

9. Dizajniranje prilagodljivih organizacija

Strukture i procesi

Organizaciona struktura je vertikalna i horizontalna konfiguracija odeljenja, autoriteta (nadležnosti) i poslova u kompaniji. Organizaciona struktura se odnosi na „vertikalna“ pitanja, kao što je ko kome podnosi izvještaje, i „horizontalna“ pitanja, kao što su ko šta radi i gde se posao obavlja.

Organizacioni proces je skup aktivnosti na osnovu kojih se input pretvara u output koji ima vrednost za kupce. U organizacionom procesu se postavlja pitanje kako se poslovi obavljaju.

1. Departmentalizacija

Organizacione strukture se tradicionalno zasnivaju na nekom od oblika departmentalizacije.

Departmentalizacija je metod podele posla i radnika u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršenje određenih zadataka. Organizacione strukture se formiraju podelom posla na osnovu 5 metoda departmentalizacije: funkcionalna, proizvodna, departmentalizacija prema kupcima, geografska, matrična.

1.1. Funkcionalnom departmentalizacijom se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za određene poslovne funkcije ili stručne oblasti. U običajenoj funkcionalnoj strukturi, pojedinci mogu biti organizovani u odeljenja za računovodstvo, prodaju, marketing, proizvodnju i ljudske resurse.

Prednosti:

- Omogućava da posao obavljaju visokokvalifikovani ljudi,
- smanjuju se troškovi dupliranja posla,
- dobra komunikacija i koordinacija u odeljenjima

Nedostaci:

- Teško uspostavljanje koordinacije između odeljenja,
- menadžeri i zaposleni se fokusiraju na rad odeljenja a ne preduzeća
- pri rastu kompanije dolazi do sporijeg odlučivanja i uske specijalizacije radnika

1.2. Proizvodnom departmentalizacijom se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za proizvodnju određenih proizvoda ili usluga.

Prednosti:

- omogućava menadžerima da se specijalizuju za celu liniju proizvoda,
- olakšava top menadžerima da procene performanse radnih jedinica,
- proces odlučivanja je brži jer su menadžeri i radnici odgovorni za celu liniju proizvoda,
- broj konflikata je manji nego u funkcionalnoj departmentalizaciji

Nedostaci:

- dupliranje poslova koje dovodi do većih troškova
- problem koordinacije različitih proizvodnih odeljenja.

1.3. Departmentalizacija prema kupcima znači da se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za određene vrste kupaca.

Prednosti:

- organizacija se usmerava na kupce umesto na proizvode ili proizvodne funkcije;
- specijalizacija i prilagođavanje proizvoda i usluga potrebama i problemima kupaca

Nedostaci:

- dupliranje resursa,
- teža koordinacija između odeljenja zaduženih za različitu grupu kupaca
- problem zanemarivanja ciljeva preduzeća zbog fokusiranja na potrebe kupaca.

1.4. Geografskom departmentalizacijom se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za poslovanje u određenim geografskim oblastima. Za usluživanje svakog od tih regiona potrebna je prilično velika kompanija.

Prednosti:

- mogućnost odgovora zahtevima različitih tržišta,
- smanjuju se troškovi tako što se resursi smeštaju bliže kupcima

Nedostaci:

- dupliranje resursa,
- problem koordinacije između udaljenih odeljenja
- ograničen kontakt menadžera

1.5. Matrična departmentalizacija je hibridna struktura u kojoj se zajedno koriste dva ili više oblika departmentalizacije. Najzastupljenija matrična struktura nastaje kombinovanjem proizvodnog i funkcionalnog oblika departmentalizacije.

Razlika između matrične i ostalih oblika departmentalizacije:

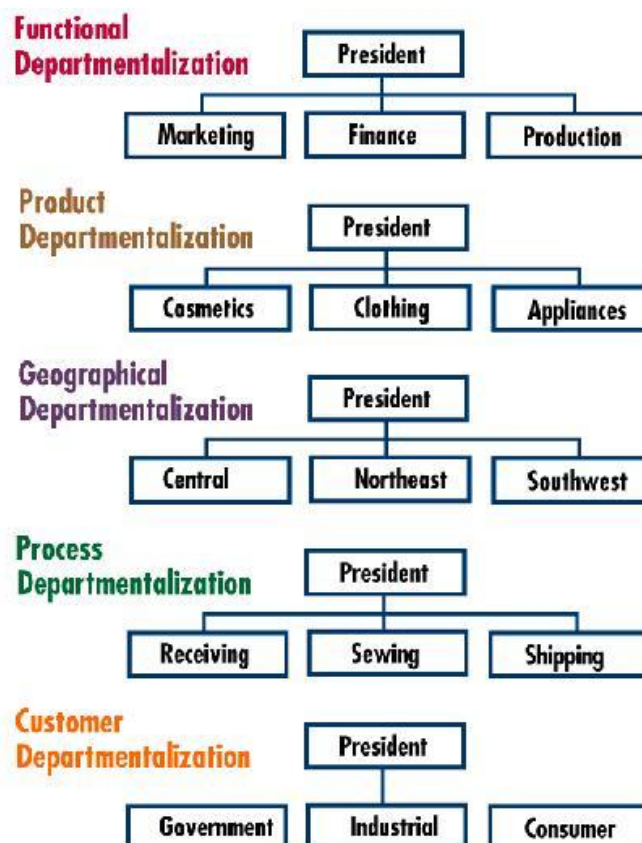
- većina zaposlenih ima 2 šefa, po jednog iz svakog dela bazične matrice
- zahvaljujući dizajnu, one proizvode mnogo više interfunkcionalnih kontakata i zbog toga zahteva visoku koordinaciju između menadžera.

Prednosti:

- efikasno upravljanje složenim zadacima,
- nema dupliranja
- dostupnost resursa za izvršavanje složenih zadataka.

Nedostaci:

- potreban visok nivo koordinacije potreban za upravljanje projektima,
 - česte zabune i konflikti u različitim delovima matrice, nesuglasice ili nesporazumi u vezi sa planovima rada, budžetom, resursima i radnicima i ovaj oblik departmentalizacije zahteva mnogo veću menadžersku veštinu.
- Zbog svih ovih problema, mnoge matrice su prerasle iz proste u složenu, u kojoj se organizaciona struktura dopunjava menadžerima i odeljenjima specijalizovanim za matrične strukture.



2. Autoritet u organizaciji

Drugi aspekt organizacione strukture se odnosi na autoritet.

Autoritet je pravo da se izdaju naređenja, preuzimaju akcije i donose odluke da bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Autoritet u organizaciji poseduje sledeće dimenzije: komandni lanac, linijski nasuprot autoriteta pomoćnog osoblja i delegiranje autoriteta i stepen centralizacije.

2.1. Komandni lanac je vertikalna linija nadležnosti koja jasno pokazuje ko kome podnosi izveštaje u organizaciji. Jedna od ključnih pretpostavki na kojima se zasniva komandni lanac se odnosi na jedinstvo komandovanja, princip prema kome radnici treba da podnose izveštaje samo jednom šefu (što isključuje onda matričnu departmentalizaciju).

2.2. Linijski autoritet se odnosi na pravo da izdajete naređenja onima koji su vam direktno podređeni u komandnom lancu.

Autoritet pomoćnog osoblja se odnosi na pravo da savetuju, ali ne i da izdaju naređenja drugima koji im nisu podređeni u komandnom lancu. Izrazi **linijski** i **pomoćni** se koriste za opis različitih funkcija u organizaciji. Linijska funkcija direktno doprinosi izradi ili prodaji proizvoda, dok pomoćne funkcije ne doprinose direktno već podržavaju linijske aktivnosti.

2.3. Delegiranje autoriteta

Menadžeri mogu direktno da upotrebe svoj autoritet tako što će sami obaviti zadatke ili mogu da prenesu deo svog autoriteta na podređene.

Delegiranje autoriteta predstavlja prenošenje direktne nadležnosti i odgovornosti na podređenog od koga se očekuje da obavi zadatke za koje je obično odgovoran menadžer.

Kada menadžer delegira radne odgovornosti, dešavaju se **tri vrste prenosa**:

- Prvo, menadžer prenosi punu odgovornost za izvršenje određenog zadatka na podređenog.
- Druga vrsta prenosa do koje dolazi je ta što menadžer daje podređenom punu nadležnost nad budžetom, resursima i osobljem koje je potrebno da bi se posao obavio.
- Treća vrsta prenosa jeste prenos izvršenja. Podređeni sada ima nadležnost i odgovornost da obavi posao.

2.4. Stepen centralizacije

Centralizacija autoriteta se odnosi na održavanje najvećeg dela nadležnosti na višim nivoim organizacije. U centralizovanoj organizaciji, menadžeri donose većinu odluka.

Decentralizacija je raspodela znatnog dela nadležnosti na niže nivoe organizacije. Organizacija je decentralizovana ako na svi organizacionm nivoima postoji visok stepen delegiranja autoriteta.

Decentralizacija ima nekoliko prednosti:

- razvija sposobnosti zaposlenih u celoj kompaniji
 - doprinosi bržem donošenju odluka i većem zadovoljstvu kupaca i zaposlenih.
- S obzirom na navedene rezultate, ključno pitanje više nije **da li** kompanije treba da decentralizuju, već **gde** treba da se centralizuju.

Standardizacija se odnosi na rešavanje problema doslednom primenom istih pravila, procedura i procesa.

3. Definisanje poslova (radnih mesta)

Definisanje poslova – određivanje vrste, broja i raznovrsnosti zadataka koje pojedinačni radnici obavljaju dok rade svoj posao.

3.1. Specijalizacija posla

Kada je posao sačinjen od jednog malog dela većeg zadatka ili procesa, radi se o **specijalizaciji posla** (primer radnika u McDonaldsu). Osnovni razlog za specijalizovanje poslova je to što su vrlo **ekomnomični**. Za obavljanje ovih poslova nisu potrebni stručni radnici pa samim tim su i plate niže od plate stručno obrazovanih radnika. **Nedostatak** specijalizacije je monotonija i nemogućnost napredovanja.

Postoje tri metoda za poboljšanje specijalizovanih poslova: rotacija posla, proširivanje posla i obogaćivanje posla.

3.2. Rotacija posla predstavlja praksu da se radnici periodično premeštaju sa jednog radnog mesta na drugo da bi imali raznovrsnije radne zadatke i priliku da koriste različite veštine.

Proširivanjem posla se povećava broj različitih zadataka koje radnik obavlja na određenom radnom mestu.

Obogaćivanje posla je metod koji podrazumeva povećanje broja zadataka i davanje autoriteta i kontrole radnicima tako da oni mogu da donose značajne odluke o svom radu.

3.3. Model karakteristika radnog mesta predstavlja pristup redefinisaju poslova koji je usmeren na to da definiše poslove na način koji motiviše radnika i stvara pozitivne radne rezultate. Od svih tih rezultata, u modelu karakteristika radnog mesta najviše pažnje se pridaje motivaciji. To je **motivacija** koja proizilazi iz samog posla, a ne iz nagrada koje dolaze spolja, kao što su povišica ili pohvala od šefa.

Tri ključna psihološka stanja koja su neophodna da bi se javila **unutrašnja motivacija** su:

- radnik doživljava svoj rad kao nešto smisljeno
- radnici treba da osećaju odgovornost za radne rezultate
- radnici treba da budu svesni stvarnih rezultata

Ova stanja proizilaze iz poslova kod kojih je jasno izraženo 5 ključnih karakteristika:

- **Raznovrsnost veština** – broj različitih aktivnosti koje se obavljaju na različitom radnom mestu
- **Identitet zadatka** – u kojoj meri određeno radno mesto zahteva od radnika da obavi kompletan posao koji se može jasno identifikovati
- **Značaj zadatka** – u kojoj meri je posao shvaćen kao nešto što ima značajan uticaj na druge u organizaciji ili izvan nje
- **Autonomija** – u kojoj meri posao pruža radnicima mogućnost izbora, slobodu i nezavisnost da odluče kako i kada će izvršavati radne obaveze
- **Povratne informacije** – količina informacija koje radnik na određenom mestu dobija o svom radnom mestu.

Tehnike za redefinisanje poslova:

- **Kombinovanje zadataka** doprinosi povećanju raznovrsnosti veština i identiteta zadataka budući da se odvojeni, specijalizovani zadaci spajaju u veće radne module.
- Posao može da se organizuje u **prirodne radne jedinice** grupisanjem zadataka u logične ili smislene grupe.
- **Uspostavljanje odnosa sa klijentima** doprinosi povećanju raznovrsnosti veština, autonomije i količine povratnih informacija pošto je zaposlenima omogućen direktan kontakt sa klijentima i kupcima.
- **Vertikalno obogaćivanje** znači da se deo autoriteta koji poseduju menadžeri prenosi na radnike.
- **Otvaranje kanala za povratne informacije**, kao poslednja tehnika za redefinisanje poslova na koju ukazuje ovaj model, podrazumeva pronalaženje dodatnih načina da se zaposlenima često i direktno pružaju povratne informacije o njihovom radnom učinku.

Dizajniranje organizacionih procesa

Mehanističku organizaciju karakterišu specijalizovani poslovi i odgovornosti, precizno definisane uloge koje se ne menjaju i krut komandni lanac zasnovan na centralizovanom autoritetu i vertikalnoj komunikaciji. Ova organizacija najbolje funkcioniše u stabilnom poslovnom okruženju.

Organsku organizaciju karakterišu široko definisani poslovi i odgovornosti, labavo definisane uloge koje se često menjaju, kao i decentralizovan autoritet i horizontalna komunikacija zasnovana na poznavanju zadataka. Takva vrsta organizacije najbolje funkcioniše u dinamičnom, promenljivom poslovnom okruženju.

Ključna razlika između tih pristupa je u tome što je mehanistički dizajn usmeren na organizacionu strukturu, dok je organski dizajn orijentisan na organizacione procese.

4. Intraorganizacioni procesi

Intraorganizacioni proces je skup aktivnosti koje se sprovode u organizaciji da bi se input pretvorio u output koji ima vrednost za kupce. Oblici ovih procesa su **reinženjering** i **koncept osnaživanja**.

4.1. Reinženjering je suštinsko preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa s ciljem da se postignu velika poboljšanja ključnih, savremenih pokazatelja performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. Reinženjeringom se organizacija preusmerava sa vertikalne na horizontalnu orijentaciju. Umesto da slušaju top menadžere, menadžeri nižeg i srednjeg nivoa i radnici slušaju naloge kupca koji je na početku i na kraju svakog procesa.

Ovo se omogućuje uticanjem na međuzavisnost zadataka, odnosno na to koliko je kolektivna akcija neophodna da bi se obavio jedan celokupan posao. Postoje tri vrste međuzavisnosti zadataka:

- **Zbirna međuzavisnost** podrazumeva da svako radno mesto ili odeljenje nezavisno doprinose celini.
- **Recipročna međuzavisnost** podrazumeva da zaposleni na različitim radnim mestima rade dopunjujući jedni druge da bi sproveli određeni proces.
- **Sekvencijalna međuzavisnost** podrazumeva da posao mora da se odvija sukcesivno, pri čemu output jedne grupe ili radnog mesta postaje input za sledeću grupu

Kao alat za organizacioni dizajn, reinženjering nudi velike koristi, ali je izložen i oštrim kritikama, pošto omogućava da samo nekoliko zaposlenih obavlja posao za su ranije bili zaduženi mnogi.

4.2. Osnaživanje zaposlenih je drugi način redizajniranja interorganizacionih procesa, gde se autoritet i odgovornost za donošenje odluka trajno prenose sa menadžera na zaposlene tako što se zaposlenima daju informacije i resursi koji su im potrebni da donesu dobre odluke i sprovedu ih u delo.

Događaj osnaživanja je osećaj unutrašnje motivacije zahvaljujući kome zaposleni shvataju da njihov rad ima i smisao i doživljavaju sebe kao komplementarne osobe sposobne da samostalno donose odluke, a steknu ga kada dobiju odgovarajuće informacije i dozvolu da donose dobre odluke.

5. Interorganizacioni procesi

Interorganizacioni proces je skup aktivnosti koje se odvijaju između kompanija da bi se input pretvorio u output koji ima vrednost za kupce – mnoge kompanije sarađuju da bi stvorile proizvod ili uslugu koji zadovoljava potrebe kupaca. Oblici ovih procesa su **modularna organizacija** i **virtuelna organizacija**.

5.1. Modularna organizacija je organizacija koja angažuje spoljne kompanije, dobavljače, specijaliste ili konsultante za sprovođenje sporednih poslovnih aktivnosti, kao što su: distribucija proizvoda, dizajn veb-sajta, oglašavanje, obračun ličnih dohodaka, računovodstvo i pakovanje. Poslovni odnosi između modularnih organizacija i spoljnih saradnika su uglavnom stabilni idugoročni.

Prednost modularnih organizacija je to što vođenje ovih organizacija košta manje nego vođenje tradicionalnih jer plaćaju spoljnim saradnicima za njihov rad, ekspertizu ili proizvodne kapacitete po potrebi.

Nedostaci su gubitak kontrole koji se javlja kada se za ključne poslovne aktivnosti angažuju druge kompanije i mogućnost smanjenja konkurentске prednosti ako se greškom prepusti osnovna poslovna aktivnost spoljnom saradniku.

5.2. Virtuelna organizacija je organizacija koja je deo mreže u kojoj mnoge kompanije međusobno dele veštine, troškove, sposobnosti, tržišta i kupce sa namerom da kolektivno rešavaju probleme kupaca ili pružaju određene proizvode ili usluge. One sarađuju sa nekim, a ne sa svim kompanijama u mrežnom savezu. Poslovni odnosi između virtuelne organizacije i spoljnih saradnika su kratkoročni i često privremeni.

Prednost virtuelnih organizacija je ta što omogućava kompanijama da podele troškove. Ovakve organizacije su brže i fleksibilnije jer mogu velikom brzinom da udruže napore da bi zadovoljile potrebe kupaca.

Nedostatak predstavlja teško kontrolisanje kvaliteta rada partnera u mreži nakon što se posao poveri spoljnom partneru. Neophodna je ogromna menadžerska veština da bi mreža nezavisnih organizacija dobro funkcionisala, ako se uzme u obzir da su odnosi između organizacija kratkoročni i vezani za jedan projekat.

Virtuelne organizacije koriste dva metoda da bi rešile probleme funkcionisanja i upravljanja:

- **Metod brokera** – broker, za spoljne zainteresovane strane – kupce, stvara i udružuje veštine, znanje i resurse različitih kompanija.
- **Sporazum o virtualnoj organizaciji** – definisani planovi rada, odgovornosti, troškovi, plaćanja i obaveze svih virtuelnih organizacija učesnica.