

ORGANIZACIONO TRANSFORMISANJE PROUZROKOVANO PROMJENAMA U DINAMIČKOM OKRUŽENJU

ORGANIZATIONAL TRANSFORMING CAUSED CHANGES IN DYNAMIC ENVIRONMENT

Rade Kovač

SAŽETAK

Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promjena, koje sve značajnije utiču na ponašanje i upravljanje u organizacijama. Poslovne sredine i život organizacija karakterišu „žurba“ i „haos“ i one postaju sve više dinamične, različite i pune diskontinuiteta u odnosu na prošlost, jer se dešavaju „hiperpromjene“ sa zgušnjavanjem prostora, vremena i materije tako da određeni standardi koji su važili do juče i po deset godina sada važe jednu godinu ako ne i samo nekoliko mjeseci, tako da se koncept menadžmenta promjena mora konstantno usavršavati. Obzirom da živimo u dinamičnom i turbulentnom vremenu, ono traži i proaktivne organizacije koje su spremne da sprovedu krupne, radikalne i transformacione promjene kako ne bi doživjele sudbinu dinosaurusu i u kojima znanje postaje jedini značajan resurs kao glavno jezgro kompetentnosti i predstavlja odlučujuću konkurentsku prednost. Proces poslovne transformacije je novi glavni izazov za menadžment i primarni ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera čije vještine trebaju biti usmjerene između ostalog i na razvijanje ljudi i kulture, kako bi se mogli stalno obnavljati i transformisati. Transformacione promjene često se opisuju kao putovanje bez kraja, gdje su potrebne brze i sinhronizovane akcije, koje će voditi brzim pozitivnim rezultatima u poslovnom djelovanju organizacija i savladavanju krize u dinamičkom okruženju. Od toga kojom brzinom će se organizacija transformisati sa koliko će se uspjeha organizacionim i drugim promjenama razriješiti problemi

u poslovanju zavisi njihova dalja sudbina i opstanak na tržištu.

Ključne riječi: brze promjene, dinamičko okruženje, kriza, promjena strategije, organizaciona transformacija, aktivnosti lidera

SUMMARY

We live in an time full of a faster, more dramatic, more complex and unpredictable changes, all of which significantly influence the behavior and management of the environment in organisations Business environment and organizations life are characterized by “hurry” and “chaos” and they are becoming more dynamic, different and full of discontinuity with the past, because there are happening “hyperchanges” with coagulation of space, time and matter so that certain standards that were applicable till yesterday and were valid for ten years are now valid for one year if not a few months, so that the concept of change management must constantly improve. Since we live in dynamic and turbulent times, it requires proactive organizations that are ready to implement large, radical and transformational changes in order not to have experience the fate of the dinosaurs and where knowledge becomes the only important resource as the main core competencies and represents a decisive competitive advantage. The process of business transformation is a new major challenge for the management and the primary, if not the sole task of business leaders, whose skills should be aimed, among

others, on developing people and culture, and to be able to constantly renew and transform. Transformation changes are often described as a journey without end, where are needed fast and coordinated actions, which will lead to rapid positive results in the business activities of the organization and overcoming the crisis in a dynamic environment. How quickly the organization can transform will measure the success of organizational and other changes to resolve problems in the business depends on their fate and survival in the market.

Key words: rapidly changing, dynamic environment, a crisis, a change in strategy, organizational transformation, activity leaders

UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, opstanak kompanija zavisi od sposobnosti menadžmenta da upravlja promjenama. U skladu sa tim, i menadžment u većini organizacija već duži period, suočava se sa značajnim promjenama, koje zahtevaju racionalno i blagovremeno prilagođavanje. Savremeni svijet, privredno okruženje i same kompanije se nalaze u stalnim promjenama i turbulencijama. Restrukturiranje, reorganizacija i druge velike promjene su veoma česte u pokušajima da kompanije rastu i /ili opstanu.

Organizacija u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži predviđanje, promjene i prilagođavanje, u svakoj od faza. U fazi rasta organizacije od malih ka srednjim neizbježan je prelazak sa preduzetničke na menadžersku organizaciju. Ta promjena je vrlo osjetljiva i često ide sa zakašnjenjem.

Organizacione promjene predstavljaju nove izazove i zahtjeve pred sve, od top menadžmenta do operativnih menadžera i do svih zaposlenih.

Ako se promjenom, posebno u uslovima krize, ne upravlja na pravi način od strane menadžera, dolazi do dodatnih gubitaka

unutar organizacije. Takođe može doći do demoralisanja zaposlenih, poremećene komunikacije, povećanja broja stresnih situacija, odlaska kvalitetnih radnika i dr.

Zaposleni žele stabilnost a pošto promjene često donose neizvjesnost kod ljudi se stvara otpor prema promjenama. U takvim situacijama i vlasnici i menadžment treba da objasne zaposlenima razloge, suštinu i cilj promjena, kako bi se obezbjedila potrebna spremnost za promjene.

U vremenu svakodnevnih promjena, borba za opstanak i profit su glavni motiv i cilj vlasnika i čitavog menadžmenta organizacije. U situacijama kada je kompanija u krizi teško se može očekivati njihova pretjerana briga za sve zaposlene. To se opravdava racionalnošću i efikasnošću, a u težim kriznim situacijama spašavanjem onog što se spasti može, očuvanjem zdravog jezgra organizacije i slicno.

Optimalna je situacija u dinamičkom i neizvjesnom okruženju u kojoj menadžment predviđa moguće djelovanje krize i ima dovoljno vremena i mogućnosti da se tome prilagodi pažljivo birajući metode i modele transformacije organizacije.

GLAVNI AKTERI I SILE U DINAMICKOM OKRUŽENJU ORGANIZACIJE

Dinamičko okruženje obuhvata "nekontrolisane" činioce i sile što utiču na uspjeh i poslovanje određene organizacije. Mikrookolinu čine akteri u neposrednoj okolini organizacije i oni utiču na njenu tržišnu sposobnost, a to su:

- kompanija,
- dobavljači,
- tržišni posrednici,
- kupci,
- konkurenti i
- javnost.

Makrookolinu čine šire društvene sile koje utiču na sve aktere u mikrookolini kompanije, a to su:

- demografske,

- privredne,
- prirodne,
- tehnološke,
- političke i
- kulturne sile

Prvenstveni zadatak svake organizacije je da radi vlastitog uspjeha opsluži i zadovolji određene potrebe izabranih ciljnih tržišta. Ipak, glavni uticaj na usvajanje leaderskog pristupa upravljanja organizacijom leži u dinamičkoj makrookolini kompanije. Sile i megatrendovi što oblikuju mogućnosti i postavljaju pretnje kako organizaciji, tako i njenim korisnicima usluga, konkurentima, kupcima i javnosti, su sa stanovišta kompanije nekontrolisane i kompanija ih mora posmatrati i na njih aktivno reagovati. Današnje dinamičko okruženje ima odlike vrlo dinamičkog razvoja i njena glavna odlika jesu stalne i neizvjesne promjene.

DINAMIČKO OKRUŽENJE I POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Prošlost organizacija se može sagledati uz visok stepen pouzdanosti ali budućnost ne može. Ona mora da bude projekcija koja je u svakom slučaju neizvjesna. Neizvjesnost poslovanja savremenih organizacija uslovljena je dinamičnim i složenim okruženjem koje dovodi do novih pravaca u poslovanju. Prema predviđanjima vodećih stručnjaka iz oblasti ekonomije i menadžmenta, na razvoj sadašnjih organizacija dominantan uticaj imaće ekonomsko, društveno, informatičko i političko okruženje. Što se ekonomskog okruženja tiče, maksimalni profit i minimalni troškovi su primarni cilj poslovanja. Društveni uticaj podrazumijeva integraciju ekonomskih i društvenih vrijednosti. Informaciono okruženje ima poseban uticaj na poslovanje preduzeća.

Da bi se ostvario profit, moraju se pratiti savremeni trendovi u razvoju nauke i tehnike, dostignuća informacione tehnologije i moderni menadžment informacioni sistem. Bolje poznavanje svih kategorija

informacionih tehnologija omogućava bolju komunikaciju na svetskom tržištu i povoljne rezultate u međunarodnoj ekonomiji. Političko okruženje je veoma bitno, naročito u pogledu donošenja važnih strategijskih odluka. Državna regulativa i politički sistem u zemlji uslovljavaju sinergično djelovanje svih faktora okruženja na razvoj poslovnih sistema i uspešan opstanak preduzeća u turbolentnoj sredini.

AKTUELNI TRENDVI KOJI DOVODE DO ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE U DINAMIČKOM OKRUŽENJU

Sve je u pokretu i promjenama i lider treba da prepozna nekoliko osnovnih sila koje utiču na današnji svijet i organizaciju koja posluje u dinamičkom okruženju i vremenu svakodnevnih promjena. To su:

- Tehnologija - 40 ljudi danas proizvede ono što je bilo potrebno da proizvede 1.200 ljudi prije 50 godina. Neko je u šali rekao da će u fabrikama budućnosti biti zaposleni samo po jedan čovjek i jedan pas. Uloga čovjeka biće da hrani psa. Uloga psa biće da spriječi čovjeka da dira mašine.
- Globalna povezanost - Polovinu centra Los Anđelesa drže u vlasništvu Japanci. Evropa se ujedinjuje, Evropska Unija prima nove članice. Kineska ekonomija jača. SAD ima stabilan razvoj. Svet je sve više povezan, sve više su svi upućeni jedni na druge.
- Merdžeri i akvizicije - U devedesetim godinama prošlog vijeka broj preuzimanja porastao je od 1.529 na početku perioda na 4.500 na kraju. Vrijednost preuzetih kompanija u 1989. godini iznosila je 600 milijardi dolara, u 1998. godini porasla je na 2.000 milijardi dolara. Merdžeri i akvizicije, a u cilju povećavanja ekonomije obima, diversifikacije i boljeg ulaska na globalna tržišta, i dalje imaju tendenciju porasta.
- Deregulacija i regulacija - Avionska industrija se nalazi pod uslovima nove

regulacije, a kao proizvod terorističkih napada u Americi. Deregulacija tržišta struje u Kaliforniji dovela je do nestašice struje. Enron i beskrupulozni brokeri izazvali su veliki skandal. Ovi slučajevi su razlog novih propisa.

- Demografija - Američka populacija stari. 21% Amerikanaca je starije od 50 godina i ova starosna grupa je grupa sa najvećim rastom u Americi. 2030. godine jedan od pet Amerikanaca biće stariji od 65 godina. Na početku ovog vijeka svega 15% onih koji započinju novi posao su belci muškarci, a 25% bele žene, ostalo su manjine, koje će u nekoj budućnosti postati većina u SAD.

Kontekst liderstva se rapidno menja od visoke neizvjesnosti, preko intenzivnog traganja za suštinom, do povezivanja kako ljudi, tako i ljudi i lidera. Osnovni trendovi su:

- Visoka neizvjesnost - Horor koji je usledio posle 11. Septembra uslovio je da se cijeli svijet osjeća mnogo manje spokojno i mnogo manje sigurno nego prije tog suludog terorističkog napada.
- Ljudi na prvom mjestu- Terorističke tragedije, nova literatura i poslovni kursevi, kao i praksa mnogobrojnih kompanija uslovlila je jednu novu realnost – da su ljudi najvažniji, da su ljudi na prvom mjestu.
- Još veća povezanost - Tehnologija je cijeli svijet povezala u jedno elektronsko globalno mjesto. Internet i mobilna telefonija pokrili su i najveće zabiti na zemaljskoj kugli.
- Socijalni kapital - Znanje je zamijenilo zemljište i finansijski kapital kao novi ekonomski resurs. Ali više ni intelektualni kapital nije superioran. To je socijalni kapital – kolektivne vrijednosti ljudi u organizaciji koji znaju jedno drugog i šta će uraditi jedan za drugog. A usred njih se uvijek nalazi efektivni lider.
- Globalna transformacija - Socijalne povezanosti i socijalni kapital prevazilaze nacionalne granice. Ta povezanost je globalna. To je odlika nove ekonomije –

i šansa za liderstvo. Globalno liderstvo znači globalno razumjevanje.

- Brzina - Brzina je direktna konsekvencija tehnologije koja nas spaja. Ona je unapredila naše živote i smanjila troškove proizvodnje.
- Promijenjena radna snaga - Sve više ljudi je samozaposleno, sve više ljudi radi kod svoje kuće. Radna snaga je sve više diversifikovana. Lideri, na osnovu ovog trenda, pronalaze odgovore na novo pitanje: kako da organizacija bude lojalna svakom zaposlenom u vremenu svakodnevnih promjena.
- Još intezivnija potraga za suštinom - Ma kako to zvali: spiritualnost, religija, vjera ili duša, jasan je trend u poslovnim organizacijama prema sve većoj otvorenosti ka spiritualnoj, emocionalnoj strani. Knjige o spiritualnom su regularno na bestseler listama na čelnom mjestu, FORTUNE magazin je 2001. godine kao naslovnu priču svog magazina imao temu o religiji u biznisu. Zadatak lidera jeste da proizvede klimu na poslu i stvore takve međuljudske odnose, kako bi ljudi donijeli na posao i svoje duše, ne samo ruke i um.

POJAVNI OBLICI KRIZE U ORGANIZACIJI

Sadašnja ekonomska kriza jeste samo jedan jak talas koji pogadja organizacije. Efekti krize neće podjednako uticati na različite privredne grane, na male, srednje i velike kompanije, na stabilne ili manje stabilne kompanije. Organizacije su već naviknute na brojne krizne udare. Među eksterne faktore propadanja kompanije mogu se navesti: jakanje konkurencije i nemogućnost da kompanija prati tu konkurenciju a što stvara nekonkurentnost sopstvenih proizvoda; nagle tehnološke promjene koje kompanija ne može da isprati; socijalno-politički potresi u nacionalnim i međunarodnim okvirima; opadanje životnog standarda stanovništva; naglo povećanje cijena ulaznih resursa, sirovina; promjene uslova kreditiranja; pad

vrednosti nacionalne valute; visoka inflacija i dr. Da ne bi doživjelo kolaps, organizacija odnosno njen menadžment mora pronaci puteve i odgovore na dejstvo iz okruženja razlicitom vrstom strategije, promjenom poslovne politike i sl. Na uticaje iz okruženja mnogo je teže reagovati i naci odgovarajuca rješenja. U toj situaciji rješenja se najčešće nalaze u prilagodjavanju novonastalim uslovima poslovanja..

Do krize organizacije ne mora doci samo zbog poremećaja u eksternom okruženju. Mnoge kompanije su propadale najvećim dijelom usljed svojih internih problema. U suštini mnogo značajniji uzroci propadanja organizacije su internog karaktera. Za razliku od eksternih faktora, organizacija može lakše i efikasnije uticati na njih kako bi zaustavila slabljenje performansi organizacije, loše poslovne rezultate i u krajnjoj liniji sprecila kolaps i propast firme. Medju interne uzroke krize preduzeca najčešće se javljaju: nizak nivo produktivnosti; visoki troškovi proizvodnje pa time i cijene proizvoda; nedostatak finansijske kontrole; nedostatak obrtnih sredstava; hronicna nelikvidnost; visoka stopa nenaplaćenih potraživanja; nekvalitetan marketing i prodaja; visoka zaduženost firme, na kraju nekvalitetan menadžment firme. I sami vlasnici i menadžeri cesto su uzrok kriznih situacija: prevelike ambicije, želja za brzim razvojem, širenje kapaciteta i poslovnih delatnosti u razlicite oblasti privrede, kupovina drugih preduzeca sa lošim karakteristikama, preterano poverenje u postojeci menadžment i dr.

U kriznoj situaciji uprava organizacije (vlasnici i menadžment) imaju na raspolaganju više mogućih modela transformacije organizacije kao nacin izlaska iz krize. Ovi modeli nisu lokalni izum vec se koriste u citavom svijetu. Koji ce model biti izabran i primjenjen zavisi od uzroka, karaktera i obima krize. Tako se mogu primjeniti parcijalni ili sveobuhvatni modeli koji znace radikalnu strategiju zaokreta, duboke transformacione promjene. U nekim situacijama pribjegava se onim metodama

transformacije koja daju brza i kratkorocna rešenja.

Prije nego što se donese odluka o primjeni odgovarajućeg modela transformacionih promjena za izlazak iz krize najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment koji ne predpostavlja samo promjenu postojećeg menadžmenta ili dovodjenje novog, vec uspostavljanje takvog ambijenta u kompaniji koji zahtijeva brzu i usmjerenu akciju svih nivoa organizacije. Postojeci menadžment se cesto mijenja zbog uloge koju je imao u neblagovremenoj identifikaciji pojave i rasta krize, sopstvenih grešaka koje je cinio iz nemara ili neznanja. Teško je ocekivati da isti menadžment bude sposoban da da rješenje izlaska iz krize.

Krizni menadžment prvo identifikuje situaciju i daje dijagnozu stanja, analizira proizvodne, tržišne i finansijske karakteristike organizacije pa tek onda preduzima mjere izlaska iz krize ili strategiju zaokreta.

TAKTIČKE MJERE ZA UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMJENAMA

Upravljanje organizacionom promjenom podrazumijeva preduzimati nekoliko međuzavisnih taktičkih mjera u okviru jedne cjelovite strategije i koje se trebaju sprovoditi a to su: Svijest i vizija.

Svijest je sposobnost sagledavanja problema na način kakvi oni i jesu. Vizija je sposobnost sagledavanja mogućnosti kojih u stvarnosti još nema. I jedno i drugo su vještine od neprocenjivog značaja za uvođenje promjena u organizaciju i efikasni menadžment. Svijest i vizija podrazumijevaju i postavljanje pitanja kao što je „koga još mogu uključiti da mi pomogne u rješavanju problema i ostvarenju vizije“. Ovaj se proces često naziva –faktorska analiza-. Kao što je Chiu Ming prije mnogo vijekova rekao rat možeš dobiti ako upoznaš neprijatelja. Sa više pozitivnog duha, mi bismo rekli –da biste uspješno upravljali promjenama potrebno je da poznajete učesnike tog procesa. Spremnost za rješavanje problema. Kao i temelji jedne kuće, interaktivni meduljudski odnosi ljudi u rješavanju problema predstavljaju osnov

za sve buduće aktivnosti. Odnosi povjerenja i razumjevanja bitno utiču na olakšavanje procesa odlučivanja i rješavanja problema. Definisanje i analiza problema. Definisanje problema i mogućnosti za njegovo rješavanje uopšte nisu jednostavan zadatak. Ponekad je neophodno redefinisati ili problem ili mogućnosti za rješenje. Definisanje stvarnog problema je za mnoge menadžere složen zadatak. To je vjerovatno zbog toga što je kratkoročno gledano mnogo jednostavnije rješavati simptome i pored toga što stvarni problem i dalje ostaje neriješen. Nakon što se stvarni problem definiše i utvrde mogućnosti njegovog rješavanja, obaveza analize problema postaje mnogo jednostavnija. Planiranje aktivnosti. Nakon identifikacije stvarnog problema (ili mogućnosti njegovog rješavanja) i analize svih aspekata, sledeći korak je utvrđivanje najcelishodnijeg plana implementacije rješenja, što podrazumijeva:

- Sužavanje mogućih opcija i definisanje prioriternih akcija
- Sagledavanje mogućih posledica (kratko i dugoročnih efekata)
- Utvrđivanje plana akcije (najadekvatnije mere ili kombinacija aktivnosti)

Opcije su najbolji prijatelj menadžerima. Bez njih menadžment nije moguć. Ako nema opcija, nema o čemu da se odlučuje. Ako nema o čemu da se odlučuje, čemu onda menadžeri. Planiranje toka akcije znači odlučivanje o tome ko će šta činiti, s kim, u kom vremenskom roku i s kojim resursima, kao i procjenu uspješnosti akcije. Planiranje podrazumijeva odlučivanje i upravo zbog toga predstavlja važnu obavezu menadžmenta.

„Svako može nešto razbiti u paramparčad. Trik je da se djelovi ponovo sastaviti a da se pri tome ne oštete.” David Nadler

PROCES ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE U DINAMIČKOM OKRUŽENJU

Ne postoji opšte prihvaćen i „idealnan“ proces transformacije organizacije u

vremenu svakodnevnih promjena i rijetko se može primjenjivati u procesu drugih organizacija. Poslovna transformacija organizacije čini orkestrirano redizajniranje genetske arhitekture organizacije ostvarujući to radeći simultano preko četiri dimenzije transformacije „4R“ i to: reframing (reusmjeravanje) restructuring (restuktuiranje), revitalization (revitalizacija) i renewal (obnova). Model poslovanja organizacija u vremenu promjena je potrebno spojiti sa ljudima i posmatrati ga kao živi organizam.

Reusmjeravanje predstavlja prvu fazu transformacionog procesa koja se odnosi na promjenu koncepcije o tome šta je organizacija danas i šta ona može postići u budućem periodu u svjetlu novih okolnosti i u vezi tim podrazumjeva promjenu vizije, misije i razvojnih odluka vezanih za nove proizvode, tehnologije, tržišta, ljudske resurse itd. Prvi korak u takvoj aktivnosti je neophodnost mobilizacije zaposlenih da ovladaju mentalnom energijom, tačnije da bi se nahranio transformacioni proces i za to je potrebna inspirativna vizija, osjećaj posvećenosti i prvržnosti transformacionoj promjeni putem izgradnje jedinstvenog sistema mjerenja ciljeva za sve bitne poslovne aktivnosti organizacije. Ostvarenje ili dostizanje stanja mobilizacije zaposlenih podrazumjeva proces sakupljanja mentalne energije neophodne za napajanje transformacionih promjena, gdje je rezultat razvoj nsvijesti kod zaposlenih o neophodnosti transformacije.

Restruktuiranje podrazumjeva podizanje unutrašnje sposobnosti organizacije do takmičarskog nivoa i uključuje konstruisanje ekonomskog modela koji će biti sposoban da odgovori na pitanje gdje i kako se mogu kreirati nove dodatne vrijednosti. Konstruisanje ekonomskog modela zahtjeva raščlanjivanje poslova i aktivnosti organizacije (od vrha prema dole) u finansijskom smislu, kako bi se identifikovali izvori za sticanje konkurentne prednosti. Restruktuiranje bi bilo nemoguće bez postavljanja adekvatne fizičke infrastrukture i redizajniranja radne

arhitekture. Kao što je u ljudskom životu nerazdvojna interakcija između uma i tijela tako je i kod bio korporacija i restrukturiranje se bavi tijelom organizacije.

Revitalizacija se odnosi na razvoj kako postojećih poslova tako i otvaranje novih, putem što čvršćeg povezivanja sa dinamičkim okruženjem u sve globalnoj ekonomiji. Revitalizacija obuhvata tri hromozoma kroz ostvarenje tržišnog fokusa, stvaranja novih poslova i promjena pravila kroz informacionu tehnologiju. Fokusiranjem tržišta obezbjeđuju se neophodne informacije organizaciji za potrebe njene adaptivnosti i dobrog odnosa prema okruženju. Stvaranje novih poslova donosi rizik, ali i razvoj multi-inventivnih jezgra kompetentnosti, izradnjom alijansi i pravljenjem akvizicija. Promjena pravila kroz informacionu tehnologiju podrazumjeva usavršavanje pravila i procedura tj poslovanja organizacije u cjelini.

Obnova obuhvata prevashodno ljudske resurse i njihovu obnovu i podmlađivanje. Ovo je najteži i najvažniji dio transformacije organizacije. Obnova uključuje razvoj sistema nagrađivanja, izgradnja individualnog učenja i razvoj organizacije.

NOVI KONCEPTI I PRISTUPI U TRANSFORMACIJI ORGANIZACIJA

“Promjene se više ne mjere godinama, pa čak ni mjesecima, nego sve češće satima i minutama” čime se stvara potreba za novim rješenjima u organizaciji preduzeća. Teško je izdvojiti iz mnoštva novih prijedloga ona rješenja koja su odgovarala potrebama, odnosno koja su se pokazala uspješnim (nejasno formulisanje, nekorektna izvedba). Fenomen ubrzanja promjena dovodi do posebnog oblika rekonstrukcije organizacije i jednostavno se interpretira kao smanjenje u veličini organizacije i označava se kao downsizing. Takav oblik rekonstrukcije pored toga što dovodi do smanjenja veličine organizacije dovodi do stanjenja hijerarhije i fleksibilnije strukture koja se lakše prilagođava tempu svakodnevnih

promjena na globalnom tržištu. Takođe u organizacionim transformacijama primjenjive su u zavisnosti i strategije spoljnog snadbjevanja (outsourcing), strategija početka novog i boljeg poslovanja (reinženjering), izbalansirana lista mjerila, strategija kao revolucija i svi drugi najnoviji trendovi zavisno od prilika i uslova. Reinovacija pomoću reinženjeringa - potpuni zaokret u oblikovanju strukture organizacije, istovremeno znači definitivno napuštanje nekih tradicionalnih rješenja i njihova zamjena novim rješenjima prilagođenima novim uslovima poslovanja - pažnja na proizvodno-poslovni proces u cjelini, a ne na dijelove pojedinačno.

- T-oblik organizacije - napredak u tehnologiji i tehnici dopušta veći broj podređenih jednom rukovodiocu, obavljanje posla kući, oblikovanje plitke organizacije, velika fleksibilnost organizacije - no treba biti izuzetno oprezan pri izboru tehnologije (fleksibilna, a ne kruta).
- Paralelni inženjering - organizacijsko povezivanje pojedinih područja (kompjuterska sinhronizacija), odnosno dijelova preduzeća u cilju skraćivanja vremena, a i time smanjenja troškova proizvodnje.

NEOPHODNOST ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE U VREMENU PROMJENA

Svjesni velikih promjena u dinamičkom okruženju, čelni ljudi velikih kompanija, podstaknuti razmišljanjima naučnika, počeli su da govore o novim oblicima organizacije, odnosno o re-inventiranju kompanija. Promjene u organizaciji, ustupile su mjesto transformaciji, zaokretu (turnaround), prevratu (turnabout), re-inženjeringu, kulturnoj obnovi i sl.

Posljedica toga je stvaranje novih oblika radnog okruženja, kao što su (mnoga još u eksperimentalnoj fazi):

- mrežna organizacija,
- učeća organizacija,
- transnacionalna organizacija,
- virtuelna korporacija.

Sami nazivi ukazuju da ovakvim oblicima organizacije prije mogu da upravljaju ljudi iz sveta nauke, nego profesionalni menadžeri. Dalje, sadržaj pojmova ovih modela organizacije ukazuju na nepostojanje granica ovih organizacija, što opet – eliminiše značaj menadžera.

„Top“ menadžment nije eliminisan. On – i dalje – postoji. Međutim, eliminacija menadžera srednje linije, ohrabrila je „top“ menadžere da sebe vide kao lidere, vizionare, čarobnjake, moćnike – svakojako, ali ne kao menadžere.

Izvršni direktori, kao sloj menadžmenta, koji se nalazi između menadžmenta srednje linije i „top“ menadžmenta – polako nestaju iz svih modela organizacije menadžmenta. Razlog za to može se tražiti u činjenici da talentovani, obrazovani mladi ljudi, sve češće, svoju budućnost vide u visokoprofesionalnoj, konsultantskoj, ekspertskoj i preduzetničkoj karijeri. U svemu ovome, ali ne i u karijeri menadžera. Očigledno, broj menadžera se rapidno smanjuje. Potreba za njihovim „razmještajem“ na širem prostoru organizacije sve je manja. Sadržaj rada menadžera dramatično se sužava. Njihova karijera se skraćuje. Međutim, potrebe organizacije za fundamentalnim funkcijama menadžera, i dalje, ostaju:

- planiranje,
- organizovanje,
- motivisanje i
- kontrola.

Organizacija bez hijerarhije i menadžerskog upravljanja je nemoguća. Ona može biti blaža, segmentirana, neformalna, uz uključivanje svih zaposlenih, ali potpuno egalitarna organizacija – ne postoji.

Ništa nije vječno osim promjena. Upravo one omogućavaju da se nešto dešava. Danas se smatra da su promjene prirodno stanje organizacije, a neki stabilnost. Te promjene označavaju proces mijenjanja komponenti, stvaraju nove poslove, a neki autori smatraju da su inovacije i promjene isto. Značajan faktor je tajming (optimalno vrijeme). Promjene mogu biti planske i neplanske. Podrazumijevaju promjenu tehnologija, struktura i ljudi.

ZNAČAJ „ORGANIZACIJE KOJA UČI“ U POSLOVNIM TRANSFORMACIJAMA

Današnji menadžeri suočeni su sa okruženjima u kome dolazi do promjena brzinom bez presedana. Kao rezultat, mnogi predhodni pristupi i principi kreirani za svijet koji je bio stabilniji i gdje je bilo moguće predvidjeti – ne mogu više da se primjenjuju. Organizacije dvadeset prvog vijeka moraju da imaju sposobnost da brzo uče i reaguju. Te organizacije će voditi menadžeri koji mogu efektivno da se suoče s konvencionalnom mudrošću, da upravljaju bazom znanja organizacije i da čine potrebne promjene. Te organizacije će morati da budu organizacije koje uče – to jest, takve koje su izgradile kapacitet da neprekidno uče, da se prilagođavaju i da se mijenjaju. Usporedni parametri po određenim segmentima između tradicionalne i učeće organizacije je:

- Organizacija može se adaptirati promjenama i inicirati promjene u svojoj sredini ukoliko je sposobna da uči.
- Organizacija koja uči podstice kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima.

Peter Senge propisuje pet disciplina učenja i to:

- licno usavršavanje,
- mentalni modeli,
- zajednička vizija,
- timsko učenje i
- sistemsko razmišljanje.

U "organizaciji koja uči", svi zaposleni su odgovorni za lično usavršavanje i da učeći proširuju lične sposobnosti za kreiranje najpoželjnijih rezultata svoje organizacije. Svi članovi organizacije moraju se usavršavati i razvijati. Učenjem se povećava znanje koje je pretpostavka za efektivnu i efikasnu akciju. Organizacije treba da žude i raduju se promjenama, a ne da ih se plaše i izbjegavaju. "Organizacija koja uči" mora obezbjediti prevazilaženje "odbrambene rutine" i kreirati različite mentalne modele, koji će doprinjeti poboljšanju njene konkurentske pozicije. Zajedničkom vizijom se gradi smisao posvećenosti, tj. privreženosti članova grupe. Dobro je da menadžeri povremeno provjere da li su zaposleni prihvatili i razumjeli viziju. Ljudi moraju da uče kako da rade zajedno da bi postigli zajednički cilj. Timsko učenje postoji kada dvije ili više individua zajedno uče iz istog iskustva ili aktivnosti. Učenjem u timu poboljšava se konverzacija i vještina razmišljanja, tako da se ljudi u grupi mogu pouzdanije i svestranije razvijati i poboljšati sposobnosti.

Sistemska razmišljanje nam pomaže da vidimo kako izmjeniti organizaciju efektivnije i efikasnije u skladu sa ekonomskim, tehnološkim i drugim menadžment izazovima u sve više globalizovanom svijetu. "Organizacije koje uče", ugrađuju u svoj sistem – sistemsko razmišljanje o adaptiranju promjenama i iniciranju promjena u svojoj sredini. One su u svemu fokusirane na potrošače, inovaciju i kvalitet i učenje sa sistematskim pogledom na svijet "Organizacija koja uči" je zasnovana na timovima i integraciji zaposlenih u timove, kao i kulturi koja podstiče na osamostaljivanje i razvoj.

Organizacije i menadžment u njima sa orijentacijom na individualce i zadatke i kulturu usmjerenu na efikasnost i rezultate, ima u osnovi otpor na promjene i proizvodnu filozofiju u poslovanju i to treba da predstavlja prošlost u poslovanju organizacija.

Napredak predstavljaju organizacije koje priznaju promjene, ali su svoj fokus zadržale na adaptivnosti tim promjenama.

Svakako da koncept "organizacije koje uče" predstavlja najveći pomak u evoluciji "učeće" organizacije.

MENADŽMENT ZNANJA KAO JEZGRO KOMPETENTNOSTI U ORGANIZACIONIM PROMJENAMA

Menadžment znanja se definiše kao kolektivno znanje (uključujući iskustvo, vještine, podatke i informacije) jedne organizacije i ima veliku ulogu i značaj za uspješno poslovanje organizacija u vremenu svakodnevnih promjena i veoma dinamičkom okruženju.

Menadžment znanja zauzima centralno mjesto u jezgri kompetentnosti organizacija koje posluju u uslovima neizvjesnosti, turbulencija i izrazitoj dinamici zahtjeva u poslovanju.

Upravljanje znanjem je danas naširoko poznat pojam i praktikuje se u mnogim organizacijama, a korisno je pogledati unazad u prošlost na ovaj "stari", ali i novi pojam i vidjeti kako su se dijelovi tog područja razvijali. Upravljanje znanjem kao i svaki sistem ima svoju vrijednost kako u prošlosti tako i u sadašnjosti, ta njegova kombinacija s novim idejama "koje su svi ionako znali" ljudima koji ga koriste daje mogućnost novog pogleda na stvari.

Globalizacija je najočigledniji i najjasniji krivac. Kompleksnost i obim globalne trgovine, količina globalnih učesnika, proizvoda i distribucionih kanala je veća nego ikada. Ubrzanje svih elemenata globalne trgovine uglavnom zbog informacione tehnologije, i opadanje centraliziranih ekonomija stvorili su pravu pomamu unutar organizacija koje pokušavaju što brže na tržištu ponuditi nove proizvode i usluge i na što širem tržištu. Ova situacija globalnih razmjera dovodi

organizaciju pred pitanje "što zna?", "ko zna?" i "što ne zna, a trebala bi znati?"

Tri su prakse koje su doprinjele najviše upravljanju znanjem. To su upravljanje informacijama, upravljanje kvalitetom i upravljanje ljudskim resursima.

Upravljanje informacijama se razvilo tokom sedamdesetih i osamdesetih godina, a fokusira se na manipulisanje informacijama, vrednovanjem informacija, operacijskim tehnikama, neovisno o informacijskoj tehnologiji koja se koristi.

U vrijeme velike konkurencije i stalnih inovacija, posjedovanje prave informacije u pravo vrijeme osigurava kompaniji vodeći položaj na tržištu i stvara održivu konkurentsku prednost. Otvara se i mogućnost stvaranja velike baze podataka sa ciljem održavanja i povećavanja tržišnog učešća, kao i profita. Bitno je u pravo vrijeme otkriti šta konkurenti rade i šta namjeravaju raditi.

Pravilan menadžment znanja omogućuje pojedincima, na svim nivoima organizacije, pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih zadataka dajući doprinos ispunjenju sveukupnih ciljeva organizacije. Međutim, u organizaciji nije dovoljno samo priznavanje vrijednosti akumuliranog znanja ili mudrosti. Menadžeri moraju namjerno da upravljaju tom bazom znanja. Menadžment znanja podrazumijeva kultivisanje kulture učenja gdje članovi organizacije sistematski prikupljaju znanje i dijele ga s drugim u organizaciji da bi postigli bolji učinak. Menadžment znanja ima za cilj da poboljša efektivnost organizacije povećanjem intelektualne specijalizacije i sposobnosti, se rade prave stvari, da poveća efikasnost (raditi prave stvari na pravi način), smanji ponavljanje posla, poboljša usredsređenost i eliminiše rad koji može biti automatizovan. Cilj organizacije zasnovane na znanju uključuje kongnitivno učenje, obnavljanje i održivost.

PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIONE KULTURE U PROCESU TRANSFORMACIJE

Organizaciona kultura mora biti predmet posebne analitičke pažnje nosilaca upravljanja znanjem. Jer, samo na taj način mogu se steći spoznaje o njenom uticaju na performanse upravljanja znanjem, i

što je posebno značajno, uočiti potrebe njenog mijenjanja i transformisanja, odnosno redefinisanja njenih performansi. Redefinisanje performansi organizacione kulture je proces koji treba vršiti u cilju stvaranja pretpostavki koje omogućavaju (dugo) trajno povećavanje efikasnosti upravljanja znanjem. Riječ je o dinamičkom procesu koji obuhvata razvoj postojećih performansi organizacione kulture, koje povoljno utiču na uspješnost procesa upravljanja znanjem, s jedne, i blagovremeno kreiranje novih dimenzija, s druge strane. Pri tome, u savremenim organizacijama, naglasak treba biti dat razvoju, odnosno kreiranju sljedećih karakteristika:

- Inovativnost i spremnost na rizik. Step en ohrabivanja zaposlenih da budu inovativni i da preuzmu rizik.
- Vođenje brige o detaljima. Step en izloženosti zaposlenih preciznostima, analizama i brizi o detaljima.
- Orjentacija prema rezultatima. Step en fokusiranja menadžmenta na rezultate i izlaze prije nego na tehnike i procedure koje se koriste za ostvarivanje tih izlaza.
- Orjentacija prema ljudima. Step en na kojem menadžment odluke uzimaju u obzir njihov izlazni uticaj na ljude u organizaciji.
- Orjentacija prema timovima. Step en koji radne aktivnosti organizuje kao timske prije nego kao individualne.
- Agresivnost. Step en na kome je osoblje agresivno i kompetentno prije nego nonšalantno.

Aktuelnost Menadžmenta znanja će permanentno rasti. To je i prirodno. I to ne samo zbog činjenice da se najveći broj organizacija u razvijenim zemljama nalazi u procesu transformacije u organizacije znanja, već i zbog činjenice da se cjelokupna ljudska civilizacija nalazi u procesu transformacije u Društvo znanja- društvo čiji će razvoj (i opstanak!) u najvećoj mjeri zavisiti od uspješnosti upravljanja znanjem.

PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIONE KULTURE U PROCESU TRANSFORMACIJE

“Uzrok neuspjeha mnogih organizacija je previše menadžmenta, a premalo liderstva.”

Liderstvo, kao fenomen o kome se sve više razmišlja, govori i piše, postao je bitan i nezaobilazni činilac svih uspješnih organizacija. Nova generacija lidera suočava se sa izazovom stvaranja i funkcionisanja organizacija u kojima će svaka osoba moći da razvije sve svoje potencijale, kao i da se oseća vrednim, korisnim i bitnim djelom organizacije. Za to je potrebna, prije svega, vizija čiji je inicijator lider, a koju će zajednički donijeti i prihvatiti svi zaposleni, a potom sa punom posvećenošću pristupiti njenoj realizaciji.

Mnoge velikesvetske kompanije su stvorile svoje ime, pozicije i bogatstvo zahvaljujući upravo uspješnom funkcionisanju koncepta po kojem je lider glava, a organizacija tijelo. Stručnjaci sa pravom public relations nazivaju “korporativnim komuniciranjem”, definišući ga kao stalnu i osmišljenu komunikacijsku politiku organizacije, okrenutu podjednako spoljnom svijetu i internim strukturama, čiji je cilj stvaranje kvalitetnog identiteta organizacije i njenog pozitivnog “imidža” u javnosti, koji će omogućiti postizanje strateških ciljeva organizacije.

Pitanje ujednačenosti IDENTITETA (ono što organizacija jeste) i “IMIDŽA” (ono što javnost misli o organizaciji) predstavlja ključno pitanje za sve organizacije. Međutim, po pravilu sve organizacije koje svoj identitet podrede “imidžu” traju kratko i ubrzo sledi njihov pad i nestanak. Sve organizacije koje razmišljaju strateški, na duge staze - trude se da prije svega na visok nivo podignu identitet organizacije.

NEOPHODNE KOMPETENCIJE LIDERA I MENADŽERA ZA USPJEŠNU TRANSFORMACIJU

Postavlja se pitanje zbog čega pojedini menadžeri u svojim nastojanjima uspiju, a drugi ne, ili zbog čega neki evidentno

kvalifikovani menadžeri u novim uslovima ne ostvare očekivane rezultate? Eksperti vjeruju da odgovor ne leži u intelektualnoj sposobnosti ili znanju kojim menadžer raspolaže, već u njegovim liderskim osobinama. “Guru” modernog menadžmenta, prof. Peter Drucker, prema sopstvenim riječima, za vrijeme svoje duge profesionalne karijere upoznao je mnogo uspješnih lidera. Svi su se oni međusobno razlikovali. Ipak, svi su oni imali jednu zajedničku ličnu karakteristiku - a to je da su imali malo ili nimalo “harizme”. Oni nisu bili “rođeni” lideri, već su zahvaljujući uspješnom i promišljenom radu postali lideri. Ipak, svi su oni znali 4 jednostavne stvari:

- Lider može biti samo onaj koji ima sljedbenike. Svi su oni bili veoma svjesni značaja međuljudskih odnosa sa ljudima koji su ih sledili i posvećivali su tom odnosu veliki značaj.
- Uspješni lideri nisu oni koje ljudi vole ili gledaju sa divljenjem. Uspješni su oni čiji sljedbenici rade prave stvari.
- Liderstvo ne čini popularnost, već rezultati. Svaki korak lidera se pažljivo prati. Zbog toga on moraju da budu primjer drugima.
- Liderstvo ne čini položaj, titula, privilegija ili novac. Liderstvo je prije svega odgovornost.

Bez obzira na razlike u karakteru, stilu rukovođenja, sposobnostima i interesima, svi oni se ponašaju na sličan način:

1. Ne počinju sa pitanjem: “Šta ja želim?”, već sa pitanjem: “Šta treba da se uradi?”
2. Sljedeće pitanje je: “Šta ja to važno što ja treba da uradim?”, U čemu će se najbolje odslukati njihova snaga i uspješnost.
3. Stalno se pitaju: “Šta su misija, vizija i ciljevi organizacije? Šta je to što je čini uspješnom?”
4. Veoma uvažavaju različitost ljudi, i nikada oko sebe ne okupljaju ljude slične sebi. Gotovo nikada ne razmišljaju o tome da li im se neka osoba dopada ili ne, ali su potpuno određeni i netolerantni kada se postavi pitanje kvaliteta rada, standarda

- ili urednosti koje ljudi imaju
5. Ne plaše se kvaliteta ili snage svojih kolega. Divan primjer je Dale Carnegie, koji je želeo da na njegovom nadgrobnom spomeniku stoji: "Ovde počiva čovjek koji je u svom poslu okupljao ljude bolje od sebe."
 6. Nastoje da uvijek kada se pogledaju u ogledalo, budu mirne savjesti. Na taj način se brane od najvećeg iskušenja - da umjesto pravih rade popularne stvari, ili pak da preduzimaju aktivnosti koje su nekorektne ili zlonamerne.
 7. Konačno, svi ovi uspješni lideri nisu "propovijednici". Oni treba da su ljudi od akcije, i prije svega dobri radnici.

Ono što razdvaja lidere od onih koji to nisu jeste:

- energija i upornost - Uspješni lideri su, po pravilu, izuzetno agilni, aktivni, stalno u pokretu, i obično rade više od drugih. Nolan Bushnell, osnivač kompanije Atari, rekao je: "Najvažnije je ustati sa stolice i nešto raditi. Ne sutra, ne sljedeće nedjelje, već danas!"
- znanje i kompetentnost - Istraživanja pokazuju da veliki broj lidera ima ne samo visoko već i široko obrazovanje, i da su stalno u potrazi za novim znanjima i informacijama.
- inteligencija - Liderstvo i inteligencija su usko vezani. Visoko obrazovanje je pokazatelj inteligencije, ali svakako ne i jedini. Inteligentni lider sa lakoćom prihvata i "obrađuje" sve informacije. Inteligencija je takođe povezana sa lakim izražavanjem. Jedna izreka kaže: "Dobar menadžer je onaj koji lako objasni osobi koja teško razumije, i koji lako razumije osobu koja teško objašnjava."
- Dobra procjena - Zdrav razum je takođe pokazatelj inteligencije, jer zaposleni se uvijek pitaju: "Da sve ovo ima smisla? Da li je razumno? Da li se na ovo možemo osloniti?" Uspješni lideri se uzdaju u svoj zdrav razum, ali često i u svoj instinkt (management by guts).

- Lični integritet - Lideri svojom snažnom ličnošću privlače druge ljude, ali je veoma važno da povjerenje koje steknu, svojim ponašanjem i zadrže.
- Samopouzdanje - Strahujući od neuspjeha i njegovih posledica, mnogi ljudi su nespremni da preuzmu rizik. Za razliku od njih, lideri znaju kako da preuzmu vođstvo u složenim situacijama. Samopouzdanje lidera zasniva se na čvrstim uverenjima, jasnoj viziji i dotadašnjim ostvarenjima. J.C. Agnew, američki industrijalac, rekao je: "Na početku, samo razmišljam o tome kako ću uspjeti, a ne šta ću raditi ako ne uspem."
- Kreativnost i inicijativa - Nastojanje da se uvijek bude "korak ispred" je veoma važna karakteristika lidera. Opređenje da se bude nezavistan od grupe i okruženja i spremnost da se pokreću inicijative, naglo promijeni pravac u vrijeme kada druge kompanije idu "uhodanim stazama", donela je mnogim kompanijama strateške prednosti.
- Objektivnost - Uvažavanje činjenica je jedna od bitnih komponenti svakog lidera.
- Komunikacija - Lideri su izvanredni u komunikaciji. U stanju su da pronađu zajednički jezik sa mnogo različitih tipova ljudi, da smanje tenziju u razgovoru sa konfliktnim ličnostima, ali isto tako da pronađu zajedničke elemente za kompromis. Iznad svega, veoma vode računa o osećanjima drugih.
- Entuzijazam i optimizam - Istraživanja pokazuju da podređeni svoje uspješne lidere blisko povezuju sa ovim karakteristikama. Entuzijazam i optimizam se očigledan pokazatelj samopouzdanja.

Kompetencije menadžera, koji pretenduju da uspješno vode organizaciju u vremenu promjena i procesima transformacija mogu se svesti na – četiri grupe karakteristika i to:

1. Zapažajuca sposobnost podrazumijeva da uspješni menadžeri, ili oni koji

pretenduju to da budu – moraju stalno da prikupljaju informacije. Danas je informacija osnovna pokretačka energija kompanije. Savremeni menadžer mora da osmatra okruženje, analizira različite situacije, apstraktno misli, sagledava događaje prije nego što se oni dogode. Isto tako, treba da iskažu sposobnost da složene pojave pojednostave i prilagode ih spoznajnim mogućnostima drugih.

2. Dobar menadžer mora da posjeduje sposobnost interpersonalnog organizovanja. Naime, on mora da zna da njegov lični uspjeh zavisi neposredno od njegovog kadrovskog okruženja, bilo da su to njemu subordinirani članovi organizacije, ili oni koji su mu nadređeni. U tom smislu, menadžer mora da nalazi dobre vlastite ljude, da ih organizuje u dobre radne timove, koje će razvijati sa težnjom postizanja izuzetnih poslovnih rezultata.
3. Sposobnost jasnog i preciznog prezentovanja problema znači da dobar menadžer mora da bude elokventan, interesantan u predstavljanju problema i zadataka svojim kolegama, sugestivan i ubedljiv. On, takođe, mora da bude svijestan činjenice da uspješan menadžer više od 80% svog dnevnog radnog vremena provede u komuniciranju.
4. Jedna od glavnih menadžerskih vještina je da znaju da motivišu ljude. To, prije svega, podrazumijeva sposobnost definisanja ciljeva kompanije, a zatim – utvrđivanja sredstava, tehnika i alata potrebnih da bi se ti ciljevi ostvarili. U tom smislu, najvažnije je pokretački djelovati na ljude. Motivi mogu biti moralni i materijalni. Ovi drugi su važniji, ali ni moralne ne treba zanemarivati. Svaki pojedinac u organizaciji može biti radno motivisan. Međutim, nivo motivacije zavisiće od nivoa njegovih aspiracija usmjerenih ka uspjehu organizacije i ličnom uspjehu.

MOGUĆI OBLICI POSLOVANJA ORGANIZACIJA U BUDUĆNOSTI

Međutim, u budućnosti, za koju je teško reći da li je bliska ili daleka – i ove sve funkcije će odumreti jer će biti nekompatibilne sa novim oblicima organizacije, koji se već naziru, a kakva je, već pomenuta – virtuelna organizacija. U tom smislu, saznavna funkcija menadžera približava se određenim ograničenjima, koja su prouzrokovana sve većom, bolje reći ogromnom količinom informacija, koje – iako bez limita – ljudski um neće moći da prikupi, analizira i upotrijebi, a bez pomoći inteligentnih mašina. Tako će artifičijelna inteligencija preuzeti funkciju sakupljanja, klasifikovanja i obrade informacija. Ljudski um određivaće svrsishodnost i upotrebu informacija, ali – to neće više raditi menadžeri, već svi ljudi u organizaciji, bilo pojedinačno, timski ili kolektivno, a prema potrebama posla, odnosno konkretnog radnog zadatka koji obavljaju. Kada je funkcija interpersonalnog, odnosno kadrovskog organizovanja u pitanju – i ona postepeno gubi na značaju, s obzirom da moderni oblici organizacije insistiraju na timskom radu, odnosno modelima kao što je tzv. matična organizaciona struktura, sa razuđenim tipom menadžmenta, gde se upravljačke funkcije gube zahvaljujući njihovom rasejavanju po organizaciji. Tako spontano počinje da funkcioniše model „svako svoj menadžer“, gde ad-hoc operativno organizovanje prati liniju strateškog organizovanja utvrđenog konsensusom svih zaposlenih. Funkcija prezentovanja problema i komunikacije izgubiće na značaju onog trenutka, kada većina zaposlenih ovlada savremenim sredstvima komunikacije, prije svega – multimedijalnom komunikacijom, čiji je glavni nosilac globalna komunikaciona mreža Internet.

U budućnosti će funkcija motivisanja sa menadžera da pređe na radne timove, odnosno na organizaciju samu po sebi. Osnovni pokretač radnih aktivnosti biće konkurencija, odnosno, takmičarski duh

koji će vladati između članova radnih timova, odnosno cele organizacije. Svakako, ovu vrstu motivacije pratiće i odgovarajuća materijalna motivaciona koncepcija, koja će, takođe biti razvijena timskim radom. Dakle, može se zaključiti da menadžment na kraju dvadesetog vijeka počinje da odumire. Naime, kao pozicija rezervisana za elitu sve manje ima značaja, jer, kao što je već rečeno, njegove funkcije postaju izlišne za organizaciju trećeg milenijuma.

ZAKLJUČAK

Poslujući u dinamičkom okruženju i u svijetu svakodnevnih promjena u uslovima diskontinuiteta, transformacione promjene se sve više javljaju za menadžere i zaposlene kao „putovanje“ bez kraja tj kao kontinuirana i neizvjesna aktivnost. Izgradnja modela revolucionarnih promjena pred menadžment teoretičare postavlja težak zadatak a pred menadžere, poslovne lidere predstoji život sa nesanicom i život bez daha.

Pravovremena transformacija organizacije u savremenim uslovima poslovanja, predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja organizacije jednako kao i uslov njenog oporavka i opstanka. Može se konstatovati da redizajniranje genetske arhitekture organizacije preko četiri dimenzije (4R: reframing, restructuring, revitalization i renewal) i dvanaest njihovih hromozoma, predstavlja jedan zaokružen koncept transformacije koji obuhvata sve bitne aspekte jednog takvog obuhvatnog i vrlo kompleksnog posla. Privatizacioni procesi tj vlasnička transformacija u organizacijam „zemalja u tranziciji“ čini inicijalnu kapislu transformacije, ali ukoliko se želi uspjeh u transformaciji potrebno je obezbjediti planski pristup transformacionim promjenama po svim elementima modela 4R.

„Organizacija koja uči“ predstavlja inovativnu organizaciju u vremenu promjena sa spremnošću na preduzetničko iniciranje promjena i u tom kontekstu – preduzimanje rizika. Na timovima i timskom učenju zasnivaju se i organizacije koje podržavaju, tj. u svoju strukturu ugrađuju multi-funkcionalne timove, tako da mogu brzo da reaguju na pritiske promjena i pristupe transformaciji organizacije.

Upravljanje znanjem je pretpostavka i faktor efikasnog funkcionisanja (odnosno obezbjeđenja opstanka i razvoja) svih (sadašnjih i budućih) organizacija i ljudske civilizacije u cjelini (Društvo znanja), što iziskuje veću ulogu liderstva u procesu transformacije jer razvoj i opstanak zavisi od uspješnosti upravljanja znanjem.

Transformaciona promjena može da se održi ukoliko je čvrsto usađena u kulturu organizacije i nečinjenjem grešaka poznatih kroz osam Koterovih faza (prepuštanje prekomjernom zadovoljstvu, propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije, potcjenjivanje snage vizije, podbačaji u komunikaciji, dopuštanje preprekama da blokiraju novu viziju, propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspjeha, prijevremeno objavljivanje pobjede, promjene koje nisu čvrsto usađene u kulturu organizacije) može se potisnuti destruktivnost i obezbjediti uspješnost posuhvata.

LITERATURA

- [1] Case General Electric: Managerial Practices under Jack Welch. Prepared by Michell Wright, University of Tennessee.
- [2] Gouillart. F.J., Kelly, J.N., Transforming the Organizacion, McGraw-Hill, Inc, 1995.
- [3] Haas, H.G., Tamarkin, B., Lider u svakom od nas, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.
- [4] Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution, 1997
- [5] Higgins, J.M., The Management Challenge, Macmillan, 1994.
- [6] Isak Adžes, Upravljanje promjenama, Prometej - Agora, Novi Sad-Beograd 1994.
- [7] Kotler. J., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996.
- [8] Mašić., Branislav., Strategijski menadžment, “Univerzitet Brača Karić” Beograd, 2001..
- [9] Peter F. Drucker, Management, Pan Books, London 1997.
- [10] Stoner, J. F., Freeman, R. E., Gilbert. D. R., Management, Prentice Hall, 1995.