

PROMJENE U MENADŽERSKIM SISTEMIMA/ CHANGES IN MANAGEMENT SYSTEMS

Prof.dr. Enes Huseinagić¹

¹Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Aleja Konzula – Meljanac bb, Travnik, BiH
e-mail: huseinagic_e@hotmail.com

Pregledni članak

<https://www.doi.org/10.58952/zr20261501492>

UDK / UDC 005.7:005.591.6

Sažetak

Dugo je vladalo mišljenje da su upravljačka organizacijska rješenja i metodologija vođenja sa stilovima vođenja uobičajeni ili približno isti u cijelom svijetu. Ova projekcija se zasnivala na relativno ujednačenim principima socijalne tržišne ekonomije Europe i prevladavajućoj logici slobodne privrede u SAD-u i širom svijeta. Globalizacija kao ekonomsko, politički proces sve je više povezivao svijet u ekonomskom, tehnološkom i komercijalnom smislu, odnosno sve više ga je homogeniziralo i interno i upravljački. Potrebno je naglasiti da danas je svijet raznolik u pogledu kulturoloških i političkih identiteta, praktično više od 210 zemalja je sastavljeno od hiljade etničkih posebnosti sa neograničenim kulturološkim razlikama. Identitet je način na koji se pojedinac, grupa ili institucija razlikuju jedan od drugog. Ekonomska i poslovna globalizacija odgovara političkoj fragmentaciji i kulturnoj raznolikosti. Obje ove dimenzije su okvir oko kojeg se ljudi interesiraju za egzistiranje na zajedničkoj mentalnoj mapi. Socijalni identiteti su socijalne institucije koje su ljudi kreirali u svojim interakcijama da bi opisali i oblikovali svoj socijalni položaj i interese, sposobnosti i moć, promjene i razvoj. Menadžerski identitet znači jedinstvo osjećaja, razmišljanja i poslovne aktivnosti menadžera u pronalaženju različitih rješenja i iskorištavanju poduzetničkih mogućnosti. Menadžerski identitet kroz fleksibilnost sistema upravljanja predstavlja osnovu za povećanje poslovne efikasnosti i strateških razvojnih sposobnosti organizacije.

Ključne riječi: menadžer, menadžerski identitet, savremene menadžerske paradigme, menadžerski sistemi

JEL klasifikacija: A12, P50

Abstract

For a long time, there was an opinion that management organizational solutions and leadership methodology with leadership styles were common or approximately the same throughout the world. This projection was based on the relatively uniform principles of the social market economy of Europe and the prevailing logic of the free economy in the USA and around the world.

Globalization as an economic-political process increasingly connected the world in an economic, technological and commercial sense, that is, it increasingly homogenized it both internally and managerially. It should be emphasized that today the world is diverse in terms of cultural and political identities, practically more than 210 countries are made up of thousands of ethnic specialties with unlimited cultural differences. Identity is the way in which an individual, group or institution differs from one another. Economic and business globalization corresponds to political fragmentation and cultural diversity. Both of these dimensions are the framework around which people are interested in existing on a common mental map. Social identities are social institutions created by people in their interactions to describe and shape their social position and interests, abilities and power, change and development. Managerial identity means the unity of feelings, thoughts and business activities of managers in finding different solutions and exploiting entrepreneurial opportunities. Managerial identity through the flexibility of the management system represents the basis for increasing business efficiency and strategic development capabilities of the organization.

Keywords: manager, managerial identity, contemporary managerial paradigms, managerial systems

JEL classification: A12, P50

UVOD

U historiji teorije i prakse menadžmenta bili smo svjedoci uvijek prisutne dileme postojanja jedinstvene teorije organizacije i istinskog ophođenja s ljudima. Da li su menadžerski pristupi svugdje isti, da li su primjenjivi u svim poslovnim aktivnostima, mogu li biti univerzalni za različite zemlje i različita za vremenske horizonte?

Historijske činjenice jasno pokazuju i dokazuju slijedeće:

- da su izumitelj „naučnog menadžmenta“ Frederick Taylor i francuski osnivač upravljačkih principa Henry Fayol početkom XX stoljeća zastupali opća načela upravljanja koja su egzistirala i koja su se primjenjivala na sva područja upravljanja ljudima u organizacijama bez obzira na vrstu djelatnosti,

- da su principi rukovođenja prvi put u primjeni bili u neprofitnim organizacijama (klinika Maya) i vladinim agencijama (američka vojska) i da je termin „menadžer“ prvi put uveden početkom XX stoljeća u SAD-u kao profesija gradskog menadžera,

- da su na I kongresu menadžmenta u Pragu, 1922. godine koji su inicirali tadašnji američki ministar ekonomije Herbert Hoover i prosvjetljeni predsjednik Tomas Masaryk, svi učesnici artikulirali važnost zajedničkih upravljačkih polazišta u različitim zemljama.

Dugo je vladalo mišljenje da su upravljačka organizacijska rješenja i metodologija vođenja sa stilovima vođenja uobičajeni ili približno isti u cijelom svijetu. Ova projekcija se zasnivala na relativno ujednačenim principima socijalne tržišne ekonomije Europe i prevladavajućoj logici slobodne privrede u SAD-u i širom svijeta. U to vrijeme Japan koji je postao vodeća sila u svjetskom biznisu, sa stabilnom vlastitom etikom, gdje su svi ljudi u organizaciji vođeni zajedničkom vizijom i željom za uspjehom priklonio se prozapadnoj ekonomiji. Japansko poimanje organizacije kao vrste vođenja domaćinstva (*kaizen*) i upravljanja kao imitacija obiteljskih odnosa (*gempa*) promijenilo je ujedinjeni pogled na dominantni položaj zapadnog menadžmenta. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća globalna recesija uspostavila je novi poredak i dovela pojedine zemlje i njihove organizacije u potpun drugačiji položaj.

1. DRUŠTVENI I MENADŽERSKI IDENTITET

Globalizacija kao ekonomsko – politički proces sve je više povezivao svijet u ekonomskom, tehnološkom i komercijalnom smislu, odnosno sve više ga je homogeniziralo i interno i upravljački.

Potrebno je naglasiti da danas je svijet raznolik u pogledu kulturoloških i političkih identiteta, praktično više od 210 zemalja je sastavljeno od hiljade etničkih posebnosti sa neograničenim kulturološkim razlikama.

Identitet je način na koji se pojedinac, grupa ili institucija razlikuju jedan od drugog. Ekonomska i poslovna globalizacija odgovara političkoj fragmentaciji i kulturnoj raznolikosti. Obje ove dimenzije su okvir oko kojeg se ljudi interesiraju za egzistiranje na zajedničkoj mentalnoj mapi.

Socijalni identiteti su socijalne institucije koje su ljudi kreirali u svojim interakcijama da bi opisali i oblikovali svoj socijalni položaj i interese, sposobnosti i moć, promjene i razvoj.

Menadžerski identitet znači jedinstvo osjećaja, razmišljanja i poslovne aktivnosti menadžera u pronalaženju različitih rješenja i iskorištavanju poduzetničkih mogućnosti.

Savremeni menadžerski identiteti koji su se oblikovali još u XX stoljeću pokazali su interes u društvenim procesima. Uspješne organizacije sve više pažnje posvećuju menadžerskim pristupima. Posljednja dva desetljeća menadžment je postao pravi društveni pokret, različiti upravljački pristupi presudno utječu na vodeće društvene institucije, a menadžeri su postali društvena elita. Svaka organizacija kao i svaki menadžer razvija svoj sopstveni identitet. Vrlo raznoliku lepezu identiteta koji slijedi njegove interese, potrebe i načine rješavanja problema i stvaranje životnih prilika kroz poslovne prilike su nešto što svaki menadžer je svjestan.

Menadžerski identitet je pojedinačni identitet jer je povezan sa osobnim životnim projektom, njegovom ulogom u rješavanju poslovnih problema i promjenama u organizaciji. Razlikujemo, pored individualnog, osobnog identiteta i kolektivni identitet što nas navodi na misao da svaki menadžer svoj individualni identitet može utisnuti u organizacijski. Organizaciona kultura nije ništa drugo nego kolektivni identitet gdje menadžer zajedno sa svojim saradnicima kreira zajedničku sliku što predstavlja nacionalni menadžerski identitet.

Menadžerski identitet ovisi o sposobnosti utvrđivanja identitetskog kapitala i stvaranja tržišnih prilika za njegovu kapitalizaciju.

1.1. MENADŽERSKI SISTEMI

Općenito, sistem upravljanja, odnosno sistem menadžmenta podrazumijeva kombinaciju relativno ujednačenih menadžerskih ideja i pristupa i različitih menadžerskih identiteta. Praktično svi principi proizilaze iz postupaka, kako organizacija i njihovi nosioci najučinkovitije rješavaju poslovne probleme i iskorištavaju poslovne prilike. Sva organizacija slijedi opće menadžerske pristupe i razvija vlastita rješenja, u ovisnosti od poslovne kulture i načinu života pojedinaca.

Fleksibilnost sistema upravljanja predstavlja osnovu za povećanje poslovne efikasnosti i strateških

razvojnih sposobnosti organizacije. S obzirom na fleksibilnost možemo govoriti o sjevernom, zapadnom i istočnom sistemu upravljanja. Sjeverni sistem upravljanja je preovladavajuća paradigma u Europi, zapadni sistem pripada SDA-u, a istočni se zasniva na japanskoj poslovnoj filozofiji.

Tabela 1. ilustrira različite globalne upravljačke sisteme.

	SJEVERNI UPRAVLJAČKI SISTEM	ZAPADNI UPRAVLJAČKI SISTEM	ISTOČNI UPRAVLJAČKI SISTEM
Poduzeća / ekonomija	Korporativni društveni sistem	Slobodni poslovni sistem	Partnerski poduzetnički sistem
Organizacija	Hijerarhijska / vertikalna kontrola	Organizacija poduzetničke mreže	Plitka i nehijerarhična organizacija
Grupa	Administrativne poslovne grupe	Timski i projektni pristup	Timovi društvenog povjerenja
Pojedinačno	Administrativni Menadžer	Menadžer poduzeća	Menadžer kvalitete

2. SAVREMENE MENADŽERSKE PARADIGME

Osnovni izazov današnje vremena i globalizacije je zamjena zastarjelih upravljačkih pogleda. Sve se mijenja, sve je podložno promjenama pa i teorijski pristupi, tehnologije, poslovni procesi, organizacije pa i rad sa ljudima. Sve ove projekcije utječu na tržište. Današnje vrijednosti modernih organizacija posebnu pažnju posvećuju intelektualnom kapitalu, glavnom resursu u globaliziranom poslovnom svijetu. Posljednja tri stoljeća uglavnom su egzistirale organizacije koje su kapitalizirale tehnološki razvoj, ekonomske promjene i tržišne pristupe.

Organizacije orijentirane na budućnost uglavnom će iskorištavati svoje tehnološke, tržišne i organizacijske intelektualne sposobnosti kako bi mogle što brže postići nove poduzetničke mogućnosti na tržištu.

Sve ove promjene zahtijevaju radikalnu promjenu urođenih ideja o upravljanje, menadžmentu i upravljačkim sistemima. Za ovakvu interpretaciju i realizaciju promjena, neophodno je razmišljati i o promjenama paradigme. Paradigma kao obrazac sistema vrijednosti, mišljenja, ideja, metoda i sistemskih rješenja karakteristična je i za menadžment. Menadžeri i djeluju u ozračju paradigmi menadžmenta. U stvari, to je sistem pisanih upravljačkih projekcija i pozitivnih poslovnih praksi učinkovitih organizacija koji projeciraju put rješavanja određenih problema i metodologiju dostizanja postavljenih ciljeva. Menadžeri kao nosioci poslovnih aktivnosti prate određene paradigme a sami sistemi upravljanja sačinjavaju spektar mnoštva prilagođavanja promjenama unutar cjelovitog teorijskog polja određene paradigme. Treba istaknuti da nijedna pparadigma ne može monopolizirati organizaciju jer se u isto vrijeme koristi nekoliko kompatibilnih i komplementarnih kunkurentske paradigmi.

Slika 2.1. ilustrira osnovni menadžerski trokut.



Slika 2.1. Osnovni menadžerski trokut¹⁶⁸

U osnovni menadžerske paradigme pokrivaju tri osnovna područja:

- globalne tehnološke, ekonomske i socijalne promjene,
- promjene u poslovnoj organizaciji i poslovanju,
- promjene u načinu upravljanja i rukovođenja.

2.1. GLOBALNA KRETANJA U POSLOVNOJ FILOZOFIJI

John Naisbitt se smatra tvorcem globalnih promjena u modernom poslovanju a njegovi megatrendovi se preko tri desetljeća smatraju jednom od najutjecajnijih odrednica globalnih društvenih procesa.

Tabela 2. ilustrira njegove društvene pomake koji su preživjeli njegova predviđanja tokom godina¹⁶⁹

STARA PARADIGMA	NOVA PARADIGMA
Industrijsko preduzeće	Informacijska grupa
Tradicionalna energetska tehnologija	Visoka informacijska tehnologija
Nacionalna ekonomija	Globalizacija i svjetska ekonomija
Izvozna orijentacija	Orijentacija potrošača
Kratkoročno odlučivanje	Dugoročne smjernice

¹⁶⁸ J. Naisbitt, *Global Paradox*, Avon Books, New York 1995.

¹⁶⁹ J. Naisbitt, *Megatrends 2000*, Avon Books, New York 1990.

Centralizacija odlučivanja	Decentralizacija odlučivanja
Hijerarhična organizacija	Mrežna organizacija
Dominantan utjecaj zapada	Važna istočna ruta
Dominantna uloga države	Rast kulture, umjetnosti i vjerskih suprotnosti

Naisbitt smatra da što je ekonomija veća i globalniji, to će značajniju i veću ulogu dobiti mali „igrači“, odnosno mala i srednja preduzeća pa su u stvarnosti, poduzetni pojedinci i pravi tvorcii globalne ekonomije. To upućuje da što je sistem veći, njegove komponente su efikasnije i na kraju je i rezultat veći.

Alvi Toffler ističe da će se ekonomija temeljiti na znanju a da će stvaranje i raspodjela bogatstva uvijek biti osnovna poluga ekonomske moći.¹⁷⁰

Sa današnje distance, globalni sistem možemo posmatrati kao vrijeme poremećenih ravnoteža koje je iznjedrilo eksploziju socijalnih nejednakosti, demografsku promjenjivost kao i političko i vojno nasilje.

I pored ovakvih neuralgičnosti današnje vrijeme je rezervirano za pojedince, organizacije i zemlje koje se temelje na ekonomiji znanja i dominaciji intelektualnog kapitala.¹⁷¹

Globalizacija zahtijeva nova menadžerska pravila, nove metode unutar upravljačkih sistema i na kraju i menadžerski identitet. Promjene na organizacijskom nivou su u okvirima nove filozofije menadžerskog razvoja u smislu organizacije mreže, organizacije za učenje, inteligentne kompanije, virtualne korporacije, obnovljene korporacije, organizacije informacija, kompanije za kreativno znanje, pametne organizacije i sad aktualnog termina, održive uravnotežene organizacije.

Dakle, najveće promjene u ulozi intelektualnog kapitala, poslovnih procesa i novi partnerski pogledi na konkurenciju.

Nova poslovna filozofija temelji se na:

- dugoročnim poslovnim politikama,
- ekonomiji vremena, koja zamjenjuje ekonomiju razmjera (masovna proizvodnja zamjenjuje se brzom proizvodnjom),
- internom povjerenju zaposlenih, vlasnika i poslovnih partnera (povjerenje je nova menadžerska religija budućnosti), maksimiziranjem vrijednosti organizacije i njene zajedničke vrijednosti,
- intelektualni kapital treba vrjednovati kao osnovnu konkurentsku prednost (ljudi, njihovo znanje i poduzetničke vještine su najvažniji segment organizacije),
- složenom, nefinansijskom mjerenju poslovnih procesa zbog efikasnijeg upravljanja promjenama (efikasnost upravljanja zavisi od sposobnosti mjerenja sopstvenih grešaka i konkurentske prednosti),
- preuređenju poslovanja i ekonomiji poslovnih procesa (informacione tehnologije i novi tretman ljudi su glavno sredstvo za unaprjeđivanje poslovnih procesa),
- poslovnim strategijama za obnovu poslovnih procesa i konkurentske prednosti koje omogućuju unaprjeđenje poslovne izvrsnosti.

3. NOVA ULOGA MENADŽERA

Menadžeri moraju da se mijenjaju u skladu sa novonastalim promjenama koje ih okružuju jer konstanta vremena su promjene. One su svakim danom brže i globalnije i na vrhu ove piramide stoje menadžeri koji su ponekad kreativni, često konzervativni, pogođeni haotičnom situacijom na tržištima i opterećeni poslovnom redefinicijom organizacija.

¹⁷⁰ A. Toffler, *Power Shift*, Bantam Books, New York 1991.

¹⁷¹ E. Huseinagić, *Osnovne menadžmenta, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Internacionani univerzitet Travnik, Travnik

Savremene organizacije trebale bi implementirati promjene koje ohrabruju menadžere da:

- otvoreno rješavaju tržišne izazove,
- brže organiziraju poslove,
- kreiraju nove vizije i strateško obnavljanje procesa,
- implementiraju drugačiju saradnju sa svojim saradnicima,
- hvata da imaju veću odgovornost za poslovne rezultate.

Nova paradigma menadžmenta, koja je ključna za drugačiju poziciju menadžera, zasniva se na tri nova naučna otkrića. Poduzeća i institucije dinamički su složeni sistemi zasnovani na principima samoorganizacije i učenja i regulirani zakonima evolucijskog spontanog razvoja. Organizacije su najstabilnije na tržištu kada su kreativne i inovativne. Iz tih razloga poduzetništvo je osnovni pokretač promjena poslovanja i organizacijskog razvoja. To nam govori da moderne organizacije ne trebaju klasične menadžere jer se javlja potreba za transformiranju klasičnih funkcija menadžmenta:

- planiranje postaje smjernica, učenje i ohrabrivanje,
- organizacije se sve više decentraliziraju, podrazumijeva standardizaciju i kvalitetu,
- liderstvo zamjenjuju poslovni timovi i poduzetnička samoinicijativa,
- kontroliranje promjena kroz oblike samoevaluacije i opće odgovornosti prema drugima.

Upravljanje znanjem postaje centralna djelatnost modernog i budućeg menadžmenta. Moderni menadžeri će biti u prilici sve više posredovati između kupaca i prodavača znanja.

Tabela 3. ilustrira promjene klasičnih funkcija menadžmenta sa stanovišta upravljanja znanjem¹⁷²

KLASIČNE FUNKCIJE	NOVI POSLOVNI PROCESI	NOVI OBLICI KAPITALA
Planiranje	Učenje i upravljanje znanjem	Socialni kapital
Organiziranje	Upravljanje poslovnim procesima	Intelektualni kapital
Vođenje	Poduzetnička samoinicijativnost	Intelektualni kapital
Nadzor	Samokontrola i odgovornost prema društvu	Ljudski kapital

Da bi se povećala vrijednost organizacije i zadovoljstvo svih aktera poslovanja neophodno je postaviti prave ljude na prava mjesta u pravo vrijeme i na pravi način. Moderni menadžment orijentiran je na ljude i nastoji im pružiti vrijednost. To podrazumijeva uvažavanje ljudskog, socijalnog i intelektualnog kapitala u organizacijama. Ovi kapitalni elementi su najbitniji za generiranje vrijednosti i učinkovito dostizanje ciljeva organizacije. Ljudski kapital znači ulaganje u sposobnost pojedinaca da rješava poslovne probleme svojim znanjem. Socijalni kapital je sistem vrijednosti kao što su povjerenje, zajedničke norme i pravila ponašanja koja promiču komunikaciju i koordinirano djelovanje organizacije. Intelektualni kapital je poduzetnika kombinacija društvenog i ljudskog kapitala koja omogućava povećanje vrijednosti i veću poslovnu efikasnost organizacije.

Znanje danas, postaje roba koja se mijenja na tržištu znanja, a u organizacijama postaje ključni kapital za postizanje novih konkurentskih prednosti i poslovne izvrsnosti.

Upravljanje proizvodnjom u Bosni i Hercegovini je uglavnom nerazvijeno zbog nedostataka ne samo rukovodećeg kadra nego i zbog nedostatka odgovarajućih radnika.

¹⁷² J.R. Schermerhorn, Jr, *Management for Productivity, second edition*, John Wiley & Sons, New York 1986, 239.

Procjena sposobnosti BiH menadžera posebno je važna sa stajališta upravljanja pojedinačnim poslovnim funkcijama. Brojna istraživanja koja su vršena na području Bosne i Hercegovine pokazala su relativno malo menadžerskog znanja u pogledu upravljanja proizvodnjom i posebno upravljanja tehnološkim inovacijama. Ovaj segment uključuje poslovne probleme razvoja novih proizvoda, njihovo vrijeme uvođenja, korištenje visokih standarda kvalitete, razumijevanje nivoa informatizacije i automatizacije te uravnotežene iskoristivosti kapaciteta. Problem je u pribavljanju odgovarajuće radne snage, jer rad u proizvodnji nema stvarni društveni i poduzetnički ugled, pa su najsposobniji ljudi često obeshrabreni za rad u proizvodnim procesima.

Brojne analize upućuju da je formalni fokus menadžera u Bosni i Hercegovini usmjeren na kupce i konzumente usluga. Dakle u pitanju je klasična prodajna orijentacija a ne na modernom pristupu razumijevanja tržišnih pristupa i globalnog marketinga. U pitanju je negativan odnos između tržišne orijentacije organizacija i njihovog poslovanja. Bosanskohercegovački menadžeri ne daju posebnu pažnju i ulogu marketinškim pristupima i nisu kompatibilni sa poslovnom efikasnošću svih ljudi u organizaciji. To je znak da nemaju dovoljnog znanja u marketinški aktivnostima i očitom nedostatku marketinškog instikta, otpornosti na rizik i finansijskim kriterijima za uspješan marketing.

Kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima problemi nastaju pri povezivanju upravljanja ljudskim resursima sa poslovnom strategijom i metodologija iskorištavanja poslovnih mogućnosti zaposlenih. Mora se reći da su bosanskohercegovačke organizacije racionalizirale zaposlenost, odnosno smanjile su broj zaposlenih ali osnovni problem i dalje ostaje učinkovito upravljanje intelektualnim kapitalom. Danas je znanje najveća konkurentska prednost svih organizacija, a kod nas u BiH upravljanje znanjem je potpuno zanemarena „kadrovska funkcija“ bosanskohercegovačkih menadžera.

Dakle, nedostaci bosanskohercegovačkih menadžera su nedostatak znanja i površno razumijevanje vlastite strategije razvoja.

Poseban problem je u sistemu nagrađivanja menadžera jer se menadžeri nagrađuju fiksnim plaćama a individualni menadžerski ugovori najčešće donose mnoge druge nefinansijske koristi. To isto važi i za zaposlene u organizacijama.

Također, treba naglasiti da finansijska kultura BiH organizacija je relativno niska, a menadžeri ne obraćaju dovoljno pažnje na ulogu i značaj poslovnih funkcija. Upravljanje poslovnim funkcijama podrazumijeva utvrđivanje finansijskih ciljeva poslovanja, investicione politike, politike strukture kapitala i dividendne politike.

Brojne analize pokazuju da organizacije u BiH i njihovo rukovodstvo koriste klasični skup računovodstvenih alata i finansijskih pokazatelja za mjerenje poslovanja. Upotreba drugih kvalitativnih kriterija izuzetno je rijetka, poput uravnoteženih ljestvica ili kvalitativne procjene poslovne izvrsnosti koji postaju sve važniji sa stajališta modernog poslovanja.¹⁷³

Sve navedeno upućuje da u upravljanju poslovnim funkcijama bosanskohercegovački menadžeri zaostaju za europskom konkurencijom i željenim razvojem bosanskohercegovačkih organizacija.

Kontrolna funkcija koja se obično javlja razdvajanjem vlasničke i upravljačke funkcije u Bosni i Hercegovini je to uglavnom ovisilo o metodologiji privatizacije i upravljanja. U normativnom sistemu značajno su se miješali institucionalni elementi njemačkog prava (prava trgovačkih društava) i engleskog pristupa (tržište kapitala, dionička društva). U engleskom modelu prevladavaju nadzorni mehanizmi kroz tržište kapitala i tržišna konkurencija (ulazak i izlazak iz industrije), dok u njemačkom modelu, zbog koncentracije institucionalnih ulagača i suvlasništva, aktivni nadzorni odbor ima važniju ulogu.

¹⁷³ Transition Report 1999 – Ten Years of Transition, EBRD, London 1999.

U Bosni i Hercegovini nadzorni odbori djeluju kao u njemačkom sistemu, ograničeni su visokim udjelom internih vlasnika, neprofesionalnom aktivnošću članova nadzornog odbora, visokim stepenom internalizacije važnih poslovnih informacija i previsokom internom povezanošću uprave i članova. U tim okolnostima, poslovna odgovornost menadžera i članova nadzornog odbora i do sada je labava i nejasna, dok zakonodavstvo ne pruža dovoljno jasna rješenja u ovoj oblasti. Učinkovita nadzorna funkcija zahtijeva prevladavajuće vanjsko vlasništvo, profesionalno i strateški orijentirani nadzorni odbor i dobar sistem indikatora i komparativne analize vrijednosti. Pri tome će poslovni partneri u BiH organizacijama morati mnogo bolje uravnotežiti kratkoročne interese vlasnika i dugoročne razvojne interese organizacije ako žele povećati efikasnost svog poslovanja.

ZAKLJUČAK

Bosna i Hercegovina je u centru radikalnih institucionalnih reformi na raznim područjima društva, koje uključuje promjene u sistemu upravljanja, upravljačkim identitetima i ulozi menadžmenta u bosanskohercegovačkom društvu. Iako je Bosna i Hercegovina još u tranzicijskom razdoblju s najradikalnijim institucionalnim reformama, ona nije u prednosti prema kriterijima Europske banke za obnovu i razvoj i zaostaje za susjednim državama. Dakle, Bosna i Hercegovina je jako loša u pogledu dinamičkih faktora razvoja koji uključuju promociju konkurenata, administrativno restrukturiranje države i privatizaciju finansijskog sektora. Na mikroekonomskom nivou poduzetničke menadžerske vještine su niža, ali istovremeno ne možemo puno ogovarati poduzetnički duh što bi se u konačnici odrazilo na osnivanje novih kompanija ili veće inovacije menadžera u postojećim organizacijama.

Na međunarodnom nivou, država je neučinkovita, kompanije zaostaju u dodanoj vrijednosti po zaposlenom, a menadžeri su ti koji bi trebali biti naša komparativna prednost. Najgori konkurentski faktori se odnose na vladu i neefikasnu entitetsku i državnu upravu. Loši međunarodni rezultati generiraju nezadovoljavajuće prilagodbe globalizaciji, utječu na orijentaciju prema kupcima i slabe veze između stvaralaca znanja (nauka i tehnološki razvoj) i različitih organizacija i njihovog upravljanja. Međutim, određeno poboljšanje domaće ekonomije i upravljanja došlo je određenom napretku. Sav taj napredak ne može se pripisati naglom poboljšanju kvalitete bosanskohercegovačkog menadžmenta, već uglavnom niskoj početnoj procjeni i nedovoljno reprezentativnom uzorku kompanija. Po ekonomskim slobodama Bosna i Hercegovina po Svjetskim izvještajima stoji jako loše jer je uplitanje vlasti u ekonomiju prisutno. Izvjesni napredak je prisutan po pitanju monetarne stabilnosti i otvorenosti prema međunarodnoj trgovini.

Procjena kvalitete bosanskohercegovačkih menadžera je po mišljenjima struke dosta kontradiktorna. S jedne strane dosta pohvala menadžeri dobivaju zbog uloge u tranzicijskim procesima, dok s druge strane evidentno je da naši menadžeri još uvijek nisu dovoljno obrazovani, internacionalizirani, skloni poduzetničkim inovacijama i poslovanju kroz rizik. Menadžersko zaostajanje u području intelektualnog kapitala, koji se smatra središnjim konkurentnim kriterijem BiH kompanija na svjetskim tržištima, posljednjih godina je sve veće. Posljedica još većeg napretka je dimenzijama karakternih osobina BiH menadžera i naslijeđena samoupravna poslovna kultura organizacija. Dakle, među poslovnim resursima trebalo bi najviše da se cijene znanje, kapital i tehnologija te na moderan način od strane menadžmenta kvalitetno upravljati ljudskim resursima. Prednost bi trebalo dati decentraliziranim oblicima organizacije, koji povezuju vodstvo s određenim demokratskim oblicima vođenja te zalagati se za sisteme poslovanja bazirane na kvaliteti, timskom i projektnom radu, poduzetničkim inovacijama i korištenju novih poslovnih znanja.

Relativno malo poznavanje modernih upravljačkih paradigmi i prednosti modernih sistema upravljanja karakterizira bosanskohercegovačke menadžere.

Također nedostaje poznavanje specifičnosti nacionalnih sistema upravljanja unutar EU, zasnovanih na zajedničkim principima EU i različitim institucionalnim specifičnostima pojedinih zemalja. To može biti porazno za veće institucionalno otvaranje BiH ekonomije ka članstvu u EU, kada će na relativno otvorenom europskom tržištu biti potrebno potvrditi svoje konkurentske prednosti i poslovne sposobnosti drugima kroz komparativne prednosti upravljačkih sistema i upravljačkih identiteta.

LITERATURA

- [1] Huseingaić, E. 2021. Menadžment kvalitetom. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [2] Huseinagić, E. 2018. Osnove menadžmenta, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [3] Naisbitt, J. 1995. Global Paradox. New York: Avon Books.
- [4] Schermerhorn, J.R.Jr, 1986. Management for Productivity, second edition. New York: John Wiley & Sons.
- [5] Toffler, A. 1991. Power Shift. New York: Bantam Books.
- [6] Transition Report 1999. Ten Years of Transition, EBRD, London.

