

Dr Mihajlo Travar\*

# Globalizacija kao imperativ promjena

## Rezime

*Aktuelni proces globalizacije svjetskog tržišta i kompleksnost poslovnog okruženja su savremeni uslovi poslovanja na koje se organizacije ne mogu prilagoditi. Dinamičnost i promjenljivost zamjenjuju stabilnost i statičnost, zatvorenost preduzeća ustupa mjesto otvorenosti i organizacijama bez granica, rizik i nesigurnost javljaju se kao zamjena za sigurnost u poslovanju. Ovaj problem je prisutan kako u tržišnim razvijenim ekonomijama, tako i u tranzicionim ekonomijama.*

*Problemu spremnosti preduzeća za organizacione promjene danas se poklanja velika pažnja, kako sa praktične, tako i sa istraživačke tačke gledanja. Razloge treba tražiti u činjenici da savremeno doba obilježava brz razvoj nauke i tehnike, nove tehnologije, fleksibilni sistemi, moderne metode i tehnike organizovanja i upravljanja preduzećima. Organizacione promjene u preduzećima danas se postavljaju kao imperativ, jer se efikasna proizvodnja složenih tehničkih sistema može vršiti samo u savremeno opremljenom i organizovanom preduzeću, koje postiže odgovarajuće ekonomske rezultate poslovanja.*

## UVOD

Promjene i poboljšanja u poslovnom svijetu dovode do toga da preduzeća koja su dostigla visok nivo izvrsnosti nezadrživo probijaju granice i pune unutrašnja tržišta bližih i daljih država. Ona donose sa sobom novi kvalitet proizvoda i usluga, i u isto vrijeme novu filozofiju, novu kulturu savremenog poslovanja, nova pravila socijalno-ekonomskih odnosa - globalizaciju. Globalizacija pobuđuje zaoštavanje konkurentne borbe, zahtijeva odgovarajuće promjene od svakog proizvođača i od nacionalnih ekonomija u cjelini. Ovo je posebno aktuelno za zemlje tranzicijskih ekonomija, koje se karakterišu relativno niskom radnom kulturom. Za njih, globalizacija predstavlja nove, veoma ozbiljne, ispite i rizike, a u isto vrijeme, u određenim uslovima, i nove mogućnosti. Globalizacija nudi potrošačima nove kvalitete i pruža im mogućnosti stvarnog korišćenja svoga prava na izbor robe i usluga. Doprinosi promjenama u shvatanju potrošača, budi osjećaj samouvažavanja i čini ih znatno zahtjevnijim prema dobavljačima. Kao odgovor na izazove globalizacije, značajno se pojačala socijalna opredijeljenost vodećih preduzeća. Ovo se posebno ispoljilo kroz aktivizaciju usavršavanja tih preduzeća na osnovama koncepcije totalnog upravljanja kvalitetom i modela izvrsnih organizacija, orijentisanih na postizanje najboljih rezultata i visokog nivoa konkurentne sposobnosti. Istovremeno su široku primjenu dobili međunarodni standardi sistema menadžmenta (ISO serije 9000 i 14000, OHSAS 18000, SA 8000 i dr.).

Preduzeća danas moraju razmišljati globalno ili će zaostajati u poslovanju i na tržištu. Realnost današnjeg poslovnog svijeta, kao globalnog radnog okruženja, dovela je mnoga preduzeća do toga da uspostave globalne (transnacionalne) radne timove da bi proširili svoje proizvode i dejstva na internacionalnom tržištu. Jedan model efikasnosti globalnog tima, nazvan GRIP (Goal-Relation-Information-Process) model, sugeriše da se timovi fokusiraju na razvoj u četiri kritične oblasti: ciljevi, odnosi, informacije i procesi. Timovi

koji efektivno sjedine različita porijekla i interese u kulturu timskog rada fokusiranog na služenje organizacionim internacionalnim ciljevima, mogu značajno da povećaju globalnu konkurentnost preduzeća. Organizacioni dizajn za internacionalnu strukturu mora da odgovara sopstvenoj situaciji, obezbjeđujući dovoljno procesiranje informacija za koordinaciju i kontrolu, dok fokusira zaposlene na specifične funkcije, proizvode, ili geografske regione, sa specijalnim interesovanjem za „globalne nasuprot lokalnih prilika“.

Tranzicija, izraz prečesto korišten, mnogo hvaljen, još više kuđen, jeste proces koji podrazumijeva transformaciju državnog u privatno vlasništvo, ali i sveobuhvatnu promjenu političkog, institucionalnog, ekonomskog i socijalnog sistema. Na prvom mjestu tranzicija predstavlja promjenu načina razmišljanja. To je sveobuhvatni set promjena, i veoma je teško definisati trenutak u kom ove promjene počinju ili trenutak u kom se završavaju. Većina preduzeća, u početku procesa tranzicije, bila su pod državnim monopolom, odlikovala ih je velika neefikasnost, bilo je prisutno malo ili uopšte nije bilo konkurencije. Poseban problem su predstavljale nerealno visoke cijene proizvoda, servisa i usluga, kao i neadekvatna organizaciona struktura. Procesi deregulacije i liberalizacije, koji su prisutni u svim državama svijeta, naročito su važni za zemlje u tranziciji, i podstaknuti su informatičkom revolucijom i svjetskom ekonomskom integracijom. Deregulacija predstavlja program ekonomske politike kojim se smanjuju državna ograničenja, odnosno kontrolne mjere, a za cilj ima podsticanje konkurentne borbe na tržištu. Iako primjena ovog načela izaziva brojne i bolne probleme u zemljama u tranziciji, ovaj proces je nezaustavljiv. Proces tranzicije ka tržišnoj ekonomiji nameće potrebu da se uhvati korak sa svjetskim tržišnim trendovima, što podrazumijeva liberalizaciju tržišta u svim segmentima.

Za opstanak, rast i razvoj preduzeće mora da angažuje i raspoređi sve svoje resurse, tako da se prilagodi aktuelnim zahtjevima dinamičnog okruženja. Preduzeća će biti uspješna ako dovoljno

\* Telekomunikacije Republike Srpske ad, Banja Luka.

ulažu u intelektualne resurse i ako valjano upravljaju njima. Pored kadrova, finansija i proizvodnih kapaciteta, u glavne resurse bitne za prilagođavanje preduzeća spada i organizacija, prije svega organizaciona struktura. Izgradnja organizacione strukture mora da obezbijedi: ostvarivanje ciljeva organizacije; optimalnu podjelu rada, posebno zadataka koji se dodjeljuju menadžerima; punu pažnju posvećenu ključnim funkcijama u organizaciji i jasno utvrđivanje odgovornosti; racionalnu upotrebu kvalifikacija, iskustva i specijalističkih znanja; zaposleni moraju da rade u efikasnim timovima, a njihov rad se mora zasnivati na adekvatnom sistemu informacija i komunikacija. Preduzeća imaju svoj životni ciklus: nastajanje, rast, zrelost, opadanje i nestanak, a organizaciona struktura i njena druga svojstva zavise od stepena razvoja u kojem se preduzeće nalazi. Da bi se procesi, poslovi i zadaci u preduzeću izvršavali efektivno i efikasno i da bi se sagledala potpuna slika preduzeća i okruženja, preduzeća treba da razvijaju informacione sisteme koji imaju ključnu ulogu u razvoju i funkcionisanju.

Organizacija se shvata kao otvoreni sistem u neprestanoj interakciji sa okruženjem, koji iz okruženja uzima sirove materijale, ljude, energiju i informacije, transformiše ih u proizvode i usluge koje vraća okruženju. Sastoji se od mnogo podsistema koji su u dinamičkoj međusobnoj interakciji. Radi uspješnog funkcionisanja i razvoja, organizacija mora imati odgovarajuće komunikacije sa svim podsistemima i sticati informacije koje će joj omogućiti pravovremeno doznavanje aktuelnih promjena u tom podsistemu da bi im se mogla prilagoditi, kao i predviđanje promjena da bi mogla aktivno usmjeriti vlastiti razvoj i funkcionisanje u dinamičkom okruženju. Pored toga, organizacija se posmatra sa stanovišta teorija kontingencije. Jedna od osnovnih pretpostavki na kojima se zasnivaju teorije kontingencije jeste neprestana promjenljivost organizacije i njenog okruženja. Po tome se one bitno razlikuju od klasičnih teorija koje podrazumijevaju fiksiranost, stabilnost, uniformnost. I organizaciji i njenom okruženju svojstvena je neizvjesnost. Zato su organizaciji neophodne odgovarajuće informacije kojima bi se ta neizvjesnost redukovala sa ciljem donošenja ispravnih odluka u upravljanju organizacijom. Što su promjene okruženja brže, to su veće potrebe za informacijama o njima. Osnovni problem neke organizacije sastoji se u određivanju potrebne količine informacija za donošenje ispravnih odluka. Efektivnost organizacije zavisi od strukture, adekvatne da obradi informacije koje su neophodne za obavljanje postavljenog zadatka. Organizacija u isto vrijeme funkcionise i transformiše se; ona je u isto vrijeme autonomna i zavisna od svog okruženja; informiše i biva informisana; postavlja

sopstvene ciljeve i teži njihovom postizanju; proizvodi i gradi za svoje okruženje, ali ujedno izgrađuje i samu sebe. Organizacija ne samo da obrađuje informacije koje nastaju izvan organizacije, nego njen informacioni sistem ima ključnu ulogu u proizvodnji, elabraciji, prenošenju, obradi i memorisanju informacija koje nastaju u organizaciji.

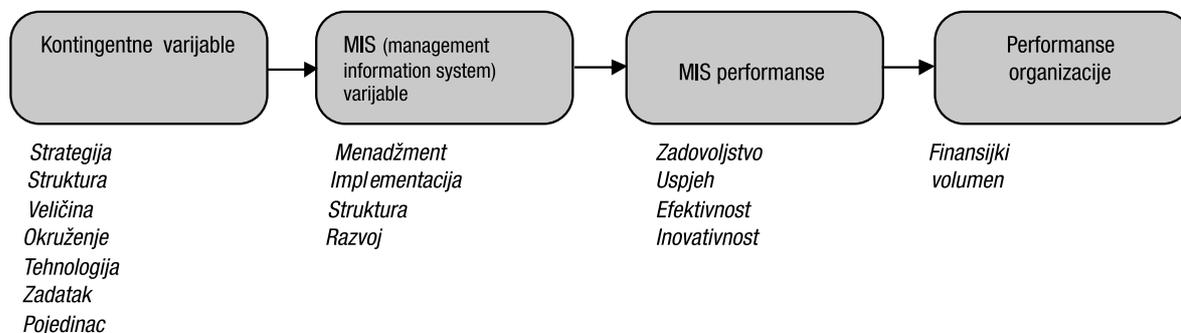
## 1. KONTINGENTNA TEORIJA ORGANIZACIJE

Kontingentni pristup predstavlja jedan od novijih pristupa teorije organizacije. Zasniva se na principima opšte teorije sistema organizacije, koji definišu sistem kao skup međuzavisnih dijelova i relacija između njih. Kontingentna teorija je klasa teorije ophođenja, koja tvrdi da ne postoji jedan najbolji način-pristup da se organizuje i upravlja organizacijom, ili da se donose odluke. Stil organizacijskog rukovođenja je kontingentan (zavisan) od različitih unutrašnjih faktora i spoljašnjih veza organizacije. Ovi faktori kontingentne teorije uključuju: veličinu organizacije, sposobnost adaptacije u okruženju, razliku između resursa i operativnih aktivnosti, pretpostavke menadžera u vezi sa zaposlenima, strategijom, tehnologijom koja se koristi, itd.

Kontingencija je nepredviđena okolnost, događaj ili faktor konkretne situacije koji može uticati na događaje (menadžment, organizaciju i sl.), i u organizacijskoj teoriji često se označava kao situacija o kojoj ovisi kakva će rješenja najbolje funkcionisati. Četiri bitne ideje kontingentne teorije organizacije su:

- Ne postoji univerzalan način upravljanja, tj. ne postoji najbolji sistem za sva preduzeća.
- Dizajn organizacija i njihovih podsistema mora biti prilagođen-fit zahtjevima okruženja. Organizacije su pod uticajem okoline i svoga istorijata, ali i takvih faktora kao što je tehnologija koja se primjenjuje, dimenzije preduzeća, konkurentnost na tržištu, stabilnost okruženja, ljudi koji su u nju uključeni...
- Efikasne organizacije imaju odgovarajuću prilagođenost-fit u okruženju, i između svojih podsistema. Struktura, kontrola i sistemi mjerenja performansi u svakom preduzeću biće pod uticajem okruženja i biće različiti.
- Potrebe organizacije su bolje zadovoljene kada je organizacija dizajnirana na odgovarajući i prikladan način, i kada je stil menadžmenta prikladan i adekvatan kako za preduzete zadatke, tako i za prirodu radne grupe i same organizacije, jer je svaka organizacija jedinstvena.

**Slika br. 1:** Prikaz kontingentne teorije u MIS istraživanju



Izvor: [4]

Ova teorija daje smjernice i upute menadžerima da adaptiraju strukturu koja će im omogućiti da implementiraju svoju strategiju. Proširen pogled kontingentne teorije je da struktura organizacije zavisi od tehnologije kompanije i okruženja i da je efikasnost sistema menadžmenta kontingentna od organizacione strukture. Za menadžere, zahtjev koji proizlazi iz kontingentne perspektive je da

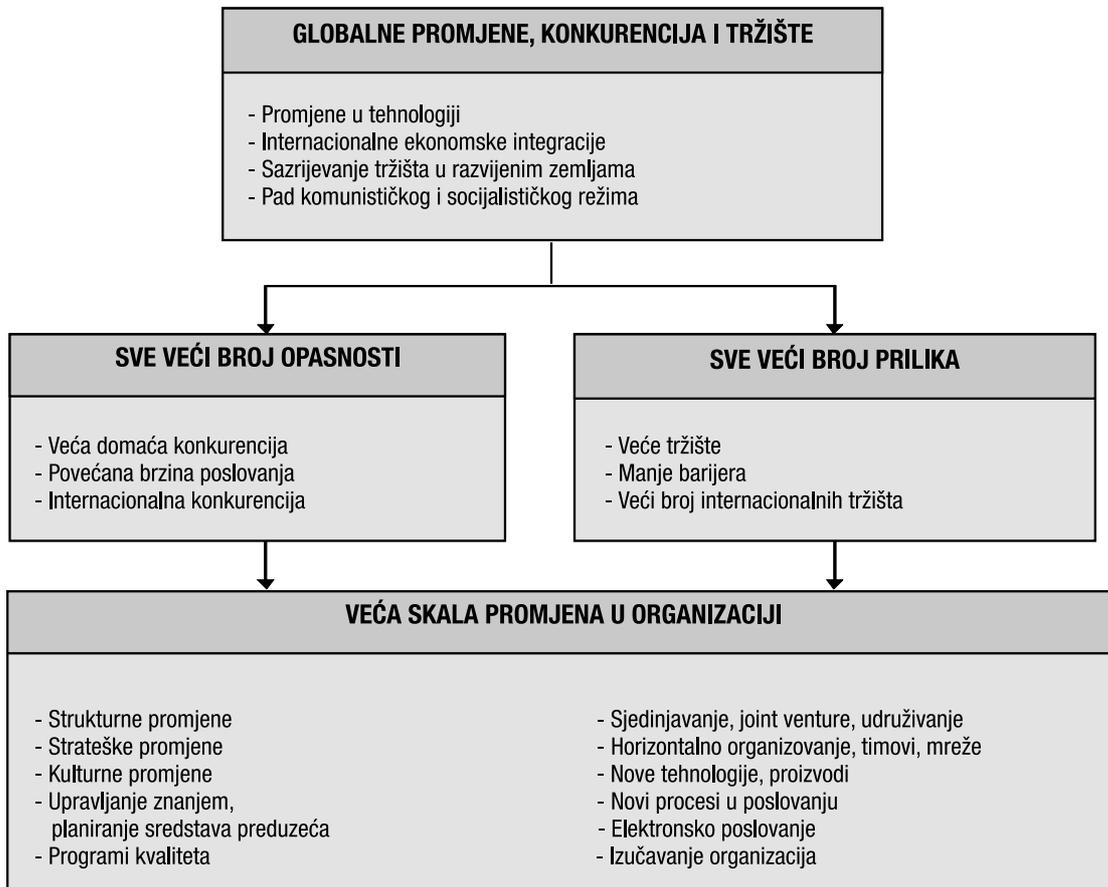
se identifikuje koje će „tehnike-metode“, u posebnim situacijama, najbolje doprinijeti ostvarenju organizacionih ciljeva. Funkcionalna perspektiva kontingentne teorije pretpostavlja da je menadžment razvio ili usvojio sistem kontrole, koji će doprinijeti i pomoći ostvarivanju željenih ciljeva i rezultata.

## 2. GENERATORI ORGANIZACIONIH PROMJENA

Transformacija organizacije predstavlja odgovor na izazove koji se svakodnevno postavljaju pred organizacije, i njom se nastoji pronaći način za oblikovanje ponašanja ljudi u organizacijama kako bi se unaprijedio kvalitet proizvodnje i povećala organizaciona efikas-

nost. Promjene se mogu definisati kao proces mijenjanja, odnosno modifikovanja postojeće organizacije. Neophodnost stalnih promjena proizlazi iz trajne potrebe organizacije da bude uspješna. Organizacione promjene nikada se ne mogu ograničiti samo na organizaciju u užem smislu, već se uvijek direktno i indirektno proširuju na sve elemente poslovnog sistema, mada pokretači i izvršioци organizacionih promjena mijenjaju samo najvažnije, bazične komponente organizacionog sistema i/ili relacije među njima.

Slika br. 2: Snaga i faktori koji rukovode potrebom za glavnim organizacionim promjenama



Izvor: [4]

Organizacione promjene mogu biti odgovor na promjene u okruženju kao eksternom generatoru promjena (od kojih su najznačajniji tržišni, pravni i tehnološki) ili kao odgovor na promjene u ciljevima i u strategiji preduzeća, kao internom generatoru promjena. U oba slučaja, promjene mogu predstavljati napor da se „preživi“, ili da se poveća efikasnost i kvalitet, pozicija na tržištu i kompetitivnost, itd.

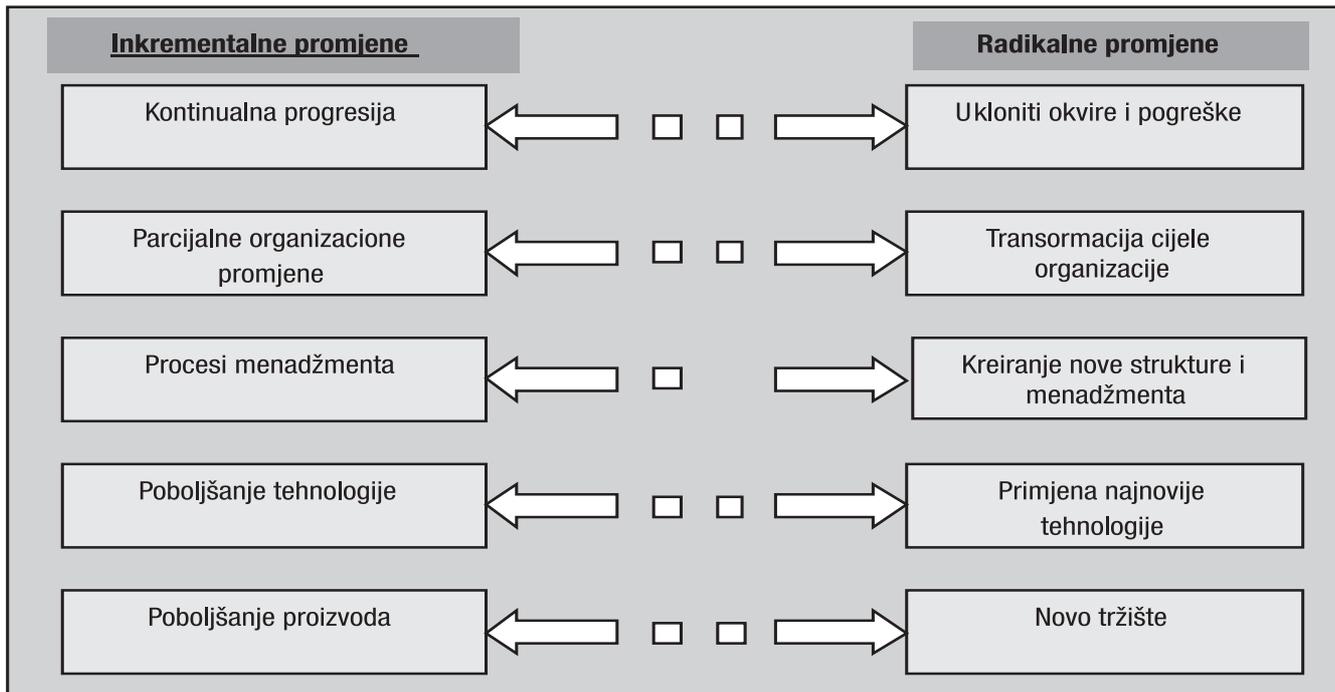
Da bi se preduzeća održala na tržištu uz sve prisutniju globalnu konkurenciju, moraju da posjeduju sposobnosti za promjene, odnosno fleksibilnost:

- funkcionalnu (sposobnost prebacivanja zaposlenih s jednih poslova na druge);
- numeričku (obavljanje poslova sa relativno malim brojem zaposlenih);
- finansijsku (prilagođavanje troškova tržišnim uslovima).

Fleksibilna organizacija reaguje na promjene u okruženju kao što su: promjene na svjetskom tržištu i međunarodnoj konkurenciji; promjene u političkoj sferi i društvene promjene; promjene sistema vrijednosti; socijalne i demografske promjene; promjene na području informacija i komunikacija; promjene u proizvodnim

tehnologijama; fuzija između preduzeća. Upravljanje transformacionim sistemom uključuje kontrolisanje sistema i okruženja. Promjena u okruženju može da navede menadžment na promjenu inputa, outputa, sistema kontrole, ili samog transformacionog sistema. Pod stalnim uticajem inovacija u tehnici, tehnologiji, automatizaciji i robotizaciji, udio sredstava za rad neposredno se povećava, dok se udio radnika relativno smanjuje u odnosu na porast količine proizvoda i dolazi do drugačijeg raspoređivanja radnika. Ako organizacija ne raspolaže pouzdanim, značajnim, tačnim, pravovremenim i što potpunijim informacijama o okruženju, neće moći jasno razumjeti to okruženje i predvidjeti promjene istog. U tom slučaju je vjerovatno da strategija koju organizacija odabira neće biti u skladu sa situacionim faktorima, što može da bude kobno za njen opstanak. Vrste promjena koje su korištene da bi se prilagodilo okruženju, mogu biti procijenjene prema omjeru koji pokazuje do kog obima su promjene inkrementalne ili radikalne za organizaciju. Inkrementalne promjene predstavljaju seriju kontinualne progresije koja održava organizacioni opšti ekvilibrijum i često ima uticaj samo na jedan dio organizacije, dok radikalne promjene, u suprotnom, eliminišu okvir referenci organizacije, često transformišući cijelu organizaciju.

Slika br. 3: Inkrementalne prema radikalnim promjenama



Izvor: [4]

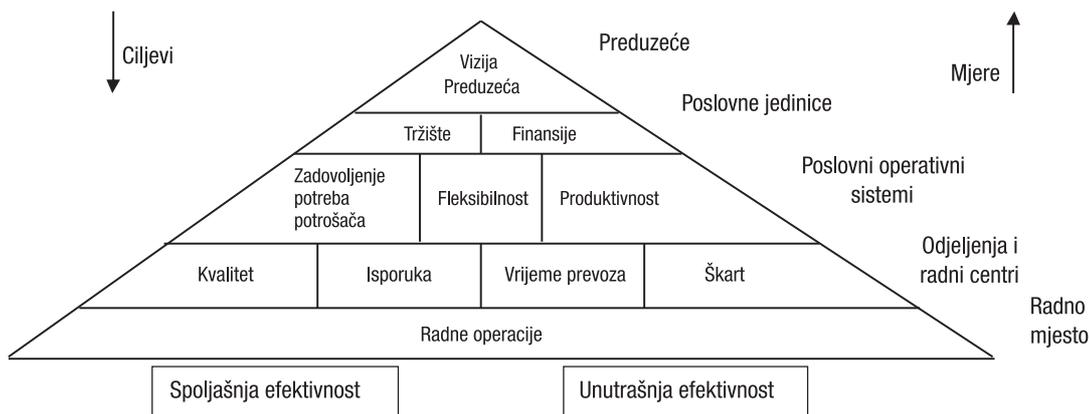
Proces analize okruženja (kao eksternog generatora promjena) biva lišen cjelishodnosti ako rezultati stečeni tom analizom ne posluže kao osnova za donošenje strateških odluka i preduzimanje strateških akcija, kao internog generatora promjena, za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Da bi se postavili pravi ciljevi, bitni za napredovanje i razvoj organizacije, neophodno je smjelo misaono traganje za njima i slobodno predlaganje čak i sasvim neočekivanih ciljeva. Predloženi cilj bi trebalo da bude veoma jasno, razumljivo, izričito i istančano formulisan i obrazložen da bi bila procijenjena njegova prihvatljivost. Važno dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Koji su bili glavni ciljevi organizacije u skoroj prošlosti u oblastima: usluga, finansija, personala, tržišta, organizacione strukture, sredstava za rad i opreme, servisiranja, produktivnosti, profitabilnosti, istraživanja/razvoja i investicija, IS, marketinga i menadžmenta?
- Da li je organizacija postigla postavljene ciljeve, koje i u kojoj mjeri?
- Šta su bili razlozi nepostizanja ostalih ciljeva?
- Kojim se strategijama koristila organizacija u to vrijeme?
- Koliko su te strategije bile uspješne?

U određivanju buduće strategije ili skupa strateških alternativa za neku organizaciju, te strategije je potrebno ocijeniti, uporediti i

Slika br. 4: McNair piramida performansi preduzeća



Izvor: [4]

odrediti njihove prednosti i nedostatke. Za to treba da se angažuju oni menadžeri i radnici koji su sudjelovali u formulisanju misije organizacije, u internoj analizi organizacije i analizi njenog okruženja. Osim toga, potrebno je da sudjeluju predstavnici svih podsistema organizacije, jer je to dobra mogućnost da se upozna i razumije čemu organizacija teži, šta čini i zašto to čini. Promjenljiva priroda poslovanja zahtijeva reviziju postupaka mjerenja performansi, kako bi se problemi kvaliteta, zadovoljstva potrošača, tržišne pozicije, konkurentne sposobnosti i strateškog izbora uzeli u obzir.

### 3. MJERENJE PERFORMANSI POSLOVNOG SISTEMA

Pokazatelji mjerenja performansi moraju obezbijediti mehanizam kojim se determinante performansi preduzeća ocjenjuju prije ili paralelno sa procesom mjerenja rezultata. Mjerenje fizičkih i operativnih rezultata biće najviše izraženo na nižim nivoima, dok će ekonomska i finansijska mjerenja biti važnija na višim nivoima (slika br. 4).

Poslovno upravljanje u preduzeću je način koji nam pomaže u pronalaženju odgovora – proces u kojem menadžment preko zaposlenih implementira strategiju preduzeća. Svaka karakteristika performanse sastoji se iz dva elementa – cilja i mjere. „Ciljevi“ su usklađeni sa organizacionom strategijom preduzeća, a „mjere“ se koriste da se utvrde efekti realizacije određenog cilja. Brignall je koristeći termine „dimenzije performansi“ i „tipovi mjera“ pokušao

da poveže strateške probleme i njihovo mjerenje, kroz ciljeve i mjere. Brignallov okvir, koji je prikazan na slici br. 5, povezuje ciljeve i mjere, te obuhvata i dimenziju konkurentnosti na sličan način kao i McNairova piramida performansi preduzeća. Ovaj pristup konceptu performansi je racionalan korak ka osvježavanju problema čisto finansijskog mjerenja, uz uključivanje dugoročnijeg, u većoj mjeri strateškog razmišljanja.

**Slika br. 5:** Brignallov okvir za rezultate i determinante

	Dimenzije performansi	Tipovi mjera (pokazatelja)
Rezultati	Konkurencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relativno tržišno učešće i pozicija</li> <li>▪ Rast prodaje</li> <li>▪ Mjerenje potrošačke baze</li> </ul>
	Finansije	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profitabilnost</li> <li>▪ Likvidnost</li> <li>▪ Osnovna struktura</li> <li>▪ Tržišni odnosi</li> </ul>
Determinante	Kvalitet usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouzdanost</li> <li>▪ Estetika/utisak</li> <li>▪ Urednost/čistoća</li> <li>▪ Udobnost</li> <li>▪ Prijateljski odnos</li> <li>▪ Komunikacija</li> <li>▪ Ljubaznost</li> <li>▪ Sposobnost</li> <li>▪ Pristup</li> <li>▪ Raspoloživost</li> <li>▪ Sigurnost</li> </ul>
	Fleksibilnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fleksibilnost obima proizvodnje</li> <li>▪ Fleksibilnost brzine isporuke</li> <li>▪ Fleksibilnost asortimana</li> </ul>
	Korištenje resursa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktivnost</li> <li>▪ Efikasnost</li> </ul>
	Inovacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performanse procesa inovacija</li> <li>▪ Performanse individualnih inovacija</li> </ul>

Izvor: [3]

Model koji kombinuje matrice strateškog odlučivanja (klasifikacije organizacije) i matrice mjere performansi na koje odgovaraju različitim tipovima organizacije izgleda kao na slici br. 6. Prema prikazanoj matrici, svi tipovi organizacije imaju različite ciljeve: defanzivni tip organizacije u želji da zadrži sadašnje mjesto na

tržištu, preduzetnički tip želi da krene i ustanovi nove mogućnosti na tržištu proizvoda, dok analitički tip želi da osvoji nova tržišta koja će se uklopiti u tekuće aktivnosti, dok će npr. perspektive inovacija i učenja imati veći značaj za preduzetnički tip organizacije nego za analitički, koji bi opet bio jači od defanzivnog tipa.

**Slika br. 6:** Klasifikacija organizacija

KARAKTERISTIKE STRATEŠKOG ODLUČIVANJA				
Tip organizacije	Dominantni ciljevi	Preferirajuće strategije	Planiranje i kontrola	Mjere performansi
Defanzivni	Želja za stabilnim i pouzdanim mjestom na tržištu	Specijalizacija; marketinški izražene cijene i servis u očuvanju tekućeg prometa; tendencija vertikalne integracije	Centralizovana, detaljna kontrola: izraženi troškovi izvođenja; široka primjena formalne kontrole	Metod proizvodnje „trošak-efekat“; zadovoljstvo potrošača; održavanje prisustva na tržištu
Preduzetnički	Položaj i eksploatacija novih proizvoda i preduzetnički pristup tržištu	Rast putem proizvoda i proširenja tržišta; stalno praćenje promjena u okruženju; višestruka tehnologija	Izražena fleksibilnost, decentralizovana kontrola, primjena	Novi proizvodi iz istraživanja; brzo osvajanje tržišta za novi proizvod; razvoj novih tehnologija; prilagodljivost proizvodnih mogućnosti; porast učešća u prodaji
Analitički	Želja za osvajanjem tržišta u prisutnom obliku poslovanja	Poboljšanje položaja prodorom na tržište; korišćenjem primijenjenog istraživanja; posmatranje tržišta	Veoma komplikovana koordinaciona uloga između funkcija; intenzivno planiranje	Razvoj učešća u prodaji; razvoj proizvodnje

Izvor: [4]

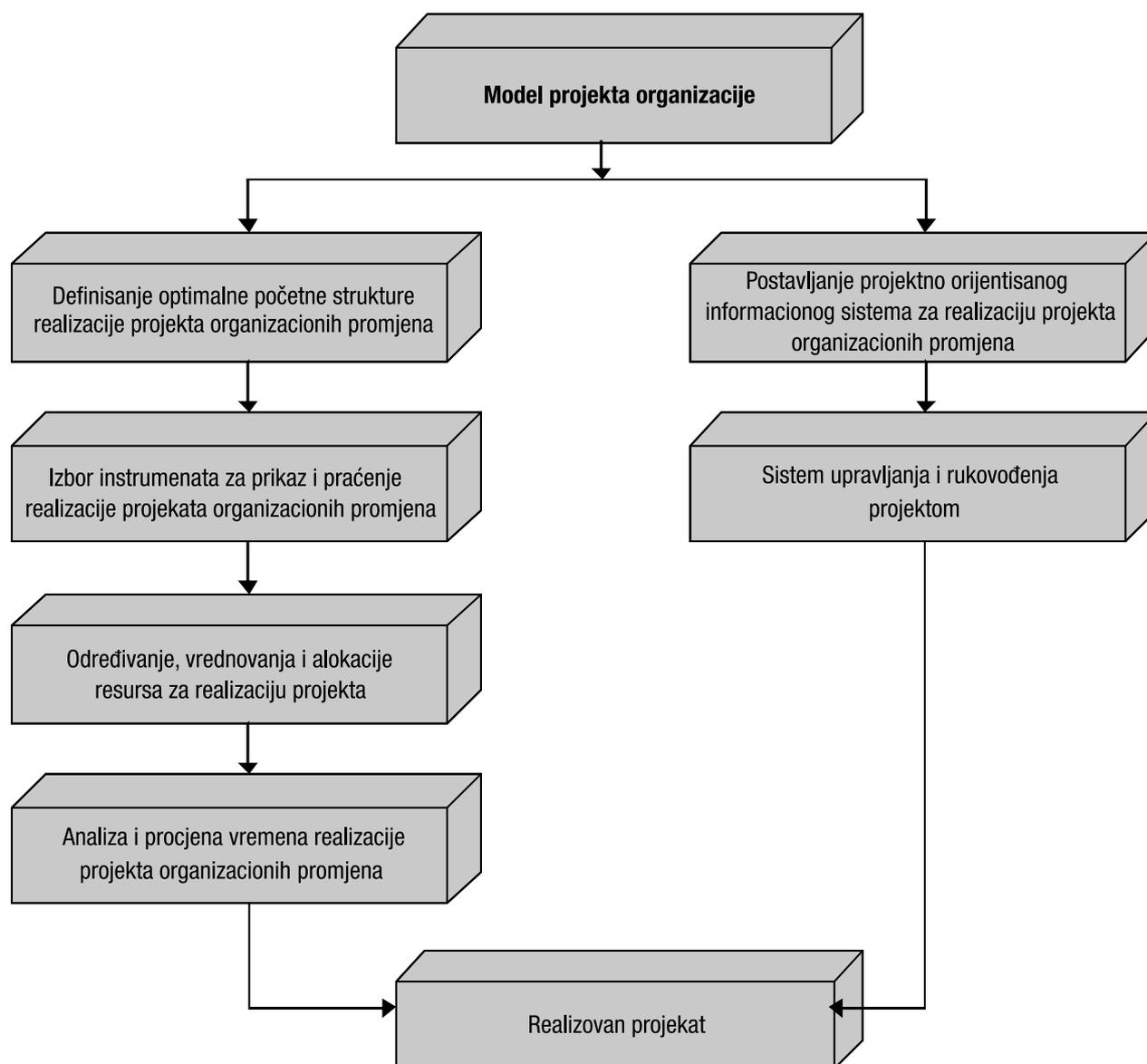
#### 4. REALIZACIJA I UPRAVLJANJE PROMJENAMA U ORGANIZACIJI

Projektovanje organizacije ima zadatak da definiše takve međuzavisnosti elemenata organizacione strukture i procesa da u datoj ili predviđenoj situaciji oblikovani sistem postigne zadatke i ciljeve, kao i da kroz planiranje i kontrolisane organizacione promjene, odnosno kroz primjenu naučnih metoda za rješavanje ljudskih, socijalnih, organizacionih i tehničko-tehnoloških problema, donosi stabilnost organizaciji, grupama i pojedincu. U realizaciji organizacionih promjena dvije najvažnije grupe poslova su: definisanje optimalne početne strukture projekta organizacionih promjena i postavljanje adekvatnog, projektno orijentisanog informacionog sistema, neophodnog za realizaciju postavljenog modela nove organizacione strukture. U okviru aktivnosti izbora instrumentarija (prva grupa poslova), potrebno je, između ostalog, izabrati metodu

grafičkog predstavljanja i praćenja realizacije projekta (gantogram, mrežni dijagram i sl.). Glavni elementi koji se prate su vrijeme i resursi utrošeni na realizaciju pojedinih dijelova projekta. Uporedo sa postavljanjem optimalne početne strukture projekta sa kojom se prelazi na proračun, na primjer, mrežnog dijagrama, potrebno je utvrditi sve ulazne i izlazne parametre aktivnosti (programske, kontrolne i strukturne informacije, materijalne tokove i sl.).

Ako prelazi svih ovih parametara iz jedne aktivnosti u drugu, nisu uspostavljeni, potrebno je odgovarajućim organizacionim mjerama te prelaze utvrditi i realizovati. Pri tome se javljaju i zahtjevi za utvrđivanjem ključnih događaja u determinisanu mrežu rukovođenja, kako na projektnom, tako i na operativnom nivou, odnosno zahtjevi za određivanjem sistema regulacije realizacije projekta na operativnom nivou. Tako je moguće privesti projekat organizacije kraju, odnosno realizovati planirani novi model organizacije.

Slika br. 7: Realizacija novog modela organizacije



Upravljanje organizacionim promjenama je skup aktivnosti upravljanja i koordinacije materijalnih i ljudskih resursa u procesu realizacije projektovane organizacione strukture. Ključna ličnost projekta je njegov rukovodilac, koji bi trebalo da se imenuje poslije iniciranja projekta organizacionih promjena. Rukovodilac projekta uvođenja organizacionih promjena trebalo bi da istovremeno bude: lider, integrator, komunikator, kreator projektne organizacione kulture i donosilac taktičkih i operativnih odluka. Jedan dio problema u realizaciji projekta strukturnih promjena je posljedica prirode organizacionih promjena koje se uvode, drugi dio je posljedica faktora ograničenja (budžet, rok, itd.), a treći dio je posljedica izbora rukovodioca projekta. Posebno značajna dimenzija upravljanja projektom realizacije organizacionih promjena jeste upravljanje rizikom. Upravljanje rizikom je neophodno i podrazumijeva pripremu za moguće događaje u procesu uvođenja strukturnih organizacionih promjena, a ne odgovor na neočekivane događaje. Zbog toga upravljanje rizikom mora biti formalan proces u kojem se faktori rizika sistemski identifikuju, procjenjuju, predupređuju (ako je moguće), i u kome se unaprijed definišu odgovori na sve predviđene nepovoljne događaje. Ovaj dio projekta realizacije organizacionih promjena radi rukovodilac projekta, nakon imenovanja i upoznavanja sa timom, materijalnim i finansijskim resursima koji mu stoje na raspolaganju.

Najznačajnije barijere realizacije organizacionih promjena su: barijere znanja, motivacije, moći i organizacione barijere. Preprojektom ekonomičnosti, korisnosti, studijom izvodljivosti, itd., mogu se otkloniti neki elementi sukoba i neke prepreke iz barijera znanja i motivacije. Obavezanost i odanost zaposlenih je vitalna komponenta realizacije organizacionih promjena i organizacijskog uspjeha. Izvršne kompanije uspijevaju da obuzdaju energiju zaposlenih i entuzijazam, i to čine sljedećim: kreiranjem klime povjerenja, razmjenom informacija, ohrabivanjem kreativnosti i produktivnosti u radu zaposlenih, preduzimanjem dugoročnih planova, vrednovanjem adaptacije i izučavanja. Menadžeri u izvršnim organizacijama radije sagledavaju načine da otvore kanale komunikacije sa zaposlenima, nego da informacije koriste za kontrolu zaposlenih. Konfliktujuće ideje su radije ohrabrene, nego potisnute. Sposobnost da napreduje kroz koncenzus, čuva smisao povjerenja, povećava inovativnost, i omogućava i inovaciju i efikasnost.

Konačno, izvršne kompanije naglašavaju kulturne vrijednosti koje radije ohrabruju promjene i izučavanje, nego stabilnost i kontrolu. Jedna od najbitnijih komponenti organizacije je snažna kultura, koja ohrabruje adaptaciju u promjenljivom okruženju. Za sve uspješne organizacije, kultura igra ključnu ulogu, jer određuje da li su zaposleni privrženi prevaziđenom načinu obavljanja poslova, ili traže nove i bolje pristupe.

## ZAKLJUČAK

Kako se nositi sa brzom i kvalitetnom promjenom jedan je od najvećih izazova sa kojim se suočavaju današnje organizacije.

## Summary

*The current process of globalization of world markets and the complexity of the business environment are modern business conditions to which the organization can not adapt. The dynamism and volatility replaced stability and immobility, closed company businesses giving way to openness and organizations without borders, the risks and uncertainties arise as a substitute for safety in operations. This problem is present both, in the market of developed economies and in transitional economies.*

*The problem of readiness for organizational changes in companies today is given serious attention, both from practical and from a research point of view. The reason for that should seek in the fact that the modern age is marked by rapid development of science and technology, new technology and flexible systems, modern methods and techniques of organizing and managing companies. Organizational changes in companies today are set as their imperative, because the efficient production of complex technical systems can only be done in a modern equipped and organized company, which achieved adequate economic results of operations.*

Promjena sama po sebi donosi otpor i nesigurnost, a takvo stanje ne odgovara promjeni i potrebno ga je ublažiti, jer je nemoguće ukloniti ga. Kako zaposleni traže stabilnost, menadžer mora prepoznati izvore te stabilnosti, odnosno ono šta se u organizaciji neće mijenjati i s tim upoznati zaposlene, a sve u cilju prihvatanja promjena. Organizacije trebaju lidere koji jasno mogu da prepoznaju potrebu za promjenom i da tu promjenu ostvare, koji mogu da razviju i predstave viziju šta i kako organizacija može da postane, i da omoguće i daju motivaciju i smjernice kako to ostvariti. Ponekad ostvarenje novog načina razmišljanja zahtijeva fokusiranje promjene na osnovne kulturne vrijednosti i norme korporacije. Mij enje kulture fundamentalno mijenja način kako da se posao uradi u organizaciji i generalno vodi do obnavljanja predanosti i obavezivanja zaposlenih i jače veze između preduzeća i potrošača.

Kroz istraživanja se pokazalo da se ocjena spremnosti preduzeća da uđe u proces organizacionih promjena razvila na bazi konceptualnog modela koji se fokusira na motivaciju, lične osobine i sposobnosti menadžera programa i osoblja, institucionalnih resursa, organizacione klime, kao prvih bitnih koraka u razumijevanju organizacionih faktora koji se odnose na implementaciju i usvajanje programa promjene u preduzeću. U današnjim preduzećima, gdje je znanje ključno sredstvo i vrijednost, zaposleni se stavljaju u prvi plan, gdje im se daju prilike da razmišljaju i uče zajedno. Da bi se nosili sa ovim fundamentalnim promjenama, koje se dešavaju tokom dugoročnog perioda, preduzeća moraju da postanu izučavajuće organizacije, da budu sposobne i spremne za promjenu, upravljaju i uspiju u promjeni, tako što mijenjaju sebe.

Prisutan je trend da se smanje barijere unutar i između organizacija i kreiraju preduzeća koja se fokusiraju na razmjenu i dijeljenje znanja i da su spremna za konstantno izučavanje. Jedan od ključnih izazova za preduzeća koja prelaze na proces izučavanja (learning organization) jeste kreiranje adaptirajuće, izučavajuće kulture. Metod za uspostavljanje ovoga nivoa kulturne promjene je poznat kao organizacioni razvoj (organizational development-OD), koji se fokusira na ljudske i socijalne aspekte organizacije, kao što je način da se poboljša organizaciona sposobnost i spremnost da usvoji promjenu i ostvari uspjeh promjenom.

## LITERATURA

1. Bobrek Miroslav, Tanasić Zorana, Travar Mihajlo: "Procesna organizacija", Mašinski fakultet Banjaluka, 2007.
2. Cvijanović M. Janko: "Organizacione promene", Ekonomski institut, Beograd, 2004.
3. Cvijanović M. J., Dimitrijević V. V. Grujičić Ž. M.: "Efikasnost neprofitnih organizacija", Ekonomski Institut, Beograd, 2002.
4. Travar Mihajlo, Janko M. Cvijanović, Jelena Lazić: "Kapacitet za makroorganizacione promene", Ekonomski institut, Beograd, 2009.