

# IT kao ključna komponenta savremene organizacione strukture preduzeća

Mihajlo Travar, Telekomunikacije RS ad Banja Luka,  
e-mail [mihajlo.travar@mtel.ba](mailto:mihajlo.travar@mtel.ba),

Mirjana Stojanović, Hypo Alpe Adria Bank ad Banja Luka  
e-mail [mass87@teol.net](mailto:mass87@teol.net),

Nebojša Kuduz, Telekomunikacije RS ad Banja Luka,  
e-mail [nebojsa.kuduz@mtel.ba](mailto:nebojsa.kuduz@mtel.ba).

*Sadržaj* – Tehnološkom revolucijom u razvoju telekomunikacija i računara otvoreni su novi putevi efikasnijih i jednostavnijih komunikacija. Stvaranje alijanse finansijskih, kompjuterskih, difuznih i telekomunikacionih kompanija u kreiranju novih organizacija, dovele su do globalne informatičke privrede a ključnu ulogu u tome je odigrao internet. Danas su za politiku razvoja, jedne države, izazovi kako obezbijediti internet servis na svakom dijelu teritorije države, pa se kao ključna nameće mogućnosti pristupa novim informacionim tehnologijama i globalnim mrežama. Slobodno tržište i potreba prilagođavanja novim uslovima svjetskog tržišta info-komunikacionih servisa zahtijevali su novo pozicioniranje privrednih subjekata u okruženju. U tom smislu, kompanije su novom poslovnom politikom u potpunosti redefinisale svoju misiju, koja se najkraće može definisati kao: "Pružanje usluga/proizvodnja dobra visokog kvaliteta radi zadovoljenja zahtjeva korisnika i omogućavanja lakšeg ulaska privrede i pojedinaca u informatičko društvo, uz osiguravanje performansi kompanije u korist akcionara i zaposlenih"/5/. Redefinisana misija ukazuje na stratešku promjenu u vodenju poslovanja i razvoja kompanija u smislu prelaska sa infrastrukturne orijentacije na korisničko-servisnu platformu. Primjena informacionih tehnologija i marketing predstavljaju oblasti koje su ključ uspjeha kompanija.. Da bi se obezbijedilo uspješno upravljanje kompanijom, efikasno rješavali zahtjevi korisnika i odnosi sa drugim kompanijama i isporučiocima opreme neophodno je raspolagati snažnim informacionim sistemom i automatizovati sve poslovne procese. Organizaciona struktura je određena i načinom na koji se organizacija koristi informacijama, kao i načinom na koji obrađuje informacije. U okruženju gdje je budućnost puna neizvjesnosti, svaka poslovna odluka zasniva se na saznanjima o budućim događajima. Radi uspješnog funkcionisanja i razvoja, organizacija mora imati odgovarajuće komunikacije sa svim sistemima u svom domenu i sticati informacije koje će joj omogućiti, ne samo pravovremeno doznavanje aktuelnih promjena u tom domenu da bi im se mogla prilagoditi, nego i anticipiranje budućih promjena domena da bi mogla aktivno usmjeriti svoj vlastiti razvoj i funkcionisanje u dinamičkom okruženju. Potrebno je naglasiti da u informatičkoj eri intelektualna imovina organizacije (znanja, informacije...) ima veći značaj od njene materijalne imovine. Organizacije će biti uspješne, ako dovoljno ulažu u intelektualne resurse i ako valjano upravljaju njima. Danas gotovo ni u jednom preduzeću, nećemo naići na jednu organizacionu formu, odnosno jednu vrstu organizacione strukture koja će biti primijenjena po cijeloj dubini organizacione piramide. Nema univerzalno prihvatljivog oblika organizacije, jer on zavisi od spoljašnjih činilaca koji pripadaju okruženju organizacije, od tehnologije u organizaciji,

obrade informacija u organizaciji i drugih činilaca. Savremeni organizacioni modeli usmjeravaju preduzeća u pravcu decentralizovane, fleksibilne i inovativne poslovne organizacije. Ono što je zajedničko za sve organizacione modele, je opšta tendencija svih preduzeća u pravcu demokratizacije organizacije.

*Ključne riječi:* Informacione tehnologije, organizaciona struktura, organizacioni modeli, poslovna organizacija, organizacione promjene, poslovna politika, misija

## I. UVOD

Uspješno funkcionisanje i upravljanje nekom organizacijom nezamislivi su bez odgovarajućih podataka, informacija i znanja, koji se mogu shvatiti kao svojevrsni resurs organizacije, poput resursa radne snage, materijala, energije, finansija i drugih. Shvatanje informacija kao resursa podrazumijeva ne samo jasnu potrebu za povezivanjem funkcionisanja informacionog sistema organizacije sa njenom strategijom, nego i da je razvijanje strategije organizacije povezano postignućima u informacionim tehnologijama. Savremeno strategijsko planiranje za informacione resurse zasnovano je na interakciji i uzajamnom potkrepljivanju poslovne strategije organizacije, na jednoj strani i strategije informacionih resursa, na drugoj. Organizacija se shvata kao otvoreni sistem u neprestanoj interakciji sa okruženjem, koji iz okruženja uzima sirove materijale, ljude, energiju i informacije, transformiše ih u proizvode i usluge koje vraća okruženju. Sastoji se od mnogo podsistema koji su u dinamičkoj međusobnoj interakciji. Nema univerzalno prihvatljivog oblika organizacije. Uspješno vodstvo organizacije je ono čije su osnovne aktivnosti, kreiranje vizije i motivisanje zaposlenih, u skladu sa nacionalnom kulturom, što daje jasnu poruku za vodstvo globalnog preduzeća koje obavlja svoje aktivnosti širom svijeta, da se moraju uvažavati različitosti lokalnog ambijenta, i za vodstvo preduzeća u tranziciji, kojem se sugerije oprez i uvažavanje specifičnosti nacionalne kulture. Pored tradicionalnih, odnosno klasičnih, organizacionih struktura organizacija preduzeća u budućnosti razvija i nove, savremene organizacione modele. Savremeni organizacioni modeli usmjeravaju preduzeća u pravcu decentralizovane, fleksibilne i inovativne poslovne organizacije. Organizacije budućnosti imaju razvijenu korporativnu kulturu i spremne du za sprovođenje organizacionih promjena. 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. Za organizaciju budućnosti veže se naziv "simboličko preduzeće" čime se naglašava važnost ravnoteže, odnosno simbioze svih relevantnih uticajnih faktora na oblikovanje organizacije. Organizaciona struktura preduzeća budućnosti može da se naziva i atomizovanom organizacijom, da bi kroz taj naziv naglasili veličinu i fleksibilnost njenih jedinica. S obzirom na intenzivan proces umrežavanja organizacija u novim poslovniim 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, timske, procesne, izvrnute, modularne ili beskrajno niske organizacije. U te nove oblike uključujemo i samoorganizaciju, adhokratiju, heterarhije i organizacije intenzivne znanjem. Pojavom mrežne, virtualne, timske ili procesne organizacije ne dovode se u pitanje postojeće organizacione strukture koje su nezamjenljive kao primarni oblik organizacije preduzeća, već one samo dobijaju organske dimenzije.

## II. T - OBLIK ORGANIZACIJE

Informaciona tehnologija ima izuzetno veliku ulogu i značaj u organizaciji i pruža mogućnost za nove načine oblikovanja organizacije, prije svega stvaranje T-oblika organizacije, odnosno tehnološki uslovljene organizacije ili tehnološke organizacije XXI vijeka /5/. T-oblik organizacije nije neka posebna vrsta organizacije, već se samo kroz taj naziv želi da naglasi izrazito veliki uticaj informacione tehnologije na oblikovanje organizacije. Najvrijednije što informaciona tehnologija donosi za poslovanje u modernom poslovnom svijetu jeste kreiranje organizacije na bazi informacione tehnologije. 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). Najčešće korišćeno ime za takvu organizaciju je mrežna i virtualna organizacija. T-oblik organizacije prikazuje *slika 1.* i predstavlja oblik umreženih organizacija: dobavljača, kupaca, strateških partnera i ostalih virtualnih komponenti uz pomoć informacione tehnologije. Najvažniji značaj T-oblika organizacije je velika sloboda koju menadžment ima u kreiranju organizacione strukture preduzeća jer omogućava stvaranje plitke organizacione strukture s malim brojem nivoa menadžmenta i sa širokim rasponom kontrole. Dio komunikacija na relaciji menadžment-saradnici preuzima informaciona tehnologija, tako da veće značenje u oblikovanju organizacije ima raspon komunikacija u odnosu na raspon kontrole. Ovaj šablon se koristi za formatiranje rada i oblikovanje teksta u okviru rada. Sve margine, širine kolona, razmak između redova i veličina fontova su unaprijed definisani; molimo vas da ih ne mijenjate.



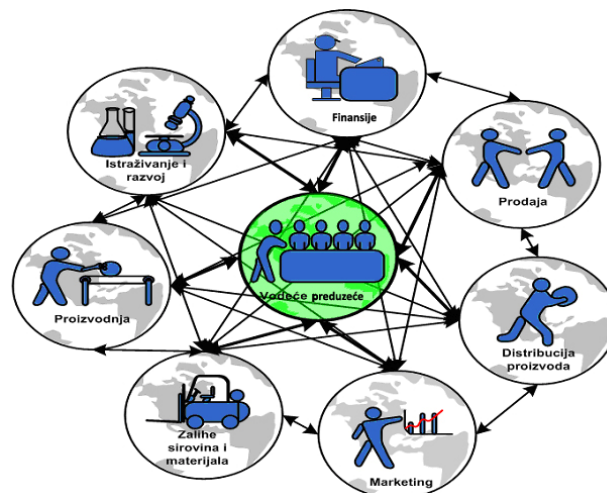
Slika 1.: T - oblik organizaci

Uz pomoć informacione tehnologije, menadžment može komunicirati s daleko većim brojem saradnika, a na isti način, preko elektronske veze može ih i nadgledati. U organizaciji treba promijeniti i organizacionu kulturu a i organizacionu klimu, tj. mora se uspostaviti nova atmosfera u kojoj će decentralizovano odlučivanje biti logična posljedica informacione tehnologije. Tehnološki uslovljena organizacija putem komunikacione tehnologije, elektronske pošte i mrežne organizacije omogućava veliku fleksibilnost organizacije koja može brzo reagovati na zahtjeve klijenta. Informaciona tehnologija omogućava elektronsko povezivanje klijenta i dobavljača, elektronsko komuniciranje i automatizovanu proizvodnju. T-oblik organizacije ima nekoliko virtualnih komponenti koje omogućavaju uspostavljanje virtualne organizacije (virtual organization). Među virtualne komponente organizacije ubrajamo: klijente, dobavljače, konkurenciju, ostale partnere, stratezijske saveze i druge. Ovakva organizacija omogućava uspostavljanje direktne veze klijent-dobavljač što osigurava isporuku robe klijentu po sistemu JIT (Just in Time), a ujedno utiče i na smanjivanje zaliha sirovina i materijala kod klijenta, 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 klijenta, mogućnost uspostavljanja stratezijskih 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. Jedna od slabosti T-oblika organizacije je zavisnost od spoljašnjih partnera. Preduzeća će se orjentisati prema T-obliku organizacije kada prednosti tog oblika organizacije znatno nadmašuju troškove.

## III. VIRTUELNA ORGANIZACIJA

XXI vijek - vrijeme brzih promjena i visoke tehnologije. Znanje i informacije postaju ključni resurs za uspjeh u poslovanju. Informatička revolucija i razvoj telekomunikacija brišu granice između kontinentskih preduzeća, regija, država i kontinenta pa na taj način dovode do globalizacije poslovanja. Okolnosti u kojima kompanije posluju potpuno su se izmijenile. Dinamičnost i promjenljivost zamjenjuju stabilnost i statičnost, zatvorenost preduzeća ustupa mjesto otvorenosti i organizacijama bez granica. Teorija organizacije pokušava pronaći adekvatan odgovor na te nove izazove. Jedno je sigurno: stare, rigidne strukture nisu zadovoljavajuće u novim okolnostima. Jedan od odgovora, odnosno jedan od načina uklapanja u te nove trendove je i virtualna organizacija (virtual organization), što u doslovnom prevodu znači prividnu organizaciju. Ona, po pravilu, nema svoju strukturu, zbog čega se i govori o virtualnoj organizaciji a ne o virtualnoj organizacionoj strukturi. Svako preduzeće u mreži virtualne organizacije odbacuje sve aktivnosti u kojima nije najbolja (outsourcing), a zadržava samo one u kojima je lider. Virtualna organizacija je nehijerarhijska organizacija nezavisnih preduzeća koje samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije s drugim preduzećima s kojima razmjenjuju sirovine, informacije, znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj, proizvode i usluge.

U virtualnoj organizaciji svaka članica u svojoj djelatnosti mora biti lider. Dvije osnovne dimenzije (*core business* i *outsourcing*) daju izuzetnu važnost virtualnoj organizaciji i svaku organizaciju čine neophodnom članicom mreže, a posebno se to odnosi na preduzeća visoke tehnologije. Virtualna organizacija može biti postavljena između pojedinih dijelova u okviru jednog preduzeća, ali i između grupa nezavisnih preduzeća, koje čine pravu virtualnu organizaciju. Jan Hopland, bio je prvi koji je upotrijebio termin virtualna korporacija, pod kojom se podrazumijeva privremena mreža nezavisnih kompanija koje se povezuju kako bi međusobno dijelile vještine, troškove, znanje i tržište. Ovaj model organizacije je fleksibilan i modularan; sposoban za brzo reagovanje. U osnovi formiranja virtualnih organizacija nalaze se ekonomski interesi svake od članica tih organizacija, koje su motivisane tržišnim nesigurnostima preduzeća. To je novi organizacioni model koji koristi tehnologiju da bi dinamički povezoao ljude, imovinu i ideje /3/. Iako virtualna organizacija ne dovodi u pitanje funkcionisanje formalne i stvame organizacione strukture, ipak će ona u budućnosti izmijeniti puno toga u organizaciji preduzeća. Opis poslova biće neodređen, a rad će se uglavnom odvijati u timovima. Zaposleni će više komunicirati sa svojim klijentima i dobavljačima nego s kolegama na poslu, a najteže će biti uspješno se nositi s nesigurnošću i rizicima u virtualnoj organizaciji gdje promjene postaju stalne. Virtualna organizacija je oblik interakcije između većeg broja nezavisnih preduzeća koja može poprimiti različite oblike kao što su: partnerstva, zajednička ulaganja, strateške alijanse, nove korporacije, odnos dobavljač-klijent, licence, kooperativni sporazum, franšize, eksternalizacija aktivnosti (*outsourcing*) i Web. U virtualnoj organizaciji članice mreže povezuju svoju proizvodnju, marketing i logistiku s drugim preduzećima kako bi kreirale organizaciju koja bi klijentu izgledala kao tradicionalna organizacija. Da bi se formirala virtualna organizacija, potrebno je: definisati partnersku strategiju, formirati spoljašnje saveze, odabrati partnera, definisati strukturu partnerstva i razviti politiku podrške. Vijek trajanja virtualne organizacije nije određen, ona može trajati jako dugo, ali i kratko, zavisno od interesa članica.



Slika 2.: Virtualna organizacija

#### IV. MREŽNA ORGANIZACIJA

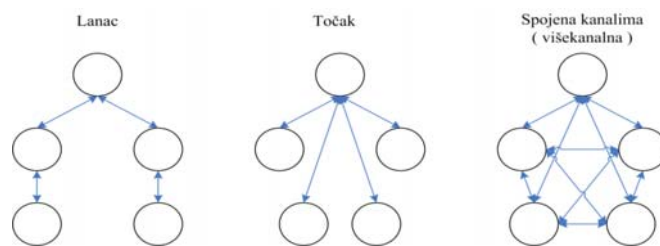
Mrežna organizacija (*network organization*) predstavlja novi oblik organizacije koji je u vezi sa virtualnom organizacijom. Mreža predstavlja oblik virtualne organizacije, tj. ona pokazuje način povezivanja članica u virtualnoj organizaciji. S obzirom na sve složenije i nesigurnije okruženje, u kojem posluju današnja preduzeća, sve veći broj njih, pribjegava mrežama, odnosno mrežnoj organizaciji u kojoj nalaze zaštitu od tržišne nesigurnosti. Mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz mreže, praktično su neograničene, pa se takve organizacije nazivaju i "organizacije bez granica"/1/. Za najveći broj mreža primarno je da su nehijerarhijske, bez formalne organizacione strukture. Moglo bi se reći da mrežna organizacija, povezujući međusobno preduzeća u mrežu, povezuje i njihove strukture, ali ona time ne uspostavlja neku novu superstrukturu ili nadstrukturu. Oblici povezivanja preduzeća u mrežu mogu biti različiti pa se razlikuju i oblici mreža, kao što je to prikazano na slici 3

Tabela 1: Virtualna organizacija – prednosti i nedostaci

Prednosti virtualne organizacije	Nedostaci virtualne organizacije
Dijeljenje infrastrukture istraživanja i razvoja, kapaciteta, rizika i troškova; pomak od prodaje proizvoda ka prodaji rješenja,	Gubitak sopstvenog znanja, jer informacijama koje razmjenjuje s drugim preduzećima može sebi stvoriti potencijalne konkurente;
Povezivanje komplementarnih suštinskih ( <i>core</i> ) kompetencija, jer se na taj način povećava kvalitet proizvoda, a smanjuju troškovi; modelovanje proizvodnje prema potrebama tržišta	Smanjivanje profita kroz eksternalizaciju aktivnosti, jer sve više poslova prepušta na obavljanje drugima, a zadržava samo suštinski program
Smanjivanje vremena potrebnog za obavljanje poslova i ubrzanje poslovnih procesa kroz podjelu resursa, kapaciteta itd.;	Gubitak kontrole nad dijelovima poslovanja
Lakši pristup tržištu i povećanje lojalnosti klijenta	

Izvor: /3/

Virtualna organizacija se progresivno širi, jer su novi poslovni uslovi za većinu organizacija takvi da ih motivišu za ulazak u mreže u kojima će ostvariti svoje interese. Virtualne organizacije su i tehnološki uslovljene, jer ih odlično podržava informatička tehnologija, koja globalizuje njihovo poslovanje - razlog više za umrežavanje.

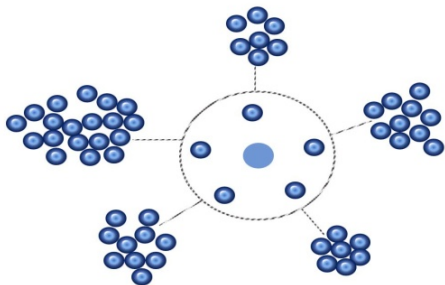


Slika 3.: Različiti oblici mreža

Oblici mreže mogu biti jednostavni poput lanca, gdje samo neki članovi mreže imaju neposredne veze, a drugi samo posredne, za razliku od mreže u obliku tačka u kojoj postoji jedan član mreže koji se nalazi u centru mreže i ima ključnu ulogu, a svi ostali članovi mreže vezani su za ključnog člana. Najčešći je oblik višekanalna mreža, koju omogućava informatička tehnologija, i to je upravo mreža koja će karakterisati buduću organizaciju. Može se govoriti o dinamičkoj mreži, koju obično ne vidimo, a koja preko računara povezuje sve svoje članice kao što su: proizvođači, zaposleni, prodaja itd. Najveća prednost mreže je njena prilagodljivost putem koje je moguće okupiti toliko znanja koje nikada ne bi bilo moguće imati u nekoj pojedinačnoj organizaciji. 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. Oblici mrežne organizacije mogu biti različiti s obzirom na: razloge umrežavanja, broj članova u mreži, jačinu ili snagu pojedinog člana mreže, međusobnu povezanost članova, kao i s obzirom na specifičnost kulture pojedinih zemalja. Kako se mreže mogu uspostavljati gdje god postoji interakcija među članovima, trebalo bi razlikovati interne mreže, koje se uspostavljaju između pojedinih dijelova preduzeća, kao i mreže između



preduzeća u okviru jedne multinacionalne kompanije (zatvorene mreže), od mreža koje se stvaraju između različitih preduzeća za čije stvaranje, nema granica (otvorene mreže). Mrežnu organizaciju opisali su R. E. Miles. i C. C. Snow kao klaster (cluster) ili grupu (grozd) preduzeća, specijalizovanih jedinica, koje su koordinisane tržišnim mehanizmima radije nego lancima naređivanja, kao što se vidi sa *slike 4*.



Slika 4.: Mrežna organizacija

Mrežna organizacija puno je prihvatljiviji oblik organizacije za preduzeća koja preživljavaju brze tehnološke promjene, te ona koja imaju kraći životni ciklus proizvoda kao i za ona koja imaju fragmentisana i specijalizovana tržišta. Dakle, mreža odgovara velikim ali i malim preduzećima, koja na taj način lakše rješavaju svoje razvojne probleme.

## V. IZVRNUTA ORGANIZACIJA

Izvrnuta (izokrenuta) organizacija (Inverting organization) predstavlja jedan od oblika decentralizovane i nehijerarhijske organizacije. Slijedeći logiku naziva ovog oblika organizacije, zaključujemo da je organizacija tog oblika izvrnuta tako da se top menadžment nalazi u osnovi organizacione piramide, a osnova organizacije na vrhu, kao što pokazuje *slika 5*.



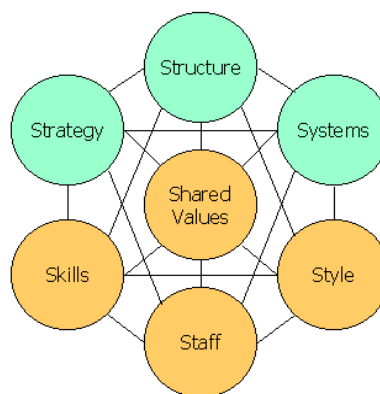
Slika 5.: Izvrnuta organizacija -usmjerenost prema kupcima

Ova slika pokazuje, novu filozofiju organizacije i njenu usmjerenost prema klijentima. Najpogodnije za oblikovanje po modelu izvrnute organizacije su ona preduzeća u kojima individualni stručnjaci posjeduju veći dio znanja organizacije. Takav

model organizacije Henry Mintzberg je nazvao profesionalna birokratija, koja se oslanja na visokoobrazovane stručnjake i težište stavlja na samokontrolu zaposlenih. Izvrnuta organizacija je nehijerarhijska organizacija i vrlo plitka organizacija, čija je djelotvornost uslovljena snažnom informatičkom podrškom svakog pojedinog člana organizacije. Po tom modelu mogla bi biti organizovana sva ona preduzeća koja se bave direktnom prodajom jednog proizvoda ili određenog asortimana proizvoda, ali na vrlo širokom prostoru (kozmetika, posuđe, usisivači za prašinu, životno osiguranje itd.). Za sve njih je karakteristično da imaju relativno malu upravu s pratećim službama i na hiljade direktnih prodavača koji su u kontaktu s centralom i prodaju obavljaju na širokom prostoru, na osnovu tačno definisanih pravila i standarda. 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.

## VI. INOVATIVNA ORGANIZACIJA

Inovativna organizacija predstavlja posebnu kombinaciju organske strukture, procesa, motivacija i ljudi, a oblikovana je s ciljem da sa njom realizuje nešto novo. Model inovativne organizacije predstavlja strukturu koja ubrzava transformaciju istraživačkih i razvojnih aktivnosti u nove aktivnosti vezane za proizvode i tržište. Inovativna organizacija bazira se na poznatom McKinsey 7-S modelu, koji čine: Strategy(strategija); Strukture(struktura); Systems(sistemi); Style(stil), Staff(zaposleni); Skill(vještina) i Shared Values(zajedničke vrijednosti), *slika 6*.



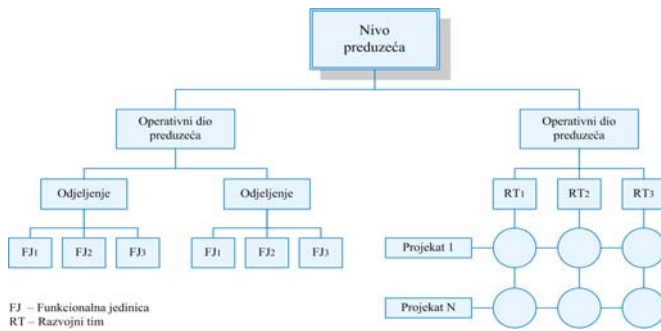
Slika 6.: Model inovativne organizacije po Mckinsey 7-S modelu

Inovativna struktura je dualna struktura, u kojoj su odvojeni inovativni i operativni dio preduzeća (*slika 7*):

## ABSTRACT

Technological revolution in the development of telecommunications and computers, opened new avenues of simpler and more efficient communications. Creating alliance of financial, computer, broadcasting and telecommunications companies in the creation of new organization, have led to the global information economy, and the key role it played is the internet. Today, for policy development of one country challenges are how to provide Internet service in every part of the country's territory, and as a key issue arises to have ability to access new information technologies and global networks. The free market and the need to adapt to the new conditions of the world market info-communications services, demanded new positioning of all businesses in the region. In this sense, the company's new business policy completely redefined its mission, which is the shortest can be defined as: "Provision of services / production of goods of high quality to meet customer requirements and to allow easy entry of economy and individuals into information society, ensuring the company's performance in benefit of shareholders and employees. Redefined mission points to a strategic change in business operations and development of company in moving from infrastructure-oriented to the user-oriented service platform. Application of information technology and marketing are areas that are key to the success of the companies. In order to ensure the successful management of the company, effectively solve user requirements and relationships with other companies and equipment suppliers, it is necessary to have a strong information technology system and automate all business processes.

The organizational structure is determined also by the way in which organization use information, and how we handle information. In the environment where the future is full of uncertainty, every business decision is based on knowledge of future events. For successful operation and development, an organization must have adequate communication with all the systems in its domain, and acquire information that will allow not only timely find out the actual changes in this area in order to be able to adapt, but also anticipate future changes in the domain that would actively direct their own development and functioning in a dynamic environment. It should be emphasized that the in the age of information technology, organizational intellectual property (knowledge, information, ...) is more important than its tangible assets. Organizations will be successful if they invest enough in intellectual resources, and if properly manage them. Today, almost no one company will not encounter one organizational form, i.e. one kind of organizational structure, that will be implemented throughout the depth of the organizational pyramid. No universally acceptable form of organization, because it depends on external factors that belong to the environment of the organization, the technology and information processing in the organization, and other factors. Modern organizational models directing enterprises towards decentralized, flexible, and innovative organization. What is common to all organizational models, the general tendency of all enterprises in the direction of democratization of organization.



Slika 7.: Model inovativne organizacione strukture

Inovativni dio se sastoji od razvojnih timova (RT) različitih profila, čiji je zadatak da pronalaze nove ideje i razrađuju inovativne projekte. S obzirom na to da projekti ne moraju biti i realizovani, inovativni dio se smatra centrom troškova. Organizaciona struktura inovativnog dijela matričnog je oblika. Operativni dio je nosilac izvršnih aktivnosti. U ovom dijelu se operacionalizuju nove ideje, programi i projekti. Struktura je divizionna i u njoj su divizionni profitni centri, sa odgovarajućim funkcionalnim jedinicama (FJ) /2/. Prednost ovog modela jeste to što se njime povećava strateška, strukturna i operativna efikasnost preduzeća. Osnovni problem predstavlja uspostavljanje veza između inovativnog i operativnog dijela.

## ZAKLJUČAK

Zanimanje za probleme upravljanja informacionim resursima naglo raste tokom posljednjih nekoliko godina. Donedavno je osoblje koje se bavilo problemima upravljanja informacionim resursima imalo isključivo reaktivnu, a ne proaktivnu ulogu na nivou organizacije kojoj pripada dati informacioni sistem. Uvideno je, međutim, da treba izgrađivati nove operacione odnose između informacionog sistema i drugih dijelova organizacije - odnose koji će graditi organizaciju i koji će moći da mijenjaju način na koji organizacija postiže svoje ciljeve. 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. Organizacija budućnosti mora sublimisati sve ono što sadrži sintagma "new age" a to znači: fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacije kao i njeno stalno restrukturiranje, deinstitutionalizaciju, informisanost i brzo reagovanje. Inovacije i poboljšanja proizvoda, usluga i postupaka će ostvariti dodatno osposobljeni radnici, bolja informaciona tehnologija i usklađeni organizacioni postupci.

## LITERATURA

- [1] BOBREK MIROSLAV, TRAVAR MIHAJLO, TANASIĆ ZORANA – PROCESNA ORGANIZACIJA – MAŠINSKI FAKULTET, BANJA LUKA 2007.
- [2] CVIJANOVIĆ M. JANKO: "ORGANIZACIONE PROMENE", EKONOMSKI INSTITUT, BEOGRAD, 2004
- [3] HAROLD KERZNER: "PROJECT MANAGEMENT: SYSTEM APPROACH TO PLANNING, SCHEDULING AND CONTROLLING– ORGANIZATIONAL STRUCTURES", 8-TH EDITION, 2003.
- [4] KLARIN MILIVOJ: "ORGANIZACIJA I PLANIRANJE PROIZVODNIH PROCESA", MAŠINSKI FAKULTET BEOGRAD, 1996.
- [5] Travar Mihajlo, Cvijanović Janko, Lazić Jelena – Kapacitet za makroorganizacione promene – Ekonomski institut Beograd, 2009.