

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

Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku

Doc. Dženana Huseinagić, prof., email: dzenana.h@hotmail.com

JU Osnovna muzička škola Tuzla

Slobomir P Univerzitet Bijeljina

Nudžejma Huseinagić, prof.

JU Osnovna muzička škola Tuzla

Sažetak: Menadžerski izazov savremenog vremena je zamjena ortodoksnih menadžerskih sistema i identiteta, koji se zasnivaju na industrijskoj civilizaciji, nesigurnim svijetom koji donosi postindustrijska civilizacija. Savremene tehnološke, društvene i tržišne promjene zahtijevaju nova menadžerska pravila, različite metode pod različitim upravama sistema i upravljanje identitetom u budućnosti. Najjasnije ove evolutivne promjene se prate na organizacionom nivou, ali možemo uzeti neke tipologije naslova koji će nam omogućiti da shvatimo nova kretanja menadžerske filozofije: mrežna organizacija, organizacija koja uči, intelektualni poduhvat, virtualna korporacija, renovirana korporacija, organizacija informacija, kreativne poslovne sposobnosti, pametna organizacija i suzdržane uravnotežene organizacije. Nova menadžerska paradigma, koja je ključna za drugačiji položaj menadžera, temelji se na sasvim novima naučnim spoznajama. Organizacije kao složeni dinamički kompleksni sistemi zasnivaju se na principima samoorganizacije i učenja, te su tako podređene zakonima spontanog evolutivnog razvoja. Kompanije i institucije na tržištu su najstabilnije kada su kreativne i inovativne i kada dominira kreativni kaos.

Ključne riječi: konkurentnost, organizacija, strateško planiranje, koncepti menadžmenta.

MODERN MANAGEMENT PARADIGMES AND MANAGEMENT CHANGES

Abstract: The managerial challenge of modern times is the replacement of orthodox management systems and identities, which are based on industrial civilization, the insecure world brought by postindustrial civilization. Modern technological, social and market changes require new managerial rules, different methods under different management systems and identity management in the future. Clearly, these evolutionary changes are monitored at the organizational level, but we can take some typologies of titles that will enable us to understand the new trends in managerial philosophy: network organization, learning organization, intellectual enterprise, virtual corporation, renovated corporation, information organization, creative business skills, smart organization and abstained balanced organizations. The new managerial paradigm, which is crucial for a different managerial position, is based on completely new scientific knowledge. Organizations as compound dynamic complex systems are based on the principles of self-organization and learning, and are thus subject to the laws of spontaneous evolutionary development. Companies and institutions on the market are most stable when they are creative and innovative, and when creative chaos dominates.

Key words: competitiveness, organization, strategic planning, management concepts.

Uvod

Osnovni menadžerski izazov savremenog vremena je zamjena ukorijenjenih menadžerskih sistema i identiteta koji se zasnivaju na industrijskoj civilizaciji, nesigurnim ambijentom koji donosi postindustrijska civilizacija. Mijenja se sve, mišljenje i teoretski pristupi, tehnologije i poslovni procesi, organizacije i upravljanje sa ljudskim resursima, proizvodi i usluge, prodajni kanali i tržišta, potrošačke navike i načini potrošnje. Sve to uzrokuje dramatične promjene na tržištu. Intelektualni kapital postaje odlučujući proizvodni faktor i nosilac vrijednosti u XXI stoljeću. Zadnjih tri stotine godina poduzetništvo je kapitaliziralo tehnološki razvoj, ekonomske promjene i tržišne pristupe, u budućnosti će kapitalizirati znanje i poduzetničke osobnosti. Sve te promjene zahtijevaju i drugačije pristupe menadžmentu i menadžerskim sistemima, odnosno govorimo o novim paradigmatama.

1. Menadžeri u svijetu paradigmi

Paradigma potiče od riječi „*pharadigma*“ i znači primjer, ugled, uzor, obrazac (gram. obrazac mijenjanja).³² Samostalno je osnovana u teoriji nauke, gdje sistem misli, neka vrsta je idejnog jezgra što je zajedničko za članove naučne zajednice.

Danas menadžeri djeluju svijetu paradigmi upravljajući. „Novi“ sistem je kreiran kroz upravljačke politike i nepisana je poslovna praksa uspješnih organizacija koje govore kako da se bavimo određenim problemima i kako da dostignemo željene poslovne ciljeve.

U menadžerskom svijetu postoji na jednoj strani tvrdog jezgra relativno nedvosmisleno definiranje upravljanja ili menadžerskih paradigmi, na drugoj strani, mnoštvo različitih upravljačkih sistema i identitet. Menadžeri uzimaju u obzir preciznu paradigmu, ali njihovi sistemi upravljanja predstavljaju mnoštvo prilagođavanja i

promjene u cijeloj oblasti teorijske određene paradigme.³³

Osim toga, organizacije se suočavaju sa raznim menadžerskim paradigmatama, koje menadžerima artikuliraju različite potrebe i ciljeve. Nijedna dominirajuća paradigma ne može da ima monopol na organizaciju kao neka koja koristi komplementarne i konkurentne paradigme.

Menadžerske paradigme pokrivaju tri glavne oblasti:

- Globalne tehnološke, ekonomske i društvene promjene,
- Promjene u korporativnom organiziranju i poslovanju i
- Promjene u menadžmentu.³⁴

2. Globalne promjene i poslovna filozofija organizacije

Nekrunisani kralj globalnih promjena u savremenom svijetu je John Naisbitt³⁵, čiji su megatrendovi preko trideset godina najutjecajniji u obilježavanju globalnih društvenih procesa. Knjiga je artikulirala novo američko društvo koje se u to vrijeme nije posve razvilo. No sama činjenica da prestrukturiranje Amerike mijenja i privatni i društveni život, Naisittovo predviđanje dobiva na značaju.³⁶

Tabela 1. prikazuje neke od njegovih globalnih društvenih pokreta koji su nadživjeli njegova predviđanja:

STARA PARADIGMA	NOVA PARADIGMA
Industrijsko društvo	Informacijsko društvo
Tradicionalna energetska tehnologija	Visoke informacione tehnologije
Nacionalna ekonomija	Globalizacija i svjetska ekonomija
Izvozna orijentacija	Potrošačka

³³ E. Huseinagić, *Osnovne menadžmenta, II dopunjeno i izmijenjeno izdanje*, Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Travnik 2018, 79.

³⁴ S. Možina i sar. *Management – Nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica 2002, 777.

³⁵ John Naisbitt (15. januara 1929. godine) je američki autor i javni govornik na području budućih studija. Njegova prva knjiga *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, objavljena je 1982. Godina. Bila je rezultat gotovo deset godina istraživanja. Knjiga je objavljena u 57 zemalja i prodana je u više od 14 miliona primjeraka.

³⁶ J. Naisbitt, *Megatrendovi – Deset novih smjerova razvoja koji mijenjanju naš život*, Globus, Zagreb 1985,9.

³²M. Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd 1980, 665.

	usmjerenost
Kratkoročno odlučivanje	Dugoročne politike
Centralizacija odlučivanja	Decentralizacija odlučivanja
Hijerarhijska organizacija	Mrežna organizacija
Dominantni utjecaj Zapada	Važno istočni način
Dominantna uloga države	Uspon kulturnih, umjetničkih i religijskih protivriječnosti

Tabela 1. Naisbittove paradigme³⁷

Globalni paradoks na koji podsjeća Nisbitt je iznenađujući. Mnogo veće kompanije i globalna ekonomija imat će veću ulogu i značaj na manje „igrače“. Devedeset posto američke ekonomije čine mala i srednja preduzeća. Oni su „dizajneri“ SAD-a i svjetske globalne ekonomije. Što je veći sistem, efikasnije će biti njegove komponente, a krajnji rezultat je sasvim jasan. U svim oblastima dominiraju vidno manje i moćnije jedinice, odnosno najutjecajniji inovativni i preduzetni pojedinci. Iako će pravljenje i dijeljenje bogatstva ostati suštinska poluga moći, u budućnosti će to moći samo bez prisile i nasilja. Novi sistem društvene moći će biti zasnovan na znanju, uzajamnom povjerenju i globalnim integracijama.

Ovo je jedan od najvažnijih neizvjesnih i uzbuđljivih promjena kroz historiju političke - ekonomske moći. Živimo u vremenu kada je nesporno došao kraj perioda industrijskog kapitalizma, prednost dobiva učinkovita organizacija svjetske ekonomije i njena dominacija u globalnom svijetu.

Gdje će se zadržati postojeći kapitalizam i kakav će biti sutra? Lester Thurow³⁸ je kraj prošlog stoljeća opisao kao vrijeme rušenja stanja, koje je devedesetih godina projeciralo pet smjerova: kraj komunističke ekonomije, tehnologije intelektualnog kapitala, eksploziju stanovništva i socijalnu

nejednakost trećeg svijeta, globalne ekonomije i poslovne mreže i period bez dominantnog svijeta u smislu ekonomske, političke i vojne sile. Pred nama je kapitalizam „ekonomije znanja“. Ovo je vrijeme kada dominiraju nova pravila za pojedince, organizacije i države na osnovu ekonomije znanja i predstavlja dominaciju intelektualnog kapitala.³⁹

2.1. Promjene u menadžerskim sistemima

Savremene tehnološke, društvene i tržišne promjene zahtijevaju nova menadžerska pravila, različite metode pod različitim upravama sistema i upravljanje identitetom u budućnosti. Najjasnije ove evolutivne promjene se prate na organizacionom nivou, ali možemo uzeti neke tipologije naslova koji će nam omogućiti da shvatimo nova kretanja menadžerske filozofije: mrežna organizacija⁴⁰, organizacija koja uči⁴¹, intelektualni poduhvat⁴², virtualna korporacija⁴³, renovirana korporacija⁴⁴, organizacija informacija⁴⁵, kreativne poslovne sposobnosti⁴⁶, pametna organizacija⁴⁷ i suzdržane uravnotežene organizacije.

Nova poslovna filozofija se zasniva na slijedećim postavkama:

- Dugoročna poslovna orijentacija (Zakon: „Danas, kao dugoročna budućnost pred sobom“,
- Ekonomija vremena zamjenjuje ekonomija volumena (masovnu

³⁹ L. Thurrow, *The Future Capitalism*, William Marrow&Co. P, London 1999, 87.

⁴⁰ P. Drucker, *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, jan-feb., 1988.

⁴¹ P. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York 1992.

⁴² J.B. Quinn, *The Intelligent Enterprise*, Free Press, New York 1992.

⁴³ W.H. Davidow & M.A. Malone, *The Virtual Corporation: structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*, Harper Collins, New York 1992.

⁴⁴ M. Hammer & J. Champy, *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for the Business Revolution*, Nicholas Brealey, London 1993.

⁴⁵ R.D. Hames, *The Management Myth*, Business Publishing, Sydney 1994.

⁴⁶ I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford UP, Oxford 1995.

⁴⁷ D. Matheson & J. Matheson, *The Smart Organization*, Business Scholl Press, Boston 1998.

³⁷ J. Naisbitt, *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books / Warner Communications Company 1982, 76.

³⁸ Lester Carl Thurow (07. maja 1938. – 25. marta 2016. godine) bio je američki politički ekonomist, bivši dekan MIT Sloan School of Management i autor knjiga o ekonomskim temama.

proizvodnju zamjenjuje brza proizvodnja;

- Interno povjerenje zaposlenih, dioničara i poslovnih partnera („Nada je nova menadžerska religija“);
- Zamjena profita sa zadovoljstvom poslovnih partnera, maksimiziranje vrijednosti i vrednota (naš cilj je kako bi se povećala vrijednost organizacije sa vrijednostima svih zaposlenih, dioničara i poslovnih partnera);
- Dominacija intelektualnog kapitala kao osnovu konkurentske prednosti („većina ljudi, njihovo znanje i poduzetničke vještine);
- Kompleksno mjerenje nefinansijskih poslovnih procesa za efikasnije promjene vođenja („naše efikasno vođenje zavisi od našeg mjerenja greške i konkurentske sposobnosti“);
- Ekonomija poslovnih procesa i poslovnog reinženjeringa ("infomacijske tehnologije i novo upravljanje ljudskim resursima su glavni instrument za kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa");
- Poslovne strategije re u funkciji reinženjeringa poslovnih procesa i konkurentne prednosti koje omogućavaju poboljšanje poslovne izvrsnosti („naši konkurenti su najbolji mentori koji vas uči kao da ih prevaziđete“).⁴⁸

2.2. Uloga i značaj menadžera u savremenom poslovanju

Promjena je jedina konstanta ovog nepredvidivog, bržeg i globalnog svijeta. Na vrhu piramide je menadžer sa svojom kreacijom. Moderna organizacija mora provesti promjene koje podstiču menadžere da:

- otvoreno se nose s tržišnim izazovima,
- budu brži od poduzetničke organizacije,
- posjeduju novu viziju i strateški proces obnove,
- imaju drugačije menadžersko učešće,
- posjeduju veću odgovornost za rezultate poslovanja.

Nova menadžerska paradigma, koja je ključna za položaj menadžera, temelji se na tri nove naučne spoznaje:

- Organizacije su složeni *dinamički kompleksni sistemi* koji se zasnivaju na principima *samoorganizacije* i učenja, te su tako podređene zakonima *spontanog evolutivnog razvoja*;
- Kompanije i institucije su na tržištu najstabilnije kada su kreativni i inovativni i dominira *kreativni haos*;
- Stoga, *poduzetništvo* je ključni pokretač poslovne promjene i razvoj organizacije. Organizacije rade bolje kada se prepuste spontanom uređenju stvari i konkurentnog izbora na tržištu, a ne pretjerane intervencije sa strane. Moderna organizacija više ne treba konvencionalne menadžere. Dakle, uslijed ovih promjena transformiraju se sve četiri klasične menadžerske funkcije:
- planiranje postaje usmjereno učenje i promoviranje,
- organiziranje podrazumijeva decentralizaciju, standardizaciju i upravljanje kvalitetom,
- vođenje zamijeniti poslovnim poduhvatima kroz samoinicijativnost,
- praćenje promjena u obliku samoregulacije i opće odgovornosti prema drugima.

Tabela 2. prikazuje promjenu, odnosno način transformiranja četiri klasične funkcije menadžmenta.

KLASIČNE FUNKCIJE	NOVI POSLOVNI PROCESI	NOVI OBLICI KAPITALA
Planiranje	Učenje i upravljanje znanjem	Društveni kapital
Organiziranje	Uređivanje poslovnih procesa	Intelektualni kapital
Vođenje	Poslovna samoinicijativnost	Intelektualni kapital
Kontrola	Samokontrola i društvena odgovornost	Ljudski kapital

Tabela 2. Promjene klasičnih menadžerskih funkcija sa aspekta menadžmenta znanja

Upravljanje sredstvima zahtijeva prave ljude na pravim mjestima u pravo vrijeme i na pravi način kako bi se zajednički povećala vrijednost organizacije i zadovoljstvo

⁴⁸ B. Kovač, *Novi izzivi managementa in slovenski managerji*, Didakta, Radovljica 2002, 779.

komercijalnih aktera. Savremeno upravljanje je usmjereno na ljude i želi da pruži vrijednost ljudima. To znači balansiranje ljudskog, društvenog i intelektualnog kapitala u organizacijama. Svi ovi oblici kapitala su ključ za stvaranje vrijednosti i efektivno ispunjenje ciljeva organizacije.⁴⁹

Ljudski kapital je dio intelektualnog kapitala koje se sastoji iz znanja, razumijevanja, vještina, iskustava i veza između zaposlenih.⁵⁰ To znači da ljudski kapital podrazumijeva ulaganje u sposobnosti pojedinaca da koriste svoje znanje u smislu rješavanja poslovnih problema.

Socijalni kapital je koncept koji datira iz XVIII stoljeća i tek je nedavno ponovo revitaliziran u jeku rasprava o civilnom društvu. Korisno shvaćanje socijalnog kapitala je kao „sistema normi i mreža (unutar zajednice/društva) koje olakšavaju kolektivnu akciju“. Drugo korisno poimanje je shvaćanje „socijalnog kapitala kao društvenog (zajedničkog) resursa koji olakšava i/ili otežava pristup pojedinca drugim društvenim, ekonomskim ili prirodnim resursima“. Sa aspekta menadžmenta, socijalni kapital je vrijednost sistema, kao što su povjerenje, zajedničke norme i pravila koji promoviraju komunikaciju i koordiniraju rad organizacije.

Intelektualni kapital je kombinacija društvenog i ljudskog kapitala, što omogućava da se poveća vrijednost i veća operativna efikasnost organizacije. Moderna društva se danas predstavljaju kao „društva znanja“, kompanije i institucije postaju „organizacije koje uče“, a uposleni sve više prepoznaju „intelektualnog radnika“. Znanje postaje roba koja se diversificira na tržištu, u kompanijama postaje kapital što je neophodno za postizanje novih konkurentskih prednosti i poslovne izvrsnosti.

⁴⁹ E. Huseinagić, *Osnovne menadžmenta, II izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik 2018, 256.

⁵⁰ E. Huseinagić i sar. *Leksikon menadžmenta*, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik 2017, 298.

3. Bosanskohercegovački menadžeri i upotrebljivost menadžerskih paradigmi

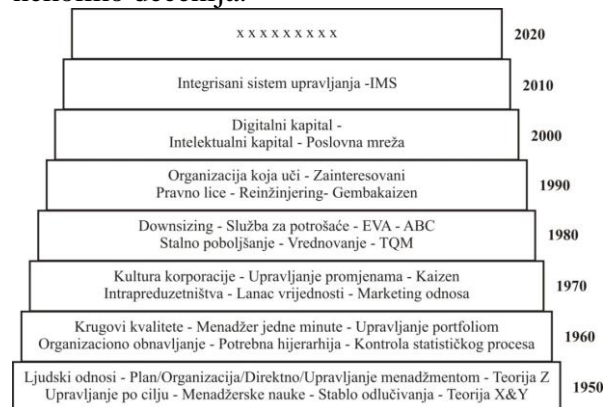
Istraživanja pokazuju da u posljednjih deset godina u BiH u privatnom sektoru egzistiraju određene menadžerske paradigme, održavajući određeni menadžerski identitet, a uz to su se razvijali određeni menadžerski sistemi. Javne kompanije i ustanove ni do dan danas nisu posvećivale posebnu pažnju intelektualizaciji njihovog poslovanja. Nije jasno identificirana kombinacija menadžerskih paradigmi.

U principu u BiH postoje tri vrste organizacija:

- Tradicionalne organizacije koje imaju namjeru održavanja postojećih poslovnih obrazaca;
- Organizacije koje prate menadžerske trendove i oponašaju vodeće kompanije u pogledu poslovne izvrsnosti;
- Revolucionarne organizacije koje žele radikalno mijenjati svoju poslovnu kulturu i upravljačke sisteme i kriterije koje se upotrebljavaju u globalnom poslovnom svijetu uspješnosti.

U Bosni i Hercegovini nadmoć imaju tradicionalne organizacije, karakteristične za prvi post-socijalistički period devedesetih godina. Na početku XXI stoljeća u zemljama regiona dolazi do prelaska iz tradicionalnih organizacija na organizacije koje će moći artikulirati između ostalog i intelektualno viđenje najvažnijih menadžerskih paradigmi u svijetu.

Slika 2, ilustrira piramidu globalnih menadžerskih paradigmi u posljednjih nekoliko decenija.



Slika 1. Piramida globalnih menadžerskih paradigmi u posljednjih nekoliko decenija

Dakle, u Bosni i Hercegovini dominiraju tradicionalne organizacije, ali budućnost pripada kreativnim nosiocima menadžerskih promjena. Pojavom predpristupnih fondova Europske unije u zemljama regiona i BiH, počinju se razvijati značajne regionalne i globalne korporativne firme. Javile su se revolucionarne organizacije. U suštini to je imitacija pristupa ali vremenom će se moći stvoriti potpuno novi i kreativan upravljački pristup. Za uspješnu konkurenciju su potrebna znanja, preduzetnički duh, kvaliteta proizvoda i usluga i kvalitetan pristup tržištima, a to se može postići samo mobilizacijom potencijala za razvoj i poduzetničkom organizacijom kroz inicijative. BiH menadžment je u velikoj mjeri dio postsocijalističke kontradiktorne društvene prakse. U periodu tranzicije tu praksu opisujemo kao centralni ekonomski (pokretač rasta i razvoja) i društveni razvoj uloga. U tranziciji je normalno da menadžeri pored upravljanja organizacijama, imaju i dio političke odgovornosti za povoljan ishod u nivo europskih integracija i ukupnog društvenog razvoja u BiH na kraju devedesetih i početkom XXI stoljeća. Ako BiH želi da postakne uspješan razvoj kompanija, usporediv sa prosperitetnim evropskim zemljama i regionom, mora prije svega da efikasnije kreira svoj ljudski, socijalni i intelektualni kapital u organizacijama. Postavlja se pitanje, ko upravlja BiH preduzećima nakon formalne privatizacije. S jedne strane to su interni vlasnici (zaposleni, menadžeri, bivši zaposlenici ...) a sa druge, eksterni vlasnici (ovlaštena preduzeća, fondovi, država, pojedinačni akcionari ...). Ne treba zaboraviti da je privatizacija BiH preduzeća bila takva da su učešća strateških vlasnika bila minimalna i da su strani investitori bili praktično isključeni iz procesa privatizacije. Država i „paradžava“ drži jednu trećinu udjela u kompanijama (negdje i cijeli dio), dok druga sredstva čine nehomogenu grupu sa svim problemima nezavršene privatizacije.

3.1. Konkurentna sposobnost organizacija i menadžment u Bosni i Hercegovini

Empirijske studije su pokazale da BiH kompanije nisu u stanju da postignu maksimalnu produktivnost. Proizvodnu efikasnost u BiH, kompanije povećavaju uglavnom smanjenjem broja zaposlenih. Nedostaju moderne metode racionalizacije troškova, unaprjeđenja tehnologije, inovativnih proizvoda i marketing pristupa, novih organizacija rada i efikasnijih menadžerskih metoda.

BiH menadžeri su unaprjeđenje poslovanja provodili prvenstveno standardnim metodama rada koje se zasnivaju više na iskustvu a manje na znanju modernih menadžerskih paradigmi. Tako su krajem devedesetih godina prošlog stoljeća menadžeri smatrali da je menadžersko razumijevanje konkurentskih prednosti relativno manje važno. Njihov negativan stav prema poduzetničkim inovacijama i poboljšanje globalne konkurentnosti je opravdavano dominantnom borbom za poslovanje, opstanak i posebno naknadne privatizacije. Već početkom 2000. godine pokazalo se da se većina kompanija ne može nositi sa savremenim elementima međunarodne konkurentnosti i da su u takvim uvjetima najodgovorniji BiH menadžeri.

U Bosni i Hercegovini egzistiraju tri grupe menadžera i upravljačkih sistema:

- Prva grupa menadžera razumiju uvjete poslovanja i nisu zadovoljni konkurentnošću svog poslovanja. Nastoje poboljšati konkurentnost i promociju novih upravljačkih sistema, koje se mogu usporediti sa najboljim organizacijama na tržištu;
- Druga grupa menadžera, manje uspješnih kompanija je svjesna konkurentskih nedostataka i oni uglavnom koriste postojeće menadžerske modele i metode rada;
- Treća grupa sistema je popunjena firmama bez dovoljno sposobnosti da se uspješno restrukturira bez menadžera, koji bi bili u stanju da obave rotaciju i riješe strukturnu organizaciju, te da onemoguće razvoj krize.

3.2. Strateško planiranje i spajanje

Jedan od važnih pokazatelja učinka BiH menadžera je mjerenje kvalitete njihove strategije. Na osnovu brojnih analiza u zadnjih deset godina može se zaključiti da je strateški pravac BiH preduzeća unaprijeđen. Vodeće firme (u top 100 u BiH) odustale su od tradicionalne metode godišnjih i srednjoročnih planiranja i prešle na uvođenje naprednih metoda strateškog planiranja.

Među strateškim orijentacijama prevladava:

- strategije razvoja tržišnih niša i diferencijacija proizvoda,
- strategije kvaliteta poslovanja (pogotovo ISO),
- izvozne strategije i ulazak na strana tržišta.

Direktne strane investicije su važan instrument međunarodnih ekonomskih odnosa (globalizacija). Skroman udio u BiH ekonomiji je zbog nesigurnog institucionalnog okruženja. Naravno, menadžeri u ovom dijelu nemaju moć da učine nešto produktivno. Istina je da BiH menadžeri sredinom krajem devedesetih, nisu posebno planirali domaće i strane akvizicije strateških saveza. Ovo se objašnjava visokim udjelom internih vlasništva, ograničenom konkurencijom na domaćem tržištu i nepovoljnim uvjetima za strane investicije.

Zaključak

Svi nabrojani koncepti rezultiraju onim što se danas naziva „peta generacija menadžmenta“ koju karakterizira kokreacija kroz virtualno preduzeće, dinamički timovi i umrežavanje znanja. Na ove savremene koncepte nadovezuju se i drugi koncepti, koji danas u razvijenim zemljama već uveliko egzistiraju, kao što su „radikalni menadžment“, „reinventivni menadžment“, „agile-menadžment“ i „menadžment 2.0.“. Savremena literatura menadžmenta navodi da svi ti modeli trebaju ukazati kako nije došlo do razmimoilaženja ranijih saznanja o menadžmentu, nego ih treba prihvatiti kao unaprijeđenje prakse menadžmenta. Na kraju, treba naglasiti da na početku XXI

stoljeća „integracija“ postaje ključna riječ a „integrirani sistemi menadžmenta“ najbolji menadžment pristup za istovremeno balansirano zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih strana i dugoročan održivi razvoj organizacije. Integrirani sistemi menadžmenta (*Integrated Management System - IMS*) se zasniva na integriranoj primjeni više međunarodnih standarda iz oblasti upravljanja i predstavljaju način za učinkovito upravljanje organizacijom. Jedino što se ne mijenja, jeste kvaliteta ljudi i dobrog menadžmenta: preduzeća i kompanije ne mogu duže vrijeme da budu uspješne bez njih. U tom smislu možemo konstatirati da se na menadžment u Bosni i Hercegovini mora gledati kroz djelotvorno (korisno) znanje koje se primjenjuje u kontinuiranom procesu planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja poslovnih aktivnosti radi ostvarenja organizacionih ciljeva kako bi i preduzeća u Bosni i Hercegovini bila efektivnija i efikasnija. Samo ulaganjem u ljudski resurs može se stvoriti dugoročna konkurentnost koja se ne može kopirati. Sva istraživanja pokazuju da ispravne prakse, odnosno savremeni koncepti menadžmenta doprinose stvaranju značajne prednosti u svim oblastima organizacionih performansi.

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. *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] Hames, R.D. 1994. *The Management Myth*. Sydney: Business Publishing.
- [5] Huseinagić, E. 2018. *Osnovne menadžmenta, II dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku.

- [6] Huseinagić, E. i sar. 2017. *Leksikon menadžmenta*. Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [7] Kovač, B. 2002. *Novi izzivi managementa in slovenski managerji*. Radovljica: Didakta.
- [8] Matheson, D. & Matheson, J. 1998. *The Smart Organization*. Boston: Business Scholl Press.
- [9] Možina, S. i sar. 2002. *Management – Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- [10] Naisbitt, J. 1982. *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books / Warner Communications Company.
- [11] Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford UP.
- [12] Quinn, J.B. 1992. *The Intelligent Enterprise*. New York: Free Press.
- [13] Senge, P. 1992. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- [14] Thurrow, L. 1999. *The Future Capitalism*. London: William Marrow&Co. P.
- [15] C. Williams, 2010. *Principi menadžmenta, MGMT*. Beograd: Data Status.
- [16] Vujaklija, M. 1980. *Leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Prosveta.