

PREGLEDNI NAUČNI RADOVI

TRADICIONALNE VS ORGANSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

TRADITIONAL VS ORGANIC ORGANISATIONAL STRUCTURES

SANVILA VUK

Univerzitet "Džemal Bijedić", Ekonomski fakultet, Mostar

Sažetak: *Organske strukture su elastičnije i prilagodljivije nego tradicionalne. Tako su ove strukture mnogo prihvatljivije u modernim preduzećima koje se suočavaju sa snažnim promjenama u svom okruženju. Najvažnije pitanje bi moglo biti kako primijeniti hijerarhiju i druge dimenzije oblikovanja organizacije. Da li je hijerarhija uopće potrebna? Cilj rada je usporediti obilježja tradicionalnih i organskih organizacija te na temelju primjera ilustrirati prednosti i nedostatke navedenih oblika organizacijske strukture. Tradicionalne strukture imaju strogu hijerarhiju, procedure, pravila i smatraju se vrlo rigidnima i neprihvatljivima u savremenim preduzećima. Unatoč njenim negativnim karakteristikama, neki aspekti tradicionalnih struktura kao npr. hijerarhija su još uvijek potrebni ali ne u tako strogom obliku. U ovom radu je analizirana kompanija Google kao dobar primjer moderne organizacijske strukture. Ova kompanija je primjenjivala potpuno plitku organizaciju (bez hijerarhijskih razina) ali nakon što je ovaj model pokazao određene nedostatke, kompanija je uvela blagu hijerarhiju i tako prilagodila svoju organizacijsku strukturu.*

Ključne riječi: *tradicionalne strukture, organske strukture, birokracija, hijerarhija, plitka organizacija.*

Abstract: *Organic structures are more elastic and adaptable than traditional. So, these structures are much more acceptable in modern enterprises faced with very strong changes in its environment. However, the most important question could be how to apply hierarchy and other dimensions of organisation design. Is the hierarchy needed at all? The aim of this paper is to compare the characteristics of traditional and organic organisations and on the basis of a case company present the advantages and disadvantages of both. Traditional structures have the strong hierarchy, procedures, strong rules and it is concerned as very rigid and not acceptable in contemporary enterprises. But, instead of its negative characteristics, some aspects of traditional structures like hierarchy is still needed but not in such a strong way. Google company is analysed in this paper as*

a good example of modern organisational structure. This company was applied very flat organisation (without the hierarchy levels) but since this model shows some disadvantages, the company introduces some hierarchy and, in that way, adapt its organisational structure.

Key words: *traditional structures, organic structures, bureaucracy, hierarchy, flat organisation.*

Uvod

Organizacijska struktura kao suštinski element organizacije, označava formalnu podjelu poslova unutar organizacije. Organizacijska struktura određuje način na koji su dodijeljene uloge članovima organizacije, kako su raspoređeni moć i dužnosti te na koji način se provodi kontrola i koordinacija. Osim toga, organizacijska struktura određuje tok informacija između različitih nivoa menadžmenta. Oblikovanje ili promjena organizacijske strukture aktivnost je organizacijskog dizajna. Organizacijski dizajn se zasniva na odlukama o ključnim dimenzijama organizacije (podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, centralizacija i decentralizacija, koordinacija) koje određuju krajnji izgled organizacije, njenu horizontalnu i vertikalnu složenost, broj organizacijskih jedinica, njenu dubinu, broj hijerarhijskih razina. Pored navedenih dimenzija, na oblikovanje organizacijske strukture djeluje niz faktora iz unutarnje i vanjske okoline preduzeća.

Sve organizacijske strukture mogu se svrstati u dvije grupe: tradicionalne i organske. Tradicionalne (birokratske, klasične) strukture su rigidne, formalizirane, teško se prilagođavaju promjenama, imaju jasno izraženu hijerarhiju dok su organske fleksibilnije, adaptibilnije sa manje izraženom hijerarhijom pa se u savremenim uslovima poslovanja koje karakterizira visok stepen promjena, organske strukture primjenjuju kao prihvatljiviji oblik organizovanja. Međutim, bezobzira na nedostatke i neka negativna shvaćanja, ipak se temeljni principi birokratske organizacije ne mogu u potpunosti zanemariti i izostaviti u procesu oblikovanja organizacijske strukture.

Dimenzije organizacije

U općem smislu pojam¹ struktura (lat. *structura* od *struere*) označava građu, ustroj, sastav, sklop, raspored, način gradnje; građevinu, zgradu, tvorevinu; organizam). Kada se analizira struktura društvenih organizacija prvenstveno poslovnih onda se organizacijska struktura, posmatra kao sveukupnost veza i

¹ Klajić B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 2004

odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje (poslovanja).²

Na oblikovanje organizacijske strukture utiče niz faktora koji se mogu svrstati u dvije kategorije uzimajući u obzir mogućnost prilagođavanja organizacije tim faktorima. Unutarnji faktori su oni koji su, uslovno rečeno, pod kontrolom preduzeća (ciljevi, strategija, zadaci, tehnologija, veličina preduzeća, životni ciklus preduzeća, proizvod, lokacija, ljudski potencijal). Dakle, to su faktori na koje se može u određenoj mjeri djelovati. Vanjski faktori su izvan kontrole preduzeća i njima se organizacija prilagođava (integracijski procesi, tržište, razvoj nauke i tehnologije). Osim navedenih faktora, organizacijska struktura je određena elementima procesa organiziranja odnosno dimenzijama organizacije.

Dimenzije organizacije se mogu predstaviti kao temeljni elementi procesa organizovanja, faktori koji određuju izgled organizacije, njenu vertikalnu strukturu tj. dubinu organizacije odnosno broj hijerarhijskih razina. Odluke o ključnim dimenzijama organizacije sastavni su dio procesa organizacijskog dizajniranja.

Ključne dimenzije svake organizacije³ su: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizacija i decentralizacija te koordinacija.

Podjela rada i specijalizacija podrazumijeva podjelu ukupnog zadatka na niz pojedinačnih poslova, zadataka i aktivnosti te dodjeljivanje tih aktivnosti pojedinim osobama u organizaciji. Iz podjele rada proizilazi niži ili viši stepen specijalizacije u zavisnosti od toga da li je podjela rada plića ili dublja. Plića podjela rada znači blažu specijalizaciju a to znači obavljanje šireg djelokruga poslova na jednom radnom mjestu. Detaljnija podjela rada označava i viši stepen specijalizacije, veći broj radnih mjesta te horizontalno i vertikalno složeniju organizaciju.

Hijerarhija shvaćena kao formalna raspodjela moći i ovlasti, jasno određuje odnos nadređenosti i podređenosti te upućuje na položaj unutar organizacije. Hijerarhija, kao dimenzija organizacije, predstavlja odnos između viših i nižih razina menadžmenta kao i odnos između menadžmenta i izvršilaca posla (izvršnih radnika). Uz hijerarhiju je usko vezan raspon kontrole, kao dimenzija organizacije, koji označava broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. Raspon kontrole može biti uži (u tom slučaju je manji broj ljudi podređen jednom menadžeru) i širi (situacija u kojoj je broj podređenih veći). Raspon kontrole određuje dubinu (visinu) organizacije. Organizacijska struktura će biti dublja ili plića (visoka ili niska) sa većim ili manjim brojem hijerarhijskih razina u zavisnosti od raspona kontrole. Uzak raspon kontrole i više hijerarhijskih razina

2 Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999, str. 142

3 Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011, str. 56; Robbins Stephen P., Coulter Mary: Menadžment (prevod), Data status, Beograd, 2005, str. 234

čini organizaciju dubljom dok širi raspon kontrole te manji broj hijerarhijskih razina označava plitku organizaciju.

Ovlast i odgovornost su dimenzije koje se najčešće posmatraju zajedno. Ovlast podrazumijeva pravo naređivanja drugima da obave određene poslove i zadatke te pravo raspolaganja sredstvima organizacije dok odgovornost označava obavezu obavljanja zadataka uz odgovarajuće rješenje. Viši organizacijski nivoi imaju i veće ovlasti ali i odgovornosti. Osim toga, bitno je naglasiti da se ovlasti vezuju uz poziciju a ne uz pojedinca koji je na određenoj poziciji u organizaciji. Uz ovlasti i odgovornosti usko je povezano delegiranje koje označava prenos zadataka i ovlasti na osobe koje će biti odgovorne za njihovo izvršavanje što podrazumijeva i prenošenje dijela odgovornosti dok potpuna odgovornost uvijek ostaje na onome ko delegira.

Centralizacija označava donošenje odluka na vrhu organizacije dok decentralizacija podrazumijeva delegiranje ovlasti odlučivanja na niže hijerarhijske razine. Koordinacija kao dimenzija organizacije označava povezivanje (koordiniranje) ranije podijeljenih poslova da bi se mogli ostvariti ciljevi organizacije.

Navedene dimenzije određuju oblik organizacijske strukture prvenstveno dubinu (visinu) organizacije, broj organizacijskih razina te stepen centralizacije. Prema mjeri u kojoj su primjenjene navedene dimenzije, sve organizacijske strukture se svrstavaju u dvije temeljne grupe: tradicionalne (koje se smatraju birokratskim, klasičnim strukturama) i organske (koje su fleksibilnije i adaptibilnije). Osim navedenih dimenzija, neki autori navode i formalizaciju kao jedno od ključnih obilježja organizacijskog dizajna. Formalizacija označava stepen do kojeg su poslovi unutar organizacije standardizirani i do kojeg je ponašanje zaposlenika propisano pravilima i procedurama. U uslovima slabe formalizacije, ponašanje zaposlenika je u većoj mjeri nestrukturirano sa više slobode u odlučivanju dok u uslovima veće formalizacije zaposlenici imaju vrlo malo prava odlučivati o načinu obavljanja posla.

Tradicionalna organizacija

Tradicionalna (klasična, birokratska, mehanicistička) organizacija je složena, centralizirana i formalizirana. Ovakvu organizacijsku strukturu karakterizira duboka i detaljna podjela rada iz koje proizilazi visoki stepen specijalizacije što je čini složenom, visoki stepen centralizacije uz komuniciranje isključivo odozgo prema dole u pisanoj formi te široki raspon kontrole. Osim toga u tradicionalnim (birokratskim) organizacijama su uspostavljena jasna pravila ponašanja i procedure koje se moraju poštovati što je čini formaliziranom.

Imajući u vidu dimenzije organizacije i njihov utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture, može se reći da je za birokratski tip organizacije

hijerarhija jedna od ključnih dimenzija. Hijerarhija oblikuje organizacijsku strukturu čineći je dubljom ili plićeom u zavisnosti od broja hijerarhijskih razina. Njemački filozof i sociolog, M. Weber je svojevremeno utemeljio klasičnu teoriju organizacije i u sklopu nje, birokratsku organizaciju kao idealni tip organizacije za donošenje racionalnih odluka i postizanje maksimalne efikasnosti. Bez obzira što se birokracija kao pojam često upotrebljava u negativnom smislu, prema Weberu je birokratska organizacija najracionalniji oblik socijalne organizacije koji usklađuje i koordinira rad velikog broja pojedinaca koji uspješno izvršavaju zadatke i ostvaruju postavljene ciljeve. Prema Weberu birokratsku organizaciju određuje jasna podjela rada, stroga hijerarhija i formalizacija svih odnosa unutar organizacije odnosno postojanje i primjena pisanih pravila i procedura za obavljanje poslova. Visok stepen podjele rada u birokratskim organizacijama podrazumijeva jasno definisanje prava i obaveza svakog člana organizacije.

Poštujući načelo jedinstva zapovijedanja, svaka hijerarhija, kao rezultat ima zapovjedni (skalarni) lanac. U hijerarhijskim organizacijama naredbe idu odozgo prema dole. Hijerarhija koja se na taj način kreira zove se lanac zapovijedanja odnosno skalarni lanac.

Načelo jedinstva zapovijedanja⁴ podrazumijeva da svaki zaposlenik u organizaciji, menadžer niže razine ili izvršni radnik, prima naredjenja samo od jednog njemu neposredno pretpostavljenog menadžera.

Poštivanjem ovog načela omogućena je bolja koordinacija i kontrola u organizaciji budući da je jasno ko kome odgovara. Na temelju skalarnog lanca moguće je utvrditi koliko hijerarhijskih razina postoji u organizaciji. Broj hijerarhijskih razina određuje dubinu organizacije. Ukoliko postoji više razina, organizacija je duboka (visoka) a ukoliko je manje razina, organizacija je plitka (niska). Broj hijerarhijskih razina je određen prvenstveno veličinom organizacije odnosno brojem zaposlenih i širinom raspona kontrole (raspon kontrole kao dimenzija organizacije označava broj zaposlenika kojima je nadređen jedan menadžer).

Više hijerarhijskih razina otežava planiranje, kontrolu i koordinaciju te čini komunikaciju složenijom. Hijerarhija, broj hijerarhijskih razina ne znači uvijek i potpunu centralizaciju u odlučivanju. Plića organizacija, dakle organizacija sa manjim brojem hijerarhijskih razina može biti više centralizirana od duboke organizacije koja ima više razina. Osim toga, jedno od temeljnih obilježja birokratske organizacije je zapošljavanje na temelju kompetentnosti odnosno kvalifikacija. Najpoznatiji oblici tradicionalnih (birokratskih) organizacijskih struktura su funkcijske i divizijske organizacije.

Imajući u vidu navedena obilježja birokratske organizacije, moglo bi se zaključiti da je to savršeni oblik organizovanja u kojem svi elementi funkcionišu besprijekorno. Međutim, birokratske organizacije, bez obzira što su

4 Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 316

najracionalniji oblik socijalne organizacije kako je tvrdio Weber, su istovremeno vrlo krute i neadaptibilne pa iz tog razloga nisu prikladne u savremenim uslovima poslovanja. Ova činjenica, dakle kontradikcija između Weberove birokracije kao najefikasnijeg oblika organizacije i njenog funkcionisanja koje pokazuje da je birokracija spora, neefikasna i neosjetljiva za individualne potrebe označena je kao birokratski paradoks što je i razlogom današnjeg, uglavnom, negativnog poimanja birokracije.

Organske organizacijske strukture

U današnjim uslovima vrlo promjenjivog okruženja, birokratske organizacije se teško prilagođavaju promjenama, pa se pojavljuju novi fleksibilniji načini organizovanja čija je temeljna karakteristika odstupanje od hijerarhijskog ustroja i birokratskih obilježja te veća elastičnost i prilagodljivost. To su tzv. organske organizacijske strukture, razvijene ranih šezdesetih godina dvadesetog stoljeća, koje su adaptibilnije i primjerenije savremenim uslovima poslovanja. Napuštanje stroge hijerarhije smanjivanjem broja hijerarhijskih razina čini organizaciju plićeom (ravnijom). Ne postoji optimalan broj hijerarhijskih razina iako su neki teoretičari predlagali maksimalnu hijerarhiju od sedam (P. Drucker) odnosno pet razina menadžmenta (T. Peters).⁵

Organsku strukturu karakterizira blaga podjela rada, niži stepen složenosti i slaba formalizacija što je čini fleksibilnom i plitkom. Najpoznatiji oblici organskih struktura su projektna i matična organizacija. Pristalice organskih organizacijskih struktura, kao i savremenih oblika organizovanja (mrežna, virtualna, timska organizacija i sl.) zagovaraju manje hijerarhije i manji broj organizacijskih nivoa. Organske organizacijske strukture preferiraju obrazovaniji zaposlenici koji očekuju više autonomije i participacije u upravljanju i odlučivanju. Ljudski potencijal bitno utječe na oblikovanje organizacijske strukture ne samo u smislu obrazovne strukture zaposlenika nego i kroz sistem vrijednosti, interesa i potreba koje zaposlenici ispoljavaju. U organskim strukturama hijerarhija je manje naglašena pa bi se moglo postaviti pitanje, da li je potpuno napuštanje hijerarhije prihvatljivo ili ne za efikasno funkcionisanje organizacije.

Kompanija Google⁶ se može navesti kao primjer moderne organizacijske strukture sa manjim brojem hijerarhijskih nivoa što je čini plitkom, horizontalnom organizacijom koja bi trebala omogućiti brže razvijanje ideja i kreiranje prijateljskog kolegijalnog okruženja. Osnivači kompanije su nekoliko godina eksperimentisali sa potpuno plitkom organizacijom preispitujući potrebu postojanja bilo kakvog menadžmenta imajući u vidu činjenicu da se u

⁵ Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 316

⁶ Detaljnije u Garvin David A.: How Google sold its engineers on management, Harvard Business Review, December, 2013, str. 75

ovakvim kompanijama zapošljavaju inženjeri za koje je postojanje menadžmenta destruktivno i beskorisno. Međutim, nakon što je preveliki broj zaposlenika svakodnevno dolazio direktno osnivačima kompanije s pitanjima vezanim za redovno poslovanje kao npr. izvještaji o izdacima, međuljudskim konfliktima i sl. ovakav koncept potpuno plitke organizacije je u određenoj mjeri prilagođen. Kako je kompanija rasla, osnivači su ubrzo shvatili da je uloga menadžera višestruko korisna kroz npr. komuniciranje strategije, pomaganje zaposlenicima da postave prioritetne projekte, olakšavanje saradnje, podupiranje razvoja karijere te usklađivanje sistema i procesa sa organizacijskim ciljevima. Danas u Googlu postoji nekoliko slojeva, mada ne toliko koliko bi bilo za očekivati u kompaniji sa više od 37000 zaposlenih ali organizacija ipak nije potpuno horizontalna tim da su jasno analizirane i definisane uloge menadžera.

Organske organizacijske strukture su karakteristične za industrije bazirane na informacijskim i telekomunikacijskim tehnologijama ali i za druge dinamične industrije gdje su promjene brze i intenzivne. Promjene koje se dešavaju u okruženju nameću potrebu prilagođavanja organizacije i njene organizacijske strukture. U takvim situacijama su privatljivije organske strukture koje su adaptibilnije u odnosu na birokratske. Osim toga, u svrhu dizajniranja dobre organizacije neki autori⁷ predlažu razmatranje osam univerzalnih građevnih blokova koji su bitni za svaku kompaniju neovisno od industrije, geografske lokacije ili poslovnog modela. Ovi građevni blokovi se analiziraju u komplementarnim parovima (svaki par sadrži jedan formalni i jedan neformalni blok: odlučivanje i norme, motivatori i posvećenost, informacije i mentalni sklop te struktura i mreže). Korištenjem ovih elemenata i razmatranjem promjena koje su potrebne u svakom komplementarnom paru, može se kreirati dizajn koji će integrirati cijelo preduzeće umjesto da ga se dezintegrira.

Tradicionalne vs. organske strukture

Kao rezultat analize svih obilježja organizacijskih struktura, tradicionalnih i organskih, mogu se navesti prednosti i nedostaci i jedne i druge grupe.

Jasna podjela rada i na temelju nje jasno definisanje ovlasti i odgovornosti svakog pojedinca je prednost birokratske organizacije. Osim toga, hijerarhija i na temelju nje lanac zapovijedanja koji određuje položaj svakog zaposlenika u organizaciji je također pozitivna strana birokracije. Zapošljavanje i napredovanje prema kompetencijama te primjena pisanih pravila, procedura i postupaka čini birokratsku strukturu nezamjenjivom u određenim organizacijama. Međutim, najveće kritike tradicionalne organizacije vezane su za njenu rigidnost, nemogućnost prilagođavanja promjenama koje nameće savremeni način poslovanja u uslovima globalizacije i razvoja informacijskih tehnologija i

⁷ Detaljnije u Neilson G. L., Estupinan J., Sethi B.: 10 Principles of Organization Design, strategy+business on line magazine, march 2015, www.strategy-business.com

telekomunikacija. Tradicionalne strukture, osim navedenog, odlikuje silazna komunikacija (nalozi idu odozgo prema dole) te nizak stepen učešća zaposlenika u odlučivanju. Birokratski organizacijski dizajn je pokušaj kreiranja idealnog tipa organizacije prema kojem bi preduzeće efikasno djelovalo kao dobro podmazan stroj. Ovo je razumljivo iz razloga što su zagovornici ovakvih organizacijskih struktura, prvenstveno M. Weber, predstavnici klasične teorije organizacije koja je fokusirana isključivo na tehničku stranu tj. na postizanje vrhunske produktivnosti a pri tome je zanemarena ljudska strana organizacije (razlike ličnosti, stavovi, motivacija, moć, ponašanje individualaca i grupa i sl.).

Za razliku od birokratskih, organske (adaptivne) strukture odlikuje blaga podjela rada, horizontalno komuniciranje, niži stepen formalizacije, manji broj hijerarhijskih razina, širi djelokrug poslova koje obavlja zaposlenik te veći stepen autonomije pojedinca. Dakle, kod organskih organizacijskih struktura postoji podjela rada ali poslovi nisu standardizirani. Zaposlenici imaju veću autonomiju u radu i odlučivanju jer se podrazumijeva da su dobro obučeni i da posjeduju različite vještine što im omogućava da obavljaju različite aktivnosti. U ovakvim organizacijama poslovi se često obavljaju timski. U odnosu na tradicionalne organizacije, manje je formalnih propisa i pravila te je direktna kontrola, također, vrlo malo prisutna. Prvenstveno obučenost i posjedovanje različitih vještina zaposlenika, čine formalizaciju i strogi nadzor skoro nepotrebnim a organizacijsku strukturu elastičnijom. Razvoju organskih organizacijskih struktura u velikoj mjeri je doprinijela neoklasična teorija organizacije koja se odmaknula od tehničke strane organizacije istražujući čovjeka, njegovo ponašanje, motivaciju, upotrebu moći, rješavanje konflikata, potrebu za autonomijom i sl. kao ključnim faktorima uspješnog poslovanja.

Imajući u vidu navedena obilježja, može se zaključiti da su organske strukture fleksibilnije i prilagodljivije promjenama u okruženju. Međutim, ne treba izgubiti iz vida da organske strukture ne zanemaruju u potpunosti klasične nego da ih upotpunjuju organskim elementima čineći ih tako manje rigidnim i prihvatljivijim u uslovima vrlo čestih i intenzivnih promjena u okruženju.

Zaključak

U suštini, moglo bi se zaključiti da nema idealnog tipa organizacijske strukture koji bi bio primjenjiv i efikasan u svakom preduzeću. Svaka organizacija gradi svoju strukturu na temelju faktora koji imaju dominantan utjecaj. U okviru iste industrije, preduzeća mogu imati različite organizacijske strukture. Osim toga, isto preduzeće može imati drugačiju organizacijsku strukturu u različitim vremenskim periodima ukoliko dođe do promjena u okruženju koje znače promjenu intenziteta utjecaja pojedinih faktora. Analizirajući odnos tradicionalnih i organskih struktura može se zaključiti da i jedan i drugi oblik

organizacijskog dizajna ima svoje prednosti i nedostatke. Birokratske strukture su krute i stabilne dok su organske fleksibilnije i prihvatljivije u promjenjivom okruženju. Hijerarhija kao jedna od dimenzija organizacije koja bitno razlikuje ove dvije vrste struktura se ne može potpuno zanemariti. Prihvatljivije je zadržati hijerarhiju u određenom obliku kroz odgovarajući broj hijerarhijskih razina nego njeno potpuno izostavljenje. Kompanija Google se može navesti kao ilustracija modernog oblika organizacije koji je nakon eksperimenta sa potpuno ravnom organizacijom, ipak uveo blagu hijerarhiju u svoju strukturu. Iz toga se može potvrditi, da organske organizacijske strukture upotpunjuju tradicionalne organskim elementima čineći ih tako manje formaliziranim i krutim te lakše prilagodljivim novim uslovima poslovanja.

LITERATURA

1. Sikavica P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011
2. Sikavica P., Novak M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999
3. Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008
4. Garvin David A.: How Google Sold Its Engineers on Management, *Harvard Business Review*, Decembar 2013
5. Klajić B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 2004
6. Kotter John P.: Accelerate!, *Harvard Business Review*, Novembar, 2012
7. Neilson G. L., Estupinan J., Sethi B.: 10 Principles of Organization Design, *strategy+business* on line magazine, mart 2015, www.strategy-business.com
8. Robbins Stephen P., Coulter Mary: Menadžment (prevod), Data status, Beograd, 2005
9. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M.: Organizacija, Tiva, Varaždin, 2004
10. Wehrich Heinz, Koontz Harold: Menedžment, 10th ed, McGraw-Hill, Mate, Zagreb, 1994