

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

Poslovna ekonomija

ZAVRŠNI (MASTER) RAD

LIDERSTVO I METODE RADIKALNIH ORGANIZACIONIH PROMENA

**Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić**

**Kandidat:
Boris Najdanović 401166/2009**

Beograd 2011.

SADRŽAJ

I UVOD	- 1 -
1.1. Značaj i aktuelnosti istraživanja.....	- 1 -
1.2. Polazišta predmeta istraživanja	- 2 -
1.3. Ciljevi istraživanja.....	- 4 -
1.4. Hipoteze istraživanja	- 4 -
1.5. Metode istraživanja	- 4 -
1.6. Struktura rada.....	- 5 -
II ORGANIZACIJA	- 6 -
2.1. Pojam i značaj organizacije	- 6 -
2.2. Teorije organizacije.....	- 9 -
III ORGANIZACIONI PROCESI	- 10 -
3.1. Organizaciona kultura	- 10 -
3.2. Organizaciona struktura i dizajn	- 13 -
3.2.1. Globalna struktura organizacije.....	- 14 -
3.2.2. Vrste organizacione strukture.....	- 15 -
3.2.3. Određenje organizacione strukture.....	- 16 -
3.3. Tipovi organizacionih struktura.....	- 17 -
3.3.1. Vertikalna organizaciona struktura.....	- 17 -
3.3.1.1. Funkcionalna organizacija.....	- 17 -
3.3.1.2. Divizionna organizacija	- 18 -
3.3.2. Projektna organizacija.....	- 19 -
3.3.3. Matrična organizacija	- 21 -
3.3.4. Procesna organizacija	- 24 -
3.3.5. Virtualna organizacija.....	- 25 -
IV ORGANIZACIONA DINAMIKA	- 27 -
4.1. Organizacione promene	- 27 -
4.2. Uticajni faktori organizacionih promena	- 27 -
4.3. Proces organizacionih promena	- 28 -
4.4. Vrste organizacionih promena	- 28 -
4.5. Otpori organizacionih promena	- 29 -
V RADIKALNE ORGANIZACIONE PROMENE	- 30 -
5.1. Radikalne organizacione promene i okruženje	- 31 -
5.2. Krizne situacije i radikalne organizacione promene	- 36 -
5.2.1. Organizacija i kaos	- 36 -
5.3. Karakteristike radikalnih organizacionih promena	- 40 -
VI REINŽENJERING KAO RADIKALNA ORGANIZACIONA PROMENA ..	- 41 -
6.1. Koncept reinženjeringa.....	- 41 -
6.2. Reinženjering kao nova tehnika savremenog menadžmenta	- 47 -
6.3. Menadžment i reinženjering	- 51 -
6.4. Razlozi za implementaciju reinženjeringa.....	- 52 -

6.5. Efekti reinženjeringa	- 53 -
6.6. Primena reinženjeringa u transformaciji organizacije.....	- 55 -
6.6.1. TQM i reinženjering operativne strategije	- 58 -
VII LIDERSTVO I RADIKALNE ORGANIZACIONE PROMENE	- 60 -
7.1. Pojam lidera	- 60 -
7.2. Osobine lidera	- 61 -
7.3. Liderstvo i radikalne promene organizacije.....	- 63 -
7.3.1. Efektivna liderska komunikacija u vreme radikalnih organizacionih promena	- 65 -
7.3.2. Vođenje timova u procesu radiklanih organizacionih promena	- 65 -
7.3.3. Upravljanje organizacionom kulturom u procesu radiklanih organizacionih promena	- 67 -
7.3.4. Uloga lidera u savladavanju otpora prema radiklanim organizacionim promenama.....	- 68 -
ZAKLJUČAK	- 70 -
LITERATURA	- 75 -

Spisak slika:

Slika br. 1 Značaj organizacione kulture.....	- 11 -
Slika br. 2 Dimenzije organizacione kulture	- 12 -
Slika br. 3 Globalna struktura organizacije	- 15 -
Slika br. 4 Funkcionalna organizacija.....	- 18 -
Slika br. 5 Divizionna organizacija.....	- 19 -
Slika br. 6 Projektna organizacija	- 20 -
Slika br. 7 Matrična organizacija	- 22 -
Slika br. 8 Procesna organizacija	- 24 -
Slika br. 9 Virtualna organizacija	- 26 -
Slika br. 10 Obrasci atraktora i organizacione promene	- 37 -
Slika br. 11 Novi izazovi kompanija i process reinženjeringa	- 48 -

I UVOD

1.1. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Najvažniji poslovni ciljevi u današnjoj globalnoj ekonomiji su brzina, kvalitet, fleksibilnost i niska cena. Međutim, tradicionalni poslovni sistemi su inherentno nesposobni za postizanje ovih ciljeva, jer su stvoreni u saglasnosti sa dva osnovna principa: specijalizacija radnog procesa, podjela rada na mnogo manjih delova i hijerarhijski menadžment, postavljanje nadzornika koji nadgleda ljude koji rade.

Postoje brojne definicije organizacije. Između ostalog, može se smatrati da je organizacija grupa ljudi i sredstava sa uređenim odgovornostima, ovlašćenjima i međusobnim odnosima (Definicija prema standardu ISO 9000:2005). Termin organizacija obuhvata sledeće organizacione oblike – kompanija, korporacija, firma, preduzeće, institucija, dobrotvorna organizacija ili deo sa potpunom ili ograničenom odgovornošću.

Strukturna organizacija podrazumeva način na koji se aktivnosti organizacije dele, grupišu i koordiniraju na relaciji menadžer i radnici, menadžer i menadžer i radnik i radnik. Postoje tri vida formalne strukture sektora organizacije: prema funkciji, prema proizvodu/tržištu, ili matična.

Funkcionalna organizacija u jednom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti, a što se naziva delatnost. Na primer organizacija podeljena po funkciji može da ima zasebne sektore za proizvodnju, marketing i prodaju. Funkcionalna organizacija je najlogičniji utemeljeni oblik za podelu na sektore. Koriste je uglavnom male firme koje nude ograničen broj proizvoda pošto se ovakvom organizacijom efikasno koriste specijalizovani resursi.

Organizacija prema proizvodu/tržištu, često se naziva i organizacija prema diviziji, okuplja u jednu radnu jedinicu sve koji su uključeni u proizvodnju i marketing jednog proizvoda ili grupe srodnih proizvoda, sve one koji se nalaze na određenom području, ili sve koji rade sa određenom vrstom klijenta. Većina velikih kompanija koje proizvode veliki broj proizvoda ima organizacionu strukturu prema proizvodu ili tržištu. U jednom trenutku egzistencije organizacije sama veličina i raznolikost proizvoda će strukturu prema funkciji učiniti nezgrapnom. Kada izdvojenost na sektore kompanije postane i suviše složena da bi se obavljala koordinacija strukture po funkciji, stvaraju se delimično autonomne divizije. Za razliku od sektora divizija liči na zasebno preduzeće.

Matična struktura jeste hibrid kojem se kombinuju povoljnosti oba tipa šema, a pri tome izbegavaju njihovi nedostaci. To je zapravo organizacija u kojoj svaki radnik podnosi izveštaj funkcijom ili divizionom menadžeru i menadžeru projekta ili grupe. Ova

organizacija je uvek kompleksna ali zato ima svoje prednosti. Ona je vrlo efikasno sredstvo da se efikasno povežu stručnjaci različitih specifikacija i kvalifikacija potrebni za rešavanje nekog složenog problema.

Period u kojem živimo različito se označava, npr: digitalna revolucija, informaciono doba, digitalna ekonomija, Internet ekonomija, Web ekonomija, ekonomija znanja, društvo znanja, postindustrijsko društvo, doba diskontinuiteta, doba neizvesnosti, treći talas, i sl. Informacije i porast znanja postaju sve više ključni razvojni, ekonomski i menadžment resursi. U eri digitalnih tehnologija nalazimo se oko tri decenije, a Internet i Intranet okruženje menja iz temelja načine poslovanja.

Da bi organizacija u takvim uslovima bila uspešna, ona mora u svoju strukturu da ugradi: upravljanje promenama, organizovano napuštanje svega što radi, ali i sposobnost da kreira novo.

Stalne promene na svetskim tržištima, u ekonomiji, stepen tehnoloških promena, brzina razvoja tehnologija proizvodnje i komunikacije prouzrokovale su nove, dinamične, stalno promenljive ciljeve strategije. Te su strategije ambiciozne, radikalne, sveobuhvatne i zahtevaju suštinske promene na svim organizacionim nivoima. Kao reakcija na traženje mehanizma za definisanje i postizanje takvih ciljeva i stalno promenljivih novih strategija pojavljuju se novi menadžerski koncepti, a jedan od njih je reinženjering poslovnih procesa (BPR).

1.2. Polazišta predmeta istraživanja

Odgovor na ubrzanje promena, u sredini u kojoj preduzeća obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, koje imaju sve više diskontinuelni karakter, traže od menadžera da budu transformacioni lideri, tj., da imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva, politike i strategija i njihove implementacije, postižući pri tom značajno veću opštu vrednost za potrošače i krupne transformacione zaokrete u kratkom roku.

Uticaj lidera na performanse kompanije je lako uočljiv, bez obzira na to da li je taj uticaj pozitivan ili negativan. Brojne svetske i pojedine domaće kompanije imaju dobre lidere koji su samomotivisani, poseduju samopoštovanje, moralni integritet, originalnost i kreativnost, te izrazite kognitivne sposobnosti. Pored toga dobro upravljaju vremenom, stresom, konfliktima, postavljaju ciljeve, sposobni su da delegiraju zadatke, artikuliraju svoju viziju i samostalno donose odluke.

Za lidere se obično kaže da za razliku od menadžera koji „rade stvari na pravi način“, „rade prave stvari“. Osnovne karakteristike lidera su: komunikativnost, inovativnost, inicijativnost, kreativnost, vizionarstvo, fleksibilnost, podsticanje promena, odlučnost, vođenje vlastitim primerom i sl. Svi menadžeri nisu uvek i lideri. Lideri imaju aktivan i ličan odnos prema ciljevima, oni stvaraju ideje. Za njih je karakterističan novi pristup u rešavanju problema. Lideri su skloni velikim opasnostima i visokom riziku. Lider se od drugih vođa razlikuje u percepciji vrednosti, stilu menadžmenta i vlastitim prioritetima.

Uspešan vođa budućnosti, u svetu koji se brzo menja, moraće da radi s jasno definisanim ciljevima i svrhom, moraće da bude uzor i u javnosti i unutar organizacije. Menadžer budućnosti mora da bude i odličan „žongler“, koji će balansirati ljudima i njihovim različitostima, šireći pri tome unutrašnju sigurnost i ravnotežu, ne praveći kompromise prilikom donošenja strateških odluka. Rukovodstvo je najodgovornije za realizovanje ciljeva koji vode ka poslovnoj izvrsnosti i svetskoj klasi usluga. Izvršno rukovodstvo mora da bude organizovano u rukovodeće timove. Vreme snažnih pojedinaca, koji rukovode sa mnoštvom aktivnosti, je prošlost. Njihovo mesto su zauzele rukovodeće ekipe – timovi rukovodilaca. Ličnost pojedinca, kao izvor moći, još je početkom 1970-ih zamenila organizacija kao izvor moći. Savremena organizacija zasniva se na formiranju timova unutar klasične organizacione strukture preko kojih se unosi dinamika u organizaciju. Savremeno poslovanje zahteva da timovi budu sastavljeni od lidera. Jedan lider nije dovoljan.

Bez obzira na kulturne nepredviđene situacije, istraživanja ukazuju na to da efektivni lideri su uvek skloni da iskažu inteligenciju, energiju, emotivnu stabilnost i otvorenost ka iskustvu. U internacionalnom kontekstu, ova poslednja karakteristika podstiče kulturnu osetljivost bez nametanja etnocentrizma. Svako društvo pripisuje jedinstveno značenje većini ovih karakteristika i sledstveno tome, njihov značaj varira u svim društvima.

Pod pojmom reinženjering, podrazumevaju se takvi zahvati u organizaciji i dizajnu poslovnih procesa koji donose suštinske kvalitativne promene. Dakle ne radi se o manjim, kozmetičkim ili parcijalnim zahvatima, već o temeljnoj promeni pristupa.

Gotovo da ne postoji organizacija u Srbiji koja se trenutno ne suočava sa problemima ekonomske krize. A kako reinženjering zauzima veliki udeo u rešavanju kako ekonomskih tako i drugih problema, neophodno je posvetiti veliku pažnju njegovom izučavanju. Proučavanje reinženjeringa, povezano je sa mnogim segmentima društvenog života i u današnjosti dobija na aktuelnosti, s obzirom na burne socijalne, ekonomske i političke promene u društvu.

U okviru ovog rada obrađuju se pitanja vezana za organizaciju, organizacionu strukturu, organizacione promene i liderstvo u radikalnim organizacionim promenama.

1.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilji

Naučni cilj rada je deskripcija i analiza svih aspekata liderstva u radikalnim organizacionim promenama, posebno u reinženjeringu.

Društveni cilji

Društveni cilj, jeste da ovaj rad koristi praktičnim potrebama odnosno da pruži informacije i nova saznanja svima onima koji su zainteresovani za oblast liderstva u organizaciji.

1.4. Hipoteze istraživanja

Hipoteze ili misaone pretpostavke na kojima se zasniva ovaj rad su sledeće:

Generalna hipoteza: Uloge lidera i tima za promene ključne su za uspeh projektovanja i implementacije promena u organizaciji.

Posebna hipoteza 1: U uslovima radikalnih promena, adaptibilnost preduzeća zahtevima okruženja postiže se samo sveobuhvatnim i intenzivnim promenama. Radikalne promene su dubinske promene preduzeća koje stvaraju diskontinuitet između ranijeg i novog stanja njegove organizacije.

Posebna hipoteza 2: Reinženjering predstavlja korenito restruktuiranje poslovnih procesa i procedura, novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju. Devedesetih godina ovog veka. Reinženjering je proces koji menja organizacionu strukturu i kreira nove procese, nove sisteme, nove kulture i nove načine za sprovođenje promena za uspeh kompanija.

1.5. Metode istraživanja

Sveobuhvatnost i važnost istraživanja liderstva u organizaciji su zahtevale korišćenje raznih metoda, tako da se ni jednoj metodi ne daje prednost, već su sve jednako zastupljene i važne.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja i relevantna literatura korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a pre svega analize, sinteze, indukcije i dedukcije. [41]

Od opštenaučnih metoda korišćen je hipotetičko - deduktivni metod.

U prikupljanju podataka korišćen je metod analize sadržaja dokumenata i to sekundarne građe, odnosno korišćenje podataka na već izvršenim istraživanjima.

Apstrakcija je korišćena za selekciju suštinski značajnih sadržaja.

1.6. Struktura rada

Istraživanja smo prikazali na sledeći način:

U prvom delu - UVOD izneti su predmet i polazište istraživanja, ukazano je na njihov značaj i aktuelnosti, ustanovljen je opšti cilj i određen poseban cilj, postavljene su hipoteze, iznete su metode.

U drugom delu - ORGANIZACIJA obrazlaže se opšti pojam organizacije, kao i njen opšti značaj i teorije.

U trećem delu – ORGANIZACIONI PROCESI analizira se organizaciona kultura, organizaciona struktura i dizajn.

U četvrtom delu - ORGANIZACIONA DINAMIKA predstavljaju se organizacione promene, kroz uticajne faktore, proces, vrste i otpore organizacionim promenama.

U petom delu – RADIKALNE ORGANIZACIONE PROMENE identifikuju se i detaljnije objašnjavaju radikalne organizacione promene, odnos sa okruženjem, krizne situacije, karakteristike radikalnih organizacionih promena i reinženjering kao radikalna organizaciona promena.

U šestom delu – REINŽENJERING KAO RADIKALNA ORGANIZACIONA PROMENA obrazlažu se opšti uslovi primene inženjeringa i objašnjava se pojam i predmet inženjeringa, predstavlja i upoređuje po osnovnim karakteristikama četiri osnovna tipa inženjeringa: na nivou preduzeća, na nivou procesa, na nivou aktivnosti i na nivou socijalnih struktura, ukazuje se na najvažnije prateće komponente (ugrađene u proces čiji je cilj uspeh na tržištu), predstavlja značajne odrednice poboljšanja poslovnog procesa, koje direktno izazivaju pozitivne efekte primene inženjeringa.

U sedmom delu – LIDERSTVO I RADIKALNE ORGANIZACIONE PROMENE posle uvođenja u pojam i osobine lidera, predstavlja se efektivna liderska komunikacija, vođenje timova, upravljanje organizacionom kulturom i otpor prema radikalnim organizacionim promenama.

Na kraju rada nalaze se zaključna razmatranja i spisak referentne literature.

II ORGANIZACIJA

2.1. Pojam i značaj organizacije

Sama pojava organizacije najjednostavnije se može odrediti na sledeći način: Organizacija je široko grupisanje ljudi na osnovu bezličnih kriterijuma radi ostvarenja određenih ciljeva. Ukoliko napravimo poveznicu organizacija - komunikacija, bitno je naglasiti da je jedna od osnovnih podela komunikacije na interpersonalnu komunikaciju i na organizacionu komunikaciju. Sam značaj komunikacije u organizaciji može se ilustrovati podacima koji govore o tome da zaposleni u organizaciji, u različitim vidovima komunikacije provode dosta svog vremena. Naime, u slušanju provode 45% svog vremena, u pričanju 30%, u čitanju 16%, a u pisanju 9%.

Pojam organizacije se koristi u višestrukome smislu tako da:

- Organizacija označava proces organizovanja nekih aktivnosti, isto tako označava rezultate tih procesa s kojima se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života
- Značenje organizacije ogleda se i u koristima koje čovek ima njenom primenom u privrednom i svim drugim područjima društvenog života u kojima je uposleno sve više radnika i u kojima se troše sve veća materijalna sredstva
- Značenje organizacije nije ograničeno samo na ekonomsku delatnost, već na celokupnu radnu i životnu aktivnost.
- Organizacija je svesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području.

Maks Veber je prvi ponudio sistematsko tumačenje uspona modernih organizacija. On je smatrao da organizacije predstavljaju način koordiniranja aktivnosti ljudskih bića ili proizvodnje dobara na stabilan način kroz prostor i vreme.¹ Pritom je naglasio da razvoj organizacija zavisi od kontrole nad informacijama, i istakao je značajnu ulogu koju u ovom procesu imaju pisana pravila, odnosno arhiva u koju se pohranjuje „memorija” organizacije. Veber je smatrao da su organizacije uređene hijerarhije, a da se moć koncentriše na njihovom vrhu. Prema Veberovom mišljenju, sve velike organizacije imaju tendenciju da budu birokratske² i širenje birokratije je neizbežno u modernim

¹ Gidens, E. (2003) *Sociologija*, Ekonomski fakultet (CID), Beograd, str. 92.

² Reč „birokratija“ skovao je izvesni gospodin Degurne 1745. godine, dodavši na reč „biro“ koja na francuskom znači kancelarija i sto, grčku reč „kratos“ ili vladavina, tako da je birokratija, prema tome,

društvima, zato što birokratska vlast predstavlja jedini način da se izađe na kraj sa administrativnim zahtevima u velikim društvenim sistemima. Kako su zadaci postajali sve složeniji, bilo je neophodno razviti sistem kontrole i upravljanja od kojeg bi zavisilo njihovo uspešno izražavanje. Birokratija je predstavljala najracionalniji način za zadovoljenje takvih potreba.

Da bi proučio poreklo i prirodu ekspanzije birokratskih organizacija, Veber je konstruisao idealni tip birokratije, sa sledećim odlikama:

- Postojanje jasno definisane hijerarhije (piramida sa najvišim autoritetom na samom vrhu i lancem komandovanja).
- Pisanim pravilima određuje se ponašanje službenika na svim nivoima organizacije.
- Službenici rade puno radno vreme i primaju platu.
- Dužnosti službenika u organizaciji odvojene su od njegovog privatnog života.
- Nijedan član organizacije ne poseduje materijalna sredstva s kojima radi.

Veber je smatrao da što je neka organizacija bliža idealnom tipu birokratije, to će biti uspešnija u ispunjavanju ciljeva zbog kojih je osnovana.

U Veberovoj analizi birokratije, najistaknutije mesto zauzimaju formalni odnosi u okviru organizacija, ali u birokratijama, neformalni način obavljanja poslova često omogućuje fleksibilnost koju na drugi način nije moguće postići. Piter Blau se bavio neformalnim odnosima i zaključio da se neformalni odnosi među zaposlenima javljaju na svim nivoima organizacije kao i između zaposlenih u različitim korporacijama i da se na primarnom nivou društvene grupe razvijaju čvrsti odnosi lojalnosti među službenicima istog ranga, razvijanjem neformalne procedure.³

Jedan od prvobitnih oblika organizacije bio je sistem subkontraktora (podugovaranje), koji se sastojao od poslodavaca i radnika koji su radili u svojim kućama ili radionicama. Poslodavac je organizovao, nabavljao potrebni materijal i nalazio kupce, odnosno distribuirao gotov proizvod koji su mu radnici donosili iz razštrkanih porodičnih radionica. Suština ovog sistema je što aktivnosti nisu obavljane u organizovano zajedničkom prostoru, već u različitim prostorima, i što su sredstva za proizvodnju određenih roba bila vlasništvo radnika, koji su, kao podugovarači, radili za poslodavca. Poslodavac koji je koordinirao ovakvu aktivnost bio je pra-menadžer. Početkom XX veka razvili su se oblici organizacije, koji i danas postoje. To su: privatne kompanije,

vladavina činovnika. Ovaj termin se prvobitno odnosio na državne činovnike, ali se njegovo značenje kasnije proširilo, pa se sada odnosi na velike organizacije uopšte.

³ Gidens, E. (2003) *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 91.

državne kompanije, jedinstvena trgovina, partnerstvo, multinacionalne kompanije, nacionalizovana industrija, kooperative, radničke kooperative, industrijsko partnerstvo, odeljenje državne uprave, lokalna vlast itd. Najuniverzalniji oblik organizacije je kompanija. Svi oblici organizacije imaju istu, ili sličnu upravljačku strukturu. Zakon o kompanijama (1948), dopunjen 1989. god., utvrđuje generalnu organizacionu strukturu kompanije, a menadžmentu daje vlast i legitimnu moć rukovođenja.⁴

Poslednju deceniju sve je više organizacija koje se restrukturiraju da bi postale fleksibilnije i manje birokratske, a nova informaciona tehnologija unosi korenite promene u način funkcionisanja organizacija i uveliko olakšava obavljanje zadataka i komunikaciju.

Organizacijom se mora upravljati. Viši nivo upravljanja organizacijom, moguć je zahvaljujući modernim sredstvima telekomunikacija koja omogućavaju da se poslovne aktivnosti, sa poslovima upravljanja obavljaju sinhronizovano sa različitih mesta, a kao da su zaposleni realno grupisani u zajedničkom prostoru.⁵

Mrežni oblici organizovanja poslovanja ne predstavljaju nepoznanicu u razvijenim društvima. Na primerima brojnih svetskih kompanija koji koriste njegove postavke mogu se uočiti osnovne koristi koje ova forma donosi. Nažalost većina naših organizacija i preduzeća još uvek nije dostigla odgovarajući stepen razvoja, koji je neophodan za implementaciju i primenu novih formi. Proces razvoja i rasta preduzeća nije sam sebi cilj, niti se može odvijati na bazi spontanijih akcija menadžmenta. Radi se o procesu planskog usaglašavanja veličine, organizacione strukture, tehnološke osnove, razvoja tržišta date organizacije u cilju da što efikasnije obavlja svoju društveno-ekonomsku misiju u datom stadijumu razvoja privrede i društva.

Izazovi iz globalnog okruženja iziskuju neprestane promene organizacija. U vezi s tim nisu dovoljne samo poslovne strategije, ukoliko zaposleni nisu spremni ili ih nisu u stanju ostvariti. Metode motivisanja i komuniciranja sa zaposlenima, koje su se koristile još pre nekoliko godina, danas su već sasvim neupotrebljive. Potrebna je nova paradigma u organizacijskom komuniciranju.⁶ Osnivač IBM-a Thomas J. Watson poznat je po svojoj izjavi: „Uzmite mi moje tvornice i spalite zgrade, ali ostavite mi moje ljude i započecu sve ispočetka.”

⁴ Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, str. 112.

⁵ Petković, M. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 112.

⁶ Miroslavljević, M. (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College Besjeda, Banja Luka, str. 112.

2.2. Teorije organizacije

Teorije organizacije i upravljanja se hronološkom periodizacijom mogu podeliti na nekoliko perioda, faza: prva faza - "naučno upravljanje", klasična teorija organizacije, utemeljena na efektima industrijske revolucije, pojavi velikih industrijskih preduzeća, koncentraciji sredstava i ljudi, urbanizaciji (1880-1930); druga faza - "škola međuljudskih odnosa", neoklasična škola, bihevioristički pravac koji se sa većim razumevanjem okreće čoveku, pojedincu i grupi, njihovom motivacionom svetu, formalnim ali i neformalnim interakcijama (1930-1950); treća faza – “moderna škola” (1950 - 1990) u kojoj je obavljeno "pročišćavanje, širenje i sinteza" teorije, upravljanja, a posebno je karakterišu opredeljenja za sistemski pristup, situacionu, "kontigentnu" teoriju, problemi upravljanja institucijama i organizacijama sutrašnjice, efekti društvenih i tehnoloških promena, internacionalizacija upravljanja, itd. i četvrta faza – “neomoderna škola”, čije početke, krajem XX veka, obeležava procesna teorija koja je označila promenu upravljačke doktrine, u smislu novog razumevanja organizacije kao mreže poslovnih procesa i zaokreta u vladajućem sistemu vrednosti, stavova, normi i verovanja. Naime, pojačan interes za procese u organizacijama iniciran je, s jedne strane, pokretom za kvalitet i aktivnostima menadžera i konsultanata na iznalaženju adekvatnih programa za uvođenje sistema kvaliteta, a sa druge strane, ovaj pojačani interes za procese u organizacijama porastao je sa trendom transformacionih promena, koji je počeo 80-ih, a intenziviran 90-ih godina XX veka i traje do danas. Ova teorija je pokrenula procese transformisanja vertikalnih hijerarhijskih struktura u politike horizontalne strukture. Na konceptima procesne teorije nastali su brojni prilagodljivi modeli organizacije, među kojima je nesumnjivo najpopularnija timska struktura.

Kroz sve četiri pomenute faze čini se pokušaj osvetljavanja ključnih elemenata organizacije i korespondirajućih elemenata upravljanja, posebno upravljanja kvalitetom, na temelju doprinosa najistaknutijih predstavnika.

III ORGANIZACIONI PROCESI

3.1. Organizaciona kultura

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.⁷

Ljudi razumeju svet oko sebe na osnovu značenja koja u procesu socijalne interakcije pridaju stvarima, ljudima i događajima. Značenja se generalizuju, sistematizuju i memorišu u interpretativnim šemama koja vode mišljenje i ponašanje ljudi. Organizaciona kultura je sistem značenja organizacije koja su prisutna u intepretativnim šemama većine zaposlenih.

Organizaciona kultura se manifestuje u mikrosocijalnom okruženju, tj. preduzeću. Organizaciona kultura je stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. Karakteristike organizacione kulture su⁸:

- Stiče se (nema genetsko, odnosno biološko poreklo);
- Deljiva je (deli se i meša između članova organizacije);
- Transgeneracijska je (prenosi se sa generacije na generaciju);
- Simbolna je (zasniva se na ljudskoj karakteristici prezentovanja jedne stvari uz pomoć drugih);
- Adaptivna je (zasniva se na sposobnosti ljudi da se prilagođavaju sredini i događajima).

Organizaciona kultura je veoma značajna u međunarodnim poslovnim aktivnostima, naročito u marketingu i pregovaranju. Jedan od uslova uspešnog poslovanja direktora je sposobnost razvoja kulture grupe u organizaciji. Na primer, treba stvarati sektore koji su sastavljeni od ljudi iste starosti, sličnog obrazovnog porekla i slično. Razvoj kulture pojedinaca i grupa, kreiranje «imidža» preduzeća, odnosno identifikacija radnika sa istim i njihova velika integrisanost u kompaniju, značajan su činilac dobrog organizacionog ponašanja. Dakle, organizaciona kultura je značajna jer:

- utiče na strateške odluke u preduzeću: definisanje poslovnog područja, izbor ciljeva i strategije;
- determiniše sposobnosti preduzeća da se promenama prilagođava okruženju;
- predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću;
- može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih;

⁷ Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status, 2008, str. 92.

⁸ Jovanović, M. Živković, M. i Cvetkovski, T. (2003), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 117.

- značajno smanjuje konflikte u organizaciji;
- dobar je motivator.

Slika br. 1 Značaj organizacione kulture



U sve prisutnijem trendu globalizacije tržišta i poslovanja, u kombinaciji sa odgovarajućim reformskim procesima širom sveta, drastično se promenilo poslovno orkuženje. Jedno od vrlo važnih pitanja u svemu tome je rešavanje konfiguracije ljudskih resursa koji su iz različitih kultura i geografske udaljenosti, posebno u globalnim poslovnim organizacijama.

U svakoj kulturi postoji sistem vrednosti, simbola, rituala i ponašanja koji su evoluirali tokom vremena. Te zajedničke vrednosti u velikoj meri određuju stavove zaposlenih kao i njihove reakcije.

Organizaciona kultura predstavlja jednu od ključnih varijabli organizacionog ponašanja. Sa strategijom i vođenjem, kultura organizacije čini okosnicu njenog poslovnog uspeha.

Pojam “organizaciona kultura” potiče iz teorije grupne dinamike K. Levina koji je krajem 30-tih godina XX veka razvio teorijske postavke i formulisao nove istraživačke postupke u izučavanju grupne atmosfere i njenih efekata, način vođenja, značaja grupne diskusije i grupnog odlučivanja za oblikovanje ponašanja članova grupe, kao i drugih složenih problema psihologije grupe. Prema teoriji grupne dinamike grupa je dinamički sistem ili celina u kojoj se stalno dešavaju promene i u kojoj promena u jednom delu

izaziva promene u ostalim delovima.⁹ Dinamički karakter grupe ogleda se kako u promenama u samoj grupi tako i u njenoj povezanosti sa sredinom i u njihovoj interakciji. Na zaključcima teorije grupne dinamike E. Šejn je razvio koncept i definisao pojam organizaciona kultura kao “siže važnih zaključaka, izmišljenih, otkrivenih ili razvijenih od strane date grupe dok se suočava sa problemima spoljne adaptacije i unutrašnje integracije, a formulisani su dovoljno dobro da se mogu smatrati vrednim i kao takvi prenositi novim članovima organizacije, kao ispravan način percepcije, razmišljanja i osećanja za iste probleme”.

Istraživanja pokazuju da postoji sedam dimenzija koje čine suštinu kulture organizacije. Svaka karakteristika postoji u intenzitetu od niskog do visokog. Ocenjivanje organizacija za svaku od ovih dimenzija daje strukturni uvid u kulturu organizacije. U mnogim kulturama, jedna od ovih dimenzija ima dominantnu ulogu, i u velikoj meri određuje na koji će način zaposleni obavljati svoj posao.

Slika br. 2 Dimenzije organizacione kulture



Izvor: Management by Robbins & Coulter, 7/e, Pearson Education

Izvor: Robbins&Coulter, Management 7/e, Pearson Education

Organizaciona kultura obuhvata vrednosti i efekte koje dele osobe unutar organizacije kako bi razumeli njeno funkcionisanje, i služi kao vodič za norme ponašanja. Ona predstavlja vrednosti, norme i verovanja članova organizacije.

⁹ Petković, M (2008). *Organizaciono ponašanje, sa menadžmentom ljudskim resursa, drugo izdanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 53.

Organizacija je široko grupisanje ljudi na osnovu bezličnih kriterijuma radi ostvarenja određenih ciljeva.¹⁰

„Organizaciona kultura je implicitna svest neke organizacije, koja s jedne strane proizlazi iz ponašanja članova organizacije, i sama utiče na način ponašanja članova organizacije kao kolektivno programiranje”. U ovoj definiciji korporativna ili organizaciona kultura se posmatra kao grupna svest, koja je istovremeno i rezultat ponašanja članova organizacije, ali i povratno utiče na to ponašanje.

„Kultura firme je celokupnost normi, stavova i temeljnih uverenja u nekom preduzeću, koju dele mnogi, a po mogućnosti svi članovi preduzeća i koje su prihvaćene kao obavezujuće, te ako je moguće i deo unutrašnjeg života preduzeća”.¹¹

Definicije korporativne (organizacione) kulture obuhvataju uglavnom sledeće elemente¹²:

- sadržaj (vrednosti, norme, temeljna ubeđenja, simboli),
- karakter (socijalni karakter: kultura je obeležje grupe, rezultat zajedničkog iskustva, interakcije članova grupe),
- način nastanka (proces: kultura nastaje tokom vremena zajedničkog iskustva grupe, interakcija),
- uticaj na ponašanje članova organizacije (programirano ponašanje, implicitna svest).

3.2. Organizaciona struktura i dizajn

Svaka organizacija ima, u određenoj meri razvijenu strukturu, kao svoj sistem unutrašnjih veza i odnosa. Ovo zbog toga jer svaka organizacija ima različite činioce rada koji moraju da se usklade da bi koordinirano delovali ka postavljenom cilju. Struktura predstavlja sastavni i najvažniji deo svake organizacije. Ona je toliko važna da je pojedini autori poistovećuju sa organizacijom. Neki autori organizaciju posmatraju kao strukturu (statički deo) i proces odnosno funkcije (dinamički deo). Razdvajanje strukture organizacije od njene funkcije nije racionalno jer su ovi elementi međusobno uslovljeni i deluju kao homogena celina. Pošto obuhvata i funkcije, struktura nema karakter statičkog elementa, već dinamičkog, koji se stalno menja i dopunjuje.

¹⁰ Gidens, E. (2006) *Sociologija*, Ekonomski fakultet (CID), Beograd str. 76.

¹¹ Flther, E (1991), *Zehn Schritte zur Marktgerechten Firmenkultur*, Gabler, Wiesbaden, str. 25

¹² Pržulj, Ž. (2000), *Kultura i preduzetništvo*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 10.

Organizaciona struktura preduzeća se definiše kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća koji se projektuju za relativno duže vreme i formalno sankcioniše aktima preduzeća. Pošto je relativno trajan, formalno sankcionisani model se naziva bazični model organizacione strukture. Bazični model ima svoja obeležja koja se ispoljavaju kroz: ponašanje preduzeća, organizacionu kulturu preduzeća i stil upravljanja preduzećem.¹³

Kvalitet organizacione strukture testira se kroz zadovoljenje sledeća tri zahteva:

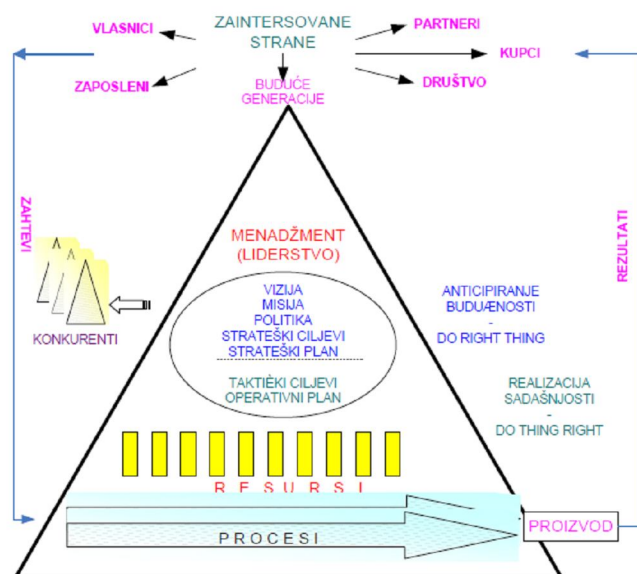
1. Da osposobi preduzeće da brzo reaguje na šanse i pretnje iz okruženja.
2. Da osposobi preduzeće da uspešno koordinira svoje aktivnosti da bi poslovalo efektivno, tj. da bi ostvarilo svrhu i definisane ciljeve i
3. Da osposobi preduzeće da posluje efikasno, tj. da ostvari optimalan odnos između inputa i outputa.

3.2.1. Globalna struktura organizacije

Svako preduzeće, kompanija, korporacija, firma, institucija i drugo, jednim imenom organizacija, uspostavlja svoj menadžment sistem " za uspostavljanje politike i ciljeva i za ostvrenje tih ciljeva". Globalna struktura menadžmenta sistema organizacije, procesno je orijentisana prema svim zainteresovanim stranama. Ona predstavlja osnov za detaljno struktuiranje strateškog i operativnog menadžmenta, kao i menadžmenta poboljšanja.

¹³ Petković M, "Organizaciono ponašanje", CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2008, str. 261.

Slika br. 3 Globalna struktura organizacije



Predstavljena menadžment stuktura organizacije se sastoji od osnovnih elemanata¹⁴:

- menadžmenta (liderstva),
- resursa i
- strateških, operativnih (poslovnih) procesa i procesa poboljšanja u kojima se kreira strategija i realizuju proizvodi i poslovni rezultati koji dugoročno uspostavljaju balans u ispunjenju očekivanja svih zainteresovanih strana:

1. kupaca,
2. vlasnika (akcionara),

3.2.2. Vrste organizacione strukture

Sledeći pojam koji treba proučiti, jeste organizaciona struktura, koja po vrsti može biti **formalna** i **neformalna**. Formalnom organizacionom strukturom se utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u procesu rada i poslovanja preduzeća, spajaju i povezuju komponente rada u uže i šire organizacione celine (grupe, timovi, pogoni, odeljenja i sl.). U okviru formalne strukture propisuju se procedure, pravila i norme ponašanja u organizaciji, određuje status i pozicije zaposlenih i odnosi između organizacionih delova.¹⁵

¹⁴ Heleta, M. i Cvetković, Z. (2009), *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14.

¹⁵ Petković, M. (2008) *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 91.

Neformalna organizacija se vezuje za ljude, njihovo ponašanje i međudnose. Neformalna organizacija je u suštini stvarna i realna organizacija koja funkcioniše u praksi preduzeća. Svaka stvarna i realna organizacija ne mora biti neformalna. Cilj kome preduzeće teži je usklađenost formalne i neformalne organizacije, odnosno približavanje formalne organizacione strukture stvarnoj organizaciji.¹⁶

Struktura koja se planski i smišljeno gradi naziva se formalnom. Ona čini kičmu svake organizacije. U njoj su smešteni i raspoređeni svi materijalni i ljudski elementi organizacije. Preko strukture se vrši usmeravanje ovih resursa u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Pored formalne, postoji i neformalna struktura, koja deluje u svim organizacijama, ali se ona ne stvara planski već spontano - međusobnim interakcijama ljudi. Formalna struktura dakle sastoji se od sistema formalnih odnosa i dužnosti i formalnih pravila, radnih procedura, načina kontrole, sistema nagrada i kazni koje je utvrdilo rukovodstvo radi usmeravanja rada organizacije u određenom pravcu. Formalnom strukturom se utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji i u isto vreme dovode u vezu s njenim zadacima, odnosno ciljevima. Ovom strukturom se utvrđuje i status ljudi u organizaciji, utvrđuju njihove dužnosti, nadležnosti i odgovornosti.

Pored neformalnih grupa, ovakva struktura uključuje neformalne norme i pravila ponašanja. Oni su spontano nastali i prihvaćeni u grupi kao nešto prema čemu se treba ravnati u organizaciji. Poseban značaj neformalne organizacije i neformalne strukture ogleda se u posredovanju između čoveka kao pojedinca i organizacije kao celine.¹⁷

3.2.3. Određenje organizacione strukture

Struktura neke organizacije može da se prikaže putem šeme koju nazivamo dijagramom organizacije. Takav dijagram predstavlja grafički prikaz organizacione strukture. Može da se uporedi sa rendgenskim snimkom koji prikazuje kostur organizacije, skicu već planiranih, zvaničnih veza između različitih jedinica.

Funkcionalna organizaciona struktura preduzeća zasniva se na podeli poslova i specijalizaciji ljudi za pojedine grupe istovrsnih poslova. Kod ove organizacije se formiraju organizacione jedinice za pojedine grupe istovrsnih poslova - funkcije, i u

¹⁶ Petković, M. (2008) *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 92.

¹⁷ Jovanović, M. Živković, M. i Cvetkovski, T. (2003), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 65.

njima rade ljudi specijalisti za određenu vrstu poslova. Funkcionalna organizaciona struktura je hijerarhijski orjentisana, sa linijskom podelom odgovornosti i ovlašćenja.¹⁸

Naime, shvatanje organizacije kao statičke strukture bez odgovarajuće dinamike jeste odraz i izraz suštinskog nerazumevanja pojma i uloge organizacije. Zato što shodno takvom shvatanju moguće je postojanje organizacije bez kretanja, bez procesa i povezivanja njihovih zavisnih elemenata, i bez orijentisanosti, postojanja cilja.

Činjenica je da svako preduzeće, kao ćelija robnonovčane privrede, predstavlja određeni organizacioni sistem. Pošto sistem podrazumeva skladno povezivanje delova u celinu, čime se omogućava njegovo funkcionisanje, poslovi upravljanja u preduzeću imaju poseban značaj. Naime, organizacioni sistemi su, po pravilu, veoma složeni, a pred njima se postavljaju i sve složeniji zahtevi.

3.3. Tipovi organizacionih struktura

3.3.1. Vertikalna organizaciona struktura

Ideja o vertikalno-piramidalnoj organizaciji vlasti pripada veoma staroj tradiciji. Ona je opisana u Bibliji, u poglavlju o Egzodusu - masovnom odlaženju naroda, gde David imenuje šefove i definiše njihovu, misiju, budući da je svaki šef deseterici drugih. Sa tri nivoa komandovanja, jedna jedina osoba može upravljati, hiljadom (mnoštvom) ljudi. Vertikalna ili klasična organizaciona struktura prema veličini, diversifikaciji delatnosti i geografskoj rasprostranjenosti, obuhvata tri organizacione forme.¹⁹

3.3.1.1. Funkcionalna organizacija

Funkcionalna organizacija grupiše poslovne funkcije sa istovrsnim resursima koje predstavljaju riznicu znanja i iskustva. Ona je u osnovi centralizovani tip organizacije jer se glavne funkcije odvijaju centralizovano.

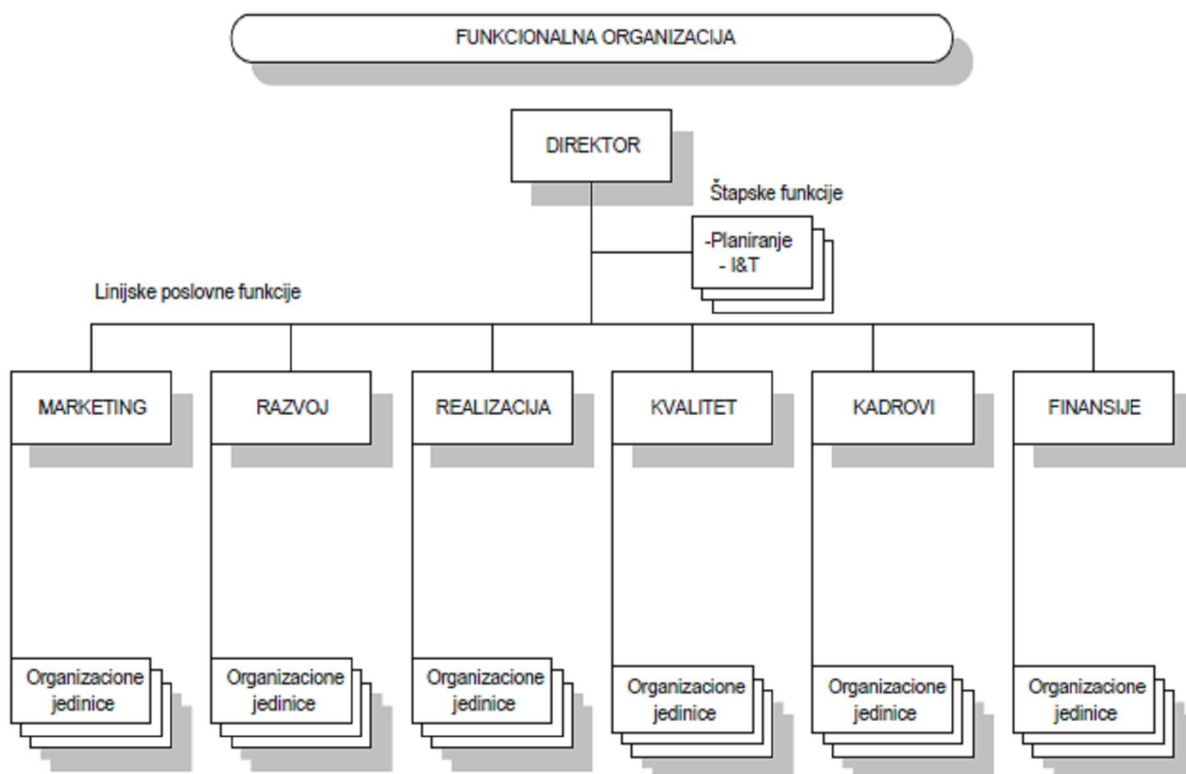
Jednostavna organizacija se sastoji od vlasnika - menadžera i zaposlenih. Ona se primenjuje u malim organizacijama, u kojima je moguće ostvariti neposredni menadžment svim funkcijama i poslovima. Čak i takva mala organizacija mora imati razvijene sve poslovne funkcije, ako želi opstati na tržištu. Te funkcije su grupisane kod vlasnika - menadžera.

¹⁸ Jovanović, P. (2008), *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, str. 54.

¹⁹ Heleta, M. Cvetković, Z. (2009), *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30.

Razvijena funkcionalna organizacija podrazumeva razvoj funkcionalnih menadžera i visok nivo kompetentnosti samih funkcija. Usled grupisanja istovrsnih resursa (kadrovi, oprema, tehnologija itd.) funkcije su sposobne za realizaciju uniformnih funkcionalnih poslova (npr. marketinška kampanja u marketingu, izbor projektnih rešenja u razvoju, ocena isporučilaca u nabavci, provera kvaliteta proizvoda u kvalitetu itd.), ali i za strateške funkcionalne projekte.

Slika br. 4 Funkcionalna organizacija



3.3.1.2. Divizionarna organizacija

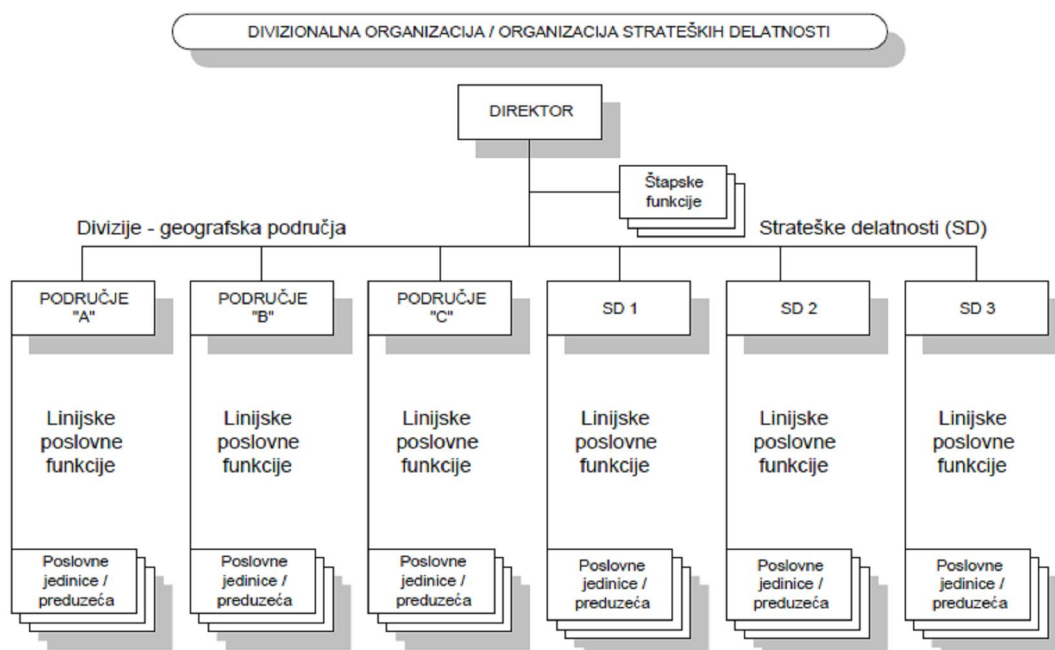
Divizionarna struktura je optimalan oblik organizacije u kompanijama čija je aktivnost visoko različita i vezana za više segmenata tržišta ili je aktivna u više zemalja ili regiona. Ovakvu strukturu najčešće poseduju velike multinacionalne kompanije, u čijem sastavu, širom sveta posluju regionalne kompanije. One često posluju samostalno, s tim što se na tržištu pojavljuju sa proizvodom koji je razvijen od strane matične kompanije, koja kontroliše standarde proizvodnje i nastup na tržištu ovih «ćerki» kompanija, a preko svoje funkcionalne divizije. Finansije i ljudski resursi ovih kompanija kontrolisani su od strane štabnih funkcija matične kompanije. Divizionarna

organizaciona struktura omogućava decentralizaciju preko prenošenja moći odlučivanja iz centra na regionalne kompanije.²⁰

Divizionalna organizacija se primenjuje kod složenih poslovnih sistema tipa holding, korporacija ili grupa (group), koja grupiše zavisna preduzeća kao poslovne jedinice koja su prostorno dislocirana prema lokaciji geografskog područja, tržišnim područjima i slično.

Organizacija prema strateškim delatnostima se primenjuje kod složenih poslovnih sistema tipa holding, korporacija ili grupa (group), koja grupiše zavisna preduzeća kao poslovne jedinice koja predstavljaju jedinstvene strateške delatnosti.

Slika br. 5 Diviziona organizacija



3.3.2. Projektna organizacija

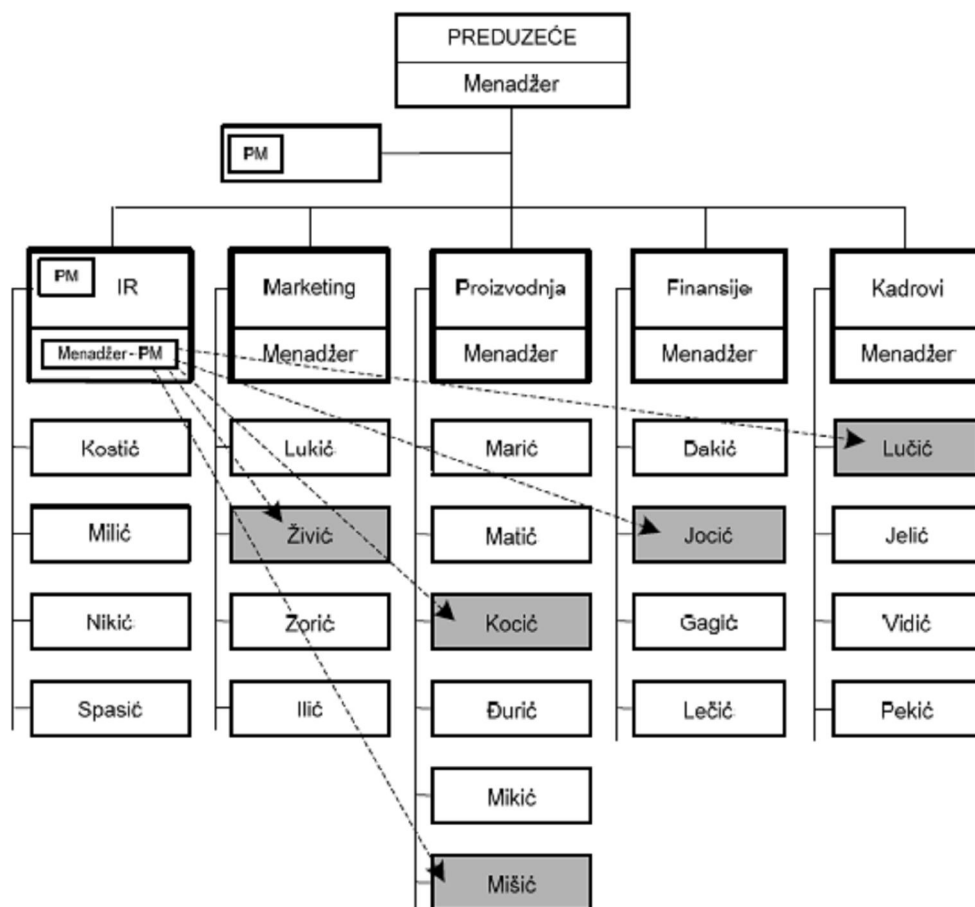
Kod projektne organizacije se, za realizaciju određenog projekta formira poseban projektni tim sa svim potrebnim funkcijama i jedinicama, odnosno sa svim potrebnim specijalistima za izvršenje predviđenih poslova na projektu. Ovaj projektni tim može da deluje nezavisno od ostalih organizacionih jedinica u preduzeću i da samostalno realizuje određeni projekat.

²⁰ Heleta, M. Cvetković, Z. (2009), *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 32.

Projektna organizacija je dinamični vid timskog organizovanja sa vremenskim ograničenjem na realizaciji određenog posla - projekta. Projektni tim je, za razliku od zaposlenih u poslovnim funkcijama koji su istog profila, multidisciplinaran, tj. sastavljen od zaposlenih svih vrsta profila potrebnih za realizaciju projekta. Projektni tim je preduzeće u malom.

Rukovodilac projekta je odgovoran za domet i ciljeve projekta, za plan i dinamiku realizacije projekta, za troškove na projektu i za kvalitet projekta. U ovakvoj organizaciji veoma se malo koriste kapaciteti funkcija preduzeća.²¹

Slika br. 6 Projektna organizacija



U analizi organizacije projektnog tipa može se uočiti da u teoriji i praksi postoji širok dijapazon mogućih modela, od posebno organizovanih projektnih timova stalnog karaktera na čelu sa rukovodiocem projekta koji ima potpuna ovlašćenja, preko zasebnih, ali privremenih projektnih timova, do manjih projektnih grupa koje obavljaju

²¹ Heleta, M. Cvetković, Z. (2009), *Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 33.

deo poslova na upravljanju realizacijom projekta, na čelu sa rukovodiocem projekta koji ima ovlašćenja i odgovornosti u skladu sa dodeljenim resursima. Ova manje više teorijska analiza se može praktično ograničiti na dva osnovna modela čiste projektne organizacije, a to je projektni tim privremenog ili stalnog karaktera, sa rukovodiocem projekta koji ima najviša ovlašćenja i odgovornosti²².

3.3.3. Matrična organizacija

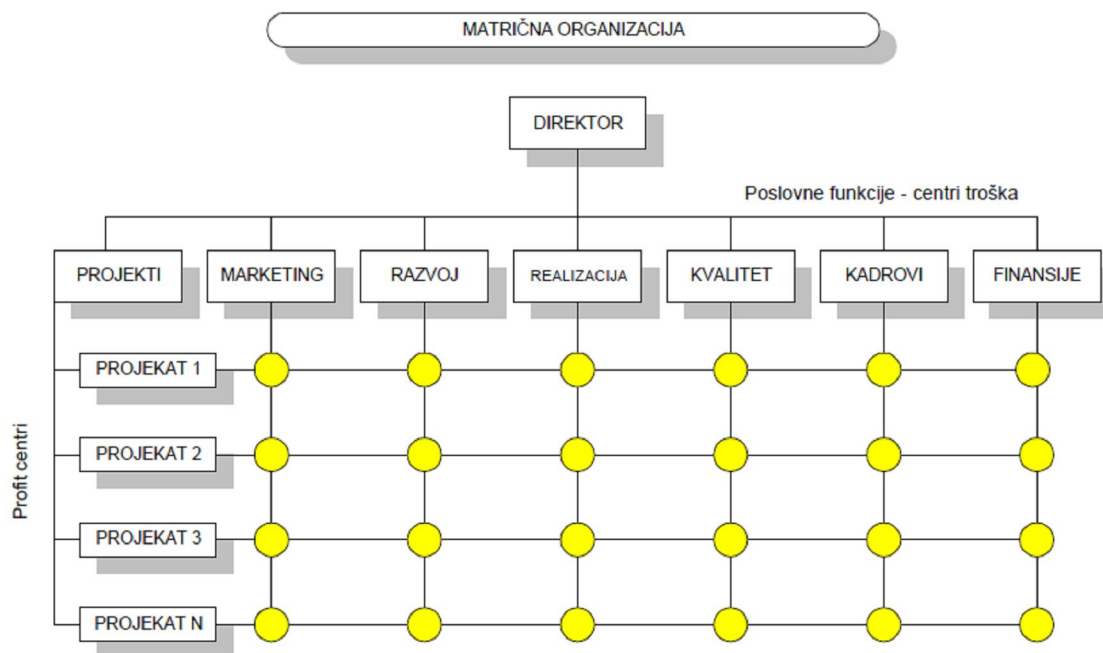
Predstavlja relativno nov oblik organizacione strukture. Nastaje kao rezultat koordiniranja donošenja odluka u visoko-složenim kompanijama u kojima je istraživačko-razvojni rad dominantna aktivnost (to su naučne institucije, organizacije sa specijalnom proizvodnjom vezanom za kosmička istraživanja, avio-industrija, kao i neke oblasti vojne industrije). Ova organizaciona struktura je veoma decentralizovana. Funkcionalni menadžeri obavljaju one aktivnosti koje podržavaju rad projektnih timova (finansiranje, proizvodnja – često prototipova, nabavka sirovina, regrutovanje potrebnih kadrova). Menadžeri projektnih timova imaju više koordinirajuću, a manje upravljačku funkciju (pošto su to uglavnom umni ljudi, naučnici koji ne smeju biti sputani bilo kakvim uticajem «odozgo» da bi mogli da se bave naučno-istraživačkim i razvojnim radom). Glavna karakteristika i najvažnija prednost ove organizacione strukture je što ona kombinuje vertikalne linije komunikacije i autoriteta sa horizontalnim (bočnim) linijama. Slabosti se ogledaju u mogućim konfliktima vezanim za alokaciju ljudskih resursa između istraživačkih timova, kao i u mogućnosti njihovog preteranog osamostaljenja.

Matrična organizaciona forma je formirana sa idejom da se smanje nedostaci, a iskoriste prednosti funkcionalne i projektne organizacije. Kod matrične organizacije koriste se postojeće funkcionalne jedinice i takođe formiraju projektni timovi u skladu sa potrebama realizacije određenih projekata.

Matrična organizacija može nastati u slučaju kada jedno preduzeće, funkcionalno organizovano, namerava da realizuje određeni projekat, i vrši određenu organizacionu transformaciju timova za rad na projektu.

²² Jovanović, P. (2008), *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, str. 65.

Slika br. 7 Matrična organizacija



U slučaju matrične organizacije u realizaciji projekta učestvuju istovremeno specijalizovane organizacione jedinice iz stalnog sastava funkcionalne organizacione strukture preduzeća i projektni timovi formirani za svaki projekat posebno. Matričnu organizacionu formu najčešće koriste ona preduzeća koja imaju na raspolaganju nekoliko projekata koje istovremeno realizuju, a nemaju dovoljno kadrova da formiraju projektnu organizaciju.

Svaka organizaciona jedinica funkcionalne organizacione strukture obavlja deo poslova na projektu za koji je specijalizovana, dok poslove koordinacije u realizaciji projekta, zatim poslove planiranja, praćenja i kontrole realizacije projekta, obavljaju posebno organizovani projektni timovi. Sasvim je logično da su zbog obima i karaktera posla, projektni timovi kod matrične organizacije kadrovski znatno slabije osposobljeni, nego kod projektne organizacije.

Za razliku od funkcionalne organizacije, kod matrične organizacije dejstvuju i vertikalne (linijske) veze i horizontalne (funkcionalne) veze. Određena specijalizovana organizaciona jedinica, i ljudi u njoj za izvršenje svoga dela posla na realizaciji projekta, dobijaju informacije i uputstva od nadležnog rukovodioca te jedinice vertikalnim linijskim vezama, a takođe i od rukovodioca projekta horizontalnim vezama. Na taj način i kod matrične organizacije može da dođe do izvesnog mešanja i preklapanja nadležnosti u rukovođenju realizacijom određenih poslova na projektu i do konfliktinih situacija.

Matrična organizaciona forma, iako veoma interesantna za praktično korišćenje, ima niz pozitivnih i negativnih osobina. Najznačajnije prednosti matrične forme su²³:

- Moguće je istovremeno upravljati sa više različitih projekata,
- Usmerena je na upravljanje projektom i omogućava brzo reagovanje,
- Efikasno se koriste resursi,
- Manji konflikti u rukovođenju nego kod funkcionalne organizacije.

Najvažniji nedostaci matrične organizacije su: ²⁴:

- Postoji mogućnost konflikta funkcionalnih rukovodioca i rukovodioca projekta,
- Složenije komuniciranje i izveštavanje kada je u pitanju više projekata,
- Postoje mogućnosti za povećano korišćenje resursa.

Osnovni problem kod matrične organizacije je u tome što može doći do mešanja ovlašćenja i odgovornosti pa time i do konflikta između rukovodioca funkcionalnih jedinica i rukovodioca projekta. Ovaj problem se može rešiti jedino jasnim određivanjem ovlašćenja i odgovornosti oba rukovodioca. U zavisnosti od visine ovlašćenja koje dobija odnosni rukovodilac dobija se tzv. "jaka" ili "slaba" matrična organizacija²⁵.

Kod jake matrične organizacije veća ovlašćenja ima rukovodilac projekta, a kod slabe matrične organizacije rukovodilac funkcionalne jedinice.

Top menadžeri u matričnoj organizacionoj strukturi više imaju ulogu servisiranja rada autonomnih poslovnih jedinica (finansije, nabavka sirovina, regrutovanje kadrova, proizvodnja prototipova. Ove poslovne jedinice su često istraživački timovi eksperata koji rade na pojedinim naučnim projektima. Funkcionalni menadžeri podržavaju rad kroz finansije, nabavku...) nego upravljačkih funkcija. Kombinuje vertikalne linije autoriteta i komunikacije sa horizontalnim. Prednosti matrične organizacione strukture jesu stabilnost rukovodećih struktura (direktori) sa samostalnim radom u istraživačkim timovima. Slabosti postoje svuda tako da i ova organizaciona struktura ima određene propuste a to su mogući konflikti pri alokaciji ljudskih resursa između istraživačkih timova kao i mogućnost njihovog osamostaljivanja ali i mogućnost preteranog osamostaljenja.

²³ Jovanović, P. (2008), *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, str. 72.

²⁴ Jovanović, P. (2008), *Upravljanje projektom*, FON, Beograd, str. 72.

²⁵ Jovanović, P. Lečić, R., Lajšić, Đ. i Drobnjaković, S. (2007), *Projektni menadžer*, VŠPM, Beograd, str. 98.

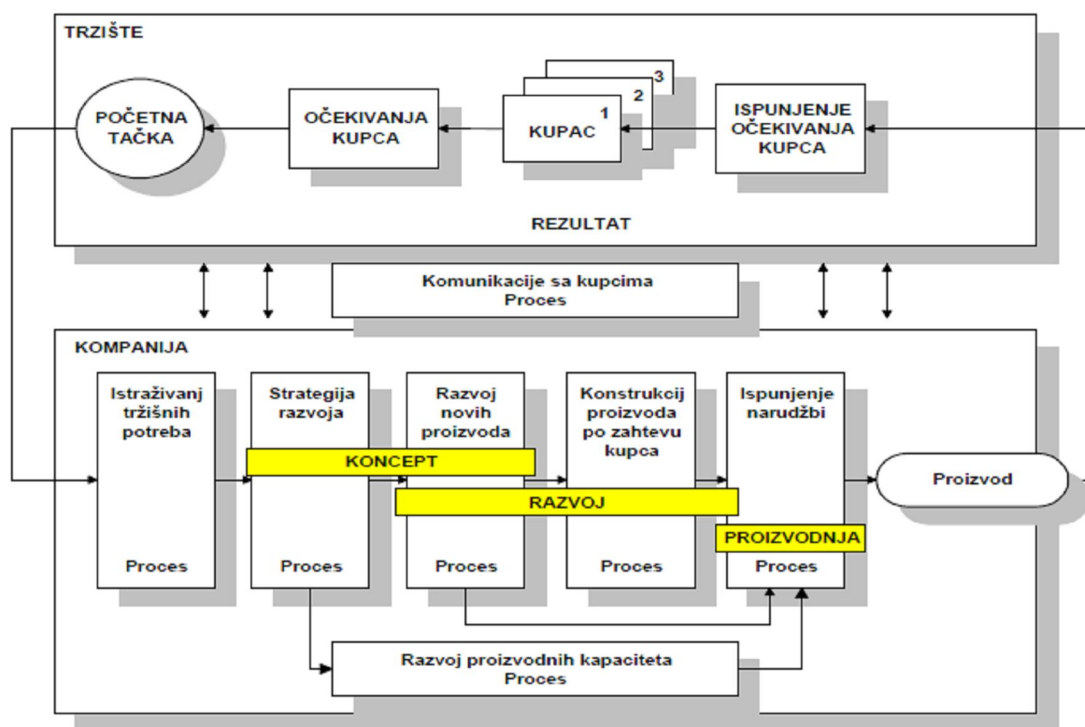
3.3.4. Procesna organizacija

Procesi su temelji preduzeća sutrašnjice, na njima se zasniva savremena procesno orijentisana, poslovna filozofija. Savremeno i efikasno upravljanje se zasniva na upravljanju procesima. Da bi ste bili uspešni morate procese identifikovati, prepoznati prioritetne, kritične i ključne procese, stalno ih preispitivati i poboljšavati, vršiti reinženjering procesa kada je to potrebno, odnosno imati osposobljene kadrove za inženjering procesa.²⁶

Procesi koji su specifični za organizaciju se mogu identifikovati pristupom odozdo na gore. Ovo se postiže fokusiranjem na individualne aktivnosti u okviru poslovanja i grupisanjem ovih aktivnosti na osnovu nivoa i kritičnosti interakcije između njih.²⁷

Poznato je da broj ključnih procesa u preduzeću nije veliki, i kreće se maksimalno od 12 do 15. Neki od tih procesa su generički i isti su u celoj industriji (obično su to oni koji idu kroz lanac vrednosti). Sa druge strane, u kompaniji uvek postoje i procesi koji su specifični za posmatranu kompaniju, i koji proizilaze iz poslovanja datog preduzeća.²⁸

Slika br. 8 Procesna organizacija



²⁶ Radović, M. Karapandžić, S. (2007), *Inženjering procesa*, FON, Beograd, str. 35.

²⁷ Bititci, U. i Muir, D. "Business process definition: a bottom-up approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.14, No. 4, MCB University Press, 1997.

²⁸ Simeunović, B. Tomašević, I. i Radović, M. (2008), *Primena procesnog pristupa u konkretnom preduzeću*, Zbornik radova Symorg 2008, FON, Beograd

3.3.5. Virtualna organizacija

Virtualna organizacija je privremena, fleksibilna kooperativna mreža organizacionih celina i nezavisnih organizacija povezanih sa svojim osnovnim sposobnostima na bazi zajedničkih ciljeva.

Prednosti ove organizacije ogledaju se u tome što postoji nizak stepen formalizacije, kombinacija osnovnih sposobnosti, međusobno poverenje i kooperacija na ograničeno vreme.

Nedostaci su:

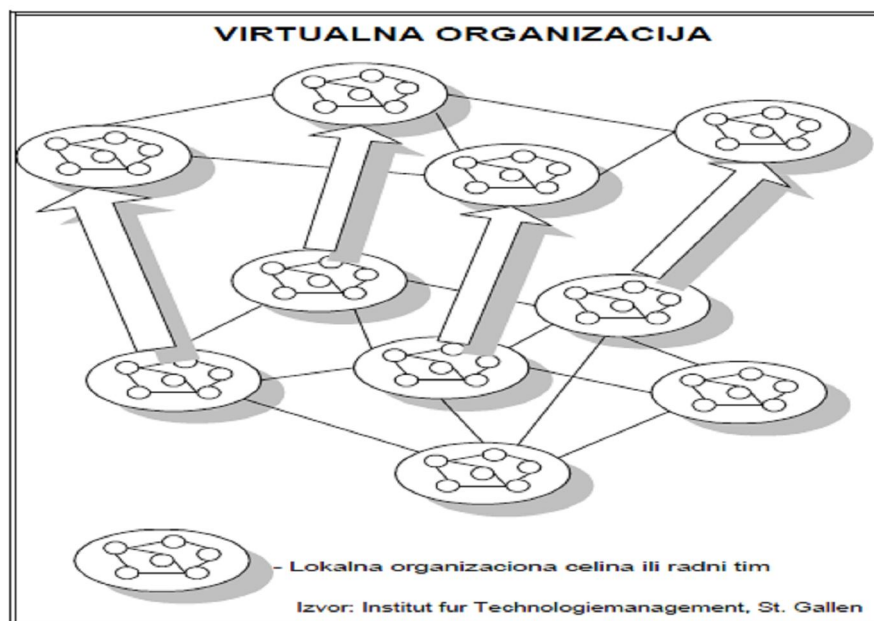
- Mala profitabilnost privremene kooperativne mreže u odnosu na troškove transakcija
- Složena procedura računanja troškova u virtualnoj organizaciji
- Značajna razlika između virtualne organizacije i drugih kooperantskih mreža
- Garancije posleprodajnog servisa nakon dezintegracije kooperantske mreže
- Potrebna jaka informatička veza.

Brzi porast globalne konkurentnosti zahteva organizaciju sa većom fleksibilnošću i globalnim prisustvom. Ključna mogućnost perspektive virtualizacije je informatička infrastruktura. Korišćenje informatičkih tehnologija omogućuje lokalno odvojenim partnerima, projektnim timovima i zaposlenim povezivanje sa minimalnim naporima koordinacije. Virtualna organizacija je najpopularniji koncept koji ispunjava ove zahteve.

Koncept "virtualne organizacije", koji je razvijen sredinom 80-tih prenošenjem principa virtualne memorije kompjutera na organizacioni koncept, kombinuje dve perspektive virtualizacije:

- eksternu virtualizaciju kroz brzo formiranje kooperantskih mreža
- internu virtualizaciju kroz dizajniranje fleksibilne organizacione strukture.

Slika br. 9 Virtualna organizacija



IV ORGANIZACIONA DINAMIKA

4.1. Organizacione promene

Potreba za prilagođavanjem organizacija savremenim zahtevima poslovanja u dinamičnom okruženju rezultirala je raznolikošću organizacionih formi i brojnim zahvatima u strukturu i procese organizacije (reinženjering, downsizing, outsourcing).

Ovi procesi menjaju focus menadžmenta ljudskih resursa i stil rukovođenja u pravcu stalnog učenja, razvoja, rezultata (a ne pozicija), davanju većih ovlašćenja zaposlenim, participacije u odlučivanju i orijentacije na klijente. Takvi procesi stvaraju velike potrebe kod zaposlenih i utiču na osećaj sigurnosti i posvećenosti ciljevima organizacije.

²⁹

Ključni izazov za menadžere je da ponude nove oblike podsticaja, koji se prvenstveno odnose na mogućnosti učenja, razvoja i profesionalnog napredovanja. Sigurnost kao garancija radnog mesta se tako zamenjuje sigurnošću koja se bazira na sposobnostima, veštinama i znanjima koja su tražena na tržištu rada, pa tako sigurnost ne proizlazi iz sigurnosti radnog mesta u određenoj organizaciji, nego iz mogućnosti na tržištu rada baziranih na sopstvenim kompetencijama.

Danas su sve češće prisutni i razni oblici povezivanja i spajanja organizacija, koji zahtevaju harmonizaciju interne radne sredine. Ovi oblici često podrazumevaju koordinaciju na velikoj udaljenosti i zahtevaju veštinu virtuelnog upravljanja ljudskim resursima. U ovim organizacijama posebno je aktualizovano pitanje culture i kulturne harmonije u organizaciji. Od menadžera se u takvim uslovima očekuje sposobnost vođenja promena i stvaranja culture koja podstiče promene, umesto da betonira status quo

4.2. Uticajni faktori organizacionih promena

Činjenica je da u savremenim uslovima poslovanja, organizaciju karakterišu neprekidne promene, a da one imaju svoj tempo i dinamiku. Promene obuhvataju proces menjanja postojeće organizacije kao i process menjanja komponenata od kojih je organizacija sastavljena. Smatra se da se vrednost kompanije može ogledati u sposobnosti

²⁹ Jovanović, M. Živković, M. i Cvetkovski, T. (2003), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 117.

organizacije, odnosno kompanije da se menja. Činjenica je da proces promena uvek prouzrokuje konflikte.

Može se smatrati da promena proizilazi iz prirodne težnje organizacije za upehom i povećanjem efikasnosti, te da je neophodno da se organizacija neprekidno menja, jer je to jedini način da zadovolji uslove opstanka i razvoja.

Promene mogu biti: planske i neplanske, pod uticajem spoljnih ili unutrašnjih faktora. Promene se mogu odnositi na tehnologiju i proces rada, mogu se odnositi na organizacionu strukturu preduzeća, strukturu i pozicije zaposlenih.

Okruženje jedan od najznačajnijih i najuticajnijih faktora organizacionih promena. Naime, okruženje proizvodi promene, a preduzeće se mora prilagođavati faktorima i zahtevima okruženja.

Problemi kod sprovođenja promena odnose se na posledice koje one izazivaju na zaposlene i njihove odnose. Retke su promene bez (pozitivnih i negativnih) posledica. Svaka promena deluje na pojedince, remeti i menja red stvari, pozicije, odnose i interakcije.

4.3. Proces organizacionih promena

Prema K. Levinu svako ponašanje u organizaciji rezultat je ravnoteže između pokretačkih snaga i snaga otpora. Dok s jedne strane pokretačke snage iniciraju promene, s druge strane snage otpora zadržavaju promene i održavaju postojeće stanje.

4.4. Vrste organizacionih promena

Kada se radi o organizacionim promenama u preduzeću, reč je o tehnološkim promenama, promenama delatnosti, strukturnim i sistemskim promenama, kao i o promenama ljudi.

Kada su u pitanju podele organizacionih promena, u pitanju su tri vrste promena:

1. Promene organizacione strukture
2. Promene tehnologije delatnosti
3. Promene zaposlenih

Promene organizacionih struktura predstavljaju dominantne promene u preduzeću. Obuhvataju promenu celine i delova. Promene strukture su posledica rasta i razvoja preduzeća, kao i organizacionih faktora. **Reorganizacija predstavlja** promenu čiji je cilj prilagođavanje organizacije preduzeća promenama i zahtevima okruženja. **Transformacija predstavlja** radikalnu promenu strukture, organizacione kulture, stavova, vrednosti zaposlenih.

Tehnološke promene označavaju promene proizvodne tehnologije, postupaka i procesa. Ove promene rezultuju jeftinijom i masovnijom proizvodnjom a njihov cilj je povećanje funkcionalnosti i učinka. Naime, činjenica je da informaciona tehnologija stvara podloge za brzo i efikasno poslovno odlučivanje i dovodi do smanjene potrebe za menadžmentom srednjeg nivoa (njihove funkcije preuzima informaciona tehnologija).

Promene zaposlenih javljaju se u situacijama kada su zaposleni uzrok teškoća. Promena zaposlenih obuhvata promene u vrednostima, veštinama i stavovima zaposlenih, kao pojedinca i u okviru grupe.

Organizacione promene mogu obuhvatiti nivo grupe, tima, odeljenja, pogona ili preduzeća u celini, odnosno mikro i makro nivo.

Promene mogu biti postepene i kontinualne, ali i sporadične i povremene. Organizacije se adaptiraju na spoljne i unutrašnje promene postepenim i parcijalnim promenama. Parcijalnim organizacionim merama rešavaju se manje krize i zastoji. Postepene promene predstavljaju promene prvog reda, i kao takve su blage i plitke.

Radikalne promene su suštinske i dubinske promene, stvaraju novu strukturu i prekidaju kontinuitet postojeće organizacije. Radikalnim promenama se menjaju strategija i koncepcija organizacije. Radikalne promene se sprovode u kriznim razdobljima.

4.5. Otpori organizacionim promenama

Stanje posle uvođenja promena u preduzeću uglavnom je nepoznato za većinu zaposlenih i izaziva osećaj i klimu nesigurnosti. Stoga je prirodna reakcija zaposlenih na takvu situaciju pružanje otpora promenama, kao načina zaštite i odbrane od nepoznatog, pogotovu ako se promenama ugrožavaju lične pozicije.

Promena najčešće znače preraspodelu vlasti, moći uticaja u organizaciji, pa ugroženi pojedinci nisu spremni da menjaju sigurno sadašnjost za nesigurnu budućnost.

Promene, same po sebi, izaivaju pojavu socijalnih gubitaka. Svako organizacioni rešenje stvara određenu novu klimu i socijalne odnose u preduzeću. Organizaciona promena može narušiti te odnose i izazvati gubitke.

V RADIKALNE ORGANIZACIONE PROMENE

Svedoci smo činjenice da se u današnjem svetu poslovanje organizacije odvija u uslovima ubrzanih promena i diskontinuiteta. U borbi za opstanak organizacija teži ka krupnim, radikalnim transformacionim promenama. Kao rezultat napred navedenih događanja javlja se koncept transformacije organizacije koji sve više dobija na značaju u teoriji i praksi menadžmenta.

Poslovna transformacija novi glavni izazov za menadžment, ako ne i jedini, zadatak poslovnih lidera. Teoretičari menadžmenta iz ove oblasti stvorili su formule za oblast transformacionih promena u preduzećima. Znači, preduzeća moraju sve više da preduzimaju radikalne zahvate ali ne samo u cilju poboljšanja strategijske pozicije, već da bi uopste prezivele u sve kompleksnijoj sredini poslovanja.

Kao tipične metode transformacije navode se:

- Reinžinjeriing (engl. Reengineering),
- Restruktuiranje (engl. Restructuring),
- Programe kvaliteta (engl. Quality Programs),
- Promene strategije (engl. Strategic Change),
- Promene kulture (engl. Cultural Change).

Samo ona preduzeća koja žele da budu uspešna moraju biti tzv. inovativna preduzeća. Inovativna preduzeća i menadžment odlikuju se sposobnošću davanja uspešnih odgovora na izazove i promene koje dolaze iz sve kompleksnije i dinamičnije sredine koja okružuje organizaciju.

Veoma retko se dešava da je proces transformacije jedne organizacije istovremeno i idealni transformacioni put koji bi trebalo da sledi neko drugo preduzeće. Teorija i praksa menadžmenta dale su svoje doprinose procesu transformacije organizacije.

Jedan od mogućih pokušaja generalizacije procesa transformacije prema, odvija se preko četiri dimenzije (4R) transformacije: reusmeravanje (engl. Reframing), restrukturiranje (engl. Restructuring), revitalizacija (engl. Revitalization), o obnova (engl. Renewal).

5.1. Radikalne organizacione promene i okruženje

Talas globalizacije koji se krajem prošlog stoleća brzo širio, rušenje trgovinskih barijera i pojava novih tržišta otvaranjem zemalja Istočne Evrope i osnaženi integracioni procesi sa Zapadom, kao i razvoj azijskog i južnoameričkog tržišta, stvorio je novi ekonomski i politički reljef. Sve te promene primoravaju kompanije na preispitivanje dosadašnjeg načina delovanja i na preduzimanje radikalnih promena u odnosu na postojeće uhodano poslovanje. Glavne karakteristike takvog globalnog tržišta ogledaju se u stalnim promenama, povećanoj konkurenciji, a sve zahtevnijeg i sve bolje obaveštenog kupca treba privući novim proizvodima ili postojećim dodati novu dimenziju upotrebne vrednosti, kao i nove, dodate vrednosti. Navedene promene primoravaju kompanije na stalno *redefinisane i redizajniranje postojećih uhodanih procesa u cilju postizanja drastičnih poboljšanja glavnih komponenata poslovanja*. Novi skup ideja, postupaka i načela, početkom 1990-ih godina obuhvaćen je pojmom *reinženjering poslovnih procesa*, a podrazumeva takve zahvate u organizaciji i dizajniranju poslovnih procesa koji donose suštinske, kvalitativne i brze promene. Reinženjering poslovnog procesa podrazumeva sistematski pristup u cilju radikalnog unapređenja glavnih poslovnih procesa organizacije (*engl. core business*) kao i ključnih procesa podrške.³⁰

Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promena, koje sve značajnije utiču na ponašanje, poslovanje i upravljanje u *organizacijama*. Za takve procese upotrebljavaju se izrazi: *hiperpromene* (hyperchange), *hiperkonkurencija* (*hypercompetition*) i *hiperturbulentnost* (hypertubulens). Fenomen »zgrušavanja« prostora, vremena, pa i materije, sve više je na delu, i kako navodi Tom Peters, jedan od vodećih autora konsultanata i gurua menadžmenta, suština je u »sažimanju 10-godišnje vrednosti promene, po standardima od juče, u jednu godinu, ako ne u nekoliko meseci. Potvrdila se ispravnost formulisanja zakona društvene astrikcije (*social astringency law*).³¹

Period u kojem živimo različito se označava, npr: digitalna revolucija, informaciono doba, digitalna ekonomija, Internet ekonomija, Web ekonomija, ekonomija znanja, društvo znanja, postindustrijsko društvo, doba diskontinuiteta, doba neizvesnosti, treći talas, i sl. Informacije i porast znanja postaju sve više ključni razvojni, ekonomski i menadžment resursi. U eri digitalnih tehnologija nalazimo se oko tri decenije, a Internet i Intranet okruženje menja iz temelja načine poslovanja.³²

³⁰ Mašić, B. (2004), *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 94.

³¹ Čeranić, S. (2003), *Strategijski menadžment, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća*, Beograd, str. 83.

³² Mašić, B. (2004), *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 94.

Sredina u kojoj posluju organizacije postaje sve više dinamična, različita, teška, opasna i puna diskontinuiteta. Konkurentsko okruženje savremenih preduzeća obeleženo je sledećim promenama:

1. Prelazak iz poznatog i »prijatnog« u konkurentsko okruženje;
2. Prelazak sa lokalnog na globalni aspekt poslovanja;
3. Od pristupa »preduzeće slično nama«, prema pristupu »preduzeća drugačija od nas«;
4. Gubljenje jasnih granica među industrijama;
5. Prelazak iz stabilnog u promenljivo poslovno okruženje;
6. Preusmeravanje od posrednika u razmeni ka direktnom pristupu potrošača;
7. Usmeravanje od vertikalne integracije prema specijalistima u poslovanju; i
8. Preorijentacija sa specijalizovanog na sticanje širokog znanja.³³

Period u kojem živimo različito se označava, npr: *digitalna revolucija, informaciono doba, digitalna ekonomija, Internet ekonomija, Web ekonomija, ekonomija znanja, društvo znanja, postindustrijsko društvo, doba diskontinuiteta, doba neizvesnosti, treći talas, i sl.* Informacije i porast znanja postaju sve više ključni razvojni, ekonomski i menadžment resursi. U eri digitalnih tehnologija nalazimo se oko tri decenije, a Internet i Intranet okruženje menja iz temelja načine poslovanja.

Da bi organizacija u takvim uslovima bila uspešna, ona mora u svoju strukturu da ugradi: upravljanje promenama, organizovano napuštanje svega što radi, ali i sposobnost da kreira novo. Sposobnost da organizacija kreira novo, zahteva da se u njeno tkivo ugrade tri sistematske prakse:

- Svaka organizacija zahteva stalno unapređenje svega što radi (kaizen kako ga nazivaju Japanci);
- Svaka organizacija moraće da nauči da iskorišćava, tj. da razrađuje nove primene iz sopstvenog uspeha (primer, način na koji je japanski proizvođač elektronske robe široke potrošnje razvio jedan proizvod za drugim, razrađujući jedno te isto američko dostignuće – magnetofon).
- Svaka organizacija mora da nauči da inovacija može i da treba da se organizuje kao sistemski proces.³⁴

³³ Mašić, B. (2004), *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 94.

³⁴ Drucker, P.F, (1993), *Post – capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, NY, str. 45.

Odgovor na ubrzanje promena, u sredini u kojoj preduzeća obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, koje imaju sve više diskontinuelni karakter, traže od menadžera da budu transformacioni lideri, tj., da imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva, politike i strategija i njihove implementacije, postizujući pri tom značajno veću opštu vrednost za potrošače i krupne transformacione zaokrete u kratkom roku.

Sasvim je sigurno da poslovanje preduzeća u uslovima diskontinuiteta zahteva preispitivanje dosadašnje teorije poslovanja. Teorija poslovanja ima tri bitna dela koja moraju biti u središtu menadžmenta:

- Pretpostavke o sredini preduzeća: društva i njegovoj strukturi, tržištu, potrošačima i tehnologiji;
- Pretpostavke o specifičnoj misiji organizacije, i
- Pretpostavke o jezgru (suštini) kompetentnosti potrebne da se ostvari organizaciona misija.³⁵

Danas postoji opšta saglasnost teorije i prakse menadžmenta da pitanje: kako upravljati promenama i koje metode evolutivnih i/ili revolucionarnih promena prime-njaviti, postaje centralno pitanje menadžmenta.

Menadžment teorija je razvila, uglavno, tri paradigme ili modela strategijskih ili organizacionih promena: model evolutivnih promena; model prekinute ravnoteže; model revolucionarnih promena.³⁶

Model evolutivnih promena doživio je svoju punu afirmaciju u periodu do 60-ih godina XX veka. Do tada je, kao što je poznato, poslovna sredina organizacije bila relativno stabilna, a promene su bile spore, predvidljive na bazi ekstrapolacije prošlih trendova i dešavale su se postepeno, korak po korak. Evolutivno ili inkrementalno ponašanje organizacije usmereno je na minimiziranje odstupanja od istorijskog ponašanja kako unutar organizacije, tako i odnosa organizacije i njenog okruženja. Promene nisu dobro došle i one se izbegavaju, a kada je reagovanje neophodno, akcija je usmerena na očuvanje status quo-a. Rešavanje problema je sekvencijalno i prihvata se prvo zadovoljavajuće rešenje.

Model evolutivnih promena zasniva se na prilagodljivosti organizacije inkrementalnih (malim, korak po korak) promenama u svojoj sredini. Aplikativnost strategijskim promenama vrši se postepeno, putem parcijalnih promena niskog intenziteta koji se obično označavaju kao promene prvog reda ili alfa promene. To su promene inkrementalnog karaktera postojećeg modela strategije i organizacije.

Najpoznatiji program evolutivnih promena je, svakako, *Organizacioni razvoj* (*Organization Development* – OD), ali i mnogobrojni modeli životnih ciklusa preduzeća. Organizacioni razvoj predstavlja skup metoda i tehnika koji primenjuju interni, a češće

³⁵ Drucker, P.F, (1993), *Post – capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, NY., str. 45.

³⁶ Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 121.

eksterni eksperti, poznati kao agenti promena (*change agents*), u cilju poboljšanja performansi organizacije i satisfakcije zaposlenih putem inkrementalnih modifikacija strukturnih i/ili psihosocijalnih komponenti organizacije.

Model evolutivnih promena uključuje adaptivno učenje. Ističe se važnost dve vrste učenja u organizaciji: adaptivno i generativno. *Adaptivno učenje* ili učenje u je-dnom krugu (*single loop learning*), zasniva se na saznanjima i razumevanju promene iz okruženja i adaptiranje tim promenama dok generativno učenje ili učenje u duplom krugu (*double loop learning*) predstavlja kreiranje i istraživanje novih strategijskih područja za ekspanziju organizacije. *Generativnim učenjem* se ne usavršavaju postojeće »rutine«, već se kreiraju potpuno nove kompetencije. Generativno učenje, za razliku od adaptivnog, uključuje još jedan krug koji se odnosi na preispitivanje osnovnih premisa na kojima su bazirana postojeća znanja (rutine) i kreiranje novih znanja, kompetencija i strategija.³⁷

Model prekinute ravnoteže zasniva se na pretpostavci da promene u sredini po svojoj učestalosti, obimu i nivou turbulencije prevazilaze okvir koji se može popuniti adaptiranjem putem stalnih inkrementalnih promena. Organizacije postižu adaptivnost promenama iz okruženja tako što koriste smenjivanje dugih perioda inkrementalnih sa kratkim periodima radikalnih – revolucionarnih promena. Model prekinute ravnoteže podrazumeva osim promena prvog reda (alfa promena) i promene drugog reda (beta i gama promene). Promene drugog reda su diskontinuelne i zato zahtevaju i postojanje kratkih perioda revolucije u kojem organizacije preduzimaju radikalne izmene strategije i ostalih komponenti »7-S« modela, koje međusobno moraju biti usklađene. To su promene kojima se razbija postojeći stari okvir rada, razmišljanja ponašanja i stvara novi (frame breaking strategic change). Organizacije u periodu evolutivnih promena kroz promene prvog reda osciluju samo oko svog ravnotežnog modela, dok u periodu revolucionarnih promena one doživljavaju radikalne promene, izlaze iz postojećeg modela ravnoteže i zato se takav model i označava kao model prekida (razbijanja) ravnoteže.

U mnogim privrednim i neprivrednim delatnostima povećavanje frekvencija promena i stope difuzije promena dovode do toga da se organizacije ne mogu adaptirati zahtevima okruženja inkrementalnim, čak ni povremenim radikalnim, transformacionim promenama. Potrebno je da u svoju strukturu ugrade model upravljanja promenama koji podrazumeva stalne, kontinuirane revolucionarne promene.

Model revolucionarnih promena se zasniva na radikalnim promenama ili promenama drugog reda (beta i gama promene). Akteri revolucionarnih promena u pre-duzeću su svi zaposleni. Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost. Zbog toga je potrebno da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina

³⁷ Senge, P.M (1990), *The Fifth Discipline: The Art&Practice of the Learning Organization*, New York, str. 123.

kreiranja strategije. Promene u ovom modelu su kvantne, kvalitativne, kreativne i inovativne.

Model revolucionarnih promena uključuje isključivo generativno učenje (učenje u duplom krugu). To u području strategijskog upravljanja znači sposobnost organizacije za kontinuirane transformacione procese. Izgradnja teorije i prakse, adekvatnih programa i promena u ovom modelu, koji će obezbediti konstantnu revoluciju stalne radikalne promene, je u začetku, ali je sasvim sigurno da će brzo doći do kreiranja novijih programa i menadžment paradigmi. »Strategija kao revolucija«, »Organizacija koja uči«, »Jezgro kompetentnosti« »Reinženjering«, su koncepti i pristupi na tom pravcu.³⁸

Dakle, strateške promene su promene u vođenju kompanije iz sadašnjeg stanja u buduće željeno stanje u cilju povećanja konkurentске prednosti. One se mogu razvrstati u³⁹:

- Reinženjering
- Elektronski inženjering i
- Restrukturiranje

Pod pojmom reinženjering, podrazumevaju se takvi zahvati u organizaciji i dizajnu poslovnih procesa koji donose suštinske kvalitativne promene. Dakle ne radi se o manjim, kozmetičkim ili parcijalnim zahvatima, već o temeljnoj promjeni pristupa.

Elektronski inženjering se odnosi na promene uslovljene primenom informacionih sistema u svakodnevnom poslovanju koje omogućavaju kompanijama da komuniciraju i vode posao na globalnom nivou, pomažu upravljanju znanjem i usvajanju fleksibilnijih odnosa između zaposlenih i menadžera.

Restrukturiranje je sinonim za smanjenje nivoa diferencijacije i integracije ukidanjem nivoa organizacione hijerarhijske strukture preko eliminisanja službi ili odeljenja preduzeća. Kao posledica, doalzi do smanjenja broja zaposlenih pod motivacijom potreba za sniženjem operativnih troškova.

³⁸ Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 91.

³⁹ Komazec, G, Petrović Lazarević, S. (2007), *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 91.

5.2. Krizne situacije i radikalne organizacione promene

5.2.1. Organizacija i kaos

Izazovi iz globalnog okruženja iziskuju neprestane promene organizacija. U vezi s tim nisu dovoljne samo poslovne strategije, ukoliko zaposleni nisu spremni ili ih nisu u stanju ostvariti.

Teorija haosa posmatra sve sisteme kao entitete koji se permanentno nalaze u stanju menjanja prema višem stepenu kompleksnosti, pri čemu je ovaj proces nepovratne prirode. Organizacije, kao veštački, dinamički i otvoreni sistemi, takođe mogu biti posmatrane kroz prizmu teorije haosa. Opstanak organizacionih sistema, kao i njihov razvoj u okruženju, u velikoj meri zavise od njihove sposobnosti da na adekvatan način sagledaju sve faktore, kako eksterne, tako i interne (koji se relevantni za njihovo funkcionisanje), kao i da na osnovu njih usmeravaju sopstveni rast i razvoj. Ovo se obezbeđuje putem mehanizama eksterne adaptacije i interne integracije koje bi trebalo da institucionalizuju sve organizacije koje svoju delatnost obavljaju u promenljivom okruženju. Mehanizam eksterne adaptacije ima ulogu prilagođavanja organizacije promenjenim okolnostima u okruženju, menjajući njegovu fizionomiju i životnu dinamiku, dok mehanizam interne integracije vrši konsolidaciju unutar sistema, menjajući njegovu anatomiju i fiziologiju. Drugim rečima, kada u okruženju dođe do određenih poremećaja, organizacioni sistem uz pomoć pomenutih mehanizama vrši promene u svojoj strukturi i dinamici, prilagođavajući se izmenjenim uslovima okruženja. Teorija haosa aplikovana na organizaciji insistira na tome da na tome da predispozicija prirode ka samo-sličnosti može biti izuzetno korisna za menadžere.⁴⁰

U organizacijama, čija su fundamentalna svojstva kompleksnost, nelinearnost i petlje pozitivnog feedback-a male promene mogu biti pojačane u velike promene stanja sistema. Ta osetljiva zavisnost od početnih uslova i promena u njima je primarni uzrok neregularnosti, nestabilnosti, nereda u organizacionim sistemima. Uz to, kako su u njima uzrok-rezultat veze kružne, udaljene i, usled složenih interakcija podsistema, po pravilu, teške za identifikovanje, bitna rezultanta njihove ekstremne osetljivosti na neznatne promene u početnim uslovima je ozbiljno ograničavanje predvidivosti njihovog ponašanja, odnosno, nepredvidivost ponašanja u srednjem i dugom roku.⁴¹

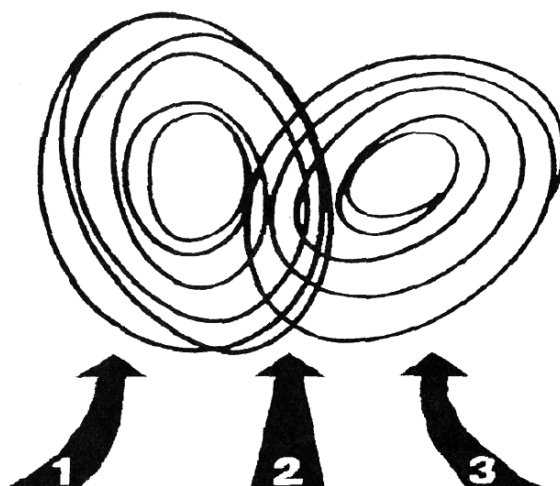
Svaka organizacija ima trasirani pravac razvoja koji je u skladu sa dugoročnom vizijom. Promene u izboru pravca organizacionog razvoja obično nastaju kada u okruženju dođe do radikalnih promena, odnosno promena visokog intenziteta koje se mogu odnositi na

⁴⁰ Morgan, G., 1997, *Images of Organization*, Sage, London., p. 298

⁴¹ Petrović SP. Paradigma kompleksnosti u rekonceptualizovanju menadžmenta. *Ekonomski anali*. 2005; 50(167):107-139.

bilo koji aspekt okruženja koji je relevantan po funkcionisanje poslovnih organizacija. Promene ove vrste snažno pogađaju postojeći način organizacionog delovanja, bilo na pozitivan ili negativan način. Trenutak u kome dolazi do promene u dotadašnjem razvoju organizacionog sistema naziva se momenat bifurkacije, odnosno momenat razdvajanja, pri čemu se misli na razdvajanje organizacionog sistema od dotadašnjeg pravca ili načina razvoja. Posle bifurkacije, sistem nastavlja da se razvija na višem nivou kompleksnosti, odnosno neuređenosti i neizvesnosti.

Slika br. 10 Obrasci atraktora i organizacione promene



Na slici 5. Izdvojene su sledeće tri relevantne putanje:⁴²

1. Koje snage organizacije zatvaraju organizaciju u njen postojeći atraktor obrazac? Strukture? Hijerarhije? Pravila? Kontrole? Kulture? Odbrambene rutine? Odnosi moći? Psihološke zamke? Da li je dotični atraktor odgovarajući? Da li bi on trebao biti promenjen?
2. Ako je promena dotičnog atraktora potrebna, na koji način ostvariti prelaz od jednog atraktora na drugi? Kako mogu biti upotrebljene male promene da bi se kreirali veliki rezultati?
3. Na kojim temeljnim pravilima treba biti osmišljen novi atraktor? Kako se može upravljati posredstvom tzv. ruba haosa etape 2. koji ostaje otvoren za pojavljivanje samoorganizacije?

⁴² Petrović S, „Teorija kompleksnosti u praksi menadžmenta“, IX Međunarodni simpozijum Symorg, 2004. godina

Sa aspekta teorije haosa, organizacije smisleno moraju dovesti u stanje koje se nalazi na ivici haosa, odnosno da one moraju permanentno da povećavaju nivo sopstvene entropije, kako bi umanjile uticaj kontrolnih mehanizama i birokratskog aparata koji se u većini organizacionih sistema vremenom razvijaju.⁴³ Ovim se misli na kontinualan razvoj kreativnih i inovativnih procesa koji bi trebalo da prožimaju celokupnu organizaciju i time joj obezbeđuju proaktivnu ulogu u okruženju. Na ovaj način će organizacije povećavati ukupnu fleksibilnost sopstvenih sistema koja će im omogućiti da se u vremenu menjaju sa promenama okruženja u kome funkcionišu. Organizacije koje su dovedene na ivicu haosa su primorane da osmisle inovativna rešenja koja će im obezbediti transformaciju ka višem stepenu njihove unutrašnje kompleksnosti, posle čega dolazi period konsolidacije sistema, da bi se potom ovaj proces ponovio. Proces dovođenja organizacije u stanje na ivici haosa treba institucionalizovati kako bi se odvijao permanentno u vremenu i kako organizacija ne bi izgubila sposobnost menjanja i prilagođavanja. Kada organizacije uspešno ovladaju ovim procesom, sledeća faza u njihovom razvoju bi se mogla usmeriti na još viši nivo sposobnosti upravljanja promenama. Na ovom nivou organizacija bi funkcionisala permanentno na ivici haosa, pri čemu bi se period unutrašnje konsolidacije realizovao simultano sa spoljašnjim prilagođavanjem.

Dalji razvoj teorije menadžmenta, između ostalog ide u pravcu teorije haosa zato što je to jedna od osnovnih karakteristika savremenog okruženja. Naime, okruženje se toliko brzo menja da je izuzetno teško sagledati i pratiti sve promene.

Teorija haosa posmatra sve sisteme kao entitete koji se permanentno nalaze u stanju menjanja prema višem stepenu kompleksnosti, pri čemu je ovaj proces nepovratne prirode. Organizacije, kao veštački, dinamički i otvoreni sistemi, takođe mogu biti posmatrane kroz prizmu teorije haosa. Opstanak organizacionih sistema, kao i njihov razvoj u okruženju, u velikoj meri zavise od njihove sposobnosti da na adekvatan način sagledaju sve faktore, kako eksterne, tako i interne (koji se relevantni za njihovo funkcionisanje), kao i da na osnovu njih usmeravaju sopstveni rast i razvoj. Ovo se obezbeđuje putem mehanizama eksterne adaptacije i interne integracije koje bi trebalo da institucionalizuju sve organizacije koje svoju delatnost obavljaju u promenljivom okruženju. Mehanizam eksterne adaptacije ima ulogu prilagođavanja organizacije promenjenim okolnostima u okruženju, menjajući njegovu fizionomiju i životnu dinamiku, dok mehanizam interne integracije vrši konsolidaciju unutar sistema, menjajući njegovu anatomiju i fiziologiju. Drugim rečima, kada u okruženju dođe do određenih poremećaja, organizacioni sistem uz pomoć pomenutih mehanizama vrši promene u svojoj strukturi i dinamici, prilagođavajući se izmenjenim uslovima okruženja.

⁴³ Stefanović, I. (2008), *Implikacije teorije haosa na organizacioni razvoj i strateški menadžment*, Internacionalni simpozijum SymOrg, Beograd

Ideja da je specifična budućnost organizacionih sistema inherentno nepredvidiva izvodi se iz svojstava ne-linearnih feedback sistema, na način kako je to proučavano u Teoriji haosa. Kao što je poznato, čak i fiksirani inputi u deterministička pravila mogu generisati ne-linearne feedback petlje dovodeći do određenog inherentno nepredvidivog obrasca ponašanja, tj. do haosa. Kako su savremene organizacije krcate takvim petljama, bilo kakve veze između uzroka i posledice, tj. delovanja i rezultata, se gube u kompleksnosti, a rezultat je neka radikalna nepredvidivost.⁴⁴

Osim toga, tzv. efekat leptira⁴⁵ pokazuje da su kompleksni sistemi ekstremno osetljivi na male razlike u početnim uslovima. Odnosno, sićušne promene u inicijalnim uslovima mogu eskalirati u važne posledice.

Svaka organizacija ima trasirani pravac razvoja koji je u skladu sa dugoročnom vizijom. Promene u izboru pravca organizacionog razvoja obično nastaju kada u okruženju dođe do radikalnih promena, odnosno promena visokog intenziteta koje se mogu odnositi na bilo koji aspekt okruženja koji je relevantan po funkcionisanje poslovnih organizacija. Promene ove vrste snažno pogađaju postojeći način organizacionog delovanja, bilo na pozitivan ili negativan način. Trenutak u kome dolazi do promene u dotadašnjem razvoju organizacionog sistema naziva se momenat bifurkacije, odnosno momenat razdvajanja, pri čemu se misli na razdvajanje organizacionog sistema od dotadašnjeg pravca ili načina razvoja. Posle bifurkacije, sistem nastavlja da se razvija na višem nivou kompleksnosti, odnosno neuređenosti.

Tvrđenje Teorije haosa da haos ne implicira potpunu slučajnost. Naime, u osnovi haosa je moguće, tokom vremena, prepoznati tzv. Obrasce koji se ispoljavaju na trajektoriji kojom se sistem razvija.⁴⁶ Odnosno, iako je specifična putanja, koju sledi ponašanje kompleksnih sistema, slučajna i, stoga, nepredvidiva u dugom roku, ona uvek poseduje neki skriveni obrazac ugrađen u njenu osnovu. Taj obrazac je samo-sličnost, tj. neki konstantni stepen varijacije, konzistentna varijabilnost, regularna neregularnost, odnosno, neka postojana fraktalna dimenzija. Stoga, haos je red, tj. neki obrazac, unutar nereda.⁴⁷

Uz prihvatanje postojanja nekog vida haosa, treba napuštati fiksirane, propisane modele, i okrenuti se ka razvijanju novih mentalnih modela za svaku novu strategijsku situaciju. Takođe, mora se upravljati određenim efektima personalnosti, učeći o ponašanjima i grupnim dinamikama da bi se osiguralo podržavanje spontane samo-organizacije. Ne

⁴⁴ Jackson, M.C. (2000), *Systems Approaches to Management*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York., str. 190.

⁴⁵ Efekat leptira je termin korišten u teoriji haosa, koji opisuje kako male varijacije mogu da utiču na ogromne i kompleksne sisteme kao što je vreme.

⁴⁶ Petrović S., „Teorija kompleksnosti u praksi menadžmenta“, IX Međunarodni simpozijum Symorg, 2004. godina

⁴⁷ Streufert, S. i Swezey, R. (1986), *Complexity, Managers and Organizations*, Academic Press, London.,

sme se dopustiti da neka snažna, prihvaćena kultura dovede do konsenzusa koji guši inovaciju i učenje, i sprečava interakcije.

5.3. Karakteristike radikalnih organizacionih promena

Radikalne promene su suštinske i dubinske promene koje prekidaju kontinuitet postojeće organizacije, stvarajući novu strukturu preduzeća. One nemaju celinu organizacije i njene komponente. U uslovima radikalnih promena, adaptibilnost preduzeća zahtevima okruženja postiže se samo svobuhvatnim i intenzivnim promenama. Radikalne promene su dubinske promene preduzeća koje stvaraju diskontinuitet između ranijeg i novog stanja njegove organizacije.

Radikalnim promenama se menjaju strategija i koncepcija organizacije. One obuhvataju promenu organizacione strukture, tehnoloških procesa, procesa poslovanja, ljudi i organizacione kulture preduzeća. Ove promene izazivaju promene strukture moći i personalnog sastava menadžmenta preduzeća, a mogu izazvati i značajne redukcije radne snage.

Postepene i radikalne promene ne moraju biti suprotstavljene. U dužem vremenskom razdoblju, preduzeće modifikuje i prilagođava svoju strategiju, organizacionu koncepciju ili strukturu, odnosno sprovodi u kontinuitetu programe promena. Promene ljudi se vrše u dužem vremenskom razdoblju. Radikalne promene preduzeća se obično sprovode u određenim kriznim razdobljima.

Menadžment koji inicira i sprovodi promene mora vršiti evaluaciju i procenu promena koje se sprovode u preduzeću, što znači da pre pristupanja procesu sprovođenja promena mora biti poznato kakvi će biti njihovi rezultati i efekti u pogledu koristi i unapređenja organizacije, pozicije preduzeća i njegovog poslovanja, tako i u pogledu troškova koje izazivaju u poslovanju preduzeća.

Činjenica je da je promena poželjna i potrebna ako vodi povećanju efikasnosti i efektivnosti organizacije, i ako rezultuje većom profitabilnošću i većim stepenom zadovoljstva i motivacije zaposlenih.

Povećana efektivnost se postiže ako nova, promenjena ili modifikovana organizacija obezbeđuje lakše ostvarivanje ciljeva, veći stepen ekonomske efikasnosti, održavanje unutrašnjeg reda u sistemu i prilagođavanje spoljnim zahtevima okruženja.

VI REINŽENJERING KAO RADIKALNA ORGANIZACIONA PROMENA

6.1. Koncept reinženjeringa

Poslovanje danas obiluje brzim, dramatičnim, složenim i nepredvidljivim promenama koje imaju snažan uticaj na poslovanje i upravljanje organizacijama. Današnjica i budućnost su takve da im trebaju organizacije koje su u stanju da kontinuirano sprovode krupne, radikalne i transformacione promene. Kao tipične metode transformacije, Džon Kotler (eng. John Kotler) navodi reinženjering (eng. reengineering), restrukturiranje (eng. restructuring), programe kvaliteta (eng. quality programs), fuzije i akvizicije (eng. mergers and acquisitions) i promene kulture (eng. cultural change). Često se kao strategija restrukturiranja navodi i strategija spoljnog snabdevanja odnosno strategija autsorsinga (eng. outsourcing).⁴⁸

Reinženjering predstavlja značajan koncept u sprovođenju radikalnih organizacionih promena. Pojavio se 90-ih godina prošlog veka kao novo sredstvo redizajniranja poslovnih procesa i stvaranja uslova za efikasno poslovanje. Prema nekim rezultatima istraživanja, ostvario je brzu i uspešnu ekspanziju, pre svega u velikim preduzećima u Velikoj Britaniji. To je, na neki način, razumljivo budući da je reinženjering otvorio nove perspektive u razvoju organizacije. Osim toga, ovaj koncept organizacionih promena doživeo je određenu medijsku pažnju i popularizaciju, kao redizajn poslovnih procesa, kao reinženjering poslovnih procesa ili reinženjering.⁴⁹

Pojam redizajn poslovnih procesa pojavio se prvi put u toku istraživanja koja su sprovedena na Masačusets institutu za tehnologiju, ali je dobio "pravo građanstva" 1990. godine kada je Mihael Hamer (Michael Hammer) objavio svoj članak u Harvardskoj poslovnoj reviji (Harvard Business Review), pod nazivom: "Reengineering

⁴⁸ Nikolić, J. Mašić, B. *Oblikovanje procesa autsorsinga u organizacijama. Strategijski menadžment.* 2005; 10(3):95-104.

⁴⁹ Business Process Reengineering Analysis and Recommendations By Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu

work: Don't Automate, Obliterate". I, M. Hamer se danas smatra rodonačelnikom reinženjering koncepta. Posle tri godine M. Hamer i Džejms Champi (Jammes Champy) objavili su knjigu "Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution" u kojoj su potpunije objasnili koncept reinženjeringa.

U literaturi postoje brojne definicije reinženjering koncepta. Definiše se kao radikalno novi proces organizacionih promena koji koriste mnoga preduzeća da bi unapredila svoje poslovanje u odnosu na zahteve potrošača - satisfakciju potrošača (Lunson 1992); kao redizajn organizacionih procesa (u proizvodnji i poslovanju) radi suspendovanja i eliminisanja procesa koji nisu u funkciji stvaranja odgovarajuće vrednosti koji su ključna prekretnica u poslovanju preduzeća (Chait, Lynch, 1995). M. Hamer i Džejms Champi reinženjering definišu kao "fundamentalno preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa u cilju ostvarivanja dramatičnih poboljšanja u kritičnim, merljivim performansama, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina".

Koncept reinženjeringa bazira se na setu organizacionih aktivnosti, odnosno setu procesa koji predstavljaju "suštinsku" dinamiku svake strukture - sistema. U izvesnom smislu, reinženjering napušta klasično shvatanje procesa i orijentiše se na integrisanje različitih aktivnosti u homogene procese koji se izvode od strane odgovarajućih timova. U organizaciji se ostvaruje više različitih procesa, kao što su osnovni procesi, pomoćni procesi i procesi upravljanja. Svi oni mogu da se svedu u dve ključne kategorije: procesi obrade materijala i procesi obrade informacija.

U proces reinženjeringa mogu se uključiti oba procesa, ali se procesu promena može podvrgnuti samo jedan od njih. U praksi, organizacije se često odlučuju da započnu proces promena koji nije po obimu i dubini karakterističan za radikalni reinženjering. Osnovni razlozi za "razblažen" prilaz organizacije jeste nespremnost ili nastojanje da se u datim okvirima poboljša ono što je prvo i što pomaže organizaciji da podigne efikasnost poslovanja, smanji troškove i unapredi odnose sa potrošačima. Naime, smatra se da reinženjering treba sprovoditi ako organizacija ima nameru da ostvaruje ambiciozne ciljeve na izmenjenim pretpostavkama i efikasnijim procesima.

Sprovođenje reinženjeringa podrazumeva "podelu" odgovornosti, potpunije uključivanje zaposlenih u proces donošenja određenih odluka koje se tiču radnih zadataka i redizajniranih procesa koje treba efikasno ostvariti. Na ovaj način odlučivanje nije odvojeno od procesa, ono je sastavni deo aktivnosti zaposlenih. Prenosjenjem prava za odlučivanje na niže nivoe organizacije postiže se sledeće: rasterećuje se menadžment na višim organizacionim nivoima određenih odluka, pojačava se odgovornost neposrednih izvršilaca (nosilaca procesa), racionalnije se koristi raspoloživo vreme, smanjuju se troškovi, efikasnije se obavljaju planirani procesi i zaposleni su motivisaniji za rad. Sa stanovišta organizacije, kroz reinženjering

poslovnih procesa stvaraju se uslovi za efikasniji rad i odlučivanje u kome do izražaja dolaze različite inicijative i kreativne sposobnosti pojedinca i grupa.⁵⁰

Koraci u reorganizaciji procesa su⁵¹:

- Napravimo uvid u proces – onakav kakvim on trenutno jeste (analiza stanja).
- Počinjemo s kraja i radimo unazad. Upitajte se šta je to što krajnji korisnik želi? Šta je krajnja 'isporuka' koju ovaj proces mora proizvesti?
- Postavljamo ambiciozne ciljeve. Pokušaj da poboljšate tek 15 do 20 procenta procesa neće uroditi plodom.
- Započinjemo sa čistim listom papira. Uz prihvatanje istine da se postojeći zakoni i kodovi ne mogu izmijeniti, izbjegnite stvaranje pretpostavki oko toga ko ili šta je sve u to uključeno. Insistirajte na pronalaženju najlakšeg načina da osigurate isporuku krajnjem korisniku.

Karakteristika reinženjeringa poslovnih procesa jeste da obuhvata više organizacionih dimenzija: to su procesi obrade materijala, na različitim mestima u organizaciji (proizvodnja), procesi obrade informacija na svim mestima i svim organizacionim nivoima, a pre svega to su procesi obrade, analize i disponiranja informacija u marketingu, finansijama i računovodstvu, upravljanju ljudskim resursima, razvoju i dr., i, konačno, to su procesi koji se odvijaju među ljudima, u socijalnoj strukturi organizacije, a ispoljavaju se kao formalne ili neformalne interakcije, uslovljene radnim obavezama, s jedne strane, i ljudskom prirodom, s druge strane, i koje u širem smislu imaju odlike vrednosti i normi koje su prihvaćene.⁵²

Za uspešnost sprovođenja reinženjeringa neophodno je odrediti nosioce ključnih procesa. Nosioći ključnih procesa odgovaraju za implementaciju procesa, praćenje i korekciju, ukoliko je potrebna. Najčešće su to lideri, menadžeri, timovi i konsultanti. To su članovi organizacije sa posebnim znanjima i sposobnostima, pojedinci koji imaju autoritet i iskustvo u vršenju određenih promena. Osim toga, to treba da budu ličnosti od poverenja, sa harizmom i uticajem na ponašanje svojih sledbenika, sa sklonostima za timski rad i delovanje u okviru usvojenog koncepta reinženjeringa. Lideri imaju ulogu u procesu reinženjeringa da kreiraju viziju, motivišu zaposlenje, definišu ključne vrednosti i izgrade timove za dizajn i sprovođenje radikalnih promena.

Pored top menadžmenta, koji inicira proces promena, vodi i motiviše zaposlene u fazi tranzicije, obično se u literaturi kao mogući akteri menadžmenta promena navode i

⁵⁰ Business Process Reengineering Analysis and Recommendations By Maureen Weicher , William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu

⁵¹ Linden, R. *Public Management , Business process reengineering: newest fad, or revolution in government?*; Nov 1993, v75, n11, p9(4)

⁵² Arsovski, S. Stefanović, Ž, Perović, M, Arsovski, Z. (1996), *Kvalitet i reinženjering poslovnih procesa*, Kvalitet i Standardizacija br. 7

agenti, odnosno grupe ili pojedinci koji planiraju i impementiraju promene, te konsultanti koje čine grupe s vizijom o potrebnim promenama, ali bez autoriteta i kontrole nad resursima potrebnim za pokretanje promena.⁵³

Najvažniji poslovni ciljevi u današnjoj globalnoj ekonomiji su brzina kvalitet, fleksibilnost i niska cena. Međutim, tradicionalni poslovni sistemi su nesposobni za postizanje ovih ciljeva, jer su stvoreni u saglasnosti sa dva osnovna principa: specijalizacija radnog procesa, podela rada na mnogo manjih delova i hijerarhijski menadžment. Ovi principi su bili odgovarajući u doba industrijske revolucije, ali su danas krajnje neprikladni, jer dovode do kašnjenja, grešaka, i visokih troškova. Reinženjering je jedan od puteva za prevazilaženje ovih problema. Reinženjering procesa rada predstavlja novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju, koja se pojavila tek devedesetih godina XX veka. Cilj je bio da se radikalnim unapređenjem procesa rada stvori kvalitetno preduzeće.⁵⁴

Reinženjering je savremeni poslovni koncept koji pokriva domen redizajniranja procesa poslovanja. Reinženjering je iskorak u novo, poboljšano područje rada, u uspješnije poslovne performanse. Koneptuelni sadržaji reinženjeringa podržavaju diskontinuitet – promenu koja znači transformaciju, fundamentalnu proemnu sa svrhom da se trgovinski proces rada jedne kompanije pozicionira različito, a naprednije u odnosu na trgovinski proces rada druge kompanije.⁵⁵

Da bi se ostvarili definisani ciljevi reinženjeringa neophodno je da se izmeni ponašanje zaposlenih, struktura i način uticaja na pojedince, da se razvije poverenje, bolja motivisanost, samoaktualizacija i samokontrola, da se unesu nove vrednosti, novi sadržaji, a to se, između ostalog, može postići promenom mentalnog stava zaposlenih, šeme razmišljanja, filozofije i navika. Inicijalni posao jeste promovisanje nove misije i cilja organizacije, nove strategije i odnosa menadžmenta prema zaposlenima. U reinženjeringu ovo je najteži deo posla jer obuhvata vidljive i manje vidljive elemente ponašanja pojedinaca, složenu strukturu kognitivnih aspekata i situacionih promenljivih koje utiču na interakcije, stavove i vrednosti zaposlenih.

Drugi nivo su procesi obrade i prenošenja informacija. U postupku reinženjeringa obuhvataju se dve ključne dimenzije: sistem komunikacija koji omogućava prenošenje informacija i sadržaj informacija. Sistem komunikacija se usklađuje sa stanjem procesa koji su dobijeni posle radikalnih izmena, u smislu kapaciteta (propusne moći), načina organizovanja i delovanja računarskih potencijala i korišćenja programa (softvera). Sadržaj informacija se usklađuje sa zahtevima procesa, sa potrebama pojedinih nivoa

⁵³ Bahtijarević-Šiber, F. (1993), *Upravljanje organizacijskim promjenama*, Ekonomski analitičar, str. 83.

⁵⁴ Nikolić, D. Krstić, Ž. (2007), *Reinženjering procesa rada kao novi prilaz restrukturiranju preduzeća*, Kvalitet, vol. 17, br. 7-8, str. 104-105

⁵⁵ Popara, M. Popara, B., (2004), *Operativni menadžment*, Evropski univerzitet, Beograd, str. 231.

odlučivanja, i širenja kroz organizacionu infrastrukturu. Procesi obrade informacija zahtevaju primenu savremenih tehnologija, kako za interne potrebe, tako i za uspostavljanje i održavanje veza organizacije i njenog okruženja. Upotreba modernih računarskih sistema nužan je uslov za unapređenje celokupnih procesa, počev od procesa definisanja nove vizije, do procesa prevođenja vizije u planove, budžete i operativne aktivnosti u proizvodnji dobara ili usluga za potrebe tržišta.

Primena reinženjeringa podrazumeva primenu izvesnih principa (Edosowan, 1996), kao što su :

- orijentacija lidera i organizacionih članova na stabilne ciljeve i neprekidna poboljšanja,
- uprošćavanje organizacionih procesa i aktivnosti, otklanjanje "praznih hodova" i suvišnih procesa i aktivnosti,
- dizajniranje paralelnih procesa, inovacije i unapređenje rada (procesa),
- sprečavanje grešaka i propusta,
- integrisanje napora internih i eksternih stejkholdera,
- određivanje nosilaca pojedinih procesa,
- ocenu performansi i
- promociju radikalnih promena.

Reinženjering na nivou preduzeća podrazumeva korenite promene na gotovo svim organizacionim nivoima, a pre svega, podrazumeva promene na najvišem nivou. Ovaj reinženjering nastaje usled potrebe da se preduzeće prilagodi određenim zahtevima ili da se, pak, uspešnije tržišno pozicionira u odnosu na konkurente. Radi se o nastojanju preduzeća da kroz promene svojih ciljeva i strategija i kroz tehnološku kompetentnost iskoristi šanse i mogućnosti i dođe na bolju lokaciju koja daje prednost i više odgovara potrebama preduzeća. U slučaju promene strategija, odnosno ciljeva, preduzeće je prinuđeno da vrši i druge promene, a koje se tiču procesa, formi, koordinacije i angažovanja zaposlenih. Ovaj tip reinženjeringa je sveobuhvatan, kompleksan i vremenski duže traje, budući da su u njemu svi nivoi i svi delovi organizacije izloženi radikalnim promenama. Sa ekonomskog stanovišta on je skup, sa visokim troškovima, i očekivanim visokim prihodima. On se, najčešće, primenjuje u uslovima pada obima proizvodnje i prodaje, manje zaposlenosti i teškoća u korišćenju postojećih kapaciteta; kad je zastarela tehnologija i dr.

Reinženjering poslovnih procesa (BPR - Business Process Reengineering) je prelazak u novu tehnološku paradigmu (uzor) gde nema podele poslovnih procesa prema odljenjima ili funkcijama kao što je u većini slučajeva bilo do sad, na prodaju, marketing, računovodstvo, već se organizovanje vrši oko kontinuiranih poslovnih procesa čiji je osnovni cilj zadovoljenje korisnika ili potrošača. Jedna od deviza

reinženjeringa poslovnih procesa je komunikacija koja treba da omogući premošćivanje odozgo na dole (Top-Down) teorije sa odozdo na gore (Bottom-Up) implementacijom.⁵⁶

Reinženjering na nivou procesa podrazumeva radikalne promene određenih poslovnih procesa - u delu obrade materijala ili delu obrade informacija. Po pravilu, reinženjering se sprovodi po unapred odabranom težišnom pravcu, na taj način što se promene vrše u odabranim, odnosno ključnim procesima, kao što su, primera radi, procesi razvoja proizvoda, procesi pripreme proizvodnih inputa, finalizacije proizvoda i sl. Ove promene se događaju u drugom organizacionom nivou - u funkcionalnim područjima koji su nosioci određenih procesa i nosioci odgovornosti za njihovo uspešno obavljanje.

Treći nivo reinženjeringa jesu aktivnosti u okviru pojedinih procesa. Promene se, najčešće, svode na sažimanje aktivnosti ili njihovo eliminisanje iz procesa. To se čini radi uprošćavanja procesa, smanjenja određenih izdataka i skraćivanja vremena koje je neophodno za izvođenje pojedinih operacija, odnosno procesa. Ovaj tip reinženjeringa odvija se na operativnom nivou i pod neposrednom kontrolom operativnog menadžmenta.

Reinženjering procesa i reinženjering aktivnosti su međusobno povezani i uslovljeni. Oni se izvode paralelno kao logičan postupak zamene ili poboljšanja određenih procesa i aktivnosti. U pitanju je samo različit obim promena - nešto veći kod procesa i nešto manji kod aktivnosti.

Četvrti tip reinženjeringa podrazumeva promene socijalne strukture - broja zaposlenih, vrste i nivoa kvalifikovanosti, interakcija, vrednosti, normi ponašanja i sl. On se zasniva na složenim tehnikama i interakcijama koje omogućavaju određeni razvoj i izmenu stavova, nov nivo aspiracija, nove vrednosti zasnovane na novim ciljevima, misijama i strategijama.

Prva faza procesa reinženjeringa podrazumeva identifikaciju procesa u organizaciji i kreiranje odgovarajuće mape procesa. Da bi se sproveo reinženjering neophodno je identifikovati poslovne procese koji se obavljaju u organizaciji i čije sprovođenje utiče na rezultate poslovanja. Radi se o identifikovanju dinamičkog aspekta organizacione strukture. Proces identifikovanja poslovnih procesa treba da rezultira grafičkim prikazom svih procesa koji čine osnovu funkcionisanja organizacije.⁵⁷

Druga faza procesa reinženjeringa je izbor procesa koji će biti predmet redizajniranja, odnosno promena. Ova faza reinženjeringa podrazumeva izbor težišnog pravca

⁵⁶ Conner D.R. "Management the speed of Change: How Resilient Succeed and prosper Where Others Fail", Wiley & Sons, Chichester, 1998.

⁵⁷ Business Process Reengineering Analysis and Recommendations By Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu

promena, odnosno izbor procesa koji treba da budu predmet reinženjeringa. U izboru procesa koriste se tri kriterijuma: značaj procesa za ostvarivanje konkurentske prednosti, disfunkcionalnost procesa i mogućnost postizanja pozitivnih rezultata na kraći rok. U ovoj fazi reinženjeringa treba izvršiti izbor procesa, tj. orijentisati se na jezgro procesa, defektne procese i procese čijim se redizajniranjem očekuju povoljni i brzi efekti.

Treća faza je razumevanje procesa. Uspeh reinženjeringa zavisi od toga kako se procesu prilazi. Ako se analizira proces onda se prihvataju osnove na kojima je proces strukturiran i tada je teško razmišljati o načinima njegove promene. Suština razumevanja procesa svodi se na uočavanje skrivenih pretpostavki na kojima je ranije dizajniran proces.

U četvrtoj fazi se definiše problem. U ovoj fazi je potrebno identifikovati probleme u određenim procesima koji, inače, dovode do disfunkcionalnih posledica i teškoća u radu organizacije i njih povezati sa pretpostavkama na kojima se zasnivaju. U ovom postupku potrebno je ustanoviti koja pretpostavka i na koji način utiče na pojavu određenog problem.

U petoj fazi se redefiniše proces. U ovoj fazi je neophodno definisati nove pretpostavke, kao osnovu kreiranja novih procesa. Pretpostavke koje su izazvale probleme mora da se zamene novim i pogodnijim za izvođenje procesa, bez teškoća i disfunkcionalnih efekata. U cilju uspešnog redefinisavanja poslovnih procesa korisno je angažovanje spoljnih konsultanata, budući da nisu opterećeni postojećim iskustvom i rutinom koja je stečena u okviru ranijih pretpostavki.

Šesta faza je redizajn procesa koji podrazumeva njihovo strukturiranje na bazi novo uvedenih pretpostavki. Strukturiranje podrazumeva povezivanje poslova u jedan posao, eliminisanje nepotrebnih poslova (aktivnosti), utvrđivanje redosleda izvođenja i stvaranje više verzija pojedinih procesa i dr.

Poslednja faza je institucionalizacija. Ona podrazumeva radikalnu promenu sistema vrednosti, strukture i upravljačkih sistema. Ona podrazumeva nove forme i procese, nove vrednosti i interakcije - novi materijalni i socijalni red.

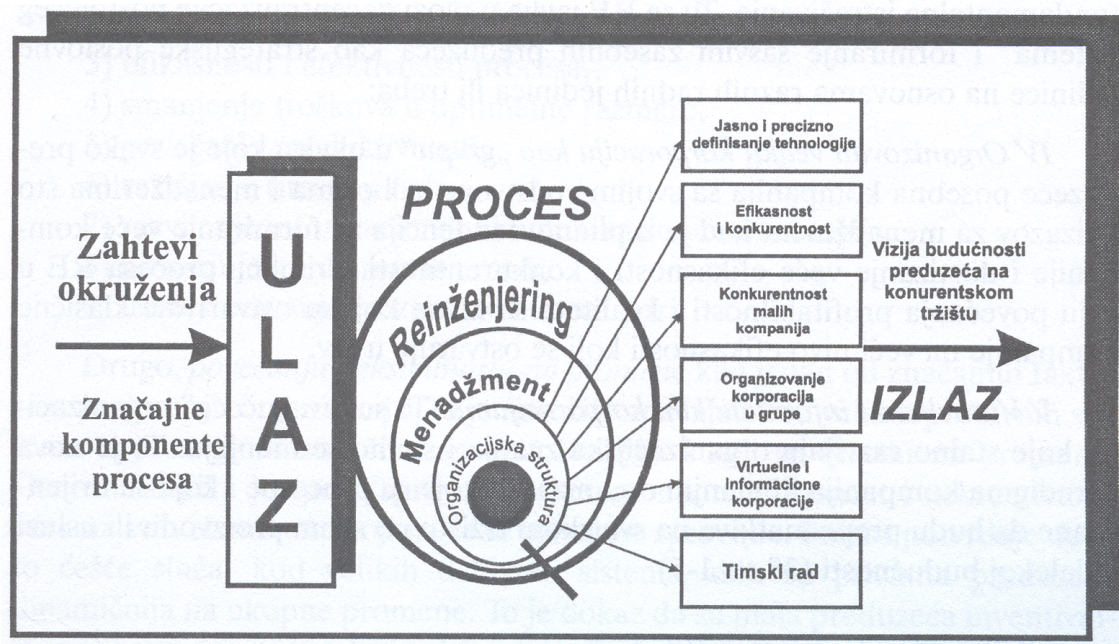
6.2. Reinženjering kao nova tehnika savremenog menadžmenta

Ako analiziramo rast i razvoj velikih kompanija koje su dominirale industrijama i bile vodeće na svetskom tržištu poslednjih decenija dolazi se do važnih podataka koji govore

da su te kompanije bile izgrađene na istom konceptijskom temelju, koji je izdržavao velike promene koje su se odnosile na sprovođenje procesa reinženjeringa.

Od posebnog je značaja pomenuti najvažnije prateće komponente (ugrađene u proces čiji je cilj uspeh na trzistu), i to⁵⁸:

Slika br. 11 Novi izazovi kompanija i process reinženjeringa



Izvor: Živanović, N., Reinženjering, Univerzitet BK, Novi Sad, 2003.

1. Jasno i precizno definisanje tehnologije: To se objašnjava činjenicom da nije postojala komparativna struktura među različitim tehnologijama i između različitih industrija koje se na njima zasnivaju.

Savremeni uslovi poslovanja postavljali su sve veće zahteve pred vodeće kompanije na koje postavljene teorije nisu mogle da daju odgovore efikasno. Naime, jedna tehnologija ne zadovoljava samo jednu industriju, već mnogi entiteti koje su otkrivali velike kompanije nalaze svoju glavnu primenu van kompanije i čak van industrije. U osnovi informacione tehnologije, novac, ekološka zaštita dobijaju svetski karakter. Zato, da bi kompanija poslovno bila uspešna u dugoročnom periodu sve veća pažnja se poklanjala „učenju“ istih kako da bude:

⁵⁸ Živanović, N., (2003): Reinženjering, Univerzitet BK, Novi Sad, str. 78.

2. Efikasna i konkurentna uprkos svojoj veličini. Pretpostavka je da njenu pogonsku snagu treba da predstavlja trziste. Proces RE je koncipiran tako da se u sistem kompanije mogu ugrađivati organizovano restrukturiranje cilja postojanja kompanije i uvođenje novog proizvoda i tehnologija koje su inovativnog i modernog karaktera i drugačije od prethodnih.

3. Obezbeđenje velike konkurentnosti ne samo velikih kompanija i preduzeća već posebno malih i srednjih preduzeća i to kroz zajednička ulaganja, multimedijalne mreže, akcionarska ulaganja i drugo, nego što bi se ulagalo u fundamentalna istraživanja. Tu se reinženjering javlja u ulozi decentralizacije postojećeg sistema i formiranje sasvim zasebnih preduzeća kao strategijske poslovne jedinice na osnovama raznih radnih jedinica.

4. Organizovati veliku korporaciju kao „grupu“ u okviru koje je svako preduzeće posebna kompanija sa svojim vođstvom, odborima i menadžerima što je izazov za menadžment kad je u pitanju tendencija za formiranje veće kompanije i dostizanje veće efikasnosti i konkurentnosti. Primena procesa reinženjeringa u cilju povećanja profitabilnosti i kvaliteta sa nivoa koji su ostvarivale klasične kompanije na veći nivo efikasnosti koji se ostvaruje u tzv. učećim organizacijama.

5. Virtuelnim i informatičkim korporacijama. To su tzv. „učeće“ organizacije koje stalno razvijaju organizacijska znanja i stalno se menjaju. To je nova paradigma kompanija ili manjih organizacija koje su procesne i koje su orijentisane da budu prepoznatljive na svetskom trzistu po svom proizvodu ili usluzi u dalekoj budućnosti.

6. Timski rad u procesu RE. Posebno značajna razvojna tehnika primene reinženjeringa je timski rad. Savremene organizacije razvijaju timski rad u cilju efikasnog prilagodavanja menadžmenta ne samo vertikalno već i horizontalno, odnosno kroz funkcionalne poslovne jedinice gde svi zaposleni imaju veće odgovornosti i ovlašćenja, gde menadžeri nemaju ulogu samo kontrolora već trenera i inovatora, a centralizovana organizacija postaje virtualna. Timovi ostvaruju ciljeve pomoću novih metoda i tehnika i modernim organizacionim ponašanjem na bazi visokog nivoa savremenih znanja i menjanja dosadasnje prakse, profitabilnim odlukama. Uticaj rukovodilaca se ogleda u davanju podrške i zajedničkom ucescu u rešavanju svih problema čije se delovanje manifestuje kao povratna sprega potrebnih informacija u celokupnom procesu poboljšanja.

Posmatrano sa šireg aspekta timski rad nameće potrebu za promenom i unapređenjem aktivnosti svih sektora. Posledice ukupnog rada timova u promenama su iskazane u

organizacijama ili kompanijama na taj način što njihov rast i razvoj traje u ko-ntinuitetu i takve organizacije praktično ne mogu da dožive starenje.⁵⁹

U organizacijama efekti uviđenja, primene i razvoja reinženejringa se ispoljavaju kroz ostvarivanje visokog nivoa kvaliteta procesa na bazi:

Prvo, značajnih odrednica poboljšanja poslovnog procesa, i to:

- 1) povećanja kvaliteta znanja,
- 2) povećanja inovacija,
- 3) efikasnosti i efektivnosti procesa,
- 4) smanjenje troškova u optimalne razmere,
- 5) povećanje produktivnosti,
- 6) razvijanje timskog rada,
- 7) razvijanje informacionih i komunikacionih tehnologija,
- 8) povećanje konkurentske moći,
- 9) usredsređivanje na zahteve kupaca i dr.⁶⁰

Drugo, povećanju fleksibilnosti na promene kao jedan od značajnih faktora u poslovanju organizacija. To je naročito značajno kod velikih poslovnih sistema koji su glomazni, cine agregat funkcija i koji su inertni na promene. Osnovna odlika je sporo sprovođenje promena, neefikasnost i nekreativnost sistema svih elemenata kojima se te promene sprovode. Praksa potvrđuje da je to češće slučaj kod velikih državnih sistema, dok su privatna preduzeća dinamičnija na ukupne promene. To je dokaz da su mala preduzeća inventivnija na promene iz razloga delovanja funkcionalnih timova koji efikasno proučavaju i analiziraju probleme i na činjenicama donose efikasne odluke.

Treće, ispunjavanje zahteva i želja potrošača je sustina postojanja i rada organizacija. Problem dosadašnje spore realizacije ovog faktora se ističe u nepoznavanju sopstvene misije i ponašanje po principu činjenja usluga kupcu, koje je neprimerno za tržišno orijentisane kompanije jer se nedovoljno uvećava ukupni kapital na bazi stvaranja vrednosti kroz poslovne procese. To je jos jedna potvrda da proces reinženjeringa mora biti fokusiran na projektovanje organizacije koja će biti funkcionalna i pogodna za osvajanje kupaca. Kupci su danas faktički dobili širok dijapazon izbora najboljih pro-

⁵⁹ Maslov A., (2004): Psihologija u menadžmentu, Adižes, Novi Sad, str. 91.

⁶⁰ Živanović, N., (2003): Reinženjering, Univerzitet BK, Novi Sad, str. 81.

izvoda i usluga i logično je, da imaju ogromnu moć koja se manifestuje u zahtevima tačno ono što žele i po ceni koja je povoljna za trenutne uslove življenja. Suština je obezbediti potrošačima svakodnevna iznenađenja.⁶¹

Kreativne kompanije. Najčešće su to mala i srednja preduzeća. Uspešan reinženjering sprovode u cilju stalnog iznenađenja kupaca svojim atraktivnim osobinama proizvoda i usluga kao i stalno novim standardima njihove primene. Takve sadržaje mogu realizovati samo savremene organizacije koje kupca vide kao ocenjivača i kontrolora. Osnova je, dobro proceniti potrebe kupaca u budućnosti da bi proces reinženjeringa bio od koristi u celini tj. i kupcu i proizvođaču. S tim u vezi može se reći da re-inženjeringa predstavlja značajnu tehniku za ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije. Ciljevi organizacija moraju biti u funkciji ciljeva okruženja. Svetska nauka i praksa potvrđuju činjenicu da je u tome, nova tehnika uspešnog poslovanja preduzeća kakav je reinženjering, zauzela visoko mesto u prioritnim zadacima organizacije i menadžmenta u svetu, u kome se velikom brzinom stvaraju virtuelne organizacije.⁶²

6.3 Menadžment i reinženjering

U savremenim konceptima poslovanja dolazi do značajnih promena u načinu upravljanja preduzećem. Promene u menadžmentu nastaju kao posledica delovanja različitih internih i eksternih faktora. Menadžment nastoji da se prilagodi određenim eksternim zahtevima i da svoju ulogu uskladi sa interesima preduzeća. Menadžment reaguje sklapanjem sporazuma i drugih oblika poslovne saradnje, kupo-prodajnih odnosa i efikasnosti odlučivanja. Savremeni oblici integracije preduzeća podrazumevaju razvoj i primenu savremenih informacionih tehnologija Electronic Data Interchange -EDI tehnologija (elektronska razmena podataka). [35]

Informacionim tehnologijama se podstiče proces integracije preduzeća i koncepta komuniciranja. To govori da je neophodno stalno vrsiti proces reinženjeringa svih učesnika u poslovnoj saradnji. Uloga menadžera se svodi na stratesko prilagođavanje preduzeća u odnosu na konkurenciju. Reinženjering je značajno i moćno sredstvo menadžera koji treba da preoblikuju strukturu, stil i način ponašanja preduzeća. Menadžment određenih preduzeća misli da je u stanju da u celini zadovolji potrebe potrošača i poboljšanja tehnoloških komponenti. U razvijenim zemljama nije se savladao gep koji postoji između uocene potrebe da se uvede reinženjering i realne situacije u kojima su skokovite promene traumatično delovale na poslovne strategije i akcije menadžmenta.

⁶¹ Grujić M., (2000): Menadžment: principi i funkcije, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.101.

⁶² Erić D., (2000): Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 121.

Osnova je da menadžment ispoljava izuzetne efekte u pogledu realizacije procesa reinženjeringa. Međutim, problemi se javljaju kod strategije izvođenja tog složenog zadatka za organizacije koje implementiraju reinženjeringa, a koji nosi rizik uspeha i troškove. Vestina strateskog razmišljanja o tom procesu je ključna karakteristika savremenog menadžmenta. Veština je ugrađena u strateško razmišljanje i građenje uspešnih profitabilnih strategija. Poslovni svet uspešne strategije ne gleda kroz „savršene“ strategije već, one koje ostvaruju uspešno poslovanje u odnosu na konkurente. Efektivna strategija je ona kojom kompanija može da obezbedi bitnu prednost nad konkurencijom.

Realizacija kao nove tehnike menadžmenta u našoj zemlji još nije dobio šire razmere kako u teorijskom tako i u praktičnom smislu. Za zemlje u tranziciji kojima pripada i naša zemlja karakterističan je proces započete privatizacije gde još ne postoji tržišni ambijent, a koncept menadžmenta nije dovoljno razvijen da može prihvatiti složene promene većih razmera u procesu reinženjeringa, već on razmišlja o manjim zahvatima koji mogu doneti poboljšanja odjednom i sa malim ulaganjima u njegov celokupni razvoj primene na procesima ili celokupnom proizvodnom i poslovnom sistemu.

6.4. Razlozi za implementaciju reinženjeringa

Konkurenacija najoštrije deluje na poslovni sistem u pravcu "zaštite" svojih potrošača i svoje tržišne pozicije. U osnovi sistemi se ponašaju na dva načina: jedni deluju anticipativno i reinženjering sprovode kao preventivnu meru koja im omogućuje zadržavanje postojeće pozicije i realnu ekspanziju u okviru postojećih ili, pak, novih tržišta; drugi deluju *post-festum* kada je tržišna pozicija ugrožena i kada su prednosti konkurenata vidljive.

Poslovni sistem nastoji da racionalizuje sve, a pre svega, ključne procese u svojoj strukturi. Međutim, proces poboljšanja ima svoje granice preko kojih nije moguće ostvarivati poboljšanja i dobiti željene efekte. U suštini kada određeni procesi ne daju dodatne efekte, uz kontinuirana poboljšanja, sistem je prinuđen da uđe u proces reinženjeringa na dva načina: da pojača njihovu moć ili da ih supstituiše novim procesima i novim načinima rada, polazeći od karaktera pojedinih procesa, osnovnih (ključnih), pomoćnih ili menadžment procesa.

Poslovni sistemi prolaze kroz različite faze životnog ciklusa, kao što su, na primer, doba razvoja, faza eksponencijalnog rasta, adolescencija, top forma, stabilnost, aristokratija, rana birokratija, birokratija i smrt (Isak Holizes, 1994), koji ima oblik slova S, ukoliko se faza opadanja zaustavi reinženjeringom ili nekom drugom "organizacionom tehnikom". Zapravo, poslovni sistem prolazeći kroz različite faze životnog ciklusa dostiže najvišu tačku uspešnog poslovanja, posle koje dolazi tendencija

pada performansi i poslovnih rezultata. Da bi se zaustavio pad, uspešni poslovni sistemi i pre pune zrelosti ili stabilnosti, započinju proces reinženjeringa čime stvaraju uslove za novi razvoj svojih poslovnih kapaciteta.

6.5. Efekti reinženjeringa

Reorganizacija, odnosno reinženjering su neophodne tehnike kojima se funkcionisanje organizacije prilagođava tržišnim zahtevima. Ovom tehnikom se mogu poboljšati efekti bilo kog organizacionog sistema, a što je uslovljeno sposobnošću menadžmenta. Ovaj zaključak je prirodan, jer su pravila i principi reorganizacije tj. reinženjeringa kao tehnika menadžmenta univerzalni, a tamo gde i postoji specifičnosti ne dovode u pitanje prethodnu konstataciju. Svako neralno isticanje specifičnosti poslovnog sistema po pitanju uvođenja reinženjeringa je prvi znak slabosti i nespremnosti da se ovom složenom i odgovornom poslu priđe sa svom ozbiljnošću.⁶³

Efekti reorganizacije, odnosno reinženjeringa u svakoj kompaniji mogu se sumirati kroz različite parametre. Preciznija analiza se pak odnosi na suštinske efekte⁶⁴:

- Veću uspešnost,
- Povećanu fleksibilnost,
- Restrikciju troškova,
- Povećanu produktivnost,
- Povećan fokus na potrošače.

Svaki od ovih efekata izražava parcijalnu korist koju donosi reinženjering, ali njihovo posmatranje na nivou celine, pokazuje dodatne sinergijske efekte.

Da bi reinženjering bio efikasan neophodno je uključiti kako interne, tako eksterne stejkholdere. Zbog toga, je neophodno poznavati njihove zahteve i potrebe, orijentacije, očekivanja i namere i definisati cilj koji je prihvatljiv i realno ostvariv. Osim toga, na osnovu poznavanja različitih zahteva stejkholdera moguće je odrediti težišne pravce reinženjeringa i identifikovati propuste i teškoće u korišćenju novih znanja i ideja.⁶⁵

Postoje različiti razlozi koji podstiču poslovni sistem da krene u proces reinženjeringa, kao što su: pojačana konkurencija spremna da preuzme kupce, nedostatak efekta kod pojedinih aktivnosti, uprkos stalnom nastojanju da se one unaprede, sistem ulazi u

⁶³ Ristić D., "Osnove menadžmenta", FM, Novi Sad, 2004.

⁶⁴ Radosavljević Ž., „Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu (od predvodništva do mastralnosti i dalje...), Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting, Beograd, 2008.

⁶⁵ Business Process Reengineering Analysis and Recommendations By Maureen Weicher , William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu

silaznu fazu na S krivoj, došlo je do izmena izvesnih zahteva i potreba pojedinih potrošača, došlo je do napretka u tehnologiji i fundamentalnim procesima u industriji, i konačno, troškovi su izmakli kontroli menadžmenta.

Pre sprovođenja reinženjeringa neophodno je objasniti cilj radikalnih promena, način promena i moguće efekte - kako za organizaciju, tako i za zaposlene. Ideju promena treba promovisati - kroz razgovore, sastanke, putem interne štampe, radija, televizije ili na drugi prikladan, a pre svega, razumljiv način. Ona treba da se usmeri na suzbijanje pogrešnih glasina, eliminisanje samozadovoljstva, neodlučnosti i straha od budućnosti, na stvaranje klime koja pogoduje promenama i izazovima koje promene donose.

Sa stanovišta cilja koji treba ostvariti postoji znatna razlika između reinženjeringa na nivou preduzeća, funkcionalnih područja i operativnog nivoa. U reinženjeringu na nivou preduzeća glavni cilj je efektivnost - nastojanje da se izborom novih ciljeva i novih strategija poboljša tržišna pozicija preduzeća, performanse i rezultati. Reinženjering u oblasti procesa za cilj ima produktivnost i racionalnu upotrebu raspoloživih proizvodnih faktora. Reinženjering na nivou aktivnosti podrazumeva racionalnost i efikasnost.

Glavni cilj reinženjeringa je optimizacija efikasnosti i efektivnosti, pa postoje četiri dimenzije reinženjeringa koje se unapređuju, kroz zadovoljavanje sledećih zahteva:

- smanjenje troškova,
- unapređenje kvaliteta,
- povećanje proizvodnje i
- povećanje brzine rada.

Reinženjering ne predstavlja puku atomizaciju, popravljavanje i marginalne promene već radikalne akcije i inovacije usmerene ka proizvodnim procesima, proizvodima, tehnologiji i drugim oblastima.

Reinženjering vodi ka većim poslovima koji su fokusirani na ceo radni proces i daju ljudima mnogo više odgovornosti i autonomije. Ljudi koji rade u organizacijama koje su sprovele reinženjering poslovnih procesa veoma visoko cene rezultate koje su promene donele za njih. Govore o povećanom zadovoljstvu svojim poslom i o tome da na posao dolaze sa pozitivnim raspoloženjem svaki dan. Reinženjering ne stvara samo nove promene, već i nove organizacije. Višedimenzionalne radikalne izmene procesa ne ostavljaju ni jedan aspekt organizacije nedodirnut. Otpor reinženjeringu je neizbežna reakcija na promene. Da bi reinženjering proces uspeo, ovaj otpor mora da se predvidi i prevlada. Uloga rukovodilaca je kritična za uspeh reinženjeringa. Rukovodilac reinženjering procesa mora da bude stariji rukovodilac na visokom mestu u hijerarhiji koji ima autoritet i lično posvećenje da bi reinženjering uspeo. On ili ona moraju da imaju viziju nove kompanije koja će se stvoriti reinženjeringom, da budu u stanju da tu viziju prenesu drugima i posvećeni pretvaranju te vizije u realnost.

Uspeh u reinženjeringu nema veze sa srećom ali ima veze sa sposobnošću. Ako rukovodioci odluče da otpočnu sa reinženjering procesom bez znanja o tome kako da nastave ili bez poznavanja uslova za uspeh, neće uspeti. S druge strane, ako se reinženjering vodi od strane posvećenog rukovodioca koji je nadahnuće za ostale uključene u taj proces, i ako organizacija zaista razume koncepte reinženjeringa, i ako proces implementacije prati uputstva, tada će reinženjering biti izuzetno uspešan.

Reinženjering je primenjen u razvijenom svetu i pod njegovim uticajem je stvorena, ili se stvara tzv. „virtuelna korporacija“. Menadžment nastoi da stalno prilagođava funkcionisanje organizacije sa promenama koje se dešavaju u okruženju. Međutim, ove promene moraju biti radikalne i fundamentalne, da bi se menadžment odlučio na uvođenje reinženjeringa.⁶⁶

6.6. Primena reinženjeringa u transformaciji organizacije

Predmet reinženjeringa može biti celo preduzeće, jedan ili nekoliko procesa, ili više podprocesa jednog procesa koji objedinjuju neke od funkcija ili neke od organizacionih jedinica. Nijedno uspešno preduzeće nije primenilo "reinženjering svega", celog sistema. Umesto toga, oni su modelirali sve svoje poslovne procese na visokom nivou, zatim definisali jedan ili više projekata za problematične procese ili podprocese.

Pri odlučivanju koji proces i/ili podproces odabrati za predmet reinženjeringa treba razmotriti nekoliko faktora:

- Tekući ili potencijalni doprinosi ciljevima vizije u liniji sa strateškim pravcima/ciljevima
- Rešavanje problema u performansama procesa koji su od značaja za kupce ili okruženje
- Organizaciona spremnost da se ostvari projekat (materijalna sredstva, kapaciteti)
- Izgradnja osnove za ostale kritične projekte reinženjeringa
- Povećavanje iskustva u reinženjeringu (alati, znanje).

U opštem slučaju, izbor procesa za reinženjering počinje od kritičnih procesa ili podprocesa koje je neophodno poboljšati odmah ili koje treba poboljšati ako se želi

⁶⁶ Radosavljević Ž., „Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu (od predvodništva do mastralnosti i dalje...), Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting, Beograd, 2008.

dostići zadovoljavajući nivo performansi. Ovim je reinženjering u direktnoj sprezi sa strateškim pravcima/ciljevima i očekivanjima kupca i okruženja. Međutim, i drugi faktori mogu da utiču na izbor procesa ili podprocesa za reinženjering.

Preduzeća sa malim ili nikakvim iskustvom sa reinženjeringom mogu da odaberu proces ili podproces na kome će najlakše i najbolje steći iskustvo sa reinženjeringom. Preduzeće se uči kako da sprovodi reinženjering, koje alate i metodologiju da koristi, kako da iskoristi pomoć konsultanata, kako da stvori funkcionalne timove za projekte, i slično. Iskustva iz ovih ranih projekata reinženjeringa se prenose na veće projekte koji se odnose na veće probleme u procesu.

Slično, organizaciona spremnost je takođe faktor pri odlučivanju. Ako preduzeće ima ograničena materijalna sredstva i/ili se odvijaju drugi projekti za poboljšanje, projekat reinženjeringa može da se odloži do trenutka kad će preduzeće da postane spremno za reinženjering.

Postoji još jedan faktor odlučivanja koji uzima u obzir povezanost procesa i podprocesa, tj. "uzvodni" procesi i podprocesi, bliži zahtevima kupaca i isporučiocima, mogu u velikoj meri uticati na performanse "nizvodnih", bližih isporuci proizvoda kupcu. Bolje je najpre sprovesti reinženjering "uzvodnih" procesa.⁶⁷

Ako se reinženjering uradi loše, nastaje prava katastrofa. On se mora dobro organizovati i strukturisati, potrebno je da metodologija za ono što se radi bude jasna.

Na osnovu iskustva preduzeća koja su prošla ovim putem, može se preporučiti sledeće:

- Definirati trajanje, misiju i interese kupaca i okruženja
- Izvršiti identifikovanje i modeliranje (na visokom nivou) eksternih procesa i podprocesa vezanih za upravljanje, podršku i odnose/kontakte sa korisnicima
- Identifikovati nosioce procesa i uspostaviti timove sa izvršnom odgovornošću
- Uvideti (proceniti) razlike u performansama između trenutnih i projektovanih procesa/podprocesa
- Izdvojiti procese koje treba poboljšati, identifikovati "drastične" i specifične ciljeve
- Favorizovati one procese koji su od velikog ekonomskog ili političkog interesa, uzimajući u obzir realne mogućnosti preduzeća i iskustvo u reinženjeringu.

⁶⁷ Stojmirović, Lj. i sar., (2005): Praktikum, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 39.

- Identifikovati moguće prepreke i zamke kako bi se njihov uticaj na proces reinženjeringa izbegao ili minimizovao
- Za pojedinačne projekte reinženjeringa koristiti usvojenu metodologiju sa usmerenim i posvećenim timovima potpomognutim konsultantima i ekspertima
- Nastaviti sa programom poboljšanja procesa kojim se povezuju svi naponi na poboljšanju, stalno proveravati performanse i ocenjivati ispunjenost zahteva kupaca i okruženja, i deliti stečeno iskustvo sa drugima.

Definisanjem vizije, misije i zahteva kupaca i okruženja, postaje jasnije na čemu i za koga preduzeće treba da radi u buduću.

Identifikovanjem i modeliranjem procesa postaje jasnije kako preduzeće trenutno radi. To omogućava otkrivanje kompleksnih procesa koji mogu biti raščlanjeni.

Identifikovanjem nosioca procesa i uspostavljanjem timova sa izvršnom odgovornošću za upravljanje procesima, definisano je vođstvo u procesu promena. U mnogim slučajevima baš ovo definisanje odgovornosti je prelomni trenutak kada preduzeće počinje da veruje da je upravljanje i poboljšanje procesa realnost.

Na osnovu te procene izdvajaju se procesi koje treba poboljšati i postavljaju se "herojski" i specifični ciljevi. Sa liste svih procesa, preduzeće favorizuje neke. Prioriteti zavise od poslovne politike i ocene trenutnih i očekivanih mogućnosti preduzeća. Tek sa listom favorizovanih procesa, preduzeće je u stanju da identifikuje prepreke i zamke na koje može da se naiđe prilikom reinženjeringa i da razvije strategiju kako bi smanjilo njihov uticaj.

Za pojedinačne projekte reinženjeringa, preduzeće treba da koristi usvojenu metodologiju. Na tim projektima treba da rade usmereni i posvećeni timovi potpomognuti konsultantima i ostalim ekspertima. Na kraju, preduzeće treba da se zalaže za kontinualno poboljšanje procesa. Takođe treba raditi na povezivanju svih aktivnosti na poboljšanju, deljenju stečenih znanja među timova i načina donošenja odluka među rukovodiocima.⁶⁸

Imati racionalan plan je samo jedan od uslova potrebnih za pravilan početak reinženjeringa.

Pored plana i ranije opisanih ključnih faktora uspeha, postoje problemi na koje preduzeće treba da obrati posebnu pažnju.

Iako su mnogi viši rukovodioci za reinženjering, često u praksi ne odigraju svoju ulogu dovoljno dobro i ne preuzimaju zadatke koji su ključni za uspešni reinženjering. Kao

⁶⁸ Stojmirović Lj., (2005): Menadžment - osnovni pojmovi, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 46.

rezultat, nema nikog sa dovoljno uticaja ili autoriteta da 'pogura' reinženjering kroz preduzeće. Kako stariji rukovodioci igraju ključnu ulogu u upravljanju i poboljšanju poslovnih procesa, oni mora da razumeju svoju ulogu, da preuzmu stvar u svoje ruke i da ohrabruju i podstiču na reinženjering kroz celo preduzeće.

Mnoge organizacije pokušavaju da predstave reinženjering kao jednostavan produkt TQM-a (total quality management) koji se može realizovati kroz postojeće 'Sektore za upravljanje kvalitetom ili timove za poboljšanje. Kad se ovaj pristup primeni u praksi dobija se veliki broj nezavisnih timova koji rade nezavisno, pokušavajući da poboljšaju dodeljene im delove jedinstvenog procesa. Stvara se puno timova, zauzimaju se resursi i nikada se ne objedine kao delovi jedinstvene strategije. Na kraju, nakon primene ovog pristupa, preduzeće mora ponovo početi iz početka, pa je stoga bolje usmeriti se odmah na pravu stranu i uvideti da je reinženjering deo misije preduzeća a ne izdvojeni, trenutni cilj.

Rukovodioci su često zadovoljni raspoloživim resursima i ne uposljavaju osoblje 'najbolje u struci' u timove za reinženjering, umesto da osiguraju stručnost i multifunkcionalnost tih timova. Često ostavljaju malo vremena za reinženjering malih procesa. Rukovodioci mora da razumeju da je za reinženjering potreban dugotrajni rad, bez obzira da li se radi o manjim ili većim procesima.

6.6.1. TQM i reinženjering operativne strategije

Osnovni cilj proizvodnih i poslovnih organizacija danas i u budućnosti mora da bude usmeren u pravcu stalnog razvoja kvaliteta i ostvarivanju poslovne izvrsnosti. To ukazuje na osnovne zadatke koje strategijski menadžment treba da resava u okviru primene postupnih poboljšanja kvaliteta na bazi TQM principa i radikalnih poboljšanja procesa na bazi RE principa. Da bi koncepti funkcionisali izvanredno treba ih sintetizovati u jednu celinu shvatajući da samo na bazi razvoja i primene ovih koncepata može se obezbediti uspeh, rast i razvoj poslovnih organizacija.

Polazeći od činjenice da je ostvarivanje visokog nivoa kvaliteta moguće ukoliko se praksa razvoja kvaliteta u kompanijama usmeri na primenu koncepta TQM zasnovan na nekom od modela nagrada kvaliteta u svetu i kod nas. Ključ uspeha leži u ljudskim kadrovima koji treba da prihvate i da pokazu svojom motivisanošću želju za daljim unapređenjem kvaliteta do poslovne izvrsnosti. Svi elementi prihvatanja i razvoja kvaliteta od strane zaposlenih treba da budu ugrađeni u ukupni menadžment i da se stalno realizuje u kontinuitetu i intenzivno u svim poslovnim i proizvodnim jedinicama.

Novi koncept razvoja kvaliteta nastao zadnjih deset godina u zemljama zapada – BPR koncept baziran na redizajniranju procesa zauzima značajno mesto u svetu i kod nas. Jedan od ključnih elemenata u razvoju kvaliteta u programu BPR ima:

1) poslovna politika organizacije koja ima ulogu integracije i koordinacije svih poslovnih funkcija u okviru organizacije i u odnosu na bitne faktore spoljašnjeg okruženja,

2) stratezijska analiza koja predstavlja osnovu na kojoj je izgrađen stratezijski menadžment u koji je koncept poslovne politike vremenom prerastao zbog velikih i brzih promena u okruženju.⁶⁹

Konceptom stratezijske analize utvrđuje se stratezijska struktura određena hijerarhijski i namerama organizacije izraženih njenom misijom i vizijom. Zatim ovim konceptom se izrazava sposobnosti za promene u okruženju i takođe opasnosti koje joj iz okruženja prete uključujući efekte SWOT analize. Na bazi ovih rezultata moguće je definisati značajne strategije u četiri pravca, i to u: poslovnom, organizacijskom, međunarodnom i operativnom.

Strategije na poslovnom nivou su osnovne i pomoću njih se određuju prednosti organizacija u okruženju u pogledu ispunjavanja zahteva kupaca.

Sa organizacijskog aspekta značajno je istraživati i primenjivati strategiju diversifikacije proizvodnih programa u cilju veće ponude novih proizvoda/usluga.

Poslovanje na međunarodnom tržištu obavljaju one organizacije čije su strategije vezane za političke, ekonomske, društvene, kulturne vrednosti i sisteme značajnih zemalja.

Od posebnog su značaja operativni pravci razvoja strategija:

1. u konceptima TQM (kajzen) poboljšanja većeg broja procesa i
2. u konceptu BPR usmerenom na skokovita poboljšanja kroz RE manjeg broja bazičnih procesa koji se u praksi razvijaju i unapređuju zajedno.

Ovo poboljšanje procesa u teoriji stratezijskog menadžmenta se označava kao operativna strategija.

Poboljšanje procesa kroz objedinjeni pristup TQM i BPR se zasniva na dobro definisanoj poslovnoj strategiji, angažovanju svih raspoloživih ljudskih kadrova i racionalnom korišćenju svih drugih resursa u organizaciji. To govori da upravljanje ovim promenama u cilju poboljšanja procesa predstavlja jedan od glavnih ciljeva operativne strategije usmeren na kupce.

Suština je da se prednosti organizacija ostvaruju na svim nivoima primenom oba pristupa procesnog razvoja poslovanja u okviru organizacija. Naime, kroz poboljšanje procesa primenom operativne strategije politiku poslovanja kompanije zasnivaju na dobro definisanoj poslovnoj strategiji koja je ključna i predstavlja pokretač svih drugih aktivnosti u konceptima TQM i BPR.

⁶⁹ Živanović, N., (2003): Reinženjering, Univerzitet BK, Novi Sad, str. 91.

VII LIDERSTVO I RADIKALNE ORGANIZACIONE PROMENE

7.1. Pojam lidera

Lideri u organizacijama su osobe koje utiču na ponašanje drugih (sledbenika), osobe koje poseduju sposobnost uticanja na ponašanje svojih saradnika. U pravilu, to su menadžeri.⁷⁰ Lideri⁷¹: izazivaju proces, inspirišu željenom vizijom, omogućavaju drugima da deluju, modeliraju put i ohrabruju srce.

Danas više ne postoji dilema da li se liderstvo može naučiti više ne postoji, zato što mnogi autori odbacuju verovanja u prirodnu selekciju kao efektivan model i zagovaraju jedan mnogo optimističniji pogled na razvoj liderstva – pogled koji podrazumeva mogućnosti intervencija i od strane pojedinca i od strane organizacije, utičući pritom in a kvalitet i na obim svog liderstva.

Kada je reč o pojmovnom određenju liderstva, posebnu pažnju zaslužuju sledeće definicije:

- liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije,
- liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji,
- liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije,
- liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja,
- liderstvo je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.

Jedna od najjednostavnijih i najpotpunijih definicija vođstva ga opisuje kao „sposobnost da se utiče na grupu kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi“, a suština vođstva je u

⁷⁰ Janićijević, N. (2006), *Organizaciono ponašanje*, poslovni slučaj „Da li može cilj da opravda sredstvo lidera“, Ekonomski fakultet u Beogradu

⁷¹ Mašić, B. i drugi, (2008). *Menadžment, principi, koncepti i proces*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 114.

uticaju koji lider ima i koristi kako bi sledbenike, odnosno članove organizacije uputio na ostvarivanje relevantnih ciljeva organizacije. Sledbenici lideru daju slobodu da i za njih definiše stvarnost (interpretira realnost) odnosno da tumači značenje pojava i događaja iz okruženja i da na osnovu toga diktira akcije vezane za evidentirane pojave, pristajući pritom dobrovoljno na odnos zavisnosti.

7.2. Osobine lidera

Svaki menadžer nema liderske sposobnosti, odnosno činjenica je da posao menadžera zahteva sposobnost vođstva, ali i to da menadžeri ne moraju biti i vođe.⁷² Lideri su preokupirani vizijom, namerama, ljudima i efektivnoću preduzeća. Menadžeri su priokupirani efikasnošću – kako da se postojeći zadatak što bolje obavi. Zadatak lidera je da održava grupu dok ih vodi u ispravnom smeru. Uticaj na sledbenike je suština liderstva.⁷³

Lideri znaju da motivišu ljude tako da oni u svom poslu pružaju više nego što se to uobičajeno očekuje. Oni podižu svest zaposlenih o novim proizvodima i uslugama i inspirišu ih da se uzdignu iznad individualnih interesa i rade u korist svojih sektora (službi, odeljenja) i organizacija. Lideri su često nepredvidivi jer kreiraju atmosferu i lansiraju vizionarske ideje koje prosto „nose“ njihove saradnike i podstiču ih na vrhunska pregalaštva. Sve to je vezano za emocije i uverenja da je realizovanje vizionarskih ideja moguće i da će doneti više blagodeti njima i njihovim organizacijama.

Pristup osobina lidera, tokom vremena je evoluirao u pristup veština i sposobnosti (Bennis), a koji kao osnovne veštine lidera vidi:

1. Upravljanje značenjem (Lider je lider zato što interpretira realnost koja okružuje njega i njegove sledbenike, što i jeste osnovna funkcija lidera.)
2. Upravljanje pažnjom (Lideri moraju privući pažnju svojih sledbenika, kao preduslov za upravljanje značenjem, odnosno interpretiranje realnosti za svoje sledbenike.)
3. Upravljanje poverenjem (Lideri moraju biti pouzdani kako bi sledbenici imali poverenja u njega).
4. Upravljanje sobom (Lideri moraju da poseduju jasnu sliku o sebi i svojim sposobnostima).

⁷² Petković, M. (2008), *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beogradm str. 23.

⁷³ Janićijević, N (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet u Beogradu

Lider je lice spremno da preuzme rizik upravljanja preduzećem koji se temelji na inovacijama i permanentnom razvoju.⁷⁴

Anri Fajol⁷⁵, je definišući menadžment kao predviđanje, planiranje, komandovanje, koordiniranje i kontrolu u procesu dostizanja kompanijskih ciljeva, utvrdio šest ključnih preduzetničkih (liderskih) aktivnosti: tehničke aktivnosti (proizvodnja), komercijalne aktivnosti (kupoprodaja), finansijske aktivnosti (kapital), obezbeđenje (čuvanje imovine), računovodstvene aktivnosti (finansijske informacije), menadžerske aktivnosti (planiranje i organizovanje). Fajol smatra da je prvih pet aktivnosti međuzavisno i da su egzekutivnog karaktera. Planiranje i organizovanje treba da bude potpuno nezavisno od prethodnih pet aktivnosti.⁷⁶

Lider i njegovi sledbenici su ključni za uspeh preduzetničkog poduhvata⁷⁷, tako da su karakteristike koje bi lider trebao imati: predanost i uprnost, sposobnost vođenja drugih, pšednutost prilikom, tolerancija na rizik, psremnost na rad u nesigurnomokruženju, kreativnost, prilagodljivost i smapouzdanost, motivacija za izvrsnošću.

Novi koncepti liderstva su:

- Harizmatško Rukovođenje,
- Transformaciono Rukovođenje i
- Timsko Rukovođenje.

Novija istraživanja liderstva akcenat stavljaju na „3E” (Empowering, Encouraging, Enabling), odnosno na Delegiranje dela moći na članove organizacije (Empowering), Ohrabrivanje članova organizacije (Encouraging) i Omogućavanje članovima organizacije da postignu svoj puni potencijal (Enabling).

U novije vreme posebna pažnja se posvećuje teorijama o transakcionom, transformacionom i harizmatškom vođstvu (u smislu vođinog uticaja na sledbenike), potom vizionarskom vođstvu, osamostaljivanju (koncept prenošenja odgovornosti donošenja odluka sa menadžera na zaposlene) i timskom vođstvu (koncept zasluženog autoriteta i poveranja između menadžmenta i zaposlenih), što pretstavlja moderniji pristup proučavanju vođstva.⁷⁸

⁷⁴ Perunović, Z. (2006), *Preduzetništvo*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 234.

⁷⁵ Generalni industrijski menadžment 1916 godine

⁷⁶ Božinov, Jovanović M. (2003), *Interkulturni Menadžment*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 98.

⁷⁷ Elementi poslovnog poduhvata su poslovna prilika, resursi i preduzetni, odnosno preduzetnički tim. Poslovna prilika predstavlja tržišno proverenu poslovnu ideju – ideju koja ima tržište, za kojom postoji potreba i potražnja i koja se može realizovati u uspešan poslovni poduhvat. Novac nije glavni resurs u poslovnom poduhvatu, zato što novac nije teško naći ukoliko postoji dora poslovna prilika koju vodi jak preduzetnik, odnosno jak preduzetnički tim.

⁷⁸ Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

Bez obzira na to koje osobine i veštine poseduju, koji stil vođstva koriste, postoji li za njima uopšte potreba ili ne, činjenica je da lideri postoje, vrše određenu funkciju u poslovnim organizacijama i imaju određeni uticaj na efekte poslovanja organizacija.

Najveći broj istraživača proces liderstva definiše kao proces vršenja relevantnih (liderskih) poslova. Pri tome se naglašava da je proces liderstva izuzetno složen proces i da proces liderstva podrazumeva vršenje brojnih i raznovrsnih aktivnosti.⁷⁹

7.3. Liderstvo i radikalne promene organizacije

U konceptu reinženjeringa, kao i u konceptu promena uopšte, ključnu ulogu imaju lideri. Oni imaju zadatak da stvore viziju i pridobiju članove organizacije da ih slede i da im pomognu u sprovođenju promena. Na osnovu određene vizije neophodno je definisati izvesne ciljeve, strategije i planove za njihovo ostvarivanje. Definisani ciljevi ne mogu se jednostavno menjati, oni treba da budu stabilni za jedan planski horizont, kako bi se uspešno odredili potrebni resursi, dinamika trošenja i efekti ukupnog ulaganja. Između ostalog, osnovni ciljevi organizacije su ishodišna tačka kojoj teže članovi organizacije i legitimni "izvor" delegiranih odgovornosti i obaveza koje iz ciljeva proističu. Kaskada zadataka je izvedena i usklađena sa ciljevima organizacije, sa potrebama da se kontinuirano unapređuje rad zaposlenih i ekonomske performanse organizacije.

Proces reinženjeringa upravo podrazumeva pojednostavljenje organizacionih procesa (obrada materijala, informacija i socijalnih interakcija), sažimanje aktivnosti i stvaranje procesa koji su svrsishodni, racionalni i ekonomski prihvatljivi. Izvesni procesi sa većim brojem aktivnosti, koje su, kadkada, nepotrebne, svode se na potreban broj, na jednostavniju kompoziciju aktivnosti koja je lakše izvodljiva. Osim toga, reinženjering podrazumeva racionalizaciju organizacionih procesa i održavanje procesa koji su u funkciji dodatne vrednosti. U procesu reinženjeringa "predmet" su sadržaji procesa - aktivnosti i grupe aktivnosti, i broj i struktura procesa, od kojih zavisi uspeh u stvaranju proizvoda i usluga kojima se zadovoljavaju potrebe potrošača.

Uvođenjem paralelnih procesa ojačava se proces reinženjeringa, na taj način što se povećava sigurnost u ispunjavanju preuzetih obaveza, akcija i donetih planova, zatim skraćuje vreme završetka planiranih zadataka i eliminišu uska grla u proizvodnji i ostvaruje puna zaposlenost angažovane radne snage.

Research Project (GLOBE) <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/> (datum pristupa 2. oktobar 2010.)

⁷⁹ Mašić, B. i drugi, (2008), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 120.

Inovacije su osnov reinženjeringa poslovnih procesa. Uostalom, svako unapređenje poslovnih procesa podrazumeva upotrebu novih znanja, iskustava i novih ideja. U tom cilju neophodno je stalno učenje i korišćenje raspoloživih znanja i raspoloživih potencijala. Ostvarivanje izvrsnosti kroz primenu inovacija čini ključ napretka i uspeha svake organizacije. A, primena napredne tehnologije čini ključ tehnološke kompetentnosti na tržištu roba i usluga.

Da bi se sprečile određene greške i propusti neophodno je razraditi mehanizme praćenja i kontrole u ravni primene tehnologije obavljanja procesa, ulaza inputa i informacija i finalizacije usluga i proizvoda.

Jedan od uzroka problema pokretanja značajnih organizacionih promena sigurno leži u činjenici da u organizacijama postoji veliki broj menadžera, a mali broj lidera.

Pre nego što se oformi tim koji će biti zadužen za usvajanje rešenja i sprovođenje promena, neophodno je obezbediti dovoljnu argumentaciju za promene ili protiv njih. Kontekst i način na koji se identifikacija vrđi vezan je za funkciju menadžerske kontrole i praćenja razvoja i okruženja.

Nakon faze pokretanja promena, u organizaciji bi trebalo da postoji dovoljno pristalica i svesti da je transformacija organizacije neophodna ukoliko njeni članovi žele i dalje da u njoj uspešno rade. Nepostojanje dovoljnog broja pristalica, ne smao lidera i članova tima zaduženog za sprovođenje promena, već i među drugim zaposlenima, može samo da oteža naredne faze u sprovođenju promena u jednom trenutku može doživeti neuspeh, kada je opet neophodno vratiti se na početnu fazu i krenuti iz početka.

U fazi implementacije primenjuju se i usvajaju rešenja projektovana na bazi analiza stanja i dizajniranja u prethodnim fazama procesa organizacionih promena, i to na svim nivoima organizacionog sistema. U ovoj fazi se donose i u praksi sprovode konkretne odluke, rešenja problema i potreben inicijative i unapređenja.

Nakon početnih uspeha u procesu sprovođenja promena, organizaciona transformacija se nastavlja sprovođenjem niza drugih projekata. Nakon prvih koraka promena i početnih supeha ne prestaje opasnost od zaustavljanja daljih promena. Smaozadovoljstvo učinjenim može biti realna opasnost za dalje promene. U organizacijama se uvek mogu naći pojedinci ili grupe koji su skloni povlačenju, opuštanju i hedonizmu.

7.3.1. Efektivna liderska komunikacija u vreme radikalnih organizacionih promena

Činjenica je da je komuniciranje između lidera i sledbenika važno u svim fazama procesa organizacionih promena, ali je od posebnog značaja za proces distribuiranja nove organizacione vizije.⁸⁰ Naime, prihvatanje vizije od strane članova organizacije može se smatrati ključnim preduslovom uspešne realizacije promena, ali istovremeno predstavlja i značajan intelektualni i emotivni izazov, vezan za potrebu odgovora na mnogobrojna pitanja koju ove promene pokreću.

Zbog svog značaja za proces komuniciranja feedback se smatra esencijalnim oruđem liderske komunikacije zato što omogućava lideru da proceni stepen uspešnosti komunikacije.

Važan segment efektivne komunikacije jeste konstruktivni dijalog. U procesu dijaloga kljudi kreiraju zajedničko mišljenje i dele zajedničke ideje i stavove o određenoj pojavi, što omogućuje da bolje razumeju sopstvenu i tuđu poziciju i svoje međusobne odnose.

7.3.2. Vođenje timova u procesu radikalnih organizacionih promena

Dinamični i kompleksni uslovi organizacionih promena zahtevaju radikalne izmene u načinu donošenja odluka. Proces odlučivanja postaje znatno brži, zasniva se na mnogo većoj skali neizvesnosti i podrazumeva rešavanje kompleksnih problema, koji često zahtevaju veliki intelektualni i emotivni angažman.

Postoji nekoliko aspekata koji timove čine značajnim u sprovođenju organizacionih promena⁸¹:

1. Timovi povezuju komplementarne veštine i iskustva koja prevazilaze svaku individualnu sposobnost i veštinu, što omogućuje lakše i uspešnije suočavaj sa kompleksnim i neizvesnim situacijama koje karakterišu organizacione promene.
2. U procesu zajedničkog rešavanja problema i zajedničkog definisanja ciljeva, razvija se veća fleksibilnost i boja responzivnost na izazove koje promene nameću.
3. Dobro oblikovani timovi obezbeđuju uspostavljanje bolje komunikacije i čvršćih interakcija između članova, što osigurava veću povezanost pa samim tim i veću efektivnost i efikasnost u rešavanju problema.
4. Osećaj sopstvenog doprinosa sprovođenju promena koji je prisutan u timovima za promene smanjuje verovatnoću pojave rezistentnosti i omogućuje brže i efikasnije suočavanje sa otporima.

⁸⁰ Stojanović, Aleksić V. (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, str. 253.

⁸¹ Katzenbach, J.R. Smith, D.K. (1998), *The Wisdom of Teams*, McGraw Hill, London, str. 84.

5. Rad u timu pojačava osećaj pripadnosti i identifikacije koji dovode do porasta motivacije i spremnosti da se ulože maksimalni napor u ostvarivanju zajedničkih ciljeva u procesu promena.
6. Timski rad podstiče samopouzdanje i promovira uključenost, osamostaljivanje i poverenje među članovima.

Jedan od ključnih zadataka lidera u procesu promena odnosi se na formiranje adekvatnih timova, koji će na odgovarajući način biti uključeni u proces njihovog sprovođenja. Pošto se timovi u mnogim aspektima razlikuju od običnih radnih grupa, od lidera se zahteva da okupi odgovarajuću grupu, a zatim da svojim prisustvom i delovanjem obezbedi transformisanje grupnog u timski rad.

Timski razvoj, odnosno evolucija tima kroz određene faze, od formiranja, preko uspostavljanja određenih interakcija između članova, do stvaranja tima visokih performansi, prati se komparacijom indikatora poput posvećenosti, poverenja, svrhe, komunikacije, uključenosti i procesne orijentacije.

Performanse tima za promene uslovljene su različitim faktorima, među kojima značajnu ulogu igraju njegova veličina, faza razvoja, stepen međuzavisnosti članova, nivo kohezivnosti i sl., ali ipak možemo slobodno tvrditi da uspeh tima u najvećoj meri zavisi od sposobnosti lidera da upravlja timskom dinamikom i usmerava energiju svih članova u pravcu željenih promena.

Uspešan lider mora biti svestan činjenice da performanse tima prevazilaze individualni doprinos pojedinih članova i da su one rezultat sinergijskog efekta koji proizilazi iz komplementarnog miksa različitih sposobnosti.⁸²

Ako bi se okončanje programa organizacione transformacije izvršilo bez prave procene postignutih rezultata, tada bi se znatno umanjile vrednosti iskustva koje je stečeno kroz sve njegove prethodne faze. Iako procena poskupljuje i produžava napore koje bi lider i tim za promene trebalo da ulože, zaključci koje se iz takve analize dobijaju mogu imati neprocenjivu vrednost za buduće promene koje će se sprovoditi u organizaciji, kao i za budući profesionalni rad lidera i članova tima za promene.

Procenu rezultata sprovedenih promena trebalo bi sprovoditi u dva pravca. Prvi pravac je povezan sa utvrđivanjem stepena ispunjenosti postavljenih ciljeva programa, a drugi sa procenom efikasnosti novog organizacionog modela. Prvi pravac će ukazati na kvalitet rada lidera i tima za promene, a drugi na efikasnost promena koje su preduzete u okviru promena.

⁸² Stojanović, Aleksić V (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, str. 275.

7.3.3. Upravljanje organizacionom kulturom u procesu radikalnih organizacionih promena

U organizacionoj i menadžerskoj teoriji i praksi evidentno je neopredeljeno mišljenje o postajnu veoma izraženog uticaja organizacione kulture na performanse preduzeća, pri čemu je taj uticaj posebno naglašen u procesu iniciranja i sprovođenja organizacionih promena. Pojedini autori veruju da se kompletna međuzavisnost liderstva i procesa i organizacionih performansi realizuje u najvećoj meri, upravo preko organizacione kulture, odnosno da se kultura pojavljuje kao najznačajniji intermedijator tog procesa.⁸³

Snažan sistem vrednosti i verovanja koji konstituise organizacionu kulturu, može u velikoj meri da olakša, ali i da potpuno blokira proces organizacionih promena, u zavisnosti od orijentacije kulturnih vrednosti, kao i od osobnosti lidera da tim vrednostima upravlja.

Organizaciona kultura utiče na utvrđivanje potrebe za promenama, odnosno određuje način na koji preduzeće skenira svoje okruženje i način na koji definiše svoju poziciju u njemu, kao i način na koji analizira i procenjuje sopstvene resurse i sposobnosti.

Organizaciona kultura determiniše izbor nove organizacione vizije. Donošenje svih važnih odluka nalazi se pod uticajem dominantnog sistema vrednosti, verovanja i bazičnih pretpostavki, koje svesno ili nesvesno utiču na izbore pojedinih alternativa.

Organizaciona kultura olakšava koordinaciju. Naime, sprovođenje organizacionih promena zahteva postojanje dobrih mehanizama koordinacije koji imaju zadatak da veliki broj različitih aktivnosti usmeravaju u pravcu željenih promena.

Organizaciona kultura olakšava timski rad. Formiranje i funkcionisanje timova za promene olakšano je ukoliko između potencijalnih članova postoje kompatibilni sistemi vrednosti i verovanja.

Organizaciona kultura podstiče proces identifikacije. Snažna organizaciona kultura omogućava zaposlenima, da deleći zajedničke vrednosti, razviju jak osećaj pripadnosti grupi, odnosno organizaciji.

Integrativna perspektiva, koja predstavlja najčešće korišćen pristup u proučavanju organizacione kulture, i polazi od pretpostavke da u kreiranju organizacione kulture lider ima centralno mesto i ključnu ulogu.⁸⁴

⁸³ Stojanović, Aleksić V (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, str. 279.

⁸⁴ Ogbonna, El., Harris, L. (1998). *Organizational Culture: It's Not What You Think*, Journal of General Management, Vol. 23, No. 3, Spring 1998. str. 40.

Lider je osoba koja se po prirodi svoje pozicije najčešće nalazi u ulozi predlagača rešenja za probleme sa kojima se suočava organizacija. Pored predlaganja rešenja specifičnih problema, lider može uticati na organizacionu kulturu na taj način što direktno oblikuje svest ostalih članova organizacije, namećući im svoje viđenje i tumačenje događaja i pojava koje ih okružuju. Takođe, imajući u vidu esencijalni uticaj lidera na formiranje organizacione kulture, konsekventno se može tvrditi da u njenoj promeni lider, takođe ima presudnu ulogu.

Većina autora smatra da je za uspešnu eroziju postojećih vrednosti, koja predstavlja prvu fazu promena organizacione kulture, potrebno kreirati osećaj krize, odnosno učiniti krizu eksplicitnom onda kada ona evidentno postoji. Osećaj dramatičnosti koji prati krizna stanja neophodan je ingredijent promena kulture, s obzirom na činjenicu da je sistem vrednosti i verovanja duboko ukorenjen u činjenicu da je sistem vrednosti i verovanja duboko ukorenjen u činjenicu da je sistem vrednosti i verovanja duboko ukorenjen u svesti i podsvesti ljudi, i ljudi su nespremni na promene, osim u krajnje kriznoj situaciji.⁸⁵ Obzirom na ulogu koju ima u organizaciji, lider je u poziciji da svojim ponašanjem značajno utiče na promenu svesti zaposlenih i on to može činiti kreiranjem i širenjem nove vizije, čime se sugerise određeni set vrednosti koji je poželjan i prihvatljiv za nove uslove. Lider takođe može na promenu kulturnih obrazaca uticati i primenom direktnih metoda, kroz priču, ubeđivanje, diskusije i razgovore, u neposrednom kontaktu sa ostalim članovima organizacije.

7.3.4. Uloga lidera u savladavanju otpora prema radikalnim organizacionim promenama

Dakle, i organizacije kao i pojedinci razvijaju određen odnos prema promenama koje odlikavaju ključne karakteristike njihovog dosadašnjeg načina funkcionisanja i strukturiranosti. Lider promena, u cilju primene adekvatne strategije i mera za savladavanje otpora, mora da uzme u obzir svu složenost situacije u kojoj će nastojati da realizuje transformaciona rešenja.⁸⁶ Činjenica je da ma kakav bio sadržaj organizacione transformacije i strategije njene primene, ona će izazvati podeljena mišljenja i reagovanja članova organizacije. Izbor strategije njene primene sigurno bi trebalo da bude takav da stvori najmanji očekivani otpor, najmanje protivnika i najviše snažnih pristalica za promene. U zavisnosti od stavova, svi zaposleni se teorijski mogu podeliti u tri grupe⁸⁷: prvi, koji su svesredno i od samog početka za promenu, drugi, koji su energično i do kraja protiv promena i treći, koji se nalaze između ova dva ekstrema. Okoreli predstavnici predstavljaju krajnost na koju lider promena ne bi trebalo da troši

⁸⁵ Stojanović, Aleksić V. (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, str. 293.

⁸⁶ Jevtić, M (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 56.

⁸⁷ Jevtić, M (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 57.

previše energije i vremena, jer se na tim pozicijama očigledno nalaze pojedinci koji snažno štite svoje postojeće pozicije, kojima svaka druga alternativa može narušiti postojeće beneficije i uticaj u organizaciji. Stoga je ključna orijentacija u pridobijanju podrške u sprovođenju na najveću grupu, neopredlejne i do tada nezainteresovane članove organizacije.

Za lidera promena je vrlo bitno da ima dobar pregled raspoređenosti pristalica u okviru strukture organizacije i novoa menadžmenta. Njemu je u timu potreban niz tzv. lokalnih lidera u toku narednih faza, koji treba da budu pravilno raspoređeni u svim funkcijama i poslovnim jedinicama organizacije u odgovarajućem obimu, među najvišim i najnižim menadžmentom preduzeća. Naravno, najviše treba da ih ima tamo gde su predviđene najveće promene i u supstrukturama gde se očekuje najveći otpori.

Zaključak

Organizaciona struktura se može definisati kao način na koji su aktivnosti u preduzeću integrisane u organizacione jedinice. Ona predstavlja relativno stabilan model odnosa koji se uspostavlja između poslova i zadataka, kao i između pozicija odlučivanja u preduzeću. Strukturu se formalizuju uloge, koje pojedinci i grupe imaju u funkcionisanju preduzeća. U realnim uslovima poslovanja nema idealne, već samo optimalne organizacione strukture. Optimalna organizaciona struktura je ona koja je najbolja u datim uslovima, odnosno ona koja je prilagođena relevantnim faktorima. Izbor organizacione strukture u preduzeću ima značajne implikacije na njegovu efikasnost. Organizaciona struktura preduzeća može u značajnoj meri da pospeši ili spreči efikasno odvijanje poslovnih procesa i na taj način povoljno ili nepovoljno deluje na poslovne rezultate preduzeća. Visina troškova, produktivnost i kvalitet su u direktnoj i očiglednoj zavisnosti od kvaliteta organizacione strukture preduzeća. U manje očiglednoj, ali isto tako jakoj zavisnosti od strukture su i kvalitet strateških odluka, kao i sposobnost preduzeća da na vreme uoči i prilagodi se trendovima u okruženju. Izbor optimalne organizacione strukture u preduzeću je jedna od odluka koje dalekosežno utiče na uspeh preduzeća.

U sistemima u kojima je fluktuacija kadrova velika, stabilnost se u najvećoj meri postiže organizacionom kulturom. Pod kulturom se podrazumevaju tradicija, običaji, navike, sistem vrednosti, stavovi, merila, norme ponašanja odgovarajuće društvene grupe. Organizaciona kultura preko poslovne strategije, organizacione strukture, kontrole, motivacije, stila vođstva, izvora i strukture moći i kroz strukturne promene utiče na performanse poslovanja preduzeća.

Organizaciona struktura može biti formalna i neformalna. Formalnom organizacionom strukturu se utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u procesu rada i poslovanja preduzeća, spajaju i povezuju komponente rada u uže i šire organizacione celine (grupe, timovi, pogoni, odeljenja i sl.). U okviru formalne strukture propisuju se procedure, pravila i norme ponašanja u organizaciji, određuje status i pozicije zaposlenih i odnosi između organizacionih delova.

Neformalna organizacija se vezuje za ljude, njihovo ponašanje i međusobne odnose. Neformalna organizacija je u suštini stvarna i realna organizacija koja funkcioniše u praksi preduzeća. Svaka stvarna i realna organizacija ne mora biti neformalna. Cilj kome preduzeće teži je uskladenost formalne i neformalne organizacije, odnosno približavanje formalne organizacione strukture stvarnoj organizaciji.

Organizacioni modeli se međusobno razlikuju prema stepenu formalizacije i centralizacije. Različite organizacione kulture impliciraju i upotrebu različitih organizacionih modela.

Funkcionalna organizaciona struktura vezana je za specijalizaciju uloga u kompaniji. Ona grupiše sve aktivnosti u četiri osnovne funkcije: proizvodnja, marketing, finansije i ljudski resursi. Prednosti ovakve organizacione strukture jeste u tome što se ljudi organizuju u timove prema svojim kvalifikacijama i obrazovanju, tj. prema sličnosti posla koji obavljaju – lakše se koordinira i harmonizuje rad i postižu bolji efekti poslovanja. Mana ove organizacione strukture leži u tome da sektori, koji se stvaraju grupisanjem funkcija, vremenom teže osamostaljenju. Kako bi se sprečila dezintegracija kompanije potrebno je pojačati uticaj top menadžera. Obično se primenjuje piramidalni tip menadžmenta, mada je moguća upotreba i mrežnog tipa menadžmenta. Odgovara proizvodnim kompanijama. Teži decentralizaciji, ali to ne postaje potpuno zbog velike kontrole top menadžera.

Divizionna struktura se komponuje po predmetnom ili teritorijalnom principu. U njoj poslovi bazičnih funkcija nisu, kao kod funkcionalne objedinjeni, pa time ni locirani na jednom mestu, odnosno u jednom preduzeću. Oni su rasčlanjeni i razmešteni po proizvodno-tržišnim segmentima, koji se unapred definišu i prema kojima se vrši njihovo grupisanje i vezivanje u organizaciji. Za grupisanje i lociranje ovih poslova u organizaciji nije bitna funkcionalna pripadnost, već predmetna, odnosno teritorijalna. Poslovi se lociraju po pravilu da svi poslovi vezani za jedan proizvod ili za jednu regionalnu jedinicu, treba da se međusobno povežu i svrstaju u jednu grupu. Svi drugi poslovi, koji ne utiču direktno na proizvodnju ili prodaju ovih proizvoda, ili na rad regionalne organizacije, odvajaju se i grupišu posebno, i obično lociraju pri vrhu organizacije.

Projektna organizaciona struktura je uglavnom privremena forma organizacije preduzeća. Ona se primenjuje u preduzećima u kojim postoji potreba za posebnim usmeravanjem i nadziranjem izrade proizvoda, odnosno projekata koje rade.

Matrična organizaciona struktura je relativno stalan oblik organizacije preduzeća. I ona je projektnog karaktera. Zasniva se na proizvodima kao posebnim projektima preduzeća. Razlika je samo u tome što se ona primenjuje u preduzećima sa više proizvoda čija se proizvodnja, po pravilu, ponavlja i u kojim su članovi projektnih timova pod neposrednim nadzorom kako rukovodilaca projekta tako i rukovodilaca poslovnih funkcija preduzeća.

Međusobni odnosi organizacione kulture i strukture manifestuju se kroz dva procesa: institucionalizaciju kulture i legitimizaciju strukture. Institucionalizacija kulture predstavlja proces putem kojeg se pretpostavke verovanja i vrednosti u preduzeću

ugrađuju u njegovu organizacionu strukturu. Oni koji donose odluke o organizacionoj strukturi polaze od vladajućeg načina razmišljanja, odnosno pretpostavki i verovanja u toj organizaciji. Kultura se institucionalizuje kroz organizacionu strukturu. Svojim radom u okvirima određene strukture, zaposleni se pridržavaju i postepeno usvajaju kulturne vrednosti i verovanja. Korporativna kultura kreira strukturu, koja zatim nju samu učvršćuje i podržava. Obrnut process uticaja može se nazvati legitimizacijom strukture. Zaposleni prihvataju organizacionu strukturu koja je u skladu sa kulturnim pretpostavkama, verovanjima i vrednostima, kao jedinu koja može da zadovolji njihove potrebe i ciljeve. Struktura koja proizilazi iz određene kulture postaje legitimna sa aspekta ostvarivanja ciljeva organizacije. Ukoliko je kultura jaka zaposleni ne mogu ni da zamisle neki drugi oblik organizacione strukture od onog koji je proistekao iz organizacione kulture.

Opstanak u eri globalizacije podrazumeva prinuđenost preduzeća da se prilagođavaju svakodnevnom promenama tehnologije, zahtevima potrošača i uslovima konkurencije. Organizacione promene su kompleksan i težak proces sa kojim se suočava svako preduzeće. Kompleksnost podrazumeva⁸⁸:

1. Uveravanje menadžera da je promena neophodna za održavanje i postizanje organizacionih kompetitivnih prednosti.
2. Posle prihvatanja da je promena neophodna, menadžeri treba da predlože na koji način sprovesti promene i kako prevazići potencijalne otpore promenama.
3. Promene neminovno vode u konflikte. Razume se ako je organizacija fleksibilna prihvatajući promene kao norme, kompleksnost organizacionih promena će manje doći do izražaja.

Promena jedne pojave definiše se kao razlika u kvantitetu i kvalitetu postojećeg u odnosu na pretodno stanje u jedinici vremena. Strukturna promena je promena transformacionog karaktra. To je bazična, kvalitativna strategijska promena trgovinske kompanije, osnova konkurentske prednosti. Uzrok strukturnih promena je u debalansu ravnoteže između trgovinsek kompanije i eksternog okruženja i debalansu ravnoteže između poslovnih jedinica trgovinske kompanije. Sadržaj strukturnih promena odnose se na promene u organizacionoj strukturi, organizacionoj kulturi, sistemima, moći i poslovnim procesima trgovinske kompanije.⁸⁹

Reorganizacija, odnosno reinženjering su neophodne tehnike kojima se funkcionisanje organizacije prilagođava tržišnim zahtevima. Ovom tehnikom se mogu poboljšati efekti

⁸⁸ Komazec, G, Petrović Lazarević, S. (2007), *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 112.

⁸⁹ Zečević M., Rilke B., „Menadžment“, European University, Beograd, 2003.

bilo kog organizacionog sistema, a što je uslovljeno sposobnošću menadžmenta. Ovaj zaključak je prirodan, jer su pravila i principi reorganizacije tj. reinženjeringa kao tehnik menadžmenta univerzalni, a tamo gde i postoji specifičnosti ne dovode u pitanje prethodnu konstataciju.. Svako neralno isticanje specifičnosti poslovnog sistema po pitanju uvođenja reinženjeringa je prvi znak slabosti i nespremnosti da se ovom složenom i odgovornom poslu priđe sa svom ozbiljnošću.⁹⁰

Efekti reorganizacije, odnosno reinženjeringa u svakoj kompaniji mogu se sumirati kroz različite parametre. Preciznija analiza se pak odnosi na suštinske efekte⁹¹:

- Veću uspešnost,
- Povećanu fleksibilnost,
- Restrikciju troškova,
- Povećanu produktivnost,
- Povećan fokus na potrošače.

Svaki od ovih efekata izražava parcijalnu korist koju donosi reinženjering, ali njihovo posmatrane na nivou celine, pokazuje dodatne sinergijske efekte.

Da bi reinženjering bio efikasan neophodno je uključiti kako interne, tako eksterne stekholdere. Zbog toga, je neophodno poznavati njihove zahteve i potrebe, orijentacije, očekivanja i namere i definisati cilj koji je prihvatljiv i realno ostvariv. Osim toga, na osnovu poznavanja različitih zahteva stekholdera moguće je odrediti težišne pravce reinženjeringa i identifikovati propuste i teškoće u korišćenju novih znanja i ideja.⁹²

Postoje različiti razlozi koji podstiču poslovni sistem da krene u proces reinženjeringa, kao što su: pojačana konkurencija spremna da preuzme kupce, nedostatak efekta kod pojedinih aktivnosti, uprkos stalnom nastojanju da se one unaprede, sistem ulazi u silaznu fazu na S krivoj, došlo je do izmena izvesnih zahteva i potreba pojedinih potrošača, došlo je do napretka u tehnologiji i fundamentalnim procesima u industriji, i konačno, troškovi su izmakli kontroli menadžmenta.

Pre sprovođenja reinženjeringa neophodno je objasniti cilj radikalnih promena, način promena i moguće efekte - kako za organizaciju, tako i za zaposlene. Ideju promena treba promovisati - kroz razgovore, sastanke, putem interne štampe, radija, televizije ili na drugi prikladan, a pre svega, razumljiv način. Ona treba da se usmeri na suzbijanje pogrešnih glasina, eliminisanje samozadovoljstva, neodlučnosti i straha od budućnosti, na stvaranje klime koja pogoduje promenama i izazovima koje promene donose.

⁹⁰ Ristić, D. (2004), *Osnove menadžmenta*, FM, Novi Sad, str. 81.

⁹¹ Radosavljević, Ž. (2008), *Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu (od predvodništva do mastralnosti i dalje...)*, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting, Beograd, str. 91.

⁹² Business Process Reengineering Analysis and Recommendations By Maureen Weicher , William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu

Sa stanovišta cilja koji treba ostvariti postoji znatna razlika između reinženjeringa na nivou preduzeća, funkcionalnih područja i operativnog nivoa. U reinženjeringu na nivou preduzeća glavni cilj je efektivnost - nastojanje da se izborom novih ciljeva i novih strategija poboljša tržišna pozicija preduzeća, performanse i rezultati. Reinženjering u oblasti procesa za cilj ima produktivnost i racionalnu upotrebu raspoloživih proizvodnih faktora. Reinženjering na nivou aktivnosti podrazumeva racionalnost i efikasnost.

Reinženjering je primenjen u razvijenom svetu i pod njegovim uticajem je stvorena, ili se stvara tzv. „virtuelna korporacija“. Menadžment nastoji da stalno prilagođava funkcionisanje organizacije sa promenama koje se dešavaju u okruženju. Međutim, ove promene moraju biti radikalne i fundamentalne, da bi se menadžment odlučio na uvođenje reinženjeringa.

Liderstvo se kao funkcija i proces u organizaciji može posmatrati u skladu sa situacionim pristupom, analizirajući osobine i ponašanja lidera i njihovu usklađenost sa situacionim faktorima – osobinama podređenih, karakteristikama okruženja i karakteristikama organizacije.

Uloge lidera i tima za promene ključne su za uspeh projektovanja i implementacije promena u organizaciji. Uloge lidera i tima za promene ključne su za uspeh projektovanja i implementacije promena u okviru sistema, obzirom na formalnu, ali i neformalnu ulogu koju imaju. Izbog odgovarajućeg pravca strateškog, strukturalnog i bihevioralnog transformisanja sistema, traženje oblasti mogućih rešenja i njihova implementacija ključne su faze koje je neophodno detaljno proučiti u funkciji efikasnosti i efektivnog liderstva.

Transformacija na strateškom, fundamentalnom nivou sistema podrazumeva promenu vizije, misije, ciljeva i strategije organizacije, tj. onih elemenata sistema koji definišu njihov odnos s okruženjem. Transformacija u domenu strukture se postiže redizajnom njenih ključnih dimenzija što dovodi do promena čitave konfiguracije organizacionog modela. Dugoročno gledano, promene u pretpostavkama, vrednostima i normama ponašanja zaposlenih trebalo bi da obezbede trajno prihvatanje i sprovođenje planiranih i projektovanih rešenja organizacionih promena.

Poseban značaj i uloga lidera ogleda se u fazi implementacije organizacionih promena, kada bi trebalo da dođe do konkretne primene rešenja koja su planirana u ranijim fazama. Bez njihovog sprovođenja i implementacije ne može se ni govoriti o kvalitetu projektovanih promena.

LITERATURA

1. Afuah, A., (1988): *Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford.
2. Arsovski, S, Stefanović, Ž. i Perović M., Arsovski Z, *Kvalitet i reinženjering poslovnih procesa*, (1996), Kvalitet i Standardizacija br. 7
3. Arsovski, S., (2007).: *Unapređenje kvaliteta života kroz reinženjering sistema vodosnabdevanja*, Festival kvaliteta, Kragujevac.
4. Babić M., Stavrić, B., (2000): *Menadžment, koncept i proces*, Beograd.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1993), *Upravljanje organizacijskim promjenama*, Ekonomski analitičar
6. Bititci, U. i Muir, D. (1997). *Business process definition: a bottom-up approach*, International Journal of Operations & Production Management, Vol.14, No. 4, MCB University Press
7. Bulatović, M., Janjić, M., (1998): *Tehničko-tehnološka tranzicija preduzeća u sistemu kvaliteta*, Menadžment totalnim kvalitetom, JUSK, Beograd.
8. Business Process Reengineering Analysis and Recommendations By Maureen Weicher , William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu
9. Conner D.R. (1998), *Management the speed of Change: How Resilient Succeed and prosper Where Others Fail*, Wiley & Sons, Chichster
10. Čomić, Lj., (2007): *Kvalitet vodosnabdevanja grada Kragujevca – alternativni izvori vodosnabdevanja*, Festival kvaliteta, Kragujevac.
11. Čeranić, S., (2003): *Strategijski menadžment*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd.
12. Drucker, P.F, (1993), *Post – capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, NY
13. Dulanović Z., Jaško O., „Organizaciona struktura – metode i modeli“, FON, Beograd, 2002.
14. Erić D., (2000): *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd.
15. Flther E, (1991) / *Zehn Schritte zur Marktgerechten Firmenkultur*/, Gabler, Wiesbaden
16. Gidens, E. (2003) *Sociologija*, Ekonomski fakultet (CID), Beograd
17. Grujić M., (2000): *Menadžment: principi i funkcije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
18. Hammer, M, Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York.
19. Hammer, M., Stanton, S., (1995): *The reengineering revolution*, Harper Business, New York.
20. Heleta, M, Cvetković, Z. “Osnove inženjerstva i savremene metode u inženjeringu”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
21. Heleta, M., (2000): *Totalni kvalitet menadžmenta - vizija za treći milenijum*, Poslovna politika, Beograd.

22. Hevleta, M., (2000): *TQM – proces kontinuiranog poboljšanja i inovacija*, Poslovan politika, Beograd.
23. Janićijević, N. (2002), *Organizazione promene i razvoj*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
24. Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Data Status
25. Jevtić, M. (2007), *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd
26. Jovanović, M., Živković, M. i Cvetkovski, T. (2003), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
27. Jovanović, P. (2008), *Upravljanje projektom*, FON, Beograd
28. Jovanović, P. Lečić, R., Lajšić, Đ. Drobnyaković, S. (2007), *Projektni menadžer*, VŠPM, Beograd
29. Kanom N., (1997): *Total Quality Creation*, International Conference on Quality Control Circles, Tokio.
30. Katzenbach, J.R, Smith D.K, *The Wisdom of Teams*, McGraw Hill, (1998), London
31. Komazec, G, Petrović Lazarević, S. (2007), *Upravljanje razvojem preduzeća*, Megatrend univerzitet, Beograd,
32. Kotter P., (1996): *Vođenje promene*, Želnid, Beograd.
33. Linden, R. (1993), *Public Management, Business process reengineering: newest fad, or revolution in government?*; v75, n11, p9(4)
34. *Local Quality of Life indicators supporting local communities to become sustainable*, (2005): Audi Commision, London.
35. Lončarević R. (2006), *Menadžment*“, Ekonomski fakultet Banja Luka
36. Maslov A., (2004): *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad.
37. Mašić B, (2001): *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd.
38. Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd,
39. Mašić, B. (2004), *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 94.
40. Mašić, B., (2004): *Metode radikalnih promena u preduzećima*, Univerzitet Braća Karić, Beograd.
41. Mašić, B., (2009): *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
42. Milisavljević M., (2002): *Savremeni strategijski Menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd.
43. Milisavljević M., Todorović J., (1991): *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu -Ekonomski fakultet, Beograd.
44. Milisavljević, M, Todorović J., (2000): *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Beograd.
45. Miljević, I. M., *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007. pogledati četvrti deo - Metode naučnog rada i istraživanja, str.115-263

46. Miroslavljević, M (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College Besjeda, Banja Luka
47. Nikolić, D. i Krstić, Ž. (2007), *Reinženjering procesa rada kao novi prilaz restrukturiranju preduzeća*, Kvalitet 2007, vol. 17, br. 7-8, str. 104-105
48. Nikolić, J. Mašić, B (2005), *Oblikovanje procesa outsorsinga u organizacijama*, Strategijski menadžment, 10(3):95-104.
49. Ogbonna, El. Harris, L. (1998), *Organizational Culture: It's Not What You Think*, Journal of General Management, Vol. 23, No. 3
50. Petković, M. (2008), *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
51. Petković, M. Janićijević, N. i Bogićević Milikić, B, *Organizacija*, (2006), CID Ekonomski fakultet u Beogradu
52. Pokrajac, B., (2009): *Reinženjering poslovnih procesa*, Naučno društvo Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd.
53. Pržulj, Ž. (2000), *Kultura i preduzetništvo*., Zadužbina Andrejević, Beograd
54. Radosavljević, Ž. (2008), *Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu (od predvodništva do maestralnosti i dalje...)*, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting, Beograd
55. Radović, M. (2002). *Identifikacija i klasifikacija procesa kao ključni korak procesnog pristupa*, Zbornik radova Symorg 2000, FON, Beograd
56. Radović, M. i Karapandžić S. (2007), *Inženjering procesa*, FON, Beograd,
57. Ristić, D, (2004), *Osnove menadžmenta*, FM, Novi Sad,
58. Ristić, D., (2006): *Reinženjering kao fundamentalna promena*, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
59. Senge, P.M (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York
60. Senge, P.M., (1990): *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York.
61. Simeunović, B, Tomašević, I. i Radović M, (2008), *Primena procesnog pristupa u konkretnom preduzeću*, Zbornik radova Symorg 2008, FON, Beograd
62. Stavrić B., Kokeza G., Riznić D., (2003): *Ekonomika preduzeća, marketing i menadžment u funkciji profita*, Beograd.
63. Stavrić B., Lazić J., (1998): *Planiranje i analiza poslovanja*, Beograd.
64. Stavrić, B., Paunović, B., (2004): *Poslovna ekonomija*, Beograd.
65. Stefanović, Ž, (1999), *Menadžment*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac
66. Stojanović, I. i Aleksić V, (2007), *Liderstvo i organizacione promene*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac
67. Stojmirović Lj., (2005): *Menadžment - osnovni pojmovi*, Fakultet za menadžment, Novi Sad.

68. Stojmirović, Lj. i sar., (2005): *Praktikum*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
69. Stoner A. F., R. Edvard Friman, Danijel R. Gilbert, Jr, (2002): *Menadžment*, Želnid, Beograd.
70. Veljković, N., Jovičić, M., (2006): *Analiza kvaliteta voda akumulacija u Srbiji u odnosu na granične vrednosti directive 75/440/EEC*, Konferencija "VODA 2006".
71. Voich D, Jr., (1994): *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč A.D. Privredni pregled, prevod sa engleskog, Beograd.
72. Vračar D., (1999): *Strategija tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd.
73. Živanović, N., (2003): *Reinženjering*, Univerzitet BK, Novi Sad.