

## MENADŽMENT PROMJENAMA U PROCESU TRANZICIJE MANAGEMENT CHANGE IN TRANSITION PROCESS

ANĐELKO S. LOJPUR, Ekonomski fakultet u Podgorici

**Sadržaj:** Svijet u kome organizacije funkcionišu je konstantno u promjenama. Dosadašnja iskustva u procesu transformacije privrede pokazuju da naši menadžeri nisu prihvatili koncept uspješnog upravljanja promjenama i uspostavljanja potrebne ravnoteže između stabilnosti i promjena. U ovom radu je ukazano na potrebu da uprava preduzeća upravlja promjenama.

**Abstract:** The world in which organizations exist is continuously in change. The current experiences in process of transformation show that managers enterprises didn't akcept concept of managing effective change and balancing stability and change. In this paper the need for managing complex change of an enterprises in process of transformation has been emphasised.

**Gljučne riječi:** privatizacija, menadžment, menadžment promjenama, uspjeh, tranzicija.  
**Key words:** privatization, management, management change; success; transition.

UDC: 005:347.23; JEL clasification: D80, M12;  
Original scientific paper; Recived: 20 November

### Uvod

Upravu preduzeća čine osobe koje su zadužene da efikasno i efektivno organizuju poslovanje putem koordinacije i kontrole raspoloživih resursa. Pri tome, menadžment preduzeća usmjerava svoje napore prema zajedničkom cilju vlasnika kapitala i zaposlenih, uključujući i ostale interesne grupe.

Čini se da su naši menadžeri shvatili da je strategija preživljavanja preduzeća kroz razne forme kao što su međusobna zaduživanja, neplaćanje obaveza, direktna razmjena roba, prinudni odmori i sl., moguća još izvjesno vrijeme.

Sposobnost kreiranja misije, vizije, ciljeva, strategije, dizajniranje kvalitetne organizacione strukture, njihova implementacija, zatim upravljanje promjenama i sl., samo su neki od zahtjeva koji se postavljaju pred upravu preduzeća kako bi se obezbijedio kontinuirani uspjeh i preduzeće osiguralo od iznenađenja. Stoga se opravdanim nameće

pitanje da li je u našim uslovima funkcija upravljanja konačno na putu uobličavanja i poimanja kakvo susrećemo u savremeno organizovanim preduzećima. U tom smislu, može se zaključiti da traženje formule uspjeha nužno podrazumijeva promjenu ponašanja uprave većine naših preduzeća i prihvatanje saznanja o promijenjenoj paradigmatškoj osnovici funkcionisanja preduzeća gdje znanje postaje najizdašniji resurs. Dalje, to bi značilo uvažavanje koncepta "organizacije koja uči" i "instaliranje" menadžmenta kompleksom promjena.

### 1. Koncept "organizacije koja uči"

Suočavanje članova uprave preduzeća sa novom situacijom označenom kao proces tranzicije, varijacije u vlasti i ulogama koje su im dodijeljene rezultirale su još većom konfuzijom u domaćim privrednim okvirima.

Uspjeh preduzeća kao i ekonomski razvoj

nije "Bogom dan". To što su preduzeća ponekad uspjevaju da budu uspješna zahvaljujući nekim "nemenadžerskim vještinama" ili "naklonosti okruženja" ne može dugo trajati. Uspješnija su ona preduzeća čija je uprava na vrijeme shvata da je vođenje preduzeća težak posao.

Svaki razgovor na temu brzog oporavka naše privrede lišen je realne osnove ukoliko privatizovana preduzeća budu nastavila da i dalje generišu slabosti svojstvene preduzećima u društvenoj svojini. U tom smislu se pred menadžment preduzeća, u ovoj fazi više od organizatora procesa privatizacije, a kasnije i od vlasnika kapitala, s pravom postavlja zahtjev za podizanjem nivoa njihove uspješnosti.

Poslovna orijentacija i organizaciona filozofija većine naših preduzeća je još uvijek snažno obojena tradicionalizmom prethodnog perioda. Fenomen inkongruencije njihovog ponašanja sa zahtjevima inovirane ekonomske paradigme u kojoj dominiraju znanje i informacije je toliko izražen da se ovakva konstatacija može dati već na osnovu njihovog svakodnevnog ponašanja. Nažalost, izgleda da u domaćim okvirima još uvijek suviše malo ljudi shvata da je primjena naučnih saznanja ta koja je omogućila eksploziju produktivnosti i stvorila razvijene privrede. Znanje je ustupilo mjesto znanjima (P. Drucker), a obrazovna ličnost današnjice, bilo da je riječ o "radniku" ili direktoru mora da bude spremna da živi u globalnom svijetu. Većina, ako ne i svi obrazovani ljudi će svoje znanje ispoljavati kao članovi neke organizacije, a menadžerima će znanje biti od pomoći da ostave ciljeve organizacije i da se uspješno nose sa konkurencijom.

Početak dvadesetog vijeka menadžer je bio neko ko je odgovoran za rad podređenih, označavan je kao "bos", "gazda", "šef", on je u fabrici značio nivo, moć i vlast. Međutim, još je Tejlor smatrao da "vlast" u fabrici ne treba da bude zasnovana na vlasništvu već na stručnosti. Danas, pak, u uslovima revolucionarnih promjena i digitalizovane ekonomije organizacije svoju konkurentsku prednost sve više stiču zahvaljujući neopiljivoj imovini (intangible assets). Radikalne promjene zahtijevaju generativno učenje što podrazumijeva napuštanje starih i uvođenje novih oblika kompetencije. El-Namaki ukazuje da postoje

brojni faktori koji utiču na kompetenciju a koji su vezani za funkcije top-menadžmenta. Oni obuhvataju:

- lične osobine (solidno prethodno poznavanje funkcije, kontinuirana edukacija, permanentno školovanje, dobar izgled, lična privlačnost i drugo),
- strategijsko ponašanje (osmišljavanje, komunikacija i operacionalizacija vizije, dinamička percepcija jezgra kompetencije, izgradnja kompetencije ljudskih resursa i drugo) i
- preduzetnički stav (živjeti statusom heroja, inkorporiranje inovacija, preduzetnički duh i sl.).

Početak pedesetih godina stvarna "definicija" menadžmenta i organizacije je, pod uticajem sve snažnijih i raznovrsnijih uticaja u globalnom svijetu, bitno promijenjena. "Napraviti preduzeće od proizvodnih sredstava, to nije samo napraviti logički redoslijed i tada ukopčati struju kapitala, kao što su to pretpostavljali ekonomisti iz devetnaestog stoljeća. Potrebna je preobrazba proizvodnih sredstava. A to ne može da dođe od bezličnog proizvodnog sredstva kao što je kapital. Za to su potrebne rukovodeće snage, rukovodstvo", ističe P. Drucker u već odavno njegovom kultnom dijelu "Praksa rukovođenja". "Isto tako je jasno da su samo ljudi ona 'proizvodna sredstva' koja imaju sposobnost povećanja proizvodnje. Za sva druga sredstva važe mehanički zakoni", ističe dalje isti autor. "Sve više intelekt a sve manje materijali. Jedina imovina fabrika jeste ljudska mašta. Dobro došli u svijet mekoće, u svijet sive materije. I pazite se ako još uvijek mislite da mišići definišu radnika", ističe T. Peters. Međutim, ono što se nije promijeilo je, da je menadžer i danas ostao odgovoran za primjenu i praktičnu izvođačku stranu znanja (P. Drucker).

U savremenoj globalnoj i digitalizovanoj ekonomiji, efektivno korišćenje znanja se nametnulo kao najizdašniji i postojan izvor konkurentne prednosti preduzeća. Tzv. intelektualni kapital preduzeća predstavlja zbir znanja svih pojedinaca, kao i praktično prevođenje tog znanja u konkretne procese, marke proizvoda i u zaštitni znak (vid. šire: V. Milićević, ss.42-46).

Značaj znanja u posljednjih tri desetljeća je toliko porastao da znanje danas, ne samo da ima primat među proizvodnim faktorima, već je

postalo najizdašniji faktor čitavog poslovnog procesa. To je povezano s prelaskom iz industrijskog u informacijsko doba, što se očituje u sljedećim trendovima:

- ❑ Strukturne promjene radom i kapitalno intenzivnih djelatnosti u informacijski i znanjem intenzivne. Preduzeća sve više prodaju informacije, znanje i “inteligentne” proizvode i usluge, što ima za posljedicu promjenu oblika organizacije i transakcija u i između preduzeća;
- ❑ Globalizacija poslovanja imala je za rezultat promjenu unutar procesa međunarodne podjele rada tako što primat od industrijskih preuzimaju “nacije okrenute znanju”, dok se fizičke, radno intenzivne djelatnosti “izvoze” u manje razvijene zemlje;
- ❑ Zahvaljujući sniženju transakcijskih troškova, nove informacijske i komunikacijske tehnologije omogućile su cjenovno prihvatljivije transakcije i potpun informacijski nadzor nad tržištem;
- ❑ Sve prethodno navedene promjene očituju se i u svakodnevnom komuniciranju, tako da govorimo o “pametnim proizvodima”, “intelektualnom kapitalu”, “*knowledge workers-u*”, “novoj ekonomiji”, “e-poslovanju”, “virtuelnom preduzeću” i sl.

Odnos uspješnih svjetskih kompanija prema ovim trendovima i “faktoru znanje” može se vidjeti iz sljedećih nekoliko stavova. “Jedina imovina fabrike ‘Mikrosoft’-a jeste ljudska mašta”, primjetio je F. Mudi, novinar časopisa *The N.Times Magazine*. Nekoliko godina unazad “Filip Moris” je kupio kompaniju “Kraft” za 12,9 milijardi dolara, što se ispostavilo kao poštena cijena s obzirom na njen kasniji rad. Kada su računovođe završile svoj posao, ispalo je da je “Filip Moris” kupio stvari (realna imovina) u vrijednosti 1,3 milijardi dolara i 11,6 milijardi dolara “ostalog” (vid. šire: T. Peters, s. 25). Nesumnjivo, među uspješnima je sazrelo shvatanje da intelektualni kapital predstavlja znanje koje se najlakše može pretvoriti u profit.

Velike uspješne kompanije angažovanjem nematerijalnih resursa primarno konkurišu u znanju. P. Senge je definisao pet “učeci” disciplina koje bi svaka organizacija trebalo da

razvija ukoliko želi da ima obilježja i da postane “organizacija koja uči”. To su:

- ❑ lično usavršavanje (*Personal Mastery*) – u “organizaciji koja uči” svi zaposleni su odgovorni za lično usavršavanje i učeći proširuju lične sposobnosti,
- ❑ mentalni modeli (*Mental Models*) - mentalni modeli su lične paradigme i slike kako svijet funkcionise,
- ❑ zajednička vizija (*Shared Vision*) – vizija kao jedinstven ideal i pogled na budućnost,
- ❑ timsko učenje (*Team Learning*) – ljudi moraju da uče kako da rade zajedno da bi postigli zajednički cilj i
- ❑ sistemsko razmišljanje (*Systems Thinking*) – sistemsko razmišljanje predstavlja sistematski proces istraživanja.

Da problema imaju i drugi, pa i oni najveći, pokazuje primjer kada su američki menadžeri početkom osamdesetih godina opsjednuti problemima stagnacije američkih kompanija, požurili da prouče i usvoje praksu japanskog menadžmenta. Iako i nama ta zadaća predstoji to ne treba da nas obeshrabri, s tim da mi nemamo tradiciju na koju bi mogli da se vratimo i oslonimo dok tražimo nove i uspješnije modele.

Na kraju, ostaje nam da zaključimo da je ljudski kapital, ako je nekad to i prestao biti, iznova postao “duša” savremenog i uspješnog preduzeća. To znači da na tržištu ne pobjeđuju veliki, već oni koji su intelektualnu agilnost prihvatili kao pravilo svog ponašanja i to znali da prenesu na organizaciju. Dakle, ekonomija današnjice, u kojoj dominira “organizacija koja uči” okretaće se oko maštovito komponovane umne, a ne fizičke moći njenih predvodnika.

## 2. Ponašanje nesposobne uprave

Preduzeće, kako je to već davno istakao P. Drucker, jedva može biti bolje nego što je njegova uprava. Jedini izbor koji stoji pred upravom preduzeća jeste da li svoj posao radi dobro ili loše. Ne može se izbjeći zadatku, ističe P. Drucker.

Praksa velikih i uspješnih kompanija poka-

zuje da je ljudski resurs esencijalni faktor organizacije u koji je najčešće jedino isplativo investirati. Pri tome, pojam investirati, ukazuje na složenost tog posla i neizvjesnot koje taj proces sobom nosi.

Da bi osvježili i doveli u vezu ulogu menadžmenta u organizaciji koja se ogleda u ispunjenju ciljeva preko ili uz pomoć ljudi, ona se kada je u pitanju menadžment znanjem ogleda u nastojanju da se unapređuje kompetencija kadrova. Bolje reći osnovna uloga je povećanje kompetencije zaposlenih, gdje se u procesu upravljanja znanjem zaposlenih omogućuje efektivno i efikasno korišćenje ovog resursa. Pri tome kompetenciju poimamo kao upotrebljivo znanje u određenoj prilici i sa određenim ciljem.

Dakle, u savremenoj organizaciji ključni pojmovi su zaposleni i znanje, a taj "Knowledge worker" je onaj koji više koristi svoju glavu nego svoje ruke u stvaranju vrijednosti. Kako grotksno zvuči Fordova izjava "zašto mi dajete čitavog čovjeka kada mi trebaju samo dvije ruke"? U savremenoj kompaniji je mnogo manje važno koliko imate zaposlenih, nego, šta ti zaposleni imaju u glavi. Ako je preko dvije trećine poslova u društvu bazirano na znanju onda se nedvosmisleno nameće zaključak da je najvažniji posao menadžmenta – upravljanje znanjem.

Imajući u vidu prethodno kazano, i dalje se nameće zaključak da sve potencijalne prednosti koje preduzeće u procesu funkcionisanja može da efektuirati mogu biti poništene ukoliko njegova uprava nije pronašla formulu uspjeha, tj. ukoliko je nesposobna. Kompleksno okruženje ne traži nove teorije, već ljude koji znaju razmišljati strateški i to provesti u djelo. Japanska iskustva pokazuju da su njihovom privredu u svijet uspjeha uvele ne samo kvalitetne poslovne strategije, već prije svega poslovni stratezi, dakle ljudi svježih ideja i inovativnog duha. Mnogi rukovodioci često skupo plaćaju spoznaju da uspjeh preduzeća zavisi, prije svega, i najviše, od njih samih.

Stiče se utisak da već i sama pomisao na transformaciju preduzeća i spominjanje tržišta i konkurencije kod većine naših današnjih rukovodilaca izaziva zabrinutost. Kao mogući razlozi mogu se navesti: strah od nepoznatog, bojazan od gubitka moći i statusa koji su da sada imali, bojazan da neće moći

savladati nove vještine menadžmenta, strah od porasta odgovornosti prema akcionarima, strah od nesudjelovanja u procesu promjena u preduzeću i slično.

Sažimanjem iskustava u proteklom desetogodišnjem periodu kao ključne slabosti u radu uprave u transformisanim preduzećima mogu se naznačiti sljedeće:

- uprava više vjeruje u opšti ekonomski oporavak nego u konkretne akcije koje bi sami trebalo da preduzmu,
- uprava je okrenuta sebi, ne kontroliše preduzeće u cjelini i nema konkretnih planova za rješavanje problema,
- prisutan je nedostatak odgovornosti uopšte i dominira tzv. kolektivna odgovornost,
- sporo zaživljava stejkholderski koncept čime se zaoštavanje odgovornosti uprave za učinak preduzeća po toj osnovi odlaže,
- uprava "propušta" da unaprijed prepozna razvoj situacije na tržištu, a tamo i gdje se čine naponi to odveć dugo traje i ne radi se na adekvatan način,
- uprava propušta da utvrdi tačna područja neuspjeha i često ne ide dublje od simptoma krize,
- nerijetko čitavim procesom upravljanja dominiraju lični stavovi pojedinaca koji svoju moć najčešće grade na faktorima izvan preduzeća (Vlada, političke partije i sl.) i sudovima drugih ljudi koji su im pomogli da se popenju do vrha,
- prisutno je samozadovoljstvo članova uprave malim pomacima koji nemaju strateški karakter (obezbjeđivanje plate, nabavka sirovine i sl.) čime se problem odlaže,
- račun za vlastite neuspjeha uprava ispostavlja nekom spoljnjem zaštitniku,
- prisutan je nedostatak hrabrosti (Adižesova razumno-nerazumna osoba) i beznadežno osjećanje članova uprave da su problemi suviše kompleksni,
- umijesto da razmišljaju "Šta možemo da učinimo?", članovi uprave se pitaju: "Šta ne možemo da učinimo?",
- nepoznavanje lanca vrijednosti i ključnih faktora uspjeha preduzeća,
- mjesečni izvještaji kasne, netačni su i neuvjerljivi i slično.

Na osnovu prethodno izloženog može se zaključiti da su organizacione sposobnosti većine naših preduzeća ispod optimalnih, a menadžment u već korporati-

zovanim (transformisanim) preduzećima veoma teško prihvata promjene. Pored toga, domaći menadžment još uvijek ne posjeduje dovoljan fond znanja i vještina potrebnih za uspješno vođenje preduzeća. Stiče se utisak da je u našim preduzećima produbljena kriza menadžmenta i upravljanja, odnosno, organizacije uopšte.

U pogledu traženja mogućeg izlaska iz navedene situacije pažnju zaslužuje prijedlog prof. J. Todorovića (1995, s. 9). koji smatra da pomjeranje upravljačkog fokusa podrazumijeva prelaz:

- sa entiteta na unutrašnju konfiguraciju preduzeća,
- sa ekonomije obima na mogućnost opsluživanja više segmenata tržišta kroz modularnu proizvodnju,
- sa solističkog nastupa prema okruženju na saradnju sa partnerima,
- sa duboke na plitku organizacionu strukturu,
- jačanje i širenje centara odgovornosti (PC),
- sa ekstrapolativnog na kontigentno (više-varijantno) planiranje,
- sa kvantiteta na kvalitet rasta preduzeća,
- sa vlasništva na partnerstvo,
- sa solucije "proizvoditi" na soluciju "kupovati",
- sa fiksnih na varijabilne troškove,
- sa domaćih na međunarodne standarde uspješnosti.

Na kraju, imajući u vidu beznadežnu situaciju u kojoj se nalaze, za uprave većine naših preduzeća bi bilo dobro da shvate da ne postoji nešto što je red spakovanih strategija koje čekaju da ih neko uzme sa police supermarketa.

### 3. Menadžment promjenama

Ne postoji nikakav veliki "majstorski" plan za djelovanje. U prilog tome vrijedi naznačiti riječi T. Petersa: "Što god da ste napravili, najbolje što možete da uradite je da ga spalite do temelja svakih nekoliko godina". Ovim riječima autor je ukazao na kompleksnost okruženja preduzeća, često poimanog kao neprijateljsko, zatim, potrebu stalnog prilagođavanja, ali i

anticipiranja i "izzivanja" promjena. Ujedno, ovim je istaknuta neophodnost da se u uslovima diskontinuiteta preispita "teorija" i praksa funkcionisanja preduzeća. Pri tome, menadžmentu svakako pripada centralna uloga. Svi menadžeri, bez obzira da li je u pitanju crkva, vladina agencija, dobrotvorno društvo, pozorište ili preduzeće, moraju imati u vidu elemente i sile koje djeluju iz okruženja, prepoznati ih, ocijeniti i reagovati na njih.

Većinu naših preduzeća karakteriše poodmakla faza strategijske krize koja podrazumijeva totalnu eroziju rasta, dok se kao posljedica operativne krize javljaju visoki troškovi (zahtjevi za rastom cijena), nedostatak inputa i ugrožena likvidnost.

Današnji svijet privrede posmatran podjednako očima ekonomista i tehničara, ne samo da se okrenuo "naopako", već i dalje nastavlja da se okreće, prevrće na sve strane i to sve brže. Domaća preduzeća ako žele da prežive neće moći ostati po strani strogih zahtjeva koji vladaju na konkurentskom tržištu proizvoda i usluga. Da bismo udovoljili zahtjevima konkurentskog poprišta, a koji, prije svega, podrazumijevaju brze promjene, menadžeri moraju jednostavno da nauče da vole promjene isto onoliko koliko su ih ranije mrzili.

Kada je riječ o "ljubavi" prema promjenama ili, bolje reći, nužnosti prihvatanja promjena u vođenju preduzeća, pravilo bi moglo da glasi: "Kontrolišite vašu sudbinu ili će to učiniti neko drugi". Za naša preduzeća bi se prije moglo reći da ona rizikuju da sama sebe unište prije nego što to uradi neko drugi, pa čak ako je suditi o broju propalih preduzeća da u tome imaju dosta uspjeha.

Ljubav prema promjenama, talasanju i tumbanju, čak i haosu, preduslov je opstanka, a da se i ne govori o uspjehu, ističe T. Peters. Time, menadžment promjena u domaćim okvirima poprima karakter privremenog "Exit of Emergency".

Menadžment promjena, odnosno proces upravljanja promjenama može se posmatrati kao jedan sistematski planiran i programiran napor uprave da se usavrši efikasnost i efektivnost preduzeća. Pri tome je potrebno imati u vidu način kako je organizacija strukturirana, ponašanje zaposlenih i raspoloživu tehnologiju (vid. šire: Ivancevich 1989, ss.

254-280).

Proces upravljanja promjenama je sistematičan proces, koji se posmatran kao model može raščlaniti u više koraka:

- identifikacija faktora koji izazivaju promjene,
- spoznaja potrebe da su promjene nužne,
- dijagnoza problema,
- izbor alternativnih tehnika za promjene,
- spoznaja ograničavajućih faktora promjenama,
- definisanje misije, otklanjanje ograničenja i otpora promjenama i
- implementacija i monitoring procesa promjene.

Mada se radi o dosta sličnom pristupu, proces promjena Kurt Lewin slikovito opisuje na sljedeći način:

- odmrzavanje postojećeg stanja,
- promjena u novo stanje i
- ponovno zamrzavanje nove promjene kako bi postala stalna.

Pokretanje iz postojećeg stanja koje se dašava u fazi odmrzavanja postiže se:

- pojačavanjem snaga pritiska koje odvrćaju od dosadašnjeg ponašanja,
- smanjivanjem ograničavajućih snaga koje ometaju pokretanje iz postojećeg stanja i
- kombinacijom ove dvije metode.

Promjena je revolucionaran čin. U tom smislu su i protagonisti ove drame ljudi koji traže i prihvataju promjene. Ključno pitanje koje u tom smislu treba postaviti je, ko je u organizaciji odgovoran za za rukovođenje aktivnostima promjene?

Da bi institucionalizovali proces promjena u preduzeću (transformacija) potrebno je "napraviti" što je moguće više ljudi, dakle ne samo članova uprave, činocima ili agentima promjena. Dakle, to mogu biti menadžeri ili nerukovodne osobe, zaposleni u organizaciji ili vanjski konsultanti (vid. šire: S. Robbins 1992, ss. 270-296).

U preduzeću neizbježno postoje i protivnici, tj. ljudi koji se čvrsto drže starih navika. Mnoge organizacione promjene nailaze na otpor zaposlenih što rezultira brojnim

racionalnim ili iracionalnim reakcijama zaposlenih. Oni se ponekad moraju suočiti sa gubitkom jer znaju da će stare navike nestati. Sa otporima treba računati i saznati zašto članovi organizacije pružaju otpor. U tom smislu menadžment može preduzeti neke od sljedećih koraka kako bi se otpor minimizirao:

- edukacija i komuniciranje sa zaposlenima,
- participacija i uključivanje u proces predlaganja i implementacije,
- pomirljivost i podrška,
- pregovaranje i približavanje stavova,
- manipulacija i kooptiranje pojedinaca (nekad dodjeljivanje glavne uloge),
- primjena eksplicitne i implicitne prinude i slično.

Predložene metode se najčešće kombinuju kako bi izabrana taktika rezultirala prihvatanjem promjene. Definisanjem nove misije zaposleni shvataju da je transformacija neizbježna i proces rađanja novog preduzeća počinje.

Naznačeni model za menadžment promjenama se može preporučiti i za naša preduzeća za potrebe prevladavanja tzv. tranzicione krize, s tim da ne smije biti sam sebi svrha kao što je to najčešće slučaj kada se radi o novim "stvarima". Ako se to desi uprava će ponovo zaboraviti šta je htjela da mijenja. U tom smislu model ne smije da bude pretjerano kompleksan ili pak nezgrapan. Uprava mora da osjeti ukoliko se to desi i tada je potrebno mijenjati model.

Na kraju, da bi shvatili kompleksnost zadatke pred kojom se objektivno našao menadžment u tranziciji, zaključak je, da ako su preduzeće i čitave nacionalne ekonomije Zapada u jednostrukoj tranziciji pomjerajući se od industrijskog društva ka društvu znanja, onda smo mi u najmanje dvostrukoj tranziciji. U tom smislu, poučne su riječi P. Druckera, koji ističe da je u savremenom preduzeća preferencija "knowledge worker", a ne sirovine ili novac, da je budućnost u upravljanju znanjem – "knowledge management-u", a da je jedina komparativna prednost razvijenih u većoj raspoloživosti "knowledge workers-a". Pri tome, nema dvojbe, da je znanje bazični resurs i da taj faktor može nadomjestiti škrtost u drugim proizvodni faktorima.

## Zaključak

Činjenica da je znanje postalo najizdašniji resurs je ono što današnje društvo čini "postkapitalističkim", a domaća preduzeća u procesu tranzicije stavlja pred jako ozbiljnu prepreku. Iz osnova je promijenjena i dalje se mijenja društvena struktura, stvorena je nova društvena dinamika, novi oblik organizacije, a najveće promjene je pretrpjela forma i sadržaj znanja, njegov značaj i odgovornost. Tamo gdje postoji efikasan menadžment, što u tzv. "organizaciji koja uči" znači sposobnost da se znanje primjeni na znanje uvijek se mogu pribaviti ostali resursi i organizacija učiniti uspješnom.

U biti je ljudske prirode da veliki dio naših pozitivnih aktivnosti zavisi više od spontanog optimizma nego od strateškog predviđanja. Time se dobrim djelom mogu objasniti pogrešna očekivanja da će promjena vlasničke strukture u domaćim preduzećima, bez korijenitih zahvata na planu ponašanja njihove uprave dati pozitivne rezultate.

Dakle, uprava preduzeća mora da bude sposobna da razmišlja i da se ponaša strateški. Posao uprave preduzeća se prije svega odnosi na odlučivanje o budućnosti i vođenje preduzeća u skladu sa tim odlukama. Uprava preduzeća mora biti gospodar strateških promjena da bi se preduzeće kretalo prema budućnosti. U "organizaciji koja uči" menadžer je odgovoran za primjenu znanja i krajnji učinak koji se time postiže.

## Literatura

Beckhard, R.: "Organizational Transitions", Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Brooking, A.: "Intellectual Capital", Thomson Business Press, London, 1996.

Drucker, P.: "Praksa rukovođenja", Privreda, Zagreb, 1961.

El Namaki, M.S.S.: "Competent Management a Result of Stimulating Excellnce in Management Education", News MSM, 2/july 1998",

Gouillart, J. F.: "Transforming the Organization", McGrawHill, Inc., New York, 1995.

Hill, W. L. Ch., Jones, R. G.: "Strategic management", Houghton Mifflin Company, 1989.

Ivancevich, M.J.: "Management, principles and functions", Homewood, Boston, 1989.

Lojpur, A.: "Menadžment", Ekonomski fakultet, Podgorica, 1999.

Lojpur, A. i dr.: "Razumijevanje privatizacije", Službeni list, Podgorica, 1999.g

Milićević, V.: "Novi koncept intelektualnog kapitala i konkurentnost preduzeća", Poslovna politika, Beograd, br. 5/2000.

Peters, T.: "Luda vremena zahtijevaju lude organizacije", Agora, Beograd, 1999.

Potts, R. i dr.: "Managing change for success", Duncn Baird Publishers, 2004.

Robbins, S.: "Essentials of organizational behavior", prevod, Mete, Zagreb, 1992.

Ros, J. i dr.: "Intelektualni kapital, Krmarjenje po novem poslovnem svetu", Institut za intelektualni capital, 2000.

Todorović, J. i dr.: "Značaj i pravci restrukturiranja privrede i njegove implikacije na računovodstvo i finansijski menadžment", simpozijum, Zlatibor, 1995.

Upravljanje znanja v slovenskih podjetja, Institut za intelektualni kapital, 2000.