

# 1. OSNOV ISTRAŽIVANJA

Naše društvo, već više od petnaest godina nalazi se u stanju neravnoteže ili krize. Unutar ovog perioda, prva trećina vremena odnosila se na ratna razaranja, druga trećina vremena odnosila se na obnovu ratom razorene infrastrukture i institucija sistema, dok se treća i posljednja faza ovog perioda odnosi na tranzicione promjene.

Prisutne tranzicione promjene teku sporo i ne odbacuju očekivane rezultate. Još uvijek veliki dio privrede nije privatizovan. Privatizovani dio privrede ne pokazuje vidljivije kvalitativne pomake. Imamo jednu od najnižih stopa rasta novoosnovanih preduzeća, priliva stranog kapitala i jedan od najnižih ND *per capita* u grupi zemalja u tranziciji. Bilježimo jednu od najviših stopa nezaposlenosti u regionu. Konačno, pripadamo grupi zemalja u tranziciji sa najvećim siromaštvom.

Skromni rezultati tranzicionih promjena u privredi i društvu, vode u stanje apatije ili klimu koja je najmanje poželjna na putu tranzicionih promjena. Tranzicija zahtjeva istrajavanje na putu promjena.

Tranzicija je složena struktura brojnih i raznovrsnih promjena koje treba sprovesti na brojnim i raznovrsnim elementima i unutar i na nivou brojnih i raznovrsnih subsistemima i elemenata, kako bi se obezbijedile promjene i rezultati promjena na nivou sistema - društva. U pitanju je veliki i složen zadatak, koji po mišljenju stručnjaka zahtjeva od šest, sedam godina do petnaest i dvadeset godina. Brojna istraživanja različitih tipova promjena u složenim strukturama kakvo je društvo pokazuju da vrijeme sprovođenja tranzicionih promjena, troškovi sprovođenja tranzicionih promjena i konačno, rezultati i efekti tranzicionih promjena u vrlo visokom stepenu zavise od kvaliteta upravljanja tranzicionim promjenama.

U domaćim upravljačkim i stručnim krugovima objašnjenja i obrazloženja za sporost i malu efektivnost i efikasnost tranzicionih promjena traže se na različitim stranama, ali i vrlo rijetko u kvalitetu njihovog upravljanja. Koliko mi je poznato na nivou društva nisu pokrenute rasprave na temu kvaliteta definisanja, planiranja, razvoja ili pribavljanja inoviranih i novih rješenja, stvaranja uslova za sprovođenje i sprovođenja tranzicionih i razvojnih promjena.

Veliki uticaj kvaliteta upravljanja tranzicionim promjenama, uopšte promjenama na kvalitet i rezultat sprovedenih promjena i njeno

zanemarivanje u zemlji, motivisali su me za istraživanje pitanja kvaliteta upravljanja tranzicionim promjenama i razvojem.

Kvalitet sprovođenja tranzicionih promjena, kvalitet stabilizovanog društva, privrede i pojedinačnih subjekata po sprovedenim tranzicionim promjenama i kvalitet uspješnosti njihovog funkcionisanja u vrlo visokom stepenu zavise od:

- pretpostavki, osnova ili uslova sredine u kojoj treba sprovesti promjene
- i kvaliteta upravljanja (menadžmenta) ovim promjenama.

Ratna razaranja i ono što je ostalo poslije ratnog vihora na našem prostoru, neosporno čini najmanje prihvatljivu osnovu za sprovođenje tranzicionih promjena. Teorija i praksa ukazuju da velikim i složenim promjenama treba pristupati, onda, kada je organizaciona cjelina u stanju uspješnog funkcionisanja i kada nema brojnih i teških problema. Bavljenje problemima napuštene ravnoteže i usredsređivanje na saniranje šteta narušene ravnoteže smanjuje prostor i mogućnost za kvalitetno usredsređivanje na pitanje definisanja, planiranja i sprovođenja promjena koje vode ka uspostavljanju nove ravnoteže i to po pravilu, na kvalitativno višem nivou. Kao društvo, u tranzicione promjene ušli smo u stanju:

- visoke razorenosti (devastiranosti) društvenog i privrednog bića;
- niskog razvojnog nivoa sredine, mislim na obrazovni, tehnološko razvojni i ekonomski nivo sredine;
- nerješениh pitanja kvalitetnog funkcionisanja države;
- i naglašenog prisustva i uticaja stranih čuvara mira na našim prostorima.

Bogata literatura o menadžmentu pokazuje da se na mukama poznaju junaci i da se doprinos kvaliteta upravljanja promjenama najbolje očituje u slučajevima upravljanja promjenama u teškim i složenim uslovima. U ovakvim uslovima rukovodstvo i sistem upravljanja mogu da daju mnogo veći doprinos kvalitetu promjena, nego u nepovoljnim uslovima.

Kvalitet upravljanja (menadžmenta) zavisi od:

- kvaliteta, racionalnosti osnovnih upravljačkih odluka. U slučaju tranzicionih i razvojnih promjena u pitanju su dugoročne planske odluke i seta mjera i

- alata koje menadžeri koriste u sprovođenju upravljačkih odluka. U slučaju tranzicionih i razvojnih promjena u pitanju su paketi mjera za implementaciju dugoročnih planskih odluka

Kvalitet upravljačkih odluka i seta mjera i alata za njihovo sprovođenje zavisi od:

- modela upravljanja i
- kompetentnosti menadžera.

Model upravljanja odnosi se na:

- strukturu i karakteristike upravljačkih alata (analitička i planska osnova, organizaciona rješenja i mjere i kultura i klima) i
- protokole u angažovanju upravljačkih alata

Kompetentnost menadžera odnosi se na njegova:

- teorijska i praktično primjenljiva znanja i vještine iz oblasti upravljanja (menadžmenta),
- znanja, umijeća i informisanost o specifičnostima oblasti, organizacije i aktivnosti kojom upravlja i
- njegovu emocionalnu inteligenciju (prirodu, inteligenciju, sistem vrijednosti i drugo).

Rukovodeći se pomodarstvom brojni i raznovrsni rukovodioci u našem društvu, preko noći postali su menadžeri. Menadžment je postao termin u širokoj i svakodnevnoj upotrebi.

U aktuelnoj, pomodarskoj euforiji nedopustivo malo postavlja se pitanje kvaliteta upravljanja tranzicionim promjenama i kvaliteta upravljanja aktivnostima i procesima u našem društvu. Menadžeri, na različitim nivoima odlučivanja, u okviru načelnog zalaganja za kvalitetni i savremeni menadžment morali bi mnogo više da postavljaju pitanja modela, tehnika i alata koje koriste u realizaciji svojih upravljačkih funkcija i pitanja vlastite kompetentnosti za obavljanje menadžerskih zadataka. Na žalost samokritika i analitika su nam slabija strana. U uslovima, kada je naglašena hijerarhija autoriteta bilo kakav kritički osvrt na kvalitet upravljanja u našem društvu povukao bi posljedice po kritičare. Nekada, imali smo, a danas te prakse nema, da se u okviru naučno-stručnih skupova kritički razmatra praksa. Domaći naučno istraživački krugovi preselili su se u sferu obrazovanja i danas, u društvu nemamo stručnih - kompetentnih kritičkih analiza prakse.

Potrebu za ocijenom kvaliteta upravljanja tranzicijom i poslovanjem kod nas ne ističem sa namjerom prozivanja rukovodilaca

već, da bih ukazao na pitanja kvaliteta upravljačke prakse i potrebu njihovog unapređivanja.

U kvalitetu upravljanja tranzicionim promjenama i razvojnim promjenama ili razvojem različitih organizacionih cjelina nalaze se velike rezerve za povećavanje efektivnosti i efikasnosti upravljanih aktivnosti i procesa. Inoviranjima i zamjenama u modelima i tehnikama upravljanja i izborima odgovarajućih menadžera moguće je ostvariti velike, pozitivne pomake u kvalitetu i rezultatima tranzicionih i razvojnih promjena u našem društvu.

## 2. CILJEVI I ZADACI U ISTRAŽIVANJU

Kvalitetna analiza i ocijena kvaliteta upravljanja tranzicionim promjenama i razvojem preduzeća i svih drugih organizacija zahtjeva:

- jasno definisanje kriterijuma i mjerila za izvođenje ocijene ili definisanje kvalitetnog upravljanja (menadžmenta) promjenama
- i definisanje i sprovođenje empirijskih istraživanja ili konkretne prakse

U svojim istrživanjima opredjeljujem se za realizaciju prvog zahtjeva kvalitetne analize upravljačke prakse ili za definisanje kvalitetnog upravljanja promjenama, i to, iz sljedećih razloga:

- Danas u svijetu, menadžment je izuzetno propulzivna nauka i praksa i nije jednostavno i lako odgovoriti na pitanje šta je kvalitetni menadžment promjena.
- Domaći teorijski krugovi mnogo više zaokupljeni su pitanjima prevođenja i prezentovanja tekstova, nego pitanjima unapređivanja domaće upravljačke prakse.
- U domaćoj praksi ne postoji kultura davanja odgovora na pitanja u anketama, naročito, ukoliko ona zadiru u oblast kvaliteta, rezultata rada i ličnosti, anketiranog.

Ispitivanje terena za empirijska istraživanja odvratilo me je od ove namjere

U svojim istraživanjima opredijelio sam se za iznalaženje odgovora na pitanje šta je kvalitetna upravljačka praksa i šta je kvalitetna praksa upravljanja promjenama.

Ovo pitanje ne smatram značajnim samo zbog kvaliteta sprovođenja tranzicionih promjena, već i zbog kvaliteta upravljanja svim drugim promjenama sa kojima će se preduzeća i druge organizacije susretati u svom tekućem poslovanju. XXI vijek je vijek stalnih, brojnih i raznovrsnih promjena u osnovi rada i u tekućem radu.

U uslovima, kada menadžment, kao teorija i praksa, kao uostalom i sve ostalo, bilježi dinamične, da ne kažem, dramatične promjene nije moguće jednostavno i lako doći do željenog odgovora. Problem je prije svega u fenomenu *overloada* ili u preobilju informacija koje se odnose na predmet mog istraživanja.

Značaj menadžmenta za kvalitet i rezultate upravljanih procesa uslovio je intenzivan rad kako u sferi pogonskih, tako i kabinetskih istraživanja i pojavu brojnih i raznovrsnih priloga po pitanju upravljanja promjenama u složenim strukturama ili organizacijama.

U ovakvim uslovima, zadatak prosječnog istraživača je da sistematizuje brojne i raznovrsne priloge na temu upravljanja promjenama i razvojem i da izvede zaključak o tome, šta je i šta bi trebalo da bude savremeno kvalitetno upravljanje promjenama.

U obezbjeđivanju odgovora na postavljeno pitanje poseban akcenat stavljam na teorijske priloge o kvalitetnom menadžmentu i kvalitetnom menadžmentu promjenama i to iz više razloga.

Teorija je pojednostavljena, istinita i jasna slika strukture, zakona, pravilnosti predmeta posmatranja – u slučaju mog istraživanja, sistema i tehnika kvalitetnog upravljanja.

Zbog svojih kvaliteta, teorijska rješenja treba da čine osnov postavljanja, organizovanja i vođenja menadžerskog sistema.

U opredjeljenju za izučavanje, mnogo više teorijske osnove u odnosu na praksu rukovodio sam se i drugim činjenicama:

- U menadžmentu, kao uostalom i u mnogim drugim oblastima rada, praksa ide ispred teorije, pa se brojna kvalitetna rješenja prvo javljaju u praksi, da bi se po potvrđama u praksi pretočila u teoriju.
- Istina, trenutno u oblasti menadžmenta vrlo mnogo je teorema koje tek treba da se provjere i potvrde u praksi i pretoče u teoriju.
- Danas, kvalitet upravljanja čini jedan od značajnih faktora uspješnosti poslovanja i konkurentnosti i zato, vlasnici brojnih

praktičnih rješenja iz oblasti kvalitetnog upravljanja promjenama nemaju interesa za njihovom prezentacijom.

- U literaturi afirmisani kvalitetni praktično primenljivi modeli upravljanja uvijek i do kraja nisu primjenljivi u domaćim organizacijama, jer u pitanju su značajne razlike u veličini, nivou razvijenosti i uopšte u sredini u kojoj se primenjuju.
- Istina, jedno od pravila kvalitetnog menadžmenta je da se ne mijenjaju inovirana ili nova rješenja i da se ne prilagođavaju postojećim uslovima, već da se postojeći uslovi – uslovi funkcionisanja rješenja mijenjaju i prilagođavaju zahtjevima inoviranog ili novog rješenja. Potrebno je da stvaramo uslove za uvođenje i funkcionisanje savremenih sistema upravljanja promjenama.

Moj osnovni zadatak u istraživanju je pronalaženje odgovora na pitanje šta je kvalitetni menadžment promjenama. Kroz ovaj odgovor želim:

- Afirmisati pitanje kvaliteta upravljanja promjenama u našem društvu
- Obezbijediti, skroman prilog unapređivanju sistema upravljanja tranzicijom i razvojem u domaćoj privredi
- Konačno, želim da unaprijedim vlastitu menadžersku praksu. U uslovima kada znanja i vještine zastarjevaju po prosječnoj godišnjoj stopi od 10 do 20%, svako od nas u obavezi je da u kontinuitetu ovladava inoviranim i novim znanjima i vještinama.

### **3. OBLAST I PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Kao što i sam naslov rada kaže oblasti i predmet moga istraživanja su teorije i modeli upravljanja tranzicijom i razvojem ili promjenama u preduzećima.

Na prethodnim stranicama istako sam značaj teorije kao osnove definisanja i unapređivanja prakse.

U naslovu rada i u samom radu, stavljanje akcenta na teorijske priloge između ostalog temelji se i na sljedećim činjenicama:

- Upravljanje je iskonska radnja čovjeka i upravo zbog toga, kod ne malog broja pojedinaca javlja se pogrešno uvjerenje da tu nema šta da se uči i preuzima iz literature i od drugih
- Dostignuti obrazovni nivo u društvu i prisutan interes za obrazovanjem i samoobrazovanjem govore o maloj sklonosti naših ljudi da se prihvate knjige, olovke i kompjutera.

Predmet mog istraživanja je kvalitetni menadžment, a to znači:

- konkretni sistemi, modeli i tehnike upravljanja,
- rukovodioci i
- osobine modela i alata upravljanja i rukovodilaca.

Kroz istoriju, bitnije nije se mijenjala osnovna shema upravljanja. Promjene su se javljale u:

- osobinama sistema, modela i tehnika upravljanja i
- u osobinama rukovodilaca.

Promjene u menadžmentu rezultat su:

- Promjena u predmetima upravljanja. Savremeno preduzeće, u odnosu na ne tako daleku prošlost ima novu, bitno različitu definiciju
- Promjena u uslovima – sredini funkcionisanja upravljane veličine. Industrijska era je za nama, savremenici smo ekonomije znanja
- Istraživačkog i razvojnog rada u oblasti unapređivanja upravljačkih sistema i alata. Menadžment je vrlo propulzivna naučno-stručna oblast

Predmet mog interesovanja su kvalitetni modeli i tehnike upravljanja promjenama unutar i na nivou složenih organizacionih cjelina.

Brojne i raznovrsne promjene (kvalitativne i kvantitativne promjene, civilizacijske, strategijske i situaciono orijentisane promjene) u okruženju i u različitim upravljanim cjelinama postaju stalan i bitan faktor uspješnosti funkcionisanja, opstajanja i rasta i razvoja ili jačanja različitih organizacionih cjelina.

I ako se promjene sprovode u osnovi rada i u tekućem radu, kvalitetno upravljanje ovim promjenama nije moguće obezbijediti na osnovu modela i tehnika kvalitetnog upravljanja tekućim radom.

Kvalitetno upravljanje promjenama zahtjeva odgovarajući model i tehnike upravljanja.

Konačno, predmet mog interesovanja i istraživanja je preduzeće.

Preduzeće je osnovni subjekt privređivanja i privrede. Od poslovanja i jačanja preduzeća zavisi ekonomska snaga društva. Ekonomska snaga društva javlja se kao bitan faktor rješavanja brojnih drugih problema u funkcionisanju i jačanju društva.

Modeli, alati na kojima počiva kvalitetno upravljanje preduzećem, uz manja prilagođavanja vrlo uspješno mogu da se primjene i u upravljanju drugim složenim, funkcionalnim strukturama npr. za nas interesantnim terotorijalnim zajednicama.

## 4. METOD ISTRAŽIVANJA

U odgovoru na osnovni istraživački zadatak, a on je definisanje kvalitetnog modela upravljanja tranzicionim promjenama i razvojem preduzeća opredijelio sam se za sljedeću strukturu rada.

- Iako se kod nas vrlo mnogo govori o menadžmentu, činjenica je da se isti najčešće posmatra na nivou manifestacija, a to znači bez njegovog kvalitetnog definisanja, tumačenja i razumjevanja. Ovakvo stanje opredijelilo me je da u prvom koraku (poglavlju) izložim, po meni bitne elemente i odrednice menadžmenta
- U drugom koraku (poglavlju) prezentovao sam osnovne teorije menadžmenta. U pitanju su brojne i raznovrsne teorije na čijim postavkama se temelji kvalitetan menadžment u savremenom i uspješnom svijetu.
- Kvalitetno upravljanje tranzicijom, razvojnim promjenama ili razvojem zahtjeva kvalitetno poznavanje fenomena promjena – njegovih uzroka, posljedica, trajanja, manifestacija i što je najbitnije dobro vladanje pitanjima upravljanja promjenama. Ove činjenice opredijelile su me da u trećem koraku (poglavlju) izučim i prezentujem priloge koji se odnose na promjene i njihovo upravljanje.
- Značaj brojnih i raznovrsnih promjena za opstajanje i jačanje organizacija uslovio je aktualizaciju pitanja njegovog upravljanja i pojavu brojnih i raznovrsnih priloga na ovu temu.



U četvrtkom koraku (poglavlju) izlažem i razmatram brojne i raznovrsne priloge na temu upravljanja promjenama u preduzećima.

- U petom koraku (poglavlju) dajem prilog analizi upravljačke prakse u zemlji. U nedostatku podataka, koji se neposredno odnose na kvalitet upravljanja tranzicijom i razvojem kod nas, opredijelio sam se za prezentovanje i razmatranje tranzicionih i razvojnih aktivnosti i rezultata. Ovakav analitički pristup omogućio mi je da spoznam i pitanje sistema i kvaliteta upravljanja ovim promjenama.
- Kombinovanje zaključaka po pojedinim elementima posmatranog problema omogućilo mi je da u šestom koraku (poglavlju) dođem do zaključka šta je kvalitetno upravljanje promjenama i šta bi trebalo mijenjati u postojećem sistemu upravljanja tranzicionim promjenama i razvojem, kako bi se obezbijedio njihov viši kvalitet i bolji rezultati.

U nalaženju odgovora na pitanje šta je kvalitetan menadžment tranzicionim i razvojnim promjenama – uopšte promjenama, oslonio sam se na domaću i stranu literaturu.

Vezano za literaturu moram da istaknem sljedeća zapažanja:

- Domaća menadžerska teorija gotovo uopšte ne bavi se problemima upravljanja tranzicionim promjenama i problemima upravljanja razvojnim promjenama i razvojem konkretnih organizacionih cjelina. Ona je usredsređena na prezentovanje teorijskih doprinosa koji se tiču opšteg menadžmenta i menadžmenta promjena i razvoja pojedinačnih faktora poslovanja i pojedinačnih grupa aktivnosti i funkcija.
- I pored nastojanja nešto širu literaturu na temu kvaliteta upravljanja tranzicionim promjenama i razvojem nisam pronašao ni kod autora iz drugih zemalja koje se nalaze ili koje su okončale tranzicione promjene. Vezano za ove priloge zanimljivo je istaći da se najveći broj njih odnosi na empirijske analize privatizacionog procesa i klime u privatizacionom procesu i da su sprovedene u organizaciji nevladinih organizacija.
- U stranoj stručnoj literaturi – prije svega mislim na anglosaksonsku literaturu razlikuju se dvije grupe priloga: prilozima koji dolaze iz pera stručnjaka iz prakse, koje iz brojnih razloga, smatram prihvatljivijim za unapređivanje domaće

prakse i; prilozi koji dolaze iz pera stručnjaka iz obrazovnih krugova, od kojih mnogima tek predstoji provjera u praksi i u odnosu na koje treba da imamo određene rezerve.

Empirijska osnova za izučavanje domaće prakse upravljanja tranzicionim promjenama i razvojem više je nego skromna. Mi, u BiH do prošle godine nismo imali jedinstveno statističko praćenje na nivou države, a pređašnja praćenja na nivou entiteta prvo, međusobno nekompatibilna su i drugo, nekompletna su u obuhvatu, jer kvalitetno ne pokrivaju još uvijek veliki dio aktivnosti u privatnom sektoru i tzv. svojoj ekonomiji.

Osnovnu empirijsku osnovu za razmatranje kvaliteta upravljanja tranzicionim promjenama i razvojem u domaćoj privredi i u domaćim preduzećima čine istraživanja sprovedena u organizaciji Međunarodnog monetarnog fonda; Svjetske banke, Evropske komisije i Evropske banke za obnovu i razvoj.

Upotrebljivost ovih analiza – materijala za moje potrebe ograničena je činjenicom da su rađeni u funkciji realizacije nekih drugih zadataka i odgovora na neka druga pitanja.

U prikupljanju literature i podataka značajnu pomoć pružile su mi mogućnosti Interneta.

Problem njegovog korišćenja nije samo u izboru odgovarajućih ključnih riječi i iščitavanju obimnog ponuđenog materijala, da bi se došlo do vrijednih informacija, već i u potrebi posjedovanja licenci za ulazak u kvalitetne baze znanja i informacija.