



FLEKSIBILNE ORGANIZACIONE STRUKTURE KAO NOVE FORME ORGANIZACIONOG DIZAJNA

FLEXIBLE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AS A NEW FORM OF ORGANIZATIONAL DESIGN

Radmila Micić, Ljiljana Arsić

Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini-Kosovskoj Mitrovici, Srbija

Apstrakt:

Savremene organizacije posluju u turbulentnom okruženju, te sposobnost brzog prilagođavanja promenama postaje ključni faktor za njihov opstanak. Trendovi globalizacije i deregulacije, kulturne razlike, brze tehnološke promene izazvali su krupne promene u organizacionom dizajnu. Organizacije su primorane da napuštaju tradicionalni način poslovanja a podsticane na razmenu znanja i ideja. U radu se opisuju fleksibilne forme organizacionog dizajna: mrežna, modularna, virtualna i otvorena organizacija – organizacija bez granica. Rad se bavi i njihovim karakteristikama, prednostima i nedostacima. Cilj rada jeste da istakne karakteristike organizacione strukture, organizacione kulture i organizacionog učenja koje su svojstvene za fleksibilne modele. U radu se primenjuju kvalitativne metode istraživanja. Fleksibilne organizacione forme su kreirane u skladu sa konceptom organskog dizajna. One predstavljaju nehijerarhijske, decentralizovane, otvorene, inovativne organizacije.

Ključne reči:

organizacija, mrežna organizacija, modularna organizacija, virtualna organizacija, organizacija bez granica.

Abstract:

Contemporary organizations do business in turbulent environments, which is why the ability to promptly respond to the emerging changes has become a key factor for their survival. The trends of globalization and deregulation, cultural differences, rapid technological advances have all altered significantly organizational design. As a results, organizations are forced to discard the traditional way of doing business and encourage exchange of knowledge and ideas. The paper elaborates on flexible forms of organizational design: network, modular, virtual and open organizations - organizations without boundaries. It also examines their characteristics, advantages and disadvantages. The aim of the paper is to highlight the characteristics of the organizational structure, organizational culture and organizational learning which are typical for flexible models. Qualitative research methods are also applied for the purpose of this paper. Flexible organizational forms are designed according to the organic design concept. They are non-hierarchical, decentralized, open and innovative organizations.

Key words:

organization, network, modular organization, virtual organization, borderless organization.

1. UVOD

Živimo u vremenu brzih promena i visoke tehnologije, u kome znanje i informacije postaju ključni resurs organizacije. Savremeni trendovi iz okruženja: globalizacija tržišta i konkurencije, brze tehnološke promene, informatizacija poslovanja, promene u demografskoj strukturi, kulturne razlike, izvršili su snažan uticaj na transformaciju organizacija. Promena uslova poslovanja uslovlila je pojavu novih formi organizacionog dizajna. U današnjem turbulentnom okruženju, u kome su tržišta globalna, a dinamika poslovanja sve intenzivnija, osnovni model organizacije, umesto hijerarhijskog, postaje mrežni. Primena mrežnog oblika organizacije znači da delovi organizacije imaju nezavisno upravljanje; da su interesi organizacije ispred interesa delova; da delovi organizacije nemaju puni poslovni suverenitet. Ciljevi formiranja mrežnih formi su različiti: snižavanje troškova proizvodnje, udruživanje kompetentnosti, razmena resursa, pristup tržištima, brzo lansiranje proizvoda i usluga na novom tržištu, zaštita inovacija, podela rizika pri realizaciji novih projekata i sl.

Fleksibilne forme organizacija imaju sve odlike organskog dizajna: nisku specijalizaciju, nisku formalizaciju i standardiza-

ciju, mali broj hijerarhijskih nivoa, neposredno komuniciranje kao oblik koordinacije. Decentralizovane su, prihvataju i sprovode promene, razvijaju organizacionu kulturu, afirmišu organizaciono učenje, inovativnost, kreativnost i timski rad. Njihova glavna karakteristika je fleksibilnost odnosno sposobnost za korišćenje mogućnosti i šansi u cilju prilagođavanja promenama u okruženju.

U radu ćemo prikazati mrežnu, modularnu, virtualnu i otvorenu organizaciju kao nove forme organizacionog dizajna. Najpre ćemo ukazati na odlike tradicionalnih i savremenih organizacija. Zatim ćemo prikazati osnovne karakteristike, prednosti i nedostatke navedenih formi dizajna. Cilj rada je da istakne bitne odlike organizacione strukture, menadžera kao lidera, organizacione kulture i učenja u fleksibilnim organizacionim formama. Fleksibilne organizacione strukture odlikuje: nizak stepen specijalizacije, nizak stepen formalizacije i standardizacije, mali broj hijerarhijskih nivoa, neposredno komuniciranje i decentralizacija odlučivanja. Organizaciona kultura se bazira na sistemu vrednosti koje inisistiraju na otvorenosti u komunikaciji, saradnji, razmeni znanja, razvoju zaposlenih, prihvatanju promena i sl. U fokusu fleksibilnih organizacionih struktura je znanje, kao najvredniji resurs organizacije. Stoga, one afirmišu učenje i transfer znanja.



2. OD TRADICIONALNE KA SAVREMENOJ ORGANIZACIJI

Sve do šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka poslovna klima je bila stabilna. Organizacije su poslovale u relativno stabilnom okruženju, što im je omogućavalo da planiraju i predviđaju poslovanje na duži rok. Niska konkurencija omogućila je organizacijama da uz masovnu proizvodnju minimiziraju troškove i time efikasno posluju. U takvim uslovima organizacije su kreirane prema konceptu mehaničkog dizajna: visoka specijalizacija, visoka formalizacija, visoka centralizacija, funkcionalno grupisanje poslova, veliki broj hijerarhijskih nivoa, direktna kontrola kao mehanizam koordinacije. Ovakav način dizajniranja stvarao je birokratsku organizaciju. Međutim, klasične hijerarhijske strukture su se pokazale kao neefikasne i nefleksibilne. Veliki broj hijerarhijskih nivoa postao je smetnja u slobodnom protoku informacija i razvoju inovativnosti i kreativnosti zaposlenih.

Tokom poslednje dve decenije XX veka, uslovi poslovanja se drastično menjaju. Okruženje postaje nestabilnije, dinamičnije i konkurentnije. Rizik i neizvesnost postaju dominantno obeležje uslova poslovanja. Organizacije ne mogu da planiraju poslovanje na duži rok. Rešavaju se nestrukturirani problemi i donose neprogramirane odluke koje zahtevaju timski rad i angažovanje stručnjaka koji poseduju šira znanja. Javlja se oštra konkurencija na globalnom tržištu. Sve su izraženiji zahtevi potrošača za jeftinijim i kvalitetnijim proizvodima. Dominira nagli razvoj tehnologije i pojava novih privrednih grana i biznisa.

Da bi odgovorili izazovima opstanka, menadžeri redizajniraju postojeće organizacione strukture i prilagođavaju organizaciju novonastalim uslovima u okruženju. Trend redizajniranja organizacija ide u pravcu stvaranja fleksibilnih struktura sa osobinama organskog dizajna: niska specijalizacija, niska formalizacija, visoka decentralizacija, grupisanje poslova oko procesa, neposredno komuniciranje kao oblik koordinacije. Organski dizajn kreira fleksibilnu debirokratizovanu organizaciju sa visokim potencijalom prilagođavanja promenama u okruženju.

Razlika između tradicionalne organizacije (kreirane prema mehaničkom dizajnu) i savremene organizacije (kreirane prema organskom dizajnu) ogleda se u tome da li je težište organizacije na:

- ♦ centralizaciji ili decentralizaciji,
- ♦ dubljom ili plićom podeli rada,
- ♦ uskom ili širokom rasponu kontrole,
- ♦ krutoj ili fleksibilnoj strukturi,
- ♦ statičnoj ili inovativnoj organizaciji,
- ♦ autoritetu pojedinca ili timskom radu,
- ♦ neuvažavanju ili uvažavanju ljudi u organizaciji,
- ♦ upravljanju ljudima ili upravljanju procesima,
- ♦ nepostojanju ili postojanju organizacione kulture,
- ♦ prihvatanju ili neprihvatanju rizika i promena, itd.

Dakle, savremeni trendovi u oblikovanju organizacije idu u pravcu decentralizacije odlučivanja, eliminisanja lanca komandovanja, širokom rasponu kontrole, grupisanju poslova oko procesa, afirmaciji timskog rada i saradnje, izgradnji organizacione kulture, negovanju dobrih međuljudskih odnosa i afirmaciji učenja. Savremene strukture su fleksibilne, otvorene, inovativne, decentralizovane.

U osnovi svih savremenih oblika organizacije je informaciona tehnologija koja uz pomoć telekomunikacija omogućava umrežavanje organizacija. Organizacije se orijentišu na svoj suštinski (core) program, a sve ostalo putem eksternalizacije ak-

tivnosti (outsourcing) nabavljaju od drugih članova mreže. Prenošenjem pojedinih aktivnosti na spoljne partnere, organizacija se oslobađa manje efektivnih i neefikasnih funkcija. Suština je u tome da svaki član mreže proizvodi ono u čemu je bolji od drugih, odnosno od konkurencije. Istovremeno, uključivanjem spoljnih saradnika, granice organizacije postaju otvorene.

3. MREŽNA ORGANIZACIJA

Mrežni modeli se temelje na prebacivanju manje ključnih funkcija na druge organizacije, dok se baze i štabske funkcije zadržavaju pod kontrolom organizacije kao baze kompetentnosti (Miles & Snow, 1986). Mreža predstavlja grupu samostalnih preduzeća koja se specijalizuju za pojedine faze u poslovnom lancu. Mrežu čine centralna kompanija-jezgro, i periferne kompanije-partneri. Centralna kompanija preuzima ulogu brokera koji povezuje i kontroliše ostale članice mreže. U mreži dominiraju odnosi saradnje, razmene znanja, veština, informacija, tehnologije, ljudskih resursa, i sl. To je i razumljivo, jer najčešći razlozi za ulazak u mrežu su: udruživanje kompetentnosti, razmena resursa, smanjenje troškova, podela rizika, pristup tržištima, zaštita inovacija, i sl. Polazeći od stepena dislociranja aktivnosti i načina upravljanja, Miles i Snow, razlikuju tri vrste mreža, i to: internu, stabilnu i dinamičku mrežu. Porterov koncept lanca vrednosti, koji sve aktivnosti u preduzeću grupiše u primarne (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i servis) i aktivnosti za podršku (nabavka, razvoj tehnologije, upravljanje resursima i infrastruktura preduzeća), je poslužio kao osnov za izgradnju mrežne organizacije (Porter, 1985). Naime, menadžeri pomoću lanca vrednosti mogu da sagledaju sve aktivnosti koje obavljaju i da zadrže one u kojima mogu da ostvare kompetentnost, a da ostale aktivnosti dislociraju na druge organizacije. Dakle, organizacije se orijentišu na svoj suštinski (core) program, a oslobađaju manje efektivnih i neefikasnih funkcija. Suština je u tome da svaki član mreže proizvodi ono u čemu je bolji od drugih, odnosno od konkurencije. Istovremeno, uključivanjem spoljnih saradnika, granice organizacije postaju otvorene. Prema ovom konceptu, razlikuju se: modularna, virtualna i otvorena organizacija.

Mrežne organizacije imaju brojne prednosti, ali i nedostatke. Na strani prednosti naveli bi sledeće (Miles & Snow, 1995):

- ♦ *Efikasna proizvodnja.* Mreža omogućava da se proizvodnja obavlja uz niže troškove poslovanja. Kompanija NIKE dislocira svoju proizvodnu funkciju u zemlje „jeftine radne snage“ i na taj način ostvaruje jeftinu proizvodnju.
- ♦ *Efikasna organizacija.* Mrežna forma smanjuje srednji sloj menadžera, zapošljava manji broj radnika, ima manje funkcija. Primera radi, NIKE je zadržao samo aktivnosti dizajna i marketinga u kojima je organizovao timski rad te time i povećao decentralizaciju odlučivanja.
- ♦ *Fleksibilnost.* Bitna prednost mreža je mogućnost brzog reagovanja na promenljive zahteve okruženja.
- ♦ *Tržište i resursi.* Mreža omogućava pristup tržištima, i to kako u pogledu nabavke jeftinijih sirovina i radne snage, tako i u pogledu plasiranja proizvoda i usluga.

Nedostaci mrežne organizacije se ogledaju u sledećem:

- ♦ *Problemi koordinacije.*
- ♦ *Kontrola.* Praksa pokazuje da dislociranje nekih aktivnosti nosi sa sobom rizik pada kvaliteta zbog nemogućnosti kontrole poštovanja standarda matične kompanije.
- ♦ *Pouzdanost.* Članice mreže poseduju informacije koje mogu biti zloupotrebene prilikom raskida partnerstva.



4. MODULARNA ORGANIZACIJA

Modularna organizacija je organska struktura u kojoj su horizontalno povezane članice mreže specijalizovane za obavljanje određenih poslova radi ostvarenja zajedničkog cilja. Centralna kompanija ima dominantnu poziciju i koordinira rad ostalih organizacija u mreži i nad njima zadržava kontrolu rada. Centralna kompanija je okružena mrežom spoljnih dobavljača i stručnjaka. Odnosi se zasnivaju na saradnji, tako da se delovi mogu lako dodavati ili isključivati. Kompanija efikasno funkcioniše tako što se opredeljuje za aktivnosti za koje je najkompetentnija, a nebazične aktivnosti dislocira van svoje organizacije i prepušta partnerima. Primera za ovakvo poslovanje ima puno. Benetton u svojoj centrali u Italiji obavlja poslove dizajna, dok su proizvodnja i prodaja prepuštene partnerima. *Nike* i *Reebok*, takođe, razvijaju svoje bazične aktivnosti dizajna, a proizvodnju dislociraju u zemljama u kojima je jeftina radna snaga. Funkcionisanje ovakvog načina poslovanja je omogućeno primenom informacionog sistema.

Ključ uspeha modularne organizacije leži u odabiru partnera i donešenju ispravne strategijske odluke o nivou znanja i aktivnostima koje menadžment treba da dislocira van organizacije. Nije redak slučaj u praksi da pogrešna odluka dovede do dalekosežnih posledica po opstanak centralne kompanije. Primera radi, *Schwinn* je nestao sa tržišta ustupivši svoju tehnologiju proizvodnje bicikla *Giant Manufacturing* -u sa Tajvana i *China bicycle* iz Kine.

Brojne su prednosti modularne organizacije. Daft navodi sledeće (Daft, 2004, str. 116): omogućuje i malim organizacijama da angažuju talente i resurse iz celog sveta; omogućuje kompanijama da trenutno povećaju obim proizvodnje bez velikih ulaganja u zgrade, opremu i distribuciju; obezbeđuje kompanijama veliku fleksibilnost i omogućuje im brzu reakciju na potrebe koje se menjaju; smanjuje opšte administrativne troškove. Na strani nedostataka, ovaj autor navodi: menadžmeri nemaju neposrednu kontrolu nad mnogim aktivnostima i zaposlenima; zahteva mnogo vremena da bi se upravljalo odnosima i potencijalnim sukobima s ugovornim partnerima; postoji rizik prestanka rada organizacije ako partner ne isporuči dogovorenu robu/uslugu ili prestane s poslovanjem; lojalnost zaposlenih i kultura kompanije mogu biti slabi jer zaposleni osećaju kako mogu biti zamenjeni ugovornim uslugama.

5. VIRTUALNA ORGANIZACIJA

Virtualna organizacija predstavlja mrežu nezavisnih, geografski odvojenih organizacija čije se misije delimično preklapaju, pri čemu svi partneri unutar mreže nude sopstveno jezgro kompetentnosti, dok kooperacija među njima bazira na polu stabilnim odnosima. Virtualna organizacija se može definisati „kao privremena mreža nezavisnih kompanija, dobavljača, kupaca, pa čak i konkurenata, povezanih informacionom tehnologijom, sa ciljem podele veština, troškova i tržišta. U pitanju je fluidan i fleksibilan organizacioni model: grupa učesnika koji se relativno brzo udružuju sa ciljem iskorišćenja specifične šanse, kada se šansa iskoristi model se obično rasformira“ (Vartiainen, 2003, str. 826). Virtualna organizacija nastaje tako što firme partneri iz svog lanca vrednosti isključuju one aktivnosti u kojima su najbolje. Članice virtualne organizacije privremeno dislociraju one aktivnosti koje će najviše doprineti specifičnom cilju. Specifični cilj zbog koga se firme povezuju može biti različit, i to: udruživanje kompetentnosti, razmena resursa, pristup tržištima, plasiranje novih proizvoda, podela rizika i sl.

Virtualna organizacija briše organizacione granice, omogućava razmenu znanja, informacija, omogućava interorganizaciono učenje i približavanje nacionalnih i organizacionih kultura.

Na osnovu navedenog, opšte karakteristike virtualne organizacije bile bi:

- ♦ Virtualna organizacija se zasniva na razvijenoj informaciono-telekomunikacionoj tehnologiji.
- ♦ Virtualna organizacija bazira na saradnji njenih članica. Članice ove organizacije su međusobno komplementarne.
- ♦ Geografska udaljenost članica ne predstavlja problem njenog uspešnog funkcionisanja.
- ♦ Virtualnu organizaciju karakteriše izrazita fleksibilnost. Članice organizacije se po potrebi smenjuju-neke je napuštaju, a dolaze nove članice.
- ♦ Članice virtualne organizacije imaju ravnopravni status i unapred definisan zadatak. Među njima se uspostavljaju odnosi poverenja.
- ♦ Virtualna organizacija bazira na razmeni znanja, na permanentnom učenju. Možemo reći da je to učeća organizacija.

Virtualne organizacije se mogu svrstati u četiri sledeće grupe (Palmer & Speier, 1997):

- ♦ *Permanentne virtualne organizacije*. Formiraju se sa ciljem da se uz što manje troškove, a na što kvalitetniji način zadovolje potrebe kupaca. Ovaj model sadrži sve karakteristike virtualnog poslovanja, virtualne zadatke, timove i menadžment.
- ♦ *Virtualni timovi*. Formiraju se na bazi postojećih funkcionalnih ili strateških poslovnih jedinica, koristeći prednosti koje pruža virtualno povezivanje.
- ♦ *Virtualni projekti*. Postizanje sinergetskog efekta na tržištu, smanjenje troškova razvoja i proizvodnje zahtevaju povezivanje organizacija, u cilju povećanja moći i uticaja na tržištu.
- ♦ *Trenutne virtualne organizacije*. Trenutni zahtevi tržišta zahtevaju izgradnju virtualnih sistema, uključivanja virtualnih timova i uspostavljanje virtualnog menadžmenta.

Virtualne organizacije imaju brojne prednosti:

- ♦ Virtualnu organizaciju odlikuje visok stepen fleksibilnosti. Ona nastaje za potrebe brzog reagovanja na promene okruženja.
- ♦ Virtualne organizacije brzo reaguju na individualne zahteve, otkrivaju nove kupce, smanjuju vreme i troškove, kao i rizik izrade novih ponuda.
- ♦ Obezbeđuju sve izvore potrebne za zadovoljavanje potreba kupaca, jer ove organizacije mogu da iskoriste bilo gde i bilo čije kapacitete.
- ♦ Budući da članovi virtualne organizacije svoje sposobnosti stavljaju na raspolaganje ostalim članicama, možemo reći da virtualna organizacija omogućava racionalnije korišćenje raspoloživih resursa.
- ♦ Virtualna organizacija otvara mogućnost angažovanja kadrova, i to visoko obrazovanih, bez obzira gde su fizički locirani. Stoga, na strani prednosti ove forme organizovanja, navodimo širenje tržišta radne snage.
- ♦ Prednost ove forme organizovanja jeste njeno poslovanje bez uvećanja troškova poslovanja i onda kada se angažuju kadrovi koji su na velikoj udaljenosti.
- ♦ Zaposleni u virtualnoj organizaciji mogu da usklađuju profesionalne i lične obaveze.
- ♦ Virtualne organizacije uspešno funkcionišu na globalnom tržištu, upravo zbog činjenice da njene članice pripadaju različitim kulturnim područjima, poznaju jezik, kulturu i običaje lokalnih tržišta.



Nasuprot brojnim prednostima, virtualne organizacije imaju i brojne nedostatke. Između ostalih, izdvajamo sledeće:

Kao glavni nedostatak ove forme organizovanja navodi se izolovanost zaposlenih. Nepostojanje direktne komunikacije između članova organizacije dovodi do odsustva osećaja pripadnosti, saradnje i zajedništva. To loše utiče na motivaciju zaposlenih, na njihovu kreativnost i inovativnost.

Budući da su članovi organizacije geografski udaljeni, pepreka u komunikaciji može biti različita vremenska zona.

Funkcionisanje virtualne organizacije zavisi od funkcionisanja informacione i komunikacione tehnologije. Svaki problem u funkcionisanju tehnologije odražava se na poslovanje virtualne organizacije.

Usled privremenog karaktera odnosa među članovima virtualne organizacije, kupci ili korisnici usluga virtualne organizacije mogu njeno funkcionisanje shvatiti kao nestalno i nestabilno.

6. OTVORENA ORGANIZACIJA

Koncept otvorene organizacije omogućava porozne interne i eksterne granice. Organizacija je otvorena kako za saradnju između delova organizacije, tako i za saradnju sa okruženjem. U osnovi ove organizacije je saradnja sa partnerima koji će doprineti ostvarenju cilja. Stoga partneri nisu stalni, a odnosi saradnje nisu dugoročni. Dominantna organizacija menja partnere prema potrebi. Menadžment organizacije angažuje stručnjake i formira timove za realizaciju konkretnih zadataka. Dakle, organizacija je organizovana po timskom konceptu. Između poslovnih aktivnosti dizajna, proizvodnje, marketinga, tehnologije, upravljanja ljudskim resursima i sl. uspostavljena je efikasna horizontalna koordinacija. Ovakva organizacija nema čvrstu strukturu i jasne granice između aktivnosti, već ima izgled fluidne strukture u kojoj zadaci i uloge nisu jasno definisani, a granice postaju porozne. Organizaciona struktura se prema potrebi menja, i ovaj oblik mreže stalno menja izgled.

Otvorena organizacija, poput mrežne i virtualne, ima određene prednosti i nedostatke. Ključne prednosti su (Des *et al*, 2007, str. 375): mobilise i pojačava talente svih zaposlenih; unapređuje saradnju i razmenu informacija među različitim funkcijama, organizacionim jedinicama i eksternim zainteresovanim stranama; omogućava bržu reakciju na tržišne promene kroz fokusiranje na jedan cilj; izaziva koordinirane inicijative, dobitak sa ključnim dobavljačima, potrošačima i stratejskim partnerima. Nedostaci otvorene organizacije su: teško premošćavanje političkih granica i granica autoriteta unutar i van organizacije; nedostatak jakog liderstva i zajedničke vizije koji može da stvori probleme u koordinaciji; ograničena autonomija menadžera i mogućnost kontrole; odsustvo poverenja koje može da smanji učinak.

7. ZAKLJUČAK

Fleksibilne forme organizacionog dizajna imaju više prednosti nad klasičnim funkcionalnim, divizionim i matričnim modelima. One omogućavaju istovremeno korišćenje efikasnosti velikih i fleksibilnosti malih organizacija. Stvaraju dobre uslove za debirokratizaciju, jer polaze od niskog stepena specijalizacije, standardizacije i formalizacije. Decentralizovane su, jer svi radnici učestvuju u procesu odlučivanja. Sve to doprinosi razvoju kreativnosti, inovativnosti, porastu motivacije i zadovoljstva zaposlenih.

Dizajniranje organizacione strukture i odabir modela organizacije je krucijalna aktivnost menadžmenta od koje zavise performanse organizacije. Ovde ćemo skrenuti pažnju na pa-

rametre strukture, karakteristike menadžera koji vodi organizaciju, karakteristike organizacione kulture i učenja koji su imanentni savremenim modelima.

Organizaciona struktura fleksibilnih organizacija ima sve odlike organskog dizajna: niska specijalizacija, niska formalizacija, visoka decentralizacija, timsko grupisanje poslova, neposredno komuniciranje kao mehanizam koordinacije. Danas je u trendu niska horizontalna specijalizacija i strategija osamostaljivanja zaposlenih. Niska specijalizacija podrazumeva da radnici obavljaju različite poslove, a da pri tom imaju visok stepen uticaja na posao koji obavljaju. Ukoliko radnici obavljaju raznovrsne poslove i zadatke u mogućnosti su da prošire svoja znanja, da primenjuju nove oblike rutina i menjaju postojeće znanje. Menadžeri mogu da koriste različite strategije za smanjenje specijalizacije. Strategijom rotacije posla, dolazi do premeštanja radnika sa jednog na drugi posao i time se povećava raznovrsnost posla. Efikasna strategija redizajna širine posla je strategija proširivanja posla. Ovom strategijom radnicima se dodeljuju poslovi sa drugih radnih mesta. Proširenje posla podrazumeva nova znanja, obuku i trening, što omogućava da se prenose metode, rutine i tehnike sa jednog na drugo radno mesto. Time se inoviraju i menjaju radni procesi, stiču nova znanja i veštine i povećava zadovoljstvo zaposlenih.

Nizak stepen formalizacije i standardizacije znači da radnici imaju mogućnost izbora načina obavljanja poslova i zadataka, odnosno metoda rada. Na taj način se povećava kreativnost i inovativnost radnika.

Ključna odlika fleksibilnih organizacionih formi jeste visok stepen decentralizacije odlučivanja. Delegiranjem autoriteta sa top menadžera na radnike, učestvovanjem radnika u donošenju odluka, definisanju ciljeva i merenja ostvarenih performansi, stvara se povoljan ambijent za stvaranje i korišćenje novog znanja. Od posebnog značaja je uključivanje svih radnika u donošenje stratejskih odluka. Na taj način se ostvaruje sinergijski efekat timskog rada i zajedništva i posvećenost zajedničkom cilju. To doprinosi otklanjanju čvrstih formalnih granica između top menadžmenta i radnika, kao i između organizacionih delova.

Mali broj hijerarhijskih nivoa i timsko grupisanje poslova su specifične odlike fleksibilne organizacije. Mali broj hijerarhijskih nivoa čini ove organizacije horizontalnim. Timovi su danas veoma aktuelni. Superiornost timskog rada bazira se na činjenici da oni okupljaju ljude različitih znanja, veština i sposobnosti. Koncentracija različitih kompetencija na jednom mestu kreira ambijent za razmenu mišljenja, znanja, kreiranje i primenu novih ideja i novog znanja.

U savremenoj organizaciji, intenzivno komuniciranje je najefikasniji oblik koordinacije. Ukoliko u organizaciji ne postoji slobodan protok informacija i ideja nema uslova za realizaciju ciljeva organizacije. Od posebnog je značaja da nema granica u komunikaciji između vrha i operative, kao i između radnika na istom hijerarhijskom nivou. Pri tom je bitno da komunikacija bude otvorena i iskrena, kako između članova organizacije, organizacionih delova, tako i između organizacije i okruženja.

U izgradnji savremenih organizacija menadžer ima ulogu kreatora, upravljača i učitelja (Sengi, 2003, str. 338-354). Uloga menadžera kao konstruktura organizacije manifestuje se u kreiranju zajedničke vizije, politike, strategije i sistema organizacije. Suština konstruisanja jeste u povezivanju delova u celinu, kao i integraciji organizacije sa okruženjem. U savremenim organizacijama menadžer ne samo da poseduje sopstvenu viziju, već i uvažava vizije drugih. On postaje upravljač vizijom. Menadžer mora da bude učitelj, u smislu da podstiče učenje kod drugih. On pomaže zaposlenima da razviju sistemsko razumevanje i poseduje sposobnost da konceptualizuje svoje strateške spoznaje



tako da one postanu poznate svima i budu otvorene za preispitivanje i dalje poboljšanje.

Organizaciona kultura fleksibilnih organizacionih formi bi trebalo da se bazira na sledećim vrednostima (Janićijević, 2008, str. 395):

Otvorenost prema okruženju - Budući da organizacija posluje u dinamičnoj interakciji sa okruženjem, neophodno je da je otvorena za uticaje iz okruženja. Samo kao otvoren sistem, ona može da prihvati nova znanja iz okruženja i pretvori ih u nova korisna znanja.

Orijentacija na kreiranje vrednosti - Osnovni zadatak organizacije jeste da kreira vrednost za zaposlene, akcionare i potrošače. Ovaj cilj treba preneti na sve zaposlene. Na taj način, oni bivaju motivisani da uče, stiču nova znanja, veštine i sposobnosti i primenjuju ih u organizaciji u cilju stvaranja superiorne vrednosti za potrošače.

Tolerancija grešaka i prihvatanje rizika - Neminovan pratilac procesa učenja jesu greške. Kako učenje podrazumeva primenu novih metoda rada, novih ideja, novih proizvoda potrebno je prihvatiti i rizik od nepoznatog. Iz tih razloga je poželjno u organizacionu kulturu ugraditi stav o prihvatanju mogućih grešaka i rizika. Ukoliko u organizaciji niko ne greši znači da i ne radi, da nema učenja, promene i inovacije.

Orijentacija na pitanja i probleme - Kultura organizacije treba da se zasniva na orijentaciji ljudi da njihovo rasuđivanje i zaključivanje polazi od činjenica, a ne od političkih interesa, statusa ili ličnih karakteristika.

Orijentacija na istraživanje - U organizaciji treba podržati sklonost ljudi da stalno istražuju, da postavljaju pitanja, prikupljaju podatke, unapređuju poslovanje organizacije.

Otvorenost u internoj komunikaciji - Kulturu organizacije treba da odlikuje otvorena komunikacija između članova kolektiva. Bez otvorenosti nema komunikacije. Otvorenost podrazumeva da menadžeri prihvataju nove ideje, nova znanja i svoju moć ne baziraju na informacijama.

Pozitivan stav prema promenama - Promena je imperativ opstanka, izvor šansi a ne pretnja opstanku. Organizacije uče da bi sprovele promene, unapredile postojeće i uvele nove metode rada. Organizaciona kultura treba da gradi pozitivan odnos prema promenama, riziku i neizvesnosti.

Sistemska perspektiva - Sistemska perspektiva u prvi plan ističe organizaciju kao celinu. Od zaposlenih se očekuje da probleme u organizaciji rešavaju sa aspekta organizacije kao celine a ne njenih delova.

Razvoj ljudi - U fokusu fleksibilnih-savremenih organizacija je čovek kao najvredniji resurs organizacije. Stoga, veliki značaj se pridaje razvoju zaposlenih. To je u interesu organizacije kao celine i jačanja konkurentne prednosti.

Nove organizacione forme afirmišu znanje i interorganizaciono učenje. Zadatak menadžmenta u mrežnoj formi je da izbalansira odnos sopstvenog znanja na kome gradi kompetentnost i znanja koje dislocira svojim poslovnim partnerima. Dislociranjem aktivnosti van svojih granica organizacija postiže sniženje troškova ali i ugrožava svoju kompetentnost. U modularnoj organizaciji postoji veliki rizik da sa raskidom ugovora partner „ponese“ i znanje centralne organizacije. Uspeh menadžera se ogleda u tome koliko je uspeo da distribuirao onoliko znanja koliko je to potrebno za efikasno funkcionisanje mreže, a da pri tom sačuva potrebno znanje za očuvanje sopstvene konkurentnosti. Rizik se može umanjiti ukoliko se odabere partner od poverenja ili se od njega zahteva interaktivna razmena znanja. U virtualnoj organizaciji članice mreže razmenjuju implicitno znanje. Menadžment organizacija članica mreža u takvoj strukturi bi trebalo da insistira na razvijanju zajedništva i osećaja pripadnosti organizaciji kao celini. Na kraju, možemo reći da otvorena organizacija ima najviše potencijala za primenu koncepta upravljanja znanjem. Transfer znanja u okviru otvorene organizacije je najintenzivniji, jer se ona bazira na timskom radu i poroznim granicama.

LITERATURA

- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. Mason: Thomson South-Western.
- Des, G.G., Lumpkin, T.G., & Eisner, B. A. (2007). *Strategijski menadžment-teorija i slučajevi*. Novi Sad: Data Status.
- Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1986). Organizations: New Concepts for New Form. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Miles, R., & Snow, C. (1995). The New Network Firms: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 5-18.
- Palmer, W.J., & Speier, C. (1997). A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study, The University of Oklahoma. Preuzeto sa http://virtualni-organizace.xf.cz/virtual_organizations.htm
- Porter, M. (2006). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Sengi, P. (2003). Peta disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči. Novi Sad: Adizes.
- Vartiainen, M. (2003). The functionality of Virtual Organizations. *Electronic Journal of organizational Virtualness*, 5(1), 826.