

# REDIZAJN ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZETNIČKE ORGANIZACIJE

## REDESIGN OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTREPRENEURIAL ORGANIZATION

DRAGAN RADOVIĆ  
Fakultet za menadžment, Novi Sad

BORISLAV TODORVIĆ  
Fakultet za menadžment, Novi Sad

---

**Rezime:** *Namera ovog rada je da ukaže na značaj organizacije, organizacionog učenja i organizacionih promena sa stanovišta unapređenja inovacione ekonomije. Identifikovane promene u ranim fazama životnog ciklusa organizacije u brojnim slučajevima razmatraju se sa odlaganjem, odlaže se primena neophodnih rešenja za promene, pre svega u organizaciji i organizacionoj strukturi, što preduzetničkoj organizaciji umanjuje šanse za poslovnim uspehom.*

*U radu se diskutuju faktori i odnosi koji imaju presudan uticaj i ulogu na organizaciju i organizaciono učenje kao izvora inovativnih aktivnosti, postizanja i očuvanja tržišne konkurentnosti organizacije.*

*Blagovremeni redizajn organizacione strukture, koja u ovom radu označava, pre svega, odnose između delova poslovnog sistema, posmatra se kao jedan od mogućih načina za efikasan odgovor na nastale promene u organizaciji usled njenog rasta, razvoja i uticaja okruženja na procese.*

**Ključne reči:** *Organizacija, organizaciona struktura, organizaciono učenje.*

**Abstract:** *The purpose of this paper is to emphasize the importance of organization, organizational learning and organizational change from the standpoint of improving the innovation economy. Identified changes in the early stages of the life cycle of the organization in many cases are discussed with delay, delay the implementation of the necessary solutions for change, primarily in the organization and organizational structure, entrepreneurial organization that reduces the chances of business success.*

*The paper discusses the factors and relationships that have a decisive influence and role in the organization and organizational learning as a source of innovative activities, achieving and maintaining market competitiveness of the organization.*

*Timely redesign of organizational structure, which in this work means, above all, relations between parts of the business system, seen as one way for an effective response to the change in the organization due to its growth, development and influence of environment on process.*

**Key words:** *organization, organizational structure, organizational learning.*

### 1. UVOD

Jedno od najznačajnijih pitanja za vlasnika kapitala i menadžment organizacija je kada menjati organizacionu strukturu. Novi talasi iz okruženja nalažu potrebu da organizacije izgrađuju sposobnost za brzu alokaciju resursa znanja, tehnologija i iskustva, za stalnim unapređenjem konkurentne sposobnosti kako bi se izgradila i očuvala konkurentna prednost. Govorimo o prednosti kao jednoj od brojnih ciljeva organizacije na tržištu. Ciljevi sami po sebi treba da budu jasno i precizno određeni, ostvarljivi, izazovni i motivacioni za učesnike procesa. Neki od ciljeva na primer mogu biti: naplatiti sva potraživanja u vremenu dospeća i tako vratiti vrednosti sa tržišta u organizaciju, proširiti tržišni

segment, uvesti novi ili inovirati postojeć proizvod. Ciljevi „orijentisani prema sadašnjosti“ označavaju zahtevanu efikasnost ili uspešnost funkcionisanja. Ciljevi „orijentisani ka budućnosti“ označavaju zahtevani razvoj [1]. Prema modelu životnog ciklusa preduzeća autora Lari Grejnera [3] organizacija prolazi kroz *naizmenične periode evolucije i revolucije*. Period *evolucije* karakteriše stabilan rast, da bi na kraju perioda stabilnog rasta, kada organizacioni model ne osigurava kontrolu nad procesima, došlo do krize poslovanja. Kriza ugrožava opstanak organizacije na tržištu i može se ovladati radikalnim merama koje u najmanju ruku uključuju redizajn organizacione strukture. Zato je i namera da se ukaže na preventivno delovanje na promene kako nebi došlo do „dubljih“ poremećaja. Ipak u praksi

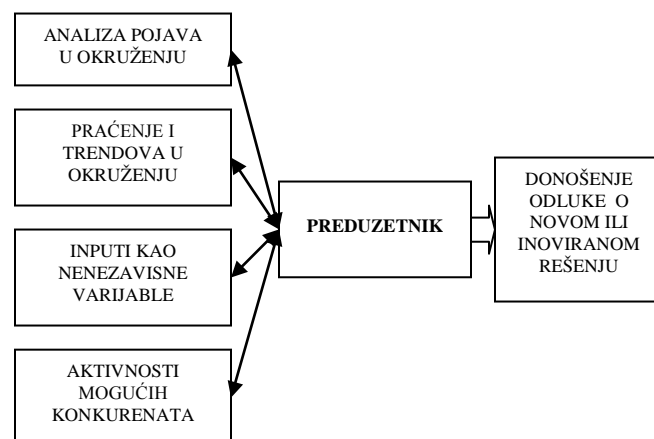
je identifikovan problem velike „smrtnosti“ novoosnovanih i preduzeća u razvoju, kao i spor i neefikasan odgovor na promene iz okruženja, sporo organizaciono prilagođavanje novim zahtevima sredine. Dinamična sredina implicira organski dizajn organizacione strukture, dok stabilna sredina omogućava veću predvidljivost događaja i birokratsku strukturu. Brojne krize koje su pogodile svetsku ekonomiju, ukazuju na ogromne oscilacije tržišta, česte i vrlo dinamične poremećaje. Dinamična sredina, u velikoj meri je problematična i neprijateljski nastrojena prema malim preduzetničkim organizacijama. Traganje za rešenjima koja mogu pomoći lakšem ovladavanju problemima koji impliciraju promene uključuje razmatranje unutrašnjih faktora ali i onih koji su izvan organizacije u sredini ( kontekstu ) sa obeležjima srednjoročnih i dugoročnih trendova u odnosu na razvoj organizacije, njenog tržišta, posebno tehnološkog razvoja i odnosa inovacija prema stvaranju vrednosti, tehnološkom i ekonomskom progresu. Uloga organizacija i organizacionog učenja dobija sve više na značaju za stvaranje preduslova koji bi omogućili menadžmentu da donosi blagovremene i kvalitetne odluke kao odgovor na promene iz okruženja ali i radi unapređenje procesa, **pribavljanja i korišćenja resursa na način koji osigurava ekonomski progres.** Ovaj rad se bavi

izučavanjem načina na koji se može najefikasnije delovati na organizacionu strukturu *malog preduzeća* ( *MP* ) kako bi se životni ciklus odvijao sa što manje kriznih obeležja. U radu se promena organizacione strukture posmatra kao faktor efikasnosti poslovanja. Polazeći od zahteva efikasnosti, model efikasne organizacione strukture mora zadovoljiti: funkcije, zahteve tržišta (grupisanje prema predmetu deversifikacije: tržište, kupac, geografsko područje) i kombinaciju tržišta i funkcija. Rad u zaključku prezentuje moguće rešenje za postupnu promenu organizacione strukture preduzetničke organizacije, uz nastojanje da se prenosom i delegiranjem ovlašćenja omogućí efikasniji rad organizacije a da ona pri tome nužno ne usložava organizacionu strukturu i povećava broj hijerarhijskih nivoa i radnih mesta što neminovno dovodi do povećanja troškova rada.

## 2. PERCEPCIJE KOJE PREDHODE PREDUZETNIČKOM ODLUČIVANJU

Novoosnovana preduzeća po nepisanom pravilu imaju vrlo jednostavnu organizaciju. To je u većini slučajeva početni model ( preduzetnički ) sa kojima organizacije otpočinju ali većina njih i završava svoj neuspešni životni ciklus. Očigledno je izostala i evolucija i revolucija u potrazi za profitom koji je trebalo steći na prečac. Naglasak u razvoju aktivnosti mladih

organizacija je na percepciji<sup>1</sup> ( primer prodavca cipela u Africi ) koju preduzetnici dobijaju sa tržišta, prepoznati i iskoristiti uočenu šansu, povući se na vreme iz jednog u drugi tržišni segment, investirati u razvoj, razviti organizaciju i ostvariti profit. Kao primer efikasne orijentacije pri promeni tržišnog segmenta može uzeti kompanija Intel. Pod pritiskom konkurenata - proizvođača iz Japana, Intel se povlači sa tržišta kompjuterskih memorija ali ostaje na tržištu komponenta računara kao proizvođač mikroprocesora. Odluka, ispostavilo se tokom godina uspešnog rada, pokazala kao ispravna. Na slici 1. prikazane su poželjne aktivnosti koje prethode odlučivanju o razvoju posla i ostvarivanju željenog scenarija za budućnost.



**Slika 1.** Aktivnosti koje prethode donošenju odluke o poduhvatu

Da je iskorišćenje prilika za preduzetnike cilj pre mnogih brojnih ciljeva pokazuje i podatak iz istraživanja sprovedenog u SAD među osnivačima 100 kompanija na listi *Inc. „500“* kompanija sa najbržim rastom u SAD iz 1989. godine ( Amar Bhide,1994;150-161) [6] prema kome „preduzetnici ulažu malo truda u svoje osnovne planove“ :

- 41% nema nikakav poslovni plan,
- 26% ima osnovnu skicu plana,
- 5% je izradilo finansijske planove za investitore,
- 28% je napravilo celovit plan.

Obrazloženja idu u pravcu da je nastojanje da se izdrže pritisci promena iz okruženja i adekvatno reaguje na promene, važnije od poslovnih planova organizacije. Preduzetnike karakteriše težnja za materijalizovanjem preduzetničke ideje i snažno emocionalno nastojanje za postizanjem. Razumljivo je da je uloga preduzetničkog duha vlasnika – osnivača dominantna koji u većini slučajeva akumulira niz funkcija u organizaciji

<sup>1</sup> Primer prodavaca cipela u Africi. Istu stanje na tržištu dva prodavca su videla različito: jedan da su mogućnosti ogromne jer svi idu bosi, drugi da nema mogućnost za prodaju iz istih razloga.

(menadžersku, marketinšku kao i poslove u sferi operativnog izvršenja postavljenih ciljeva). Ovde je prisutna, za uspeh preduzetničke organizacije, tako važna činjenica da preduzetnik treba da poseduje percepciju ali i da poseduje moć u organizaciji. Percepcija se definiše kao proces selekcije, organizacije i interpretacije stimulansa u cilju određivanja njihovog značenja [5]. Faktori percepcije su: posmatrač, predmet ili pojava koja se posmatra i situacija ( stanje konteksta ) u kojoj se percepcija odvija. Moć je značajna i nužna, ali u praksi preduzetničkih organizacija vrlo često uzročnik zaostajanja organizacije u razvoju. Moć se u naučnoj literaturi definiše na više različitih načina. Salancik i Pfeffer definišu moć kao: „Sposobnost onih koji imaju da ostvare stvari koje žele“ [5]. Ovo stanovište vidi moći u svetlu najpoželjnijih ishoda preduzetničkog poduhvata, mada podaci o ranoj smrtnosti organizacija ukazuju na, u velikoj meri, neostvarivanje „stvari“ koje preduzetnici i osnivači žele. Moć dakako može doprineti da ostali akteri realizacije preduzetničkog poduhvata, zaposleni u organizaciji, realizuju određene aktivnosti suprotno njihovim interesima i željama. Autor polazi sa stanovišta da je prevashodni interes svakog zaposlenog da organizacija posluje uspešno, raste i razvija se i dugoročno pozicionira na tržištu tako da obezbedi prosperitet i sigurnost za sve aktere procesa. Dizajniranje organizacije znači definisanje i dodeljivanje uloga svim zaposlenima kako u upravljačkim tako i operativnim procesima, kao i omeđenje krajnjih tačaka opsega njihovog posmatranja. Sa aspekta preduzetnika i jednostavnog modela preduzetničke organizacije to predstavlja jedan od ključnih faktora u procesu delegiranja na putu ka redizajniranju jednostavnog modela preduzetničke organizacije. Ovde posmatramo „plitke“ promene. Prelaskom na organizaciju zasnovanu na primer na fleksibilnim radnim timovima, organizacija izbegava povećanje hijerarhijskih nivoa u preduzeću, „dublje“ promene čime se proces rada i donošenja odluka održava na nivou horizontalne organizacione strukture.

### **3. MOĆ PREDUZETNIKA KAO FAKTOR PROMENA**

Moć preduzetnika proistekala iz nezavisnih varijari (imputi) na individualnom nivou (odvijaju se individualno procesi poput percepcije, motivacije, razumevanja vrednosti itd.) utiče na zavisne varijable (autpute) kojima organizacija teži, i koje su definisane planovima kojima se teži ostvarivanje postavljenih ciljeva. Za razumevanja potrebe organizacionog restrukturiranja preduzeća razmotrićemo značaj pojma i procesa percepcije. Percepcija se prema [6] definiše kao proces selekcije, organizacije i interpretacije stimulansa u cilju njihovog značaja. Za preduzetnika, koji procenjuje potrebu uticaja okruženja na organizaciju i donosi odluke koja otpočinje i sporvodi proces organizacionog restrukturiranja, značajni su stimulansi koji dolaze iz njenog okruženja. Važnost stimulansa u praksi nastaje

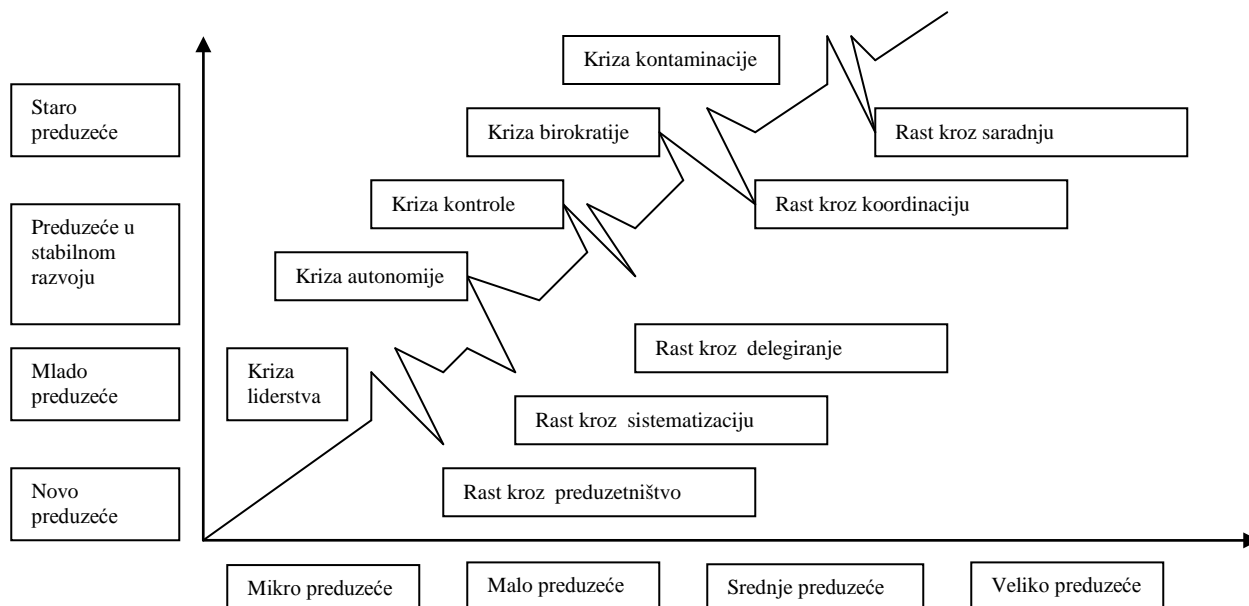
onog trenutka kada oni počinju da proizvode efekte. Dakle, prihvatanje informacija sa tržišta o percepciji kupca (ne zadovoljstovo kasnim isporukama, zahtevima za kvalitetnijim servisom, blagovremenim obezbeđenjem rezervnih delova itd) ima značaj samo onog trenutka kada se promenama u procesima i organizaciji krene sa otklanjanjem i eliminisanjem uočenim nedostataka. Percepcija osnivača pokreće procese promena u organizaciji u kojima je za promene organizacione strukture posebno značajan proces organizacionog dizajna.

### **4. UTICAJ SREDINE NA ORGANIZACIONI DIZAJN PREDUZEĆA**

Preduzeće je otvoren sistem sa stalnom interakcijom sa sredinom u kojoj posluje. Efikasnost poslovanja preduzeća zavisna je od uspeha u razmeni tako da se sredina ( kontekst ) može posmatrati kao ključni faktor organizacionog dizajna preduzeća. Karakteristike sredine: složenost, dinamičnost, predvidivost, nacionalna kultura su neki od ključnih faktora koji utiču na organizacioni dizajn strukture. Pod organizacionim dizajnom podrazumeva se niz konkretnih aktivnosti u stvaranju organizacione strukture. Herbert Simon [4] organizacioni dizajn posmatra kao aktivnost menadžmenta na izgradnji organizacione strukture radi efikasnijeg ostvarenja planiranih ciljeva. Izbor strategija radi ostvarivanje izabranih ciljeva, kreiranje modela organizacione strukture koji je u skladu sa razumevanjem uticaja iz okruženja preduslov su uspeha organizacije. Struktura organizacije vezana je za stanje konteksta – sredine. Funkcionalno grupisanje jedinica karakteristično je za jednostavnu i stabilnu sredinu. Ukoliko je sredina dinamična a jednostavna, preduzeće treba da teži ka izgradnji organske ali centralizovane strukture [7]. Za male organizacije prelazni period bi mogao biti prihvatljiv u izgradnji organske ali centralizovane organizacione strukture. U perspektivi razumevanja okruženja preduzetnik ima interes za procese organizacionog dizajna, posebno za organizacionu strukturu, uvođenje novih tehnologija i inoviranje procesa. U ovom delu preduzetnička aktivnost treba da bude usredsređena na najvažnije parametre organizacionog dizajna: podelu rada i delegiranje autoriteta. Podela rada se može posmatrati kroz prizmu specijalizacije poslova, mada određivanje koji radnik će obavljati sistematizacijom radnog mesta delegirane poslove ne znači da je on specijalista za te poslove. Uslovno može se posmatrati kao „ najbolje rešenje“ u datim okolnostima. Delegiranje autoriteta treba posmatrati kao proces prenošenja ovlašćenja sa preduzetnika ( rukovodioca u ovom slučaju najvišeg ranga ) na rukovodioca ili rukovodioce nižeg ranga. Struktura se uslojava i uvode hijerarhijski nivoi, otvaraju radna mesta i samim tima povećavaju zahtevi za ostvarivanjem novih planova prihoda sa tržišta. Da nije kriznog poslovanja i problema sa obezbeđenjem poslova te ne bi predstavljalo problem za organizaciju. U

uslovima velikih promena i problema na tržištu preduzetnička organizacija mora poseći za prelaznim rešenjima, ne žrtvujući rast, razvoj, kvalitet poslovanja zarad trenutno smanjenih troškova poslovanja. Na slici 2.

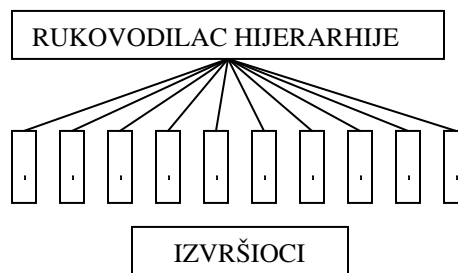
prikazan je model životnog ciklusa preduzeća zasnovan i prilagođen Grejerovom modelu [4].



**Slika 2.** Grejnerov model životnog ciklusa organizacije

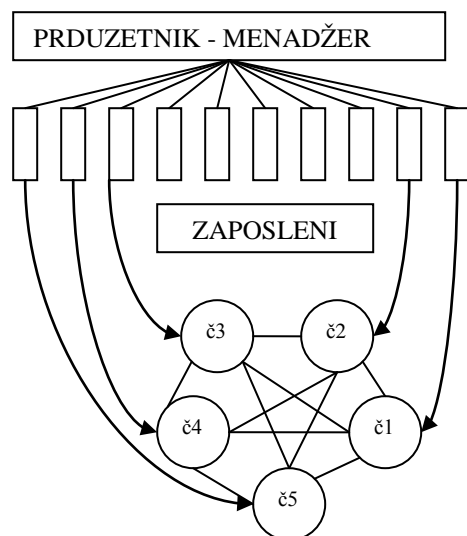
Izvor: Adaptirano prema Grejner, L.E., (1998) „Evolution and Revolution as Organizations Grow“ Harvard Business review, May-June.

Karakteristično je da se kriza liderstva, autonomije i kontrole u najvećoj meri vezuje za poslovanje mikro i malih preduzeća, dakle, mladih organizacija koje nemaju izgrađenu fleksibilnu organizacionu strukturu. Ford je prvi pokušao da smanjenjem raspona između rukovođenja i hijerarhijskih nivoa izgradi efikasnu organizacionu strukturu, tako što bi poslove pripreme preuzeli sposobni izvršioци slika 3. Eksperiment se pokazao neuspešnim, što se događa posle toliko godina i u mladim organizacijama koje nedopustivo dugo ne menjaju organizacionu strukturu. Ove organizacije u osnovi ne reaguju efikasno na nove zahteve i ne stvaraju promene. Zato su slabe i neuspešne. Ključ uspeha leži u identifikovanju šansi ili zahteva i brzim promenama. Da li će promena prerasti u problem ili mogućnost, zavisi od toga šta će menadžment i vlasnici kapitala uraditi. Ako ih zanemare, odlažu brzo rešavanje, problemi se uvećavaju i prerastaju u krize. Odlaganje rešenja problema je jedna od najpogubnijih odluka za organizaciju.



**Slika 3.** Fordova organizaciona struktura bez hijerarhije. Preuzeto M.Klarin „Organizacija i planiranje proizvodnih procesa“ MF 1996.[2]

Zašto se sugeriše model timskog rada u organizaciji? Pre svega radi efikasnijeg i pravovremenog rešavanja problema, sinergijskih efekata u radu zaposlenih, razmene informacija, generisanja novih ideja i znanja, posvećenosti i motivaciji kroz postizanje u ostvarivanju ciljeva organizacije. U praksi, potreba za stvaranjem redizajnirane strukture u periodu rasta i razvoja organizacije i uključenje većeg broja stručnih ljudi u rešavanje problema procesa, nameće se kao imperativ. Na slici 4. prikazan je model stvaranja timova za rešavanje konkretnih zadataka u procesu rada.



**Slika 4.** Stvaranje tima u organizaciji

Prednosti timskog rada je u tome što su članovi tima odabrani zaposleni prema radnim sposobnostima, znanju i poznavanju problema koje treba rešavati kroz zadatke koji su postavljeni i delegirani timu. Druga važna prednost stvaranja timova, delegiranja odgovornosti i ovlašćenja je u oslobađanju kreativnog potencijala preduzetnika kako bi mogao isti da usmeri od operativnih ka strateškim pitanjima koja organizacija treba da reši.

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Promene u okruženju sve više vrše pritisak na procese u organizacijama i stvaraju im probleme u poslovanju. problemi su postali odmaćena pojava, nešto sa čime treba živeti, naučiti živeti. Odgovori na promene mogu doneti korist organizaciji samo u uslovima razumevanja događaja u okruženju i njihovih posledica po organizacije. Mnoštvo novih zadataka pred menadžerima i vlasnicima preduzetničkih organizacija koje impliciraju uticaji iz okruženja, zahtevaju da organizacija primenjuje takva rešenja kojima se kroz organizacione promene stvaraju funkcionalni timovi, delegiraju zadaci i prenose ovlašćenja kako bi veći broj zaposlenih bio uključen u rešavanje identifikovanih problema. Preduzetnici, pored prednosti u odnosu na poslovne sisteme zbog načina reagovanja organizacije na promene ( fleksibilnost, prilagodljivost, jednostavniji i brže donošenja odluka ) moraju biti svesni potrebe uključivanja većeg broja zaposlenih tako što će im biti delegirana određena ovlašćenja ali i odgovornosti za poslovni rezultat u delegiranom segmentu. Stvaranje funkcionalnih timova mogao bi biti prvi korak u procesu redizajniranja organizacione strukture. Osigurao bi uključivanja većeg broja izvršioca u pojedine procese, dok bi sa druge strane takav način podele rada i odgovornosti omogućio menadžmentu da se više posveti strateški odlukama umesto rešavanju operativnih zadataka u organizaciji.

Prvi korak redizajna organizacione strukture ka uvođenju funkcionalnih timova omogućava organizaciji da delom očuva vođstvo u troškovima, ne uvećava broj hijerarhijskih radnih mesta a da pri tome na efikasan način pokuša da odgovori na promene i probleme koji dolaze iz sredine. Ujedno stavljaju se uslovi da se eliminišu krizne pojave kao što je kriza liderstva, autonomije i delegiranja. Od promene mogu imati koristi svi u organizaciji, vlasnici kapitala a i zaposleni.

## LITERATURA:

1. Ristić, D. i saradnici.: „Organizacija preduzeća“, „CEKOM“ – books d.o.o N.Sad, 2007.
2. Klarin, M.: „Organizacija i planiranje proizvodnih procesa“ MF Beograd. 1996.
3. Grejner, L.: „Evolutions and Revolutions as Organizations Grow“, Harvard business Review, 1998.
4. Simon, H.:The New Science of Management Descision, Harper & Row, 1960.
5. Salancik,G, Pfeffer, J.: „Who Gets Power and How They Hold on to it: A Strategic Contingency Model of Power“, Organizational Dinamics, Winter 1977.
6. Bhide,A.: „How Entrepreneurs Craft Strategies Thart Work“, Harvard Business Rewiew 1994,pp150-161
7. H.Minzberg, H.: „The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall1 pp. 235, 1979.