

DRUŠTVENO ODGOVORNO RESTRUKTURIRANJE

RESPONSIBLE RESTRUCTURING

Stefan Komazec¹⁾

Rezime: Društveno odgovorno restrukturiranje, nastalo primenom koncepta društvene odgovornosti na promene u organizaciji, predstavlja još uvek nedovoljno istraženu naučnu oblast. Praktična primena društveno odgovornog restrukturiranja bi značila dobrobit za celokupno društvo, i zato je potrebno približiti ovaj koncept i metodologiju menadžerima koji imaju legitimnu moć da je sprovedu u delo. Koncept dobija na značaju kada se uzme u obzir da su promene i reagovanje organizacije na njih, glavne karakteristike modernog poslovanja. Svrha ovog rada je da menadžerima, pre svega u Srbiji, pruži jednu novu sliku restrukturiranja organizacija, koje se u najvećem broju slučajeva svodi na otpuštanje radnika.

Ključne reči: društveno odgovorno restrukturiranje, društvena odgovornost, restrukturiranje, otpuštanje radnika

Abstract: Responsible restructuring, which was created by applying the concept of corporate social responsibility to organizational changes, is a scientific field which still has not been sufficiently studied. Application of responsible restructuring should bring benefit to the whole society. Therefore, it is necessary to make this concept and methodology more familiar to managers, who have the legitimate power to put it into practice. This concept gets more relevant, especially considering the changes and responses of organizations to them, as they are the main characteristics of modern business. The aim of this paper offer a new image of organizational restructuring, which usually means only downsizing, to managers, especially in Serbia.

Keyword: responsible restructuring, corporate social responsibility, restructuring, downsizing

1. UVOD

Iako se može učiniti da je društvena odgovornost (koja se često označava sa CSR- kao akronim od eng. „corporate social responsibility“) relativno nov termin, literatura pokazuje da se ovaj koncept razvija već decenijama. Vodeći ljudi svetskih kompanija su se već 20-tih godina prošlog veka pridržavali određenih koncepata odgovornosti i odgovornih praksi. [1] Međutim, tek 1953. godine, Boven je uokvirio društvenu odgovornost i definisao je kao društvenu obavezu- kao obavezu uspostavljanja politika, donošenja odluka i sprovođenja akcija koje su u skladu sa ciljevima i vrednostima društva. [2] Zbog svog rada, koji je označio početak modernog pristupa društvenoj odgovornosti, neki autori Boven smatraju „ocem društvene odgovornosti“. U narednoj deceniji tadašnji autori (Dejvis, Frederik, Volton) su pokušali da formalizuju i da preciznije utvrde šta znači društvena odgovornost. U radovima iz tog perioda se prvi put pominje i uticaj društvene odgovornosti na finansijske rezultate kompanije. [3] Početak 1970-tih godina je obeležio rad Milтона Fridmana i njegov „minimalistički“

pogled na društvenu odgovornost. Naime, Fridman je smatrao da je jedina (društvena) odgovornost kompanije da iskoristi sve svoje resurse za povećanje profita, u okviru pravila koje definiše tržište. [4] Da bismo razumeli značaj ove tvrdnje, treba napomenuti da ona i danas ima svoje pobornike i da se o njoj vode mnoge rasprave. Američki komitet za ekonomski razvoj (CED) je 1971. godine, uprkos Fridmanovom stavu, ukazao na drugačije poglede na društvenu odgovornost kompanija. Komitet je ukazao na to da društvena odgovornost jeste povezana sa proizvodima, poslovima i ekonomskim rastom, ali je takođe povezana sa očekivanjima društva i sa aktivnostima namenjenim poboljšanju okruženja kompanije. Neki autori smatraju da ovaj CED model najbolje ilustruje promenu odnosa između kompanija i društva. [3] Model je stvoren na osnovu tadašnje klime u američkom društvu, koju je karakterisala borba za ljudska prava i vrednosti, etiku i mir. Najznačajniji doprinos u sledećoj dekadi je dao Edvard Friman sa „Teorijom stejkholdera“. Friman je rekao da je zadovoljenje potreba akcionara samo jedan element u procesu

stvaranja vrednosti i identifikovao je veliki broj stejkholdera (interesnih strana) [5] Teorija stejkholdera je postala dominantna paradigma u društvenoj odgovornosti. U ovom periodu se pojavljuju i prvi modeli za ocenjivanje društvene odgovornosti, kao i shvatanje društvene odgovornosti kao procesa, umesto kao izlaza iz procesa. Kao blizak koncept, po prvi put se pominje i koncept održivog razvoja, a naučna zajednica posvećuje pažnju pitanju da li su društveno odgovorne firme i profitabilne firme. Daljim razvojem koncepta, došlo se do stava da kompanije, kao jedne od najmoćnijih institucija na svetu, treba da preuzmu odgovornost za poboljšanje uslova života i rada širom sveta.

Može se reći da društvena odgovornost organizacije ima dve osnovne dimenzije: spoljašnju i unutrašnju. Spoljašnja dimenzija obuhvata odnose sa isporučiocima i korisnicima, odnose sa lokalnom zajednicom, poštovanje ljudskih prava i zaštitu životne sredine. Unutrašnja dimenzija se odnosi na sve aspekte koji se nalaze unutar granica organizacije, odnosno obuhvata menadžment zdravljem i bezbednošću na radu, menadžment ljudskim resursima, menadžment životnom sredinom i menadžment rizikom i promenama. [6] Kao jedan od najvažnijih aspekata unutrašnje dimenzije društvene odgovornosti se nametnulo restrukturiranje organizacije, jer obuhvata i menadžment rizikom i promenama, ali i, u najvećem broju slučajeva, menadžment ljudskim resursima.

2. KONCEPT RESTRUKTURIRANJA

Restrukturiranje je deo unutrašnje dimenzije društvene odgovornosti jer, da bi se izvršilo restrukturiranje, potrebno je sprovesti određene organizacione promene, a da bi restrukturiranje bilo uspešno potrebno je upravljati promenama, odnosno potreban je menadžment promena. Organizacione promene, posebno promene koje uključuju restrukturiranje se odnose na promenu zvaničnih pozicija i formalnih odnosa u organizaciji. Međutim, one su obično praćene i manje vidljivim, promenama u neformalnim mrežama u okviru ogranizacije. [7] Ciljevi organizacionih promena su raznovrsni i dinamični, uslovljeni turbulentnim poslovnim okruženjem. Da bi se postizali ovakvi ciljevi, menadžeri se moraju založiti da organizaciona struktura njihovih preduzeća poprimi nove dimenzije i performanse. [8] Odnosno moraju imati u vidu mogućnosti za restrukturiranje i sprovoditi isto kada god je neophodno i svrsishodno.

3. POTREBA ZA RESTRUKTURIRANJEM U SVETU I U SRBIJI

Kada se govori o organizacionim promenama i restrukturiranju, mora se uzeti u razmatranje više faktora. Poslednjih godina se u Evropi, ali i u većem delu razvijenog sveta dešavaju strukturalne promene u velikom broju privrednih grana. Pored promena u načinu na koji funkcioniše privredna grana, razvoj tehnologije neprekidno uslovljava sve manju potrebu za radnom snagom, što izaziva zabrinutost kako radnika koji su direktno ugroženi, tako i celog društva. Dok je za prošlu deceniju bilo karakteristično izmeštanje proizvodnje u zemlje jugoistočne Azije, u skorije vreme i mnogi poslovi koji zahevaju visoko obrazovanje, pre svega u oblasti informacionih tehnologija, se izmeštaju u Indiju i druge zemlje koje se razvijaju neverovatnom brzinom. Na kraju, najveći uzročnik strukturalnih promena u organizacijama širom sveta je svakako svetska ekonomska kriza, koja je 2008. godine pogodila svetsku privredu i izazvala duboku recesiju u celom svetu. Sve su to uticaji koji primoravaju organizacije na restrukturiranje, a menadžeri često imaju samo jedan odgovor na to- otpuštanje radnika.

Situacija u Srbiji je još dramatičnija. Kada je 2000-te godine počela privatizacija ogromnih društvenih preduzeća veliki broj radnika je proglašen za tehnološki višak i bio otpušten. Svetska ekonomska kriza je toliko dramatično uticala na Srbiju da svakog dana u proseku 555 radnika izgubi posao. Od početka globalne krize nezaposlenost u Srbiji je povećana sa 14% na 20%. [9] Sa pomenutom stopom od 20%, nezaposlenost je u Srbiji dostigla svoj istorijski maksimum, i to je najveća stopa nezaposlenosti u Evropi. [10]

Jasno je da Srbija sebi ne može da dozvoli nova otpuštanja radnika, i da menadžeri sprovodeći neophodno restrukturiranje organizacija, moraju da poznaju i koriste novi koncept- koncept društveno odgovornog restrukturiranja.

4. RESTRUKTURIRANJE KROZ OTPUŠTANJE RADNIKA (DOWNSIZING)

Većina organizacija, suočena sa zahtevima za restrukturiranje, kao prvi izbor uzima otpuštanje radnika (downsizing). Zbog čega je to tako? Zato što se polazi od pretpostavke da postoje samo dva direktna načina da se poveća profit. Jedan je da se smanje troškovi, a drugi je da se poveća prihod. Kako prihod nije potpuno pod kontrolom organizacije, odnosno zavisi od mnogih faktora,

pre svega od tržišta, većina organizacija se okreće smanjenju troškova. Kao najlakši način smanjenja troškova se javlja otpuštanje radnika i opterećenje radnika koji su zadržali svoj posao. Ovo je posebno izraženo u uslužnim organizacijama, gde plate radnika, u većini slučajeva, predstavljaju najveći trošak. Međutim, istraživanja su nedvosmisleno pokazala da dugoročno nema razlike u finansijskim rezultatima između organizacija koje su otpustile radnike i onih koje su pokazale poverenje u svoje zaposlene i odlučile da ih zadrže. [11] Bitno je shvatiti da otpuštanje zaposlenih (eng. downsizing) samo po sebi retko kad ima pozitivan efekat, i strategije te vrste, bez promena u načinu na koji se posao obavlja, obično ne daju željene rezultate. [8] Znači da je potrebno tražiti druge pristupe restrukturiranju, i svrha ovog rada je da prikaže neke druge pravce u restrukturiranju organizacije.

Generalno gledano, postoje dve vrste organizacija prema načinu na koji posmatraju svoje zaposlene. Prva, daleko veća grupa se odnosi na organizacije koje posmatraju svoje zaposlene kao trošak koji treba smanjiti. Takve organizacije sebi postavljaju pitanje: „Koji je minimalan broj radnika koji je neophodan za normalno funkcionisanje organizacije?“ Druga grupa organizacija, mnogo manja od prve, posmatra zaposlene kao prednost koju treba razvijati, i njihovo pitanje je: „Kako promeniti način poslovanja da bi se postojeći zaposleni što efikasnije iskoristili?“ [12] Prva grupa organizacija su organizacije koje otpuštaju svoje radnike i suočavaju se sa mnogim nedostacima takve strategije.

Otpuštanje je veoma traumatično za radnike i ima izuzetno negativan uticaj na celokupnu zajednicu. Jer otpuštanje radnika nema uticaj samo na organizaciju u kojoj se sprovodi već i na druge interesne i zainteresovane strane, pre svega na dobavljače i korisnike. Otpuštanjem se pokreće čitav krug, koji samo multiplicira dejstvo početnog koraka, i završava se padom celokupnih privrednih aktivnosti u zajednici. Sa druge strane, radnici koji zadrže svoj posao, „preživeli“, mogu lako da izgube svoju lojalnost prema organizaciji i motivaciju za rad. Neka istraživanja su pokazala da se više od polovine „preživelih“ radnika žali na stres, i da se to odražava na finansijske rezultate organizacije. [13] Edvard Deming, koji se smatra ocem menadžmenta totalnim kvalitetom (TQM) je rekao da sigurnost posla stvara vezu između zaposlenih i organizacije i da, na kraju, doprinosi uspehu programa kvaliteta. Demingovo tvrđenje je potvrdilo kasnije istraživanje koje je pokazalo veliki pad zadovoljstva korisnika onih organizacija koje su otpustile značajan broj radnika. [14]

Mnoge organizacije koje otpuštaju zaposlene, nakon toga zapošljavaju ili regrutuju nove ljude. Regrutovanje, selekcija i trening predstavljaju značajan trošak za organizaciju. [15] Ovakve ili slične strategije su primenjivali strani investitori u toku privatizacije u Srbiji, jer nisu bili zadovoljni znanjem i veštinama postojećeg kadra u organizacijama.

Organizacije koje biraju otpuštanje radnika kao prvo rešenje prilikom restrukturiranja poslovanja, polaze od pretpostavke da će ono neminovno dovesti do povećanja produktivnosti, a samim tim i profita. Međutim, određene studije su pokazale da je samo u polovini organizacija koje su otpustile radnike došlo do povećanja profita. U 20% organizacija, profit je čak i opao. Takođe, pokazano je da je uloga otpuštanja radnika u povećanju produktivnosti precenjena. [16]

5. ODGOVORNO RESTRUKTURIRANJE

Prema Kasiju (Cascio W. F.), postoje određene greške koje organizacije najčešće ponavljaju prilikom restrukturiranja, i zato svaka organizacija treba posebnu pažnju da obrati na njih:

- 1) *Organizacije ne uspevaju jasno da definišu svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve, zbog čega je teško očekivati da će restrukturiranje dati željene rezultate, jer samim tim ni oni nisu jasno definisani;*
- 2) *Organizacije često koriste otpuštanje radnika kao prvi korak prilikom restrukturiranja, nekada bez detaljne analize i ekonomskog razloga za to, jednostavno „kloniraju“ konkurenciju;*
- 3) *Organizacije često neselektivno otpuštaju radnike. Ovaj problem je veoma izražen u organizacijama koje posluju u turbulentnim privrednim granama, kao i u organizacijama koje zavise od svojih radnika, njihovih znanja i mreža;*
- 4) *Organizacije ne uspevaju da promene način na koji se radi. Jednostavno, u najvećem broju slučajeva, istu količinu posla, koji se obavlja na isti način, treba da obavi mnogo manje radnika;*
- 5) *Organizacije ne uspevaju da uključe radnike u proces restrukturiranja. Mnoge studije su pokazale da radnici mnogo lakše prihvataju promene u čijem su kreiranju sami učestvovali;*
- 6) *Organizacije ne uspevaju da uspostave otvorenu i iskrenu komunikaciju sa zaposlenima. Dobra komunikacija je osnov za izgradnju poverenja između menadžmenta*

- i zaposlenih, a poverenje je ključno za restrukturiranje;
- 7) *Organizacije ne uspostavljaju adekvatan odnos sa onima koji su izgubili posao.* Često se organizacije čak ni ne ophode prema njima dostojanstveno i s poštovanjem. Takođe ne pružaju im odgovarajuću pomoć za buduću karijeru. (trening, savetovanje);
 - 8) *Organizacije ne uspevaju efektivno da upravljaju „preživelim“ radnicima.* Mnoge organizacije potcenjuju efekte koje otpuštanje može imati na „preživle“ radnike. Kod njih se javlja stres, nesigurnost, što dovodi do smanjene motivacije i opadanja produktivnosti;
 - 9) *Organizacije prilikom restrukturiranja ne uzimaju u obzir druge stakeholdere.* Pored zaposlenih, restrukturiranje utiče na druge interesne strane kao što su, pres svega, korisnici, ali i dobavljači, akcionari i lokalna zajednica;
 - 10) *Konačno, organizacije ne procenjuju rezultate restrukturiranja i ne uče na greškama.* [17]

Mnoge organizacije se, da bi izbegle navedene greške, odlučuju da restrukturiraju odgovorno, odnosno da se oslone na svoje zaposlene kako bi stvorili održivu konkurentsku prednost. Da bi u tome uspele, koriste širok spektar aktivnosti i praksi, kao što su: razvijanje veština zaposlenih i stalno učenje; širenje informacija; uključivanje zaposlenih u kreiranje i implementaciju procesa rada; „spoljšene“ (eng. flattened) organizacione strukture; partnerstva između zaposlenih i menadžmenta; kompenzacije povezane sa veštinama zaposlenih i performansama organizacije; [18]

6. PRIMERI ODGOVORNOG RESTRUKTURIRANJA

U ovom radu ćemo navesti primere nekoliko kompanija, mahom američkih, koje su se odlučile da restrukturiraju odgovorno.

Charles Schwab je američka kompanija iz finansijskog sektora, koja je početkom prošle decenije (2000. godine) zapala u krizu. Menadžerima je postalo jasno da je neophodno smanjiti troškove. Prvi korak na koji su se odlučili je bilo drastično smanjenje troškova za ručkove, putovanja i zabavu, uz odgovarajuće objašnjenje zaposlenima. Kada je postalo jasno da ove mere neće biti dovoljne, sledeći korak je bilo smanjenje plata. Prilikom smanjenja plata, dva direktora kompanije (CEO) su svoje plate smanjili za 50% (!) dok su sledećim nivoima menadžmenta plate smanjivane za u rasponu od 5%-20%. Zaposleni su podsticani da iskoriste svoje odmire i da uzmu „neplaćeno“. Menadžment je čak i odredio da

petak može da bude „dobrovoljan“ dan, odnosno da zaposleni ne moraju da dolaze taj dan ako nemaju klijenta, i što im se naravno ne plaća. Međutim, pored svih ovih mera za smanjenje troškova, otpuštanje radnika je bilo neminovno, ali je i tada Charles Schwab pokazao izuzetnu odgovornost. Uveli su novčane bonuse za ljude koji se vrate u kompaniju u narednih 18 meseci. Pored otpremnine, radnici su dobili određenu količinu akcija kompanije, plaćeno zdravstveno osiguranje u narednom periodu. (što je u američkom društvu izuzetna pogodnost) i aktivnu pomoć pri pronalaženju novog posla.

Neke organizacije koriste drugačije načine. Cisco Systems, američka kompanija iz IT sektora je deo svojih zaposlenih prosledila neprofitnim organizacijama, na određeni period, plaćajući im sve vreme jednu trećinu plate, kako bi mogla lakše da vrati svoje radnike kada budu bili potrebni. Sličnu strategiju je koristila Accenture, američka konsultantska kompanije, koja je plaćala zaposlenima 20% od plate, i dozvoljavala im da zadrže službeni laptop i mobilni telefon. To se pokazalo kao dobar način da zadrže zaposlene u nekoj vrsti odnosa, pošto su u njih uložili mnogo vremena i novca.

Motorola je u jednom trenutku, zbog krize u telekomunikacionom sektoru, bila prinudena da otpusti određen broj radnika. Pored otpremnine, radnici su dobili pomoć prilikom pisanja biografija i treninge kako bi postali konkurentniji na tržištu rada. Motorola im je takođe pružila aktivnu pomoć pri pronalaženju novog posla, kroz obezbeđivanje kontakata. Kompanija se odlučila za ovu strategiju, kako bi zadržala dobru sliku o sebi i dobar odnos sa bivšim zaposlenima, jer će joj verovatno biti ponovo potrebni kada se situacija u privednoj grani poboljša.

Kada je trenutna situacija na tržištu nepovoljna, a očekuje se oporavak, neke kompanije se odlučuju za strategiju zamene radnika kako bi sprovele jednu vrstu privremenog restrukturiranja. U američkoj praksi je poznat primer kompanija koje su svoje zaposlene ustupile drugim kompanijama, kojima su bili potrebni radnici, plaćajući pomenutim radnicima doprinose i razlike u platama. Na taj način, radnici su i dalje bili u radnom odnosu kod matične kompanije, i kompanija je izbegla troškove regrutovanja, selekcije i obuke, kada je obim posla ponovo porastao. Jedan od najboljih primera je svakako američka kompanija Rhino Foods, koja je svoje zaposlene ustupila dvema kompanijama iz okruženja, od kojih je jedna bila najveći kupac Rhino Foods-a. Radnici ne samo da su dobili veće plate, već su i razvili nove veštine, i što je najvažnije, mnogo jasnije i bolje su shvatili potrebe svog kupca. Kada su se uslovi na tržištu

poboljšali, radnici su vraćeni u Rhino Foods, i zbog svojih novih znanja, predstavljali su još vrednije resure nego ranije.

S druge strane, postoje i isključivo *in-house* strategije, odnosno strategije u kojima se restrukturiranje u celosti sprovodi u okvirima organizacije, što znači da ne dolazi do otpuštanja radnika. Klasičan primer ovakve strategije je ponovno zapošljavanje u okviru kompanije, što je izuzetno dobro rešenje, jer većina radnika zadržava posao, a samo rešenje je dugoročno. Intel, velika multinacionalna kompanija, je spovala ovakvu strategiju. Kompanija je formirala pet centara za razvoj zaposlenih, koji su nudili alate za samocenjivanje, savetovanja, šanse za edukaciju i listu otvorenih poslova u Intel-u. Obezbeđena su sredstva za promenu poslova i redefinisane su veštine neophodne za obavljanje određenih poslova, sve u cilju ohrabrivanja radnika da pronađu nov posao u Intel-u. Rezultati ovakve strategije su bili izuzetni. Iako je zatvorena cela jedna fabrika, više od 85% zaposlenih je uspelo da nađe nov posao u Intel-u, dok je onima koji nisu pružena pomoć u pronalaženju novog zaposlenja.

Jedan od načina restrukturiranja koji se često koristi u SAD je otkup kompanije od strane radnika (eng. buyout). Biće prikazan primer avioprevoznika United Airlines, koji je naveća kompanija u SAD koja je u vlasništvu zaposlenih. Kada je kompanija zapala u krizu, menadžment su odlučio da umesto otpuštanja dela radnika, radnicima ponudi da otkupe deo kompanije. Na koji način? Grupa zaposlenih je prihvatila smanjenje plate u visini od 8%-15% u narednih pet godina u zamenu za akcije kompanije. Na taj način, došlo je do ogromnog smanjenja troškova, ali su i radnici postali motivisaniji, jer su istovremeno i vlasnici i pored plata, očekuju i dividende, koje zavise od njihovog rada.

Postoje naravno i organizacije koje, suočene sa krizom, rešenje ne vide ni u kakvom smanjivanju obima posla, ili otpuštanju zaposlenih, već u njihovom većem uključivanju u donošenje odluka i u promeni organizacione kulture. Chase Manhattan Corporation, jedna od najuglednijih banaka u SAD je zahvaljujući sopstvenim greškama došla na ivicu propasti. Menadžment je rešenje video u promeni organizacione kulture i definisao je pet ključnih vrednosti banke: fokus na korisnike, uzajamno poštovanje, timski rad, kvalitet i profesionalizam. Menadžment je definisao načine da „usadi“ ove ključne vrednosti u poslovanje banke. Pored merenja rezultata zaposlenih u odnosu na ciljeve i ključne vrednosti (eng. Performance Management) uvedena je i evaluacija zaposlenih u više dimenzija. Zaposlene su ocenjivali nadređeni, podređeni, kolege na istom nivou i korisnici. (eng. 360-degree

feedback). Sve je praćeno odgovarajućim karijernim savetovanjem i obukom, a za one koji su doprinosili ostvarenju ciljeva i ključnih vrednosti su uvedeni bonusi. Određenim direktorima je polovina plate bila opcionalna, odnosno zavisila je od uspeha njihove poslovne jedinice. Iako se uspeh koji je usledio ne može u potpunosti pripisati ovim promenama, sigurno je da su one imale značajan uticaj i da su one jedan vid ogovornog restrukturiranja. Eaton, kompanija koja se bavi proizvodnjom delova za vozila, je zbog neophodnosti smanjenja troškova, primenila američki pristup japanskom konceptu kaizen, odnosno stalnim, relativno malim poboljšanjima. Kompanija je pokazala izuzetno poverenje u svoje zaposlene i formirala je radne timove na svim nivoima, koji su imali daleko veća ovlašćenja nego ranije. Svakog jutra predstavnici radnih timova prisustvuju sastanku na kome se analiziraju rezultati jučerašnjeg rada. Na taj način, oni se upozavaju sa radom cele fabrike i imaju priliku da ga poboljšaju. Bonusi više nisu vezani za individualni učinak, jer je to dovelo do lošijeg kvaliteta, nego za učinak cele fabrike. Od kada je uveden ovaj sistem, zaposleni su svake godine ostvarili bonuse. Radni timovi na svim nivoima mogu da daju predloge za smanjivanje troškova, što je dovelo do toga da čak i timovi na najnižim nivoima daju izuzetna rešenja za uštede. Samostalnost timova je prevazišla samo proizvodnju, i proširila se do toga da članovi tima biraju nove članove tima i nadređene. Ovaj način restrukturiranja, odnosno promena stava prema zaposlenima, davanje veće samostalnosti je Eaton-u donela ogromne uštede i eliminisala potrebu za otpuštanjem radnika.

Analizirajući primere iz prakse, naučna zajednica je došla do određenih pravila koje treba poštovati kada se javi potreba za restrukturiranjem organizacije. Neki autori predlažu poštovanje sledećeg seta principa prilikom ogovornog restrukturiranja:

- Koristiti otpuštanje kao poslednje sredstvo, a istovremeno obnoviti svoje poslovanje.
- Stvoriti dobru volju, čak i lojalnost kod otpuštenih radnika i postupati dobro prema preživelim.
- Obezbediti sigurnost radnog mesta kroz preraspodelu posla.
- Zatražiti dobrovoljno smanjenje plata, kao i druge žrtve, i od rukovodilaca i od radnika.
- Troškovi se moraju smanjiti. Ako je moguće, neka radnici odluče kako. [8]

Pored ovih, u literaturi se mogu naći dodatne preporuke, odnosno da organizacije koje žele da restrukturiraju odgovorno treba da:

- Jasno definišu kratkoročne i dugoročne ciljeve restrukturiranja;
- Uključe zaposlene u kreiranje promena;
- Komuniciraju otvoreno za zaposlenima;
- Obučavaju zaposlene i menadžere za nove načine poslovanja;
- Shvate restrukturiranje kao deo procesa stalnog poboljšanja; [17]

Naravno ovo su samo neke smernice koje mogu da pomognu menadžerima prilikom restrukturiranja, ali menadžeri moraju, u zavisnosti od situacije u njihovoj kompaniji da odrede adekvatan skup aktivnosti kojim će sprovesti restrukturiranje

7. ZAKLJUČAK

U današnjem poslovanju, kada su tehnološki skokovi svakodnevnica i kada je nepredvidivost osnovna odlika okruženja, restrukturiranje se nametnulo kao izuzetno važan koncept za organizacije. Organizacije moraju redovno da restrukturiraju svoje poslovanje, kako bi ostale konkurentne. Zbog toga je izuzetno značajno da menadžeri poznaju sve raspoložive strategije za

restrukturiranje. Prva strategija domaćih menadžera (često i jedina) je otpuštanje radnika, delom zbog nepoverenja u domaće radnike, delom zbog nepoznavanja drugih koncepata. Naravno, otpuštanje radnika je nekad neophodno. Mnoge kompanije su sprovele restrukturiranje tako što su otpustile deo radnika, i to je dovelo do povećanja produktivnosti. Međutim, otpuštanje je donelo rezultat kada je bilo deo neko generalnog plana poslovanja, odnosno kada je praćeno odgovarajućim promenama u načinu obavljanja posla. Mnoge firme su na taj način postale produktivnije i konkurentnije. Međutim, preporuka ovog rada je da menadžeri ne bi trebalo da koriste otpuštanje radnika sa opštom pretpostavkom da će time rešiti sve probleme i povećati produktivnost. Trebalo bi pre toga da razmotre sve alternativne strategije koje im stoje na raspolaganju, i da pokušaju da iskoriste potencijal svojih zaposlenih. Trebalo bi da iskoriste neke od strategija ponuđenih u radu, kako bi se još jasnije fokusirali na one oblasti poslovanja u kojima kompanija poseduje konkurentsku prednost. Jer na taj način doprinose boljitku celog društva, što bi trebalo da bude cilj svake društveno odgovorne kompanije.

LITERATURA

- [1] Windsor D.: „The future of corporate responsibility“, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, no. 3, pp. 225-56., 2001,
- [2] Maignan I. and Ferrell O.C.: „Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, no. 1, pp. 3-19., 2004
- [3] Carroll A.B.: „Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct“, *Business and Society*, vol. 38, no. 3, pp. 268-95., 1999
- [4] Turner R.J.: „Corporate Social Responsibility: Should disclosure of social considerations be mandatory?“, *Submission to the Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services Inquiry*. Retrieved November 24, 2006
- [5] Lucas T., Wollin A. and Lafferty G.: „Achieving social responsibility through corporate strategy: a matter of governance“, *Governance and Capable Responsibility in the New Millennium*, Canberra, 2001.
- [6] Đurić M., Filipović J.: „Dimenzije društvene odgovornosti organizacija“, *XI Internacionalni simpozijum SymOrg 2008*, jun 2008.
- [7] Cross R., Borgatti S. P., and Parker A. Making invisible work visible: „Using social network analysis to support strategic collaboration.“ *California Management Review*, 44, 25-46., 2002.
- [8] Dulanović Ž., Jaško O.: „Organizaciona struktura i promene“, *Fakultet organizacionih nauka*, Beograd, 2009.
- [9] Republički zavod za statistiku, <http://webrzs.stat.gov.rs>
- [10] B92 online, članak, „Srbija tužni lider u nezaposlenosti“, 18.02.2011., www.b92.net
- [11] Cascio, W. F., Young, C. E., and Morris, J. R.: „Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations“, *Academy of Management Journal*, 40(5): 1175–1189; 1997.
- [12] Cascio W. F.: „Odgovorno restrukturiranje-kreativne i profitabilne alternative otpuštanju“, *Prometej*, Novi Sad, 2003.
- [13] Northwestern National Life: „Employee Burnout: America’s Newest Epidemic.“ *Northwestern National Life*, Minneapolis, MN, 1991.
- [14] Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Euhene W. Anderson, Jaesung Cha, and Barbara, Everitt Bryant: „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings,“ *Journal of Marketing*, 60, (4), 7-18, 1996.
- [15] Cascio W. F.: „Managing Human Resources“, *Quality of Work Life, Profits* (4th ed), McGraw-Hill, New York, NY 1995.
- [16] Business Week: „Why pink slips don’t necessarily add up to productivity hikes.“ *Business Week*, p20, July 4, 1994.

- [17] Cascio W. F.: „Strategies for responsible restructuring“, Academy of Management, Vol. 18, No. 3, 2002.
- [18] Cascio, W. F.; „The guide to Responsible Restructuring“, Alliance for Redesigning Government, National Academy of Public Administration, 1998.