



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlazenja XLVIII, br. 4, 2010., str. 669-681
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE: INTEGRALNI PRISTUP

Mr Ivan Stefanović*

***Rezime:** Brojni pokazatelji ukazuju da će se trend povećanja turbulentnosti okruženja nastaviti i u budućnosti, što znači da će organizacije biti prinuđene da češće menjaju svoje strategije, procese i strukture, usled čega će proces organizacionog dizajna sve više dobijati na značaju. U ovom radu je predstavljen proces organizacionog dizajna koji se bazira na integralnom pristupu organizaciji. To znači da se dizajniranju organizacije istovremeno pristupa iz dva smera: odozgo na dole i odozdo na gore. Na ovaj način se prilikom dizajniranja strukture uvažavaju zahtevi strategije, ali i potrebe procesa unutar organizacije.*

***Ključne reči:** Organizacioni dizajn, organizacija, strategija, proces, okruženje.*

Uvod

Jedna od tema koje su se vremenom pokazale kao ključne za pitanje uspešnog funkcionisanja organizacija u savremenom okruženju, odnosi se na organizacioni dizajn. Organizaciono dizajniranje je analitičko – kreativni proces koji već duži niz decenija pobuđuje pažnju naučne i stručne javnosti u oblasti menadžmenta i organizacije. U pitanju je sistematičan i krajnje pragmatičan proces kojim se sve komponente organizacije (strategija, procesi, struktura, organizaciona kultura, sistemi nagrađivanja itd.) međusobno usklađuju, dok se istovremeno ove iste komponente usaglašavaju sa svim relevantnim faktorima spoljašnjeg okruženja.

* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd,
E-pošta: stefanovic@sbb.rs
UDK 005.72, Pregledni rad
Primljeno: 12.11.2009. Prihvaćeno: 12.11.2010.

Interesovanje za organizaciono dizajniranje datira još od prve polovine dvadesetog veka, kada su se pojavili i prvi radovi koji su, na više ili manje eksplicitan način, obrađivali ovu složenu problematiku. Među autorima koji su se u ovom periodu bavili ovim pitanjem, mogu se istaći Oliver Šeldon [21], Anri Fajol [6] i Luter Galik [11].

Međutim, značajniji pomak u teoriji organizacionog dizajna se može vezati za delo Henrija Mincberga "Strukturiranje organizacija" (The Structuring of Organizations) kojim on kreira okvire organizacionog dizajna putem sinteze brojnih dotadašnjih istraživanja u koherentnu celinu [16]. Jedan od osnovnih rezultata ove teoretsko – empirijske sinteze su tri osnovne hipoteze efektivnog organizacionog strukturiranja, koje ukazuju na neophodnost međusobnog usklađivanja svih osnovnih (ključnih) komponenti unutar organizacije, ali i njihovog usaglašavanja sa svim faktorima u okruženju koji su relevantni za funkcionisanje posmatrane organizacije. Drugim rečima, potrebno je međusobno uskladiti pre svega strategiju, strukturu, procese, sistem nagrađivanja i postojeće ljudske resurse, ali i njih kao celinu usaglasiti sa svim relevantnim faktorima opšteg okruženja (političko-zakonski, tehničko-tehnološki, socio-kulturološki, ekonomski i prirodni faktori), kao i specifičnog okruženja (konkurencija, dobavljači, kupci, sindikati itd.).

Iskustvo je pokazalo da organizacije ostvaruju najveći stepen efektivnosti kada postoji visok nivo usklađenosti organizacije sa svojim okruženjem i kada postoji usklađenost unutar organizacije, između njenih komponenti [17].

Priloge međusobnom usklađivanju ključnih organizacionih komponenti su kasnije dali brojni autori. Jedan od istaknutijih doprinosa pružio je Džej Galbrajt, svojim modelom koji je nazvao "Model zvezde" [9]. Ovaj model ukazuje na neophodnost međusobnog usklađivanja svih ključnih komponenti unutar organizacije, pri čemu je svaka od prikazanih komponenti povezana sa svim ostalim komponentama. To znači da će promene u bilo kojoj od ovih komponenti vrlo verovatno rezultirati odgovarajućim promenama ostalih komponenti, što u potpunosti podržava prethodno iznete Mincbergove stavove.

Galbrajt smatra da strategija treba da predstavlja polaznu osnovu prilikom organizacionog dizajna i s tim u vezi ističe [10]:

"Strategija je osnova definisanje organizacionog dizajna čiji su sastavni elementi povezani na logičan način. Strategijom se definiše okvir u kome će sve naredne odluke u vezi sa organizacionim dizajnom biti donošene... Strategija dozvoljava organizaciji da projektuje sliku budućnosti:

Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup

gde ide i šta joj je potrebno da tamo stigne. Komplement slici organizacije u budućnosti je potpuno razumevanje načina na koji organizacija deluje u trenutnoj situaciji, odnosno poznavanje svega što funkcioniše dobro i što treba sačuvati, kao i poznavanje problema, odnosno onoga što treba promeniti.”

Dizajniranje organizacije se može posmatrati i kao dugoročan i sveobuhvatan proces svesnog, namernog i kontrolisanog razvoja i promene organizacije sa ciljem da se poboljša njena efektivnost i efikasnost, ali i kvalitet života i humanost uslova rada u njoj. Pod dizajniranjem organizacije se misli na aktivne i kreativne promene; nikako na pasivno i reaktivno prilagođavanje organizacije [4].

S obzirom da je problematika organizacionog dizajna veoma obimna i kompleksna, mi ćemo problem kojim se bavimo u ovom radu suziti na dizajniranje organizacione strukture, ali sa aspekta integralnog pristupa, koji istovremeno uvažava oba smera u samom postupku dizajna strukture: odozgo na dole i odozdo na gore. Drugim rečima, integralni pristup organizacionom dizajnu započinje istovremeno sa nivoa top menadžmenta i operativnog nivoa. Polaznu osnovu ovog pristupa čini strategija, ali i procesi. To, između ostalog, znači da strategija i procesi treba da budu odraz realnosti u kome se organizacija nalazi i da odražavaju put, kao i način kojim organizacija želi da ostvari svoje dugoročne i kratkoročne ciljeve.

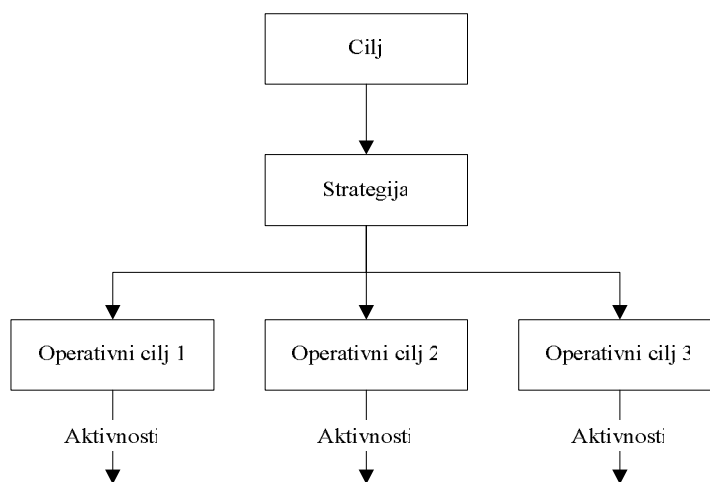
1. Strategija kao osnov organizacionog dizajna

U savremenom okruženju, koje je podložno čestim promenama, organizacija mora da razvije sistem organizacionog odgovora na sve relevantne promene u okruženju u realnom vremenu [2]. Drugim rečima, organizacija mora da razvije set sposobnosti koje će joj omogućiti da bude spremna na sva moguća dešavanja u okruženju koja su relevantna po njeno funkcionisanje. Ove sposobnosti se vremenom povećavaju usled organizacione evolucije koja se odvija u kontinuitetu, kako bi se organizacija permanentno adaptirala promenama relevantnih uslova u okruženju [8].

Organizacija se prilagođava promenama u svom okruženju pre svega putem strategije, koja predstavlja odraz njenog delovanja u okruženju. Strategija zapravo čini svojevrsnu sponu između organizacije i njenog okruženja. Primenom adekvatne strategije, organizacija se prilagođava okruženju ili prilagođava okruženje sebi [3]. Izbor optimalne strategije zavisi od top menadžmenta organizacije, odnosno od njegove percepcije ukupnih uslova u okruženju, kao i načina na koji bi organizacija trebalo da funkcioniše kako bi se permanentno adaptirala promenama uslova u okruženju na efektivan i efikasan način [15]. Sama realizacija strategije se

odnosi na izvođenje aktivnosti u skladu sa ograničenjima koja nameće organizaciono okruženje, zatim definisana strategija, kao i raspoloživi resursi [5].

Polaznu osnovu kod formiranja strategije čini osnovni (strategijski) cilj ili ciljevi, koji treba da budu formulisani u skladu sa višim instancama strategijskih odrednica, tj. treba da budu u funkciji realizacije organizacione vizije i misije, kao i da budu u okvirima poslovne politike i programa rada [22]. Sledeći korak se odnosi na precizno utvrđivanje optimalnog načina na koji će se taj cilj realizovati. Ovde je reč o formulisanoj strategiji, koja će se vremenom, tokom realizacije, u manjoj ili većoj meri menjati i prilagođavati novonastalim okolnostima. Zatim sledi razlaganje strategije na više pojedinačnih ciljeva koje treba ostvariti, kako bi se strategija u celosti realizovala, odnosno kako bi se ostvario osnovni cilj organizacije. Nakon ovoga se utvrđuju konkretne aktivnosti, odnosno zadaci za realizaciju ovih operativnih ciljeva. Ovaj proces razlaganja ciljeva na ciljeve nižeg nivoa i utvrđivanje aktivnosti za njihovu realizaciju treba sprovoditi do zadovoljavajućeg nivoa detaljizacije, odnosno do nivoa na kome su svi ciljevi i aktivnosti za njihovu realizaciju prilično jednostavni i razumljivi. Na slici 1 je prikazan proces razlaganja osnovnog cilja, kao i međusobni odnos ciljeva i strategije.



Slika 1: Odnos ciljeva i strategije

Na bazi utvrđene strategije, kao i aktivnosti koje predstavljaju njene sastavne segmente, pristupa se dizajniranju organizacije koja će biti u funkciji njene realizacije. Naravno, prethodno je potrebno uvažiti i procesnu perspektivu, o čemu se govori u narednom delu ovog rada.

2. Procesi kao osnov organizacionog dizajna

Povećanje nivoa konkurentnosti na globalnom tržištu u velikom broju industrija je uslovalo brojne promene u preovlađujućoj menadžerskoj paradigmi koncepta organizacionog funkcionisanja. Težište ovih promena se stavlja na korisnike organizacionih outputa (proizvoda/usluga) i procese koji dovode do realizacije outputa. Drugim rečima, organizacije se u sve većoj meri fokusiraju na zadovoljenje svesnih i nesvesnih potreba i želja kako postojećih, tako i potencijalnih potrošača, što predstavlja samu suštinu marketing koncepta. Međutim, uspešno zadovoljenje ovih potreba i želja iziskuje prethodno poznavanje svih procesa i aktivnosti koje su u funkciji realizacije outputa organizacije. Poznavanje svih procesa unutar organizacije (što podrazumeva poznavanje njihove strukture, granica, konkretne tehnologije, inputa, outputa, protočnih vremena itd.) značajno olakšava njihovo praćenje, kao i upravljanje njima. Ovde je reč o procesnom pristupu u organizacijama, odnosno o procesnoj orijentaciji organizacija.

Procesni pristup, odnosno organizaciona orijentacija prema procesima, zapravo znači da se pažnja u organizaciji pomera od gotovih rezultata (proizvoda i usluga) na onaj lanac aktivnosti koji oblikuje ove rezultate. Osnovna zamisao je da, s obzirom da je proces taj koji (uz aktivno učestvovanje ljudi) stvara rezultate, procesima u organizaciji treba upravljati i treba ih neprekidno poboljšavati [20]. Procesni pristup se može posmatrati i kao usmeravanje pažnje unutar organizacije na procese nasuprot hijerarhiji, sa posebnim naglaskom na outpute i zadovoljstvo korisnika outputima [14]. Usmerenost na procese dovodi do skraćivanja ukupnih protočnih vremena procesa, kao i do povećane fleksibilnosti koja omogućuje brz odgovor na varijacije u potrebama tržišta [12]. Sa druge strane, uvođenjem procesnog pristupa kao baznog koncepta strategijskog menadžmenta, odnosno kao osnova za upravljanje celokupnom organizacijom, u velikoj meri se olakšava uvođenje BSC koncepta, kao i merenje, odnosno praćenje različitih pokazatelja performansi organizacije, zbog čega je upravo velika pažnja i posvećena ovom menadžment konceptu u poslednje vreme [18].

Međutim, procesni pristup u organizacijama treba razlikovati od procesnih organizacija (organizacija čija je struktura bazirana na procesima), koje se u literaturi nazivaju i "horizontalnim organizacijama" ili "organizacijama ravnih linija". Procesni pristup se odnosi na razumevanje aktivnosti i procesa koji se odvijaju unutar organizacije i predstavlja samo prvu fazu prema izgradnji procesnih organizacija. Procesni pristup se može posmatrati i kao širi pojam u odnosu na procesne organizacije jer organizacija može da dostigne izvesni nivo procesne orijentacije (u smislu poznavanja svojih procesa i upravljanja njima), a da ne bude formalno

organizovana oko svojih procesa [13]. Sa druge strane, procesne organizacije su one organizacije kod kojih je celokupno funkcionisanje postavljeno tako da se može posmatrati kao proces ili deo procesa. Procesnim organizacijama se upravlja posredstvom njihovih baznih procesa. Drugim rečima, promene procesa utiču na promene celokupne organizacije. Ove organizacije imaju minimalan broj hijerarhijskih nivoa, što povećava nivo njihove fleksibilnosti. Na ovaj način, one uspevaju da reaguju brzo i da se prilagođavaju različitim situacijama u savremenom okruženju, pri čemu se centralno težište ovako strukturiranih organizacija stavlja na potpuno razumevanje i praćenje svih procesa u organizaciji, odnosno na procesni pristup.

Iako proučavanje procesa nije novijeg datuma, njemu se danas posvećuje više pažnje nego ikada. Razlog ovome leži u činjenici da narastajuća globalna konkurencija primorava većinu profitno orijentisanih organizacija da permanentno unapređuju nivo sopstvene efektivnosti i efikasnosti, menjajući sve brže programe rada i konstantno se prilagođavajući promenama u okruženju, kako bi uspele da održe izgrađenu poziciju na tržištu. Da bi u ovome imale uspeha, ove organizacije moraju da posvete veliku pažnju sopstvenom načinu funkcionisanja, odnosno izgledu i dinamici sopstvenih procesa.

Poznavanje procesa u organizaciji započinje njihovim mapiranjem, odnosno njihovom identifikacijom. Ovaj korak postavlja pre svega pitanje principa i pravila za njihovu identifikaciju, a onda i pitanje načina njihovog prikazivanja.

Adekvatna identifikacija procesa treba da uvažava sledeće principe i pravila [19] :

- Prosesi se mogu precizno i potpuno identifikovati samo na osnovu identifikovanog, klasifikovanog i specifikovanog predmeta rada organizacionog sistema čiji se procesi identifikuju.
- Prvo treba identifikovati najkrupnije, osnovne (bazne) procese sledeći logiku koja se može prepoznati u logičkom stablu ili katalogu predmeta rada.
- Pri identifikaciji procesa treba maksimalno koristiti univerzalnost kao veoma važno svojstvo procesa. To znači da treba prepoznati sve mogućnosti da se za više predmeta rada, čija je tehnologija stvaranja veoma slična, identifikuju isti univerzalni procesi.
- Usitnjavanje, odnosno hijerarhijsko dekomponovanje procesa treba vršiti sve dotle dok se ne prepoznaju mogućnosti i način specifikacije procesa (slika 2).

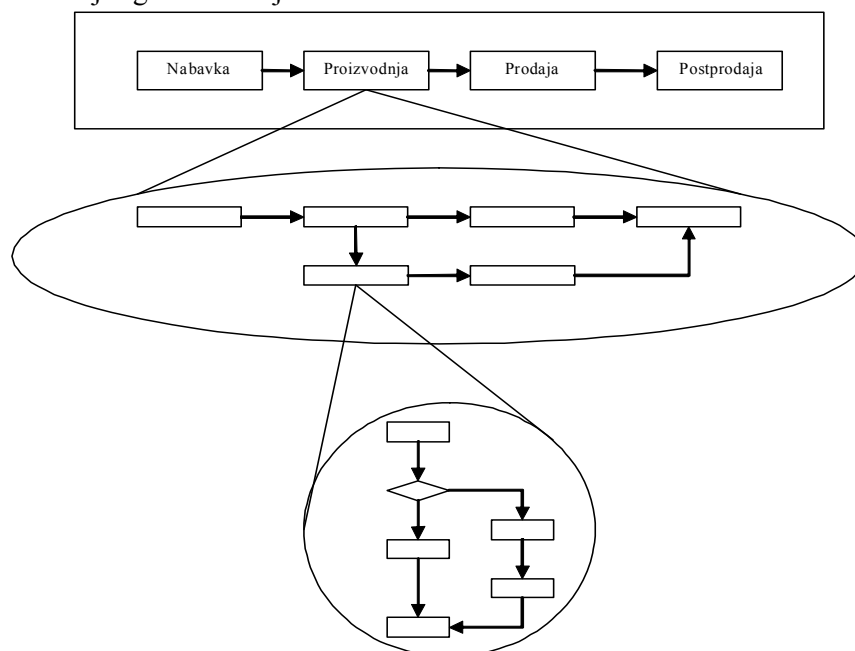
Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup

- Identifikovane procese treba klasifikovati bar sa stanovišta učešća rutinskog i kreativnog načina realizacije procesa.

Po završetku identifikacije procesa, prirodno se nameće pitanje načina njihovog prikazivanja. Proces se mogu prikazati na razne načine. Najvažnije je videti šta proces sadrži, gde počinje, a gde se završava, odnosno odrediti granice procesa, iz kojih aktivnosti ili podprocesa (procesa nižeg hijerarhijskog nivoa) se sastoji, ko izvršava aktivnosti itd. Zbog ovih zahteva, najčešće se koriste šema za prikaz procese (karta procesa) i dijagram toka procesa [19].

Jasna i precizna identifikacija procesa olakšava upravljanje njima. Drugim rečima, poznavanje procesa omogućava organizacijama da lakše vrše sve potrebne izmene na njima, što utiče na povećanje fleksibilnosti, koja predstavlja jednu od osnovnih karakteristika organizacija koje deluju u uslovima turbulentnog okruženja.

Sa druge strane, identifikacija procesa predstavlja korak koji prethodi projektovanju adekvatne organizacione strukture. Ovaj princip je jasan: organizaciona struktura treba da u svakom trenutku bude u funkciji realizacije procesa; nikako se ne sme proces prilagođavati prethodno definisanoj organizacionoj strukturi.



Slika 2: Primer grafičkog prikaza dekompozicije jednog procesa u organizaciji

3. Integralno dizajniranje strukture

Integralno dizajniranje organizacione strukture znači da se organizacionom strukturiranju simultano pristupa u dva smera: odozgo na dole i odozdo na gore. Drugim rečima, postoje dva smera dizajna koji se odvijaju istovremeno i međusobno su povezani. Smer koji započinje od vrha organizacije i bazira se na njenoj strategiji, treba primenjivati samo na najviše organizacione nivoe (u visoko hijerarhijskim organizacijama na najviša tri do četiri nivoa). Sa druge strane, smer koji započinje na operativnom nivou i kao polazište ima osnovne aktivnosti unutar procesa, treba penjati dok se ne susretne sa najnižim nivoom koji je projektovan iz suprotnog smera. Ovde ćemo radi jednostavnosti prvo objasniti proces dizajna koji je usmeren od vrha organizacije i kreće se ka njenom dnu, a tek onda proces koji je suprotno orijentisan, iako su oni u praksi neraskidivo povezani i obično se istovremeno projektuju.

Kada je strategija formulisana (barem okvirno), može se pristupiti dizajnu makroorganizacione strukture, odnosno najviših hijerarhijskih nivoa u organizaciji. Dizajn u ovoj fazi započinje prethodnim definisanjem osnovnih (baznih), podržavajućih i pratećih procesa. Drugim rečima, utvrđuje se koji procesi neposredno stvaraju finalni proizvod ili uslugu, a koji procesi im u tome pomažu. Na bazi dobijene šeme makroprocessa se, pomoću dubljih analiza, donosi odluka da li određene procese treba izdvojiti "van kuće", odnosno ići na outsorsing, ili treba samostalno realizovati sve procese. U daljem radu fokus se stavlja na bazne procese.

Rad na organizacionom dizajnu se nastavlja definisanjem parametra podele rada, da bi se zatim prešlo na parametar departmentalizacije. Tek onda sledi definisanje koordinacionih mehanizama (parametar koordinacije) i definisanje stepena centralizacije odlučivanja (parametar decentralizacije).

Podela rada predstavlja direktan odraz definisane strategije. Poznato je da postoje svega tri osnovna kriterijuma na osnovu kojih može da se vrši podela rada u organizacijama: na osnovu inputa (funkcionalna podela), na osnovu outputa (podela na bazi proizvoda/usluga) i na osnovu korisnika (podela na bazi teritorija/tržišta) [1]. Kod funkcionalne podele rada, podela ukupnog posla se vrši prema prirodi aktivnosti koje ulaze u sastav posla, a zatim se srodne aktivnosti grupišu u iste komponente organizacione strukture. Kod podele na bazi proizvoda/usluga, aktivnosti se dele u odnosu na autpute, a zatim se grupišu one koje su u funkciji istog outputa. Kod podele rada koja se zasniva teritoriji/tržištu, aktivnosti se dele i grupišu u odnosu na korisnike outputa [17]. Izbor kriterijuma za podelu rada se zasniva na prirodi same strategije. U slučaju da se organizacija odluči za strategiju minimizacije

Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup

troškova, kako bi ostvarila cenovnu prednost na tržištu, osnovni kriterijum podele rada bi bio funkcionalni, jer se njime maksimizira efikasnost sistema usled visokog nivoa specijalizacije zaposlenih i eliminisanja dupliranja posla. U situaciji kada organizacija izabere strategiju značajnije diferencijacije ili čak diverzifikacije svojih autputa, primarni kriterijum podele rada je na osnovu autputa, jer se njime povećava responzivnost sistema na potrebe svakog pojedinačnog autputa, čime se povećava stepen efektivnosti celokupne organizacije. Podeli rada baziranoj na korisnicima kao prvenstvenom kriterijumu treba pristupiti onda kada je strategija zasnovana na marketinškom fokusu, jer se tada takođe povećava efektivnost sistema usled povećanja responzivnosti organizacije na konkretne potrebe svakog marketinškog segmenta.

Prilikom izbora kriterijuma podele rada, potrebno je biti veoma pažljiv, jer se njime utiče na model organizacije, a ovaj izbor utiče na brojne odlike organizacije kao sistema. Pre svega, organizaciona struktura utiče na vrstu informacija koje će se prikupljati iz okruženja, kao i kako i kuda će se prostirati tok informacija kroz strukturu. Ona takođe utiče na način na koji će te informacije biti procesuirane i implementirane u nova strategijska rešenja. Drugim rečima, kao što strategija utiče na strukturu, tako i struktura utiče na strategiju. U pitanju je dvosmerno kauzalni odnos.

Izbor primarnog kriterijuma podele rada ne znači da se ovim završava proces definisanja parametra specijalizacije. Potrebno je ovaj postupak primeniti na nižim nivoima organizacione strukture, u okviru organizacionih komponenti koje su dobijene primarnom podelom rada. Na nižim nivoima mogu biti zastupljeni drugi kriterijumi podele rada, što je i najčešći slučaj u praksi. Međutim, na jednom nivou se obično primenjuje jedan kriterijum podele rada; u suprotnom dobijamo multidimenzionalne modele organizacione strukture, odnosno matrice ukrštanja prava i odgovornosti. Ovi modeli su dosta teži za projektovanje i implementaciju, i ovde se njima nećemo baviti.

Po završetku oblikovanja osnovnih linija organizacije, pristupa se povezivanju dobijenih organizacionih jedinica u svrsishodnu celinu i dodeljuje im se adekvatan stepen autoriteta i odgovornosti. Izborom koordinacionih mehanizama kako horizontalnih (lateralnih), tako i vertikalnih, se uspostavljaju funkcionalne veze među organizacionim jedinicama. Vertikalne veze se uspostavljaju putem raščlanjivanja strategije i ciljeva, odnosno putem upravljanja pomoću ciljeva, kao i putem mehanizma formalnog autoriteta koji se zasniva na sistemu nagrađivanja. Horizontalne veze u organizaciji se mogu uspostaviti putem tri osnovna mehanizma: neformalnih grupa, formalnih grupa i povezivanja posredstvom integratora

[7]. Uspostavljanjem koordinacionih mehanizama, organizaciji se daje život; time se u velikoj meri utiče na način i dinamiku njenog funkcionisanja.

Decentralizacijom, odnosno prenošenjem prava i odgovornosti za donošenje određenih odluka u okviru istog nivoa organizacione strukture ili njihovim spuštanjem na niže nivoe hijerarhije, utvrđuje se blizina mesta odlučivanja mestu izvršenja zadataka (što bi bio operativan nivo). Time se direktno utiče na stepen krutosti, odnosno responzivnosti organizacije. Ovaj parametar veoma zavisi od kriterijuma podele rada: kod kriterijuma funkcionalne podele rada, kojim se želi povećati efikasnost sistema, opšta preporuka je da se ide na viši nivo centralizacije, dok je kod preostala dva kriterijuma, kod kojih se povećava efektivnost sistema, potrebno ići na viši nivo decentralizacije odlučivanja.

Ovim je, u kratkim crtama, objašnjen pristup dizajniranja najviših nivoa organizacione strukture. Pogledajmo šta se istovremeno dešava sa procesom dizajna koji teče odozdo na gore, a baziran je na procesima u operativnom delu organizacije.

U prethodnom delu smo objasnili kako se od krupnijih, odnosno osnovnih procesa, putem raščlanjivanja dolazi do nivoa pojedinačnih aktivnosti. Na ovom nivou sada započinjemo proces organizacionog dizajna. Ovde dizajniranje organizacije takođe započinje podelom rada, ali na mikro nivou (polazi se od osnovnih aktivnosti) i dodeljivanju zadataka koji proizilaze iz aktivnosti jednom radnom mestu prema kriterijumima njihove povezanosti u procesu rada i njihove srodnosti u tehnologiji realizacije. Broj različitih aktivnosti koji je dodeljen jednom radnom mestu, kao i učestalost kojom se te aktivnosti ponavljaju predstavljaju obim posla. Posle ovoga se određuje potrebna dubina posla za svako radno mesto, odnosno vrši se vertikalna podela rada (u kojoj meri se izvršiocu dozvoljava da planira svoj rad i kontroliše njegove rezultate). Ovde je sada moguće utvrditi i složenost posla (potrebna znanja, iskustvo, sposobnost, spretnost, stručna sprema i menadžerske veštine), odgovornost (za proces, bezbednost, sredstva i informacije), napore (mentalne i fizičke) i radne uslove (okruženje i radno vreme). Na bazi ove analize se sastavlja dokument sistematizacije radnih mesta, koji dalje predstavlja osnovu za primenu sistema nagrađivanja na konkretno radno mesto.

Po definisanju poslova (radnih mesta), pristupa se povezivanju dobijenih poslova u jedinstven proces, odnosno definišu se mehanizmi koordinacije među dobijenim poslovima. Ovo se radi putem analize sledećih zahteva: kretanja tokova informacija, odnosno pravicima rasprostiranja procesa komunikacije, interakcije između različitih poslova (radnih mesta) i njihove komplementarnosti.

Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup

U narednom koraku se vrši departmentalizacija. Ona se realizuje tako što se prethodno utvrdi optimalan broj članova tima koji će biti zaduženi za jedan celokupan proces (u domenu njegovih granica). Potrebno je težiti samoupravljujućim timovima, pri čemu ovo zavisi od mnogih faktora (obrazovanje izvršilaca, stepen njihove motivacije, odnos prema liberalnom stilu menadžmenta, kulturološka sredina, itd). Samoupravljujući timovi nemaju direktne supervizore, čime se smanjuje jedan nivo hijerarhije. Ovi timovi treba da budu multidisciplinarni, odnosno formirani od izvršilaca koji bi inače radili u različitim funkcijama. Ovde je potrebno paziti da ne dođe do nepotrebnog dupliranja poslova. Određeni izvršiocci mogu raditi u više timova, ako im to opterećenje posla dozvoljava.

Po definisanju ključnih parametara prve linije hijerarhije, proces dizajniranja organizacione strukture se penje na naredni nivo. Ovde se proces dizajna ponavlja, s tim što se sada pažnja posvećuje povezivanju dobijenih timova u jednu celinu koja će da realizuje ukupan posao organizacije. Postupak se nastavlja dok se ne dođe do onih nivoa koji su definisani od strane suprotno orijentisanog procesa dizajna.

Kada dođe do sudaranja dva suprotno orijentisana procesa, postupak dizajna strukture je pri samom kraju. Potrebno je izvršiti provere u smislu usklađenosti svih dobijenih komponentata. Preporuka je da provera započne od vrha organizacije, pa da se isprati raščlanjivanje ukupnog posla i povezivanje dobijenih delova sve do operativnog nivoa, a onda da se postupak ponovi, samo u suprotnom smeru (od dna ka vrhu) i da se sada prati postupak agregacije, odnosno povezivanja aktivnosti u celovite procese.

Zaključna razmatranja

Proces dizajniranja organizacija je veoma kompleksan. Ne možemo reći da ga čini niz logičnih koraka koji vodi do unapred određenog cilja, koji će uvek biti isti ukoliko se ovi koraci preduzmu. Organizacioni dizajn je više od toga. U procesu organizacionog dizajna postoji logičan sled odluka i akcija koje treba slediti. Međutim, ovaj proces uključuje i intuiciju, zatim uzimanje u obzir dinamičnog okruženja koje determiniše uslove i ograničenja u kojima se rešenje može tražiti, kao i analiziranje internih faktora koji su specifični za svaku organizaciju. Ono što dodatno komplikuje ovaj proces je činjenica da u organizacionom dizajnu ne postoje idealna rešenja, već ovaj proces zahteva stalno odmeravanje pozitivnih i negativnih karakteristika svakog izbora i pravljenje kompromisa u tom smislu. Cilj je ostvariti aproksimaciju optimalnog dizajna za postojeće uslove u datom vremenu. Problem je u tome što efekti ovog procesa obično imaju odloženo dejstvo, tako da se rezultati mogu vrednovati tek po protoku nekog perioda.

Takođe treba istaći da na rezultate ovog procesa ne utiče samo faza dizajna, već i faza implementacije dobijenih rešenja. Praksa je pokazala da čak i najbolja rešenja organizacionog dizajna mogu da rezultuju negativnim posledicama po celokupan sistem, u slučaju loše sprovedene implementacije onoga što je zamišljeno.

Opstanak u savremenom okruženju nikome nije zagarantovan. Razvoj organizacija u diskontinualnim uslovima direktno zavisi od sposobnosti njihovih lidera da, između ostalog, razumeju koncept organizacionog dizajna i steknu znanja koja će im omogućiti da dizajniraju efektivne strukture, sa ciljem maksimalnog iskorišćenja sopstvenih jezgara kompetencija i sticanja što boljih konkurentskih pozicija na tržištima koja opslužuju. Lideri u ovim organizacijama moraju da shvate da je organizacioni dizajn neprekidan proces, jer dinamika okruženja nameće česte promene u strategijama i procesima, što implicitno uslovljava i prateće promene u organizacionoj strukturi.

Ovde treba obratiti pažnju na još jednu stvar. S obzirom da permanentni redizajn organizacije postaje neophodnost usled uslova u okruženju koji imaju odliku postojanog povećanja turbulentnosti, izgradnja fleksibilnih organizacionih struktura, koje su u stanju da se efektivno i efikasno prilagođavaju svim relevantnim promenama u okruženju [23, 24], postaje osnovni cilj organizacionih arhitekata. Ovakve strukture će postati osnovno konkurentsko oružje u vremenima koja dolaze. Zbog toga će organizacione arhitekate u budućnosti morati sve veću pažnju da posvećuju fleksibilnosti kao osnovnoj karakteristici organizacionih struktura sutrašnjice.

Literatura

1. Ackoff, R., Magidson, J., Addison, H., (2006), *Idealized Design: Creating an Organization's Future*, Wharton School Publishing, Pennsylvania.
2. Ansoff, I., Antoniou, P. (2005), *The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach*, The Ansoff Institute
3. Child, J. (1975), Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance – Part II. A Contingency Analysis, *Journal of Management Studies*, 12: 12-27
4. Cvijanović, J. (1992), *Projektovanje organizacije*, Ekonomski institut, Beograd.
5. Drejer, A. (2006), Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, Issue 1: 143-147
6. Fayol, H. (1930), *General and Industrial Administration*, Pitman, New York.
7. Galbraith, J.R. (1993), *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
8. Galbraith, J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
9. Galbraith, J.R. (1995), *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey Bass, San Francisco.

Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup

10. Galbraith J.R., Downey D., Kates A. (2002), *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*, AMACOM, New York.
11. Gulick, L., Urwick, L., eds. (1937), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York.
12. Helmrich, K., Janbrink, S., Edenback., B. (1997), *Nova švedska organizaciona filozofija: GTO*, Prometej, Novi Sad.
13. Kai, S. A. (1999), *Organizational Change and Information Technology*, Doctoral dissertation, Göteborg University, Göteborg.
14. McCormack, K. P., Johnson, W. C. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Florida.
15. Miles, R., Snow, C. (2003), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, California.
16. Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
17. Oliver Wyman – Delta Organization & Leadership (1998), *Strategic Organization Design: An Integrated Approach*, Delta Organization & Leadership LLC, New York.
18. Radojević, Z., Stefanović, I., Velimirović, D. (2009), Procesni pristup kao osnov implementacije BSC-a i poboljšanja organizacionih performansi, *Management*, vol. 14, br. 52, str. 41-48.
19. Radović, M., Karapandžić, S. (2005), *Inženjering procesa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
20. Rentzhog, O. (2000), *Temelji preduzeća sutrašnjice: procesima usmerena poslovna filozofija*, Prometej, Novi Sad.
21. Sheldon, O. (1926), *The Philosophy of Management*, Routledge, New York.
22. Stefanović, I. (2007), *Fleksibilne organizacione strukture*, Magistarska teza, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
23. Stefanović, I. (2006), *Organizovanje za izazove turbulentnog okruženja: fleksibilne organizacione strukture*, Promene u organizaciji i menadžmentu – izazovi evropskih integracija: zbornik apstrakata, X Međunarodni simpozijum SymOrg 2006, Zlatibor, 7-10. jun 2006.
24. Stefanović, I. (2008), *Osnovne karakteristike fleksibilnih organizacionih struktura*, Zbornik apstrakata, IV Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, Zaječar, 7-8. jun 2008.

DESIGNING ORGANIZATIONAL STRUCTURE: AN INTEGRATED APPROACH

Abstract: Numerous indicators imply that environmental turbulence will continue to increase, which means that organizations will be forced to alter their strategies, processes and structures even more frequently. This is why the process of organizational design will become more important than ever before. This paper presents the process of organizational design, which is based on integrated approach to the organization. This means that we approach the organizational design in two opposite directions simultaneously: top-down and bottom-up. In this way, the process of organizational design takes strategy demands and the requirements of processes within the organization. in consideration.

Key words: Organizational design, organization, strategy, process, environment.