savjeta za bolju otpornost poslovanja na drugi val COVID-a 19. Dostupno na: [https://www.ey.com/hr\\_hr/covid-19/nineteen-for-covid-19-essential-insights-for-better-resilience-to-a-second-wave?fbclid=IwAR065xFVbO\\_bUFNXJFB-v-Ctftp0L0\\_jh71xAvIoD3pt0KTNWVPbkQPD9V6E](https://www.ey.com/hr_hr/covid-19/nineteen-for-covid-19-essential-insights-for-better-resilience-to-a-second-wave?fbclid=IwAR065xFVbO_bUFNXJFB-v-Ctftp0L0_jh71xAvIoD3pt0KTNWVPbkQPD9V6E) [pristupljeno 9. prosinca 2021.].
5. Europski parlament (2021). COVID-19: Kako EU može pomoći malim poduzećima u izgradnji otpornosti. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/economy/20210107STO95112/covid-19-kako-eu-moze-pomoci-malim-poduzecima-u-izgradnji-otpornosti> [pristupljeno 12. prosinca 2021.].
6. Galić, G. (2021). Tekstil ne spašavaju ni državne potpore. Dostupno na: <https://faktograf.hr/2021/07/14/tekstil-ne-spasavaju-ni-drzavne-potpore/> [pristupljeno 21. prosinca 2021.].
7. Gatarić, Lj. (2020). Eksplozija web trgovine: Više se ne prodaju samo 'krpice' i računala. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/eksplozija-web-trgovine-vise-se-ne-prodaju-samo-krpice-i-racunala-1452532?fbclid=IwAR0oSnFUqPHKqa9RagFLqorAKPmGJxv5ZwAVPC54uW42byF-IPaJbGddTiE> [pristupljeno 6. prosinca 2021.].

8. Grgas, G. (2020). Uredski prostori neće nestati, ali dogodit će se jedna velika promjena. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/uredski-prostori-neze-nestati-ali-dogodit-ce-se-jedna-velika-promjena-10325647> [pristupljeno 28. prosinca 2021.].
9. Hina (2021). Zakon o radu na daljinu očekuje se najkasnije do kolovoza 2022., regulira se rad na daljinu. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/zakon-o-radu-na-daljinu-ocekuje-se-najkasnije-do-kolovoza-2022-regulira-se-rad-na-daljinu-15099645> [pristupljeno 28. prosinca 2021.].
10. HZZ (2020). Potpora za očuvanje radnih mjesta-lipanj 2020. Dostupno na: <https://mjera-zrm.hzz.hr/potpora-ocuvanje-radnih-mjesta/> [pristupljeno 27. prosinca 2021.].
11. HZZO (2021). Naknada plaće za vrijeme privremene nesposobnosti za rad. Dostupno na: <https://hzzo.hr/obvezno-osiguranje/naknada-place-za-vrijeme-privremene-nesposobnosti-za-rad> [pristupljeno 27. Srpnja 2022.].
12. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2021). Kako strana poduzeća prakticiraju društveno odgovorno poslovanje u vrijeme koronavirusa?. Dostupno na: <http://idop.hr/hr/dop-trendovi/dop-u-vrijeme-covid-19/kako-strana-poduzeca-practiciraju-drustveno-odgovorno-poslovanje-u-vrijeme-koronavirusa/> [pristupljeno 27. prosinca 2021.].
13. Jutarnji.hr (2020). Neracionalni šoping. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/misterij-histericne-kupovine-eksperti-objasnjavaju-zasto-je-u-nekim-dijelovima-svijeta-nakon-pojave-covida-19-prvo-zavladala-pomama-za-wc-papirom-10051798> [pristupljeno 30. srpnja 2022.].
14. Koretić, D. (2021). Zamke novog zakona: Za rad od kuće poslodavac će plaćati dio režija, ali ove dvije stavke ne nužno. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/zamke-novog-zakona-za-rad-od-kuce-poslodavac-ce-placati-dio-rezija-ali-ove-dvije-stavke-ne-nuzno-15114922> [pristupljeno: 28. prosinca 2021.].
15. Kovačević, I., Orešković J. (2021). Kako organizirati rad od kuće i pritom poštovati zakone. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/about-deloitte/articles/korona-virus.html> [pristupljeno 22. prosinca 2021.].
16. KPMG (2021). Poslovna transformacija u okvirima nove realnosti. Dostupno na: <https://home.kpmg/hr/en/home/insights/2021/01/poslovna-tranformacija-u-okvirima->



- nove-  
realnosti.html?fbclid=IwAR0dHEo7KucVAqNZpp9M4qUxs3Rogi6gTmfn0H20fYQZKs  
II2tTH7D8FqF4 [pristupljeno 6. prosinca 2021.].
17. Lider (2021). Pandemija snažno pogodila zaposlene žene, većina ih je manje optimistična o budućnosti njihove karijere. Dostupno na: <https://lider.media/poslovnascena/hrvatska/pandemija-snazno-pogodila-zaposlene-zene-vecina-ih-je-manje-optimisticna-o-buducnosti-njihove-karijere-140049> [pristupljeno 21. prosinca 2021.].
  18. Markething (2018). Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu?. Dostupno na: [https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/?fbclid=IwAR2\\_zz6Wnc8PfMsdUIwnvyXqg6gqgZ8LFHRpw\\_JA0A3yN3ngY3c4WO574oE](https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/?fbclid=IwAR2_zz6Wnc8PfMsdUIwnvyXqg6gqgZ8LFHRpw_JA0A3yN3ngY3c4WO574oE) [pristupljeno 28. studenoga 2021.].
  19. Mehulić, D. (2020). Pandemija ubrzava tempo digitalne transformacije, nitko nije imun. Dostupno na: [http://www.iztzc.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Mehuli%C4%87-D\\_2020.pdf?fbclid=IwAR3fVO\\_n-MWt5SAhJtcTQOvHausXcLrzL51AMBQVivjOsgf8VtQYOz-jXjs](http://www.iztzc.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Mehuli%C4%87-D_2020.pdf?fbclid=IwAR3fVO_n-MWt5SAhJtcTQOvHausXcLrzL51AMBQVivjOsgf8VtQYOz-jXjs) [pristupljeno 7. prosinca 2021.].
  20. Mentorica.biz (2019). Misija i vizija poduzeća-zašto su važne i primjer iz prakse. Dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/vizija-i-misija-64/> [pristupljeno 28. studenoga 2021.].
  21. Milovan, A. (2020). Ekonomija zaštitne maske. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/krise-uvijek-na-povrsinu-izbace-sumnjive-likove-koji-nabijaju-cijene-i-ostvaruju-profite-10209520> [pristupljeno 30. srpnja 2022.].
  22. Mišić, T. (2021). Utjecaj pandemije COVID-19 na navike plaćanja u RH. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/utjecaj-pandemije-covid-19-na-navike-placanja-u-rh?fbclid=IwAR2pHdYDyX92kWhTVDLpJ92Zy5CMq2VBjAqeXdjxBQxtIBuYEB4sczxxmmw> [pristupljeno 8. prosinca 2021.].
  23. Moj posao (2020). Glas poduzetnika: Mnogi mikro, mali i srednji poduzetnici će morati zatvoriti svoja vrata. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/80278/Glas-poduzetnika-Mnogi-mikro-mali-i-srednji-poduzetnici-ce-morati-zatvoriti-svoja->

- vrata/2/?fbclid=IwAR2r1LnTIEpXb5XVPthgJBOx3uRs8xRwEfJtR5Wt-UqcZxE08qQIKc5d\_uE [pristupljeno 12. prosinca 2021.].
24. Njegovec, H. (2020). Koronakriza upropastila je mnoge tvrtke u Hrvatskoj. Pogledaj koje su djelatnosti najviše nadrapale!. Dostupno na: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/korona-kriza-upropastila-je-mnoge-tvrtke-u-hrvatskoj-pogledajte-koje-djelatnosti-su-najvise-propadale-131199> [pristupljeno 21. prosinca 2021.].
25. Orešić, H. (2020). Utjecaj epidemije koronavirusa na organizaciju rada poslodavca. Dostupno na: <https://informator.hr/vijesti/utjecaj-epidemije-koronavirusa-na-organizaciju-rada-poslodavca?fbclid=IwAR0dHEo7KucVAqNZpp9M4qUxs3Rogi6gTmfn0H20fYQZKsII2tTH7D8FqF4> [pristupljeno 3. prosinca 2021.].
26. Ožanić, M. (2018). Krizni menadžment-Kako upravljati poduzećem za vrijeme krize. Dostupno na: <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=169> [pristupljeno 3. prosinca 2021.].
27. Pandl, T. (2020). Postavljanje organizacijskih ciljeva. Dostupno na: [https://krugovi.hr/postavljanje-ciljeva-u-organizaciji/?fbclid=IwAR0qvHEE\\_jkMfylPue\\_LEBO-q9ft4B6ZyvTEYnASj0bbvGBkz0TxhW-91zw](https://krugovi.hr/postavljanje-ciljeva-u-organizaciji/?fbclid=IwAR0qvHEE_jkMfylPue_LEBO-q9ft4B6ZyvTEYnASj0bbvGBkz0TxhW-91zw) [pristupljeno 28. studenoga 2021.].
28. Papec, J. (2021). Strategija poduzeća, što su i koje su prednosti?. Dostupno na: <https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/strategije-poduzeca-sto-su-i-koje-su-prednosti-272/> [pristupljeno 29. studenoga 2021.].
29. Parsons, N. (2021). What is a SWOT analysis and how to do it right (with examples) Dostupno na: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/> [pristupljeno 3. prosinca 2021.].
30. Poynter R. (2020). Company size matters: the differential impact od COVID-19. Dostupno na: <https://www.greenbook.org/mr/brand-impact/company-size-matters-the-differential-impact-of-the-covid-19/?fbclid=IwAR2pHdYDyX92kWhTVDLpJ92Zy5CMq2VBjAqeXdjxBQxtIBuYEB4sczxxmmw> [pristupljeno 13. prosinca 2021.].
31. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: školska knjiga
32. Sikavica P., Novak M., (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: informator.

33. Sutlić, K (2020). Ne očekuje se pad cijena zakupa ureda, ali ipak dolazi do promjena na tržištu nekretnina. Dostupno na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/ne-ocekuje-se-pad-cijena-zakupa-ureda-ali-ipak-dolazi-promjena-na-trzistu-nekretnina-10316350> [pristupljeno 28. prosinca 2021.].
34. Thpanorama (2021). Unutarnji i vanjski čimbenici poduzeća. Dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/articles/trabajo/factores-internos-y-externos-de-una-empresa.html> [pristupljeno 29. studenoga 2021.].
35. Weblogographic (2018). Proizvod i usluga. Dostupno na: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-product-and-service-2448> [pristupljeno 29. studenoga 2021.].
36. Zadovoljna.hr (2021). Zbog njih uvijek izgledamo vrhunski: Doznali smo s kojim su se izazovima kozmetički saloni susretali tijekom pandemije. Dostupno na: <https://zadovoljna.dnevnik.hr/clanak/zbog-njih-uvijek-izgledamo-vrhunski-saznali-smo-s-kojim-su-se-izazovima-kozmeticki-saloni-susretali-tijekom-pandemije---660231.html> [pristupljeno 30. srpnja 2022.].

## **Popis slika**

Slika 1. Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije .....	3
---	---

## **Popis tablica**

Tablica 1. SWOT analiza .....	6
Tablica 2. Karakteristike uslužne i proizvodne tehnologije .....	8
Tablica 3. Osnovne razlike između velikih i malih organizacija.....	11
Tablica 4. Tablica tjednog broja osnivanja i brisanja trgovačkih društava i obrta za razdoblje 2018.-2020.....	26

## **Popis grafičkih prikaza**

Grafički prikaz 1. Nastanak i razvoj vizije .....	5
Grafički prikaz 2. Životni ciklus organizacije kroz četiri faze .....	12
Grafički prikaz 3. Prikaz funkcijske organizacijske strukture u odnosu na predmetnu organizacijsku strukturu, respektivno .....	17