

IZAZOVI MENADŽMENTA U BOSANSKOHERCEGOVAČKOJ EKONOMIJI (Uvodni referat)

Pregledni članak

Prof.dr. Enes Huseinagić, email: huseinagic_e@hotmail.com

Internacionalni univerzitet Travnik

Sažetak: Sredinom sedamdesetih godina prošlog stoljeća je vladalo mišljenje da su upravljačka organizacijska rješenja i stilovi vođenja uobičajeni ili slični u cijelom svijetu. Ovo gledište se očito temelji na relativno ujednačenim principima socijalne tržišne ekonomije Europe i prevladavajućoj logici slobodne privrede u SAD-u i širom svijeta. Globalizacija ako političko - ekonomski proces sve više povezuje svijet u smislu ekonomije, tehnologije i komercijalnosti, te ga na taj način interno i upravljački homogenizira. Ekonomska i poslovna globalizacija, s druge strane, odgovara političkoj fragmentaciji i kulturnoj raznolikosti. Oboje su okvir unutar kojeg se ljudi neprestano pitaju, kako se međusobno smjestiti na zajedničkoj mentalnoj mapi. Pri tome žele otkriti šta im je zajedničko i šta ih razlikuje, što drugim riječima znači da oni traže svoj identitet. Menadžerski sistemi znače harmonizirani mix relativno ujednačenih menadžerskih ideja i pristupa i različitih menadžerskih identiteta. Svi opći principi menadžmenta proizilaze iz praktičnih postupaka organizacija i njihovih nositelja u smislu učinkovitog rješavanja poslovnih problema i iskorištavanja poslovnih prilika. Savremene tehnološke, društvene i tržišne promjene zahtijevaju „nove“ menadžere, nova menadžerska pravila, različite metode unutar različitih upravljačkih sistema i menadžerski identitet u budućnosti.

Ključne riječi: globalizacija, menadžerski sistemi, identitet menadžera, korporativno upravljanje.

MANAGEMENT CHALLENGES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA ECONOMY (Keynote paper)

Abstract: In themid-1970s, it was thought that management organizational solutions and leadership styles were common or similar throughout the world. This view is clearly based on the relatively uniform principles of Europe's social market economy and the prevailing logic of the free economy in the United States and around the world. Globalization is if the political - economic process increasingly connects the world in terms of economy, technology and commercialism, and thus homogenizes it internally and managerially. Economic and business globalization, on the other hand, corresponds to political fragmentation and cultural diversity. Both are a framework within which people are constantly wondering, how to place each other on a common mental map. In doing so, they want to discover what they have in common and what distinguishes them, which in other words means that they are looking for their identity. Management systems mean a harmonized mix of relatively uniform managerial ideas and approaches and different managerial identities. All general principles of management derive from the practical procedures of organizations and their stakeholders in terms of effectively solving business problems and taking advantage of business opportunities. Modern technological, social and market changes require "new" managers, new management rules, different methods within different management systems and managerial identity in the future.

Keywords: globalization, management systems, manager identity, corporate governance.

UVOD

Historijski gledano, teorije i prakse menadžmenta od samog početka nam daju projekciju dilema: „Postoji li jedinstvena istinska teorija organizacije i jedan istinski način ophođenja s ljudima. Jesu li menadžerski pristupi svugdje isti, univerzalno valjani i primjenjivi u poslovnom i neposlovnom svijetu, ili mogu biti zajednički za različite zemlje i različita razdoblja“?

Činjenice sa historijskog aspekta su neumoljive i jasno dokazuju:

- da su izumitelj „naučnog menadžmenta“ Friderick Taylor i francuski osnivač menadžerskih principa Henri Fayol početkom XX stoljeća branili opća načela upravljanja koja su se primjenjivala na sva područja upravljanja ljudima u raznim organizacijama,
- da su principi rukovođenja prvi put primijenjeni u neprofitnim institucijama (klinika Maya) i vladinim agencijama (američka vojska) i da je naslov „menadžer“ prvi put uveden početkom XX stoljeća u SAD-u kao profesija gradskog menadžera („gradskog menadžera“),
- da su na prvom kongresu menadžmenta 1922. godine u Pragu, na koji su poticali američki ministar ekonomije Herbert Hoover i prosvjetljeni češki predsjednik Tomas Masaryk, svi govornici istaknuli važnost zajedničkih upravljačkih polazišta u različitim zemljama.

Sredinom sedamdesetih godina prošlog stoljeća je vladalo mišljenje da su upravljačka organizacijska rješenja i stilovi vođenja uobičajeni ili slični u cijelom svijetu. Ovo gledište se očito temelji na relativno ujednačenim principima socijalne tržišne ekonomije Europe i prevladavajućoj logici slobodne privrede u SAD-u i širom svijeta. Čak se i Japan, koji je postao treći najveći svjetski biznis, priklonio prozapadnoj ekonomiji i vlastitoj poslovnoj etici, gdje su svi ljudi u kompaniji vođeni zajedničkom željom za uspjehom. Ali upravo je japansko poimanje kompanije kao vrste vođenja domaćinstva (*kaizen*) i upravljanja kao imitacija porodičnih odnosa (*gembu*) promijenilo zajednički pogled na dominantni položaj zapadnog menadžmenta. Sredinom sedamdesetih godina prošlog stoljeća duboka globalna recesija postavila je pojedine zemlje i njihove institucije u potpuno drugačiji položaj.

Prestižna međunarodna poslovna škola INSEAD u Parizu objavila je 1977. godine utjecajnu studiju, koja je prvi put pokazala značajne razlike u organizaciji, upravljanju i poslovnoj kulturi zemalja.¹⁸ Geert Hofstede pokazao je početkom 1980-ih, na osnovu IBM upitnika iz 40 zemalja, da postoje značajne razlike u metodama upravljanja.¹⁹ Na primjer, talijanski menadžeri su bili deset puta više zabrinuti zbog organizacijskih sukoba nego menadžeri u švedskim organizacijama. Uloge vođenja i unutarnja konkurencija između menadžera bile su mnogo izraženije kod engleskih i američkih menadžera nego kod njemačkih i japanskih, koji su više cijenili komunikaciju i saradnju sa zaposlenim.

1. GLOBALIZACIJA KAO POLITIČKO – EKONOMSKI PROCES

U posljednjih dvadeset godina proces globalizacije ekonomije postaje sve važniji. Proizvode razvijamo u jednoj zemlji, proizvodimo dijelove u drugoj, sastavljamo proizvode u trećoj i na kraju ih prodajemo širom svijeta. Koristimo sličnu tehnologiju, organizaciju poslovanja i menadžerske pristupe i gotovo identične pristupe tržištu. Ali moderna modernizacija je ujedno

¹⁸ T. Weisenshall, *Culture and Management*, Penguin, Harmondsworth 1977.

¹⁹ P. Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage Publication, Los Angeles 1980.

razdvojila i podijelila ovaj ujedinjeni globalni svijet iznutra. Ekonomski, svijet se podijelio na razvijeni i nerazvijeni dio, kao što u svijetu sa šest milijardi ljudi 2,8 milijardi živi s manje od 2 dolara dnevno, a četiristo najbogatijih ljudi ima godišnji prihod koji prelazi BDP polovine čovječanstva, o čemu svjedoči najnovije izvješće o svjetskom razvoju sa značajnim naslovom „Borba protiv siromaštva“.²⁰ Ali svijet je kulturološki i politički različit od vanzemaljaca, među više od 210 zemalja postoje tisuće etničkih posebnosti i neograničen broj kulturnih razlika. Dakle, globalizacija je političko - ekonomski proces koji sve više povezuje svijet u smislu ekonomije, tehnologije i komercijalnosti, te ga na taj način interno i upravljački homogenizira.

1.1. Društveni, organizacijski i menadžerski identitet

Pojam identitet potječe od latinskog „*identitas*“, a to od unosa „*idem*“ što znači „isto“. Govoreći o identitetu, općenito možemo misliti na taj niz osobina, atributa ili karakteristika osobe, subjekta ili čak grupe njih koja ih uspijeva razlikovati od drugih. Sa svoje strane, identitet se također odnosi na ono uvažavanje ili percepciju koju svaki pojedinac ima o sebi u usporedbi s drugima, što također može uključivati percepciju cijele zajednice; a identitet je taj koji je zadužen za kreiranje i usmjeravanje zajednice, definirajući tako njezine potrebe, radnje, ukuse, prioritete ili osobine koji ih identificiraju i razlikuju.²¹

Ekonomska i poslovna globalizacija, s druge strane, odgovara političkoj fragmentaciji i kulturnoj raznolikosti. Oboje su okvir unutar kojeg se ljudi neprestano pitaju, kako se međusobno smjestiti na zajedničkoj mentalnoj mapi. Pri tome žele otkriti šta im je zajedničko i šta ih razlikuje, što drugim riječima znači da oni traže svoj identitet.

Identitet menadžera podrazumijeva jedinstvo osjećaja, razmišljanja i poslovne aktivnosti menadžera u pronalaženju različitih rješenja i iskorištavanju poduzetničkih mogućnosti.

Identitet menadžera ili menadžerski identitet jedan je od modernih identiteta koji se oblikovao u dvadesetom stoljeću, a posebno je postao važan u posljednjih dvadeset godina. U modernom društvu interes za upravljanje raznim društvenim procesima izuzetno je porastao. Savremene kompanije, koje se sastoje od institucionalne mreže državne uprave, neprofitnih institucija i poslovnih organizacija sve više i više pažnje posvećuju menadžerskim pristupima. Također, treba istaći da su se počele shvaćati i države kao organizacije, institucije u neprofitnim aktivnostima postale su sve tržišno orijentiranije, a organizacije u ekonomskim aktivnostima brže nego u prošlosti usvajaju različite menadžerske inovacije.

Posljednja dva desetljeća menadžment je postao pravi društveni pokret, različiti upravljački pristupi presudno utječu na vodeće društvene institucije, a menadžeri su postali najistaknutija društvena elita.

Menadžerski identitet ne predstavlja jednoličnu dimenziju. Svaka organizacija i svaki menadžer ili menadžerska grupa razvija svoj vlastiti identitet. Menadžer može razviti vrlo raznolik repertoar identiteta koji slijedi njegove interese, potrebe i načine rješavanja problema i stvaranje životnih prilika kroz poslovne prilike. Menadžerski identitet je individualni identitet, jer je uvijek povezan sa životnim projektom pojedinca i njegovom ulogom u rješavanju poslovnih problema i vodećim promjenama u organizaciji.

Pored individualnog identiteta razlikujemo i identitet organizacije. Organizacija kojom upravljaju menadžeri dobiva svoj identitet kombinirajući identitete pojedinaca (menadžera, ... i grupa (zaposlenika, ...) u zajedničkoj kulturi organizacije.

Organizaciona kultura je opći pravac normi, običaja, tradicija i pretpostavki o vrijednosti u ponašanju, odnosu koji utječe na zaposlene na svim nivoima, vjerovanja i vrijednosti te stoga

²⁰ World Development Report, *Attacking Poverty*, World Bank, Oxford UP, Oxford 2000.

²¹ <https://hr.awordmerchant.com/identidad>.

utječe i na karakteristike i ponašanje organizacije. Organizaciona kultura obuhvata skup vrijednosnih sudova, stavova i mišljenja, vjerovanja ljudi koji se nalaze unutar jedne organizacije. Dakle, organizaciona kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom, proizvodeći standarde ponašanja.²² Sa individualnog aspekta menadžerski identitet sinergijski sa drugima (saradnicima, zaposlenima, ...), kreira jednu novu formu, novi lik, projeciran upravljačkim identitetom organizacije. Svi likovi zajedno formiraju zajedničku sliku, što znači nacionalni menadžerski identitet (na primjer, američki, njemački, japanski menadžment).

2. MENADŽERSKI SISTEMI

Menadžerski sistemi znače harmonizirani mix relativno ujednačenih menadžerskih ideja i pristupa i različitih menadžerskih identiteta.

Svi opći principi menadžmenta proizilaze iz praktičnih postupaka organizacija i njihovih nositelja u smislu učinkovitog rješavanja poslovnih problema i iskorištavanja poslovnih prilika. Svaka organizacija slijedi opće menadžerske pristupe i razvija vlastita rješenja, u ovisnosti od organizacijske, odnosno poslovne kulture i načina života pojedinaca unutar organizacije. Podrazumijeva se da svaka organizacija ima svoj sistem upravljanja, sistem menadžmenta. Sistemi upravljanja najviše se razlikuju jedan od drugog zbog različitih upravljačkih identiteta koje imaju pojedini menadžeri, njihove poslovne grupe i čitava organizacija. Svaki sistem upravljanja predstavlja, dakle, kombinaciju općih principa i posebnih prilagodbi lokalnim potrebama i interesima svake organizacije.

Pojednostavljeno gledano, mogli bismo govoriti o sjevernom, zapadnom i istočnom sistemu upravljanja, sistemu menadžmenta.

Sjeverni sistem upravljanja dominirajuća je paradigma u Europi, zapadni sistem upravljanja prvenstveno pripada SAD-u, a istočni se temelji na japanskoj poslovnoj filozofiji.

Tabela 1. objašnjava različite globalne upravljačke sisteme.²³

	SJEVERNI menadžerski sistem	ZAPADNI MS	ISTOČNI MS
Preduzeća ekonomija	Korporativni društveni sistem	Slobodni poslovni sistem	Partnerski preduzetnički sistem
Organizacija	Hijerarhijska vertikalna kontrola	Organizacija preduzetničke mreže	Plitka i nehijerarhijska organizacija
Grupa	Administrativne poslovne grupe	Timski i projektni pristup	Timovi društvenog povjerenja
Pojedinačno	Administrativni menadžer	Menadžer preduzeća	Menadžer kvalitete

Slika 1. Različiti globalni upravljački - menadžerski sistemi

²² E. Huseinagić i sar. *Leksikon menadžmenta*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik, 2017.

²³ S. Možina i saradnici, *Management – nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica 2002.

3. MODERNE MENADŽERSKE PARADIGME I MENADŽERSKE PROMJENE

Osnovni menadžerski izazov ovog vremena je zamjena ortodoksnih upravljačkih sistema i identiteta zasnovanih na industrijskoj civilizaciji neizvjesnosti koji donosi postindustrijsko informacijsko društvo.²⁴ Sve se mijenja, razmišljanja i teorijski pristupi, tehnologije i poslovni procesi, organizacije i rad sa ljudima, proizvodima i uslugama, prodajni kanali i tržišta, navike potrošnje i obrasci potrošnje. Sve to uzrokuje dramatične promjene na tržištu.

Razlika između dvije vrijednosti obično se pripisuje intelektualnom kapitalu koji postaje presudan faktor proizvodnje i nosilac vrijednosti XXI stoljeća. Posljednja dva stoljeća kompanije su uglavnom kapitalizirale tehnološki razvoj, ekonomske promjene i tržišne pristupe, a u budućnosti će iskoristiti znanje i preduzetničke vještine.

Buduće organizacije prvenstveno će iskoristiti svoje tehnološke, tržišne i organizacijske intelektualne sposobnosti kako bi mogle što brže postići nove preduzetničke mogućnosti na tržištu.

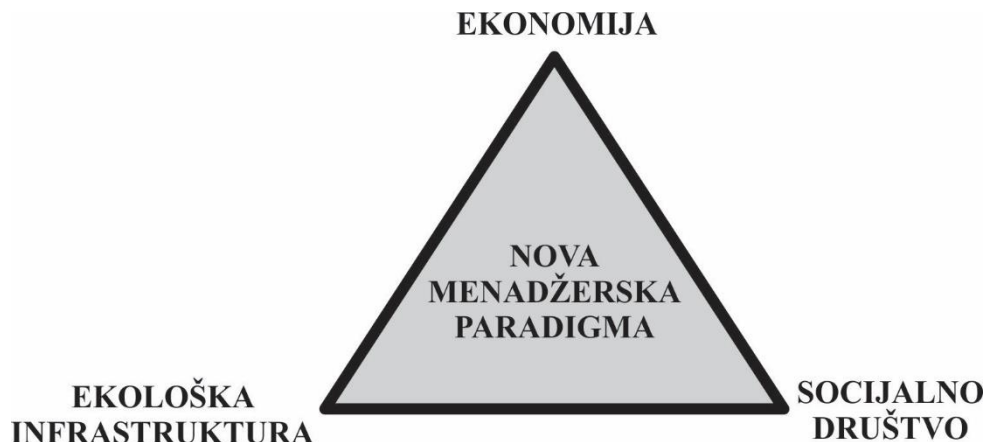
Sve ove promjene zahtijevaju radikalnu promjenu uvriježenih ideja o menadžmentu i njegovim upravljačkim sistemima. Kad promijenimo osnovne pretpostavke o tome kako ponovno razumjeti i interpretirati stvarnost, često govorimo o promjenama paradigme. Pojam paradigma dolazi iz starogrčkog jezika παράδειγμα *parádeigma*, sastavljen od *παρὰ* *parà* „pored“ i *δεικνύμι* *deiknymi* „pokazati“, „učiniti razumljivim“. ²⁵ Paradigma je skup osnovnih pretpostavki ili pravila koje uzimamo zdravo za gotovo (eng. *default*) u cilju poimanja stvarnosti i njenih fenomena. U tom smislu osobna paradigma je ono bitno što učtavamo prilikom naše interpretacije stvari i pojava oko nas. Ljudi imaju različite paradigme kao pojedinci, obitelji, grupe, narodi, struke itd. Paradigma stvara mentalni filter kroz koji um propušta samo one informacije koje mu se uklapaju u postojeću sliku svijeta. Menadžeri djeluju u svijetu paradigmi menadžmenta. To je sistem pisanih upravljačkih smjernica i nepisanih poslovnih praksi uspješnih organizacija koji govore kako se nositi s određenim problemima i kako dostići željene poslovne ciljeve. U menadžerskom svijetu, s jedne strane, postoji tvrda jezgra relativno nedvosmislenih upravljačkih definicija ili upravljačkih paradigmi, a s druge strane, postoji mnoštvo različitih upravljačkih sistema. Menadžeri slijede određene paradigme, a njihovi sistemi upravljanja predstavljaju mnoštvo prilagođavanja i promjena unutar cjelokupnog teorijskog polja određene paradigme. Štoviše, u organizaciji se susreću različite upravljačke paradigme koje menadžeri primjenjuju u lokalnim uvjetima, različitim potrebama i željenim ciljevima. U pravilu nijedna paradigma ne može monopolizirati organizaciju jer se obično koristi nekoliko komplementarnih, a ponekad i vanzemaljskih konkurentskih paradigmi.²⁶

²⁴ M. Ray & A. Rinzler, *The New Paradigmi n Business*, Putman Book, New York 1993.

²⁵ M. Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd 1980.

²⁶ M. Tavčar, *Management spreminjanja*, u S. Možina i saradnici, *Management – nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica 2002.

Slika 1. Ilustrira osnovni menadžerski trokut.



Slika 1. Osnovni menadžerski trokut

Slika pokazuje da menadžerske paradigme pokrivaju tri osnovna područja:

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

3.1. Globalni pomaci u poslovnoj filozofiji organizacije

Nosilac globalnih promjena u modernom svijetu je John Naisbitt, a njegovi megatrendovi već se preko trideset godina smatraju jednom od najutjecajnijih odrednica globalnih društvenih procesa.²⁷

Tabela 2. prikazuje neke od njegovih globalnih društvenih pomaka koji su preživjeli njegova predviđanja tokom godina:

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

Tabela 2. Naisbitt-ove paradigmatke promjene²⁸

Globalni paradoks koji Naisbitt ističe aktualizira da što je ekonomija veća i globalnija, to će veći ulog i značaj dobiti „malih igrača“. Devet desetina američke ekonomije sačinjavaju mala i

²⁷ J. Naisbitt, *Megatrends 2000*, Avon Books, New York 1990.

²⁸ Ibid, 21.

srednja preduzeća, pa su poduzetni pojedinci u stvari pravi tvorci američke i globalne ekonomije. Što je sistem veći, to moraju biti efikasnije njegove komponente, a na kraju je rezultat sasvim jasan. U svim područjima prevladavaju manje i jače jedinice sa sve utjecajnijim inovativnim i poduzetnim pojedincima. Novi sistem društvene moći koji je početkom 1990-ih pružio drugi utjecajni futurist, Alvin Tofler, temeljit će se na znanju. Iako će stvaranje i dijeljenje bogatstva uvijek biti osnovna poluga moći, u budućnosti će se moć sve manje i više temeljiti na prisili i nasilju, postat će sve ovisnija o znanju, međusobnom povjerenju i globalnoj integraciji.²⁹ Živimo u vremenu kada se doba industrijskog kapitalizma, poslijeratnog svjetskog poretka i jednostavne američke dominacije u globalnom svijetu nesumnjivo bliži kraju.

Kamo nas vodi postojeći kapitalizam i kakvo će biti njegovo sutra?

Na kraju stoljeća, Lester Thurow opisao ga je kao vrijeme poremećenih ravnoteža koje je izvuklo pet tektonskih pomaka tokom 1990-ih: kraj komunističkih ekonomija, tehnologija intelektualnog kapitala, demografska eksplozija i socijalna nejednakost trećeg svijeta, globalna ekonomija i njegove poslovne mreže. dominantne svjetske ekonomske, političke i vojne sile. Pred nama je kapitalizam sa „ekonomijom znanja“. Ovo je vrijeme kada se nova pravila za pojedince, organizacije i zemlje temelje na ekonomiji znanja i dominaciji intelektualnog kapitala.³⁰

3.2. Velike promjene u upravljačkim sistemima

Savremene tehnološke, društvene i tržišne promjene zahtijevaju „nove“ menadžere, nova menadžerska pravila, različite metode unutar različitih upravljačkih sistema i menadžerski identitet u budućnosti. Najočitije možemo pratiti ove evolucijske promjene na organizacijskom nivou, pa ćemo si pomoći s tipologijom nekih imena koja će nam omogućiti da razumijemo novu filozofiju menadžerskog razvoja:

- organizacija mreže,³¹
- organizacije za učenje,³²
- inteligentna kompanija³³
- virtualna korporacija³⁴
- obnovljena korporacija³⁵
- kompanija za kreativno znanje³⁶.

Velika promjena koja se dogodila u menadžmentu XXI stoljeća je uloga intelektualnog kapitala u okviru ekonomije vremena i poslovnih procesa.

Od tada „Nova poslovna filozofija“ se zasniva na:

- dugoročnim poslovnim politikama,
- ekonomiji vremena, koja zamjenjuje ekonomiju razmjera,
- internom povjerenju zaposlenih, vlasnika i poslovnih partnera jer „povjerenje je nova menadžerska religija budućnosti“,

²⁹ A. Toffler, *Power Shift*, Bantam Books, New York 1990.

³⁰ L. Thurow, *The Future Capitalism*, William Marrow & Co. P, New York 1997.

³¹ P. Drucker, *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, jan – feb., 1988.

³² P. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York 1999.

³³ J.B. Quinn, *The Intelligent Enterprise*, Free Press New York 1992.

³⁴ W.H. Davidow & M.A. Malone, *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Collins, New York 1992.

³⁵ M. Hammer & J. Champy, *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution*, Nicholas Brealey, London 1993.

³⁶ I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford UP, Oxford 1995.

- zamjeni dobiti zadovoljstvom poslovnih partnera jer „povjerenje je nova menadžerska religija budućnosti“,
- preovladavanju intelektualnog kapitala kao osnovne konkurentske prednosti,
- složenom, nefinansijskom mjerenju poslovnih procesa zbog efikasnijeg upravljanja promjenama jer efikasnost upravljanja zavisi od sposobnosti mjerenja naših grešaka i konkurentskih prednosti,
- ekonomiji poslovnih procesa i preuređenju poslovanja („informacione tehnologije i novi tretman ljudi su glavno sredstvo za kontinuirano unaprjeđenje poslovnih procesa,
- poslovnim strategijama za obnovu poslovnih procesa i konkurentske prednosti koje omogućavaju unaprjeđenje poslovne izvrsnosti.

4. NOVA ULOGA I ZNAČAJ MENADŽERA

Jedina konstantna vrijednost sadašnjosti su promjene, nepredvidivije, brže i globalnije nego ikad prije. Na vrhu ove piramide stoje menadžeri, ponekad kreativni, često konzervativni, pogođeni haotičnom situacijom na tržištima i opterećeni poslovnom redefinicijom kompanija i institucija. Povrh toga, oni su često nepovjerljivi zbog mnoštva poslovnih savjeta koje su nametnule škole menadžmenta, akademska zajednica i gurui kvalificiranih menadžmenta.

Moderne organizacije trebaju implementirati promjene koje ohrabruju menadžere da:

- otvoreno rješavaju tržišne izazove,
- da kreiraju bržu organizaciju poslovanja,
- posjeduju „novu“ viziju i imaju kapaciteta za strateško obnavljanje procesa,
- posjeduju drugačiju metodologiju saradnje u upravljanju,
- imaju veću odgovornost za poslovne rezultate.

Nova paradigma menadžmenta, koja je ključna za drugačiji položaj menadžera, zasniva se na tri nova naučna otkrića.

Organizacije kao dinamičke kategorije su složeni sistemi temeljeni na principima samoorganizacije i učenja i regulirani zakonima evolucijskog spontanog razvoja. Organizacije su najstabilnije na tržištu kada su kreativne i inovativne, a vlada kreativni kaos.

Organizacije rade učinkovitije ako ih prepustimo spontanom reguliranju odabira konkurentnog tržišta.

Moderna organizacija stoga ne treba klasične menadžere. U stvari, u svijetu ovih promjena transformiraju se sve četiri klasične upravljačke funkcije:

- planiranje postaje smjernica, učenje i ohrabivanje,
- organizacija sve više znači decentralizaciju, standardizaciju i kvalitetu,
- liderstvo zamjenjuju poslovni timovi i preduzetnička samoinicijativa,
- kontrolirati promjene u obliku samokontrole i opće odgovornosti prema drugima.³⁷

Sve navedeno ukazuje da „upravljanje znanjem“ postaje centralna djelatnost modernog i budućeg upravljanja. Moderni menadžeri će sve više posredovati između kupaca i prodavača znanja.

Upravljanje znači postavljanje pravih ljudi na prava mjesta u pravo vrijeme i na pravi način u smislu povećanja vrijednost organizacije i zadovoljstva poslovnih aktera zajedno. Moderno upravljanje orijentirano je na ljude i nastoji ljudima pružiti vrijednost. To znači reguliranje ljudskog, socijalnog i intelektualnog kapitala u organizacijama, a ti su oblici kapitala ključni za stvaranje vrijednosti i učinkovito ispunjavanje ciljeva organizacije.

³⁷ M. Tavčar, *Management spreminjanja*, u S. Možina i saradnici, *Management – nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica 2002.

Menadžerski ambijent u Bosni i Hercegovini se kreirao kroz opće menadžerske paradigme ali je ujedno razvijao „svoje vlastite sisteme“. Određene intelektualizacije poslovanja, odnosno unaprjeđenja, praksa, odnosno statistika pokazuje da nije bilo i da ni sada nema. Najčešća projekcija menadžmenta je u okvirima tradicionalne organizacije jer je većina organizacija okrenuta ka održavanju postojećeg stanja.

Organizacije koje prate savremene menadžerske trendove na tržištu to i pokazuju. Radikalnih promjena poslovne kulture u globalu u ekonomiji Bosne i Hercegovine nema.

Dakle u Bosni i Hercegovini preovladavaju tradicionalne organizacije, karakteristične za tranzicijski period a budućnost pripada samo kreativnim nositeljima promjena u menadžmentu. Učinkovita ekonomija zahtijeva znanje, preduzetnički duh, kvalitetne proizvode i usluge i pristupačnost tržištima, a sve se to može postići mobilizacijom svih razvojnih potencijala organizacije i preduzetničke inicijative.

Inovacije kao trajna kategorija trebala bi da bude vodilja BH ekonomije. Menadžeri bi trebali posebnu pažnju da usmjere ka ovom razvojnom resursu jer samo inovacije su nosioci priključka na tržište.

BiH menadžment je još uvijek velikim dijelom dio kontradiktorne postsocijalističke društvene prakse. U razdoblju tranzicije često se pripisuje centralnoj ekonomskoj (nositelj rasta i razvoja) i ulozi u društvenom razvoju (vodeća srednja klasa).

Danas BiH menadžeri su postali dio društvene elite. Smatra se da je in biti povezan s rastućom socijalnom diferencijacijom, neetičkim ponašanjem, korupcijom i kriminalom od strane javnog mišljenja i nekih lidera političkih stranaka, te je stoga BiH ekonomija stekla izrazito negativnu društvenu konotaciju. Ako Bosna i Hercegovina želi postati razvojno uspješno društvo, usporedivo s uspješnim europskim zemljama i regijama, prije svega mora efikasnije upravljati svojim ljudskim, socijalnim i intelektualnim kapitalom u organizacijama.

4.1. Upravljanje menadžera poslovnim funkcijama

U Bosni i Hercegovini upravljanje proizvodnjom je nerazvijeno uglavnom zbog nedostatka odgovarajućeg intelektualnog kapitala.

Procjena sposobnosti bosanskohercegovačkih menadžera posebno je važna sa aspekta upravljanja pojedinačnim poslovnim funkcijama. Tako su empirijska istraživanja pokazala relativno malo menadžerskog znanja u pogledu upravljanja proizvodnjom, naročito u dimenzijama tehnoloških inovacija. Ovo područje uključuje poslovne probleme razvoja novih proizvoda, njihovo vrijeme uvođenja, korištenje visokih tehničkih standarda kvalitete, razumijevanje nivoa informatizacije i automatizacije te uravnotežene iskorištenosti kapaciteta. Problem je uglavnom u pribavljanju odgovarajućeg intelektualnog kapitala, jer rad u proizvodnji nema stvarni društveni i preduzetnički ugled, pa su najспособniji ljudi često obeshrabreni za rad u proizvodnim procesima.

Treba istaći da upravljanje ljudskim resursima, intelektualnim kapitalom pojavilo se kao element konkurentnosti u novije vrijeme u Bosni i Hercegovini. Osnovno kadrovsko pitanje u bosanskohercegovačkim organizacijama je kako povezati upravljanje ljudskim resursima s poslovnom strategijom i kako bolje iskoristiti postojeće poslovne mogućnosti zaposlenih. Danas je u Bosni i Hercegovini trend „smanjivanja broja zaposlenih“. Ambijent je takav da znanje ne predstavlja moguću konkurentsku prednost, a upravljanje znanjem je potpuno zanemareno kao „kadrovska funkcija“ bosanskohercegovačkih menadžera.

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

ZAKLJUČAK

Kultura bosanskohercegovačkih menadžera relativno je niska pa tako da menadžeri ne obraćaju dovoljno pažnje na ulogu i značaj svih funkcija menadžmenta a posebno dimenziju poslovnih finansija. Upravljanje poslovnim finansijama uključuje utvrđivanje finansijskih ciljeva poslovanja, investicione politike, politike strukture kapitala i dividendne politike. Istraživanja u posljednje četiri godine pokazuju da je finansijska kultura bosanskohercegovačkih preduzeća relativno niska te da menadžeri ne pridaju dovoljno pažnje ulozi i značaju poslovnih finansija. Razlog je maksimiziranje imovine vlasnika kompanija koje nije prihvaćeno kao temeljni poslovni cilj. Otuda i nedostatak povezanosti menadžera i vlasnika u smislu uzajamne poslovne i društvene odgovornosti, koja odlučuje o ocjeni poslovne učinkovitosti i širim društvenim koristima poslovanja i poslovanja BiH organizacija. Prema tome, nedostatak korporativnog upravljanja je ključni faktor njihove manje efikasnosti u slučaju Europe. Generalni zaključak se sam nameće i on je definiran u smjeru da u upravljanju poslovnim funkcijama bosanskohercegovački menadžeri zaostaju za europskom konkurencijom i željenim razvojem bosanskohercegovačkih organizacija.

LITERATURA

- [1] Davidow, W.H. & Malone, M.A. 1992. *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York: Harper Collins.
- [2] Drucker, P. 1988. *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, jan – feb., 1988.
- [3] Hammer, M. & Champy, J. 1993. *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution*. London: Nicholas Brealey.
- [4] Hofstede, P. 1980. *Culture's Consequences*. Los Angeles: Sage Publication.
- [5] Huseinagić, E. i sar. 2017. *Leksikon menadžmenta*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [6] Quinn, J.B. 1992. *The Intelligent Enterprise*. New York: Free Press.
- [7] Možina, S. i saradnici. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- [8] Neisbit, J. 1990. *Megatrends 2000*. New York: Avon Books.
- [9] Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford UP.
- [10] Ray, M. & Rinzler, A. 1993. *The New Paradigm in Business*. New York: Putman Book.
- [11] Senge, P. 1999. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- [12] Toffler, A. 1990. *Power Shift*. New York: Bantam Books.
- [13] Thurrow, L. 1997. *The Future Capitalism*. New York: William Marrow & Co. P.
- [14] Vujaklija, M. 1980. *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta.
- [15] Weisenshall, T. 1977. *Culture and Management*. Harmondsworth: Penguin.
- [16] World Development Report, 2000. *Attacking Poverty*. World Bank. Oxford: Oxford UP.

Ostali korišteni materijali

<https://hr.awordmerchant.com/identidad>