UPRAVLJANJE ORGANIZACIONOM STRUKTUROM U CILJU OPTIMIZACIJE POSLOVNOG SISTEMA

Safet Mukovi , dr

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
s.mukovic@uninp.edu.rs

Apstrakt

Dinami ne promjene na tržištu, proces globalizacije i sve veća konkurencija, podstiču menadžment na optimizaciju poslovnog sistema. Stalno usavršavanje i proširivanje postojećih znanja predstavlja ključni resurs u kreiranju metoda upravljanja i dizajniranju organizacione strukture. S tim u vezi potrebno je ukazati na suštinu organizacionih promjena koje generišu rast i razvoj kompanija. Međutim, organizaciona transformacija sa promjenama u organizacionoj šemi preduzeća nije dovoljno inicirana, a još manje realizovana u praksi, stoga je i cilj rada da se organizacioni dizajn kao mogućnost i interni potencijal naučno sagleda kao sastavni dio integralnog upravljanja poslovnim funkcijama.

Ključne riječi: upravljanje, organizacija, menadžment, transformacija, optimizacija resursa, interni potencijal, dinamika struktura, prestrukturiranje, dinamika sistema, organizacioni dizajn, efikasnost

MANAGING ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN ORDER TO OPTIMIZE THE BUSINESS SYSTEM

Abstract

Dynamic changes in the market, the process of globalization and increasing competition, encourage management to optimize business systems. Constant improvement and expansion of existing knowledge are key resources in developing management methods and organizational design structures. In addition, it is necessary to point out the essence of the organizational changes that generate growth and development of companies. However, organizational transformation with changes in an evolving business environment is not sufficiently initiated, and even less completed in practice. In that respect, the aim of this paper is to scientifically examine organizational design as a possibility and potential from scientific aspects, and as an integral part of the integrated management of business functions.

Keywords: management, organization, transformation, optimization of resources, internal potentials, dynamic structure, restructuring dynamics, organizational design, efficiency

JEL codes: M10

UVOD

Polazeći od pojma upravljanja, kao procesa donošenja odluka o ciljevima razvoja, razvojnoj strategiji i raspodjeli rezultata u ovom radu će ukazati na značajvoja

strukturnih promjena. S tim u vezi, afirmiše se uloga menadžmenta kao nauke discipline, koja proučava načine i metode upravljanja: poslovima, poslovnim funkcijama, projektima, ljudskim potencijalima i organizacionom strukturom, privrednih u društvenih organizacija. Akcentat je na ulozi i značju menadžment procesa, da ostvaruje strateška ciljeva afirmišu i iniciranje i promjene organizacione strukture. Naime, organizaciona struktura kompanije (privrednog društva) nije statična kategorija u okviru koje se upravlja internim potencijalima, već dinamična kategorija kojom se upravlja.

U tom smislu, možemo konstatovati da su ključni procesi tranzicije privrede i privrednih subjekata (svojinjsko i upravljačko prestrukturiranje) uglavnom završeni, brojni problemi u efikasnosti poslovanja subjekata su još uvijek neriješeni. Međutim, sve interne mogućnosti i potencijali nijesu adekvatno revalorizovani, pa ni mogući promjena u organizacionoj postavljenosti kompanija. Cilj ovog rada je da nauka sagleda ulogu reorganizacije privrednih subjekata, i ukaže na značaj dizajniranja organizacione strukture u povećanju interne efikasnosti i konkurentnosti privrednih subjekata.

KARAKTERISTIKE PRIVREDNIH SUBJEKATA KAO ORGANIZACIONIH SISTEMA

Sa aspekta upravljanja kao sistemskog pristupa u odnosu na preduzeće možemo reći i da je to skup mjera kojima se djeluje na sistem, sa namjerom da se postigne unaprijed zadati cilj. Ključni značaj ima sagledavanje odnosa na relaciji preduzeće kao podsistem u odnosu na makroekonomsko okruženje kao sistem. Naime, preduzeće kao dio privrednog sistema, ima osnovna obilježja tog sistema kao što su:

- a) da je to složen sistem sa mnogobrojnim uzročno-posljedičnim vezama koje generišu međuzavisnost,
- b) da se radi o dinamičnom sistemu koji se stalno mijenja (dakle kreće) prilagođavajući se promjenama u okruženju koje se veoma turbulentno kružni tok reprodukcije (N-M-P-Gp-N)
- c) svoje ekonomske (poslovne) veze i aktivnosti sa ekonomskim okruženjem zasniva na relacijama:
  - proizvodnja - tržište
  - Informacija - odluke
- d) autoregulacija odnosno težnja za samoodržanjem racionalnim angažovanjem internih resursa sa ciljem da se postigne tržišna prednost u odnosu na konkurenciju.

Uzimajući u obzir prethodne konstatacije, preduzeća i drugi privredni subjekti predstavljaju posebne organizacione, mikroekonomske sisteme (poslovne cjeline) koje samostalno nastupaju u tržišnoj utakmici. S tim u vezi, privredni subjekti sadrže sopstvene podsisteme koje konstituišu :

- kadrovski potencijali zaposlenih sa odgovarajućom starosnom i kvalifikacionom strukturom, -sredstva za rad (proizvodna i druga oprema) mašine, pomoćna oprema,

- repromaterijali (minerali, sirovine) i poluproizvodi namijenjeni procesu proizvodnje.

Organizacija i upravljanje (menadžment) predstavljaju ključne poluge procesa transformacije ulaznih veličina (ulaganja). U tom smislu potrebno je napomenuti da se proces transformacije angažovanih sredstava može posmatrati osim u proizvodnim i u trgovini i uslugama privrednog karaktera. S tim u vezi proces transformacije zadržava osnovna obilježja (upravljanje, organizacija) ali su usmjereni na druge poslovne aktivnosti.

Naime ključne poslovne aktivnosti u optimizaciji poslovnog sistema obuhvataju upravljanje i organizaciju. U tom smislu možemo govoriti o organizacionoj i upravljačkoj funkciji koja podrazumijeva angažovanje profesionalnih menadžera sa specijalistima iz različitih znanjima. S obzirom na činjenicu da se poslovanje (preduzeće, privrednog društva, kompanije, preduzetnika) posmatra kao sistem, onda je logično, u skladu sa sistemskim pristupom, posmatrati upravljanje i organizaciju kao podsisteme. Integralan, dinamički pristup podrazumijeva da se u daljoj analizi, preduzeće kao makroekonomskog poslovnog sistema prezentiraju i njegove poslovne funkcije, slijedi, da je shodno sistemskoj analizi neophodno posmatrati ključne poslovne funkcije (nabavka, proizvodnja, skladištenje, prodaja i td.) kao podsisteme privrednog subjekta kao sistema. Međutim, cilj je uoči činjenice da su organizacija i upravljanje poslovne akcije kojima se koordinira jedinstvo poslovnih funkcija u pogledu optimizacije poslovnih procesa i dostizanja planiranih strateških ciljeva.

Složenost procesa upravljanja zapravo proizilazi iz niza upravljačkih odluka koje su koordinirane vremenski i prostorno usklađene i sinhronizovane u odnosu na organizacione djelove preduzeća. Pored toga, posebnu tržišnu dimenziju preduzeće dobija u dodiru sa eksternim okruženjem, koje čini makroekonomski ambijent. Posmatrano sa globalnog aspekta privredni subjekti su podsistemi velikog ekonomskog sistema. Polaze i od principa funkcionisanja i sticanja poslovnog imidža u uslovima slobodne tržišne konkurencije, dinamika međuzavisnosti i uticaja se odvija kako unutar privredne organizacije (između njenih podsistema), tako da je kao proces usmjeren na organizacioni sistem poslovni sistem i samim tim i na sve elemente istovremeno. To djelovanje nije pojedinačno i izolovano, već je usmjereno na međuzavisnost svih podsistema i njihovu koordinaciju u prostoru i vremenu.

Angažovanje internih potencijala privrednih subjekata (ljudskih materijalnih i finansijskih) ima za cilj organizaciju i kontinuitet poslovnih procesa. Prema mišljenju Š. Ivankar, bez obzira na to što je pojam organizacione strukture prilično poznat, definicija organizacione strukture pojedinih škola i autora vrlo se razlikuju. Navodimo samo neke. Strukture su raznovrsne kombinacije sastojaka koje povezano tvore organsku cjelinu i međusobno su ovisne. [4, str. 19, 20] S druge strane Dollinifer M. iznosi stav da "Konfiguracija koja definiše elemente, uloge, aktivnosti i veze predstavlja strukturu organizacije." [2, str. 53]

Iz prethodno definisanih strukture i organizacije, možemo konstatovati da struktura privrednih subjekata projektuje organizaciju. Elementi strukture privrednih poslovnih sistema su usklađeni sa poslovnim funkcijama da bi upravljala i integrirala cjelinu.

MENADŽMENT ORGANIZACIONOM STRUKTUROM

Organizaciona struktura je jedan od ključnih preduslova za uspješno funkcionisanje organizacije. Racionalnost i uspješno vršenje poslovnih funkcija u velikoj mjeri zavise od izbora modela i uspostavljanja organizacionih struktura. U tom smislu menadžment organizacijom podrazumijeva višedimenzionalan pristup sa aspekta upravljanja i prilagođavanja organizacione strukture promjenama u okruženju. Faktori ekonomskog i političkog okruženja imaju veoma veliki značaj za uspostavljanje i kreiranje organizacione strukture a posebno tržište i uslovi privređivanja. Interni faktori koji utiču na organizacionu strukturu preduzeća proističu iz karakteristika organizacionih elemenata i poslovnih funkcija. U ove faktore ubrajamo:

- strategija poslovanja,
- tehnološka opremljenost,
- vrsta djelatnosti,
- veličina (broj zaposlenih, vrijednost poslovnih sredstava),
- kadrovska struktura zaposlenih (starosna i kvalifikaciona),
- lokacija, ekološki aspekt i drugo,

Konkretizacija postupka dizajniranja privrednih subjekata zavisi od podjele rada, broja upravljačkih (hijerarhijskih) nivoa, prostornog razmještanja organizacionih cjelina, njihovih internih potencijala i strukturnog uređenja i na kraju rukovođenja da li se primjenjuje demokratski ili autokratski stil. prema N. Janićeviću: "Organizacioni razvoj predstavlja primenu znanja nauke o ljudskom ponašanju. Organizacioni razvoj predstavlja kontinuirane promene i ima za primarni cilj razvoj a ne adaptaciju". [5, str. 68]

Međutim, promjene organizacionih struktura se ne vrše radi prilagođavanja postojećim poslovnim funkcijama, već u cilju njihovog razvoja i unapređenja. Razvoj organizacije ima dva primarna cilja:

- a) povećanje interne efikasnosti poslovnog sistema,
- b) porast eksterne konkurentnosti,

Iz prethodno definisanih ciljeva možemo izvesti i zaključiti da organizacione promjene imaju dvosmjerni karakter (interni i eksterni) i da moraju biti zasnovane na aktuelnim informacijama iz okruženja. Uspješno vođenje promjena je zahtjevna aktivnost menadžmenta kojom se traži put u nove organizacione šeme. U tom smislu je potrebno preduzeti određeni napor u top menadžmentu i menadžerske vještine administrativnog (srednjeg) nivoa. Ove promjene su uvijek okrenute ka budućnosti i podrazumijevaju prilagodljivost mikroekonomskog poslovnog sistema otklonima i neotklonjivim promjenama u okruženju. Kao polazna osnova organizacione strukture može biti korišten centralizovani i decentralizovani model. Centralizovani model organizacije podrazumijeva autoritet u odlučivanju koji je nedjeljiv i pripada top-menadžmentu.

Decentralizovani model je zapravo delegiranje moći i autoriteta u formi timskog menadžmenta uz dijeljenje odgovornosti (uspjeha ili neuspjeha) sa članovima tima. Prilikom izbora jednog od ova dva modela odlučujućim faktor je veličina privredne organizacije. Naime, za mala preduzeća ili preduzetnika odgovarajućim i racionalan je centralizovani model organizacije. Decentralizovani model organizacije se

preporu uje za složene privredne sisteme sa velikim brojem zaposlenih, složenom tehnologijom proizvodnje, prostorno rasutim i udaljenim organizacionim jedinicama i raznovrsnom lepezom proizvodnog (prodajnog) programa. Menadžment u složenim poslovnim sistemima zahtijeva uspostavljanje racionalne podjele rada. Na osnovu podjele nadležnosti odre uje se raspon kontrole po vertikali, od viših ka nižim upravlja kim nivoima. Odre ivanje raspona kontrole i broja menadžerskih pozicija u organizacionim jedinicama je veoma odgovorna i stru no zahtjevna menadžerska sposobnost.

Neizbježna menadžment funkcija u fazi organizovanja je definisanje ili kreiranje strukture preduze a. U novije vrijeme se sve više koristi termin dizajniranje organizacije i njene strukture što je i suštinski adekvatan izraz. Osnovni cilj organizacionog dizajniranja je što efikasnije koriš enje raspoloživih resursa kompanije.

OBLICI ORGANIZACIONOG DIZAJNA

Razlikujemo dva osnovna oblika (tipa) organizacione strukture preduze a:

- a) Mehanisti ki (mehani ki) dizajn, i
- b) Organski dizajn,

Mehanisti ki ili mehani ki oblik dizajna organizacione strukture karakteriše kruta organizacija sa elementima statičnosti. Ova organizaciona struktura je prilagođena. Naime, radi se o preduze ima sa visokom stopom organskog sastava kapitala i dominantnim u eš em osnovnih sredstava u strukturi poslovnih sredstava. Iz tih razloga ove strukture je skoro nemogu e redizajnirati u pravom smislu rije i. Zato se naj eš e primjenjuje postu pak adaptacije i prilago avanja organizacione strukture.

Organski dizajn ili organska struktura preduze a podrazumijeva fleksibilnost i prilagodljivost i visok nivo adaptabilnosti u odnosu na makroekonomsko okruženje. Organski dizajn je karakteristi an za prostorno raš lanjene organizacione djelove sa ve im brojem profitnih centara koji se relativno samostalno pojavljuju na tržištu. Ovaj organizacioni oblik je veoma pogodan za složene poslovne sisteme iji sastavni djelovi relativno samostalno vode teku u poslov nu politiku. Prema M. Perovi u ovaj model je okrenut upotrebi i punijem koriš enju ljudskih resursa preko pove anja znanja i masovnih obuka, raspodele autoriteta, nadležnosti i odgovornosti." [11, str. 57] Klju ne aktivnosti se oslanjaju na ljudski resurs: znanje i sposobnost da se organizacioni dizajn sprovede u vremenu koje e preduprijediti eventualne negativne efekte. U tom smislu naj eš e se primjenjuje strategija departmentalizacije što podrazumijeva da je polazište u grupisanju poslova u organizacione jedinice. Radi se o suštinskim promjenama u organizacionim šemama kompanija koje dobijaju inoviranu organizacionu strukturu koja se razlikuje od prethodne prema bitnim elementima (broj organizacionih djelova, dubina upravlja ke nadležnosti, broj upravlja kih nivoa, organizacija i koncentracija poslova i sl).

MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE

U teoriji i praksi organizacije proizvodnje i organizacije preduzeća identificovano je više modela organizacionih struktura. Međutim, ako apstrahujemo pojedine varijacije u organizaciji onda su najčešće primijenjeni modeli sljedeći:

- Funkcionalni model organizacije,
- Divizionni model organizacije,
- Hibridni (mješoviti) model organizacije,
- Matrična organizaciona struktura,
- Mrežni organizacioni model,
- Virtualna organizaciona struktura,
- Učelna organizaciona struktura,
- Preduzetnički model organizacije,

FUNKCIONALNI MODEL ORGANIZACIJE

Ovaj model je karakterističan po konstituisanju organizacionih djelova kompanije u skladu sa njihovim poslovnim funkcijama. Za ovaj model možemo reći da je tradicionalan i veoma zastupljen u zemljama u tranziciji. Naime, radi se o grupisanju poslova pojedinih poslovnih funkcija u posebne organizacione jedinice. Zapravo poslovne funkcije definišu organizacione djelove (nabavka, proizvodnja, transport, finansije, opšti poslovi, prodaja) koji na taj način funkcionišu kao povezana i međuzavisna poslovna cjelina. Dobre strane ovog modela su:

- veća specijalizacija,
- bolji uslovi za kontrolu,
- veće mogućnosti koordinacije,
- integritet zaposlenih,
- ekonomska i poslovna zavisnost organizacionih djelova.

DIVIZIONI MODEL ORGANIZACIJE

Karakteristike ovog modela je koncentracija dvije ili više poslovnih funkcija u okviru jedne organizacione jedinice (divizije) s tim što može biti formiran veći broj divizija. Kao kriterijumi za grupisanje poslova mogu poslužiti kupci, proizvodi ili geografske i prostorne karakteristike. Osnovna slabost ovog modela je u produkciji glomaznih organizacionih cjelina sa različitim poslovnim funkcijama, usložnjavanje procesa odlučivanja i povećanje broja menadžerskih pozicija.

Prednosti se odnose na orijentaciju prema potrošaču, fleksibilnosti u pogledu organizacionog razvoja i odgovornosti.

HIBRIDNI (MJEŠOVITI) MODEL ORGANIZACIJE

Mješoviti organizacioni model je zapravo kombinacija divizionog i funkcionalnog modela organizacije. Ova kombinacija omogućava da se afirmišu prednosti oba

modela uz istovremeno ispoljavanje i negativnih strukturnih odlika. Organizaciona struktura hibridnog karaktera se može brzo i relativno bez veštih poremećaja transformisati u funkcionalni ili divizionni model. Naime, upravljanje ovim modelom organizacije omogućava grupisanje funkcija pojedinih djelova u divizione forme. I suprotno, pojedine poslovne funkcije se mogu izdvojiti iz organizacionog modela divizije i konstituisati kao poseban organizacioni dio.

MATRIČNI MODEL ORGANIZACIJE

Matricna organizaciona struktura konstituisana je kao matrica. Po vertikali se organizuju poslovne funkcije a po horizontali projekti, zadaci i grupe poslova. Prednosti ovog modela su mogućnost vertikalnog upravljanja poslovnim funkcijama uz istovremeno horizontalno upravljanje projektima poslovima i zadacima. Negativne strane ovog modela su sukob nadležnosti između u projekt menadžera (koji vode određeni projekt, program) i menadžmenta poslovnih funkcija. Međutim, ako se uspostavi racionalna menadžment struktura i odgovarajuća koordinacija poslovnih akcija efekti matricnog modela mogu biti veoma pozitivni.

MREŽNI ORGANIZACIONI MODEL

Model koji se u literaturi opisuje kao "krov sa antenom", zasniva se na afirmaciji timskog upravljanja. Zapravo tim predstavlja krovnu (glavnu) upravljajuću strukturu a lider je prvi član u jednakima. U procesu odlučivanja odluke se donose konsenzusom. Model predstavlja demokratski stil rukovođenja u kojem dolaze izražaja dolaze multidisciplinarna znanja i participacija u odlučivanju. Prednosti mrežne organizacije su mogućnost angažovanja eksperata iz svih oblasti koji kao članovi tima djeluju u zajedničkom interesu, teže istom poslovnom cilju i napretku organizacije. Ovaj organizacioni model je veoma pogodan za složene poslovne sisteme sa velikim brojem organizacionih jedinica koje su geografski udaljene od sjedišta kompanije.

VIRTUELNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Virtuelna organizaciona struktura se kreira afirmacijom onih poslovnih funkcija u kojima se postižu najbolji rezultati dok se ostale funkcije svode na minimum. Naime, preduzeće forsira one proizvode (usluge) sa kojima ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. U tom smislu se aktivnosti u sektorima koji ne daju tržišnu prednost svode na minimum. Na ovaj način je moguće postići i konkurentnost do nivoa liderstva u onim sektorima (organizacionim djelovima) u kojima se primjenjuje ovaj model. Uz visok stepen specijalizacije to je i najveća prednost pomenute organizacione strukture.

U E A ORGANIZACIONA STRUKTURA

Osnovni princip na kojem se zasniva u e a organizaciona struktura je otvorenost u odnosu na makroekonomsko okruženje, s tim u vezi karakteristi na je kontinuirana komunikacija sa okruženjem razmjena informacija, energije i inovativnosti. Dinamika promjena u ovoj organizacionoj strukturi je veoma izražena, jer se postoje i model neprekidno prilago ava promjenama u okruženju uz optimizaciju internih potencijala. Me utim, restrukturiranje ovog organizacionog sistema je mogu e samo uz visok stepen organizacione kulture zaposlenih, dobre me uljudske odnose i povjerenje.

PREDUZETNI KI MODEL ORGANIZACIJE

Preduzetni ki organizacioni modeli se zasnivaju na preduzetni koj inicijativi, težnji ka inovacijama i dinamici. Naj eš e su preduzetni ke promjene radikalne, sa potpunim izmjenama organizacionog dizajna uklju uju i i promjene osnovne i sporednih djelatnosti, preduzetnik se ne miri sa postoje im stanjem organizacije zato je sklon deregulaciji pa ak i destrukciji sopstvenog organizacionog sistema. U cilju izgradnje i dizajniranja novog organizacionog modela. Polaze i od otvorenosti preduzetni ke organizacije preduzetnik koji je naj eš e i vlasnik biznisa ima slobodu djelovanja i razvoja organizacione strukture jer je želi prilagoditi turbulentnim promjenama na tržištu. Zahvaljuju i odsustvu birokratizma u poslovnim aktivnostima preduzetnik sara uje sa okruženjem, brzo usvaja inovacije koje primjenjuje u sopstvenom biznisu.

Na taj na in razvija i usavršava sopstveni poslovni sistem ine i ga fleksibilnim u odnosu na konkurenciju. Dinamika kretanja i prilago avanja preduzetni ke organizacije je veoma esta jer se adaptacija sprovodi u "hodu" bez posebnih priprema, a na osnovu svakodnevnog pra enja kvaliteta ekonomije.

UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMJENAMA I PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE

Organizaciona struktura nije stati na naprotiv, vrlo je dinami na kategorija ukoliko se prepozna zna aj organizacionih promjena. Naime, polaze i od teorije životnog ciklusa organizacije analogno možemo govoriti o životnom ciklusu organizacionog modela preduze a. Promjene u organizacionoj strukturi imaju za cilj pove anje interne efikasnosti preduze a, posebno u domenu organizacione efikasnosti. Ove promjene se naj eš e iniciraju unutar preduze a kao poslovnog sistema, mada mogu biti generisane spolja u promjenama u makroekonomskom okruženju (privrednom sistemu). Za pokretanje i vo enje procesa promjena organizacionog modela neophodna je po etna destrukcija poslovnog sistema preduze a.

ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA

Organizacione promjene su veoma složen proces koji zahtijeva istovremeno angažovanje multidisciplinarnog tima stručnjaka. Njihovo pokretanje i realizaciju treba blagovremeno procijeniti sa aspekta:

- obuhvatnosti, širine i dubine promjena,
- kadrovskih potencijala,
- potrebnih resursa,
- dinamike sprovođenja,
- ciljeva koji se žele postići.

Na osnovu prethodno definisane procjene neophodno je utvrditi redoslijed i sadržaj organizacione transformacije. S tim u vezi utvrđuje se redoslijed aktivnosti u organizaciji i sprovođenju promjena koji sadrži:

1. Postizanje konsenzusa o nužnosti organizacionih promjena unutar kompanije na relaciji upravljačke strukture (top menadžment), zaposleni i sindikat.
2. Pokretanje procesa promjena uz jasno definisanje obima i sadržaja u odnosu na organizacione djelove,
3. Ocjena postojećeg nivoa izgrađenosti organizacionog modela uz precizno definisanje organizacionih jedinica koje će biti izložene restrukturiranju
4. Donošenje dinamičnog plana u vezi rokova, nosioca postupka promjena sa konkretnim radnim obavezama,
5. Definisanje oblika kontrole cjelokupnog procesa.

Prema Džonu Kotleru "ključni oblik organizacione transformacije se izvodi u osam koraka:

- izgradnja osjetljiva da su hitne i neophodne promjene,
- izgradnja vodećeg i kompetentnog koaliciona (koju okuplja top menadžer firme),
- vodeća koalicija firme izražava viziju organizacionog razvoja,
- prezentacija vizije zaposlenim kao osnova uspjeha,
- otkloniti prepreke viziji, i stvoriti pretpostavke za realizaciju
- planirati i kreirati kratkoročne uspjehe transformacije,
- konsolidacija ostvarenih promjena i lansiranje novih,
- institucijalizovati novi pristup i kulturu, tj. promovisati organizacionu kulturu koja odlikava prihvatljivost promjena." [8, str. 21]

Iz prethodnog stava, zaključujemo da se promjene izvode transparentno, uz stalnu komunikaciju top menadžmenta i zaposlenih, da su promjene postupne sa periodima konsolidacije i izgradnje korporativne kulture. Pored toga insistira se na kompetentnosti u procesu sprovođenja promjena uz podizanje nivoa korporativne odlučnosti da se promjene realizuju.

U daljem razmatranju organizacione transformacije navode se osnovni organizacioni oblici:

1. Reinženjering,
2. Restrukturiranje,
3. Program kvaliteta,
4. Meridžeri i akvizicije,

5. Promjena kulture.

Reinženjering je najčešće primjenjivani oblik organizacionih promjena. Radi se o suštinskoj organizacionoj transformaciji kojom se ignoriše postojeće stanje i traže nova organizaciona rješenja. Radikalna transformacija dovodi do preraspodjele poslova, ovlaštenja i odgovornosti afirmišu i inovirane metode rada koje ruše postojeće organizacione modele. Ovako temeljne organizacione promjene ne dovode do uspostavljanja novih struktura.

Restrukturiranje u suštini podrazumijeva akciju u kojoj dolazi do smanjenja broja organizacionih jedinica i broja zaposlenih. Ključna aktivnost se odnosi na proces racionalizacije i povećanje efikasnosti. U tom smislu se pojedine (neefikasne) organizacione jedinice ukidaju ili pripajaju drugim organizacionim djelovima kompanije. Tako dolazi do smanjenja broja menadžerskih pozicija i smanjenja broju zaposlenih.

Program kvaliteta podrazumijeva sveobuhvatnu i dosljednu primjenu standarda (ISO) u proizvodnim, uslužnim i trgovinskim preduzećima. U tom smislu se primjenjuje menadžment totalnog kvaliteta (TQM) što podrazumijeva evoluciju od kontrole kvaliteta do upravljanja kvalitetom u svim poslovnim funkcijama. Meridžeri i akvizicije predstavljaju zapravo modalitete integracija kojima se temeljno mijenja organizaciona postavijenost firmi. Meridžeri su strategije transformacije u kojima dolazi do dogovorne integracije dvije kompanije. U tom smislu treba ista i potpunu ravnopravnost subjekata bez obzira na veličinu i ekonomsku moć. Akvizicija je oblik organizacione transformacije i označava pripajanje jednog privrednog subjekta (po pravilu manjeg) drugom većem privrednom subjektu. Sama akcija akvizicije provede se kupovinom kontrolnog paketa akcija ili cjelokupne imovine kompanije koja posluje kao organizaciona jedinica u sastavu većeg preduzeća. Promjena kulture je strateški oblik transformacije u kojem se kompanija orijentiše prema potrošaču. U tom smislu, organizacija podiže nivo komunikacija usmjerenih prema potrošaču što dovodi do poslovne klime koja afirmiše značaj kupca (potrošača).

PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE

Projektovanje organizacione strukture u novijem periodu predstavlja poseban naučni segment organizacije rada (preduzeća). Osnovni cilj projektovanja organizacione strukture je da se postigne što veći i nivo interne efikasnosti kompanije. Osnovni proces projektovanja organizacije je organizacioni dizajn, kao proces izgradnje i stvaranja organizacione strukture preduzeća. Polazna osnova je sagledavanje i analitička procjena uticaja spoljnih i unutrašnjih faktora koji donekle limitiraju izbor varijante projektovanja.

Na proces projektovanja organizacione strukture utiču i unutrašnji i spoljni faktori. Najvažniji interni faktori su:

- vrsta djelatnosti,
- veličina kompanije (broj zaposlenih, vrijednost imovine, ukupan prihod),
- kadrovska struktura (starosna, kvalifikacioni),
- prostorni uslovi, lokacija i saobraćajnice,

- infrastrukturni uslovi,
- ekološka komponenta,

U eksterne faktore koji bitno utiču na projektovanje (dizajniranje) organizacije ubrajamo:

- makroekonomski ambijent,
- karakteristike privrednog sistema,
- tržišno pozicioniranje,
- konkurencija,
- stalnost i pouzdanost kupaca i dobavljača,
- poreski sistem i poreska politika,
- kreditni i monetarni sistem

Na osnovu analize svih komponenti (internih i eksternih) pristupa se izboru načina, metoda i sadržaja organizacionih promjena. Od posebnog značaja je uočavanje eventualnih ograničenja u okruženju koje se moraju uzeti u razmatranje prilikom, iniciranja promjena.

SADRŽAJ PROCESA PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE

Proces projektovanja organizacione strukture je veoma složen i odgovoran posao, zahtijeva angažovanje svih raspoloživih resursa preduzeća i istovremeno saglasnost i odlučnost. Konkretan postupak projektovanja (dizajniranja) organizacione strukture obuhvata sljedeće aktivnosti:

- a) planiranje potrebnih resursa,
- b) određivanje ciljeva i zadataka koji se žele postići,
- c) pokretanje postupka projektovanja,
- d) istraživanje projektnog modela primjenom SWOT analize kako bi se uočile prednosti i slabosti, šanse i prijetnje),
- e) izrada elaborata o opravdanosti i primjenjivosti odabranog modela,
- f) testiranje validnosti organizacionog modela,
- g) primjena organizacionog modela u praksi,
- h) obuka kadrova, primjena organizacionog modela i adaptacija,
- i) kontrola funkcionisanja, otklanjanje propusta,

Prethodno izloženi sadržaj (postupak) projektovanja organizacione strukture kompanije treba prilagoditi konkretnim uslovima kao što su djelatnost, veličina, struktura poslovnih sredstava, prostorna komponenta i kadrovska struktura.

Proces implementacije organizacione šeme je usmjeren prema kadrovskoj strukturi, nadležnostima i ovlaštenjima. U tom smislu neophodno je preduzeti sljedeće akcije:

- usvojiti akt o sistematizaciji sa opisom poslova i brojem zaposlenih,
- odrediti broj upravljačkih (hijerarhijskih) nivoa,
- odrediti broj menadžerskih pozicija,
- razgraničiti ovlaštenja, nadležnosti i odgovornosti između nivoa menadžmenta (po vertikali) i
- precizirati nadležnosti i ovlaštenja top menadžmenta ili timskog menadžmenta,

Implementacija je, zapravo funkcionisanje nove organizacione šeme, tj. inoviranog ili potpuno izmijenjenog organizacionog modela. Osnovna premisa je da privredni subjekti imaju slobodu izbora obima i tipa organizacionih promjena koje će sprovesti u skladu sa sopstvenim poslovno-organizacionim specifičnostima.

ZAKLJUČAK

Upravljanje promjenama organizacionih modela je poseban segment (podsystem) sistema upravljanja privrednim i drugim organizacijama. Organizacioni dizajn je neodvojivi dio procesa upravljanja poslovnim sistemom koji se istovremeno odvija sa tekućim menadžment procesima. U uslovima globalizacije i sve oštrije konkurencije organizaciona transformacija profilise se kao poseban dio organizacionog sistema. U cilju optimizacije poslovnih procesa sve veći broj preduzeća se opredjeljuje za promjenu organizacionog ustrojstva, adaptacijom ili inovacijama postojećeg organizacionog modela. Međutim, za iniciranje i realizaciju organizacionih promjena neophodna je pozitivna klima i kultura u privrednim društvima, odlučnost menadžmenta i osjećaj sigurnosti zaposlenih.

BIBLIOGRAFIJA

1. Janković, A., Kalaš, B. (2013) Organizaciona (korporativna) kultura i menadžment – međusobne paralele, *Ekonomski izazovi*, Vol. 2, broj 3, str. 49-60
2. Dollinger M. (2003) *Entrepreneurship*, Prentice Hall, Third edition.
3. Drucker, P. (1979) *Management*, New York: Pan Books.
4. Ivanko, Š. (1982) *Metodologija unapređenja organizacije*, Zagreb.
5. Janićević N. (2004) *Upravljanje organizacionim promjenama*, CID, Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Jokić, D., Kalaš, B., Mikić A. & Samardžić M. (2010) *Menadžment usluga*, Beograd: Štamparija nauka i društvo.
7. Kelly, J. M. (1997) *Upravljanje ukupnim kvalitetom*, Zagreb: Potecon.
8. Kotter, J. (1996) *Leading change*, Harvard Business school press.
9. Lester R. B. (1997) *Liderstvo*, Biblioteka, marketing, CLIO.
10. Muković S. (2009) *Preduzetničko upravljanje organizacijom i investicijama u uslovima tranzicije*, N. Pazar, 2009.
11. Perović M. J. (2003) *Menadžment informatika, kvalitet, CIM centar*, Kragujevac: Mašinski fakultet.

RESUME

The aim of this paper is to scientifically examine organizational design as a possibility and potential from scientific aspects, and as an integral part of the integrated management of business functions. Change management of organizational models is a special segment of business management and other organizations. Organizational design is an inseparable part of the business system that can simultaneously take place with the current management processes. In the conditions of globalization and increasingly keen competition organizational

transformation is profiled as a separate part of the organizational system. In order to optimize business processes, more and more companies opt for a change of the organizational structure, innovation or adaptation of existing organizational model. However, for initiating and implementing organizational changes a positive climate and culture in the companies, the determination of the management and security of employees is necessary.