

KLASIFIKACIJA TIPOVA ORGANIZACIJA

Praksa i nauka su dokazale da različiti tipovi organizacije utiču na način obavljanja posla i puteve kako one dolaze do kontinuiranih unapređenja i inovacija.

Pod inovacijama, ispod u tekstu, podrazumevamo ne samo tehničke inovacije već i organizacione i sistem i kulturu kontinuiranog unapređenja.

Organizacije bi trebalo klasifikovati u pet tipova od kojih svako ima drugačije osobenosti¹. Tipovi su sledeći:

1. JEDNOSTAVNE STRUKTURE

Mala preduzeća (ili veće organizacije u krizi) napreduju pod jasnim aktivnim rukovodstvom nekog šefa. Složenost, višak zaposlenih, previše složeni sistemi, i formalnost su naprijatelj. Organizacija mora biti jednostavna i fleksibilna, i da postoji šef koji drži kontrolu. On/ona donosi odluke, grabi prilike i odlučno se suočava sa svetom. Ali, budite oprezni, jednostavna struktura je i najrizičnija budući da zavisi od zdravlja i motivacije jedne osobe. Širenje posla je ograničeno pošto nedostatak formalne organizacije sprečava upravljanje većim zadacima.

Jednostavne strukture su često raznovrsne i imaju više aspekata. Ljudi vole kada postoji iznenađujuća raznorodnost posla i da osećaju da su blizu centru pošto na taj način više osećaju značaj svog posla nego u većim organizacijama. U jednostavnim strukturama inovacije su nešto što je do šefa. Ako ih on ili ona ne pokrenu, ništa se neće uraditi!

2. VELIKE PROIZVODNE ORGANIZACIJE

Neke organizacije poput aviokompanija ili poštanskih službi imaju mnogo rutinskih poslova koji se stanlo ponavljaju. Poslovi postaju usko specijalizovani i obuka je neophodna. Svugde postoje pravila i propisi. Komunikacija i donošenje odluka su formalizovani, složeni i zamršeni. Pojavljuje se mreža specijalizovanih odeljenja od kojih je svako predvođeno menadžerom, stručnim u svojoj oblasti.

Broj specijalista poput analitičara rada, računovođa, kontrolora kvaliteta i planera, se umnožava. Bez njih bi organizacija zapala u kaos. Rukovodioci su opsednuti kontrolom, pokušajima da izmere sve moguće varijable i eliminišu neizvesnost.

Iako je proizvodni tip organizacije tehnički efikasan postoje potencijalni konflikti koji ugrožavaju produktivnost. Ljudi sa nižeg nivoa organizacije sve vrste kontrole i propisa smatraju neljudskim, nagomilava se tenzija i jedino što rukovodioci mogu da preduzmu je da ublaže ili potisnu potencijalne nevolje. Oni smatraju da je praktično nemoguće uspostaviti humanističku sredinu u sistemu koje je u svojoj osnovi mehanički.

U velikim proizvodnim organizacijama inovacije potiču ili od specijalista i stručnjaka ili one manjeg obima inicira CI.

3. PROFESIONALNE ORGANIZACIJE

Policija, univerziteti, bolnice, i firme za računovodstvo dele jednu osobinu – svima su potrebni odlično obučeni pojedinci koji su u stanju da ispune složene i nepredvidljive zahteve klijenata. Ovaj oblik organizacije zavisi od kompetentnosti izuzetno obrazovanih i kvalifikovanih radnika kojima se mora

¹ Bazirano na modelima Henry Mintzberg-a. Ovo je pojednostavljena verzija D. L. Francis-a 1994, bazirana na njegovoj knjizi *Managing Your Own Career*.

verovati da će svoj posao obavljati 'profesionalno'. Uvereni smo da od svih lekara može da se očekuje da će uraditi detaljnu dijagnozu kada im se neki pacijent na nešto požali, ali procedura od pacijenta do pacijenta varira. Lekari se ne mogu stalno nadgledati jer bi to bilo strahovito skupo i kontraproduktivno, te tako organizacija obezbeđuje jednu sredinu u kojoj se postavljaju osnovni standardi, i na taj način se profesionalcu obezbeđuje da obavlja svoj posao.

Profesionalne karijere u profesionalnim organizacijama se grade tako što se počinje od obuke i obrazovanja koji su veoma intenzivni. Potrebne su godine da se steknu profesionalne veštine i način delovanja, a onda ih treba redovno održavati. Profesionalci moraju da nauče da izbegavaju i pojednostavljeno uspostavljanje pravila i njegovu suprotnost, odricanje odgovornosti. Administratori preuzimaju ulogu upravljanja i koordinacije. Moć je u velikoj meri decentralizovana i ukupni stil rukovođenja se bazira na ubeđivanju pre nego na autokratiji. Iz tog razloga, teško je odrediti ko u stvari odgovoran.

Inovacije u nekoj profesionalnoj organizaciji uglavnom pokreću sami profesionalci.

4. PODELJENE ORGANIZACIJE

Najveći broj profitnih organizacija je shvatilo da je neumerena centralizacija nezgrapno rešenje te su prerasle u specijalizovanje mini-organizacije usmerene ka konkretnim tržištima. Sedište organizacije je zaduženo za koordinaciju polunezavisnih odeljenja koja se bave ograničenim asortimanom proizvoda, i za upravljanje ukupnom strategijom.

U organizacijama podeljenim na odeljenja, odlučivanje se spušta na dole i formiraju se nezavisna odeljenja od kojih svako ima pun sastav analitičara i pomoćnog osoblja. Sve to dodatno opterećuje režijske troškove ali na taj način se postiže da su sva odeljenja odgovorna za sebe.

Svaka jedinica odnosno odeljenje postavlja vlastite ciljeve o kojima pregovara sa sedištem organizacije. Potrebne su kvantitativne mere jer je bez njih nemoguće vršenje kontrole. Sedište organizacije dopušta veliku slobodu ali se odatle pažljivo motre rezultati kvantitativnih mera. Dobar deo svakodnevnih ovlašćenja se prebacuje na rukovodioca srednjeg reda čije su veštine od ključnog značaja. Oni prolaze obimnu obuku i 'indoktrinaciju' da bi se obezbedilo da odluke koje donose budu visoko kvalitetne.

Upotreba štapa i štagarepe najbolje predstavlja odnos između sedišta organizacije i odeljenja. Sedište zadržava kontrolu nad strateškim planiranjem, raspodelom finansijskih sredstava, kontrolnim sistemima, sastancima ključnog personala, osnovnim istraživanjem i formulisanjem ključnih propisa. Odeljenja pažnju usredsređuju na poznata tržišta i nastoje da se njima koriste. Podeljene organizacije naročito privlače ljudi koji žele da izgrade preduzetničke karijere a da se pri tom ne izlažu prevelikim ličnim rizicima.

U podeljenim organizacijam inovacije iznutra često dolaze iz kolektivnog centra.

5. 'ORGANSKE' ORGANIZACIJE

Prethodne četiri vrste organizacije su najprikladnije za regulisanje postojećih i u velikoj meri predvidljivih situacija. Kada treba da se uradi nešto sasvim novo i dramatično, za to je najbolja tzv 'organska' organizacija. Na primer, treba da se napravi nova generacija kompjutera ili da se ugovaraju nastupi rokenrol grupe, tada su formalne alternative o kojima smo već govorili neprikladne. Potreban je fleksibilan timski pristup.

U ovakvoj vrsti organizacije za inovacije je potrebno da ljudi odustanu od ustaljenih obrazaca. Standardizacija ili formalizacija guše kreativnost i koče eksperimentisanje. Jasno razgraničavanje posla, nepromenljivi rutinski zadaci i birokratska disciplina ovde nisu ni od kakve koristi. Sve tehnike komuniciranja moraju se upotrebiti za koordinaciju posla pri čemu je često neophodna promena. Dobar primer organske organizacije je NASA. U prvih osam godina postojanja ova je organizacija

promenila svoju strukturu sedamnaest puta pri čemu je nesmetano i po rasporedu slala ljude na mesec.

Organske organizacije su postale složene i neuredne, vrlo često koristeći složene rukovodilačke aranžmane, ipak, to je od suštinskog značaja za vitalnost njihove inovativnosti. Zaposleni, pogotovo rukovodioci, uče se veštinama reagovanja u konfuznim i neuobičajenim situacijama. Oni tada postaju stručni koordinatori i ljudi koji će rasporediti resurse. Vlast imaju oni koji su dovoljno stručni, a ne oni kojima je po dužnosti dodeljena. Rukovodstvo na najvišem nivou ima ključnu ulogu da akumulira resurse i vrši preraspodelu specijalista shodno trenutnim potrebama. Strategija se revidira mnogo puta kako se pojavljuju nove činjenice, i dugoročno planiranje može sputavati realizaciju budući da jedino oni koji su ideje smislili znaju šta je potrebno da se obavi posao.

Rukovodioci na najvišem nivou previše vremena provode pronalazeći razne strateške alternative i razjašnjavajući opšte ciljeve. Oni nastoje da donose odluke na osnovu izuzetno složenih argumenata i uprkos tome što se trude da kontrolišu, često uvide da mogu da intervenišu tek kad se nešto desi, kada je novac već potrošen.

Organizacije ovog tipa su obično najkreativnije i najinovativnije dok su mlade. Kasnije se i one previše opuste.