

ORGANIZACIJSKI DIZAJN, MENADŽMENT I KONKURENTNOST

Vladimir Stojanović¹, Sanel Jakupović², Elvir Jugo³

¹Profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, maestros@eunet.rs

²Docent, Fakultet poslovne ekonomije, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, Bosna i Hercegovina, sanel.j@apeiron-uni.eu

³Docent, Pravni fakultet, Internacionalni univerzitet, Brčko, Bosna i Hercegovina, jugo.urban@gmail.com

Sažetak: *Posmatrajući organizacijski dizajn zasebno, on čini jednu od postojećih konkurentskih prednosti koje su u današnjem turbulentnom globalnom okruženju ostale dugoročne i održive. Kvalitetan proces organizacijskog dizajna omogućava sposobnost neprestanog generisanja niza privremenih konkurentskih prednosti. Pri tome, neminovno se menja i njegov fokus jer se organizacijski dizajn neće više sastojati od održivih strategija, struktura i kultura, već od prilagodljivih organizacijskih rešenja putem kojih će organizacija sticati neophodne kratkoročne prednosti. Organizacijski dizajn, osim što predstavlja izvor konkurentске prednosti ima veoma važne implikacije za sposobnost organizacije da se bori sa spoljašnjim kontingencijskim faktorima, uspešnog upravljanja raznovrsnošću i neprekidnim povećavanjima organizacijske uspešnosti i sposobnosti inoviranja. Organizacioni dizajn je veoma kompleksno pitanje; delikatan i odgovoran posao rukovodilaca u svakoj organizaciji podrazumeva: poznavanje teorija o dizajniranju organizacija, praktična iskustva organizacija iz iste ili srodne delatnosti, leaderske sposobnosti i veštine rukovodilaca (menadžera). Očigledno je kako organizacijski dizajn više ne može biti zanemarivan, a vrhovni menadžeri moraju uložiti potrebnu energiju u dizajniranje organizacija koje će opstati i biti uspešne, nezavisno od uslova koje donosi 21. vek.*

Ključne riječi: *organizacija, dizajn, menadžment, strategija, konkurentnost*

JEL classification: E12

UVOD

Prioritetan zadatak menadžerske upravljačke strukture preuzeća je da obezbedi odgovarajuću konkurentnu prednost preduzeću. Da bi taj zadatak, odnosno postavljene cilj ostvario, menadžment mora da uloži maksimum svog potencijala u procesu dizajniranja organizacione strukture. Da bi to i realizovao neophodno je da sav svoj potencijal usmeri na mnogobrojne aktivnosti u uspostavljanju adekvatnog dizajniranja organizacionog strukture.

McCormack K. P. i Johnson, W. C. (2001) ukazuju da značajna konkurentska prednost proizlazi iz “dobro postavljene kombinacije organizacijske imovine (njihovog imidža i marketinških sposobnosti) i veština (npr. sposobnost inoviranja) koji, kada se primene u kvalitetno dizajniranim poslovnim procesima, dovode do velike vrednosti za potrošače”. Drugim rečima, kada je u pitanju organizacijski dizajn, radi se zapravo o veoma složenoj arhitekturi različitih delova koja je “species specificum” za svaku organizaciju i situaciju u kojoj se organizacija nalazi i kao takva predstavlja najznačajniji izvor konkurentske prednosti. Svrha dizajna napora, prema Jay Galbraith (2002), jedan od vodećih stručnjaka, govoreći o organizacionom dizajnu kao procesu, je razvijanje usklađenosti između strategija organizacije, ciljeva i strukture. U tom smislu, menadžeri moraju dobro poznavati načela organizacijskog dizajna imajući u vidu je cilj organizacije da bude uspešna. Način na koji menadžment organizuje i koordinira svoje ljudske potencijale i procese u cilju maksimiziranja njihove jedinstvene sposobnosti tokom dužeg roka, nezavisno od stalnih promena u konkurentskom okruženju, jeste ono što organizaciju čini uspešnom.

Usled sve snažnije konkurencije, konkurentske prednosti postaju privremene i teško ostvarive. Stoga, sticanje nove konkurentske prednosti predstavlja veliki uspeh i zahteva značajan napor. Pritom, treba naglasiti kako održavanje postojećih konkurentskih prednosti nije isto što i sticanje novih. U tom smislu Hamel G. i Prahalad, C. K. (2006) naglašavaju da “bit strategije leži u stvaranju novih konkurentskih prednosti brže nego što konkurenti mogu kopirati postojeće”.

Lawler III E.E. i Worley C.G. (2006) potvrđuju da postoji sve više dokaza kako način organizovanja predstavlja značajnu konkurentsku prednost pa se može reći kako se danas organizacije postaju prepoznatljive ne samo sa proizvodima i uslugama koje nude, već i na osnovu njihove sposobnosti organizovanja. One trebaju sadržavati sposobnost za sprovođenje stalnih promena, samom činjenicom da je okruženje u većini privrednih delatnosti postalo u mnogo čemu nepredvidljivo drugačije, savremenije, pa samim tim su promene u organizaciji sa većim stepenom frekventnije.

Na sličan način, Jones G.R. (2007) kada piše o efikasnosti organizacije, tvrdi da je “organizacija alat koji se koristi od strane ljudi da koordiniraju svoje radnje da bi pribavi vrednosti “. Nadalje, posmatrajući poslovno proizvodnu funkciju, [Heizer & Render, 2009] smatraju da organizacija stvara vrednost pretvaranjem inputa u sklopu transformacijskog procesa preduzeća i stvaranju nove, njoj prikladnije, organizacione strukture.

Bryan, L. L., Joyce, C. I. (2007) na osnovu istraživanja došli su do jednostavan ali revolucionarni zaključak:”Vaša radna snaga je ključ za rast u 21. stoljeću. Tapkanjem sa svojim neiskorišćenim talenatima, njihovim znanjem i veštinama možete zaraditi desetine hiljada dodatnih dolara po radniku, i upravljati interesornim kompleksnostima i barijerama koje sprečavaju stvarni uspeh i profit. To je imperativ za korporacije staviti istu energiju koja se koristi za nove proizvode i procese u organizacionom dizajnu. To je ono što je novac. Tu leže mogućnosti. To je ključ za preživljavanje i prosperitet u 21. stoljeću.”

ORGANIZACIJSKI DIZAJN I MENADŽMENT

Da bi organizacije zaista funkcionisale i postizale ciljeve zbog kojih postoje potrebno je da donesu odluku koja definiše mehanizme koji će integrisati aktivnosti pojedinih sektora u koherentnu celinu i nadgledati efikasnost ove integracije. Ovaj proces se naziva koordinacija ili organizacioni dizajn. Kao proces formiranja organizacije preduzeća, dizajniranje je pre svega upravljačka aktivnost usmerena na donošenju odluka o organizacionim delovima preduzeća, određivanju njihovih zadataka i njihovim povezivanjem u skladnu celinu.

Bez obzira da li se radi o tradicionalnom ili savremenom shvatanju organizacionog dizajna, dosadašnja saznanja nedvosmisleno ukazuju da dizajn organizacije nije determinisan određenim stanja prirode, već predstavlja rezultat strateških izbora od strane “menadžmenta ili ljudi koji predstavljaju dominantnu grupu u organizaciji” [Van de Ven, & Morgan, 1980].

Odluke pri definisanju organizacionog dizajna najčešće rešavaju jedan set problema ali istovremeno rađaju druge. Te probleme možemo podeliti u tri grupe:

1. Omogućiti tok informacija i odlučivanja koje se odnose na zahteve potrošača, dobavljača, agencije za regulative.
2. Jasno definisati autoritete i nadležnosti za poslove, timove, odeljenja.
3. Kreirati poželjni nivo koordinacije između poslova, timova i odeljenja.

Navedeni faktori predstavljaju ciljeve koje treba postići u procesu dizajniranja organizacije. Pošto svaki dizajn ima i određene nedostatke, bitno je izabrati takav dizajn koji će minimizovati takve nedostatke. Organizacioni dizajn određuju tri faktora: okruženje, strategija i tehnički kapaciteti. Spoljašnje okruženje čini zbir svih elemenata usmerenih na organizacije koje ona mora efikasno da prevlada da bi opstala. Tu spadaju opšti uslovi rada i okruženje vezano za specifičnu aktivnost u kome kompanija mora da funkcioniše.

Strateški izbori omogućavaju organizacijama da, koristeći raspoložive prednosti budu uspešne. Esencijalne su tri strategije [DeKluyver, 2000]

1. vođstvo u troškovima,

2. diferencijacija i

3. fokusiranje.

- Strategija vođstvo u troškovima omogućava niže cene proizvoda ili usluga od konkurencije.
- Strategija diferencijacije se zasniva na pružanju takvog proizvoda ili usluge koje druge organizacije ne daju.
- Strategija fokusiranja podrazumeva takve strategije koje u svoj fokus stavljaju jednu specifičnu oblast u sferi industrije. Osnovna ideja ove strategije je da se postigne takva specijalizacija kakvu druge organizacije nemaju.

Odluke o dizajnu odlikavaju usmerenost organizacije i način na koji koristiti svoje resursi. Međutim, pored primarnog cilja usklađivanja različitih organizacijskih elemenata, one utvrđuju i sledeće [Nadler, & Tushman, 1992]

- organizacijsku usmerenost, cilj,
- korišćenje - usmeravanje materijalnih i ljudskih resursa,
- izgled pojedinačnih poslova,
- mogućnost ili nemogućnost obavljanja određenog posla,
- motivaciju za različite vrste radne uspešnosti,
- obrasce ponašanja među ljudima i organizacijskim jedinicama.

Menadžeri se trebaju usmeriti na najvažnije organizacijske probleme, jer nemoguće je istovremeno obuhvatiti i sprovesti sve potrebne zahvate. To zapravo znači da oni trebaju prvenstveno ustanoviti prioritetne probleme čijim će se otklanjanjem dobiti značajna dodatna vrednost organizaciji.

Donošenje odluka tokom procesa i izbor organizacijskog dizajna obično je zadatak najvišeg menadžmenta. Vrhovni menadžeri imaju zadatak i odgovornost za odabir strukture koja će biti najprimerenija konkretnoj organizaciji, a to će biti ona koja će se zasnivati na strategiji i njezinim ciljevima. [Sikavica, Bahtijarević-

Šiber, & Pološki Vokić, 2008] Pred njima stoji izazov dizajniranja takve organizacije koja će omogućiti sprovođenje postavljene strategije i stvaranja odgovarajućih uslova za potsticanje razvoja novih ideja, koje će dovesti do potencijalnih strategija za nadolazeće razdoblje. [Simons, 2005]

Treba takođe naglasiti da ne postoji jedinstven - univerzalni model-matrica, jedinstveno rešenje koje bi u potpunosti implementarno odgovaralo svim organizacijama, takođe ne postoji čak ni opšte prihvaćeni pristup kojim se može utvrditi organizacijsko rešenje, kao što ne postoji niti dogovor oko toga što je to što čini prikladno organizacijsko rešenje.

Kako je sve podložno promenama, organizacije trebaju obratiti pažnju u kojoj meri mogu odgovoriti na promenljivo okruženje. Stoga, organizacijski dizajn treba sagledati u širem organizacijskom kontekstu. Promena organizacijskog rešenja koja je uspešna u jednoj situaciji može imati sasvim drugačiji značaj u nekoj drugoj, što upućuje na postojanje promenljive varijable faktora koji sa sobom nosi imperativ okruženja. (Burton, DeSanctis, & Obel, 2006)

Svako organizaciji okruženje pruža prilike i mogućnosti pri oblikovanju strategije, ali stavlja i određena ograničenja na istu, što za posledicu ima nove uslove u izboru organizacijske strukture i prirodu ostalih organizacijskih elemenata. Takav pogled posebno je važan za ostvarivanje optimalnog uspeha, jer se okruženje treba sagledati ne samo kao ograničenje postavljeno na parametre organizacijskog dizajna, već i kao stimulans za razmatranje novih mogućnosti dizajniranja. [Pasmore, 1988]

U praksi, organizacijski dizajn podložan je i velikom broju drugih uticaja, kao što su: lični interesi vrhovnog menadžmenta, prednosti i nedostaci postojećih radnika, tehnološka ograničenja postojeće opreme, složenost poslovnih aktivnosti, savremene i popularne organizacijske ideje, uticaj vlastite organizacijske kulture [Snow, Miles, & Miles, 2006] kao i posebnost koju ima vrhovni menadžer. Imajući u vidu postojeći upliv uticaja, organizacijski dizajn u suštini nastaje kao rezultat brojnih kompromisa i *trade off* odluka. To upućuje da se organizacijski dizajn može shvatiti kao „naučna umetnost“ jer podjednako traži kreativnost i neophodno posedovanje specifičnih znanja i veština. Tako, pre svega vrhovni menadžeri i stručnjaci za organizacijska pitanja, trebaju imati duboko razumevanje načina na koji organizacije funkcionišu, ali i načina na koje se iste mogu promeniti. [Sadler, 2001]

Tradicionalni menadžeri često nisu obraćali pažnju na problematiku organizacijskog dizajna. Oni su na organizacije gledali mehanicistički, fokusirajući se tek

na njene određene delove, prilagođavajući ili usklađujući nene elemente, poput sistema nagrađivanja ili merenja radne uspešnosti, ali pritom ignorišući time pozrokovane promene u ostalim elementima. To zapravo govori o tome da je njihovo menadžersko iskustvo bilo zasnovano uglavnom na popravljjanje delova, ne i celine. Kopiranjem tuđih organizacijskih rešenja, samo zato što nisu znali kako kreirati sopstvena, polazili su od pogrešne pretpostavke kako će organizacijski dizajn tržišnog lidera ili organizacije unutar iste privredne grane biti odgovarajući i za njihovu organizaciju. [Overholt, 1997]

Sve to dovelo je do zaključka kako je organizacijski dizajn neosporivo jedno od najzapotavljenijih područja menadžerskog obrazovanja. [Dive, 2005]

Iako je izbor organizacijskog dizajna najčešće zadatak najvišeg menadžmenta, to ne znači da vrhovni menadžeri trebaju samostalno donositi odluke ili jedini biti uključeni u celokupni proces dizajniranja. Smatra se da je to vrlo redak slučaj koji se može sresti kod malih preduzeća i u kojoj je vlasnik u prilici i sa dobrim kompetencijama i znanjem u mogućnosti da bude glavni kreator organizacione strukture. Pa čak i tada pojedinac pribegava verifikaciji svog poduhvata dizajniranja od strane svojih saradnika i spreman je da određene primedbe usvoji. Istraživači na ovu temu iznose da su najbolji primeri dizajniranja su oni kod kojih su u sam proces dizajniranja uključeni ljudi koji u potpunosti razumeju organizaciju i način njenog poslovanja. Kada se radi o velikim organizacijama, menadžeri trećeg i četvrtog nivoa vrlo često su bolje upućeni i mogu realnije sagledati organizacijsku praksu nego vrhovni menadžeri ili konsultanti.

ELEMENTI ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA

Organizaciono dizajniranje kao kreativni i analitički poduhvat 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.

Ključni organizacijski elementi dizajniranja mogu se utvrditi širokim uvidom u postojeće modele dizajniranja organizacione strukture. Širok izbor elemenata dizajniranja utiče na istraživače na različitost u oceni njihove značajnosti pa shodno tome postoje različitosti u njihovoj klasifikaciji. Od brojnih elemenata koji učestvuju u procesu organizacijskog dizajna, najčešće se u literaturi navode Nadlera i Tushman-a: [Nadler, Tushman, 1997]

- *nivo organizacijske sposobnosti,*

- *strateško opredeljenje,*
- *organizacijska struktura,*
- *nivoi upravljanja,*
- *postojeći poslovni procesi,*
- *sistemi za podsticaj osoblja,*
- *kompetentnos i menadžmenta.*

Organizacijski kapacitet podrazumeva svesnu i sveobuhvatnu intervenciju u smislu unapređenja efikasnosti i održivosti organizacije u kontestu njenih ciljeva. U tom smislu intervencija jedne organizacije mora da se zasniva na platformi identifikacije neophodnih elemenata (veštine, sistemi). Uspešnost intervencije zahteva specifičnu obuku osposobljavanja za timski rad zaposlenih, kako bi se uvećao organizacijski kapacitet.

“Organizacijski dizajn pruža konceptualni okvir za primenu strateškog dizajna kako bi se razvile organizacijske sposobnosti” [Nadler, & Tushman 1997] i uvećali organizacijski kapaciteti. “Organizacijske sposobnosti (engl. *organizational capabilities*) kao integrisana kombinacija veština, procesa i sposobnosti ljudi koja čini neku organizaciju različitom od ostalih. One su kreirane unutar organizacije pa iz tih razloga veoma je teško kopirati ih, zbog čega i predstavljaju konkurentsku prednost. Stoga, sticanje nadmoćnih organizacijskih sposobnosti, inovativnosti koje će omogućiti ostvarivanje konkurentске prednosti, predstavlja cilj organizacijskog rešenja”. [Hernaus, 2009]

“Svako organizacisko rešenje zahteva određeni skup sposobnosti potreban za nesmetano funkcioniranje. Sve dok te sposobnosti ne postoje – tj. dok nisu prepoznate te nisu uložena odgovarajuća sredstva u njihov razvoj, ili dok menadžeri jasno ne razumeju kako ih pretvoriti u organizacijske rutine, potencijal organizacijskog rešenja neće biti u potpunosti iskorišćen”. [Snow, Miles, & Miles, 2006]

Dosadašnje skustvo je nesumljivo pokazalo da najveći stepen efikasnosti organizacije ostvaruju je uspostavljen “visok nivo usklađenosti organizacije sa svojim okruženjem i kada postoji usklađenost unutar organizacije, između njenih komponenti”. [Wyman, 1998]

Kates i Galbraith(2007) smatraju da različite strategije zahtijevaju različite organizacijske sposobnosti, a samim time i različita organizacijska rešenja. Pravilne odluke o dizajnu povećavaju verovatnoću izgradnje pravih organizacijskih sposobnosti što znači kako proces identifikovanja najvažnijih organizacijskih spo-

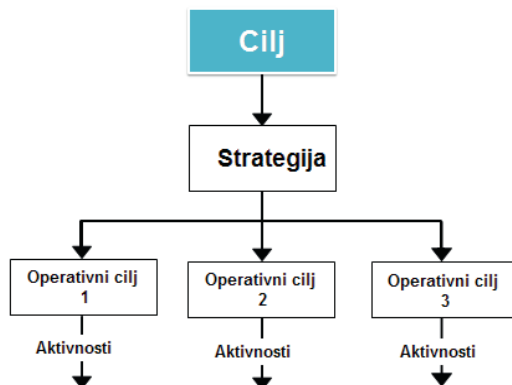
sobnosti predstavlja prvi korak u povezivanju strategije i organizacijskog oblika. Ovi autori ističu da strategija “treba da predstavlja polaznu osnovu prilikom organizacionog dizajna”, i “sastavni elementi povezani na logičan način”.

Galbraith, Downey i Kates (2002), strategiju definišu kao “okvir u kome će sve naredne odluke u vezi sa organizacionim dizajnom biti donošene. Strategija dozvoljava organizaciji da projektuje sliku budućnosti: 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”:

Organizacija svojom strategijom utvrđuje ciljeve koje treba ostvariti u određenom vremenskom periodu, kao i vrednosti koje treba poštivati. Njena je veoma značajna uloga u svim fazama procesa organizacijskog dizajniranja, jer “definiše kriterijume za izbor između raznih organizacijskih rešenja. Strategija naglašava koje su ključne aktivnosti za organizaciju pa shodno tome ona postavlja osnovu za provođenje optimalnih *trade-off* odluka između različitih organizacijskih elemenata i jedinica”. [Galbraith, 2002]

Strategijski sa svojim operativnim ciljevima “treba da bude u funkciji realizacije organizacione vizije i misije, u okvirima poslovne politike i programa rada. Precizno utvrđivanje strategije je sledeći korak koji se odnosi na najoptimalniji načina na koji će se taj cilj realizovati. Reč je o formulisanju strategije, koja će se vremenom u manjoj ili većoj meri menjati i prilagođavati novonastalim okolnostima.

Slika 1. Međusobni odnos ciljeva i strategije



Organizacijska struktura (engl. *organizational structure*) ukazuje na model koji je upotrebljen kod podele poslova, predstavlja “rašćlanjivanje zadataka i koordinaciju aktivnosti unutar organizacije”. [Burton, & Obel, 2004]

Za Salaman-a (2001) “sastavni elementi organizacijske strukture uključuju skup formalnih zadataka dodeljenih pojedincima i/ili organizacijskim jedinicama, formalne linije odgovornosti i autoriteta, ovlašćenja i odgovornosti za donesene odluke, broj hijerarhijskih nivoa, raspon kontrole i odgovornosti svakog menadžera kao i dizajn sistema koji osiguravaju efikasnu koordinaciju radnika iz različitih organizacijskih jedinica”.

Ilgem i Hollenbeck (1991) su svoja istraživanja usmerili na “razlike između tipičnih karakteristika elemenata na osnovu kojih se u strukturi organizacije upravlja”.

Sa sistemom upravljanja tj. upravljačkim procesima unutar preduzeća postoji prirodna povezanost sa dizajniranjem organizacijske strukture. Dizajniranje organizacione strukture nije samo obaveza upravljačke strukture već mnogo više od toga. Dizajnirajući organizacionu strukturu upravljački nivo gradi živi organizam u kome organizaciona struktura predstavlja kičmeni stub bez koga nema kretanja a proces upravljanja bi u tom građenju živog organizma predstavljao njen krvotok.

Procesi upravljanja u svakom živom preduzeću mogu se kretati po vertikali ili horizontali nivoa postojeće upravljačke piramide. Njihova važnost ogleda se pre svega u načinu i participaciji u utvrđivanju i formulisanju strateških ciljeva upravljačkog nivoa preduzeća. U zavisnosti od stepena decentralizacije zavisice i veća participacija zaposlenih u donošenju ključnih odluka za preduzeće, kao što je strateška opredeljenost, utvrđivanje odgovarajućih kontrolnih mehanizama vezanih za uspešnost u poslovanju kao i u doslednoj politici oslanja na upravljanje znanjem. Upravljački procesi zapravo objedinjuju sve elemente unutar strukture i na taj način obezbeđuju ukupnu funkcionalnost sistema. [Daft, & Steers, 1986].

Kada su u pitanju poslovni procesi (engl. *work processes*) unutar organizacije oni obuhvataju sagledavanje svih tehnoloških procesa i tokava obavljanja posla, ugradnju mehanizama integracije i nezaobilazne koordinacije. Na taj način poslovni procesi predstavljaju najvažniji faktor u obavljanju organizacijskih poslova, u proizvodnji outputa preduzeća/organizacije. [Rummler, & Brache, 1995] Bazični elementi poslovnog procesa su pre svega tehnološki nivo, pouzdanost tokova kojima stižu ključne informacije koji predstavljaju “obrasce odnosa između radnika koji izvršavaju određene poslovne aktivnosti”. [Van de Ven, & Ferry, 1980]

Definisanje poslovnih procesa, u užem smislu predstavljaju “strukturiran i analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahteva neprestano unapređivanje”. U pitanju su aktivnosti sa “jasno utvrđenim početkom i završetkom, tokom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrednost za potrošače”. [Vukšić, Hernaus, & Kovačić, 2008]

Cilj je utvrditi ključne poslovne procese koji stvaraju vrednost za potrošače. Oni su najčešće povezani u lance vrednosti i od velike su važnosti za organizaciju. U današnjoj ekonomiji znanja upravljati poslovnim procesima znači upravljati načinom na koji će se zaposlenici međusobno suočavaju kako bi obavili organizacijske zadatke. [Burton, DeSanctis, & Obel, 2006]

Uprkos važnosti poslovnih procesa, neki od vodećih stručnjaka u području organizacijskog dizajna ne uvažavaju u potpunosti njihovu središnju ulogu. [Spanyi, 2003] Tako Davenport (2007) tvrdi kako „poslovni procesi predstavljaju jedno od poslednjih uporišta organizacijske diferencijacije“ i kako je moć analitike da „iz procesa ukloni svaku mogućnost smanjenja vrednosti“. On navodi nekoliko organizacija koje detaljno analiziraju uspešnost svojih poslovnih procesa i prema potrebi čine odgovarajuće promene u organizacijskom dizajnu, stalno prateći razvoj situacije.

Sistemi nagrađivanja (engl. *reward systems*) čine instrumenti kojima se usklađuju organizacijski ciljevi sa ciljevima svakog radnika odnosno potstiču veće aktivnosti i motivisanog ponašanja zaposlenih. Sistem nagrađivanja ni u kom slučaju ne može se posmatrati skup nagrada koje organizacija nudi, već utvrđen model ponašanja i ostvarenja zadovoljstva zaposlenih. Takva uloga sistema nagrađivanja može naći svoju primenu pod uslovom da proizilazi iz strateške opredeljenosti organizacije na koju insistira zaslužan američki istraživač *E. E. Lawler III.* (1981)

Imajući u vidu postojanje brojnih modela nagrađivanja, njihova ukupna korisnost traži širi kontekst sagledavanja svih postojećih elemenata dizajniranja organizacije i njenih poslovnih procesa. [Lawler III, & Jenkins, 1992] To upućuje na razuman zaključak da samo usklađen sistem nagrađivanja unutar organizacije sa organizacionim dizajnom može, predstavlja ozbiljan preduslov ukupnog zadovoljstva zaposlenih i organizacionog uspeha kao celine.

Veštine i kompetencije radnika (engl. *people issues*) odnose se na upravljački potencijal, njihovo stečeno znanje, iskustvo u sprovođenju strategije preduzeća i upravljanjem ljudskim potencijalom. [Galbraith, 2002] Upravljački potencijal

ima direktan uticaj na oblikovanje načina razmišljanja zaposlenih putem obrazovanja i način sticanja neophodnih veština da bi uvećao nivo organizacijske sposobnosti. Ljudi su ti koji podižući svoj nivo veština, znanja, sposobnosti i kompetencijama, čine svoj veliki doprinos preduzeću u celini.

Radi se dakle o izuzetno značajnim organizacijskim elementom koji je usmeren pre svega na radnike kao izuzetno važan kapital organizacije, koji obezbeđuju aktivno funkcionisanje mnogobrojnih procesa u sklopu svih radnih aktivnostima unutar organizacije. Radi se zapravo o humanom resursu kao resursu koji iskazuje svoju specifičnost nemerljivom vrednošću svog potencijala. Ne postoji način da se adekvatno izmeri stepen talentovanosti-obdarenosti ljudi i njihove organizacijske sposobnosti, ali zato postoji način da se navedene vrednosti mogu iskazati nadograđivati i iskazati kroz ukupnost poslovnih uspešnosti. Na taj način organizacija sama sebe postavlja na tržištu, unovčavajući sopstvenu "neopipljivu imovinu" kroz adekvatno dizajniranje organizacione strukture. [Bryan, & Joyce, 2007] U tom smislu pred organizacijom stoji izazov kako uspostaviti sistem koji će omogućiti uvećanje neopipljive imovine. Za uspostavljanje takvog sistema organizovanosti neophodno je primeniti formulu koja daje rezultate a koja podrazumeva: privući nove kadrove, razvijati njihovo znanje i veštine u sklopu razvoja postojećih i zadržati iste adekvatnim sistemom vrednovanja, uvažavanja i nagrađivanja rezulta rada.

Savremen organizacijski sistem napušta tradicionalni način razmišljanja, on daje prednost na kompetentnost radnika, sistemu i procesu upravljanja humanog potencijala, sistemu i procesu upravljanja koji uključuje veću participaciju zaposlenih u donošenju ključnih odluka koje utiču "na oblikovanje načina proizvodnje outputa." [Nadler, 1988]

ZAKLJUČAK

Značaj dizajna organizacije je kreiranje takvog modela organizacione strukture koji će omogućiti preduzeću da na najbolji način kreira vrednost, kako za akcionare, tako i za sve zaposlene i potrošače. Preduzeće koje kreira vrednosti odraz je njenog strateškog opredeljenja opstanku na duži vremenski period. Takva preduzeća čiji je menadžment dizajniranjem strukture strategijski dugoročno orijentisao organizaciju, obezbeđuju neophodnu efikasnost. Efikasnost će izostati ako se menadžeri pogrešno opredele u izboru modela organizacione strukture, dok pogrešan izbor generiše povećanje troškova i nezadovoljstvo zaposlenih.

Proces dizajniranja organizacione strukture podrazumeva dva različita izbora aktivnosti menadžera, na izbor diferencijacije koja organizaciju deli na organizacione jedinice i na izbor integracije koja povezuje delove organizacije u celinu. Opredeljenje za naglašenu diferencijaciju stvara potrebu za većim brojem izvršioaca, veću razliku između delova uz kompleksnost mehanizma koordinacije, povećanje troškova, odnosno niži nivo efikasnosti organizacije. Pred menadžerima je izazov iznalaženja balansa u uspostavljanju odgovarajuće ravnoteže između diferencijacije i integracije.

Zaposleni svojom odlukom da se radno angažuju u određenoj organizaciji, dobrovoljno usvajaju organizaciona pravila a samim tim i norme ponašanja. Međutim, procesom dizajniranja organizacije može da dođe do povećanje diferencijacije koja uslovljava potrebu za formalizacijom i standardizacijom. Za zaposlene to znači povećanje procedura i pravila, koja po prirodi umanjuju kreirativnost i inovativnost, što često ima za posledicu stvaranje nezadovoljstva, frustracije, kao i pad individualnih i organizacionih performansi. Visoko diferencirane i integrisane organizacije karakteriše smanjeno učešće zaposlenih u odlučivanju i niska satisfakcija zaposlenih. Naravno da to ne mora da znači kao pravilo za svaku organizaciju već kao mogućnost, iz prostog razloga što svaka organizacija ispoljava svoju specifičnost na osnovu profila zaposlenih i njihovih očekivanja. Ljudi se zapravo individualno razlikuju a samim tim i imaju različite odnose i prema većoj specijalizaciji, centralizaciji, formalizaciji i kontroli.

Zaključak je da odluka o organizacionom dizajnu, sa aspekta kreiranja vrednosti za zaposlene, treba da uvažava karakteristike posla i individualne razlike u pogledu kvalifikovanosti, starosti i iskustva, sposobnosti, vrednosnog sistema, i drugih faktora. U suprotnom, neadekvatna struktura će brzo prouzrokovati opšti pad performansi preduzeća.

LITERATURA

- Burton, R. M., DeSanctis, G., & Obel, B. (2006). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, str. 37.
- Burton, R. M., Eriksen, B., Håkansson, D. D., & Snow, C. C. (ur.) (2006). *Organization Design: The Dynamics of Adaptation and Change and the Evolving State-of-the-Art*, Springer, Berlin, str. 3-18.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Springer, Berlin, str. 166.
- Bryan, L. L., & Joyce, C. I. (2007). *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*, McGraw-Hill, New York.

- Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview, str. 11-12.
- DeKluyver, C.A. (2000). *Strategic Thinking – An Executive Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, str. 45
- Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (ur.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, str. 167.
- Davenport, T. H. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 5.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7/8, 154-155.
- Hernaus, T. (2009). “Temelji organizacionog dizajna”, *Serijski članak u nastajanju, Ekonomski fakultet – Zagreb*, str. 9-10.
- Jones, G.R. (2008). *Organizational Theory, Design, and Change*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 226.
- Lawler III, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, str.25
- Lawler III, E.E., Nadler, D.A., & Cammann, D. A. *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, John Wiley & Sons, New York, str. 224.
- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Tampa, str. 2.
- Miller, D., Whitney, J. O. (1999). Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage, *Business Horizons*, Vol. 42, No. 3, str. 5-17.
- Nadler, D. A., Gerstein, M. S., Shaw, R. B. & et al. (1992). *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 57-58.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1988). *Strategic Organization Design: Concepts, Tools, & Processes*, Scott, Foresman and Co., Glenview, str. 9.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by Design - The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York.
- Overholt, M. H. (1997). Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage, *Human Resource Planning*, Vol. 20, No. 1, str. 23.
- Pasmore, W. A. (1998). *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, John Wiley & Sons, New York.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sadler, P. (2001). *The Seamless Organization: Building the Company of Tomorrow*, Kogan Page.
- Salaman, G. (2001). *Understanding Business: Organisations*, Routledge, London.

- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., & Pološki Vokić, F. (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
- Simons, R. (2005). *Lever of Organization Design*, Harvard Business School Press, Boston.
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles G. (2006). The Configurational Approach to Organization Design: Four Recommended Research Initiatives.
- Spanyi, A., *Business Process Management is a Team Sport*, Anclote Press, Tampa, 2003.,str. 98.
- Stanford, N. (2007). *Guide to Organisation Design*, Profile Books, London.
- Walton, E., & Nadler, D. A. (1994). Diagnosis for Organization Design, u: Howard, A. i sur., *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, The Guilford Press, New York.
- Wyman, O., (1998). *Strategic Organization Design: An Integrated Approach*, Delta Organization & Leadership LLC, New York.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Vukšić, B., Hernaus, T., & Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski informacijski pristup*, Školska knjiga, Zagreb.

ORGANIZATIONAL DESIGN, MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS

Vladimir Stojanović¹, Sanel Jakupović², Elvir Jugo³

¹PhD, Faculty of business economics, Pan-European university Apeiron, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, maestros@eunet.rs

²PhD, Faculty of business economics, Pan-European university Apeiron, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, sanel.j@apeiron-uni.eu

³PhD, International University, Brčko, Bosnia and Herzegovina, jugo.urban@gmail.com

Summary: *The significance of the design is to create such a model of the organizational structure that will enable the company to best create value both for shareholders and for the employees as well as consumers. The company that creates value reflects its strategic commitment to survival in the long term. Such companies whose management structure designing strategic long-term oriented organization, provides the necessary effectiveness. Efficiency will fail if managers choose the wrong choice model of organizational structure, a wrong choice generates increased costs and employee dissatisfaction.*

The process of designing the organizational structure involves two distinct activities of the manager selection, the choice of differentiation that the organization is divided into organizational units and the choice of integration that connects parts of the organization in totality. The choice of a pronounced differentiation creates a need for more

of the perpetrator, the greater the difference between the parts of the complexity of the coordination mechanism, an increase in costs and lower efficiency of the organization. The managers the challenge of finding a balance in establishing a proper balance between differentiation and integration.

Employees with their decision to engage in work of a particular organization, voluntarily adopt organizational rules and hence the norms of behavior. However, the process of organizational design may result in increased differentiation, which determines the need for formalization and standardization. For employees this means an increase of procedures and rules, which naturally reduces employees kreirativnost and innovation which often results in the creation of dissatisfaction, frustration, and a decrease in individual and organizational performance. Highly differentiated and integrated organization is characterized by reduced participation of employees in decision making and low employee satisfaction, and vice versa. Of course this does not necessarily mean a rule for every organization, but as an opportunity, for the simple reason that each organization expresses its specificity with profiles of employees and their expectations. People are actually individually different and therefore have different attitudes towards greater specialization, centralization, formalization and control.

The conclusion is that decisions about organizational design in terms of creating value for employees, should take into account job characteristics and individual differences in terms of qualification, age, experience, skills, value systems, and the like. Otherwise, inappropriate structure will cause a general decline in company performance.

Model of organizational structures created in the process of organizational design creates value for consumers only if provides requirements for high performance: high productivity, high quality, and the price that consumers are willing to pay. In choosing between possible organizational options always starts with objectives, and then search for a structure that will support their achievement.

Keywords: organization, design, menadđment, strategies, competitiveness

JEL classification: E12