

Pregledni naučni rad
UDK:005.5:004.738.5
DOI:10.7251/ZND2106152D

ORGANIZACIONE PROMJENE U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Dr.sc. Besim Duraković, docent
Univerzitet modernih znanosti Mostar
besim@ckm.ba

Abstrakt: Digitalna ekonomija podrazumijeva različite forme digitalne transformacije. U najširem smislu obuhvata: tehnologiju, kulturu, liderstvo i poslovnu praksu. Međutim, najkritičnija tačka svakog napora digitalne transformacije obično se nalazi u području organizacijskih promjena. Jednostrano omogućavanje pristupa digitalnima alatima, bez pomaganja zaposlenima da uče, planiraju i reaguju na neizbježne promjene u poslovnom modelu i radnim praksama recept je za neuspjeh. Da bi bilo koja organizaciona promjena u digitalnoj ekonomiji uspjela, upravljanje svim aspektima organizacije, a prije svega ljudima, mora biti sastavni dio procesa. Uspješan menadžment ljudskim resursima u digitalnoj ekonomiji podrazumijeva organizacionu kulturu koja podstiče i stimulise razmjenu znanja, kolaboraciju i rad u timovima. Na kraju krajeva, digitalizacija je samo sredstvo, a ne krajnji cilj. Usvajanje i ovladavanje novim tehnologija od strane zaposlenih, ključ je konačnog uspjeha svake inicijative digitalne transformacije. Upravo zbog toga, ovaj rad opisuje različite aspekte i vrste organizacionih promjena u digitalnoj ekonomiji, uz poseban akcenat na upravljanje ljudskim resursima.

Ključne riječi: organizacione promjene, digitalna ekonomija, digitalna transformacija, ljudski resursi.

Uvod

Današnja svakodnevnica u gotovo svim kompanijama širom svijeta zasniva se na radu na računaru ili na digitalnom pristupu. Gotovo je nemoguće zamisliti okruženje bez mobilnih telefona, računara i drugih digitalnih uređaja. Takvo poslovno okruženje, ali i principi rada, komunikacije i poslovnih procesa, nazivaju se digitalna ekonomija. Naravno, opšte je poznato da ekonomija kao takva postoji otprilike otkako postoji čovjek. Digitalna ekonomija se ponekad naziva internet ekonomija, a suština je nova ili web ekonomičnost zbog oslanjanja na internet konekciju. Međutim,

ekonomisti i menadžeri tvrde da je digitalna ekonomija naprednija i složenija od internet ekonomije koja jednostavno predstavlja ekonomsku vrijednost koja se izvodi iz interneta. Može se reći da digitalna ekonomija odražava tranziciju iz treće u četvrtu industrijsku revoluciju (Geissbauer, 2016).

U digitalnoj ekonomiji ne radi se samo o korišćenju računara za obavljanje zadataka koji se tradicionalno rade ručno ili uključeni analogni uređaji. Umjesto toga, digitalna ekonomija naglašava mogućnost i potrebu organizacije i pojedinaca da koriste tehnologiju za bolje obavljanje ovih zadataka, brže i češće i drugačije nego ranije. Štaviše, termin odražava sposobnost eksploatacije tehnologija za obavljanje zadataka i bavljenje aktivnostima koje u prošlosti nisu bile moguće. Neke od ovih sposobnosti postojećih entiteta su da rade bolje, da urade više, da rade stvari drugačije, i da radeći nove stvari (Daft, 2007). Sve ovo neminovno vodi promjenama organizacije kompanije, promjenama organizacione strukture, ali načina upravljanja ljudima i razumijevanja važnosti ljudskih resursa.

Vrste organizacionih promjena

Postoje brojni primjeri tradicionalnih kompanija koje se transformišu da bi uspjele u digitalnom svijetu, kao što su trgovci na malo. Većina malih trgovaca ima svoju web stranicu kako bi omogućila onlajn prodaju. Kako se svijet sve više zasniva na digitalnoj ekonomiji, napredni trgovci sada koriste tehnologiju da bi došli do određene grupe kupaca i opsluživali ih kroz različite kanale. Ovi trgovci koriste internet prodaju i mobilne aplikacije kao rješenja za identifikaciju kupaca, bilo da kupuju onlajn ili fizički u prodavnici. Oni mogu bolje da prikupljaju i analiziraju podatke o pregledanju i prodaji svakog klijenta, te da razumiju njihove interese. Time se nudi bolja usluga i na kraju se postiže veća prodaja i vjernost kupaca. (Gajsbauer, 2016).

Kao osnovne vrste organizacionih promjena prepoznamo prema Aldritch i Ruef (1999):

- promjene strategije i strukture
- promjene proizvoda i usluga
- promjene tehnologija
- promjene kulture

Promjene u strategiji i strukturi odnose se na promjene na najvišem nivou menadžmenta unutar organizacije, o organizacionoj strukturi i sistemu nagrađivanja i o radnim odnosima, poslovnoj koordinaciji i dr. Ove promjene se najčešće

primjenjuju po modelu odozgo nadole koji polazi od menadžerskog nivoa i djeluje na nivoima ispod unutar organizacije.

Promjene u proizvodima i uslugama odnose se na nove proizvode i način njihove proizvodnje unutar organizacije. Ove promjene podrazumijevaju kreiranje novih usluga i proizvoda sa ciljem unapređenja poslovanja postojeće organizacije. U principu, ove promjene se dešavaju odozdo prema gore, što znači da se promjene dešavaju na nižem hijerarhijskom nivou i djeluju ka višim nivoima do posljednjeg menadžerskog nivoa.

Promjene u tehnologiji su direktno povezane sa proizvodnim procesom stvaranja proizvoda. One su stvorene da olakšaju tok proizvodnje. Uključuju metode rada, opremu i dizajn procesa, ali i vještine zaposlenih. Najčešće kada govorimo o tehnologiji, govorimo o tome da su informacione tehnologije koja je danas neizostavan deo svake proizvodnje, smanjuju troškove proizvodnog procesa, značajnu skraćuju vrijeme potrebno za završetak procesa, olakšavaju sticanje znanja i vještina za radnu snagu u okviru organizacije itd.

Promjene u organizacionoj kulturi nastaju kroz upravljanje ljudskim resursima. One se ogledaju kao promjene u vrijednostima, stavovima ljudi, razmišljanje i ponašanje ljudi. Ove promjene su prilično složene, ali mogu da donesu najveću dodantu vrijednost kompaniji. Zbog toga ćemo će u nastavku rada posebno baviti značajem upravljanja ljudskim resursima u digitalnoj ekonomiji.

Globalno poslovno okruženje doživljava velike pomake sa ekspanzijom digitalne ekonomije. Prošla su vremena kada su organizacije vladale tržištem. Potrošači su sada na čelu organizacijskih promjena jer i dalje zahtijevaju personalizirane, digitalno vođene ponude i iskustva tokom cijelog svog putovanja kupaca. Oni također očekuju dosljedan i besprijekoran pristup kompaniji i njenim proizvodima i uslugama na svim kanalima kontakta, bilo gdje i u bilo koje vrijeme.

Kao odgovor, kompanije traže moć disruptivnih tehnologija kao što su: analize podataka, napredna analitika, robotska automatizacija procesa (RPA), mašinsko učenje (ML) i veštačka inteligencija (AI) kako bi transformisali svoj poslovni model i korisničko iskustvo (CX). Istovremeno, tempo tehnološkog razvoja se ubrzava brže nego ikad. “Uskoro će organizacije imati kapacitet da iskoriste pravu moć interneta stvari (IoT) kako se kvantne i rubne računarske tehnologije budu razvijale, dok se fizički svijet spaja s digitalnim kroz napredak u proširenoj stvarnosti (AR),

virtuelnoj stvarnosti (VR) i rješenja mješovite stvarnosti (MR)” (Mondekar, 2017:35).

Prepoznajući rastući uticaj digitalne ekonomije, kompanije pojačavaju fokus na digitalnu transformaciju. Međutim, većina programa digitalne transformacije propada zbog nekoliko problema uključujući nepostojanje jasne vizije i strategije za transformaciju, nedostatak digitalno nastrojenih lidera, pristup koji je usmjeren na kompaniju, a ne na kupca, nedostatak vještina, odbijanje zaposlenika, izolovano poslovno okruženje, nepovezanost između digitalnog i ostatka poslovanja i ograničenost investicija za adekvatno ulaganje u transformaciju. Kao rezultat toga, kompanije moraju zauzeti trostruki pristup kako bi osigurale uspješne transformacije, tj. da imaju pravu viziju, strategiju i mapu puta kako bi postavile jasan put za organizacione promjene, zajedno s pravim ljudima i partnerima koji će pokretati i podržavati digitalne inicijative (Daft, 2007).

Digitalnu strategiju za budućnost treba posmatrati kao kamen temeljac digitalne transformacije, koji premošćuje kompaniju od onoga na čemu se trenutno nalazi u svom analognom svetu do mjesta na kome treba da bude u digitalnom. Iznenađujuće, nekoliko kompanija je započelo svoj put bez odgovarajuće strategije, što je dovelo do očekivano lošeg rezultata (Spremić 2017).

Strategija transformacije digitalnog poslovanja trebala bi biti usmjerena na kreiranje novog identiteta i poslovnog modela, a ne na jednostavno dopunu postojećeg novim tehnologijama. Ova strategija stoga mora odgovoriti na osnovna pitanja zašto, šta i kako za poslovanje. Neke specifične oblasti prilikom definisanja nove strategije trebale bi uključiti utvrđivanje potreba i ponašanja kupaca novog doba; kreiranje profila kupaca koji će voditi razvoj i isporuku sveobuhvatnog korisničkog iskustva; uspostavljanje novih KPI-ja za mjerenje uspjeha poslovanja u transformaciji; transformacija okruženja podataka kako bi se omogućila prava poslovna inteligencija; transformacija okruženja aplikacija za besprijekorno povezivanje poslovanja; pristup upravljanju organizacionim promjenama; kao i analiza tržišnih trendova i razumijevanje kako digitalni utječe na poslovanje, sa globalnog stanovišta.

Dokvalifikacija i prekvalifikacija radne snage je bez sumnje glavni prioritet za organizacije širom svijeta. Međutim, organizacioni lideri moraju da se fokusiraju na posjedovanje resursa sa odgovarajućim tehničkim sposobnostima kako bi usadili kulturu pokretanja u celom sistemu. To će od zaposlenih zahtijevati i ispravan način

razmišljanja, uvjerenja i ponašanja koja podržavaju stalne promjene i inovacije. Posljedično, zaposleni se mogu pridržavati svojih tradicionalnih načina rada i spriječiti da digitalni pristup bude pravi katalizator za stvaranje i održavanje dugoročne poslovne vrijednosti. Postoji nekoliko mehanizama koji se mogu koristiti za podsticanje inovativne kulture, kao što je formaliziranje internih kanala za razmjenu i nagrađivanje inovativnih ideja i stvaranje digitalnog radnog mjesta kako bi se omogućila veća fleksibilnost, mobilnost i saradnja u radnoj snazi. Međutim, kako bi se izbjegle zamke transformacije, najbitnije je da rukovodioci budu i digitalno nastrojani i da investiraju u transformaciju (Erceg, Zoranović 2020).

Uz složenost digitalne transformacije koja muči većinu organizacija, partnerstvo s pravim dobavljačima je takođe ključ za osiguravanje uspjeha transformacije. Nakon toga, kompanije mogu imati koristi od pristupa inovativnoj tehnološkoj ekspertizi; pristup dokazanim industrijskim rješenjima i najboljim praksama transformacije; te brža implementacija novih rješenja. Digitalni partneri su takođe ključni za zajednički razvoj i isporuku inovativnih industrijskih rješenja kroz korištenje novih tehnologija. Da bi razvili jake odnose, partneri moraju u potpunosti razumjeti potrebe poslovanja i postati strateški usklađeni s njegovim ciljevima (Lučić, 2018).

Značaj upravljanja ljudskim resursima u digitalnoj ekonomiji

Najznačajnija aktuelnost u menadžmentu ljudskih resursa u digitalnoj ekonomiji je da važnost upravljanja ljudskim kapitalom rapidno raste, međutim zaposleni u kompanijama posjeduju sve više znanja i informacija pa je i menadžment ljudskim resursima sve izazovniji. Potrebno je sve više aktuelnog znanja kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako angažovati, razvijati, zadržavati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju preduzeća.

Tabela 1. Aktuelnosti u ljudskim resursima u digitalnoj ekonomiji

Karakteristike digitalne ekonomije	Kompanije zbog toga treba da budu
Deregulacija	Fleksibilnije
Povećana zaduženost	Brže reaguju na izazove na tržištu
Globalizacija	Kompetitivnije
Jača konkurencija	Usmjerenije na ljudski kapital
Tehnološki zahtjevniji poslovi	Usmjerenije na kvalitet rada i proizvoda
Tehnološke inovacije	Hijerarhijski niže i organizovane oko timova
Rast uslužnog sektora	Manje formalne
Potreba raznovrsnih znanja	Manje po veličini ili podijeljene na fleksibilnije jedinice
Sve starija radna snaga	Usmjerenije na naučni pristup u donošenju odluka
Sporiji ekonomski rast u mnogim zemljama	

Poslovanje kompanija ne može se zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od tih resursa. Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za kompaniju, jer ljudi prije svega utiču na ekonomsku efikasnost. Oni kreiraju i proizvode robe i usluge, kontrolišu procese, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, i utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi kompanija ne bi nikada mogla ostvariti svoje ciljeve (Stadnicka, Litwin, Antonelli, 2019). Ljudski resursi čine značajan trošak poslovanja. U zapadnim zemljama, posebno u velikim preduzećima, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negdje čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cijena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv.

Pod ljudskim resursima se podrazumijeva ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenog, kako skriveni tako i korišćeni potencijal. Osnovu predstavljanja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima preduzeća. Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj kompanije. Oni posjeduju inovatorske procese, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažovanje je ključni zadatak menadžmenta kompanije. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u kompaniji kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta, i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog dijela aktivnosti vezanih za zaposlene prenijeta sa kadrovskog menadžera na ostale menadžere u kompaniji. Prema Gueutal, Stone, Salas (2005) upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmjeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd.

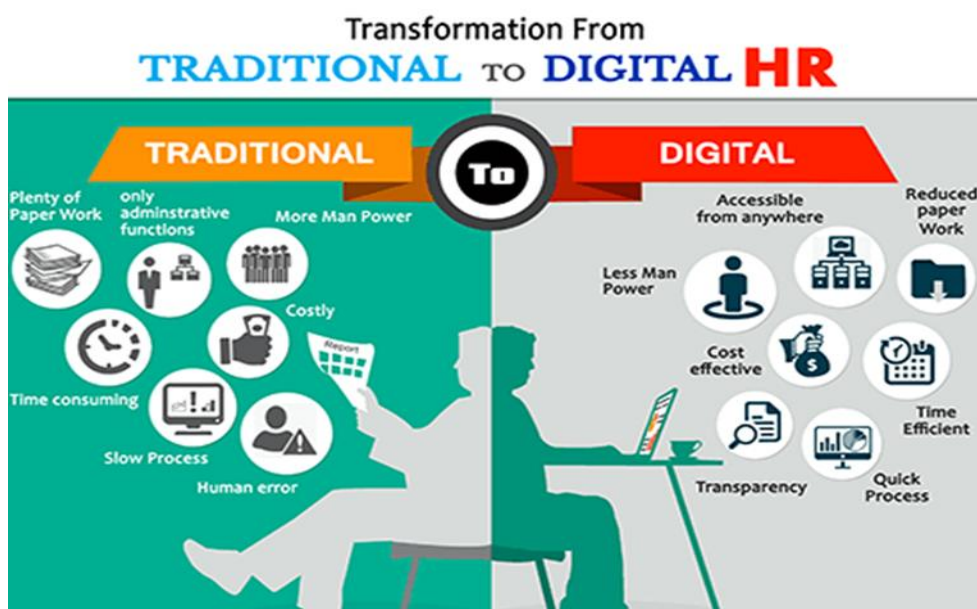
Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmjerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmjereni ka realizaciji krajnjih ciljeva kompanije, tj. njegove razvojne i poslovne politike (www.selecthub.com).

Međutim, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora da uzme u obzir i interese ljudi, a ne samo ciljeve kompanije. Istina je da kompanija koristi ljudski potencijal kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva, ali i ljudi, isto tako, koriste kompaniju da bi ostvarili svoje lične interese (zarada, iskustvo, afirmisanje

itd.). Upravljanje radom i razvojem ljudskih resursa je usko povezano sa upravljanjem i razvojem same kompanije. Samim tim, u novom konceptu menadžmenta, pored tehnološke, organizacione i ekonomske komponente, u znatno većoj mjeri treba da budu zastupljene socijalna i psihološka komponenta. Jedino se na taj način može obezbijediti odgovarajući sklad između poslovnih resursa kompanije, što je pretpostavka za njegovo uspješno poslovanje i skladan razvoj.

Danas je konkurencija izuzetno agresivna i nameće potrebu za što kvalifikovanim resursima, tako da je neophodno da se eksperti za ljudske resurse obrazuju i specijalizuju u mnogim naučnim disciplinama kao što su psihologija, pravo, sociologija. itd . Kompanije moraju da utiču na obrazovanje i stalno usavršavanje svojih zaposlenih, kao i da ih podstiče na bolji rad i doprinos u organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih uticati će njihov uspjeh i na lojalnost organizaciji (Erceg, Zoranović, 2020).

Eksperti za upravljanje ljudskim resursima imaju veliki značaj za kompanije i njihova uloga je sve veća. Oni svojim radom treba da pomognu ostalim nivoima menadžmenta u organizaciji. Možemo reći da je uloga upravljanja ljudskim resursima zadatak svakog menadžera, bez obzira na njegovu angažovanost, kako bi se pružila maksimalna podrška zaposlenima.



Slika 1. Transformacija od tradicionalnog do digitalnog HR-a

Sve češće se u kompanijama uvodi sveobuhvatno rješenje za upravljanje ljudskim resursima HRM (Human Resource Management). Rješenje se zasniva na Internet tehnologiji i nudi jednostavnu komunikaciju za korisnika, značajno pojednostavljuje administraciju, distribuciju i upravljanje sistemom po pojedinim poslovnim procesima. Svi važni elementi rješenja sadrže vremensku komponentu, koja omogućava transparentno praćenje promjene organizacije, radnih mjesta i podataka o zaposlenicima kroz istoriju, kao i istovremeno planiranje razvoja i promjena u budućnosti. Upravljanje ljudskim resursima na Internetu uključuje sve procese i aktivnosti koje koriste internet kao komunikacioni medij i koji predstavljaju jedno od sredstava ostvarenja upravljanja radnom snagom neke organizacije. (Gueutal, Stone, Salas, 2005). U našim organizacijama, obično prvi oblik primjene elektronske komunikacije sa zaposlenima i između zaposlenih počinje klasičnim e-mail porukama.

Domaći razvoj korišćenja elektronskih resursa u komunikaciji sa zaposlenima najčešće ne počinje kreiranjem internih mreža pomoću kojih se logično povezuju poslovni procesi između zaposlenih. Nažalost, razlog za to nije materijalne prirode, već se informatizacija ne doživljava kao investicija, nego kao trošak (Mondekar, 2017). U ovakvim organizacijama se za pojedina radna mjesta sukcesivno nabavljaju kompjuteri, obično međusobno nepovezani, sa većim brojem internet pristupnih mjesta. Zatim dolazi kreiranje intranet mreže, putem koje se razmjenjuju e-mail poruke između zaposlenih. Ove mreže u početku uglavnom nemaju specifične aplikacije koje prate kompletan poslovni proces (tzv. ERP – Enterprise Resource Planning /planiranje resursa preduzeća/softver). Nakon toga se razvijaju mreže u dislociranim dijelovima organizacije, koje se međusobno povezuju putem interneta (tzv. ekstranet). Pojedine firme, koje imaju ovakve pogodnosti ne koriste ih na najbolji način. Međutim ima i izuzetaka, koji mogu poslužiti kao dobar primjer internet e-mail i intranet paging komunikacije, kao što je npr. www.icq.com, gdje postoje razrađene procedure komunikacije između radnih mjesta, kao i načini komunikacije sa top menadžmentom kompanije (www.gartner.com).

Organizaciona kultura u digitalnoj ekonomiji

Uspješan menadžment ljudskim resursima u digitalnoj ekonomiji podrazumijeva organizacionu kulturu koja podstiče i stimulise razmjenu znanja, kolaboraciju, rad u timovima, te skladištenje i korišćenje prethodno stečenog znanja. U okviru ovakve organizacione kulture, njeguju se posebne vrste vrijednosti među zaposlenima. Jedna od specifičnih vrijednosti u tom smislu su interesi. Interesi su specifični, jer je pojedinac zaokupljen konkretnom aktivnošću. Nosi se sa njom mentalno ili

praktično. U odnosu na stavove i slične vrijednosti, interesi izražavaju samo pozitivne relacije, jer nema negativnih interesa. Uopšteniji su i struktura njihove motivacije je izraženija nego kod stavova, tako da je pojedinac njima više zaokupljen, nego stavovima. Interesi mogu biti aktivni ili pasivni (Palmer, Dunford, Akin, 2006). Zavisno od sadržaja, mogu se razlikovati interesi u pogledu na polje djelatnosti, odnosno, da li su profesionalni ili neprofesionalni interesi. Zbog toga što imaju snažnu motivacijsku aktivnost, interese obavezno treba razvijati i usmjeravati kroz obrazovanje. Kod obrazovanja odraslih, interesi su važni jer proizvode motivaciju za obrazovanje, a obrazovanjem se formiraju i intenziviraju profesionalni i neprofesionalni interesi odraslih. Interesi se razvijaju svim oblicima učenja: dogovorom, oponašanjem i provjerom.

Za razliku od interesa, navike su automatizirane aktivnosti, naučene motivacijske ljudske karakteristike koja su osnova strukture ponašanja i označavaju u skladu sa tim dugotrajne tendencije u djelovanju. U neobiheviorističkim shvaćanjima one su osnovne jedinice ponašanja. Navika je naučena tendencija pojedinca za određeno ponašanje u tačno određenoj situaciji. Za naviku je bitno da je naučena tendencija za reprodukovanje određenog naučenog ponašanja. Drugim riječima, ponašanje može biti naučeno, no nije i navika osim ako nije naučena tendencija njegove reprodukcije u određenoj situaciji. Mnoge navike iste vrste mogu biti integrisane u osobinu koja postane jedinstvena opća navika. Tako, na primjer, osobina urednosti sadrži niz određenih higijenskih i drugih navika. Razlika između navike i stava je da je kod navike manje izražena emocionalna struktura, ali više je izražena motivaciona, odnosno, bihevioristička. Naime, moguće je imati naviku prema kojoj subjekt ima negativan stav, kao što mogu biti različiti poroci, ali nema snagu volje da joj se suprotstavi. Navike su rezultat učenja, iako postoje genetske predispozicije za neke od njih. Uglavnom se stiču instrumentalnim učenjem, tj. nagrađujući željeno ponašanje. Navike se takođe stiču namjernim ili nenamjernim imitiranjem uzora. Moguće je osloboditi se štetnih navika pomoću različitih tehnika modifikacije ponašanja (Stadnicka, Litwin, Antonelli 2019).

Navike su važne za učenje iz mnogih razloga. Prije svega, navike su važni pedagoški ciljevi (kao što su higijenske navike, radne navike, kulturne navike, itd.). Međutim, navike nisu samo cilj, već i sredstvo učenja. Navika redovnog rada je jedan od najvažnijih faktora školskog uspjeha. Odrasli u obrazovanju nailaze na poteškoće u učenju prije svega zbog toga što su nakon dugog prekida u obrazovanju izgubili naviku redovnog učenja, ukoliko su je uopšte prethodno imali.

Praktična vrijednost navedenih saznanja o različitim oblicima i aspektima učenja je izuzetno važna. Njihova je primjena predstavljena u psihologiji učenja, koja je u

osamdesetim i devedesetim godinama bila važna tendencija unutar kognitivne psihologije. Moderna teorija učenja povezuje znanje: kako voditi učenika od početnog do željenog nivoa njegovih kognitivnih i konativnih osobina i ona je bitna struktura moderne teorije nastavnog programa. Prema tome, teorija nastavnog programa integriše i upozna je i druge pedagoške i didaktičke discipline te ih primjenjuje na mikro nivou vaspitno-obrazovnog sistema.

Suočavajući se sa problemima menadžmenta znanjem, organizacije nailaze na niz izazova koje trebaju riješiti. U nastavku ćemo navesti one koji se najčešće pojavljuju.

1) Uspostavljanje organizacione kulture za razmjenu znanja

U većini slučajeva ključni je faktor sposobnost ljudi da dijele znanja. Ljudi su skloni da znanja koja posjeduju zadržavaju za sebe, kako bi zadržali određeni autoritet ili moć. Najjednostavniji i najbrži način za transfer znanja je da se pronađu osobe koje ga posjeduju i stimulisati te osobe na razmjenu znanja, različitim mehanizmima. Međutim, to je lako izvodljivo u malim organizacijama, a što se tiče velikih, s funkcionalnom, hijerarhijskom i geografskom podjelom, to nije tako jednostavno primjenjivo. “Zbog toga je neophodno uspostaviti mehanizme za institucionalizaciju prikupljanja, organizovanja i razvoja znanja u svim dijelovima organizacije. Ti se mehanizmi mogu usmjeriti u dva smjera. Prvi su oni koji omogućavaju direktnu komunikaciju i primjenu znanja među pojedincima; dok su drugi oni koji sakupljaju i skladište znanje za njegovu upotrebu kada je to potrebno” (Aldritch, Ruef, 1999:56).

Uspostavljanje visokog nivoa organizacione kulture je jedna je od neophodnih pretpostavki za upravljanje znanjem. Hijerarhijski nivoi u organizaciji na različite načine pokušavaju stimulisati sposobnost zaposlenih za razmjenu znanja. Činjenica je da upravljanje znanjem takođe ima politički karakter. Ako pođemo od stava “znanje je moć”, i da je znanje povezano sa moći, novcem i uspjehom, onda takođe imamo lobiranje, intrige i razne zakulisne igre.

2) Obezbeđivanje kvaliteta obrade i korišćenja informacija

Institucionalizovani mehanizmi podjele znanja prikupljaju i skladište znanje sa osnovnim ciljem njegovog pretvaranja u kapital kompanije. Sa jedne strane, to predstavlja ogroman potencijal koji osigurava transparentnost znanja, dok s druge strane prijete opasnost od «predoziranja informacijama». Zbog toga, centralna baza znanja treba da se pažljivo organizuje, održava i ažurira. Prednosti upravljanja

znanjem prepoznatljive su tek kada se informacije počnu koristiti na nivou čitave organizacije (www.info.avasant.com).

3) Koordinacija sistema upravljanja znanjem i informacionih tehnologija

Efikasno upravljanje znanjem zahtijeva kombinaciju ljudi i tehnologije. Dok su ljudi potrebni radi razumijevanja, sinteze i interpretacije raznih vrsta nestrukturiranog znanja, računari i komunikacioni sistemi omogućuju njegovo prikupljanje, prenos i distribuciju. Računski i mrežni sistemi i njihova upotreba (e-mail, zajednički software, internet, intranet) omogućavaju jednostavnu i brzu razmjenu znanja bez obzira na udaljenost. Video-konferencije i multimedija mogu prenositi zvuk i sliku jednako efikasno, kao i u slučaju lične komunikacije na sastancima. Svakodnevno imamo mogućnost raditi s drugima, razmjenjivati ideje i koordinisati aktivnosti u realnom vremenu. Nove tehnologije nude znatno bolje modele za saradnju koji omogućavaju interakciju bez obzira na vrijeme i prostor. Pravi je izazov za informacione tehnologije stvaranje informacionog sistema, koji će biti korišten za prenošenje, podjelu i upotrebu organizacijskog znanja. Za mnoge je organizacije upravljanje znanjem postavljanje intraneta, mreže slične internetu, samo postavljene unutar same organizacije. Tu su takođe i različiti CRM sistemi, mreža sa ograničenim pristupom kupcima, dobavljačima i drugim saradnicima, kao i razni online forumi i baze za raspravu koje mogu pojedincu pomoći da dobije odgovor na različita pitanja (Lučić, 2018).

4) Postizanje ravnoteže sistema menadžmenta znanjem unutar organizacije

Da bi se prenosilo znanje u obliku pristupačnom onom kojem je potrebno, uprava mora jasno definisati cilj i raspon sistema upravljanja znanjem, utvrditi postojeće stanje i njegove pojavne oblike, te aktivno učestvovati u njegovoj evaluaciji i razvoju. Ovaj je posao veliki izazov jer se moraju sistemski obuhvatiti neopipljiva, neartikulisana, nezapažena, složena i nedokumentirana znanja unutar organizacije. Ponekad je to neizvedivo, jer ne može se uvijek jasno predstaviti ono što posjeduje ljudski um. Upravljanje znanjem je multidisciplinarna kategorija koja je prisutna u svim organizacionim dijelovima. Tu su uključene tehnologije i discipline poput: stručni sistemi, umjetna inteligencija, zajednički software, srodne baze podataka, upravljanje dokumentima, sistemi podrške za donošenje odluka, simulacija, modeliranje usmjereno na objekt i slično (Spremić, 2017).

Ključni je problem definisanje ravnoteže između stepena centralizacije i decentralizacije sistema upravljanja znanjem. Centralizacija daje veću mogućnost organizacione sinergije, ali je često nesavladiv problem u fazi sprovođenja.

Decentralizacija pruža veći interes i motivaciju zaposlenih, ali predstavlja opasnost od redundantnih aktivnosti i informacija, a to smanjuje osnovne vrijednosti sistema.

Zaključak:

Organizacione promjene u digitalnoj ekonomiji podrazumijevaju digitalnu transformaciju, koja je puno više od digitalizacije. Zbog toga ona ne bi trebala predstavljati želju za unapređenjem ili samo jednu od potencijalnih strategija, nego obavezu svake kompanije koja želi držati korak sa vremenom tj. opstati u sve složenijem okruženju. Digitalna transformacija ili „Industrija 4.0“ pokazuje koliko je važno pratiti promjene kako informatički tako i kroz pristup i aktivnosti menadžmenta unutar kompanije, uz poseban akcenat na upravljanje ljudskim resursima. Digitalna transformacija je velika i kompleksna promjena nabolje te joj na sveobuhvatan način treba pristupiti, a kao prvi korak u finalno efikasnije i produktivnije poslovanje kompanija, potrebno je napraviti strategiju i plan implementacije digitalne transformacije koji će se po etapama pratiti i vrednovati. Pored strategije, ove promjene podrazumijevaju i formiranje odgovarajuće tehnološke platforme, ali i poslovnih partnera koji su također pristupili digitalnoj transformaciji. Strategija organizacionih promjena u digitalnoj ekonomiji predstavlja određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva kompanije, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.

Literatura:

1. Aldritch, H. E. & Ruef, M. (1999). *Organizations Evolving*. SAGE Publications.
2. Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South Western.
3. Erceg, V., Zoranović, T. (2020). Required competencies for successful digital transformation. *Ekonomika*. 66(3):47-54.
4. Gueutal, H., Stone, D. L. & Salas, (2005). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*. Wiley and Sons, New York.
5. Geissbauer, R. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. Boston: E-commerce consultant.
6. Lučić, N. (2018). *Menadžment organizacionog učenja*. Banja Luka: Centar modernih znanja.

7. Mondekar, D. (2017). The digital economy in Southeast Europe: opportunities and challenges. Zagreb: Friedrich-Ebert Stiftung.
8. Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2006). Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. McGraw-Hill.
9. Stadnicka, D., Litwin, P., Antonelli, D. (2019). Human factor in industry of the future: Knowledge acquisition and motivation. FME Transactions.;47(4):823-30.
10. Spremić, M. (2017.) Digitalna transformacija poslovanja. Zagreb: Ekonomski fakultet.

Internet izvori:

HR tendovi u digitalanoj ekonomiji. Na sajtu: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends> Očitano 10.11.2021.

Strategic technology trends in HR. Na sajtu: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-5-strategic-technology-trends-for-hr-in-2021>, Očitano 05.11.2021.

Transformation in digital economy. Na sajtu: <https://info.avasant.com/enabling-transformation-digital-economy>. Očitano 12.11.2021.

ORGANIZATIONAL CHANGES IN DIGITAL ECONOMY

Abstract: *The digital economy involves various forms of digital transformation. In the broadest sense, it includes: technology, culture, leadership and business practice. However, the most critical point of any digital transformation effort is usually in the area of organizational change. Unilaterally providing access to digital tools, without helping employees learn, plan, and respond to inevitable changes in the business model and work practices is a recipe for failure. For any organizational change in the digital economy to succeed, managing all aspects of the organization, and above all people, must be an integral part of the process. Successful human resource management in the digital economy implies an organizational culture that encourages and stimulates knowledge exchange, collaboration and teamwork. After all, digitalization is only a means, not an end goal. The adoption and mastery of new technologies by employees is the key to the ultimate success of any digital transformation initiative. Precisely because of this, this paper describes different aspects and types of organizational change in the digital economy, with a special emphasis on human resource management.*

Keywords: *organizational change, digital economy, digital transformation, human resources*