

Проф. др Гвозденија Богетић *

ОРГАНИЗАЦИОНА ТРАНСФОРМАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА - СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ

1. Приступи problemu

Организациона трансформација предузећа је процес промјена организационе структуре и понашања са циљем остварења жељног функционисања у веома промјенљивим условима. Она представља преображај, односно крупне промјене које имају такозвани „револуционарни” карактер, за разлику од такозваних „еволутивних” промјена које се манифестују у постепеном мијењању појединих елемената организације ради њеног усавршавања. У савременој литератури трансформација се дефинише сликовито као оркестрирана промјена архитектуре предузећа која има различиту брзину у различитим условима, али се обавезно састоји из следеће четири димензије: промјена мишљења (концепције), реструктурирање, ревитализација и обнова (подмлађивање). У овом раду ће пажња бити сконцентрисана, углавном на димензију реструктурирања, што не треба схватити као поистовјетивање трансформације са овом њеном димензијом. Организационе трансформације се догађају под притиском крупних промјена у окружењу, које захтијевају нови начин реаговања предузећа. Адекватна реакција предузећа на те промјене је могућа одговарајућом организацијом. Према томе, организација је средство управљања предузећем.

Организациона трансформација предузећа је веома значајна, сложена и актуелна у условима транзиције постсоцијалистичких привреда. Прелазак са једног начина привређивања и понашања на нови није могућ без промјене организације предузећа у смислу њене трансформације. Та трансформација треба да обез-

* Економски факултет, Подгорица

биједи већу ефикасност предузећа због које се и врши транзиција, а све са циљем обезбјеђења друштвеног развоја. Организациона трансформација је и иначе сложено питање, а поготову у транзицији постсоцијалистичких привреда, јер се, поред уобичајених питања и дилема (шта, како и када мијењати у организацији), постављају додатна која проистичу из противурјечности и дилема саме транзиције ових привреда. То су, прије свега, дилеме везане за избор начина транзиције - облика тржишне привреде, облика управљања предузећем, права својине, итд. Организациона трансформација због ових специфичних услова, а потенцираног значаја и сложености, изузетно је актуелна. Због тога искуство у досадашњој транзицији треба анализирати и са становишта организационе трансформације. Циљ овог прилога је скретање пажње научне и стручне јавности на организациону трансформацију предузећа, јер она није добила адекватан третман у нашој пракси. Стога приказ стања, узрока и излаза може постаћи на боље осмишљавање овога сегмента трансформације предузећа.

Методолошки оквир за анализу организационе трансформације дат је самом њеном садржином, која обухвата организациону структуру и организационо понашање (климу и културу).

2. Почетна фаза трансформације

2. 1. Организација која се трансформише

Прилазећи организационој трансформацији као процесу преласка организације из једног облика у други, квалитет тих промјена треба посматрати по фазама процеса. У том смислу релевантне су фазе: припреме, имплементације и анализе функционисања. Фаза припреме почиње анализом постојеће организације из које се добија одговор на питање да ли треба мијењати организацију, шта, због чега и како мијењати. Самим тим, кључну улогу има анализа постојеће организације предузећа. Пошто је организација средство за управљање предузећем ка остварењу стратешког циља, у оцјени организације полази се од њених могућности за остварење циља. Уколико се постојећом организацијом може остваривати циљ, она је добра и не треба је мијењати. Ако се, међутим, не може циљ остварити, треба је мијењати. На основу увида у „снимање” организације¹, може се констатовати:

1) Анализа постојећег организационог стања предузећа које требе трансформисати (власнички, управљачки и вјероватно организационо) је непотпуна и некритички извршена. Непотпу-

¹ Увид у стање је стечен на основу прегледа великог броја пројеката власничке, управљачке и организационе трансформације предузећа у привреди Црне Горе.

ност анализе стања се састоји у приказу једног дијела организације који се зове организациона структура, без приказа организационе културе и климе, односно организационог понашања. Без овог сложенијег дијела организације не може се дати оцјена компетентности постојеће организације. Некритички приказ организације (сведене на организациону структуру) састоји се у оцјени стања (исказаној кроз епитете „добра”, „лоша”, „треба је дотјерати” и слично) без довољно аргументације која би показала (убиједила) да је стварно стање онакво како је квалификовано. Оцјена организационе структуре није ослоњена на циљ предузећа као критеријум валоризације организације.

2) Организациона структура је, према приказу постојеће праксе, униформисана и статична. Униформисаност организационе структуре се огледа у њеној великој сличности у предузећима независно од њихове величине, дјелатности и циља. Она је формирана у прошлости под утицајем (давно напуштене) законске регулативе. То говори о статичности организације наших предузећа, независно од крупних промјена које су се у међувремену догодиле у привреди.

3. Организациона структура је, углавном, функционална с нагласком на технолошкој функционалности. То говори о интровертности предузећа која је инкопатибилна са потребом тржишне оријентације.

4) Мреже веза између дјелова дате структуре у извршавању послова и управљању пословима нијесу јасно истакнуте, што отежава закључивање у погледу децентрализације, интеграције и координације.

На основу приказа постојећег организационог стања тешко је изводити поуздане одговоре на почетно постављена питања - да ли мијењати, шта, како, када. Саме карактеристике организационе структуре - униформисаност, статичност, технолошка функционалност - упућују на претпоставку о потреби крупних организационих промјена у самој организационој структури. Ако се томе дода непознаница о организационој култури за коју се може претпоставити да је неадекватна, јер је стварана у једном друштвеном систему који има другачији систем вриједности, вјеровања, стремљења и понашања, онда нашој ситуацији сигурно више одговара организациона трансформација као промјена укупног понашања предузећа, а не ситно дотјеривање.

2.2. Пројекције промјена организације

Послије приказа организационог стања дају се пројекције промјена. Подлога за пројекције организационих промјена, може се закључити из претходног, није добра, јер не даје поуздан одго-

вор на релевантна питања промјена. Пројекције организационих промјена треба да су још чвршће од сама анализе стања, ослобођене на стратешке циљеве предузећа. Пројекти организованих промјена наших предузећа се експлиците не везују за циљеве, а из пројекција се не могу сагледати имплицитни циљеви организационих промјена². Стартна позиција пројектовања организационих промјена, имајући у виду претходно истакнуто у вези са снимањем постојећег стања и одсуством циљних оријентира, слаба је. Због тога пројекције имају непожељно обиљежје импровизације. Увидом у те пројекције организационих промјена могу се извести неке релевантне констатације:

1) Пројекције организационих промјена се исцрпљују у организационој структури, што је и разумљиво, јер је и стање дато са аспекта организационе структуре. У пројектовању организационе структуре по функцијама предузећа не види се критериј за димензионарање организационог дијела предузећа у коме се обавља поједина функција, нити начин координирања функција односно дјеловања³. Одсуство тзв. хоризонталне стратегије у организационом структурирању смањује (губи) синергетски ефекат. Организациона клима није ни снимљена, а пројектовање њених промјена (правац, начин, механизми) много је сложеније питање.

2) Што се тиче претежног дијела пројектованих промјена организационе структуре може се окарактерисати као „козметика” постојећег стања. Имајући у виду статичност и, углавном, неприлагођеност постојеће организационе форме новим условима приврђивања, она се не може ситним промјенама модификовати у потребној мјери.

3) У пројекцијама радикалнијих промјена организационе структуре дају се предлози шта би требало мијењати и принципи којих се треба придржавати при пројектовању организације. Рјешење организације, које би одговарало датим условима, се не даје.

4) Исфорсирано је формирање холдинга, а најчешће у бившим СОУР-има, иако, најчешће, нема услова за њих.

5) Позитивна је појава конституисања профитних центара, нарочито у већим предузећима. Није, међутим, пројектован систем управљања и контроле, односно веза профитног центар (као дијела предузећа) са предузећем. Могући конфликт интереса из-

² Наравно ако се не узима у обзир општеважећи циљ свих промјена, па и наше транзиције - повећање ефикасности. Како се тај глобални циљ може остварити на различите начине (стратегије) који захтијевају различито организовање предузећа, то циљ мора бити конкретније одређен.

³ Може се само назрети да је коришћен историјски критериј, односно искуство предузећа.

међу њих, нарочито у кратком року, може отежавати остварење циља предузећа у дужем року.

б) Развој новог организационог понашања, тј. другачијег размишљања, односа према предузећу, раду, кооперативности итд., није нашао мјеста у пројектовању промјена организације. Због тога ни пројектована организациона структура, макар и да је адекватна, неће имати очекиваних ефеката. Развој нове организационе културе је свакако сложенији дио организације, који захтијева мултидисциплинарни приступ (психолошки, социјални, економски), стрпљив, упоран и дуготрајан рад⁴.

Према претходно изнијетом, припремна фаза трансформације предузећа, која обухвата анализу постојеће и пројекцију нове организације, није на задовољавајући начин извршена. Сљедећа фаза и имплементације је веома значајна, сложена и тешка. Будући да припремна фаза није урађена у складу са потребама трансформације, чак и кад би се пројекције имплементирале, пројектована организација не би била чинилац повећања ефикасности рада предузећа.

Полазећи од великог значаја организације за функционисање предузећа и од њене велике сложености организационој трансформацији треба другачије приступити, односно осмислити је. У циљу остваривања задовољавајућег организационог трансформисања потребно је указати на узроке недостатка прве фазе (припреме) трансформације.

Прво, организациона трансформација је остала у сјенци власничке трансформације, која представља заиста крупну системску промјену ради стварања услова за ефикасније привређивање. Као што је познато, приватна својина није по себи довољан услов, али потенцијално може убрзати стварање и других услова повећања ефикасности. Ти други услови, међу којима је организација предузећа, неће се аутоматски мијењати са приватизацијом. Напротив, њихова промјена ће бити у условима приватизације сложенија него да се не мијења облик власништва. Због значаја и сложености организационе трансформације треба је извући из сјенке и програмирати управљање њоме.

Друго, транзиција постсоцијалистичке привреде је процес који захвата не само економски него и социјални, културни и политички аспект живота. Са наговјештајем великих свестраних промјена настају велика неизвјесност и страх од промјена у пред-

⁴ За постојећу организациону културу може се рећи да је у кризи, јер се стари систем вриједности напушта, а нови није изграђен. Чак је отворен низ питања везаних за развој друштвеног система кроз транзицију, који се рефлектује на елементе организационе културе предузећа.

узећу и у друштву. Отпори промјенама и превага тежње да се задржи постојеће стање су посљедица те неизвјесности и страха. Спремност за промјене ће настати онда када се формира критична маса људи који могу превладати отпоре и правити простор развоју и реализацији пословних идеја које трансформишу функционисање предузећа и његову ефикасност. Имајући у виду додатне отежане околности у којима наша земља врши транзицију и ретроградне процесе и посљедице (сиромашење, незапосленост, несигурност, нелегално привређивање, велико социјално раслојавање, правна несигурност, итд.), чини се да није обезбијеђена спремност за промјене у виду јавног мњења (ван предузећа) као и у мом предузећу. Због тога се ни организационој трансформацији није приступило на студиознији начин, него формалистички. У којој мјери је, међутим, степен спремности на промјене утицао на почетак организационе трансформације не би се могло, без додатних истраживања, поузданије тврдити. Интересантно је да наши менаџери имају позитивнији став према промјенама него чланови управних одбора, али се опредјељују за дотјеривања, поправке у раду предузећа, а не за трансформације⁵. Тиме се може и објаснити „козметички” приступ промјенама.

Поред спремности, важна је способност за промјене, а она је одређена знањем о предмету промјена - организацији. У припремној фази способност за промјене се испољава кроз њихову визију, концепт, начин, итд. Имајући у виду да су промјене организације пројектовали плаћени тимови стручњака, прије свега изван предузећа, који нису били оптерећени неизвјесношћу и страхом од промјена у дотичном предузећу, основни извор недостатка у пројекцији треба тражити у организационом знању. Јаз између расположивог и неопходног знања за организационе трансформације је настао због дисконтинуитета у образовању и стицању стручних знања и вјештина. Размишљање о организацији - саржају, мјесту, значају и механизмима промјена - заснива се, углавном на застарјелим организационим теоријама и застарјелом начину образовања, који није оспособљавао стручњаке за претакање знања и практична рјешења (није развијао вјештине)⁶. У циљу преовладавања овог почетног и трајнијег проблема неопходно је, уз адекватне промјене образовања (редовног и иновираниог знања), ан-

⁵ Видјети студију „потребе за менаџерима у Србији”, Универзитет у Београду - Центар за менаџмент, Београд, 1994. године.

⁶ Овај хендикеп система образовања нарочито долази до изражаја у домену организације, јер промјена организације је изузетно сложена, како је то једноставно и лијепо изразио Курт Левин (Kurt Lewin): „ако желиш да упознаш организацију, пробај да је промијениш” у књизи „Field Theory in social Science”.

гажовање експерата за рад у тиму који се бави организационом трансформацијом, макар у већим предузећима.

Треће, мотивисаност за организациону трансформацију је значајно питање, а оно је занемарено у почетку, тј. у припремној фази. Тим стручњака ангажован на изради пројеката трансформације има ограничену краткорочну мотивацију за рок и цијену пројекта. Употребљивост понуђеног рјешења долази до изражаја касније, када се веза између пројектаната и ефеката губи. То важи и за стручњаке из предузећа, јер одговорност за трансформацију треба да сносе управни одбори предузећа. Невелико искуство у функционисању управних одбора у нашој привреди упућује, међутим, на закључак да они не могу бити носиоци одговорности, јер је при досадашњем конституисању управних одобра доминантан политички а не стручни критериј, а није ријешено ни питање сношења ризика за одлуке управног одбора. Истраживање је показало да наши управни одбори нијесу склони промјенама⁷. Према томе, кључна питања организационе трансформације су питања знања и мотива. Она имају не само тренутни него и дугорочни значај, те им треба посветити посебну пажњу⁸.

3. Умјесто закључка

Привредна транзиција је сложена мултидимензионалан процес. Остварење циља транзиције зависи од осмишљавања појединих елемената и фаза процеса од идеје до њене реализације. Један од елемената транзиције је организација предузећа. Схватајући је као веома сложен и значајан елеменат, и имајући у виду незадовољавајући почетак процеса, треба је реafirмисати као кључно питање промјене понашања предузећа преко кога треба и остварити прелазак привреде (и друштва) из једног непожељног стања у ново, пожељно.

Организациона трансформација се мора добро осмислити и управљати. Да би се одвијала на задовољавајући начин, треба реafirмисати улогу знања и мотива за промјене.

Уколико не доживе организационе трансформације, наша предузећа ће од неуспјешних друштвених постати неуспјешна приватна предузећа.

⁷ Видјети извор наведен у фусноти 5.

⁸ Значајно искуство развијеног свијета у рјешавању ових питања, у виду формирања фирми које уче и мотивисаних појединаца (извршилаца менаџера), а који су у центру управљања људским ресурсима, може се стваралачки користити у нашој привреди.

ЛИТЕРАТУРА

- (1) Black J. T., „The design of the factory with a future”, Mc Grow-Hill, nc, New York 1991.
- (2) Drucker F. Peter, „Menadžment za budućnost”, Grmeč-Privredni preglad, Beograd, 1995.
- (3) Hinnings, Greenwood, „The Dynamics of Strategic Change, Basil Blackwell, London 1988.
- (4) Јанићијевић Небојша, „Корпоративна трансформација”, Тимит воок, Београд 1994.
- (5) Милисављевић Момчило, „Стратегијски менаџмент”, Пословна школа, Магатренд, Београд 1996.
- (5) Пројекат, „Потерба за менаџерима у Србији”, Универзитет у Београду - Центар за менаџмент, Београд 1994.

Professor Gvozdenija Bogetić, Ph. D.

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF COMPANIES
- PRESENT STATE AND PROSPECT

Summary

Organisational transformation is a process of changes in organisational structure and activities by means of which flexibility necessary for companies' operation is provided.

Organisational changes depend on numerous factors which are objectively erratic regarding their depth, scope and timing.

The economic system change integrates several factors of organisational transformation and therefore is considered a radical one. Particular significance is assigned to the following factors: ownership, management and market.

The adequacy of organisational changes, in relation to their causes, depends on a just identification of factors and terms on one side and on recognising possibilities for selection of organisational models on the other.

Low economic efficiency coming after the completion of the companies: transformation calls for a source analysis.

This study tackles the issue of organisational transformation viewed from the aspect of problems that came up and the ways which these were set in Montenegrin economy.

For the purpose of identifying the present state and its cause an analysis has to be done on particular phases in organisational transformation process. The whole process is placed within three phases:

- 1) preparation (which also comprises present state analysis, emphasising present organisation crisis and anticipating organisational changes);
- 2) implementation of designed organization; and

3) analysis of function of new organisational structure, eliminating mistakes and institutionalisation.

All three phases are significant of successful organisational transformation. In all phases of organisational transformations there some shortcomings came up. Their identification is important for the purpose of reorganisation, that is a renewed organisational transformation of companies in Montenegro.

Initial shortcoming, with its repercussions throughout the whole process, has come up in preparatory phase of organisational transformation. That is where causes of entirely poor organisational transformation were most intensively revealed. These causes are recuded to knowledge about organisational changes and motivation for changes.

1.) Organisational theory and practice in developed market economies have flourished in this last decade while in the same period nothing worthwhile happened as regards to companies' organisation in economies in transition. The lack of any market pressure on companies caused lagging in terms of developing organisational theory and practice in our economy.

Radical changes in underdeveloped organisational structure raise the issue of organisation knowledge and this should be given much more attention both in terms of acquiring such knowledge and of skill and motives for its implementation. Diagnosis of present organisational state and anticipation of changes shall be successful depending on the level of available modern knowledge in field of organisation. Education of present analysis which is based on concepts of traditional school of the organisational theory has posed a strong drawback in organisational transformation so that it urgently imposes a necessity for acquiring organisational knowledge and skills. Education process can be accelerated provided that parallel updating of University syllabuses and curricula is followed by organisation of specialised courses for innovated knowledge and engaging foreign and local experts for necessary instructions in the process of organisational transformation.

2) Motivation for changes along with available knowledge represents key factor for organisational transformation throughout its whole course of duration as well as for the activity of a transformed company. Due to numerous reasons the motivation issue has been grossly neglected in our economy. The old system was abandoned and a new one has not been developed yet. Chaotic state in that aspect is an outcome of a big system changes and inadequate attention focused on motivation as an important segment of the company's operation of the whole economic system at that. In quick response to given state, the emphasis is put on managerial motivation having in mind their key role in organisational and overall transformation of the company.

