

DOI: 10.7251/EMC1402356T

Datum prijema rada: 9. septembar 2014.

Datum prihvatanja rada: 5. decembar 2014.

UDK: 316.334.4:004.455

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj II

str. 356-373

STRUČNI RAD

## ORGANIZACIONE PROMJENE PODRŽANE INFORMACIONOM TEHNOLOGIJOM KAO ODGOVOR NA IZAZOVE GLOBALIZACIJE

Mihajlo Travar, | M:tel, docent, mihajlo.travar@mtel.ba  
Mirjana Stojanović- | Hypo Alpe Adria banka, docent, mass@blic.net  
Trivanović

**Rezime:** Organizacije u današnjem vremenu moraju da imaju sposobnost inovacija i promjena, ne samo da bi ostvarili prosperitet, već i da bi opstali u svijetu sve veće konkurencije. Naime, internacionalne ekonomske integracije, sazrijevanje domaćeg tržišta, prelazak na kapitalizam u bivšim komunističkim regionima, i globalizacije u ekonomiji utiču na svaku oblast poslovanja. Da bi se prepoznale i obuzdale opasnosti i iskoristile postojeće prilike, današnje organizacije preduzimaju dramatične promjene u svim oblastima djelovanja. Organizacije koje investiraju većinu svoga vremena i sredstava u održavanju „status quo“, ne mogu očekivati ostvarenje prosperiteta u današnjem svijetu konstantnih promjena i nesigurnosti. Potrebno je naglasiti da u informatičkoj eri intelektualna imovina organizacije (znanja, informacije...) ima veći značaj od njene materijalne imovine. Pored kadrova, finansija i proizvodnih kapaciteta, u glavne resurse bitne za prilagođavanje spada, prije svega, organizaciona struktura. Radi uspješnog funkcionisanja i razvoja, organizacija mora imati odgovarajuće komunikacije sa svim sektorima domena i sticati informacije koje će joj omogućiti pravovremeno doznavanje aktuelnih promjena u tom domenu da bi im se mogla prilagoditi, kao i predviđanje promjena domena da bi mogla aktivno usmjeriti vlastiti razvoj i funkcionisanje u dinamičkom okruženju. Da bi se procesi, poslovi i zadaci izvršavali efektivno i efikasno i da bi se sagledala potpuna slika organizacije i okruženja, organizacije treba da razvijaju informacione sisteme koji imaju ključnu ulogu u razvoju i funkcionisanju.

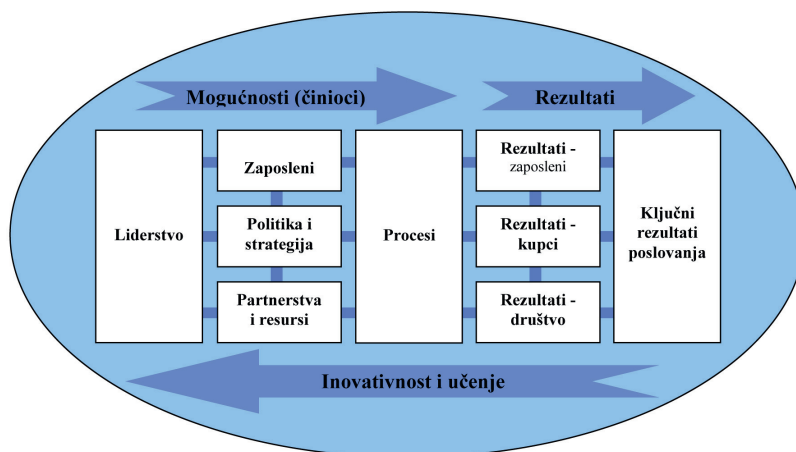
**Ključne riječi:** Organizacione promjene, informacione tehnologije, informacioni sistemi, organizaciona struktura, organizacioni modeli

**JEL klasifikacija:** O31, M15, L22

## UVOD

Promjene i poboljšanja u poslovnom svijetu, dovode do toga da transnacionalne i druge međunarodne kompanije, koje su dostigle visok nivo izvrsnosti, nezadrživo probijaju granice i pune unutrašnja tržišta bližih i daljih država. Na tržištu bilo koje zemlje globalizacija zahtijeva odgovarajuće promjene od svakog proizvođača i od nacionalnih ekonomija u cjelini, a u isto vrijeme nudi potrošačima nove kvalitete i pruža im mogućnosti stvarnog korišćenja prava na izbor robe i usluga. Samim tim, globalizacija stimuliše proizvođače i dobavljače roba i usluga ka usavršavanju, i daje prednosti onima koji teže napretku, dostizanju potrebnog nivoa izvrsnosti, te spremnosti na provođenje organizacionih promjena. U Evropi, kao odgovor na izazove globalizacije, značajno se pojačala socijalna opredijeljenost vodećih kompanija, te se iste pojavljuju kao temeljne u djelatnosti Evropske organizacije za kvalitet (EOQ) i Evropskog fonda za upravljanje kvalitetom (EFQM), što je posebno izraženo u Modelu izvrsnosti kako prikazuje šema 1 (Travar M, 2007: 41):

**Slika 1.** Model izvrsnosti



**Izvor:** Bobrek, Tanasić i Travar, 2007:41

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

ranje informacija za koordinaciju i kontrolu, dok fokusira zaposlene na specifične funkcije, proizvode, ili geografske regione, sa specijalnim interesovanjem za: „globalne nasuprot lokalnih prilika“ (Kerzner, 2003:56). Da bi se procesi, poslovi i zadaci u preduzeću izvršavali efektivno i efikasno i da bi se sagledala potpuna slika preduzeća i okruženja, preduzeća treba da razvijaju informacione sisteme koji imaju ključnu ulogu u razvoju i funkcionisanju. Organizaciona struktura je određena i načinom na koji se preduzeće koristi informacijama.

## 1. TEORIJE ORGANIZACIJE

Pojam *organizacija* se koristi u raznim oblastima ljudskog života, rada i djelovanja. Najčešća značenja pojma organizacije mogu se definisati kao:

- *Sistem kompozicija* prirodnih ili prirodno-tehničkih elemenata, radi ostvarenja određenih ličnih ili društvenih ciljeva dejstvom.
- *Proces stvaranja* organizacionog sistema, njegovog aktiviranja, održavanja u dejstvu i usmjeravanja tog dejstva ka ciljevima koji su nam postavljeni.
- *Aktivnost organizovanja* ličnih i društvenih djelatnosti u raznim oblastima rada (tehnička, kulturna, prosvjetna, sportska, ekonomska...).

Organizaciju, dakle, čine grupe ljudi koje nastoje da ostvare zajednički cilj, kroz podjelu rada i njegovu koordinaciju i integraciju, i kroz odlučivanje oslonjeno na adekvatan informacioni sistem, kontinualno kroz vrijeme. Za savremenu organizacionu teoriju i praksu, organizacija je kontingentna veličina koju determinišu drugi situacioni faktori (prije svega okruženje, veličina i tehnologija) i strukturne dimenzije (diferenciranje, koordinisanje, formalizovanje, hijerarhija, decentralizacija, komuniciranje, motivacioni mehanizmi, itd.) (Cvijanović, 2004:26). U skladu s tim kontingentna teorija zaključuje da se oblikovanje organizacione strukture mora orijentisati prema konkretnoj situaciji preduzeća. Prema načinu kako su nastajale i temama koje obrađuju, teorije organizacije je teško odvojiti od teorija menadžmenta. Sasvim nova je teorija kulturnog sklada, koja se javila kao odgovor na trend globalizacije i kao upozorenje za privrede u tranziciji. Kao najnovija teorija mogla bi da se navede teorija korišćenja digitalnog nervnog sistema, čiji je autor Bill Gates. Važno je da menadžeri koriste teoriju, jer kako je svojevremeno tvrdio Leonardo da Vinči “Ko se povede za praksom bez teorije, taj je kao kormilar koji se ukrca na lađu bez kormila i kompasa i nikad nije siguran kuda plovi”.

*Procesna teorija* je nova teorija organizacije s kraja XX vijeka, koja sugerije menadžerima da je za efikasno postizanje ciljeva važno na koji način, odnosno kojim

procesima se obavljaju aktivnosti preduzeća. Objašnjava organizaciju kao mrežu poslovnih procesa kroz koje organizacija funkcionise i ostvaruje svoje ciljeve. Proces se definiše kao grupa zadataka koja kreira vrijednost za potrošača. Pojačan interes za procese u organizacijama iniciran je pokretom za kvalitet i aktivnostima menadžera i konsultanata na iznalaženju adekvatnih programa za uvođenje sistema kvaliteta. S druge strane, interes za poslovne procese u organizacijama porastao je sa trendom transformacionih promjena, koji je počeo 80-ih, a intenziviran 90-ih godina XX vijeka. Procesna teorija je našla praktičnu primjenu kroz dva široko prihvaćena programa promjena organizacije, koji su na izgled slični, ali su suštinski različiti. To su: upravljanje totalnim kvalitetom (Total Quality Management - TQM) i reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering). Sličnost se ogleda u tome da osposobljavaju preduzeće da proizvodi dodatnu vrijednost za potrošače. Razlika je u načinu kako to da se postigne. Programom TQM postiže se poboljšanje postojećih poslovnih procesa, u smislu povećanja kvaliteta proizvoda i usluga, porasta produktivnosti rada, smanjenja troškova, i sl. U suštini radi se o otklanjanju uočenih slabosti i propusta u obavljanju poslovnih procesa. Program reinženjeringa poslovnih procesa predstavlja način da se procesi dizajniraju tako da se preduprije slabosti i propusti.

*Teorija kulturnog sklada* je nova teorija organizacije, čiji je tvorac britanski autor Charles Handy. Suštinu teorije kulturnog sklada čini zalaganje da se poštuje različitost. Čarls Hendi upozorava da se u osnovi jedne teorije ili optimalnog rješenja nalaze pretpostavke koje imaju osnova u jednoj kulturi za koju su rješenja kreirana, dok u drugoj kulturi mogu biti neosnovane i potpuno besmislene, pa će zbog toga i njihova primjena biti ograničena ili čak nemoguća. On ima poruku za vođstvo globalnog preduzeća koje obavlja svoje aktivnosti širom svijeta, da se moraju uvažavati različitosti lokalnog ambijenta, i za vođstvo preduzeća u tranziciji, kojem se sugerise oprez i uvažavanje specifičnosti nacionalne kulture.

*Teorija korišćenja digitalnog nervnog sistema* - Bill Gates govori o poslovanju: "Ako su se 1980-te vrtjele oko kvaliteta, a 1990-te oko reinženjeringa poslovanja, onda će se 2000-te svakako vrtjeti oko brzine. Oko brzine promjene prirode poslovanja, brzine odvijanja poslovnih transakcija, brzine kojom će pristup informacijama promijeniti način života ljudi i njihovo poimanje poslovanja." Sve te promjene će se dogoditi zbog jedne vrlo jednostavne zamisli: toka digitalnih informacija. Da bismo djelovali u digitalnom dobu, razvijena je nova digitalna infrastruktura. Preduzećima je za neometan rad i efikasnost u djelovanju potreban sistem koji će brzo reagovati na vanredna stanja i ukazane prilike, koji će važne informacije brzo pribaviti onima kojima su potrebne i omogućiti brzo

donošenje odluka i kontaktiranje sa klijentima. Digitalni sistem je korporacijska, digitalna kopija ljudskog nervnog sistema, čiji zadatak jeste usmjeravanje dobro uklopljenog toka informacija u odgovarajuće dijelove preduzeća u najpogodnije vrijeme. Digitalni nervni sistem sastoji se od digitalnih procesa koji preduzeću omogućavaju zapažanje okoline i reakciju na događaje u njoj, osjećanje konkurentskih izazova i potreba klijenata uz organizaciju pravovremenih odgovora.

## 2. ORGANIZACIONE PROMJENE

Proučavanje životnog ciklusa i procesa transformacije organizacije, a samim tim i povećan interes za poslovne procese u organizacijama, intenzivirano je sa trendom organizacionih promjena, koji je počeo 80-ih, i 90-ih godina XX vijeka. Transformacija organizacije predstavlja odgovor na izazove koji se svakodnevno postavljaju pred današnje organizacije, i njom se nastoji pronaći način za oblikovanje ponašanja ljudi u organizacijama kako bi se unaprijedio kvalitet proizvodnje i povećala organizaciona efikasnost. Danas organizaciju, više nego ikad do sada karakteriše proces promjena tako da se s pravom može reći da su u savremenom životu organizacije sigurne samo konstantne promjene. Kako promjene uvijek dovode u pitanje postojeći način ponašanja, moraju se dati odgovori na sljedeća pitanja:

1. Koji se ciljevi žele postići promjenama i da li se reflektuju na promjenu strategije?
2. Kako će se promjene odraziti na organizaciju, strukturu i zaposlene?

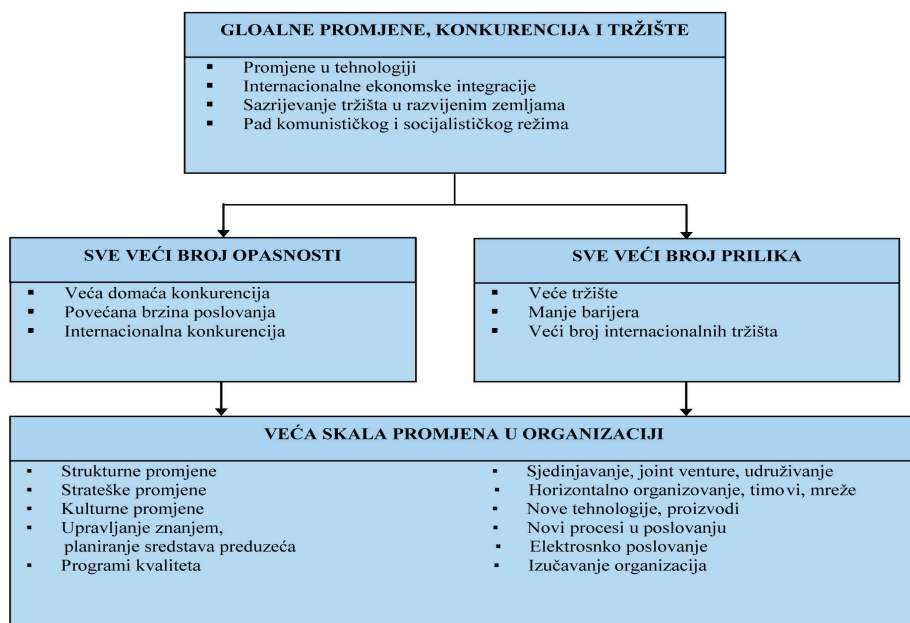
Promjene u organizaciji bez obzira na kom segmentu i na kom nivou se implementiraju, lančano zahvataju svaki dio organizacije, a najčešće obuhvataju promjenu tehnologije, proizvodnih postupaka, organizacione strukture i strukture zaposlenih u preduzeću. Jednačina promjena izražava se pomoću simbola na sljedeći način:

$$EC = A \times B \times D,$$

gdje EC označava želju za promjenom, A nezadovoljstvo sadašnjim stanjem, B nivo znanja o sljedećim praktičnim koracima, a D predstavlja zajedničku viziju (Travar, 2009:36). Može se zaključiti da će nezadovoljstvo sa postojećim stanjem (A) imati rezultat želju za promjenom (EC) samo ako postoji dovoljan nivo znanja (B) i vizija o tome šta treba učiniti (D). Da bi se došlo do promjene, želja za promjenom mora biti veća od troškova vršenja promjena:  $EC > Z$ . U suprotnom promjene ne treba vršiti, jer bi efekti tih promjena bili manji od troškova za realizaciju istih. To je osnovno načelo od kojeg polazimo kod odlučivanja o promje-

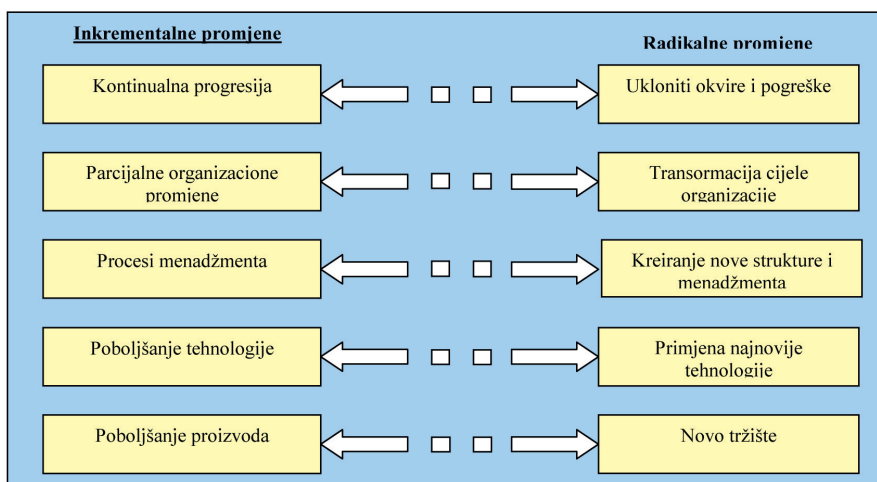
nama u organizaciji. Organizacione promjene nikada se ne mogu ograničiti samo na organizaciju u užem smislu, već se uvijek direktno i indirektno proširuju na sve elemente poslovnog sistema, mada pokretači i izvršioци organizacionih promjena mijenjaju samo najvažnije, bazične komponente organizacionog sistema i/ili relacije među njima.

**Slika 2.** Organizacione promjene i relacije



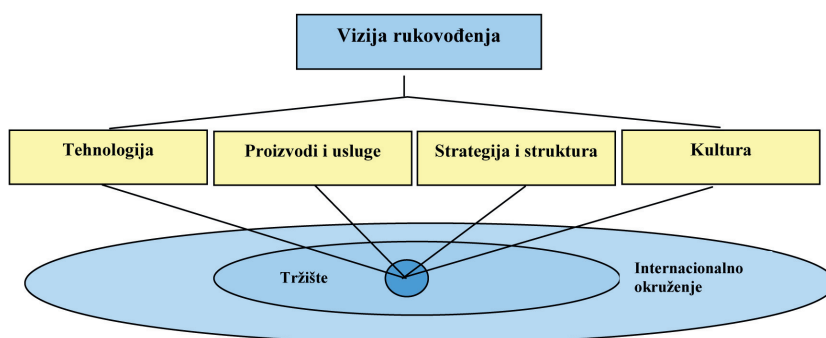
**Izvor:** Travar, 2008:39

Organizacione promjene mogu biti odgovor na promjene u okruženju kao eksternom generatoru promjena (od kojih su najznačajniji tržišni, pravni i tehnološki) ili kao odgovor na promjene u ciljevima i u strategiji preduzeća, kao internom generatoru promjena (Travar, 2008:39). U oba slučaja, promjene mogu predstavljati napor da se „preživi“, ili da se poveća efikasnost i kvalitet, pozicija na tržištu i kompetitivnost, itd. Vrste promjena koje su korišćene da bi se prilagodilo okruženju, mogu biti procijenjene prema omjeru koji pokazuje do kog obima su promjene inkrementalne ili radikalne za organizaciju. Inkrementalne promjene predstavljaju seriju kontinualne progresije koja održava organizacioni opšti ekvilibrijum i često ima uticaj samo na jedan dio organizacije, dok radikalne promjene, u suprotnom, eliminišu okvir referenci organizacije, često transformišući cijelu organizaciju.

**Slika 3.** Inkrementalne prema radikalnim promjenama

Izvor: Travar, 2008: 21

Organizacije se mogu koncentrisati na četiri vrste promjena *unutar* organizacije - proizvodi i usluge, strategija i struktura, kultura, tehnologija, da bi ostvarile strateške prednosti (Travar, 2008:41). Svako preduzeće ima jedinstvenu konfiguraciju proizvoda i usluga, strategiju i strukturu, kulturu i tehnologije, koji su koncentrisani na ostvarenje maksimalnog uticaja na tržištu.

**Slika 4.** Promjene koje omogućavaju stratešku konkurentsku prednost

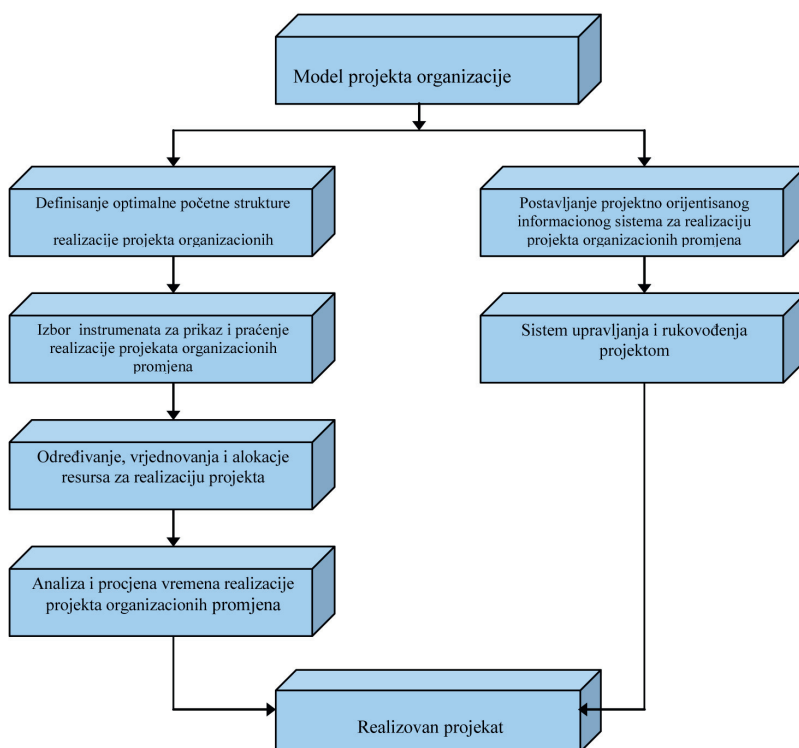
Izvor: Travar, Cvijanović i Lazić, 2009: 97

### 3. PROJEKTOVANJE MAKROORGANIZACIONE STRUKTURE

Prilikom projektovanja makroorganizacione strukture preduzeća, neophodno je imati pristup simultanog dvosmjernog posmatranja poslovanja: sa jedne strane

je dekompozicija poslovanja, a sa druge je koordinacija funkcionisanja, odnosno integracija pojedinih aktivnosti u ukupan rezultat preduzeća. Poslovanje je uvijek integrisano u interno (korporativna kultura, radni prostor, itd.) i eksterno okruženje i može se održati i/ili razviti samo ako su makroorganizaciona struktura i poslovanje u zadovoljavajućem skladu sa okruženjem.

**Slika 5.** Realizacija novog modela organizacije



**Izvor:** Travar, Cvijanović i Lazić, 2009:117

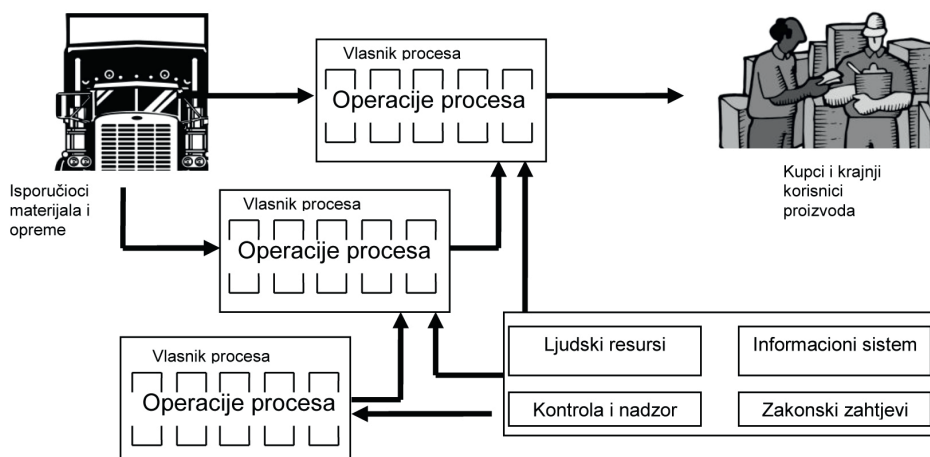
Projektovanje organizacije ima zadatak da definiše takve međuzavisnosti elementa organizacione strukture i procesa da u datoj ili predviđenoj situaciji oblikovani sistem postigne zadatke i ciljeve, kao i da kroz planiranje i kontrolisane organizacione promjene, odnosno kroz primjenu naučnih metoda za rješavanje ljudskih, socijalnih, organizacionih i tehničko-tehnoloških problema, donosi stabilnost organizaciji, grupama i pojedincu. U realizaciji makroorganizacionih promjena, dvije najvažnije grupe poslova su: definisanje optimalne početne strukture projekta organizacionih promjena i postavljanje adekvatnog, projektno orijentisanog informacionog sistema, neophodnog za realizaciju postavljenog modela nove organizacione strukture (Klarin, 1996:91). 80-ih godina prošlog



vijeka, afirmiše se organizaciona struktura orijentisana prema procesima koji čine lanac dodavanja vrijednosti korisnicima (*value chain*), a sa ciljem unapređenja koordinacije između pojedinih grupa (funkcija).

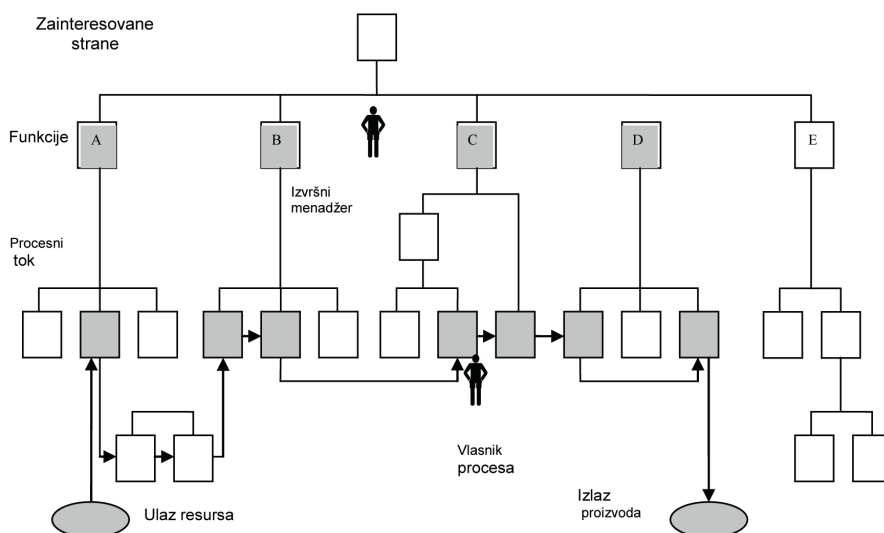
Ovaj pristup (*value chain approach*) naglašava organizacionu strukturu u obliku sistema uvezanih aktivnosti (procesa) koje stvaraju vrijednost za korisnika, čime se obezbjeđuje mehanizam čvršće horizontalne koordinacije između povezanih procesa. Pri tom se procesi u lancu dodavanja vrijednosti prezentuju kao interni korisnici prethodnih, odnosno interni isporučioци narednih procesa. Slike ispod, daju dobru ilustraciju ovakvih koncepata, i mogu da posluže dizajnerima organizacionih struktura da kombinujući teoretska i ekspertska znanja i iskustva u heurističkom pristupu dizajnu, kreiraju efektivnu i efikasnu organizacionu strukturu.

**Slika 6.** Kreiranje procesno orijentisane organizacione strukture



**Izvor:** Bobrek, Tanasić i Travar 2007:137

**Slika 7.** Procesno orijentisana organizaciona struktura



**Izvor:** Bobrek, Tanasić i Travar 2007:137

#### 4. SAVREMENI ORGANIZACIONI MODELI

Savremeni organizacioni modeli usmjeravaju preduzeća u pravcu decentralizovane, fleksibilne i inovativne poslovne organizacije. Organizacije budućnosti treba da imaju razvijenu korporativnu kulturu i da budu spremne za provođenje organizacionih promjena. U vezi s novom, nadolazećom organizacijom možemo reći da se sada nalazimo na prelazu iz komandno-kontrolne organizacije odjeljenja i divizija prema informatički baziranoj organizaciji, organizaciji znanja specijalista (Travar, 2007:137).

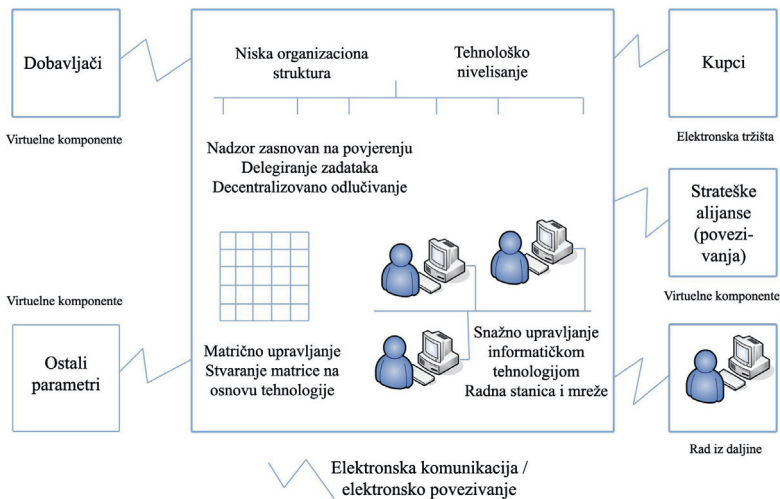
U informatički baziranoj organizaciji važnost koju je nekada imao raspon kontrole preuće raspon komunikacije, koji će (s obzirom na veliku moć kompjutera) omogućiti široki raspon komunikacija i nisku, odnosno plitku organizacionu strukturu preduzeća. Organizacija budućnosti mora sublimisati sve ono što se krije pod sintagmom "New Age". Poslovna filozofija preduzeća vezana za New Age potencira: fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacije kao i njeno stalno restrukturiranje, deinstitucionalizaciju, informisanost i brzo reagovanje. U osnovi svih savremenih oblika organizacije je informaciona tehnologija koja uz pomoć telekomunikacija olakšava umrežavanje organizacija. S obzirom na intenzivan proces umrežavanja organizacija u novim poslovnim uslovima, organizacije

se orijentišu na svoj suštinski (core) program, a sve ostalo putem eksternalizacije aktivnosti (outsourcing) nabavljaju od drugih članova mreže. Ideja outsourcinga jeste da svaki član mreže proizvodi ono u čemu je bolji od konkurencije, tj. drugih članova mreže. Novi trendovi u oblikovanju organizacije podrazumijevaju stvaranje T-oblika organizacije, mrežne ili virtualne organizacije, procesne, izvrnute, modularne ili beskrajno niske organizacije.

*Tehnološki uslovljena organizacija* je organizacija XXI vijeka, kreirana na bazi informacione tehnologije. Korišćenje informacionih tehnologija otvara neslućene mogućnosti preduzećima i organizacijama za međusobna povezivanja, što utiče i na promjene u njihovoj organizaciji. Organizaciona struktura svakog preduzeća u tim novim odnosima, kada ona imaju stvorenu međusobnu elektronsku vezu, nije više određena samo njihovim okvirom, već ju čine i svi partneri u mreži pa se može govoriti o organizaciji otvorenog tipa (open organization). T-oblik organizacije predstavlja oblik umreženih organizacija: dobavljača, kupaca, strateških partnera i ostalih virtualnih komponenti uz pomoć informatičke tehnologije. Najvažniji značaj T-oblika organizacije je velika sloboda koju menadžment ima u kreiranju organizacione strukture preduzeća (Travar, 2006:18). Informatička tehnologija omogućava stvaranje plitke organizacione strukture s malim brojem nivoa menadžmenta i sa širokim rasponom kontrole, jer dio komunikacija na relaciji menadžment-saradnici preuzima informatička tehnologija, tako da veće značenje u oblikovanju organizacije ima raspon komunikacija u odnosu na raspon kontrole. U organizaciji treba promijeniti i organizacionu kulturu kao i organizacionu klimu, tj. mora se uspostaviti nova atmosfera u kojoj će decentralizovano odlučivanje biti logična posljedica informatičke tehnologije. Tehnološki uslovljena organizacija putem komunikacione tehnologije, elektronske pošte i mrežne organizacije omogućava veliku fleksibilnost organizacije koja može brzo reagovati na zahtjeve kupaca. Informatička tehnologija omogućava elektronsko povezivanje kupaca i dobavljača, elektronsko komuniciranje i automatizovanu proizvodnju. Ovakva organizacija omogućava uspostavljanje direktne veze kupac-dobavljač što osigurava isporuku robe kupcu po sistemu JIT (Just in Time), a ujedno utiče i na smanjivanje zaliha sirovina i materijala kod kupaca, odnosno omogućava proizvodnju bez zaliha. T-oblik organizacije karakterišu brojne prednosti kao što su: fleksibilnost, smanjivanje birokratije, zaposleni koji vjeruju menadžmentu, niska organizacija, mali broj nadređenih, efikasna prodaja, decentralizovano odlučivanje, virtualne komponente, visoka konkurentnost, rad usmjeren na zadovoljstvo kupaca, mogućnost uspostavljanja strategijskih saveza i ostalih partnerskih odnosa. T-oblik organizacije ima i svoje troškove koji moraju biti kompenzovani kroz učinke.

Najveći troškovi vezani su za investicije u samu informatičku tehnologiju (hardware i software), kompletno obrazovanje koje se sve više traži od zaposlenih, kao i za umrežavanje i održavanje sistema.

**Slika 8.** T - oblik organizacije



**Izvor:** Travar, 2006: 19

*Mrežna organizacija* (network organization) predstavlja novi oblik organizacije koji je u najužoj vezi sa virtualnom organizacijom. S obzirom na sve složenije i nesigurnije okruženje, u kojem posluju današnja preduzeća, sve veći broj kompanija pribjegava mrežama, odnosno mrežnoj organizaciji u kojoj nalaze zaštitu od tržišne nesigurnosti. Da globalno umrežavanje proizvodnje postaje svjetski trend, ukazuje i grupa američkih autora, koji tvrde da će se proizvodne strategije XXI vijeka u SAD zvati “umrežena američka fabrika” (Factory American Net-FAN). FAN će biti međunarodna međuindustrijska mreža i sistem baze podataka za elektronsku prodaju. Tipičan primjer mrežne organizacije je sistem rezervacije i prodaje karata svjetskih aviokompanija, koje se nalaze u sistemu “AMADEUS” (rezervacija i prodaja karata za bilo koju destinaciju u svijetu i letove s bilo kojom kompanijom koja se nalazi u tom sistemu rezervacije karata). Na slične mreže možemo naići i u kompanijama koje se bave poslovanjem pomoću kartica (American Express, Diners, Eurocard, Master Card itd.), a koje međusobno povezuju kupce sa svim onim organizacijama, iz različitih područja djelatnosti, koje su pronašle ekonomski interes i za taj način prodaje svojih proizvoda ili usluga. Ono što mreže danas čini tako popularnim jeste široka mogućnost njihove primjene u svim sferama života, a što je omogućila informatička revolucija i razvoj telekomunikacija.

Karakterističan je primjer japanskih kompanija koje su dijelovi marketinške, finansijske, informatičke i mreže za snabdijevanje poznate pod nazivom Keiretsu, a podrazumijeva mrežu velikih finansijskih institucija, velikih industrijskih konglomerata i manjih preduzeća u kojoj velike kompanije proizvode finalne proizvode a mala preduzeća ih snabdijevaju potrebnim materijalom. Mreža odgovara velikim ali i malim kompanijama, koja na taj način lakše rješavaju svoje razvojne probleme. Keiretsu je po svojoj strukturi sličan holding kompanijama u zemljama kontinentalne Evrope. Jedan od najpoznatijih primjera Keiretsu-a primjer je mreže japanske kompanije "Mitsubishi" u čijoj se mreži nalaze različite kompanije specijalizovane za hemikalije, elektroniku, tešku industriju, automobile, trgovinu itd. Centralno mjesto u toj mreži ima Mitsubishi banka, koja igra ulogu integratora svih članica mreže. Zbog prednosti koje uživaju članice mrežne organizacije, mreže će tek u bududnosti činiti vrlo rasprostranjen oblik organizije.

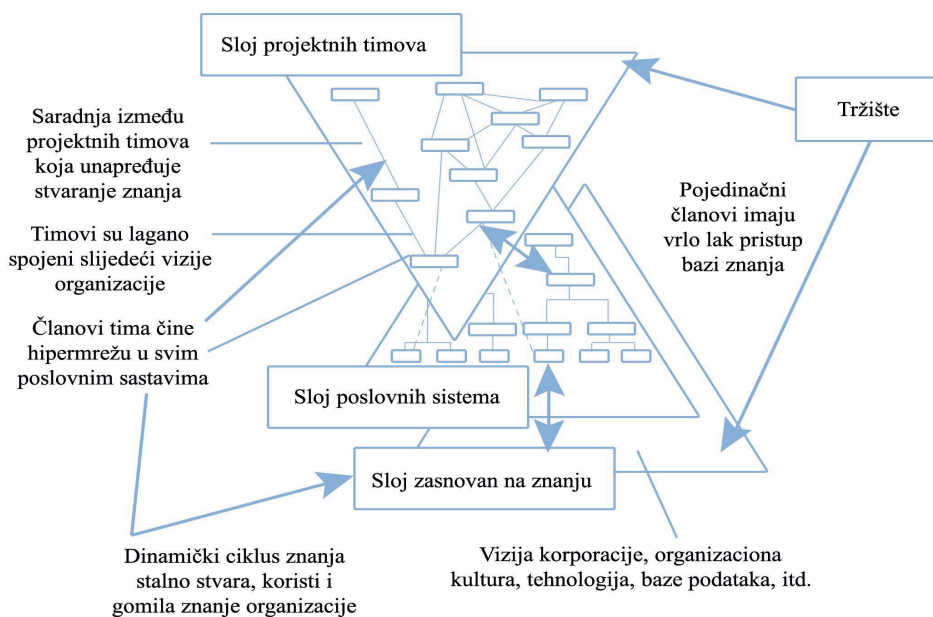
*Izvrnuta (izokrenuta) organizacija* (Inverting organization) predstavlja jedan od oblika decentralizovane i nehijerarhijske organizacije.

**Slika 9.** Izvrnuta organizacija -usmjerenost prema kupcima



Ova slika ne pokazuje organizaciju koja bi ovako stvarno izgledala, već novu filozofiju organizacije i njenu usmjerenost prema kupcima. Najpogodnije za oblikovanje po modelu izvrnute organizacije su one kompanije u kojima individualni stručnjaci posjeduju veći dio znanja organizacije. Izvrnuta organizacija je nehijerarhijska organizacija i vrlo plitka organizacija, čija je djelotvornost uslovljena snažnom informatičkom podrškom svakog pojedinog člana organizacije. Po ovom modelu organizacije, iako ne baš u cjelini, mogle bi da se organizuju brojne naučne, obrazovne i zdravstvene institucije ali i sve one organizacije koje se baziraju na znanju, kao što su konsalting organizacije, projektantske, softverske i slične kuće. Kao dobar model izvrnute organizacije navešćemo primjer jedne velike organizacije za rehabilitaciju bolesnika u SAD koja se zove "Nova Care" (Travar, 2006:24). Ta organizacija ima više od 5000 terapeuta koji pružaju usluge pacijentima na 2090 lokacija i u 40 država SAD. Ti su terapeuti u velikoj mjeri samostalni. Ostale službe podržavaju terapeute, ali im ne naređuju. Bivši menadžeri, umjesto da naređuju, djeluju kao savjetnici i tako postaju osobe kao i svi zaposleni. Naravno, ovakvu demokratizaciju i decentralizaciju organizacije bilo bi nemoguće ostvariti u ovako (po broju zaposlenih) velikoj i rasprostranjenoj organizaciji, a da nema jake informatičke podrške koja uz pomoć software, nameće pravila, ali i s umrežavanjem svih zaposlenih, omogućava njihovo osamostaljivanje i daje im veliku autonomiju. Ono što omogućava da ova organizacija može biti nazvana izvrnuta organizacija je to što svih 5000 terapeuta rade iste poslove i svaki od njih posjeduje ukupna znanja organizacije.

*Hipertekst organizacija* (Hypertext organization) je, kako su je nazvali autori Ikujiro Nonaka i Junichiro Kono, organizacija povezanih polja, koja se zasniva na poslovnim sistemima, projektantskim timovima i znanju. Centralno mjesto u toj organizaciji ima sloj poslovnih sistema, koji ima klasičnu hijerarhijsku strukturu. Najviši sloj je iznad sloja poslovnih sistema, sloj projektantskih timova koji su struktuisani nehijerarhijski, a bave se aktivnostima zasnovanim na znanju za razvoj novih proizvoda. Na najnižem je nivou sloj zasnovan na znanju, koji generiše znanje potrebno za ova gornja dva sloja. Istina, ovaj sloj ne egzistira kao stvarni organizacioni entitet, ali je ugrađen u viziju kompanije, njenu organizacionu kulturu i tehnologiju.

**Slika 10.** Hipertekst organizacija (organizacija povezanih polja)

**Izvor:** Bobrek, Tanasić i Travar 2007:72

U hipertekst organizaciji povezane su: formalna organizaciona struktura, timska organizacija i organizacija zasnovana na znanju (Travar, 2006.godina, str.30). Znanje koje se stalno iznova stvara i povećava, hrani, i poslovne sisteme i projektantske timove.

*Organizacija bez granica* - bez granica između funkcija u preduzeću, između radnih mjesta u proizvodnji, je *neformalna i matrična* sa malo dokumenta, bez normi rada, bez hijerarhije itd. Organizaciona struktura ove neformalne i matrične organizacije usmjerena je ka kupcu i ona povećava konkurentsku snagu i poboljšava mogućnost usavršavanja zaposlenih radnika. Organizaciona struktura ove organizacije fokusira vrijednosti kupca i horizontalno presjeca staru funkcionalnu podjelu rada i stručnih kategorija. Ovo je jedna od najvećih pogonskih snaga koja se krije u "organizaciji bez granica".

**Slika 11.** Organizacija bez granica



**Izvor:** Travar, 2008: 31

U konceptu “organizacije bez granica” sakupljene su aktivnosti prema kupcu u jedno područje odgovornosti. Ako se ovaj koncept prihvati kao bolji za kupca (a kupac je osnovni interes kompanije), onda zaposlenima, pa i kompaniji, više nije potrebno dokazivati prednosti integracije i koncepta koji je usmjeren na kupca. Ovaj model organizacije omogućava menadžmentu da proizvodi za “poznatog kupca”, da proizvodi “po porudžbi”, da nema “zaliha gotovih proizvoda” itd (Travar, 2006.godina, str.31). Odlučivanje i upravljanje kod organizacije bez granica ide od “odozdo prema gore”, a to je model bottom-up organizacije. U transformaciji koja se vrši prelaskom sa tradicionalne organizacije na novu “organizaciju bez granica” integrišu se funkcije koje su ranije ležale na nivou administracije i planiranja, i prenose se saradnicima duž toka proizvodnje.

## ZAKLJUČAK

Organizacije u današnjem vremenu moraju da imaju sposobnost inovacija i promjena, ne samo da bi ostvarile prosperitet, već i da bi opstale u svijetu sve veće konkurencije. Organizacije koje investiraju većinu svoga vremena i sredstava u održavanju „status quo“, ne mogu očekivati ostvarenje prosperiteta u današnjem svijetu konstantnih promjena i nesigurnosti. Savremene organizacije bi trebalo da teže timskom radu i fleksibilnom upravljanju ljudima u organizaciji, da imaju razvijenu korporativnu kulturu i da budu spremne za provođenje organizacionih promjena. Inovacije i poboljšanja proizvoda, usluga i postupaka će ostvariti dodatno osposobljeni radnici, bolja informaciona tehnologija i usklađeni organizacioni postupci. Nema univerzalno prihvatljivog oblika organizacije, jer on zavisi od spoljašnjih činilaca koji pripadaju okruženju organizacije, od tehnologije u organizaciji, obrade informacija i drugih faktora. Savremeni organizacioni modeli usmjeravaju preduzeća u pravcu decentralizovane, fleksibilne i inovativne poslovne organizacije,



bazirane na informacionim tehnologijama. Organizacije moraju razvijati procesni pristup. Željeni rezultati se mnogo efikasnije ostvaruju ako su vezani resursima i aktivnostima upravljanim kao procesima. Prisiljena novim tehnologijama, skraćenim životnim ciklusom proizvoda, pritiskom konkurencije ili zahtjevima kupaca, preduzeća moraju da razvijaju nove i poboljšavaju postojeće proizvode, i da se na taj način adaptiraju i opstanu u promjenljivom okruženju. Makroorganizacione strukturne promjene, adaptacija-prilagođavanje i reorganizovanje su neophodna strukturna podrška brzim promjenama i globalnoj konkurenciji. Spremnost i sposobnost preduzeća da uđe u proces organizacionih promjena bazira se na modelu koji se fokusira na motivaciju, sposobnosti menadžera, programa i osoblja, institucionalnih resursa, organizacione klime, kao prvih bitnih koraka u razumijevanju organizacionih faktora, koji se odnose na usvajanje i implementaciju programa promjene u preduzeću. Uspješno funkcionisanje organizacije nameće potrebu za pouzdanim, pravovremenim, tačnim, konzistentnim i prije svega, integralnim podacima. Da bi se procesi, poslovi i zadaci u organizaciji izvršavali efektivno i efikasno i da bi se sagledala cjelovita slika organizacije i njenog okruženja, organizacije su primorane da razvijaju informacione sisteme i softverske proizvode za procesiranje transakcija i pribjegavaju i sintetizovanom kombinovanju i agregiranju podataka iz mnogih posebnih, ali nepovezanih ili neadekvatno povezanih sistema. Stoga, danas, informacione tehnologije imaju ključnu ulogu u razvoju i funkcionisanju organizacije. Potrebno je naglasiti da u informatičkoj eri intelektualna imovina organizacije (znanja, informacije...) ima veći značaj od njene materijalne imovine (dok je u industrijskoj eri bilo obrnuto). Pošto postoje valjani razlozi za uvjerenje da je znanje najvrijednija imovina koju posjeduje neka organizacija, sve više pažnje se posvećuje upravljanju znanjem. U sadašnjem i budućem vremenu organizacije će biti uspješne, ako dovoljno ulažu u intelektualne resurse i ako valjano upravljaju njima. Upravljanje znanjima se može shvatiti kao svrhoviti proces proizvodjenja, održavanja i obogaćivanja baze znanja neke organizacije radi transmisije i korišćenja tih znanja u upravljanju organizacijom i njenim procesima, odnosno u uspješnom funkcionisanju organizacije. Informacioni sistemi mogu da budu izvanredno plodotvorni u procesu upravljanja znanjima (jer usavršavaju informacione tokove u organizaciji) i u zahvatanju znanja za bazu znanja organizacije.

## LITERATURA:

- Bobrek, Miroslav, Zorana Tanasić i Mihajlo Travar. 2007. "Procesna organizacija", *Mašinski fakultet Banjaluka*.
- Cvijanović, Janko. 2004. "Organizacione promene". *Ekonomski Institut, Beograd*.
- Kerzner, Harold. 2003. "Project Management: System Approach to Planning, Scheduling and

Controlling–Organizational Structures”, 8-th Edition.

Klarin, Milivoj. 1996. "Organizacija i planiranje proizvodnih procesa". *Mašinski fakultet Beograd*.

Travar, Mihajlo, Janko Cvijanović i Jelena Lazić. 2009. "Kapacitet za makroorganizacione promene". *Ekonomski institut Beograd*.

Travar, Mihajlo. 2006. Magistarski rad. "Istraživanje transformacije organizacionih struktura Telekomunikacionih kompanija zemalja u tranziciji". Mašinski fakultet Banjaluka.

Travar, Mihajlo. 2008. Doktorska disertacija. "Spremnost proizvodnog preduzeća za organizacione promene". Mašinski fakultet Beograd.

---

## ORGANIZATIONAL CHANGES SUPPORTED IT AS A RESPONSE TO CHALLENGES OF GLOBALIZATION

Travar Mihajlo, Stojanović-Trivanović Mirjana

**Summary:** *Organizations in today's era must have the capability for innovations and changes, not only to achieve prosperity, but also to survive in a world of increasing competition. The international economic integration, the maturing of the domestic market, the transition to capitalism in former communist regions, and globalization of the economy, affecting every area of business and creating dangers, opportunities and possibilities. In order to recognize and suppress the risk and take advantage of existing opportunities, today's organizations undertake dramatic changes in all spheres of activity. Organizations that invest most of their time and resources to maintain the "status quo"; they can not expect the achievement of prosperity in today's world of constant changes and uncertainty. It should be noted that in the information era, intellectual property of the organization (knowledge, information, ...) has greater significance than its tangible assets. In addition to personnel, finance and production capacity, the main resource essential for adjustment is primarily organizational structure. For the successful functioning and development, organizations must have adequate communication with all sectors of the domain and acquire information that will allow timely to find out actual changes in this domain to be able to adapt itself to that, and predict changes in the domain that could actively direct development and functioning of organization in a dynamic environment. To carry out the processes, activities and tasks effectively and efficiently, and to capture the full picture of the organization and environment, organizations need to develop information systems which have a key role in the development and functioning.*

**Key words:** *organizational changes, information technology, information systems, organizational structure, organizational models, processes, informations, theory, factors, design.*

**JEL classification:** O31, M15, L22.