

UDK 005.311.6  
10.7251/FIN1204030T  
Mihajlo Travar\*

PREGLEDNI RAD

# Dizajniranje organizacija budućnosti – strategija odlučivanja po Lundbergovom modelu

## Rezime

*Inovacija u organizaciji, da se proizvede brza, kvalitetna i stvarna promjena, glavni je zadatak i cilj u dizajniranju organizacije budućnosti. Menadžerska umjetnost (Managerial Artistry) promovira ozbiljniju promjenu, sposobnost uvažavanja, kreativnost, dizajn, i pojednostavljenja odgovarajućih prerađenih organizacionih formi. Lundbergov model je brz i jednostavan za upotrebu, prihvatljiv je na svakom hijerarhijskom nivou i otvoren je za lična usavršavanja i dopune koje se rukovodiocu, kao uspješnom praktičaru, učine neophodnim. Uspostavlja s jedne strane prihvatljivu ravnotežu između tipizacije i standardizacije procedure izbora, i sa druge strane specifične praktične situacije, što doprinosi poboljšanju kvaliteta i prihvatljivosti odluka. Lundbergov model je interesantan za prilike i uslove zemalja u tranziciji (kao što je ovo naše područje). Veličina preduzeća nije prepreka primjeni ovoga modela, mada prirodno u velikim preduzećima ima više mogućnosti za uspješnu aplikaciju ovoga modela.*

**Ključne riječi:** Lundbergov model, strategija odlučivanja, organizacija, dizajniranje, inovacija, varijacije, makroorganizaciona struktura, makroorganizacione promjene, funkcija, menadžerska umjetnost.

## UVOD

Kada standardne aktivnosti procesa poboljšanja u organizaciji ne pokazuju željene rezultate, svaka organizacija, prije ili kasnije, suočava se sa potrebom da ponovo inovira samu sebe. Inovacija je primjena nove ideje, postupka, usluge, procesa koji donosi progres i kvalitet. Inovacija mora da ide dublje nego prosto i jednostavno restrukturisanje, i mora da uključi sve zaposlene u proces inovacija, tj. da su zaposleni motivisani, nagrađeni i jasno svjesni doprinosa i dijela njihove uloge u strategiji organizacionih promjena i daljeg poslovanja. To je neophodno za svaku novu organizaciju koja nastaje na održiv način, sa efikasnošću i kvalitetom u poslovanju. Redizajniranjem organizacije ostvaruju se sljedeći benefiti:

- identifikovanje i otklanjanje ključnih barijera za implementaciju redizajniranja (ranije i tokom samoga procesa);
- identifikovanje osnovnih, temeljnih problema koji su kočili i sprečavali efikasnost organizacije u prošlosti i utvrđivanje novih problema kao dijela procesa dizajniranja;
- uključivanje cijele organizacije u dizajniranje sopstvene budućnosti i kreiranje obavezivanja i lojalnosti svih zaposlenih za ostvarivanje cilja;

- raščlanjivanje svih procesa i aspekata djelovanja organizacije, da bi se minimizovalo ograničavanje od strane novonastale organizacije, kreirajući njenu održivost;
- efikasno pozicioniranje organizacije za budućnost;
- usklađivanje internog funkcionisanja novonastale organizacije, eksplicitno sa glavnim ciljevima i potrebama potrošača i okruženja.

Inovacija u organizaciji, da se proizvede brza, kvalitetna i stvarna promjena, glavni je zadatak i cilj u dizajniranju organizacije budućnosti.<sup>1</sup> Kao što je Lundberg definisao, ova promjena mora da se uzme sa ozbiljnošću, te da prihvatimo promjenu okruženja kao svuda prisutnu. Za svaku vrstu konteksta promjene, organizacione forme i tematiku menadžerskog odnosa i sposobnosti, Lundberg sugerira da organizacije u budućnosti treba da budu konfiguracija formi, zbog višestrukih kontekstualnih okolnosti, i kao takva konfiguracija će zahtijevati kombinaciju menadžerskih sposobnosti nazvane "menadžerska umjetnost" ("Managerial Artistry")<sup>2</sup>. Dizajn organizacije je sistem, struktura, proces, rukovođenje, kultura, vještina i praksa zaposlenih, na osnovu kojih se posao izvršava, i ima neizmjeran potencijal da utiče na organizaciono ponašanje i strategiju upravljanja za postizanje rezultata. Dva faktora opre-

\* Telekomunikacije Republike Srpske a.d., e-mail: mihajlo.travar@mtel.ba

<sup>1</sup> Travar, Mihajlo; Bobrek, Miroslav; Tanasić, Zorana: *Procesna organizacija*, Mašinski fakultet Banjaluka, 2007, str. 64–72.

<sup>2</sup> Travar, Mihajlo; Cvijanović, M. Janko; Lazić, Jelena: *Kapacitet za makroorganizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd 2009, str.160–170.

djeluju iniciranje organizacionih promjena i evolucije organizacije. Prvo, da li je moguće naći i projektovati tehnički izvodljivo rješenje, i drugo, da li će projektovano rješenje biti prihvaćeno u organizaciji. Problem iniciranja promjena je istovremeno opšti i ograničen. On je eksplikacija pokušaja menadžmenta da se suoči sa odstupanjem od ispunjenja tri osnovna organizaciona cilja: riješiti unutrašnje probleme, odgovoriti na zahtjeve eksternog okruženja i preživjeti u njemu, i anticipirati vjerovatnu budućnost i pripremiti se za nju definisanjem novih ciljeva i strategija te njihovim ostvarenjem.

## 1. METODOLOŠKE OSNOVE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje i savjeti u vezi sa upravljanjem organizacijom reflektovali su ideologiju gradulizma – uvjerenja o napredovanju prema cilju sa postepenim, često vrlo sporim fazama. Efektivna organizaciona promjena je bila viđena kao malo, inkrementalno podešavanje. Pretpostavljalo se da je okruženje organizacije stabilno ili rastuće. Međutim, u posljednje vrijeme ulazeći u doba diskontinuiteta, organizaciona promjena se sagledava kao zahtjev da menadžeri izaberu između organizacionog izumiranja ili da odmah preduzmu radikalne transformacije [4].

Te transformacije podrazumijevaju proces kroz koji preduzeće prolazi: brzinu i efikasnost sa kojima ideje prelaze u određeni rezultat i kreiranje samoodržive sposobnosti poboljšanja pozicije na tržištu. Ova dva pojma, inkrementalnost i transformacija, bez sumnje previše pojednostavljuju okolnosti sa kojima se suočavaju savremeni i budući menadžeri. Prilično prerađen i obuhvaćen model promjene i njegovih pratećih okolnosti, potreban je da bi se kreirala odgovarajuća organizacija i da bi se razvile mnogo veće menadžerske sposobnosti. Današnji menadžeri-lideri moraju imati sposobnost i viziju da pokreću i upravljaju performansama poslovanja u kompleksnom i promjenljivom svijetu. Što je dublja promjena, to znatnije uključuje temeljnu strategiju, identitet i kulturu preduzeća – veliku potrebu da menadžment bude lično i profesionalno uključen. Sve se mijenja više ili manje – globalno, nacionalno, industrijski i organizaciono, ljudi, te se zadatak i odgovornost menadžera mijenja. Za mnoge menadžere, konstantno slušanje o pojmu „promjena, promjena, promjena“, nema kvalitetan uticaj na njihov um, i postaje veoma teško da se zadrži ideja o promjeni. Za ostale menadžere promjena je takozvani refren koji dokazuje nadmoćnost. Šta ako uzmemo promjenu ozbiljno? Šta ako vjerujemo da je rukovođenje i uspjeh promjene stvarno jezgro menadžmenta? To su ciljevi koje Lundberg ocrtava. Prema Lundbergu, bipolarne koncepcije promjene okruženja su neadekvatne; uslovi okruženja u kojima organizacije pronalaze sebe diskontinuiraju promjenu i nisu ni homogeno, niti apsolutno objektivno realne. Sklonost menadžmenta da vjeruje kako postoji jedan, najbolji, način za upravljanje, može biti pogrešan više nego prethodni, i da postoje novi, kao i stari načini grupisanja komplementarnih načina upravljanja. Menadžerska umjetnost (Managerial Artistry) promovise ozbiljnost promjena, sposobnost uvažavanja, kreativnost, dizajn, i pojednostavljenja odgovarajućih prerađenih organizacionih formi. Menadžersko umijeće, dakle, postavlja proaktivne izbore na čelo, jer izvršni direktori postaju mnogo više svjesni mogućnosti, sposobnosti i kreativnosti u organizacionom okruženju, te uloga izvršnih direktora u procesu promjene i tranzicije uzima sve veću prominentnost.

Lundbergov model je brz i jednostavan za upotrebu, prihvatljiv je na svakom hijerarhijskom nivou i otvoren je za lična usavršavanja i dopune koje se rukovodiocu, kao uspješnom praktičaru, učine

neophodnim. Uspostavlja, s jedne strane, prihvatljivu ravnotežu između tipizacije i standardizacije procedure izbora, i sa druge strane specifične praktične situacije, što doprinosi poboljšanju kvaliteta i prihvatljivosti odluka. Veličina preduzeća nije prepreka primjeni ovoga modela, mada prirodno u velikim preduzećima ima više mogućnosti za uspješnu aplikaciju ovoga modela. Lundbergov model je interesantan za prilike i uslove zemalja u tranziciji (kao što je ovo naše područje). Naime, ukupna uloga rukovodilaca u preduzećima dobija na značaju, pa i onaj dio njihovih uloga koji je okrenut organizacionim promjenama, kao odgovoru na probleme koji nastaju u preduzeću i njegovom okruženju. Najčešće su organizacione promjene opšti i zajednički problem ili problem više instance. Bilo bi vrlo preporučljivo i efikasno da rukovodioci preduzeća prouče Lundbergov model, i da kroz taj proces testiraju svoj misaoni proces selekcije i da ga, vodeći računa o potrebnom vremenu i neophodnim finansijskim sredstvima, primijene.<sup>3</sup>

## 2. PODACI NEOPHODNI ZA DIZAJNIRANJE LUNDBERGOVOG MODELA

Centralno pitanje koje se odnosi na Lundbergov model iniciranja projekta promjena je<sup>4</sup>:

Da li i kako inicirati proces promjena u preduzeću?

Lundbergov model predstavlja proces koji se sastoji od serije sekvencijalnih izbora. Model ima seriju pitanja za rukovodioca organizacionih promjena. Kroz odgovore na pitanja, određenim redoslijedom, dolazi se do odluke o načinu iniciranja i putanje strategije organizacionih promjena. Pitanja su, u stvari, pravila koja određuju partikularne izbore, koji vode do sljedećeg izbora i tako dalje, dok se definiše ukupna putanja, tj. način iniciranja organizacionih promjena.

Lundbergov model sadrži:

1. skup kontingentnih pitanja – varijabli  $X_i$ , gdje je  $X_i = X_1, \dots, X_6$ ; na svako pitanje  $X_i$  treba odgovoriti sa "DA" ili "NE";
2. skup tačaka koje definišu strategiju odlučivanja u procesu organizacionih promjena  $Y_i$ , gdje je  $Y_i = Y_1, \dots, Y_{12}$ ;
3. funkciju raščlanjivanja u stablu odlučivanja, koja konvertuje vektore uslova, u izbor pitanja, i tako definiše putanju organizacionih promjena, tj.  $Y = F(X)$ .

Model ima šest kontingentnih pitanja – varijabli. Na svako pitanje je potrebno odgovoriti sa "DA" ili "NE" o odluci koju je potrebno donijeti, što vodi do drugog pitanja i iste akcije u stablu odlučivanja, i na taj način se definiše putanja strategije odlučivanja preduzeća. Da bi se kreiralo i upotrijebilo stablo odlučivanja, treba početi sa pitanjem:

X1 – Da li je u Vašem preduzeću u posljednjih pet godina značajno (radikalno) mijenjana makroorganizaciona struktura?

Ako je odgovor "DA", potrebno je slijediti vektor označen sa "DA", do pitanja:

X2 – Ako je odgovor DA, da li je prethodno urađen projekat makroorganizacionih promjena?

Nakon odgovora na ovo pitanje, slijedi se odgovarajući vektor koji vodi do narednog pitanja, i na isti način se primjenjuje dalja procedura, dok se mogućnosti ograniče i smanje do specifične grupe strategije odlučivanja. Na taj način se kreira i definiše putanja procesa organizacionih promjena prema Lundbergovom modelu stabla odlučivanja, i vrši izbor specifične strategije propisane u stablu odlučivanja.

<sup>3</sup> Travar, Mihajlo; Cvijanović, M. Janko; Lazić, Jelena: *Kapacitet za makroorganizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd 2009, str. 160–170.

<sup>4</sup> Travar, Mihajlo; Cvijanović, M. Janko; Lazić, Jelena: *Kapacitet za makroorganizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd 2009, str. 160–170.

### 3. ANKETNI UPITNIK

Tabela br. 1: Anketni upitnik za direktore preduzeća

Pitanje	Opis
X1	Da li je u Vašem preduzeću u posljednjih pet godina značajno (radikalno) mijenjana makroorganizaciona struktura?
X2	Ako je odgovor DA, da li je prethodno urađen projekat makroorganizacionih promjena?
X3	Da li je preduzeće samo uradilo projekat?
X4	Da li je projekat makroorganizacionih strukturnih promjena implementiran?
X5	Da li razmišljate o makroorganizacionim strukturnim promjenama u Vašem preduzeću (nezavisno od toga da li ste ili niste imali reorganizaciju preduzeća u posljednjih pet godina)?
X6	Da li imate ideju u kom pravcu bi trebalo da se mijenja makroorganizaciona struktura Vašeg preduzeća?

Izvor: [3]

#### 4. STRUKTURISANI INTERVJU – UPITNIK ZA DIREKTORE PREDUZEĆA<sup>5</sup>

1. Da li je u Vašem preduzeću u posljednjih pet godina značajno (radikalno) mijenjana makroorganizaciona struktura?

DA

NE

2. Ako je odgovor "da", da li je prethodno urađen projekat makroorganizacionih promjena?

DA

NE

3. Ko je uradio projekat?

Konsultantska firma

Preduzeće samo

4. Da li je projekat makroorganizacionih strukturnih promjena implementiran?

DA

NE

5. Navedite ukratko najvažnije probleme, iskustva i pouke tokom realizacije projekta organizacionih promjena u domenu:

Projektovanja nove makroorganizacione strukture

Uvođenja makroorganizacionih strukturnih promjena

Funkcionisanja (zaključno sa sadašnjim stanjem)

6. Da li razmišljate o makroorganizacionim strukturnim promjenama u Vašem preduzeću (nezavisno od toga da li ste ili niste imali reorganizaciju preduzeća u posljednjih pet godina)?

DA

NE

7. Da li imate ideju u kom pravcu bi trebalo da se mijenja makroorganizaciona struktura Vašeg preduzeća?

DA

NE

8. Ako je odgovor DA, iznesite ukratko ideju:

9. Ako je odgovor NE, obrazložite ga ukratko:

10. Ako biste krenuli u makroorganizacione strukturne promjene (na osnovu sopstvenog ubjedenja, na osnovu odluke Upravnog odbora ili nekog drugog organa preduzeća, ili na osnovu odluke nekog državnog organa), da li biste u realizaciji tih promjena:

– Sami lično kreirali prijedlog promjena i iznijeli ga pred Upravni odbor ili drugi organ koji odlučuje o makroorganizacionim promjenama, i nakon usvajanja ga implementirali?

– Formirali komisiju (radnu grupu) koja bi imala zadatak da kreira prijedlog makroorganizacionih promjena i prezentuje ih Vama, a Vi onda, nakon eventualnih izmjena, predlažete Upravnom odboru ili drugom organu i nakon usvajanja implementirate?

– Zadužili postojeću organizacionu jedinicu koja se (pored ostalog) bavi problemima organizacije da Vama predloži rješenje problema, odnosno da predloži novu makroorganizacionu strukturu, a Vi onda, nakon eventualnih izmjena i usvajanja na odgovarajućem organu, implementirate?

– Formirali komisiju (radnu grupu) koja bi imala zadatak da formuliše projektni zadatak, kreira rješenje, prezentuje ga Vama, Vi ga prezentujete Upravnom odboru, a nakon usvajanja ista komisija je zadužena za implementaciju predloženog rješenja?

– Angažovali spoljnog konsultanta (pojedince ili firmu) koji će uraditi projekat i sprovesti, zajedno sa Vama, njegovu implementaciju nakon usvajanja od strane odgovarajućeg organa preduzeća?

Ukratko obrazložite izabranu varijantu grupišući objašnjenja u četiri grupe faktora:

– Unutrašnja snaga preduzeća (program, oprema, lokacija, stručni kadrovi, rukovodioci, tradicija, organizacija itd.).

– Unutrašnje slabosti preduzeća (program, oprema, lokacija, stručni kadrovi, rukovodioci, tradicija, organizacija itd.).

– Povoljnosti koje okruženje nudi preduzeću (tržište, konkurencija, lokalna podrška, državna podrška itd.).

– Prijetnje iz okruženja (tržište, konkurencija, lokalna i državna podrška itd.).

11. Iznesite, molim Vas, Vaš dojam odnosno Vaše mišljenje o stanju i organizovanosti drugih preduzeća (sa kojima poslužete ili ih poznajete na drugi način), naravno, bez navođenja imena tih preduzeća.

#### 5. RJEŠENJE – ODLUKA PO LUNDBERGOVOM MODELU

Funkcija  $Y=F(X)$  izvedena je indukcijom iz praktičnog iskustva uspješnih menadžera, koji su nosioci promjena. Lundbergov model je specifično usmjeren na selekciju koju sprovodi rukovodilac, i na

<sup>5</sup> Travar Mihajlo, doktorska disertacija: *Spremnost proizvodnog preduzeća za organizacione promjene*, Mašinski fakultet, Beograd 2009, str. 137.

praksu u koju se integrisao nastali problem. Model ima dvanaest različitih izbora akcije na svom izlazu (tabelu Y<sub>i</sub>), koji su poredani neza-

visno od frekvencije njihove pojave na izlazu modela i koje obuhvataju najveći broj mogućih akcija za iniciranje organizacionih promjena.

**Tabela br. 2:** Strategije odlučivanja po Lundbergovom modelu

<b>Strategija odlučivanja</b>	<b>Opis</b>
Y <sub>1</sub>	Preduzeće nije mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina, i ne razmišlja o takvoj mogućnosti.
Y <sub>2</sub>	Preduzeće nije mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina, i razmišlja o toj promjeni, a nema ideju u kojem pravcu promjena treba da se desi.
Y <sub>3</sub>	Preduzeće nije mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina, a razmišlja o takvoj mogućnosti i ima ideju u kojem pravcu promjena treba da se desi.
Y <sub>4</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno je urađen projekat koji nije implementiran), i ne razmišlja o daljoj promjeni.
Y <sub>5</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno je urađen projekat koji nije implementiran), i razmišlja o daljoj promjeni, a nema ideju u kojem pravcu da se promjena desi.
Y <sub>6</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno je urađen projekat koji nije implementiran), i razmišlja o daljoj promjeni i ima ideju u kojem pravcu da se promjena desi.
Y <sub>7</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina prema prethodno urađenom projektu, i ne razmišlja o daljoj promjeni.
Y <sub>8</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina prema prethodno urađenom projektu, i razmišlja o daljoj promjeni, a nema ideju u kojem pravcu da se promjena desi.
Y <sub>9</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina prema prethodno urađenom projektu, i razmišlja o daljoj promjeni i ima ideju u kojem pravcu da se promjena desi.
Y <sub>10</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno nije bio urađen projekat), i ne razmišlja o daljoj promjeni.
Y <sub>11</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno nije bio urađen projekat), i razmišlja o daljoj promjeni, a nema ideju u kojem pravcu da se dalja promjena desi.
Y <sub>12</sub>	Preduzeće je mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno nije bio urađen projekat), i razmišlja o daljoj promjeni i ima ideju u kojem pravcu da se dalja promjena desi.

Izvor: [3]

## 6. ANALIZA DOBIJENIH REZULTATA

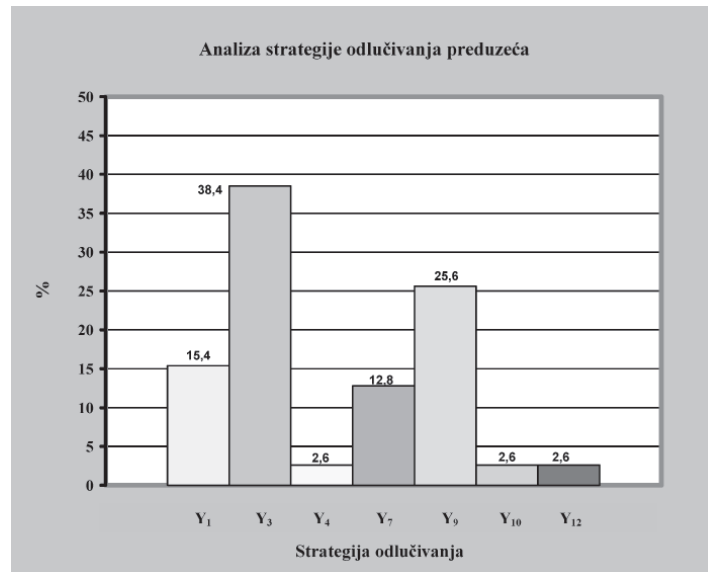
Analiza dobijenih rezultata, na osnovu istraživanja provedenih tokom izrade doktorske disertacije u preduzećima

u Republici Srpskoj, prikazana je kroz sljedeće tabele i grafičke prikaze.

**Tabela br. 3:** Analiza rezultata strategije odlučivanja prema Lundbergovom modelu

Strategija odlučivanja	Broj preduzeća	%
Y1	6	15,4
Y2	0	0
Y3	15	38,5
Y4	1	2,6
Y5	0	0
Y6	0	0
Y7	5	12,8
Y8	0	0
Y9	10	25,6
Y10	1	2,6
Y11	0	0
Y12	1	2,6
<b>Ukupno:</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>



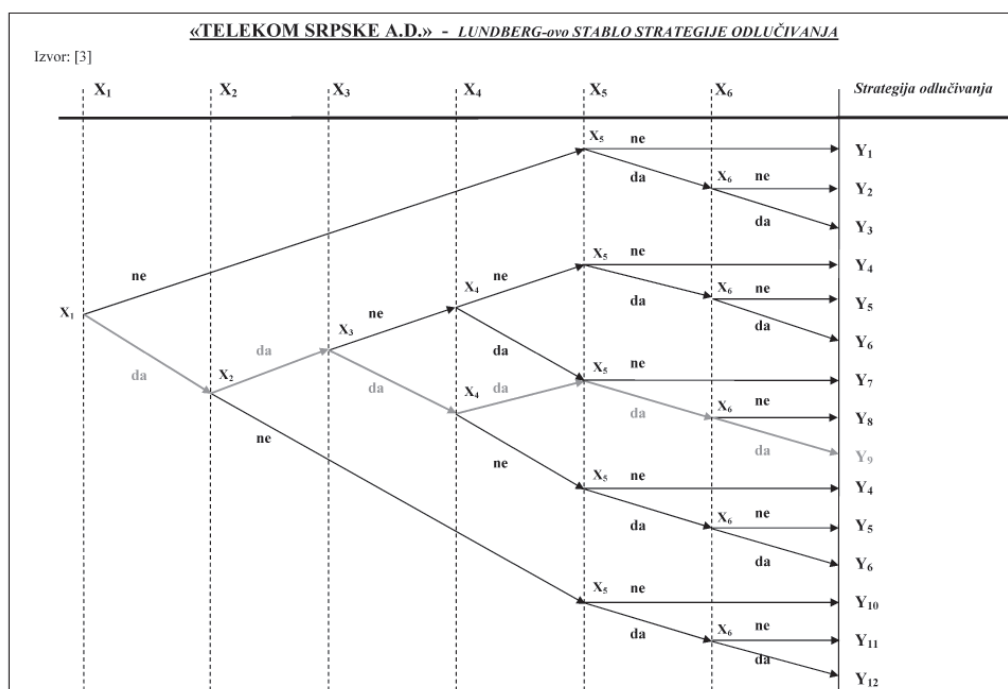


Izvor: [3]

Slika br. 1: Grafički prikaz analiz rezultata strategije odlučivanja prema Lundbergovom modelu

Na osnovu analize strategije poslovanja u 39 preduzeća, koja je dizajnirana prema Lundbergovom modelu, pokazalo se sljedeće:<sup>6</sup>

- Najveći broj preduzeća, 38,5% (15 preduzeća), ima strategiju odlučivanja Y<sub>3</sub> – što znači da preduzeće nije mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina, a razmišlja o toj promjeni i ima ideju u kojem pravcu promjena treba da se desi.
- Za strategiju odlučivanja Y<sub>9</sub> izjasnilo se 25,6% (10 preduzeća) – što znači da je preduzeće mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina prema prethodno urađenom projektu, i razmišlja o daljoj promjeni i ima ideju u kojem pravcu promjena da se desi.
- Za strategiju odlučivanja Y<sub>1</sub> izjasnilo se 15,4% (6 preduzeća) – što znači da preduzeće nije mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina i ne razmišlja o takvoj mogućnosti.
- Za strategiju odlučivanja Y<sub>7</sub> izjasnilo se 12,8% (5 preduzeća) – što znači da je preduzeće mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina prema prethodno urađenom projektu, i ne razmišlja o daljoj promjeni.
- Za strategiju odlučivanja Y<sub>4</sub> izjasnilo se 2,6% (1 preduzeće) – što znači da je preduzeće mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno je urađen projekat koji nije implementovan), i ne razmišlja o daljoj promjeni.
- Za strategiju odlučivanja Y<sub>10</sub> izjasnilo se 2,6% (1 preduzeće) – što znači da je preduzeće mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno nije bio urađen projekat), i ne razmišlja o daljoj promjeni.
- Za strategiju odlučivanja Y<sub>12</sub> izjasnilo se 2,6% (1 preduzeće) – što znači da je preduzeće mijenjalo makroorganizacionu strukturu u posljednjih pet godina (prethodno nije bio urađen projekat), i razmišlja o daljoj promjeni i ima ideju u kojem pravcu da se dalja promjena desi.
- Strategije odlučivanja Y<sub>2</sub>, Y<sub>5</sub>, Y<sub>6</sub>, Y<sub>8</sub>, Y<sub>11</sub> nema nijedno preduzeće.



<sup>6</sup> Travar, Mihajlo, doktorska disertacija: *Spremnost proizvodnog preduzeća za organizacione promjene*, Mašinski fakultet, Beograd 2009, str. 140.

## ZAKLJUČAK

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. Organizacija budućnosti mora sublimisati sve ono što sadrži sintagma "new age", a to znači: fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacije, kao i njeno stalno restrukturisanje, deinstitucionalizaciju, informisanost i brzo reagovanje. Da bi se prepoznale i obuzdale opasnosti i iskoristile postojeće prilike, današnja preduzeća preduzimaju dramatične promjene u svim oblastima djelovanja. Inovacije i poboljšanja proizvoda, usluga i postupaka će ostvariti dodatno osposobljeni radnici, bolja informaciona tehnologija i usklađeni organizacioni postupci. 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.

Lundbergov model daje osnove za kvalitetnu osnovu za strategiju organizacionih promjena u preduzećima i dizajniranje organizacione budućnosti. Za svaku vrstu konteksta promjene, organizacione forme i tematiku menadžerskog odnosa i sposobnosti, Lundberg sugerise da organizacije u budućnosti treba da budu konfiguracija formi, zbog višestrukih kontekstualnih okolnosti, i kao takva konfiguracija će zahtijevati kombinaciju menadžerskih sposobnosti nazvane "menadžerska umjetnost" ("Managerial Artistry"). Dva faktora opredjeljuju iniciranje organizacionih promjena i evolucije organizacije. Prvo, da li je moguće naći i projektovati tehnički izvodljivo rješenje, i drugo, da li će projektovano rješenje biti

prihvaćeno u organizaciji. Problem iniciranja promjena je istovremeno opšti i ograničen. On je eksplikacija pokušaja menadžmenta da se suoči sa odstupanjem od ispunjenja tri osnovna organizaciona cilja: riješiti unutrašnje probleme, odgovoriti na zahtjeve eksternog okruženja i preživjeti u njemu, i anticipirati vjerovatnu budućnost i pripremiti se za nju definisanjem novih ciljeva i strategija te njihovim ostvarenjem.

## IZVORI

1. Cvijanović, M. Janko: *Organizazione promene*, Ekonomski Institut, Beograd, 2004.
2. Lundberg, C. Craig: *Toward Managerial Artistry: Appreciating and designing organizations for the future*, 1994.
3. Zelenović, Dragan: *Projektovanje proizvodnih sistema*, Naučna knjiga Beograd, 1987.
4. Zelenović Dragan: *Tehnologija organizacije industrijskih sistema-preduzeća*, Naučna knjiga Beograd, 1995.
5. Travar, Mihajlo; Cvijanović, M. Janko; Lazić, Jelena: *Kapacitet za makroorganizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd 2009.
6. Travar, Mihajlo, doktorska disertacija: *Spremnost proizvodnog preduzeća za organizazione promjene*, Mašinski fakultet, Beograd 2009.
7. Travar, Mihajlo; Bobrek, Miroslav; Tanasić, Zorana: *Procesna organizacija*, Mašinski fakultet Banjaluka, 2007.

## Abstract

*Innovation in the organization, to produce fast, high-quality and real changes, is the main task and objective in designing the future of the organization. Managerial Arts (Managerial Artistry) promotes the severity of changes, the ability to respect, creativity, design, and simplification of appropriate processed organizational forms. Lundberg's model is fast and easy to use, acceptable at each hierarchical level and is open to personal development and additions that may seem necessary to the manager as a successful practitioner. On one hand it establishes an acceptable balance between typing and standardization selection procedures, and on the other hand specific practical situations, which improves the quality and acceptability of decisions. Lundberg's model is interesting for the opportunities and conditions in the transition countries (as our region). Firm size is not an obstacle in applying this model, although naturally in large enterprises there are more opportunities for the successful application of this model.*

**Key words:** Lundberg's model, strategy of making decisions, organization, design, innovation, variation, macro-organizational structure; macro-organizational changes; functions; managerial art.