



Савремени менаџмент и мрежна
организација предузећа

Модерне организационе форме

проф. др Весна Спасојевић Бркић

Модерне форме организационих структура

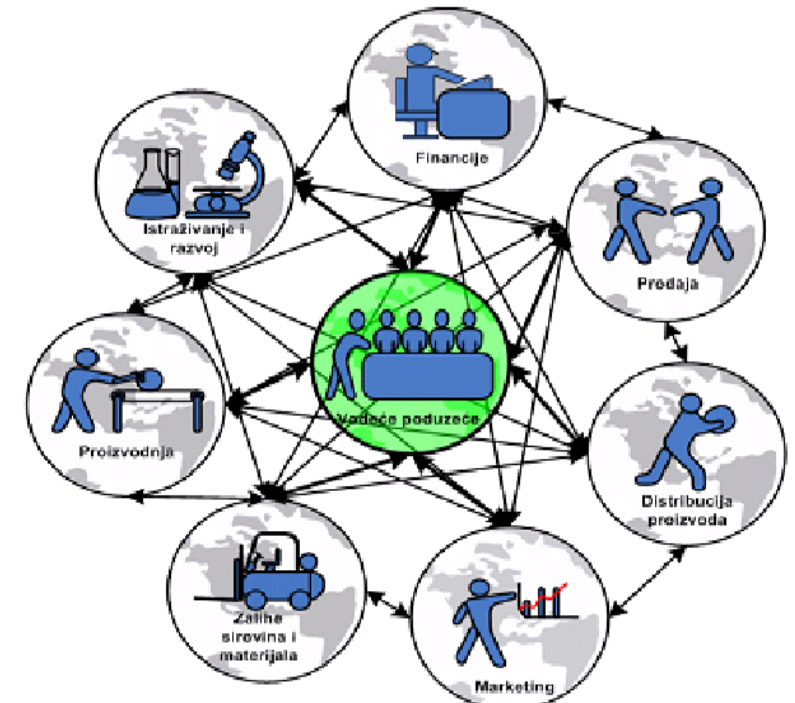
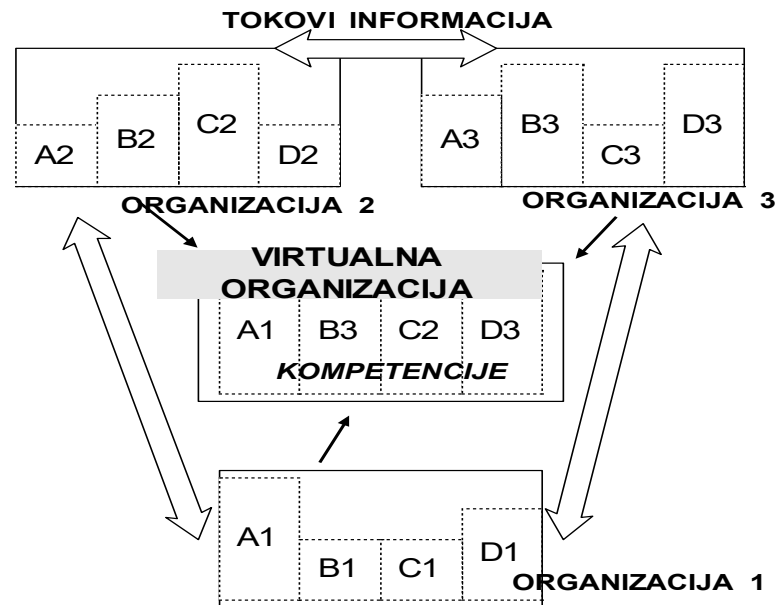
1. Виртуална организација,
2. Т-облик организације,
3. Изврнута организација,
4. Тимска организација,
5. Front/back организација,
6. Амеба организација,
7. Фрактална организација, и
8. Хипертекст организација.





1. Виртуална организација

- **Виртуална организација није стварна организација** (по правилу нема своју структуру због чега говоримо о виртуалној организацији, а не виртуалној организационој структури).
- Виртуална организација је **потпуна супротност вертикално интегрисаној компанији** (оутсоурсује све активности осим оних у којима је лидер).
- **Виртуална организација** = нехијерархијска организација независних, најчешће географски дислоцираних компанија које самостално одлучују о уласку у мрежу виртуалне организације с другим компанијама са којима размењују сировине, материјале, информације, знање, технологију, истраживање и развој, производе и услуге.
- Нема дефинисану хијерархију.
- Један појединац може бити запослен у више виртуелних организација – карактеристичан је рад од куће.





1. Виртуална организација

Предности:

- Дељење инфраструктуре истраживања и развоја, капацитета, ризика и трошкова; помак од продаје производа ка продаји решења,
- Повезивање комплементарних суштинских ("core") компетенција, јер се на тај начин повећава квалитет производа, а смањују трошкови;
- Моделовање производње према потребама тржишта;
- Смањивање времена потребног за обављање послова и убрзање пословних процеса кроз поделу ресурса, капацитета итд.; и
- Лакши приступ тржишту и повећање лојалности клијента.

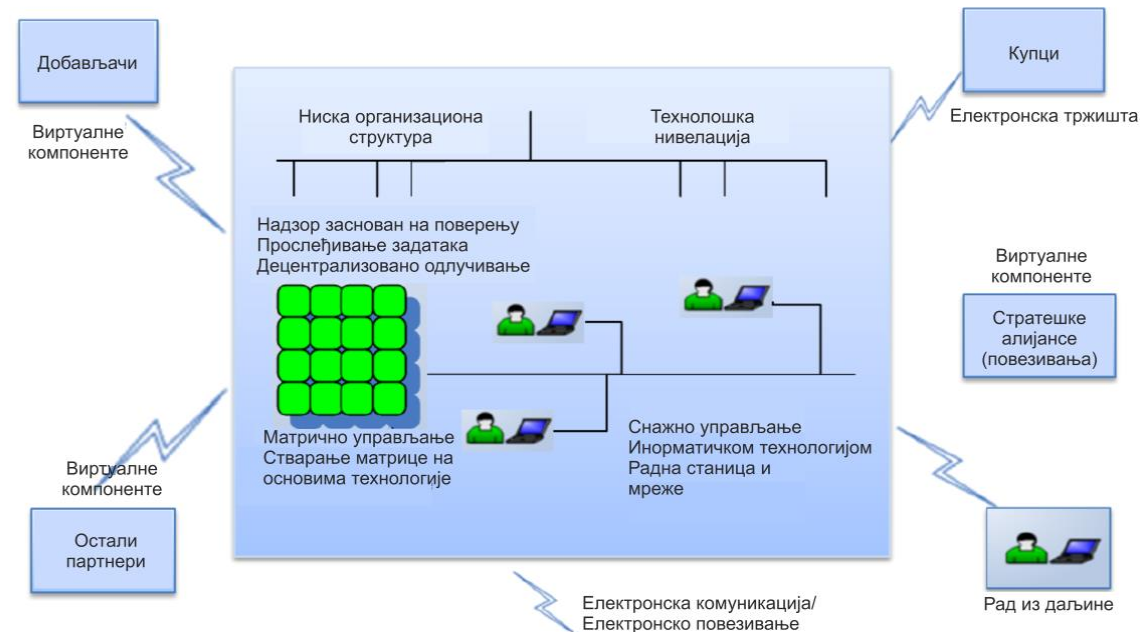
Недостаци:

- Губитак сопственог знања, јер информацијама које размењује с другим предузећима може себи створити потенцијалне конкуренте;
- Смањивање профита кроз екстернализацију активности, јер све више послова препушта на обављање другима, а задржава само суштински програм;
- Губитак контроле над деловима пословања.



2. Т облик организација

- Облик умрежених организација отвореног типа.
- Најважнија карактеристика Т-облика организације је велика слобода коју менаџмент има у креирању организационе структуре предузећа, јер омогућава стварање плитке организационе структуре с малим бројем нивоа менаџмента и са широким распоном контроле, због интензивне комуникације на релацији менаџмент-сарадници путем информационе технологије.
- Оваква организација омогућава успостављање директне везе клијент-добављач што осигурава испоруку робе клијенту по систему JIT (Just in Time), а уједно утиче и на смањивање залиха сировина и материјала код клијента, односно омогућава производњу без залиха.





2. Т облик организација

- **Предности**

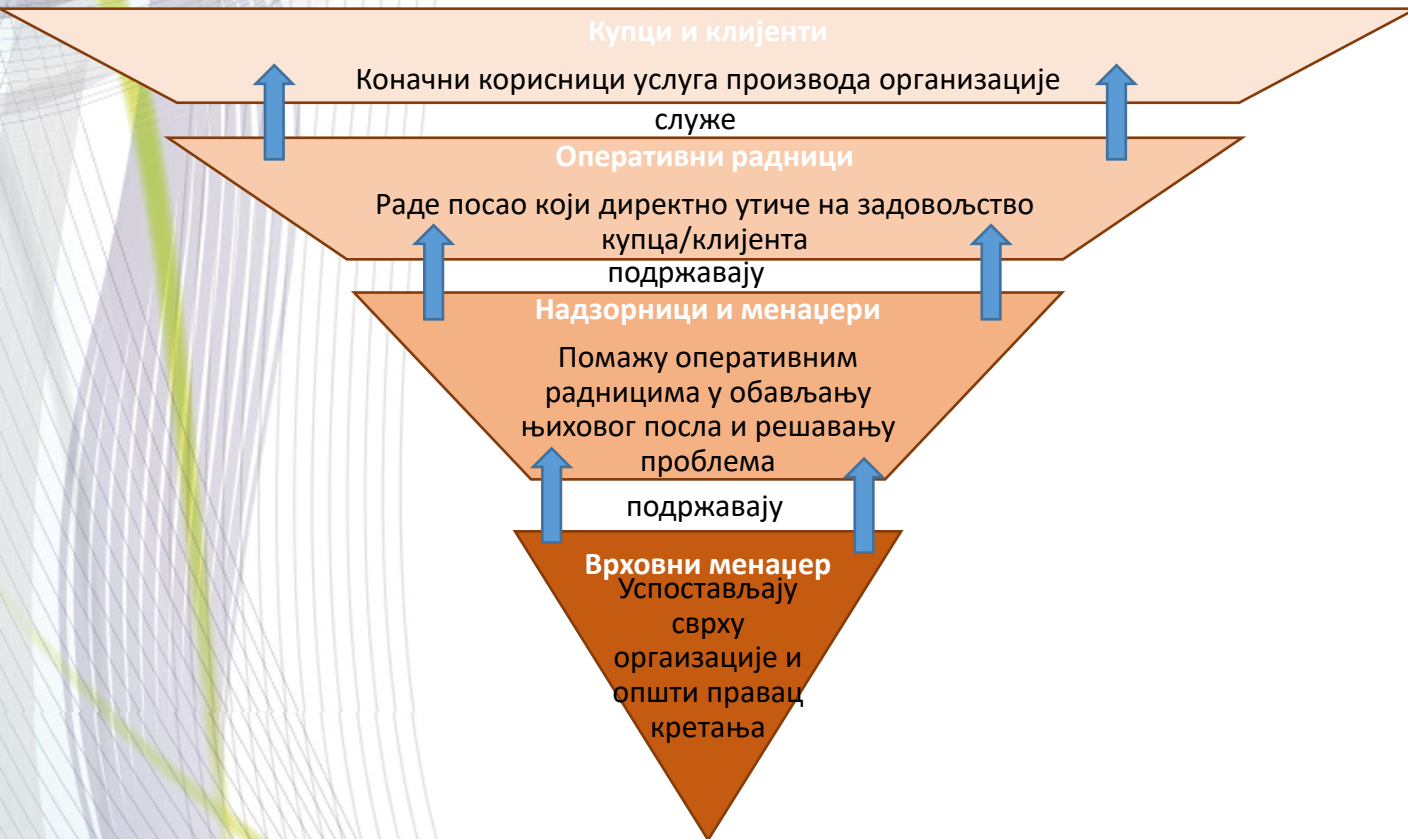
- Побољшана сарадња: Подстиче запослене да деле знање између одељења и дисциплина, стварајући нове линије интерне комуникације.
- Повећана оперативна ефикасност: Дељење стручности омогућава брже и поузданије доношење одлука.
- Развој вештина: Подржава раст запослених док појединци развијају нове вештине радећи у различитим областима.

- **Недостаци**

- Ограничена дубина стручности: Запослени можда немају исти ниво специјализације као они који се фокусирају на једну област.
- Спорије доношење одлука: Потреба за ширим консензусом и доприносом може довести до дужег времена решавања.
- Потенцијал за сукоб: Могу се појавити сукобљени циљеви или приоритети између различитих менаџера или функционалних области.
- Конфузија око улога: Сложене структуре извештавања понекад могу довести до забуне око улога и одговорности.



3. Изврнута организација



- Изврнута организација је нехијерархијска и децентрализована.
- Њена усмереност је према купцима.
- Погодна за организације у којима индивидуални стручњаци поседују већи део знања организације (професионална бирократија).
- Изврнуту организацију имају на пример Орифламе, Зептер, итд.
- Прикладна је за предузећа:
 - у којима раде високообразовани стручњаци који имају знања у области организације;
 - која се баве директном продајом једног производа или асортимана на широком подручју (козметика, усисавачи, животно осигурање...);
 - имају релативно малу управу с пратећим службама и велики број директних продаваца који су у контакту са централом и обављају продају на темељу тачно дефинисаних стандарда и правила за што су претходно прошли одговарајући тренинг;
 - здравствене, образовне и научне институције.



3. Изврнута организација

Предности:

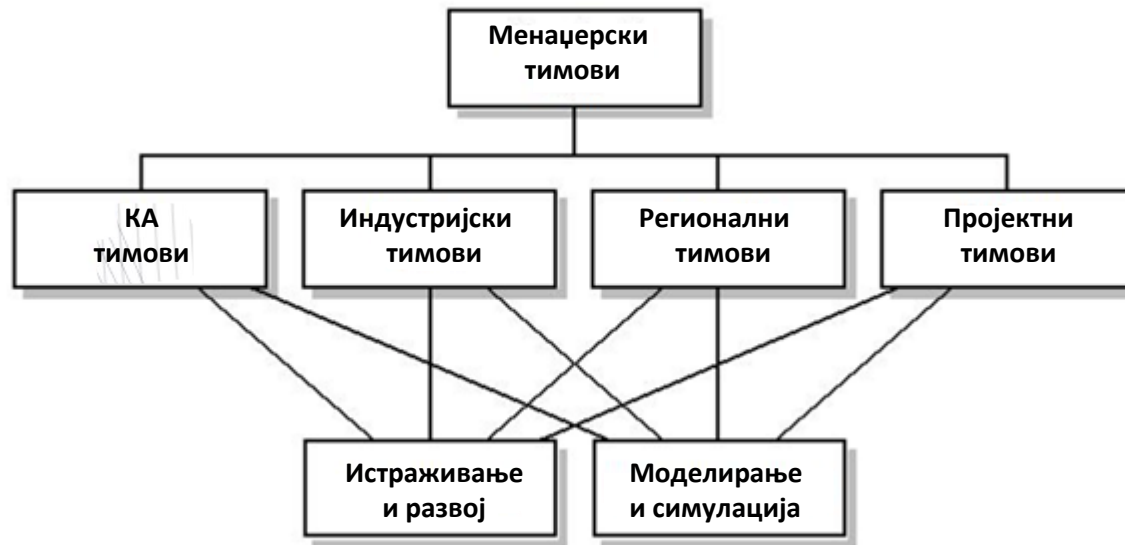
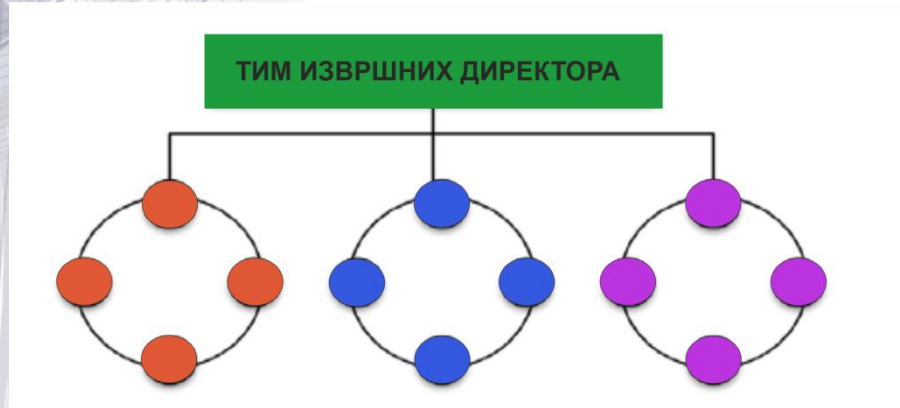
- Оснаживање: Запослени на првој линији фронта су оснажени да доносе одлуке, што доводи до бржег решавања проблема и повећаног задовољства купаца.
- Побољшана комуникација: Информације теку директно са прве линије фронта до менаџмента, што доводи до бољег разумевања потреба и изазова тржишта.
- Повећана флексибилност: Структура омогућава већу флексибилност и брже реаговање на променљиве тржишне услове.
- Повећано ангажовање запослених: Запослени који се осећају оснажено и поуздано често су више ангажовани и мотивисани.

Недостаци:

- Конфузија око улога: Менаџери могу осетити губитак контроле, а запослени се могу борити са додатном одговорношћу, што доводи до конфузије око улога и очекивања.
- Тешкоће у имплементацији: Прелазак на обрнуту структуру захтева значајну културну промену, коју може бити тешко успешно управљати и спровести.
- Потенцијал за недоследности: Без јаког централног менаџмента, одлуке и процеси могу постати недоследни у различитим тимовима или одељењима.
- Потребе за обуком и развојем: Запослени морају бити обучени да се носе са већом одговорношћу, а менаџери морају развити нове вештине у коучингу и подршци, а не у усмеравању.



4. Тимска организација



- Тимска организацијска структура (у литератури се појављује и под називима неизразита структура, хоризонтална организациона структура и орбитална организациона структура) представља концепт децентрализације нефлексибилних хијерархијских организацијских структура.
- Ради се о томе да се унутар постојеће хијерархије састављају тимови из различитих дивизија и/или функција при чему се тада ради о међуфункционалним, међудивизијским, или међунационалним тимовима.
- Тимска организација руши границе између појединих организацијских јединица и хијерархија, а уступа место латералним везама.
- У овој организацији средишње место имају тимови (чијим се формирањем уноси динамка), где су менаџери тренери, као нпр у Волвоу и Боингу.
- Поједине особе могу бити чланови у више тимова, па чак постоји и могућност да је рецимо један члан у једном тиму вођа другом члану, а да су у другом тиму улоге измењене, што доводи до још веће децентрализације самих тимова.

4. Тимска организација



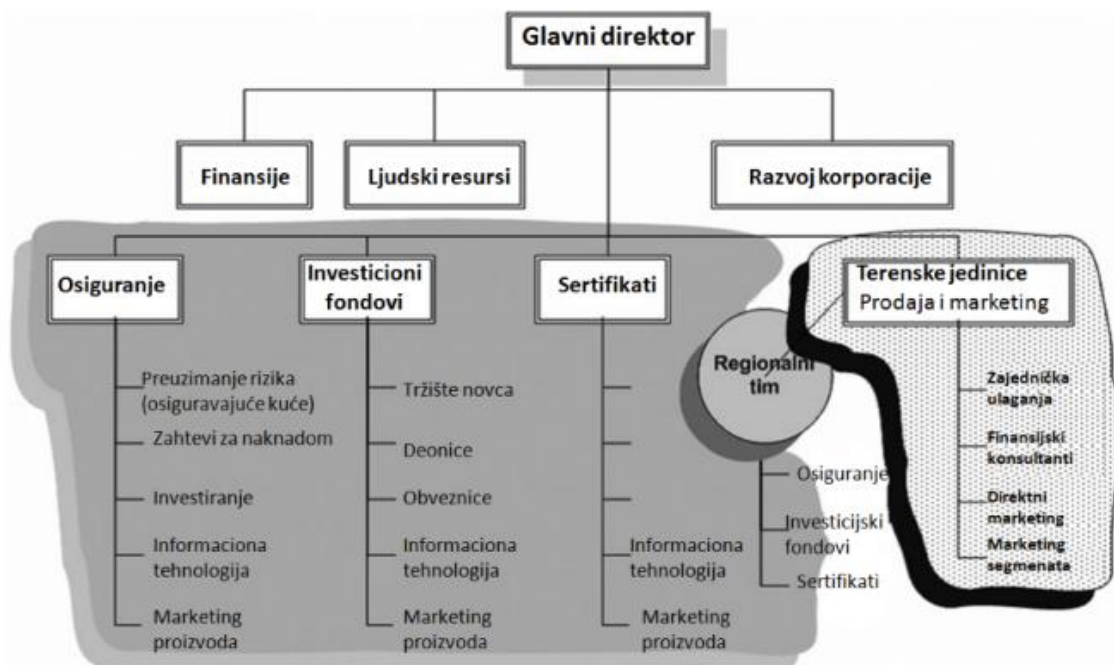
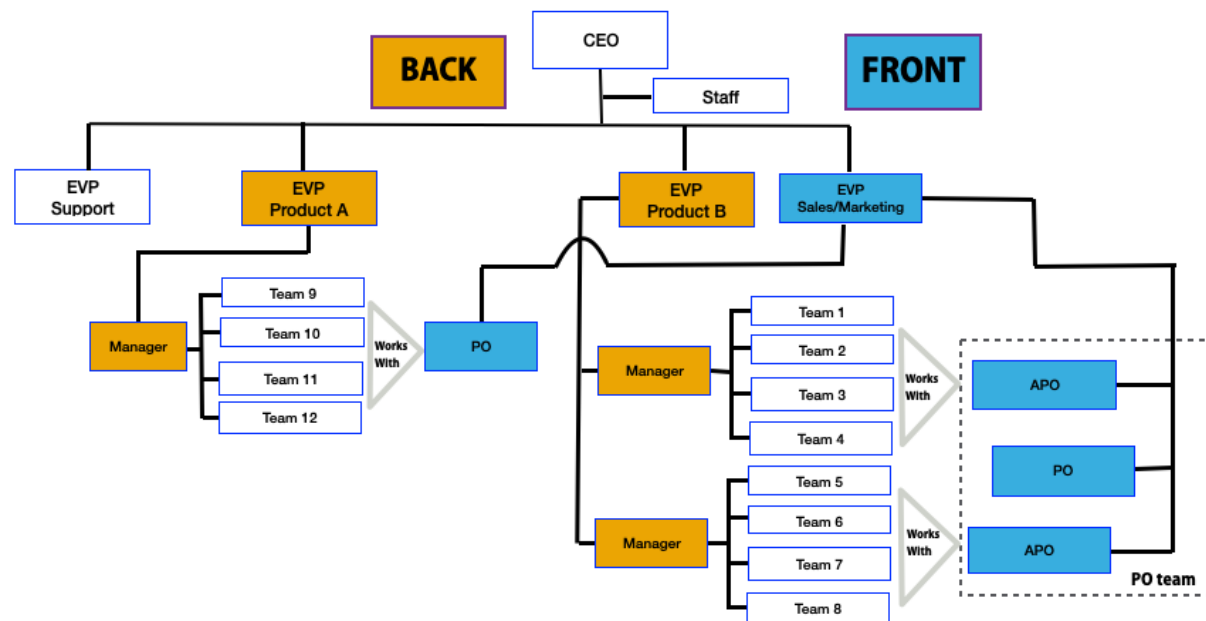
Предности:

- Повећана продуктивност и ефикасност: Сарадња и дељење информација могу довести до веће продуктивности и ефикасности.
- Промовише иновације: Чланови тима могу слободно делити креативне и иновативне идеје јер се осећају пријатно са својим улогама и одговорностима.
- Побољшана комуникација: Јасне структуре тима могу довести до ефикасније и делотворније комуникације унутар тима.
- Побољшана сарадња: Тимови се граде на сарадњи, што подстиче осећај заједништва и припадности међу члановима.
- Већа флексибилност: Структуре тимова могу бити флексибилније, омогућавајући професионалцима да раде на различитим пројектима и у различитим тимовима.
- Мотивација и посвећеност: Рад у тиму повећава мотивацију и посвећеност, јер су чланови колективно одговорни.
- Брзо доношење одлука: Тимови могу брже доносити одлуке, што омогућава бољу реакцију на потребе тржишта.

Недостаци:

- Потенцијал за сукоб: Постоји потенцијал за сукоб због неслагања или проблема компатибилности између чланова тима.
- Збуњеност око улога: Може доћи до недостатка јасноће у вези са појединачним улогама, одговорностима и овлашћењима за доношење одлука унутар тимова.
- Изазови са одговорношћу: Позивање појединаца и тимова на одговорност за њихов учинак може бити тешко.
- Ризик од различитог доприноса чланова и групног размишљања: Динамика тима може довести до различитог доприноса чланова, где неки чланови доприносе мање, или „групног размишљања“, где жеља за хармонијом надјачава реалну процену алтернатива.
- Трошкови и време координације: Тимови могу губити време на састанке и координационе напоре, посебно ако структура није добро дефинисана.
- Сложено подешавање: Имплементација тимске структуре може бити сложена и скупа.
- Нејасни каријерни путеви: Могућности за напредовање у каријери можда нису јасно дефинисане у тимској структури.

5. Front/back organizacija



- Front/back organizacija je hibridna organizacijska struktura.
- Organizacija prve linije (Front) izvršena je po jednom principu strukturisanja organizacione jedinice (potrošaci, tržište,...) - najčešće ako se grana *teritorijalno*, dok je druga dimenzija organizacije - pozadina (Back) organizovana po nekom drugom principu - najčešće po *vrsti proizvoda ili brendu* (proizvodi, usluge, tehnologija).
- Npr., zaposleni na delu Back bolje poznaju potrebe potrošača, jer su s njima u stalnom kontaktu, te na taj način šalju povratnu informaciju Front-u koji u skladu s tim informacijama može adekvatno delovati na dalji razvoj proizvoda i usluga.
- Omogućava horizontalna povezivanja između prednje linije i pozadine.
- Pogodna za kompanije koje imaju dvojne strategije (brokerske kuće).
- Primeri su IBM, NEC, Nokia i Procter & Gamble

5. Front/back организација



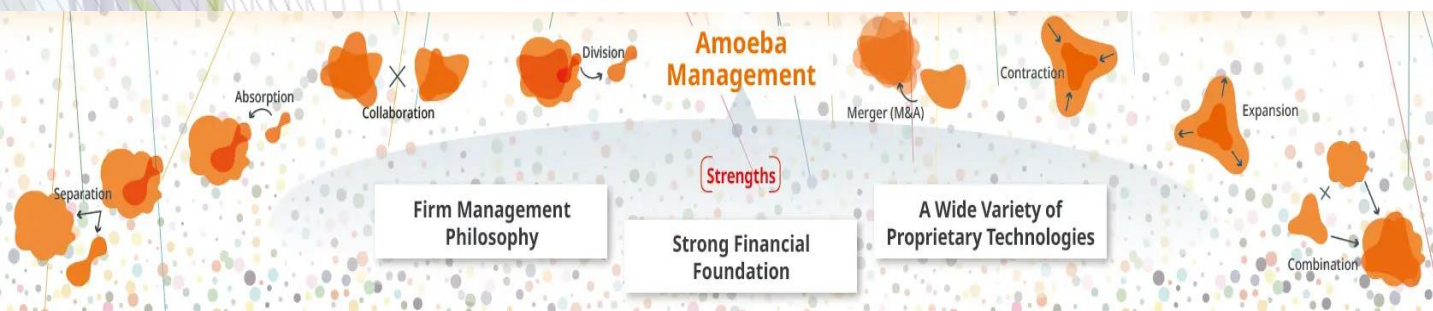
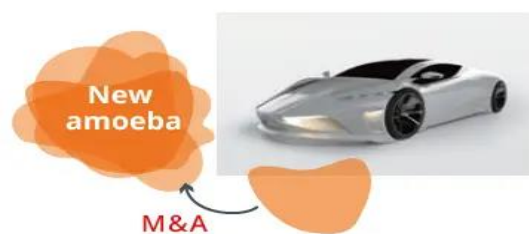
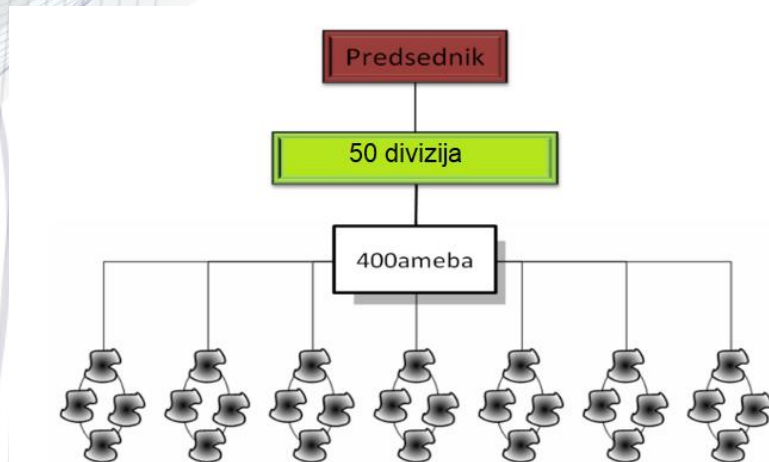
Предности:

- Специјализација: Сваки део организације може се фокусирати на своју специфичну функцију – фронтенд на интеракцију са купцима, а бекенд на операције – што доводи до веће стручности у свакој области.
- Ефикасност: Оптимизацијом сваког дела за његову специфичну намену, организација може побољшати оперативну ефикасност и расподелу ресурса.
- Фокус на купца: Фронтенд је посвећен купцу, што може довести до бољег корисничког искуства и веће стопе конверзије.
- Јасна структура: Пружа јасну структуру где сваки део има дефинисану улогу и намену.

Недостаци:

- Недостатак координације: Раздвајање може створити јаз између фронтенд и бекенд тимова, што доводи до комуникацијских баријера и недостатка координације између две групе.
- Потенцијал за сукоб: Постоји ризик од унутрашњег сукоба ако циљеви или приоритети фронтенд и бекенд тимова нису усклађени.
- Сложеност: Ова хибридна структура може бити сложенија за управљање од једноставнијих модела и захтева јасно управљање да би ефикасно функционисала.
- Спорије доношење одлука: Одлуке које захтевају допринос и фронтенд и бекенд тимова могу се спорије доносити.

6. Амеба организација



- Амеба организација је утемељена на аутономији, флексибилности и управљању од стране запослених у организацији, али и посебном рачуноводственом систему.
- Нема хијерархију.
- „Амеба менаџмент“, концепт који је Инамори (оснивач компаније Кјосера) створио кроз сопствена лидерска искуства, подразумева поделу велике организације на мале, аутономне групе.
- Амебе су најмање јединице у предузећу (од 3 до око 50 чланова), које функционишу као профитни центри.
- Тржишни механизми и материјални и нематеријални подстицаји постоје између амеба и дивизија.
- Амебе саме праве своје планове и, из сата у сат, прате свој степен ефикасности користећи SAP HANA уз **оригинални рачуноводствени систем**, који књижи стварне трошкове.
- Ако је амеба неефикасна, може се даље делити или реформисати у нове амебе, али не може егзистирати сама за себе.
- Најбољи пример је јапанско предузеће Кјосера Corporation које има 50 дивизија (примарна структура је дивизиона) које су организоване у 400 амеба.

6. Амеба организација



Предности:

- Агилност и иновативност: Систем омогућава брз одговор на промене на тржишту, што га чини идеалним за брзопроменљиве индустрије попут технолошке.
- Слобода запослених: Подстиче осећај предузетничког духа и повезаности међу запосленима, јер они послују као независне јединице.
- Развој лидерства: Ствара полигон за будуће лидере тако што им даје управљачку одговорност у раној фази њихове каријере.
- Децентрализација: Мале, аутономне јединице олакшавају експериментисање и самоуправљање.
- Јасан допринос: У малим јединицама, индивидуални напори су одмах видљиви, што може довести до већег задовољства послом и мотивације.

Недостаци:

- Унутрашња конкуренција: Фокус на индивидуалну профитабилност може довести до равнодушности или жестоке конкуренције између амеба.
- Изазови интерног одређивања цена: Постављање фер и објективних цена за робу или услуге које деле амебе може бити тешко и може довести до спорова.
- Потенцијал за себичност: Амебе могу дати приоритет сопственој профитабилности у односу на укупне циљеве компаније.
- Захтева јаку културу: Систем се у великој мери ослања на јаку корпоративну културу и филозофију како би ублажио сукобе интереса и промовисао начин размишљања „шире слике“.
- Сложеност: За ефикасност је потребна пажљива пажња према финансијским подацима, као што су прорачуни ефикасности по сату.



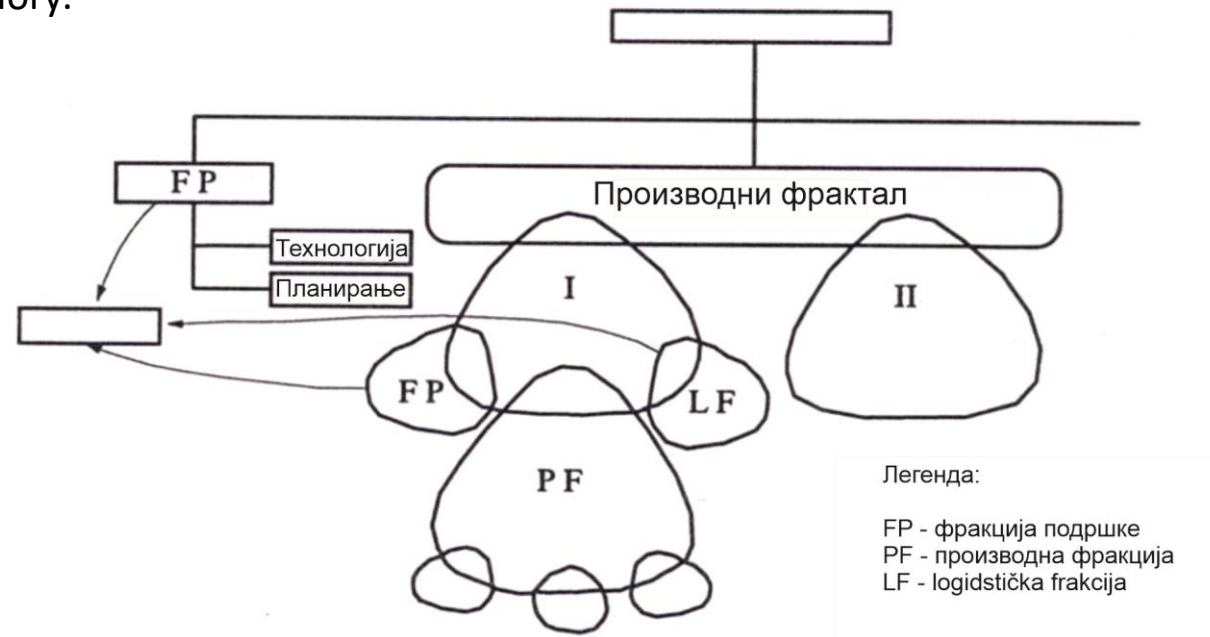
7. Фрактална организациона структура

Фракталне структуре су релативно аутономне, флексибилне, динамичне и тржишно оријентисане.

Настаје са циљем да превлада јазове између:

- Специјализованих организационих јединица, и
- Децентрализованих организационих јединица, које узрокују центрифугалне тенденције профитних центара, а све то најкраћем могућем времену.

Фракције између себе заснивају купопродајне односе, а способности појединца за групни и тимски рад играју важну улогу.



Фрактална организациона структура



7. Фрактална организациона структура

Предности:

Флексибилност и скалабилност: Структура се лако проширује и може се брзо прилагодити променљивим тржишним условима понављањем самосличних јединица.

Аутономија и ефикасност: Мале, независне јединице доносе локалне одлуке, што подстиче креативност, иновације и ефикасност јер је ауторитет децентрализован.

Отпорност: Организације су отпорније јер имају уграђену редундантност, а неуспех једне јединице не мора нужно да осакати целу организацију.

Сарадња: Међуфункционални тимови и јасни комуникациони путеви су инхерентни, што доводи до боље сарадње између различитих делова организације.

Ангажовање запослених: Већа аутономија и јасан пут за напредовање унутар самосличне јединице могу довести до већег ангажовања запослених.

Недостаци:

Сложеност: Пројектовање, имплементација и управљање фракталном структуром може бити сложено због замршене мреже самосличних јединица.

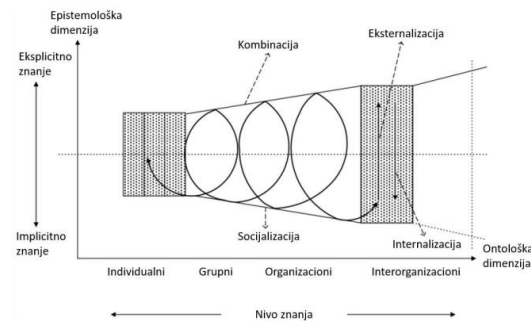
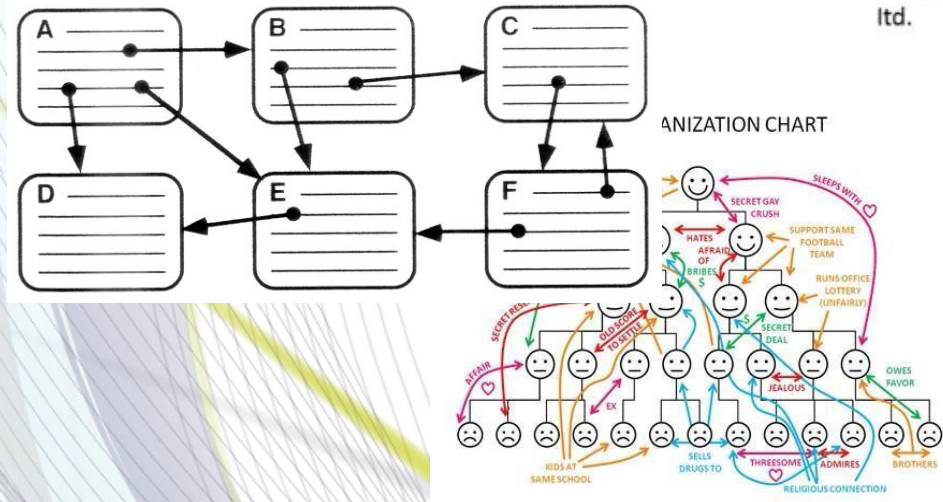
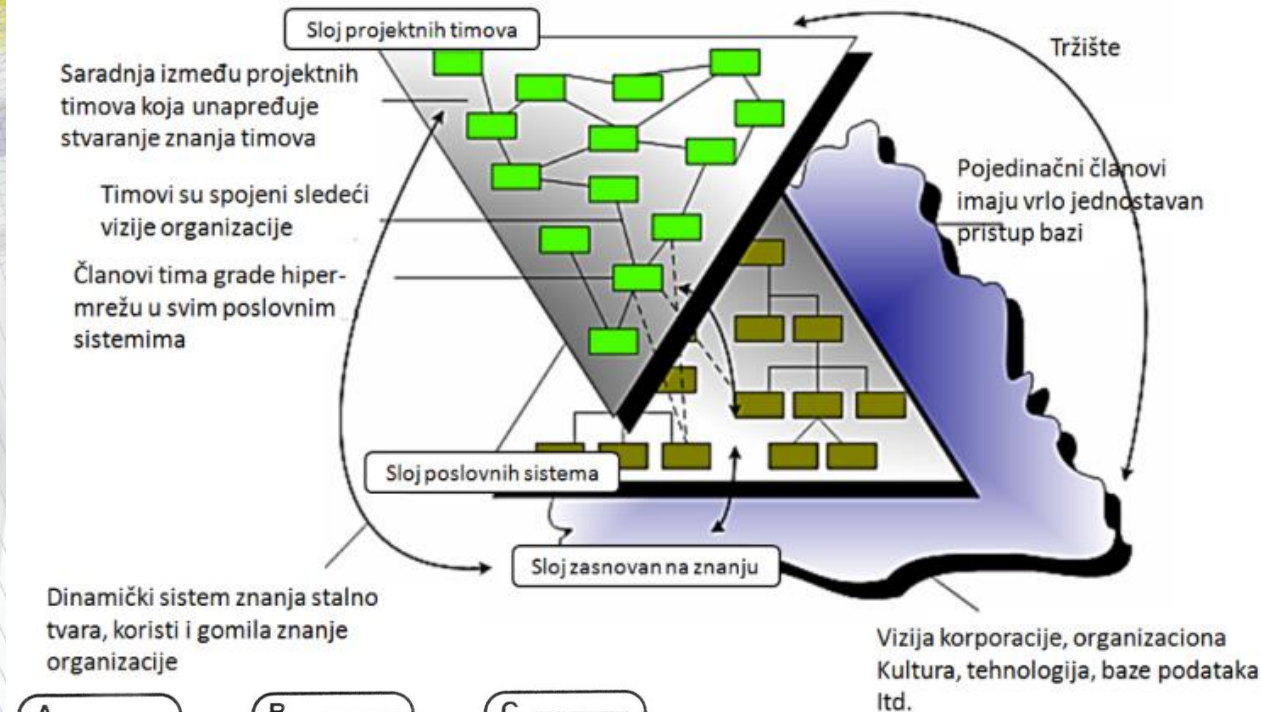
Изазови координације: Одржавање усклађености и обезбеђивање доследних стандарда и стратегија у свим аутономним јединицама је значајан изазов.

Ризик од силоса: Неефикасно управљање може довести до изолованих јединица, стварајући „силосе“ где су комуникација и сарадња између њих ограничени.

Управљање променама: Прелазак на фрактални модел захтева значајан напор у управљању променама како би се превазишао отпор и преквалификовали запослени.

Лидерство и управљање: Захтева другачији стил вођства усмерен на развој запослених и робустан систем управљања како би се одржала укупна кохерентност.

8. Хипертекст организација



- Хипертекст организација базира се на пословним системима, пројектним тимовима и знању - има **три слоја**.
- У хипертекст организацији повезане су **формална организационе структура, пројектно тимска организација и организација која “учи”**.
- Концепт организационог учења и на њему заснован концепт „организације која учи“ доводи у везу учење са перформансама организације.
- У основи концепта је залагање за радикалне промене у понашању менаџера и запослених у организацијама, које треба да доведу до промене самих организација, у смислу да се оне од организација са ниским перформансама трансформишу у организације са високим перформансама.
- Суштински, концепт организационог учења мења класичну хијерархију, јер генерише велике промене у предузећу.
- Због тога се, у литератури о менаџменту, организационо учење често сврстава у концепте организационих промена (реструктурирања и ревитализације предузећа).



8. Хипертекст организација

Предности:

- Флексибилност и проток знања: Омогућава брзо пребацивање запослених између различитих контекста и области знања, чинећи га прилагодљивим савременим захтевима.
- Модуларност и конзистентност: Информације се могу модуларизовати и доследно представити у различитим документима и контекстима.
- Прилагођавање: Омогућава прилагођене документе и приказе за различите кориснике.
- Сарадња: Подржава пројектни тимски рад и дељење знања међу корисницима.

Недостаци:

- Дезоријентација : Нелинеарна структура може довести до тога да се запослени осећају изгубљено или дезоријентисано.
- Проблеми са применљивошћу: На применљивост могу негативно утицати теоријске слабости и недостатак универзалности.
- Сложеност: Сложеност структуре може бити недостатак.