

**DOWNSIZING STRATEGIJA – ORGANIZACIONO  
PRILAGOĐAVANJE NA GLOBALNE TRENDOVE**

**DOWNSIZING STRATEGY – ORGANIZATIONAL ADJUSTEMENT  
TO THE GLOBAL TRENDS**

**Prof. dr Safet Brdarević, dipl. inž. maš.**  
**Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet**  
**Zenica**

**Omerhodžić Fahrudin, dipl. inž. maš.**  
**ZENIČKO – DOBOJSKI KANTON**  
**Ministarstvo za privredu**  
**Zenica**

**REZIME**

*Smanjenje radne snage predstavlja veoma korištenu strategiju u procesu restrukturiranja preduzeća. Potreba za smanjenjem broja uposlenika motivirana je sa kretanjem na globalnom tržištu. Reakcija na prijeteću krizu organizacije je najčešće downsizing. Smanjenje broja uposlenika u slučaju kada je dobro isplanirano i kada predstavlja dio opće strategije preduzeća može dati značajne efekte. Ovaj rad će pokušati dati odgovore na trendove koji su uzrok korištenja downsizinga od strane organizacija. Na kraju rada je data analiza efekata downsizinga i opravdanost primjene ove strategije.*

**Ključne riječi:** downsizing, organizacija, strategija, globalni trendovi, restrukturiranje, efekti

**SUMMARY**

*The labour force downsizing is a very often used strategy in the process of restructuring of the companies. The need to decrease the number of the employees is motivated by the global market changes. Downsizing is a usual reaction to the endangering organisational crisis. In the case when it is well planned and when represents a part of the general strategy of the company, the decrease in the number of employees could produce significant effects. This paper is an attempt to produce the responses to the analysis of the downsizing effects as well the justification of the strategy usage is given.*

**Keywords:** downsizing, organization, strategy, global trends, restructuring, effects

**1. UVOD**

Poslovno okruženje i način poslovanja su doživjeli značajne promjene, koje je posljedica globalnih gibanja. Poslovanje organizacija bazirano na temelju korištenja efekata ekonomije

obima ustupa mjesto ekonomiji širine i fleksibilnosti. Proizvodnja istovrsnih proizvoda sve više se potiskuje izraženim zahtjevima tržišta u pogledu različitosti proizvoda. Menadžeri shvataju da su neophodne promjene u pristupu funkcioniranja organizacija. Poslovice "što veće to bolje" nije aktuelna, i ukazuje na neophodne promjene organizacije u pogledu njene veličine. Velike organizacije su postale preglomazne i nesposobne da odgovore na izazove ambijenta. Problem je predstavljala i birokratizirana struktura koja je usporavala procese odlučivanja i implementacije donešenih odluka, što može biti kritično u novom okruženju koje karakterizira brzina i frekvencija promjena. Restrukturiranje postaje neophodnost i stvarnost za sve veći broj organizacija. Privreda BiH, procesom privatizacije, ulazi u tržišnu ekonomiju. U novom okruženju poslovanja djeluju mehanizmi tržišta. Primjenjuju se zakonitosti koje su u funkciji kreativnih, radnih i drugih sposobnosti poslovnih sistema i pojedinaca. Prijelaz iz dogovorne ekonomije, gdje se sve odvija po dogovorenom scenariju, na tržišni način poslovanja iziskuje promjene u načinu razmišljanja i odbacivanje starih navika. Opstanak poslovnih sistema, pojedinaca, zavisi isključivo od njihove sposobnosti da prilagode svoje organizacije. U funkciji su vlastite fleksibilnosti. Organizacija je u dogovornoj ekonomiji bila unaprijed definirana i nametnuta.

## 2. TRENDVI GLOBALIZACIJE

Proces globalizacije se sve više ubrzava i pred organizacije postavlja nove zahtjeve. Savremeno doba karakterizira nekoliko trendova koji imaju dominantan uticaj na funkcioniranje organizacija:

- *Hiperkonkurencija.* Svjetsko tržište je postalo arena konkurentskog nadmetanja preduzeća iz čitavog svijeta. Preduzeća iz Kine, pored tradicionalnog osvajanja tržišta strategijom u oblasti troškova, počinju sve ozbiljnije da konkuriraju i strategijom diferenciranja. Koristi se i pritisak korištenjem jeftine radne snage koja omogućava postizanje zadovoljavajućeg nivoa kvaliteta proizvoda uz nisku cijenu.
- *Deregulacija.* Globalizacija je bazirana na ideologiji neoliberalizma. Globalizacija je promovirana od strane moćnih i snažnih ekonomija, političkih faktora u svijetu koji zagovaraju slobodnu trgovinu. Ulazak stranih preduzeća na domaće tržište vrši uticaj na promjenu privredne strukture. Pojedini sektori privrede će jednostavno nestati ili će biti u poziciji otpuštanja uposlenika zbog zahtjeva za poboljšanjem produktivnosti i efektivnosti.
- *Razvoj tehnologije.* Internet i mrežno uvezivanje pružaju mogućnost malim preduzećima da se globalno nadmeću jer omogućavaju brz protok informacija bez obzira na geografsko mjesto kupaca i dobavljača. Komunikacija putem interneta omogućava preduzećima da predstave svoje proizvode potencijalnim kupcima cijelog svijeta. Vještačka inteligencija i robotika mijenjaju sadržaj rada. Prednost robota je da preuzimaju rizične i teške poslove, (npr. rad sa toksičnim supstancama). Roboti će preuzeti poslove koji su bazirani na cikličnom ponavljanju istih radnji. Rad ljudi u velikoj mjeri se zamjenjuje što dovodi do smanjivanja broja uposlenika i povećanja produktivnosti.
- *Znanje.* Znanje postaje resurs preduzeća od presudnog značaja. Upravljanje znanjem mora biti dio strategije organizacije. Rast zaposlenosti će biti koncentriran oko "uposlenika znanja". Izgradnja i održanje konkurentnosti bazirane na znanju zahtjeva kontinuiran i sistemski rad na produktivnosti "uposlenika znanja". Navedeni trendovi imaju svoj uticaj na poslovanje svih organizacija bez obzira na geografski položaj. Čini se da su najviše pogođena preduzeća zemalja u tranziciji ili nerazvijenih zemalja što još više povećava konkurentnost u odnosu na preduzeća iz razvijenih ekonomija.

### 3. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pojam «organizacija» se može posmatrati sa više aspekata. Organizacija se posmatra kao nauka, stanje, proces, kao aktivnost koja se bavi ljudskim resursima i njihovim hijerarhijskim odnosima. Povezivanje, usklađivanje i usmjeravanje zadataka, da bi se oni dopunjavali ili koordinirali sa nastajanjem i uspostavljanjem radne discipline i postizanja određenih ciljeva, naziva se *organiziranje*. Organizacija preduzeća podrazumijeva usklađivanje elemenata proizvodnje da bi se zadovoljile određene potrebe. Organizacijska struktura definira se kao mreža odnosa kojom se objedinjavaju i u koju se uključuju pozicije i uloge članova organizacije. *Organizacijska struktura* se sastoji od tri elementa: složenosti, formalizacije i centralizacije. *Složenost* se sastoji od vodoravne, okomite, prostorne i personalne diferencijacije. *Formalizacija* je stepen standardizacije poslova, a *centralizacija* je stepen do koga je odlučivanje koncentrirano i bavi se disperzijom vlasti koja donosi odluke unutar organizacijske strukture. Struktura organizacije može biti statična i dinamična. Statična, kao sistem odnosa između pojedinaca i dinamična kao proces izvršavanja funkcija u kome se dinamika organizacije mijenja. Organizacijska struktura se mijenja pod uticajem vanjskih i unutrašnjih faktora. Organizacijske strukture mogu biti mehanicističke i organske. Mehanicističke su one koje su u duhu mehanizma, tj. koje sve pojave u prirodi objašnjavaju svodeći ih na neku vrstu mehanike. Mehanicističku organizacijsku strukturu karakterizira diferencijacija poslova, standardizirana politika procedura, visoka specijalizacija, kruta podjela određenih poslova između uposlenika, decidan i jasan način komandovanja, uzak raspon kontrole, centralizacija i visok nivo pridržavanja i postupanja po određenom redu i propisima. Organske, (organicističke), su one koje se tiču unutrašnjeg sklopa ili unutrašnjeg života koji predstavlja harmonijski sređenu i za život i postojanje slobodnu cjelinu. Karakteristike organske strukture su da nema akcenta na formalizmu i specijalizaciji, jednaka informiranost na svim nivoima, horizontalni odnosi su bitniji od vertikalnih, kolegijalna organizacijska atmosfera, velika decentraliziranost.

### 4. MODELIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Različiti su pristupi u strukturiranju i modeliranju organizacije, jer različiti faktori različito utiču na preduzeća, a novom organizacijom se u preduzeću želi postići novi kvalitet. Prema klasičnoj teoriji organizacija bi trebala biti postavljena - «odozgo prema dolje». Zbog toga bi menadžment trebao izabrati globalne organizacijske jedinice, (sektore, službe ili odjeljenja), pa tek na kraju kreirati specifičnosti. Drugi način strukturiranja organizacije je - « odozdo prema gore». Promjena organizacije sa srednjih nivoa rukovođenja – «strategija klina», zatim organizacijske promjene u preduzeću koje započinju istovremeno i na različitim nivoima i dijelovima preduzeća – «strategija većeg broja nukleusa». Uzimajući u obzir organizacijski dizajn u praksi stalno nastaju nove organizacijske strukture ili se postojeće kombiniraju. U literaturi se najčešće spominju sljedeće: *jednostavna struktura, funkcionalna, divizionna, (predmetna), matrična, tenzorska – kombinirana, projektna, paralelna organizacijska struktura, mrežna, organizacijska struktura neprofitnih organizacija, organizacijska struktura multinacionalnih kompanija, struktura inovativnog organiziranja, ostale organizacijske strukture, (neograničene, prirodne, strukture vezanih poslova,...)*.

### 5. IMPLIKACIJE NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Stanje poslovnog ambijenta primorava preduzeća na konstantno smanjivanje troškova. To je sve teže ostvariti. I eksploatiranje efekata ekonomije obima je sve manje moguće jer su

zahtjevi kupaca u pogledu raznovrsnosti proizvoda sve izraženiji. Alternativa je viđena u korištenju naprednih organizacija proizvodnih sistema koji treba da omogućе ekonomiju širine. Smanjivanje životnog ciklusa proizvoda djeluje na povećavanje troškova razvoja novih proizvoda, a samim tim i ukupnih troškova. Smanjenje troškova je u direktnoj vezi sa povećanjem produktivnosti. Korištenje savremene tehnologije može uticati na rast produktivnosti u svim slučajevima u kojima je moguća zamjena rada ljudi, radom mašina, kao i u slučajevima kada rad mašina olakšava rad ljudi. Zahtjev za rastom produktivnosti može biti ostvaren i kontinuiranom kontrolom procesa svih poslovnih aktivnosti ili njihovim reinženjeringom. Frekvencija i dinamika zahtjevaju od organizacija brže odlučivanje. Fleksibilnost organizacija ostvaruje se smanjivanjem nivoa organizacija u smislu smanjivanja broja organizacionih nivoa i demokratizacijom preglomaznih struktura, te osamostaljivanjem organizacionih jedinica. Neophodno je i smanjenje birokratije, odnosno smanjivanje broja pravila i procedura u funkcioniranju organizacije, kao i snažnije jačanje timskog rada.

## **6. ORGANIZACIONA PRILAGODAVANJA GLOBALNIM TRENDOVIMA**

Globalni trendovi djeluju na stvaranje "novih" organizacija sa sljedećim karakteristikama:

- manja preduzeća, sa manjim brojem zaposlenih,
- promjena od vertikalno integrirane hijerarhije prema mreži specijalista,
- ekspanzija složenih poslova za koje je potrebna kreativnost, fleksibilnost, timski rad, a smanjivanje svakodnevnih, rutinskih poslova,
- plaćanje se ne veže za poziciju ili dužinu staža, nego za tržišnu vrijednost rada,
- promjena shvatanja posla kao pružanje usluga ili pravljenje proizvoda,
- outsourcing poslovnih aktivnosti koje nisu sržne kompetentnosti preduzeća,
- cjelovjekovno učenje.

Da bi ostvarili navedene karakteristike menadžeri moraju da razvijaju nove organizacione forme, krenu u restrukturiranje organizacija (uključujući i smanjenje broja uposlenika), usvajaju programe upravljanja kvalitetom, sprovode reinženjering poslovnih procesa i rade na izgradnji organizacione fleksibilnosti.

## **7. DOWNSIZING**

Organizacioni downsizing čini niz aktivnosti, poduzetih od strane menadžmenta organizacije, s ciljem da poboljšaju organizacionu efikasnost, produktivnosti i konkurentnost. To podrazumjeva strategiju implementiranu od strane menadžera koja utiče na smanjivanje broja uposlenika unutar preduzeća. Smanjenje broja uposlenika se potpuno razlikuje od tradicionalnog otpuštanja. Kod otpuštanja, od uposlenika se zahtjeva da privremeno napuste organizaciju u periodima slabe potražnje na tržištu, ali se pozivaju nazad na radna mesta kada ima posla. Kod downsizinga, odvajanje uposlenika od preduzeća je trajno. Downsizing nije isto što i opadanje jer organizacije smanjenje broja uposlenika sprovode i u fazama rasta ili konsolidacije. Menadžerima na raspolaganju stoje dva moguća pristupa smanjenju broja uposlenika:

1. Konvergencija, obično podrazumjeva korištenje downsizinga u fazi kada je organizacija već u krizi. Konvergencija je reaktivan pristup. Smanjenje broja uposlenika se koristi kao poslovni alat za smanjenje troškova poslovanja. Menadžment pokušava da očuva profitabilnost kao odbranu od pada cijena dionica i gubitka preduzeća. Problem sa ovim pristupom je što menadžment ne računa na "skriveno"

troškove koji prate smanjenje broja uposlenika, što u krajnjoj liniji anulira uštede po osnovu manjeg broja uposlenika, (nasuprot uštedama na troškovima uposlenika egzistiraju troškovi vezani za otpremnine ili prijevremeno penzioniranje). Značajan problem ovog pristupa je izostanak redizajna organizacije. Na kraju treba voditi računa i o tome da kriza može i da potraje, naročito ako je determinirana eksternim faktorima, što može dovesti do novih smanjenja broja uposlenika. Organizacija može dospjeti u "downsizing spiralu" koja neminovno vodi prema stečaju i likvidaciji.

2. Reorijentacija, podrazumjeva proaktivno djelovanje menadžmenta. Kod ovog pristupa, smanjenje broja uposlenika je planska aktivnost i sastavni je dio opće strategije organizacije. Downsizing je u funkciji prilagođavanja strukture organizacije sa očekivanim promjenama. Ovdje je cilj zadržati postojeću profitabilnost. Proaktivni pristup nudi menadžerima mnogo više prostora za sprovođenje odluke o smanjenju broja uposlenika. Minimiziraju se moguće greške i otklanja se pritisak vremena. Reorijentacija obuhvata i šire organizacione promjene koje obuhvataju i organizacionu strukturu i kulturu. Za nju je neophodna menadžerska vizija.

Organizacije su često u poziciji da koriste reaktivni pristup i na taj način sebe osuđuju na loš ishod i ispod očekivanih efekata. Smanjenje broja uposlenih se može izvesti korištenjem tri downsizing strategije i to:

1. Strategijom redukcije broja uposlenika,
2. Strategijom organizacionog redizajna i
3. Sistemskom strategijom.

Strategija redukcije broja uposlenika zahtjeva kratko vrijeme za implementaciju. Cilj provođenja je kratkoročni povrat putem smanjenja troškova uposlenika. Nedostatak ove strategije je nepostojanje dugoročnog prilagođavanja organizacije trendovima okruženja što može dovesti do nefleksibilnosti i neadaptibilnosti. Ova strategija najčešće slijedi konvergentni downsizing pristup i sprovodi se primjenom:

- taktike iscrpljivanja uposlenika,
- taktike prijevremenog penzioniranja,
- taktike "dobrovoljna" napuštanja organizacija i sl.

Neka istraživanja dolaze do zaključaka da primjena ove strategije u najvećem broju slučajeva ne polučuje očekivane rezultate. Strategijom organizacionog redizajna, smanjivanje broja uposlenika se vrši posredno, putem strukturnih promjena, primjenom:

- taktike smanjenja broja funkcija,
- taktike spajanja organizacionih jedinica,
- taktike redizajna posla,
- outsourcing i sl.

Primjena je duža nego u prethodnom slučaju, kao i efekat primjene. Poboljšanje internog okruženja organizacije je jedna od posljedica. Glavni nedostatak je izostanak kratkoročnih efekata, odnosno rasterećenja od troškova uposlenika. Primjena systemske strategije je moguća u onim situacijama u kojima nema pritiska vremena, kada u strukturi uposlenih dominira stariji kadar i kada smanjivanje broja uposlenika nisu velika. Vrijeme implementacije je dugo, a valorizacija efekata se očekuje na duži period. Strategija je u saglasnosti sa reorijentacionim pristupom downsizingu. Primjena systemske strategije se vrši primjenom:

- taktike "zamrzavanja" prijema novih uposlenika,
- taktike penzioniranja postojećih uposlenika.

Kod bosanskohercegovačke privrede, smanjivanje broja uposlenika je najčešće prva i jedina mjera restrukturiranja organizacije. Strategija redukcije broja uposlenika je najkorištenija od sve tri strategije. Implementacija je često podržana eksterno (na primjer, Vlade ili Agencije za privatizaciju) i bez posebnog interesa za pravednost za uposlene.

## 8. EFEKTI DOWNSIZINGA

Istraživanja pokazuju da su redukcija troškova i povećanje produktivnosti značajni ciljevi u slučaju smanjenja broja uposlenika. Većina organizacija koje su sprovele downsizing je profitabilno. Ako nedostaje profitabilnost onda se to obrazlaže korištenjem konvergentnog pristupa ili neplanskim provođenjem čitavog procesa. Mogući izostanak smanjenja troškova treba da bude praćen ostalim poboljšanjima. Unapređenje fleksibilnosti po osnovu "tanjenja" organizacije naročito je pogodno primjenom strategije organizacionog redizajna kada dolazi do smanjivanja organizacionih nivoa. Dobija se "plitka" organizacija u kojoj je brži protok informacija i veza top menadžmenta, odnosno strategijskog vrha i prve linije organizacije je neposredna. Niži organizacioni nivoi dobijaju autoritet da odlučuju što povećava brzinu donošenja odluka. Smanjenje birokratije unutar organizacionih struktura naročito je podržano sistemskom strategijom. U ovakvim strukturama vrši se promocija timskog rada, što povećava produktivnost i efikasnost. Veliki broj organizacija u svijetu koje su sprovele downsizing ostavlja mogućnost učenja na njihovim greškama. Rezultat ovog djelovanja je da su organizacije postale "inteligentnije" u dijelu restrukturiranja organizacija.

## 9. ZAKLJUČAK

Planirana i sprovedena strategija smanjivanja broja uposlenika treba organizaciju pripremiti za globalne trendove. Efekti trebaju biti u skladu sa potrebnim prilagođavanjima organizacije. Implementacija sve tri strategije je moguća i poželjna sa aspekta očekivanih efekata. Sam proces reduciranja broja uposlenika zahtjeva predhodno donošenje odluke o jednom takvom pristupu, zatim pripremu i planiranje, i na kraju implementaciju. Značajnu ulogu u procesu imaju sve menadžerske strukture. Top menadžment je kreator čitavog procesa i snosi najveću odgovornost u pogledu rezultata. Srednja linija menadžera pomaže implementaciju, a često je i sama žrtva, jer smanjenje organizacionih nivoa organizacije najviše pogađa ovaj menadžerski nivo. Menadžeri prve linije, dobili su ulogu prve linije i amortizacije negativnih emocija koje dolaze od strane uposlenika povezanih sa gubljenjem posla. Negativni efekti moraju, na neki način, biti kompenzirani. Downsizing, bez obzira na efekte, ima moralno opravdanje jedino ukoliko je zadovoljen kriterijum pravičnosti i ukoliko je obezbjeđen opstanak organizacije.

## 10. LITERATURA

- [1] Cormier, i dr.: Globalization and the North American Worker, Labor Studies Journal, spring, 2001,
- [2] Dewettinck K.i dr.: Employment implications of downsizing strategies and reorientation practices: an empirical exploration, Working Paper, Faculteit Economie, Gent, 2002,
- [3] Gandolfi i dr. :, Organisational downsizing, Australian Journal of Business, 2003,
- [4] Šušnjar, G., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005,
- [5] Dr Safet Brdarević: Organizacija proizvodnje, Mašinski fakultet, Zenica, 1987.,
- [6] Dr Hadžiahmetović Zećir: Organizacijski menadžment, «Erudit», Zenica, 2000.