

CLASSIFIED®

Projektovanje organizacije
Skripta

“授人以鱼，三餐之需；
授人以渔，终生之用” *Fan Li*

*(Give a fish to a man, he has food for a day;
Teach a man to fish, he learns a skill for life)*

Uvod

Drage kolege,

U duhu stare kineske poslovice, želeo bih da vam predstavim skriptu iz predmeta *Projektovanje organizacije*. Cilj ove skripte nikako nije bio da se podrži kolektivni nerad, čiji smo svi, nažalost, svedoci. U to bi trebalo da vas razuveri i sama veličina ove skripte ali i način na koji je ona napisana i pažnja koja je posvećena njenoj izradi.

Cilj skripte je bio da se pomogne studentima koji su rešili da spremaju pomenuti ispit a koji su, sasvim sigurno, naišli na iste probleme kao i autor skripte. Iako se ekspertiza autora skripte nikako ne može meriti sa ekspertizom autora knjige, niti sam autor dozvoljava sebi takvo pravo, smatram da će ovo predstavljati veliku pomoć svima onima koji žele rezultate uz normalan rad. Svako ko je čitao knjigu, uz dužno poštovanje prema njenim autorima, je uvideo da je knjiga pomalo teško napisana te da ima velikih problema oko njenog razumevanja. Iako su autori u nju uključili svoje celokupno iskustvo i ekspertizu, nameće se utisak da se kompoziciji rečenica, pasusa i celih poglavlja moglo posvetiti više pažnje.

Kao što ćete videti tokom čitanja, većina stvari je prepisana iz pomenute knjige, s tim što su delovi koji su unosili sumnju i zbunjivali studente, malo modifikovani kako bi postali pristupačniji. Autor nikako na ovaj način ne želi da pošalje poruku da se pomenuta knjiga ne treba čitati, već da je pametno pročitati skriptu pre čitanja same knjige. Sa druge strane, autor smatra da je knjiga (osim pomenutih zamerki) odlična i da je vrlo korisno pročitati je, čak i više puta, kako bi se prihvatila neka razmišljanja i fraze iz oblasti menadžmenta koje će nam kao budućim diplomiranim inženjerima organizacionih nauka, i te kako trebati. Sam autor skripte je knjigu pročitao čak četiri puta i došao do zaključka da vrednost knjige raste za brojem njenog čitanja. Naravno, ova izjava je čisto empirijske prirode, te je nerealno očekivati da će ostali studenti imati motiva da u praksi potvrde njenu ispravnost.

Sa druge strane, pored gore obrazloženog cilja pisanja ove skripte, koji je primarni, postojao je i drugi, podjednako važan cilj, a to je da se pokaže svim kolegama kako treba pisati skripte i radove koje će čitati druge kolege. U tom svetlu je i odabrana kineska poslovice sa početka. Međutim, iako smo svi svesni da će većina korisnika ove skripte samo pojesti ribu, bez želje da nauče da pecaju, autor skripte se iskreno nada da će bar ona manjina shvatiti poentu i nastaviti u istom stilu u kome je pisana ova skripta.

Na kraju, autor se ograđuje od svih posledica koje će nastati kao rezultat neke greške u samoj skripti, bilo pravopisne, sintaksne ili semantičke. Iako je u skriptu uloženi veliki trud, greške su normalna pojava svakog rada pa je vrlo izvešno da ni ovaj rad neće ostati lišen toga. Ukoliko imate bilo kakve ideje, zamerke, ili pak uočite nešto što nije tačno, možete kontaktirati autora na mail [baaaaadboy@gmail.com](mailto:baaaadboy@gmail.com) (četiri a). Takođe, autor skripte se izvinjava autorima knjige što je koristio delove bez bilo kakvog odobrenja, i nada se da mu oni to neće uzeti za zlo jer, ipak, svi imamo isti cilj – da što više studenata, što lakše i brže savlada tematiku kursa koji pokriva predmet *Projektovanje organizacije*. Sa druge strane, skripta nije komercijalnog karaktera te autor smatra da je na ovaj način izvršena dodatna popularizacija predmeta i same knjige. Ipak, ukoliko se realno sagleda situacija na našem fakultetu, mnogo više studenata će pročitati ovu skriptu nego što bi pročitalo knjigu da ova skripta ne postoji. Na ovaj način, studenti bar čitaju nešto što je približno jednako po sadržaju i kvalitetu knjizi *Projektovanje organizacije*.

Sa srećom u spremanju!

Autor skripte

1. Pojam i definicija organizacione strukture

Organizaciona struktura se u radovima pojedinih autora shvata kao nešto što proističe iz načina rešavanja problema. To je spontana kategorija, nastala usled potrebe organizacija da se suoče sa kompleksnošću problema koji se rešavaju i kompleksnošću sopstvenog bića, uzimajući u obzir da je organizacija sastavljena iz većeg broja individua. Pošto je ljudsko znanje ograničeno, a ograničen je i broj aktivnosti kojima raspolažemo, postoje argumenti za njihovim daljim sužavanjem čime se grade specijalizovane strukture za rešavanje pojedinih vrsta problema.

Na organizacionu strukturu se može gledati i kao na set unapred pripremljenih rešenja za nastale poslovne situacije (*Selznick*).

Stanovište da je struktura spontana karakteristika organizacije koja nastaje u toku funkcionisanja treba uvažiti implicitno iz više razloga. Između ostalog, postojeće metodologije projektovanja organizacione strukture insistiraju na ciljno orijentisanim strukturama dok navedeni stavovi sugerišu da će ciljevi proizaći na osnovu uspostavljenih odnosa u strukturi. Dalje, koncept menadžmenta nikako ne sme biti karakterisan spontanošću koja se propagira u pomenutim stavovima. I na kraju, struktura poslovnih organizacija zahteva viši stepen stabilnosti i predvidivosti nego individualni obrasci koji se pominju.

Usled pomenutih razloga, primorani smo da na posmatrani problem gledamo sa drugačijeg stanovišta, tzv. funkcionalnog strukturalizma koji organizacionu strukturu shvata kao sredstvo koje doprinosi boljoj upravljivosti sistema. Ona omogućuje da ljudi u organizaciji razumeju svoje uloge, da se lakše vrši koordinacija, kontrola i komunikacija.

Sledeća definicija u potpunosti podržava funkcionalnu struktuiranost: *Organizaciona struktura je suma načina na koje organizacija deli posao i zadatke i postiže koordinaciju njihovog reagovanja* (Mintzberg).

Na proces izgradnje organizacione strukture, presudan uticaj ima menadžment preduzeća i to indirektno preko odabira ciljeva i strategija. Međutim, mnogi faktori utiču na ovaj proces pa se nikako ne može gledati pojedinačni uticaj faktora već zajednički, simultani uticaj. Zbog toga savremeni okviri za izgradnju strukture implementiraju tzv. situacioni pristup koji razmatra celine.

Za izgradnju organizacione strukture, Mintzbert je razvio tri hipoteze:

- **Hipoteza kontigencije** – Neophodnost slaganja strukturnih dimenzija sa relevantnim faktorima situacije
- **Hipoteza kongruencije** – Neophodnost međusobne usklađenosti dimenzija strukture
- **Hipoteza konfiguracije** – Postojanje usklađenih strukturnih dimenzija koji su istovremeno konzistentni sa relevantnim faktorima situacije

2. Modeli organizacione strukture

Ovi modeli predstavljaju uprošćenu sliku organizacionih uloga, veza i odnosa unutar organizacije. Bez obzira na izražajni oblik tih modela, oni služe u procesu projektovanja kao osnova za analizu i shvatanje postojeće strukture. Sa druge strane, njihova uloga je da artikulišu zaključke projektantskog rada u vidu unapređenog modela. Na osnovu poboljšanog modela se može pristupiti izgradnji praktičnog odnosno realnog sistema. Ovome mora prethoditi vrednovanje performansi modela.

U postupku analize postojećeg i vrednovanja novog organizacionog modela obično se koriste tipski modeli organizacionih struktura. To su jasno razrađeni tipovi modela koji su u praksi široko korišćeni a koji su u teoriji ušli na osnovu niza izvršenih empirijskih istraživanja u raznim preduzećima, gde je nakon tih istraživanja zaključeno da veliki broj modela realnih sistema imaju međusobno niz sličnosti i da se apstrakcijom manje važnih detalja mogu svesti na iste modele. Time je započeta ogromna aktivnost pronalaženja takvih apstraktnih modela organizacione strukture koji će biti reprezentivi svih realnih situacija i iz kojih će moći da se kreira bilo koja potrebna struktura. Dakle, modeli se mogu shvatiti kao tipska rešenja organizacionih problema koji omogućuju suženje beskonačne raznolikosti organizacionih zahteva. Pod modelima ne treba smatrati samo organizacione šeme jer su modeli daleko složenija kategorija.

Modeliranje organizacione strukture u praksi polazi od postojećih poznatih modela, ali zbog teorijskih neusaglašenosti oko elemenata različitih grupa parametara i nedovoljnog broja dokaza "za i protiv" nekih elemenata, moguće je modelirati i realizovati organizacionu strukturu na osnovu proizvoljno izabranog skupa parametara pod uslovom da u njima budu određeni:

- ciljevi poslovnog sistema – program rada i program razvoja
- celovit raspored poslova i aktivnosti
- skup nosilaca izvršenja svakog posla i aktivnosti
- raspored autoriteta i odgovornosti
- način povezivanja i koordinacije poslova i izvršilaca

Za posebne potrebe, ponekad mogu da se koncipiraju i modeli samo nekih aspekata organizacione strukture. Time se nameće podela organizacionih modela na:

Opšte modele – daje se pregled svih njenih karakteristika po relevantnim parametrima

Partikularne modele – daje se uvid u neke ili samo jedan parametar organizacione strukture. Npr. modelom upravljačke strukture se posebno obrazlaže raspored autoriteta i odgovornosti.

Fokusirane modele – svaki izdvojeni i detaljnije razrađeni segment celine organizacije. Njihova svrha je najčešće instruktivna i koristi se najčešće u fazi realizacije nekog projekta.

Projektanti organizacije poznaju devet modela organizacione strukture. Bazični modeli su tradicionalni i poznati kao principi organizacionog oblikovanja tokom mnogo godina, a to su: linijski, linijsko-štabni, funkcionalni i divizionni. Ostali modeli su novijeg datuma i uglavnom predstavljaju modifikacije bazičnih modela.

Zadnjih godina u teoriji ali i praksi, se razvija koncepcija centara kontrole (centri troškova, profit centri, investicioni centri). Oni ne spadaju u modele organizacione strukture već u njihove modifikacije, i stoga imaju sasvim drugačije određenje.

Ovaj pomenuti broj modela nije konačan jer usled turbulentnog razvoja i novih uslova privređivanja, nameću se potrebe za pronalaženjem novih, adekvatnih modela organizacione strukture.

3. Dimenzije i faktori organizacione strukture

Pod dimenzijama organizacione strukture podrazumevamo njenje sastavne elemente dok se faktori izučavaju kao uticaji na neke ili sve dimenzije. Iako mnogi autori imaju različite stavove o broju dimenzija koje treba uključiti, struktura preduzeća se može dovoljno jasno upoznati posmatrajući četiri dimenzije koje navode svi autori:

- specijalizacija (podela rada)
- departmentalizacija
- decentralizacija
- koordinacija

3.1 Dimenzije organizacione strukture

3.1.1 Specijalizacija (podela rada)

Specijalizacija je postupak svodenja kompleksnosti ciljeva na sposobnosti i sredstva kojima raspolažu članovi organizacije. Praktični postupak se realizuje podelom ciljeva i njihovim prevođenjem u zadatke i aktivnosti nosilaca izvršavanja. Skup zadataka ili aktivnosti kojima je određen nosilac izvršavanja se naziva organizacionom ulogom. Stoga se može reći da su ciljevi polazna osnova, a organizacione uloge krajnji rezultat podele rada.

Postupak specijalizacije se odvija u dve faze: raščlanjivanje ukupnog zadatka i grupisanje i dodeljivanje zadataka. Raščlanjivanje se vrši na osnovu raznih kriterijuma. Prema Kosiolu, ti kriterijumi su: izvršenje, objekti, rang, faze i svrha. Grupisanje se vrši po rasponu i dubini tako da odgovaraju određenom izvršiocu. Raspon dodeljenih aktivnosti jednom radnom mestu i broj ponavljanja određuje horizontalnu a stepen samostalnosti u njihovom izvršavanju, vertikalnu dimenziju specijalizacije. Danas je tendencija da maksimizira raspon izvršavanih aktivnosti ili se čak raspon ne određuje za pojedince ili radna mesta već za grupe. Argumente za ovo možemo videti na sledećem grafikonu:



Odnos stepena specijalizacije i troškova menadžmenta

Iako ubrzava proces rutinizacije izvršilaca i na tome zasniva doprinos individualnoj efikasnosti, nekontrolisana podela rada bi proizvela problem u domenu koordinacije i u zadovoljenju zaposlenih. Podela rada dovodi do smanjivanja broja interakcija među izvršiocima pa je neophodno da bude praćena strogom formalizacijom aktivnosti, čime bi zadaci bili podobniji za koordinaciju. Visoka repetitivnost procesa rada stvara monotoniju i depresiju kod izvršilaca što dovodi do smanjenja produktivnosti.

Sredina je jedan od najznačajnijih faktora podele rada. U stabilnim uslovima, podela rada će biti naglašenija i balans između zadovoljstva zaposlenih i produktivnosti će biti pomećen ka produktivnosti. U turbulentnim sredinama, balans će biti pomećen ka osećaju samostalnosti i zadovoljstvu.

Tehnologija je faktor sa najvećom specifičnom težinom kada je reč o podeli rada. Karakter tehnološkog procesa direktno utiče na podelu rada.

Velika specijalizacija otežava prilagođavanje preduzeća promenama u okolini.

Postupak podele rada

Postupak i kriterijumi podele rada koji će biti predstavljeni, baziraju se na Kosiolovom konceptu. Analiza zadataka prema izvršavanju obuhvata identifikaciju svih neophodnih operacija za izvršenje zadataka i to na osnovama njihove horizontalne i vertikalne povezanosti. Kao rezultat ove analize, na vrhu piramide zadataka se obično nalaze ključne funkcije preduzeća (npr. proizvodnja, finansije..).

Analiza zadataka prema objektu se sprovodi nakon uočavanja objekata neophodnih za funkcionisanje organizacije. Primer objekata su izlazne sirovine, kupci, dobavljači.

U pogledu sadržaja, parcijalni zadaci mogu biti zadaci odlučivanja i zadaci izvršavanja. U ovom kontekstu zadaci odlučivanja se analiziraju i u slučaju potrebe da se donose odluke o vlastitom radu. Ovo je neophodno identifikovati radi kasnijeg određivanja potrebnog profila izvršioca za pojedine zadatke koji predstavljaju kombinaciju izvršnog i rukovodećeg rada.

Prema fazama, zadaci se raščlanjuju na osnovu etapa u ciklusu rada gde mora postojati jasna razlika između planiranja, izvršavanja i kontrole izvršavanja zadatka.

Analiza zadatka na osnovu svrhe ukazuje na one koji su prouzrokovani prirodom željenog cilja i na one koji su nametnuti prirodom društvenih ili drugih okolnosti u kojima se zadatak ostvaruje. Od primarnog značaja su zadaci iz prve grupe, mada je poznato da neodgovarajući rad na sekundarnim zadacima može da odvede organizaciju u propast.

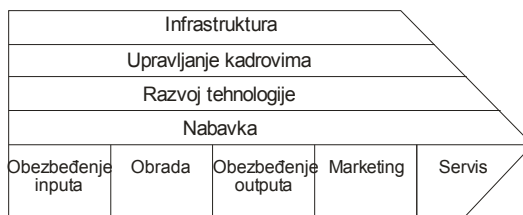
Nakon početne analize, u drugoj fazi podele rada evidentirane aktivnosti se grupišu tako da po svom rasponu i dubini odgovaraju određenoj grupi ili pojedinačnom izvršiocu. Raspon različitosti dodeljenih aktivnosti jednom radnom mestu određuje horizontalnu a stepen samostalnosti u izvršavanju vertikalnu dimenziju.

Takođe je bitno spomenuti i Krigerov i Porterov rad u ovoj oblasti.

U svom radu, Kriger obrazlaže pokušaj prilagođavanja Kosiolove analize zadataka savremenim uslovima promene. Kao osnovu logike raščlanjivanja autor uzima odnose koji postoje između delimičnih zadataka. Uočene su dve vrste takvih odnosa – I odnosi, kada se zadaci međusobno dopunjuju i ILI odnosi kada se zadaci isključuju. Ovaj koncept autor povezuje na Kosiolove osnovne kriterijume raščlanjivanja, izvršenje i objekat i dobija četiri oblika povezivanja zadataka (ILI – izvršenje, I – izvršenje, ILI – objekat i I – objekat).

Podela ukupnog zadatka koju je izvršio Porter, bazira na različitom doprinosu pojedinih aktivnosti konkurentskoj sposobnosti preduzeća. Odgovarajuća podela aktivnosti, po njemu, podrazumeva da se raščlane aktivnosti koje imaju različitu tehnologiju i ekonomiku. Pri tome, osnovne funkcije koje se navode su podeljene u dve grupe:

- primarne funkcije
- funkcije podrške



Porterov lanac vrednosti

Tehnike i sredstva podele rada

Ciljevi predstavljaju polaznu osnovu podele rada. Njihovim razlaganjem dolazimo do konkretnih zadataka koje je potrebno realizovati kako bi se oni dostigli.

Da bi se izvršila adekvatna podela rada, neophodno je obaviti sledeće:

- definisati konkretne zadatke
- razložiti zadatke na aktivnosti
- kreirati katalog poslova
- definisati radna mesta kroz opis poslova i potrebne uslove za obavljanje poslova na radnim mestima (kvalifikacija, iskustvo, sposobnosti)

Definisanje konkretnih zadataka predstavlja definisanje svih poslova koje je potrebno realizovati da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Na osnovu konkretnih zadataka vrši se razlaganje na sastavne elemente (aktivnosti). Od poslova koji su identifikovani se kreira katalog poslova koji predstavlja detaljan spisak i opis poslova koji se obavljaju u organizaciji. Zahvaljujući tome obezbeđujemo uslove za izradu baza podataka o poslovima i zadacima u celoj organizaciji i njihovu primenu u izradi opisa poslova i zadatka za radna mesta.

U praksi se najčešće koriste organizacione šeme kao organizaciono sredstvo. Šeme predstavljaju grafičku interpretaciju raspodele zadataka i način njihovog povezivanja. Radna mesta su najmanje jedinice organizacionog struktuiranja te se može reći da se postupak rada može smatrati adekvatno izvršenim ako su svi zadaci dodeljeni radnim mestima. Ogranizacionim šemama se prikazuje podela zadataka i nadležnosti a time i formalni kanali komunikacije između pozicija u strukturi.

Funkcionalne liste se koriste za preciziranje i formalizaciju izvršene podele rada. Njihovom upotrebom se dolazi do jasnije predstave o rasporedu poslova na izvršioce i to u pogledu svake faze izvršenja zadatka (priprema, odlučivanje, realizacija i kontrola). Ključni element funkcionalne liste su funkcije koje predstavljaju veze između pojedinih faza u okviru zadataka i nosioca izvršavanja. Funkcije koje su najčešće prisutne u praksi su funkcije rukovođenja, izvršavanja i kontrole.

Opis radnog mesta se koristi u završnoj fazi podele zadataka na izvršioce. Najčešće sadrži naziv radnog mesta, dužnost koje treba obaviti, ovlašćenja koja izvršilac ima, odgovornosti vezane za radno mesto, odnos podređenosti i nadređenosti, zahteve na koje radnik mora odgovoriti na radnom mestu, uslove rada i sigurnost, kao i standarde merenja rezultata.

3.1.2 Decentralizacija

Decentralizacija je proces prenošenja dela autoriteta na niže nivoe hijerarhije ili njegovu disperziju u okviru istog nivoa. Decentralizacija se uvek vezuje za pravo odlučivanja i kontrole aktivnosti a ne za njihovo izvršavanje. Decentralizacija je komplement specijalizaciji jer za razliku od specijalizacije koja se tiče raspodele prava i odgovornosti izvršavanja, ova se tiče raspodele prava i odgovornosti upravljanja. Razlozi za sprovođenje decentralizacije mogu biti:

- Ograničena sposobnost vlasnika da kontroliše rad na svim nivoima hijerarhije
- Profesionalna superiornost izvršioca u pogledu odlučivanja o nekim aktivnostima
- Povećanje kapaciteta obrade informacija
- Brzina reakcije u odnosu na promene u okruženju
- Podsticaj preduzetničkim naporima na nižim nivoima hijerarhije
- Skraćivanje komunikacionih kanala
- Približavanje mesta odlučivanja mestu izvršavanja

Međutim, i decentralizacija donosi određene nedostatke u strukturi:

- Uvećava troškove koordinacije
- Može prouzrokovati gubitak kontrole nad funkcionisanjem na višim nivoima
- Otežava upotrebu jedinstvene taktike u kriznim situacijama
- Podrazumeva raspoloživost kvalitetnog menadžment osoblja

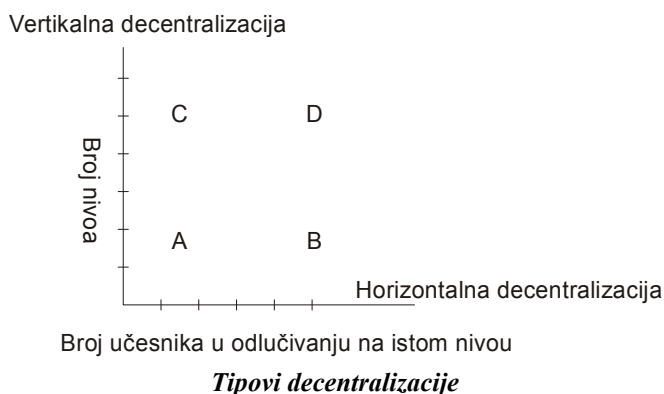
Četri tipična modela decentralizacije su:

Autokratska struktura – mali broj rukovodilaca na vrhu strukture upravljanja donosi sve odluke

Oligarhijska struktura – povećan broj ljudi na vrhu strukture upravljanja

Policentrična autokratija – multiplicirana autokratija, ali na nižim nivoima stukture

Demokratska strutura – autoritet je raspoređen ravnomerno sa stručnom i izvršnom sposobnošću



Decentralizacija je znatno povezana sa specijalizacijom izvršilaca. Ako su zadaci suviše razdobljeni, mogućnost dodeljivanja većeg autoriteta opada zbog nedostatka izvršnog autoriteta i sposobnosti. Pored autoriteta, predmet decentralizacije mogu biti i zadaci gde je potrebno napomenuti da decentralizaciju zadataka treba da prate i precizna uputstva o tome koji se zadaci dodeljuju na izvršavanje a koji ostaju centralizovani. U suprotnom može doći do preklapanja u izvršavanju i konflikta unutar organizacije.

3.1.3 Departmentalizacija

Iako specijalizacija rešava problem svođenja kompleksnosti ukupnog zadatka organizacije na ograničenu izvršnu i upravljačku sposobnost izvršilaca, ona povećava probleme neusklađenog delovanja pojedinaca koji mogu nastati usled:

- Razlika u orijentaciji prema ciljevima
- Razlika u vremenskoj orijentaciji
- Razlika u međupersonalnoj orijentaciji
- Razlika u formalizovanosti strukture

Efikasnost upravljanja dinamikom strukture podrazumeva ograničenje i kontrolu ovih razlika. To se može postići grupisanjem pojedinaca čije će međusobne orijentacije ispoljavati veći stepen srodnosti. Nastale grupe nazivamo *departmentima* ili organizacionim jedinicama, koje karakteriše postojanje jednog menadžera za svaku od njih, raspolaganje izvesnim ograničenim resursima, kao i odgovornost za doprinos ukupnim rezultatima organizacije.

Odeljenja se formiraju od najnižeg nivoa, tako što se za svakog pojedinca odredi pripadnost odeljenju, odeljenja formiraju službe, ovi dalje sektore ili divizije itd.

Grupisanje poslova i zadataka nije postupak mehaničkog sabiranja. On se sprovodi uz poštovanje racionalnih kriterijuma departmentalizacije:

Neprekidnost procesa. Složeni poslovi čije izvršenje je rezultat sekvencijalnog izvršavanja niza aktivnosti su osnova za grupisanje u okviru jedne organizacione jedinice.

Objekat. Ako je specifičan skup poslova koji se obavlja na jednom objektu dovoljno obiman, on može biti osnova za formiranje organizacione jedinice.

Specijalizacija izvršilaca. Ako je obim poslova ili aktivnosti jedne vrste toliko narastao da zahteva veći broj izvršilaca, tada je racionalno da se oni nađu u okviru istog odeljenja. Prednost ovog načina grupisanja je visok stepen specijalizacije izvršilaca.

Zajednička svrha ili cilj aktivnosti. Ako za odeljenje bude određen dovoljno motivišući integracioni cilj, različitosti u organizaciji mogu biti potisnute.

Raspon kontrole. Efikasnost kontrole stvara potrebu za minimiziranjem broja podređenih jednom rukovodiocu i stvara zahteve za malim organizacionim jedinicama.

3.1.4 Koordinacija

Podela rada i decentralizacija su dimenzije strukture koje su znatno doprinele rastu efikasnosti funkcionisanja. Međutim, njihova dezintegraciona snaga bi lako umanjila njihov doprinos da nisu podržane koordinacionim aktivnostima, odnosno merama ujedinjavanja i usklađivanja napora ka jedinstvenom cilju. Departmentalizacija se može shvatiti kao specifičan koordinacioni mehanizam od posebnog značaja za povezivanje pojedinačnih napora, ali dimenzija koordinacije o kojoj je ovde reč ima veći značaj za usklađivanje aktivnosti delova strukture. Bez nje bi pojedinci i odeljenja izgubili predstavu o svojim ulogama unutar organizacije i bavili bi se svojim interesima, po cenu najvažnijih ciljeva organizacije. Brojni autori smatraju koordinaciju primarnom menadžerskom aktivnošću.

Koordinacija ima dva pravca rasprostiranja kroz strukturu, vertikalni i horizontalni. Vertikalna koordinacija se odnosi na usaglašavanje aktivnosti i napora organizacionih jedinica na različitim nivoima hijerarhije. Osnovni koordinacioni mehanizam koje se koristi u tu svrhu je lanac naređivanja.

Horizontalna koordinacija predstavlja usklađivanje ciljeva i aktivnosti koje se obavljaju na istom nivou hijerarhije. Njen karakter najviše određuje karakter procesa koji se na tom nivou obavlja. Ako se za vertikalnu koordinaciju može reći da otklanja štete nastale decentralizacijom, za horizontalnu se može reći da otklanja štete nastale specijalizacijom. Horizontalna koordinacija se realizuje putem međusobnog usaglašavanja izvršilaca.

Međusobno usklađivanje je najrasprostranjeniji vid koordinacije i zasniva se na ravnopravnom i profesionalnom odnosu učesnika u izvršavanju. Zahteva veliki broj direktnih komunikacija.

Koordinacija i komunikacija

Može se zaključiti da je temeljna aktivnost koordinacije komunikacija. Komunikaciona struktura treba da dâ pregled komunikacionih tačaka i kanala koji ih povezuju. Osnovni principi u kreiranju komunikacione strukture su poštovanje principa jedinstva komande, dvosmerne komunikacije, najmanjeg broja komunikacionih veza i očuvanje jedinstva strukture.

3.2 Faktori izgradnje organizacione strukture

Organizacija je složen sistem sa većim brojem podsistema, koji su u međusobnoj interakciji i koji pojedinačno, i kao celina imaju veze sa okruženjem. Okruženje se tretira kao sistem višeg reda od kojeg zavisi struktura i dinamika organizacije. Međutim, i sama organizacija svojim izlazima može vršiti uticaj na okruženje. Postoje mnogi faktori koji mogu uticati na organizaciju:

Tehnologija. Početak razvoja ovog pristupa je označilo istraživanje grupe naučnika koji su razvili klasifikaciju tehnologija na osnovu upoređenja 11 kategorija koje opisuju 4 tipa proizvodnje; pojedinačnu i maloserijsku, velikoserijsku, masovnu i procesnu. U karakteristike koje se uvećavaju sa porastom složenosti tehnologije se ubrajaju: broj nivoa u hijerarhiji, odnos broja proizvodnih i neproizvodnih radnika, broj menadžera prema ukupnom broju zaposlenih, raspon kontrole viših menadžera, itd.

Okruženje. Karakteristike okruženja koje najviše deluju na organizaciju su heterogenost-homogenost, promenljivost-stabilnost, međuzavisnost. U homogenom okruženju posluju organizacije sa jednim proizvodom koje imaju jedan segment kupaca. Njihovim rastom dolazi do diverzifikacije proizvodnog programa i povećanja složenosti tržišta tj. heterogenosti okruženja. To iziskuje povećanje kapaciteta odlučivanja. Promenljivost okruženja dovodi do daljeg pritiska na kapacitet odlučivanja na vrhu. Stoga se u strukturi interveniše rastom decentralizacije. Ako je okruženje kompleksno, heterogeno i nestabilno, tada struktura mora biti diferencirana, decentralizovana i interaktivna.

Strategija. Strategiju možemo shvatiti kao posredničku varijablu između okruženja i organizacije. Njen konačan izbor je pod uticajem stanja okruženja i karakteristika organizacionog sistema. Svaku fazu razvoja organizacije prati druga strategija. Početnu fazu karakteriše strategija ekspanzije obima. U drugoj fazi dolazi do geografske ekspanzije postojećih poslovnih aktivnosti, što iziskuje diferencijaciju strukture. U trećoj etapi dolazi do vertikalne integracije. U poslednjoj fazi dolazi do diverzifikacije proizvodnog asortimana.

Veličina. Promena u veličini organizacije podjednako zahvata dimenzije celokupne strukture. Kao posledične promene pominju se stepen formalizacije i stepen decentralizacije.

Faza životnog ciklusa organizacije. Faza životnog ciklusa nije nezavisna promenljiva tj. ne postoji automatizam prelaska iz faze u fazu koji primorava na određeno ponašanje. Naprotiv, postoji određeno ponašanje koje se može identifikovati kao karakteristično u nekoj fazi životnog ciklusa. Činjenica je da postoji visok stepen korelacije između životnog ciklusa i nekih dimenzija strukture.

Rađanje – Odlučujuću ulogu ima jedan čovek. Planiranje je kratkoročno i orijentacija je na održavanju.

Mladost – Teži se stabilizaciji sistema, odvaja se top menadžment, efikasnost je maksimalna, razvija se sistem kontrole.

Zrelost – Efikasnost se ostvaruje prilagođavanjem društvenim potrebama, povećava se nezavisnost poslova, itd.

Starost organizacije. U mladim organizacijama struktura je neformalna, koordinacija se obavlja mehanizmima međusobnog usaglašavanja a procedure i standardi nisu razvijeni. Kontrola je u rukama jednog čoveka a od zaposlenih se očekuje visok stepen fleksibilnosti. Vremenom, zaposleni teže stabilizaciji svojih pozicija a menadžment teži standardizaciji i stabilizaciji sistema. Odnosi se sve više formalizuju.

Moć. Moć igra značajnu ulogu i to se prvenstveno misli na moć top menadžmenta i uticaja menadžera na niže nivoe strukture. Usled toga, odluke o dimenziji strukture nisu u potpunosti racionalno donešene već su rezultat političke borbe i kompromisa. Menadžeri biraju racionalne kriterijume odlučivanja o dimenzijama strukture ali tako da maksimizuju sopstvene interese, a da pri tom ne ugroze minimalne interese organizacije.

4. Uticaj transakcionih troškova na struktuiranje organizacije

4.1 Definisane transakcionih troškova

Transakcija je aktivnost ili skup aktivnosti koje je neophodno obaviti da bi određeni proizvod ili usluga prešli granice organizacionog sistema ili nekog njegovog dela. Toškovi koji su vezani za realizaciju tih aktivnosti nazivamo transakcionim, ili troškovima prelaza. Kada bi se pravila analogija organizacionog sistema sa mehaničkim, transakcioni troškovi bi imali ulogu ulja u mehaničkim sistemima. Oni predstavljaju cenu lakšeg kretanja. Dakle, transakcioni troškovi su cena pripreme i kontrole kretanja robe i usluga na tržištu i unutar organizacionog sistema.

4.2 Nesavršenost tržišta kao uzrok obuhvatanja transakcija

Usled uočavanja prednosti specijalizacije, pojedinci a kasnije i firme, su se specijalizovali za pojedine faze proizvodnog ciklusa. Može se reći da se razvoj proizvodnih i poslovnih sistema odvijao kroz proces uključivanja spoljnih transakcija u jedinstven proces, pod jednim autoritetom. Čitava problematika transakcionih troškova se i danas sastoji u pronalaženju adekvatnih metoda za objektivno donošenje odluke o tome šta treba da postane unutrašnja transakcija a šta ne.

Većina autora koja se bavila ovom problematikom se slaže da na nivo transakcionih troškova presudni uticaj ima nesavršenost tržišta i kompleksnost organizacione strukture. *Williamson* je zaključio da, obzirom da se tržišne odluke donose u uslovima nepotpunosti informacija, one su opterećene ograničenom racionalnošću učesnika i oportunistom između učesnika.

Ograničena racionalnost može biti *ex ante* i *ex post*.

Ex ante ograničena racionalnost se odnosi na problem definisanja svih mogućih ishoda transakcije pre njenog dešavanja. Ako je predmet transakcije kompleksan proizvod ili usluga, tada je napor uložen u specificiranje ugovora o predmetu transakcije izuzetno velik, a time i nivo transakcionih troškova.

Ex post ograničena racionalnost podrazumeva utvrđivanje da li je za dati novac dobijeno ono što je traženo. U praksi se usled ove nesavršenosti tržišnih odnosa, uvode ulazne kontrole i to ili u firmi kupca ili

eksterna kontrola kod dobavljača, na izlazu iz procesa. Sa druge strane, firma prodavac u završnoj fazi transakcije mora obračunati troškove obezbeđenja od rizika naplate i kursnih razlika.

Oportunizam se izražava u težnji učesnika na tržištu da se ponašaju u skladu sa ličnim interesom koji u određenoj meri sadrži štetu ili troškove drugih učesnika. Normalno je da u proces ugovaranja sve strane ulaze sa dozom oportunizma.

Na nivo transakcionih troškova značajno utiče i broj učesnika na tržištu sa istim ili sličnim mogućnostima. Zna se da savršeno tržište uključuje neograničen ili bar velik broj učesnika. Usled toga postoji sloboda izbora i konkurencijom ograničen domen pregovaranja. Međutim, usled malog broja učesnika na jednoj ili obe strane javlja se povećana težnja ka oportunizmu kao standardnom obliku ponašanja.

Vrlo značajnu komponentu savršenosti tržišta predstavlja njegova institucionalna organizacija. Tu se kao značajni elementi institucionalne organizacije tržišta za određivanje nivoa transakcionih troškova mogu navesti trgovinsko pravo, pravna sigurnost, administrativno ograničavanje sloboda, efikasnost institucija koje obezbeđuju robni i finansijski tok transakcije.. Što je nivo institucionalne organizacije tržišta niži, to su troškovi transakcija koji se na njemu obavljaju veći i obrnuto.

4.3 Metodološki okvir primene transakcionih troškova

Commons je utvrdio da nivo transakcionih troškova može biti merilo efikasnosti organizacione strukture. Tu je potrebno sprovesti analizu troškova. Ukoliko su troškovi prelaska proizvoda ili usluga iz preduzeća na tržište veći nego troškovi prelaska između organizacionih jedinica, firma će formirati sopstvenu organizacionu jedinicu sa specijalizacijom koja je najviše doprinela rastu tržišnih transakcionih troškova. Ova analiza će nam ukazati gde su ekonomske granice rasta firme tj. daće nam predlog horizontalne i vertikalne ekspanzije delatnosti.

Postoje brojni faktori koji ograničavaju ekspanziju rasta firme. Kao prvo, može doći do pada prinosa preduzetničke funkcije usled gubitaka zbog loše koordinacije. Drugo, sa rastom broja transakcija unutar firme, povećava se i verovatnoća greške. I treće, sa rastom firme može doći do gušenja konkurencije usled čega firma postaje monopolista.

Iz ove analize proizilazi da, što su veći troškovi korišćenja tržišnih mehanizama, time je veći prostor za stvaranje novih firmi. Povod osnivanja se nalazi u oceni preduzetnika da proizvod ili uslugu može lansirati na tržište sa troškovima transakcija nižim od konkurencije.

5 Metode prikupljanja i analize podataka

U postupku analize postojeće ili projektovanja nove organizacione strukture koristi se niz istraživačkih i kreativnih metoda od kojih se očekuje doprinos boljoj spoznaji postojećih problema ili njihovo rešavanje. Ovde se postupak bazira na tome da se u prvom koraku žele ispitati stanja i uticaji svih relevantnih faktora organizacione strukture a u drugom koraku se pristupa njihovom povezivanju sa konkretnim rešenjima. U toku realizacije prvog koraka se koriste istraživačke metode koje se mogu klasifikovati kao opšte i specijalizovane saznavne metode. U nastavku će biti objašnjene neke od metoda.

5.1 Analiza sadržaja

Analiza sadržaja spada u grupu sekundarnih saznavnih metoda koja daje izuzetne rezultate i doprinose u početku istraživanja, na bilo kojem području. Karakterizacija da metoda pripada sekundarnim metodama ne označava njene slabe istraživačke moći, već to da se oslanja na već prikupljenim i klasifikovanim podacima za odabrani predmet istraživanja. Za potrebe ove metode se koriste postojeće organizacione šeme, izveštaji i analize poslovnih rezultata iz prethodnih perioda, razni statistički podaci preduzeća, i dr.

Jedan od najvećih problema ove metode je pitanje pouzdanosti primarnih podataka. Pouzdanost se može dovesti u pitanje usled velikog broja faktora kao što su vremenski razmak između vremena prikupljanja podataka i vremena korišćenja, autentičnost podataka, nepotpunost podataka.. Sledeći nedostatak je vezan za objektivnost sadržaja. Često se u dokumentima nalaze subjektivne procene stanja a ne činjenice. Usled toga, ova metoda se ocenjuje kao korisna u početnoj fazi istraživanja, ali se svi njeni rezultati moraju verifikovati primenom drugih metoda.

5.2 Sistemsko posmatranje

Sistemska posmatranje podrazumeva unapred određen skup događaja ili stanja koja se prate i koji su u izvesnoj vezi sa odabranim predmetom istraživanja. U postupku posmatranja, istraživač može imati otkrivenu ili prikrivenu poziciju što značajno može uticati na tok događaja, stanje ili ponašanje u organizacionom sistemu.

Sistemska posmatranje uključuje i nekoliko metoda slučajno raspoređenih perioda posmatranja. Jedna od najpoznatijih i najprimenjenijih je metoda trenutnih zapažanja. Ove metode karakteriše detaljno pripremljen plan posmatranja, manji zahtev za vremenom posmatrača, veliki broj ponavljanja posmatranja radi povećanja pouzdanosti rezultata, mali zahtev za obukom posmatrača... Metoda je ekonomičnija od kontinuiranog posmatranja. Rezultati metoda se mogu prikazati deskripciono, grafički...

5.3 Anketa

Anketa je jedan od najrasprostanjenijih postupaka istraživanja u društvenim naukama, koji se temelji na postavljanju određenih pitanja, slučajno ili namerno odabranom uzorku ispitanika. Ispitanik najčešće samostalno popunjava listić. U zavisnosti da li ispitanik ostaje anoniman ili ne, razlikujemo otvorenu i zatvorenu anketu. U poslednje vreme, internet ima značajnu ulogu kada se govori o ovom načinu ispitivanja.

Anketa je dobra u slučajevima prikupljanja mišljenja većeg broja ljudi o pitanjima koja imaju jednoznačne odgovore. Ukoliko su odgovori višeznačni, istraživanje ne može biti efikasno niti pouzdano.

5.4 Model ledenog brega

U toku istraživanja koje se sprovodi, podaci do kojih dolazi menadžment na osnovu sprovođenja kontrolnih aktivnosti mogu biti vrlo korisni. Međutim, postavlja se pitanje zainteresovanosti menadžera da poštuju određen cilj i namere istraživača, kao i stepen spremnosti na saradnju. Usled toga, svesno, mnoge informacije i događaji neće biti predmet interesovanja ili izveštaja tekućih kontrolnih zapažanja. Logično je da će većina budno praćenih procesa i rezultata biti iz domena formalne organizacije. Preostali deo, neformalna organizacija, ostaje nezapažen i neanaliziran sve do momenta kada neka interakcija između njegovih elemenata ne izazove poremećaje *iznad površine*. Tada menadžeri moraju raspolagati svešću o mogućnostima da problem nije iz domena *vrha ledenog brega* već ispod njegove površine. Da bi se ovakvo stanje utvrdilo, potrebno je koristiti instrumente prilagođene karakteru neformalne organizacije. Konkretno, to su razni paralelni upitnici, istraživanja neformalnih grupa, intervjui...

Koncept ovog modela ima posebnu važnost u uslovima rada mladih preduzeća. U tim preduzećima, vrh ledenog brega je još manji, te bez češćih zaranjanja ispod površine nije moguće utvrditi prave uzroke i veličinu problema ili stvarno rešenje.

Prema ovom modelu, vidljivim komponentatama organizacije se smatraju one čije praćenje je eksplicitno označeno kao zadatak sistema kontrole. Obično su to ciljevi, opis posla i način izvršavanja, operativna strategija.. Skrivenne komponente organizacije sadrže socijalne i psihološke procese koji imaju veliki uticaj na to kako ljudi misle, osećaju i ponašaju se. Pored toga, u ovaj domen se ubrajaju i skriveni motivi i strategije pojedinaca i preduzeća..

Primenom ove metode želi se izbeći opasnost da projektant organizacije svoje odluke i rešenja donosi samo na osnovu formalno predstavljenih i dostupnih informacija.

5.5 PEST analiza

Pest analiza predstavlja jednu od najpoznatijih metoda za istraživanje uticaja opšteg okruženja na poslovanje preduzeća. Njenu suštinu čini pojedinačno ali i integralno analiziranje četiri ključne dimenzije okruženja: Političke, Ekonomske, Sociokulturne i Tehnološke. Pri tome se ovi uticaji analiziraju kao opšti nacionalni i svetski trendovi i stanja koja će makar posredno i u dugom roku imati uticaja na poslovanje preduzeća. Ne može se napraviti nikakvo rangiranje važnosti nabrojanih dimenzija, niti predložiti konkretan analitički instrument za njihovo snimanje pa stoga ni postupak za primenu.

Kod naših preduzeća, najdominantniji faktori su iz sfere političkih uticaja zbog nestabilne političke situacije u zemlji. To se dosta razlikuje od zapadnoevropskih ili američkih dominantnih faktora gde preovlađuju tehnološki faktori i sociokulturni.

5.6 Analiza uticaja

Ova metoda spada u nisko sekundarne metode istraživanja okruženja. Njena namera je da u vidu odgovora na iskustveno postavljenu listu proveravanja (*check list*) dà pregled stanja pojedinih elemenata okruženja i izvrši njihovo povezivanje sa budućim događajem u okruženju. Broj elemenata koji će biti analiziran nije moguće odrediti unapred. Glavna greška je što preduzeća donose odluke o promenama na osnovu informacija koje su odjek iz prošlosti a ne stvarna slika (zakasnele posledice stanja okruženja u prošlom periodu). Zato se u okviru postupka projektovanja mora izvršiti aktualizacija informacija o stanju okruženja i na osnovu toga izvrši predviđanje budućnosti. Zbog toga analizu uticaja ne treba shvatati kao pokušaj boljeg razumevanja sadašnjeg stanja već kao metodu razvijanja osnove za planiranje i izbor strategije budućnosti.

Mogući uticaji od značaja za preduzeća su ekonomski uslovi, demografska kretanja, sociokulturni uticaj, tehnološki progres, politički uslovi, ekologija, tržište kapitala...

5.7 Metode scenarija

Primena ove metode je pokušaj stvaranja skice mogućih budućih situacija u kojima će preduzeće poslovati. Kvalitativna razlika između ove i prethodne dve metode je u njenom stvaranju veza između ključnih elemenata okruženja i posledica koje će takve interakcije izazvati u budućnosti. Primena ove metode je moguća u uslovima postojanja manjeg broja dominantnih elemenata okruženja (2-4) i kad se raspolaze sa ekspertskim znanjem koje pokriva oblasti dugoročnog predviđanja u datoj delatnosti.

U primeni scenarija važno je razlikovati dva nivoa njegove primene:

- nezavisni, koji analizira stanja i događaje bez uticaja strategije organizacije
- strategijski, koji uzima u obzir uticaje na okruženje koje će izazvati strategijsko ponašanje organizacije i njenih konkurenata

Tu se preporučuje izbor 2 do 3 scenarija na oba nivoa kako bi se budućnost sagledala u potpunoj višeznačnosti.

Postupak izrade scenarija se može sprovesti na dva načina.

1. Korišćenjem pretpostavki, ako je broj ključnih pretpostavki mali. Tada se izvrši predviđanje stanja identifikovanih ključnih elemenata i na bazi toga gradi koncept cele situacije.
2. Korišćenjem lanca zavisnosti, kada je broj elemenata okruženja veći i nisu izvesne pretpostavke o njihovim stanjima. Tada se razvijaju lanci zavisnosti oko njih kako bi se došlo do onih tačaka koje su izvesnije i onda se vraća unazad.

5.8 SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja najšire korišćenu metodu analize konkurentskog okruženja. Označava *Strengths* (snage), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (šanse), *Threats* (pretnje) i ukazuje na osnovne pravce analize. U primeni ove metode polazi se od spoljašnjih okolnosti u kojima preduzeće posluje (šanse, pretnje) a u nastavku se analiziraju sposobnosti preduzeća (snage, slabosti) kako bi ih izborom odgovarajuće strategije iskoristilo.

Vrlo često se u praksi SWOT analiza ne koristi kao direktna metoda istraživanja, već kao metoda zaključivanja o trenutnoj poziciji preduzeća na tržištu.

5.9 Strukturalna analiza

Suštinu ove metode čini analiza pet ključnih sila, koje deluju direktno na poslovanje preduzeća. Njihov uticaj ima karakteristične pojavne oblike i može se odvojeno analizirati ali je suštinski uspešna primena metode samo ako je moguće formirati viziju o jedinstvenoj strategiji uspešnosti baziranoj na maksimalnoj neutralizaciji svih tržišnih sila koje deluju protiv preduzeća i potenciranju onih koje predstavljaju osnovu razvoja.

Pet bazičnih faktora koji utiču na položaj preduzeća u okruženju su:

- Barijere ulaska
- Stepem konkurencije
- Pregovaračka moć kupca
- Pregovaračka moć dobavljača
- Supstituti

Barijere ulaska u neku industriju su ključni indikatori konkurentnosti. Sa stanovišta pojedinih preduzeća, veće barijere za ulazak umanjuju opasnost od nove konkurencije i osiguravaju poziciju postojećih preduzeća. Barijere ulaska mogu biti:

1. *Ekonomija obima*. Loša troškovna pozicija onemogućava ulazak novih preduzeća u postojeću granu. Ekonomija obima koju ostvaruju postojeća preduzeća u grani primorava nova preduzeća da prilikom ulaska u granu budu bar na istom nivou troškova proizvodnje kao preduzeća koja se već nalaze u grani.
2. *Proizvodna diferencijacija*. Diferenciranje proizvoda omogućuje lojalnost potrošača koja je stvorena dobrom reklamom, postprodajnim uslugama.. Diferenciranje proizvoda stvara jedinstvene osobine proizvoda postojećih firmi tako da je lojalnost njihovih kupaca jako teško prevazići od strane novih preduzeća.
3. *Visok zahtev za kapitalom*. Što je veći nivo potrebnog kapitala za ulazak u neku industriju, to je manji broj preduzeća koji mogu to da urade.

Stepen konkurencije između postojećih preduzeća podrazumeva razne oblike cenovne konkurencije, borbe za bolju poziciju, veće i kvalitetnije postprodajne usluge, itd. On uključuje:

1. Broj kandidata, koji određuje stepen koncentracije. Kada postoji veći broj malih preduzeća, stepen rivaliteta se povećava. Kada postoji dominantno preduzeće, ono diktira uslove na tržištu.
2. Stepem diferencijacije proizvoda. U slučaju kada je stepen diferencijacije proizvoda mali, primenjuju se razni oblici cenovne konkurencije.
3. Barijere ulaska. Barijere ulaska su ekonomski i strateški faktori koji drže preduzeće u postojećem poslu čak i kada je njegova stopa profita mala.

Pregovaračka moć kupca znači da je snažniji kupac u boljoj poziciji da utiče na smanjenje cena, viši kvalitet proizvoda i usluga.. Kupci su jači kada su koncentrisani, njihove pojedinačne kupovine veće, postoje supstituti za proizvod na tržištu...

Dobavljači takođe utiču na poslovanje, tako što mogu uticati na cenu, uslove prodaje, kvalitet i raspoloživost sirovina... Dobavljači su snažniji kada ne postoje supstituti za potrebne ulaze, kada su njihovi ulazi značajni za proizvodnju određenog proizvoda, kada postoji mali broj dobavljača, itd.

Supstituti značajno utiču na tražnju određenog proizvoda. Prodaja nekog proizvoda je znatno ograničena u slučaju postojanja supstituta. Preduzeće mora da minimizira rizik od pojave supstituta dobrom proizvodnom diferencijacijom ili postizanjem neke prednosti u odnosu na konkurenta.

5.10 Benchmarking

Koncept ove metode se bazira na težnji da se na inovativni način iskoriste pozitivna praksa i iskustvo drugih preduzeća putem njihovog implementiranja u sopstveno preduzeće. Početna opasnost u primeni ove metode preči od njenog svođenja na prost metod komparacije ili inoviranje putem kopiranja.

Benchmarking predstavlja kontinuiran proces merenja nivoa kvaliteta proizvoda i usluga prema naj snažnijim konkurentima ili onim kompanijama koje su priznati kao industrijski lideri, kao i traganje za najboljim praksama koje dovode do postizanja superiornih performansi.

Pravci razvoja Benchmarkinga

Za potpuno razumevanje Benchmarkinga, podjednako su bitni aspekti merenja i učenja. Merenje se ostvaruje putem sistemskog poređenja niza unapred definisanih atributa objekata koji se porede. U dosadašnjoj praksi su se istakla tri pravca izbora objekata:

- **strategijski** – koji se odnosi na korišćenu menadžment praksu
- **proizvodi i usluge** – da bi se stekao uvid u odnose između performansi ključnih izlaza preduzeća i konkurencije
- **procesni** – da bi se uporedili načini struktuiranja i upravljanja procesima

Osim ovih vrsta Benchmarkinga, prisutno je i razlikovanje po nivoima okruženja u kome se sprovodi. Tu razlikujemo interni, konkurentski i funkcionalni Benchmarking.

Interni Benchmarking predstavlja učenje na sopstvenom iskustvu stečenom u pojedinim delovima preduzeća. On je ujedno i najlakši za sprovođenje.

Konkurentski Benchmarking se sprovodi u odnosu na najuže konkurentsko okruženje, tj. lidere tržišnog segmenta kome posmatrano preduzeće pripada. Rezultat sprovođenja ovog Benchmarking su podaci koji prikazuju sopstvene slabosti u odnosu na one od kojih budućnost preduzeća najviše zavisi.

Funkcionalni Benchmarking je napor da se izvrši transfer znanja iz naočigled nesrodnih delatnosti. Osnovu ovog postupka predstavlja činjenica da način rada, oprema, način obuke, itd., bez obzira na delatnost sadrže visok stepen transferabilnosti (npr. upravljanje projektima, izbor menadžera, sistem plaćanja..). Ovo je način da tržišni lideri unaprede svoja znanja od lidera u drugim tržišnim segmentima jer bi verovatno malo mogli da nauče od onih koji su u njihovom tržišnom segmentu i lošiji su od njih.

Da bi korisnost Benchmarkinga prevazišla minimalnu vrednost neophodno je da budu zastupljeni i postupci transfera dobrih ideja od Benchmarking partnera tj. ovim postupcima treba prikupiti dovoljno informacija o razlozima zašto dolazi do razlika u mernim atributima. Odgovor je najčešće u drugačijoj poslovnoj praksi tj. distinktivnoj kompetenciji preduzeća.

Ovde se ne očekuju revolucionarne ideje, čak često ni nema novih ideja ili iznenađenja obzirom da se konkurenti dobro poznaju. Glavni doprinosi su u saznanjima da nešto može biti efikasnije upotrebljeno na neki drugi način, da kupci nešto hoće ili neće, i pod kakvim uslovima..

U ovom postupku se ne vrše značajna ulaganja u istraživanje. Jedina cena koja se plaća je sadržana u vremenu kašnjenja za konkurentima.

Izbor Benchmarking partnera

Ova aktivnost je usmerena na identifikaciji onih preduzeća koja u pogledu odabranih objekata Benchmarkinga iskazuju viši stepen efikasnosti i kvaliteta. Za valjano obavljanje ove aktivnosti vrlo često nije dovoljno samo ekspertske znanje. Neophodna su i preliminarna istraživanja koja se sprovode putem studija literature i objavljenih podataka, ličnih kontakata, i praćenjem trendova uspeha u izboru za najbolja preduzeća.

Proces Benchmarkinga

Proces uključuje sledeće korake:

- Određivanje objekta Benchmarkinga
- Interna analiza
- Izbor Benchmarking partnera
- Analiza Benchmarking partnera
- Vrednovanje rezultata

5.11 Metod portfolija

Dosadašnje metode su se zasnivale na tome da se analiza preduzeća može izvršiti generalno i integralno za jedinstveni entitet. Realna situacija mnogih preduzeća onemogućava davanje jedinstvenih ocena i donošenje opštih mera za poboljšanje performansi. Zato je neophodno da se izvrši separato ali simultano posmatranje svakog od poslovnih područja. To podrazumeva korišćenje metoda za istovremeno analiziranje većeg broja strateških poslovnih jedinica kako bi se omogućilo maksimiziranje sinergijskog efekta zbog kojeg su one razvijene.

Najpoznatiji metod iz ove oblasti je matrica poslovnog portfolija BCG grupe. Svrha ove metode nije obezbeđenje strategija za prosperitet svake od strateških poslovnih jedinica (SPJ), već donošenje odluka koje će uravnotežiti matricu poslovnog portfolija tako da njena rezultanta ima pozitivan predznak.

Poznavanje karaktera svake od pozicija u matrici portfolija nam omogućuje analizu prethodno donešenih odluka. U situacijama krize, preduzeća pre nego što se opredele za promenu u strukturi najpre pokušavaju da ostvare zaokret putem strateških promena. To znači da će verovatno biti neophodno izvršiti nekoliko radikalnih rezova na samoj matrici kao što su:

- napuštanje zatvaranjem ili prodajom SPJ u području “Psi”
- građenje, putem povećanja investicija u neke SPJ u poziciji “?” kako bi se one prebacile u “Zvezda”
- kupovina preduzeća ili filijala velikih preduzeća tako da se poboljša balans u okviru postojeće tehnološke i tržišne sposobnosti
- balans portfolija. Dobrim kupovinama se smatraju ulaganja u preduzeća čija će pozicija biti u polju “?” ili “Krava muzara”¹

¹ Iako u zvaničnoj knjizi (izdanje 2005) stoji polje Psi, autoru skripte logičnije deluje polje Krava muzara jer on lično ne bi kupio firmu koja posluje u polju Psi, jer smo u prvom koraku rekli da bi trebalo napustiti ovakva područja.

| | | | |
|--------------|--------|-------------------|-------|
| | | Učešće na tržištu | |
| | | Visoko | Nisko |
| Rast tržišta | Visoko | Zvezda | ? |
| | Nisko | Krava muzara | Psi |

BCG Matrica

Pored niza dobrih strana, metoda portfolija se odlikuje i nedostacima koji upućuju na primenu ove metode uz ukrštanje njenih rezultata sa rezultatima primene drugih metoda. Kao najznačajniji nedostatak se navodi pretpostavka da se izbor strategije vrši na osnovu analize konkurentske pozicije. Drugi nedostaci su da je tempo rasta tržišta nepromenljiv, vrši se preuveličavanje tržišnog učešća...

Vremenom je došlo do modifikacionog oblika portfolijo matrice. Pojavila se GEBS matrica. Njene dimenzije su bile 3x3 što je dalo mogućnost predstavljanja i srednjih stanja. U GEBSu je stopa tržišnog rasta zamenjena aktivnošću industrije a udeo na tržištu je zamenjen konkurentskom pozicijom.

5.12 Analiza organizacione kulture

Zanemarivanje organizacione kulture na model organizacione strukture bi danas pretrpeo velike kritike. Do danas se uverenost u značaj organizacione kulture do te mere povećao da mnogi autori ravnopravno analiziraju problem organizacione strukture i organizacione kulture.

Organizaciona kultura je model bazičnih pretpostavki koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije ili interne integracije, koji funkcioniše dovoljno dobro da bi se smatrao validnim i da bi se preneo na nove članove grupe kao ispravan način mišljenja, percepcije i osećanja u vezi sa tim problemima. Pored navedenog, postoje i drugi elementi sadržaja kulture: vrednosti, norme ponašanja i simboli.

Drugi pravac u istraživanju kulture je usmeren na utvrđivanje intenziteta uticaja njenih karakteristika na pretpostavke, vrednosti, norme i ponašanje svakog pojedinca u organizaciji. Drukčije rečeno, neophodno je ispitati i snagu kulture. Što više članova organizacije prihvati kulturni sadržaj i što ga intenzivnije primenjuje, to je snaga kulture veća.

Pogodan postupak za utvrđivanje snage kulture je utvrđivanje širine odgovora ispitanika na pitanja o temeljnim vrednostima i normama koje oni pojedinačno prihvataju i podržavaju.

Jedan od razloga zbog kojeg koncept organizacione kulture nije dostigao svoju punu praktičnu afirmaciju je nedovoljno razvijen metodološki postupak za njegovo istraživanje. Jedine raspoložive metode za istraživanje dubljih slojeva kulture su upitnici i intervjui.

Intervjui – tehnika kritičnog incidenta

Ova tehnika se koristi za ispitivanje uslova, okolnosti i osećaja koje je ispitanik percipirao u vreme posebno dobrih ili loših radnih rezultata ili odnosa. Polazna pretpostavka je da se u tom vremenu najeksplicitnije ispoljavaju dejstva sadržaja kulture ili drugih faktora organizacionog modela kroz njegovo ponašanje te da se na taj način u izvesnoj meri može skratiti obim istraživanja. Način na koji se sprovodi intervju je vrlo konkretan (pitanja tipa šta, ko, kada, zašto).

Ova vrsta intervjuja je kod ispitanika vrlo dobro prihvaćena jer se odnosi na njihov uspeh o čemu oni vrlo rado pričaju ili neprijatnost, za koju očekuju da će im primena rezultata omogućiti da se ne ponovi više.

5.13 Kompleksna analitička metoda

U postupku primene KAM mogu se identifikovati sledeći pravci:

1. Prethodna analiza stanja poslovanja
2. Raščlanjivanje ukupnog poslovanja na elemente, po funkcijama i organizacionim jedinicama, nezavisno od postojećeg organizacionog modela.

3. Utvrđivanje simultanosti uticaja. Raščlanjeni elementi po funkcijama i organizacionim jedinicama nisu od značaja samo za njihovu efikasnost već i za rad ostalih delova poslovnog sistema.
4. Utvrđivanje neophodnog organizacionog potencijala. Ovo se utvrđuje za sve elemente poslovanja, funkcije, organizacione jedinice, faze poslovanja i sistem kao celinu.
5. Utvrđivanje stvarnog organizacionog poslovanja. On se dobija kao proizvod neophodnog i ocene stanja poslovanja posmatranog elementa. Ocenjivanje se vrši metodom slobodne procene u vrednostima od 0 do 10.
6. Interpretacija rezultata istraživanja sa isticanjem mera za njihovo popravljanje.
7. Utvrđivanje akcije i realizacija sanacije poslovanja.
8. Projektovanje organizacionog modela koji obezbeđuje efikasno poslovanje

7 Postupak projektovanja organizacione strukture

Nasuprot tradicionalnim univerzalističkim pristupima projektovanju, savremeni principi su više orijentisani na definisanje i objašnjenje značaja principa, metoda kriterijuma i pravila izgradnje organizacione strukture, nego na gotove modele koje samo treba implementirati. U ovom koraku se očekuje pre svega kreativan i inovativan rad. Nova rešenja neće uvek zahtevati globalnu invenciju, već invenciju za posmatrano preduzeće.

Shvatanje kreativnog mišljenja kao procesa međusobnog povezivanja novih ili do tada nepovezanih stvari i pojmova, ili nov način povezivanja poznatih stvari i pojmova se po definiciji nalazi u suštini dizajniranja. *Mintzberg* navodi da će u procesu rešavanja problema prvu fazu predstavljati traženje spremnih, proverenih rešenja kroz pretraživanje memorije, ili pasivno istraživanje koje predstavlja čekanje da se moguće rešenje pojavi u vidu iznenađenja ili slučajnosti. Takođe se može očekivati da će se pokušati sa metodom *pokušaja i pogrešaka*. Tek kada ove metode ne urode plodom, pristupa se kreiranju originalnih rešenja.

Radi smanjenja rasipanja napora u toku kandidovanja rešenja neophodno je da se koriste metode kreativnog rada i da se iznesu osnovna 2-3 uslova koja moraju da ispune sve predložene alternative. Na zadovoljavajuće smanjenje obima alternativa utiče i postavljanje samo jednog bazičnog kriterijuma, da rešenje mora da odgovori na sve aspekte definisanog problema. Sa druge strane, postavljanje kriterijuma merenja pre vremena može biti kontraproduktivno jer će se onda previše vremena trošiti na upoređivanje nego na osmišljavanje alternativa.

Alternative koje zadovolje bazični kriterijum su ravnopravni kandidati za usvajanje. U slučaju postojanja 2-3 alternative približne efikasnosti, predlaže se započinjanje paralelnog rada na njihovoj izradi.

Metodološki postupak koji će ovde biti izložen obuhvata:

- Analizu ključnih aktivnosti
- Analizu doprinosa
- Relacionu analizu
- Sintezu modela organizacione strukture

7.1 Analiza ključnih aktivnosti

Identifikovanje osnovnih gradivnih elemenata strukture ne znači analizu svih aktivnosti koje su neophodne za funkcionisanje preduzeća već samo onih koje će predstavljati noseće delove strukture. Zbog toga, oblikovanje organizacione strukture počinje pitanjima:

1. U kojim oblastima se zahteva savršenstvo izvršenja da bi se ostvarili ciljevi poslovanja?
2. Koje su najosetljivije oblasti – oblasti u kojima bi loše funkcionisanje izazvalo ozbiljnu štetu ili čak i ugrozilo opstanak poslovanja?
3. Koje su vrednosti od izuzetnog značaja za kompaniju?

Koristeći ova pitanja dolazi se do liste ključnih aktivnosti – nosećih strukturnih elemenata organizacije. Ostale aktivnosti, bez obzira koliko kapitala angažovale ili ljudi zapošljavale, su sekundarne. Međutim, to nikako ne znači da one ne moraju biti analizirane.

Informacionu podlogu za sprovođenje ovog koraka obezbeđuje poznavanje sadržaja vizije, misije i ključnih ciljeva preduzeća.

Vizija

Vizija treba da iskaže *novi pogled na svet u kome preduzeće posluje i da se odrekne zastarelih načina poslovanja*. Ona treba da sadrži strateške izbore i vrednosti koje definišu pogled na svrhu i način postojanja.

Misija treba da opiše događaje u grani u kojoj preduzeće posluje, mesto koje želi u konkurentskoj borbi da ostvari i šta namerava na toj poziciji da preduzme. Ovako shvaćena vizija može biti osnov za odlučivanje top menadžmenta. Pri tome treba da bude bazirana na dostižnim resursima i kompetencijama preduzeća. Definisanje i ispunjenje vizije se smatra ključnim zadatkom top menadžmenta.

Misija

Ako uprošćavanjem, viziju preduzeća svedemo na iskaz šta ono želi da bude u budućnosti, misija se onda može iskazati kroz internu percepciju njegove budućnosti, u odnosu na ono šta je ono danas. Nedovoljno razlikovanje suštine ova dva pojma je razlog zašto neka preduzeća imaju definisanu samo misiju. Ovde nije fokus na tome šta preduzeće radi u svojim proizvodnim pogonima i na tržištu, već na uslugama i na koristima koje preduzeće i njegovi proizvodi pružaju.

Neophodno je poznavati ključne odrednice misije. Prva i najteža za definisanje je vizionarska orijentacija na budućnost, pogotovo ako prethodno nije valjano obavljen posao definisanja vizije. Dalje odrednice se odnose na sadašnjost i one treba da odgovore na pitanja potreba koje posao preduzeća zadovoljava, poslovnih sposobnosti u odnosu na sposobnost konkurencije, budućeg okruženja i njegovog uticaja na poslovanje, itd.

Najvažnije pitanje misije je zadovoljstvo poslom kojim se preduzeće bavi. O tome šta je posao preduzeća zajednički svedoče njegovi proizvodi, potrebe koje oni zadovoljavaju kao i tehnologija koja se pritom koristi. Mnoga preduzeća su promenila baš ovaj deo misije. Do promene može doći ukoliko preduzeće proceni da posao kojim se bavi više nije profitabilan a da tehnološko znanje i potencijali koji imaju omogućuje ulazak u neku novu i profitabilniju sferu poslovanja.

Misija mora sadržati definisan odnos prema svakom segmentu okruženja čime, u jednom delu, poprima formu jednostranog ugovora. Mora se obratiti pažnja i na društvenu odgovornost preduzeća i u sadržaju misije mora postojati osnova za razvoj organizacione kulture.

Ciljevi

Ciljevi su stanja i rezultati preduzeća koji se žele dostići u zadatom vremenu uz pomoć određenih aktivnosti i ulaganja određenih sredstava. Aktivnosti koje treba realizovati moraju da obezbede opstanak, rast i razvoj preduzeća. Ciljevi predstavljaju polaznu tačku za definisanje strategija, programa i planova.

Ciljevi su nameravana stanja u koje se želi doći na osnovu preduzete planske akcije. Oni odražavaju težnje preduzeća u budućnosti. Oni preciziraju svrhu osnivanja preduzeća i služe kao osnova za odluke o efektivnosti (da se preduzeće bavi pravim stvarima) i efikasnosti (da odnos između ulaganja i efekata bude pozitivan). Oni nisu isključivo namera ili želja organizacije, već i usmerenje i obaveza.

Struktura ciljeva. Svi ciljevi treba da budu međusobno usklađeni, da budu komplementarni a ne supstituti. U preduzeću postoji struktura ciljeva, kako horizontalna tako i vertikalna. Horizontalno, svaki cilj mora biti konzistentan sa ostalim ciljevima u istoj liniji. Istovremeno, cilj treba da doprinosi onom na višem nivou organizacije. Ako preduzeće ima nejasne i konfliktne ciljeve, ponašanje u organizaciji varira, jer svaki pojedinac i organizaciona jedinica drugačije vide ono što treba da se ostvari.

Karakteristike ciljeva. Racionalno formulisani ciljevi kompanije imaju određene karakteristike. Pre svega, ciljevi treba da odražavaju svrhu postojanja preduzeća u određenom društveno ekonomskom sistemu. Na osnovu toga, preduzeće će moći da računa na društvenu podršku u realizaciji ciljeva i ostale koristi od pozitivnog imidža. To znači da će preduzeće prihvatiti i višu odgovornost od one koju joj nalažu zakonsko-normativni činioci.

Bitna karakteristika u sistemu ciljeva je i broj ciljeva. Podrazumeva se da preduzeće ima definisane ciljeve za sve nivoe i pravce delovanja ali savremeni uslovi tržišta i razvoja su doveli do toga da uspešna preduzeća ne ističu više od 3-5 ciljeva čime naglašavaju važnost fleksibilnosti. Sa druge strane, mali broj ciljeva dovodi do konflikta kada se ciljevi kasnije prevode na operative zadatke.

Velika dilema se postavlja oko stepena otvorenosti ciljeva. Da bi ciljevi bili upotrebljivi oni moraju biti nedvosmisleni i jasno određeni. Međutim, to može biti opasno po organizaciju iz više razloga. Npr. na

taj način je lakša integracija opozicije oko osporavanih ciljeva, konkurencija lako može doznati i preduhitriti namere preduzeća... Zato je dobra sugestija povećanje stepena zatvorenosti ciljeva sa spuštanjem niz hijerarhijsku strukturu preduzeća.

Dosadašnje izlaganje je prevashodno tretiralo probleme ciljeva preduzeća (korporativnih ciljeva). Da bi njihov sadržaj bio upotrebljiv u procesu upravljanja oni moraju biti preneti na niže nivoe hijerarhije u vidu ciljeva funkcija ili organizacionih jedinica. Ovo se postiže njihovom fragmentacijom uz korišćenje nekog od kriterijuma specijalizacije. Primenom ovog postupka, svaka organizaciona jedinica će biti zadužena za onaj segment korporativnog cilja na koji može neposredno uticati u toku izvršavanja aktivnosti iz svog domena poslovnog procesa. Postupak fragmentacije se nastavlja do nivoa koji obezbeđuje pregled očekivanja doprinosa svake organizacione jedinice ostvarivanju korporativnih doprinosa. Ovo čini tzv MBO pristup (*Management By Objectives*). Ovako stvorena struktura ciljeva podrazumeva njihovu međusobnu kompatibilnost.

Ciljevi treba da budu realni i ostvarljivi. To znači da se definišu sa jasnim uočavanjem ograničenja u okruženju i u internim snagama preduzeća.

Hijerarhija ciljeva podrazumeva da svaki cilj treba da podržava sledeći viši nivo cilja a svaki viši cilj je vodič za ciljeve na nižem nivou. To može da se posmatra i kao lanac ciljevi-sredstva: da bi se postigao neki cilj, moraju da se izvedu određene aktivnosti. Hijerarhijski redosled ciljeva: društveno-ekonomska svrha, misija, opšti ciljevi preduzeća, ciljevi ključnih aktivnosti, ciljevi organizacionih jedinica, individualni ciljevi.

7.2 Analiza doprinosa

Odgovor na pitanje koje aktivnosti mogu biti grupisane a koje razdvojene, dobija se na osnovu analize grupa aktivnosti prema vrsti doprinosa koji ostvaruju. Prema vrsti doprinosa, razlikuju se četiri aktivnosti:

- Aktivnost proizvodjenja rezultata
- Aktivnost podrške
- Aktivnost održavanja higijene
- Aktivnost top menadžmenta (potpuno različita po karakteru od prethodno navedenih)

Aktivnost proizvodjenja merljivih rezultata, koje su u direktnoj ili indirektnoj vezi sa rezultatima i funkcionisanjem čitavog preduzeća, dele se dalje na tri podgrupe:

Prvu podgrupu čine one aktivnosti koje direktno donose prihod ili u neposlovnim institucijama, direktno rezultiraju brigom o pacijentima ili obrazovanjem i sl. U ovu grupu spadaju proizvodnja, inovativne aktivnosti, aktivnosti neophodne za sistematsko i organizovano izvođenje prodaje..

Drugu grupu u okviru aktivnosti proizvodnje rezultata čine one aktivnosti kojima se ne generiše prihod, ali koje su ipak direktno vezane za rezultate celine poslovanja ili za glavne prihodovne segmente. Tu spadaju, obuka kadrova, inženjering, nabavka i fizička distribucija robe..

Treću grupu čine aktivnosti informisanja. Ovim aktivnostima se proizvode informacije koje su bitne svima u sistemu. Ovo je jako bitna funkcija iako informacije same po sebi ne stvaraju nikakav prihod.

Aktivnosti podrške, iako neophodne, pa čak i suštinske, same ne proizvode rezultate poslovanja. One ostvaruju rezultate samo kroz upotrebu njihovih izlaza od strane drugih delova organizacije.

Prve među aktivnostima podrške su tzv. aktivnosti kvaliteta organizovanja. One podrazumevaju postavljanje standarda i proveru izvršenja u odnosu na postavljene standarde, posebno u ključnim oblastima.

Drugu grupu aktivnosti podrške čine savetodavna i obrazovna funkcija u preduzeću. Tu spadaju i poslovi pravne službe i patentnog odeljenja.

Aktivnosti održavanja higijene nemaju ni direktne ni indirektno veze sa rezultatima poslovanja. To su prave pomoćne aktivnosti. Vrlo su raznovrsne: počev od medicinske zaštite do poslova održavanja i čišćenja. Ne doprinose rezultatima i funkcionisanju celine ali bi njihovo odsustvo štetno uticalo na sistem.

Iako klasifikacija aktivnosti nema neko veliko naučno utemeljenje, ona se ipak sprovodi iz više razloga: da se ključne aktivnosti nikada ne bi podredile neključnim aktivnostima, da se aktivnosti koje proizvode prihod nikada ne bi podredile neprihodovnim aktivnostima, da aktivnosti podrške ne bi bile izmešane sa prihodovnim aktivnostima, itd.

Formulisanje vizije i misije poslovanja, definisanje sandarda izvršenja i testiranje performansi u odnosu na standarde su **aktivnosti u domenu top menadžmenta**. Međutim, aktivnosti kvaliteta

organizovanja su stručne aktivnosti i njima treba da se bavi mali broj ljudi, koji su stekli poštovanje menadžerske grupe. Ni najvećim kompanijama nije potrebno više od nekoliko savetnika i konsultanata. Tajna efektivnosti ovog osoblja je u njihovom koncentrisanju na oblast ključnih aktivnosti umesto bavljenjem od svega po malo. Oni se usredsređuju na mali broj ciljnih oblasti. Ne smeju se opterećivati operativnim radom.

Aktivnosti koje stvaraju istu vrstu doprinosa mogu biti smeštene zajedno u jednu komponentu strukture. Aktivnosti koje ne stvaraju istu vrstu doprinosa, po pravilu ne mogu biti grupisane zajedno.

7.3 Relaciona analiza

Poslednji korak u oblikovanju strukture organizacije je analiza relacija. Njom se utvrđuje položaj određene komponente u strukturi a to znači: sa kim će organizaciona celina zadužena za konkretnu aktivnost morati da sarađuje, kakav se doprinos od nje očekuje u drugim oblastima i kakav doprinos ona očekuje od drugih organizacionih celina.

Osnovno pravilo raspoređivanja aktivnosti u organizacionoj strukturi je da se aktivnost optereti sa najmanjim mogućim brojem veza. Istovremeno, aktivnost treba da bude tako smeštena u strukturu da veze od kojih zavisi njen uspeh budu jednostavne, pristupačne i centralne za organizacionu jedinicu kojoj aktivnost pripada. Pravilo je dakle: zadržati broj veza na minimumu i učiniti ih značajnim.

Ukoliko se javi konflikt u raspoređivanju aktivnosti na osnovu rezultata analize odluka i analize relacija, prednost treba dati raspoređivanju koje sledi logiku relacija.

7.4 Sinteza modela organizacione strukture

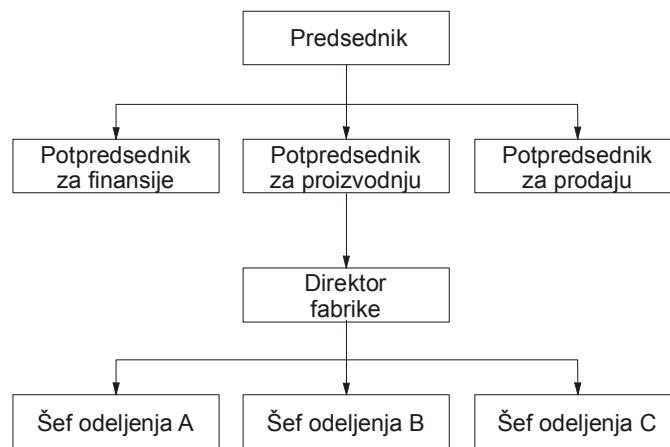
Koraci dizajnerskog postupka su bili bazirani na inženjerskom postupku, identifikovani su gradivni blokovi, definisan njihov karakter i stepen prioriteta, smeštene su organizacione celine i utvrđene su njihove međusobne veze. Međutim, sada je neophodna aktivnost sintetizovanja rezultata prethodnih koraka.

Kao instrument sintetizacije se koristi model organizacione strukture, odnosno neka od tipičnih konfiguracija. Model je krajnji i za proces implementacije jedino bitan rezultat dizajnerskog rada. Njegove karakteristike i sadržaj će predstavljati kompromis u odnosu na partikularno optimizirana rešenja. Kompromis će biti načinjen i u odnosu na implementacione performanse koje sadrži. Ako je neophodno da bude lak za primenu, mora sadržati minimum promena u odnosu na postojeću strukturu. Ako se u implementaciji ne očekuje veći otpor i nema vremenskih ograničenja, karakteristike modela biće bliže onim koje su sugerisane na osnovu prva tri koraka dizajniranja.

8 Tipski modeli organizacione strukture

8.1 Linijski model organizacione strukture

Ovo je ujedno i najstariji sistem organizacije u društvu. Prvo je korišćen u vojsci dok ga Fayol nije modernizovao i tako osposobio za široku primenu. Na njemu se u većoj ili manjoj meri zasnivaju svi drugi danas poznati sistemi rukovođenja. Temelji se na hijerarhiji odnosa dužnosti-nadležnosti-odgovornosti koji povezuju poslove i položaje u organizaciji na svim njenim nivoima. Ti odnosi su hijerarhijski. Zasnivaju se na nadređenosti viših i podređenosti nižih položaja tako da svi čine jedinstven lanac komande koji se prožima od vrha organizacije do dna. Fayol ga naziva skalarnim lancem i preko njega idu svi nalozi, zahtevi, komunikacije i izveštaji u organizaciji. Oni teku jednim logičkim redom od karike do karike u ovom lancu. Pri tome nije bitno o kome se mestu rukovođenja radi, već je važno da se u komunikacijama sledi navedeni red i da onaj koji se nalazi u skalarnom lancu ima pravo da izdaje naloge i da traži njihovo bespogovorno izvršavanje na nivoima nižim od sebe.



Linijski model

Takve naloge u organizaciji, pored top menadžmenta imaju pravo da izdaju jedino rukovodioci linijskih funkcija koje uglavnom čine proizvodna funkcija, funkcija marketinga i finansijska funkcija.

U ovom sistemu svaki zaposleni ima samo jednog nadređenog (princip jedinstva komande) koji mu dodeljuje poslove i daje potrebna ovlašćenja za njihovo obavljanje i kome neposredno odgovara za svoj rad.

Glavna prednost ovog sistema rukovođenja je jednostavnost i jasnoća položaja i uloga svih koji u njemu učestvuju. Dalje, prednost ovog sistema je i dosledna primena principa objedinjavanja svih međusobno povezanih poslova i njihovih svrstavanja pod jednog rukovodioca, koji je poznat kao *princip jedinstva vođenja* kao i principa podređenosti samo jednom rukovodiocu, poznatog kao *princip jedinstva komande*.

Slabosti ovog sistema ogledaju se u tome što linijski rukovodioci moraju, pored svoje osnovne delatnosti, da se bave i drugim poslovima vezanim za njihovu delatnost, a za čije obavljanje nisu stručni. Takođe, ako donošenje neke odluke prevazilazi kompetencije podređenog rukovodioca, odlučivače nadređeni te se može dogoditi da se rukovodilac sa najvišeg nivoa hijerarhije bavi problemima nižih nivoa. Veliki problem je i slaba specijalizacija koja posledično od rukovodioca zahteva veliku širinu znanja.

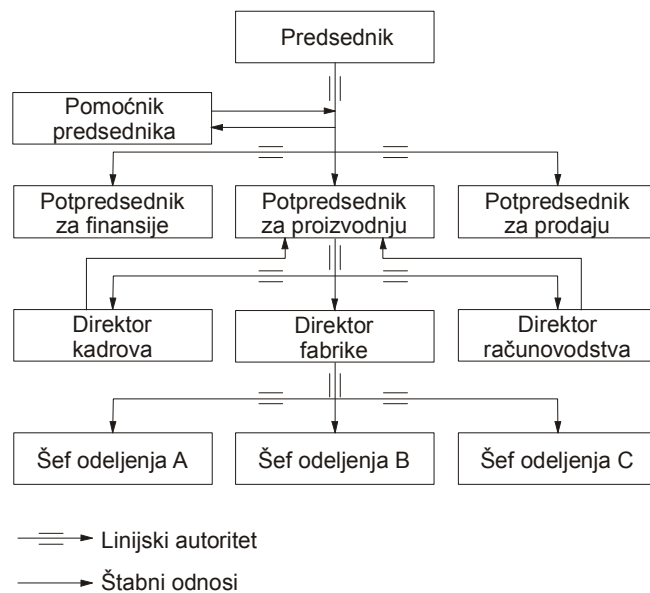
8.2 Linijsko štabni model organizacione strukture

Ovaj model uključuje, pored linijskih i štabne jedinice u organizaciji u koje uglavnom spadaju kadrovi, kontrola kvaliteta, nabavka, računovodstvo i dr. Na taj način se eliminišu slabosti linijskog sistema rukovođenja pošto ovaj model linijskim rukovodiocima pridodaje štabne specijaliste za pojedine dopunske aktivnosti.

U ovom sistemu, istovremeno deluju dve vrste jedinica u organizaciji: linijske i štabne. Linijske su primarne, odgovorne su za obavljanje osnovne delatnosti preduzeća, pa time i za ostvarivanje njegovih poslovnih ciljeva a to su uglavnom proizvodnja, marketing i finansije. One su obično organizovane u posebne poslovne jedinice.

Štabne jedinice su pomoćne, sekundarne službe u preduzeću. Njih čine službe za pružanje specijalističkih saveta, pomoći i usluga linijskim rukovodiocima kako bi ovi bili u stanju da efektivno i efikasno obave poslove koji ulaze u delokrug njihovog rada u preduzeću. Njihovi rukovodioci nemaju položaj i ovlašćenja linijskih rukovodilaca. Oni ne mogu da izdaju naloge i naređenja. To pravo i ta ovlašćenja imaju samo rukovodioci linijskih jedinica u organizaciji.

Međutim, to što štabni rukovodioci nemaju potpuna ovlašćenja u odnosu na linijske rukovodioce ne znači da oni ta ovlašćenja nemaju uopšte. Naprotiv, oni ih imaju ali samo u odnosu na rukovodioce sebi potčinjenih jedinica u okviru štabnog departmenta na čijem se čelu nalaze. Tim rukovodiocima oni mogu da izdaju naređenja jer u odnosu na njih imaju linijska ovlašćenja.



Linijsko štabni model

U veliku prednost ovog modela spada to što pri njegovoj primeni linijski rukovodioci dobijaju od štabnih rukovodilaca ekspertne, specijalističke savete i usluge za sve aktivnosti koje ne spadaju u njihovu osnovnu delatnost a koje su za nju neposredno vezane.

Uloga štaba je u principu savetodavna, on analizira probleme i predlaže rešenja čime rukovodilac koji odlučuje dobija u vremenu i kvalitetu odlučivanja.

Štabovi često nisu popularni kod rukovodilaca na nižim nivoima što za posledicu ima zadržavanje informacija koje idu u štab. Štabovi imaju problem i sa nivoima za koje rade. Rukovodstvo tih nivoa često prisvaja autorstvo uspešno izvršenih operacija, u kojima su štabovi odigrali odlučujuću ulogu. S druge strane, rukovodioci nivoa štabu dodeljuju i linijska zaduženja da bi ih što bolje iskoristili.

Nedostatak je i nastojanje štabova da zaštite svoje interese, često i po cenu kvaliteta određenih predloga za rešenje problema, što ima dugoročne i značajne posledice za mnoge kasnije linijske odluke na svim nivoima.

Ovaj model ima ograničenu primenu u privredi. Uspešna je primena samo u malim preduzećima sa niskom dinamikom poslovanja.

8.3 Funkcionalni model organizacione strukture

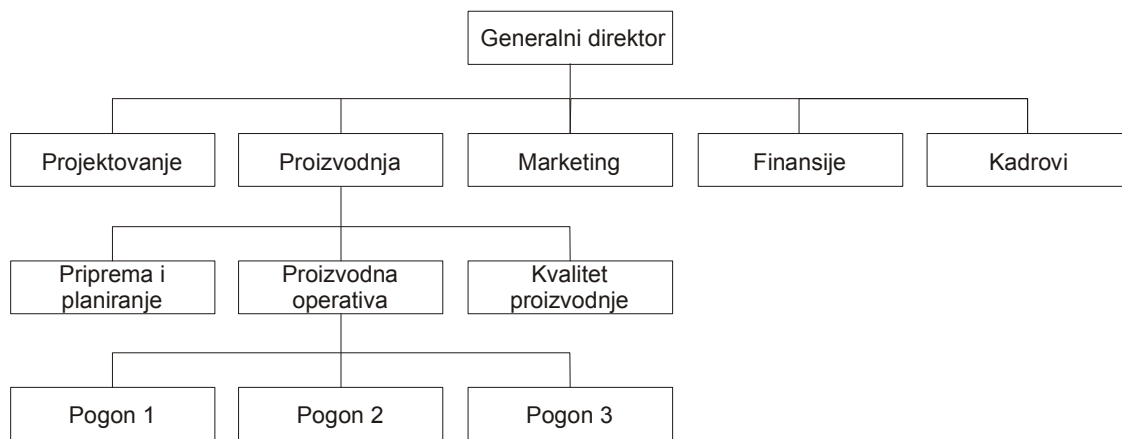
Ovo je najrasprostranjeniji model u praksi. Primenjuje se u najvećem broju savremenih preduzeća iz razloga što je njegova primena pogodna za mala i srednja preduzeća koja brojčano dominiraju u svim privredama zemalja u svetu.

Glavnu karakteristiku ovog modela čini segmentacija organizacije preduzeća prema poslovnim funkcijama. U funkcionalnoj organizaciji, svi poslovi jedne funkcije u preduzeću se međusobno povezuju i svrstavaju u jednu organizacionu jedinicu koja se najčešće naziva sektorom i na čijem čelu stoji jedan rukovodilac. Rukovodilac obično ima visok rang u organizaciji. Najčešće je direktno vezan za direktora preduzeća i njemu je neposredno odgovoran za stručno i blagovremeno obavljanje poslova svog sektora.

Funkcionalno povezivanje i objedinjavanje poslova vrši se postupno i na više mesta i nivoa u organizaciji. Ono se obavlja tako što se prvo formiraju uže a zatim i šire skupine poslova u okviru svake funkcije u preduzeću, koje se zatim uključuju u sektor.

Funkcionalna struktura se bazira na funkcionalnom povezivanju i objedinjavanju poslova u preduzeću. Ona pretpostavlja međusobno uklapanje i lociranje svih poslova jedne funkcije u jednu organizacionu jedinicu najvišeg ranga u preduzeću. Broj tih jedinica nije ograničen i varira od preduzeća do preduzeća.

Funkcionalna struktura se uglavnom komponuje na principu jedna funkcija – jedan sektor. Međutim, ovo ne treba shvatiti bukvalno jer su u praksi moguća a i vrlo česta odstupanja koja su određena raznim aspektima (npr. različiti autori različito gledaju na to koje funkcije treba objediniti). Sa druge strane, striktno komponovanje funkcionalne strukture na ovom principu nije uvek ni moguće niti poželjno i zato se vrši samo tamo gde je to adekvatno.



Funkcionalni model

U odnosu na linijski, ovaj model je efikasniji. U njoj je ostvarena stabilna podela rada a radnicima je omogućen viši nivo specijalizacije i traži se niži nivo kvalifikacija. Model omogućuje doslednu primenu jedinstva upravljanja a rukovođenje je značajno olakšano srodnošću poslova koji se obavljaju. Ograničene su mogućnosti dupliranja poslova a efikasnost je povećana zbog porasta obima istovetnih poslova. Model karakteriše i visoka sposobnost prilagođavanja tehnološkim promenama. Međutim i pored prednosti i ova struktura ima svoje nedostatke. Najveći nedostaci su da dinamika i rezultati rada jedne organizacione jedinice uslovljavaju dinamiku i organizaciju rada drugih jedinica. Koordinacija između organizacionih jedinica je otežana i zahteva posebnu sposobnost upravljačkog kadra jer za ovaj tip strukture važi parola *delovi su ništa – celina je sve*. Ovde nastaju i velike teškoće u utvrđivanju doprinosa organizacionih jedinica ukupnom rezultatu kao i teškoće kada se pokuša promeniti struktura. Struktura takođe sporo reaguje na promene tržišta.

Usled svega navedenog, ovaj model je primenjiv u malim preduzećima i preduzećima koja imaju relativno stabilnu strategiju proizvodnje ili mali asortiman proizvoda.

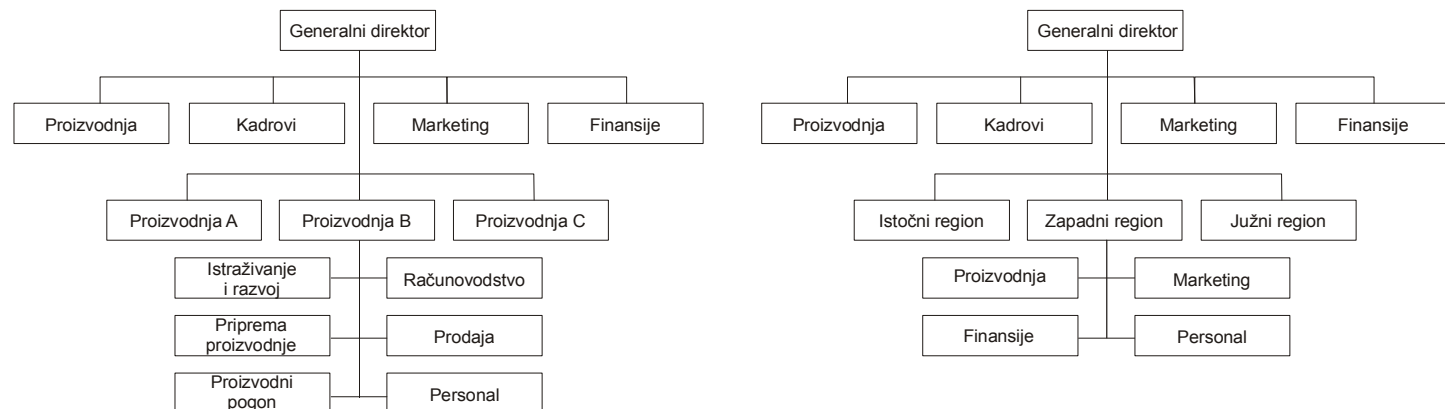
8.4 Divizioni model organizacione strukture

Ovaj model se primenjuje u velikim preduzećima. Može se primeniti predmetni ili teritorijalni model divizionizacije. Struktura je jednodimenzionalna što znači da se na svakom stepenu grupisanja poslova primenjuje samo jedan princip.

Kad radna organizacija dostigne određeni stepen razvoja (veliki broj proizvoda i proizvodnih linija), ona napušta funkcionalnu i uvodi divizionu strukturu.

Divizije se mogu tretirati kao relativno nezavisni elementi. Divizioni menadžeri mogu razviti specifičnu strategiju, koja se razlikuje od strategija drugih divizija. Rad po divizijama razvija preduzetničke sposobnosti i podržava menadžersku inicijativu. Menadžeri divizija su odgovorni za kontrolu glavnih elemenata profitabilnosti divizije kao i za rezultate koje ostvaruju divizije ali ne odgovaraju za aktivnosti i situacije koje se ne mogu kontrolisati. Divizije su eksterno orijentisane pa divizioni menadžer mora poznavati okruženje i njegov uticaj na aktivnost divizije.

Divizionna struktura može biti predmetnog tipa i teritorijalnog tipa.



Dobre strane divizionog modela sa predmetnom organizacionom strukturom su što omogućuje specijalizaciju proizvodnih aktivnosti, tehničkih veština i znanja. Model stavlja punu odgovornost za efikasno i efektno poslovanje na menadžera proizvodnog divizona koji se često tretira kao profitni centar baziran na decentralizaciji poslovanja a centralizaciji kontrole. Centralizovana finansijska kontrola je nužna da bi se obezbedila bolja alokacija kapitala dok finansijski rezultati obezbeđuju najobjektivnije i najmerljivije kriterijume za ocenu učinka proizvodnih divizija. Model omogućuje razvoj menadžera sposobnih da preuzmu potpunu odgovornost u radu. Uspešno se upravlja giganstskim preduzećem sa mnoštvom raznovrsnih proizvoda i usluga a organizacija je fleksibilna i adaptivna u odnosu na promene u okruženju.

Dobre strane divizionog modela sa teritorijalnom organizacijom su što omogućuje kompaniji da veže svoje poslovanje mnogo efektivnije sa jedinstvenim lokalnim okruženjem, jer među zemljama mogu da postoje velike razlike u društvenim vrednostima i načinu života. Za neke kompanije je znatno prihvatljivije i bolje disperziranje svog poslovanja da bi tako bile bliže izvorima sirovina što ovaj model omogućuje. Moguće je obučiti i proizvesti veliki broj kvalitetnih menadžera za vođenje poslovanja u celini. Teritorijalne marketinške aktivnosti omogućuju preduzeću da se mnogo efikasnije usmeri na potrebe lokalnih kupaca.

Najveći nedostatak divizionizacije je u tome što ona stvara tendenciju okretanja isključivo svojoj diviziji, što ne mora da bude adekvatno sa stanovišta kompanije u celini. Proizvodni department stvara suviše veliki pritisak za potrebu visoko kvalitetnih menadžerskih kadrova a koordinacija i kontrola funkcionisanja mnogobrojnih divizija su otežane.

8.5 Centri kontrole kao elementi decentralizacije organizacione strukture

Centralizovani modeli organizacione strukture imaju karakteristiku da generalizuju pojam efikasnosti i doprinosa pojedinih delova strukture. Problem sa ovakvim stanjem može nastati i u uslovima uspeha, ali se posebno pojačava u uslovima krize. Upravo je ideja divizione strukture stvorena na težnji da svaki deo strukture preuzme odgovornost za svoj rezultat.

Težnja da se formiraju delovi strukture koji imaju izvestan stepen autonomije u radu i po toj osnovi srazmerno veću odgovornost za rezultate se ostvaruje preko centara kontrole. Pri tome, centri kontrole ne predstavljaju nove strukturne konfiguracije, već označavaju samo postignutu veću kontrolabilnost u funkcionisanju i rezultatima pojedinih modela.

Centri kontrole su generičko ime za relativno autonomne delove organizacione strukture, za koje se mogu jasno identifikovati ciljevi, resursna podrška i funkcionalne ili odeljenske granice. U zavisnosti od odgovornosti koja se pred njih postavlja, razlikujemo:

- centre troškova (CT)
- centre budžetiranih rashoda (CBR)
- centre prihoda (CP)
- profit centre (PC)
- investicione centre (IC)

U funkcionalnoj organizacionoj strukturi je primenom CT, CBR i CP moguće znatno unapređenje alokacije zasluga i odgovornosti za uspeh ili neuspeh u poslovanje. Iako funkcionalna struktura kao celina ima jedinstvene resurse i generalno posmatrano samo jedan izlaz, primenom centara odgovornosti postoje osnovi za preciziranje izvora uspeha ili prevelikih troškova. Kod pojedinih funkcija se odgovornost ili zasluga utvrđuju kontrolom troškova dok se kod drugih kontroliše prihod.

Za racionalno izveštavanje po područjima odgovornosti za troškove, neophodno je definisati:

- nivo za koji se prave izveštaji
- informacioni sadržaj izveštaja
- učestalost izveštavanja

Definisanje nivoa za koji će se praviti izveštaj zavisi od potrebe menadžmenta da efikasno kontroliše svaki segment poslovanja, ali i od troškova koji iz takvog izveštavanja proističu i koji determinišu granice u detaljisanju prilikom takvog izveštavanja. Izvesno je da su planiranje i kontrola delotvorniji ako je odgovornost za troškove locirana neposrednije ali sa druge strane to dovodi do velikog broja područja odgovornosti i velikih troškova izveštavanja. Zato je bolje sintetizovati manje centre odgovornosti u veće jedinice (npr. odeljenja) za koji bi se pravili formalni izveštaji.

Informacioni sadržaj izveštaja po centrima troškova zavisice od ciljeva koji se tim izveštajem žele postići, tj. da li se žele informacije koje služe za procenu uspešnosti menadžera odgovarajućih područja odgovornosti ili koje služe za kontrolu uspešnosti čitavih segmenata preduzeća. Ukoliko se pravi izveštaj u cilju procene uspešnosti menadžera, moraju se uzeti u obzir isključivo troškovi na koje menadžer može da utiče.

Učestalost izveštavanja najviše zavisi od delatnosti preduzeća, raspoloživog informacionog sistema i individualnog modela kontrole koji su razvili pojedini menadžeri.

U područjima odgovornosti za budžetirane rashode performanse menadžera se utvrđuju na bazi efikasnosti i efektivnosti trošenja elemenata koji su pod njihovom kontrolom, a uspeh čitavog segmenta na bazi ukupno potrošenih sredstava. U ovim područjima, odstupanje stvarnih od planiranih troškova ne može biti pouzdan pokazatelj uspeha iz razloga što je u njima teže utvrditi kvalitet izvršenih aktivnosti (npr. ukoliko je potrošena predviđena količina sredstava a reklamna kampanja loše organizovana, imaće slabiji efekat nego da je bila dobro organizovana a za istu količinu sredstava). Zato se u proceni uspešnosti koriste usluge profesionalnih poznavalaca nivoa kvaliteta usluga u centru odgovornosti. Mogu se praviti i izveštaji o performansama menadžera jer se u njima na analitičan način mogu prikazati pojedine kategorije troškova i njihova odstupanja i na osnovu toga izvršiti odgovarajuće korektivne aktivnosti.

Procena uspešnosti područja odgovornosti za prihode, vrši se na bazi odgovarajućih izveštaja o performansama koji su strukturirani u skladu sa ciljevima kontrole: kontrola uspešnosti menadžera ili kontrola uspešnosti segmenta. U prvom slučaju, u izveštaju treba biti naglašen aspekt kontrolabilnosti (tj. koliko menadžeri imaju uticaj na varijable koje određuju visinu ostvarenog profita).

Da bi se sagledalo dejstvo svih relevantnih faktora na iznos prihoda ovi izveštaji moraju da imaju ne samo informacije o planiranim i ostvarenim приходima, već i o planiranim i ostvarenim količinama prodatih proizvoda i njihovim cenama.

Analizom odstupanja između planiranih i ostvarenih prihoda treba utvrditi faktore koji su doveli do ovih odstupanja. Ona mogu biti rezultat odstupanja prodatih od planiranih količina, promene u cenama, itd. Bez obzira šta je u pitanju, potrebno je utvrditi odgovornost za nastajanje odstupanja i preduzeti odgovarajuće akcije.

Profit centri

Profit centri su relativno autonomne substrukture organizacije, čiji je zadatak postizanje finansijskih ciljeva preduzeća vezanih za pojedine proizvode ili posao korišćenjem ograničenih resursa i u okviru utvrđenog strateškog okvira poslovanja. Njihova odgovornost za finansijske rezultate se poistovećuje sa postizanjem profita na zadatom ili iznad prosečnog nivoa preduzeća ili grane. Samostalnost u radu i odlučivanju se podjednako odnosi i na prihode i na rashode poslovanja. Svaki profit centar u svojoj substrukтури ima relativno nezavisne ciljeve od drugih delova strukture, strategiju njihovog dostizanja, kao i ograničene ali sopstvene resurse.

Pregled polaznih uslova za formiranje PC potpuno odgovara potrebnim uslovima za formiranje divizionog modela strukture. To nas upućuje na zaključak da struktura u kojoj je moguće primeniti koncept profit centra ima osnovu za primenu divizionog modela. Pri tome između PC i divizije ne može uvek biti podvučena jednoznačna veza. Ponekad u okviru jedne divizije možemo imati nekoliko PC, kao što i više devizija može činiti jedan PC.

U velikim preduzećima koja imaju veliki broj proizvoda, fizički razdvojenih pogona, ali ne ispunjavaju neke od osnovnih uslova za formiranje PC, mogu biti formirani unutrašnji PC. Ulazi u te PC mogu biti internog karaktera, kao i izlazi. Takođe je moguće da deo ulaza bude nabavljen na spoljnom tržištu ili deo izlaza bude plasiran na spoljno tržište a deo plasiran u okviru preduzeća. Za formiranje ovakvih PC neophodno je stvaranje internog tržišta, ili bolje reći tržišnih odnosa između PC. Na tom tržištu se proizvodi ili usluge prodaju po ugovorenim cenama ili tržišnim cenama, što zavisi od principa koji su usvojeni na nivou najvišeg rukovodstva. Ovu vrstu cena nazivamo *transfersnim cenama*.

Postupak formiranja transfersnih cena je vrlo značajna sa stanovišta ostvarivanja ravnotežnih uslova za postizanje uspeha za svaki od profit centara. Ako nivo ovih cena ne odražava realne odnose vrednosti roba ili usluga koji su predmet transakcije, može doći do kontraproaktivnih efekata.

Dosadašnja istraživanja nisu ponudila konzistentan model odlučivanja o visini transfersnih cena. Može se reći da to predstavlja jednu od bazičnih odluka top menadžmenta. Na tu odluku može uticati i politika unutrašnjeg razvoja preduzeća. Svi pokušaji formiranja transfersnih cena variraju između dva

relativno realna polazišta. Ili će se razgovor o ceni započeti sa stanovišta tržišnih cena ili sa stanovišta cene koštanja.

Izveštaji po profit centrima mogu biti različito strukturirani i informaciono opremljeni, tako da omogućavaju kontrolu uspešnosti menadžera profitnih područja odgovornosti ili kontrolu uspešnosti samih područja odgovornosti. Ovde se takođe mora uzimati u obzir stepen kontrolabilnosti troškova.

Investicioni centri

Investicioni centri se formiraju na nivou divizije ili njihovog grupisanja, sa namerom praćenja ostvarenih ciljeva vezanih za iskorišćavanje angažovanog odnosno uloženog kapitala u njihovo funkcionisanje. Osim svih odlika autonomije koji karakterišu rad profit centra, u investicionim centrima se donose i odluke o dodatnom angažovanju kapitala, odnosno zaduživanju, radi investiranja u autonomno usvojeni plan razvoja. Osnovni pokazatelj uspešnosti IC je odnos profita i angažovanih sredstava iz ma kojih izvora.

Da bi se od divizije ili grupe divizija formirao jedan ili više IC, neophodno je da:

- budu ispunjene sve strukturne pretpostavke za formiranje profit centra
- osim organizacionog razgraničenja, moraju postojati i jasni kapitalni odnosi između nastalih profit centara
- organizacioni segmenti moraju biti dovoljno veliki kako bi njihova kontrola putem stope prinosa na uložena sredstva imala smisla
- na menadžere nastalih organizacionih jedinica moraju biti prenesena ovlašćenja ne samo za odluke koje se tiču profita veći ovlašćenja za odlučivanje o vrsti, količini i kvalitetu dodatno angažovanih sredstava
- spremnost najvišeg menadžmenta da ovaj stepen autonomiji aktivno održava u funkciji, učestvujući u oceni njihovog rada

Investicioni centri u odnosu na profit centre predstavljaju dalje širenje ideje o decentralizaciji ovlašćenja i odgovornosti od strane upravljačkog vrha na menadžere nižeg nivoa. Na menadžere IC se prenose, pored ovlašćenja za prihode i rashode, i ovlašćenja vezana za istraživanje i razvoj, značajna ulaganja u fiksnu imovinu ali i viši stepen slobode u odlučivanju. Stoga se IC u poslovnom i računovodstvenom smislu, mogu posmatrati kao preduzeća u minijaturi.

U radu IC kao mera njegove uspešnosti se ne može koristiti samo profit već se moraju uzimati i drugi pokazatelji koji u obzir uzimaju i visinu uloženog kapitala. Pored internih bilansa uspeha, neophodno je imati uvid i u interni bilans stanja. Na osnovu projekcije ovih izveštaja, moguće je izračunati stopu prinosa na kapital, izvore sredstava koji su u tu svrhu korišćeni, procenjivati solventnost centra i njegovu finansijsku strukturu.

Isto kao i kod prethodnih područja odgovornosti, za vrhovni menadžment je značajna procena kako samih područja odgovornosti tako i procena menadžera područja odgovornosti. I ovde se mora voditi računa o kontrolabilnim pokazateljima.

Pokazatelji koji se u praksi najčešće koriste su stopa prinosa i rezidualni dobitak. Stopa prinosa se izračunava kao odnos između ostvarenog dobitka ili profita i kapitala koji je učestvovao u njegovom stvaranju.

8.6 Projektni model organizacione strukture

Složeni poduhvati koji zahtevaju angažovanje velikog broja stručnjaka različitih profila i značajna materijalna sredstva, kao i kratke rokove realizacije traže posebnu organizacionu strukturu – projektni model.

Projekat se definiše kao složen i celovit poduhvat čije se karakteristike i cilj mogu tačno odrediti. Njega je teško realizovati u okviru klasičnih organizacionih struktura, pa se formiraju posebni timovi na čelu sa rukovodiocem projekta. Razlog tome je i postojanje činjenice da ako se projekat poveri jednom delu preduzeća, javlja se otpor ostalih delova, ili ako se poveri parcijalno određenim stručnjacima u celom preduzeću, otpor mogu pružati ostali.

Projektni model organizacije se najčešće koristi ukoliko je ispunjen jedan od sledećih uslova:

- ukoliko je veličina projekta relativno velika i predstavlja veliku vrednost za poslovni sistem
- ukoliko su neki aspekti projekta kritični (troškovi, rokovi isporuke..)
- ukoliko to kupac, odnosno investitor traži

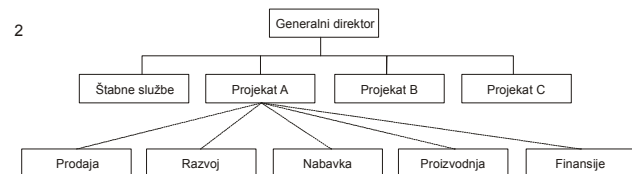
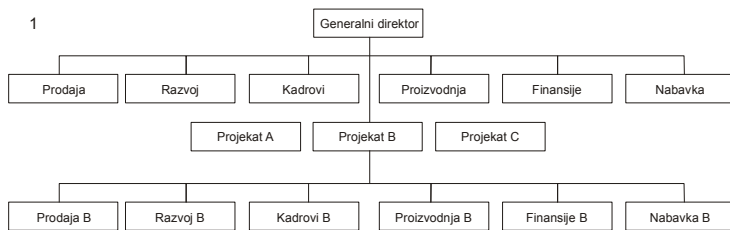
Projektni tim može da bude privremenog ili stalnog karaktera.

Suštinu projektnog modela organizacije čini:

- određivanje rukovodioca projekta
- sastavljanje projektnog tima
- usmeravanje projektnog tima na ciljeve izrade projekta
- raspuštanje projektnog tima po izradi projekta

Određivanje rukovodioca projekta je polazna i u isto vreme ključna komponenta ove organizacione strukture. Sa ovim zahvatom počinje njeno formiranje u preduzeću. Rukovodilac se imenuje iz reda stručnjaka preduzeća, koji se nalaze u sastavu njegovih stalnih funkcionalnih ili nekih drugih poslovnih jedinica.

Pošto se postavi rukovodilac, pristupa se formiranju projektnog tima. Formiranje tima se vrši takođe iz redova stručnjaka preduzeća koji se nalaze u sastavu raznih funkcionalnih jedinica u njemu. Ukoliko preduzeće nema odgovarajuće stručnjake, angažuju se stručnjaci drugih firmi. Ovako formiran tim se usmerava na izradu datog projekta.



Čist oblik projektnog modela organizacione strukture integrisane sa postojećom organizacionom strukturom (1) i projektni model organizacione strukture oblikovan po načelu projektnih koordinatora (2)

U dobre strane ove organizacione strukture spadaju fleksibilnost i pogodnost za inovacije i inovativne ideje. Tako je ona najpodesnija za izvršavanje poslovnih ciljeva u slučajevima kada su potrebne jedinstvene solucije za savladavanje turbulentnog okruženja i otpora promjenama u preduzeću. Fleksibilnost se ogleda i u njenom elastičnom prilazu dodeli zadataka, podeli posla, itd. Takođe je i značajna prednost mogućnost permanentnog praćenja i nadziranja izrade svakog projekta.

U slabe strane se prvenstveno uvršćuju sukobi između rukovodilaca projekata i funkcionalnih rukovodilaca preduzeća. Sukobi nastaju zbog toga što rukovodioci projekata teže da osiguraju blagovremeno i kvalitetno realizovanje svojih projekata, a rukovodioci funkcionalnih jedinica preduzeća adekvatno obavljanje poslova iz domena svojih funkcija. Zbog toga je neophodno na nivou preduzeća izgraditi adekvatne mehanizme koordinacije.

Poseban problem ove strukture je i nesigurnost članova projektnog tima, njihov strah da će ostati bez posla i da po rasformiranju tima u kome su uključeni neće biti priključeni nekom drugom timu koji se formira za novi projekat. Sa druge strane, često pomeranje sa jednog projekta na drugi kod zaposlenih stvara izvesnu zabrinutost u pogledu napredovanja u karijeri.

8.7 Matrični model organizacione strukture

Po sadržaju, ovaj tip se usmerava na rešavanje problema izazvanih dinamičkim progresom u oblasti tehnike i tehnologije kao i potrebom koordinacije podsistema pri rešavanju problema u ovim uslovima. Po svojoj suštini, matrična organizacija predstavlja podelu elemenata na specijalizovane podsisteme uz istovremenu podelu ovlašćenja i odgovornosti.

Matrična organizacija nije usmerena na hijerarhijske nivoe već se primenjuje kako na nivou preduzeća kao sistema, tako i na nivou podsistema.

U složenim uslovima, kada se od organizacije i podsistema upravljanja zahteva kvantitativno i kvalitativno velika sposobnost za efikasna rešenja problema, potrebna je u odgovarajućoj meri:

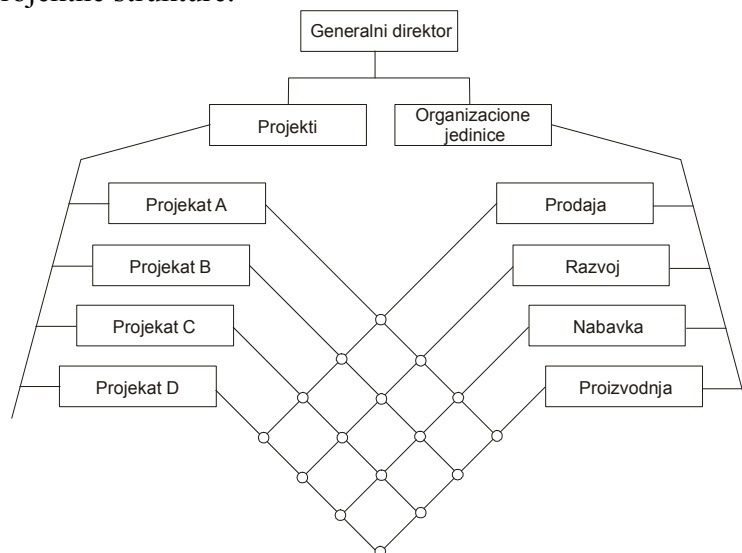
- velika specijalizovanost podsistema po funkcijama, po proizvodima i tržištima
- velika sposobnost koordinacije po funkcijama, proizvodima i tržištima
- visok stepen participacije ovlašćenja i odgovornosti
- izražena komponenta fleksibilnosti sistema

Matrična organizacija je upravo adekvatna koncepcija za ostvarivanje ovih ciljeva jer je usmerena na razvijanje individualnih i fleksibilnih pristupa za rešavanje konkretnih problema.

U matričnoj organizaciji, rukovođenje je dvojakog karaktera: vertikalno i horizontalno. Prvo čini ono koje se odvija unutar funkcionalnih departmenta a drugo ono koje praktikuju rukovodioci projekata i koje preseca funkcionalne departmente. Tako, zahvaljujući ovom konceptu rukovođenja, u matričnoj strukturi postoji mrežni ili matrični tok rukovođenja.

Matrična struktura se stvara tako što se upravljanje projektima postavlja na stabilnu hijerarhijsku strukturu, obično onu funkcionalnog tipa. U takvoj strukturi pojedinačni radnici, članovi projektnog tima, imaju stalno dualne obaveze: prema svojim projektima i prema svojim matričnim departmentima.

Matrična struktura stavlja naglasak na tehnologiju poslovanja kao i na projekte tj. njihove specifične ciljeve date u vidu troškova proizvodnje, kvaliteta i vremena izrade. Na taj način, ona pruža u isto vreme prednosti funkcionalne i projektne strukture.



Matrični model

Kao i kod projektne organizacije, i ovde se određuje rukovodilac projekta kao i projektni tim za svaki proizvod, koji na sebe preuzima brigu i odgovornost za njegovu uspešnu realizaciju. Onog momenta kada se radovi na projektu završe, projektni tim se rasformira i njegovi članovi se vraćaju svojim matričnim funkcijama.

Primena matrične organizacione strukture ima određenih prednosti i nedostataka.

Što se tiče korišćenja resursa, efekti su očigledni jer se o korišćenju resursa u koncepciji matrične organizacije vodi dvostruka briga, pa je onemogućeno svako prikrivanje. Veći broj proizvoda u preduzeću mogu istovremeno koristiti ključne resurse. Organizacija se može fleksibilno prilagođavati raznim fazama kroz koje prolaze proizvodni programi. Takođe, pojedinci su primenom ove strukture prinuđeni na kreativnu fleksibilnost u rešavanju organizacionih problema. Rukovodstvo matrice mora naučiti da održava potrebnu ravnotežu između dvojake orijentacije matričnih mesta. Dalje, u prednosti matrične organizacije se takođe ubraja i mogućnost uspostavljanja različitih organizacionih procedura, bolja kontrola po pojedinim dimenzijama sistema, svaki pojedinac ima svoj dom u jednoj dimenziji matrice, u koji se vraća nakon prestanka rada u drugoj, bolje iskorišćenje ljudi jer oni mogu raditi paralelno na više poduhvata, smanjenje broja rukovodioca, itd.

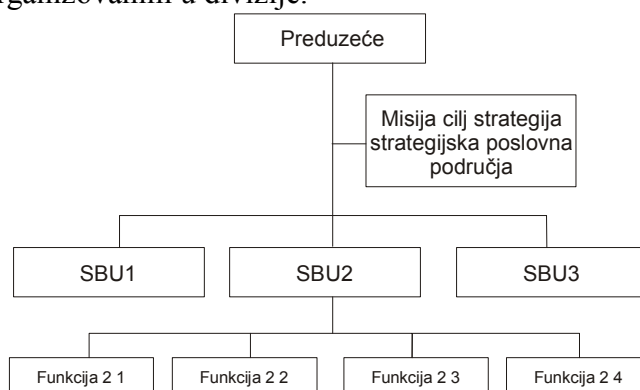
Nedostaci matrične organizacije su gubitak energije na čuvanju ravnoteže između dve dimenzije matrice, kao i ravnoteže vremena i troškova pojedinih organizacionih celina. Dalje, nedostaci su i dupliranje nekih zajedničkih aktivnosti, kao posledica preterane nezavisnosti pojedinih organizacionih celina kao i sklonost funkcionalnih rukovodilaca ka pristrasnosti zbog sopstvenih funkcionalnih prioriteta.

Praćenjem razvoja preduzeća sa ovom organizacionom strukturom, potvrdile su se neke negativnosti u vidu postojanja borbe za moć, odlaganja donošenja odluka, previše naglašenom timskom radu, anarhiji, te i postojanju opasnosti da dodje do sloma sistema, naročito u uslovima prevelikog opterećenja.

8.8 Strategijske poslovne jedinice

Za razliku od profitnih centara, strategijske poslovne jedinice su novijeg datuma. One su kreirane kao sastavni, neodvojivi delovi organizacione strukture mnogih velikih korporacija u svetu u poslednjih nekoliko decenija. U ovim preduzećima, došlo se do saznanja da se poslovna strategija i strateški planovi u njima moraju definisati na dva nivoa, da bi se osigurao njihov opstanak i razvoj u sve složenijim i turbulentnijim

uslovima privređivanja. Prvi nivo čini nivo preduzeća ili poslovanja u celini, a drugi nivo, nivo poslovanja po pojedinim delatnostima organizovanim u divizije.



Struktura po strategijskim poslovnim jedinicama (SBU)

Divizionalizacija strukture je posledica rasta organizacije. Jedino je na taj način moguće voditi tako velike i složene strukture. Kada na tim principima izdvojeni delovi steknu snagu za samostalnu borbu na tržištu, one se daljom decentralizacijom prestrukturiraju u SBU. Tako se može reći da su SBU relativno samostalni delovi velike organizacije, vezani za neki proizvod ili proizvodnu liniju. Dok se u divizionoj strukturi strategije donose centralizovano, dotle se u modelu SBU donose autonomno, ali u skladu sa okvirima iskazanim kroz strategijska poslovna područja. Strategijska poslovna područja mogu biti određena na osnovama jedinstvenog tržišta, proizvodno-tehnološke zaokruženosti ili pripadnosti nekoj teritoriji.

Da bi se jedan deo strukture mogao izdvojiti u svojstvu SBU, on mora ispunjavati određene uslove:

- da ima sopstvenu liniju proizvoda, različitu od drugih SBU
- da ima evidentan skup konkurenata na tržištu
- da ima integralni plan razvoja, nezavistan od planova drugih SBU
- da samostalno upravlja i koristi ključne resurse poslovanja
- da ima dovoljnu veličinu

Svaka SBU ima svoj menadžment koji ima pravo i odgovornost strateškog upravljanja kao i odluke u domenu inženjeringa, istraživanja tržišta, proizvodnji, itd.

Kako deluju kao zasebne jedinice, to se SBU mogu zaduživati na ostvareni profit. Tu vrstu odgovornosti mogu imati njihovi menadžeri. I oni se mogu činiti odgovornima za profit ili gubitak svojih jedinica. Ovu odgovornost menadžeri SBU mogu imati i onda kada proizvodi njihovih jedinica nemaju tržišnu cenu. U takvim okolnostima njihova odgovornost se uspostavlja putem transfernih cena.

8.9 Inovativni modeli organizacione strukture

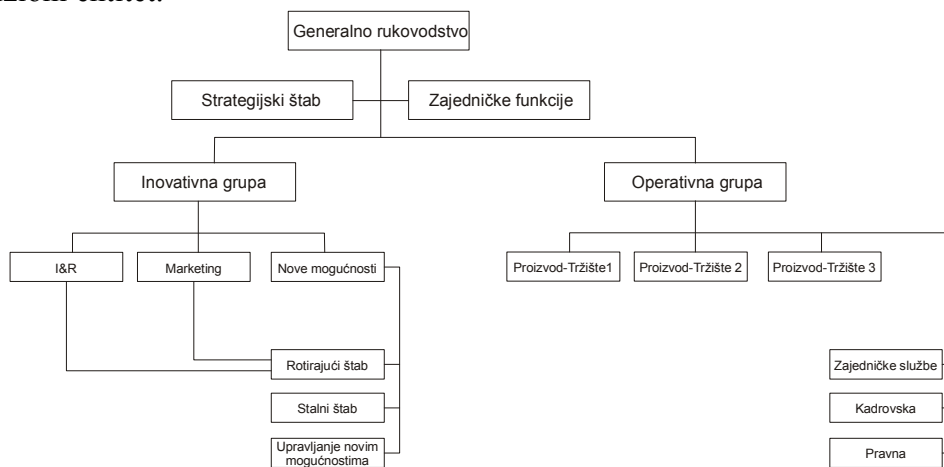
Karakteristika inovativnih organizacija je posedovanje osmišljene inovativne strategije. Ona podrazumeva sistemsko napuštanje svega što je zastarelo, kako bi se osnovni resursi preduzeća oslobodili za stvaranje novog i drugačijeg poslovanja.

Jedan od razloga za razdvajanje inovativnih od operativnih aktivnosti jeste postojanje inercije prema promenama. U cilju otklanjanja tog otpora, potrebno je oformiti organizacione delove koji će stalnim iniciranjem novih ideja razbiti težnju za ustaljenim načinom funkcionisanja. Za razliku od ranijih rešenja, gde je ovaj zadatak bio dodeljen funkciji istraživanja i razvoja, sada se zahteva formiranje posebne organizacione celine koja u potpunosti može da parira operativnom, tj. *konzervativnom delu*. To je uslov uspostavljanja dinamičke ravnoteže organizacionog sistema.

Da bi se stvorili uslovi za normalno odvijanje inovativnih i operativnih aktivnosti, potrebno je izdvojiti ih i organizovati u odvojenim celinama. Dakle, potrebno je izraditi dualnu strukturu. Diferenciranje je potrebno usled velikih razlika između operativne i inovativne grupe. Npr., kod inovativne grupe imamo potrebu za radom visoko obučenih profesionalaca, koji rade na jedinstvenim i kreativnim aktivnostima na kompleksnoj tehnologiji, gde je stil upravljanja participacija učesnika, dok kod operativne grupe imamo potrebu za radom kadrova sa manjim kvalifikacijama koji obavljaju repetitivne aktivnosti na relativno jednostavnoj tehnologiji preuzete ili pozajmljene od inovativne grupe, gde je stil upravljanja na bazi formalnog autoriteta.

U inovativnoj organizacionoj strukturi, primenjuje se projektni ili matrični model za inovativne aktivnosti a funkcionalni ili divizionni za operativne aktivnosti.

Zadatak projektnih grupa je izrada projekata novih ili inovativnih proizvoda ili usluga. Inovativna grupa je odgovorna za projekat sve dok ne dođe do njegove komercijalne upotrebe, što znači da će u njoj biti konstruisan kapacitet pilot proizvoda i izvesno testiranje tržišta. U trenutku kada projekat postane ostvarljiv, prenosi se na operativnu grupu. Inovacija se može prihvatiti i integrisati u postojeću divizionu celinu ili se formira novi divizionni entitet.



Inovativni model organizacione strukture

8.10 Posebni modeli organizacione strukture

Mintzbergov model

Obzirom da izučavanje organizacione strukture ima dugu istoriju, nije iznenađenje da je istraživanje strukture proizvelo značajan broj teorija i koncepata. Sve teorije i koncepte možemo podeliti u dve velike grupe. Ove dve grupe teorija i koncepata formiraju dve perspektivne strukture koje se mogu nazvati konfiguraciona i koaktivaciona.

Prema konfiguracionoj perspektivi, organizaciona struktura se može shvatiti kao formalno propisani obrazac (framework) za odvijanje funkcionalnih procesa u organizaciji. Bazične pretpostavke konfiguracione perspektive strukture su misija i ciljevi poslovnog sistema. Organizaciona struktura čini uslov i pretpostavku za uspešno postizanje ciljeva.

Ono što konfiguracione teorije unose kao novost jeste sinteza i tretiranje cele strukture, pre nego njenih komponenata.

Mintzberg je dao u okviru svog modela pet osnovnih elemenata organizacione strukture:

1. operativno jezgro uključuje sve zaposlene koji izrađuju osnovni proizvod ili obavljaju servis koji je osnovna delatnost datog sistema, ili zaposleni koji direktno podržavaju ove procese
2. strateški vrh koji obuhvata najviše rukovodstvo sa njihovim personalom
3. srednji nivo rukovodilaca koji čine vezu između operativnog jezgra i strateškog vrha
4. tehnostruktura koju čine analitičari i drugi stručnjaci van formalne linijske strukture
5. osoblje za podršku koje predstavljaju pojedinci i grupe koje obezbeđuju indirektnu podršku svim ostalim u sistemu (odnosi sa javnošću, pravno zastupanje..)



Organizaciono struktuiranje se prvenstveno koncentriše na podelu ukupnog posla na veliki broj diferenciranih zadataka a zatim na koordinaciju svih tih zadataka. Koordinacije se pritom može ostvariti na pet načina: direktnim nadziranjem (rukovodilac koordinira rad izdavanjem naređenja pojedincu), standardizacijom radnih procesa, standardizacijom izlaza (kada analitičari tehnostrukture uspostavljaju

standarde za mere funkcionisanja i specifikacije u vezi sa ovim autputima), standardizacijom veština (pojedinaac se upoznaje sa standardnim znanjima i veštinama nego što počne rad) i istovremenim prilagođavanjem (pojedinci koordiniraju svoj rad kroz neformalne međusobne komunikacije).

Na organizacionu strukturu utiču situacioni faktori:

1. starost i veličina preduzeća
2. tehnički sistem
3. okruženje
4. moć

Starost i veličina imaju primarni uticaj na srednji nivo rukovodilaca, na tehnostukturu i na štab za podršku, a značajno utiču na strateški vrh i na operativno jezgro. Tehnički sistem ima najviši uticaj na operativno jezgro. Okruženje ima primarni uticaj na strateški vrh, značajan uticaj na tehnostukturu, srednji nivo rukovodilaca i štab za podršku, a selektivni uticaj na operativno jezgro. Moć ima selektivni uticaj na celokupnu organizacionu konfiguraciju.

Managerial grid model

Ovaj model je jedan od najstarijih i najkomercijalizovanih modela projektovanja organizacije. Ovaj model uspešno uravnotežuje socijal-psihološke i ekonomske parametre kao individualni i strukturalni pristup premenama u organizaciji.

Autori modela su razvili koncept projektovanja organizacije po kome se promene u socijalnom organizmu dešavaju u tri koraka. Prvi korak je odmrzavanje (dovođenje u pitanje celokupnog postojećeg stanja sistema), drug korak je pokretanje promena (koncipiranje novih elemenata socijalnog sistema) i treći je zamrzavanje (sprečavanje daljih promena).

Da bi zaista promenili organizaciju, neophodno je sistemski i prema utvrđenom redosledu primeniti šest faza grid modela: (1) individualno učenje na *grid* seminaru, (2) formiranje timova, (3) razvoj odnosa između timova, (4) strateško planiranje i skiciranje idealnog modela preduzeća, (5) uvođenje i operativno sprovođenje u život idealnog modela i (6) sistemska ocena i kritika ostvarenih promena.

Greinerov model

Polazna pretpostavka Greinerovog modela jeste distribucija moći u organizaciji. Prvo, ako je moć monopolistički skoncentrisana na vrhu, tada i promene treba započeti sa vrha. Drugo, ako je vlast ravnomerno raspoređena po celoj organizaciji, pravac promena je samo zajednički opši koncept promena u pojedinim delovima organizacije. Treće, ako je moć u najvećoj mogućoj meri isepkana i raspoređena svuda u organizaciji, tada su promene moguće samo ako svaki pojedinac pokušava da doprinese tim promenama.

Model se sastoji iz više faza: (1) pritisak na vrhovno rukovodstvo, (2) intervencije na vrhu, (3) dijagnoza područja problema, (4) traženje novih rešenja, (5) eksperimenti sa novim rešenjima, (6) pojačavanje pozitivnih rezultata i (7) prihvatanje nove prakse.

8.11 Kriterijumi za projektovanje modela organizacione strukture

Parametri strukture su one njene karakteristike koje se formiraju u procesu organizovanja, a proističu iz aktivnosti diferenciranja i integracije. Iz sadržaja ovih aktivnosti proističe sistematizacija parametara i to:

- podela rada ili specijalizacija
- grupisanje jedinica ili departmentalizacija
- distribucija autoriteta ili decentralizacija
- koordinacija

Podela rada ili specijalizacija predstavlja podelu poslova na pojedince u izvršnom procesu, ili dodeljivanje zadataka članovima kolektiva preduzeća. Kao parametar strukture odražava način na koji je podela rada izvršena. Podelom rada se definišu poslovi pojedinaca u organizaciji i užih organizacionih jedinica u preduzeću. Poslovi se mogu diferencirati po širini (horizontalna specijalizacija) i po dubini (vertikalna specijalizacija).

Razvoj načina na koji se vrši podela rada kao osnovni instrument kreiranja konzistentnog rasporeda poslova jedne organizacije, se ogleda u razvoju kriterijuma podele rada.

Grupisanje jedinica ili departmentalizacija je aktivnost povezivanja jedinica na nižem nivou radi formiranja većih jedinica na višim nivoima u organizaciji preduzeća, sve do vrha preduzeća kao celine.

Postupak povezivanja ide od najnižeg nivoa, preko povezivanja jedinica na višem ili srednjem nivou, do najvišeg nivoa koji označava nivo preduzeća (poslovni sistem).

Oblikovanje ovog parametra strukture se vrši na osnovu izabranog kriterijuma, a to su raspon kontrole, neprekidnost procesa, objekat, obim izvršavanja i zajednički cilj.

Primena kriterijuma raspona kontrole danas treba da stvori pravi odnos između složenosti koordinacije unutar i između organizacionih celina (mala odeljenja – veliki broj rukovodilaca, velika odeljenja – otežan problem rukovođenja).

Odeljenja formirana na kriterijumu neprekidnosti procesa se karakterišu sekvencijalnom zavisnošću izvršanih aktivnosti. Ako se taj skup aktivnosti obavlja samo na jednom objektu, tada se radi o posebnom slučaju kriterijuma objekata. Međutim, većina objekata nije dovoljno opterećenje za ovakva odeljenja pa se oni periodično angažuju i na aktivnostima opsluživanja drugih objekata.

Obim izvršavanja ili učestalost ponekad može biti tolika da je opravdano formiranje odeljenja visoke specijalizacije. Time se značajno može uticati na produktivnost.

Departmentalizacija na osnovu kriterijuma zajedničkog cilja može poslužiti kao osnova povezivanja aktivnosti najrazličitijeg karaktera (bez obzira na razlike u pristupima i nivou stručnosti unutar tako stvorenog tima).

Distribucija autoriteta ili decentralizacija je proces prenošenja zadataka, autoriteta i odgovornosti na niže nivoe organizacione strukture. Ima vertikalni i horizontalni pravac prostiranja. Vertikalna podrazumeva promene nivoa hijerarhije na kojima se donose odluke, a horizontalna znači promenu broja učesnika u odlučivanju u okviru istog nivoa.

Oblikovanje ovog parametra strukture se vrši na osnovu velikog broja kriterijuma kao što su dugoročnost i obim posledica, veličina organizacije, menadžerski stil, zahtevi za nezavisnošću...

Kriterijum dugoročnosti i obima posledica direktno utiče na nivo na kome će se donositi poslovne odluke (što su posledice veće, donosiće se na višem nivou).

Veličina organizacije, merena brojem zaposlenih, širinom asortimana i teritorijalnom razduženošću stvara očigledne zahteve za decentralizacijom koji se ogledaju u zahtevima koji nastaju usled ograničenog raspona kontrole i brzini toka informacija usled udaljenosti lokacija.

Menadžerski stil determiniše različite stavove prema delegiranju autoriteta. Neki menadžeri se teško odlučuju za delegiranje svog autoriteta dok drugi to rade previše često i izdašno.

Zahtevi za nezavisnošću dovode do potreba pojedinaca ili grupa u organizaciji da iz više razloga insistiraju na decentralizaciji. Ponekad ih stroge formalizovane procedure odlučivanja stvarno ograničavaju u radu.

Koordinacija je proces usklađivanja aktivnosti organizacionih jedinica sa svrhom da se ostvare ciljevi preduzeća. Ona ima svoj sadržaj i oblik. Sadržaj koordinacije izražava način na koji se vrši usklađivanje aktivnosti dok oblik pokazuje kojim se sredstvima uspostavlja koordinacija i obezbeđuje kontrola rada organizacionih jedinica u preduzeću.

Koordinacija ima vertikalnu i horizontalnu dimenziju. Vertikalna se odnosi na usaglašavanje aktivnosti organizacionih jedinica duž cele piramide hijerarhije dok horizontalna jeste sinhronizacija rada odeljenja istog nivoa.

8.12 Savremeni modeli organizacione strukture

Društveno-ekonomske, tehnološke i demografske promene stvorili su okruženje sa bitno drugačijim osobinama od onih na koje su preduzeća i njihovi menadžeri navikli. Menadžment preduzeća se suočio sa problemima kako istovremeno da obezbede opstanak, rast, razvoj, dominantnost i punu zaposlenost. Rešenja idu u pravcu oslobađanja od mnogih balasta. Strategija *biti najbolji u svemu* se pokazala prevaziđenom jer je označavala nagomilavanje resursa i umnožavanje problema kontrole. Umesto širenja, preduzeća se sve više orijentišu na sužavanje aktivnosti, zadržavajući samo one u kojima su najbolja.

Analizirani pravci promena u okruženju dovode do promena zahteva u odnosu na strukturu preduzeća. Podstiče se preduzetništvo na svim nivoima. Decentralizacija više nije samo organizaciona, već postaje strategija kooperacije sa drugim preduzećima. Monopolisanje na jednom tržištu, više se ni ne razmatra kao opcija. Stvorena je nova organizaciona paradigma, organizacija bez granica (*boundaryless*

organisation) u kojoj ključno mesto ima mrežna organizacija. Započeti su procesi smanjivanja organizacija (*downsizing*) dok inovacije postaju strategija preduzeća.

Mrežni modeli organizacione strukture

Mreža je fleksibilna struktura, koja treba da odgovori zahtevima brzine reagovanja, visoke kompetitivnosti i visokog rizika. Mrežu čini centralna kompanija, koja po prirodi svoje aktivnosti predstavlja jezgro, a ostale kompanije, članovi mreže vrše specijalizovane funkcije. Centralna kompanija preuzima ulogu brokera, koji povezuje ostale učesnike u mreži i koordinira njihove aktivnosti. Ona se oslanja na sofisticirane komunikacione sisteme i predstavlja mozak mrežne organizacije. Mrežna organizacija funkcioniše na principu interakcije partnera u mreži gde se povezuju preduzeća čije su bazne kompetentnosti različite a između kojih se mogu uspostaviti različiti oblici saradnje.

Koristeći mrežnu strukturu preduzeće može da posluje i efikasno i inovativno, koncentrišući se na one stvari koje dobro radi i sklapajući ugovore sa drugim preduzećima za ostale resurse.

Interna mrežna struktura

Interna mrežna organizacija se formira unutar preduzeća kao rezultat strateškog opredeljivanja menadžmenta da u svom lancu vrednosti zadrži aktivnosti neophodne za kompletiranje proizvoda ili usluga. Formiranje efikasne interne mreže podrazumeva intervencije u postojećem modelu organizacione strukture. Preraspodelom poslova i pregrupisanjem jedinica unutar preduzeća se stvara sistem specijalizovanih jedinica za određene poslove, komponente, poluproizvode itd. Centralna preduzeća preuzimaju ulogu brokera a specijalizovane jedinice postaju članice mreže, koje su relativno samostalni entiteti i mogu uspostavljati tržišne odnose ne samo međusobno već i sa trećim licima.

Stabilna mrežna struktura

Ova struktura nastaje dislociranjem aktivnosti iz lanca vrednosti preduzeća. Ona je rezultat strateškog opredeljivanja menadžmenta da dislocira aktivnosti za koje su drugi kompetentniji, koji mogu brže i sa nižim troškovima da obave posao. Umesto da proizvodi u sopstvenoj režiji, preduzeće se orijentiše na spoljne dobavljače sa kojima uspostavlja odnose kooperacije i poslovno-tehničke saradnje. Mreža je stabilna jer su odnosi zasnovani ne samo na pomenutoj podršci, nego i na poverenju, tako da su i učesnici mreže stalni članovi.

Dinamička mrežna struktura

Dinamička mreža je najefikasniji oblik mrežnog preduzeća. Nastaje tako što vodeća preduzeća u određenim oblastima kreiraju sve, od ideje do distribucije, a onda traže preduzeća koja će najbolje umeti to da urade i pod najpovoljnijim uslovima. Preduzeća izvršioći naloga su pod kontrolom vodećih preduzeća, koja ih pronalaze, angažuju i nadziru. Vodeća firma preuzima ulogu brokera koji prikuplja potrebna sredstva, angažuje eksperte i pronalazi izvođače radova.

Dinamička mreža je virtuelna alijansa, koja nastaje za potrebe određenog posla ili projekta. Pogodna je za oblasti koje su podložne brzim i čestim promenama. Omogućuje da se uz angažovanje malog kapitala i malog broja zaposlenih postignu veliki rezultati.

Virtuelne korporacije

Virtuelna korporacija je privremeno formirana mreža nezavisnih i geografski udaljenih kompanija, povezanih informacionim tehnologijama, pri čemu kompanije međusobno dele znanje, sposobnosti, troškove i tržišta i čiji rad se koordinira putem elektronske komunikacije.

U praksi se mogu uočiti tri kategorije virtuelnih korporacija. Prvu grupu čine virtuelne korporacije koje nastaju udruživanjem pojedinaca, partnera. Tada je virtuelna korporacija grupa kvalifikovanih, sposobnih ljudi koji se udružuju i formiraju kompaniju, pri čemu su geografski odvojeni, gde svaki partner ima specifičnu ulogu u organizaciji. Drugu grupu čine virtuelne korporacije nastale udruživanjem kompanija ili pojedinaca specijalizovanih za obavljanje pojedinih funkcija. Partnerske kompanije ili pojedinci formiraju privremenu kompaniju koja ima za cilj da obavi unapred definisan projekat ili zadatak. Treću grupu čine virtuelne korporacije koje su nastale od jedne velike kompanije, koja je neke od svojih važnih funkcija prepustila spoljnim kompanijama koje te funkcije obavljaju za nju.

9 Organizaciona kultura

Organizaciona kultura predstavlja stabilan obrazac organizacionih uloga i veza za sve članove organizacije. Njenim projektovanjem želimo stvoriti aktivnu predstavu o raspodeli zadataka između članova organizacije, distribuciji autoriteta i načinu održavanja integriteta organizacije.

Organizaciono ponašanje (OP) je polje analize koje istražuje uticaj koji pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija, sa ciljem da stvori znanje koje je upotrebljivo za poboljšanje efikasnosti organizacije. OP je rezultat interakcije mnogih naučnih disciplina koje izučavaju čoveka i njegovo ponašanje.

9.1 Metode istraživanja organizacione kulture

Upitnici

Jedan od razloga zbog kojeg koncept organizacione kulture nije dostigao svoju punu praktičnu afirmaciju je nedovoljno razvijen metodološki instrumentarij za njegovo istraživanje. Jedino raspoložive metode za istraživanje dubljih slojeva kulture su upitnici i intervjui. Njihov sadržaj i način sprovođenja mora biti posebno pažljivo planiran, jer je usmeren na temeljne odlike svakog ispitanika. Ako bude previše direktan može zbog refleksa zaštite integriteta ličnosti kod ispitanika izazvati revolt i odbijanje ili još gore, promenu obrasca očekivanog ponašanja. Sa druge strane, previše indirektan pristup može biti ugrožen problemima sprovođenja na pravu oblast istraživanja.

Danas postoji preko 100 gotovih setova upitnika. Jedna od najznačajnijih prednosti metode upitnika u odnosu na ostale koji se koriste u domenu kulture i uopšte ljudskih resursa, je mogućnost konvertovanja kvalitativnih podataka u kvantitativne, što dalje obezbeđuje upotrebu metoda istorijskog i uporednog zaključivanja.

Mapiranje stejkholdera

Najšire tumačenje pojma stejkholdera je izraženo kroz interesne grupe, koje utiču na ponašanje preduzeća. U njihovoj analizi možemo poći od razlikovanja unutrašnjih i spoljašnjih grupa stejkholdera. Iako većina stejkholdera ne učestvuje direktno u donošenju strateških odluka preduzeća, njihov uticaj nikada ne sme biti zanemaren.

Uspešna preduzeća imaju stejkholdere čiji su sadržaji organizacione kulture gotovo istovetni. Dalje, oni imaju veliki uticaj na formiranje subkultura u delovima organizacije sa kojima najviše saraduju. Usled toga, razvoj željenog sadržaja organizacione kulture u preduzeću će morati da uvaži ili da izmeni kulturne sadržaje svih identifikovanih stejkholdera, sa kojima preduzeće želi da održi stabilne odnose.

Metoda mapiranja predviđa odnos stejkholdera prema pojedinim elementima kulture i intenziteta reakcije koji će ispoljiti u toku promena pojedinih segmenata kulture.

9.2 Kreiranje organizacione kulture

Sa prihvatanjem funkcionalne perspektive kulture, prihvatili smo da ona u organizaciji ima više uloga. Po Robbinsu, ona obezbeđuje razgraničenje između organizacije i okruženja i uz to ostvaruje homogenizaciju identiteta članova organizacije. Na osnovu nje se članovi organizacije osećaju njenim delom. Za taj osećaj sigurnosti zaposleni uzvraćaju doprinosima njenom održanju, te ona ima i ulogu integracije pojedinačnih napora. Dalje, ona doprinosi očuvanju organizacije kroz postavljanje standarda ponašanja, što povećava efikasnost ljudskih reakcija na spoljašnje stimulanse. A ukoliko ima normativni, onda ima i kontrolni karakter. Prema Scheinu kultura ima ulogu spoljne adaptacije i unutrašnje integracije.

Organizaciona kultura se može posmatrati kroz strukturalnu ili interpretativnu koncepciju njenog sadržaja. Najpoznatiji pokušaj opisivanja kulture kroz strukturu obuhvata četiri elementa: kulturu moći, uloga, zadataka i podrške.

Kultura moći se bazira na referentnoj kulturi lidera organizacije. Stepem centralizacije i način korišćenja moći lidera je osnovni izvor kulturnog sadržaja organizacije. Njegove pretpostavke, vrednosti i postavljene norme u toku funkcionisanja se difuzno prenose na sve članove organizacije. One su stabilne

koliko i njegova ličnost i položaj. Zaposleni samo u malom stepenu uspevaju da kreiraju sadržaj kulture, više se oslanjaju na njeno učenje i individualnu adaptaciju. Zavisnost preduzeća od sposobnosti lidera je velika.

Ključni trenutak za preduzeća sa ovom kulturom je odlazak lidera jer je pravog naslednika iz redova ostatka preduzeća teško naći nakon njega.

Kultura uloga se bazira na pravilima i procedurama regulisanja ponašanja pojedinca. Ona je tipična za preduzeća sa visokim stepenom formalizacije. Ovde je kultura maksimalno nezavisna od ličnosti lidera. Izvori moći i uticaja u ovakvoj kulturi su hijerarhija i kontrola informacija, pojačana specijalističkim znanjem. Ljudi kojima odgovara ovaj tip kulture su više zainteresovani za sigurnost nego za uspeh i više ispoljavaju specijalističko znanje nego kreativnost.

Kultura zadataka je usmerena na uspeh u izvršavanju zadataka. Ona je fleksibilna, oslobođena strogih pravila i autoritarnih pojedinaca. Uticajne ličnosti su one koje najviše doprinose ispunjenju zadataka. Stoga su odnosi neformalni i profesionalno postavljeni a ne hijerarhijski. Međutim, pošto privlači mlade ljude željne dokazivanja, njen osnovni problem je održanje homogenosti kolektiva usled izražene individualnosti.

Kultura podrške nastaje u organizacijama koje svoj uspeh ostvaruju kroz uspeh svojih članova, stoga su interesi članova ključni za kulturu organizacije. Ona je karakteristična za organizacije sa ekstremnim nivoima decentralizacije. U takvim organizacijama uspevaju pojedinci čije su organizacione i individualne sposobnosti ključ za uspeh. Bez jakih pojedinaca, ovakve organizacije propadaju.

Interpretativna perspektiva organizacionu kulturu posmatra kroz simbole, jezik i rituale koji se koriste za opisivanje i učestvovanje u procesima u organizaciji. Termini koji ljudi koriste u određenoj organizaciji su indikativni za kulturu koja je formirana. Na taj način se može uočiti stepen formalnosti komunikacije, ravnopravnosti u komunikaciji itd. Slične elemente kulture možemo razaznati i na osnovu simbola koji se koriste (način oblačenja, način obraćanja, itd.). Kombinacijom jezika, simbola i načina izvođenja pojedinih aktivnosti, kreiraju se rituali, koji osim načina opisivanja iskustva imaju zadatak njihovog održavanja.

Definicija kulture koja najsveobuhvatnije razjašnjava interpretativni koncept navodi da pod organizacionom kulturom podrazumevamo sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji opredeljuje njihovo mišljenje i ponašanje.

Ljudi kroz proces rada stiču određena iskustva, za čije opisivanje i izvođenje koriste određene jezičke termine i rituale ili simbole. Stečena pozitivna iskustva i način njihovog opisivanja i izvođenja vremenom, ako se ona ponavljaju, pretvaraju se u obrasce ili norme ponašanja i mišljenja. Takve generalizacije im u budućnosti umanjuju trošak mentalne i fizičke snage, kada se budu nalazili u identičnim ili sličnim situacijama. Ako veći broj članova organizacije stekne slična iskustva i usled toga razvije identične norme ponašanja, govorimo o početku kreiranja organizacione kulture. Ako iza takvih kulturnih sadržaja stoji i autoritet, kao njihov garant, tada govorimo o formalnoj kulturi.

Kada se neko iskustvo pokaže trajno efikasno u rešavanju tipičnih problema, ono postaje vrednost. Skup vrednosti od kojih se polazi u rasuđivanju ili reagovanju u različitim situacijama nazivamo sistemom vrednosti. Vrednosti u najužem smislu sadrže interpretacije pravilnog ili pogrešnog. Međutim, vrednosti kao i ceo koncept kulture ne podleže kritici objektivnog. One su subjektivna kategorija.

9.3 Interpretativne šeme kao izraz organizacione kulture

Interpretativni pristup kreiranju i sadržaju kulture je poslednjih godina rezultirao mišljenjem da je ljudsko ponašanje rezultat aktivne primene znanja koje je nagomilano u svesti i podsvesti. Radi lakšeg očuvanja znanja, i iskustva su generalizovana i prevedena u mentalne šeme, interpretativne šeme, strateške recepte i obrasce razumevanja. One imaju individualni i kolektivni karakter te se mogu smatrati sinonimom kulture. Uticaj šema na ljude je prevashodno izražen kroz selektivno gledanje i različito, ali šematizovano, procesiranje ulaznih stimulansa. Ljudi sa različitim konceptom šema, na istoj pojavi primećuju različite karakteristike, a kada se tome doda i različiti sistem zaključivanja, onda to rezultuje sasvim različitim reakcijama.

Organizacije se mogu ponašati različito u odnosu na organizacione promene. Preduzeća formiraju obrasce ponašanja koje ih svrstavaju u istraživače (izazivače promena), analizatore (pratioce promena) i branioce (inertne na promene).

9.4 Kreiranje i promena organizacione kulture

Polazište da u momentu formiranja neke organizacije kultura ne postoji, je retko realno. Obično nova organizacija okuplja ljude sa određenim iskustvom i znanjem, koje se bar u određenim segmentima poklapa. I u tim organizacijama kultura postoji ali ima individualni karakter. Do formiranja zajedničke kulture obično dolazi nakon završetka procesa afirmacije i konfirmacije lidera.

Pošto se proces biranja lidera zasniva na pravima vlasnika, mnogo značajnije pitanje je pitanje nametanja kulturnog sadržaja koje taj lider promovira ostatku organizacije. Jedan od koncepata je i koncept kritičnih situacija. U normalnim situacijama, lider ne dolazi toliko do izražaja jer se sve odvija i rešava na osnovu formalne organizacione strukture. Međutim, izuzetne situacije traže intervenciju lidera. Njegova reakcija, stav, izjava i dr., sa pozitivnim iskustvom, će za naredne slične situacije postati norma ponašanja.

Prethodna situacija se odnosi na male organizacije sa velikim učešćem direktnih komunikacija između učesnika. U velikim organizacijama, ovakav postupak bi trajao nedopustivo dugo pa na sadržaj kulture, osim liderove ličnosti utiču i organizaciona struktura, sistemi i procedure, dizajn prostora, simboli, priče, legende, ciljevi i politika preduzeća, itd.

Vremenom će nastali kulturni sadržaj biti institucionalizovan do te mere da može predstavljati izvor inertnosti organizacije, odnosno da će odbacivati svako mišljenje, ideju ili informaciju koja se ne može objasniti na bazi postojećeg sadržaja.

Snaga kulture se ogleda u broju članova organizacije koji su je prihvatili i razvijaju njen sadržaj bez namere njegovog korigovanja. Potreba stalnog jačanja uticaja kulture vodi ka definisanju zaštitnih mehanizama njenog razvodnjavanja. Jedan od tih mehanizama je mehanizam kontrolisanog pridruživanja novih zaposlenih. To znači da se od novozaposlenog, pored odgovarajućeg obrazovanja i sposobnosti očekuje da njegov individualni kulturni koncept bude kompatibilan sa organizacionim.

Međutim, i pored toga, svaki zaposleni će pokušati da očuva izvesnu dozu autonomnog kulturnog sadržaja do koga mu je stalo. Rast broja zaposlenih, po zakonima statistike, povećava verovatnoću da se zaposleni podudaraju i u normama koje nisu deo institucionalizovane kulture. Usled toga nastaje neformalna organizaciona kultura kao i potreba njenog uklapanja u institucionalizovane kulture. Na taj način novi zaposleni mogu doprineti evoluciji kulturnog sadržaja. Do promene u kulturnom sadržaju može doći i usled rezultata samokontrole i unutrašnjeg usavršavanja lidera i zaposlenih. Prvi pristup promeni kulturnog sadržaja je rezultat prilagođavanja, a drugi je rezultat organizacionog razvoja.

Ova dva pristupa stavljaju akcenat na spontanost i evoluciju. Radikalne promene strateškog i strukturnog pravca moraju biti podržane i adekvatnom radikalnošću u promeni sadržaja kulture. Osnovu za redizajn kulture nalazimo u rezultatima dijagnoze kulture. Dijagnoza obuhvata utvrđivanje postojećeg sadržaja kulture i ključne nosioce njenog kreiranja. Tu je neophodno uparivanje organizacionih rešenja sa odgovarajućim kulturnim sadržajem. Dakle, novi sadržaj ciljeva može tražiti nov način mišljenja i delovanja a do toga neće doći bez podržavajućeg sadržaja kulture.

9.5 Efikasnost organizacione kulture

Ovde se pokušava utvrditi veza između efikasnosti organizacije i sadržaja kulture koji je karakteriše. Povod za ovo razmatranje je uočena stereotipnost u oceni doprinosa nekih atributa kulture uspehu organizacije. Usled toga, takvi sadržaji se prihvataju kao polazna osnova u dizajniranju promena kulture. Tako je danas postalo uobičajeno da organizaciona kultura mora da podržava promene i inovativnost, da je pojedinac ključni faktor uspeha organizacije, da je participativni menadžment sastavni deo formule uspeha, itd. Za naš nacionalni kulturni okvir je tipično shvatanje da jasno određeni titular, vlasnik predstavlja izvor uspeha, što je rezultat generalizacije da su privatna preduzeća uspešna.

Opasnost ovakvih a priornih stavova o korelaciji efikasnosti i kulture se nalazi u njihovoj projekciji na mentalnu šemu tima za promene. Na osnovu nje, tim će težiti dizajniranju rešenja koja ne odgovaraju realnoj stvarnosti već okoštalom trendu okruženja. Na taj način se u procesu dizajniranja kulture nameću zastareli univerzalistički principi a da za to nema dovoljno argumentovanih objektivnih potvrda. Čak, od 90-tih, postoji mnogo argumentovanja teza da između sadržaja kulture i efikasnosti nema ozbiljne korelacije.

Razvijeni stereotip kod nas, o efikasnosti inokosnog vlasništva i posledično, prednosti kulture moći nad drugim oblicima, takođe nije održiv. O tome svedoči i stopa propadanja inokosnih firmi. Zapaža se da su snažne, liderski kreirane kulture više sklone samodestrukciji nego snažne kulture menadžerski vođene organizacije jer takve kulture lakše amortizuju oscilacije u rezultatima (kroz smene menadžmenta).

Sve u svemu, za definisanje najboljeg sadržaja kulture jedino je važna potreba da njeni rezultati budu u skladu sa projektovanim strateškim i strukturnim rešenjima organizacije.

10 Upravljanje organizacionim promenama

10.1 Uvod

Baziranje razvoja poslovnih sistema na pretpostavci ekonomskog rasta danas nije korisno, čak je i rizično. Opstaju i razvijaju se samo preduzeća čiji menadžri nisu ograničeni barijerama pretpostavki i principa ma kako one obećavajuće delovale.

Turbulentna realnost mora biti polazište novog, dinamičnijeg koncepta projektovanja i menadžmenta organizacije. Koncept menadžmenta promena je *a priori* dinamičniji, a samim tim i prilagodljiviji poslovnoj realnosti.

Potencijali menadžmenta promena su zasnovani na inovativnosti, preduzetničkoj inicijativi, brzini odlučivanja i tehnološkoj kompetentnosti. Tu se uvrštavaju i ljudi kojima rad u takvoj realnosti i orijentacija na promene predstavljaju prirodno opredeljenje.

Vreme kada su se ciljevi izražavali u apsolutnim vrednostima je odavno prošlo. Ni rast preduzeća, ni obuhvat tržišta, ni najbolji kvalitet, ni najniži troškovi nisu ciljna stanja dovoljna da ukažu na optimalni sastav formule uspešnosti.

Da bi postizali ovako dinamične ciljeve, menadžeri se moraju založiti da organizaciona struktura njihovih preduzeća poprimi nove dimenzije i performanse. Ljudi u konceptu organizacionih promena imaju trojnu ulogu: ulogu izvora, predmeta i resursa promena. Ulogu izvora zavređuju svojim preduzetničkim i kreativnim potencijalom. Ciljna orijentacija mnogih promena su zadaci, ponašanje ili položaj ljudi u organizaciji, stoga se ljudi mogu posmatrati i kao predmet promena. Istovremeno, kao jedini aktivni element organizacionog sistema, oni su nosioci njihove realizacije.

Stečena znanja o organizacionim promenama imaju transferabilni karakter. Skupo plaćena iskustva na projektovanju i menadžmentu organizacionih promena mogu se indukcijom pretočiti u opšte modele upravljanja organizacionim promenama. Ta znanja imaju i pragmatičan karakter jer njihovim prihvatanjem, menadžerima je omogućeno ne samo bolje razumevanje problema, već i njihovo efikasnije rešavanje.

Organizacioni razvoj (OR) je pristup uvođenju planiranih, inkrementalnih (usavršavajućih) promena zasnovan na promeni znanja i ponašanja članova organizacije. Da bi se realizovale promene razvojnog karaktera mora postojati koordiniran napor menadžmenta i zaposlenih. Promene ove vrste neće nastati kao rezultat odluke ili naredbe, već kao rezultat procesa koji se odvija u svim delovima i elementima sistema. Svaki pojedinac, radna grupa, tim ili sektor može biti kreator i predmet OR.

Organizaciona transformacija (OT) je pristup koji po svom sadržaju odgovara uslovima diskontinuiteta. Koncept OT je zasnovan na cilju da se kreira i sprovede inovacija koja u postojećem stanju organizacije nema značajni oslonac. Cilj diskontinuiteta nije ni više, ni manje, već kvalitativno drugačije. Ovaj cilj se može postići radikalnim redizajniranjem svih elemenata organizacionog sistema i promenom rešenja u tekućem vremenu. To znači da se ciljevi, predmet, metode i vreme promene kreiraju i kontrolišu u okviru linijske strukture menadžmenta, odnosno da se ukida dualizam između menadžmenta poslovanja i menadžmenta programa promene. Upravljanje promenom postaje tekuća aktivnost menadžmenta preduzeća.

Postupak OT je podeljen u tri faze (u okviru kojih se kasnije uočavaju određene podfaze): inicijalna faza, faza projektovanja i faza implementacije. Cilj prve faze je stvaranje uverenja da je za dalji opstanak i razvoj organizacije neophodno preduzeti promene transformacionog karaktera i stvaranje koncentracije autoriteta koja će biti dovoljna za njegovu podršku u toku projektovanja i implementacije.

Svest o postojanju problema ne inicira njegovo rešavanje. Kreativni rad na rešavanju problema u okviru OT započinje dijagnozom, odnosno produbljivanjem saznanja o sadržaju problema i traganjem za mogućim alternativama. Traženje oblasti mogućih rešenja putem dijagnoze je granični korak ka projektovanju karakteristika transformisanog organizacionog sistema. Najznačajniji su pravci transformacije na strateškom i strukturnom segmentu. Transformacija na strateškom podrazumeva promene vizije, misije, ciljeva i strategija preduzeća. Transformacija u domenu strukture se postiže redizajnom njenih ključnih dimenzija (podele rada, departmentalizacije, decentralizacije, koordinacije).

Planiranje realizacije se smatra završnom fazom dizajniranja promena. Mnoge od alternativa promena će biti odbačene upravo zbog nedostataka koji se naziru tek u realizacionoj fazi.

Usled zabrinutosti za efikasnošću informacionih tehnologija (IT) u organizacionim sistemima, rađa se novi pristup organizacionim promenama. Reinženjering je koncept koji nastoji zadovoljiti zahteve za još dinamičnijim promenama upravo uz korišćenje hardverskih i softverskih potencijala IT. Sa stanovišta izmena u tretiranju organizacionog sistema koje uvodi reinženjering, ključno je da su procesi osnova za dizajniranje novih organizacionih modela. Proces identifikujemo uočavanjem niza aktivnosti koje stvaraju vrednost za kupca. IT se ne uvode, one se podrazumevaju. IT nisu sredstva automatizacije aktivnosti već osnova za projektovanje novih procesa rada.

10.2 Organizacione promene kao predmet istraživanja

Većina autora smatra da će organizacije u budućnosti biti prinuđene da se neprestano razvijaju i prilagođavaju promenama u okruženju kako bi opstale. Na taj način je proces organizacione promene dospelo u žižu interesovanja i proučavanja mnogih radova. Iz svega toga, sa današnje vremenske distance, može se zaključiti da su oformljena četiri glavna istraživačka pravca u oblasti organizacionih promena:

- Teorija organizacionih promena
- Planiranje organizacionih promena
- Implementacija organizacionih promena
- Studije slučaja organizacionih promena

Bazična dostignuća teorije organizacionih promena se ogledaju u definisanju sadržaja i prirode organizacionih promena, stvaranju metodološke osnove za dalji razvoj saznanja i delovanja u ovoj oblasti kao i u usvajanju principa i zakonitosti koje predstavljaju polaznu osnovu za dalje istraživanje.

Planiranjem organizacionih promena bavi se većina autora i praktičara koji su usvojili polazište da su vrednije organizacione promene koje nemaju reaktivni već proaktivni karakter. Reaktivnost je samo povremena i privremena prednost jer ona retko stvara novi kvalitet, obično se na taj način štite vrednosti interno merljivih performansi. Dugoročnu stabilnost i razvoj sistema obezbeđuje njegova sposobnost da se temeljno menja na nivou definicije posla, globalnih ciljeva i strategija. Neprekidno se preispituju misija, ciljevi, strategije. To će uticati i na strukturu i same radne procese.

U toku bavljenja implementacionom fazom, istraživači posvećuju pažnju samoj ličnosti lidera, metodološkim postupcima u toku uvođenja promena kao i posebnim strategijama i metodama koje se primenjuju u pojedinim situacijama.

Analiza slučaja je nezaobilazna metoda u bavljenju organizacionim promenama. Njena primena iznetim pretpostavkama i zaključcima daje realnu vrednost, jer ni jedna hipoteza koja je zavredela pažnju javnosti, ni jedan zaključak, nije iznesen a da nije imao oslonac u nekom konkretnom primeru iz poslovne prakse. Tako da se može reći da ovaj pravac nije izdvojen deo prethodno navedenih.

10.3 Definicija i sadržaj organizacionih promena

Pod organizacionom promenom se podrazumeva svaka promena u organizacionom sistemu koja dovodi do višeg nivoa efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja uključujući i standarde i metode njihovog merenja. Konkretno, sve što dovodi do višeg nivoa iskorišćenosti ljudskih, materijalnih i finansijskih potencijala i usklađenosti sa okruženjem se može nazvati organizacionom promenom. Sadržaj organizacione promene se može predstaviti kroz:

- promene u osnovnom uređenju organizacije (struktura, vlasništvo, finansijski izvori..)
- promene u zadacima i aktivnostima (dužina linije proizvoda/usluga , opsluživanje tržišta, kupci..)
- promene u tehnologiji (oprema, alati, materijali, hardware, software..)
- promene u upravljačkoj strukturi (unutrašnja organizacija, postupci odlučivanja i kontrole..)
- promene u kulturi organizacije (vrednosti, tradicije, neformalni odnosi..)
- promene u ljudima (menadžment i zaposleni, stavovi, motivacija, ponašanje..)
- promene u rezultatima organizacije (finansijskim, ekonomskim, socijalnim..)
- promene imidža u okruženju

10.4 Tipologija organizacionih promena

Za potpuno teorijsko razumevanje pojma organizacionih promena neophodno je ukazati na različitost između njenih pojavnih oblika. Tu je interesantno uočiti razlike koje nastaju usled:

- planskog ili reaktivnog formiranja programa organizacionih promena

- različite orijentacije intervencija koje se sprovode u toku promena
- različite uloge zaposlenih u njihovom planiranju
- različitog organizacionog nivoa
- obima i karaktera razlika između postojećeg i budućeg stanja i strukture sistema

Višekriterijumski pristup

Jedna od najprisutnijih klasifikacija organizacionih promena u raspoloživoj literaturi je podela na planirane i neplanirane promene. Planirana promena se definiše kao svesna odluka da se promeni način na koji organizacija funkcioniše ili u nekim slučajevima, funkcija organizacije. Podsticaj planiranoj promeni potiče od odgovornog i opreznog odnosa prema strategiji rasta i razvoja. Shvatajući da su promene neminovnost, menadžeri se radije opredeljuju da promene budu rezultat inovativnosti njihovog preduzeća nego da čekaju na *prvi korak konkurencije*. U okviru game planiranih promena, pravi se izvesna razlika između promena čiji je sadržaj kreiran pod uticajem sistemskog konflikta (kongruencije) ili pod uticajem volje menadžera.

Neplanirane promene podrazumevaju podešavajući, reaktivni odgovor na interne i eksterne faktore promena. Neplanirane promene su nametnute i iznenada neophodne.

Druga po zastupljenosti u literaturi je podela promena na strukturne, tehnološke i bihejvioralističke. U okviru strukturnog pristupa, naglasak je na promenama pojedinih dimenzija strukture koje doprinose efikasnosti organizacije, kao i njenom potpunom redizajniranju. Tehnološki pristup uvažava povezanost tehnologije i organizacije, kao i sadašnji trend njihovog sjedinjavanja u savremenim, fleksibilnim proizvodnim sistemima, kompjuterski integrisanoj proizvodnji, itd. Bihejvioralistički pristup promenama polazi od hipoteze da se funkcionisanje organizacije može unaprediti kroz promene u ljudima, njihovom ponašanju i znanju. Odnos ljudi prema ciljevima i sredstvima organizacije, kao i međusobno, je presudan za uspešnost organizacije. Najnoviji koncept promena u ljudima je baziran na promenama u kulturi.

Klasifikujući promene sa stanovišta učešća zaposlenih u njihovom kreiranju i primeni, razlikujemo: nametnute, participativne i kompromisne promene.

Sledeća podela organizacionih promena može biti izvršena prema njihovoj usmerenosti na individualni, grupni ili organizacioni nivo. Radi se o razlikovanju promena u znanju, ponašanju, radnim zadacima i sl. pojedinaca što treba da, na ukupnom planu, napravi iskorak u efektivnosti i efikasnosti, i promena koje očekuju pojedince i ceo kolektiv ali kao članove raznih grupa, timova..

Naredna podela promena se odnosi na njihovo razlikovanje na osnovu obima i karaktera odstupanja od postojećeg ili prethodnog stanja. Nadler po ovom kriterijumu razlikuje inkrementalne (podešavanje i adaptacija) i strategijske (korenite promene svih aspekata organizacije) promene.

Trajektorija organizacionih promena

Grafička interpretacija toka organizacionih promena načinjena na osnovu procene obima promena u toku vremena se može nazvati trajektorijom organizacionih promena. Može se reći da je broj trajektorija promena koje su na raspolaganju u trenutku t_0 , u kojem je stanje sistema opisano sa P_0 , neograničen. Do željenog stanja P_z u trenutku t_z se može doći na bezbroj načina. Međutim determinante postojećeg stanja i sužena upravljačka kompetentnost uvek analiziraju samo nekoliko mogućih trajektorija. Načinjeni izbor usled koga se formira oblik trajektorije čine tri njene dimenzije: vreme trajanja prelaznog stanja Δt , obim promena ili stepen diskontinuiteta ΔP i broj prelaznih faza u toku promena n .

Trajektorija i sadržina inkrementalnih promena

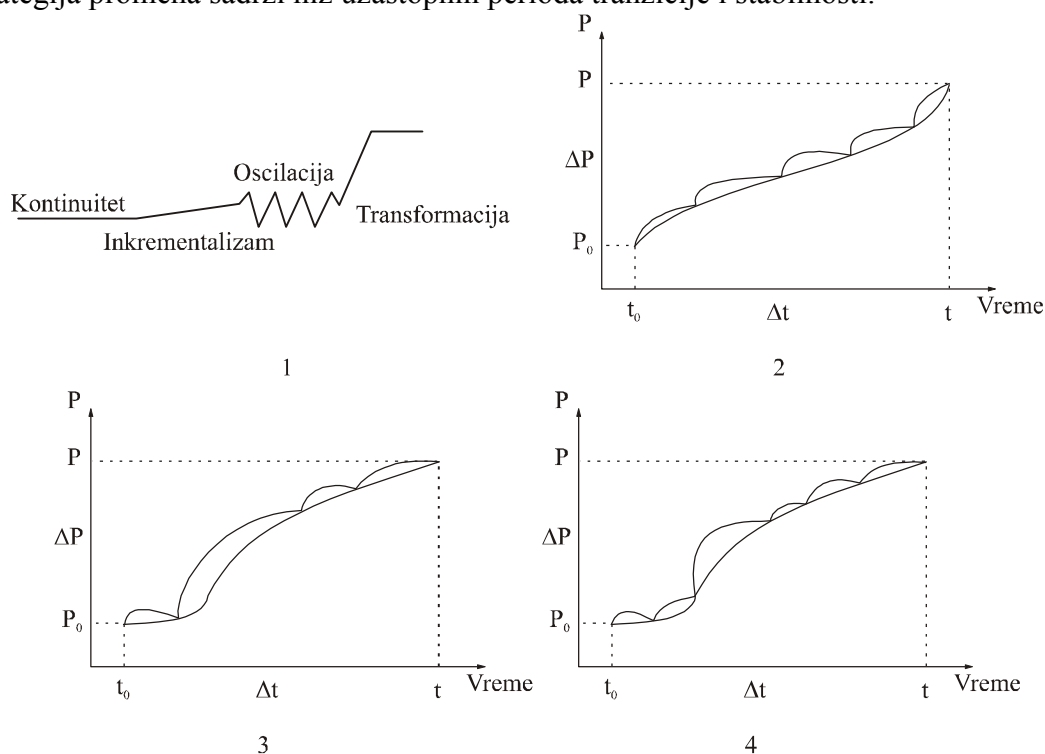
Inkrementalne promene podrazumevaju podešavanje i adaptaciju na promene u okruženju ili unutar organizacije. Oslonac inkrementalizma je u uklapanju promena u ograničene kapacitete znanja pojedinih donosioca odluka. Donosioci odluka se pre koncentrišu na one politike koje se marginalno razlikuju od postojeće prakse, nego na detaljno sagledavanje svih alternativa. Inkrementalni tip promena je rezultat ograničene racionalnosti menadžera koja se ispoljava u traženju izvesnosti na putu između sadašnjosti i budućnosti. Opravdanost inkrementalizma kao dugoročne strategije promena se nalazi u kumulativnosti njihovih efekata, odnosno zbirom velikog broja malih unapređenja u toku dužeg vremenskog perioda. Takva pretpostavka je i dovela do stvaranja koncepta životnog ciklusa organizacije.

Trajektorija i sadržina transformacionih promena

Ponekad je neophodno izvršiti radikalnije izmene na organizacionom sistemu. Tada dolaze na red promene bazičnog modela organizovanja i strategije, što se naziva transformacijom ili gama promenama. Osnovu za stvaranje efikasnog programa transformacionih promena čini uočavanje izvora strateškog razilaženja. Sadržaj organizacione strategije može biti iskazan kroz promenu vizije i *regulisanje rada*. U praksi je već prihvaćeno pravilo da realizaciju promena ovog karaktera započinje imenovanje lidera promena (*change agent*) jer je malo ko na vrhu organizacije sposoban da izađe izvan okvira shvatanja i vrednosti koje su karakterisale prethodno stanje.

Trajektorija i sadržina kontinualne tranzicije

Model implementacije promena sugerise smenjivanje perioda stabilnosti i tranzicije prelaznog režima organizacionog sistema. Polazište tog modela predstavlja hipoteza da skok kojim se vrši usklađivanje sa okruženjem treba da sledi faza stabilnosti u kojoj se maksimiziraju efekti od uvedene promene. Znači optimalna strategija promena sadrži niz uzastopnih perioda tranzicije i stabilnosti.



Trajektorije organizacionih (1), inkrementalnih (2), transformacionih (3) promena i kontinualne tranzicije (4)

10.5 Izvori organizacionih promena

Potpuno je jasno da OP nisu samogenerišuća pojava, te da nisu same sebi cilj. Takođe, kada se uzmu u obzir neizvesnost i kompleksnost njihovog sprovođenja, OP nisu privlačne ni za menadžment preduzeća, ni za vlasnike, ni za same radnike. Pokušaj njihovog sprovođenja su mnoga preduzeća odvela u propast. A ipak, one su sve češća pojava.

Očigledno motiv za njihovo sprovođenje ne možemo tražiti ni u njihovom značaju za opšte dobro. One su rezultat svesti da će nezavisno od našeg delovanja ili nedelovanja u budućnosti biti uvedeni novi proizvodi, nove tehnologije, povećana produktivnost, itd. Čak i da ne dođe do svega toga, na tržištu će se pojaviti nove kompanije koje će ugroziti našu poziciju. Stoga se može zaključiti da se izvori OP moraju tražiti među snagama poslovnog progressa ili među posledicama kašnjenja za njegovim rezultatom.

Pritisak ka progresu se u poslovanju uvek nalazi u stvaranju ili očuvanju konkurentne sposobnosti preduzeća. Međutim, nekako se nameće da se uvek radi u odnosu na konkurenciju. Ako nema konkurencije, neće biti ni organizacionih promena. Međutim, sada će biti iznet sveobuhvatniji pregled izvora organizacionih promena koji je definisao E.Dale.

Razlozi za reorganizaciju:

- Promene menadžera na vrhu preduzeća
- Diverzifikacija
- Promene u ekonomskom sistemu
- Izmenjeni uslovi i nova saznanja

- Osećanje da ima nedostataka
 - sporost u odlučivanju
 - česte greške u odlučivanju
 - neodgovarajuća komunikacija
 - uska grla u proizvodnji, prodaji, finansiranju..

Okruženje kao izvor organizacionih promena

Od svih izvora iz okruženja, najviše se izdvajaju globalizacija svetskog tržišta, tehnološki progres i promena uloge države u privredi. Globalizacija predstavlja proces stvaranja uslova da organizacije ne posluju na nacionalnom, već svetskom, jedinstvenom tržištu. Zatvaranje tržišta radi zaštite domaće privrede je sve više stvar istorije. Sve su niže carinske i ugovorne barijere za ulaz na strana tržišta. Za konkretnu organizaciju, globalizacija donosi mnogo olakšanja ali i opasnosti. Ako na vreme ne bude izabrala strategiju za globalno tržište, ona rizikuje da kontinuelno gubi i na domaćem. Tehnološki proces kao faktor promena možemo posmatrati kao proces unapređenja tehničke i organizacione efikasnosti u obavljanju svih poslovnih funkcija, što se pre svega smatra zaslugom informatičke revolucije. Tehnološki skokovi će u budućnosti potpuno zatvoriti određene vrste poslova i stvoriti potpuno nove. Vrlo značajne promene u poslovnom okruženju su usloveli politički faktori. Usled političkih dešavanja, mnogi resursi i tržišta postaju dostupni što sa druge strane zahteva i znatna ulaganja u stvaranje stabilnih uslova za njihovu eksploataciju. Gledano lokalno, gotovo da više nema prirodnih monopola i trajnih zaštita pozicija.

Priroda okruženja

Sa stanovišta organizacionih promena, vrlo je interesantno analiziranje tri dimenzije promena u okruženju: dinamičnost, kompleksnost i predvidivost. Dinamičnost se uprošćeno može meriti brojem promena na nekom elementu u posmatranom periodu, kompleksnost povezanošću ili međuzavisnošću između elemenata relevantnog okruženja a predvidivost vremenom u kome se promene predviđaju sa visokim stepenom izvesnosti.

Interni izvori promena

Promene u relevantnom okruženju preduzeća predstavljaju referentni i podsticajni faktor promena u preduzećima. Međutim, mnoga preduzeća i pored tržišnih preokreta, tehnoloških diskontinuiteta i sl., nastavljaju da rade iste stvari, na isti način, koristeći iste resurse, itd. Najčešći razlog je inertnost menadžera. Razloge inertnosti možemo naći: u nedovoljnom znanju i sposobnostima menadžera da uoče promene; nezainteresovanosti, zbog potrebe da se maksimizira prihod na kratak rok; svesnom onemogućavanju razvoja zbog nelegalnih ili nelegitimnih ciljeva menadžera tog ili drugog preduzeća, itd. Do promena neće doći bez obzira na stanje u okruženju, ako unutar sistema ne budu dovedene u pitanje ključne vrednosti i principi koji su formirali postojeće stanje. Do nezaobilaznog preispitivanja temeljnih principa organizacionog sistema će doći u uslovima krize, odnosno kontinualne nemogućnosti postizanja normativne efikasnosti.

Proaktivna orijentacija kao izvor promena

Ni najveće svetske kompanije nisu sigurne u svoju budućnost. Jedina mogućnost da se zadrži i postojeća pozicija na tržištu jeste biti korak ispred konkurencije kroz proces istraživanja i razvoja novih rešenja. Međutim, mnogi autori smatraju da preduzeća kada dostignu određeni nivo organizovanosti i tržišnih pozicija, prelaze u stanje inercije. Klein ocenjuje nemoć tržišnih lidera navodeći da ni jedna od fundamentalnih inovacija koje su komercijalizovane u 20. veku nisu rezultat istraživačko-razvojnih napora liderske kompanije grane u kojoj su se inovacije desile. Inovativnost kao organizacioni pristup, koja je preduzeće dovela na neku poziciju obično biva zanemarena i zamenjena složenim programima širenja kapaciteta, kontrolom troškova, itd.

Vrlo je teško pokrenuti proces promena dok su performanse preduzeća merene pokazateljima efikasnosti zadovoljavajuće. Da bi se to ostvarilo, neophodno je da se na liderskoj poziciji nađe menadžer sa dominantnom preduzetničkom orijentacijom i da bude stvoren osećaj *strategijske nelagodnosti*. Prvi uslov se

obično ispunjava dovođenjem menadžera najvišeg nivoa iz drugih preduzeća i to često iz drugih industrijskih grana. Oni mogu sa sobom doneti drugu viziju o granicama rasta tog preduzeća, o tome šta formira konkurentsku prednost, itd. Da bi takva promena bila prihvatljiva neophodno je da koinicira sa osećajem *strategijske nelagodnosti* (pretnje). Da bi se pojačalo verovanje da postojeći model organizovanja neće biti odgovarajući i u budućnosti, neophodno je izvoditi scenario budućnosti koji to i dokazuje. Koristeći metode tehnološkog i tržišnog predviđanja ova aktivnost mora biti izvršena sa velikom preciznošću. Ako model zadobije poverenje, onda će promene biti prihvaćene kao realna potreba bez obzira što trenutne performanse preduzeća na to ne upućuju.

Kriza kao izvor organizacionih promena

Proaktivnost je karakteristika strategije leaderskih organizacija. Sva druga preduzeća, čiji menadžeri nisu zaokupljeni idejom tržišnog liderstva su u situaciji da sprovedu promene kao nužno zlo tj. kao program reaktivnih akcija koji predstavlja odgovor na nove izazove lidera. Situaciju u kojoj je opstanak i razvoj preduzeća doveden u pitanje nazivamo krizom. Ovaj pojam mnogi autori smatraju kao stanje koje prethodi zaokretu ili kulminaciji koja će, zavisno od akcija preduzeća, dovesti do potpunog propadanja ili oporavka preduzeća.

U literaturi se ravnopravno koristi veći broj definicija pojma krize. Ono što je u njima zajedničko je slaganje da do krize dolazi usled neusaglašenosti organizacionih karakteristika preduzeća i njihovog okruženja kao i usled neadekvatne organizacije preduzeća. *Kriza je opasnost za preduzeće, koja može da ide svo do granica egzistencije* (Schifer). Prema većini autora sledi zaključak da razlikujemo eksterno i interno uslovljene oblike krize. Međutim, eksterno uslovljena kriza i ne postoji realno (ako se izuzmu ratovi i elementarne nepogode), već se to može podvesti pod neadekvatne reakcije na događaje u okruženju. Zato izvore krize moramo tražiti isključivo u sopstvenim redovima. Postoji više vrsta klasifikacija oblika krize. Jedna od njih krizu razlikuje kao: a) krizu rezultata, b) krizu identiteta, c) krizu ideja, d) krizu rukovodstva i e) krizu kolektiva.

Faze razvoja krize

Kriza se mora posmatrati kao destruktivan proces promene stanja i funkcionisanja organizacionog sistema. U toku tog procesa, prolazi se kroz određene faze krize. Prva faza je simptomatska, u kojoj povremeno dolazi do pada performansi i taj pad je spor. Druga faza je akutna faza. U njoj se može tekućim sistemom kontrole identifikovati štetno delovanje kriznog stanja. Tu se prostor mogućih rešenja sve više smanjuje te se svakim danom povećava verovatnoća nastajanja hronične krize (treća faza). U toj fazi mnogi od potencijala za rešavanje krize nisu više dostupni te je verovatnoća propadanja preduzeća najveća. Četvrta faza je faza raspleta u kojoj dolazi do prestanka rada ili značajne transformacije u radu preduzeća kojom se okončava krizno stanje.

Proces krize ne mora proći kroz sve pomenute faze, jer može biti na vreme uočen i zaustavljen.

10.6 Organizacione promene i efikasnost

Kao opšte ciljeve organizacionih promena navodi se postizanje višeg nivoa efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost je mera ispunjavanja ciljeva preduzeća. Pri tome ti ciljevi sadrže svu složenost odnosa između interesnih sfera organizacije. Kao olakšavajuću okolnost u tretiranju efikasnosti kao osnovnog cilja promena možemo navesti samo visok stepen kvantifikacije njenih parametara (merila ostvarenja ciljeva) i relativno veliku osetljivost na preduzete mere za njeno poboljšanje.

Dominacija uticaja okruženja je dovela do toga da je osnovna mera efektivnosti sposobnost preduzeća da se prilagodi promenama u okruženju. Iskustvo nas uči da je nesposobnost prilagođavanja spoljašnjim promenama prouzrokovana internim, strukturnim i upravljačkim karakteristikama sistema. U praksi se izvesna prednost u planiranju i realizaciji promena daje onima koje su usmerene na efikasnost.

Znamo da do promena neće doći bez osetnog pada performansi preduzeća, što se može poistovetiti sa situacijom krize. U takvom stanju je uobičajeno da se insistira na otklanjanju onih opasnosti koje najviše ugrožavaju opstanak preduzeća. Obzirom da se mere za ublažavanje nivoa krize moraju sprovesti i pod pritiskom vremena onda postaje jasno da su one usmerene pre svega na efikasnost. Set mera koje će biti usmerene na prevazilaženje krize zavisice od oblika, dubine krize i raspoloživog vremena i potencijala. Kao uobičajene kratkoročne mere za oporavak preduzeća, najčešće se preduzima:

1. **Smena menadžmenta.** Smatra se da menadžeri koji su doprineli stvaranju kriznog stanja nisu sposobni da nađu izlaz iz njega, a pored toga obično nemaju dovoljno podrške od strane kolektiva i saradnika da bi realizovali čak i vrlo osmišljene akcije.

2. **Sprečavanje finansijskog kolapsa.** Finansijski kolaps (bankrot) je rezultat neusklađenosti priliva i odliva sredstava. Stoga se može reći da postoje dva pravca planiranih mera od kojih dominira redukcija odliva, kroz racionalizaciju troškova i redukciju trajno neefikasne imovine. Međutim, zaustavljanjem nekontrolisanog odliva se ne može rešiti kriza jer njen drugi deo potiče od nedovoljnih priliva. Što se tiče priliva, tu je neuporedivo teže poboljšati stanje jer su kupci van kontrole preduzeća, a snaga konkurencije se ne može umanjiti, može se samo nadjačati.

3. **Formiranje tima za izradu programa organizacionih promena.** Vrlo su retki slučajevi da krizu izazove samo slučajan događaj u okruženju ili unutar preduzeća. Obično se radi o većem broju povezanih faktora. Zbog toga hitne mere za oporavak mogu dati samo ograničene rezultate. Da bi se izvori krize otklonili, neophodno je izraditi program koji će zahtevati mere usmerene na efikasnost. Prvi korak u njegovoj izradi je uočavanje potrebe i odabir rukovodioca i članova tima kojima će posao biti poveren. Ako se ne oformi ovakav tim, šanse za izlazak iz krize će se sve više umanjivati.

11 Organizacioni razvoj

11.1 Definicija organizacionog razvoja

OR je pristup uvođenja, realizacije planiranih promena u organizaciju koje imaju inkrementalni, usavršujući karakter. Bechard daje sledeću definiciju: OR je od strane top menadžmenta planiran i vođen napor cele organizacije ka unapređenju efikasnosti i zdravlja organizacije, posredstvom planiranih intervencija na organizacionim procesima baziranih na korišćenju znanja bihejviorističkih nauka.

Dakle, iz definicije se vidi da je predmet interesovanja OR planirane a ne reaktivne promene u organizacionom sistemu, što implicira njegovu dugoročnu orijentaciju i napor.

Intervencije OR mogu biti usmerene na sve psiho-socijalne nivoe organizacionog sistema (individualni, grupni, organizacioni).

Iniciranje i upravljanje programima OR je nadležnost top menadžmenta, ali se njihova realizacija sprovodi pod autoritetom personalnog menadžmenta ili nižih nivoa linijskog rukovođenja.

Ciljevi OR se mogu podeliti na dve značajno različite grupe koje su dovele do pojave dva pristupa u okviru OR: tehnostrukturni i procesni.

Tehnostrukturni pristup OR akcentira uticaj zadataka, tehnologije i organizacione strukture na rezultate organizacije. Polazi od toga da na adekvatan izbor zadataka, njihova raspodela i povezivanje imaju ključni uticaj na efikasnost svakog pojedinca, pa i organizacije kao celine. Pri tome, emotivni i sociološki porivi samo su limitirajući faktor promena, ne njihov cilj. S druge strane, procesni pristup želi da putem promena baš u tim sferama, a posebno kroz saznavni proces, dođe do unapređenja u rezultatima organizacije.

Tehnostrukturni pristup se odlikuje postupcima projektovanja i uvođenja željenih stanja parametara organizacione strukture, i to kako na organizacionom nivou tako i na individualnom nivou. Intervencije koje ga karakterišu su redefinisavanje osnovne podele zadataka, decentralizacija, promena raspona rukovođenja, itd. Na individualnom nivou promene ovog karaktera podrazumevaju rotacije radnih mesta, obogaćivanje posla, socio-tehnički dizajn..

Procesni pristup se odlikuje intervencijama na području organizacionog komuniciranja, odlučivanja grupne i organizacione integracije, psihološke i ekonomske satisfakcije na radu, itd. Tipične intervencije procesnog pristupa su realizovane kroz izgradnju timova, povratnu vezu u komunikaciji, kontrolne i samoupravne grupe, planiranje karijere, otklanjanje stresa, samoocenjivanje..

11.2 Modeli ili intervencije OR

Razlike u ciljevima OR su dovele do pojave dva komplementarna pristupa planiranju i implementaciji promena. Na tim osnovama se može napraviti i klasifikacija metoda koje se koriste u toku realizacije planiranih promena. U sledećoj tabeli je dat njihov pregled. Međutim, bez obzira za koju se od modela odluče, menadžeri moraju biti svesni određenih pretpostavki za njihovo uspešno sprovođenje. Prvo, čovek koji sprovodi promene mora imati potpunu i jasnu informaciju o organizaciji i njenim članovima. U postupku dijagnoze, on mora da stvori objektivnu a ne filtriranu sliku stvarnosti. Drugo, mora raspolagati slobodom izbora rešenja. I konačno, u organizaciji mora postojati privrženost promeni.

| Tip modela/Org. nivo modela | <i>Procesni</i> | <i>Tehno-strukturalni</i> |
|-----------------------------|--|---|
| <i>Individualni</i> | Samoocenjivanje Određivanje menadžerskog stila Mentorski rad Planiranje karijere Otklanjanje stresa Pomeranje s mesta | Rotacija posla Obogaćivanje posla |
| <i>Grupni</i> | Izgradnja timova Diskusioni sastanci Konfrontacioni sastanci Proces konsultacija Kontrolne i samoupravljačke grupe | Socio-tehnički dizajn Raspon kontrole Razvoj koordinacionih mehanizama Departmentalizacija Krugvi kvaliteta |
| <i>Organizacioni</i> | Tehnika povratnog dejstva Participativni menadžment Management by objectives | Sistemi nagrađivanja Decentralizacija Podela rada Total Quality Management |

Pregled klasifikacije intervencija OR

11.3 Diskontinualni razvoj

Uspon organizacije u nekom periodu svoga poslovanja će zaostati za usponom performansi konkurenata. Time se povećava jaz između relevantnih elemenata okruženja i organizacije, koji posle izvesnog vremena nije moguće zatvoriti bez bitnih promena. Razlika u performansama, vremenom, sem kvantitativnog dobija i kvalitativni karakter. Tada mora doći do diskontinuiteta, skoka, u nekim ključnim ili svim kompetencijama organizacije, njenoj strukturi i procesima.

Period evolutivnog razvoja karakteriše usklađenost organizacije sa okruženjem, što se u krajnjem slučaju uočava u zadovoljavajućim vrednostima pokazatelja efikasnosti i tada ako postoji ideja diskontinuiteta, realizacija krupnih zaokreta nije moguća.

Diskontinuitetna promena, period tranzicije, se realizuje vrlo brzo i to na svim elementima sistema istovremeno. Njena osnovna karakteristika je da ona donosi nešto novo, ni veće, ni manje, već kvalitativno sasvim drugačije. Ovim se menja suština organizacionog sistema. U toj situaciji imamo slučaj potpuno izmenjenog predmeta i standarda merenja gde prethodno i novo stanje jednostavno nisu uporedivi. *Na potvrdu ispravnosti odluka, mora se sačekati. Ništa ne vredi zadovoljstvo menadžera što je sve urađeno kako su planirali. Vreme će pokazati da li su odluke bile ispravne.*

Paradigma evolutivnog razvoja se oslanja na kvantitativne karakteristike sistema, odnosno njihov rast, a paradigma diskontinuiteta na njegovu redefiniciju, razvoj, što ne znači da ona nema kvantitativni etalon, ali se na njemu uočavaju radikalnija odstupanja.

Karakteristika diskontinuelnog razvoja je da on vrlo često nema, ili bar ne očigledan oslonac u postojećem sistemu. U toku osmišljavanja promena, polazište nije sadašnjost, ili prošlost. Projektantski okvir je anticipirana budućnost. I to ona budućnost kao kreirani sled događaja i stanja na čije karakteristike organizacija može da ima aktivan uticaj.

Prihvatanje činjenice da će period ravnoteže dovesti do potrebe za diskontinuitetom menadžmenta preduzeća nalaže pripremu za njegovu realizaciju. Čak se i nov koncept ocene efikasnosti menadžmenta zalaže za merenje ne samo tekućih performansi već i pripremljenosti za predstojeće neizbežne promene. Usled toga se postavlja pitanje diskontinuiteta i njegove pravovremene realizacije. Dosadašnja iskustva istraživača u ovoj oblasti ukazuju da u osnovi većine značajnih poslovnih diskontinuiteta stoji tehnološka inovacija. Čak i kad se radi o radikalnim promenama koje su strukturnog ili bihevioralnog karaktera, njih omogućuje nov način primene nekog tehničko-tehnološkog unapređenja.

Na pitanje u vezi sa pravim momentom diskontinuiteta još je teže odgovoriti. Laički odgovor - što pre, je nedopustiv. *A priori*, bezuslovan odgovor na ovo složeno pitanje nije moguć.

Očigledno, za poslovni diskontinuitet, tehnološko otkriće nije dovoljan uslov. Neophodan je i niz tržišnih preduslova. Stoga u pripremi za diskontinuitet ravnopravno učestvuju i sve druge funkcije preduzeća, a posebno marketinška. Dešava se da tehnološka inovacija jedne firme bude komercijalizovana u drugoj, koja uz bolju pripremu tržišta i finansijsku podršku novog proizvoda uspe ranije da ostvari njenu zrelost za lansiranje na tržište. U tom kontekstu nalazimo i ulogu preduzetničke funkcije menadžmenta koja treba mogući profit od inovacije da pretvori u stvarnost. Bez menadžera koji iniciraju diskontinuitet i promenu uopšte, do njega neće doći. Upravo nedostatkom ovakvih ljudi se objašnjava mali broj pravih diskontinuiteta.

Optimalni momenat diskontinuiteta je teško odrediti. Vreme njegovog sprovođenja je uslovljeno brojem i snagom ideja i raspoloživim preduzetničkim potencijalom preduzeća. To znači da su generatori diskontinuiteta ulaganja u IR rad i marketinško-istraživačke aktivnosti, ali i stvaranje klime inovativnosti. Klima inovativnosti će mobilizirati ljude da misle na novo, da to predlažu, da se za to zalažu i rizikuju. U takvoj atmosferi nametnuće se lideri promena čije će osnovno opredeljenje biti promena a ne postojeće stanje i njegovo prolongiranje.

12 Organizaciona transformacija

12.1 Definicija i sadržaj organizacione transformacije

OT se bazira na paradigmi diskontinualnog razvoja i racionalnoj reaktivnoj metodologiji implementacije. Znači, prihvata savremenu realnost da je za opstanak, u postojećoj dinamici okruženja, povremeno neophodan diskontinuitet, odnosno brza i radikalna izmena načina na koje je preduzeće strukturano i kako funkcioniše. Racionalna reaktivna metodologija sprovođenja ovakvih promena podrazumeva izvesni determinizam odluka koje će biti donete kao odgovor na uočene promene u okruženju.

Kao najprihvatljivija definicija OT, uzima se definicija po kojoj je OT preuređenje genetske arhitekture korporacije, postignuto simultanim delovanjem, iako različitom brzinom, njene četiri dimenzije: Preoblikovanja, Restruktuiranja, Revitalizacije i Obnavljanja (Reframe, Restructure, Revitalize, Renew).

Preoblikovanje se odnosi na shvatanje koncepcije šta ona jeste i šta se može postići. Kod pojedinih autora ovaj segment je obuhvaćen pojmom stvaranja nove vizije.

Restruktuiranje se odnosi na dovođenje korporacije u poziciju konkurentnog poslovanja, odnosno izlaženja iz situacije akutne krize performansi.

Revitalizacija se odnosi na podsticanje rasta kroz poboljšanje odnosa sa okolinom, pre svega kupcima. Na taj način se stvara mogućnost za nove poslove.

Obnavljanje se odnosi na ljudski faktor kompanije, a postiže se metodama razvoja ličnosti ali i odnosa u organizaciji.

Dakle pod organizacionom transformacijom se podrazumeva sprovođenje diskontinualnih, sveobuhvatnih promena (celog sistema i svih njegovih delova) koji obezbeđuju pre svega, viši nivo efikasnosti, a zatim i efektivnosti sistema.

12.2 Postupak organizacione transformacije

Lewinov model promena

Dostupna literatura iz ove oblasti nudi veliki broj normativnih sugestija usmerenih na olakšanje postupka primene transformacionih promena. Najveći broj tih sugestija je rezultat pozitivne prakse autora i sažet je u vidu postupaka za sprovođenje OT. Međutim, pre nego što se pređe na savremene modele, biće stavljen akcenat da Levinov trofazni model, i to iz razloga što ni jedna savremena teorija nije dovela u pitanje upotrebljivost ovog modela u savremenim uslovima.

Faze Levinovog modela su dobro poznate:

- odmrzavanje organizacije
- sprovođenje promena
- zamrzavanje organizacije

Organizacije funkcionišu u uslovima *ekvilibrijuma*, tj. uravnoteženosti razvojnih i konzervativnih sila u preduzeću. U tom stanju, organizacija ostvaruje evolutivni razvoj svog modela i performansi. Pod dejstvom zadovoljavajućih performansi, formira se kognitivni filter koji je prepreka za uočavanje potrebe za promenama. Da bi se do njih došlo, mora doći do disekvilibrijuma između navedenih snaga koji će organizaciju izvesti iz kvazistacionarnog stanja (Lewin).

Da bi rezultat neravnoteže bio stremljenje ka transformaciji, sugerise se da ona bude postignuta ograničavanjem konzervativnih snaga. A da bi diskontinuitet bio još većih razmera, taj korak treba da sledi jačanje pokretačkih snaga.

U procesu promena se mogu identifikovati dva ključna problema: otpori pojedinaca da primene nov model ponašanja i rada i nesposobnost pojedinca da sam uvidi i definiše individualni plan promene. Rešenje prve vrste problema je kasnijih godina rezultiralo nizom strategija implementacije problema, a druge, postupcima reprojekovanja organizacije u uslovima potrebnog diskontinuiteta.

U postupku sprovođenja promena posebno se naglašava uloga lidera promena koji treba da podrži nove vrednosti, stavove, ponašanja, kao i da obezbedi difuziju ovakvog ponašanja kroz celu organizaciju.

Opisani postupak sprovođenja promena je primenjivan u okviru istraživačko-konsultantskih metoda, koji je kasnije zadobio naklonost većeg broja konsultanata i menadžera, poznatog pod nazivom akciono istraživanje. Za razliku od eksperimentalnog istraživanja, koje teži da kontroliše okolinu i da izoluje ključne varijable i efekte njihovih odnosa, akciono istraživanje teži da nađe rešenje problema u toku realnog vremena i situacije. Konsultant je uključen u situaciju i zajedno sa klijentom istražuje njenu uslovljenost, a zatim planira promenu čiji rezultati su onda neko novo neistraženo i nesavršeno stanje koje treba poboljšati.

Sedamdesetih godina je opisani model dobio nešto normativniju formu. Preimenovan je u model planirane promene koji se sprovodi u osam faza:

1. *Identifikacija problema* – Klijent iznosi relevantne podatke za formiranje predstave o mogućim izvorima problema i raspoloživim potencijalima za njegovo rešavanje. Konsultant iznosi teorijsku osnovu i praktična iskustva na kojima će se zasnivati njihov rad.
2. *Ulazna faza* – Da bi proces istraživanja bio efkasan, konsultant priprema organizaciju i lidera promene na postupak rada, a klijent mora u potpunosti podržati njen sadržaj i tok.
3. *Prikupljanje podataka* – Mišljenja i zapažanja lidera promene nisu dovoljna osnova za preciznu dijagnozu problema. Faza istraživanja zato može biti vrlo intenzivna faza u radukonsultanata nakon koje se formira slika o stvarnom stanju organizacionog sistema.
4. *Povratna informacija klijentu* – Klijent se informiše o utvrđenim stanjima sistema i traži se verifikacija rezultata.
5. *Dijagnoza* – Identifikacioni problemi se dalje analiziraju. To obično zahteva novi ciklus prikupljanja podataka, ali sa mnogo boljim fokusom.
6. *Planiranje akcije* – Vršiti se nominacija mogućih rešenja problema, evolucija njihovih sadržaja i konačno izbor zadovoljavajućih varijanti.
7. *Sprovođenje akcije* – Zajedničko planiranje akcije, u svim njenim elementima, je pretpostavka uspešne primene.
8. *Procena* – Pošto se rešenje bira na osnovu pretpostavljenih efekata koje će ono proizvesti, u ovoj fazi se kontroliše njihovo ispunjenje.

12.3 Savremeni programi OT

Levinov trofazni model i njegova normativnija varijanta, akciono istraživanje, su do osamdesetih godina bili osnovni instrument za planiranje akcija usmerenih na uvođenje promena. Od tada se razvijaju programi koji unapređuju normativizam kroz veću preciznost i identifikaciju ključnih faza za promene. Usled toga, savremeni programi sadrže sve više faza i u isto vreme ne prejudiciraju ulogu konsultanata u njihovoj realizaciji.

Adižesova metodologija promena

Ova metodologija se bazira na njegovom konceptu životnog ciklusa organizacije u kome se razlikuje više faza kroz koje organizacija prolazi od njenog nastanka do bankrota. Faze životnog ciklusa su podeljene u dva stadijuma:

- stadijum rasta i razvoja (I-VI)
- stadijum starenja (VII-X)

Prelazak iz faze u fazu životnog ciklusa organizacije se ostvaruje sprovođenjem odgovarajućih organizacionih promena koje treba da uvedu unapređenje efikasnosti i efektivnosti preduzeća. Važno je napomenuti da organizacija prelazi iz stadijuma stabilnosti u stadijume starenja usled propuštanja prilika da održi svoju fleksibilnost na nivou dinamike promena koje zahtevaju uslovi u okruženju. Prelazak iz faze u fazu nije slučajna i spontan događaj te je neophodno sprovesti programe organizacionih promena. U adižesovoj metodologiji, postoji 11 faza koje su inkrementalno integrisane (svaka naredna faza daje izvestan nivo napretka).

Može se uočiti da faze 1,2,3 odgovaraju stadijumu odmrzavanja, 4,5,6,7,10 sprovođenju promena, dok se u fazama 8,9, 11 postiže zamrzavanje promena. Značajna sugestija autora je data u pogledu vremena koliko traje rad na pojedinim fazama ili stadijumima: onoliko koliko ima energije u timovima za njihovu realizaciju. Autor razlikuje i dva ciljna pravca delovanja faza, proces i strukturu. Faze usmerene na izmene u procesima sadrže odluke i rešenja kojima se utiče na ponašanje organizacije prema okruženju, uključujući i ponašanje menadžmenta i zaposlenih. Promene te vrste dovode do izmena u načinu donošenja odluka. Sa

druge strane, promenama u strukturi se menja institucionalizovani način rada kao i sistemi u kojima se rad realizuje. Slede faze pomenute metodologije:

1. Organizaciona dijagnoza. Njena realizacija treba da bude rezultat zajedničkog rada inicijalnog tima za promene i najvišeg rukovodstva organizacije. Tada će doći do izražaja činjenica da već samo razmišljanje o promeni izaziva promenu u ponašanju najvišeg rukovodstva i dovodi do izvesnih poboljšanja. Ciljevi ove faze su identifikacija problema, javno priznavanje potrebe za promenama, izazivanje kontrolisanog konflikta, obezbeđivanje podrške planu budućnosti od strane ključnih menadžera.

2. Stvaranje sinergijskih timova. Timski pristup menadžmentu je transponovan na timski rad u toku sprovođenja promena. Ovo je posebno značajno kada se uzme u obzir da ni jedan problem nije lokalnog karaktera, te su znanje i autoritet pojedinca retko dovoljni da bi se problem otklonio.

3. Stvaranje kreativnih savetodavnih timova. Sinergijski timovi su sastavljeni od ljudi sa autoritetom koji omogućuje promene. Savetodavni timovi se rasprostiru kroz sve nivoe strukture i treba da multiplikuju znanje, kreativnost i preduzetništvo koje sadrže sinergijski timovi. Oni su sastavljeni od specijalista za pojedine oblasti i nalaze se na mestima gde problemi iskazuju svoje dejstvo, te imaju poseban interes i sposobnost da ih reše. Na taj način se formira paralelna struktura čija je misija iskazana kroz promene.

4. Definisanje misije. Misija predstavlja temelj na kome bazira proces donošenja svih odluka koje opredeljuju jedan organizacioni model i ponašanje preduzeća. Na bazi njenih ograničenja i orijentacije određuju se ciljevi i strategije za sve nivoe organizacije.

5. Oblikovanje organizacione strukture. Ovde se analiziraju organizacione funkcije i pojedinačne odgovornosti u celoj organizaciji da bi se ocenilo koliko one odgovaraju ciljevima kompanije koji su utvrđeni u postupku konkretizovanja misije.

6. Kreiranje sistema odgovornosti i izveštavanja. Razjašnjava se odgovornost u okviru i između delova organizacije i istovremeno se vrši adresiranje autoriteta. Projektuje se informacioni sistem čime mora biti podstaknuta otvorena, dvosmerna komunikacija i kooperacija.

7. Transfer procesa promene na niže organizacione nivoe. OT nije cilj ili potreba samo top menadžemnta organizacije, pre se može reći da je ona njegova obaveza. Za realizaciju OT snose odgovornost svi članovi organizacije. Od ovog koraka, domen odluka o promenama koje će biti donete pokriva celokupnu organizaciju. Vršiti se prenošenje metodologije planiranih promena na niže nivoe strukture.

8. Povećanje produktivnosti i rentabilnosti. Da bi program promene zadržao podršku zaposlenih, ali i svojih pokretača, neophodno je da već u prvim fazama svođenja iskaže efekte u vidu rasta pokazatelja efikasnosti. Ako se preduzetim merama rekreacije sistema ne postižu željeni efekti, tada moramo ponovo preispitati mogućnost radikalne reorijentacije.

9. Strategijski plan i relokacija resursa. Celokupni proces OT se bazira na planiranim promenama osmišljenim na bazi razlike između stanja u sadašnjosti i željenog stanja u budućnosti. Međutim, dosadašnji koraci su se odnosili samo na organizacioni model. U ovoj fazi se vrši prevođenje modela u dinamičke zadatke za čije ostvarenje se određuju resursi i nosioci odgovornosti i autoriteta.

10. Zaokruživanje paralelne strukture. Dok top menadžment aktivno radi na ispunjenju ciljeva 8. i 9. faze, na nižim nivoima strukture se moraju realizovati koraci 1-6. Stvoren je veliki pritisak na postojeći model te je neophodno da se iz faze planiranja uđe u realizaciju, ali na osnovu plana implementacije.

11. Poboljšanje sistema nagrađivanja. Sistem nagrađivanja koji će biti razvijen mora podržati planirane pravce promena kroz individualne nagrade i druge vrste satisfakcija. Na taj način će se ukazati na eksplicitne koristi od podrške promenama.

Integrirani program stvaranja i održavanja organizacionog uspeha

Iako su pravci poboljšanja organizacione efikasnosti postajali sve specijalizovaniji, ipak je u velikoj meri opadala njihova efikasnost. Ignorisanje razvoja organizacije postalo je ključno ograničenje uspešnosti promena.

Prvi korak ka integrisanju je identifikacija svih kontrolabilnih performansi koje određuju organizacioni uspeh. U toku sprovođenja promena ove performanse služe kao merilo poboljšanja organizacije.

Drugi korak je utvrđivanje faktora koji utiču na performanse organizacionog uspeha, a koje su konkretno podeljene u pet pravaca:

1. Pravac kulture – najviši motivacioni potencijal za promene. Povećava poverenje, komunikaciju i želju za uspehom.
2. Pravac kompetentosti u upravljanju – omogućuje menadžmentu da stekne autoritet i kompetencije za rešavanje problema u okviru novog modela organizacije koji se razvija.
3. Pravac kolektivne izgradnje – bazira se na stvaranju odnosa kooperacije između menadžmenta i zaposlenih, kao i unutar i između organizacionih celina.
4. Pravac strategije i strukture – strategija integriše organizacione kompetencije sa zahtevima okruženja, struktura ih neposredno spušta na nivo zadataka grupa i pojedinaca.
5. Pravac sistema nagrađivanja – stimuliše se novo ponašanje i struktura

Treći korak je sprovođenje postupaka koji omogućuje implementaciju potrebnih promena u svakom od pravaca. Njegove faze su:

1. Inicijalizacija programa. Potrebno je obezbediti saglasnost, podršku i vođstvo top menadžmenta u toku sprovođenja planiranog postupka. Ukoliko se ova faza odradi loše, dovodi se u pitanje uspeh iako su ostale faze dobro odrađene. Preporučuje se da OT bude planirana uz saradnju konsultanata, i to najbolje spoljnog konsultanta.

2. Dijagnoza problema. Krajnji rezultat ove faze je razumevanje svih problema koji ograničavaju uspeh organizacije kao i mogućnost za njihovo prevazilaženje. Istraživačku bazu čine mišljenja i zapažanja svih zaposlenih, ali i raspoloživi podaci IS organizacije. Za sastavljanje adekvatne liste problema predlaže se usmeravanje pažnje na pet površinskih i 3 dubinska izvora njihovog nastajanja:

Ambijent – Svi aspekti okruženja organizacije koji uslovljavaju njenu uspešnost.

Organizacija – Aspekti organizacije koji predstavljaju moguće izvore problema su strategija, struktura i sistem nagrađivanja.

Menadžeri – Stil pojedinih menadžera, ukupni upravljački ambijent i kompetencije menadžera mogu biti značajan izvor problema.

Grupa – Savremeni model organizovanja umanjuju značaj individualnosti. Grupe postaju osnovni organizacioni element. Stoga njihovo formiranje, ciljevi, saradnja i način odlučivanja mogu biti ključni za uspeh

Rezultati – Pokazatelji poslovnih rezultata su vrlo često najočigledniji primer stanja organizacije. Njihovo ukrštanje može vrlo precizno lokalizovati ključne izvore problema.

Dubinski izvori problema su kultura, pretpostavke i psiha.

3. Planiranje pravca promene. U ovoj fazi trećeg koraka se traže konkretna rešenja za primenu u odnosu na identifikovane pravce promena u drugom koraku. Prva tri pravca prilagođavaju međusobno ponašanje ljudi predstavi o efikasnom kolektivu, a poslednja dva, stvarna obeležja organizacije usvojenoj misiji.

4. Implementacija promena. Specifičnost ovog programa u odnosu na druge predstavlja sugestija da se sa primenom promena započinje u jednom delu organizacije, a da se nakon postizanja određenih rezultata širi na celu organizaciju. Dilema da li da se započne u ključnom ili marginalnom delu organizacije ostaje nerazrešena.

5. Procena rezultata promena. Lokalni pristup implementaciji omogućuje da ova faza bude iskorišćena kao podloga za eventualne korekcije plana promena u pravcima koji ne daju očekivane rezultate, pre nego što se pređe na implementaciju u ostalim delovima organizacije.

Biološki model transformacije

Biološki model se bazira na pretpostavci da organizacije, kao i ljudska bića, imaju hromosome čije karakteristike (stanja) upravljaju njihovim funkcionisanjem. Zadatak menadžmenta je da integracijom njihovog delovanja maksimizira rezultate.

Hromozomi se ne mogu istraživati i menjati nezavisno od drugih, kao što će i njegove nove karakteristike uticati na stanje preostalih. Ovakvo polazište opravdava tvrdnje da bez sveobuhvatnih promena neće biti transformacije jer će lokalne promene biti neutralisane kroz negativno povratno dejstvo u drugim hromozomima. Takođe, ovo stanovište je u skladu sa sistemskim mišljenjem da intervencije u jednom podsistemu izazivaju promene u svim. Da bi postupak bio razumljiv do instruktivnog nivoa, neophodna su dodatna tumačenja.

Reformulisanje. U ovoj fazi je neophodno ostvariti fundamentalnu promenu izvora organizacione i individualne motivacije. Ključni integrativni motivacioni faktor je vizija organizacije.

Restruktuiranje. Orijehtacija na nove vrednosti na svim nivoima organizacije će podstaći zaposlene na promene u načinima rada i saradnje.

Oživljavanje. Restruktuiranje je usmereno na osposobljavanje organizacije da u okviru postojećeg posla efikasnim procesima obezbedi opstanak. Dugoročno gledano, rast je, kao i efikasnost, faktor opstanka. Faze u ovom koraku su osmišljene tako da generišu ili preciziraju ideje o mogućim procesima rasta.

Obnavljajući duh. Duh je ključna komponenta uspešnih organizacija. U tom kontekstu, on je sinonim organizacione kulture. Bez njegove transformacije, neće doći do stabilnosti nastalih promena. Sem interne značajnosti duha promene, ističe se i njegova spoljašnja komunikaciona uloga. Njegove konture kreira individualna posvećenost zadatku, timska sposobnost rešavanja problema i konflikta, spoljašnje komunikacije..

12.4 Postupak OT

Postupak OT obuhvata tri faze sa po dva koraka. Faza inicijalizacije obuhvata korake identifikacije potrebe za promenama i institucionalizacije programa promena. Faza projektovanja obuhvata korake: dijagnozu i predviđanje i projektovanje promena. Faza implementacije obuhvata samu implementaciju i procenu rezultata.

Faza 1 - Inicijalizacija programa promena

Cilj faze inicijalizacije je stvaranje uverenja da je za dalji opstanak i razvoj organizacije neophodno preduzeti promene transformacionog karaktera i stvaranje koncentracije autoriteta koja će biti dovoljna za njihovu podršku u toku projektovanja i implementacije. Iako jednostavni, ovi koraci su ključni za dalji uspeh sprovođenja organizacionih promena koje, pored svega, retko koja organizacija odradi valjano usled sledećih razloga:

1. Rukovodeći tim nije svestan krize. U situaciji nedovoljno razvijenih kontrolnih instrumenata i nedovoljnog znanja za njihovo korišćenje, mnogi simptomi krize ostaju neopaženi.

2. Nerazumevanje problema, ili zamena teza. U ovoj situaciji se ne priznaje postojanje problema već se njihovo nastajanje opravdava objektivnim okolnostima.

3. Nerazumevanje problema, pokušaj njegovog rešavanja operativnim merama. Ukoliko do loših poslovnih rezultata dolazi usled stvarne krize, jasno je da mere kao što su smanjenje troškova, pojačavanje reklame, itd., samo kratkoročno rešava problem.

Identifikacija potrebe za promenama

Ogranizaciona promena nije sama sebi cilj, ona je sredstvo koje treba da osposobi organizaciju da ostvari svoje ciljeve. Korak identifikacije, pravilno izveden, upravo treba da obezbedi dovoljnu argumentaciju za ili protiv promena i na taj način, njegov doprinos daljem razvoju organizacije se može smatrati ključnim.

Kontekst i način na koji se ovaj korak realizuje ukazuje na činjenicu da se on samo *a posteriori* svrstava u tok programa promena, iz razloga što se samo naknadno, kada se utvrde izvesne disfunkcionalnosti ili pretnje iz okruženja, prelazi na ciljno orijentisane aktivnosti koje po svojoj prirodi ulaze u sastav programa promena.

Osnovu za kvalitetnu realizaciju ovog koraka nalazimo u adekvatnom sistemu kontrole koji omogućuje prepoznavanje simptoma bilo koje vrste krize i njihovo povezivanje sa stvarnim izvorima njihovog nastajanja. U zavisnosti od načina sprovođenja kontrole i odabira objekta kontrole, zavisi analitička vrednost informacija koje ona generiše. Stoga sistem kontrole mora posedovati određene karakteristike:

Istorijski obuhvat – neki podaci i pojave imaju cikluse menjanja te u uobičajenom, tekućem procesu kontrole ne mogu biti uočeni.

Posmatranje organizacije kao celine a ne samo promene njenih ulazno-izlaznih veličina – ponekad je sistem značajno izmenjen, ali postiže jednake vrednosti pokazatelja efikasnosti (pogoršanja u jednom delu sistema se kompenzuju sa poboljšanjima u drugom delu).

Podjednaka važnost kvantitativnih i kvalitativnih promena – promene u kvalitativnim promenljivim moraju biti primećene pre nego što dobiju kvantitativnu interpretaciju u poslovnom sistemu.

Predikciona sposobnost – mogućnost da se rezultati kontrole povežu sa budućim očekivanim stanjima, ako ne budu izvršene promene na postojećem organizacionom modelu i načinu funkcionisanja.

Određenje objekta kontrole nije lako izvršiti, ali postoje izvesna grupisanja u okviru četiti vrste: pokazatelja poslovnog uspeha preduzeća, tržišni rezultati, promene u relevantnom okruženju i organizaciona klima i kultura.

Bez obzira na razvijenost sistema kontrole, potpomognuto od strane informacionih tehnologija, ne može se reći da postoji automatizam u iniciraju promena. Ideja za promene je rezultat zalaganja, najčešće, pojedinca, koji ima dovoljno autoriteta i legitimne moći da tu ideju izloži, i adekvatnog znanja da tu ideju argumentuje.

U isto vreme, sa jačanjem snaga promena, jačaju i snage otpora, čiji kontraargumenti osporavaju potrebu za promenama. Dva osnovna vida delovanja protiv promena predstavljaju pokušaj otklanjanja krize promenama u pojedinim delovima organizacije a ako to nije dovoljno, zalaganje da se problemi reše redefinicijom ili promenom strategije u okviru postojećeg organizacionog modela i načina funkcionisanja. Tek ako uverenost u promene nadjača snage otpora ili kad primena operativnih, kriznih odluka ne donese očekivane rezultate, ulazi se u fazu spremnosti za promene.

Institucionalizacija programa promena

Da bi potreba sprovođenja programa OT sa nivoa pojedinačnog zalaganja prešla na nivo organizacije, ili iz oblika ideje prešla u oblik organizacionog cilja, neophodno je da bude sproveden postupak njene institucionalizacije. Pod ovim se podrazumeva da menadžer, tim ili grupa menadžera nametne promenu kao javni, zajednički, prioritetni cilj preduzeća, da se imenuje formalni autoritet i odgovornost za njeno sprovođenje (lider promena i tim za promene), a zatim da u saradnji ovih aktera, bude definisana okvirna strategija, postupak, nosioci i resursi za njenu realizaciju.

Pokretanje promena

Uspešno izvršeni zadaci koraka identifikacije rezultuju uverenjem većine menadžera i zaposlenih da postoje problemi koji se uspešno mogu rešiti samo kroz postupak OT. Da bi se iz stanja razumevanja prešlo na aktivno delovanje u pravcu promena, neophodan je pokretač promena. Obzirom na karakter i obim promena, neophodno je da inicijativa krene sa nivoa top menadžmenta ili najniže, sa nivoa izvršnog menadžmenta uz podršku prethodnog. Da bi na adekvatan način izvršili ulogu pokretača promena, neophodno je da ovi menadžeri u ciljeve preduzeća konkretno i nedvosmisleno uvrste sprovođenje postupka OT i da taj zadatak označe kao osnovu za opstanak i dalji razvoj, čime će ta ideja biti podržana snagom formalnog autoriteta.

U vreme započinjanja rada na OT pokretač još nema jasnu predstavu o tome koji će biti njeni konačni rezultati, ko će je voditi, ko realizovati, itd. Međutim, da bi postupak započinjanja promena bio uspešan, potrebno je posedovati odgovarajuće veštine i znanja za određene ključne odgovornosti.

Kao ključne odgovornosti se navode razumevanje promena, upravljanje resursima i rad sa ljudima. Ciljne veštine za razumevanje promena su: definisati budućnost u numeričkom i kvalitativnom smislu, definisati promene u okviru menadžmenta koje moraju biti zadovoljene da bi uopšte došlo do promene, uhvatiti se u koštac sa stepenom i tipom otpora koji će se pojaviti kod konkretne promene, i dr. Ciljne veštine za upravljanje resursima su: alocirati sredstva koja su potrebna za promenu, alocirati vreme koje je potrebno za promenu, identifikovati količinu i vrstu mogućih gubitaka u prelaznom periodu, i dr. Ciljne veštine za rad sa ljudima su: ispitivanje saosećanja i razumevanja teškoća koje donose promene, obezbediti konstantnu podršku i ohrabrenje ljudima koji učestvuju u promeni, izgraditi višestruku mogućnost slušanja kako bi se dozvolilo ljudima da izraze svoje strahove i otpore, i dr. Prva odluka, nakon odluke za promenama je izbor lidera promena. Vrlo često pokretač promena i lider promena nisu iste osobe. To može biti usled više razloga kao što su transparentnost zalaganja za promene, nemogućnost obavljanja funkcije lidera promene uz opterećenje tekućim poslovima, potreba da se kazne odgovorni za postojeće stanje, itd.

Lider promena

Lider se ne postaje nečijom odlukom ili sopstvenom voljom. Ta uloga se postiže kroz recipročan odnos menadžera i njegovih zaposlenih. Dakle, radi se o sugestijama koje opisuju nečiju podobnost da postane lider a ne o njemu kao formalnoj ličnosti. U prilog tome govori činjenica da ljudi koji su se u jednoj situaciji pokazali kao lideri, već u sledećoj nisu.

Izabrani lider promena mora biti stalno zaposlen i izabran na funkciju u menadžment strukturi i njegov autoritet i odgovornosti moraju pokrivati celokupan obim i dramatičnost predstojećih promena.

Njegove lične osobine i kompetencije u pogledu kreiranja i upravljanja promenama moraju odgovarati očekivanoj složenosti procesa OT.

Odabir lidera promene je glavni zadatak pokretača promena. Najviši stepen povezanosti između ove dve funkcije se ostvaruje kroz princip da lider promena odgovara za tok i rezultate dizajniranja i efikasnosti implementacije, dok pokretač odgovara za rezultate transformacije.

Kao prva dilema u toku izbora lidera promena pojavljuje se njegov izbor iz sastava postojeće strukture menadžmenta. Ukoliko je to slučaj, prednosti takvog izbora su kredibilitet zaslužnog člana organizacije, poznavanje ljudi i kulture, pravo na grešku, itd., dok su mane nepoverenje u nivo sposobnosti, prethodni organizacioni propusti, subjektivnost u procesu kadrovskih promena, itd. Ukoliko je to čovek iz redova drugih organizacija, prednosti su mit o prethodnim uspesima, nenegativni odnosi sa članovima organizacije, nije pod uticajem neformalnih izvora moći, objektivnost u procesu kadrovskih promena i dr., dok su mane nepoverenje kolektiva u sposobnosti, bez neformalnih odnosa podrške i saradnje kolektiva, bez podrške neformalnih izvora moći, bez prava na grešku, itd.

Usled prednosti i mana za oba slučaja odabira, ne postoji pravilo koje govori pouzdano da li da za lidera postavimo čoveka iz redova naše ili neke druge organizacije. Međutim, ako će očekivane promene biti radikalne, brže, a izvor njihovog pokretanja mora biti sa stanovišta formalne moći, daleko je pogodniji izbor lidera promena izvan sastava preduzeća. Ako proces promena neće sadržati veći broj radikalnih intervencija, tada je odabir lidera iz redova organizacije pametniji izbor.

Definisanje posla lidera promena

Konkretan oblik definisanja posla lidera promena, koje pokretači promena mogu staviti pred njih, može varirati od usmenog do vrlo specificiranog, pisanog, sadržaja projektnog zadatka. Bitno je da u toj komunikaciji konačan sadržaj posla bude rezultat njihovog dogovora i zajedničke odgovornosti, te da ni u kom slučaju ne poprimi oblik direktive. Takođe, da bi lider uspešno obavljao svoj posao, potrebno je da poseduje odgovarajuće veštine i znanja za određene ključne odgovornosti.

Kao ključne odgovornosti se navode razmevanje promena, upravljanje promenama i rad sa ljudima. Ciljne veštine za razumevanje promena su da identifikuje i meri uticaj promena na ljude, strukturu, procese i kulturu organizacije, pronalazi odgovarajuće sponzore i prebacuje pokretanje promena na njihov nivo, pronalazi primarne i sekundarne izvore otpora. Kao ciljne veštine za upravljanje promenama se navodi: sistematska primena principa efikasnog menadžmenta promene, integracija višestrukih promena u zajednički plan, primenjuje principe *project management*-a na sve aktivnosti promena, itd. Kao ciljne veštine za rad sa ljudima se navodi: zaposlenima i sponzorima promene prevodi na jezik koji je njima razumljiv, sluša, sluša i sluša, pojačava tim za promene kroz uključivanje viših menadžera, itd.

Definisanje plana i sadržaja programa OT

Identifikovana potreba za promenama u ovoj fazi predstavlja izraz ne mirenja sa postojećim rezultatima i načinom organizovanja i funkcionisanja preduzeća. Što je razočarenje ili strepnja veća, to će i energija usmerena na njihovo otklanjanje biti veća. Postojanje pokretača promena i lidera je samo prvi korak u ispoljavanju delovanja promena. Međutim, kako bi njihovo delovanje bilo percipirano kao konstruktivni destruktivizam, a ne kao anarhizam, neophodno je da bude utemeljeno na što jasnijoj predstavi o tome koji će biti pravci promene, očekivani rezultati, na kom nivou i u kom delu organizacije se mogu očekivati najveće promene, itd.

U saradnji pokretača i lidera, pokretač zadržava dominantnu ulogu pri utvrđivanju ciljeva i ograničenja OT, a lideru se daju veće slobode u definisanju neophodnih resursa i samog postupka OT. Na osnovu toga, može se reći da osnovu plana čine:

- ciljevi OT
- resursi
- ograničenja
- postupak programa OT

Ciljevi su u ovoj fazi definisani inverzno, odnosno iskazima šta se želi izbeći i zaustaviti, a samo vrlo uopšteno o tome šta i koliko se želi postići. Takođe, ciljevi moraju imati u sebi i dozu radikalizma. Pored finansijskih, neophodno je istaći i nefinansijske ciljeve koji će definisati pravce i obim bihevioralnih i strukturnih promena. Npr. mogu se ogledati ideje o poboljšanju razvoja kadrova, decentralizaciji, itd.

Resursi predstavljaju potencijale i ograničenja OT. I u slučaju OT govorimo o opštim vidovima resursa, vremenu, troškovima i kadrovima. Za bolje planiranje i kontrolu upotrebe resursa preporučljivo je njihovo razdvajanje po fazama.

Ograničenja koja su respektovana u toku definisanja ciljeva moraju se eksplicitno navesti kao bi bila respektovana i u toku osmišljavanja postupka OT. Najčešći izvori ograničenja su nedovoljni resursi te su oni specificirani u posebnoj delu a ovde se moraju navesti ograničenja koja mogu dovesti do pojave gubitaka u slučaju nepridržavanja (ranije zaključeni ugovori, joint venture, itd.).

Definisanje postupka OT predstavlja konkretizaciju sadržaja kroz preciznije određivanje pravaca istraživanja, vremensku razradu, povezanost između pojedinih aktivnosti, itd. Dalju razradu ovog postupka sprovodi tim za promene.

Formiranje tima za promene

Članove tima bira lider promena sa unapred predviđenim ulogama koje treba da obavljaju u njemu i sa uvidom u specijalnost (znanja, veštine i iskustvo) koje će oni sa sobom doneti, kao i sa namerom da svojim autoritetom u menadžerskoj strukturi budu od koristi u toku implementacije promena. Osim toga, treba da se obrati pažnja da, koliko je to moguće, budu preko njih zastupljeni dosadašnji stavovi i vrednosti substrukture iz kojih dolaze. U tom izboru treba imati na umu da učešće u timu može poslužiti i kao metoda preliminarnog savladavanja realno očekivanog otpora, a ne kao metoda širenja jednoduše. Osim toga, izbor latentnih protivnika u sastav tima može predstavljati metodu kontrole ispravnosti pristupa rada na programu OT.

Posebno pitanje u toku formiranja tima za promene predstavlja opredeljenje da se u njegov sastav uključe, ili ne, spoljni konsultanti. Prisustvom konsultanata se umanjuje opasnost za stvaranje paradoksa da se od detalja ne vidi celina i da u toku projektovanja rešenja, lični uticaji ne prevagnu nad objektivnim potrebama.

Ovde se, takođe, javlja problem što se ne može očekivati da svi najsposobniji ljudi uđu u sastav tima za promene, kao ni to da će svako od njih biti podjednako motivisan i zainteresovan za taj proces. Stoga je neophodno napraviti takav izbor koji će omogućiti sinergiju.

Faza 2 – Projektovanje rešenja

Ova faza se sastoji iz dijagnoze problema i projektovanja promena.

Dijagnoza problema

Smisao dijagnoze je temeljno istraživanje i analiza uzroka problema identifikovanih u prvom koraku i utvrđivanje uslova za njihovo rešavanje. Naravno, može se očekivati da usled raspolaganja većim brojem podataka u ovom koraku dođe do proširivanja ili redukcije liste problema koje treba rešiti. Do ovih izmena može doći i usled značajno izmenjene situacije u poslovanju preduzeća od one koja je karakterisala identifikacionu fazu.

Opšti okvir dijagnoze se sastoji iz sledećih faza: definisanje problema, uzroci problema, utvrđivanje potencijala za rešavanje problema i utvrđivanje mogućih pravaca rešenja.

Definisanje problema

U opštem slučaju o poslovanju organizacionog ili menadžerskog problema možemo govoriti uvek kada se uoči razlika između onog što jeste i onog što bismo želeli da bude. Već u ovoj opštoj formulaciji uočavamo da se problem može uočiti kao korektivni (prevođenje postojećeg u željeno stanje) i kao kreativni (definisanje novog željenog stanja).

Da bi problem bio adekvatno definisan, bez obzira na vrstu kojoj pripada, mora da bude sagledan u nekoliko dimenzija:

Suština problema. Najbolji pregled ove dimenzije se ostvaruje odgovorom na pitanje “koje krajnje posledice se žele izbeći ili koja željena stanja se žele postići njegovim rešavanjem?”

Zahvat problema. Da li njegovo rešavanje doprinosi razvoju preduzeća kao celine ili samo pojedinim delovima, i da li njegovo rešavanje u pojedinim delovima može doprineti razvoju celine?

Vremenska perspektiva. Od kada problem postoji, kakva je njegova istorija?

Domen autoriteta koji pokriva njegovo rešavanje. Ko je odgovoran za njegovo rešavanje, a ko za izvršavanje?

Uzroci problema

Za uspešno rešavanje problema, poznavanje njegovih uzroka se smatra jednako važnim kao i precizna definicija. Pri stvaranju predstava o uzrocima se treba čuvati prebrzog zaključivanja u uslovima nedostataka informacija kao i iskustava koja su stečena rešavanjem nekih sličnih problema, jer isti problemi mogu imati različite uzroke. Treba imati na umu da je problem retko tako jednostavan da ima samo jedan uzrok.

Utvrđivanje potencijala za rešavanje problema

Spoznaja problema sama po sebi ne predstavlja faktor njegovog rešavanja. Neophodni su materijalni, vremenski, kadrovski i dr. potencijali da bi problem bio uspešno rešen.

Utvrđivanje mogućih pravaca rešenja

Svrha dijagnoze se ogleda u pripremi za izbor rešenja. U toku dijagnoze se nagomilavaju informacije koje pojačavaju uverenje u pravilno identifikovane uzroke i suštinu problema kao i pretpostavke o efikasnim pravcima njihovog rešavanja.

Postupak istraživanja u toku dijagnoze

Opšti okvir dijagnoze će se popuniti u toku postupka koji se realizuje u četiri koraka:

- Izbor i preciziranje skupa potrebnih podataka
- Prikupljanje podataka
- Analiza prikupljenih podataka
- Povratna informacija

Projektovanje promena

Opšta definicija problema OT je postojanje realne krize efikasnosti uslovljene nedovoljnom usklađenošću organizacionog modela, njegove strategije i funkcionisanja sa zahtevima okruženja. Opšti pravci promena koji će dovesti do OT su:

- strateški redizajn
- strukturalni redizajn
- bihevioralni redizajn

Ako želimo da idemo dalje u konkretizaciji ova tri pravca promena, možemo se poslužiti sledećom slikom:



Pod strateškim redizajnom se podrazumeva ponovno projektovanje elemenata organizacionog sistema koji definišu njegov odnos sa okruženjem. Pošto su ti elementi osnova strateškog menadžmenta, pravac promena koji ih integriše se naziva strateškim.

Strateški redizajn predviđa promene u domenu misije, ciljeva i strategija preduzeća. Misija firme definiše poslovni identitet preduzeća i to u smislu proizvoda i usluga koje preduzeće ima u svom programu i tržišta na koja se orijentiše. Na bazi misije se definišu ciljevi preduzeća. Do promena u ciljevima može doći usled redefinisavanja misije što ima dalji uticaj na promene u organizaciji i funkcionisanju preduzeća. Do promena u strategijama preduzeća može doći usled redizajna viših nivoa identiteta firme ili usled opažanja nedostataka u postojećem načinu njihove realizacije. Konkretno, to može značiti da je došlo do pojave povoljnih ili pratećih izmena u okruženju, da je preduzeće izgubilo dosadašnje potencijale ili steklo nove, itd.

Strukturalni redizajn može biti inicijalni ili posledični pravac OT. Njegov sadržaj će biti ispunjen promenama na ključnim dimenzijama strukture: načinu podele rada, decentralizaciji, departmentalizaciji i koordinaciji. Do promena u načinu raspodele zadatka doći će usled promene kriterijuma podele rada. Zahtevi za fleksibilnošću strukture će dovesti do promena u stepenu decentralizacije. Formiranje organizacionih jedinica može pretrpeti značajne promene usled upoznavanja prednosti timskog rada, teritorijalne diverzifikacije aktivnosti, itd. Koordinacioni mehanizmi mogu varirati od neformalnih do formalno-planskih.

Pravac bihevioralnog redizajna za krajnji rezultat ima promenu ponašanja zaposlenih. Promena će delimično biti uslovljena izmenjenim sadržajem strateških odrednica sistema i izmenama u strukturi, što će se, pre svega, ogledati na nivou izvršavanja. Međutim, suštinske promene ponašanja će nastati kao rezultat

promena kulture i klime u organizaciji. Posledice izmena ovih odrednica ponašanja će se ogledati na psihosocijalnom nivou, odnosno na nivou motivacije i znanja članova organizacije.

Osnova za transformaciju ciljeva

Ne mora svaka transformacija zahtevati praktično *novo preduzeće* već se rešenje može zasnivati na promeni načina operacionalizacije njegovih temeljnih određenja sadržanih u viziji i misiji preduzeća.

Promena prioriteta u sistemu ciljeva. Moguća interpretacija značenja složenice *sistem ciljeva* je uređeno mnoštvo ciljeva. Minimum njegove uređenosti je sadržan u hijerarhiji čiji je analogni model lanac prioriteta. Do formiranja ovog pogleda se došlo usled nedvosmislenog zaključka da ne postoji jedan cilj preduzeća kome su svi podređeni. Na najvišem nivou prioriteta se nalaze profit, opstanak, povrat na uložena sredstva, itd. Može se reći da prioritet ciljeva zavisi od balansa snaga uticaja interesnih grupa u preduzeću.

Promena orijentacije ciljeva. Transformaciju je moguće ostvariti čak i u uslovima nepromenjenih prioriteta o generalnim ciljevima preduzeća. Transformacija se može sastojati i u promeni usvojenog pravca razvoja (npr. orijentacija na razvoj tržišta može biti zamenjena orijentacijom na razvoj tehnologije).

Promena obima ciljeva. Radikalno povećanje ili smanjenje obima nekih ciljeva može biti sasvim dovoljan prostor za sprovođenje transformacije.

Karakteristike sistema ciljeva

Pored ekonomske orijentacije, ciljevi moraju sadržati i izvesnu meru društvene odgovornosti. Ciljevi moraju ispuniti ovu karakteristiku kako bi preduzeće bilo percipirano kao društveno korisna i poželjna institucija. Time može računati na društvenu podršku u realizaciji ciljeva. Da bi ciljeve imalo smisla posebno isticati, oni moraju da iskažu zahteve za odgovornošću preduzeća veće nego što to propisuju zakonsko-normativni uslovi rada. Sledeća karakteristika sistema ciljeva je broj ciljeva. Savremeni uslovi tržišta i razvoja su doveli do toga da uspešna preduzeća ne ističu više od 3-5 ciljeva, čime naglašavaju važnost fleksibilnosti i operativnog menadžment procesa. Povećan broj ciljeva dovodi do konflikta u toku njihovog prevođenja na operativne zadatke. Dalje, postavlja se pitanje oko stepena otvorenosti ili zatvorenosti ciljeva. Oprečna su mišljenja po ovom pitanju ali se nameće sugestija da je najbolje povećavati stepen zatvorenosti ciljeva sa spuštanjem niz hijerarhijsku strukturu preduzeća.

Dosadašnje izlaganje je prevashodno tretiralo probleme ciljeva preduzeća. Da bi njihov sadržaj bio upotrebljiv u procesu upravljanja, oni moraju biti preneti na niže nivoe hijerarhije u vidu ciljeva funkcija ili organizacionih jedinica. Ovo se postiže njihovom fragmentacijom uz korišćenje nekog od kriterijuma specifikacije. Postupak fragmentacije se nastavlja do nivoa koji obezbeđuje pregled očekivanja doprinosa svake organizacione jedinice ostvarivanju korporativnih doprinosa.

Uloga ciljeva u definisanju strategije

U kriznim situacijama, i sa rastom uverenja u neizbežnost diskontinuiteta, potreba za eksplicitnim ciljevima i njihova uloga u definisanju strategija raste. Strategijske analize i njihovi rezultati su tada neophodni, ali kao metod testiranja podobnosti strategija koje će biti definisane na osnovu ciljeva koji nude odgovor na situaciju krize. Na njoj se vidi da se na opaženu krizu najpre reaguje u domenu promene u načinu implementacije strategije. Ako te promene ne postignu očekivane rezultate, prelazi se na redefiniciju strategije. Tek nakon toga se preduzimaju koraci transformacije.

Definisanje strategije

Neophodno je napomenuti da je potreba za promenom strategije znatno češća pojava nego sprovođenje transformacionih promena u preduzeću. Razlog tome su stalne promene u okruženju na koje se može adekvatno odgovoriti na nivou same strategije. U slučaju razvoja, strateški zaokreti su znatno blaži i podrazumevaju odlučivanje uz povratnu vezu. U slučaju transformacije, odluke su radikalne i definitivne. Svaka strategija zahteva strateške zaokrete, od komercijalizacije na invenciju, sa rasta na razvoj i obrnuto. Na ovako ponašanje primoravaju dve zakonitosti: postojanje granica efikasnosti strategije i strateška merenja. Prva zakonitost je uslovljena prirodnom nemogućnošću da se obuhvati 100% tržišta ili da se bude totalno superioran u inovacijama, a druga je uslovljena uobičajenim samozadovoljstvom nakon uspeha u toku kojeg druga preduzeća rade na iskupljivanju grešaka.

| <i>Tržišta / Proizvodi</i> | <i>Postojeći</i> | <i>Novi</i> |
|----------------------------|---------------------|------------------|
| <i>Postojeća</i> | Penetracija tržišta | Razvoj proizvoda |
| <i>Nova</i> | Razvoj tržišta | Diverzifikacija |

Matrica rasta

Kada strateška analiza ili zahtevi novih ciljeva ukažu na potrebu promene dosadašnjeg izbora u matrici rasta, preduzeću preostaje izbor jedne od preostale tri pozicije. U opštem slučaju, svaki izbor je moguć, ali za potrebe efikasne implementacije, neophodno je uzeti u obzir uslove u kojima se taj izbor sprovodi.

Promena strategije bazirana na marketinškim sposobnostima dovodi do vertikalnog, dok promena bazirana na inovativnim sposobnostima dovodi do horizontalnog pomeranja u matrici. Kombinacijom korišćenja ovih sposobnosti može doći do dijagonalnog pomeranja u matrici.

Izbor inovativnog pravca je opravdan kada proizvodi preduzeća imaju snažnu konkurenciju, te će doprinos uloženi napor u nove proizvode prevazići doprinos ulaganja u nove kupce i kada su inovacije dovoljno snažne da obezbeđuju lako održavanje stvorene prednosti.

Marketinška osnova promene je opravdana kada nisu dovoljno iskorišćeni tržišni potencijali raspoloživog asortimana proizvoda.

Najveće promene u strategiji preduzeća proizvešće nameravana dijagonalna pomeranja u matrici rasta. Ona podrazumevaju radikalne izmene i u pogledu asortimana i u pogledu obuhvata tržišta. U situacijama realne krize primeniće se fokusiranje, sužavanje aktivnosti putem smanjenja obuhvata tržišta ili asortimana proizvoda (očuvanje zdravog jezgra). U slučaju anticipirane krize, preduzimaju se koraci širenja aktivnosti radi disperzije rizika od gubitka postojećih tržišta i poslova.

Diverzifikacija kao osnova organizacione strategije

U opštem slučaju, strateško odlučivanje o pravcima programske transformacije ima na raspolaganju:

- rast obima postojeće delatnosti
- horizontalnu diverzifikaciju
- vertikalnu diverzifikaciju

Svaka opcija ima svoje komparativne prednosti i nedostatke, odnosno njihov izbor nije moguće izvršiti bez svodenja potrebne analize na nivo konkretne situacije preduzeća.

Strategija razvoja kroz rast obima poslovanja je opcija koja se preferira u situacijama rasta tržišta na kome se učestvuje ili kad postoje izgledi za povećanje učešća na bazi poboljšanih marketing aktivnosti ili snižavanja cena na bazi ostvarene ekonomije obima. Ovo je ujedno i najjednostavnije strateško rešenje.

Horizontalna diverzifikacija predstavlja rast kroz ulazak u područje diferentne tehnološke i tržišne kompetentnosti i stoga predstavlja znatno kompleksniji izbor. Ona podrazumeva razvoj proizvoda ili usluga i odgovarajućih tehničko-tehnoloških procesa koji su komplementarni ili potpuno različiti od postojećih, ali čiji se plasman ostvaruje na dosadašnjem tržištu. Da bi mogla da se realizuje horizontalna diferencijacija, menadžment mora biti značajno pojačan novim ljudima koji su sposobni da kreiraju novu kompetentnost. Ovde dolazi do napuštanja grane. Nije je moguće realizovati u kratkom vremenskom periodu.

Vertikalna diverzifikacija predstavlja odluku preduzeća da dalji razvoj bazira na obuhvatanju tržišnih transakcija u okviru sopstvene delatnosti. Obuhvaćene transakcije po karakteru procesa i proizvoda prethode ili slede procese i proizvode posmatranog preduzeća. Ima dva spoja pravca: unapred i unazad. Prednosti vertikalne diverzifikacije su: stvaranje uslova za maksimiziranje efekata postojećeg poslovanja, kroz smanjenje troškova ulaza ili viši stepen finalizacije; njena cena, odnosno finansijski rizik, je jednak vrednosti investicija. Druge opcije u direktan rizik uključuju i troškove obrtnih sredstava; za njenu realizaciju su potrebna manja finansijska sredstva, itd.

Analiza faktora odlučivanja o integraciji

Složeno shvatanje integracione dileme na odluku o kupovini (tržišnom) ili internom realizovanju transakcija je usmereno na finansijsku analizu koju takva odluka zahteva. Još preciznije, odluka bi se mogla doneti upoređivanjem ušteta ili zarada koje integracija donosi i troškova investicionih sredstava koja su potrebna za njenu realizaciju.

Konkretni elementi koji ulaze u troškove spoljne transakcije su cena ulaza i troškovi upravljanja njegovom dinamikom i kvalitetom. U troškove integrisane proizvodnje ulaze cena koštanja ukupnog obima proizvoda integrisane jedinice i troškovi dodatne unutrašnje koordinacije. Ove elemente analize u osnovi nije teško utvrditi.

Mnogo složeniji su postupci utvrđivanja efekata (koristi i troškova) koji se odnose na entitet koji će integracijom nastati. Osnovna prepreka u tom pogledu je njihov pretežno kvalitativni karakter.

Povećana fleksibilnost, merena brzinom reakcije u okviru preduzeća. Ona je rezultat potpuno otvorene i blagovremene komunikacije između jedinica koje međusobno usklađuju planove i blagovremeno saznaju o njihovim korekcijama.

Povećana fleksibilnost usled bolje informisanosti o tržištu. Povećan vertikalni raspon približava preduzeće krajnjem tržištu i time stvara veće pretpostavke za blagovremene reakcije na njegove promene.

Povećana specijalizacija jedinica. Integracija omogućuje specijalizaciju procesa, u odnosu na željeni kvalitet krajnjeg izlaza.

Otežavanje ulaza novih konkurenata. Ako integracija ostvari svoje ciljeve, primoraće i druga preduzeća, da se integrišu, kako bi povratila konkurentsku poziciju. Time će doći do podizanja barijera za ulazak na tržište.

Integracijom se može postići ulaz u sferu viših stopa povraćaja. U takvom slučaju su efekti prethodnih koristi sporedni a u prvom planu su efekti veće stope zarade u toj jedinici.

U nastavku će biti izneta neki od osnovnih ograničenja u preuzimanju integracionih aktivnosti. Faktori u analizi troškova integracije su konkretni obim zahteva i oportuni troškovi. Ako obim zahteva ne odgovara nivou kome je moguće efikasno organizovanje integrisane jedinice, do integracije neće doći. Pogrešna analiza minimalnog obima dovodi do nepovoljnog korišćenja kapaciteta što direktno dovodi do rasta cene koštanja ili do potrebe da se usluge ili proizvodi integrisanog nivoa nude konkurenciji što dovodi do nepovoljnih prodajnih aranžmana.

Ako integrisane jedinice nisu podjednakog nivoa organizovanosti može doći do njegovog snižavanja na nivo lošijih. Bez dodatnih organizacionih mera, integracija neće samo uticati na rast organizovanosti. Ona samo sadrži potencijal da do poboljšanja dođe.

Tehnološka superiornost jedne jedinice neće stvoriti superiornost preduzeća kao celine. U uslovima tržišnih transakcija, loš dobavljač se relativno lako menja, ali neodgovarajuću internu jedinicu je mnogo teže menjati a kad ona postoji, neisplativo je njeno zaobilazanje.

Integracija može na nižim nivoima procesa dovesti do smanjenja inovativne i preduzetničke motivacije. Ključni odbrambeni mehanizam u tom pogledu je odgovarajući način definisanja transfernih cena, čime se izbegava da se ukupna težina uspeha preduzeća prebaci na poslednju jedinicu u lancu.

Sužena integracija

Sužena integracija je integracija dela ili delimičnog obima proizvodne faze koja sledi ili prethodi posmatrani proces. Ona se nameće kao rešenje koje je ponekad i racionalnije od potpune integracije. Njeni kapitalni zahtevi su manji od potpune a efekti mogu biti jednaki. Pošto sužena integracija podrazumeva manji rast fiksnih troškova, ona uključuje manji stepen rizika i lakša je za sprovođenje. Njeno sprovođenje može predstavljati i prelaznu etapu do potpune integracije.

Sužena integracija ima efekat poboljšanja pregovaračke pozicije sa dobavljačima ili kupcima. Ako njeno sprovođenje ne otklanja potrebu za tržišnim transakcijama iste vrste, pored navedenog, ona može doprineti saznavanju stvarnih troškova ili zarada susednih faza što olakšava pregovaranje ili jača potrebu za njeno kompletiranje. Pored toga, može služiti za pokrivanje neažurnosti tržišnih saradnika (šećerana koja ima sopstvenu proizvodnju repe je tretira kao rezervu koju će koristiti kada neplanirano nema isporuke od dobavljača).

Delimična integracija može biti i metod sticanja know-how-a faze koja je od interesa a koji se želi preneti na kupce ili dobavljače (šećerana ispita optimalnu upotrebu agrotehničkih mera a zatim ih preporučiti individualnom sektoru ili drugim dobavljačima).

Modaliteti sprovođenja integracije

Kada govorimo o integraciji na bazi postojećeg proizvoda ili tehnologije tada imamo mogućnost izbora između njegovih sprovođenja kroz sopstveni razvoj ili kroz akviziciju. Ako se govori o integraciji na bazi novog proizvoda ili tehnologije, tada sopstveni razvoj gotovo da nema alternativu.

I ovo odlučivanje sem ekonomskih, karakterišu i brojni neekonomski faktori kao što su troškovi i vreme. S obzirom da je troškove relativno lako precizno odrediti, ključno pitanje odluke je uticaj vremena na efikasnost integracije. Kod unutrašnjeg razvoja je vreme duže i uključuje inovativni i implementacioni ciklus. Preuzimanje je mnogo brža alternativa.

Za utvrđivanje efekata unutrašnjeg razvoja, neophodno je uzeti u obzir investiciona ulaganja i sticanje know-how-a, investicije u opremu i postrojenja, troškove izazvane odgovorom konkurenata, itd.

Osnovni nedostatak integracije kroz akviziciju je njena cena koju treba isplatiti u kratkom roku. To povećava složenost prikupljanja dovoljnih sredstava da se ovakva transakcija sprovede i uključuje nemogućnost da se rizik pogrešno donešene odluke podeli u više etapa (što omogućuju faze unutrašnjeg

razvoja ili delimična integracija). Sa druge strane, to ne znači da će ukupna cena biti obavezno veća od cene unutrašnjeg razvoja a uključuje brojne prednosti.

Akvizicija je kupovina preduzeća ili njegove filijale, pri čemu kupljeno preduzeće može postati deo jedinstvenog preduzeća ili njegova filijala. Cena koja će se platiti se određuje na tržištu preduzeća ili akcija. Ako se iz analize izuzmu cenovni uticaji na odluku, ili se utvrdi da su cena akvizicije i unutrašnjeg razvoja približne, znatan uticaj će imati sekundarni kriterijumi odlučivanja kao što su kvalitet rukovodstva i personala preduzeća koje se preuzima, postojanje tržišnog prostora za ulazak novih kapaciteta, izgledi uspešnog okončanja unutrašnjeg razvoja i očekivana složenost upravljanja integracionom celinom.

Kvaziintegracija

Kvaziintegracija je oblik odnosa između vertikalno susednih preduzeća koji se po svojim karakteristikama nalazi između ugovorima regulisane saradnje i punog vlasništva. Njeno sprovođenje omogućuje postizanje nekih efekata integracije i istovremeno izbegavanje nekih rizika. Uobičajeni oblici kvaziintegracije su: posedovanje manjinskog paketa akcija, kreditiranje, avansni krediti, ekskluzivni ugovori o saradnji, itd.

Ovaj oblik integracije ne uključuje pun iznos troškova ali zadržava viši stepen rizika od raskidanja. Stanje tržišta i promene na njemu su osnovni faktor trajanja i stabilnosti ovog odnosa.

Ako je kvaziintegracija stabilna i bazira na zajedničkom interesu, onda omogućuje postizanje većine pozitivnih efekata integracije: razmenu i efikasnost informacija za obe strane, koordinirano poslovanje, uštede na pregovaranju, itd. Pored ovih prednosti, donosi i dodatne: manji ili nikakav ulog kapitala, nema potrebe za koordinacijom u integrisanoj jedinici, mogućnost prelaska na ovaj odnos sa drugim preduzećima.

12.5 Transformacija i motivacione strategije

Motivacija nije ograničena samo ispunjenjem individualnih potreba, niti postizanjem uspeha u radu grupe ili tima, još manje je pojam koji se tiče organizacije kao celine. Motivacija mora delovati na ljude na svim nivoima organizovanja. Da bi postigla taj efekat, svaki pojedinac mora: imati osećaj ličnog uspeha koji doprinosi uspehu organizacije, dobiti odgovarajuća priznanja za taj uspeh, imati želju da savlada predstojeće zadatke, imati osećaj da se u organizaciji razvija kao ličnost i član društvene zajednice.

Koncept transformacije može radikalno izmeniti uslove u kojima ljudi treba da postignu opisano motivaciono stanje.

Promena ciljeva organizacije i drugih strateških odrednica a posebno promene u strukturi stavljaju pojedinca, ali i kolektiv, u sasvim novo motivaciono okruženje. Sa druge strane, i sama organizacija može zahtevati od zaposlenih nov način ponašanja. Razrada i primena nove motivacione strategije je mehanizam koji ima daleko efikasniji uticaj od organizacione kulture. Putem upotrebe stimulansa ona mnogo neposrednije od kulture saopštava šta je to odgovarajuće, efikasno ponašanje a šta ne. Njen sadržaj može biti shvaćen i kao instrument implementacije novog koncepta organizacione kulture.

U razradi strategije, rad će se bazirati na projekciji poželjnog ponašanja. Nemogućnost da se poželjno ponašanje generalizuje za sve vrste zadataka, sve nivoe hijerarhija i sl., dovodi do potrebe za nekoliko segmenata motivacione strategije. Segmenti mogu biti određeni doprinosom ponašanja nekom cilju organizacije (npr. motivaciona strategija efikasnosti, kvaliteta, uštede resursa, itd.) ili subkulturama u kojima se izdvajaju izvesne specifičnosti potrebnog ponašanja (motivaciona strategija za administrativno osoblje, za tehnostukturu, itd.).

Samo određeni broj stimulansa ima oblik koji je moguće opisati i propisati u normativnim dokumentima preduzeća. Tu ubrajamo plate, premije, provizije, unapređenja, itd. Njih možemo jednim imenom nazvati sistemom nagrađivanja. Preostali deo stimulansa se upotrebljava u okviru tekuće menadžerske prakse (pohvale, način komunikacije, učešće u odlučivanju, i dr.).

Sistemi nagrađivanja

Sistem nagrađivanja se koncipira tako da omogućuje povećanje produktivnosti uz kontrolu učešća troškova rada u ukupnim troškovima. Osim toga, njegovi ciljevi su vezani za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika i motivaciono učešće zaposlenih u svim procesima organizacije. Odredbe i načela sistema nagrađivanja uključuju korišćenje novčanih i nematerijalnih stimulansa za rad. U novčane nagrade se ubrajaju: plata, provizija, jednokratna nagrada, učešće u profitu i učešće u vlasništvu, dok se u nematerijalne nagrade ubrajaju napredovanja u službi, napredovanja u hijerarhiji, mogućnost usavršavanja, slobodni dani, pohvale i priznanja, poboljšani uslovi rada, itd.

Za veličinu plate važi da je glavni motivacioni faktor. Međutim, nedovoljno shvatanje povezanosti između veličine plate i efikasnosti i lojalnosti zaposlenih je kod uspešnih firmi dovelo do toga da prosečna plata u toj firmi bude i do 10x veća od firmi u okruženju. Motiv za takav pristup je shvatanje da visoka plata donosi i visoku motivaciju, što je samo delimično tačno. Tu treba imati na umu da je na rast efikasnosti uticajni proces rasta plata od njihovog trenutnog nivoa, da se platom stvara mnogo više obaveza nego odgovornosti i da njena visina guši uticaj dodatnih materijalnih stimulansa. Takođe, zapostavlja se objektivna opasnost od destimulacije prilikom smanjenja plate iz objektivnih razloga.

Dinamiku isplata treba određivati shodno činjenici da je novac vrlo kratkoročan motivacioni faktor i da taj efekat ima bez obzira na visinu isplata. Na osnovu toga se preporučuje korišćenje češćih isplata i njihovo povezivanje sa očekivanom maksimalnošću efekata.

Sistem nagrađivanja mora uključiti razlike u složenosti posla koji se obavlja i njegove relativne vrednosti za uspeh organizacije. To podrazumeva da se razlikuju poslovi čije obavljanje direktno kreira rezultat i sporedni poslovi preduzeća.

Jedan od mogućih oblika stimulacije je i radničko akcionarstvo, koje u izvesnoj meri može doprineti većoj motivisanosti radnika, lojalnosti preduzeću i menadžmentu, smanjenju fluktuacije, itd. U nekim preduzećima, za radnike je ovaj vid vlasništva deo motivacione strategije a u drugim je za menadžere vid povećanja odgovornosti. Neke organizacije sada obavezuju menadžere da kupuju određen broj akcija.

Osim zbog motivacionih efekata, radničko i menadžersko akcionarstvo se koristi radi ostvarivanja poreskih olakšica preduzeća, vlasnika i menadžera.

Transformacioni lider – stil menadžmenta transformacije

Opis ličnosti i posla lidera promena ne bi bio potpun kada ne bi sadržao sugestije u pogledu efikasnog stila rukovođenja u okviru predstojećeg programa. Preterano oslanjanje lidera na formalni autoritet bi bilo suprotstavljeno sa osnovnim konceptom liderstva, a pogotovo sa njegovim očekivanim ponašanjem u toku sprovođenja promena. Navedene osobine koje poseduje, treba da mu omoguće da svoj stil rukovođenja što više približi tzv. transformacionom rukovođenju.

Transformaciono rukovođenje se bazira na razumevanju vrednosti i stavova podređenih i na njihovom inkorporiranju u koncept ciljeva, a u situacijama kolizije obezbeđuje podršku podređenima u toku prilagođavanja. Usled toga, ono obiluje mnoštvom kontakata i odnosima sa podređenima koji imaju karakter ravnopravne komunikacije i međusobnog približavanja. Transformacioni lider bi trebalo da: poseduje harizmu, ima viziju, odiše entuzijazmom, pruža lični primer, ohrabruje dvosmernu komunikaciju, izražava javnu zahvalnost, pruža podršku podređenima, posvećuje individualnu pažnju, itd.

Pojam i funkcije menadžmenta su neobjašnjene kategorije ako se u objašnjenje ne uključe autoritet i moć. Međutim, mora se imati na umu da promene ne mogu da se naredi i neće se desiti zato što menadžer hoće, već zato što su one razumljiva i prihvatljiva alternativa za većinu u preduzeću. Sa druge strane, pregled podataka i iskustva o uspešnim procesima transformacije ukazuje da ni drugi klasični oslonac menadžmenta, pod čime se podrazumevaju funkcije i efikasnost njihovog obavljanja, ne pružaju poseban doprinos. Sve to navodi da je transformacioni lider menadžer koga ne karakteriše plan nego vizija, koji ne organizuje već integriše, ne naređuje nego podstiče na samoinicijativu, ne kontroliše već ima poverenja. To je ličnost koja svojim izjavama, ponašanjem i rezultatima odaje utisak da se upravo vratila sa pozicije na koju ima nameru da povede celo preduzeće.

Da bi neko uspešno realizovao leadersku funkciju nije dovoljno da nastoji da realizuje svoju, ma kako pozitivnu viziju, već mora da je kreira kroz recipročan odnos sa svojim sledbenicima. U organizaciji to znači da vizija mora biti kreirana kroz saradnju sa najužim krugom menadžera i da se kasnije rasprostire po celom preduzeću.

Promena menadžer stila na svim nivoima

Sadržaj OT će od mnogih radnika i menadžera zahtevati nov način mišljenja i ponašanja, opteretice ih novim i drugačijim poslovima i zadacima, uvešće nov sistem kontrole, informisanja i komunikacije, doskorašnje socijalno okruženje može nestati, itd. Pored toga, promene u početnom periodu retko kad znače i bolje rezultate i rast zarada. U takvoj situaciji, prirodno je da će većina biti zabrinuta za svoj položaj i budućnost i da će razviti defanzivne i oportunističke strategije, što može ugroziti proces transformacije.

Prateću neizvesnost i nastale trenutne gubitke teško može kompenzovati veličina i stil lidera transformacije. Neophodno je da u pokretanje, a naročito sprovođenje, procesa transformacije bude

uključena cela menadžment struktura. To će zahtevati ne samo da oni individualno osećaju potrebu i razumeju način promena već da taj osećaj prenose i podržavaju kod svojih podređenih.

Postizanje stanja integrisanosti kolektiva oko programa OT podrazumeva raskidanje tradicionalnog odnosa menadžer-podređeni. Sistem kontrole, u tom periodu, mora imati karakter povratne veze koja funkcioniše u okviru koncepta organizacionog učenja, a ne karakter pretnje i prinude. Početni i mali propusti moraju biti ignorisani. Ideje i zapažanje zaposlenih moraju biti adekvatno prikupljene i razmatrane na objektivna način. Svaki, pa i najmanji uspeh, mora biti adekvatno nagrađen.

Postupak promene stila menadžmenta, koji će olakšati proces promena za zaposlene, mora biti iniciran i upravljani od strane lidera promena. On je taj koji najneposrednije utiče na struktuiranje menadžerske strukture, kao i na izbor samih menadžera. Pri tome se pretpostavlja da će većina menadžera, posebno na nižim nivoima ostati nepromenjena. Za njih je bitno da bude kreiran adekvatan program edukacije i obuke u smislu navedenih preporuka. Iz raspoložive menadžerske strukture, lider promena mora odabrati inicijalni tim za implementaciju promena. Tim treba sastaviti što pre i iz redova najuticajnijih menadžera iz raznih delova organizacija. Pri tome nije bitno da li su oni u samom početku istomišljenici ili ne.

Faza 3 - Faza implementacije

Ova faza obuhvata samu implementaciju (realizaciju) i procenu rezultata.

12.6 Realizacija promena

Nakon prve dve faze, postignuta je svesnost o problemu i njegovim rešenjima. Sada je neophodno izabrana rešenja pretvoriti u strateški i operativan plan mera za realizaciju rešenja. Ako ne dođe do realizacije, o kvalitetu i rezultatima prethodnih koraka OT je iluzorno govoriti. Razlozi za bojazan da OT bude zaustavljena u završnoj fazi, nisu samo hipotetički. Realne i česte situacije su da realizacija izostane zbog:

1. značajnih promena situacije u kojima preduzeće posluje u trenutku planiranog početka realizacije, što je vrlo verovatno za preduzeća koja posluju u vrlo dinamičnim granama delatnosti;
2. promene mišljenja pokretača promene o opravdanosti i isplativosti programa OT, do čega može doći usled njegovog opredeljenja da ide linijom manjeg otpora (da proda firmu npr.)

Osim ovih opasnosti, za nastavak programa postoje još nekoliko razloga zbog kojih se ova faza smatra ključnom za uspeh OT.

1. Dizajnirana rešenja baziraju se na teorijama, pretpostavkama i proračunima koji u ovoj fazi doživljavaju proveru svoje realnosti. Već prva odstupanja mogu značajno poljuljati poverenje i samog lidera promena u verodostojnost planiranih rezultata.
2. Neophodna su realna i znatna ulaganja kao i finansijsko amortizovanje diskontinuiteta priliva od dotadašnje delatnosti, ma kako on bio mali. U situacijama krize, što je prateće za OT, ugroženi su i unutrašnji i spoljni izvori sredstava, pa se mora obezbediti dovoljno sredstava za ceo program OT.
3. U prethodnim fazama otpori promenama su bili samo realne pretpostavke, sada može doći do vrlo destruktivnih načina njihovog ispoljavanja (značajni stručnjaci mogu dati otkaze, štrajkovi, itd.).
4. Trajanje faze realizacije može biti dugo. Usled toga je neophodno obezbediti njen kontinuitet u institucionalnom smislu, ali i strukturne i upravljačke mere za održavanje.

Planiranje realizacije

Očekivane poteškoće i problemi u fazi realizacije upozoravaju na potrebu posebnog planiranja njenog toka. Obzirom da se kvalitet rešenja ocenjuje i na osnovu njegovih implementacionih karakteristika, može se reći da se aktivnosti planiranja realizacije mogu smatrati poslednjom aktivnošću koraka dizajna.

Osnovne aktivnosti planiranja realizacije se odvajaju u tri nivoa:

1. Priprema za primenu novog modela organizovanja, što obuhvata:
 - planiranje relokacije resursa prema ciljevima i strategijama
 - izrada i distribucija dokumentacije kojom se institucionalizuje novi model
 - plan obrazovanja i obuke kadrova za nove uloge i zadatke
 - priprema tehničko-tehnoloških i kadrovskih uslova za primenu novog modela organizovanja
2. Upravljanje primenom novog organizacionog modela. Ovde je neophodno odrediti dinamiku primene novih rešenja i način njihovog uvođenja, definisati ciljeve prelaznog perioda i način kontrole
3. Pozitivni rezultati promena će voditi potrebi zamrzavanja novog modela

Planiranje resursa

Utvrđivanje potrebne količine resursa za realizaciju nekog dizajniranog rešenja je sastavni deo procene njegove prihvatljivosti. Proces planiranja resursa se sastoji iz sledećih koraka:

1. Identifikacije resursa (koji resursi su neophodni za realizaciju promena?)
2. Utvrđivanje izvora resursa (do koje mere postojeći resursi odgovaraju planiranim promenama?)
3. Integrisanje različitih vrsta resursa
4. Određivanje prioriteta u obezbeđivanju i plasmanu resursa
5. Definisanje konačnog plana upotrebe resursa

Na nivou preduzeća, planiranje resursa se odnosi na njihov raspored između različitih delova organizacije. Svaki od njih ima određenu ulogu u odnosu na novu strategiju preduzeća i njene specijalizovane segmente. U odnosu na obim i značaj te uloge biće dodeljeni različiti obimi resursa. U nastavku će biti pomenuta dva važna faktora koji određuju celokupni pristup raspoređivanju.

| | | Stepen promene | |
|----------------------|-----------------|----------------------|---------------------|
| | | Mala | Velika |
| Model raspoređivanja | Centralizovan | Formula | Ključni prioritet |
| | Decentralizovan | Sloboda pregovaranja | Otvoreno takmičenje |

Model upravljanja procesom raspoređivanja resursa

Ako je stepen promene potrebnih resursa mali a model raspoređivanja je rezultat odluke centralizovanog autoriteta, tada je u njegovoj osnovi najčešće neka vrsta formule ili proporcije. U slučaju decentralizovane raspodele, upotrebiće se kontrolisani model pregovaranja o raspoređivanju na nivou poslovnih jedinica. U svakom slučaju, kada se radi o maloj promeni resursa, težišni problem je njihova preraspodela a ne njihov obim.

Problem obima nastaje u slučaju značajnog uvećanja ili smanjenja aktive preduzeća, broja zaposlenih, broja poslova, itd. U organizacijama gde je plan raspodele centralizovano određen, on poprima formu primene ključnih prioriteta za proizvode, poslovne jedinice, itd. U decentralizovanom modelu, raspodela poprima formu određivanja pravila za otvoreno, nezavisno takmičenje za autonomne poslovne jedinice. Tada se resursi ne pribavljaju centralno, već po filijalama preduzeća. Ovo je čest slučaj u holdinzima.

Plan upotrebe resursa obuhvata naglasak na vremensko usklađivanje između različitih vrsta i obima resursa i poslovnih efekata koje njihova upotreba treba da iskaže. Može se reći da se u ovoj tački prelazi sa statičkog nivoa planiranja na dinamički (struktura prepušta primat poslovnim procesima).

Organizaciono učenje u funkciji transformacije

Organizaciono učenje je već pomenuto kao metod unapređenja performansi organizacionog modela. Ranije se naglasak više davao na procese individualnog i grupnog učenja, međutim u poslednjoj fazi razvoja pristupa naglasak je na stvaranju sistema (organizacija kao celina) koji ima sposobnost unapređenja znanja, koja su u funkciji stvaranja nove ili veće konkurentske prednosti, koja se danas ne zasniva na onome što preduzeće ima, već na onome što preduzeće može.

U kontekstu OT to znači da će se insistirati na sticanju znanja i sposobnosti koje podržavaju transformacioni koncept ciljeva i zadataka organizacije. Za jedan deo organizacije, ovo će značiti promene u naučenim rutinama i odnosima, ali za mnoge će to značiti drugačiji odnos prema okruženju, prema kvalitetu i sl.

Termin organizacija a ne preduzeće koje uči se koristi zato što se smatra da je organizacija opštiji pojam od preduzeća. Učenje se odigrava u svakoj organizaciji, jer ljudi stiču znanje i stručnost tokom obavljanja svojih svakodnevnih aktivnosti. To je učenje zasnovano na iskustvu. To vodi shvatanju da je učenje pasivan i permanentan proces. Organizacija koja uči, ne oslanja se samo na tu vrstu učenja, već i na aktivno učenje. Odgovornost menadžera je da se pribavljaju nova znanja koja omogućavaju transformaciju preduzeća, a ne samo ponavljanje odavno prihvaćenih znanja.

Organizacija koja uči je ona koja je sposobna da stvara, pribavlja, vrši transfere znanja i modifikuje svoje ponašanje na način koji reflektuje nova znanja. Ona poseduje stručnost u sledećim aktivnostima:

sistemsom rešavanju problema, učenju na sopstvenom iskustvu, učenju na iskustvu i najboljoj praksi drugih kao i brzom i efikasnom transferu znanja. Smatra se da se učenje u organizaciji odvija u tri etape. Prva je kognitivna – zaposleni se izlažu novim saznanjima i potrebi da misle različito. Druga je etapa ponašanja – zaposleni prihvataju nova saznanja i menjaju ponašanje. U trećoj etapi se uočavaju pozitivne promene u performansama.

Sposobni lideri na najmanje tri načina doprinose uspehu organizacije. Prvo, stvaranjem jasne vizije na osnovu uvida u dugoročne trendove grane. Drugo, fokusom na razvoj ljudi oko sebe, motivišući ih da uče i preuzimaju veću odgovornost. Treće, lideri prednjače u *odvikavanju od naučenog*, u nameri da se dovedu u pitanje tradicionalne pretpostavke o preduzeću i njegovoj sredini.

Vrste organizacionog učenja

Postoje dve bazične vrste organizacionog učenja: adaptivno ili *učenje u jednom krugu* i generičko ili *učenje u duplom krugu*. Ove dve forme učenja se razlikuju po dubini promena koje izražavaju.

Adaptivno učenje predstavlja bazičnu formu učenja u kojoj se saznanja stiču i promene vrše samo u okvirima prethodno definisanog seta pretpostavki koje ostaju van svakog preispitivanja. Ova vrsta učenja se vrši u formi merenja funkcionisanja i performansi preduzeća u odnosu na prethodno definisane standarde i rezultira u akciji koja ima za cilj da se to funkcionisanje i performanse izjednače sa standardom. Pri tome se ne vrši preispitivanje samog standarda. Rezultat su inkrementalne promene ili prilagođavanje postojećih rutina.

Generičko učenje predstavlja sticanje znanja kojim se preispituju i menjaju bazične pretpostavke na kojima su izgrađene postojeće rutine. Time se, dakle, ne preispituju postojeće rutine, već kreiraju potpuno nove, bazirane na novim pretpostavkama o izvorima konkurentske prednosti. Za razliku od adaptivnog učenja, uključuje još jedan krug: preispitivanje osnovnih pretpostavki na kojima su dosadašnje rutine bazirane.

Proces organizacionog učenja

Ovaj proces može da se struktuiru kroz četiri osnovne faze:

1. Kreiranje znanja kroz prikupljanje i interpretaciju informacija. Prvi korak je prikupljanje informacija o nečemu što je do sada bilo nepoznato kao i interpretacija tih informacija, jer znanje ne uključuje samo informacije već i značenja koja se kreiraju interpretacijom tih informacija.
2. Diseminacija znanja. Karakteristika organizacionog znanje je upravo ta što organizaciono za razliku od individualnog znanja podrazumeva da se znanje širi i učini dostupno svim članovima organizacije.
3. Memorisanje znanja. Stečeno znanje je potrebno sačuvati u organizacionoj memoriji kako ne bi nestalo kada ljudi koji ga poseduju odu iz organizacije.
4. Korišćenje znanja za modifikaciju individualnog ponašanja i rutina u organizaciji. Učenje nema smisla ako nije izazvalo promenu individualnog ponašanja članova organizacije i organizacionih procesa i rutina.

Karakteristike organizacije koja uči

U izgradnji organizacije koja uči najviše pažnje se posvećuje sledećim njenim komponentama: organizacionoj strukturi, kulturi, sistemima i zadacima koje menadžeri imaju u tom tipu organizacije.

Organizaciona struktura organizacije koja uči mora da bude dizajnirana na principima kompatibilnim sa principima učenja u duplom krugu. Da bi obezbedila da se učenje u duplom krugu obavlja rutinski i svakodnevno, organizaciona struktura preduzeća mora imati sledeće karakteristike: niska specijalizacija poslova i zadatka (kako bi članovi organizacije imali slobodu njihovog menjanja u toku učenja), višak funkcija (od pojedinaca i grupa se očekuje da razviju veći broj različitih veština, kako bi bili u stanju da obavljaju ne samo svoje, već i poslove koji su dodeljeni drugima), raznovrsnost poslova i metoda rada (standardizacija i formalizacija se svode na najmanju moguću meru), maksimalna moguća decentralizacija (da bi organizacija izgradila mogućnost učenja), minimalni broj hijerarhijskih nivoa (zato se ove organizacije nazivaju horizontalnim), mrežna struktura (mreža timova koji autonomno rade na svojim zadacima), fleksibilnost, i dr.

Organizaciona kultura mora podržavati proces učenja. Da bi to bilo moguće, kultura preduzeća treba da sadrži određene vrednosti: otvorenost prema okruženju, tržišna orijentacija, prihvatanje rizika, tolerancija grešaka i učenje iz njih, pozitivan stav prema promenama, razvoj ljudi, itd.

Sistemi koji imaju najveći značaj za kreiranje organizacije koja uči su informacioni sistem i sistem upravljanja ljudskim resursima. IS mora biti dizajniran tako da reši tri osnovna zadatka: obezbediti blagovremenu i tačnu povratnu informaciju o rezultatima prethodnih akcija; učiniti povratnu informaciju dostupnom onima koji treba da uče iz nje; obezbediti povratnu informaciju u obliku koji stimuliše njenu upotrebu u cilju učenja i modifikovanja iskustva onoga koji je koristi.

Sistem upravljanja ljudskim resursima se mora menjati u pogledu kriterijuma izbora zaposlenih, u pogledu razvoja obrazovanja u organizaciji kao i u pogledu nagrađivanja. Prijem i selekcija novih ljudi u organizaciji mora se vršiti ne na osnovu njihovih postojećih znanja, nego na osnovu njihove sposobnosti da uče i razvijaju se. Zaposleni moraju da stiču znanja i iz oblasti koje su nepovezane sa njihovom specijalizovanošću. Nagrađivanje u organizaciji se mora modifikovati tako da se kao kriterijum za nagrade i kazne prihvati dostignuti stepen naučenog. Zaposleni se moraju nagraditi za svaki novi stepen u razvoju njihove sopstvene sposobnosti, znanja i veština.

Strategija realizacije organizacionih promena

Ovde se mora naglasiti da ne postoji opšta strategija primene dizajniranih rešenja. Ovo je faza u kojoj jedan novi pristup moramo uvesti u upravljanje primenom novog organizacionog modela. Naglasak će biti na problemima koji izazivaju nejednaka shvatanja i prihvatanja (otpori) planiranim promenama od strane zaposlenih.

Snaga suprotstavljanja (otpora) će zavistiti od toga šta zaposleni (svako pojedinačno i grupno) mogu izgubiti ili dobiti, od toga da li je koncept promena usklađen sa trenutnim kulturnim normama organizacije, od potrebne brzine promena i dr. Umanjenju otpora promenama doprinosi adekvatan izbor lidera promena, sistem komunikacije tima za promene i linijskih menadžera i zaposlenih, učešće zaposlenih u kreiranju plana OT i dr.

Iz literature, dobro su poznate strategije promena ljudskog ponašanja: empirijsko-racionalna, normativno-reedukativna i politička (autoritativna).

Prva strategija se bazira na shvatanju da su ljudi racionalni i da svojim radom i ponašanjem slede interese koji su im u određenoj situaciji relevantni. Mogućnost upravljanja se tada bazira na spoznaji tih interesa i njihovom povezivanju sa postojećim pravcima promena.

Normativno-reedukativne strategije se baziraju na shvatanju da su ljudi inteligentna bića čiji interesi se formiraju iz odnosa između njih i okruženja. Proces edukacije je onda uključen kao model formiranja pogodnog sistema ljudskih interesa u odnosu na ciljeve i rešenja predstojećeg programa promena. Edukativni proces (organizaciono učenje) možemo shvatiti kao individualni, ali i kao organizacioni napor usmeren na razumevanje i podršku novom organizacionom modelu. Dok je prva vrsta strategija bazirana na pasivnom učenju, ova je bazirana na aktivnom učenju ostvarenom pod direktnim nadzorom lidera i tima za promene.

Treća strategija promena bazira na korišćenju moći i autoriteta u procesu promena u organizaciji. Ta moć je zasnovana ne samo na kontroli ekonomskih resursa već i na superiornom znanju i kontroli informacija u njihovoj izvornoj formi.

Na osnovama prethodnih strategija, razvijen je pogled na puteve promena, gde se navode četiri mogućnosti za efikasnu implementaciju:

- strategija racionalne akcije (analitička)
- strategija prinude (imperativna)
- spontana strategija
- participativna strategija

Strategija racionalne akcije gotovo potpuno integriše pomenute empirijsko-racionalne i normativno-reedukativne strategije dok strategija prinude odgovara pomenutoj političkoj strategiji.

Strategija spontane promene pretpostavlja da se organizacija može menjati u toku kreativnog rešavanja ključnih problema bez posebnog, paralelnog osmišljavanja ciljeva promena. Kako se problemi mogu rešavati i u toku operativnih, tekućih procesa u bilo kom delu organizacije, ovde se radi o decentralizovanim programima osmišljavanja i sprovođenja promena, često bez neposrednog učešća i izbora lidera promena.

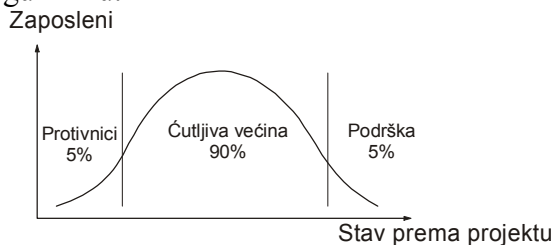
Participativna strategija je moguća u uslovima decentralizovanih predzeća. U njima su interesi članova derivat ciljeva organizacije i obrnuto, te se može očekivati potpuni angažman članova na njihovom ostvarenju. Stoga se kao pretpostavka učešća u promenama uzima doprinos novog modela ciljevima svakog pojedinca. Zbog toga rešenja nisu rezultat dizajnerskog rada već rezultat kompromisa između individualnih i

grupnih ciljeva. Kompromis se postiže u okviru pregovaračkog procesa koji, bar na površini, ima demokratski karakter.

Očigledno, optimalno vreme za izbor strategije primene rešenja programa OT se ne poklapa sa početkom faze primene. Opredeljenje ove vrste treba izvršiti najkasnije u fazi dijagnoze. Već tada je poznat lider promena, dubina krize, osnove novog organizacionog modela i ključna mesta i ličnosti koje će ispoljiti otpor prema promenama. Takođe, poznata je i hitnost sprovođenja rešenja kao i karakter organizacione kulture u kojoj će se promene sprovođiti. Na osnovu tih informacija, lider i tim za promene će usvojiti jednu od navedenih globalnih strategija primene a njen operativni tok će biti u ovoj fazi preciziran do najsitnijih detalja.

12.7 Savladavanje otpora promenama

Konstatacije tipa da su promene realnost i neminovnost u sadašnjem vremenu, da predstavljaju izvor opasnosti, ali i šansu za preduzeća, većini zaposlenih pa čak i menadžerima, često zvuče kao apstraktna, savremena faza. Oni sadašnjost ocenjuju u okviru nekih svojih interpretativnih šema, i sa stanovišta ličnih interesa, te ne mogu naći opravdane razloge za promene dok preduzeće radi profitabilno, njihova plata je stabilna, konkurencija je bezazlena, itd. Drugi opet, iako se pozicija preduzeća i njih lično kontinualno, ali sporo pogoršava ne veruju u postavljeni plan OT ili ljudima koji treba da ga realizuju a posebno ako on već u početku ima predznak stezanja kaiša i to baš u njihovoj neposrednoj blizini. Kod trećih su opažaji pomešani, pozicija preduzeća se pogoršava, ali to njih lično ne dotiče jer imaju rezervni plan u vidu privatnog posla ili prelaska u drugu firmu.



Odnos zaposlenih prema promenama

Osim individualnih, različiti su i grupni, organizacioni odnosi ka promenama. Dominantna kultura u nekim preduzećima podržava inovacije, u drugim je naglašena orijentacija na tradiciju, dok se u trećim trenutna loša situacija želi rešiti koracima koji će minimalno razlikovati novo stanje od postojećeg. Neke ključne organizacione prepreke promenama su:

- Sistem nagrađivanja koji forsira stari način rada. Iako će organizacione promene pomoći ljudima u razvoju poslovnih veština kroz različite forme treninga, ponašanje na poslu će se promeniti samo ako su te nove veštine aktivno podržavane i nagrađivane.
- Pretnje za postojeću ravnotežu moći. Tokom vremena, grupe i odeljenja u organizaciji razvijaju kompleksne odnose koji uključuju uticaj i moć. Pošto organizacione promene često nalažu smene radnika, promene moći i razmeštaj resursa, grupe i odeljenja koja su kontrolisala ključne resurse i pozicije mogu videti promene kao pretnju njihovoj moći i uticaju.
- Unutargrupni konflikti koji onemogućavaju saradnju. Rast organizacione efektivnosti često zahteva razvoj većeg nivoa saradnje među raznim delovima organizacije. Međutim, kad su resursi ograničeni, grupe se mogu takmičiti jedna sa drugom i namerno ili nenamerno blokirati neke druge ciljeve. Što veći broj konflikata eskalira, to je teže implementirati promene.
- Nekompatibilnost procesa promena i organizacione kulture. Organizacione promene moraju biti u skladu sa organizacionom kulturom. Promene koje zahtevaju da ljudi rade na jedan nov i različit način biće u neslaganju sa normama i vrednostima koje vladaju u organizaciji.
- Velike investicije u prethodne odluke i smerove delovanja. U nekim slučajevima, u jednoj organizaciji mogu biti vezane velike sume novca sa fiksnim investicijama kao što su oprema i nepokretna imovina. Promene koje mogu prouzrokovati da organizacija napusti plan ili projekat za koji su već alocirani značajni resursi, često će biti izbegnute.

Lider promena, u cilju pripreme adekvatne strategije i mera za savladavanje otpora, mora računati na složenost situacije u kojoj će nastojati da realizuje dizajnirana transformaciona rešenja. Prvi korak je pažljiv

izbor strategije za realizaciju promena, a naredni je priprema adekvatnih operativnih mera za savladavanje otpora koji će neizostavno nastati bez obzira na sadržaj promena.

Iako se spremnost organizacije na promene izražava, najčešće, na osnovu impresije lidera, stečene na ograničenom uzorku, koji osim toga nema slučajni karakter, ipak su zapaženi pokušaji standardizovanja postupka njenog donošenja. Tako je *David Glecher* ocenu spremnosti za promene izveo putem relacije između koristi i troškova koje će ona izazvati:

$$C = (A \times B \times D) > X$$

Korist od promena izražava stepen spremnosti za promene (C) koji je rezultat proizvoda između stepena nezadovoljstva postojećim stanjem (A), jasno određenom atraktivnošću stanja nakon promena (B) i opravdanošću prvog koraka u realizaciji promena (D). Sa (X) je označena cena promena, odnosno akumulisani finansijski, psiho-socijalni, vremenski i drugi troškovi. Relacija množenja na adekvatan način opisuje rast spremnosti za promene jer ukazuje na činjenicu da jako mala ili 0 vrednost bilo kog činioca, gotovo minimizira mogućnost promena.

Model ocene očekivanog otpora promenama koji su ponudili *Schoderbek, Cosier i Alpin* uključuje fiksne i varijabilne činioce. Fiksni činioци su rezultat individualne ocene koristi i šteta koje će pojedinac pretrpeti (plate, sigurnost posla, uslovi rada, itd.) dok su varijabilni faktori reprezent ličnog odnosa prema promenama uopšte i rezultat su zbira navedenih elemenata.

$$\text{Otpor prema promenama} = \text{Lično osećanje sigurnosti} + \left\{ \begin{array}{l} \text{Odnos lider-sledbenik} \\ \text{Količina raspoloživih informacija} \\ \text{Iskustvo sa prethodnim promenama} \end{array} \right\}$$

Prilikom izbora strategije primene, treba imati u vidu da se može uticati samo na varijabilne faktore otpora i da obe grupe faktora moraju preći određeni limit vrednosti, odnosno da se ne mogu međusobno kompenzovati.

Ma kakav bio sadržaj OT i njene primene, on će izazvati podeljena mišljenja i reagovanja članova organizacije. Ključna orijentacija u pridobijanju podrške u primeni je na neopredeljene i do tada nezainteresovane članove organizacije. Međutim, i među njima ima pristalica oba pravca, za i protiv promena, ali su oni nestabilni, odnosno neodlučni. Na osnovu ovoga, biće neophodan niz planova za pridobijanje menadžera i zaposlenih koji se ne uklapaju u opštu strategiju primene. Rad u tom pravcu se mora otpočeti njihovom identifikacijom a nastaviti razradom prilagođenih strategija.

Skala opredeljenosti za promene ima četiri pozicije:

- protiv promena
- odobravanje, ali nezalaganje za realizaciju
- podrška promenama
- učešće u promenama

Ottoway je one koji su u izvesnoj meri za promene, svrstao u tri kategorije: generatori promena, implementatori promena i prihvatiloци promena. On u klasifikaciji ide dalje i u okviru generatora promena identifikuje ključne agente promena (koji promene pretvaraju u zajedničku potrebu), demonstrante (koji su na prvoj liniji konfrontacije između zalagača i protivnika promena), pokrovitelje promena (koji kreiraju ključne resurse neophodne za promenu) i branioce promena (koji su od početka za promene, ali ih ne generišu).

U okviru grupe implementatora razlikuju se uloge spoljnih (spolja angažovani da potpomognu proces promena), spoljno-unutrašnjih (konsultanti koji aktivno učestvuju u procesu obuke, planiranja faza implementacije, itd.) i unutrašnjih implementatora (po prirodni pozicije su u strukturi).

Prihvatiloци promena su najbrojnija grupa. Njih ima na svim nivoima hijerarhije i svih vrsta specijalnosti. Njihova uloga je da olakšaju proces primene ili bar da ga ne otežavaju. U zavisnosti od faze primene u kojoj nastaje prihvatanje promena, razlikujemo rane prihvatiloce (bez znatnih analiza i rezervi, sa početkom uvođenja prihvataju promene), podržavaoце (prihvataju promene iz razloga lojalnosti organizaciji) i korisnike (prihvataju promene tek kada se uvere u njihovu korisnost).

Olakšavanje rada u ovoj fazi treba da donese efikasno izveden proces odmrzavanja organizacije. Zaposleni i menadžeri treba da razumeju dubinu krize u kojoj se nalaze, i da razumeju da njeno otklanjanje nije moguće u okviru raspoloživih mera operativnog menadžmenta, kao i to da će se stanje vremenom samo pogoršavati ako se ne prihvati izvestan broj promena. Takođe, mora postojati opšti utisak da će promene imati pozitivan uticaj u odnosu na lične interese članova organizacije. Sve ovo će doprineti stvaranju tzv.

kritične mase ljudi i uticaja potrebnog da se promene realizuju. Za lidera promena vrlo je bitno da ima dobar pregled raspoređenosti te kritične mase kroz strukturu organizacije i nivoe menadžmenta. Njemu je potreban niz lokalnih lidera u toku implementacije. Oni treba da budu pravilno raspoređeni u svim funkcijama i poslovnim jedinicama organizacije. Najviše treba da ih bude tamo gde su dizajnirane najveće promene i u subkulturama gde se očekuju najveći otpori, iz razloga što je na tim mestima neophodna povećana potreba za obukom, za podrškom u toku prilagođavanja na nove poslove i ponašanja, za koordinaciju sa ključnim liderom promena i za češćim dostavljanjem povratnih informacija, kao i usled uspešnijeg savladavanja otpora pojedinaca.

Odražavanje razvoja organizacionog modela

Kontinuitet razvoja organizacionog modela

Svrha procesa OT je u znatnoj meri izražena u ciljevima programa koji su istaknuti u fazi njegove institucionalizacije. U načelu, ispunjenje postavljenih ciljeva se ogleda u prevaziđenom kriznom stanju ili unapređenoj efektivnosti organizacije, odnosno otklonjenim uzrocima za sprovođenje daljih koraka transformacije. Već je napomenuto da OT sama po sebi nije cilj i da ona ima privremeni karakter, odnosno da fazu tranzicije mora slediti izvestan period funkcionisanja u kvazimirujućem stanju, kako bi se sagledali rezultati promena. To nas u metodološkom smislu upozorava da proces OT u poslednjoj fazi mora imati predviđene aktivnosti stabilizacije organizacionog modela i prelaženja u period kontinualnog razvoja putem programa organizacionog razvoja.

Početna aktivnost u procesu stabilizacije organizacionog modela je procena rezultata OT, koja se odvija u dva pravca. Jedan je povezan sa utvrđivanjem stepena ispunjenosti postavljenih ciljeva programa, a drugi sa procenom efikasnosti novog organizacionog modela. Prvi pravac će ukazati na kvalitet menadžmenta i rada lidera i tima za promene, a drugi na efikasnost promena koje su preduzete u okviru programa OT.

Druga aktivnost stabilizacije, za koju se ulazne informacije dobijaju na osnovu procene rezultata, je određivanje daljih pravaca i plana razvoja organizacionog modela. Plan daljeg razvoja će biti sastavljen na osnovu neostvarenih ili kontinualnih ciljeva OT i na osnovu potreba za kontinualnim usaglašavanjem modela sa promenama u okruženju.

Treća i poslednja aktivnost stabilizacije je administrativno, formalno zaključenje rada na programu OT. Formalne, ali ne beznačajne, aktivnosti javnog priznanja zasluga za lidera i članove tima za promene su jedan od očekivanih vidova zaključenja. Dalje sledi okončanje izdvajanja za troškove tima za promene, razmeštanje članova tima a posebno lidera na nove poslove i radna mesta i dr.

Procena rezultata programa OT

Okončanje programa OT sa poslednjim koracima implementacije, bez procene postignutih rezultata, znatno umanjuje vrednost iskustva koje se steklo prolaskom kroz sve njegove prethodne faze. Naročito se stečeno iskustvo relativizira ako se radi o složenim i dugotrajnim procesima transformacije. Tada samo vrlo mali broj ljudi zna, možda i niko, da li su i u kojoj meri ispunjeni ciljevi projekta, koji su osnovni uzroci za neispunjenje ciljeva, koje su bile pogrešne procene, itd. I pored toga, najčešće da bi se smanjila cena programa, procena se vrši na osnovu upoređenja izlaznih performansi (profita, obima proizvodnje, udela na tržištu) u okviru uobičajenog sistema kontrole rezultata poslovanja. Pri tome se previđa suština transformacionog procesa koja nije u obimu, ceni ili profitu već u sposobnosti sistema da postiže bolje rezultate na osnovu novog asortimana, tehnologije, tržišnog pozicioniranja, itd., na šta ne mogu ukazati uobičajeni standardi merenja rezultata.

Doprinosi ili rezultati transformacije, moraju se meriti putem efekata promena u:

1. sposobnosti, kompetenciji
2. sistemima i procesima
3. ponašanju članova organizacije
4. efikasnosti preduzeća

Nove ili poboljšane sposobnosti u pogledu osvajanja novih proizvoda ili tržišta, rešavanja finansijskih ili investicionih problema i sl. su siguran znak da je transformacija postigla izvesne rezultate. Pritom je bitno da je to rezultat kolektivnog znanja i napora, a ne individualnog.

Promene u sistemima i procesima su zasigurno bile pretpostavke novog znanja i ponašanja, ali i njihov rezultat. Najčešće se govori o novim informacionim ili komunikacionim sistemima, sistemima zapošljavanja ili nagrađivanja, itd.

Promena ponašanja se meri kroz konzistentnost nove kulture i ponašanja sa temeljnim principima poslovanja koje uvodi novi model organizacije. Manifestacije ove usaglašenosti se ocenjuju odnosom ljudi prema inovacijama, kvalitetu, troškovima, kupcima, itd. Takođe, promena se može ocenjivati u okviru internog psiho-socijalnog sistema, na osnovu odnosa menadžer-podređeni, na odnosu timskih aktivnosti, itd.

Efikasnost se meri radi nalaženja ekonomske opravdanosti pređenog perioda transformacije. Ako su prethodne mere promena imale pozitivan predznak, a to se ne očitava u domenu ekonomske efikasnosti, onda je preduzeće na putu da *umre izleženo*. Pad efikasnosti će u budućnosti osporiti vrednost svih drugih efekata promena. Međutim, uvođenje promena ima svoju cenu. Privremeni pad ili zaustavljanje dotadašnjeg rasta može biti jedan segment te cene. Upravo prethodni efekti (1,2,3) su garant da će ona u dovoljnoj meri biti nadoknađena. Zato ne treba biti iznenađen ako novi proizvodi ne budu doneli prihod u prvoj godini, ili ako padne stepen korišćenja kapaciteta.

Drugi pravac procene rezultata programa OT je usmeren na kontrolu ispunjenja postavljenih ciljeva u okviru projektnog zadatka koje su pokretač i lider promena zajedno definisali. Naime, prethodna opisana procena je imala u vidu rezultate koji su postignuti od početka programa do procene, bez posebnog osvrta na to kakve su bile namere samih inicijatora. Dakle, ovde se utvrđuju zasluge i doprinosi pokretača promena.

Neki od bazičnih pokazatelja efikasnosti rada na programu OT su ostvarenje budžeta i vreme trajanja programa. Sa stanovišta cilja programa daleko je važnije utvrditi odnos planiranih efekata promena, u toku izbora rešenja i njihovih stvarnih dostignuća. Takođe, neophodno je proceniti i ispunjenje pretpostavki koje su korišćene u toku izbora rešenja kako bi se utvrdili uzroci eventualnih odstupanja.

Iterativna priroda transformacionog procesa

Preduzete transformacione promene su izmenile postojeći i uspostavile novi model postojanja i funkcionisanja organizacionog sistema. Gotovo je neozbiljno očekivati da će se u jednom prolazu ispuniti plan promena tako da nakon završetka procene rezultata neće biti potrebne dodatne ili ponovne aktivnosti ranijih faza procesa promena.

U toku procene rezultata, utvrdićese odstupanja. Sanacija tih odstupanja, obzirom na njihovu raznolikost, može biti znatno različita. Neka odstupanja mogu biti prihvaćena kao objektivna činjenica koju, u okviru procesa transformacije, nije moguće otkloniti i zbog toga se neće pokrenuti dodatne aktivnosti. Drugo, odstupanja mogu biti rezultat propusta u nekoj od faza programa te će zahtevati vraćanje na njih, čak ponovo do faze procene. Treće, odstupanja mogu biti rezultat neusklađene dinamike promena i okruženja te zahtevaju nastavak rada na transformaciji jer je došlo do daljih promena u odnosu na period prvog analiziranja problema.

Dakle, izvori iterativnosti transformacionog procesa su:

- nedostignuti ciljevi programa promena
- kontinualni ciljevi razvoja organizacionog modela
- redefinisane ciljeva programa transformacije

Nepostizanje očekivanih efekata od implementiranih promena može imati više razloga, koji se mogu nalaziti u neodgovarajućoj implementaciji, neodgovarajućim rešenjima koja su kreirana u fazi dizajniranja, neadekvatnoj definiciji problema ili generalno, u nedovoljnoj kompetentnosti lidera i tima za promene. Ovaj iterativni proces će trajati dok se ne dostigne planirani nivo efekata od transformacije, ali pod uslovom da u tom periodu ne bude ugrožena njena svrsishodnost.

Kontinualni ciljevi (povoljna tržišna pozicija, razvoj proizvoda i tehnologije, itd.) moraju imati institucionalizovani proces dostizanja i nakon završetka programa OT. Jedno od najboljih rešenja je da se to ostvari kroz tekuće poslovne procese preduzeća i uz učešće svih zaposlenih.

Svaka naredna iteracija u okviru OT sadrži veći stepen prilagođavanja a manji udeo transformacije. Može se reći da je stepen prisutnosti prilagođavanja zapravo mera približavanja kraju započetog programa transformacije.

Za preduzeća koja rade u turbulentnom okruženju, period od identifikacije do implementacije može biti suviše dug za planiranje. Pokretači promena mogu uočiti pretnje ili šanse koje diskvalifikuju započeti proces transformacije. Ako su redefinisani ciljevi promena pozitivan znak, tada lidera i tim za promene očekuje ponovni prolaz kroz sve faze opisivanog procesa bez obzira u kojoj su se prethodno nalazili.

Administrativno zaključenje programa OT

Program OT, nakon što je postigao svoje ciljeve ili nakon obustavljanja iz nekih razloga, mora biti okončan u formalnom vidu i u skladu sa načinom kako je i pokrenut. Administrativno zaključenje treba da, u skraćenoj i pregledanoj formi, izrazi tok i rezultate programa. Zaključenje sadrži ključne evidencije dokumenata i događaja koji su bili karakteristični za pojedine faze i korake programa kao i konačne preglede

rezultata do kojih se došlo nakon faze implementacije. Na taj način se obezbeđuje okvir za arhiviranje informacija koje mogu imati značaja za naredne programe promena.

Očigledno, sprovođenje ovih aktivnosti je vezano za stvaranje baza informacija i iskustava koje se mogu koristiti u budućnosti. Pogodan vid klasifikacije informacija i dokumenata može biti njihovo evidentiranje i arhiviranje po fazama programa.

13 Reinženjering poslovnog procesa

13.1 Pojava i razvoj reinženjeringa poslovnog procesa (BPR)

Kompanije naglo počinju da shvataju da tradicionalne organizacione strukture, koncept korisničkih usluga i metode poslovanja nisu više konkurentne na današnjem globalnom tržištu. Stari metodi smanjenja troškova nisu više način da se postane konkurentniji. Ono što je potrebno je organizacija koja je korisnički orijentisana i tržišno vođena u svojim spoljnim odnosima, kao i usresređena na procese a timski orijentisana u svojim unutrašnjim operacijama. Samo takva organizacija može da prati kako se preko niza funkcija odvija rad i da nastoji da te multifunkcionalne operacije učini logičnijim, efektivnijim i efikasnijim. Tradicionalni tip organizovanja mora biti napušten i ponovo izgrađen tako da prati današnje zahteve za konkurentnošću.

Začetak onoga što se danas zove BPR može biti pronađen u Total Quality Management (TQM) filozofiji. TQM, jasno procesno orijentisana filozofija, sukobila se sa poluvekovno ukorenjenom zapadnom teorijom menadžmenta koja je stalno nastojala da radni proces razbije u sve preciznije i jednostavnije učestale akcije koje mogu biti izvedene sa sve manje i manje obučanim zaposlenima, a naročito automatizacijom. Uporedo sa probojem TQM, nastaje i *bum* informacionih tehnologija.

13.2 Definisane pojma reinženjeringa poslovnog procesa

Najčešće korišćena definicija reinženjeringa je: reinženjering je ponovno bazično razmatranje i radikalni redizajn poslovnog procesa, sa ciljem da se postignu dramatična poboljšanja u kritičnim, savremenim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina (*Hammer*). Četiri ključne reči iz ove definicije su:

- **bazično.** Redizajn podrazumeva početak od nule. On pre svega određuje svrhu odnosno opravdanost postojanja kompanije kroz postavljanje dva ključna pitanja: “Šta radimo?” i “Zašto to radimo?” Usmeravanje ljudi da ispituju način na koji rade posao dovodi do toga da pravila postaju suvišna, pogrešna i neodgovarajuća. Redizajn, dakle određuje prvenstveno šta kompanija mora da radi a potom i kako to treba da radi.
- **radikalno.** Radikalni redizajn znači polazak od korena stvari a ne poboljšanje postojećih procedura. Radikalni redizajn znači zanemarivanje svih postojećih struktura i procedura i iznalaženje potpuno novih načina za obavljanje posla (*Hammer*). Radikalne promene nisu same sebi cilj u BPR. Cilj je konkurentnost i ako je moguće, dominacija na tržištu. Radikalna promena donosi novi način unapređivanja suštinskih mogućnosti kompanije i novu ulogu menadžmenta.
- **dramatično.** Reinženjering nije način za postizanje marginalnih poboljšanja i doterivanja poslovnih performansi. On je namenjen za pravljenje pravog buma u organizacionoj efektivnosti. Dok se od većeg broja malih, sukcesivnih unapređenja može eventualno očekivati značajniji kumulativni efekat, BPR očekuje dramatično poboljšanje poslovnih rezultata. Najpre se postavljaju dramatični, ekstremni ciljevi, a potom se procesi grade tako da se dostignu ti ciljevi.
- **proces.** Orijentacija na procese smatra se najvažnijim aspektom BPR. Hamer tvrdi da su skoro sve kompanije okrenute zadacima, ljudima i strukturi pre nego procesima. Proces je niz povezanih aktivnosti koje prihvataju određeni ulaz, transformišu ga i stvaraju izlaz. Idealno bi bilo da transformacija doda veću vrednost ulazu i kreira izlaz koji je korisniji krajnjem potrošaču. Kod BPR, fokus je na srži poslovnog procesa koji direktno *pogađa* potrošača i snabdevača kompanije, a ne na procesima koji su potpuno interni za kompaniju. Menadžment kompanije mora bazirati strategiju na ovim identifikovanim procesima koji su kritični za poboljšanja (redizajn), da bi pobedila konkurenciju.

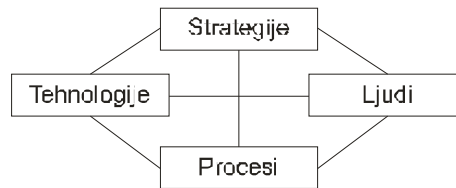
Osnovne strukture reinženjeringa su kreativne primene tehnologije, korišćenje novih radnih struktura i pristup promeni po tipu *tabula rasa*. BPR se može smatrati kombinovanom primenom teorija iz sledeće tri oblasti:

Marketinga - u smislu izgradnje prednosti nad konkurencijom, orijentisanosti procesa redizajna ka kupcu (razmatranjem potrošačkih potreba i zahteva), usmerenosti na sistem industrijskih vrednosti i lanca za povećanje vrednosti.

Teorije organizacije – u širem smislu BPR se bavi organizacionim aspektima, upravljanjem ljudskim resursima, organizacionom kulturom i moći, organizacionim promenama, strategijama

Informatike – nova dostignuća u oblasti informacionih tehnologija predstavljaju podršku novim modelima organizacija baziranim na procesima i to korišćenjem odgovarajuće informacione arhitekture i sistema.

Uopšteno, BPR se sastoji od četiri elementa koja treba razumeti da bi se razumeo i sam proces BPR-a. To su strategije, procesi, tehnologija i ljudi.



Elementi reinženjeringa

13.3 Organizovanje za efikasnu realizaciju BPR projekta

BPR se prvenstveno bavi uvođenjem poslovnih promena. Da bi se ovo ostvarilo, potreban je timski rad i saradnja između pojedinaca. Za izvođenje projekta reinženjeringa potrebni su sledeći pojedinci i grupe:

- Pokretač
- Upravni odbor
- Reinženjering tim
- Lider procesa
- Pomoćnici i konsultanti

Pokretač je viši rukovodilac organizacije koji daje odobrenje za sprovođenje procesa reinženjeringa. Nakon davanja saglasnosti i otpočinjanja celokupnog procesa, njegov zadatak je da motiviše sveopšte reinženjering napore i da prati sve ključne aktivnosti. Obzirom da reinženjering stvara radikalne promene, njegov zadatak je da analizira spremnost i sposobnost organizacije. On mora da identifikuje sve izvore otpora promenama i da definiše plan komunikacija. Obično ovu ulogu preuzima predsednik kompanije.

Upravni odbor je organ zadužen da politiku kompanije koga čine menadžeri višeg nivoa autoriteta i koji je zadužen za razvoj opšte reinženjering strategije. Odbor takođe postavlja i ciljeve koji se žele postići redizajniranjem. Zadužen je i za raspodelu resursa, otklanjanje prepreka napretku, itd. Upravni odbor bira članove reinženjering tima. Odbor takođe nadgleda rezultate svih napora.

Timovi za reinženjering su ispreplitani i povezani na zadatku sprovođenja analiza i razvoja preporuka za promene. Članovi ovih timova se menjaju kada faza planiranja pređe u fazu promene. U fazi planiranja, grupa je sastavljena od menadžera visokog ranga i organizovana u cilju sprovođenja analiza koje se predstavljaju članovima Upravnog odbora radi izbora procesa za reinženjering. Jednom kada se proces izabere, grupa postaje više ekspertska na tehničkom planu i sprovodi detaljnu analizu procesa reinženjeringa. Kada radni timovi obave analizu tekuće situacije i daju preporuke za procese koje treba redizajnirati, Upravni odbor razvija viziju svakog od procesa izabranog za reinženjering. Timovi su više orijentisani na detalje, razvijaju mere i ciljeve, kao i kompletne planove za primenu. U toku rada, ovi timovi prave prezentacije Upravnom odboru.

Lider procesa je menadžer koji je odgovoran za specifičan proces, reinženjering napor i ima potpuni autoritet u okviru tog procesa. On je odgovoran za razvoj novog procesa i za njegovu implementaciju. Nakon implementacije, on je zadužen za njegovu kontrolu i eventualne korekcije. Pošto se reinženjeringom klasična funkcionalna organizacija zamenjuje procesnom, odnosno funkcije se zamenjuju procesima, lider procesa bi odgovarao ulozi menadžera funkcija klasične organizacije.

Pomoćnici i konsultanti pomažu u postizanju rezultata. Oni mogu biti spoljni konsultanti kao i profesionalci unutar kompanije. Oni rade na obučavanju timova za zajednički rad i olakšavaju izvođenje posebnih seminara za rukovodioce i sastanke timova.

Prvi korak u okviru faze projektovanja novih rešenja jeste pronalaženje pravih procesa koje treba redizajnirati. Pri tome posebnu pažnju treba obratiti na sledeće:

- koji su procesi u najvećoj krizi (disfunkcija)
- koji procesi imaju najveći uticaj na potrošače (važnost)
- koji od procesa je u ovom trenutku najspremniji da se uspešno redizajnira (izvodljivost)

Posao se obavlja uglavnom kroz celodnevne sastanke tima. Svrha ovih sastanaka je kreiranje vizije budućnosti kompanije, a potom i selekcija jednog ili više procesa za reinženjering. U isto vreme, tim razmatra mogućnosti za reinženjering ali i za kratkoročna poboljšanja koja su važna da bi se zadobila i održala podrška organizacije za rigorozne i dugoročne mere.

13.4 Primena redizajniranih procesa u organizaciji

Kao rezultat promene reinženjeringa postojeće organizacije dolazi do radikalnih promena u poslovnim procesima, što utiče na svaki deo organizacije:

1. Radne jedinice se menjaju – od funkcionalnih odeljenja u procesne timove. Pored procesnih timova, koji su stalni u organizaciji, postoje i virtuelni timovi koji traju do završetka specijalnog epizodnog zadatka.
2. Posao se menja – od jednostavnog zadatka do multidimenzionalnog rada. Procesni timovi imaju zajedničku odgovornost za procesne rezultate. Takođe, reinženjering proces ponekad pomera granice između različitih vrsta poslova tako da rad postaje multidimenzionalan i prema tome sadržajni.
3. Menja se uloga ljudi – od kontrolisanih do opunomoćenih. U tradicionalnoj organizaciji, od zaposlenih se očekivalo samo da slede već utvrđena pravila. Redizajnirane organizacije omogućavaju procesnim timovima da stvaraju sopstvena pravila.
4. Priprema za posao se menja – od obuke do edukacije. Tradicionalne organizacije su orijentisane na trening (kako) a reinženjering na edukaciju (zašto).
5. Usmeravanje prema merama delotvornosti i promenama kompenzacionog sistema – od aktivnosti do rezultata.
6. Menja se kriterijum unapređenja – od izvršenja do sposobnosti.
7. Menja se sistem vrednosti – od protektivnog do produktivnog. Ovo zahteva da zaposleni zaista prihvate da rade za svoje potrošače a ne za šefove. Šefovi treba da imaju pristup trenera i savetodavca kad god je to procesnom timu potrebno.
8. Organizaciona struktura se menja – od hijerarhijske ka ravnoj. Kada čitav proces postane timski rad, upravljanje procesom postaje deo timskog posla. Odluke koje su zahtevale sastanke menadžera, sada donose timovi u toku svog redovnog posla. Na taj način, tradicionalna uloga menadžera se gubi.
9. Rukovodioci se menjaju – uspešnost posla mnogo više zavisi od stavova i truda opunomoćenih članova tima nego od akcija funkcionalnih menadžera. Uloga rukovodioca je više savetodavna, jer tim radi skoro samostalno pa je zato akcenat na njihovom motivisanju.

13.5 Metodologije reinženjeringa poslovnog procesa

Od kad se ovaj proces počeo razvijati, mnogi teoretičari kao i konsultantske kuće su paralelno izrađivale sopstvene metodologije redizajniranja organizacije. Međutim od svih postojećih, najzastupljenije u literaturi i najčešće korišćene u praksi su PRLC (*Process Reengineering Life Cycle*) i Rapid Re.

PRLC se sastoji iz:

- Razmatranja novih procesa
- Započinjanja promene
- Dijagnoze procesa
- Redizajna procesa
- Rekonstrukcije procesa
- Nadgledanja procesa

Rezultati istraživanja su pokazali da viši rukovodioci u većini kompanija imaju malo strpljenja za duge projekte, bez obzira kolika je eventualna korist. Umesto toga, oni više vole brze dobitke. Rapid Re je dizajniran upravo tako da proizvede rezultate brzo. Sastoji se iz pet faza:

- Priprema
- Identifikacija
- Vizija
- Rešenje
- Transformacija

14 Downsizing

Sa rastom veličine preduzeća, merene brojem zaposlenih, pojavila se pretpostavka da veličina preduzeća iznad određene granice nepovoljno utiče na efikasnost modela organizacione strukture. Posredno je izvedena pretpostavka da smanjivanje organizacije dovodi do rasta efikasnosti. Pri tome se ne računa samo na efekte nastale većim iskorišćavanjem preostalih zaposlenih, pojednostavljenjem komunikacije i kontrole, već na efekte do kojih dovodi shvatanje zaposlenih da smanjivanje broja zaposlenih predstavlja proces neprestanog usklađivanja rasta efikasnosti novih tehnologija sa ograničenim rastom tržišta.

Kao osnovni ciljevi downsizing-a u opštem slučaju, navode se smanjenje troškova, uvođenje nove tehnologije koja ne zahteva postojeći profil i broj radnika i podizanje konkurentnosti preduzeća. Međutim, vrlo često kao osnovni razlog se navodi i nedovoljno iskorišćavanje raspoloživog broja radnika.

Ako sprovedemo predloženi program downsizing-a, pola od nas će ostati bez posla. Ako ga ne sprovedemo, neće ga imati niko.

Jack Welch, CEO General Electric

Efekti koji se očekuju od smanjenja pre svega se odnose na veće iskorišćavanje preostalih zaposlenih, pojednostavljenje komunikacije i kontrole, rast cena deonice, itd. Međutim, ovde treba uzeti u obzir i negativne efekte od kojih se najviše navodi uticaj koji downsizing ima na preostale zaposlene (sindrom preživelog) i na ekonomske efekte.

Kod downsizing-a treba razlikovati dve forme: proaktivno i reaktivno smanjenje broja zaposlenih. Prva forma se odnosi na proces koji je dizajniran da potpomogne dugoročnu organizacionu strategiju. Ona se još naziva i rightsizing, tj. svođenje veličine organizacije na pravu meru. Reaktivno smanjivanje se sprovodi kao odgovor na spoljne događaje i kratkoročne potrebe.

Downsizing sam po sebi retko kada ima bilo kakav pozitivan efekat. Strategija otpuštanja radnika bez promena u načinu na koji se posao obavlja obično ne daje željene rezultate.

14.1 Teorijske perspektive

Da bi podržale zahtev okruženja, organizacije mogu da vrše zamene u svojoj strukturi, strategiji, proizvodima i uslugama. Ekologija populacije i institucionalna teorija daju alternativne poglede na organizacione promene.

14.2 Teorija ekologije populacije

Ova teorija govori da spoljašnje okruženje određuje optimalne karakteristike populacije organizacije. Da bi preživele u svom okruženju, organizacije se moraju prilagoditi na ograničenja. Proces prilagođavanja može prisiliti organizacije da smanje svoju veličinu, kao i proizvodni ili uslužni miks. Ispunjavanjem uslova okruženja (npr. kroz smanjenja), organizacija povećava svoje šanse za opstanak.

14.3 Institucionalna teorija

Ova teorija pokazuje smanjenje kao odgovor na neizvesnost okruženja. Organizacija bira ovu strategiju zbog toga što se njom dobija kontrola. Kada rukovodioci nisu u mogućnosti da predvide okruženje, skloni su da vrše prilagođavanja koja su slična ili ista akcijama drugih organizacija čak i kada ne postoji ni jedan čvrsti dokaz uzročne veze između poboljšanja performanse i smanjivanja. Ovde se smanjivanje tretira kao legitimna strategija i priprema organizacije za budući kaos koji je posledica neizvesnosti.

14.4 Metode downsizing-a

Downsizing utiče na mnoge aspekte organizacione strukture. Dimenzije koje su najviše pogođene su:

- portfolio aktivnosti kompanije
- vertikalna specijalizacija
- horizontalna specijalizacija
- decentralizacija

Najčešće metode downsizing-a koje se primenjuju u organizacijama su:

1. smanjenje nivoa menadžmenta
2. smanjenje programa i obima proizvodnje
3. smanjenje radnog osoblja
4. eliminisanje specijalizovanih funkcija
5. linijsko otpuštanje zaposlenih
6. prevremeno penzionisanje i dobrovoljne zamene

Smanjenje nivoa menadžmenta. Ukidanjem srednjeg nivoa menadžmenta ne utiče se na strukturu u izvršavanih aktivnosti već se promene odnose na domen vertikalne i horizontalne specijalizacije. Aktivnosti koje su vršili ovi menadžeri se prenose na druge izvršioce i to na dva načina. Ili će odgovornost biti dodeljena višim menadžerima ili će biti dodeljena nižim izvršiocima i tako se izvršiti decentralizacija. Prva solucija se koristi u kriznim situacijama kada se želi postići veća kontrola.

Smanjenje programa i obima proizvodnje. Kompanija razmatra koji proizvodi i dalje treba da se nalaze u proizvodnom programu, koji treba da se ugase i koji je odgovarajući obim za proizvode. Promene koje se ovde sprovode se odnose na horizontalnu specijalizaciju i portfolio aktivnosti.

Smanjenje radnog osoblja. Ukoliko kompanija odluči da se povuče sa određenog tržišta, rada se eliminišu sve aktivnosti vezane za taj segment poslovanja i do ukidanja svih izvršilaca koji su povezani sa tim segmentom. Na ovaj način se ne utiče na vertikalnu i horizontalnu specijalizaciju.

Eliminisanje specijalizovanih funkcija. Organizacije sve više napuštaju administrativne poslove i one koje se odnose na održavanje i podršku. Ovi poslovi se prepuštaju spoljnim saradnicima koji nude razne usluge vezane za ove poslove u kojima su specijalizovani. Ušteda koja se na ovaj način postiže potiče iz ekonomije obima koju postižu preduzimači sa strane opsluživanjem više organizacija istovremeno, jer ovi poslovi sve više zahtevaju veliko ulaganje kapitala, a sa druge strane, lični dohoci tih radnika nisu na nivou ličnih dohodaka ostalih zaposlenih u organizaciji, već su u skladu dohodaka radnika organizacije koja pruža ovakve privremene usluge. Eliminisanje specijalizovanih funkcija uključuje redukciju u horizontalnoj specijalizaciji ali ne podrazumeva i smanjenje portfolija aktivnosti jer se ove aktivnosti i dalje obavljaju, ali sada od strane spoljnih saradnika.

Linijsko otpuštanje zaposlenih. Ovim smanjenjem broja zaposlenih ništa bitno ne menja u načinu izvršavanja posla, broja nivoa upravljanja, odgovornosti, itd. Ovde svako odeljenje ili jedinica smanjuje svoju veličinu za određeni procenat.

Prevremeno penzionisanje i dobrovoljne zamene. Ova faza downsizing-a se koristi kao prva faza otpuštanja radnika kojom se stimuliše prevremeno penzionisanje radnika koji su blizu penzije. Drugima se nude finansijska sredstva, koja najčešće zavise od godina života i dužine službe u slučajevima dobrovoljnog napuštanja firme. U oba slučaja niko od radnika nije primoran da ode ali se suočava sa rizikom da bude na spisku u drugom krugu otpuštanja kada raskidanje ugovora sa firmom neće biti praćeno odgovarajućim finansijskim sredstvima. Nedostatak ovog metoda je što kompanija nema uvida u to ko napušta firmu tako da je moguće da pojedine jedinice zbog svoje starosne strukture, budu značajno pogođene odlaskom radnika. Druga opasnost preči od odlaska prioritetnih stručnjaka.

14.5 Merenje smanjenja broja zaposleni

Da bi se analizirao stepen smanjenja broja zaposlenih na osnovu odrađenih dana, neophodno je pribaviti informacije iz evidencije zaposlenih za sve oblike zapošljavanja. Zbir ovih perioda predstavlja teorijski ukupni broj ugovorenih dana. Od ovog zbira se oduzima broj dana koji su legitimno provedeni van posla (godišnji odmori, slobodni dani, itd.). Obim smanjenja broja zaposlenih po ovom modelu merenja je određen procentom smanjenja odnosa odrađenih/ugovorenih dana posle i pre smanjenja broja zaposlenih.

Prvi korak ka smanjenju broja zaposlenih se ogleda u smanjivanju učešća privremenog zapošljavanja u odnosu na stalno zaposlene, ne produžavaju se ugovori o radu na određeno i ne zapošljava se dodatno osoblje da zameni one koji su na bolovanju ili one koji dolaze u penziju. Utvrđeno je da ovakvo smanjivanje ne obuhvata ravnomerno sve starosne kategorije zaposlenih i sve vrste zanimanja. Najčešće su ovim najviše zahvaćeni mlađi radnici, pripravnici..

14.6 Sprovođenje projekta downsizinga

U realizaciji projekta downsizinga su uključeni svi zaposleni u organizaciji, od vrhovnih menadžera do radnika na najnižem hijerarhijskom nivou, ali i pojedinci van organizacije koji mogu imati katalizatorsku ulogu u realizaciji projekta. Međutim, pre nego što se donese odluka o sprovođenju projekta downsizinga, neophodno je izvršiti detaljne analize njegovih posledica i koristi. Najčešće posledice su:

- troškovi otpremnine i ponovnog zapošljavanja
- potencijalne tužbe otpuštenih radnika
- gubitak organizacionog pamćenja i poverenja u menadžment
- nedostatak radnika u periodu daljeg razvoja i rasta organizacije

Organizacije koje odluče da izbegnu otpuštanja mogu ostvariti sledeće rezultate:

- veće zadovoljstvo mušterija
- spremnost da stanu na noge kada organizacija nastavi da raste i da se razvija
- širok izbor pri angažovanju novih ljudi
- radnici koji se ne plaše da inoviraju, znajući da im je zaposlenje osigurano

Proces sprovođenja projekta downsizinga se uslovno može podeliti u tri faze:

1. inicijalna faza
2. faza projektovanja
3. faza realizacije

Cilj inicijalne faze je stvaranje uverenja o neophodnosti primene projekta smanjivanja organizacije i koncentracije autoriteta koji će biti dovoljan za njegovu podršku u daljem toku.

Nakon odluke o neophodnosti primene projekta smanjivanja organizacije, sledi faza projektovanja rešenja. Izlaz iz ove faze predstavlja plan prekvalifikacije i otpuštanja radnika sa definisanom dinamikom, modelima, uslovima, itd. Pri tome treba poštovati principe koji su se u praksi već pokazali efikasnim. Neki od tih principa su da treba strogo kontrolisati ili čak obustaviti dalje zapošljavanje, ili da treba izbegavati zapošljavanja koja bi internim ili eksternim edukacijama radnika mogla da se nadomeste. Time se mogu izbeći nepotrebni troškovi i negativne tenzije.

Faza realizacije obuhvata implementaciju izabranih rešenja putem niza operativnih mera, koje se uglavnom vezuju za promene u kadrovskoj strukturi, otpuštanjem radnika prevažđenih projektovanim rešenjem, adaptaciju ostalih i eventualno zapošljavanje novih radnika.

14.7 Posledice downsizinga

Ekonomski efekti koji se postižu od primene downsizing programa nisu uvek onakvi kakvi se očekuju. Iako se čini da otpuštanje radnika značajno redukuje troškove, povećava produktivnost i profitabilnost organizacije, postoje ozbiljne studije koje dokazuju da nije uvek tako, ili bar ne u meri u kojoj se očekuje.

Mnoge studije su pokazale da kompanije čak i ako profitiraju od downsizinga, ne profitiraju u meri u kojoj su očekivali tj. da su poboljšanja koja su postignuta na strani profitabilnosti kratkotrajna i da smanjivanje broja radnika predstavlja samo privremenu meru smanjivanja ili zaustavljanja opadanja profitabilnosti.

Osim ekonomskih efekata, treba uzeti u obzir i psihosocijalne efekte koje downsizing ima i koji negativno utiču na zaposlene u organizaciji. Razlikuju se tri kategorije radnika koji su pogođeni downsizingom:

- pojedinci koji napuštaju organizaciju
- pojedinci koji ostaju u organizaciji
- pojedinci koji sprovode downsizing

Efekti koje downsizing ima na otpuštene radnike su izrazito negativne prirode. Gubitkom posla se utiče na finansijski položaj, opšte nezadovoljstvo u životu, odnose u porodici, itd. Sa druge strane, mali je broj onih koji gubitak posla doživljavaju kao mogućnost napretka u karijeri promenom posla ili profesije.

Kod pojedinaca koji ostaju u firmi se takođe javljaju negativni efekti, koji se u literaturi nazivaju *sindrom preživelog*. Ovi efekti mogu prouzrokovati krivicu, apatiju i druga mentalna i emotivna stanja koja utiču na pad morala, produktivnosti, smanjenje kvaliteta rada, itd.

Grupa koja sprovodi downsizing je takođe pogođena njime jer ovi radnici najčešće pate od preopterećenosti poslom, društvene i organizacione izolacije i do pada ličnog zadovoljstva. Takođe, može doći do pojave otuđenosti, agresivnosti prema drugim radnicima, povlačenja u sebe i depresije.

Mnogi faktori utiču na efikasnost sprovođenja projekta smanjivanja organizacije. Neki od njih su dubina smanjenja broja zaposlenih (efikasnije je započeti *dubljim rezom*), frekvencija kojom se obavlja smanjivanje radne snage (učestalija otpuštanja remete stabilnost i funkcionisanje organizacije), jednakost u tretiranju svih zaposlenih i svih radnih mesta (ukoliko radnici osećaju da menadžment favorizuje određena radna mesta ili pojedince, mogu nastati još gore implikacije kod svih radnika).

14.8 Zbrinjavanje otpuštenih radnika

Sve organizacije moraju da preuzmu dugoročnu brigu o svojim kadrovima. Zadovoljni i motivisani radnici predstavljaju jednu od osnovnih konkurentskih prednosti u savremenom okruženju. Visok stepen zadovoljstva u organizaciji može se postići samo u slučaju da su svi njeni članovi sigurni da organizacija u potpunosti vodi brigu o njima i štiti njihove interese. Ovo ne znači da organizacija neće vršiti otpuštanja već samo znači da, ukoliko to postane neizbežno, ona preuzima brigu o daljoj budućnosti zaposlenih van njenih granica. Na taj način, ona stiče poverenje i povećava zadovoljstvo svih zaposlenih, jača njihovu motivaciju u privrženost poslu i jača pozitivan imidž organizacije među kupcima, partnerima i u društvenoj zajednici.

Jedan od načina da se donekle osigura budućnost otpuštenih radnika jeste da se sklapaju ugovori o preuzimanju viška zaposlenih od strane drugih preduzeća, a uz određenu finansijsku ili drugačiju nadoknadu. Vrlo često se zaposlenima obezbeđuje da kod novog poslodavca rade na radnom mestu identičnom ili vrlo sličnom na kome su radili i u dotadašnjoj firmi. Time oni ne gube posao, niti uslove pod kojima su radili.

Drugi princip podrazumeva da će određeni broj ljudi, od onih koji budu identifikovani kao višak, biti zainteresovan da započne sopstvene ili porodične poslove, a da za to nema odgovarajuće uslove. Nekome nedostaje poslovni prostor, nekome finansijska sredstva, nekome određena tehnička ekspertiza, itd. Da bi se otklonile te prepreke, neophodno je kreirati strategiju podsticanja preduzetništva i institucionalnu podršku njegovoj realizaciji. Institucionalni oblik realizacije ovakvih poduhvata je poznat pod nazivom *biznis inkubatori*. Biznis inkubator je organizacioni oblik privredne aktivnosti koji novoosnovanim preduzećima pruža podršku širokog spektra a pre svega stvarajući podsticajno okruženje. Osnovna misija biznis inkubatora je *proizvodnja* uspešnih preduzeća koja će, za dve do tri godine izaći iz okrilja biznis inkubatora, finansijski stabilna i sposobna za samostalan opstanak na tržištu.

15 Institucionalni oblici organizovanja

Institucionalni oblici organizovanja nastaju kao posledica potrebe društva da se uredi odnosi između tržišnih subjekata i potrebe uređenja čitavog društvenog i privrednog sistema. Zakonskim aktima, kojima se regulišu odnosi između privrednih subjekata, država na neki način vrši kontrolu ispravnosti poslovanja učesnika na tržištu i reguliše eventualne sporove koji nastaju između njih. Zakonski akti trebaju da obezbede da se blagovremeno izbegnu i otklone posledice pravnih problema koji mogu nastati u procesu poslovanja.

15.1 Individualno vlasništvo – preduzetnik

Pojam i karakteristike. Poslovne subjekte u svojini pravnog lica karakteriše relativno skromna vrednost imovine i ostvarenog profita, mali broj zaposlenih i mali ekonomski uticaj ovih subjekata na tržištu. Međutim, po broju predstavljaju najdominantniji oblik poslovanja. Termin preduzetnik podrazumeva fizičko lice koje radi, radi sticanja dobiti, i koje samostalno obavlja određenu delatnost. Ove firme se lako osnivaju tako da se svakodnevno otvaraju nove ali i propadaju postojeće. Obično počinju sa skromnim ulaganjem kapitala, pa je potreban i ogroman lični napor vlasnika da bi se poslovanje razvilo.

Upravljanje i vođenje poslova. Upravljanje i vođenje poslova je u rukama vlasnika. Sva zarada firme preduzetnika računa se kao njegova lična zarada i oporeziva je kao dohodak građana, tj. na nju se plaćaju porezi i doprinosi. Odgovornost vlasnika za obaveze iz poslovanja je potpuna tj. neograničena, za sve dugove koji nastaju kao posledica poslovanja.

Firma preduzetnika je pogodan oblik organizovanja za pojedine delatnosti, naročito ako se mogu tako organizovati da se dobije status paušalno oporezivog obveznika, bez vođenja poslovnih knjiga ili sa vođenjem samo osnovnih knjiga. Ove firme svoju ekspanziju ne doživljavaju rastom broja zaposlenih u okviru jedne organizacione celine, već otvaranjem sličnih jedinica na drugim lokacijama. Tako nastaju lanci radnji.

15.2 Ortačko društvo

Pojam i karakteristike. Ortačko društvo je društvo koje se osniva ugovorom dva ili više fizičkih lica koja obavljaju određene delatnosti pod zajedničkom firmom, pri čemu odgovaraju za obaveze društva neograničeno i solidarno celokupnom svojom imovinom. Ortačko društvo nastaje upisom u sudski registar. Ulozi članova društva mogu biti u novcu, stvarima, pravima, uslugama itd., ali sve sem novca se sporazumno procenjuje od strane ortaka i izražava u novcu.

Dobit ortačkog društva utvrđena godišnjim bilanskom uspeha se deli članovima društva, po pravilu srazmerno udelima u društvu, što važi i za snošenje gubitka. Nije dopušteno ugovaranje samo u snošenju gubitka nekog člana društva ili samo u učestvovanju u podeli dobiti.

Upravljanje i vođenje poslova. Ortačkim društvom mogu upravljati svi članovi (što se i podrazumeva ukoliko ugovorom nije drugačije precizirano) ili jedan član, neki članovi, poseban organ ili posebno lice koje nije član društva – prokurista. Prokurista se može dati ili opozvati saglasnošću svih članova društva.

Ugovorom o osnivanju se uređuje način donošenja odluka, bez obzira ko upravlja društvom. Ugovorom se može odrediti i kvorum za donošenje odluke. Međutim, za neka važna pitanja koja su značajna za sudbinu društva, zakon imperativno određuje učešće svih članova u donošenju odluke.

Za razliku od upravljačkih akcija, poslovodstvene akcije se mogu obavljati pojedinačno. Ostali članovi imaju pravo protivljenja ako misle da je posao štetan za društvo. U pravnom smislu, posao bi bio validan ali se može utvrditi interna odgovornost člana koji je sklopio posao.

Ortačko društvo može se transformisati u neko drugo društvo ili preduzeće sa jednim vlasnikom. Ova pitanja o likvidaciji i prestanku društva regulisana su Zakonom.

15.3 Komanditno društvo

Pojam i karakteristike. Komanditno društvo je društvo u kome deo članova društva odgovara za obaveze društva celokupnom svojom imovinom i upravlja poslovima društva (komplementari), a deo članova odgovara za obaveze društva samo u visini uložених sredstava (komanditori). Komanditno društvo se sastoji minimum od dva člana i to dva člana koji pripadaju različitim kategorijama. Maksimalni broj članova nije određen. Ugovor o osnivanju predstavlja jedini pravni akt konstitutivnog značaja za ovo društvo. Imovina društva se formira osnivačkim sredstvima članova osnivača društva, a kasnije se može povećavati ili smanjivati u zavisnosti od poslovanja društva. Osnivanjem društva, članovi postaju njegovi vlasnici, a ono što su uneli u imovinu društva postaje imovina društva.

Mnogi autori svrstavaju ovaj oblik u društvo lica, mada ima i autora koji smatraju da je ovo mešavina društva lica i društva kapitala. Kada je reč o sudelovanju u dobiti društva, zbog različite uloge komplementara i komanditora u društvu, veličina uloga u društvu nije jedini kriterijum raspodele dobiti i snošenja gubitka. Po tom pravilu, i jednaki uloženi moraju voditi većem učešću u dobiti komplementara u odnosu na komanditore. Ova pitanja se utvrđuju ugovorom o osnivanju.

Upravljanje i vođenje poslova. Funkciju upravljanja društvom mogu vršiti ili svi članovi ili jedan komplementar ili poseban organ ili neki spoljni organ, ali nikada komanditor. Isto važi i za poslovodstvo. Komanditor se, dakle ne može protiviti i mešati u vođenju poslova društva od strane komplementara izuzev kada su u pitanju poslovi izvan delatnosti društva. Tada se traži saglasnost svih članova. Komanditorima se čak i ograničava pravo uvida u poslovne knjige, pravo postavljanja pitanja upravi, itd.

Komanditno društvo se može transformisati u neko drugo društvo ili preduzeće sa jednim vlasnikom uz uslov da se položaj ranijih poverilaca ne pogoršava takvom transformacijom i da komplementari prema njima odgovaraju i dalje neograničeno.

15.4 Društvo sa ograničenom odgovornošću

Pojam i karakteristike. Ovo društvo je društvo koje osnivaju pravna ili fizička lica koja ne odgovaraju za obaveze društva, a snose rizik za poslovanje društva do visine svog uloga. Zakonski, može da

ga osnuje i samo jedan član. Vlasnički režim nad društvom je odvojen od svojinskog režima sredstava koja se ulažu u društvo, jer u svim slučajevima članovi društva gube svojinu nad stvarima koje ulažu u društvo i uloji postaju svojina društva, a članovi stiču pravo vlasništva nad društvom u meri svog udela.

Ovo društvo nastaje ugovorom o osnivanju ili odlukom o osnivanju ako je u pitanju samo jedan osnivač. Uloži članova društva mogu biti u novcu, stvarima i pravima izraženim u novčanoj vrednosti. Na osnovu svojih uloga, članovi društva stiču pravo učešća u dobiti društva (dividenda) i pravo učešća u raspodeli likvidacione i stečajne mase, nakon prestanka rada društva a po podmirenju obaveza društva koja su nastala u toku rada.

Osnovna razlika u odnosu na akcionarska društva i sličnost sa društvima lica jeste način prenosa udela trećim licima koji nije u potpunosti slobodan kao kod akcionarskih društva. Prilikom prenosa udela trećim licima, mora se dobiti saglasnost ostalih članova što se definiše ugovorom, ali uz poštovanje prava preče kupovine ostalih članova društva.

Upravljanje i vođenje poslova. Organi društva sa ograničenom odgovornošću su direktor, upravni odbor i skupština ako je to predviđeno ugovorom o osnivanju. Međutim, društvo može imati i veoma fleksibilnu upravljačku strukturu. Tako ovo društvo može imati i samo jedan obavezni organ – direktor, koji može biti član društva ili neko treće lice.

Pravo glasa u organima društva je zavisno od struktuiranja organa ovog društva, ali se svojstvo ovog društva kao društva kapitala, ispoljava prilikom odlučivanja *po kapitalu* a ne *po glavama*. Članovi društva koji nisu uključeni u upravljanje i vođenje poslova, imaju pravo na informisanje o radu organa društva i stanju poslovanja.

Društvo sa ograničenom odgovornošću može promeniti svoj oblik pod uslovom da time ne budu oštećeni interesi poverilaca.

15.5 Akcionarsko društvo

Pojam i karakteristike. Akcionarsko društvo je društvo koje osnivaju pravna ili fizička lica radi obavljanja delatnosti, a čiji je osnovni kapital utvrđen i podeljen na akcije određene nominalne vrednosti. Pripada društvu kapitala, što znači da za njegovo konstituisanje i funkcionisanje nisu bitne lične karakteristike njegovih akcionara, već akcionarski kapital. Akcionarski kapital je najpokretljiviji kapital, a akcionarska društva najatraktivnija za privlačenje i koncentraciju kapitala.

Osnovna glavnica akcionarskih društava je fiksirana i podeljena na jednake delove (akcije). Ona se mora čuvati neokrnjena tokom poslovanja preduzeća. Propisivanje minimalnog osnovnog kapitala akcionarskog društva i afirmacija načela nepovredivosti tog kapitala je značajna garancija trećim licima kao imovinska osnova odgovornosti. Osnovni kapital društva čini zbir nominalnih vrednosti svih akcija. Imovina društva je u potpunosti odvojena od imovine njegovih vlasnika (akcionara), koji snose rizik poslovanja društva samo u vrednosti svog uloga u društvo. Ulozi članova postaju svojina društva dok akcionari gube svojinu nad stvarima koje ulažu u društvo. Sa druge strane, oni stiču pravo vlasništva nad društvom u meri svog procentualnog učešća u glavnici društva kao i određena imovinska i lična prava u društvu.

Pod određenim zakonskim okvirima je moguće da društvo osnuje samo jedan osnivač, dok se inače minimalan broj akcionara kreće od 2 do 7. Maksimalni broj se ne ograničava.

Razlikuju se dva načina osnivanja akcionarskih društava. Prvi, simultano (istovremeno) osnivanje, kada osnivači vrše otkup svih akcija prilikom osnivanja, bez upućivanja javnog poziva za upis i uplatu akcija. Drugi, sukcesivno (postepeno) osnivanje, kada osnivači upućuju javni poziv trećim licima za upis i uplatu akcija, pri čemu osnivači mogu otkupiti deo akcija. Društvo se osniva ugovorom ili odlukom (ukoliko je samo jedan osnivač) o osnivanju, koji predstavlja jedan od dva osnovna osnivačka dokumenta. Drugi obavezni dokument je statut društva i on sadrži sve što je relevantno za funkcionisanje društva.

Prava akcionara na osnovu vlasništva nad preduzećem ogledaju se u pravu na učešće u dobiti (dividenda), na likvidacionu masu po izmirenju obaveza, na prioritetnu kupovinu deonica u slučaju nove emisije i na raspolaganje akcijama u skladu sa rešenjima definisanim u statutu.

Upravljanje i vođenje poslova. Organi društva su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i direktor. Skupština akcionara je najviši organ upravljanja i vlasništva nad sredstvima društva, u kome se pored akcionara, mogu nalaziti i predstavnici zaposlenih. Skupština donosi najvažnije odluke koje su vezane za poslovanje preduzeća. Odlučujuću ulogu u skupštini imaju akcionari koji su vlasnici kontrolnog paketa akcija (većinski procenat akcija).

Upravni odbor je organ upravljanja u čijem delokrugu je da priprema predloge odluka za skupštinu i izvršava njene odluke, donosi opšte akte koje ne donosi skupština, stara se o pripremi godišnjeg obračuna i

usvaja periodični obračun, predlaže raspodelu dobiti, bira predsednika upravnog odbora iz svojih redova, postavlja i razrešava direktora, itd.

Direktor kao organ poslovođenja je nadležan da organizuje i vodi poslovanje preduzeća, zastupa preduzeće, stara se o zakonitosti rada preduzeća i odgovara za zakonitost rada preduzeća i druge poslove koje zakonom, statutom ili drugim opštim aktima nisu stavljeni u delokrug drugih organa.

Nadzorni odbor je organ koji vrši kontrolu poslovanja preduzeća. On vrši nadzor nad zakonitošću rada uprave preduzeća i izvršnog odbora direktora, pregleda periodične i godišnje obračune i utvrđuje da li su sačinjeni u skladu sa propisima, daje mišljenje o predlogu raspodele dobiti, itd. Članove ovog organa bira skupština.

Akcionarsko društvo se odlukom skupštine može transformisati u neko drugo društvo. Budući da se time stvara novi oblik društva, transformacija će zahtevati i novu strukturu organa i kapitala društva.

15.6 Integracija preduzeća

Pod integracijom se podrazumevaju različiti oblici povezivanja preduzeća koji vode njihovom većem jedinstvu. Tu se misli na različite oblike povezivanja, od obične poslovne saradnje do stvaranja raznih formi udruženja i zajednica sa stvaranjem ili bez stvaranja novih privrednih subjekata, odnosno, stvaranjem raznih udruženja u kojima udružena preduzeća mogu i ne moraju izgubiti svoju pravno-ekonomsku zavisnost.

Preduzeća se udružuju radi koncentracije kapitala, koorinacije i usklađenog obavljanja određenih zajedničkih funkcija i ostvarivanja drugih interesa, odnosno sve u cilju ostvarivanja što većeg profita. Udruživanjem, preduzeća su u stanju da rešavaju probleme i postižu ciljeve koje inače ne bi mogli pojedinačnim nastupanjem na tržištu. Ovi problemi se odnose pre svega, na sve veća finansijska sredstva i kapitalna ulaganja neophodna za rentabilno poslovanje.

U zavisnosti od delatnosti preduzeća koja se udružuju, razlikuju se tri forme integracija:

1. Vertikalne integracije
2. Horizontalne integracije
3. Konglomeratske integracije

Vertikalne integracije nastaju udruživanjem dva ili više preduzeća čiji se procesi rada nadovezuju jedan na drugi (reprodukcioni lanac). Ovde se radi o proizvodnom nizu koji započinje proizvodnjom sirovina, nastavlja se preradom, proizvodnjom poluproizvoda, a zatim finalizacijom gotovog proizvoda. Karakteristike ovakvog preduzeća su zajedništvo u smislu koordiniranog razvoja primarnih i preradnih kapaciteta, obezbeđivanje tržišta, finansijskih sredstava, itd. Dakle, ovde dolazi do kompletiranja proizvoda ili usluga. Primer ovakve integracije je Ford koji u svom sastavu ima rudnike gvožđa.

Sa druge strane, horizontalne integracije nastaju udruživanjem preduzeća koja se bave istom vrstom proizvodnje, s ciljem da se ostvare prednosti specijalizacije, kooperacije i komplementarnosti proizvodnje i tržišta. Horizontalne integracije najčešće vode monopolskoj poziciji na tržištu za određeni proizvod ili uslugu. Ovakav oblik integracije treba da doprinese eliminisanju paralelnih kapaciteta, otklanjanju uskih grla u proizvodnji i boljem korišćenju postojećih kapaciteta, odnosno kao krajnji cilj, veću produktivnost i profit. Ovim se obezbeđuje prednost ekonomije obima i ekonomije veličine.

Konglomeratski oblik integracije nastaje udruživanjem subjekata čija je delatnost raznovrsna i najčešće nema veze jedna sa drugom. Konglomerat je sastavljen od preduzeća koja međusobno ne konkurišu niti su komplementarna, ali su udružena radi korišćenja prednosti veličine i kompenzacionih efekata. U ovakvom obliku koncentracije, preduzeća su zaštićena od posledica kriznih udara i bankrotstva. Konglomerati predstavljaju centre finansijske moći, što im omogućuje stvaranje tzv. nevidljivih barijera za pristup drugima na svoje tržište. Zbog toga su konglomerati, kao i horizontalne integracije, kontrolisani od strane različitih zakonskih propisa.

Uzimajući u oblik vremenski kriterijum, integracije mogu biti privremene ili neformalne i trajne ili formalne.

S obzirom na pravnu i ekonomsku samostalnost subjekata udruženja, udruživanja mogu biti u vidu grupacija preduzeća, gde preduzeća zadržavaju svoju pravnu samostalnost a ekonomsku gube u potpunosti ili delimično, i fuzije preduzeća, gde makar jedno od udruženih preduzeća gubi svoju pravnu i ekonomsku samostalnost.

15.7 Grupacije preduzeća

Grupacije preduzeća predstavljaju celinu preduzeća pravno samostalnih, ali faktički podvrgnutih jedinstvu ekonomskih odluka. Prema tome, kod grupacije preduzeća postoji suprostavljenost između pravne

situacije (nezavisnost društva i samostalni pravni subjekti) i faktičke situacije (konvergencija ciljeva i centralizacija moći odlučivanja). Pod ovim terminom se podrazumeva više konkretnih oblika povezivanja preduzeća. U njih spadaju statusne forme grupacija gde nastaju novi subjekti grupisanjem i ugovorne forme grupacija gde ne nastaju novi subjekti udruživanjem.

Grupacije preduzeća mogu nastati *sticanjem učešća* od strane jednog društva u kapitalu drugog društva i na osnovu toga sticanjem prava upravljanja tim društvom. Ako je obim ovog učešća takav da se ostvaruje dominantna upravljačka pozicija (poseduje kontrolni paket akcija), onda se društvo sa takvim učešćem naziva dominantno, dok se društva u kojima se poseduje takvo učešće nazivaju potčinjena društva. Kontrolna pozicija jednog društva nad drugim se može ostvariti i *zaključivanjem ugovora (statusni ugovori)* kojim se jedno društvo ovlašćuje da upravlja drugim i raspolaže njegovom imovinom u interesu grupacije. Osnova nastanka grupacija mogu biti i raznovrsni *obligacioni ugovori*. Ovim ugovorima se ne stvara novi statusni subjekt kao u slučaju statusnih ugovora. Obično jedan od postojećih subjekata, članica grupacije, preuzima koordinativnu funkciju realizacije ciljeva.

Statusne grupacije preduzeća

Koncern

Koncern predstavlja po broju i značaju najmoćniji oblik udruživanja u kome je grupisan veliki broj preduzeća raznih privrednih grana. U okviru koncerna se udružuju preduzeća koja zadržavaju svoju pravnu samostalnost, ali su pod jedinstvenom kontrolom od strane zajedničkog rukovodstva, odnosno dominantnog preduzeća. Koncern može nastati na tri načina:

1. zaključivanjem ugovora o dominaciji
2. inkorporisanjem jednog preduzeća u drugo
3. faktičkim putem

Prvi oblik koncerna je *pravni ili ugovorni* koncern. Nastaje zaključivanjem ugovora o dominaciji ili ugovoru o prenosu celokupne dobiti na dominantno preduzeće. Time se stvara jedinstvena uprava i ukida se princip nepovredivosti imovine zavisnih društava.

Drugi modalitet je koncern na osnovama *inkorporacije*. Ovaj koncern nastaje ako dominantno društvo drži sve ili najmanje 95% akcija zavisnog društva. Dominantno društvo time stiče neograničena ovlašćenja u pogledu upravljanja inkorporisanim društvom i raspolaganja njegovom imovinom. Međutim, inkorporisano društvo zadržava pravni subjektivitet i može nastaviti svoju delatnost pod istim imenom, sa istim organima, sedištem i sredstvima. Inkorporacija se može čak i prekinuti.

Treći modalitet (*faktički* koncern) postoji u slučaju dominacije jednog društva nad drugim putem učešća u kapitalu u obimu koji omogućuje dominaciju.

Filijale

U francuskom zakonu, filijala se definiše kao društvo u kome neko drugo društvo ima više od polovine njegovog kapitala (npr. postignuto otkupom akcija na berzi). Filijala je pravni subjekt koji je pod kontrolom dominantnog društva, koje ima većinu u skupštini, upravnom i nadzornom odboru. U slučaju velike disperzije deonica, odnos potčinjenosti i dominantnosti se može ostvariti i sa daleko manjim procentom kapitala (25%). Dominantno društvo može imati i apsolutnu kontrolu nad filijalom, ukoliko ima više od 66% učešća, jer u tom slučaju može donositi odluke u skupštini za koje je potrebna kvalifikovana većina.

Zaštita manjinskih deoničara, u slučaju preuzimanja većinske kontrole nad jednim društvom od strane drugog društva, može se postići priznavanjem prava na zamenu deonica filijale za deonice dominantnog društva, priznavanjem prava na povlačenje iz društva uz otkup deonica ili priznavanjem prava na određenu godišnju kompenzaciju. Zaštita poverilaca se može postići kroz princip održanja ugovora u toku, kroz obezbeđivanje njihovih potraživanja i eventualnu neograničenu odgovornost dominantnog društva za obaveze podređenog društva.

Potrebno je voditi računa i o opštem interesu, pogotovo u slučaju kada ovakva koncentracija vodi narušavanju pravila slobodne konkurencije.

Holding

Holding društvo je društvo koje kontroliše druga društva (filijale) putem vlasništva nad njihovim akcijama. Ova kontrola podrazumeva uticaj na poslovanje preduzeća, iako ona formalno zadržavaju svoju

samostalnost. Holding društva nastaju tako što jedno društvo stiče učešće u kapitalu drugog društva u meri koja mu omogućuje kontrolu, odnosno dominaciju nad upravljanjem.

U zavisnosti od delatnosti, holding može biti čist i mešovit. Čist holding za predmet svog poslovanja ima samo osnivanje društva, finansiranje društva – nabavka ili prodaja investicija i upravljanje istim, ali ne i obavljanje industrijske ili trgovinske delatnosti. To je tip društva čija su delatnost i aktiva finansijske prirode a sastoji se u držanju akcija društva čiju kontrolu holding obezbeđuje. Sa druge strane, mešoviti holding, pored delatnosti čistog holdinga, obavlja i neku industrijsku ili poslovnu delatnost.

U zavisnosti od kriterijuma upravljanja, razlikujemo kontrolne holdinge i holdinge za plasmane (investicioni fondovi). Kontrolni holdinzi, na bazi učešća u kapitalu drugih društava upravljaju njima, dok holdinzi za plasmane ne upravljaju drugim društvima, već samo drže hartije društva kako bi ih plasirali na tržištu u najpovoljnijem trenutku.

Holding, iako predstavlja složen oblik organizovanja i funkcionisanja, predstavlja specifičan oblik preduzeća koje obavlja finansijske operacije od interesa za preduzeća koja kontroliše i odlučujuće učestvuje u upravljanju i kontroli svih tokova u preduzeću.

Trust

Pravno gledano, trust predstavlja tehniku upravljanja imovinom po kojoj jedno lice (*trustor*) poverava drugom licu (*trustee*) neko dobro (*trustes*) uz obavezu da je čuva za račun i u korist trustora kao vlasnika. Dužnost trustee je da upravlja poverenom imovinom u skladu sa njenom namenom i da prenese na stvarnog vlasnika plodove i proizvode dobara koja su predmet trusta.

Trust može nastati putem pribavljanja većine ili svih deonica drugog društva od strane jednog društva, u kom slučaju se može i izvršiti fuzija tog društva (gubitak pravnog subjektiviteta). Inače, pravo upravljanja povezanih preduzeća u trustu se prenosi na drugo preduzeće uz zadržavanje svojine nad imovinom i zadržavanjem pravnog subjektiviteta.

Trust može predstavljati udruženje preduzeća iste grane – horizontalni trust kao i udruženje preduzeća različitih grana – vertikalni trust.

Poslovno udruživanje

Poslovno udruživanje predstavlja formu udruživanja koja nastaje sa ciljem unapređivanja i usklađivanja obavljanja privredne delatnosti, kao i zastupanja interesa osnivača. Cilj poslovnog udruživanja, nije stvaranje sopstvene dobiti, već ostvarenje određene aktivnosti radi realizacije interesa članova udruženja. Poslovno udruženje, iako ima svojstvo pravnog lica, uglavnom istupa u ime i za račun članica (kao zastupnik) ili kao komisionar (u svoje ime, a za račun članica). Pošto je reč o udruženju koje postoji radi realizacije interesa članova osnivača, ono predstavlja, u stvari, centar troškova, čiji rad pokrivaju članice koje su ga osnovale, uz dodatak svojevrsne dobiti.

Što se tiče odgovornosti poslovnog udruživanja, ako udruženje obavlja poslove kao zastupnik, onda ne odgovara ono, već direktno preduzeće u čije ime je posao sklopljen. U drugom slučaju, ukoliko istupa kao komisionar, onda se odgovornost utvrđuje ugovorom i po vrsti može biti solidarna i supsidijarna (drugostepena, sporedna) a po obimu može biti ograničena i neograničena.

Pul

Pul predstavlja specifičnu zajednicu interesa u kojoj se bez posebnih ograničenja prava i nezavisnosti članova, članovi međusobno informišu o prirodi i obimu proizvodnje, razmenjuju patente i iskustva, dogovaraju se o proizvodnji novih proizvoda i kreiraju organizaciju za zajedničku prodaju proizvedenih proizvoda. Pul ima svojstvo pravnog lica.

U pravnom prometu, pul istupa kao komisionar – u svoje ime a za račun osnivača, a obaveze koje time pul preuzima na sebe su definisane ugovorom o osnivanju, statutom i drugim opštim aktima. Pul se najčešće osniva od strane osiguravajućeg društva za poslove saosiguranja.

Ugovorne grupacije preduzeća

Od prethodnih formi udruživanja preduzeća, bez obzira što mogu nastati na ugovornoj osnovi, treba razlikovati ugovorne forme povezivanja preduzeća (obligacioni ugovori). U prvom slučaju, grupisanjem nastaje novi pravni subjekt koji uspostavlja određene relacije sa drugim svojim članovima, koje su takođe statusni pravni subjekti. Kod ugovorne grupacije preduzeća, ne stvara se nikakav novi statusni subjekt, ali se

takođe postižu određeni ciljevi kao u statusnim oblicima koncentracije, a celokupnu koordinativnu funkciju realizacije tih ciljeva preuzima neki postojeći subjekt koji je potpisnik takvog ugovora.

Karteli

Karteli predstavljaju sporazume članova, uglavnom iste proizvodne grane kojim članovi zadržavaju proizvodnu, finansijsku, trgovačku i pravnu samostalnost, a kojim se regulišu proizvodnja, prodaja, nastup na tržištu i drugi zajednički privredni ciljevi između članica potpisnica ugovora. Ipak, ovim ugovorom članice kartela gube određenu samostalnost, jer se nezavisne politike članica zamenjuju zajedničkom politikom kartela. Za ostvarivanje kartela nije potrebno nikakvo posebno akumuliranje kapitala, jer nastaju koordiniranjem već postojećeg kapitala.

Cilj kartela je sprečavanje, odnosno ograničavanje konkurencije, radi ostvarivanja monopolskog položaja na tržištu. To su sporazumi o ponašanju u proizvodnji i trgovini, koji se najčešće zaključuju sa ciljem da se istupa zajednički interes grupacije na tržištu, da se roba prodaje ili kupuje po unapred definisanim cenama, zatim sporazumi o ograničavanju obima ponude određenih vrsta roba, sporazumi o podeli tržišta, itd. Ovim ugovorima se, dakle, nastoji ostvariti neopravdana korist putem održavanja veštačkih cena i postizanja monopolskog položaja na tržištu. Saradnja preduzeća u kartelu se sastoji u poštovanju dogovorenih pravila ponašanja koja se ne smeju kršiti, kao i u uzdržavanju od kršenja i nepoštovanja dogovornih normi ponašanja na tržištu.

Ugovor o konzorcijumu

Ugovor o konzorcijumu nastaje potpisivanjem ugovora između više privrednih društava u cilju izgradnje velikih industrijskih i drugih investicionih poduhvata. Ovim ugovorom se stvara posebna grupacija više privrednih društava, koji zadovoljavaju svoj ekonomski i pravni subjektivitet.

Ovim povezivanjem se ne stvara novi statusni subjekat, već se jednoj od članica grupacije poverava uloga *opšteg punomoćnika*. Ugovorom o konzorcijumu se utvrđuju i obaveze svakog učesnika posla i posebno odgovornost članova konzorcijuma za izvršenje ugovora prema naručiocu. Najčešće se sklapa *ad hoc* za konkretno izvršenje određenog posla. Ugovori mogu biti zatvorenog (kada je ugovorom onemogućeno kasnije pristupanje novih članova) i otvorenog tipa (kada je ugovorom ostavljen prostor za kasnije pristupanje novih članova).

Joint venture

Joint venture je ugovor kojim dva ili više lica udružuju svoj rad ili sredstva radi realizacije određenog zajedničkog poslovnog poduhvata. Joint venture je sredstvo koje preduzećima učesnicima omogućuje zajedničko obavljanje pojedinih, najčešće uslužnih delatnosti, koje su od interesa za osnivače, kao npr. marketing, distribucija, prodaja, itd., ili mu se može poveriti obavljanje celokupnog poslovanja u određenoj grani delatnosti. Po pravilu je privremenog karaktera, i ugovorom je definisano njegovo trajanje.

Ugovarači ulažu sredstva potrebna za realizaciju poduhvata, zajednički donose odluke, zajednički snose rizik i dobit. Svaki od članova odgovara individualno i neograničeno, nezavisno od obima svog uloga. Dosta je slično kao i ortakluk, s tim što je u odnosu na ortakluk, privremenog karaktera.

15.8 Fuzije preduzeća

U poređenju sa drugim oblicima integracija preduzeća, fuzija je takav oblik kod kojeg preduzeća gube svoju pravnu i ekonomsku samostalnost, i to, u zavisnosti od oblika fuzije, sva preduzeća ili samo neka preduzeća. Postoje dva tipa fuzija. Prvo, *fuzija-pripajanje*, kada jedno društvo apsorbuje jedno ili više drugih društava koja prestaju postojati, dok društvo koje ih apsorbuje i dalje postoji, i drugo, *fuzija-spajanje*, kada se dva ili više društva spajaju i prestaju da postoje, uz kreaciju novog društva.

Fuzije imaju značajne, pre svega ekonomske, prednosti, ali i značajne nedostatke. Osnovni ciljevi fuzionisanja preduzeća su: ukidanje međusobne konkurencije, zaštita od konkurencije drugih, sticanje monopolskog položaja, korišćenje ekonomskih i tehničkih preimущества velikih preduzeća u odnosu na mala, a generalno, ostvarivanje većeg profita, iz prostog razloga što fuzije po pravilu vode većoj rentabilnosti.

Sa druge strane, fuzija preduzeća može voditi stvaranju nefleksibilnog preduzeća, a sa stanovišta opšte društvenih interesa, eliminisanjem konkurencije fuzija može voditi rastu cena i padu kvaliteta proizvoda i usluga. Zbog toga su fuzije podvrgnute strogom režimu kontrole od strane država, naročito horizontalne fuzije, u kojima učestvuju konkurentna preduzeća.

Inicijativa za fuziju može doći ne samo od društva koje želi da se pripoji nekom drugom društvu, već i od društva koje nastoji da preuzme kontrolu nad nekim društvom. Operacija fuzije uključuje zamenu akcija jednog društva (prenosioca) za akcije ili druge hartije od vrednosti drugog društva (preuzimaoca), bez obzira da li se radi o već postojećem ili novom društvu. Vlasnici akcija od vrednosti imaju pravo da se protive fuziji i da zahtevaju da se njihove akcije novčano procene i isplate u gotovom.

Fuzija-pripajanje predstavlja oblik fuzije koji se realizuje tako što se jedno ili više drugih društava pripaja nekom postojećem društvu. Prilikom ove operacije, potrebno je objektivizirati ekonomske vrednosti preduzeća koja se pripajaju i preduzeća kome se pripajaju i na toj osnovi odrediti zamenu deonica i udela. Ovo zbog toga što konstitutivni element fuzije predstavlja davanje deonica društva kome se vrši pripajanje deoničarima društva koja se pripajaju, jer ako bi im se davala naknada u novcu, onda bi se radilo o kupovini preduzeća a ne fuziji.

Fuzija-pripajanje vodi gubitku pravnog subjektiviteta društva koje se pripaja u momentu upisa u sudski registar operacije fuzije.

Fuzija-spajanje se sastoji u tome što se dva ili više društva spajaju i stvaraju novo društvo koje ih zamenjuje. Za razliku od fuzije-pripajanje, kod ovog tipa fuzija prestaju da postoje sva društva koja se spajaju, a nastaje novo društvo. Ovaj tip fuzije se malo praktikuje, jer nije povoljan ni sa fiskalnog stanovišta, a posebno vodi gubitku klijentele.

15.9 Podele preduzeća

Za razliku od fuzije preduzeća, koje vodi ekonomskoj koncentraciji, podele preduzeća vode ekonomskoj dekoncentraciji. Postoji više tipova podele preduzeća. Prvi tip podele je čista podela, kada se jedno društvo odlukom svojih organa upravljanja deli na najmanje dva nova društva, na koje prenosi deo svoje imovine. Društvo koje se deli, prestaje postojati. Drugi tip podele preduzeća je podela pri kojoj se delovi preduzeća nastali podelom pripajaju drugim postojećim društvima. Slično, treći tip podele je slučaj kada se jedno društvo deli na dva ili više društva i time prestaje da postoji, a novonastala društva se spajaju sa dva ili više postojećih društava i time stvaraju nova društva.

Sadržaj:

| | |
|---|----|
| Uvod..... | 2 |
| 1. Pojam i definicija organizacione strukture..... | 3 |
| 2. Modeli organizacione strukture | 3 |
| 3. Dimenzije i faktori organizacione strukture..... | 4 |
| 3.1 Dimenzije organizacione strukture | 4 |
| 3.1.4 Koordinacija..... | 8 |
| 3.2 Faktori izgradnje organizacione strukture..... | 8 |
| 4. Uticaj transakcionih troškova na struktuiranje organizacije | 9 |
| 4.1 Definisanje transakcionih troškova..... | 9 |
| 4.2 Nesavršenost tržišta kao uzrok obuhvatanja transakcija..... | 9 |
| 4.3 Metodološki okvir primene transakcionih troškova..... | 10 |
| 5 Metode prikupljanja i analize podataka | 10 |
| 5.1 Analiza sadržaja | 10 |
| 5.2 Sistemsko posmatranje..... | 10 |
| 5.3 Anketa | 11 |
| 5.4 Model ledenog brega..... | 11 |
| 5.5 PEST analiza..... | 11 |
| 5.6 Analiza uticaja..... | 11 |
| 5.7 Metode scenarija | 12 |
| 5.8 SWOT analiza..... | 12 |
| 5.9 Strukturalna analiza..... | 12 |
| 5.10 Benchmarking | 13 |
| 5.11 Metod portfolija | 14 |
| 5.12 Analiza organizacione kulture | 15 |
| 5.13 Kompleksna analitička metoda..... | 15 |
| 7 Postupak projektovanja organizacione strukture | 16 |
| 7.1 Analiza ključnih aktivnosti | 16 |
| 7.2 Analiza doprinosa | 18 |
| 7.3 Relaciona analiza | 19 |
| 7.4 Sinteza modela organizacione strukture | 19 |
| 8 Tipski modeli organizacione strukture..... | 19 |
| 8.1 Linijski model organizacione strukture..... | 19 |
| 8.2 Linijsko štabni model organizacione strukture | 20 |
| 8.3 Funkcionalni model organizacione strukture..... | 21 |
| 8.4 Divizioni model organizacione strukture..... | 22 |
| 8.5 Centri kontrole kao elementi decentralizacije organizacione strukture | 23 |
| 8.6 Projektni model organizacione strukture | 25 |
| 8.7 Matrični model organizacione strukture | 26 |
| 8.8 Strategijske poslovne jedinice..... | 27 |
| 8.9 Inovativni modeli organizacione strukture | 28 |
| 8.10 Posebni modeli organizacione strukture | 29 |
| 8.11 Kriterijumi za projektovanje modela organizacione strukture..... | 30 |
| 8.12 Savremeni modeli organizacione strukture..... | 31 |
| 9 Organizaciona kultura | 33 |
| 9.1 Metode istraživanja organizacione kulture | 33 |
| 9.2 Kreiranje organizacione kulture..... | 33 |
| 9.3 Interpretativne šeme kao izraz organizacione kulture..... | 34 |
| 9.4 Kreiranje i promena organizacione kulture..... | 34 |
| 9.5 Efikasnost organizacione kulture | 35 |
| 10 Upravljanje organizacionim promenama | 36 |
| 10.1 Uvod..... | 36 |
| 10.2 Organizacione promene kao predmet istraživanja..... | 37 |
| 10.3 Definicija i sadržaj organizacionih promena | 37 |

| | |
|---|----|
| 10.4 Tipologija organizacionih promena | 37 |
| 10.5 Izvori organizacionih promena | 39 |
| 10.6 Organizacione promene i efikasnost | 41 |
| 11 Organizacioni razvoj | 42 |
| 11.1 Definicija organizacionog razvoja | 42 |
| 11.2 Modeli ili intervencije OR | 42 |
| 11.3 Diskontinualni razvoj | 43 |
| 12 Organizaciona transformacija | 44 |
| 12.1 Definicija i sadržaj organizacione transformacije | 44 |
| 12.2 Postupak organizacione transformacije | 44 |
| 12.3 Savremeni programi OT | 45 |
| 12.4 Postupak OT | 48 |
| 12.5 Transformacija i motivacione strategije | 56 |
| 12.6 Realizacija promena | 58 |
| 12.7 Savladavanje otpora promenama | 62 |
| 13 Reinženjering poslovnog procesa | 66 |
| 13.1 Pojava i razvoj reinženjeringa poslovnog procesa (BPR) | 66 |
| 13.2 Definisane pojma reinženjeringa poslovnog procesa | 66 |
| 13.3 Organizovanje za efikasnu realizaciju BPR projekta | 67 |
| 13.4 Primena redizajniranih procesa u organizaciji | 68 |
| 13.5 Metodologije reinženjeringa poslovnog procesa | 68 |
| 14 Downsizing | 69 |
| 14.1 Teorijske perspektive | 69 |
| 14.2 Teorija ekologije populacije | 69 |
| 14.3 Institucionalna teorija | 69 |
| 14.4 Metode downsizing-a | 69 |
| 14.5 Merenje smanjenja broja zaposleni | 70 |
| 14.6 Sprovođenje projekta downsizinga | 71 |
| 14.7 Posledice downsizinga | 71 |
| 14.8 Zbrinjavanje otpuštenih radnika | 72 |
| 15 Institucionalni oblici organizovanja | 72 |
| 15.1 Individualno vlasništvo – preduzetnik | 72 |
| 15.2 Ortačko društvo | 73 |
| 15.3 Komanditno društvo | 73 |
| 15.4 Društvo sa ograničenom odgovornošću | 73 |
| 15.5 Akcionarsko društvo | 74 |
| 15.6 Integracija preduzeća | 75 |
| 15.7 Grupacije preduzeća | 75 |
| 15.8 Fuzije preduzeća | 78 |
| 15.9 Podele preduzeća | 79 |
| Sadržaj | 80 |