

DIZAJNIRANJE FLEKSIBILNOG MODELA ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U DINAMIČNIM USLOVIMA POSLOVANJA

Marković Snežana¹

Carić Marko²

Đaković Vladimir³

Sažetak: Predmet istraživanja u radu jeste dizajniranje fleksibilnog modela organizacione strukture u dinamičnim uslovima poslovanja. Shodno tome, fokus istraživanja je na analiziranju uticaja turbulentnog okruženja na strateško ponašanje preduzeća i redizajniranje organizacione strukture kao i promene vezane za finansijsku politiku preduzeća. Cilj rada je utvrđivanje kako preduzeća u tranziciji, uz redizajn svoje organizacione strukture, redizajn finansijske politike mogu da ubrzaju proces transformacije, i putem racionalizacije poslovanja, da smanje troškove i povećaju efikasnost. Glavni rezultati istraživanja ukazuju da bi se postigao gorenavedeni cilj preduzeća treba u suštini da kombinuju mehanički i organski dizajn kako bi se obezbedila stabilnost i dinamičnost modela, odnosno da bi se postigla i efikasnost i efektivnost.

Ključne reči: organizaciona struktura / organizacioni dizajn / mehanički dizajn / organski dizajn / strategija / fleksibilna

¹ Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska br. 2, 21107 Novi Sad, e-mail: snezana.markovic.ns@gmail.com

² Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska 2, 21107 Novi Sad, e-mail: marko.c@fimek.edu.rs

³ Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 6, 21125 Novi Sad, e-mail: v_djakovic@uns.ac.rs

organizacija / finansijska politika preduzeća / dinamični uslovi poslovanja.

UVOD

Tranzitorna tržišta su po mnogo čemu drugačija u odnosu na razvijena tržišta (Đaković, Anđelić, 2014). Zbog toga se i tržišni učesnici na ovim tržištima drugačije ponašaju a i njihove potrebe da bi opstali na jednom takvom dinamičnom tržištu su drugačije, a posebno u pogledu dizajniranja organizacije koja će moći da se prilagodi specifičnim tržišnim uslovima, i ne samo prilagodi već ostvari uspešno poslovanje. Jedan poznati direktor je, opisujući trenutno poslovno okruženje, rekao: „Ne samo da se nalazimo u tržišnoj džungli već okolo lutaju zverke koje čak ne možemo ni da identifikujemo” (Miles, Snow, 1986, str. 62). Dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća predstavlja nužnost. Ipak, u novom obliku organizacija odnosno u horizontalnim organizacijama, u procesu dizajniranja njihove strategije potrebno je pravilno smisliti „pobedničku definiciju”: ko, šta, i kako. Ostrof to objašnjava na sledeći način: da se ne bi desilo eliminisanje „unosnog mišića zajedno sa mašću” (Ostroff, 1999). Naročito je značajno obezbediti optimalan sklad svih elemenata organizacionog dizajna a prema Galbrajtovom „modelu zvezda”, koji predstavlja konceptualni okvir rada, to su: strategija, struktura, liderstvo, organizaciona kultura i proces upravljanja ljudskim resursima. Zatim, da bi se obezbedila fleksibilnost u poslovanju, potrebna je, osim fleksibilnog organizacionog dizajna, i odgovarajuća finansijska politika preduzeća. Potrebno je obezbediti finansijsku snagu preduzeća. Ista podrazumeva: trajnu sposobnost plaćanja, trajnu sposobnost finansiranja, trajnu sposobnost investicija, trajnu sposobnost povećanja imovine vlasnika, trajnu sposobnost zadovoljavanja finansijskih interesa učesnika preduzeća.

Pregledom recentne domaće i strane literature primetno je da je ova tema nova i aktuelna ne samo za naše uslove već i šire, literatura je brojna, i nedovoljno istražena tematika u predmetnoj oblasti. Zato će rezultati istraživanja biti korisni kako akademskoj tako i stručnoj javnosti u daljim analizama i istraživanju ovog aktuelnog fenomena. Istraživanje u radu je delimično bazirano na rezultatima istraživanja magistarske teze (Marković, 2007). Nema sumnje da su se fleksibilni oblici organizovanja

pojavi da bi pomogli kompanijama da se suoče sa novim uslovima u okruženju. Nove, fleksibilne strukture stimulisane su nedostacima birokratskih struktura; kao takvi pomažu da se objasne nedostaci ranijih oblika (Miles, Snow, 1986, str. 63). Okruženje se najčešće definiše kao „složen sistem komponenti koji utiču na ponašanje, strukturu i ekonomsku efikasnost preduzeća”, kao „sistem sila koje okružuju organizaciju i koje utiču na način njenog funkcionisanja kao i pristup retkim resursima” i kao „sile koje utiču na performanse organizacije a na koje organizacije imaju malo ili nimalo uticaja” (Petković i sar., 2005).

Rad se konceptualno oslanja na Galbrajtove „model zvezda”, prema kojem organizacioni dizajn preduzeća čini harmonija organizacionih elemenata: strategija, struktura, liderstvo, organizaciona kultura i proces upravljanja ljudskim resursima. Međutim, deo koji govori o odgovarajućoj finansijskoj politici pravnog subjekta, vezaće se za primer Nectar Group iz Bačke Palanke.

Pitanje kako redizajnom organizacione strukture ubrzati proces transformacije, smanjiti troškove i povećati efikasnost preduzeća je otvoreno. Potrebno je pružiti preduzećima adekvatna znanja, informacije i iskustvo drugih u oblasti redizajna organizacione strukture. Restrukturiranje srpskih preduzeća je neminovnost u procesu tranzicije privrede i društva. Stanje pretežnog broja preduzeća je veoma zabrinjavajuće u pogledu njihovih potencijala da se izađe iz krize u kojoj se već dugo nalaze. Zato nisu moguće „sitnije popravke” već temeljna rekonstrukcija. Od nekih preduzeća su ostale samo hale, građevinski objekti, fabrički krug. Organizacije koje žele da opstanu u turbulentnom okruženju moraju da se menjaju u svim dimenzijama svog poslovanja. Tu se misli u sferi: vlasništva, u tržišnom nastupu, promeni poslovne i finansijske strategije i politike, kao i na promene modela organizacione strukture. Promena modela organizacione strukture se odnosi na potrebu kreiranja racionalnije i efikasnije organizacione strukture, u kojoj će se sa manje zaposlenih racionalnije koristiti raspoloživi resursi, a istovremeno obezbediti fleksibilnost i kreativnost organizacije. Promena organizacione strukture je najosetljivija jer se vezuje za ljude, po pravilu je vezana za iskazivanje viškova i otpuštanje zaposlenih. U skladu sa ovim činjenicama definisana je hipoteza:

H₁: Restrukturiranje je sveobuhvatna i planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije organizacije, pored redizajna modela organizacione strukture.

Znači, neophodno je menjati organizacije da bi opstale. Tranzitorno, dinamično okruženje zahteva da se organizacije prilagode. Za uspešno poslovanje nije dovoljno slaganje organizacionih faktora i strukturnih parametara, koji sledi tok: promene u faktorima okruženja iziskuju promene u organizacionoj strukturi ali ne i u drugim elementima organizacije. Danas, promene organizacione strukture nisu dovoljne da bi se uspešno implementirala nova strategija organizacije, već je potrebno napraviti zaokret i u drugim dimenzijama organizacionog dizajna, da bi se pokrenuli svi potencijali organizacije. Na osnovu toga možemo postaviti hipotezu:

H₂: Mehanički model dizajna koji u fokusu ima funkcionalni model organizacione strukture može se učiniti fleksibilnim tako da bude uspešno primenjen i da odgovori zahtevima turbulentnog okruženja, oštre konkurencije, ukoliko se koriste potencijali drugih elemenata organizacionog dizajna, a ne samo organizacione strukture, kao što su promene strategije, organizacione kulture, stila liderstva i sistema nagrađivanja.

Definitivno, organizacije moraju naći balans između mehaničkog i organskog koncepta dizajna i svoje birokratske modele, koji su bili sasvim dobri u stabilnim uslovima nadograđivati sa malim fleksibilnim jedinicama, timovima.

Preduzeća koja žele da opstanu, funkcionišu u turbulentnom okruženju, i ne samo opstanu već uspešno posluju, neophodno je da sprovedu promene, rekonstrukciju u mnogim segmentima poslovanja, kako organizacionom tako i finansijskom. Potrebno je napraviti strateški zaokret, i stoga je kreirana sledeća hipoteza:

H₃: Restrukturiranje finansijske politike preduzeća je sveobuhvatna i planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije finansijskog poslovanja, pored fokusa na finansijsku snagu organizacije.

Rad je strukturiran na sledeći način: predmet, cilj, istraživačke hipoteze su prezentovane u uvodnom delu. Nakon toga, sledi konceptualni okvir rada a odnosi se na Galbrajtov „model zvezda”. Zatim, sledi deo rada koji se odnosi na nužnost promena u finansijskoj politici preduzeća koja treba da obezbedi finansijsku snagu organizacije jer ista predstavlja uslov opstanka u uslovima turbulentnog okruženja. Rezultati i diskusija u narednom delu, a potom zaključci i literatura.

TEORIJSKA PODLOGA

1. Pregled modela organizacionog dizajna

Organizacioni dizajn je model koji reflektuje stanje elemenata u organizaciji, oblik interakcija i uloge pojedinaca u izvršnim i kompetencije u upravljačkim procesima. Organizacioni dizajn izražava izgled i osobine svoje organizacione strukture. Organizaciona struktura predstavlja sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća koji se projektuju za relativno duže vreme i formalno sankcionišu aktima preduzeća (Janićević, 1990, str. 28).

Da bi se dizajnirala odgovarajuća organizaciona arhitektura potrebno je da se ukaže na to koji su glavni elementi dizajna u savremenim organizacijama, koji elementi jesu i mogu biti elementi dizajna. Modeli su važni za razumevanje fenomena zato što fokusiraju pažnju na bitne elemente. Važnost organizacionog dizajna za savremenu organizaciju ispoljava se kroz njegovu ulogu u oblikovanju organizacije (Bogićević, 2020).

Organizacioni dizajn je proces oblikovanja i harmonizovanja elemenata organizacije – strukture, komunikacije, podele rada, kontrole, koordinacije i sistema odgovornosti (Hamel&Pralhad, 1994) a radi efikasnog ostvarenja organizacionih ciljeva (Mohrman, 2007) kroz adekvatno i blagovremeno prilagođavanje promenama u eksternom i internom okruženju. Organizacioni dizajn se može razumeti i kao rezultat procesa organizacionog dizajniranja (Stanford, 2018). Organizacioni dizajn se često poistovećuje sa organizacionom strukturom, a ona predstavlja samo jedan od elemenata organizacionog dizajna (Galbraith, Downey&Kates, 2002, Stanford, 2018). Tokom godina, u definisanju organizacionog dizajna u literaturi su se pojavili brojni pristupi, a izdvajaju se sledeći:

- Leavitt-ov model dijamanta
- Kontigentni model dizajna, Galbrajtov model „zvezda”
- Model kongruencije
- McKinsey-jev model 7-S
- Burke-Litwin-ov kauzalni model

Pregled osnovnih elemenata i faktora organizacionog dizajna u gorepomenutim modelima predstavljen je u Tabeli 1.

Tabela 1. Pristupi organizacionom dizajnu

PRISTUP DIZAJNU	Elementi i faktori dizajna	Autori
Leavitt-ov model dijamanta	• Zadaci • Tehnologija • Struktura • Ljudi. Promene u bilo kojoj tački dijamanta dovode do promena u pojedinim ili svim ostalim elementima dizajna, a neuspeh u upravljanju elementima i njihovim međusobnim odnosima može dovesti do najrazličitijih problema u organizaciji.	H. J. Leavitt (1964)
Kontingentni model dizajna	• Elementi strukture: specijalizacija, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribucija autoriteta, formalizacija i departmentalizacija • Kontingentni situacioni faktori (faktori opšteg okruženja, zakonodavstvo, nacionalna kultura, sistem obrazovanja, politički sistem, privredni sistem, demografija, ekologija itd. i faktori specifičnog okruženja - kupci, dobavljači, konkurenti, tehnologija, socio-politički faktori i faktori internog okruženja: tehnologija, strategija, organizaciona kultura, starost i veličina) izazivaju reakcije organizacije - promene u strukturi, od čije usaglašenosti sa kontingentnim faktorima zavise organizacione performanse (efikasnost, profit, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, prinos na angažovani kapital, stopa fluktuacije zaposlenih itd).	T. E. Burns i G. M. Stalker, (1961); A. D. Jr. Chandler (1962); J. Woodward (1965); P. Lawrence i J. Lorsch (1967); J. Thompson (1967); C. Perrow (1967); P. M. Blau (1970;1972); R. P. Rumelt (1974); C. W. Hofer (1975); L. E. Greiner (1972); J. Child (1973); H. Mintzberg (1979); M. Porter (1980)
Model „zvezda“ (star model)	• Strategija • Struktura (specijalizacija, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribucija moći i departmentalizacija) • Procesi (radni procesi, alokacija resursa) • Ljudski resursi (regrutacija, selekcija, obuka i razvoj) • Sistem nagrađivanja • Između svih elemenata dizajna postoji međusobna povezanost i uticaj jednih na druge.	J. R. Galbraith (1973; 1977)

Model kongruencije	Inputi (faktori iz okruženja, resursi, istorija organizacije i strategija) • Transformacioni procesi (zadatak, pojedinci, formalna organizacija, neformalna organizacija) • Output-i (proizvodi, funkcionisanje organizacije, individualno ponašanje, grupno ponašanje, odnosi između grupa u organizaciji, individualne performanse). Da bi organizacija bila uspešna, potrebno je da između svih elemenata dizajna postoji slaganje, odnosno kongruencija.	D. A. Nadler i M. L. Tushman (1980)
McKinsey-jev model 7-S	• Sistemi • Strategija • Struktura • Stil • Zajedničke vrednosti (Shared values) • Zaposleni (Staff) • Sposobnosti.	R. Pascale i A. Athos (1981) T. J. Peters i R. H. Jr. Waterman (1982)
Burke-Litwin-ov kauzalni model	Transformacione varijable: eksterno okruženje, misija i strategija, liderstvo, organizaciona kultura, individualne i organizacione performanse . • Transakcione varijable: struktura, menadžment prakse, sistemi (politike i procedure), klima organizacionih jedinica, zahtevi posla, motivacija, individualne potrebe i vrednosti. U modelu postoji povratna sprega: transformacione varijable (među kojima je najsnažniji uticaj eksternog okruženja) vrše uticaj na transakcione varijable, koje povratno utiču na transformacione.	W. Burke i G. Litwin (1992)

Izvor: Bogićević Milikić, B. (2020).

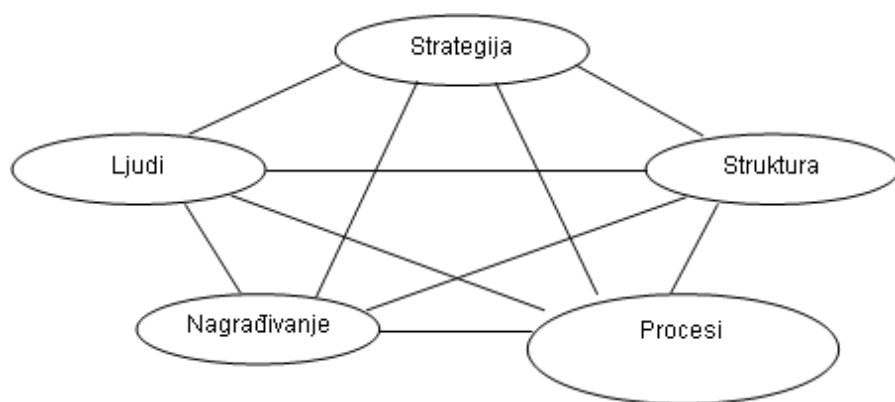
2. Dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća primenom Galbrajtovog „modela zvezda”

Literatura na temu organizacionog dizajna je brojna i raznovrsna. „Model zvezda” obuhvata elemente: struktura, strategija, organizaciona kultura, liderstvo i sistem nagrađivanja. Promene koje su se dogodile u okruženju dovele su do toga da strukturne promene postanu nedovoljne i neefikasne, pa se traga za drugim elementima organizacije, izvan organizacione strukture. Tu se odvaja dizajn od strukture i dopunjava drugim dodatnim elementima, putem kojih menadžeri nastoje da

kreiraju organizaciju koja je sposobna da odgovori na izazove iz okruženja. Ta nova organizacija biće zasnovana na brzini, prilagodljivosti, fleksibilnosti i agilnosti.

Galbrajtov „model zvezda” predstavljen je sledećom slikom, gde je element „ljudi” shvaćen kao liderstvo, a „proces” kao organizaciona kultura.

Slika 1: Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Primenom „modela zvezda” dalje u radu je pokazano kako se jedna birokratska organizacija koja nije fleksibilna može promeniti i postati fleksibilna a da se pritom, ne menja njen bazični model strukture, ma kako bio nefleksibilan. To znači da redizajniranje mehaničkog dizajna funkcionalne birokratije može da bude uspešno izvedeno promenama u drugim elementima organizacije, čak iako nije promenjen bazični model strukture.

2.1 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko strategije

Prvi element u modelu zvezda je Strategija. Galbrajt smatra da „Strategija preduzeća definiše ciljeve koji treba da budu ostvareni, kao i vrednosti i misiju čijem ostvarenju se teži”. Galbrajt definiše strategiju kao formulu uspeha preduzeća (Galbraith, 2002, str. 3).

Jednostavno, umesto da se struktura posmatra kao rezultat izabrane strategije i način za njeno sprovođenje, afirmiše se suprotan stav da

kompanije moraju prvo da definišu postojeće strukturne potencijale i organizacione kapacitete, pa zatim da na osnovu toga sagledaju strategijske mogućnosti.

„Organizacioni kapaciteti su veštine, procesi, tehnologije i ljudske sposobnosti koji stvaraju konkurentsku prednost (Galbraith, 2002, str. 25). Različite strategije zahtevaju različite organizacione kapacitete, i stoga drugačije organizacione dizajne.

Galbrajt u knjizi „Designing Dynamic Organisations (Galbraith, 2002) definiše osnovne strategije: proizvodna, operativna i korisnička. Svaka od njih pruža različite mogućnosti ali zahteva i drugačiji organizacioni dizajn;

Proizvodna strategija podrazumeva da, preduzeća koja je slede, proizvode najbolji proizvod u grani i najčešće imaju fleksibilan model organizacione strukture zasnovan na inovativnosti. Preduzeća koja prate proizvodnu strategiju imaju veliku toleranciju prema greškama i eksperimentisanju. Sa druge strane, preduzeća koja imaju operativnu strategiju proizvode kombinaciju kvaliteta, cene i lakoće interakcije (McDonalds). Prema tome, imaju visoku standardizaciju i to znači, da imaju najčešće birokratsku strukturu. Međutim, to ne znači da njihov dizajn ne može biti fleksibilan. Naime, ova preduzeća koriste druge elemente: organizacionu kulturu, nagrađivanje, liderstvo, i njihovu promenu u odgovarajućem pravcu kako bi model koji prati ovu strategiju učinili fleksibilnim. I korisnička strategija je usmerena na korisnike i stvaranje dugoročnog odnosa sa potrošačima prilagođavajući im svoje proizvode i usluge (konsalting, pravo, knjigovodstvo). Preduzeća koja slede korisničku strategiju najčešće su fleksibilno organizovana prema Galbrajtvom modelu zvezda.

2.2 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione strukture

Galbrajt smatra da organizaciona struktura određuje mesto gde je locirana formalna moć i vlast u preduzeću. Ona kanališe energiju organizacije, a zaposlenima pruža „dom“ i „identitet“.

U „modelu zvezda“, elementi strukture obuhvataju: specijalizaciju, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribuciju moći i departmentalizaciju. Struktura je u „modelu zvezda“ samo jedan element organizacionog dizajna.

Ne postoji idealna organizaciona struktura. Izbor organizacione strukture zavisi od uslova u okruženju, složenosti poslovanja, usmerenosti strategije, kao i veličine organizacije. Jednostavno, potrebno je da izabrana struktura podržava poslovnu strategiju preduzeća, odnosno potpomaže ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Napravićemo kratak osvrt na pet osnovnih organizacionih struktura koje je naveo Džej Galbrajt. **Funkcionalnu organizacionu strukturu** Galbrajt definiše kao strukturu koja je organizovana oko glavnih radnih grupa, kao što su operacije, istraživanje i razvoj, marketing, finansije i ljudski resursi (Galbraith, 2002, str. 19). Postavlja se pitanje kako će funkcionalna organizaciona struktura da potpomogne dizajnu fleksibilnog modela preduzeća ako je birokratska?

Jednostavno, ona ne mora da se promeni već će joj fleksibilnost doneti drugi elementi modela zvezda, a to su demokratski lider i liderstvo, sistem nagrađivanja prema ostvarenim rezultatima, organizaciona kultura koja neće biti isključivo kultura moći.

Druga, **geografska struktura** najviše odgovara preduzećima: koja imaju visoke transportne troškove, koja pružaju usluge na licu mesta, koja treba da budu fizički blizu korisnicima zbog isporuke, i koja treba da stvore percepciju da je organizacija „lokalna”. Galbrajt definiše geografsku strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana oko fizičkih lokaliteta kao što su države, zemlje ili regije” (Galbraith, 2002, str. 21).

Prednost ove strukture je u lokalnoj usmerenosti, što znači da je važna kada veliki uticaj postoji od strane kulture, jezika ili političkih faktora, koji se razlikuju od regiona do regiona. Nedostatak ili izazov je u mobilizaciji i deljenju resursa jer ova struktura daje veliku moć regionalnom ili državnom menadžeru. Kako ova struktura da pomogne u dizajnu fleksibilnog modela. Jednostavno, radiće se na izgradnji timova i mreže organizacija. Međutim, fleksibilnosti modela doprineće i odgovarajući stil liderstva, sistem nagrađivanja, organizacione kulture i odgovarajuća strategija.

Treća, proizvodna struktura koja izrasta iz funkcionalne strukture odgovara preduzećima: koja se nadmeću na osnovu proizvodnih karakteristika, koja proizvode više proizvoda za odvojena tržišta, koja proizvode proizvode sa kratkim rokom trajanja.

Galbrajt definiše proizvodnu strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana u proizvodna odeljenja, gde svako odeljenje ima svoju funkcionalnu strukturu u cilju podrške njegovom proizvodu” (Galbraith, 2002, str. 23).

Prednost proizvodne strukture je u povećanim mogućnostima za dizajniranje ili redizajniranje proizvoda, usredsređenost na poboljšanje proizvoda i u svemu tome velika sloboda odeljenja.

Ove strukture već imaju karakteristike fleksibilnosti jer se zasnivaju na inovativnosti i guraju industriju napred. Uz fleksibilnost drugih elemenata „modela zvezda” ova struktura može uspešno pomoći u ostvarivanju strategije preduzeća i odgovoriti na izazove, šanse i opasnosti u okruženju.

Zatim, **korisnička struktura koja** odgovara preduzećima: koja se nadmeću na tržištima gde kupci imaju moć i uticaj na tržište, koja mogu da iskoriste znanje kupaca u svoju korist, koja se nadmeću na osnovu brze korisničke usluge i kratkih proizvodnih ciklusa.

Galbrajt definiše korisničku strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana oko velikih tržišnih segmenata, kao što su grupe klijenata, industrijske grane, ili populacione grupe” (Galbraith, 2002, str. 24).

Korisnička struktura ima svoje prednosti: kupci sve više traže prilagođene proizvode/usluge kao zamenu za svoju odanost; ako su ponovljena poslovanja važna ova struktura je prednost; korisnici sve više traže rešenja, a ne samo pojedinačne proizvode.

Korisnička struktura je trend u savremenom poslovnom svetu i predstavlja izraz fleksibilnosti dizajna.

I front-back hibridna struktura koja predstavlja kombinaciju proizvodne i korisničke strukture ostvaruje i proizvodni uspeh i povećava zadovoljstvo korisnika. Odgovara preduzećima: koja su velika i imaju više proizvodnih linija i tržišnih segmenata, koja opslužuju globalne korisnike, koja imaju menadžere koji su vešti u upravljanju složenim situacijama.

Cilj analize mogućih oblika organizovanja preduzeća i u prethodnoj tački mogućih strategija jeste da ukaže da svakoj od strategija (proizvodna, operativna i korisnička) može da se prilagodi više od jedne strukture.

Korisnički usmerenoj strategiji ne znači da automatski odgovara korisnička struktura. Na primer, struktura preduzeća može biti

funkcionalna. Međutim, departman IT može se organizovati prema korisnicima, kako bi se unapredili odnosi sa njima.

Važno je shvatanje razlike između dizajna i strukture. Na osnovu „modela zvezda” se može zaključiti da je značaj strukture obično prenaplašen, jer ona određuje status i distribuciju moći. Dinamični uslovi na tržištu, zahtevaju promene i stalno smenjivanje radikalnih i inkrementalnih promena, „šokiranja” i „finog podešavanja” organizacije. Tako struktura postaje sve manje važna, dok organizaciona kultura, nagrađivanje i liderstvo preuzimaju sve značajniju ulogu.

2.3 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione kulture

Najobuhvatnija definicija pojma organizacione kulture glasi: „organizaciona kultura je sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje” (Petković et al, 2003. str. 161). Kako će organizaciona kultura kao „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti, i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje (Janićijević, 1997, str. 42) pružiti podršku, odnosno uticati na dizajniranje fleksibilne arhitekture preduzeća?

Jednostavno, tako što će savremeni menadžer/lider razumeti interakciju, međuzavisnost organizacione kulture i organizacione strukture preduzeća. Menadžer/lider mora biti svestan da se ova dva elementa nalaze u bliskoj vezi: struktura je determinanta organizacione kulture i suprotno. Naime, organizaciona struktura i organizaciona kultura su mehanizmi za koordinaciju organizacija: struktura kao integrativni mehanizam za organizacione aktivnosti, a organizaciona kultura kao integrativni mehanizam za ponašanje i vrednosti unutar organizacije.

Dalje, i kao što je navedeno u prethodnom odeljku birokratski funkcionalni model organizacije preduzeća može ostati nepromenjen ukoliko ostali elementi organizacionog dizajna prema Galbrajtovom modelu zvezde poprime „boje” fleksibilnosti odnosno „razbiju” rigidan, mehanički organizacioni dizajn svojom fleksibilnošću.

Znači da funkcionalna organizaciona struktura u tom slučaju ne zagovara kulturu moći već kulturu podrške ili bilo koji drugi model organizacione kulture koje je „obojen” fleksibilnošću.

2.4 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko sistema nagrađivanja

Mnogi autori novijeg koncepta organizacionog dizajna a među njima i Džej Galbrajt, dimenziju „ljudi” uključuju i posmatraju kao element organizacionog dizajna.

Međutim, Džej Galbrajt pravi jednu distancu u kojoj navodi da se dimenzija ljudi odnosi na upravljanje ljudskim resursima (politika regrutovanja, selekcije, rotacije, treninga i razvoja zaposlenih) dok se na drugoj strani nalazi sistem nagrađivanja koji ima za cilj da uskladi individualne ciljeve zaposlenih sa ciljevima kompanije. Kao deo sistema upravljanja u organizaciji upravljanje ljudskim resursima obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji: njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju (Bogićević Milikić, 2017).

Prema Galbrajtu sistem nagrađivanja kompanije govori šta je to što kompanija ceni kod svojih zaposlenih. Projektovanje ovog elementa utiče na sve ostale elemente organizacionog dizajna preduzeća, pa tako i na organizacionu strukturu. Komponente sistema nagrađivanja su: pokazatelji, željene vrednosti i ponašanja, kompenzacije, nagrađivanja i priznanja.

Usled globalizacije, razvoja informacione tehnologije, primene sistema upravljanja kvalitetom, tradicionalni sistemi nagrađivanja nisu adekvatni. Opisi poslova i radnih mesta odgovaraju birokratskim, hijerarhijskim organizacijama, ali više ne mogu da odgovore na zahteve fleksibilnih, „plitkih” organizacija. Današnji uslovi poslovanja zahtevaju šire definisanje poslova, jer je sve veći fokus na timskom radu.

Znači, stvara se program pokazatelja učinka, kompenzacije, programi nagrađivanja i priznanja sa ciljem da se motivišu zaposleni da ispolje željena ponašanja i da se fleksibilno prilagode promenama. Na taj način se omogućava dizajniranje fleksibilne organizacije. Proces dizajniranja fleksibilne organizacije ne znači samo strukturne promene, već uključivanje „soft” elemenata kao specifičnog elementa organizacionog dizajna.

2.5 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko stila liderstva

U „modelu zvezda” pored elemenata: strategije, strukture, organizacione kulture i nagrađivanja, isto tako važan element je i liderstvo. Svi ovi elementi moraju biti usklađeni da bi organizacija funkcionisala optimalno, odnosno fleksibilno. Uloga lidera je: da donosi odluku u vezi potrebe

redizajniranja organizacije; da određuje parametre procesa, uključujući način donošenja odluka i ko će biti uključen u taj proces. Mintzberg ističe da su aktivnosti lidera na poslovima restrukturiranja i redizajniranja danas najvredniji poslovi zato što se od njih očekuje da oslobode preduzeća nagomilanog balasta i osposobe ih za brzo reagovanje na promene u okruženju (Mintzberg, 1979, str. 40).

Međutim, veoma je bitan odnos organizacione strukture preduzeća i stila liderstva u procesu dizajniranja fleksibilnog modela organizacije preduzeća. Birokratski model organizacione strukture može ostati mehanički, rigidan, birokratski, ali da ostali elementi organizacionog dizajna preduzeća: strategija, organizaciona kultura, liderstvo, nagrađivanje poprima fleksibilnost (Marković, 2007, str. 72). U ovom slučaju „boje” fleksibilnosti treba da poprime stil liderstva i razvije se u liberalni i demokratski stil vođenja organizacije.

Liderstvo i upravljačke veštine, kao što su vizioniranje, određivanje prioriteta, planiranje, pružanje povratnih informacija i nagrađivanje uspeha, ključni su faktori u bilo kojoj inicijativi za promenu (Radović Marković, 2010) pa tako i u procesu dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća.

3. Dizajniranje finansijske politike u organizacijama kao uslov opstanka preduzeća

Restrukturiranje finansijske politike preduzeća je sveobuhvatna i planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije finansijskog poslovanja, pored fokusa na finansijsku snagu organizacije.

Sve zahteve u procesu restrukturiranja nije lako ostvariti ne zato što je aktivnost obimna, već zato što ostvarenje jednog zahteva uslovljava ostvarenje drugog, a u nekim slučajevima zahtevi su i suprotni. Na primer: trajna sposobnost plaćanja i trajna sposobnost povećanja imovine vlasnika, zahteva trajnu sposobnost finansiranja.

U Tabeli 2 su svi elementi finansijske snage Nectar Groupe na dan 12.11.2021: potraživanja od prodaje proizvoda, ostala potraživanja, kratkoročni finansijski plasmani, dugovanja-obaveze, ostale obaveze, zalihe, kratkoročne finansijske obaveze, dugoročne finansijske obaveze, obaveze prema kratkoročnim kreditima; i sagledavanjem napred navedenih pokazatelja menadžment, kao i vlasnici dobijaju jasnu sliku o poziciji kompanije na tržištu kao i o pravcu kretanja iste.

Tabela 2. Elementi finansijske snage Nectar Grupe na dan 12.11.2021.

EUR (000)	Nectar	Fructal Slo	Fructal Mak	Heba	Bio Panon	Delises Hani	Nectar Agrar	Centrokoteks	UKUPNO
Potraživanja prodaja	19.702	9.142	2.157	852	293	-95	40	-	31.798
Potraživanja - zavisna preduzeća	4.645	1.445	384	768	-	-22	-		7.120
Potraživanja zavisna preduzeća - Bio Panon, Jugoinspekt, Budućnost	1.259	-	-	3	288	-	1		1.263
Potraživanja prema trećim preduzećima	13.798	7.697	1.773	81	5	27	39		23.415
Potraživanja ostala	164	896	35	12	12	13	3		1.123
Ostala potraživanja - zavisna lica	66	-	-	-	-	-	-		66
Ostala potraživanja - treća preduzeća	98	896	35	12	12	13	3		1.057
Kratkoročni finansijski plasmani	827	1.859	-	15	-	-	-	-	2.701
Kratkoročni finansijski plasmani - zavisna preduzeća - Delišeš Hani	54	-	-	-	-	-	-		54
Kratkoročni finansijski plasmani Bio Panon	662	-		-	-	-	-		662
Kratkoročni finansijski plasmani - ostala (treća) preduzeća	111	1.859	-	15	-	-	-		1.985
Dugovanja - obaveze	-	-	-	-	2.596	-314	-404	-	-
	10.934	2.659	3.973	2.445					20.729
Obaveze prema zavisnim preduzećima	-	-	-	-	-	-164	-278		-
	2.681	45	3.570	1.985					8.723
Obaveze prema zavisnim preduzećima Biopan	-	-	-	-	1.910	-	-		-
Jugoinspekt Budućnost	862					3	7		872
Obaveze prema ostalim preduzećima	-	-	-	-	686	-	-		-
	7.391	2.614	403	460		147	119		11.134
Ostale obaveze	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8.037	392	5	401	5	144	5		8.984
Ostale obaveze - dividenda prema Radun Inženjeringu	-	-	-	-	-	-	-		-
	7.572								7.572
Ostale obaveze - ostale	-	-	-	-	-	-	-		-
	452	39	2	38	5	143	3		677
Ostale obaveze - prema državnim organima	-	-	-	-	-	-	-		-
	13	-353	3	363		1	2		735
Zalihe	29.726	8.765	999	859	162	16	24		40.389

AVR	1.591	842	2	24	88	51	24		2.534
PVR	-	-	-	-	-	-	-		-
	2.882	2.249	284	70	239	65	-		5.550
Neto working capital	36.530	13.848	2.369	483	-	-	-	-	53.061
					2.141	107	62		
Cash eur	3.334	6.275	525	8	142	8	12		10.162
Dugoročne finansijske obaveze	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	29.982	11.475	524	240	3.884	1.984	148		44.353
Dugoročne finansijske obaveze - međukompanijske	-	-	-	-	-	-	-		-
	9.820	-	524	-	-	-	-		10.344
Dugoročne finansijske obaveze - ostali (treća lica)	-	-	-	-	-	-	-		-
	20.162	11.475	-	240	3.884	1.984	148		34.009
Kratkoročne finansijske obaveze	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11.170	3.861	299	11	1.975	1.234	176		16.751
Obaveze prema kratkoročnim kreditima - pozajmica Smilja Radun	-	-	-	-	-	-	-		-
	1.609	-	-	-	-	-	-		1.609
Obaveze prema kratkoročnim kreditima - povezani	-	-	-	-	-	-	-		-
	375	-	-	-	1.570	-	-		375
Obaveze prema kratkoročnim kreditima	-	-	-	-	-	-	-		-
	9.029	3.840	299	-	393	1.158	-		14.326
Kratkoročne finansijske obaveze - ostali (treća lica)	-	-	-	-	-	-	-		-
	157	21	-	11	12	76	176		441

Izvor: Autori

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj rada je da pokaže da preduzeća mogu da ubrzaju proces transformacije i putem racionalizacije poslovanja, smanje troškove i povećaju efikasnost, ne samo redizajnom svoje organizacione strukture, nego je ovaj cilj moguće postići i putem promena u drugim dimenzijama organizacionog dizajna s posebnim osvrtom na Galbrajtov „model zvezda”.

U skladu sa ciljem, postavljen je i dizajn ovog rada. U prvom delu su date hipoteze. U drugom delu je teorijska postavka, odnosno konceptualni okvir ovog rada predstavljanjem Galbrajtovog „modela zvezda”. U završnom delu rada diskutuje se o rezultatima do kojih se u toku istraživanja došlo.

U skladu sa ciljem rada, korišćena je i adekvatna metodologija istraživanja. U ovom istraživanju težište je stavljeno na pregled domaće i strane

literature i njihovu analizu. Zatim, korišćen je i metod opservacije. Poznato je da ovaj metod daje obilje dubokih i detaljnih informacija ali postoji mogućnost subjektivnosti istraživača.

Pored pregleda domaće i strane literature, i metoda opservacije, korišćen je i metod studije slučaja u kompaniji Medela iz Vrbasa. Za potrebe ovog rada urađen je upitnik za rukovodioce jer će rezultati ukazati na stanje strukturnih parametara posmatranog fenomena, na moguće organizacione probleme, odnosno da li rukovodioci smatraju da takvi problemi postoje i kako ih rešiti. Istraživanje je vršeno samo na jednom slučaju, a to je Medela iz Vrbasa.

Upitnik je u prostorijama korespondenta bio na raspolaganju svim rukovodiocima kompanije Medela iz Vrbasa. Prema podacima koji su utvrđeni brojanjem popunjenih upitnika, od 20 rukovodilaca upitnike je popunilo 13 menadžera. Pretpostavka istraživača je da razlog neodaziva preostalih rukovodilaca leži u njihovoj nezainteresovanosti, inertnosti ili strahu da će dati „pogrešan” odgovor. Upitnik kao metod istraživanja je doprineo sledećim zaključcima:

Medela je jedna funkcionalna birokratija, karakteristična za mala i srednja preduzeća. Horizontalna specijalizacija je veoma uska, tačno se zna ko šta radi, specijalizovani zaposleni godinama rade isti posao, obezbeđuje se efikasnost funkcija. Specijalizacija je visoka i u vertikalnom pravcu, npr. zaposleni u proizvodnji poseduju nizak autoritet odlučivanja na radnom mestu. Autoritet za odlučivanje je u samom vrhu Medele, što joj daje obeležje centralizovane i autoritarno vođene kompanije. Medela može postići „ekonomiju obima” koja proizilazi iz visoke specijalizacije poslova i zaposlenih. Na drugoj strani, i „efekat silosa” jer zaposleni u proizvodnji misle da rade više i bolje od zaposlenih u komercijalnom sektoru.

Znači, visoka centralizacija odlučivanja, specijalizacija poslova, kontrola i koordinacija se obavljaju na osnovu procedura i pravila i poslovi se grupišu prema vrsti zadataka koji se obavljaju (proizvodnja, komercijala, opšti poslovi i finansijsko-računovodstveni sektor).

Zaključak je da organizaciona struktura Medele ni u kom slučaju ne sme da ostane ista u dinamičnim uslovima poslovanja.

Jednostavno, da bi se postigla fleksibilnost potrebno je prvenstveno delegirati autoritet na niže hijerarhijske nivoe u komercijalnom i proizvodno-tehničkom sektoru. Zatim, koristiti timove, što više i

organizovati svakodnevne ili bar nedeljne sastanke multidisciplinarnog tima koji će komentarisati, raspravljati o svojim problemima, uspesima, davati i primati savete svojih kolega.

Međutim, ono što je najneophodnije, jeste grupisanje poslova oko procesa. Na primer, ako je u pitanju proces nabavke, treba stvoriti tim koji pobeđuje, od odobrenih isporučilaca, menadžera nabavke, i inženjera u proizvodnji. Na ovaj način organizovati, odnosno povezati poslove nabavke i kontrole kvaliteta. Finansijski i opšti poslovi mogu ostati grupisani prema funkcionalnom principu. Ali, briga o ljudskim resursima nije samo otvaranje dosijea zaposlenog već nešto više. Potrebno je zaposliti stručnjake (pravnike, psihologe) koji će se posvetiti regrutovanju, selekciji zaposlenih. I na taj način, proces upravljanja ljudskim resursima treba organizovati na višem nivou.

Takođe, ne bi trebalo zapostaviti informacione tehnologije. Između ostalog, IT je faktor koji bitno utiče na dizajniranje svih parametara organizacione strukture.

Na ovaj način, Medela bi učinila velike napore da postane fleksibilna organizacija. Ali, i pored toga birokratska. To znači, vrh nikada neće izgubiti potpunu kontrolu, neće ispustiti stvari iz svojih ruku.

REZULTATI I DISKUSIJA

Predmet istraživanja u radu jeste dizajniranje fleksibilnog modela organizacione strukture u dinamičnim uslovima poslovanja. U suštini radi se o kombinovanju mehaničkog i organskog dizajna kako bi se obezbedila stabilnost i dinamičnost modela, odnosno da bi se postigla i efikasnost i efektivnost a promene u finansijskoj politici preduzeća su takođe nužnost, odnosno njena fleksibilnost je nužnost a sve u cilju opstanka preduzeća i efikasnog poslovanja.

Narastanjem promena u okruženju, kao što su globalizacija i razvoj informacione tehnologije, preduzeća su prinuđena da uđu u proces redizajniranja organizacione strukture. Drugim rečima, neprijateljsko i neizvesno okruženje, koje ne samo da ugrožava rast i razvoj preduzeća već dovodi u pitanje njegov opstanak, čini poželjnim organski koncept organizacionog dizajna.

Znači, u ovom istraživanju je analiziran mehanički i organski koncept organizacionog dizajna kroz elemente Galbrajtovog „modela zvezde”. Pokazano je koji sve elementi utiču da birokratska, rigidna organizaciona struktura postane organska, fleksibilna.

Istraživanje je potvrdilo hipotezu **H₁**, da je restrukturiranje sveobuhvatna i planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije organizacije: strategiju, organizacionu kulturu, liderstvo, nagrađivanje, pored redizajna modela organizacione strukture. Takođe je potvrđena i **H₂**, da mehanički model dizajna koji u fokusu ima funkcionalni model organizacione strukture može se učiniti fleksibilnim tako da bude uspešno primenjen i da odgovori zahtevima turbulentnog okruženja, oštre konkurencije, ukoliko se koriste potencijali drugih elemenata organizacionog dizajna, a ne samo organizacione strukture, kao što su promene strategije, organizacione kulture, stila liderstva i sistema nagrađivanja.

Istraživanje ovoga rada na liniji je shvatanja organizacionog dizajna koje nalazimo kod Džeja Galbrajta, koji organizacioni dizajn objašnjava razvijanjem »modela zvezde« (Galbraith et al, 2002). Model organizacionog dizajna predstavljen zvezdom obuhvata pet elemenata: strategiju, strukturu, procese, ljude i nagrađivanje (*Slika br.1*). Pod *strategijom* model zvezde podrazumeva formulu uspeha kompanije. Kompanijska strategija definiše ciljeve koji treba da budu ostvareni, kao i vrednosti i misiju čijem ostvarenju se teži. Strategijom se jasno određuju proizvodi i usluge koje preduzeće proizvodi, tržišta koja opslužuje i vrednosti koje treba da budu pružene kupcima. Takođe, njom se određuju izvori konkurentne prednosti i napor koji je potrebno uložiti da bi se potrošačima pružila superiorna vrednost. Tradicionalno, strategija je prvi element modela zvezde koji je potrebno utvrditi, budući da ona postavlja kriterijume za izbor alternativnih formi organizovanja. *Elementi strukture* u modelu zvezde obuhvataju: specijalizaciju, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribuciju moći i departmentalizaciju. *Procesi* podrazumevaju informacione i procese donošenja odluka koji se odvijaju unutar postojeće organizacione strukture. Procesi mogu biti horizontalni i vertikalni: horizontalni se odnose na lateralne procese formirane oko radnog toka, dok vertikalni podrazumevaju alokaciju retkih resursa i talenata. *Upravljanje ljudskim resursima*, kao područje organizacionog dizajna, odnosi se na politike regrutovanja, selekcije, rotacije, obuke i razvoja zaposlenih. *Sistem nagrađivanja* ima za cilj da uskladi individualne ciljeve zaposlenih sa ciljevima kompanije.

Istraživanje je pokazalo da redizajniranje mehaničkog dizajna funkcionalne birokratije može da bude uspešno izvedeno promenama u drugim elementima organizacije, čak i ako nije promenjen bazični model strukture. Elementi u kojima treba da budu izvedene promene su: strategija, struktura, organizaciona kultura, nagrađivanje, liderstvo.

Istraživanje je potvrdilo hipotezu **H₃**, da je redizajn finansijske politike sveobuhvatna i planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije, zahteve organizacije: trajnu sposobnost plaćanja, trajnu sposobnost finansiranja, trajnu sposobnost investicija, trajnu sposobnost povećanja imovine vlasnika, trajnu sposobnost zadovoljavanja finansijskih interesa učesnika preduzeća.

ZAKLJUČAK

Za organizacije u ovim turbulentnim vremenima veoma je važan odgovor na pitanje kako dalje. Prvo treba imati u vidu da idealna organizaciona struktura ne postoji. Međutim, postoji pogrešna organizaciona struktura. Negativni rezultati ne mogu se uočiti odmah nego posle određenog vremena. Tada je sistem već u krizi i negativne posledice mogu se otkloniti samo odgovarajućim organizacionim rešenjima, odnosno stvaranjem ili formiranjem odgovarajuće organizacione strukture.

Osnovna poruka ovog rada jeste da potencijal za fleksibilnost organizacije nije samo u modelu organizacione strukture nego se on nalazi i u drugim dimenzijama, elementima organizacionog dizajna, koji su prema Galbrajtovom „modelu zvezda”: strategija, organizaciona kultura, nagrađivanje, liderstvo.

Proučavanje teorijske literature i primera iz prakse omogućilo nam je da izvedemo zaključak da su fleksibilne organizacije imperativ savremene organizacije biznisa. One su usredsređene na rezultate i tržište. Pokazano je da birokratski modeli prolaze kroz proces modifikacije ali da, kao provereno dobre strukture, ne mogu biti definitivno odbačene. Fleksibilnost birokratskih modela se može postići ne samo nadogradnjom samog modela strukture raznim oblicima timova, nego i promenama u drugim dimenzijama dizajna. Najvažnija komponenta svake organizacije su ljudi koji u njoj rade. U tom smislu, fleksibilnost organizacije preduzeća, pre svega, postiže se kreativnim i inovativnim ponašanjem rukovodilaca i ostalih zaposlenih. Nove, fleksibilne strukture stimulisane su nedostacima

birokratskih struktura; kao takvi pomažu da se objasne nedostaci ranijih oblika (Miles, Snow, 1986, str. 63).

Istraživanje je nedvosmisleno pokazalo da u savremenim organizacijama strukturne promene nisu dovoljne da bi organizacija unapredila svoje poslovanje. Ovo istraživanje je pokazalo da mehanički model dizajna koji je baziran na funkcionalnom modelu organizacione strukture može da bude uspešno primenjen i da odgovori zahtevima turbulentnog okruženja oštre konkurencije ukoliko se koriste potencijali drugih elemenata organizacije, izvan organizacione strukture. Takođe, adekvatan sistem liderstva, koji će obezbediti participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse za preduzeća. U sistemu nagrađivanja nalaze se značajni potencijali za fleksibilno ponašanje preduzeća. Ljude motiviše sistem nagrađivanja u kojem se vrednuju njihovi rezultati i doprinosi, uvažavaju razlike u sposobnostima i veštinama, poštuju njihova očekivanja. Pokazano je da organizaciona kultura, koja će da stvori ambijent u kome će zaposleni biti motivisani, zadovoljni, i lojalni organizaciji, u srpskim preduzećima ima poseban značaj. Zaposleni se, kroz novi sistem vrednosti, odvikavaju od starih navika i počinju da uče i prihvataju vrednosti timskog rada, neposrednog komuniciranja, poverenja, kreativnog ponašanja, i sl.

Pravci daljih istraživanja podrazumevaju kontinuirano praćenje efekata primenjenog fleksibilnog modela organizacije preduzeća, i to naročito imajući u vidu frekventnu pojavu kriznih stanja i mogućnost donošenja optimalnih poslovnih odluka.

LITERATURA:

1. Bogićević Milikić, B. (2017). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
2. Bogićević Milikić, B. (2020). Konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture menadžmenta ljudskih resursa. *Ekonomski horizonti*, 22, (2), 127-144.
3. Đaković, V.Đ., Anđelić, G.B. (2014). Komparativna studija modela teorije ekstremnih vrednosti u investiranju. *Poslovna ekonomija*, 8, (1), 9-22.
4. Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organisations*, New York, AMACOM.

5. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). Strategic intent. *Harward Business Review*, 67, (3), 63-77.
6. Janićijević, N. (1990). Strategijsko upravljanje i organizaciona struktura, *Naučna knjiga*, Beograd.
7. Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES, Novi Sad.
8. Miles, E. Raymond., Snow, C. Charles. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28, (3), 62-73.
9. Mintzerg, H. (1979). *The structuring of Organizations*, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs.
10. Mohrman, S.A. (2007). *Organization design for growth: The human resource contribution*, CEO Publication, G 07-10, (520), 1-32.
11. Marković, S. (2007). *Dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća*. Magistarski rad, Beograd, Ekonomski fakultet.
12. Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization, What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers*, New York, Oxford University Press.
13. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2003). *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Beograd, Ekonomski fakultet.
14. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B.(2005). *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Beograd, Ekonomski fakultet.
15. Radović Marković, M. (2010). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 9, (1), 3-11.
16. Stanford, N. (2018). *Organization Design: The Practioner's Guide*. London, UK: Routledge.

DESIGNING A FLEXIBLE COMPANY ORGANIZATION MODEL IN DYNAMIC BUSINESS CONDITIONS

Snežana Marković

Marko Carić

Vladimir Đaković

Abstract: *The subject of research in this paper is the design of a flexible model of organizational structure in dynamic business conditions. Accordingly, the focus of the research is on analyzing the impact of turbulent environment on the strategic behavior of the company and redesigning the organizational structure as well as changes related to the financial policies of the company. The aim of this paper is to determine how companies in transition, with the redesign of their organizational structure, and redesign of financial policy of the company can accelerate the transformation process, and through business rationalization, to reduce costs and increase efficiency. The main results of the research indicate that in order to achieve the above goal, companies should essentially combine mechanical and organic design in order to ensure the stability and dynamism of the model, i.e. to achieve both efficiency and effectiveness.*

Keywords: *organizational structure / organizational design / mechanical design / organic design / strategy / flexible organization / financial policy / dynamic business conditions.*