

UDK 005.7(497.6)

REDIZAJN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U CILJU PODIZANJA POSLOVNIH PERFORMANSI ENERGOINVEST DD SARAJEVO

ELVIR ČIZMIĆ, ENES ČENGIĆ*

ORGANISATIONAL STRUCTURE REDESIGN IN AIM TO UPGRADE BUSINESS PERFORMANCES OF ENERGOINVEST DD SARAJEVO

***Abstract:** Within contemporary business conditions management of traditionally well branded companies will have to obtain high level of managerial knowledge, capabilities and competences considering the modern managerial concepts and organizational restructuring tools to make platform for companies long run surviving, growing and developing. External and internal factors will generate different kind of pressures on engineering companies' governing bodies and working staff to be more and more qualified, competent and capable to produce and implement extra ordinate projects to content very sensitive engineering industry clients. It means that high ranking engineering companies have to develop advanced general and specific procedure created to assure internal and external monitoring of improvements their core and support processes, using modern system of organizational redesign. Their organizational structures have to be adjusted to the variables of organizational context and modern organizational principles that are immanent for engineering companies within postindustrial ages. The main goal of this paper is to present process of organizational transforming from a sector based to the hybrid innovative-matrix based organizational design of Energoinvest dd Sarajevo Company.*

***Key words:** Organisational Context, Organisational Redesign, Job Analysis, Sector Based Structure, Matrix Organisational Structure*

*Prof. dr. Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu; mr. sc. Enes Čengić, (direktor), Energoinvest dd Sarajevo

Sažetak: U savremenim uvjetima poslovanja menadžment tradicionalno dobro brendiranih kompanija, će morati posjedovati visoki nivo menadžerskih znanja, sposobnosti i kompetencija uzimajući u obzir moderne koncepte menadžmenta i alata organizacionog restrukturiranja da izgrade platformu za opstanak, rast i razvoj kompanije u dugom roku. Eksterni i interni faktori će vršiti različite vrste pritiska, tako da će upravljačka tijela i zaposlenici inženjering kompanija morati da budu sve više kvalificirani, kompetentni i sposobni da produciraju i implementiraju projekte iznadprosječnog kvaliteta i zadovolje sve osjetljivije klijente inženjering kompanija. To znači da visoko rangirane inženjering kompanije moraju da razviju generalne i specifične procedure kreirane da osiguraju eksterni i interni monitoring unapređenja njihovih ključnih i podržavajućih procesa korištenjem modernog sistema organizacijskog redizajna. Njihove organizacijske strukture moraju biti prilagođene varijablama organizacijskog konteksta i modernim organizacijskim principima koji su imanentni inženjering kompanijama u postindustrijskoj eri. Glavni cilj ovog rada je prezentacija procesa organizacijske transformacije iz sektorski baziranog u hibridni inovativno postavljeni matrični organizacijski dizajn kompanije Energoinvest dd Sarajevo.

Ključne riječi: Organizacijski kontekst, Redizajn organizacije, Analiza posla, Sektorski bazirana struktura, Matrična organizacijska struktura

Uvod

U savremenim uvjetima naučnog, tehnološkog, ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja okruženje u kojem funkcioniraju različite organizacije, pa i cijele nacionalne ekonomije i društva kontinuirano postaje sve više kompleksno i dinamično, uz stalni rast pritiska inovativnih konkurenata koji su orijentirani na regionalno ili globalno tržište. U budućnosti se može očekivati da će funkcioniranje kompanija biti zasnovano na drugačijim principima, što će pred menadžment, organizaciju, zaposlenike, projektne timove i operativne izvođače poslova staviti nove zahtjeve u cilju pružanja zajedničkog odgovora na navedene procese. U navedenom kontekstu, kako individualni, tako i ukupni organizacijski inovativni kapaciteti kompanija će imati kao imperativ uvođenje i uspostavu projektno-timskog i

intrapreduzetnički¹ orijentiranog načina promišljanja i ponašanja menadžmenta i svih zaposlenika. Primjena navedenog radnog okvira se može ostvariti kroz razvoj i demonstriranje šireg ranga personalnih preduzetničkih vještina, aktivnu participaciju zaposlenika u prepoznavanju potentnih projekata kroz proces preduzetničkog učenja, izgradnju visokog nivoa emocionalne inteligencije i sposobnosti zaposlenika za timski rad, generiranje individualnih i grupnih preduzetničkih projekata i osiguranje kvalitetne komunikacije sa interesnim skupinama. To znači da kompanije moraju kombinirati mosele promjena njene organizacijske strukture na način da koriste sistem top-down sa ciljem fokusiranja organizacije i stvaranja pretpostavki za viši nivo performansi, bottom-up sistem sa ciljem kontinuiranog unapređenja performansi na svim nivoima kroz involviranje zaposlenika u procese usvajanja preduzetno-inovativnih sistema promišljanja, ponašanja i rješavanja problema i cross-functional core process redesign sistem sa ciljem uzročno-posljedičnog povezivanja aktivnosti, funkcija i protoka informacija uz postizanje boljih rezultata u smislu visine troškova, kvaliteta i vremena realizacije postavljenih zadataka.² Pored navedenog, zbog pritiska stalnih promjena, kompanije trebaju biti usmjerene na redovnu reviziju programa i modula rada i učenja, intenziviranje koncepta učenja kroz rad, obogaćivanje sadržaja poslova i procesa uz razvoj kapaciteta za jasnu vizualizacija poslovnih prilika.

U navedenom smislu sve organizacije, a posebno inženjering kompanije projektnog tipa trebaju biti usmjerene na izgradnju partnerskih mreža kroz aktivnost izgradnje kooperativnosti gdje se objedinjuju dvije na izgled kontradiktorne aktivnosti, odnosno pojma a to su kooperacija i kompetitivnost, odnosno konkurencija.³ U navedenom smislu pred inženjering kompanije se

¹ Intrapreduzetništvo (unutarnje ili korporativno preduzetništvo) predstavlja tip preduzetništva koji se odnosi na generiranje i implementaciju preduzetničkih projekata unutar velikih kompanija sa ciljem da iste postanu fleksibilnije, spljoštenije, responzivnije na zahtjeve klijenata, sposobnije za prepoznavanje prilika i grupnu i individualnu projektno-preduzetničku inicijativu u smislu jačanja konkurentnosti kompanije kao cjeline. Šire: Wickham A. Philp, Strategic Entrepreneurship-Fourth Edition, Pretince Hall, 2006. str. 293.

² Prilagođeno:

http://www.mckinsey.com/insights/organization/leading_organizational_transformations
(28. 08. 2014)

³ Kooperativnost u konkretnom slučaju može značiti zajednički nastup kompanije Energoinvest dd Sarajevo sa svojim konkurentima kod apliciranja na projekte finansirane od strane EU vezane za prekograničnu suradnju u oblasti zaštite okoliša, energetske efikasnosti i slično. Šire: Bengtsson, Maria; Kock, Sören, Business Networks—to Cooperate and

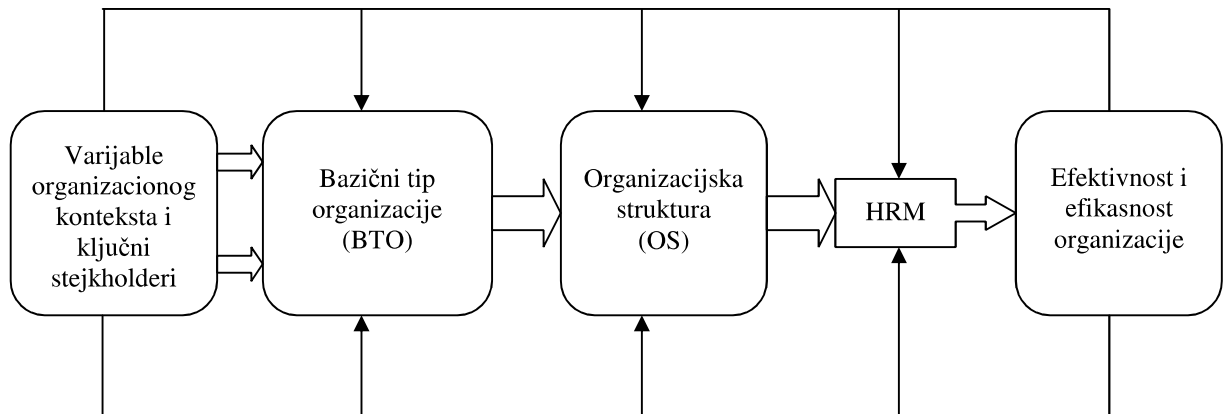
postavlja i sistemski zahtjev za uspostavljanje mehanizama za doseganje tekućih izazova, rad sa novim partnerima, novom organizacijskom paradigmom, razvoj novih vještina zaposlenika, unapređenje napora vezanih za vlastito učenje, poduku iz projektnog menadžmenta uz programe za razvoj preduzetničkog načina promišljanja i ponašanja, korištenje novih alata i ideja, poslovne interne start-up inovacije, mobilnost, kroskulturalnost i produhovljenost.

Kao nosioci poslova u okviru projektno i preduzetnički orijentiranih inženjering kompanija menadžment, zaposlenici i partneri trebaju razvijati i posjedovati nove kompetencije i provoditi različite aktivnosti uključujući skeniranje i korištenje prilika, preuzimanje inicijativa, inovativan pristup poslovnim aktivnostima, upravljanje neovisnošću, preuzimanje odgovornosti, razumijevanje novih procesa i koncepata, efektivno umrežavanje, sklapanje mozaika uspješnosti, prosuđivanje kod kalkulacije rizika i niz drugih kompetencija i aktivnosti vezanih za novi organizacijski kontekst koji zahtjeva i sasvim novu organizacijsko strukturnu paradigmu. Iz navedenog se može vidjeti da će menadžment, zaposlenici i ostale ključne interesne skupine imati obavezu da izgrade preduzetničko inovativne atribute i da ovladaju preduzetničkim vještinama i vještinama projektnog menadžmenta. U strateškom smislu menadžment inženjering kompanija budućnosti mora imati na umu da se klasični činovničko-sektorski načini strukturiranja i upravljanja inženjering kompanijama moraju drastično promijeniti kroz korištenje savremenih koncepata projektnog menadžmenta uz isticanje strateških ciljeva vezanih za projekte, preduzetničko djelovanje i inovacije, te interakciju inženjering kompanija i društveno ekonomskog sistema uz razumijevanje navedenih organizacija kao globalnih mreža izvrsnosti usmjerenih na generiranje inovativnih i preduzetničkih projekata i aktivnosti kroz isporuku praktične koristi za poslovne ali i individualne klijente. Sve navedeno upućuje da se kontekst unutar kojeg funkcioniraju inženjering kompanije veoma brzo mijenja što ukazuje na potrebu naučne analize varijabli organizacijskog konteksta inženjering kompanija i u skladu sa karakteristikama istih promjenu parametara dizajna statičkih i dinamičkih elemenata organizacijske strukture.

Metodološke odrednice dizajniranja organizacijske strukture

Dizajniranje organizacijske strukture predstavlja ključni strateški zadatak top menadžmenta svake kompanije a razumijevanje principa kreiranja organizacijske strukture od strane top menadžmenta predstavlja pretpostavku dobrog funkcioniranja kompanije, odnosno pretpostavku za izgradnju njenih održivih konkurentskih prednosti. Posmatrajući osnovne funkcije menadžmenta uključujući strateški menadžment i strateško planiranje, organizovanje, menadžment ljudskih resursa, vođenje i kontrolu jasno je da prve tri funkcije predstavljaju strateški segment, dok posljednje dvije imaju predominantno implementaciono-operativni karakter.

Unutar današnjeg organizacijskog konteksta koji se reflektira kroz fenomen postindustrijskog društva, formuliranje i implementiranje poslovne strategije predstavljaju dva neodvojiva stuba opstanka svake kompanije. Iz razloga što se većina organizacijskih sistema, bez obzira na veličinu, tip ili vlasničku strukturu, nalaze u okviru veoma turbulentnog okruženja proces organizacijskog re/dizajniranja se treba kontinuirano provoditi na način da se skeniraju karakteristike i priroda svih varijabli organizacijskog konteksta i kontinuirano vrši prilagođavanje strukturalnih varijabli svakog organizacijskog sistema u navedenom kontekstu, sa ciljem ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva. U cilju potpunijeg razumijevanja funkcioniranja organizacija u savremenim uvjetima neophodno je kombinirati različite modele sa ciljem dosezanja što višeg stepena spoznaje vezane za pretpostavke i pravila organizacijskog dizajniranja čiji je osnovni cilj efektivna i efikasna implementacija poslovne strategije organizacije koja treba biti bazirana na viziji i misiji predmetne organizacije. U navedenom smislu je, pored Mintzberg-ovog modela organizacijskog dizajniranja kod potpunog sagledavanja kapaciteta organizacije, potrebno uzeti u obzir i Harvard-ski model menadžmenta ljudskih resursa, posebno iz razloga što se unutar pojedinih bazičnih tipova organizacije ključni ljudski resursi, sa najvećim intenzitetom uticaja i moći na poslovno odlučivanje, kao strukturalnu varijablu organizacijskog dizajna, nalaze u okviru specifičnih organizacijskih dijelova. Grafički prikaz procesa organizacijskog strukturiranja koji u obzir uzima Mintzbergov model organizacijskog dizajniranja i Harvard-ski model menadžmenta ljudskih resursa može se vidjeti na slici br. 1.



Slika 1: Sistemski pristup dizajniranja OS i HRM-a organizacije

S obzirom da svaka organizacija predstavlja određen otvoreni socio-tehnički sistem, odnosno ustrojeni algoritam za efektivno i efikasno konvertiranje inputa u autpute, nemoguće je proces organizacijskog strukturiranja posmatrati odvojeno od menadžmenta ljudskih resursa, jer svaku organizaciju u konačnici čine ljudski resursi. Menadžment ljudskih resursa ovdje treba posmatrati, kao indirektnu funkciju organizacionog konteksta i direktnu funkciju odabranog bazičnog tipa organizacije, odnosno organizacijske strukture a kompletan proces menadžerskog djelovanja treba biti upućen na kontinuirano ciklično sagledavanje nezavisnih varijabli i karakteristika ključnih interesnih skupina sa ciljem anticipiranog prilagođavanja promjenama u okruženju što u stvari predstavlja osnovu sistemskog pristupa menadžmentu i organizaciji, čija pravilna primjena osigurava dugoročno efektivno i efikasno poslovanje organizacije kao cijeline. Na slici br. 1. se može vidjeti sistemski pristup dizajniranja organizacijske strukture i upravljanja ljudskim resursima kroz prepoznavanje i izbor bazičnog tipa organizacije, koji upućuje na potrebu kontinuiranog sagledavanja varijabli koje čine organizacioni kontekst odnosno organizacionu situaciju, tako da se bazični tip organizacije, organizacijska struktura i menadžment ljudskim resursima apliciran unutar njih mora kontinuirano prilagođavati situaciji i ukoliko je moguće anticipativno djelovati na nju. Jasno je da će ključni elementi organizacijske strukture i njihovi parametri dizajna kao i ključni elementi i parametri dizajna menadžmenta ljudskih resursa biti drukčije setovani u sektorski postavljenoj organizacijskoj strukturi u odnosu na projektno orijentiranu matričnu organizacijsku strukturu inovativnog tipa.⁴ Kontinuirano djelovanje na navedeni način dovodi

⁴Šire: Clark, Ian; Colling, Trevor, The management of human resources in project

organizaciju u poziciju veće vjerovatnoće efektivnog i efikasnog poslovanja što je krajnji cilj menadžmenta kao znanosti uopćeno a top-menadžmenta svake pojedinačne organizacije, posebno.

Ključne varijable organizacijskog konteksta

Općenito, organizacijski kontekst se sastoji od nekoliko kontingenata nezavisnih organizacionih varijabli na koje top-menadžment organizacije može manje ili više uticati (meke varijable) ili im se u potpunosti mora prilagođavati (tvrde varijable) ali one bez obzira na navedeno imaju znatan uticaj na dizajniranje organizacijske strukture i menadžmenta ljudskih resursa unutar organizacije. Prema Mintzberg-ovoj organizacionoj tipologiji organizacijski kontekst se sastoji od pet nezavisnih varijabli a to su 1. okruženje, 2. moć, 3. starost i 4. veličina, 5. poslovna strategija i tehnologija.⁵ Analiza situacionih faktora je veoma važna jer situacioni faktori definiraju organizacijsku situaciju koja determinira način organizacionog strukturiranja svakog organizacijskog sistema u smislu odabira bazičnog tipa organizacije i ustroja organizacijske strukture. Organizaciona situacija se identificira i oblikuje unutar prva tri koraka procesa strateškog menadžmenta (vizija i misija, strateška analiza i poslovna strategija), tako da se potvrđuje aksiom koji kaže da struktura organizacije treba pratiti njenu poslovnu strategiju.

Na slici 2. se može vidjeti integralni organizacijski kontekst, odnosno situacioni faktori koji tvore organizacijsku situaciju su:⁶ 1. Okruženje 2. Moć, 3. Starost i veličina, 4. Poslovna strategija, 5. Tehnologija, 6. Tržište radne snage, 7. Sindikati i legislativni okvir, 8. Vlada, 9. Interesne grupe i nacionalna kultura (društvene vrijednosti) i 10. Menadžerska filozofija (sistem vrijednosti) uz uzimanje u obzir procesa globalizacije i ostalih savremenih trendova koji su generirani razvojem informacionih tehnologija. Pored deset organizacionih varijabli na kojima se zasniva ovaj integralni koncept u njega

management-led organizations, De Montfort University, Emerald Group Publishing Limited, 2005. str. 181.

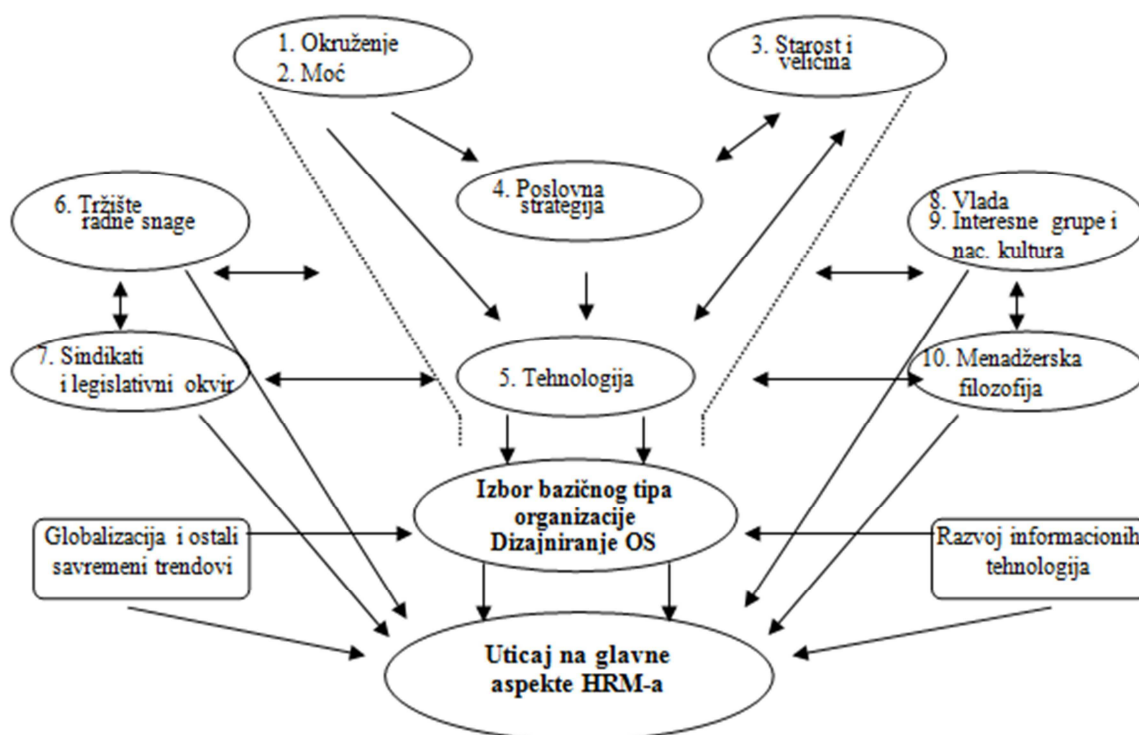
⁵ Mintzberg, Henry, Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980. str. 330. and Lunenburg, C. Fred, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1, 2012. str. 7.

⁶ Šire: Price, A. Human Resource Management in a Business Context. Cengage Learning EMEA, 2007. 2009. str. 36.

su inkorporirana i djelovanja dvije posebno važne kategorije a to su globalizacija i ostali savremeni trendovi kao i razvoj informacionih tehnologija. Elaboriranje ovih kategorija i njihovog uticaja na dizajniranje organizacijske strukture je uključeno kroz ukupnu analizu strukture i karakteristika kontekstualnih varijabli i njihovog uticaja u smislu razumijevanja načina kako globalizacija putem harmonizacije okvira funkcioniranja pojedinih poslovnih organizacija dovodi do konvergencije postavljanja tačno određenih bazičnih tipova organizacije i oblikovanja menadžmenta ljudskim resursima na tačno određen način i kako razvoj informacionih tehnologija favorizira tačno određene kategorije radne snage i potpuno determinira određene bazične tipove organizacije sa posebno oblikovanim menadžmentom ljudskih resursa unutar njih.⁷ Neki od ovih faktora mogu se djelimično preklapati tako da će se izlaganje o njima povezati kroz jedinstven integralni prikaz njihovog uticaja na glavne aspekte strukturiranja u pojedinim bazičnim tipovima organizacije. Integralni organizacioni kontekst, u širem smislu posmatrano, obuhvata sve situacione faktore, interesne grupe i nezavisne varijable dva veoma važna modela, uključujući kako Mintzberg-ov koncept bazičnih tipova organizacije, tako i Harvardski model menadžmenta ljudskim resursima i prikazuje integralan koncept njihovog determiniranja bazičnih tipova organizacije, organizacijske strukture i upravljanja ljudskim resursima unutar pojedinih bazičnih tipova organizacije generalno, a unutar sektorski postavljene divizione i projektno postavljene matricne organizacije⁸ posebnio zbog fokusa rada na savremene inženjering kompanije, kao poslovne organizacije koje u savremenim uvjetima tendiraju biti projektno orjentirane i postavljene prema inovativnom bazičnom tipu organizacije sa primjesama principa preduzetničke organizacije i filozofije preduzetništva.

⁷ Šire: Lynch, Richard, Strategic Management-Formerly Corporate Strategy, Fifth Edition, Prentice Hall, str. 8.

⁸ Mintzberg u svojim radovima prepoznaje pet bazičnih tipova organizacije kako slijedi: preduzetnička, mašinska, profesionalna, divizionna i inovativna koje efektivno i efikasno funkcioniraju u okviru različitih uvjeta koje definira organizacijski kontekst na način da u skladu s njim podešavaju svoje parametre dizajna. Šire: Mintzberg, Henry, Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980. str. 334. and Lunenburg, C. Fred, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1, 2012. str. 4.



Slika 2: Integralni organizacijski kontekst

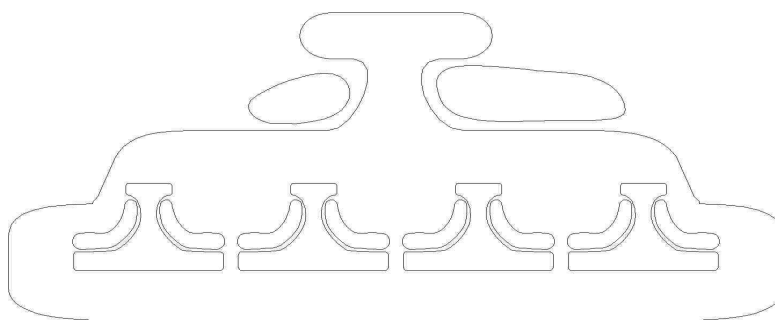
Organizacijski kontekst i karakteristike divizione-sektorske organizacijske konfiguracije

Svaka organizacija, bez obzira na veličinu i starost, koja svoj posao bazira na visoko diferenciranim i zatvorenim divizijama-sektorima koji su usmjereni na tačno izdiferencirane tržišne segmente uspostavlja svoje funkcioniranje u skladu sa principima divizione, odnosno sektorski ustrojene organizacije kako se vidi na slici 3.⁹ Divizionarna organizacija prema Mintzberg-ovoj tipologiji bazičnih tipova organizacije polazi od činjenice da je ova organizacija sastavljena od više manje ili više zavisnih ili nezavisnih biznisa tako da osnovne nezavisne varijable koje tvore organizacioni kontekst u kome ovaj bazični tip organizacije može uspješno funkcionirati polazi od ranije navedenih činjenica. Naime, okruženje ove organizacije nije jednostavno nego

⁹Mintzberg, Henry, Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980. str. 335. and Lunenburg, C. Fred, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1, 2012. str. 11.

za ovaj bazični tip vrijedi postojanje više okruženja u zavisnosti od biznisa koji se posmatra kao njen organizacioni dio. Jednostavnijim riječima po principu jedan biznis jedna divizija-sektor ovaj bazični tip organizacije može imati različite karakteristike okruženja uz različito organizaciono postavljene određene divizije. Tako u okviru divizione organizacije jedan biznis-divizija može biti organiziran po principu mašinske organizacije dok opet drugi može biti postavljen na inovativnoj organizacionoj potci. U okviru ovakvog bazičnog tipa organizacije moć ali i odgovornost se nalazi u rukama menadžera srednje razine, koji predstavljaju menadžere određenih divizija, tako da je bazični organizacioni dio ovog tipa organizacije upravo srednji dio, koji koordinira funkcioniranje ovog tipa organizacije. Strategija divizione organizacije se zasniva na diverzifikaciji što u najvećem broju slučajeva znači jedan biznis-jedna divizija, ali naravno svaka divizija u zavisnosti od vlastitog organizacionog konteksta može aplicirati strategiju koja je u skladu sa biznisom kojim se bavi. Naravno na praćenje, definiranje i analizu funkcioniranja ovog tipa organizacije a posebno svake njene divizije mogu se primjeniti dobro poznati menadžerski alati kao štoje portfolio BCG-matrica, SWOT-analiza i VRIO-okvir, što sintetički posmatrano može definirati poslovnu poziciju divizione organizacije kao cjeline. Starost i veličina divizione organizacije kao organizacije višeg ranga tendira da se radi o starim, velikim i često birokratiziranim organizacijama. Tehnički sistem je definiran za svaku diviziju posebno tako da je realna činjenica da u okviru ovog bazičnog tipa organizacije postoji više tehničkih sistema istovremeno. Bazična organizaciona sila kod divizione organizacije je koncentriranost menadžera divizija na njihovo uspješno poslovanje bez sagledavanja uspješnosti poslovanja organizacije kao cjeline.¹⁰ Bazični koordinaciono-kontrolni mehanizam je standardizacija outputa u kontekstu proizvoda ili usluge koje nude pojedine divizije na tržištu.

¹⁰ Šire: Ready, A., Douglas, How to grow Great Leaders, Harvard Business Review, 2004. str. 99.

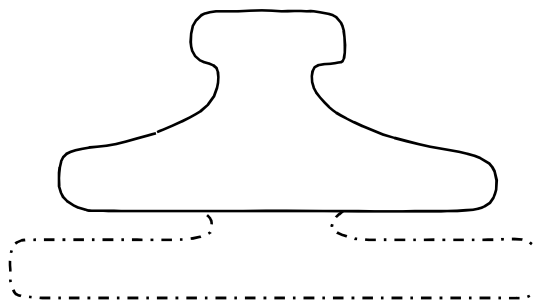


Slika 3: Diviziono postavljena sektorska organizacija

Organizacijski kontekst i karakteristike inovativne-matrične organizacijske konfiguracije

Inovativna organizacija je noviji tip organizacije koji je rođen sa prvim vidljivim znakovima ulaska čovječanstva u postindustrijsko društvo. Dok je mašinska organizacija dominirala kao bazični tip organizacije u industrijskom društvu, inovativna organizacija je predodređena da bude najvažniji bazični tip organizacije u postindustrijskom društvu. Okruženje, poslovna strategija i tehnički sistem su ključne organizacione varijable. Dok je okruženje koje definira ovaj bazični tip organizacije kompleksno i dinamično to je ovom bazičnom tipu organizacije imanentna fleksibilnost i organizaciona struktura postavljena na organskom principu. Kompetitivna prednost inovativne organizacije je bazirana na diferencijaciji (biti drugačiji) kao jednom od generičkih tipova strategije prema Porter-ovom modelu poslovnih strategija. Ovakve organizacije su svjesne da samo visoki stepen inovativnosti može da im osigura opstanak. Prateći ovaj koncept inovacija predstavlja glavnu organizacionu silu. Bez namjere da se ulazi dublje u logiku funkcioniranja i oblikovanja pojedinih aspekata i dimenzija strukture inovativne organizacije važno je reći da mikroprocesor i digitalna tehnologija predstavljaju simbol inovativne organizacije a tehnički sistem je u potpunosti utemeljen na njima. To je razlog zbog čega je operaciono jezgro ove organizacije veoma automatizirano i sofisticirano i bazirano na CAM (engl. Computer added manufacturing), CAD (engl. Computer added design), i CIM (engl. Computer integrated manufacturing) tehnologijama i robotiziranim sistemima i često je organizaciono ustrojeno kroz outsourcing. Eksperti, kao ljudi koji brinu o procesu inovacije, imaju najveću moć u ovoj organizaciji a također i poseban tretman. Eksperti, također, predstavljaju većinu zaposlenih. Dok su eksperti locirani u dijelu organizacije koja nosi naziv osoblje podrške, ovaj dio

organizacije predstavlja bazični organizacioni dio kod inovativne organizacije. Svaka kompanija bez obzira na vrstu i veličinu u savremenim uvjetima mora promicati preduzetnički duh i inovativnu kulturu dabi osigurala dugoročan opstanak pa makar se radilo i o outsourcing poslovima. Pored navedenog treba naglasiti da prema Mintzberg-u postoje dvije osnovne vrste inovativne organizacije a to su operativna i administrativna adhokracija,¹¹ tako da postoji logika koja nas usmjerava da se profesionalna i inovativna organizacijska konfiguracija u kontekstu inženjering kompanija trebaju posmatrati integralno. Inovativna organizacijska konfiguracija se može vidjeti na slici br. 4.¹²



Slika 4: Inovativna organizacija

Zajedničko dogovaranje je glavni koordinaciono kontrolni mehanizam među zaposlenima. Inoviranje znači odstupanje od uobičajenih šablona, ili jednostavnije rečeno inovacija predstavlja pružanje usluge ili proizvoda klijentima na kvalitativno drugačiji način uz porast njihovog zadovoljstva.¹³ To je razlog zbog kojeg inovativna organizacija ne može imati bilo koju formu standardizacije kao koordinacioni mehanizam. Trening personala se vrši unutar i van organizacije. Metod grupiranja je najčešće urađen kroz male jedinice i matrični pristup (funkcionalno-projektni) sa plitkom superstruktururom i difuznim projektnim timovima. Proces donošenja poslovnih odluka je vertikalno i horizontalno decentraliziran sa obavezom da se eksperti uključe u svaku fazu procesa donošenja poslovnih odluka jer oni po samoj

¹¹ Operativna adhokracija (realiziraju posao na inovativan način za potrebe klijenata-profesionalna-konsultantske kuće, marketinške agencije ili produkcijske kuće) i administrativna adhokracija (na kreativan i inovativan način pristupaju obavljanju sopstvenog biznisa-farmaceutske kompanije, kompanije za istraživanje svemira i sl), Šire: Mintzberg, Henry, Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980. str. 337.

¹²Šunje, Aziz: Top-menadžer vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2002, str. 191.

¹³ Šire: Bordia, Rakesh; Kronenberg, Eric; Neely, David, Innovation's OrgDNA; 20050009/4/05 PRINTED IN USA, ©2005 Booz Allen Hamilton Inc. 2005. str. 7.

logici participiraju u donošenju i provođenju većine poslovnih odluka, odnosno projekata. Inovativna organizacija mora davati podstreka ekspertima čija su znanja i vještine visoko razvijene kroz programe treninga i edukacije, ali inovativna organizacija se ne oslanja na standardizaciju vještina eksperata da bi postigla koordinaciju. Navedeno egzistira, jednostavno, zbog toga što bi takav princip vodio ka organizacionoj standardizaciji a ne ka inovativnosti. Specijalistička znanja eksperata u ovakvim organizacijama predstavljaju fundamentalnu platformu na koju se mogu nadograđivati nova znanja. Posebno je važno naglasiti da nema barijera između administrativnih i organizacionih dijelova a također nema velike horizontalne i vertikalne organizacione distinkcije. Osoblje podrške i strategijski vrh su orijentirani ka vani dok su srednji dio i tehnostuktura orijentirani ka unutra. Potpuna organizaciona integracija se postiže kroz realizaciju projekta kao glavnog vezivnog mehanizma u ovom tipu organizacije.

Organizacijski kontekst savremenih inženjering kompanija

U savremenim uvjetima tehnološkog, ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja okruženje u kojem funkcioniraju različite poslovne organizacije pa i cijele ekonomije i društva postaje sve više kompleksno i dinamično, uz stalni rast pritiska inovativnih konkurenata koji su regionalno ili globalno orijentirani. Globalne političke, ekonomske, društvene, tehnološke, legislativne i kulturološke promjene koje čine okruženje u najširem smislu riječi utiču kako na strateški, tako i na operativni aspekt planiranja, vođenja i organiziranja, kako poslova i aktivnosti pojedinih kompanija, tako i aktivnosti vezanih za ekonomski razvoj pojedinih država. Uzimajući u obzir činjenicu da bazični tipovi organizovanja i njihovo konfiguriranje upravo zavise od kontingencijskih (situacionih) faktora od kojih je jedan i okruženje u kojem egzistira data organizacija sa svim svojim modifikacijama vezanim za ne/dostupnost, ne/stabilnost, ne/izvjesnost i kompleksnost uz savremene trendove internacionalizacije i globalizacije poslovanja može se sa velikom sigurnošću očekivati da će okruženje u budućnosti postajati sve više turbulentno, tako da će se u poslovanju favorizirati bazični tipovi organizacije vezani za navedeni organizacioni kontekst. Navedeno ukazuje da će kvalitet budućeg privrednog razvoja biti zasnovan na radu projektno fundiranih inovativnih organizacija i industrijskoj aplikaciji njihovih postignuća kroz konkretne projekte u kompanijama, odnosno preduzetnički orijentirane klasterizirane privredne sisteme i „start up“ organizacije. Navedeni

organizacijski kontekst zahtjeva promjene u svim bazičnim tipovima organizacije a posebno u okviru sektorski uređenih inženjering kompanija, koje su bitno određene kompleksnošću i dinamičnošću poslovnog okruženja. S obzirom da su savremene inženjering kompanije prilagodile svoje strukture savremenim trendovima koji su diktirani kontekstualnim varijablama u budućnosti se može očekivati još veća dinamika njihovih promjena u smislu prihvatanja određenih pravila koja vrijede za inovativne konfiguracije uz primjenu preduzetničke filozofije unutar istih. U navedenom kontekstu može se shvatiti da navedene silnice djeluju na kreiranje nečega što se može nazvati matrica postindustrijskog preduzetničkog društva zasnovanog na inovaciji čije se karakteristike mogu sagledavati kroz četiri segmenta. Prvi segment je vezan za globalne pritiske koji se ogledaju kroz ICT revoluciju, niže barijere pokretanja biznisa, rast trgovinskih blokova, međunarodne standarde kvaliteta i certifikacije, univerzalnost engleskog poslovnog jezika, primjenu principa održivog razvoja, mobilnost međunarodnog kapitala, kroskulturalnost, integracije i virtualne timove. Drugi segment se može sagledati kroz društvenu reakciju kroz deregulaciju, privatizaciju, tržište javnih usluga, zaštitu okoliša, visoke tehnološke promjene, diferenciranje proizvoda/usluga/tržišta, grupe političkog pritiska, socijalno preduzetništvo, poticaji za samozapošljavanje i reduciranje troškova za javne usluge. Treći segment uzima u obzir organizacijsku reakciju kroz restrukturiranje, mrežne organizacije, downsizing, rast malih biznisa, biznisi bazirani na znanju, korporativna odgovornost, intrapreduzetništvo, vrijednost neopipljivih resursa, globalni lanci dodane vrijednosti i šira menadžerska odgovornost. Četvrti segment integrira individualne reakcije kroz viši nivo stresa, part time ugovore o radu, kontingencijske poslove, neizvjesnost karijere, ne postojanje zagarantovanih nagrada, više izbora, portfolio karijere i zanimanja, češće pokretanje vlastitih biznisa, veća mobilnost ljudi, individualna odgovornost i upravljanje vlastitim finansijama.¹⁴ Sa intencijom da organizaciona kultura poslovne organizacije bilo kojeg tipa bude spremna da odgovori svim izazovima koje nameće postindustrijsko preduzetničko društvo potrebno je sprovesti određene promjene u samoj organizacionoj kulturi. Navedene promjene imaju reperkusije na podešavanje organizacijskih struktura kompanija a njihov uticaj

¹⁴Prilagođeno: Castells, Manuel; Cardoso, Gustavo; *The Network Society-From Knowledge to Policy*, Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005. str. 132-155.

se može sagledati kroz analizu kontekstualnih varijabli i njihovih karakteristika uzimajući u obzir sektorski baziranu divizionu i projektno orijentiranu inovativnu bazičnu konfiguraciju u kontekstu kombinacije Mintzberg-ovog i Harvard-skog modela sa reperkusijama na inženjering kompanije, kako se može vidjeti na tabeli br. 1.

TABELA 1.
INŽENJERING KOMPANIJE U KONTEKSTU DIVIZIONE I INOVATIVNE KONFIGURACIJE

Organizacijski kontekst	Divizionarna organizacija	Inovativna organizacija	Inženjering kompanije
1. Okruženje	Više okruženja,	Dinamično i kompleksno,	Dinamično, višedimenzionalno i kompleksno-Turbulentno
2. Moć	Menadžeri divizije-sektora,	Eksperti-Projekt menadžeri,	Preduzetni i inovativni profesionalci i eksperti u ulozi projekt menadžera
3. Starost i veličina organizacije	Stara i velika-birokratizirana	Mala i mlada-organska	Male i mlade (dinamički aspekt), fleksibilne i spljoštene
4. Poslovna strategija	Diverzifikacija,	Diferencijacija,	Fokusna diferencijacija/tržišne niše/projekti
5. Tehnički sistem	Više tehnologija-Visoko reguliran, niske kompleksnosti i automatizacije	Mikroprocesor, nisko reguliran, visoko ili nisko kompleksan i automatiziran	Mikroprocesor, visoko reguliran i projektno orijentiran, visoko ili nisko kompleksan i automatiziran zavisno od situacije
6. Tržište i karakteristike radne snage	Aktivna strategija HRMa sektorski specijalisti,	Aktivna strategija HRM-a Eksperti,	Aktivna strategija HRM-a-referentni i kompetentni projektni menadžeri i eksperti,
7. Sindikati i legislativni okvir	Veliki uticaj,	Ne veliki uticaj,	Zavisno od tipa vlasništva,
8. Uticaj vlade i lokalne zajednice	Veliki uticaj,	Ne veliki uticaj, pitanje poreza,	Zavisno od tipa vlasništva,
9. Interesne grupe i nacionalna kultura	Sektori-srednji nivo menadžmenta,	Stručnjaci-eksperti,	Projekt menadžeri i kompetentni i referentni eksperti,
10. Menadžerska filozofija i sistem vrijednosti	Diverzificiranost-specijalistička znanja,	Inovativnost, biti kompetentniji i referentniji,	Isporučiti integralni projekt, Inovativnost, biti kompetentniji i referentniji,

Izvor: Istraživanje provedeno u okviru projekta Redizajn organizacijske strukture Energoinvest dd Sarajevo 2013

U samom startu treba istaći određena ograničenja vezana za navedeno istraživanje u kontekstu ne postojanja mogućnosti kvantitativnog iskaza svakog od navedenih diferencirajućih elemenata dok se kroz deskriptivnu analizu mogu uspostaviti vrlo jasne i logične uzročno-posljedične veze. Navedeno ukazuje da se naredna istraživanja u ovoj oblasti trebaju usmjeriti

na preciznu analizu svakog pojedinog elementa okruženja, intenzitet njihovog uticaja i u navedenom kontekstu promjena parametara dizajna organizacijske strukture u smjeru propozicija rada inženjering kompanija.

Karakteristike strukturalnih varijabli savremenih inženjering kompanija

Da bi se lakše mogle razumijeti pretpostavke oblikovanja organizacijske strukture u pojedinim bazičnim tipovima organizacije potrebno se bliže upoznati sa organizacijskim dijelovima, strukturalnim varijablama, organizacijskim silama, kontrolnim mehanizmima i dugoročnim konsekvencama koje služe za oblikovanje organizacijske strukture putem njihovog podešavanja. Bazični dijelovi organizacije (BOD) su 1. strateški vrh, 2. tehnostuktura, 3. osoblje podrške, 4. srednji dio i 5. Operaciono jezgro, dok su bazični koordinaciono kontrolni mehanizmi (BKKM) slijedeći 1. direktna kontrola, 2. standardizacija radnog procesa, 3. međusobno dogovaranje, 4. standardizacija autputa i 5. Standardizacija znanja. Bazične organizacione sile (BOS) koje predominantno opredjeljuju način koordinacije su 1. direktivnost-usmjerenost, 2. efikasnost, 3. inovativnost, 4. koncentriranost i 5. stručnost.¹⁵ Komparativni pregled profesionalne i inovativne organizacijske konfiguracije sa univerzitetima treće generacije u kontesktu strukturalnih varijabli kako statičkog, tako i dinamičkog aspekta organizacijske strukture mogu se vidjeti u okviru tabele br. 2.

¹⁵Šire: Mintzberg, Henry, Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980. str. 130. and Lunenburg, C. Fred, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1, 2012. str. 5-7.

TABELA 2.
STRUKTURALNE VARIJABLE DIVIZIONE, INOVATIVNE I INŽENJERING
ORGANIZACIJE

OS (Element i parametri dizajna)	Divizionarna organizacija	Inovativna organizacija	Inženjering kompanije
1. BOD	Srednji dio-direktori divizija-sektora	Osoblje podrške	Hibrid-Projektno vijeće, Ured za upravljanje projektima i inženjerinzi
2. BKKM	Standardizacija autputa-proizvoda	Međusobno dogovaranje	Međusobno dogovaranje- isporuka projektiranog paketa usluge klijentu
3. BOS	Koncentriranost	Inovativnost	Inovativnost kroz preduzetne projekte
4. Birokratska/Organska	Birokratska	Organska	Pretežno organska
5. Radno mjesto	Specijalizacija umjerena horizontalna i vertikalna Niska vertikalna Standardizacija niska	Specijalizacija Visoka horizontalna Niska vertikalna Standardizacija niska	Specijalizacija Srednja horizontalna Niska vertikalna Standardizacija umjerena
6. Trening i indoktrinacija	Umjeren nivo treninga i edukacije po sektorima	Stalni treninzi i edukacija	Stalni i intenzivni treninzi i edukacija
7. Superstruktura	Grupiranje prema divizijama-sektorima i funkcijama na korporativnom vrhu Veličina Velike	Grupiranje prema projektima i funkcijama Matrična Veličina Male	Grupiranje prema projektima i funkcijama Matrična Veličina Veličina neodređena
8. Sistem poslovnog odlučivanja	Vertikalna operativna decentralizacija Horizontalna strateška decentralizacija Decentralizirana	Puna vertikalna i horizontalna decentralizacija Decentralizirana	Selektivna vertikalna i horizontalna decentralizacija Decentralizirana
9. Lateralne veze	Plansko kontrolni sistem Akciono planiranje Vezivni mehanizmi (sastanci, vezivni menadžeri,...)	Plansko kontrolni sistem Akciono ad hoc planiranje Vezivni mehanizmi (projekti, timovi,...)	Plansko kontrolni sistem Akciono i performansno planiranje Vezivni mehanizmi (projektno vijeće, projekti, timovi,...)
10. Stil vođenja	Participativno skupni	Participativno skupni	Participativno skupni
11. Karakteristike rada	Diviziono-sektorski pristup	Timsko projektni pristup	Procesno sistemski projektno baziran

Izvor: Istraživanje provedeno u okviru projekta Redizajn organizacijske strukture
 Energoinvest dd Sarajevo 2013

Iz navedenih tabela može se vidjeti da je sistem diviziono sektorskog pristupa organiziranju inženjering kompanija prevaziđen, te da je budućnost inženjering kompanija usmjerena na organski projektno bazirani matrični organizacijski ustroj, tako da će uloga projektnih menadžera i inženjera u budućnosti biti znatno drugačija, dok se konture navedene uloga dobrim dijelom već oblikuju. Radi ilustracije na slici 5.¹⁶ predstavljena je trenutna organizacijska struktura kompanije Energoinvest dd Sarajevo koja je funkcionalno i sektorski organizaciono postavljena bez uspostavljenog ureda za upravljanje projektima.



Slika 5: Trenutna organizacijska struktura

Profesionalizam i naučne kompetencije inženjera i projektnih menadžera, u bliskoj budućnosti, će biti dobrim dijelom determinirane njihovim preduzetnički orijentiranim ponašanjem usmjerenim na inoviranje poslovnih koncepata, projektnih metodologija, sadržaja posla i poslovnih procesa. U navedenom smislu daje se komparativna analiza¹⁷ osnovnih karakteristika tradicionalnih inženjering kompanija koje nemaju ustrojen ured za upravljanje projektima (Project Management Office-PMO) i naprednih inženjering

¹⁶ <http://www.energoinvest.ba/index-profile-bos.php?act=31> (29. 08. 2014.)

¹⁷Prilagođeno: Harold, Kerzner, Advanced Project Management, Best Practices on Implementation, Second edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004. str. 276-230.

kompanija koje imaju ustrojen ured za upravljanje projektima kako se vidi u tabeli 3.

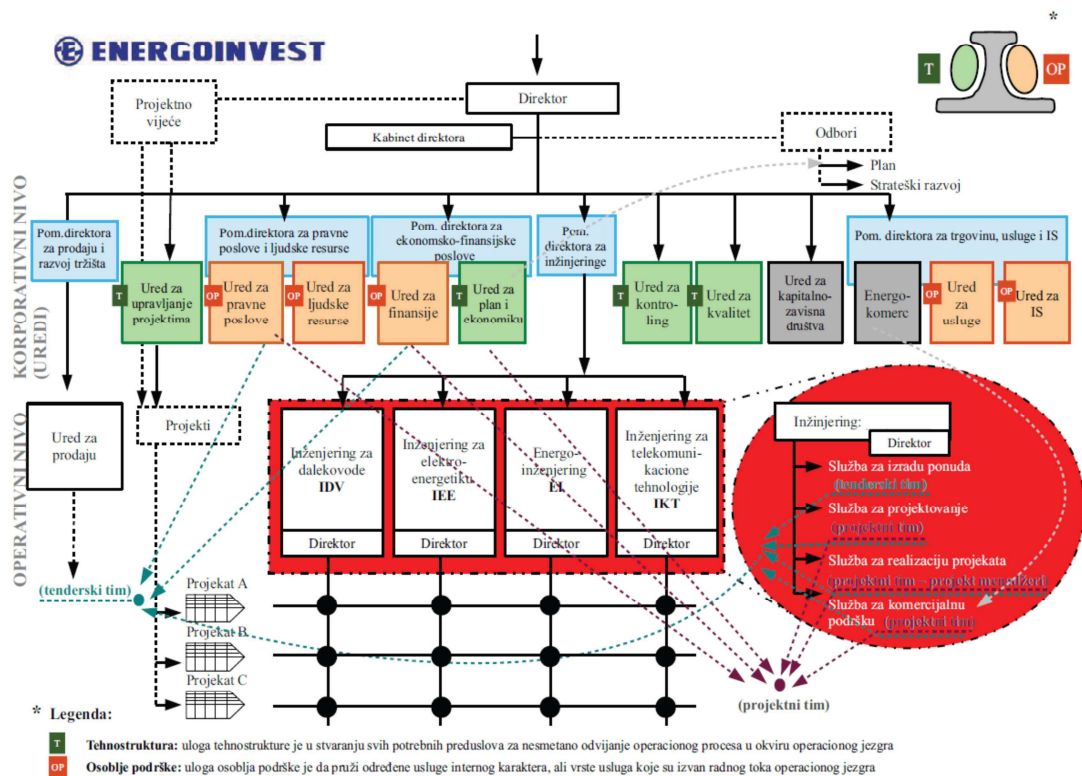
Ured za upravljanje projektima (PMO) predstavlja organizacijski mehanizam koji se koristi sa ciljem da adresira zajedničke aspekte vezane za realizaciju organizacijskih projekata. Zadatak ureda za upravljanje projektima jeste da podrži realizaciju organizacijskih projekata na uspješan i održiv način. Ured za upravljanje projektima ima niz aktivnosti i obaveza u njegovom djelovanju uključujući razvoj standardnog metodološkog okvira za planiranje, monitoring i realizaciju projekata, izradu elaborata, procjenu rizika i reviziju projekata, obuku i treninge projektnih menadžera, koordinaciju u osiguravanju resursa, praćenje međuzavisnosti između kompleksnih projekata, izradu prijedloga za izbor projekata i niz drugih veoma odgovornih poslova i aktivnosti.

TABELA 3.

METAMORFOZA INŽENJERING KOMPANIJA

Elementi komparacije	Tradicionalni (bez PMO)	Napredni (sa PMO)
Izbor projekata	Projekti se prioritiziraju i biraju po sistemu „gdje najviše škripi“	Projekti su striktno vezani za strateško opredjeljenje kompanije
Performiranje projekata	Loše performiranje projekata po sistemu neka ide svojim tokom	Kontinuirano unapređenje performiranja poslovno održivih projekata
Kritične tačke	Kritične tačke uspjeha projekta nisu jasno definirane do trenutka prepoznavanja podbačaja	Objektivna revizija i analiza svakog projekta prije stupanja u njegovu realizaciju
Metodologija	Projekti se vode i teku na različite načine i nema jedinstvene metodologije za definiranje ključnih procesa i indikatora	Projektni prate standardnu okvirnu metodologiju, procese i kriterije
Uspješnost	Uspješnost realizacije projekta zavisi od individue, odnosno kvaliteta pojedinog projektnog menadžera	Viši nivo konzistentosti i uspješnosti svih projekata kroz širenje dobre poslovne prakse u kompaniji
Odnos prema projektnim menadžera	To su ekscentični, samozatajeni, osobenjaci sa čudnim karakterom	Projektni menadžeri imaju poseban status i prepoznati su kao predvodnici uspješnih promjena
Koordinacija	Projektni menadžeri se ustežu da komuniciraju i traže pomoć u rješavanju problema	Projektni menadžeri grade otvoren odnos baziran na povjerenju sa uredom za upravljanje projektima i projektnim vijećem
Izbor projektnih menadžera	Izbor projektnih menadžera se vrši na bazi dostupnosti i tehničkih kvalifikacija osobe	Izbor projektnih menadžera se vrši na bazi sposobnosti osobe da iznese projekt na održiv način
Odnos sa interesnim grupama	Projektni menadžeri sami kultiviraju odnose sa interesnim skupinama	Ured za upravljanje projektima daje podršku projektnim menadžerima u procesu kultiviranja odnosa sa interesnim skupinama

Iz navedene tabele se može vidjeti da će se uloga ureda za upravljanje projektima u inženjering kompanijama sve intenzivnije rasti uz neminovno prilagođavanje organizacijske strukture novonastalom kontekstu, dok će se profesija projektnog menadžera dodatno usložnjavati uz dodatni rast značaja istih što će od njih zahtijevati dodatni obim odgovornosti. Primjena principa projektnog menadžmenta, strateškog preduzetništva i inventivnosti u vođenju i implementaciji projekata u inženjering kompanijama predstavljaju uvjet bez kojeg neće biti moguć dalji razvoj inženjering kompanija bilo gdje na svijetu. U nastavku se radi ilustracije na slici 6.¹⁸ daje novoprojektirana organizacijska struktura hibridnog tipa koja je predominantno bazirana na matričnoj organizacijskoj platformi inovativno-projektnog tipa gdje je ako najbitniji organizacioni mehanizam prepoznat ured za upravljanje projektima baziran na korporativnom strateškom pristupu.



Slika 5: Novoprojektirana organizacijska struktura

¹⁸ Prilagođeno: Šunje, Aziz; Elvir, Čizmić; Ljiljan, Veselinović; Elaborat: Organizacijski dizajn: Projektovanje organizacijske strukture za kompaniju Energoinvest dd Sarajevo, decembar, 2014. str. 32.

Upravo gore predstavljeni konceptualni okvir hibridne projektno orijentirane matrične organizacije inženjering kompanija, zasnovan na preduzetničkoj inovativnosti i profesionalizmu, stvara preduvjete da inženjering kompanije spremno anticipiraju promjene koje ih očekuju. Organizacijska struktura inženjering kompanija u zemljama u tranziciji će se redizajnirati na način da se osigura njeno prilagođavanje novonastalom kontekstu, tako da će se postepeno odstupati od principa vertikalno usmjerene sektorski i funkcionalno uređene organizacijske strukture i ustrojavati nova struktura utemeljena na kombinaciji profesionalnog i inovativnog tipa organizacije, kroz njeno projektno matrično dizajniranje. U kontekstu odnosa sa klijentima i ključnim interesnim grupama, inženjering kompanije će morati primjenjivati sve postulate vezane za marketing menadžment sa ciljem izgradnje pozitivne percepcije kompanije u glavama potencijalnih klijenata na način da se determiniraju i održe elementi njene diferencijacije i brendiranosti.

Zaključak-Lekcije za inženjering kompanije u tranziciji

Razvoj globalnih poslovnih trendova je povezan sa razvojem tehnologije koja ima veliki uticaj na način organizacionog definiranja i vođenja biznisa. Ovakvo novonastalo dinamično poslovno okruženje je primoralo korporacije da ponovo osmisle način na koji realiziraju svoje biznise. Konkurencija postaje stalno prisutni posmatrač koji sve drži na oku, dok promjene postaju jedina stalna pojava koja se realno može očekivati. Da bi kompanije bile konkurentne one trebaju reducirati svoje troškove, ubrzati razvoj novih proizvoda/usluga i fokusirati se na zadovoljstvo svojih klijenata. Ključ zadovoljstva kupaca leži u kvalitativnim unapređenjima proizvoda i usmjeravanju fokusa na ukupan sadržaj paketa usluge koje se pružaju kupcima. Naravno sve navedene pojave dovode do toga da se izgled kompanija dramatično mijenja u novije vrijeme. Pozicija «biti i ostati konkurentan», zahtijeva radikalne promjene u načinu vođenja poslovnih operacija naravno u načinu promišljanja i ponašanja menadžmenta i zaposlenika kompanije. Upravo neophodne transformacije organizacija mogu biti realizirane putem korištenja znanja iz oblasti organizacijskog dizajna i projektnog menadžmenta.

Savremene inženjering kompanije, odnosno njihov top-menadžment i zaposlenici, trebaju uzeti u obzir promjene organizacijskog konteksta koji se desio u zadnje dvije dekade i razumjeti potrebu za organizacijskim redizajnom

inženjering kompanija. Navedeno znači da se na inženjring kompanije može u potpunosti primijeniti metodologija razvijena u okviru teorije organizacije kao znanosti sa ciljem osiguranja efektivnosti i efikasnosti funkcioniranja inženjring kompanija u novonastalim okolnostima. Vrijeme pukog administriranja upravljačkih tijela različitih korporacija je odavno prošlo tako da će se top menadžment kompanija morati više oslanjati na principe korporativnog upravljanja, strateškog menadžmenta, teorije organizacije i upravljanja ljudskim resursima, uzimajući u obzir zahtjeve bitnih interesnih skupina. S obzirom da su ljudski resursi zaposleni unutar inženjering kompanija specifični eksperti i profesionalci potrebno je razumjeti da prilikom provođenja određene vrste promjena treba voditi računa o načinu realizacije istih i stilu vođenja kod njihovog provođenja da bi iste bile uspješno provedene.

Identifikovanjem organizacione kulture potrebne za uvođenje nove filozofije funkcioniranja procesa u organizaciji determinirano je određivanjem strategijskih pravaca u promjeni kulture, kroz apliciranje drukčijeg načina ponašanja i promišljanja svih zaposlenika kompanije razvijenog kroz napredne forme upravljanja ljudskim resursima i menadžmenta znanja. U narednom periodu će doći do promjene načina determiniranja radnih mjesta ove kategorije ljudskih resursa kako prema strukturi tako i prema obimu. Znanja i kompetencije koje trebaju posjedovati upravljačka tijela i zaposlenici inženjering kompanija vezana su za njihovu sposobnost korištenja savremenih koncepata menadžmenta i prokativno promišljanje i ponašanje. U navedenom kontekstu, od modernog projektnog menadžera i inženjera se zahtjeva da u postindustrijskom preduzetničkom društvu istovremeno igra veći broj veoma zahtjevnih uloga kao što su uloga tim lidera, istraživača, inspiratora, trenera, katalizatora, savjetnika, mentora, projektanta i implementatora. Navedene osobine i zahtjevi modernog projektnog menadžera i inženjera konvertuju u osobu sa preduzetničkim osobinama koja će svojim djelovanjem oblikovati paradigmu koncepcije budućnosti na kvalitativno drugačiji način, što predstavlja suštinu inovacijskog procesa. Na osnovu navedenog, može se reći da će u naprednim inženjering kompanijama ured za upravljanje projektima predstavljati menadžersku vehikulu za operacionalizaciju poslovne strategije kompanije kao cijeline sa oba aspekta, kako korporativnog, tako i projektnog u kontekstu dosezanja postavljenih ciljeva projektnih timova. Navedeno implicira visok nivo razumijevanja uloge projekta u novoprojektiranim organizacijskim sistemima, sa posebnim demonstriranjem načina kako bi oni trebali odgovarati i biti kompatibilni sa drugim aktivnostima koje se simultano

provode unutar određene kompanije osiguravajući uspješno poslovanje kompanije kao cjeline. Inženjering kompanije budućnost će morati biti organski ustrojene na fleksibilan način da bi, kroz proces stalne transformacije, bile u stanju da prepoznanju, osvoje i realiziraju kvalitetne poslovne prilike, odnosno projekte na efektivan i efikasan način. To znači da organizacijsku strukturu treba posmatrati kao živu tvar, odnosno alat u rukama top menadžmenta, koja se stalno mijenja u kontekstu internih i eksternih relacija, sadržaja i dinamike sa ciljem osiguranja opstanka, rasta i razvoja kompanije.

LITERATURA

Bengtsson, Maria; Kock, Sören, Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously, Industrial Marketing Management, Elsevier Science Inc., New York, 2000.

Bordia, Rakesh; Kronenberg, Eric; Neely, David, Innovation's OrgDNA; 20050009/4/05 PRINTED IN USA, ©2005 Booz Allen Hamilton Inc. 2005.

Castells, Manuel; Cardoso, Gustavo; The Network Society-From Knowledge to Policy, Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005.

Clark, Ian; Colling, Trevor, The management of human resources in project management-led organizations, De Montfort University, Emerald Group Publishing Limited, 2005.

Harold, Kerzner, Advanced Project Management, Best Practices on Implementation, Second edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004.

Lunenburg, C. Fred, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY, ACADEMIC, INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1, 2012.

Lynch, Richard, Strategic Management-Formerly Corporate Strategy, Fifth Edition, Prentice Hall, str. 8.

Mintzberg, Henry, Structure in five-A Syntesis of the Research on Organization Design, Management Science, 1980.

Price, A. Human Resource Management in a Business Context. Cengage Learning EMEA, 2007. 2009.

Ready, A., Douglas, How to grow Great Leaders, Harvard Business Review, 2004.

Šunje, Aziz: Top-menadžer vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2002.

Šunje, Aziz; Elvir, Čizmić; Ljiljan, Veselinović; Organizacijski dizajn: Projektovanje organizacijske strukture za kompaniju Energoinvest dd Sarajevo, decembar, 2014.

Wickham A. Philp, Strategic Entrepreneurship-Fourth Edition, Pretince Hall, 2006.

BAZE PODATAKA I MREŽNE STRANICE

EBSCO DATABASE

EMERALD DATABASE

SCIENCE DIRECT

WEB OF SCIENCE

http://www.mckinsey.com/insights/organization/leading_organizational_transformations

<http://www.energoinvest.ba/index-profile-bos.php?act=31>