

**NOVI KONCEPTI I PRISTUPI U MENADŽMENTU:
KUDA IDE TEORIJA MENADŽMENTA?****Branislav Mašić**Univerzitet „Singidunum“,
Danijelova 29,
bmasic@singidunum.ac.rs**Jelena Đorđević Boljanović**Univerzitet „Singidunum“,
Danijelova 29
jboljanovic@singidunum.ac.rs*“Najlogičnija pretpostavka je
da nijedna trenutno uspešna
“poslovna teorija” neće
važiti za 10 godina”*

Peter F. Drucker (1994)

*„Poslovanje u sledećih deset godina
promeniće se više nego što se to
dogodilo u poslednjih pola veka“*

Bill Gates (2000)

Sažetak: *Stalne promene u poslovnom okruženju nameću potrebu formulisanja novih i preispitivanja postojećih teorija poslovanja. Ovaj rad ima za cilj da odgovori na pitanje da li primena novih koncepata menadžmenta može da odgovori zahtevima ekonomije znanja i u kom pravcu ide teorija menadžmenta.*

Ključne reči: *ekonomija znanja, promene, koncept, teorija*

Abstract: *Constant changes in business environment demand the formulation of new business theories and questioning of the old ones. The aim of this paper is finding out the direction of management theory in the future and whether the use of new management concepts can answer the requirements of economy of knowledge.*

Key words: *knowledge economy, changes, concept, theory*

1. UVOD

Potreba stalnih i kontinuiranih promena pitanje je opstanka u novom poslovnom svetu, svetu takmičenja i konkurencije, svetu koji izaziva na dvoboj tradicionalne načine rešavanja problema i u kome fokus nije u iznalaženju pravih odgovora, već na postavljanju pravih pitanja. Zapravo, jedina izvesnost koja postoji u organizacionom životu je, po rečima Petera Druckera, izvesnost promene, a jedina stabilnost je stabilnost u kretanju.

Tehnološki, ekonomski, političko – pravni, socijalno – kulturni i globalni faktori ne samo da utiču na brzinu promena mnogo brže, radikalnije i snažnije nego ikad pre u istoriji ljudskog društva, nego i u značajnoj meri oblikuju kako teoriju, tako i praksu ekonomije i menadžmenta. “Povećana dostupnost informacija, preteća prezasićenost i jednostavan pristup informacijama, katapultirali su svet iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Svet se iz dosadašnjeg tržišta pretvara u virtuelni tržišni prostor, globalno delovanje više nije opcija nego zahtev.”¹¹ Nematerijalna (neopipljiva) aktiva čini procentualno čak i preko 80% vrednosti akcija ili organizacija u celini.

Navedene tendencije zahtevaju preispitivanje dosadašnje poslovne prakse, organizacionog ponašanja, sistema strateškog i operativnog menadžmenta, pa i teorija

¹¹ Tissen, R., Andriesen, D., Lekan D. F., (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, str. 29.

poslovanja u celini. Naime, pod pritiskom dinamičnog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, organizacije usvajaju nove teorije poslovanja, nove paradigme, nove obrasce ponašanja i poglede na svet, mnogo fleksibilnije, senzitivnije i adaptibilnije.

Cilj ovog rada jeste upravo sagledavanje značaja konstantnog razvijanja postojećih i stvaranja novih teorija menadžmenta, kao jedinog, pravog, načina da se postigne stalnost davanja pravih odgovora na pitanja turbulentnog poslovnog okruženja.

2. RAZUMEVANJE ULOGE TEORIJA

U tim i takvim uslovima, organizacije se okreću teorijama, vodećim idejama, uglednim stručnjacima i teoretičarima menadžmenta, očekujući putokaz za rešavanje svojih problema i dilema. Međutim, ne postoji jednostavno rešenje za sve organizacije, propisani recept za uspeh ili jedini put kojim bi trebalo da se krene. S druge strane, pojedine teorije koje možda, protekom vremena bivaju osporene ili dovedene u pitanje, ipak imaju ogroman značaj, ukoliko su izrodile nove ideje, uzburkale duhove, pokrenule neka važna pitanja ili inspirisale nove teoretičare i praktičare da, na tragu tih ideja, stvore nove koncepte i pokušaju da daju nove odgovore. Teorije se međusobno dopunjuju, evoluiraju, spajaju koristeći eklektički princip kao kombinaciju principa iz različitih teorija. U tome i jeste njihova suština, značaj, kako u menadžmentu, tako i u poslovanju uopšte. Teorije menadžmenta, ljudske delatnosti vrlo dinamične, osetljive i podložne promenama, samo potvrđuju ovo pravilo.

Da bi teorija ostvarila svoj glavnu svrhu, a to je davanje osnova za aktivnosti koja će dovesti do željenih, predvidljivih i očekivanih, rezultata, bolje razumevanje sadašnjosti i, na osnovu toga, uočavanje promena u budućnosti, potrebno je izbegavati izvesne greške koje se javljaju u primeni teorija menadžmenta i koje zahtevaju oprez teoretičara, ali i praktičara iz ove oblasti.¹² Prvo, menadžment teorije treba posmatrati kao hir (prolaznu) modu dok se ne ustanovi da koriste. Druga greška je nekonzistentnost teorije. Svrha teorije menadžmenta je da se stvori mentalni model realnosti što nije jednostavno. Treće, teorija može biti logički korektna, ali zasnovana na pogrešnim pretpostavkama. Četvrto je verovanje da tražnja kreira njenu ponudu sopstvenu „ponudu“. Istina je da tražnja za teorijama od strane menadžmenta uvećava njegovu ponudu. Peto, treba biti oprezan sa opštim istinama. Činjenica da je teorija validna ne znači, automatski, da će dovesti do potpuno tačnog predviđanja. Šesto, u svetlu sutrašnjice, stečeno znanje ne mora biti relevantno.

Stoga validna teorija, po rečima P. Druckera, treba da obezbedi da¹³: 1. pretpostavke o organizacionom okruženju, misiji i suštini kompetentnosti moraju odgovarati stvarnosti, 2. pretpostavke u sva tri područja odgovaraju jedna drugoj i budu konzistentne, 3. teorija poslovanja treba da bude poznata i shvaćena u organizaciji i 4. teorija poslovanja mora biti testirana. Dakle, stalno preispitivanje i ažuriranje poslovnih teorija jeste jedini način da se odgovori zahtevima stalnih i kontinuiranih promena u okruženju.

U najnovijem broju časopisa Harvard Business Review autor Gary Hamel¹⁴ postavlja pitanje sa kojim izazovima se treba uhvatiti u koštac da bi se inovirao menadžment i učinio relevantnim za ovako promenljiv i nestalan svet oko nas. Kao pokušaj da odgovori na dato pitanje, autor navodi 25 značajnih izazova u menadžmentu, među kojima se na prvom mestu nalazi upravo potreba dodavanja jednog novog kvaliteta najpre teoriji, a zatim i praksi menadžmenta. Naime, neophodno je apostrofirati važnost, značaj i društvenu prihvatljivost ciljeva kojima teži teorija i praksa menadžmenta. Ovo je jedini put kojim bi teorija

¹² Markidakis, G. C. (1990) *Forecasting Training and Strategy for 21 Century*, The Free Press, New York, str. 21.

¹³ Drucker, P. (1998) *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Bock, New York, str. 29.

¹⁴ Hamel, G. (2009) "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, February, str. 94.

menadžmenta trebalo da ide i jedini način kreiranja organizacije koja bi u potpunosti odgovarala zahtevima budućnosti.

3. NOVI KONCEPTI U MENADŽMENTU

Kao rezultat traganja za novim odgovorima u dinamičnom i turbulentnom okruženju, u teoriji menadžmenta javljaju se novi koncepti, nove paradigme i programi, od kojih navodimo sledeće: Organizacija koja uči; Jezgro kompetentnosti; *Knowledge Management*; programi kvaliteta (ISO; TQM; *Six Sigma*); *Downsizing*; *Outsourcing*; *Benchmarking*; Reinženjering poslovnih procesa; Strategija kao revolucija; *Patching*; *Enterprise Resources Planning* (ERP); *Balanced Scorecard* (BSC); *E – commerce*; *E – business*; *Lean Production*; *Activity Based Cost Management*; *Employee empowerment*, uz napomenu da lista ovim nabrojanjem nikako nije iscrpljena.

Ovaj rad je pokušaj da se skrene pažnja, kako teoretičarima, tako i praktičarima menadžmenta, na mogućnosti, prednosti i benefite ovih koncepata, ali samo fleksibilnim pristupom i kombinovanjem ideja, principa i rešenja koje nude.

Retko da o nečemu postoji skoro jedinstvena saglasnost autora menadžmenta, kao o stavu da je znanje danas jedina forma koja može garantovati osvajanje i održavanje konkurentске prednosti organizacije. Znanje predstavlja najvažniji i najdragoceniji resurs u savremenoj ekonomiji, kao i glavnu determinantu inovativnosti i profitabilnosti jedne organizacije. U tom smislu, menja se i priroda poslovnih organizacija – svi poslovni procesi se posmatraju kao procesi znanja, a svi zaposleni kao radnici znanja. Ako tome dodamo, sada već dobro poznati, stav Kurta Lewina da ne postoji ništa tako praktično kao dobra teorija, u narednom izlaganju posvetićemo pažnju međusobnom uticaju, povezivanju i primeni eklektičkog principa u primeni najpoznatijih teorija i koncepata zasnovanih na znanju.

Pretpostavka za izgradnju strategije koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost, je da se znanjem, u svojim eksplicitnim ili prećutnim manifestacijama, može upravljati. Postavlja se pitanje kako razviti strategiju upravljanja znanjem kojom bi se iskoristio ovako značajan resurs i zaštitila njegova vrednost. Kao odgovor na navedeno pitanje, posegnućemo za rešenjima koje nudi nova teorija menadžmenta, pružajući nam niz koncepata i programa zasnovanih na gore pomenutim premisama.

Sve moderne kompanije se takmiče u znanju, ali ako se ne koristi i ako nije u svakom trenutku dostupno svima kojima je potrebno, znanje koje postoji u okviru kompanije postaje bezvredno. Stalna inovacija postala je neophodnost. Čuvena je rečenica direktora *Northern Telecoma*, Dejvida Vajsa¹⁵: "U budućnosti ćemo imati samo dve vrste kompanija i menadžera – brze i mrtve." Izbor je jednostavan – organizacije su ili brze ili zaboravljene. U tom smislu i govorimo, najpre, o konceptu menadžmenta znanja (*Knowledge management* – KM), kao interdisciplinarnom poslovnom modelu koji u svom fokusu ima znanje unutar okvira organizacije. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente¹⁶: ljudi, procesa i tehnologije i koji prolazi kroz faze: stvaranja znanja (*Creation*), osvajanja znanja (*Capture*), čuvanja znanja (*Storing*), podele znanja sa drugima (*Sharing*) i primene znanja (*Application*), na taj način formirajući svoj životni ciklus. Ove tri komponente su međusobno zavisne i podjednako važne. Ipak, jedna je važnija od ostalih – to je, naravno, čovek. Stoga, organizacioni primarni fokus mora

¹⁵ Peters, T. (1992) *Liberation Management*, Alfred, P. Knopf, New York

¹⁶ Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg, str. 139.

biti na razvijanju kulture i ponašanja, pozitivno usmerenih ka znanju, potpomognutih odgovarajućim procesima i neophodnom tehnologijom.

Upravo na ovom mestu dolazimo do neophodnosti povezivanja sa ostalim konceptima menadžmenta koji u svojoj osnovi imaju znanje. Naime, potreba za menadžmentom znanja nužno stvara potrebu za postojanjem „organizacije koja uči“¹⁷. Naime, u budućnosti mogu da prosperiraju samo one organizacije koje uspeju da pokrenu sve svoje zaposlene, na svim nivoima organizacije, da uče brže od konkurenata i da maksimalno iskoriste sve svoje potencijale. Ono što je ključno pitanje nije šta i koliko pojedinci u organizaciji uče, već da li se to njihovo znanje efikasno prenosi na organizaciju kao celinu i da li na osnovu tog znanja i drugi zaposleni u organizaciji mogu da steknu znanje koje im je neophodno za efektivno i efikasno postizanje ciljeva organizacije. Stoga, "organizacija koja uči" zahteva efikasno upravljanje znanjem, a efikasan program menadžmenta znanja upravo teži da zadovolji ovaj zahtev.

Promene u ekonomiji i pomeranje od tržišne ekonomije ka novoj ekonomiji, ekonomiji znanja, zahtevaju i promene u pristupu krajnjim korisnicima. Kupci više ne žele da budu tretirani jednako, već individualno. Već čuvena rečenica "kada bismo samo znali šta znamo" koja se vezuje za Lewa Platta, bivšeg CIO *Hewlett-Packarda* ("Kada bi HP znao šta zapravo HP zna, bili bismo tri puta profitabilniji"), a koja, zapravo, izražava suštinu koncepta menadžmenta znanja, mogla bi se, u svetlu sagledavanja veze između koncepta menadžmenta znanja i koncepta menadžmenta odnosa sa klijentima (CRM - *Consumer Relationship Management*), promeniti u "kada bismo samo znali šta naši klijenti znaju." Zapravo, kompanije su postale svesne činjenice da se u znanje neophodno za stvaranje i održanje konkurentске prednosti, neizostavno mora uvrstiti i znanje koje kompanija poseduje o svojim klijentima (ali i onima koji to nisu).

Povezanost navedenih koncepata sa razvojem tehnologije, Interneta, *E-business*, *E-commerce* i sl. nije potrebno posebno naglašavati. Ono što je bitno reći jeste da bi elektronsko poslovanje imalo uspeha, kompanije moraju da prikupe, pohrane i sačuvaju sve potrebne informacije i znanje, da bi mogle da ga dele u svojim elektronskim transakcijama putem Interneta sa klijentima, partnerima i snabdevačima. Time se opet vraćamo na jasnu i nedvosmislenu povezanost ovih koncepata.

I na kraju, mada podjednako važna, ako ne i najvažnija, jeste konstatacija da organizacija koja u svom centru ima znanje i koja se bori za svoju konkurentsku prednost u okruženju ekonomije znanja, poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako se u literaturi nazivaju, lidere znanja. Neki autori čak i samu prirodu koncepata zasnovanih na znanju razlikuju od ostalih strategijskih koncepata upravo po strasti, odvažnosti i samopouzdanju lidera znanja (*knowledge leader*), kako ih nazivaju.¹⁸

Dakle, kao što smo videli u prethodnom izlaganju, novi koncepti menadžmenta se međusobno dopunjuju, nadovezuju i prepliću. Stoga, da bi bili svesni svih benefita koje mogu ponuditi organizacijama, neophodno je primeniti fleksibilni pristup u njihovoj primeni.

4. UMESTO ZAKLJUČKA

Tragajući za sve brojnijim i složenijim odgovorima koje nameću promene i dinamika poslovnog okruženja, rađaju se nove teorije menadžmenta, čini se raznovrsnije i *kreativnije* nego ikada. Da li je izraz „džungla“ teorija menadžmenta definisan još osamdesetih godina prošlog veka od strane profesora Harolda Koontza, tek sada dobila svoje puno značenje,

¹⁷ Senge, P. (2003) *Organizacija koja uči. Uspešnost i praksa organizacije koja uči*, Adižes, Novi Sad

¹⁸ Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) *Knowledge Leadership, DM Review Magazine*, maj 1999.

ostaje da se vidi. Ono što se nameće kao *sine qua non* ovih teorija jeste usmerenost na značaj znanja koje organizacije poseduju, uvećavanje intelektualnog kapitala organizacija u funkciji kreiranja i očuvanja njihove konkurentske prednosti, kao i potreba međusobnog dopunjavanja, spajanja, evoluiranja postojećih i nastajanje novih teorija menadžmenta. Značaj ove teme, mišljenja smo, zahteva iniciranje diskusija naučne i stručne javnosti.

LITERATURA

- [1.] Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) "Knowledge Leadership", *DM Review Magazine*, maj 1999.
- [2.] Drucker, P. (1998) *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Bock, New York
- [3.] Đorđević Boljanović, J.(2009) *Menadžment znanja*, Data status
- [4.] Hamel, G. (2009) "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, February, 2009.
- [5.] Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg
- [6.] Markidakis, G. C. (1990) *Forecasting Training and Strategy for 21 Century*, The Free Press, New York
- [7.] Mašić, B., Lončarević, R. (2004) *Menadžment: škole i novi pristupi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka
- [8.] Milisavljević, M. (2004) "Promena i teorija menadžmenta", u Zborniku radova, redaktor Mašić, B., *Metode radikalnih promena u organizacijama*", Beograd
- [9.] Peters, T. (1992) *Liberation Management*, Alfred, P. Knopf, New York
- [10.] Senge, P. (2003) *Organizacija koja uči. Uspešnost i praksa organizacije koja uči*, Adižes, Novi Sad
- [11.] Tissen, R., Andriesen, D., Lekanne D. F., (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad