

UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Jovan M. Krivokapić

**UTICAJ KONSALTINGA NA EFIKASNOST  
ORGANIZACIONOG RESTRUKTURIRANJA**

doktorska disertacija

Beograd, 2016.

UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Jovan M. Krivokapić

**IMPACT OF CONSULTING ON THE EFFICIENCY  
OF ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING**

doctoral dissertation

Belgrade, 2016

Mentor:

---

**dr Ondrej Jaško**, redovni profesor,  
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Članovi komisije:

---

**dr Mladen Čudanov**, vanredni profesor,  
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

---

**dr Dejan Erić**, redovni profesor,  
Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija

Datum odbrane: . . . 2016. godine

## **Posveta**

Porodici, u znak zahvalnosti!

## **Uticaj konsaltinga na efikasnost organizacionog restrukturiranja**

### **Apstrakt**

Promjene u poslovnom ambijentu od organizacija zahtijevaju adekvatnu i brzu reakciju. Ustaljeni načini upravljanja ili operativnog obavljanja aktivnosti često postaju neefikasni, i posljedično dovode do pada poslovnih performansi. U takvim situacijama organizacije nerijetko posežu za restrukturiranjem koje treba da im omogući da poslovanje postave na stabilne osnove, čime će se stvoriti uslovi za njihov dalji rast i razvoj.

Organizaciono restrukturiranje, međutim, predstavlja vrlo kompleksan proces koji pored finansijskih i vremenskih resursa traži i odgovarajuću ekspertizu. Ukoliko među zaposlenima nema odgovarajućih stručnjaka koji bi mogli da iznesu teret restrukturiranja, onda je neophodno potražiti pomoć u vidu angažovanja spoljnih konsultanata koji mogu značajno da olakšaju procese planiranja i implementacije potrebnih organizacionih promjena. Analiza savremenih trendova ukazuje na to da se organizacije sve češće odlučuju na ovakav potez, jer su svjesne da investiranje u takve poslove može da unaprijedi njihovo poslovanje, odnosno da smanji ili u potpunosti eliminiše negativne uticaje velikog broja faktora.

Ipak, praksa pokazuje da ne dolazi uvijek do potpune primjene konsultantskih preporuka. Ponekad su rješenja koja konsultanti predlažu dobra u teoriji, ali se prilikom pokušaja njihove implementacije pojavljuju određeni problemi koji onemogućavaju da se ona iznesu do kraja. Takođe, treba imati u vidu i činjenicu da nisu svi konsultantski projekti organizacionog restrukturiranja usmjereni na uvođenje promjena na nivou čitave organizacije, jer su nekad konsultanti angažovani u cilju unapređenja performansi određenih organizacionih cjelina. U skladu sa tim, ishodi ovih projekata bi mogli značajno da se razlikuju, a istraživanje

u okviru ove disertacije je realizovano upravo sa namjerom da se utvrdi eventualno postojanje razlika u efektima organizacionog restrukturiranja u zavisnosti od mjere u kojoj su konsultantska rješenja implementirana, odnosno od ukupnog dijela organizacije na koji se ova rješenja odnose.

Pregledom relevantne literature su utvrđene osnovne karakteristike koncepata konsaltinga i organizacionog restrukturiranja, kao i aktuelna dostignuća iz ovih oblasti, dok je praktično istraživanje realizovano na uzorku od 84 organizacije koje posluju u Srbiji, pri čemu se te organizacije razlikuju po starosti, vlasničkoj strukturi, veličini, pretežnoj djelatnosti i ukupnom tržištu na kom realizuju svoje poslovne aktivnosti, čime se obezbijedila širina primjene dobijenih rezultata. Podaci iz ovih organizacija su prikupljeni u drugoj polovini 2015. godine, a potom su analizirani kroz niz statističkih testova kojima su ispitane pretpostavke na kojima se istraživanje zasnivalo. Rezultati istraživanja ukazuju na to da se bez obzira na stepen i nivo primjene predloženih konsultantskih rješenja mogu očekivati određena poboljšanja poslovnih performansi, dok se na organizacijama iz uzorka pokazuje i postojanje razlike u efektima implementacije, u zavisnosti od vrijednosti ovih dimenzija.

Podaci prikupljeni istraživanjem su omogućili da se, osim testiranja polaznih hipoteza, analiziraju i iskustva koja su organizacije iz uzorka imale po pitanju saradnje sa konsultantima na ovakvim projektima. Najveći broj ispitanika ističe pozitivne strane korišćenja konsultantskih usluga, i smatra da je ponuda konsultantskih usluga koje su na raspolaganju zadovoljavajućeg kvaliteta, kao i da je cijena angažovanja prihvatljiva u odnosu na efekte koji se mogu očekivati. Posebno je interesantno da pozitivne stavove o konsaltingu ima i veći broj ispitanika čije organizacije nisu koristile konsultantske usluge. Svi dobijeni rezultati i zaključci disertacije mogu biti od praktične koristi menadžerima koji razmatraju opciju angažovanja konsultanata u cilju unapređenja poslovnih performansi svoje organizacije, a takođe mogu biti značajni i drugim istraživačima koji se bave izučavanjem oblasti poslovnog konsaltinga i organizacionog restrukturiranja.

**Ključne riječi:** Konsalting, organizaciono restrukturiranje, efikasnost, stepen implementacije rješenja, nivo implementacije rješenja

**Naučna oblast:** Organizacione nauke

**Uža naučna oblast:** Organizacija poslovnih sistema

**UDK:** 005.591.4

## **Impact of Consulting on the Efficiency of Organizational Restructuring**

### **Abstract**

Changes in the business environment require adequate and rapid response from the organizations. Conventional methods of managing or performing activities become ineffective, and consequently lead to a decline in business performances. In such situations, organizations often resort to restructuring that should enable them to set up their businesses on stable basis, and thus create conditions for their further growth and development.

Organizational restructuring, however, is a very complex process that requires adequate expertise, besides financial and time resources. If among the employees there are no appropriate experts who could bear the burden of restructuring, it is necessary to seek support in the form of hiring external consultants, who can significantly facilitate processes of planning and implementing necessary organizational changes. Analysis of modern trends indicates that organizations more often decide to follow this course, because they are aware that investing in such activities may improve their business, and can reduce or completely eliminate the negative impacts of large number of factors.

Nevertheless, practice shows that the full implementation of the consultants' recommendations does not always come up to the end. Sometimes these solutions are good in theory, but when it comes to their implementation certain problems appear that make it impossible to complete this process. It should also be kept in mind that not all consultancy projects of the organizational restructuring are focused on the implementation of changes on the level of the entire organization, since in some situations consultants are hired to improve the performance of certain organizational units. Accordingly, the outcomes of these projects could



differ significantly, so the research within the framework of this dissertation is completed with the intention to point to the possible existence of differences in the effects of organizational restructuring, depending on the extent to which consulting solutions are implemented or on the total part of the organization in which these solutions are applied.

The review of the relevant literature states the basic characteristics of the concepts of consulting and organizational restructuring, as well as recent results in these areas, while the practical research is conducted on a sample of 84 organizations that operate in Serbia, where these organizations differ by age, ownership, size, prevailing activity and the overall market where they fulfil their business activities, which provides breadth of the results application. Data from these organizations were collected in the second half of 2015, and were analysed through a series of statistical tests, in order to examine assumptions that the study was based on. These results indicate that, regardless of the degree and the level of implementation of the proposed consultants' solutions, some improvement of business performances can be expected, while the organizations from the sample also show the existence of differences in the effects of implementation, which is related to the value of these dimensions.

In addition to the initial hypothesis testing, these data collected by this survey made it possible to analyse experiences that the organizations from the sample had regarding the cooperation with consultants in such projects. Most of the participants point out some positive sides of using consulting services. They think that the quality of the offered consulting services is at the satisfying level, and that the price of the engagement is acceptable, considering the effects that can be expected. It is particularly interesting that there is also a positive attitude regarding consulting from the most of the participants whose organizations did not use consulting services. All these obtained results and conclusions of this dissertation can be of practical use to those managers who are considering the option of hiring consultants in order to improve business performances of their organization, and may also be important to other researchers dealing with the

questions from the areas of management consulting and organizational restructuring.

**Keywords:** Consulting, organizational restructuring, efficiency, the degree of implementation of the solution, the level of implementation of the solution

**Scientific field:** Organizational Sciences

**Specific field:** Organization of Business Systems

**UDK:** 005.591.4

## Sadržaj

Posveta	I
Apstrakt	II
Abstract	V
1 Uvodna razmatranja	1
1.1 Predmet i cilj istraživanja	2
1.2 Istraživačke hipoteze	4
1.3 Istraživačke metode	6
1.4 Opšti okvir disertacije	7
2 Značaj konsaltinga u savremenom poslovanju	10
2.1 Nastanak i razvoj konsaltinga	11
2.2 Odnosi konsultanata i klijenata	19
2.2.1 Interakcija između konsultanata i klijenata	23
2.3 Razlozi za angažovanje konsultanata	25
2.3.1 Uticaj konsultanata na učenje u organizaciji	29
2.3.2 Uloge konsultanata	37
2.4 Proces konsaltinga	43
2.4.1 Tok konsultantskog projekta	46
2.5 Vrste konsultantskih ugovora	54
2.6 Širina konsultantskih usluga	57
2.7 Aktuelni trendovi u konsaltingu	62
3 Značaj organizacionog restrukturiranja	66
3.1 Organizacija i njeni elementi	66

3.1.1	„7s“ model	67
3.1.2	Daftov model	69
3.1.3	Galbrajtova <i>Star Model</i> <sup>TM</sup>	71
3.1.4	Levit-Skotov model	73
3.2	Pojam organizacione strukture	75
3.3	Dimenzije i faktori organizacione strukture	76
3.4	Razlozi za organizaciono restrukturiranje	82
3.5	Veza organizacionog i drugih oblika restrukturiranja	87
3.6	Određivanje pravca restrukturiranja	90
3.7	Vrste organizacionih promjena	92
3.8	Organizacioni parametri	96
3.9	Oblici organizacionog restrukturiranja	100
3.9.1	Efekti daunsajzinga	101
3.10	Analiza zadataka kao osnov organizacionog restrukturiranja	104
3.11	Promjena organizacione kulture	107
4	Uloga konsaltinga u organizacionom restrukturiranju	111
4.1	Pristupi konsultanata organizacionom restrukturiranju	114
4.2	Faktori koji otežavaju implementaciju organizacionih promjena	115
4.3	Efekti implementacije predloženih rješenja	123
5	Model istraživanja	128
5.1	Varijable u istraživačkom modelu	128
5.2	Analiza pouzdanosti	132
6	Metodologija istraživanja	134
6.1	Tehnike prikupljanja neophodnih podataka	135
6.2	Tehnike obrade podataka	138
6.3	Opis uzorka	140

6.4	Opšti stavovi ispitanika o konsaltingu _____	145
7	Testiranje hipoteza _____	151
7.1	Testiranje hipoteza u vezi sa stepenom implementacije predloženih rješenja _____	158
7.2	Testiranje hipoteza u vezi sa nivoom implementacije predloženih rješenja _____	173
7.3	Testiranje nulte hipoteze _____	184
8	Diskusija rezultata _____	186
9	Zaključak _____	194
9.1	Ključni rezultati i implikacije _____	195
9.2	Ograničenja disertacije _____	196
9.3	Budući pravci istraživanja _____	198
9.4	Završno razmatranje _____	199
10	Literatura _____	201
	Lista tabela _____	219
	Lista slika _____	222
	Prilog 1 - Upitnik za procjenu efekata angažovanja konsultanata _____	224
	Biografija _____	230
	Bibliografija _____	232
	Objavljeni radovi na naučnim skupovima i u časopisima _____	232
	Udžbenici _____	238

Izjava o autorstvu _____	239
Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada _____	240
Izjava o korišćenju _____	241

## **1 Uvodna razmatranja**

Konsultantska industrija je u velikom zamahu (Orr & Orr, 2013), što nije iznenađujuće ako se zna da kompleksni izazovi sa kojima se organizacije susreću zahtijevaju brz i adekvatan odgovor (Daft, 2010), a da one sve teže prate takve zahtjeve, jer često nemaju potrebne kapacitete koji bi im omogućili da reaguju na pravi način. Ukoliko se reakcija odlaže, situacija postaje sve složenija, jer se pojavljuju nove teškoće u funkcionisanju. Tada postaje jasno da su promjene neophodne, kako se opstanak ne bi doveo u pitanje (Zilka, 2010), a jedna od opcija koje su na raspolaganju uključuje angažovanje konsultanata koji svojim znanjima i iskustvom mogu da doprinesu generisanju novih pravaca rješavanja problema i unapređenja poslovanja.

Konsalting je danas našao primjenu u različitim poslovnim djelatnostima. Može se reći da ne postoji poslovno područje u kom nema stručnjaka koji su se specijalizovali za pružanje pomoći onima koji ne uspijevaju samostalno da se izbore sa svakodnevnim pritiskom i poteškoćama (Florzak, 1999). Čak ni mnoge jake kompanije više ne razmatraju opciju poslovanja bez pomoći konsultanata (O'Mahoney & Markham, 2013), bez obzira na to što je cijena njihovog angažovanja nerijetko izuzetno visoka. Kada se uzmu u obzir benefiti koje ovakva saradnja može da donese, onda je ta cijena prihvatljiva. S druge strane, veliki broj organizacija nema dovoljno finansijskih sredstava koja bi im omogućila da u kontinuitetu dobijaju specijalizovanu podršku, pa se odlučuju da angažuju konsultante samo kada planiraju krupne promjene i velike poduhvate, ili onda kada postane očigledno da je njihov opstanak toliko ugrožen da je pomoć stručnjaka jedino rješenje. U mnogim slučajevima takvi problemi vode ka organizacionom restrukturiranju (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Pošto postavljeni sistemi više ne funkcionišu kako treba, niti inkrementalne promjene dovode do ostvarivanja željenih poslovnih performansi, organizacijama je potreban zaokret u strukturi, razmišljanju i djelovanju, a konsultanti mogu da im pomognu prilikom projektovanja pravca takvih promjena i implementacije novih rješenja.

## **1.1 Predmet i cilj istraživanja**

Organizaciono restrukturiranje se može definisati kao bilo kakva rekonfiguracija unutrašnje administrativne strukture koja je povezana sa programom promjena koji menadžment organizacije namjerno pokreće (McKinley & Scherer, 2000). Ono predstavlja sredstvo kojim organizacije stvaraju uslove za dalji rast i razvoj. Čak i kada problemi u poslovanju još uvijek nisu eksplicitno prisutni, poslovne performanse mogu neosjetno da uđu u zonu stagnacije koja prijeti da preraste u krizu. U takvim situacijama su neophodne promjene u načinu razmišljanja, obavljanju poslova, raspodjeli moći i autoriteta, komunikaciji, koordinaciji i mnogim drugim elementima koji definišu principe po kojima organizacije funkcionišu. Dodatna nevolja nastaje onda kada menadžment postane svjestan da među zaposlenima ne postoje oni koji bi na pravi način iznijeli teret restrukturiranja, pa zbog toga pravac u kom ono treba da ide ostaje nepoznat ili nedovoljno dobro definisan, što dovodi u pitanje kvalitet odabranih rješenja i mogućnost njihove implementacije. Konsultanti, s druge strane, mogu značajno da olakšaju ovaj proces. Njihovo iskustvo u radu na većem broju projekata im omogućava da konkretne probleme sagledaju u širem kontekstu, i da procijene kakvo rješenje bi bilo odgovarajuće za organizaciju klijenta (Dayal, 2004). Oni imaju mogućnost i da predlože neko rješenje koje su ranije koristili, a koje je dalo željene rezultate, ali u takvim situacijama moraju da vode računa o specifičnostima organizacije koja ih je angažovala (Verlander, 2012).

Ipak, iako organizacije angažuju konsultante kako bi dobile rješenja za svoje probleme, ponekad se promjene koje oni predlažu ne implementiraju u potpunosti, a razlozi za to su veoma različiti i kompleksni (Nevis, 2013). Nekada objektivno najbolja rješenja nije poželjno primijeniti zbog potresa koje sa sobom nose, kako da bi se na primjer sačuvao socijalni ili politički mir (Fisher & Fisher, 2005). Takođe, dešava se da ni sama rješenja nisu dobro projektovana, jer nisu u potpunosti u skladu sa kapacitetima organizacije, što može da postane uočljivo tek kada implementacija počne (Sadler, 2001). Bez obzira na to, konsultantska praksa nagovještava da često i u situacijama u kojim se predložena rješenja ne implementiraju u potpunosti dolazi do promjene poslovnih performansi



organizacije. Iskustvo pokazuje da do promjene performansi može doći čak i onda kada se rješenja uopšte ne primjene. Razloge treba tražiti u činjenici da zaposleni počinju da rade drugačije onda kada postanu svjesni da neko analizira njihovu posvećenost i trud, pa se time i njihovi rezultati poboljšavaju (Coon & Mitterer, 2012). Dešava se i da samo angažovanje konsultanata dovodi do inovativnog načina razmišljanja kod zaposlenih koji su sa njima bili u interakciji (Kolli, 2000), i omogućava im da osmisle nove metode koje će uticati na povećanje efikasnosti.

Konsultanti mogu biti angažovani za potrebe restrukturiranja čitavog organizacionog sistema, ali je ponekad saradnja usmjerena i samo na unapređenje određenih organizacionih jedinica (Golembiewski, 2000). Ovo se najčešće događa u velikim organizacijama, kada jedinice na najvišem nivou nisu previše međuzavisne, mada nije rijedak slučaj da i manje organizacije pokušavaju da kroz uvođenje organizacionih promjena u konkretnim jedinicama povećaju njihovu efikasnost i unaprijede poslovanje čitavog sistema. Širinu angažovanja svakako treba veoma precizno odrediti, jer nije racionalno pokretati promjene u pojedinačnim cjelinama ako očekivani efekti neće biti usklađeni u čitavoj organizaciji.

U ovoj disertaciji će se pod stepenom implementacije predloženih rješenja podrazumijevati mjera do koje se preporuke koje konsultanti daju zaista i implementiraju u procesu organizacionog restrukturiranja, dok će se nivo implementacije odnositi na to da li se ta rješenja primijenjuju u cijeloj organizaciji ili samo u određenim organizacionim jedinicama. Iznesena zapažanja nameću pitanje efekata koje donose različiti stepeni i nivoi implementacije predloženih konsultantskih rješenja.

*Predmet disertacije* je upravo utvrđivanje odnosa između vrijednosti ovih dimenzija i promjene poslovnih performansi organizacija koje angažuju konsultante za potrebe planiranja i realizacije projekata organizacionog restrukturiranja. Istraživanje u okviru disertacije je projektovano sa namjerom da se utvrdi kakvi su efekti u smislu promjene poslovnih performansi u zavisnosti od stepena implementacije s jedne, odnosno nivoa implementacije predloženih rješenja s druge strane. Na taj način bi se realizovao i osnovni konceptualni *cilj*

*disertacije* koji podrazumijeva širenje postojeće baze znanja o efektima angažovanja konsultanata u procesu organizacionog restrukturiranja, čime će se doći i do zaključaka koji mogu biti od praktične koristi menadžerima koji razmatraju opciju angažovanja konsultanata kako bi unaprijedili poslovne rezultate svojih organizacija.

U skladu sa tim, najznačajniji doprinosi koji se očekuju od ove doktorske disertacije se odnose na:

- pregled dostupnih relevantnih teorijskih i praktičnih znanja o značaju konsaltinga u savremenom poslovnom svijetu;
- cjelovit prikaz kritičnih faktora uspjeha u procesu konsaltinga;
- sistematizovani pregled relevantne akademske literature o procesu organizacionog restrukturiranja i njegovom uticaju na poslovne performanse organizacije;
- ukazivanje na kompleksnost odnosa organizacionog restrukturiranja i ostalih oblika restrukturiranja;
- kreiranje modela kojim se ispituje odnos između stepena i nivoa implementacije konsultantskih preporuka, i poslovnih performansi organizacija nakon projekata organizacionog restrukturiranja.

## **1.2 Istraživačke hipoteze**

Imajući u vidu postavljeni predmet istraživanja, i uzimajući u obzir dosadašnja teorijska znanja i praktična iskustva u radu na projektima organizacionog restrukturiranja, definisana je opšta hipoteza na kojoj se disertacija bazira, i ona glasi:

*H<sub>0</sub>: U procesu organizacionog restrukturiranja angažovanje konsultanata, bez obzira na stepen i nivo implementacije njihovih predloženih rješenja, ima značajan uticaj na unapređenje poslovnih performansi organizacije.*

Dalje su postavljene i posebne i pojedinačne istraživačke pretpostavke, koje treba da pomognu u ispitivanju opšte hipoteze. Prva posebna hipoteza se bazira na

rezultatima testiranja pojedinačnih kojima se utvrđuje odnos između stepena implementacije konsultantskih rješenja i promjene poslovnih performansi nakon te implementacije. Ove hipoteze su definisane na sljedeći način:

*H<sub>1</sub>: Nejednaki stepen implementacije predloženih konsultantskih rješenja dovodi do razlika u stepenu promjena poslovnih performansi organizacija.*

*H<sub>1.1</sub>: Promjena organizacionih parametara kao predloženo konsultantsko rješenje utiče na promjenu poslovnih performansi organizacije.*

*H<sub>1.2</sub>: Do promjena poslovnih performansi dolazi i kada se predložena konsultantska rješenja ne implementiraju u potpunosti.*

*H<sub>1.3</sub>: Organizacije koje pri sprovođenju organizacionih promjena implementiraju konsultantska rješenja ostvaruju bolje rezultate od onih koje to ne urade.*

Drugi pravac istraživanja zahtijeva ispitivanje odnosa između nivoa implementacije konsultantskih rješenja i promjene poslovnih performansi organizacije klijenta. Ovaj odnos je testiran preko druge posebne hipoteze, i njoj pripadajućih pojedinačnih pretpostavki, a one glase:

*H<sub>2</sub>: Konsalting u procesu organizacionog restrukturiranja ima nejednak uticaj na unapređenje performansi, u zavisnosti od toga da li su konsultantske usluge usmjerene samo na neki dio organizacije ili na organizaciju kao cjelinu.*

*H<sub>2.1</sub>: Konsalting koji je usmjeren na uvođenje organizacionih promjena samo u nekim dijelovima organizacije dovodi do promjene poslovnih performansi.*

*H<sub>2.2</sub>: Konsalting koji je usmjeren na uvođenje organizacionih promjena u samo nekim dijelovima organizacije ima slabiji uticaj na promjenu performansi od konsaltinga koji je usmjeren na uvođenje organizacionih promjena u čitavoj organizaciji.*

Proces ispitivanja pretpostavki ide od pojedinačnih ka opštoj hipotezi, odnosno zasnovan je na tome da se rezultati testiranja pojedinačnih hipoteza iskoriste za ispitivanje posebnih, da bi potom svi doneseni zaključci uticali na odluku o prihvatanju odnosno odbijanju opšte hipoteze.

### 1.3 Istraživačke metode

Istraživačke hipoteze su definisane na osnovu pregleda relevantne literature i analize dostignuća u oblastima koje su ključne za definisani predmet istraživanja, kao i na osnovu iskustva u konsultantskoj praksi na projektima organizacionog restrukturiranja. Da bi se ispitala tačnost i značajnost ovako postavljenih pretpostavki, bilo je neophodno sagledati i praktična iskustva organizacija u vezi sa korišćenjem konsultantskih usluga.

U skladu sa tim, uzorak na kom je ispitivanje vršeno je veoma heterogen, pošto se organizacije koje su njime obuhvaćene značajno razlikuju, čime se obezbijedila širina primjene dobijenih rezultata. U istraživanju su učestvovala organizacije koje posluju u Srbiji, i to različite veličine, starosti, vlasničke strukture, djelatnosti kojom se bave ili cjelokupnog tržišta na kom tu djelatnost obavljaju. Organizacije iz uzorka koje nisu angažovale konsultante su dale korisne podatke deskriptivnog karaktera koji se tiču njihove percepcije konsultantskih usluga koje su u ponudi. Ipak, akcenat je bio na onim organizacijama koje su imale iskustva u radu sa konsultantima. Podaci dobijeni od takvih organizacija su detaljno analizirani, kako bi se stvorili uslovi za testiranje polaznih pretpostavki. Uopšteno, metode koje su korišćene prilikom obrade prikupljenih podataka se mogu grupisati na:

- *Metode analize i sinteze* – analizom prikupljenih podataka su utvrđeni odnosi među njima kako bi se uočilo eventualno postojanje određenih zakonitosti, dok su sintezom dobijenih rezultata generisani zaključci koji su relevantni za predmet istraživanja;
- *Metode indukcije i dedukcije* – indukcijom se na osnovu pravila koja važe za pojedinačne pojave došlo do određenih opštih saznanja, dok su dedukcijom

na bazi poznatih opštih zakonitosti doneseni određeni zaključci o pojedinačnim pojavama;

- *Metode apstrakcije i konkretizacije* – apstrakcija je omogućila da se posmatraju samo neke opšte karakteristike predmeta koji se istražuje, a konkretizacijom se ukazalo na karakteristike tačno određenih pojava prilikom razmatranja njihovih specifičnosti;
- *Metode sistematizacije i klasifikacije* – sistematizacija je omogućila da se precizno definišu koncepti koji su ključni za problem istraživanja, a klasifikacija je pomogla u njihovom razvrstavanju u skladu sa određenim karakteristikama koje posjeduju;
- *Metode upoređivanja* – poređenjem određenih vrijednosti i karakteristika su doneseni zaključci o odnosima između različitih pojava, čime se obezbijedila osnova za definisanje stanja kojima treba težiti i odluka koje vode ka njima;
- *Statističke metode* – statističkom obradom podataka se utvrdilo da li su uočeni odnosi dio nekog objektivnog obrasca ponašanja ili su pojave koje se ispituju nastale kao slučajna posljedica djelovanja određenih faktora.

Rezultati istraživanja su, osim tekstualne interpretacije, praćeni tabelarnim i grafičkim prikazom, čime je omogućeno jasnije sagledavanje i bolje razumijevanje dobijenih zaključaka.

#### 1.4 Opšti okvir disertacije

Teorijska razmatranja na kojima se bazira istraživački koncept i praktično istraživanje koje je omogućilo provjeru pretpostavki na realnim primjerima prikazani su kroz devet poglavlja u okviru ove disertacije, a deseto poglavlje sadrži pregled referentnih jedinica koje su u radu korišćene. U prvom poglavlju je razmotren istraživački problem, definisani su ciljevi i predmet istraživanja, polazne istraživačke hipoteze i naučne metode koje su u istraživanju korišćene.

U drugom poglavlju je definisan pojam konsaltinga, ukazano je na njegov značaj u savremenom poslovanju, predstavljene su uloge koje konsultanti imaju i odnosi

koje uspostavljaju sa klijentima, i opisane su osnovne faze procesa kroz koji se realizuje njihova saradnja. Ovdje su takođe prikazani i aktuelni trendovi u ovoj oblasti.

Treće poglavlje je takođe teorijskog karaktera. U njemu je razmotren pojam organizacije i njenih osnovnih elemenata, da bi se potom detaljnije analizirala organizaciona struktura, njena važnost za uspješno poslovanje i razlozi zbog kojih su organizacione promjene neophodne. U ovom poglavlju je prikazan i problem organizacionog restrukturiranja, koji uz konsalting predstavlja osnovu za izradu ove disertacije.

Veza između ta dva koncepta je prikazana u četvrtom poglavlju, kroz definisanje uloge koje konsultanti imaju u planiranju i implementaciji projekata organizacionog restrukturiranja, sa osvrtom na kritične faktore koji utiču na krajnje ishode ovog procesa, a predstavljeni su i efekti koji se mogu očekivati kao posljedica organizacionih promjena ove vrste.

U petom poglavlju je definisan istraživački model kroz opis varijabli na kojima je baziran, i prikaz odnosa koji postoje među njima, a takođe je potvrđena relevantnost testa koji je korišćen u istraživanju, čime je stvorena i neophodna podloga za praktičnu primjenu modela.

Šesto poglavlje sadrži prikaz metodologije koja je korišćena prilikom projektovanja i realizacije ovog istraživanja. Ovdje je predstavljen postupak kojim se došlo do podataka koji su korišćeni u analizi, kao i metode njihove obrade, na kojima su se te analize zasnivale. U ovom poglavlju je opisana i struktura uzorka na kojem je realizovano istraživanje. Organizacije koje su učestvovalе u istraživanju su analizirane sa aspekta starosti, veličine, vlasničke strukture, djelatnosti i tržišta na kojima posluju. Takođe, dat je i deskriptivni prikaz stavova ispitanika o konsaltingu, njegovim efektima, i dobrim i lošim stranama.

U sedmom poglavlju je opisan postupak testiranja istraživačkih hipoteza, kao i rezultati koji su na taj način dobijeni. Prikazane su statističke metode obrade

podataka na kojima su bazirane odluke o prihvatanju ili odbacivanju polaznih pretpostavki.

Diskusija o rezultatima je ostavljena za osmo poglavlje. U ovom dijelu su oni dodatno interpretirani, da bi se potvrdili odnosi između varijabli koje su definisane istraživačkim modelom, i kako bi im se dalo praktično tumačenje.

U devetom poglavlju su prikazana zaključna razmatranja. Ovdje su rezimirani ključni nalazi i rezultati, predstavljene su implikacije, kao i ograničenja disertacije, i ukazano je na potencijalne buduće pravce istraživanja. Ovo poglavlje sadrži završni osvrt na problematiku kojoj istraživanje pripada.

Deseto poglavlje sadrži pregled literature koja je korišćena prilikom izrade ove doktorske disertacije. Ono obuhvata prikaz izvora na kojima se baziraju tvrdnje koje su iznesene u analizi aktuelnih dostignuća iz oblasti koje se tiču istraživačkog problema.

## 2 Značaj konsaltinga u savremenom poslovanju

Iako je u XXI vijeku korišćenje konsultantskih usluga veoma zastupljeno, treba imati u vidu da je to pojava čiji je značaj u pravoj mjeri prepoznat tek u posljednjih par decenija. Naime, osamdesetih i devedesetih godina XX vijeka konsalting je privukao pažnju istraživača i tada su se pojavile tendencije koje su ukazivale na to da će njegova uloga u organizacionom razvoju u bliskoj budućnosti postajati sve značajnija. Pregled radova pokazuje da je do tada svega mali broj istraživača ukazivao na potencijale i značaj pružanja konsultantskih usluga (Armbrüster, 2006). Ipak, krajem prošlog vijeka se situacija značajno promijenila, tako da sada konsalting ima svoje mjesto u praktično svim privrednim granama. U prilog tome idu podaci prema kojima ukupan prihod od konsaltinga 1980. godine iznosi oko 3 milijarde dolara, da bi do 2008. godine vrijednost tako ostvarenih prihoda dostigla čak 330 milijardi dolara (O'Mahoney & Markham, 2013), kao i činjenica da se konsultantska industrija razvijala brže nego ekonomije mnogih zapadnih država (Kipping & Clark, 2012).

Najšire posmatrano, danas se pod pojmom „konsalting“ (eng. *consulting*) podrazumijeva proces u kome pojedinac ili organizacija pomažu klijentu da ostvari ciljeve koje je postavio (Biech, 2011). Pritom, ta pomoć se najčešće ogleda u vidu pružanja značajnih informacija ili savjeta i preporuka u vezi sa aktivnostima koje treba realizovati kako bi se ti ciljevi dostigli, a klijent takođe može biti pojedinac ili čitava organizacija.

Nešto složenija definicija upravljačkog konsaltinga ovaj pojam opisuje kao pružanje specifičnih usluga koje se zasnivaju na znanju, a koje profesionalci pružaju menadžmentu organizacija klijenata, i obuhvata davanje objektivnih savjeta u vezi sa menadžerskim odlukama koje treba da riješe probleme koje organizacija ima, ili da pomognu da se iskoriste šanse koje se ukazuju, pri čemu konsultantske usluge ponekad mogu da uključuju i pomoć prilikom implementacije tih predloženih rješenja (Baaij, 2013). Takođe, postoje i gledišta po kojima su konsultanti svi oni koji pokušavaju da promijene ili unaprijede poslovne situacije



odnosno procese, mada nemaju kontrolu prilikom implementacije, tako da u organizacijama postoji veliki broj njih, iako ne eksplicitno pod tim imenom (Kubr, 2002). Ipak, s obzirom na širinu i obuhvat takvog gledišta, ovdje će se konsultantima smatrati profesionalne agencije ili pojedinci koji se bave identifikacijom, analizom i predlaganjem rješenja za probleme iz konkretnih oblasti, a po potrebi odnosno sporazumu mogu i da učestvuju u implementaciji kako bi se ostvarili željeni efekti.

Bez obzira na opseg posmatranja pojma konsaltinga, treba uvijek imati u vidu da je to uslužna djelatnost, i da kao takva nema neki opipljivi fizički izlaz (Haksever & Render, 2013). Međutim, efekti konsaltinga su i uočljivi i mjerljivi (Phillips, Trotter, & Phillips, 2015), često i vrlo brzo nakon implementacije, tako da je moguće na neki način utvrditi kvalitet i stepen dostizanja postavljenih ciljeva. Problem kod utvrđivanja kvaliteta odnosno efekata pruženih usluga može nastati onda kada postoji veliki broj faktora koji utiču na rezultate koje klijent ostvaruje nakon implementacije predloženih rješenja (Baaij, 2013), pa se nekad ne može sa sigurnošću tvrditi da do promjena dolazi upravo zbog angažovanja konsultanata.

## **2.1 Nastanak i razvoj konsaltinga**

Konsalting se u različitim formama pojavio praktično sa nastankom društva. S obzirom na stepen društvenog i privrednog razvoja prvih gradova ili država, u njima se uloga konsaltinga uglavnom ogledala u pružanju specifičnih savjeta i preporuka vladarima, odnosno pripadnicima viših društvenih slojeva. Ta uloga se, međutim, značajno promijenila sa pojavom kompleksnih odnosa u tržišnim sistemima. Može se reći da konsalting tek sa značajnim napretkom privrede u posljednjih par vijekova dobija prave obrise onoga što sada predstavlja, iako postoje stavovi po kojima se savremeni pristup konsaltingu suštinski bazira na formulaciji naučnog istraživanja engleskog filozofa Rodžera Bejkona, koja datira još iz XIII vijeka (Stryker, 2011), a koji podrazumijeva sljedeće korake:

1. Posmatranje određene pojave;
2. Pregled i analiza postojećih znanja;

3. Postavljanje hipoteza;
4. Realizacija eksperimenata;
5. Generisanje rezultata;
6. Donošenje zaključaka;
7. Proširenje i modifikacija.

Poseban iskorak se osjetio u XIX vijeku sa pojavom naučnog upravljanja. Organizacije su sve češće angažovale stručnjake – inženjere različitih profila, čiji je zadatak bio da postave efikasne sisteme koji bi unaprijedili načine rada, i tako omogućili racionalnije korišćenje resursa i, posljedično, ostvarenje boljih poslovnih rezultata. Njihova uloga je dobila na značaju, s obzirom na doprinos koji su imali na polju efekata koji su postizani. Smatra se da se tada pojavljuju i prve profesionalne konsultantske agencije, koje su mahom pružale računovodstvene ili inženjerske usluge (O'Mahoney & Markham, 2013).

Značajan podsticaj konsaltingu su dali pioniri naučnog upravljanja, kao što su Tejlor, Gant, Emerson ili bračni par Gilbret, koji su kroz sistematični pristup unapređenju radnih procesa uticali na povećanje produktivnosti u velikom broju ondašnjih organizacija. Oni su kroz niz eksperimenata, knjiga, članaka, praktičnih demonstracija davali savjete i smjernice onima koji su imali potrebu za poboljšanjem procesa u organizaciji, i na taj način obavljali ulogu koju imaju i konsultanti u savremenom poslovnom svijetu (Kubr, 2002). Pritom, akcenat je bio na formalnoj organizaciji, efikasnosti i profitu, a potrebe pojedinaca su bile zapostavljene (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013).

Početak XX vijeka se u analizi upravljačkih problema sve više pažnje posvećuje zaposlenima i proučavanju njihovog ponašanja na radnom mjestu, što se odrazilo i na trendove u konsaltingu. Korišćenje konsultantskih usluga i dalje uglavnom ostaje privilegija velikih kompanija (Stryker, 2011), ali paralelno sa primjenom koncepata naučnog upravljanja dolazi do pojave brojnih studija koje su ukazivale na značaj ljudskog faktora, čime su stvoreni uslovi za razvoj nauke o ponašanju. Posebno je potrebno istaći doprinose Eltona Meja, koji je pokazao da i različiti

nematerijalni podsticaji imaju značajan uticaj na produktivnost radnika (Cropf, 2008). On je sa svojim saradnicima realizovao čuveni Hotornski eksperiment, čiji zaključci su u velikoj mjeri uticali na promjenu dotadašnjih stavova o prirodi upravljanja poslovnim organizacijama.

Tabela 1: Razvoj konsaltinga kroz prizmu upravljačkih perspektiva (Stryker, 2011)

Period	Perspektiva	
	Naučno upravljanje	Upravljanje ponašanjem
Rani (1890 – 1920)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nekoliko konsultantskih organizacija</li> <li>• Upotreba naučnih metoda</li> <li>• Naglasak na efikasnosti</li> <li>• Naglašeni principi upravljanja</li> <li>• Studije vremena i pokreta</li> <li>• Akcenat na materijalnim podsticajima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema konsultantskih organizacija</li> <li>• Baziran na naučnom upravljanju</li> <li>• Naglasak na efektivnosti</li> <li>• Akcenat na edukaciji zaposlenih</li> </ul>
Srednji (1920 – 1940)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsalting u privatnom sektoru</li> <li>• Prošireni naučni metod</li> <li>• Naglasak na efikasnosti</li> <li>• Prošireni principi upravljanja</li> <li>• Pojednostavljenje posla</li> <li>• Akcenat na materijalnim i individualnim podsticajima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultantski instituti</li> <li>• Baziran na studijama ponašanja</li> <li>• Naglasak na efektivnosti</li> <li>• Upravljanje sa fokusom na zaposlene</li> <li>• Akcenat na zaposlenima</li> </ul>
Moderni (1940 - ?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsalting u javnom i privatnom sektoru</li> <li>• Baziran na metodama i tehnikama operacionih istraživanja</li> <li>• Naglasak na efikasnosti</li> <li>• Uopšteni principi upravljanja</li> <li>• Metode analize</li> <li>• Akcenat na materijalnim i individualnim podsticajima</li> <li>• Internacionalni konsalting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsalting u javnom i privatnom sektoru</li> <li>• Baziran na metodama i tehnikama organizacionog razvoja</li> <li>• Naglasak na efektivnosti</li> <li>• Participativno upravljanje</li> <li>• Akcenat na treningu i savjetovanju</li> </ul>

Oni se odnose prije svega na značaj motivacije, zadovoljstva poslom, otpora promjenama, grupnih normi, participacije i liderstva na rezultate koje zaposleni na radnom mjestu ostvaruju (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013), što je dovelo i do preispitivanja upravljačkog, ali i konsultantskog fokusa. Posljedično, dolazi i do pojave krupnih razlika u karakteristikama konsaltinga baziranog na ova dva koncepta, koje su prikazane u prethodnoj tabeli.

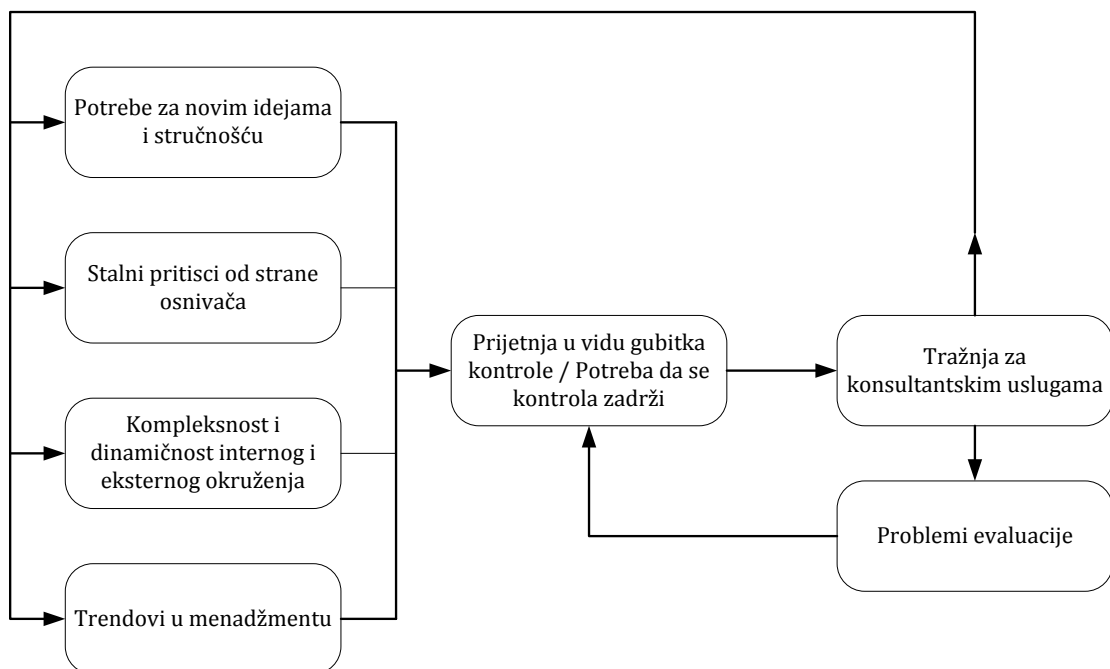
S obzirom na industrijski napredak, a potom i ubrzani razvoj i usložnjavanje praktično svih djelatnosti u toku XX vijeka, konsultantske usluge su počele da se pojavljuju u različitim oblicima u svim razvijenim državama. Posebna ekspanzija se desila nakon Drugog svjetskog rata, usljed potresa koji su se odrazili na privrede velikog broja zemalja, pa je bilo neophodno naći način da se poslovanje postavi na stabilne temelje. Smatra se da je jedan od glavnih razloga za rast konsaltinga u ovom periodu bio generalno prisutan stav da su organizacije ostale bez kompetencija koje bi im omogućile da opstanu i da se razviju u novonastalim okolnostima, pa je bilo neophodno potražiti eksternu pomoć (Biggs, 2010). U poslijeratnom periodu se pojavljuju i posebna tijela čiji je zadatak bio da kroz proces akreditovanja utvrde da li su konsultantske agencije kompetentne i sposobne da zaista obavljaju poslove zbog kojih su osnovane, te na taj način daju klijentima određeni vid sigurnosti prilikom angažovanja konsultanata (O'Mahoney & Markham, 2013).

U drugoj polovini XX vijeka je konsalting doživio i geografsku ekspanziju, i našao je svoje mjesto na tržištima brojnih evropskih zemalja (Biggs, 2010). Njegov impresivni rast u tom periodu je bio praćen značajnim promjenama koje se ogledaju u (Kubr, 2002):

- široj i raznolikoj ponudi konsultantskih usluga,
- rastućoj konkurenciji u konsaltingu,
- pojavi velikih konsultantskih organizacija,
- internacionalizaciji konsultantskih usluga,

- pojavi sofisticiranih konsultantskih pristupa baziranih na izuzetnom razvoju tehnologije,
- napretku u metodologiji koju konsultanti koriste,
- pojavi internog konsaltinga,
- korišćenju konsultantskih usluga kao strategiji konkurentnosti velikog broja organizacija.

U posljednjim decenijama XX vijeka informatička revolucija utiče na prirodu i modalitet konsaltinga (McKenna, 2006). Velike konsultantske kuće kroz izrazito multidisciplinarnan pristup šire svoju ponudu, a čak i mnoge organizacije koje u osnovi nisu imale konsultantsku djelatnost počinju da pružaju specijalizovane usluge u potrazi za novim poslovnim šansama (Kubr, 2002). Konsultantska industrija u tom periodu prolazi kroz zlatnu eru, o čemu govori i činjenica o njenom godišnjem rastu koji se kretao od 15 do 20% (Poulfelt, Greiner, & Bhambri, 2010). Na taj rast su uticali brojni faktori, kako iz organizacije, tako i iz spoljašnjeg ambijenta, koji su od menadžmenta zahtijevali brzu i efikasnu reakciju, a konsalting je bio sredstvo koje je omogućavalo da se željeni efekti i ostvare.



Slika 1: Faktori koji utiču na porast tražnje za konsultantskim uslugama (Orr & Orr, 2013)

Ipak, ovaj rast je ugrožen u prvim godinama XXI vijeka, usljed krize na polju elektronskog poslovanja, i nešto kasnije, za vrijeme globalne finansijske krize koja je uticala na smanjenje platežne sposobnosti klijenata, da bi se u drugoj deceniji ponovo stabilizovao pri nešto nižoj stopi (O'Mahoney & Markham, 2013).

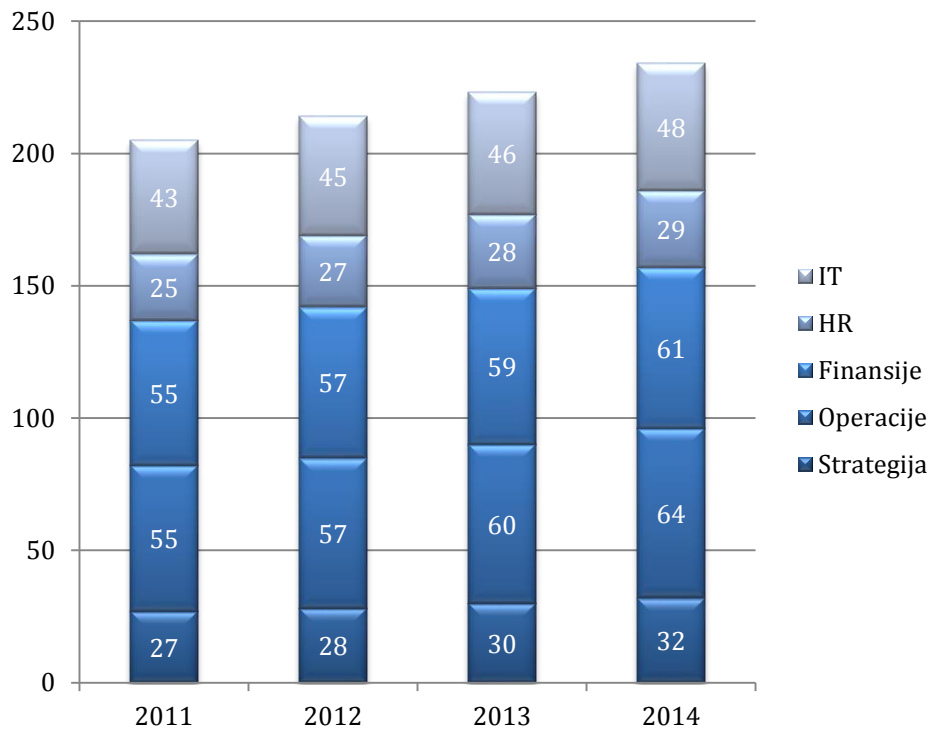
S obzirom na okruženje u kom savremene organizacije posluju, poslovni konsalting se značajno promijenio u odnosu na svoje početke, tako da danas ima i autora koji pod tim pojmom više podrazumijevaju pružanje ekspertize po pitanju organizacionog i strateškog uređenja nego davanje preporuka u cilju povećanja efikasnosti na mikro nivou (Wright & Kipping, 2012). Upravo različita gledišta na širinu konsaltinga dovode i do različitih stavova po pitanju veličine konsultantske industrije. Prema podacima analitičke kuće Kenedi, aktuelno tržište konsaltinga vrijedi gotovo 250 milijardi američkih dolara, dok Evropska federacija asocijacija upravljačkog konsaltinga navodi da ta vrijednost iznosi skoro 350 milijardi američkih dolara (Consultancy.uk, 2016).

Prema izvještajima koje Kenedi pravi na godišnjem nivou, može se potvrditi da na globalnom tržištu zaista postoji konstantan rast o kome je ranije bilo riječi.

*Tabela 2: Veličina globalnog konsultantskog tržišta u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016)*

Predmet konsaltinga	2011	2012	2013	2014
Strategija	27	28	30	32
Operacije	55	57	60	64
Finansije	55	57	59	61
HR	25	27	28	29
IT	43	45	46	48
<b>UKUPNO</b>	<b>205</b>	<b>214</b>	<b>223</b>	<b>234</b>

Podaci ukazuju na to da se na globalnom nivou najviše pružaju usluge koje se tiču operativnih unapređenja i finansijskog savjetovanja, kao i da sve obuhvaćene vrste konsaltinga bilježe rast vrijednosti u periodu od 2011. do 2014. godine.



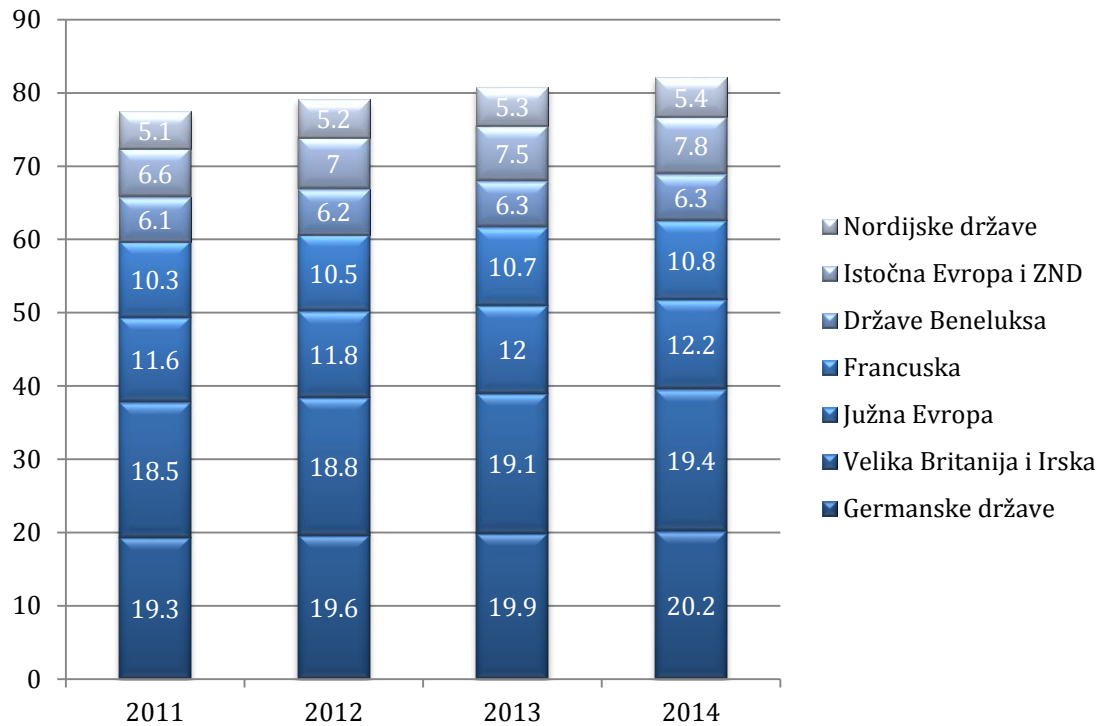
Slika 2: Veličina globalnog konsultantskog tržišta u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016)

Kada je riječ o raspodjeli ove vrijednosti po regionima, onda se može zaključiti da se najveći promet realizuje na području Evrope, Bliskog istoka i Afrike (EMEA), kao i u državama koje pripadaju Sjevernoj Americi (Consultancy.uk, 2016).

Tabela 3: Vrijednost konsultantskog tržišta u Evropi po regionima u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016)

Region	2011	2012	2013	2014
Germanske države	19,3	19,6	19,9	20,2
Velika Britanija i Irska	18,5	18,8	19,1	19,4
Južna Evropa	11,6	11,8	12	12,2
Francuska	10,3	10,5	10,7	10,8
Države Beneluksa	6,1	6,2	6,3	6,3
Istočna Evropa i ZND	6,6	7	7,5	7,8
Nordijske države	5,1	5,2	5,3	5,4
<b>UKUPNO</b>	<b>77,5</b>	<b>79,1</b>	<b>80,8</b>	<b>82,1</b>

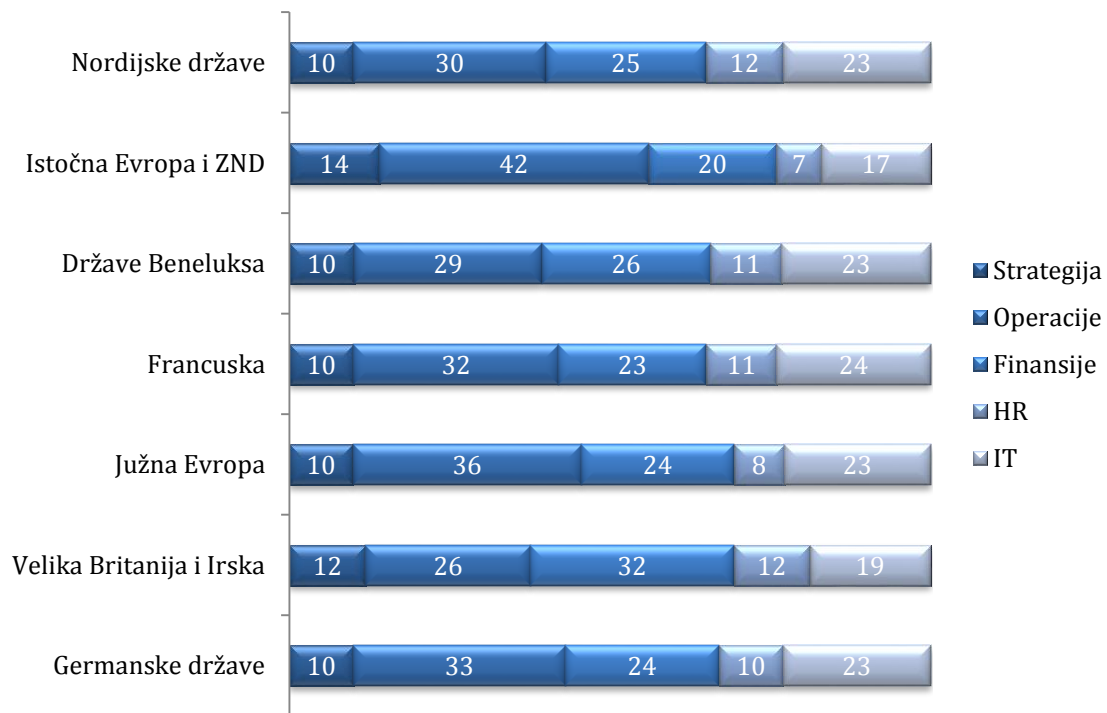
U Evropi se konsultantske usluge naročito koriste u germanskim državama (Njemačka, Austrija i Švajcarska), koje čine gotovo četvrtinu evropskog konsultantskog tržišta, a prate ih Velika Britanija i Irska. Države na Balkanu nemaju veliki udio na ovom tržištu, a iznenađujuća je činjenica da je takav slučaj i sa nordijskim državama.



Slika 3: Vrijednost konsultantskog tržišta u Evropi po regionima u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016)

Konačno, kada je riječ o strukturi konsultantskih usluga po regionima u Evropi, onda se može zaključiti da se, kao i na globalnom nivou, najveći procenat vrijednosti pruženih usluga odnosi na operativni, finansijski i IT konsalting, dok su strategijski i HR konsalting u manjoj mjeri zastupljeni. Razlike u procentima među regionima postoje, i one su posljedica ekonomskog stanja zemalja koje te regione čine.





Slika 4: Vrijednost konsultantskog tržišta u Evropi po regionima i po vrsti usluge, u procentima (Consultancy.uk, 2016)

Imajući u vidu iznesene podatke, očigledno je da se konsultantska industrija i dalje razvija. Pravac tog razvoja je pod uticajem dešavanja na svjetskom, ali i regionalnim tržištima. Analize nedvosmisleno ukazuju na to da organizacije sve više prepoznaju značaj konsaltinga, i opredjeljuju se za angažovanje konsultanata ne bi li pronašle rješenja za probleme sa kojima se susreću, ili kako bi što bolje iskoristile potencijale koje posjeduju.

## 2.2 Odnosi konsultanata i klijenata

Konsultantske usluge su usmjerene na širok spektar različitih i često nestandardizovanih problema i situacija (Kubr, 2002). Pomoć koja se od konsultanata očekuje može da bude u vidu nekog rješenja od operativnog ili strateškog značaja za klijenta (Nippa & Petzold, 2002), i usljed toga zahtijeva temeljnu analizu velikog broja faktora koji utiču na predmet konsaltinga i usmjeravaju pronalaženje potencijalnih rješenja. Zbog toga je neophodno da

konsultanti jako dobro poznaju polje u kome rade, kako bi bili u stanju da sagledaju sve ključne elemente i nađu optimalna rješenja u datim uslovima.

Generalno, u procesu pružanja konsultantskih usluga se uvijek mogu uočiti dvije grupe učesnika, a to su *konsultanti* i *klijenti* (Block, 2011). Klijenti od konsultanata očekuju da (Kolli, 2000):

- poprave situaciju u kojoj se oni nalaze onda kada dođe do pada određenih poslovnih performansi, ili da
- kreiraju potpuno novu situaciju onda kada imaju potencijale koji im mogu omogućiti da iskoriste šansu na tržištu.

Teorijski posmatrano, i jedni i drugi imaju iste ciljeve, odnosno žele da riješe isti problem, ali u praksi je situacija značajno složenija, te zbog toga uglavnom nije lako implementirati predložena rješenja. Nerijetko se dešava da konsultanti osjećaju različite pritiske (Baaij, 2013), pa čak i one koje sami sebi stvaraju, zato što preporuke koje donose direktno pogađaju ljude koji rade u organizacijama i na taj način utiču i na njihove živote, a to može dovesti do psihičkog opterećenja i frustracija. Takođe, česta je i pojava da se konsultantski projekti izuzetno visokog kvaliteta zapravo nikad ne implementiraju, a razlozi za to mogu biti višestruki (Nevis, 2013). Praksa ukazuje na to da implementacija može izostati onda kada dođe do promjene menadžmenta, a novi rukovodioci smatraju da predložene promjene nisu neophodne, ili kada preporuke mogu da dovedu do velikih organizacionih potresa i nezadovoljstva zaposlenih, te se menadžment ne odlučuje da ih primijeni, kao i u brojnim drugim situacijama u kojima su predložena rješenja iz ličnih razloga neprihvatljiva. U svakom slučaju, da bi se takve situacije izbjegle, neophodno je izgraditi dobre odnose na relaciji konsultant – klijent, i obezbijediti otvorenost i potpunu saradnju u svakom koraku (Kubr, 2002). Klijent mora jasno da predoči ekspertu zbog čega ga je angažovao, čak i onda kada nije u potpunosti svjestan konkretnog problema koji ima (Baaij, 2013). S druge strane, konsultant je neko ko ima veliko znanje iz te oblasti, i, često, dosta iskustva na sličnim poslovima, ali nikako ne treba zaboraviti činjenicu da on i dalje dolazi spolja, i da ne može biti svjestan dešavanja u organizaciji koliko može neko ko organizaciju

jako dobro poznaje (Orr & Orr, 2013). Usljed toga, on mora biti oprezan kada pregovara sa klijentom, kako mu ne bi garantovao rezultate koje ne može da ostvari (Rasiel, 1999), a treba da ima na umu i to da će ovakvi poduhvati biti uspješniji onda kada on pomaže klijentu da zaista shvati suštinu i način rješavanja problema, u odnosu na situacije kada mu samo govori šta treba da se radi (Maister D. H., 2007). Ovo je naročito značajno ukoliko se radi o konsultantskim projektima koji imaju kratke rokove, tako da je u tom slučaju suštinski bitno da klijent konsultantu obezbijedi što je moguće više informacija o svojoj organizaciji, kako bi se on bolje upoznao sa njom i brže i efikasnije uočio probleme i njihove korijene (Brooks & Edwards, 2013).

Ipak, bez obzira na pomenute zajedničke ciljeve koje imaju konsultanti i klijenti, postoje i prepreke za efikasnu saradnju (Parikh, 2015). One se prije svega odnose na različite finansijske faktore, probleme zaštite podataka, određene lične razloge, kao i razlike u percepciji u problema, a svaka od ovih prepreka može negativno uticati na kvalitet ovakvih sporazuma.

Kada je riječ o finansijskim faktorima, onda treba imati na umu da konsultanti žele da svoje usluge naplate što je moguće više, dok klijenti žele da riješe probleme uz što niže troškove (Armbrüster, 2006). Zbog toga može doći do sumnje u ono što konsultanti zaista rade. Ukoliko ne postoji međusobno povjerenje, klijent se može pribojavati da konsultant namjerno svoj posao prikazuje težim i kompleksnijim nego što to zaista jeste, kako bi mogao da naplati višu cijenu ili kako bi sebi obezbijedio fleksibilnije rokove. S obzirom na to što najčešće ne može u potpunosti da isprati njegovo angažovanje i aktivnosti, klijent može biti u strahu da će konsultant na neki način pokušati da ga obmane i da će mu na kraju isporučiti uslugu mnogo nižeg kvaliteta nego što to očekuje.

Takođe, mnoge organizacije ne žele da angažuju spoljne eksperte, jer se plaše zloupotrebe povjerljivih informacija (Jex & Britt, 2008). Iako se konsultanti obavezuju na to da podatke koje prikupe od klijenta neće javno objavljivati ili koristiti u neke druge svrhe, strah i nepovjerenje u tom pogledu uvijek postoje. Ipak, to nije razlog da se ne sarađuje u potpunosti. Onog trenutka kada klijent

odluči da angažuje konsultanta, on mora biti spreman na to da mu pruži što veću pomoć u cilju pribavljanja relevantnih i tačnih podataka, jer je u suprotnom samo angažovanje besmisleno i ne može da garantuje da će problem biti prepoznat na pravi način i, u krajnjem slučaju, riješen na obostrano zadovoljstvo.

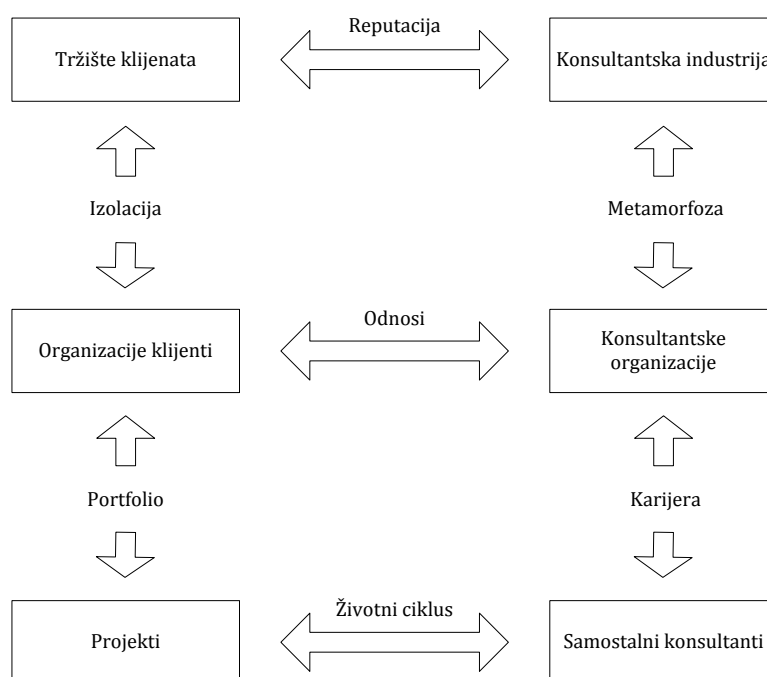
Često se menadžeri teško opredjeljuju za angažovanje konsultanata i iz ličnih razloga. Prije svega, njima nije lako da priznaju da nisu sposobni samostalno da riješe potencijalne ili već nastale probleme. Oni imaju strah od toga da će izgubiti ugled ili stečenu poziciju ukoliko zaposleni njihovu sposobnost dovedu u pitanje (Baaij, 2013). Slično tome, ne žele da bilo ko posumnja u to da su lošim upravljanjem upravo oni doveli organizaciju u situaciju da joj je potrebna pomoć stručnjaka. Ponekad su to razlozi zbog kojih do angažovanja konsultanata dolazi tek kada dođe do promjene u menadžerskoj strukturi, odnosno onda kada novi menadžment želi pomoć u ispravljanju naslijeđenih grešaka.

Nerijetko se dešava i da se percepcija problema razlikuje sa aspekta klijenta i konsultanta (Lorette, 2011). Klijenti su zapravo oni koji su „unutra“ i to ih nekad ometa u nastojanju da situaciju sagledaju objektivno i realno. Osim toga, oni možda nisu u stanju da tačno utvrde šta je to što ne valja, pa im je i za to potrebna pomoć stručnjaka koji na osnovu simptoma može da prepozna suštinu problema (McGonagle & Vella, 2001). Zato se njihova viđenja problema sučeljavaju i preispituju, kako bi se zajednički došlo do tačne i precizne formulacije, a potom i pristupilo uklanjanju uzroka. Česta greška koju konsultanti prave zapravo nastaje onda kada klijentima pružaju ono što žele, a ne ono što je zaista njihova potreba. Iako klijent uočava postojanje problema, on nije nužno i taj koji daje dijagnozu. Moguće je da je korijen tih problema nešto što za njega nije vidljivo, te zbog toga dijagnosticiranje ipak treba prepustiti stručnjaku, koji na osnovu iskustva treba da utvrdi stvarne nedostatke, i tek onda da počne sa njihovim otklanjanjem. Na taj način se kreira povjerenje između konsultanata i klijenata, što je važan preduslov za dobru i uspješnu saradnju (Brooks & Edwards, 2013), a takođe i osnova za zajednički rad na nekim drugim poslovima u budućnosti. Ukoliko klijent kod konsultanta prepozna volju da poveća kvalitet usluge koju mu pruža, onda će se njemu obratiti i u drugim situacijama koje zahtijevaju stručnu pomoć. S druge

strane, ukoliko konsultant ne obrati pažnju na sve kritične faktore uspjeha, i ne procijeni dobro uzroke problema sa kojima se klijent susreće, onda neće moći ni da predloži adekvatno, zadovoljavajuće rješenje, čime narušava svoj imidž i dovodi u pitanje buduće angažovanje, što je naročito bitno kada se zna da je konsalting takva djelatnost u kojoj su često iskustva na prethodnim poslovima zapravo ulaznica za neke buduće projekte, ne samo kod istog, već i kod drugih potencijalnih klijenata. Treba imati u vidu i to da je jednom definisan problem moguće korigovati u toku realizacije posla, jer se pojavljuju novi podaci koji ukazuju na to da je srž zapravo drugačija (Kubr, 2002), što nekada može dovesti i do promjene početnog dogovora odnosno zadatka i pravca usmjeravanja konsultantskih napora.

### 2.2.1 Interakcija između konsultanata i klijenata

Kada je riječ o poslovnom ambijentu u kom se javlja potreba za konsultantskim uslugama, može se reći da je on izuzetno kompleksan i zasnovan na velikom broju učesnika i odnosa koji postoje između njih (Thamhain, 2001).



Slika 5: Ekosistem konsaltinga (Toppin & Czerniawska, 2010)

Tako se pregledom situacije u praksi može uočiti da se na strani ponude nalaze samostalni konsultanti, konsultantske organizacije i čitava konsultantska

industrija, dok tražnju čine konsultantski projekti koje treba realizovati, organizacije kojima je potrebna pomoć konsultanata i globalno tržište klijenata. Oni kreiraju specifičan ekosistem konsaltinga, u kom se nalaze u interakciji koja je prikazana na prethodnoj slici, gdje se uočava postojanje sedam bazičnih koncepata na kojima se zasniva interakcija među ovim učesnicima, a to su (Toppin & Czerniawska, 2010):

1. *Reputacija* – konsultantska industrija ima određenu reputaciju na tržištu, i konsultanti moraju da se nose sa njom, čak i onda kada o njoj ne preovladava pozitivno mišljenje, ili kada je ona ugrožena krivicom drugih;
2. *Izolacija* – klijenti informacije o konsultantima pronalaze na nesavršenom tržištu, i pokušavaju da prepoznaju profil stručnjaka koji im je potreban u skladu sa problemima koje imaju ili čija se pojava nazire;
3. *Metamorfoza* – unutar konsultantske industrije se prepoznaju konkretne konsultantske organizacije koje imaju svoje resurse, znanja i sposobnosti, i koje ne moraju nužno da se uklapaju u profil čitave industrije kojoj pripadaju;
4. *Odnosi* – klijenti angažuju konsultante koji treba da im pomognu i da pozitivno utiču na njihove poslovne performanse, pri čemu se uspostavlja kompleksan set odnosa među njima koji treba da vodi ka uspješnoj saradnji;
5. *Portfolio* – ukoliko se u organizaciji istovremeno realizuje veći broj konsultantskih projekata, onda oni ne smiju da se posmatraju izolovano, pa je neophodno upravljanje kompleksnim portfoliom, uzimajući u obzir ključne karakteristike svakog od tih projekata;
6. *Karijera* – radom na većem broju konsultantskih projekata, individualci šire svoja znanja i postaju sve stručniji u svojoj oblasti, što doprinosi njihovom razvoju i omogućava im da u budućnosti postanu samostalni konsultanti, ukoliko se stvore uslovi za to;
7. *Životni ciklus* – u toku saradnje na konsultantskom projektu mijenjaju se okolnosti u kojima se on realizuje, tako da se očekuje posvećenost i klijenata

i konsultanata u svakoj fazi životnog ciklusa, a ne samo na početku i na kraju, što se često događa.

Poznavanje karakteristika učesnika s jedne strane, i interakcija koje postoje među njima s druge strane, omogućava da se stekne prava slika o situaciji na tržištu. Od toga koristi imaju i klijenti i konsultanti - klijenti na osnovu svojih potreba i informacija koje dobijaju sa tržišta prepoznaju one stručnjake od kojih mogu očekivati odgovarajuća rješenja, dok konsultanti u skladu sa sopstvenim kapacitetima prepoznaju organizacije kojima bi mogle da ponude svoje usluge, čime se stvaraju osnove za uspješnu saradnju (Fisher & Fisher, 2005). Da li će do nje zaista doći zavisiće od većeg broja faktora, ali svakako je neophodno prepoznati one koji su ključni i fokusirati se na njih, što je dosta lakše ukoliko se razumije kako tržište funkcioniše i šta može da se očekuje od ovakvih projekata i od ostalih učesnika koji su posredno ili neposredno uključeni u njihovu realizaciju.

### **2.3 Razlozi za angažovanje konsultanata**

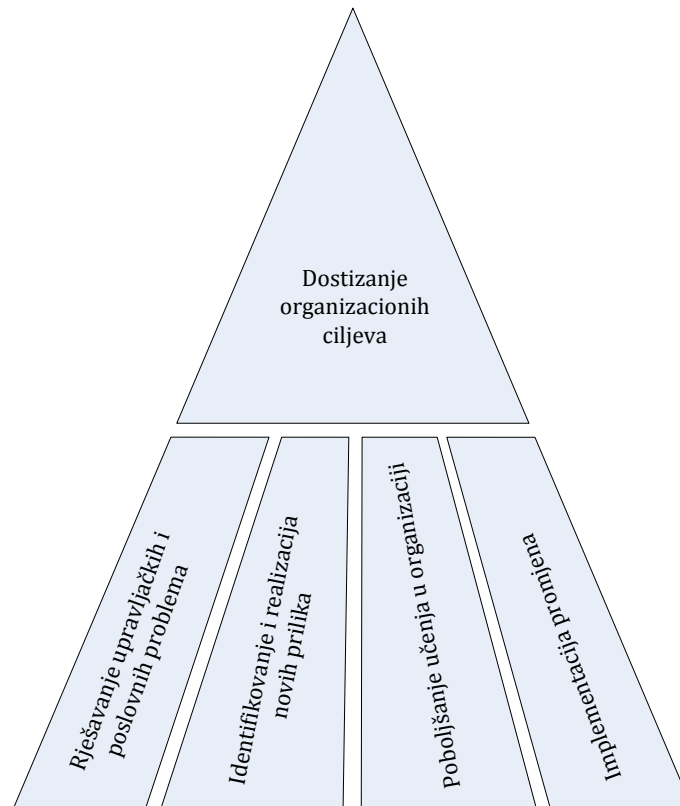
Usljed kompleksne prirode odnosa između konsultanata i klijenata koja je prethodno opisana, organizacije se odlučuju da angažuju spoljnu pomoć onda kad njihov menadžment prihvati da ne može samostalno da se izbori sa poteškoćama koje se pojavljuju. Koristi od angažovanja konsultanata su višestruke, jer oni (Kolli, 2000):

- daju objektivna i nepristrasna rješenja,
- obezbjeđuju nove pristupe i ideje,
- imaju značajne vještine i iskustva u rješavanju velikog broja problema, i
- nadograđuju vještine zaposlenih u organizaciji koja ih angažuje.

Kada je riječ o konkretnim doprinosima, onda se od njih očekuje da pomognu u (Kubr, 2002):

1. dostizanju organizacionih ciljeva,
2. rješavanju upravljačkih i poslovnih problema,
3. identifikovanju i realizaciji novih prilika,

4. poboljšanju učenja u organizaciji, i
5. implementaciji promjena.



Slika 6: Ciljevi angažovanja konsultanata (Kubr, 2002)

Bez obzira na fokus konsultantskih usluga, one su uvijek usmjerene ka dostizanju jednog ili više organizacionih ciljeva (Antal & Krebsbach-Gnath, 2003). Ti ciljevi mogu biti različiti, ali je u svakom slučaju zadatak konsultanata da obezbijede ili olakšaju njihovo ostvarivanje, što je i razumljivo, s obzirom na to što u suprotnom angažovanje stručnjaka ne bi ni imalo smisla. Da bi pomogli organizaciji da ostvari svoje ciljeve, jasno je da konsultanti prvo moraju da budu upoznati sa njima. Iako ovo izgleda kao racionalna i logična tvrdnja koja se podrazumijeva, praksa pokazuje da često ciljevi nisu jasno definisani, ili da klijent nije dobro upoznao konsultante sa onim što želi da ostvari. Zbog toga je neophodno da se učesnici jako dobro razumiju kako bi ciljevi kojima teže bili identični ili makar komplementarni. Ovdje je bitno naglasiti i da postoje različite situacije u kojima može doći do poboljšanja poslovnih rezultata i ostvarivanja određenih efekata. Osim poboljšanja



koja se ostvaruju kroz potpunu implementaciju konsultantskih preporuka, u praksi se dešava i da se predložena rješenja ne implementiraju, ali da i pored toga dolazi do poboljšanja u poslovanju. Razlozi su višestruki, a neki od njih potiču iz činjenice da se zaposleni, kada znaju da ih neko posmatra i analizira (što su u ovom slučaju konsultanti) ponašaju drugačije (Roeder, 2011), ulažu veći napor i trude se da rade najbolje što mogu iz straha od gubitka posla ili pozicije. Osim toga, neki poslovi vremenom postaju rutinski i obavljaju se bez zalaženja u to da li su još uvijek neophodni, a dolazak stručnjaka koji preispituju postojeće procese navodi zaposlene da i sami preispitaju načine na koje rade, a i samo „grebanje po površini“ daje naznake problema za koje zaposleni nisu bili svjesni da postoje, iako ih mogu i sami riješiti (Kubr, 2002). U svakom slučaju, bez obzira na to da li su konsultantska rješenja potpuno ili parcijalno primijenjena, ili čak uopšte nisu implementirana, angažovanje stručnjaka koji rade na njima generalno treba da vodi ka dostizanju ciljeva organizacije.

Vjerovatno najčešći povod za angažovanje konsultanata jeste traženje pomoći u rješavanju upravljačkih ili poslovnih problema. Spektar tih problema je zaista širok i multidimenzionalan (Fisher & Fisher, 2005), i ide od problema koji su nastali usljed spoljnih uticaja do onih koji su posljedica loše interne organizacije, zatim od onih na strateškom do problema na operativnom nivou, potom od problema u strukturi do problema u kulturi, od problema u planiranju do problema u kontroli aktivnosti, i tako dalje. Uzroci tih problema takođe mogu biti veoma različiti (Robinson & Robinson, 2008), pa su neki od njih posljedica pogrešnih odluka iz prošlosti, drugi postoje zbog lošeg upravljanja u sadašnjosti, a određeni bi mogli da se pojave u budućnosti, jer je menadžment svjestan da organizacija ne prati na pravi način promjene u okruženju. Zbog toga je potrebno precizno i jasno definisati problem i kontekst u kom se pojavljuje, kako bi se izbjeglo trošenje resursa na nešto što nije od visokog prioriteta, uz zapostavljanje kritičnih problema (Kubr, 2002). Ovdje se od konsultanata očekuje da usmjere organizaciju ka odgovarajućem pravcu djelovanja i da istovremeno pokušaju da smanje posljedice grešaka koje su napravljene u prethodnom periodu. Ponekad to može značiti i vraćanje organizacije na tačku razvoja u kojoj se nekad nalazila, ali ono što je

ključno jeste da je i to udaljavanje od krize i stvaranje temelja za stabilno poslovanje. Realan uspjeh ovih aktivnosti će zavisiti od više faktora, ali je u svakom slučaju neophodno reagovati kako bi se izbjegla potpuna katastrofa.

U zavisnosti od problema koje klijenti imaju ili pravca kojima žele da teže, oni od konsultanata mogu očekivati neku od narednih vrsta benefita: (Toppin & Czerniawska, 2010):

- *Koristi u pogledu efektivnosti* – značajne su onda kada su ishodi kojima organizacija teži poznati i precizno definisani, ali način njihovog dostizanja nije jasan;
- *Koristi u pogledu efikasnosti* – karakteristične su za suprotnu situaciju, u kojoj su konačni izlazi još uvijek neizvjesni, jer su kompleksni i teško ih je definisati, ali su napori konsultanata jasno usmjereni ka otklanjanju problema koje uočavaju, čime pokušavaju da poboljšaju stanje u organizaciji;
- *Koristi u pogledu ekonomije* – ove vrijednosti nastaju onda kada organizacija odluči da obavljanje određenih aktivnosti prepusti spoljnim saradnicima, jer očekuje da će ih oni realizovati sa višim kvalitetom ili uz niže troškove, dok ona može da se fokusira na ključne aktivnosti koje direktno utiču na poslovne rezultate i performanse.

Očigledno je da do angažovanja konsultanata može doći i onda kada organizacija nema neki veliki problem, ali je njen menadžment svjestan promjena u okruženju i želi da pronade i iskoristi nove šanse kako bi stekao prednost u odnosu na konkurenciju (Robinson, Robinson, Phillips, Phillips, & Handshaw, 2015). Ovdje do izražaja dolaze iskustvo i stručnost konsultanata, jer oni mogu na osnovu svoje ekspertize da procijene šta je to što menadžment klijenata ne vidi, a što može biti osnova konkurentske prednosti u budućem periodu. Kao posljedica toga, organizacija klijent sužava asortiman ili počinje da proizvodi nove ili varijacije postojećih proizvoda, usmjerava se na nova tržišta ili se fokusira samo na segmente postojećih, radi na unapređenju kvaliteta, uvođenju nove tehnologije, razvoju i edukaciji zaposlenih, i tako dalje. Praksa pokazuje da su čak i velike i jake

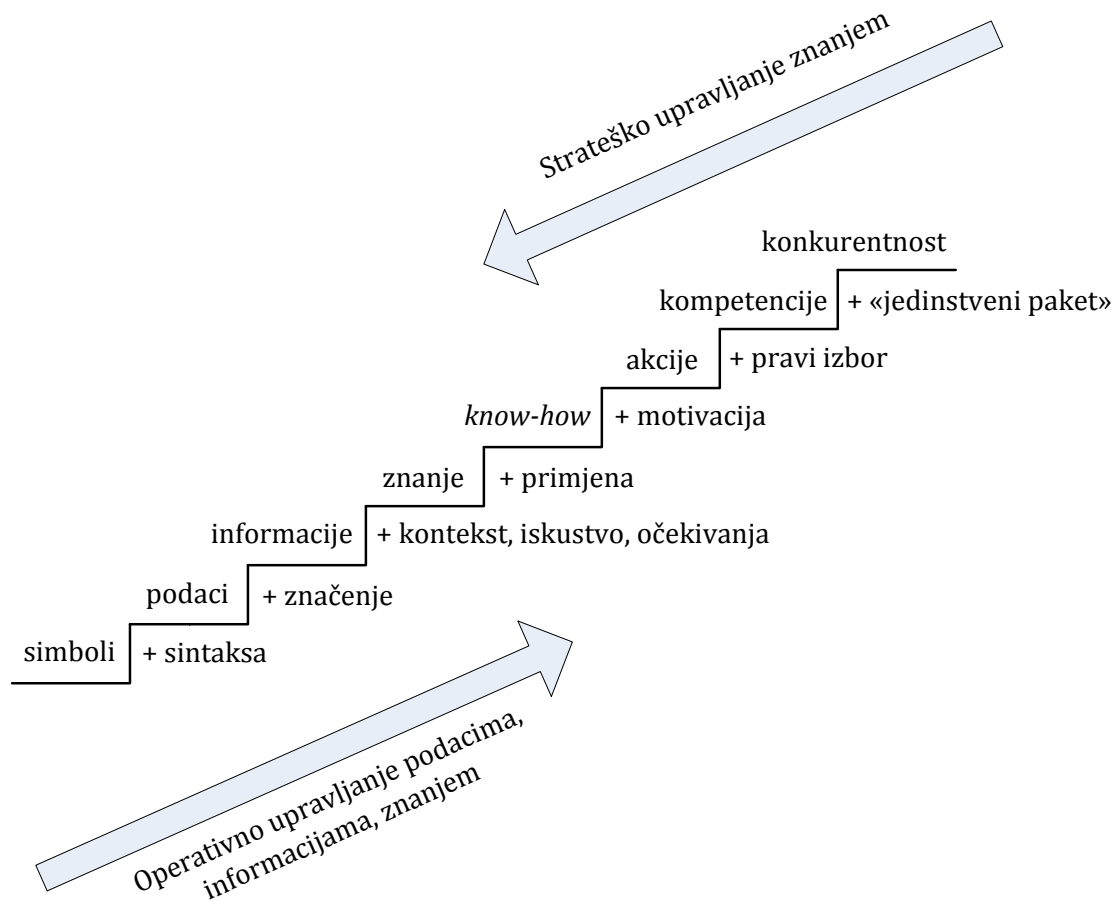
kompanije iskoristile ovakve preporuke, iako nisu imale krupnije probleme ni tekuću potrebu za promjenama. Tipičan primjer je uvođenje prodaje preko interneta koja se nekad nije smatrala velikim korakom ka zadovoljavanju potreba korisnika, ali je danas sve više prisutna jer je to jedan aktuelan i savremen način da se uz prihvatljiva infrastrukturna ulaganja pronađe još jedan put do kupaca.

### **2.3.1 Uticao konsultanata na učenje u organizaciji**

Jedan od razloga za angažovanje konsultanata je svakako činjenica da oni doprinose kreiranju novih znanja u klijentskoj organizaciji (Sturdy, Handley, Clark, & Fincham, 2009). U zavisnosti od prirode posla koji treba da realizuju, kao i od uloge koju imaju u konkretnom projektu, njihov uticao na znanja zaposlenih u organizaciji može da se razlikuje.

Organizacije očekuju da ih konsultanti nauče da se bolje snalaze u svom poslovnom ambijentu. Koncept učećih organizacija je danas veoma zastupljen, čak se može reći i ključan, jer efekti konsaltinga neće biti dugoročni, ni kompletni ukoliko se ne promijeni svijest unutar organizacije, odnosno ukoliko organizacija ne počne da posmatra svoj posao na drugačiji način. Konsultanti treba da pomognu zaposlenima da riješe postojeće probleme, ali i da ih nauče da spriječe pojavu novih ili da se bore sa njima ako oni ipak nastanu. Ovdje treba imati na umu i mjeru do koje konsultanti žele da uče zaposlene (Burtonshaw-Gunn, 2010), imajući u vidu to što i njima može biti od interesa da ostave prostor za ponovno angažovanje, ukoliko organizacija nije u stanju sama da odgovori na izazove koji je očekuju. S druge strane, učeći druge konsultanti razvijaju i sebe, tako da je proces učenja uvijek prisutan, ali se njegov intenzitet razlikuje u svakoj konkretnoj situaciji.

Kreiranje znanja, međutim, je vrlo kompleksan proces u kojem učestvuju svi zaposleni, i koji treba da im omogući da poslove obavljaju efikasnije i da tako povećaju organizacionu konkurentnost. Ovaj proces je moguće opisati uz pomoć takozvanih „merdevina znanja“ (Kubr, 2002).



Slika 7: Merdevine kompetentnosti (Kubr, 2002)

Na samom dnu merdevina se nalaze simboli. Simboli moraju međusobno da se povežu u skladu sa određenim pravilima, i tada postaju podaci. Prosti podaci, međutim, nisu od pretjerane koristi, i njima se mora dati odgovarajuće značenje, čime prerastaju u informacije. Bitno je uočiti da se iste informacije mogu tumačiti na različite načine, što ne mora biti pogrešno, jer njihova interpretacija zavisi od konteksta u kom se one posmatraju. Interpretacijom informacija, i na osnovu prethodnog iskustva se stvara znanje koje je još uvijek na teorijskom nivou, a da bi bilo i od praktične koristi potrebno ga je primijeniti, čime nastaje *know-how*. Menadžeri moraju da motivišu zaposlene da tako stečena znanja svojevoljno primjenjuju, odnosno da samostalno preduzimaju akcije. Međutim, nisu sve akcije dobre. Zaposleni ponekad griješe, ali vremenom uče kako treba da reaguju u

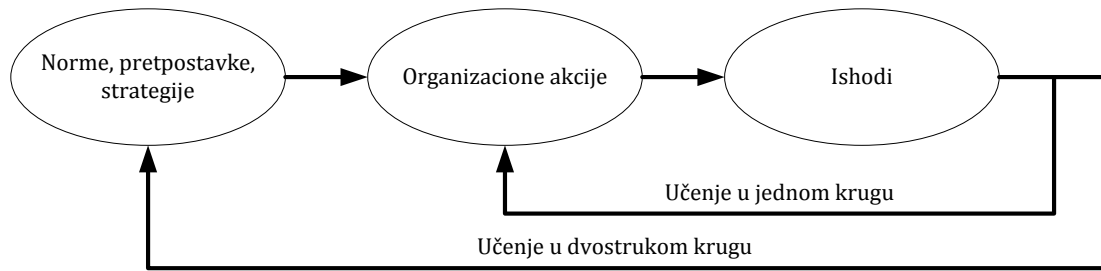
određenim situacijama. Taj pravi izbor akcije kod njih stvara kompetencije odnosno ekspertizu. Konačno, ukoliko je ta ekspertiza jedinstvena i ne može niko drugi da je pruži, onda organizacija preko svojih zaposlenih postaje konkurentna na tržištu.

Znanja unutar organizacije se mogu sticati na nekom od tri nivoa, a to su individualni, grupni i organizacioni. (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Od posebnog značaja je organizaciono učenje, i ono predstavlja kontinualni proces u kome članovi organizacije stiču nova saznanja koja utiču na njihova ponašanja i aktivnosti koje obavljaju (Hughes & Byrd, 2015). Može se reći da je ono najviši oblik sticanja znanja, i kao takav se preko grupnog bazira na individualnom učenju. Pritom, odnos između ovih znanja je kompleksan, te se smatra da je individualno učenje potreban, ali ne i dovoljan uslov za sticanje znanja na organizacionom nivou (Argyris & Schön, 1978). Učenje zapravo ima četiri komponente koje ga čine potpunim, i koje povezuju navedene nivoe, a to su (Cunha & Kamoche, 2003):

1. *Intuicija* – prepoznavanje novih mogućnosti;
2. *Interpretacija* – razvoj kognitivnih mapa i objašnjenje ideja ili koncepata koji nastaju kao rezultat intuicije;
3. *Integracija* – postizanje razumijevanja između pojedinaca i predstavljanje zajedničkih akcija; i
4. *Institucionalizacija* – zadržavanje znanja unutar organizacije kroz strategije i strukture, sisteme i procedure (Faivre-Tavignot, 2015).

Intuicija se odnosi na individualno učenje, interpretacija i integracija se vežu za grupno učenje, a institucionalizacija je karakteristika organizacionog učenja (Coghlan, Rashford, & Neiva de Figueiredo, 2016). U praksi postoje dva osnovna tipa organizacionog učenja (Argyris, A Life Full of Learning, 2003):

- *Adaptivno* – učenje u jednom krugu, u kom se u okviru postojećeg skupa pretpostavki stiču dodatna saznanja (*single loop learning*), i
- *Generativno* – učenje u dvostrukom krugu, u kom dolazi i do preispitivanja sistema pretpostavki koje važe u organizaciji (*double loop learning*).

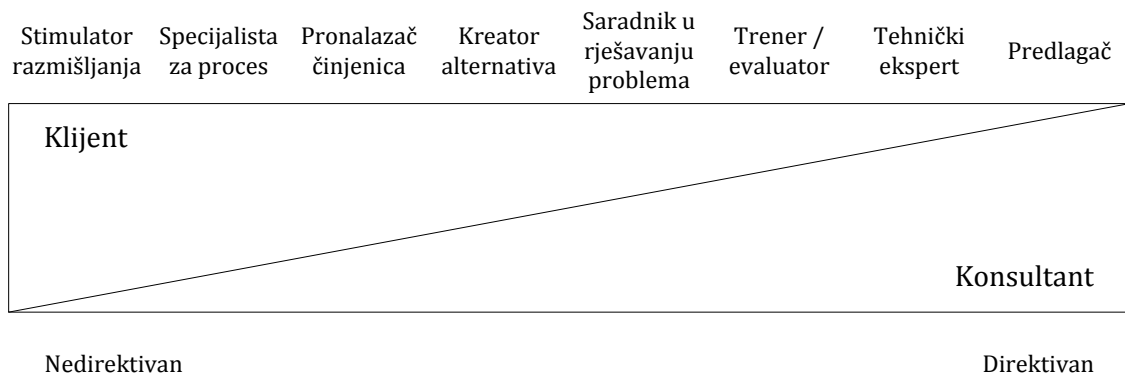


Slika 8: Učenje u jednom i u dvostrukom krugu (Choo, 2002)

Dok adaptivno učenje dovodi do postepenog prilagođavanja organizacije zahtjevima koje nameće ambijent u kome obavljaju poslovanje, generativno učenje dovodi do zaokreta u razmišljanju, a time i do strateških promjena u organizaciji (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Generativno učenje je ponekad neophodno kako bi organizacija proširila vidike i usvojila pretpostavke i ideje drugih (Brockbank & McGill, 2006), koje joj mogu pomoći da promijeni pristup poslovanju i ostvari bolje poslovne performanse. Ipak, u praksi se pojavljuju i prepreke efikasnom učenju u dvostrukom krugu, a one se ogledaju kroz (Morgan, 1998):

- postojeće upravljačke sisteme,
- birokratizaciju koja kreira šablone razmišljanja i ponašanja, i
- sisteme nagrada i kazni koje odvrćaju zaposlene od bilo kog novog oblika ponašanja.

Organizaciono učenje ima dvije osnovne komponente - kognitivnu i bihevioralnu (Janićijević, 2006). Kognitivna komponenta podrazumijeva promjenu stavova i načina razmišljanja zaposlenih u organizaciji, dok se bihevioralna odnosi na promjenu njihovog ponašanja. Bihevioralna komponenta proizilazi iz kognitivne, jer nastaje kao posljedica promjene svijesti, kako na individualnom, tako i na kolektivnom nivou. Ključnu ulogu u usvajanju novih znanja kroz uticaj na kognitivnu, a onda i bihevioralnu komponentu mogu imati konsultanti, iako se smatra da je u veoma rijetkim situacijama konkretan razlog njihovog angažovanja upravo poboljšanje organizacionog učenja (Antal & Krebsbach-Gnath, 2003).



Slika 9: Uticaj konsultanata na učenje klijenta (Antal & Krebsbach-Gnath, 2003)

Bez obzira na taj stav, od njih se očekuje da podstaknu klijenta na učenje. Oni moraju da u zaposlenima probude želju za novim saznanjima, jer je to preduslov za uspješnu implementaciju bilo kakvih promjena koje je potrebno usvojiti (Kubr, 2002). U zavisnosti od načina na koji utiče na znanja klijenta, konsultant može biti (Antal & Krebsbach-Gnath, 2003):

- *Stimulator razmišljanja* – pokreće pitanja za razmišljanje, stimuliše klijenta da donosi odluke kroz dublju analizu situacije i postavljanje reflektivnih pitanja;
- *Specijalista za proces* – fokusira se na način obavljanja poslova više nego na njihovu svrhu, pomaže u integrisanju vještina koje zaposleni imaju i zadataka koje treba da realizuju, i pruža povratne informacije koje mogu da unaprijede realizaciju procesa u organizaciji klijentu;
- *Pronalazač činjenica* – pomaže klijentu u prikupljanju i obradi relevantnih podataka, prezentuje mu odgovarajuće zaključke i podstiče ga na razmišljanje o mogućnostima unapređenja;
- *Kreator alternativa* – analizira uzročno-posljedične veze, prepoznaje alternative koje mogu biti od koristi klijentima i pomaže u procjeni ishoda, ali ne učestvuje u odabiru konkretne opcije;
- *Saradnik u rješavanju problema* – podstiče saradnju sa klijentom, uči ga kako da prepozna probleme i faktore koji na njega utiču, pruža alternative i pomaže u donošenju odluka;

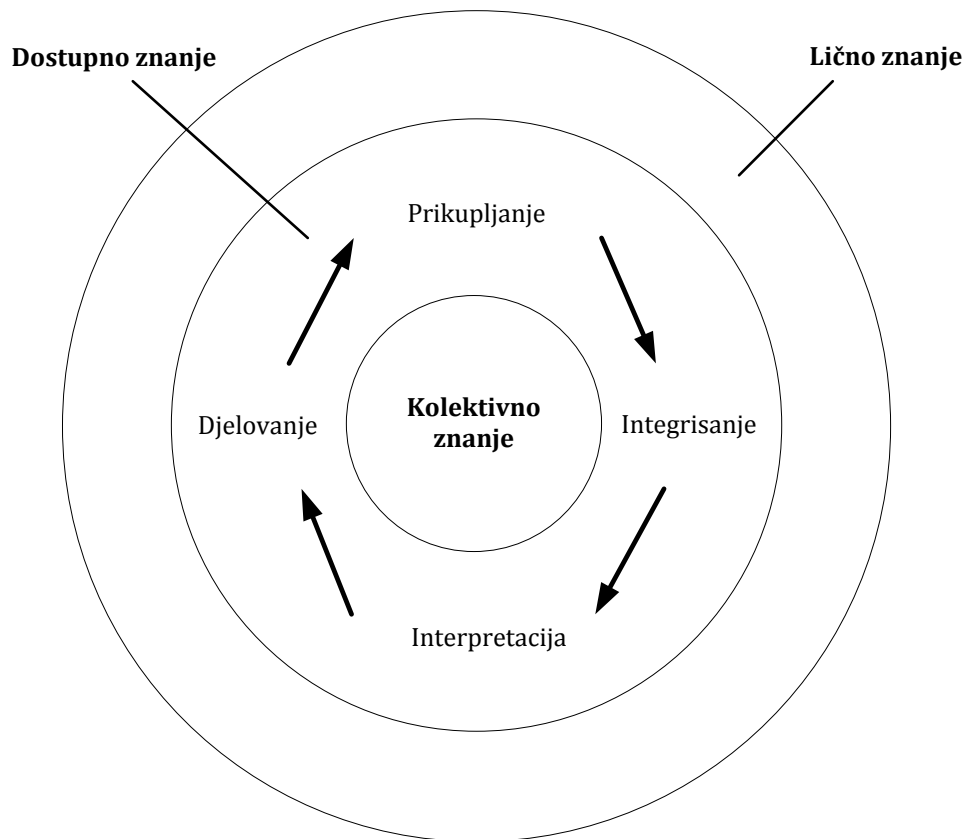
- *Trener/evaluator* – definiše odgovarajući koncept učenja koji mu omogućava da u kontinuitetu upoznaje klijenta sa načinom zadovoljavanja zahtjeva koje mu poslovni ambijent nameće;
- *Tehnički ekspert* – obezbjeđuje informacije i sugestije za kreiranje praktičnih odluka na osnovu ciljeva koje mu postavlja klijent;
- *Predlagач* – kreira pravac djelovanja i upravlja procesom rješavanja problema, utiče na klijenta tako što ga ubjeđuje da odabere konkretnu alternativu (Kubr, 2002).

Svaka od ovih uloga iziskuje određeno vrijeme koje je neophodno da bi klijent prihvatio nova saznanja. U skladu sa tim, organizaciono učenje se odvija postupno, kroz određene korake. To mogu biti (Dixon, 1999):

1. Prikupljanje informacija sa svih strana;
2. Integrisanje informacija u organizacioni kontekst;
3. Kolektivna interpretacija informacija;
4. Preduzimanje određene akcije na osnovu interpretiranog značenja.

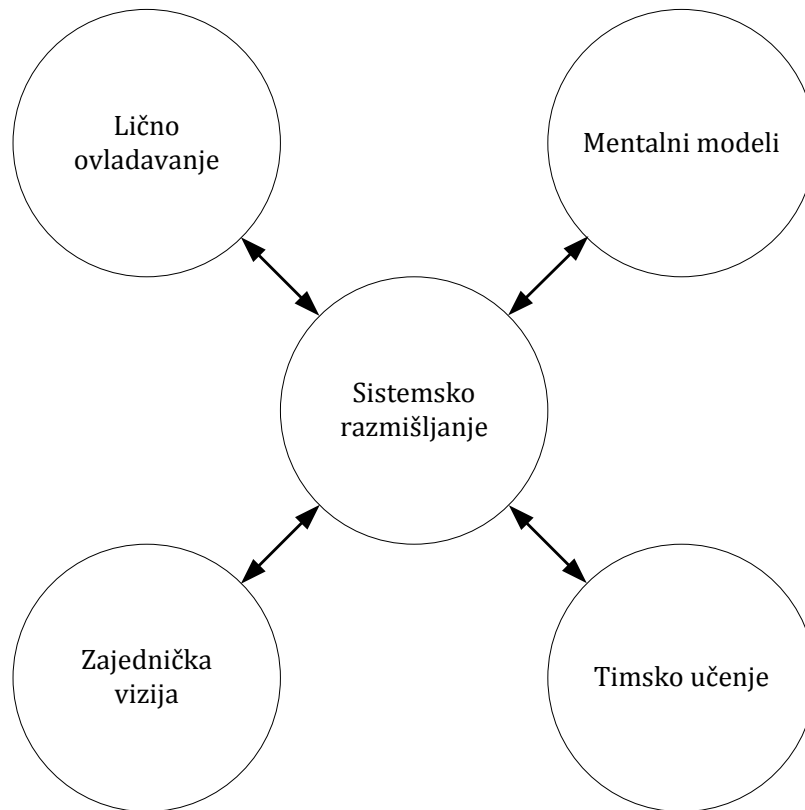
Da bi učenje zaista dalo željene rezultate, svaki pojedinac unutar organizacije bi trebalo da prođe sve navedene faze (De Mascia, 2012). U praksi, međutim, se pojavljuju problemi koji otežavaju pravilnu i potpunu implementaciju navedenih koraka. To prije svega proizilazi iz činjenice da su često za realizaciju ovih koraka zaduženi zaposleni iz različitih organizacionih jedinica, pa dolazi do prekida u ciklusu, što stvara prepreke efikasnom organizacionom učenju (Dixon, 1999). Zbog toga je potrebno promijeniti kontekst u kom se ono odvija, tako što će oni koji prikupljaju podatke biti uključeni i u njihovo integrisanje, razumjeti njihovu vrijednosti i ponašati se u skladu sa donesenim zaključcima. Tek tada će biti stvoreni uslovi za ostvarivanje očekivanih efekata organizacionog učenja.





Slika 10: Ciklus organizacionog učenja (Dixon, 1999)

Organizaciono učenje se u praksi ispoljava kroz učeće organizacije. Dok je organizaciono učenje dinamički proces kojim se podiže kognitivni kapacitet cjelokupne organizacije, učeća organizacija predstavlja željeni ishod (Schwandt & Marquardt, 1999). To je zapravo organizacija u kojoj ljudi kontinualno razvijaju sopstvene kapacitete kako bi ostvarili rezultate koje zaista žele, u kojoj se razvijaju novi šabloni razmišljanja, u kojoj je kolektivna težnja slobodna, i u kojoj zaposleni neprestano uče da zajedno uče (Senge, 2006). Ona prepoznaje i trenutne i buduće potrebe svojih zaposlenih (Day, Peters, & Race, 1999).



Slika 11: Pet disciplina učeće organizacije, adaptirano prema (Senge, 2006)

Da bi organizacija bila učeća, ona mora da poštuje određena pravila koji će joj omogućiti da razvije postojeća odnosno da prihvati nova znanja. Jedan od vodećih autora u ovoj oblasti, Piter Sengi, iznosi pet principa na kojima se taj proces zasniva. On kaže da su to (Senge, 2006):

1. *Lično ovladavanje* – bazira sa na neprestanom razjašnjavanju i produbljivanju lične vizije, usmjeravanju energije, razvijanju strpljenja i objektivnom sagledavanju stvarnosti;
2. *Mentalni modeli* – duboko ukorijenjeni stavovi, vrijednosti, vjerovanja i pretpostavke koje vladaju u organizaciji i utiču na shvatanje svijeta i načina preduzimanja akcija;
3. *Zajednička vizija* – praksa zajedničkog kreiranja slike o budućnosti koja će podstaći istinsku posvećenost, jer će ljudi učiti zato što žele, a ne zato što im je neko rekao da tako treba;

4. *Timsko učenje* – sposobnost članova tima da se upuste u „zajedničko razmišljanje“ i da dođu do novih saznanja do kojih ne bi mogli da dođu kroz individualno učenje;
5. *Sistemska razmišljanje* – peta disciplina koja integriše prethodne četiri, i omogućava prepoznavanje i razumijevanje kompleksnijih odnosa, a ne samo prostih uzročno-posljedičnih veza.

Interesantno je da su Sengijeve discipline bliže umjetnosti nego tradicionalnom, na nauci zasnovanom gledištu menadžmenta (Egan, 1995), da prevazilaze kontekst poslovnih organizacija, i kao takve mogu da nađu primjenu i u drugim društvenim sferama (Basu, 2004). One prave izvjestan zaokret s obzirom na to što naglašavaju značaj zajedničkog učenja i interakcije pojedinaca, a od konsultanata se očekuje da kroz direktne ili indirektne uticaje stvore uslove za uspješnu realizaciju tog procesa (Antal & Krebsbach-Gnath, 2003). Da bi učenje uspjelo, oni moraju da podstaknu klijenta da (Israelite, 2006):

- bude fokusiran na posao;
- nauči da jasno identifikuje poslovne imperitive;
- bude potpuno otvoren i iskren prema sebi u pogledu trenutne situacije;
- uložiti trud potreban da bi prevazišao krizu;
- nauči kako da poslove obavlja efektivnije.

Od izuzetnog je značaja da konsultanti izazovu klijenta da razvije interne sposobnosti koje će pokretati organizaciju i kad se konsultantski projekat završi. Ukoliko klijent ne uspije to da uradi, efekti učenja će biti kratkoročni, i veoma brzo će mu ponovo biti potrebna spoljna pomoć kako bi riješio probleme.

### 2.3.2 Uloge konsultanata

Konsultanti su često poznati i kao „agenti promjena“ (Kubr, 2002), što ne treba posebno objašnjavati kada se razmotri prethodno izneseno. S obzirom na nestabilnost i dinamiku poslovnog ambijenta u kom organizacije obavljaju svoje aktivnosti, one moraju konstantno da se mijenjaju i prilagođavaju situaciji kako bi opstale i mogle da se razvijaju. U skladu sa tim, potrebno je naučiti ih da promjene

razumiju na odgovarajući način (Freedman & Zackrison, 2001), a potom i da žive sa njima, i da prihvate da su one prirodne i neophodne kako bi se odgovorilo na sve kompleksnije zahtjeve.

U implementaciji promjena mogu da učestvuju konsultanti, ali nije rijetka situacija u kojoj se ova faza prepušta organizaciji klijentu. Bez obzira na to da li konsultanti u njoj učestvuju, organizacija mora postati fleksibilnija i treba da nastoji da sve brže inicira i prihvata promjene (Avril & Zumello, 2013), jer je brzina reagovanja često ključ uspjeha, tako da zaposleni moraju biti svjesni značaja pravovremene reakcije i težine i ozbiljnosti mogućih posljedica ukoliko ona izostane.

Generalno, da bi konsultant bio „pravi profesionalac“, smatra se da on mora da (Maister D. , 2010):

- bude potpuno uključen u posao za koji je angažovan,
- posjeduje širinu u odnosu na ulogu koja mu je dodijeljena,
- teži preuzimanju odgovornosti,
- radi sve što je potrebno kako bi obavio posao,
- bude timski igrač,
- bude pažljiv,
- bude iskren,
- bude lojalan,
- stvarno sluša zahtjeve klijenta,
- bude ponosan na svoj posao,
- pokazuje posvećenost kvalitetu,
- pokazuje inicijativu.

Ova lista ukazuje na to da za prave konsultante nije dovoljno da posjeduju samo znanja, tehnike vještine i sposobnosti, nego i da moraju da imaju odgovarajući stav prema klijentu i poslu za koji su angažovani. Posljedično, oni moraju da imaju višestruku ulogu kako bi uspješno zadovoljili sve zahtjeve koji se pred njih postavljaju. To zavisi od konkretnog projekta na kome rade, tako da je konsultant, osim što je „*stručnjak koji koristi znanje da rješava probleme*“, često i „*doktor koji*

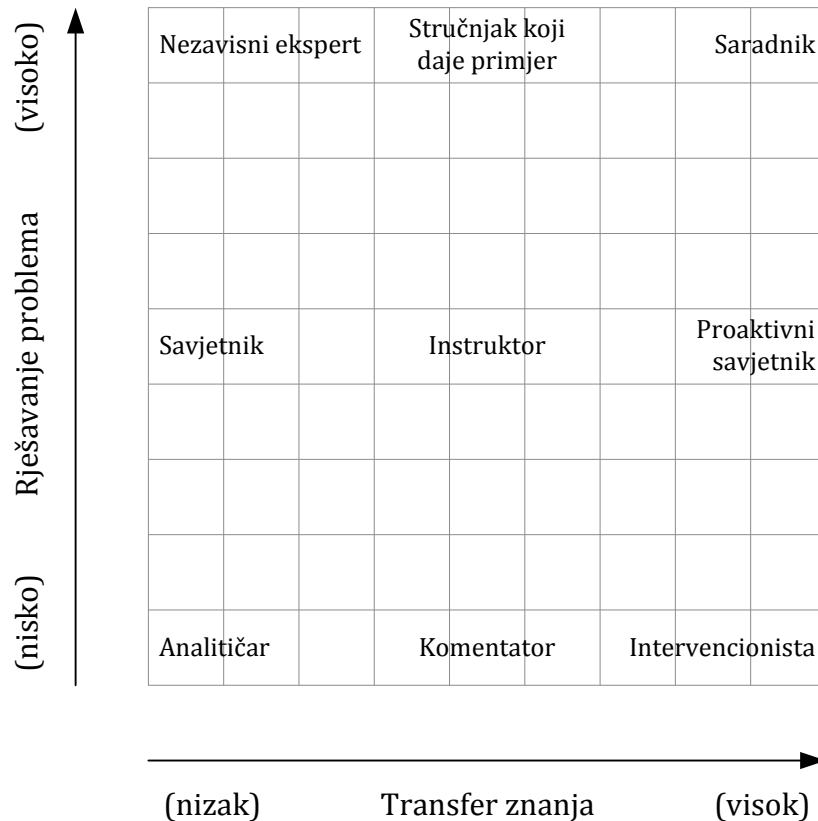
postavlja dijagnozu“, „moderator koji postavlja i prati proces, i pomaže klijentu da riješi problem“, „najamnik koji privremeno radi za klijenta“, pa ponekad čak i „optuženik koji preuzima krivicu za nepopularne i teške odluke, kako bi se zaštitio menadžment, i kako bi se one lakše implementirale“ (Baaij, 2013).

Klijent može od konsultanata očekivati jednokratnu pomoć u vidu rješavanja određenih problema sa kojima se susreće, ali sporazum može biti definisan i kroz dugoročnu savjetničku saradnju (Holtje, 2010), bez obzira na to da li u organizaciji postoje eksplicitno izraženi problemi. S druge strane, saradnja može biti usmjerena na samu implementaciju predloženih promjena, ali je moguće od konsultanata tražiti i da aktivno učestvuju u prenošenju određenih znanja kroz organizaciju. U skladu sa tim, odnosi između klijenata i konsultanata mogu biti definisani na različite načine. Oni će zavisiati prije svega od potreba organizacije klijenta, kao i od resursa koje ima na raspolaganju. Prema nivou pružanja ekspertize je moguće razlikovati (Harris C. , 2005):

- *Konsultante za procese* – oni uglavnom nisu angažovani za pružanje rješenja za konkretne probleme, nego pomažu klijentu da iskoristi na najbolji način kapacitete koje ima na raspolaganju;
- *Analitičke konsultante* – od njih se očekuje da otklone specifičan problem koji klijent ima, i to uglavnom u operativnom obavljanju djelatnosti, onda kada u organizaciji ne postoji neko ko je dovoljno stručan da to samostalno uradi;
- *Strateške konsultante* – pomažu top menadžmentu u pronalaženju načina ostvarivanja strateških ciljeva ili u njihovom redefinisanju, kako bi se ostvarila dugoročna stabilnost organizacije.

Bez obzira na iznesenu klasifikaciju, praksa pokazuje da se ove kategorije prepliću, pa je moguće da konsultanti istovremeno imaju dvije ili čak sve tri navedene uloge, što zahtijeva veliki napor i značajne resurse.

Naredna slika opisuje fokus koji konsultant ima u dogovorenom poslu, kao i ulogu koju takav fokus nosi. Ta uloga zapravo zavisi od njegove mogućnosti da zadovolji potrebe klijenata, kao i od sposobnosti da poboljša njegovu poziciju, odnosno od toga da li je usmjeren na prosto otklanjanje problema ili na transfer znanja unutar organizacije klijenta (Weiss, 2009).



Slika 12: Obim konsultantskih intervencija u zavisnosti od zahtjeva klijenta (Weiss, 2009)

Objektivno najmanji doprinos daje konsultant koji se nalazi u ulozi analitičara. U takvoj situaciji on samo prikuplja i obrađuje potencijalno značajne podatke, ali nije u mogućnosti da da neko rješenje koje će biti od izuzetnog značaja za klijenta, niti će mu omogućiti da se samostalno razvija. Zbog toga je u praksi poželjnije da se konsultant fokusira makar na jednu od dvije prikazane dimenzije.

U slučaju kada je fokus na rješavanju problema, konsultant u skladu sa svojim znanjem, iskustvom i drugim kapacitetima koje ima na raspolaganju djeluje i

otklanja uočene probleme. Kvalitet njegove usluge se tada mjeri efektima koji su nastali primjenom njegovog rješenja i zadovoljstvom klijenta u datom momentu. S druge strane, kada u organizaciji ne postoje problemi, ili postoje, ali nisu kritični, ne ugrožavaju je, pa ni ne zahtijevaju hitnu intervenciju, tada konsultant može da se usmjeri na prenošenje znanja i vještina u skladu sa svojom strukom. U takvim sporazumima se kvalitet pružene usluge mjeri kroz smanjenje potreba organizacije klijenta za stručnom pomoći u budućnosti. Kod ovakvih sporazuma treba biti posebno obazriv i imati na umu da konsultanti obično vrlo detaljno procjenjuju koji nivo znanja treba da prenesu zaposlenima u organizaciji klijentu, jer sa jedne strane žele da ispune profesionalnu obavezu, da pruže usluge odgovarajućeg kvaliteta da bi klijent bio zadovoljan i preporučio ih drugim organizacijama, ali takođe često ograničavaju transfer znanja, kako bi ostavili prostora za novu saradnju u budućnosti ako klijent ne bude mogao samostalno da se izbori sa novonastalom situacijom.

U praksi, klijentu najviše odgovara kada su konsultanti fokusirani na obje dimenzije istovremeno, te im pomažu u rješavanju problema, ali ih i uče kako da se sa njima samostalno nose. Ovakav pristup, međutim, obično zahtijeva više finansijskih sredstava, vremena i drugih resursa, koje klijent često nema na raspolaganju, pa je prinuđen da napravi neki kompromis.

Posebni problemi nastaju onda kada ni konsultanti ne sagledavaju realno svoje sposobnosti, kada sebe smatraju većim ekspertima nego što to objektivno jesu ili kada pokušavaju da iskoriste svoje ponekad i ograničene resurse i kapacitete kako bi riješili one probleme sa kojima znaju da se nose, iako organizacija klijent nema potrebu za tim, što se svakako neće završiti pozitivnim ishodom i dovešće u pitanje čitavu saradnju (Witzel, 2015). Zbog toga je faza pregovaranja od suštinskog značaja za obje strane, i treba joj temeljno pristupiti, kako bi se i jedni i drugi uvjerali da će efekti postignutog sporazuma biti u skladu sa obostranim očekivanjima.

U svakom slučaju, glavni motiv za angažovanje konsultanata jeste to što se od njih očekuje da svojim znanjem i iskustvom pomognu u rješavanju konkretnih

problema, odnosno da poslovne rezultate klijenata podignu na viši nivo. Njihova precizna uloga će zavisiti od više faktora, prvenstveno od specifičnosti zadatka. Zbog svega toga je na početku, prilikom ugovaranja usluge, neophodno definisati koji su zapravo zadaci i aktivnosti konsultanta, a šta treba da radi klijent, kakva će biti dinamika realizacije i da li postoji međuzavisnost u njihovim aktivnostima, da li klijent očekuje kompletno rješenje ili samo inpute koji će mu omogućiti da razvije sopstveni model, i tako dalje (Kubr, 2002).

Na ovaj način će se definisati princip rješavanja problema. Kada postoji visok stepen povjerenja, klijent može da da potpunu slobodu konsultantu, ali od njega uvijek zahtijeva stručnost (O'Mahoney & Markham, 2013). Ta sloboda konsultantu daje mogućnost da zadatak riješi na više načina. Ukoliko se radi o opštepoznatim problemima, onda konsultanti mogu da primijene rješenja koja su već koristili na sličnim poslovima, uz izvjestan stepen modifikacije (Baaij, 2013). Interesantno je da ta rješenja ne moraju biti čak ni iz iste industrije, odnosno da je moguće rješenja iz potpuno različitih djelatnosti ponavljati u cilju rješavanja sličnih problema. Pritom je neophodno voditi računa o pravnim aspektima kako se ne bi narušila privatnost klijenata koji ove usluge koriste.

Činjenica je da su mnoge organizacije zahvaljujući savjetima spoljnih stručnjaka uspjele da eliminišu ili umanje probleme sa kojima su se susretale u svakodnevnom poslovanju, a neke su uz njihovu pomoć napravile velike zaokrete u strategiji, i postale veliki i stabilni sistemi. Međutim, efekte konsaltinga je u najvećem broju slučajeva teško precizno izmjeriti. Razlog je jednostavan, i leži u činjenici da se organizacija konstantno nalazi pod uticajem velikog broja različitih faktora koji u međusobnoj interakciji kreiraju ambijent u kom ona posluje. U skladu sa tim, može se reći da je ponekad teško utvrditi da li je do promjena poslovnih performansi došlo upravo zahvaljujući konsultantima, ili je to s druge strane rezultat djelovanja nekih drugih faktora (Phillips, Trotter, & Phillips, 2015). Ovo je naročito značajno ako se ima u vidu da je cijena angažovanja konsultanata često veoma visoka, tako da klijent želi da bude uvjeren da će novac biti uložen na odgovarajući način odnosno da će ovaj vid saradnje zaista dati određene efekte.



Očigledno je da specifičnost problema sa kojima se susreće organizacija kojoj je potrebna pomoć konsultanata direktno definiše i ulogu koju oni treba da imaju prilikom zajedničkog rada na otklanjanju problema i poboljšanju performansi (Stryker, 2011). Tu ulogu, međutim, nije lako precizno odrediti, jer se često dešava da na početku ni sam klijent još uvijek ne zna šta tačno želi, pa je neophodno da konsultanti uz efikasnu komunikaciju, a na osnovu svog iskustva postave pravu dijagnozu, definišu pravac u kom njihovi napori treba da idu i zasluže povjerenje, čime će se stvoriti osnova za uspješnu saradnju koja je cilj i jednim i drugima.

## **2.4 Proces konsaltinga**

Bez obzira na suštinu konsultantskog poduhvata, on uvijek ima složenu strukturu i sastoji se iz više faza i aktivnosti. Konkretno faze zavise od velikog broja faktora, ali u prvom redu od specifičnosti posla i konsultantskog pristupa problemu. Pregledom literature je moguće uočiti da postoje nešto opštiji modeli koji integrišu gledišta više različitih autora, a istovremeno definišu osnovne faze ovog procesa koje je moguće uočiti u praksi. Prema Kubru, one su (Kubr, 2002):

1. Uspostavljanje kontakta i ugovaranje posla;
2. Istraživanje problema i postavljanje dijagnoze;
3. Prikupljanje informacija i razvijanje alternativa - rješenja;
4. Implementacija rješenja;
5. Završetak projekta i evaluacija.

Slično gledište ima i Koli, koji navodi sljedeće faze (Kolli, 2000):

1. Ulazak u posao;
2. Prikupljanje podataka i postavljanje dijagnoze;
3. Razvoj rješenja;
4. Primjena rješenja;
5. Zaključivanje projekta.

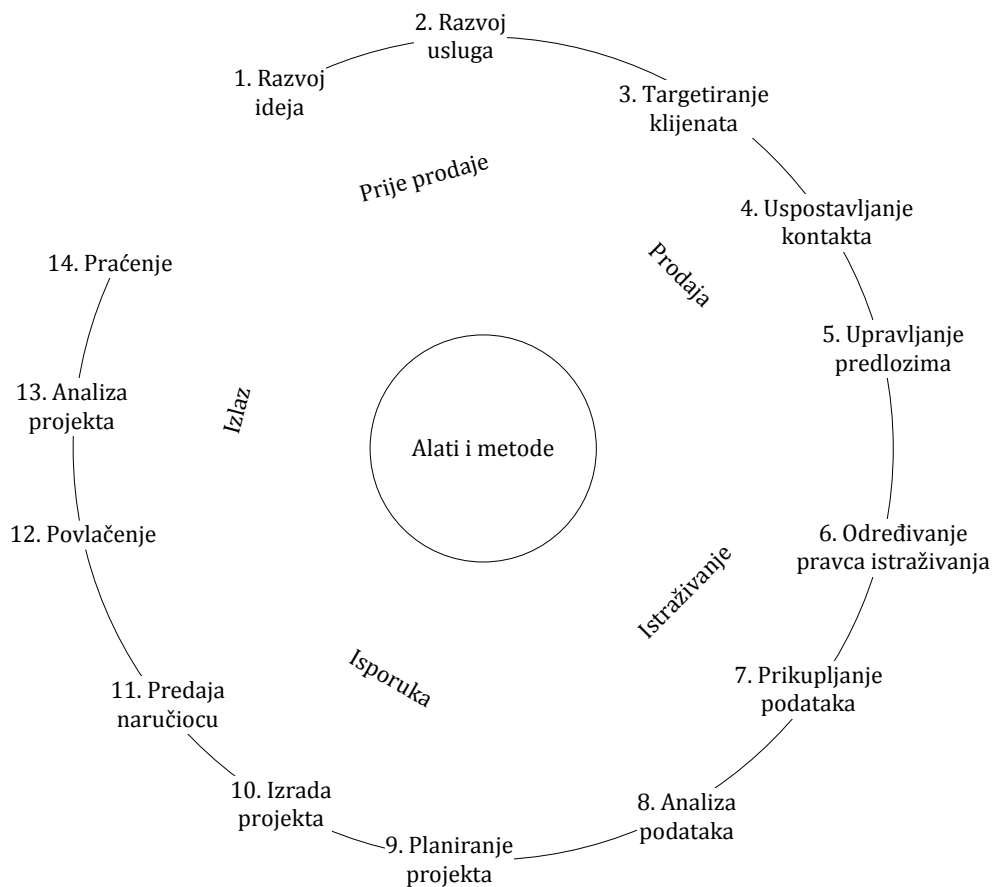
S druge strane, postoje i modeli koji proces konsaltinga posmatraju kroz veći broj nešto konkretnijih aktivnosti. Tako se može reći da se taj proces realizuje kroz sljedeće faze i korake (Stryker, 2011):

1. Prepoznavanje problema;
  - Uočavanje problema od strane klijenta;
  - Donošenje odluke o angažovanju konsultanta;
2. Odabir konsultanata;
  - Upoznavanje klijenata i konsultanata;
  - Kreiranje ponude;
  - Postizanje dogovora o saradnji;
  - Potpisivanje ugovora;
3. Početak saradnje;
  - Upoznavanje konsultanta sa organizacijom;
  - Postavljanje konkretnih ciljeva;
4. Definisiranje problema;
  - Prikupljanje podataka;
  - Identifikovanje faktora koji dovode do problema;
5. Razvoj alternativa;
  - Izrada jednog ili više mogućih rješenja;
  - Definisiranje kriterijuma odabira odgovarajućeg rješenja;
6. Implementacija rješenja;
  - Kreiranje plana implementacije;
  - Prevazilaženje otpora promjenama;
  - Rješavanje konflikata;
7. Nadzor i završetak implementacije;
  - Praćenje implementacije;
  - Predaja kompletne dokumentacije klijentu;
8. Evaluacija i naknadne usluge;
  - Diskusija o rezultatima saradnje;
  - Pružanje dodatnih usluga ukoliko je to dogovoreno.

Iako je ovo prirodan slijed obavljanja navedenih aktivnosti, u praksi može doći i do određenih odstupanja, odnosno do toga da se neki koraci realizuju ranije nego što model predviđa, usljed specifičnosti posla i uticaja drugih faktora. Takođe,

nerijetko se dešava i da se određeni koraci ponavljaju zato što nisu realizovani na pravi način ili zbog toga što su se promijenile okolnosti (Scott B. , 2003).

Proces konsaltinga u širem smislu se može analizirati i kroz prizmu životnog ciklusa konsaltinga. Tada se ovaj problem ne posmatra kroz samo jedan projekat u koji je konsultant uključen, već i kroz niz aktivnosti koje prethode tom projektu, a koje mu omogućavaju da postane konkurentan i da se izbori za svoju poziciju na tržištu.



Slika 13: Životni ciklus konsaltinga (O'Mahoney & Markham, 2013)

Na prethodnoj slici je prikazan model životnog ciklusa konsaltinga koji se sastoji iz 5 faza i 14 koraka koji ih čine. Praksa, međutim, ukazuje na to da nisu svi navedeni koraci prisutni u svakom projektu, kao i to da se ponekad dešava da se neki od njih realizuju uz veoma nizak kvalitet (O'Mahoney & Markham, 2013), što otežava

efikasnu realizaciju projekta i smanjuje mogućnosti ostvarivanja svih postavljenih ciljeva.

#### **2.4.1 Tok konsultantskog projekta**

Iako se prikazani modeli u izvjesnoj mjeri razlikuju, prilikom realizacije konkretnih konsultantskih projekata je moguće uočiti da postoje određene aktivnosti koje je uvijek neophodno obaviti, bez obzira na to da li predstavljaju poseban korak u okviru ovog procesa, ili čine dio neke šire faze.

Generalno, na samom početku procesa fokus nije na detaljima nego na definisanju suštine problema i utvrđivanju kapaciteta neophodnih za njegovo otklanjanje (Kubr, 2002). Konsultant i klijent se upoznaju sa namjerom da utvrde da li mogu da sarađuju i šta bi mogla da bude čija uloga u samom projektu ukoliko do dogovora dođe. Zapravo, tada je ideja da konsultant utvrdi kakav problem ima klijent i da klijent dobije potvrdu da je konsultant u mogućnosti da taj problem riješi. Konsultant mora da pridobije povjerenje klijenta, kako bi ga ovaj zaista i angažovao (Kolli, 2000). U tome mu mogu pomoći reference, odnosno prethodno realizovani slični ili povezani projekti, preporuke koje potiču od klijenata koji su ranije sarađivali sa njim, uslovi koje zahtijeva i slično (Nelson & Economy, 2008). Ipak, najveću ulogu u realizaciji tog cilja ima stručnost i profesionalnost koju konsultant mora da pokaže na uvodnim sastancima, da bi klijent otklonio sve sumnje u vezi sa eventualnim angažovanjem. S obzirom na to što se često konsultanti angažuju po preporuci ili na osnovu ranijih uspjeha, nije rijetka situacija u kojoj je ova faza samo formalnost, pošto klijent ulazi u pregovore sa predrasudom da je taj konsultant baš onaj koji mu je potreban. Ukoliko se na prvim sastancima potvrdi ta pretpostavka, onda se prelazi na sljedeće faze koje su dosta složenije i u kojima je neophodna efikasna interakcija i saradnja na svim nivoima.

Nakon početnih sastanaka i međusobnog upoznavanja, konsultanti i predstavnici organizacije razmatraju ključne elemente projekta na kom treba da sarađuju. Ovi elementi zapravo treba da pomognu u definisanju konkretnih pravaca saradnje i da omogućće učesnicima da prepoznaju očekivanja druge strane. Generalno, u ovoj fazi

je neophodno postići konceptualni dogovor koji se bazira na suštinskim pitanjima koja će projektom biti obuhvaćena, a ona se tiču (Weiss, 2009):

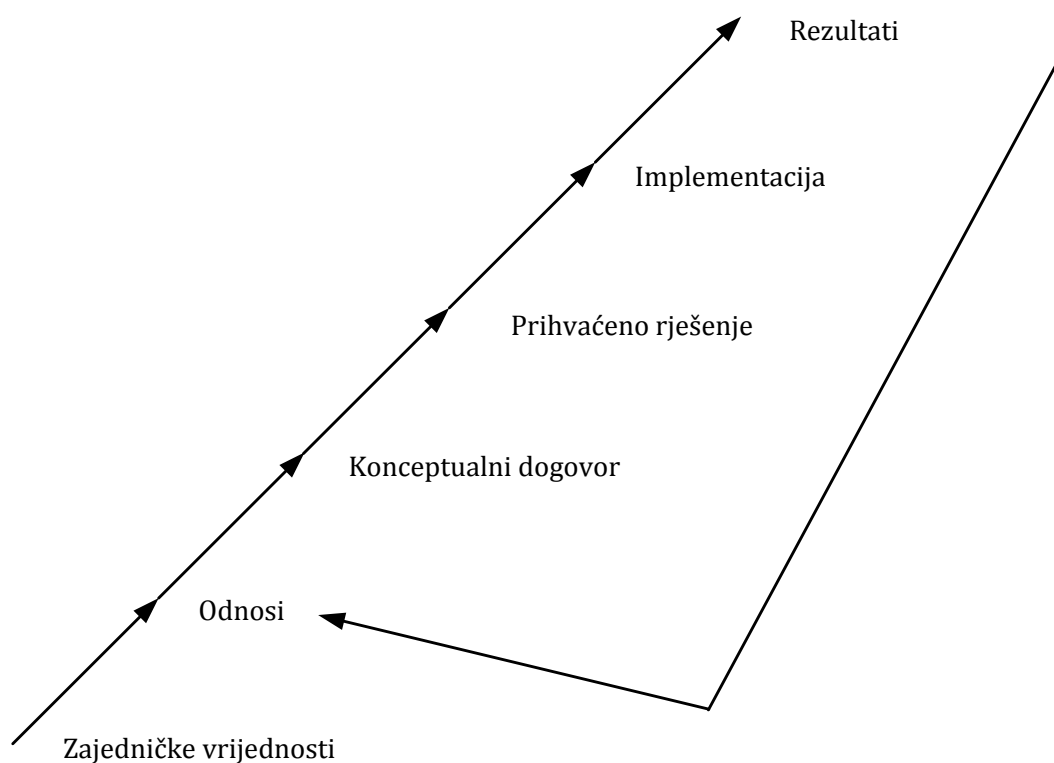
- ciljeva koje treba ostvariti,
- metoda kojima će se mjeriti uspješnost poduhvata, i
- efekata koje će nakon implementacije rješenja klijent osjetiti.

Kao i u svakom procesu, ciljevi su polazna osnova koja treba da usmjeri dalji rad. Ukoliko ciljevi nisu dobro definisani, teško je očekivati da će efekti angažovanja biti na nivou očekivanih. Prilikom formulisanja ciljeva treba poći od problema koji postoje u organizaciji, ili od onih čiji se nastanak može naslutiti u budućnosti. Bitno je naglasiti da u ovoj fazi još uvijek nije riječ o metodologiji koju će konsultanti koristiti u radu na projektu. Ideja je da se ovdje precizno definišu očekivanja organizacije klijenta, kako bi se utvrdilo da li su takvi zahtjevi racionalni i ostvarivi, čime će se izbjeći nerazumijevanje po ključnim pitanjima u kasnijim fazama realizacije projekta.

Efekti koji se očekuju angažovanjem konsultanata mogu biti različiti. Neki od njih veoma brzo postaju uočljivi, dok se na druge čeka izvjesno vrijeme, kako bi implementirane promjene zaživjele i dale određene rezultate (Scott & Barnes, 2011). Ipak, i u takvim situacijama je neophodno uvesti neke kontrolne tačke, koje treba da ukažu na to da li rješenja idu u odgovarajućem pravcu, odnosno da li je potrebno promijeniti pristup i strategiju koju konsultanti koriste (Weiss, 2003). Problem nastaje u činjenici da je veliki broj ciljeva kojima se teži teško kvantifikovati, a samim tim i mjeriti. Zbog toga je potrebno da konsultant i klijent zajednički prepoznaju signale koji mogu da ukažu na kvalitet rješenja, čak i u ranim fazama projekta. Konsultanti će na osnovu prethodnog iskustva moći da predlože neke metode mjerenja uspješnosti, a predstavnici organizacije koja ih je angažovala će pomoći u prilagođavanju tih metoda specifičnostima njihove organizacije.

Konačno, konsultanti i predstavnici klijenta treba zajednički da definišu ukupnu vrijednost čitavog projekta, odnosno da prepoznaju ishode koji se mogu očekivati, a koji prevazilaze konkretne ciljeve o kojima je ranije bilo riječi. Ovdje je zapravo

potrebno kreirati širu sliku o efektima implementacije predloženog rješenja, kako bi se utvrdio uticaj koji će nastati kroz sinergiju svih djelimičnih poboljšanja koja klijent očekuje. U odnosu na prethodno definisane tačke, ovu je najteže odrediti, jer je u velikoj mjeri apstraktna i zavisi od stepena dostizanja pojedinačnih ciljeva. I pored toga, konsultanti koji teže ka tome da budu uspješni moraju da budu sposobni da prepoznaju kolika je stvarna vrijednost projekta za klijenta koji ih je angažovao, da bi znali kako da se postave i na koji način da pristupe izradi rješenja, pri čemu će im ta saznanja biti korisna u budućnosti, kada budu dogovarali cijenu angažovanja na povezanim ili sličnim projektima. Ukoliko naslute da je trenutno angažovanje samo dio niza krupnijih projekata koje klijent planira, oni će pokušati da se kroz nižu cijenu i visok kvalitet dokažu i stvore mogućnosti za angažovanje u nekoj od narednih faza, kada će biti u prilici da višestruko naplate svoje napore zahvaljujući benefitima koje će klijent osjetiti (Katcher, 2010).



Slika 14: Uloga konceptualnog dogovora (Weiss, 2009)

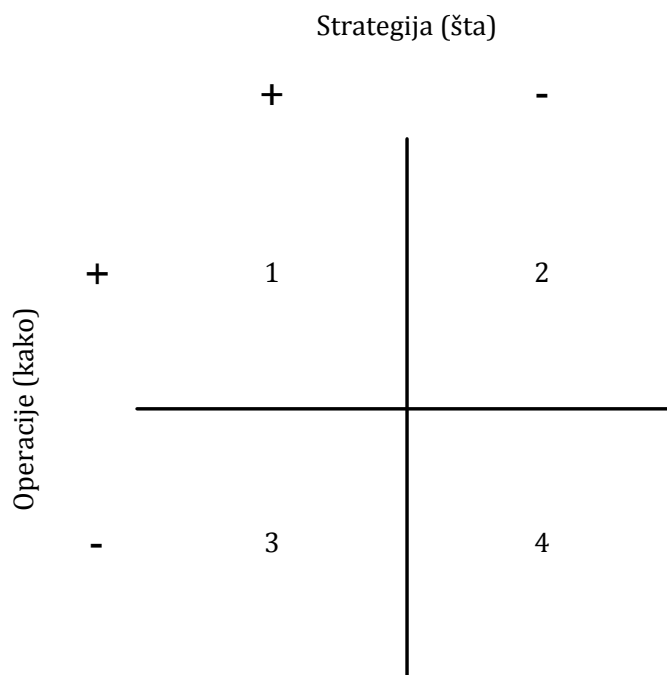
Prema tome, kroz postizanje konceptualnog dogovora se kreiraju uslovi za uspješnu saradnju. Ukoliko se sve tri tačke precizno definišu, konsultantima će biti lakše da se fokusiraju na ono što klijentu stvarno treba. To će voditi ka kreiranju rješenja koja su bazirana na stvarnim problemima i očekivanjima, i koja će biti kontrolisana u svim fazama projektovanja i implementacije, čime će biti usmjerena ka traženim efektima. Ako se pokaže da ta rješenja zaista vode ka željenim rezultatima, odnosi između konsultanata i klijenata će postati jači i stabilniji. Klijent stiče povjerenje time što uviđa da je konsultant dobro prepoznao ključne probleme, a potom i definisao odgovarajući pristup koji mu omogućava da ih umanji ili eliminiše, čime će biti sigurniji i u kvalitet njegovih preporuka, a to će svakako olakšati njihovu implementaciju. Ukoliko rješenja već u ranim fazama dovedu do određenog poboljšanja performansi, klijentu će biti lakše da ih razumije, prihvati i podrži, čak i onda kada sa sobom povlače neke nepopularne mjere, kao što su otpuštanje zaposlenih, smanjivanje plata, ukidanje različitih beneficija, i tako dalje.

Kada do dogovora dođe, onda je neophodno i formalno riješiti pitanje obaveza i očekivanja svih uključenih strana. To se utvrđuje potpisivanjem ugovora koji se najčešće razlikuje u svim projektima, ali postoje neki standardni elementi koje sadrži (Kaye, 1998). Ti elementi obuhvataju spisak grubo ili precizno definisanih koraka i aktivnosti koje će konsultant realizovati kako bi doprinio ostvarenju ciljeva, zatim izlaze koji se očekuju u pojedinačnim fazama ili na kraju projekta, vremenski rok u kome treba predložiti rješenje problema, cijenu po kojoj će konsultant biti angažovan, dinamiku isplate honorara za pružene usluge, obaveze konsultanta u implementaciji rješenja i tako dalje. Ako su ovi elementi dobro i precizno definisani, onda obje strane imaju jasnu sliku o tome šta se očekuje i na koji način angažovanje konsultanta treba da riješi probleme klijenta.

Da bi konsultant mogao da sagleda problem sa prave strane, on mora jasno da utvrdi šta je dovelo do njega, koji faktori utiču na eventualno otklanjanje, da li postoji međuzavisnost tih faktora, i slično. Do rješavanja problema će doći samo ukoliko se prikupe i pravilno obrade relevantni podaci, a veliki dio njih treba da obezbijedi klijent, jer je za njega od suštinske važnosti da se situacija postavi u

pravi kontekst. Ukoliko se više pažnje i vremena posveti prikupljanju podataka, tada se smanjuje mogućnost da se prilikom generisanja rješenja propuste neki relevantni faktori uticaja (Rasiel & Friga, 2002). Podaci koje konsultanti koriste su i kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni podaci dolaze iz odgovarajuće organizacione jedinice klijenta i treba da pokažu trenutno stanje konkretnih parametara relevantnih za projekat, zatim trendove kretanja, povezanost parametara, i tako dalje. S druge strane, kvalitativni podaci omogućavaju da se dobijena slika izoštri, jer predstavljaju stručnu interpretaciju svega onoga do čega konsultanti dođu u toku istraživanja, a što nije brojevima mjerljivo i uporedivo, ali jeste i te kako bitno za sam posao.

Postoji čitav niz tehnika koje konsultantima stoje na raspolaganju i olakšavaju im prikupljanje relevantnih podataka i procjenu zatečenog stanja (Margerison, 2001). Jedna od najjednostavnijih, ali izuzetno efikasnih je prikazana na narednoj slici.



Slika 15: Bazični model promjena (Weiss, 2002)

Korišćenjem modela koji je predstavljen na slici konsultanti uz pomoć menadžmenta organizacije koja ih je angažovala treba da utvrde stanje u kom se ta organizacija trenutno nalazi. U zavisnosti od njene strateške usmjerenosti i



operativne efikasnosti, ona će biti smještena u jedan od prikazana četiri kvadranta. Pritom, jasno je da najveći broj organizacija kojima treba pomoć konsultanata zapravo pripada drugom, trećem ili četvrtom kvadrantu (Weiss, 2002). Kada je trenutna pozicija organizacije određena, onda je lakše utvrditi i čemu treba da teži, odnosno na koji način može da se približi prvom kvadrantu. To praktično znači da ako se ona nalazi u drugom kvadrantu, onda treba raditi na zaokretu po pitanju strategije, a ako je u trećem kvadrantu, onda treba unaprijediti njene operativne sposobnosti. Najteže je raditi sa organizacijama koje se nalaze u četvrtom kvadrantu, s obzirom na to što one imaju problema i sa strategijom i sa načinom obavljanja poslova, pa je potrebno uložiti više napora kako bi se njihova pozicija poboljšala. Valja naglasiti da je pogrešno mišljenje da organizacije koje se nalaze u prvom kvadrantu nemaju potrebu za konsultantskim uslugama. Praksa pokazuje da se i takve organizacije odlučuju za traženje pomoći, i to uglavnom zato što osjećaju sve jači pritisak sa tržišta koji prijete da ugrozi njihovu poziciju, pa čine sve što je u njihovoj moći kako bi je zadržale.

Osim ovog, postoje i drugi sofisticirani alati koje konsultanti mogu da koriste kako bi odredili pravac svoga djelovanja. Oni se baziraju na trenutnom stanju u kom se organizacija nalazi, i željenom stanju koje treba dostići (Freedman & Zackrisson, 2001). Ono što se nalazi između je zapravo suština ekspertize konsultanata, i osnovni razlog zbog kojih ih klijenti angažuju. Prepoznajući specifičnosti u konkretnom slučaju, oni će kreirati rješenje koje treba da ukloni uočene nedostatke i prijetnje, i poboljša poslovne performanse klijenta u skladu sa njegovim očekivanjima, čime će saradnja, na obostrano zadovoljstvo, biti proglašena uspješnom.

Strukturiranje i pravilno razumijevanje prikupljenih podataka je vjerovatno najvažnija aktivnost u samom projektu. Dobri podaci mogu dovesti do lošeg rješenja ukoliko se ne posmatraju kako bi trebalo, a isto tako je uz pomoć adekvatnog pristupa moguće i iz loših podataka izvući neke korisne zaključke (Nelson & Economy, 2008). Zato je važno da se strane učesnice međusobno ne požuruju. Često se događa da konsultanti, naročito ako još uvijek nemaju jasnu sliku o problemu, traže velike količine podataka koje nije lako dobiti ili ih zaposleni

iz raznih razloga nerado daju, tako da se sa te strane stvara veliki pritisak. Međutim, pritisak je i na konsultantima, jer menadžment organizacije klijenta ponekad nema strpljenja i želi da što prije dođe do rješenja ili makar njegove naznake (Kubr, 2002). Ni jedna ni druga situacija nisu dobre, jer unose nervozu i ponekad dovode do paničnih postupaka. Tako je moguće da od zaposlenih iz organizacije konsultant dobije nepotpune podatke ili podatke koji nisu u odgovarajućoj formi, pa su kao takvi neupotrebljivi, a s druge strane, moguće je i da konsultanti daju šturu analizu ili neko rješenje samo da bi klijent vidio da ima pomaka, ali je ono zbog vremenskog pritiska obično nižeg kvaliteta od očekivanog, pa tu može da nastane problem u međusobnom povjerenju i daljoj saradnji. Zbog toga je uvijek dobro pridržavati se rokova koji su na početku definisani, a i svi koji su uključeni u projekat, bilo sa strane konsultanta, bilo sa strane klijenta, moraju biti svjesni svoje uloge i značaja, i raditi u skladu sa onim što se od njih očekuje.

Pronalaženje rješenja korijene ima još u fazi prikupljanja podataka, jer ti podaci zapravo usmjeravaju tok akcija koje konsultanti preduzimaju u cilju kompletiranja ugovorenog posla. Obrada odgovarajućih podataka može baciti novo svjetlo na situaciju i odrediti dalje aktivnosti i postupke. Konsultanti treba da odrede koje promjene je neophodno izvršiti da bi se ostvario cilj, odnosno otklonio problem i njegovi uzroci. Uočeno je da postoji 4 tipa intervencija koje konsultanti mogu da predlože (Kurpius, Fuqua, & Rozecki, 1993), a to su:

- *dijagnostičke intervencije*, koje utvrđuju kako zapravo funkcionišu pojedinci i grupe unutar organizacije, i pronalaze načine za unapređenje tih odnosa;
- *individualne intervencije*, koje pomažu da se pojedinci kroz radionice i seminare što više razviju kako bi se to odrazilo na obavljanje poslova za koje su zaduženi, kao i na rad sa drugim ljudima sa kojima su u interakciji;
- *procesne intervencije*, koje omogućavaju zaposlenima da spoznaju suštinu procesa koji obavljaju u organizaciji, kako bi isti bolje razumjeli, pa čak i unaprijedili ako je to moguće; i

- *strukturalne intervencije*, koje pretpostavljaju da je problem u samoj organizaciji, te da se treba fokusirati na izmjene u njoj kako bi ona postala efikasnija.

U svakom slučaju, svi ovi tipovi su povezani na neki način, pa jedna promjena može lančano da izazove nove, i o tome treba voditi računa, s obzirom na to što je organizacija u kojoj se realizuju predložena rješenja zapravo živ organizam sa dijelovima koji su u neprestanoj interakciji.

Na samom kraju projekta je potrebno izvršiti evaluaciju. Evaluacija je skup postupaka kojima se utvrđuje da li su predložena (i implementirana) rješenja dovela do željenih rezultata, odnosno da li je cilj dostignut i problem uklonjen. U zavisnosti od složenosti posla, nekad je efekte moguće uočiti veoma brzo, ali dosta je češća situacija u kojoj se koristi od primjene predloga vide tek nakon izvjesnog vremena. Ova aktivnost je značajna jer može da ukaže na eventualne propuste i da omogući da se relativno jednostavnim intervencijama i prilagođavanjem ostvare zacrtani ciljevi. Takođe, ona je dobra jer se njome utvrđuje i kako su se konsultant i klijent odnosili prema svojim obavezama u toku realizacije projekta, što na unutrašnjem planu, što u međusobnoj interakciji, da li je bilo nekih propusta i šta treba imati na umu prilikom budućeg angažovanja (Kolli, 2000). U svakom slučaju, iako se evaluaciji često ne posvećuje dovoljno pažnje jer se smatra da je po prirodi stvari najvažniji dio posla već prošao (Davidson, Motamedi, & Raia, 2009), vodeće konsultantske kuće i te kako insistiraju na povratnoj vezi, znajući da to može da ih na više načina unaprijedi i olakša im realizaciju idućih projekata uz rješenja koja će biti bolja time što će više pažnje posvetiti nekim faktorima koje su u konkretnom slučaju nepravedno zapostavili.

Prestanak saradnje je definisan ugovorom, a do njega u praksi dolazi onda kad se obje strane slože da klijent treba sam da nastavi jer je projekat uspješno realizovan, ali događa se da do kraja dođe i onda kada postane jasno da implementacija neće dati željene efekte. Tada je potrebno utvrditi razloge neuspjeha, jer nije pravedno optužiti konsultanta da nije uradio ono što se od njega očekivalo, zato što to ne mora nužno biti njegova krivica. Često uzroci leže u

nerazumijevanju ciljeva ili problema, lošoj saradnji konsultanata i klijenata, kvalitetu podataka koji su prikupljeni, organizacionoj kulturi koja je nefleksibilna i opire se promjenama, i tako dalje. U svakom slučaju, bez obzira na uspjeh konsultantskog poduhvata, ova faza označava prestanak uzajamnih obaveza, ali može ujedno biti i uvod u neke nove zajedničke poslove ukoliko su obje strane zadovoljne projektom čija je realizacija završena (Baaij, 2013).

Treba naglasiti i to da je opisani proces zapravo isti ili vrlo sličan i onda kada se radi o internim, i kada se radi o eksternim konsultantima, kao i da nema velike razlike u sadržaju i strukturi navedenih faza bez obzira na to da li je fokus na manjem ili većem broju aktivnosti i problema (Kurpius, Fuqua, & Rozecki, 1993). Pritom treba imati na umu da fokusiranje na manji broj teškoća omogućava veću posvećenost svakoj od njih, ali valja voditi računa o tome da su one često posljedica djelovanja nekih faktora koji nisu vidljivi ako se problem posmatra izolovano, te ni predložena rješenja neće dati odgovarajuće efekte. Zbog toga se bez obzira na vrstu angažovanja konsultanata ne smije zanemariti nijedna od navedenih faza, i svaku od njih treba realizovati na način koji odgovara konkretnoj situaciji. Time se ne može garantovati uspjeh konsultantskog projekta, ali će se smanjiti izgledi da on na kraju ne da željene efekte.

## **2.5 Vrste konsultantskih ugovora**

Kada dođe do dogovora o prirodi posla koji treba obaviti, konsultanti i klijenti moraju da definišu obaveze i odgovornosti u pogledu projekta na kom treba da saraduju (Erickson, 2009). Ponekad se one zadrže na nivou usmenog dogovora, što, međutim, nije preporučljivo, naročito ukoliko se radi o velikim projektima ili o novim klijentima (Cohen, 2001). U takvim situacijama je izuzetno teško procijeniti pravac u kom će saradnja ići, pa se zbog toga uglavnom potpisuju ugovori, čime i jedna i druga strana stiču određeni vid sigurnosti u pogledu realizacije i krajnjeg ishoda projekta.

U skladu sa tim, dogovori u pisanoj formi omogućavaju precizno definisanje (Fishman, 2014):

- projektnog zadatka,
- uloge spoljnog saradnika, odnosno konsultanta, i
- uslova plaćanja.

S druge strane, iako donose veliki broj koristi i olakšavaju saradnju, treba imati u vidu da oni sa sobom nose i određeni broj negativnih strana. One se najčešće ogledaju u tome što (James, 2001):

- kreiraju distancu između konsultanata i klijenata i dovode do nepovjerenja između njih,
- zahtijevaju dodatno vrijeme i novčane resurse,
- ograničavaju slobodu, jer obavezuju i jedne i druge da se ponašaju u skladu sa onim što u ugovoru piše.

Bez obzira na navedene nedostatke, praksa ukazuje na tendenciju formalizacije sporazuma kroz ovakve ugovore, čime se eliminiše mogućnost da se ranije postignuti dogovor mijenja u toku realizacije projekta (Fishman, 2014). Iako postoji veliki broj različitih vrsta ovakvih ugovora (Kulakowski & Chronister, 2008), svi oni imaju određene zajedničke elemente, i kao takvi treba da daju odgovore na 5 ključnih pitanja, a to su (Cohen, 2001):

- *Ko?* – Koje su sve strane uključene u realizaciju zajedničkog poduhvata?
- *Šta?* – Koje usluge konsultant treba da pruži organizaciji koja ga je angažovala?
- *Gdje?* – Na kojoj lokaciji ili prostoru će projekat biti realizovan?
- *Kad?* – Kada će se projekat realizovati, a kada će biti naplaćen?
- *Koliko?* – Koju nadoknadu će konsultant dobiti za pružanje ekspertskih usluga?

Ugovori između konsultanata i klijenata se baziraju na pravnom sistemu u kome se zaključuju (Fishman, 2014), ali se i suštinski razlikuju i prema interesima uključenih strana. Može se reći da postoji nekoliko osnovnih tipova takvih ugovora, dok ostali predstavljaju njihove varijacije. U tom smislu, bazične kategorije čine (Cohen, 2001):

1. ugovori sa fiksnom cijenom,
2. ugovori bazirani na troškovima,
3. ugovori bazirani na performansama,
4. podsticajni ugovori.

Izbor konkretne vrste ugovora će zavisi od specifičnosti samog projekta, kao i od odgovarajućih procjena uključenih strana.

Ugovori sa fiksnom cijenom podrazumijevaju da konsultanti posao obavljaju za unaprijed definisanu sumu novca od koje nema odstupanja (Manuel, 2011), bez obzira na troškove koji nastaju u toku realizacije ili na krajnje ishode projekta. Ovdje je za njih ključno da dobro procijene kakva je priroda posla i koji su stvarni troškovi koje će imati (Kerzner, 2013), kako se ne bi desilo da zapravo budu na gubitku, ako ti troškovi budu viši od onoga što će oni po ugovoru dobiti. S druge strane, konsultanti koji dobro poznaju posao će biti u prilici da određene troškove snize, što se na kraju može pozitivno odraziti na njihovu zaradu u ovakvim projektima.

Ugovori bazirani na troškovima konsultantima omogućavaju da na stvarni iznos troškova koji su nastali dobiju određenu nadoknadu za svoju ekspertizu, napore i vrijeme koje su uložili (Kelleher Jr, i drugi, 2010). Ovaj tip ugovora, za razliku od prethodnog, očigledno nosi niži nivo finansijskog rizika za konsultante (Cohen, 2001), ali se taj rizik prenosi na klijente, koji se plaše da konsultanti neće voditi računa o resursima koje koriste prilikom izrade rješenja, te da će ukupan iznos koji treba da pokriju biti viši nego što objektivno može da bude. Zbog toga se klijenti sa rezervom odlučuju na ovu vrstu ugovora, i često insistiraju da oni sadrže neki fiksni element, kako bi se zaštitili od eventualnog iracionalnog trošenja.

Ugovori bazirani na performansama su od posebne koristi za klijente, jer ih obavezuju da konsultantima isplate iznos koji zavisi od kvaliteta njihovog rješenja odnosno efekata koji se njime ostvaruju (Battikha, 2006). Oni računaju na to da će konsultanti biti motivisani da pruže rješenje visokog kvaliteta onda kada znaju da njihova zarada zavisi od rezultata koji nastaju njegovom primjenom (Waltz, 2003). Ukoliko ono dovede do značajnog poboljšanja poslovnih performansi klijenta, onda

će i konsultant osjetiti te efekte kroz iznos koji će mu biti isplaćen. Postoje varijacije ovih ugovora, a one se uglavnom baziraju na načinu proračuna zarade konsultanta (Cohen, 2001). Ta zarada može biti fiksna ukoliko efekti nadmaše neku definisanu donju granicu, bez obzira na to koliko su iznad nje, a može biti i varijabilna, jer može da predstavlja određeni procenat finansijskih efekata, bilo da se radi o uštedama ili o povećanju prihoda.

Podsticajni ugovori se takođe zasnivaju na procjeni eventualnih poboljšanja performansi nakon primjene predloženog rješenja. Za razliku od prethodnog tipa, ovi ugovori ne obuhvataju isključivo udio u efektima koji se ostvaruju, nego sadrže i određene fiksne ili varijabilne elemente koji ne zavise od promjene poslovnih performansi. To praktično znači da konsultant dogovara cijenu po kojoj će realizovati projekat, a klijent je dužan da mu nakon realizacije projekta na izvjestan vremenski period isplaćuje i određeni procenat efekata koji se ostvaruju zahvaljujući rješenju koje je on predložio (Kelleher Jr, i drugi, 2010). Ukoliko konsultant smatra da je u mogućnosti da pruži rješenje koje će značajno unaprijediti performanse klijenta, on će pristati i na niži obavezujući iznos u prvoj fazi, jer vjeruje da će upravo zbog unapređenja poslovnih rezultata zaraditi zadovoljavajuću sumu novca. To odgovara i klijentu, jer kroz nižu početnu investiciju smanjuje rizik od ulaganja u poduhvat od koga potencijalno neće imati značajne koristi, a ostatak novca isplaćuje samo onda kada dođe do poboljšanja rezultata, što je u krajnjem slučaju i njemu u interesu.

## **2.6 Širina konsultantskih usluga**

Ono što konsalting izdvaja u odnosu na ostale djelatnosti jeste činjenica da su na neki način konsultanti zapravo plaćeni da uče i da se razvijaju, čime oni postaju još veći stručnjaci, a to im omogućava da steknu i nove klijente (Weiss, 2009). Ovakav ciklus učenja je specifičan, pa se može reći da su znanja konsultanata istovremeno i ulaz i izlaz iz projekata na kojima su oni angažovani (Svensson, 2000), što im pruža priliku da ostvare izuzetne koristi. Ova baza znanja se neprestano širi, jer se oni susreću sa novim situacijama, i predlažu nova rješenja kako bi zadovoljili potrebe klijenata. Ukoliko su u mogućnosti da ta rješenja u određenoj mjeri ponovo

iskoriste i prilagode ih i u nekim narednim situacijama, onda će biti u prilici i da ih više puta naplate. Ove činjenice predstavljaju značajne benefite za konsultantsku praksu, jer motivišu konsultante da traže nove izazove i da rade različite poslove, kako bi stekli mogućnost da se razvijaju i da šire svoje tržište. Ono što je, međutim, za njih ključno prilikom razmatranja eventualnog angažovanja na poslovima koje ranije nisu radili jeste realna i objektivna procjena sopstvenih znanja i kapaciteta. Na taj način oni smanjuju mogućnost nastanka neprijatne situacije u kojoj nisu sposobni da zadovolje potrebe klijenta, iako je dogovor već postignut. To će dovesti do neuspješne saradnje, koja može imati i šire posljedice, s obzirom na to što će narušiti njihov imidž i odbiti druge potencijalne klijente. Zbog toga se smatra da je postepeni prelazak na tek nešto kompleksnije probleme zapravo najbolji način za razvoj konsultanata i pravilo kojeg se generalno treba pridržavati.

Konsultanti se generalno mogu baviti analizom i rješavanjem većeg broja različitih problema, te kao takvi mogu pružati veoma širok spektar stručnih usluga, ali isto tako postoje i oni koji se uglavnom fokusiraju na konkretnu vrstu problema i specijalizuju se za njihovo rješavanje. Generalistima se nazivaju oni koji imaju osnovna znanja koja pokrivaju veći broj veoma različitih disciplina, dok su specijalisti stručnjaci koji imaju velika znanja u manjem broju različitih oblasti (Ferreira & Sah, 2011). Pritom, i specijalisti se međusobno razlikuju u zavisnosti od svog konkretnog usmjerenja, pa se može govoriti o (Harris C. , 2005):

- *funkcionalno orijentisanim specijalistima*, odnosno onima koji se fokusiraju na probleme iz posebne grupe istih ili sličnih poslova kao što su upravljanje ljudskim resursima, marketing, finansije, i tako dalje, i
- *industrijski orijentisanim specijalistima*, odnosno stručnjacima koji se specijalizuju za probleme koji nastaju na nivou određenog dijela privrede ili konkretne industrijske grane, te se kao takvi mogu baviti problemima koji se javljaju u javnom sektoru, privatnom sektoru, poljoprivredi, bankarstvu, i slično.

Imajući to u vidu, generalisti su uglavnom angažovani na manjem broju konsultantskih projekata, za razliku od specijalista koji su u mogućnosti da



rješavaju probleme iz oblasti za koju su stručni za više različitih klijenata istovremeno (Graubner, 2006).

Postoje različita gledišta po pitanju njihovih sposobnosti i kvaliteta usluga koje pružaju. Postoje čak i stavovi da su samo generalisti „pravi“ konsultanti, jer, za razliku od specijalista, pored stručnosti imaju i potrebnu širinu (Kubr, 2002). S druge strane, praksa često prednost daje specijalistima (Kaufman & Woodhead, 2006). Oni imaju mogućnost da se razvijaju u konkretnoj oblasti i da tako u njoj postanu stručniji od generalista, a time i da pruže rješenja višeg kvaliteta, iako postoji opasnost da zbog užeg gledišta neke relevantne faktore neće uzeti u obzir.

Vjerovatno ne postoji pravi odgovor na pitanje da li su bolji jedni ili drugi. Činjenica je da i generalisti i specijalisti imaju brojne prednosti, ali i određene nedostatke, tako da je najbolje kombinovati usluge jednih i drugih kako bi se došlo do najboljih rješenja. Za svakodnevne, operativne probleme, organizacije najčešće angažuju specijaliste, konsultante koji se bave konkretnim aspektima poslovanja, i redovnim savjetima im omogućavaju da te probleme prevaziđu. S druge strane, kada dođe do ozbiljnih problema na nivou čitave organizacije, tada nekoliko specijalista neće moći da spriječi krizu ili da nađe izlaz iz nje, pa je potrebno obratiti se generalistima. Oni će moći da na pravi način uoče i povežu različite negativne pojave u odvojenim procesima, ukazaće na njihovu međuzavisnost i uticaj na performanse organizacije, što će dovesti do efikasnijeg sagledavanja problema, a time i do pronalaska boljeg rješenja.

Treba napomenuti da je moguće, mada u praksi nije često, da konsultanti budu istovremeno i generalisti i specijalisti. To ipak iziskuje preveliki napor i opterećenost, tako da se oni uglavnom opredjeljuju za jedan ili drugi pristup, te kao takvi pružaju usluge svojim klijentima. Takođe, bitno je naglasiti da savremeni trendovi ukazuju na sve veću specijalizaciju konsultanata, s obzirom na usložnjavanje tržišta i pojavu sve kompleksnijih specifičnih problema (Biggs, 2010). U skladu sa tim, pojavljuje se i veći broj oblasti za koje se konsultanti specijalizuju, tako da oni često sarađuju i kombinuju svoja znanja kako bi zajedničkim snagama došli do rješenja koje je klijentu potrebno, što će svima biti

od koristi. Pregledom literature je moguće utvrditi zbog čega se često daje prednost specijalizaciji u određenoj oblasti. Najčešće koristi koje se dobijaju zadržavanjem fokusa su (Katcher, 2010):

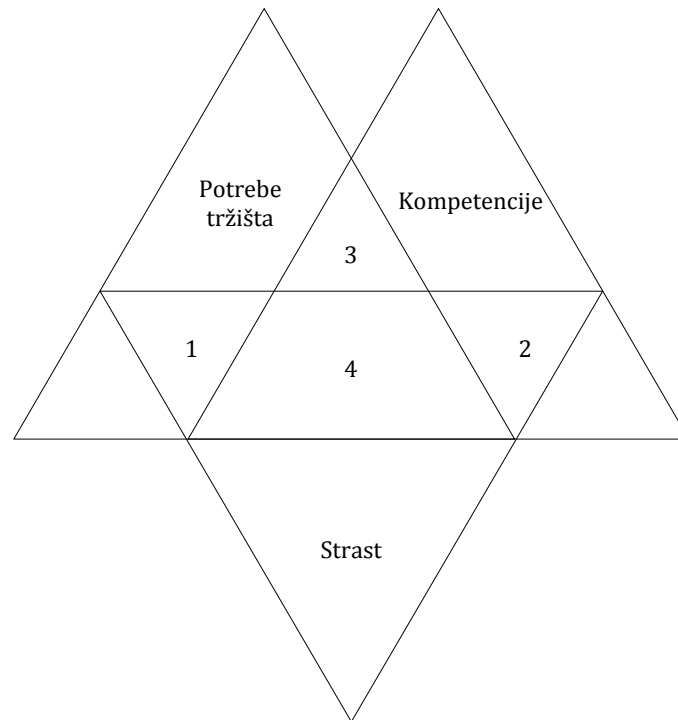
- *Bolja percepcija kod potencijalnih klijenata* – menadžment organizacija koje imaju potrebu za konsaltingom često smatra da su oni konsultanti koji sebe predstavljaju kao stručnjake za širok spektar problema zapravo manje stručni od onih koji se bave isključivo problemima kakvi su prisutni u njihovoj organizaciji;
- *Lakše dogovaranje novih poslova* – u skladu sa prethodnom stavkom, ukoliko konsultant dobro obavlja poslove u određenoj struci, to će se vrlo brzo pročitati i biće mu otvorena vrata i drugih organizacija koje imaju istu vrstu problema;
- *Efikasnije marketinške aktivnosti* – specijalisti znaju na koju grupu potencijalnih korisnika treba da se fokusiraju, i njima kroz promotivne aktivnosti prilagođavaju sopstvenu ponudu;
- *Veće mogućnosti za dogovaranje više cijene angažovanja* – generalno se smatra da su specijalisti stručni u svojoj oblasti, što im ostavlja prostor za bolju pregovaračku poziciju i pružanje usluga po višim cijenama u odnosu na generaliste;
- *Veće mogućnosti za primjenu rješenja koja su već ranije korišćena ili onih koja predstavljaju njihovu modifikaciju* – iako su svi klijenti specifični, postoje neke zajedničke karakteristike problema sa kojima se specijalisti suočavaju, pa oni mogu ponovo pružiti ista ili slična rješenja, a time i više puta naplatiti metodologiju koju su ranije koristili;
- *Lakši razvoj zaposlenih* - specijalisti lakše prenose znanja svojim zaposlenima, koji kroz učešće na većem broju relativno sličnih projekata mogu brže da se razvijaju, čime se kreira dobra baza unutar organizacije;
- *Zadržavane motivacije* – svi ljudi imaju različite preferencije, i više vole da rade u određenim oblastima, što može rezultirati gubitkom motivacije kod onih generalista koji rade na projektima koji nisu iz njihovog primarnog polja interesovanja.

Bez obzira na to da li se radi o specijalistima ili generalistima, za konsultante je ključno da nađu put do klijenata. Da bi konsultant bio prepoznat na tržištu, on mora da ima određene karakteristike koje će ga činiti uspješnim. To prije svega znači da mora da (Weiss, 2011):

1. zna da identifikuje potrebe koje postoje na tržištu, kao i da predvidi u kom pravcu će se te potrebe kretati;
2. posjeduje dovoljno stručnosti kako bi mogao da zadovolji prepoznate potrebe, čime će steći prednost u odnosu na konkurenciju;
3. bude dovoljno strastven kako bi se neprestano borio, tražio dobra rješenja i napredovao čak i onda kada ne ide sve onako kako bi želio.

Ukoliko posjeduje sve ove osobine, on će na neki način stvoriti brend koji će biti prepoznat, pa će i potencijalni klijenti biti zainteresovani za saradnju sa njim. Problemi nastaju onda kada mu neka od ovih karakteristika nedostaje, jer onda neće biti u mogućnosti da se nosi sa svim izazovima koji ga očekuju.

Na narednoj slici je prikazan presjek ovih osobina i problemi koji se mogu očekivati ukoliko neka od njih nedostaje. U polju 1 je prikazana situacija u kojoj konsultanti prepoznaju potrebe sa tržišta, i dovoljno su strastveni i voljni da pokušaju da pronađu rješenja koja se traže, ali nemaju potrebna znanja i stručnost da do njih zaista i dođu, pa kao takvi neće biti privlačni potencijalnim klijentima. Za konsultante koji se nalaze u polju 2 je karakteristično da imaju dovoljno kompetentnosti i strasti da se nose sa različitim problemima, ali uglavnom onima koji nisu previše prisutni na tržištu, te imaju poteškoća sa nalaženjem angažmana.



Slika 16: Zahtjevi koje mora da zadovolji moćan brend (Weiss, 2011)

U polju 3 su konsultanti koji su u stanju da prepoznaju potrebe koje dolaze sa tržišta i imaju kapacitete da ih zadovolje, ali nisu motivisani niti inspirisani da pruže svoj maksimum, a samim tim ni da pronađu rješenja koja su klijentima potrebna. U skladu sa iznesenim, od konsultanata koji žele da budu uspješni se očekuje da nađu svoje mjesto u polju 4, jer samo u interakciji svih navedenih osobina će biti u mogućnosti da na pravi način rade ono što se od njih traži, što će i potencijalni klijenti prepoznati, čime će se stvoriti prostor za njihovo angažovanje.

## 2.7 Aktuelni trendovi u konsaltingu

Upravljački konsalting je posebnu ekspanziju doživio krajem XX vijeka, da bi se konsultantske aktivnosti umanjile u prvim godinama ovog stoljeća, a potom ponovo značajno rastle praktično do pojave svjetske ekonomske krize, kada se situacija na ovom polju stabilizovala. Danas postoji veliki broj konsultantskih firmi koje svoje poslove obavljaju u više država, a među njima je najpoznatija takozvana „velika revizorska četvorka“ koju čine „KPMG“, „PricewaterhouseCoopers“, „Ernst & Young“ i „Deloitte“ (WetFeet, 2008). Interesantno je da su ove firme poslovanje

započele pružanjem konsultantskih usluga na polju računovodstva i revizije, a da su kasnije taj spektar proširile i na upravljački konsalting.

Ukoliko se posmatraju savremeni trendovi, može se reći da se konsultantske organizacije mogu grupisati u nekoliko kategorija, a to su (Kubr, 2002):

- velike multifunkcionalne konsultantske organizacije koje pružaju specijalizovane usluge na više polja;
- konsultantske organizacije specijalizovane za strateške i upravljačke probleme;
- konsultantske organizacije koje se bave informacionim tehnologijama i elektronskim poslovanjem;
- konsultantske organizacije koje se bave pitanjima unapređenja uslova za zaposlene;
- konsultantske organizacije srednje veličine koje se mogu baviti i specijalizovanim i konsaltingom na nivou cijele kompanije;
- male konsultantske organizacije;
- konsultantske organizacije koje čine profesori sa akademskih obrazovnih institucija;
- konsultantske organizacije koje čine predavači u školama menadžmenta i stručnjaci iz prakse;
- organizacije koje se u osnovi bave pružanjem drugih usluga, ali zbog svoje stručnosti se povremeno bave i konsaltingom;
- fleksibilne konsultantske mreže.

Imajući to u vidu, kada se govori o korišćenju konsultantskih usluga, organizacije klijenti na raspolaganju imaju opcije angažovanja (Armbrüster, 2006):

1. *spoljnih konsultanata*, koji mogu pružati usluge (Werr & Linnarsson, 2002):
  - 1.1. privremeno, kako bi riješili konkretan problem klijenta;
  - 1.2. dugoročno, kako bi konstantno usmjeravali organizaciju ka njenim ciljevima; i
2. *internih konsultanata*, koji mogu:

- 2.1. koordinirati napore spoljnih konsultanata u toku realizacije njihovih projekata;
- 2.2. biti stalno zaposleni na pružanju savjeta i pomoći rukovodstvu organizacije po kritičnim pitanjima.

Interesantno je da praksa, naročito u razvijenim zemljama, pokazuje rastući trend angažovanja internih konsultanata (O'Mahoney & Markham, 2013). Njihova zaduženja su različita, ali mahom se odnose na pitanja u vezi sa organizacionom strukturom i njenim razvojem, upravljanjem procesima unutar organizacije, novom tehnologijom i njenom primjenom, razvojem i obukom zaposlenih, i tako dalje. Prednosti od angažovanja internih konsultanata su višestruke (Scott B. , 2003), jer oni veoma dobro poznaju organizaciju iznutra i mogu da u odgovarajućem kontekstu bolje sagledaju probleme koji se pojavljuju. Takođe, kada u organizaciji postoje interni konsultanti, smanjuje se bojazan da će doći do širenja povjerljivih informacija i prenošenja poslovne tajne, a i vrlo je vjerovatno da će njima biti lakše da vode program promjena i realizuju ih na odgovarajući način, ako se ima u vidu da ih zaposleni poznaju i vjeruju im više nego stručnjacima koji dolaze spolja.

Ipak, pored nesumnjivih prednosti koje angažovanje internih konsultanata donosi, činjenica je da za razliku od spoljnih konsultanata oni uglavnom nemaju previše iskustva u različitim situacijama, odnosno njihova znanja i kompetencije su uglavnom ograničeni na određeni broj problema, što generalno može biti veliki nedostatak. Osim toga, postavlja se pitanje njihove objektivnosti, s obzirom na to što zaposlene poznaju i sa njima imaju uspostavljene odnose, te se ponekad teže odlučuju na nepopularne poteze, iako su svjesni da su oni bolje rješenje. Spoljni konsultanti nemaju tu vrstu dilema, te su njihove preporuke uglavnom objektivnije i realnije (Anderson, 2012), ali i praćene većim otporom u organizaciji.

U svakom slučaju, bez obzira na vrstu konsaltinga, valja reći i da se od konsultanata sve manje očekuju samo *preporuke*, a sve više *konkretni rezultati*, tako da se oni više ne posmatraju kao savjetnici, već kao stručnjaci koji treba da obezbijede ostvarivanje ciljeva, pa im se daje veća autonomija i više resursa kako bi oni u tome

i uspjeti. Takođe, i širina njihovog djelovanja se mijenja, pa mjesto upravljačkog konsaltinga preuzima poslovni konsalting (Kubr, 2002), koji organizaciju može da vodi ka potpunoj transformaciji i promjeni portfolija aktivnosti.

### 3 Značaj organizacionog restrukturiranja

S obzirom na burne promjene koje su sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog vijeka doživljavale privrede svih, a naročito razvijenih zemalja, organizacije su bile prinuđene da se mijenjaju kako bi pravovremeno odgovorile na nove izazove, i stekle ili zadržale prednost nad konkurencijom. U skladu sa tim, restrukturiranje je fenomen koji je postao aktuelan krajem XX vijeka, a njegov predmet mogu biti različita područja, pa se tako može govoriti o (Erić & Stošić, 2013):

- strategijskom restrukturiranju,
- finansijskom restrukturiranju,
- organizacionom restrukturiranju,
- vlasničkom restrukturiranju,
- tržišnom restrukturiranju,
- proizvodno-tehnološkom restrukturiranju.

Iako su svi navedeni oblici restrukturiranja u izvjesnoj mjeri povezani, te svaki od njih najčešće dijelom zalazi i u ostale, u samom procesu restrukturiranja im se ne posvećuje jednaka pažnja, odnosno fokus je najčešće na jednom konkretnom obliku. Ovdje će biti riječi o organizacionom restrukturiranju, kao vidu implementacije promjena u strukturi organizacija koje treba da dovedu do povećanja efektivnosti njihovog unutrašnjeg uređenja, koje posljedično vodi ka stabilnijem ostvarenju boljih poslovnih rezultata.

#### 3.1 Organizacija i njeni elementi

Posmatrajući napredak društva i privrede od nastanka ljudskog roda do danas, i imajući u vidu njihov trenutni stepen razvoja i odnose koji su prouzrokovani tim elementima, može se reći da je i termin „organizacija“ evoluirao i mijenjao se prateći promjene koje su obilježavale vjekove koji su za nama. To je pojam koji potiče od starogrčke riječi „organon“ koja je izvorno označavala alat, oruđe ili, generalno, neki instrument za dostizanje postavljenih ciljeva. Takođe, u latinskom jeziku je postojala riječ „organisatio“ koja je označavala uređivanje i sklapanje



dijelova u cjelinu. Danas je ovaj pojam zastupljen u svim modernim jezicima i ima široko značenje, te se može posmatrati na više načina. Tako „organizacija“ može biti (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013):

1. *entitet*, sistem socijalnih elemenata i veza i odnosa između njih;
2. *djelatnost*, skup aktivnosti koje su preduzete kako bi se uspostavile relacije između elemenata objekta, koje će omogućiti efikasno ostvarivanje svrhe njegovog postojanja;
3. *atribut*, rezultat usklađivanja odnosa unutar nekog objekta koji odražava strukturu i njegove dinamičke osobine; i
4. *naučna disciplina*, skup pravila, zakonitosti i metoda čija upotreba treba da obezbijedi skladno oblikovanje i efikasno funkcionisanje objekata.

Ovdje će se organizacija posmatrati kao cjelina koja je sastavljena od elemenata i odnosa između njih, pri čemu se podrazumijeva da ti elementi čine njene gradivne blokove (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Razmatrajući problematiku strukture organizacionih sistema, mnogi autori su pokušali da izdvoje najvažnije među njima, odnosno one koji bi mogli u potpunosti da opišu svaku organizaciju. Zbog toga postoje značajno drugačija gledišta na ovaj problem, te se kao posljedica toga pojavljuju i brojni modeli organizacije koji, međutim, prepoznaju različit broj i sadržaj elemenata organizacije. Ovi modeli nisu egzaktni, već uprošćeno posmatraju organizaciju, ali su korisni jer omogućavaju da se ona posmatra kao skup različitih elemenata koji su u interakciji i na taj način uzrokuju njene rezultate, ponašanje i odnos sa drugim učesnicima na tržištu. Zbog toga nijedan od njih nije apsolutno tačan, ali je istovremeno svaki dovoljno dobar i omogućava da se organizacije bolje razumiju i unaprijede.

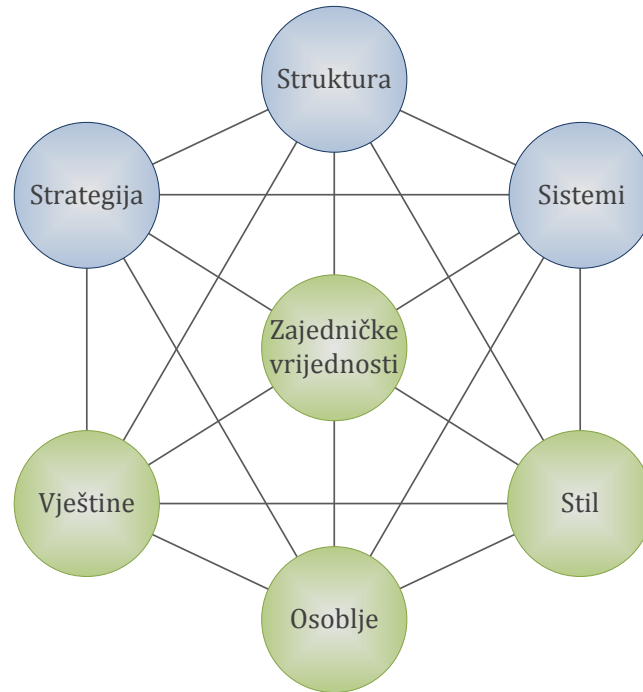
### 3.1.1 „7s“ model

Prije tridesetak godina poznata konsultantska kuća *McKinsey & Company* je sprovela istraživanja sa ciljem da utvrdi faktore koji utiču na organizacionu efektivnost. Ove studije su došle kao posljedica nezadovoljstva načinom planiranja i implementacije organizacionih promjena, i to najviše zbog toga što je u toku

restrukturiranja pažnja uglavnom usmjeravana na organizacionu strukturu, a ostali elementi su ostavljani po strani, tako da ni efekti nisu mogli biti potpuni. Kao jedan od izlaza ovih istraživanja se pojavio model koji bi trebalo da obuhvati sve elemente organizacije i odnose koji postoje među njima. Taj model je nazvan „7s“ zato što je prepoznao 7 bazičnih elemenata čiji nazivi na engleskom jeziku počinju slovom „s“. Osnovni elementi po „7s“ modelu su (Waterman Jr, Peters, & Phillips, 1980):

1. *Struktura* (eng. *Structure*) – način organizovanja i raspodjele autoriteta unutar organizacije;
2. *Strategija* (*Strategy*) - skup aktivnosti koje kompanija planira kako bi stekla konkurentsku prednost;
3. *Sistemi* (*Systems*) – aktivnosti i procedure koje obezbjeđuju da se zadaci i poslovi obavljaju na pravi način;
4. *Osoblje* (*Staff*) – zaposleni u organizaciji i odnosi koji postoje među njima, kao i sistemi nagrađivanja, razvoja, edukacije;
5. *Vještine* (*Skills*) – znanja i sposobnosti koje imaju zaposleni i organizacija kao cjelina;
6. *Stil* (*Style*) – način upravljanja koji je prihvaćen u organizaciji i organizaciona kultura;
7. *Zajedničke vrijednosti* (*Shared values*) – vodeće vrijednosti i stavovi van formalno definisanih okvira.

Autori modela smatraju da svi ovi elementi moraju biti povezani i usklađeni kako bi se dostigla željena efektivnost. Pritom, prva tri elementa se smatraju „tvrdim“ elementima, onima koje je lakše opisati i na koje je lakše djelovati, dok su posljednja četiri elementa „meki“ i pod jačim su uticajem organizacione kulture. Interakcija elemenata u „7s“ modelu je predstavljena sljedećom slikom:



Slika 17: „7s“ model (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013)

Ovaj model se koristi u različitim situacijama sa velikim uspjehom, tako što posmatra navedene elemente i njihov međusobni odnos i povezanost. On je na neki način donio revoluciju u posmatranju problema organizacionog restrukturiranja time što je ukazao na značaj ne samo strukture, već i drugih elemenata koji utiču na rezultate koje organizacija ostvaruje.

### 3.1.2 Daftov model

Ričard Daft takođe posmatra i analizira organizaciju i njene elemente, te smatra da se oni u izvjesnoj mjeri razlikuju od ovih predstavljenih „7s“ modelom. On elemente organizacije naziva dimenzijama i smatra da se mogu grupisati u dvije kategorije. Prvu kategoriju čine takozvane *strukturne dimenzije*, i one su unutrašnje karakteristike organizacije, dok u drugu kategoriju, *kontekstualne dimenzije*, spadaju faktori koji ih zapravo oblikuju (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013).



Slika 18: Strukturalne i kontekstualne dimenzije organizacije po Ričardu Daftu (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013)

Prema Daftovom modelu, strukturne dimenzije organizacije su (Daft, 2010):

1. *Formalizacija* – količina pisanih dokumenata u organizaciji koji određuju načine na koje se aktivnosti obavljaju;
2. *Specijalizacija* – podjela poslova i zadataka između zaposlenih u organizaciji;
3. *Hijerarhija autoriteta* – odnosi nadređenosti i podređenosti unutar organizacije i raspon kontrole rukovodilaca;
4. *Centralizacija* – hijerarhijski nivo i broj ljudi koji učestvuju u donošenju odluka;
5. *Stručnost* – stepen formalnog obrazovanja, i treninzi i razvojni planovi za zaposlene;
6. *Racio zaposlenih* – odnos broja zaposlenih koji pripadaju određenoj relevantnoj kategoriji i ukupnog broja zaposlenih u organizaciji.

Kontekstualne, odnosno dimenzije koje utiču na strukturne su (Daft, 2010):

1. *Veličina organizacije* - najčešće se predstavlja preko broja zaposlenih, mada to ne mora biti jedini pokazatelj ove dimenzije;

2. *Tehnologija* – skup sredstava i način njihove upotrebe u cilju transformacije ulaza u izlaze, i kreiranja vrijednosti za korisnike;
3. *Okruženje* – elementi koji se nalaze van granica organizacionog sistema, ali utiču na njegovo ponašanje;
4. *Ciljevi i strategija* – dugoročne namjere organizacije i planovi na načinu ostvarivanja i njihove realizacije;
5. *Organizaciona kultura* – ključne vrijednosti, vjerovanja i stavovi koji karakterišu organizaciju.

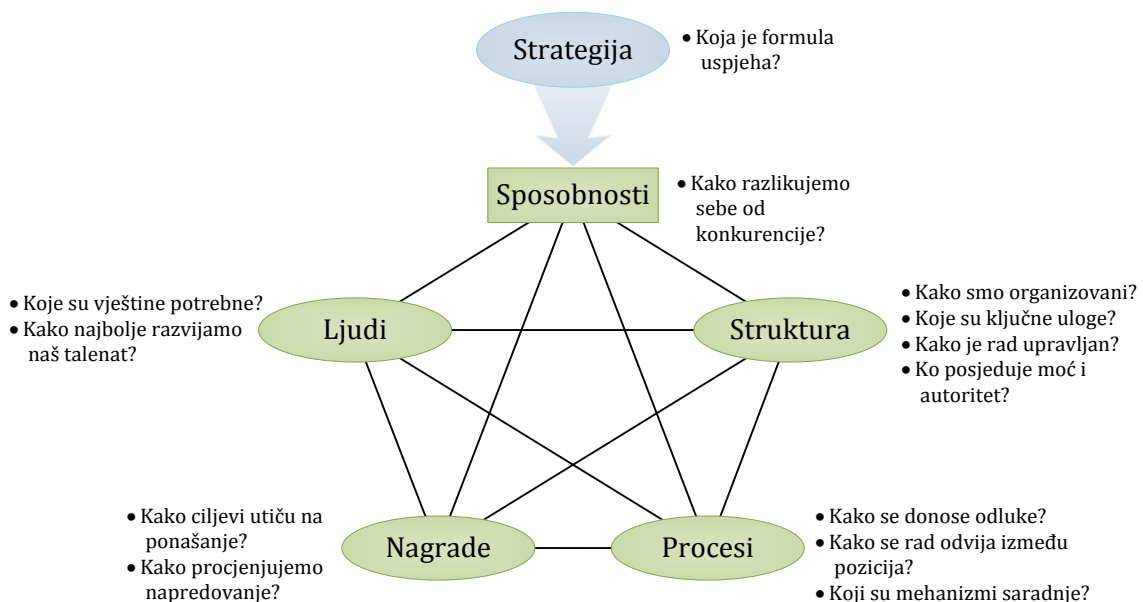
Kao i ostali autori, i Daft ističe značaj međusobne interakcije elemenata organizacije, pri čemu on smatra da se vrijednosti nekih elemenata koje je on prepoznao mogu mjeriti, čime se ovaj model izdvaja od ostalih. Na taj način je moguće analizirati svaku organizaciju, i zahvaljujući kvantifikaciji porediti je sa drugima.

### 3.1.3 Galbrajtov *Star Model*<sup>TM</sup>

Jedan od najsavremenijih pogleda na elemente organizacije daje Galbrajtov *Star Model*<sup>TM</sup> koji je nastao kao rezultat dugogodišnje prakse i velikog broja projekata projektovanja organizacije. Ovaj model je više puta modifikovan i usavršavan, a prema njemu osnovne elemente organizacije čine:

1. *Strategija* – polazni element kojim se definišu pravci djelovanja, osnovni ciljevi organizacije, misija, vizija, a rezultat je sagledavanja šansi i prijetnji iz okruženja i internih snaga i slabosti organizacije;
2. *Sposobnosti* – jedinstvena kombinacija znanja, vještina, kompetencija po kojoj se organizacije međusobno razlikuju, i na osnovu koje se diferenciraju u odnosu na konkurenciju;
3. *Struktura* – broj, tip i odnos između organizacionih jedinica, pri čemu one mogu biti formirane po nekom od kriterijuma funkcija, proizvod, teritorija ili kupac (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013);

4. *Procesi* - niz povezanih aktivnosti koje usmjeravaju informacije kroz organizaciju (Kates & Galbraith, 2007), a tu spadaju operativni i upravljački procesi;
5. *Sistem nagrađivanja* - element koji za cilj ima da utvrdi učinke zaposlenih i da im na osnovu toga odredi nagradu-zaradu, bilo kroz platu, bonuse ili neke druge benefite;
6. *Ljudi* – principi i načini selekcije, regrutacije i razvoja zaposlenih kako bi se stvorili uslovi za uspješnu implementaciju strategije i dostizanje postavljenih ciljeva.



Slika 19: Galbrajtov Star Model™ (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013)

Ovaj model je zbog svoje sveobuhvatnosti veoma primjenljiv i rado korišćen, a zahvaljujući okviru koji postavlja on omogućava brojne koristi, među kojima se naročito ističu to što (Kates & Galbraith, 2007):

- usmjerava odluke ka rješenjima koja su bazirana na strategiji, a ne na trenutnoj situaciji i pojedinačnim zahtjevima;
- pruža mogućnosti razmatranja i poređenja pravaca razvoja, i ukazuje na benefite jedne alternative u odnosu na drugu;

- obezbjeđuje osnovu za uspješnu realizaciju i upravljanje organizacionim promjenama;
- omogućava donosiocima odluka da evaluiraju izlaze, utvrde korijene problema i izvrše potrebna podešavanja prilikom implementacije.

### 3.1.4 Levit-Skotov model

Harold Levit je posmatrao organizaciju iz sociološke perspektive, u pokušaju da utvrdi koji su njeni osnovni elementi. Njegov originalni model prepoznaje četiri gradivna elementa, koja čine takozvani „*organizacioni dijamant*“, a to su (Leavitt, 1965):

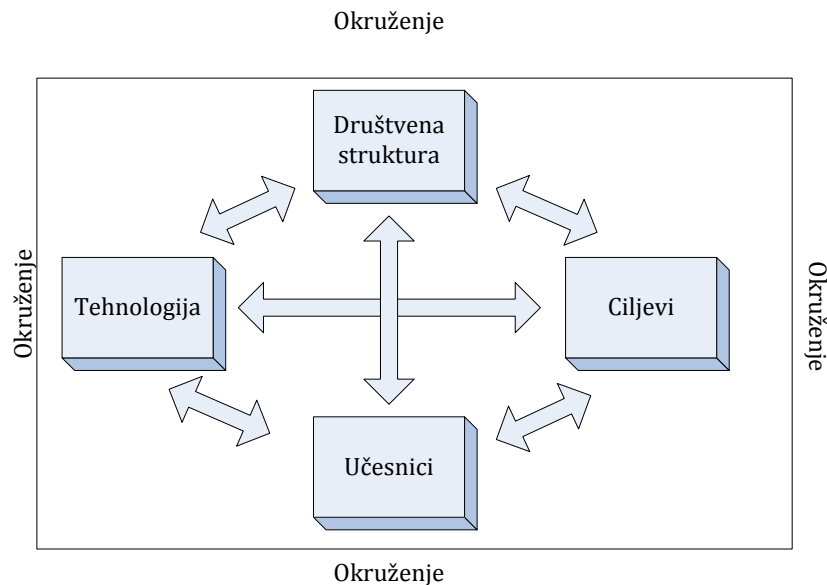
1. *Društvena struktura* – skup stabilnih i razvijenih odnosa koji su se razvili među učesnicima unutar organizacije, pri čemu postoje njena normativna, kulturno-kognitivna i bihevioralna komponenta (Scott R. W., 2003);
2. *Tehnologija* – obuhvata ne samo fizička sredstva koja se koriste prilikom transformacije ulaza u izlaze, već i intelektualne kapacitete i znanja, i u kontekstu organizacije se može posmatrati kroz mjere nepredvidivosti, kompleksnosti i međuzavisnosti (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013);
3. *Ciljevi* – željeni izlazi koje organizacija nastoji da ostvari i koji se postavljaju na različitim nivoima u organizaciji, a njihova funkcija je kognitivna, simbolička, motivaciona, opravdavajuća i evaluaciona;
4. *Učesnici* – ne samo zaposleni u organizaciji, nego svi oni koji doprinose njenom funkcionisanju ili na koje njeno funkcionisanje utiče, te to mogu biti i dobavljači, kupci, druge organizacije i slično.

Ričard Skot je razmatrajući savremene tendencije unaprijedio Levitov model, pa je smatrao da bi u cilju kreiranja tačnije i preciznije slike i konteksta u kome organizacija posluje i razvija se trebalo uključiti i peti element, a to je:

5. *Okruženje* – iako eksterni faktor, smatra se dijelom organizacije ako se ona posmatra kao otvoren sistem, s obzirom na činjenicu da usmjerava

ponašanje organizacije jer ona ne može da postoji nezavisno od drugih, niti sama za sebe.

Levit-Skotov model je prikazan na narednoj slici:



Slika 20: Levit-Skotov model organizacije (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013)

Bez obzira na to da li se posmatra organizacioni dijamant u originalnoj verziji, ili mu se dodaje okruženje kao element koji ga razvija, značaj ovog modela je nesumnjiv, a njegova primjena u praksi veoma rasprostranjena kada se radi o implementaciji organizacionih promjena. Autori ističu da promjena jednog od ovih elemenata izaziva promjene i u ostalim, te o tome treba voditi računa kako bi se dobio sistem koji je zaista efektivan i maksimalno koristi svoje potencijale.

Prema tome, iz iznesenog je jasno da modeli organizacije, iako međusobno različiti, imaju važnu ulogu u analizi i unapređenju organizacija, s obzirom na to što pružaju mogućnost da se one sagledaju iz više različitih uglova, i da se utvrdi koji faktori prvenstveno iznutra najviše utiču na njeno ponašanje i rezultate. Jedan od elemenata koji se pojavljuju u najvećem broju takvih modela jeste i organizaciona struktura, kao osnovni gradivni element svake organizacije, odnosno temelj na koji se oslanjaju ostali elementi, pa će joj ovdje biti posvećena veća pažnja.



### 3.2 Pojam organizacione strukture

Termin „*organizaciona struktura*“ se sastoji iz pojmova koji porijeklo imaju još u antičkom dobu. Dok je o pojmu „organizacija“ već bilo riječi, ovdje valja naglasiti da i „*struktura*“ ima korijene u latinskom jeziku, u riječi „*struere*“ kojom se opisuje izgradnja nekog sistema, pa se pod „*organizacionom strukturom*“ podrazumijevaju činioci, gradivni elementi ili uopšteno sastav organizacije (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Prema Daftu, pojam organizacione strukture obuhvata tri ključne komponente, a to su (Daft, 2010):

1. utvrđivanje formalnih hijerarhijskih odnosa, koji uključuje i broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole u njima;
2. identifikovanje i grupisanje pojedinaca u departmane, a potom i departmana u organizaciju; i
3. dizajniranje sistema koji treba da omogući efektivnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju napora svih departmana.

Daft smatra da prve dvije komponente zapravo definišu vertikalnu strukturu organizacije, dok treća komponenta pomaže u ojačavanju veza i odnosa, kako vertikalno, tako i horizontalno. Može se reći i da su pred organizacionom strukturom 4 izazova, a to su (Aquinas, 2010):

1. dodjela zadataka i odgovornosti kojima se definišu uloge cjelina i zaposlenih pojedinaca;
2. grupisanje radnih mjesta u organizacione jedinice, a zatim i grupisanje organizacionih jedinica na nižem u organizacione jedinice na višem nivou, kako bi se uspostavila hijerarhija u sistemu;
3. pronalaženje mehanizama za vertikalnu koordinaciju, odnosno koordinaciju između različitih nivoa;
4. pronalaženje mehanizama za horizontalnu koordinaciju, odnosno koordinaciju na istom nivou.

Prema tome, može se zaključiti da je organizaciona struktura zapravo formalni sistem zadataka i ovlašćenja koji kontroliše način na koji ljudi obavljaju i

koordiniraju svoje postupke i koriste resurse za ostvarivanje ciljeva organizacije (Jones, 2010), ali i skup načina na koje organizacija dijeli zadatke i ostvaruje koordinaciju njihovog realizovanja (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Galbrajt strukturu posmatra u kontekstu određivanja ponašanja, koja treba da dovedu do izvršenja zadataka, kao i kroz koncepte hijerarhije autoriteta i moći nagrađivanja, dok je za Dankana struktura zapravo šablon interakcija, sa posebnim akcentom na prava i odgovornosti u donošenju odluka (Baligh, 2006).

Organizaciona struktura, s obzirom na navedeno, ima brojne zadatke i funkcije u svakoj organizaciji. Njen značaj je višestruk, pošto ona predstavlja temelje za funkcionisanje unutar i između departmana. Njene najznačajnije funkcije su (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013):

- kreiranje efektivnih veza između zadataka i njihovih izvršilaca, čime se bolje koriste intelektualni resursi, znanja i sposobnosti;
- dostizanje postavljenih ciljeva i rješavanje problema sa kojima se organizacija susreće;
- usklađivanje napora koji ulažu pojedinci i čitavi departmani na dostizanju pojedinačnih ili zajedničkih ciljeva;
- stvaranje uslova za postizanje efektivnih odnosa sa okruženjem i interakciju sa tržišnim segmentima na koje se organizacija fokusira;
- obezbjeđivanje preduslova za promjenu strategije, ukoliko se pokaže da je to potrebno organizaciji;
- pružanje mogućnosti menadžerima na najvišem nivou da planiraju, usmjeravaju i kontrolišu doprinose organizacionih cjelina.

### **3.3 Dimenzije i faktori organizacione strukture**

Organizacionu strukturu čine organizacione cjeline koje se nalaze u određenom hijerarhijskom odnosu (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013), a njen zadatak je da održava red u organizaciji, kroz

uspostavljanje i održavanje veza, odnosa i komunikacionih kanala koji postoje između njenih elemenata.

Mnogi autori su pokušali da utvrde koje su osnovne karakteristike organizacione strukture. Te karakteristike ili dimenzije organizacione strukture su naročito značajne za procese restrukturiranja, s obzirom na činjenicu da se upravo njima posvećuje pažnja i kroz njihovo poboljšanje se pristupa unapređenju čitave organizacije. Zbog kompleksnosti odnosa koji postoje između elemenata koji čine organizaciju smatra se da organizacionu strukturu nije moguće opisati niti projektovati kao jedinstven entitet, već kao skup karakteristika čija usklađenost predstavlja mjeru njenog kvaliteta, jer tako ona potpunije ostvaruje svoje funkcije, postiže stabilnost i upravljivost, smanjuje složenost, pozicionira ljude i stvara jasnu vezu sa okruženjem (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). U skladu sa tim, dimenzije organizacione strukture zapravo predstavljaju mjerljive, promjenljive karakteristike organizacione strukture kojima je moguće utvrditi i opisati stanje elemenata koji je čine, a u osnovi su to (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013):

- specijalizacija,
- departmentalizacija,
- decentralizacija,
- koordinacija, i
- formalizacija.

*Specijalizacija* ili *podjela rada* je dimenzija organizacione strukture čiji se stepen mjeri brojem aktivnosti koje obavlja jedan izvršilac. Ona pokazuje koliko se pojedinci specijalizuju za obavljanje određenog broja aktivnosti kako bi svoje poslove obavljali efikasnije. Stepem podjele rada se razlikuje u različitim industrijama, ali i u okviru istih industrija, jer organizacije koje se bave istom djelatnošću mogu imati značajne razlike u specijalizaciji. Previše izražena specijalizacija dugoročno nije dobra, s obzirom na monotoniju i prateće probleme koje nosi, ali ni slaba specijalizacija nije poželjna, jer to znači da pojedinci obavljaju

širok spektar aktivnosti, a onda ne mogu nijednoj od njih da se posvete na odgovarajući način.

*Departmentalizacija* je na neki način drugi pogled na prethodno opisanu pojavu. Njome se zapravo pojedinci grupišu u organizacione cjeline, a potom se i te organizacione cjeline međusobno uklapaju i prave organizacione cjeline na višem nivou. Unutar svake organizacione jedinice se pojavljuje posebna menadžerska struktura, tako da se departmentalizacijom stvaraju temelji za izgradnju odnosa između rukovodilaca i podređenih u departmanu, ali i između rukovodilaca na različitim nivoima u organizaciji.

*Decentralizacija* predstavlja prenošenje autoriteta i odgovornosti na niže hijerarhijske nivoe, ili njihovu disperziju u okviru istog nivoa, i kao takva se uvijek povezuje sa konceptima upravljanja, a ne izvršavanja, pa predstavlja dopunu specijalizaciji (Dulanović & Jaško, 2005). Stepent decentralizacije zavisi od velikog broja faktora, a u prvom redu od veličine organizacije, s obzirom na to što se sa rastom organizacije smanjuje sposobnost upravljanja iz jednog ili manjeg broja centara.

*Koordinacija* predstavlja integrativnu dimenziju organizacione strukture, jer ona treba da poveže i uskladi zahtjeve koji su pojavom specijalizacije i decentralizacije, pa čak dijelom i departmentalizacije postali složeniji. Ona je uvijek praćena komunikacijom, a može se manifestovati na različite načine, kroz različite mehanizme. Mincberg smatra da se ona može ostvariti na 5 načina, i to (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013):

- *direktnim nadzorom*, kada rukovodilac rad koordinira kroz izdavanje naređenja pojedincima;
- *standardizacijom radnih procesa*, kada analitičari uspostavljaju standardne postupke kojih se treba pridržavati prilikom realizacije aktivnosti;
- *standardizacijom izlaza*, kada analitičari uspostavljaju standarde za mjere funkcionisanja i specifikacije u vezi sa izlazima;
- *standardizacijom vještina*, kada se koordinacija obezbjeđuje upoznavanjem zaposlenih sa neophodnim standardnim znanjima i vještinama;

- *istovremenim prilagođavanjem*, kada pojedinci kroz neformalnu međusobnu komunikaciju koordiniraju svoj rad.

Konačno, *formalizacija* treba da opiše stepen standardizacije dokumentacije ili postupaka koji se pojavljuju i realizuju u organizaciji. Ona je značajna zato što može dovesti do depersonalizovanja izvršenja poslova i olakšanog upravljanja realizacijom zadataka, s obzirom na to što postojanje dokumenata ili pravila koji propisuju redosljed, kvalitet i način na koji se obavljaju različite aktivnosti dovodi do toga da izlaz ne zavisi od ličnih karakteristika i motivacije pojedinaca.

Analiza organizacione strukture po njenim dimenzijama je od suštinske važnosti u procesu organizacionog restrukturiranja, s obzirom na činjenicu da se ono i preduzima kako bi se otklonili nedostaci i potencijalne prijetnje u strukturi, i na taj način stvorili uslovi za dalji organizacioni razvoj. Organizacionim restrukturiranjem se zapravo djeluje na pomenute dimenzije, a treba imati u vidu da promjena bilo koje od njih uglavnom izaziva promjene i u ostalim dimenzijama.

S obzirom na to što ne postoji jedan, univerzalni, model organizacione strukture, očigledno je da prilikom projektovanja organizacije treba obratiti pažnju na ključne faktore koji određuju njen oblik i karakteristike. Pošto je organizacija složen sistem čiji su podsistemi u međusobnoj interakciji i koji i pojedinačno i kao cjelina imaju veze sa okruženjem, može se reći da upravo od prirode tih veza zavisi struktura i dinamika organizacije, ali i da sama organizacija svojim izlazima može na neki način uticati na okruženje (Dulanović & Jaško, 2005). Mincberg navodi da postoje 4 grupe situacionih faktora koji zahtijevaju podešavanje parametara organizacije, a to su (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013):

- starost i veličina,
- tehnički sistem,
- okruženje, i
- moć.

Po Minbergu se ovi faktori kombinuju sa parametrima dizajna organizacije, utiču na njih i formiraju njihov oblik, ali im se i prilagođavaju u zavisnosti od jačine organizacije kroz jedinstveni sistem obostranog uticaja.

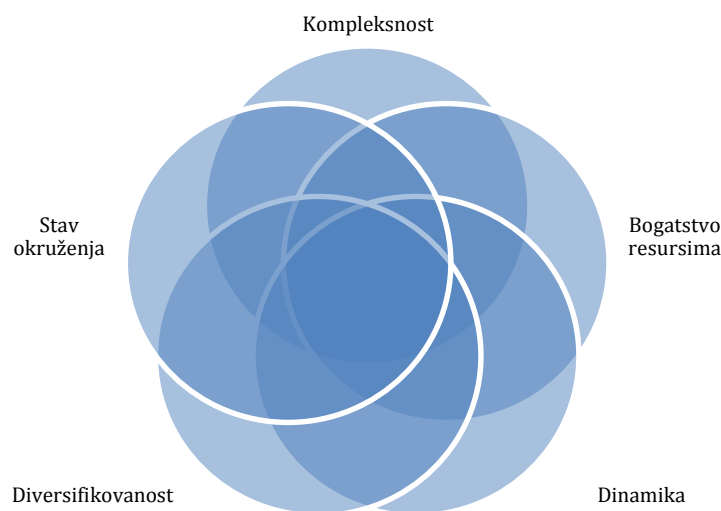
*Starost* organizacije je specifičan faktor koji utiče na njene dimenzije, s obzirom na činjenicu da je u većini mladih organizacija struktura prilično neformalna, uz slabiju razrađenost konkretnih standarda i procedura za obavljanje poslova. Takve organizacije su uglavnom vrlo centralizovane i upravljačka moć se nalazi u rukama pojedinca ili manjeg broja rukovodilaca. Ipak, vremenom se sama struktura organizacije mijenja, naročito ukoliko je dalji razvoj praćen *rastom* organizacije, ali svakako dolazi do povećanja formalizacije čime se uspostavlja stabilniji sistem sa standardizovanim procedurama, koji stvara preduslove za povećanu specijalizaciju. Takođe, ovdje je važno navesti interesantnu činjenicu da se rast organizacije ne manifestuje jednako u svim njenim cjelinama, nego kroz samo neke od njih.

*Tehnologija* kao faktor koji utiče na dimenzije organizacione strukture se najviše odražava na realizaciju i koordinaciju operativnih aktivnosti. S obzirom na kontinuirani i kontinualni razvoj tehnologije, ona utiče na promjenu industrije (Cool, Henderson, & Abate, 2005), i vremenom mijenja i potrebu za brojem i vrstom radne snage u organizacijama. Mnoge aktivnosti postaju automatizovane, čime se najčešće smanjuje potreba za zaposlenima, ili se njihova uloga mijenja, pa oni postaju zaduženi za nadgledanje ili upravljanje tim automatizovanim procesima. Zato se može reći da se uticaj tehnologije neposredno ogleda kroz promjene u specijalizaciji i koordinaciji, mada će posredno izazvati promjene i u decentralizaciji, departmentalizaciji i formalizaciji.

*Organizaciono okruženje* se može definisati kao skup faktora izvan granica organizacionog sistema koji mogu da utiču na način funkcionisanja organizacije i njen pristup resursima i distribuciji izlaza (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Ono se može posmatrati kao šire, odnosno opšte okruženje, koje čine faktori na nivou države i međunarodni faktori i oni imaju jednak uticaj na sve organizacije, ili kao uže, to jest bliže okruženje, koje obuhvata

faktore od direktnog uticaja na konkretnu organizaciju, a to su kupci odnosno korisnici, dobavljači, konkurenti, finansijske institucije i tako dalje. Pritom, okruženje može različito uticati na entitete koji posluju u njemu, s obzirom na činjenicu da ne nude sve industrije jednake mogućnosti za postizanje održive profitabilnosti, niti sve organizacije podjednako koriste te mogućnosti koje su im na raspolaganju (Porter, 2008), ali treba imati u vidu i to da se promjene eksternih faktora mogu donekle predvidjeti s obzirom na to što se one najčešće postepeno odvijaju (Burton, Obel, & DeSanctis, 2011). U skladu sa tim, okruženje ima jak, ali složen uticaj na organizacije, pa se usljed takve kompleksnosti odnosa najčešće posmatra kroz više nivoa, kako bi se utvrdila konkretna veza. Dešavanja u okruženju dovode do neizvjesnosti i nesigurnosti konteksta u kom se poslovanje vrši, i smatra se da se takva situacija zasniva na 5 karakteristika okruženja, a to su (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013):

- kompleksnost (jednostavno ili složeno),
- bogatstvo resursima (bogato ili siromašno),
- dinamika (stabilno ili nestabilno),
- diversifikovanost (homogeno ili heterogeno), i
- stav okruženja (prijateljski ili neprijateljski).



Slika 21: Nivo nesigurnosti koje generiše okruženje (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013)

*Moć* je jedan od ključnih faktora koji se povezuje sa konceptom menadžerskog odlučivanja. Rukovodioci, a naročito oni na višim hijerarhijskim nivoima, zahvaljujući moći imaju mogućnost da donose odluke koje utiču na čitavu organizaciju. Taj uticaj se odražava i na dimenzije organizacione strukture, i to na način koji odgovara menadžmentu. Za menadžere su najpogodnije proste, centralizovane i formalizovane organizacione strukture jer se njima lakše upravlja usljed koncentracije moći u manjem broju centara i relativno predvidivog ponašanja organizacije. Ipak, teško je očekivati da organizacije stvarno budu takve, naročito na duži rok, upravo zato što ih interakcija sa drugim poslovnim subjektima i učesnicima na tržištu izaziva i podstiče da se prilagode sve složenijim zahtjevima, a to izaziva potrese i mijenja njihovu dinamiku.

### **3.4 Razlozi za organizaciono restrukturiranje**

Posmatrajući razvoj društva i privrede kroz istoriju, može se zaključiti da su se organizacije mijenjale zajedno sa promjenama ovih sistema. Iako one postoje praktično koliko i ljudski rod, njihov razvoj je postao naročito dinamičan u posljednjih par vijekova, nakon industrijske revolucije. Prelazak sa zanatske na industrijsku proizvodnju je značajno uticao na dešavanja na tržištu, s obzirom na činjenicu da su potrošači postali osjetno odvojeni od proizvođača (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013), što se odrazilo i na njihovo uređenje. Tada se automatizacijom operativnih aktivnosti pojavila drugačija potreba za radnom snagom, što je izazvalo promjene i u karakteristikama tadašnjih organizacija. Posebno su burna dešavanja na ovom polju u posljednjih stotinak godina, pa su tako na početku prošlog vijeka od krucijalnog značaja za uređenje organizacija bili Tejlorovi principi naučnog upravljanja, potom je do izražaja došlo kreiranje timova unutar organizacionih sistema, a savremene organizacije su projektovane kao globalni poslovni sistemi, pri čemu se predviđa da će one u budućnosti biti sve fleksibilnije (Salas, 2009) usljed zahtjeva koje će im tržište nametnuti.

Zbog stalnog pritiska koji postoji, kako na lokalnim, tako i na globalnim tržištima, sve organizacije su primorane da se adaptiraju novim zahtjevima ne bi li održale i



dalje razvile svoje poslovne aktivnosti. U takvoj neprekidnoj borbi mnoge od njih posustaju i nikad ne uspijevaju da do kraja realizuju svoje potencijale, dok su one koje imaju dovoljno kapaciteta (finansijskih, kadrovskih, tehnoloških) na raspolaganju upornije i istrajnije u namjeri da se prilagode poslovnom okruženju, ali i da na neki način utiču i kreiraju u izvjesnoj mjeri sam ambijent.

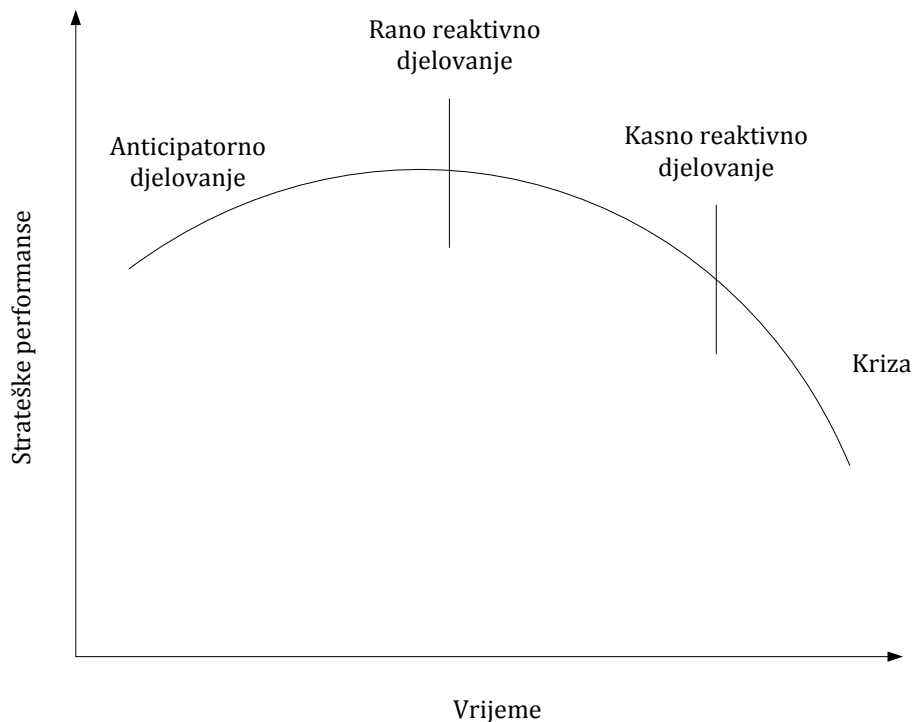
Ipak, često organizacije nisu u stanju da se svakodnevnim, adaptivnim promjenama prilagode situaciji iz okruženja. Ponekad je neophodno napraviti „dublji rez“ kako bi one riješile svoje probleme i stvorile uslove za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata. Do toga dolazi najčešće tek kada menadžment preduzeća prihvati da organizacija ide ka krizi, i potom odluči da primijeni drastične mjere koje treba da dovedu do izlaska iz takve situacije. Činjenica je, međutim, da do krize ne dolazi odjednom, odnosno da ona ima različite faze i oblike u kojima se ispoljava, tako da je moguće prepoznati opasnost na vrijeme i djelovati ranije kako bi efekti bili blaži, a utrošeni resursi manji.

Da bi organizaciono restrukturiranje dalo željene efekte, potrebno je brzo reagovati. Inertnost organizacija i njihova nespremnost da preduzmu odgovarajuće promjene pravovremeno dovodi do još većih problema koje postaje sve teže otkloniti. Najteže je izvršiti restrukturiranje velikih, zrelih organizacija (Kubr, 2002). S obzirom na kompleksnost ovakvih sistema i već ustaljene načine ponašanja, ali i razmišljanja, transformacija u takvim slučajevima iziskuje poseban napor.

Ponekad se dešava da do restrukturiranja dođe i onda kada još uvijek nema pada performansi. Takva situacija je rijetka, ali se bazira na procjeni stručnjaka da će se situacija uskoro promijeniti, i da je zbog toga bolje preventivno djelovati. Menadžment organizacije, međutim, često ne želi da započne taj proces u ovoj fazi s obzirom na to što još uvijek ne prepoznaje eksplicitnu potrebu za njim, ali ponekad i zbog toga što nema dovoljno resursa koji bi obezbijedili pokretanje promjena.

Prava reakcija se uglavnom očekuje onda kada se pojave prvi simptomi u vidu pada određenih performansi. U praksi, ipak, mnoge organizacije ni tada još uvijek

ne reaguju, mahom zato što se nadaju da je taj pad privremen i prolazan. Najčešće manifestacije su pad kvaliteta proizvoda uz povećan broj žalbi potrošača, pad prodaje, probijanje dogovorenih rokova, i tako dalje (Vance, 2010). Takvi poremećaji postaju sve češći i iz ugroženih organizacionih jedinica se prenose kroz čitavi organizacioni sistem. To još uvijek ne znači da je situacija kritična, ali je i te kako znak upozorenja za menadžment da postoje problemi koje ne treba zanemarivati, jer to može dovesti do ozbiljnih posljedica.



Slika 22: Veza između poslovnih performansi i tipa transformacije (Killing, 1997)

Nakon toga, ukoliko se ne preduzmu odgovarajuće mjere, problemi postaju složeniji i njihovo otklanjanje je značajno teže. Oni više nisu slučajni, niti sporadični, nego se javljaju u kontinuitetu, što ukazuje na činjenicu da se ne mogu ignorisati, jer se očigledno neće riješiti ukoliko se ne načine konkretni koraci ka tom cilju. Ovu fazu karakteriše gubitak strpljenja kod stejkholdera, bilo da se radi o dobavljačima, kupcima ili finansijskim institucijama sa kojima organizacija saraduje, što može ugroziti i osnovnu aktivnost kojom se organizacija bavi.

Konačno, ako se ni tada ne prepozna opasnost, doći će do katastrofe. Vremenom se performanse sve više pogoršavaju, i vode ka nastanku krizne situacije. Kada do krize dođe, budućnost organizacije može biti ugrožena. Tada je već svima jasno da je reakcija neophodna, ali se smanjuje prostor za pronalaženje adekvatnih rješenja, pošto je potrebno djelovati brzo i efikasno. Organizacija počinje panično da se ponaša i kratkoročnim akcijama pokušava da premosti probleme, što postaje praktično nemoguće s obzirom na to što su se oni multiplikovali, i pritom svi zahtijevaju ogromnu pažnju, veliku količinu određenih resursa i nameću vremenski pritisak. Dodatni problem je što i najsposobniji zaposleni u toj fazi već traže alternative i napuštaju organizaciju, jer nisu ubijeđeni da će ona opstati. Imajući sve to u vidu, jasno je da je tada ona u veoma teškoj situaciji, a praksa pokazuje da često tek tada menadžment priznaje ozbiljnost problema i svoju nemoć da se sa njima izbori. Mnoge organizacije zbog kasne reakcije na kraju plate previsoku cijenu. Neke ne uspijevaju da otklone uzroke problema, niti da se prilagode novim zahtjevima, i one su osuđene na propast, dok druge pronalaze način da se izvuku i postignu stabilnost, ali uglavnom sa ozbiljnim posljedicama od kojih se dugo oporavljaju.

U skladu sa iznesenim, može se reći da restrukturiranje ima 3 zadatka, a to su (Vance, 2010):

1. uočavanje problema i postavljanje dijagnoze,
2. pronalaženje rješenja i njihova implementacija, i
3. obezbjeđivanje resursa kako bi organizacija preživjela dok efekti restrukturiranja ne dođu do izražaja.

Ovi zadaci su međusobno povezani i ishod realizacije jednog ima direktan uticaj na kvalitet dostizanja sljedećeg. Ono što je za sve zajedničko jeste da im se obično pristupa onda kada postoji pritisak, usljed nedostatka resursa (najčešće finansijskih, mada i drugi mogu biti kritični) ili vremena, što značajno otežava dostizanje ciljeva i time ugrožava budućnost poslovanja.

Smatra se da je organizaciono restrukturiranje način da se kompanija svede na odgovarajuću veličinu, da ona poboljša svoje poslovne procese, efikasno poveže

resurse sa aktivnostima i da stvori preduslove za dalji razvoj (Zilka, 2010). U skladu sa tim, organizaciono restrukturiranje se koristi u sljedećim situacijama (Recardo, 2008):

1. *Kada se promijeni poslovna strategija* – ukoliko organizacija promijeni strategiju kako bi odgovorila na novonastale okolnosti, tada i organizaciona struktura treba da se prilagodi strategiji, odnosno stvori preduslove za njenu realizaciju;
2. *Kada organizacija ostvaruje loše poslovne rezultate* – često se dešava da su loši poslovni rezultati zapravo posljedica loše projektovanih elemenata organizacije ili neusklađenosti između dimenzija organizacione strukture. Tako neka organizaciona jedinica može biti neefikasna zato što je, na primjer, raspon kontrole preveliki, autoritet i odgovornost za veliki broj procesa su dodijeljeni manjem broju rukovodilaca, komunikacija je bez potrebe složena i zahtijeva duge kanale, aktivnosti su previše formalizovane što otežava i usporava njihovu realizaciju, i tako dalje;
3. *Kada organizacija doživljava jak rast* – u situacijama u kojima organizacija doživljava veliku ekspanziju svojih poslovnih aktivnosti, njena organizaciona struktura mora da isprati takav rast. Dotadašnji modeli organizacione strukture postaju nedovoljno dobri i neefikasni jer se mijenja obim i vrsta poslova koji se obavljaju, dolazi do rasta ili povećanja broja organizacionih jedinica, pojavljuje se njihova suborijentacija, a time i koordinacija postaje otežana;
4. *Kada dođe do promjene u upravljačkoj strukturi* – Promjena upravljačke strukture, naročito u kriznim situacijama, sa sobom često donosi i organizacioni redizajn. Novi menadžment se tada vodi pretpostavkom da su loši poslovni rezultati između ostalog i posljedica neefikasnog sistema upravljanja, te na rukovodeće pozicije postavlja nove ljude koji treba da donesu promjene, a te promjene se najlakše realizuju upravo kroz organizaciono restrukturiranje.

### **3.5 Veza organizacionog i drugih oblika restrukturiranja**

Organizaciono restrukturiranje se ne može posmatrati kao poduhvat koji je izolovan od ostalih procesa u organizaciji. Djelovanjem na dimenzije organizacione strukture se utiče i na druge elemente koji su od suštinskog značaja za organizaciju, pa se može reći da je organizaciono restrukturiranje istovremeno i uzrok i posljedica drugih oblika restrukturiranja. Smatra se da se ono najviše preklapa sa stratejskim restrukturiranjem, što i nije čudno ukoliko se ima u vidu da stratejsko restrukturiranje (Erić & Stošić, 2013):

- zahvata više funkcionalnih područja unutar organizacije,
- podrazumijeva proaktivan i interaktivan pristup u namjeri da se prepoznaju izazovi koji slijede, kako bi se pravovremeno i adekvatno odgovorilo na njih;
- izaziva dugoročne posljedice, s obzirom na to što se ne zasniva na odlukama i rješenjima koja su operativnog karaktera, nego na promjeni pristupa poslovanju,
- omogućava povezivanje organizacije sa okruženjem, jer ono zapravo i izaziva reakciju i traži njeno prilagođavanje promjenljivoj situaciji,
- tretira organizaciju kao otvoren sistem tako što zahtijeva transformaciju ulaznih impulsa u odgovarajuće izlaze,
- povezuje sve aktivnosti organizacije sa raspoloživim kapacitetima i resursima, s obzirom na činjenicu da su oni osnova, ali i ograničavajući faktor u projektovanju i planiranju promjena,
- izaziva promjene u strukturi kako bi zaposleni bili u mogućnosti da isprate nova rješenja, čime se direktno izazivaju i organizacione promjene,
- ima jak uticaj na veliki broj stejkholdera, i nosi određenu dozu nesigurnosti u pogledu njihove pozicije nakon implementacije promjena, pri čemu je ključna uloga top menadžmenta koji treba da obezbijedi uslove da se principi na kojima se zaokret planira usvoje u organizaciji (Alkhafaji, 2001),
- predstavlja bazu za donošenje operativnih odluka, jer one proizilaze iz strateškog opredjeljenja.

Imajući u vidu navedene karakteristike, može se uočiti jaka veza između strategijskog i organizacionog restrukturiranja. Organizacione promjene će uticati na povećanje posvećenosti zaposlenih, smanjenje gubitaka, podizanje efikasnosti i unapređenje komunikacije (Zu, 2008), a to će predstavljati i osnovu i sredstvo koje treba da obezbijedi da strategijski zaokret zaživi i da predviđene efekte. Novi strateški pravac će podrazumijevati izmjene u načinu razmišljanja zaposlenih, ali i u svakodnevnom izvršenju operativnih aktivnosti. Ciljevi kojima oni teže se mijenjaju, što može dovesti do drugačije podjele rada, preraspodjele autoriteta i odgovornosti, formiranja novih organizacionih jedinica, drugačijih metoda koordinacije, kao i do standardizacije postupaka koji treba da dovedu do uspješne realizacije poslova. Na taj način će organizacija pokušati da se prilagodi novim zahtjevima i da poboljša poslovne performanse.

Međutim, nije samo strategijsko restrukturiranje usko povezano sa organizacionim, jer i mnogi drugi oblici takođe zahtijevaju korjenite organizacione promjene. Tipičan primjer je vlasničko restrukturiranje, koje je u posljednjih par decenija naročito u zemljama u tranziciji, ali i u razvijenim ekonomijama realizovano kroz procese privatizacije. Od privatizacije se očekuje da otkloni nedostatke u funkcionisanju državnih preduzeća, s obzirom na pasivnost koja se često može sresti u njima. To je takođe način da se privuče strani kapital, time što multinacionalne kompanije vide šansu u investiranju u preduzeća iz nerazvijenih privreda, što sa sobom nosi visoku dozu rizika, ali može dovesti i do značajnih benefita u budućnosti ukoliko se tržište bude razvijalo u željenom pravcu. Takođe, vlasničko restrukturiranje obuhvata i poslove u kojima se kompanije integrišu i zajednički nastupaju na tržištu, kao i prodaje dijelova kompanija koji ne funkcionišu u skladu sa očekivanjima. Popularni oblici integracija koji se sreću u praksi su merdžeri i akvizicije. Motivi za merdžere i akvizicije su različiti, ali se uglavnom svode na diversifikaciju poslovanja, ostvarivanje sinergije spajanjem sa drugim kompanijama ili brže ostvarenje rezultata nego što bi to bilo kroz interni razvoj. Međutim, oni mogu biti i finansijske prirode, onda kada se procijeni da je vrijednost ciljne kompanije potcijenjena, odnosno kada se očekuje da će ona rasti u

budućnosti (Gaughan, 2010). U tim situacijama organizacije kupci žele da iskoriste priliku i da ostvare finansijske benefite kada se taj rast desi.

U skladu sa tim, u ovakvim sporazumima se može govoriti o operativnom i finansijskom restrukturiranju. Operativno restrukturiranje se tiče kupovine odnosno prodaje kompanije ili nekog njenog dijela, ali i daunsajzinga koji obezbjeđuje napuštanje pravca poslovanja koji ne daje dobre rezultate. Finansijsko restrukturiranje, s druge strane, organizacije preuzimaju kako bi upravljale dugovima i promijenile strukturu kapitala (DePamphilis, 2009). Njime se mijenja vrijednost organizacije, jer dovodi do niza efekata, od kojih se najznačajniji tiču (Erić & Stošić, 2013):

- promjena poreskih uslova,
- promjene rizika,
- dvosmjernog prenosa vrijednosti između organizacije i povjerilaca.

Iskustvo pokazuje da je stabilnost finansijske strukture ključna za dugoročni razvoj organizacije. Ona se bazira na postavljenoj strategiji, i predstavlja sredstvo koje podržava njenu implementaciju (Donaldson, 1994), a s druge strane, promjene u toj strukturi izazivaju i promjene u načinu upravljanja (Jostarndt, 2007), pa se na taj način stvara ciklus koji se, očigledno, u velikoj mjeri bazira i na organizacionim promjenama.

Imajući u vidu izneseno, jasno je da je u praksi teško odvojiti različite forme restrukturiranja. Jedan oblik često sa sobom povlači i druge, čime se oni dopunjuju sa ciljem da se performanse organizacije poboljšaju. Zbog toga je prilikom projektovanja plana restrukturiranja neophodno obratiti pažnju na sve ključne elemente koji će uticati na implementaciju novog rješenja, ili će njime biti obuhvaćeni. Organizacija ne smije sebi da dozvoli da nedovoljno dobrom procjenom svih impulsa na ulazu, odnosno svih potencijalnih efekata na izlazu procesa restrukturiranja dovede u pitanje kvalitet same transformacije, što iziskuje potrebu za stručnjacima koji će imati važnu ulogu, jer oni svojim znanjima i iskustvom treba da prepoznaju sve kritične faktore i da im prilikom traženja

odgovarajućeg rješenja posvete neophodnu pažnju, čime bi stvorili uslove za uspješnost čitavog projekta.

### 3.6 Određivanje pravca restrukturiranja

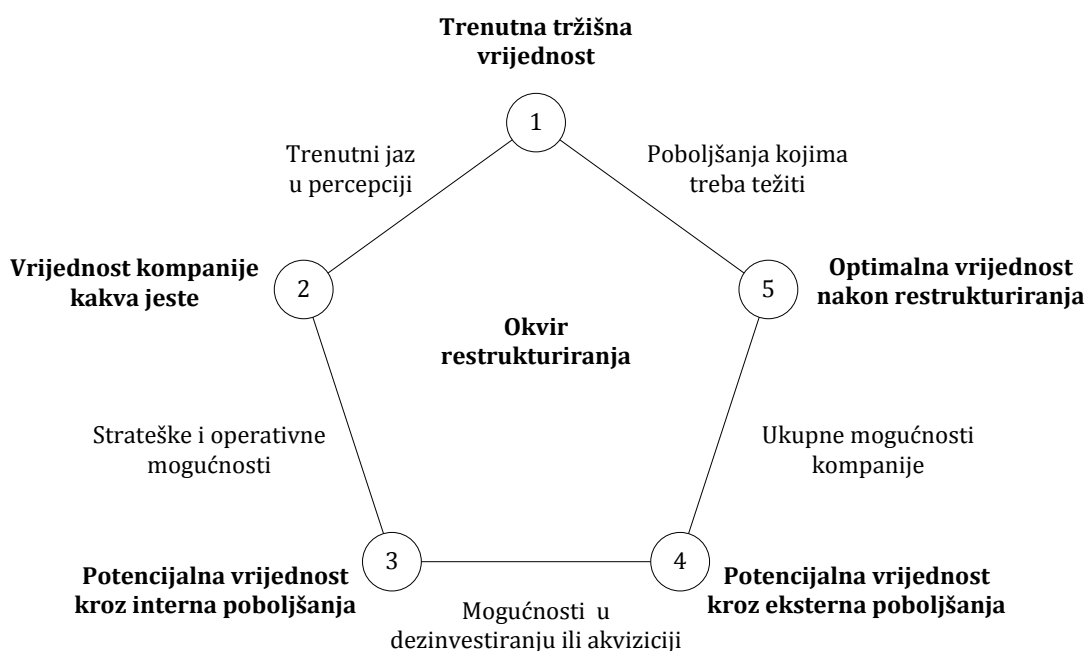
Kada je riječ o određivanju pravca restrukturiranja, onda istovremeno treba imati na umu interne kapacitete kojima organizacija raspolaže i eksterne prilike koje olakšavaju ili otežavaju moguće unapređenje cjelokupnog poslovanja. Organizacija mora objektivno da sagleda sve mogućnosti, a onda da odabere sredstva koja će joj omogućiti da na najefikasniji način poveća svoju vrijednost.

Jedan od veoma popularnih alata koji omogućavaju identifikovanje potencijala koje organizacija može da iskoristi je MekKinsijev „pentagon restrukturiranja“. Ovaj model nudi sistematski pristup analizi mogućnosti za povećanje tržišne vrijednosti organizacije kroz proces korporativnog restrukturiranja (Grant, 2010), i sastoji se iz pet faza (Copeland, Koller, & Murrin, 1994):

1. *Trenutna tržišna vrijednost organizacije* – predstavlja polaznu osnovu, određuje se na osnovu vrijednosti kapitala i duga kojima organizacija raspolaže (Grant, 2010), i može se razlikovati od percepcije o vrijednosti koju ima menadžment organizacije, do čega najčešće dolazi zbog neobjektivnog sagledavanja realnosti ili kašnjenja u protoku informacija (Doyle, 2009);
2. *Vrijednost organizacije kakva zaista jeste* – definiše način na koji je organizacija stekla vrijednost koju ima, kao i njene najviše i najmanje vrijedne poslove i aktivnosti, pri čemu se smatra da se ova vrijednost može povećati kroz djelovanje na percepciju spoljnih stejkholdera o perspektivi u budućnosti (Grant, 2010);
3. *Potencijalna vrijednost kroz interna poboljšanja* – predstavlja mogućnost povećanja vrijednosti kroz strateška i operativna unapređenja, kojima se resursi i kapaciteti koje organizacija ima na raspolaganju bolje i racionalnije koriste;



4. *Potencijalna vrijednost kroz eksterna poboljšanja* – uključuje razmatranje promjene poslovnog portfolija kojim organizacija raspolaže, što se može realizovati kroz dezinvestiranje ili akvizicije koje treba da dovedu do značajnih finansijskih i operativnih efekata;
5. *Optimum vrijednosti nakon restrukturiranja* – u posljednjem koraku se razmatraju ukupni potencijali razvoja organizacije koji se mogu ostvariti kroz prethodno navedene faze, a potom se određuje razlika u odnosu na trenutnu tržišnu vrijednost i definišu konkretni ciljevi i pravci djelovanja koji treba da omoguće da se ta optimalna vrijednost zaista i dostigne.



Slika 23: MekKinsijev pentagon restrukturiranja (Copeland, Koller, & Murrin, 1994)

MekKinsijev okvir restrukturiranja na ovaj način integriše internu i eksternu percepciju svih potencijala razvoja, i omogućava organizaciji da jasno definiše čemu treba da teži kroz proces restrukturiranja. U idealnom slučaju će ona iskoristiti sve prepoznate potencijale i doći do maksimalne moguće vrijednosti u datoj situaciji, ali čak i ukoliko se to ne desi, ona kroz parcijalna poboljšanja koja se prepoznaju i iskoriste u bilo kojoj od ovih faza može da ostvari značajne benefite i poveća svoju vrijednost na tržištu.

### **3.7 Vrste organizacionih promjena**

Dosadašnja razmatranja ukazuju na to da organizaciono restrukturiranje podrazumijeva izmjene u organizacionoj strukturi, strategiji i/ili poziciji, te sa sobom nosi značajne organizacione promjene (Erić & Stošić, 2013). Pritom, organizaciona promjena je zapravo svaka promjena u organizacionom sistemu kojom se postiže viši nivo efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja, uključujući i standarde i metode njihovog mjerenja (Dulanović & Jaško, 2005). Ona donosi promjene strategije, strukture i prakse (Falk, 2005), složena je i višedimenzionalna (Janićijević, 2011), može da se odnosi na bilo koji dio organizacije, te se tako organizacionim promjenama smatraju i promjene u (Kubr, 2002):

- vlasničkoj strukturi,
- prirodi posla kojim se organizacija bavi,
- pravnim aspektima uređenja organizacije,
- izvorima finansiranja,
- udruživanju sa partnerima,
- proizvodima i uslugama,
- tehnologiji koja se koristi,
- organizacionoj kulturi,
- stilu upravljanja,
- strategiji organizacije,
- kompetencijama i znanjima zaposlenih,
- odnosima sa drugim učesnicima,
- performansama.

Ipak, s obzirom na širinu obuhvata pojma organizacionih promjena, jasno je da se one nejednako manifestuju, i kao takve imaju nejednak uticaj na samu organizaciju. Usljed toga, neophodno je izvršiti klasifikaciju ovih fenomena, kako bi se ta interakcija sagledala na odgovarajući način. Kada je riječ o prirodi promjena, kao i razlozima zbog kojih se preduzimaju, onda se one mogu posmatrati kroz 4 dimenzije, te mogu biti definisane kao (Seo, Putnam, & Bartunek, 2004):

1. *Promjene sa negativnim ili pozitivnim fokusom* – negativni fokus promjena podrazumijeva nastojanje da se njima otklone ili bar umanje problemi sa kojima se organizacija susreće, dok pozitivni fokus za cilj ima kreiranje novih šansi u poslovnom ambijentu;
2. *Neprekidne ili trenutne promjene* - iako se ponekad čini da su promjene samo trenutne i da za cilj imaju uklanjanje vidljivih poteškoća koji se pojavljuju, ponekad su one dio krupnijeg transformacionog procesa koji se odvija unutar organizacije i koji treba da dovede do dugoročnog zaokreta;
3. *Proaktivne ili reaktivne promjene* – proaktivne promjene se preduzimaju prije nego što se problemi pojave, kako bi se njihov nastanak spriječio, dok se reaktivne promjene realizuju onda kada je problem već očigledan, što ponekad može biti kasno;
4. *Otvorene ili zatvorene promjene* – zaposleni će lakše prihvatiti neophodnost promjena ako i sami učestvuju u njihovom planiranju i implementaciji, ali u praksi je često diskutabilno pitanje mjere do koje je njihova participacija poželjna.

Slično, višekriterijumski pristup klasifikaciji organizacionih promjena prilazi sa nekoliko strana, te je moguće kombinovati više različitih aspekata sa kojih se određena promjena posmatra, i na taj način steći pravu sliku o njenoj suštini.

1. U zavisnosti od prirode i načina nastanka mogu se razlikovati *planirane* i *neplanirane* organizacione promjene. Planirane promjene zapravo podrazumijevaju blag prelaz iz prethodnog u sljedeće stanje, i obično ne nose velike potrese, jer treba da obezbijede kontinuitet strategije i njenu adaptaciju promjenama u okruženju (Dulanović & Jaško, 2005). Neplanirane promjene se drugačije nazivaju *hitnim* promjenama, i najčešće su usmjerene na dostizanje kratkoročnih ciljeva, usljed nekog iznenadnog podsticaja, te u odnosu na planirane promjene imaju viši prioritet. One treba da obezbijede uslove za dugoročnu realizaciju planiranih promjena.
2. S obzirom na orijentaciju intervencija koje se realizuju razlikuju se *strukturne, tehnološke i biheviorističke* promjene. Strukturne promjene su usmjerene na dimenzije organizacione strukture, odnosno na promjene u

zadacima i poslovima koji se obavljaju na radnom mjestu, u strukturi i odnosu organizacionih jedinica, u raspodjeli autoriteta i odgovornosti, u načinu povezivanja i usaglašavanja organizacionih jedinica, u standardizovanosti postupaka i dokumentacije, i tako dalje. Tehnološke promjene, s druge strane, predstavljaju iskorak ka primjeni novih i savremenih dostignuća kako bi se poslovi obavljali efikasnije, sa manjim utroškom resursa. Konačno, biheviorističke promjene se fokusiraju na zaposlene u organizaciji, sa ciljem da se njihovo znanje unaprijedi, a ponašanje promijeni ili uskladi kako bi njihov doprinos realizaciji ciljeva organizacije bio još veći.

3. Prema ulozi koju zaposleni imaju u njihovom planiranju, promjene mogu biti *nametnute*, *participativne* i *kompromisne*. Nametnute promjene su one promjene koje su pokrenute bez uključivanja zaposlenih, dok su participativne promjene one za koje su konsultovani i zaposleni van menadžerske strukture, i smatra se da su one danas u sve većem zamahu (Kubr, 2002), pri čemu postoje različiti stepeni i nivoi uključivanja zaposlenih u njihovo planiranje. Kompromisne promjene u osnovi imaju pregovaranje između menadžmenta i zaposlenih, pa se pokreću tek nakon usaglašavanja i eventualnog korigovanja zahtjeva.
4. Nivo na koji se promjene odnose može biti *individualni*, *grupni* ili *organizacioni*. Do ove klasifikacije dolazi zato što se poboljšanja rezultata mogu postići i ukoliko se stavi akcenat na razvoj pojedinaca, ali i ako je u fokusu neka grupa zaposlenih ili čitava organizacija, a s obzirom na suštinsku razliku ovih pojava oblika promjena, potrebno im je pristupiti na različite načine. Promjene koje su usmjerene na pojedinca su najčešće povezane sa usavršavanjem njegovog znanja ili sposobnosti, na grupnom nivou se mijenjaju odnosi u timovima, kao i modalitet odlučivanja, dok promjene na organizacionom nivou podrazumijevaju modifikacije kroz organizacionu transformaciju, reinženjering ili *Total Quality Management* (Dulanović & Jaško, 2005).
5. Imajući u vidu razlike između postojećeg i budućeg stanja faktora koji se mijenja, postoje *inkrementalne* i *strategijske* promjene. Promjene koje ne

donose veliko odstupanje i u čijoj osnovi su podešavanje i adaptacija su inkrementalne promjene. One se najčešće odvijaju u kontinuitetu, kako organizacija ne bi izgubila korak sa okruženjem i kako bi zadržala internu konzistentnost. Strategijske promjene su, s druge strane, korjenite, sa osobinama radikalnog prelaza iz jednog u drugo stanje. One, kao takve, donose velike potrese u organizaciju, i njihov ishod je neizvjesniji u odnosu na rezultate koje treba da donesu inkrementalne promjene, ali su nekad neophodne, jer je budućnost organizacije postala upitna, pa je potrebno napraviti zaokret.

S obzirom na karakter organizacionog restrukturiranja, bitno je naglasiti razliku između kontinualnih i diskontinualnih promjena. Kontinualne promjene imaju slabiji intenzitet, inkrementalne su, parcijalne i evolutivne, pa kao takve predstavljaju osnovu organizacionog razvoja, dok su diskontinualne promjene krupne, brze, sa radikalnim i revolucionarnim karakterom, odnosno označavaju organizacionu transformaciju (Erić & Stošić, 2013). Transformacija se nalazi u srži organizacionog restrukturiranja, i ona omogućava organizaciji da potpuno promijeni pristup poslovanju (Milisavljević, 2003). Takav zaokret se ne može desiti samo kroz kontinualno prilagođavanje uslovima, pa su promjene nastale na taj način kompleksnije i drastične. U skladu sa tim, organizaciono restrukturiranje može biti fokusirano na (Erić & Stošić, 2013):

- *Organizacionu strukturu* – na bilo koju dimenziju organizacione strukture (a imajući u vidu njihovu međusobnu povezanost, može se reći i na sve dimenzije), sa ciljem da se postave temelji za efikasnije funkcionisanje organizacionog sistema;
- *Procese u organizaciji* – na primarne i podržavajuće aktivnosti koje se realizuju kako bi se dostigli ciljevi organizacije, na njihovu efikasnost, međuzavisnost, konzistentnost i koordinaciju;
- *Tehnologiju* – na element koji utiče na operativni način obavljanja aktivnosti na radnom mjestu, a time posredno i na ostale fenomene koji se u organizaciji pojavljuju;

- *Ljude* – na sisteme kontrole i upravljanja performansama zaposlenih, na sisteme nagrađivanja, na razvoj kadrova, na njihovo usavršavanje, sticanje dodatnih znanja;
- *Organizacionu kulturu* – na sisteme vrijednosti, vjerovanja i bazičnih pretpostavki, na stavove zaposlenih i njihovo poimanje organizacije i njenih strateških ciljeva.

Iz navedenog je jasno da je organizaciono restrukturiranje zapravo multidimenzionalno, te da istovremeno može biti, a najčešće i jeste usmjereno na veći broj ovih elemenata. Osim toga, usljed kompleksnosti njihovog odnosa, promjena nekog od njih će u manjoj ili većoj mjeri izazvati i promjene u ostalim, tako da je spektar djelovanja organizacionog restrukturiranja često i širi od namjeravanog, te i to treba imati u vidu prilikom planiranja i implementacije organizacionih promjena.

### 3.8 Organizacioni parametri

Proces organizacionog restrukturiranja se realizuje djelovanjem na organizacione parametre. Ipak, mnogi autori sa različitog aspekta posmatraju njihov obuhvat. Izvjestan stepen neslaganja postoji zato što se sama riječ „*parametar*“ generalno posmatra kao nešto što je kvantitativno, što je moguće predstaviti brojem i čiju je vrijednost moguće izmjeriti. Tako se pod tim pojmom podrazumijeva karakteristika, odlika ili mjerljivi faktor koji pomaže u definisanju određenog sistema (Shukla, Murthy, & Chande, 2015). To je numerički pokazatelj čija se vrijednost posmatra u određenim situacijama, i odnosu na koji je moguće izraziti druge kvantitativne varijable (Knisely & Knisely, 2015), a u sistemima često ima ulogu ograničenja (Butterfield, 2015).

Ipak, kada je riječ o „*organizacionim parametrima*“, onda se uglavnom misli ili na neke elemente organizacije, ili na dimenzije organizacione strukture o kojima je već bilo riječi, a imajući u vidu ranije izneseno, jasno je da njihova kvantifikacija uglavnom nije moguća.

Najšire gledano, organizacioni parametri uključuju prirodu organizacije, njene karakteristike, rezultate, članove, strukturu i krizu (Early, 2005). Pod njima sa može podrazumijevati i bilo šta što uključuje veličinu organizacije, upravljanje, organizacionu kulturu ili ekonomske performanse (Baumann, 2004). Po nešto konkretnijoj definiciji, organizacioni parametri obuhvataju (Petković, 2003):

- podjelu rada (specijalizaciju),
- delegiranje autoriteta (centralizaciju, odnosno decentralizaciju),
- departmentalizaciju,
- koordinaciju i kontrolu aktivnosti.

Ovi parametri su međusobno u interakciji i na taj način definišu odgovarajući model organizacione strukture, odnosno ponašanje organizacije u praksi (Petković, Janićijević, & Bogićević Milikić, 2006). Smatra se da upravo promjene ovih parametara dovode do promjena u organizacionim sistemima i njihovom funkcionisanju (Richardson, 2005), a da je efikasno usmjeravanje takvih promjena osnova za povećanje efikasnosti i unapređenje organizacije (Gamal Aboelmaged, 2011). Uzimajući u obzir razmatranja ovih autora, i uvažavajući širinu i kontekst iznesenih zapažanja, ovdje će se smatrati da su organizacioni parametri zapravo dimenzije organizacione strukture.

U praksi se dimenzije odnosno organizacioni parametri mogu opisati preko konkretnih performansi organizacione strukture. Pojam performansi takođe nije jednoznačno definisan u literaturi, ali se može reći da one generalno imaju tri osnovne karakteristike, a to su relevantnost u odnosu na okruženje u kom organizacija posluje, zatim povezanost sa ciljevima na koje se odnose, i uvijek se prikazuju preko određenih prepoznatljivih veličina (Folan, Browne, & Jagdev, 2007). Kada je riječ o organizacionoj strukturi, onda se performanse koje je opisuju mogu odnositi na broj zaposlenih, njihovu strukturu, broj izvršilaca na određenom radnom mjestu, broj hijerarhijskih nivoa, raspon kontrole i tako dalje. Neke od njih se odnose na cjelokupnu organizaciju, i značajne su na organizacionom nivou, dok se druge mogu vezati za pojedinačne organizacione cjeline, te se mogu posmatrati i posebno.

Treba imati u vidu da organizacioni parametri i performanse organizacione strukture nisu jednoznačno povezani. To praktično znači da promjena jednog organizacionog parametra može, ali ne mora uvijek dovesti do promjene istih performansi organizacione strukture. Tako je, na primjer, izmjene u specijalizaciji moguće realizovati kroz otpuštanje ili zapošljavanje novih izvršilaca, čime se ukupan broj zaposlenih mijenja, ali je to isto moguće uraditi kroz drugačiju preraspodjelu poslova između postojećih zaposlenih, pa se njihov ukupan broj neće promijeniti. Takođe, važi i obrnuto. Fluktuacija zaposlenih, na primjer, dovodi do promjene obrazovne strukture zaposlenih, čime se može, ali ne mora promijeniti i stepen centralizacije koji se odnosi na organizaciju. Bez obzira na ove činjenice, očigledno je da se promjene organizacionih parametara realizuju djelovanjem na performanse organizacione strukture, a sve sa ciljem da se poboljšaju poslovne performanse organizacije.

Iako su ranije pod ključnim pokazateljima poslovnih performansi prvenstveno smatrani finansijski indikatori, vrlo brzo se došlo do zaključka da oni nisu dovoljni za upravljanje organizacionim sistemima (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Danas je ta problematika dosta kompleksnija, te mjere poslovnih performansi mogu obuhvatati različite pokazatelje koji se između ostalog tiču uslova na poslu, odnosa koji postoje unutar organizacije ili odnosa sa okruženjem. Primjer odnosa ovih pojmova je dat u narednoj tabeli.

Može se zaključiti da se organizacionim restrukturiranjem direktno utiče na promjenu određenih organizacionih parametara i njima pripadajućih performansi, a to indirektno treba da dovede do promjene vrijednosti indikatora poslovnih performansi. Zbog toga je neophodno utvrditi na koji način parametri utiču na konkretne poslovne performanse (Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008). U skladu sa time i problemima koji su prisutni u organizaciji će se doći do onih parametara koje treba mijenjati, ali treba imati u vidu i da to u praksi obično povlači i promjenu ostalih dimenzija. Tako, na primjer, promjena opisa poslova sa sobom povlači i promjene u načinu i širini donošenja odluka, što može uticati na formiranje novih organizacionih cjelina, a to opet iziskuje izmjene u načinu koordinacije aktivnosti i napora izvršilaca koji ih realizuju.



Tabela 4: Odnos organizacionih parametara, performansi organizacione strukture i indikatora poslovnih performansi

Dimenzije organizacione strukture (organizacioni parametri)	Performanse organizacione strukture	Indikatori poslovnih performansi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specijalizacija</li> <li>• Decentralizacija</li> <li>• Departmentalizacija</li> <li>• Koordinacija</li> <li>• Formalizacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj zaposlenih</li> <li>• Struktura zaposlenih                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obrazovna</li> <li>○ Polna</li> <li>○ Starosna</li> </ul> </li> <li>• Broj izvršilaca na određenom radnom mjestu</li> <li>• Broj rukovodilaca</li> <li>• Broj hijerarhijskih nivoa</li> <li>• Raspon kontrole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansijski indikatori                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neto profit</li> <li>○ Povraćaj investicije</li> <li>○ Dodata ekonomska vrijednost</li> <li>○ Stopa rasta prihoda</li> </ul> </li> <li>• Indikatori odnosa sa korisnicima                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indeks zadovoljstva korisnika</li> <li>○ Broj žalbi korisnika</li> <li>○ Stopa zadržavanja korisnika</li> </ul> </li> <li>• Indikatori marketinga                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stopa rasta tržišta</li> <li>○ Udio na tržištu</li> <li>○ Kapital brenda</li> </ul> </li> <li>• Indikatori operativnih performansi                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nivo škarta</li> <li>○ Indeks kvaliteta</li> <li>○ Stopa rasta zaliha</li> <li>○ Stopa iskorišćenja kapaciteta</li> <li>○ Vrijeme zadovoljenja porudžbina</li> </ul> </li> <li>• Indikatori performansi zaposlenih                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prihod po zaposlenom</li> <li>○ Indeks zadovoljstva zaposlenih</li> <li>○ Nivo angažovanja zaposlenih</li> <li>○ Povraćaj investicije u trening</li> <li>○ Dodata vrijednost ljudskog kapitala</li> </ul> </li> <li>• Indikatori zaštite životne sredine i društvene odgovornosti                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trošak energije</li> <li>○ Stopa recikliranja otpada</li> <li>○ Stopa recikliranja proizvoda</li> </ul> </li> </ul>

### 3.9 Oblici organizacionog restrukturiranja

Organizaciono restrukturiranje se u različitim formama pojavljuje više od jednog vijeka, s obzirom na činjenicu da podsticanje i preduzimanje organizacionih promjena u cilju povećavanja efektivnosti nije toliko moderan i nov koncept. Iako iza svih oblika organizacionog restrukturiranja stoji namjera da se unaprijede performanse organizacije, treba naglasiti i to da postoje negativne strane ovih poduhvata, o kojima će kasnije biti riječi. Generalno, organizaciono restrukturiranje se može klasifikovati na više načina, a neki od najčešće primjenjivanih oblika su (Erić & Stošić, 2013):

- *Daunsajzing* (eng. *downsizing*) – smanjenje organizacije kroz eliminisanje određenih poslova, odnosno pozicija, u cilju snižavanja troškova i povećanja fleksibilnosti organizacije, a efekti koji se očekuju se odnose na povećanje vrijednosti organizacije, povećanje produktivnosti zaposlenih koji ostaju u njoj, bolju komunikaciju među njima, olakšanu koordinaciju njihovih napora, i tako dalje;
- *Autsorsing* (eng. *outsourcing, outside resource using*) – izmještanje poslova izvan matične organizacije, odnosno delegiranje poslova trećoj strani (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013), pri čemu ona treba da obezbijedi viši kvalitet ili niže troškove obavljanja aktivnosti u odnosu na njihovu internu realizaciju;
- *Kreiranje novih organizacionih formi*, kao što su:
  - *Strateške alijanse* – povezivanje nezavisnih preduzeća u fleksibilnu i dinamičnu strukturu, koju mogu da čine čak i međusobno konkurentna preduzeća;
  - *Virtuelne organizacije* – organizacije čiji članovi mogu biti fizički udaljeni, a povezani su i saraduju uz pomoć informacionih tehnologija;
  - *Mrežne organizacije* – fleksibilne forme u kojima su organizacije dislocirane, ali povezane kroz zajedničke resurse ili različite poslove koje obavljaju, pri čemu je moguće razlikovati interne, stabilne i

dinamičke mreže (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013);

- *Organizacije koje uče* – organizacije koje se prilagođavaju eksternim promjenama kroz adaptivno učenje, ali i razvijaju se kroz eksperimentisanje i povratnu spregu odnosno kroz generativno učenje;
- *Reinženjering* – ponovno bazično razmatranje i radikalni redizajn poslovnog procesa u cilju poboljšanja poslovnih performansi (Dulanović & Jaško, 2005), kod kog je fokus na procesima koji se odvijaju unutar organizacije, a ne na strukturi, odnosno akcentat je na prilagođavanju vertikalne organizacije horizontalnim procesima (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013).

Osim navedenih, postoje i drugi oblici organizacionog restrukturiranja, a u osnovi svih stoji potreba za prilagođavanjem promjenama odnosno impulsima koji dolaze iz okruženja i/ili usaglašavanje strukture organizacije sa strategijom odnosno impulsima koji dolaze iznutra.

### 3.9.1 Efekti daunsajzinga

U praksi organizaciono restrukturiranje često podrazumijeva i određeni nivo daunsajzinga. Razlozi za to su višestruki, ali se u suštini baziraju na racionalnom stavu da se novac u organizacijama kreira kroz povećanje prihoda i kroz smanjenje troškova. S obzirom na to što je buduće prihode generalno teško procijeniti, menadžment se odlučuje da se fokusira na redukovanje troškova kroz smanjenje broja zaposlenih (Cascio, 2002), i na taj način pokušava da se izbori sa izazovima koje budućnost nosi. Uspješnim daunsajzingom se određeni troškovni efekti relativno brzo postižu, jer sredstva koja se izdvajaju za radnu snagu uglavnom imaju značajan udio u strukturi ukupnih troškova, ali to ne znači da je takva odluka dobra, i da je to jedini ili najbolji izlaz iz nepovoljne situacije u kojoj se organizacija nalazi.

Osim kroz smanjenje troškova, od daunsajzinga se očekuje povećanje efikasnosti i usljed (Cascio, 1993):

- smanjenja birokratije,
- bržeg donošenja odluka,
- bolje komunikacije,
- boljeg preduzetništva, i
- povećanja produktivnosti.

Ipak, treba imati u vidu da su ostvareni efekti često daleko od planiranih. Iako daunsajzing u suštini treba da dovede do poboljšanja rezultata i povećanja vrijednosti organizacije, ponekad se njen imidž i vrijednost mogu naći na udaru onda kada dođe do otpuštanja zaposlenih. Uglavnom je teško procijeniti da li do takvog pada dolazi zbog daunsajzinga, ili zbog problema koji su zapravo doveli do potrebe za njim, ali svakako da to nije dobra poruka koja se šalje na tržište.

Faktori koji pokreću daunsajzing dolaze i iz organizacije i iz njenog okruženja (Cascio, 2012). Usljed toga, ovaj proces se može realizovati na više načina, a izbor konkretne metode zavisi od specifičnosti situacije u kojoj se organizacija nalazi i resursa koje ima na raspolaganju. Neke od metoda koje se najčešće koriste u praksi su (Dulanović & Jaško, 2005):

- *Smanjenje nivoa menadžmenta* – uglavnom se ostvaruje eliminisanjem srednjeg nivoa menadžmenta, što dovodi do preraspodjele autoriteta i odgovornosti unutar organizacije, kao i do promjena u operativnom obavljanju aktivnosti;
- *Smanjenje programa i obima proizvodnje* – podrazumijeva promjenu proizvodnog asortimana i zatvaranje dijelova kompanije koji su neprofitabilni ili nedovoljno efikasni, odnosno prebacivanje fokusa na one proizvode i usluge koji imaju bolju pozicioniranost na tržištu;
- *Smanjenje broja određenog osoblja* – sužavanjem asortimana ili povlačenjem sa određenog tržišta nestaje i potreba za zaposlenima koji su na tim poslovima bili angažovani, što dovodi do njihovog otpuštanja;
- *Eliminisanje specijalizovanih funkcija* – realizuje se onda kada menadžment procijeni da je bolje da se obavljanje nekih aktivnosti koje nisu usko povezane sa osnovnom djelatnošću prepusti drugim organizacijama koje će

ih obaviti efikasnije, jer su specijalizovane za to i posjeduju neophodne resurse;

- *Linijsko otpuštanje zaposlenih* – ovaj metoda podrazumijeva otpuštanje određenog procenta zaposlenih iz svih organizacionih jedinica, čime se ukupna struktura zaposlenih na nivou organizacije ne mijenja u značajnijoj mjeri;
- *Prijevremeno penzionisanje i dobrovoljne zamjene* – najčešće se odvija na samom početku procesa daunsajzinga, kada se određenom broju zaposlenih pruža mogućnost da uz izvjesnu otpremninu samostalno napuste organizaciju.

Pogrešno je smatrati da su daunsajzingom pogođeni samo oni zaposleni koji su ostali bez posla. Osim njih, negativne efekte daunsajzinga mogu osjetiti i zaposleni koji su ostali u organizaciji, ali i oni koji su bili uključeni u realizaciju procesa otpuštanja radnika. Generalno se kod preostalih zaposlenih javlja strah u pogledu njihove budućnosti u organizaciji, jer nisu uvjereni da je proces otpuštanja u potpunosti završen, te se plaše da će u eventualnom narednom ciklusu oni biti na udaru. To dalje uzrokuje nastanak tenzija koje dovode do pada motivacije i povećanja nezadovoljstva. Ovdje je ključna uloga menadžmenta organizacije koji kroz odgovarajuću komunikaciju treba da negativne efekte svede na minimum, odnosno da zaposlenima pruži sigurnost i poveća njihovu posvećenost i moral. Menadžment mora da radi na uspostavljanju povjerenja i stabilnosti, jer je to jedini način da organizacija preživi takvu situaciju (Manson, 2014).

Takođe, postavlja se pitanje i operativnog funkcionisanja sa manjim brojem zaposlenih u organizaciji. Od njih se očekuje da osim poslova koje su do tad radili preuzmu i neke od obaveza onih koji su otpušteni u procesu daunsajzinga, što povećava pritisak i uzrokuje njihovo nezadovoljstvo. Posljedično, nakon početnih pozitivnih rezultata može doći do pada produktivnosti, naročito ako se ima u vidu da daunsajzing često dovodi i do narušavanja odnosa između zaposlenih koji su ostali u organizaciji, pa ključnu ulogu u postizanju unutrašnje stabilnosti ima efikasna komunikacija (Spangenburg, 2007) na kojoj čitavi proces mora da se bazira.

Ako se uzmu u obzir i ovi negativni efekti koje daunsajzing sa sobom donosi, kao i velika doza neizvjesnosti u pogledu funkcionisanja organizacije nakon otpuštanja, jasno je da ovaj oblik restrukturiranja nije najpoželjniji metod poboljšanja njene efikasnosti. Ponekad to jeste jedini način prevazilaženja krizne situacije u kojoj se organizacija nalazi, ali se ne treba bez detaljne analize svih relevantnih faktora odlučiti na njegovu primjenu. Generalno, principi kojih se treba pridržavati prilikom razmatranja daunsajzinga kao rješenja su sljedeći (Dulanović & Jaško, 2005):

- otpuštanje treba koristiti samo onda kada nijedno drugo sredstvo ne može dati željene rezultate;
- motivisati zaposlene da se svojevolumno odreknu određenih beneficija kako bi se izbjeglo ili makar u izvjesnoj mjeri smanjilo otpuštanje;
- tražiti od zaposlenih da racionalnije troše resurse koji su im na raspolaganju, odnosno da efikasnije realizuju aktivnosti, čime će se takođe stvoriti određene uštede i smanjiti potreba za otpuštanjem;
- objasniti onima koji ostaju u organizaciji zašto je došlo do otpuštanja, i koja je njihova uloga u budućnosti, kako bi stekli sigurnost i prihvatili promjene kao nešto što je moralo da se desi;
- naučiti zaposlene kako da se nose sa novim obavezama i odgovornostima;
- pomoći onima koji su otpušteni da nađu novi posao, ili im makar olakšati taj proces kroz davanje preporuka i pozitivnog mišljenja.

Ako je daunsajzing zaista jedino rješenje, onda mu treba prići oprezno i realizovati ga uz što manje potresa. Iako ovaj proces treba da dovede do poboljšanja pozicije u kojoj se preduzeće nalazi, on može imati negativne efekte i po zaposlene i po samu organizaciju, pa je potrebno upravljati njime na odgovarajući način, kako bi koristi bile veće od cijene koju organizacija mora da plati.

### **3.10 Analiza zadataka kao osnov organizacionog restrukturiranja**

Da bi organizaciono restrukturiranje dalo željene efekte, potrebno je dobro poznavati zadatke koji se realizuju u organizaciji. Za svaki od njih je neophodno

utvrditi značaj i funkciju u određenom procesu, kao i odgovornost zaposlenih za njegove ishode, bilo da se radi o operativnoj ili upravljačkoj odgovornosti. Imajući u vidu povezanost i zavisnost tih zadataka, prvo ih treba kategorizovati, jer nemaju svi jednak uticaj, ni važnost. Kosiol predlaže da se zadaci analiziraju po nekom od kriterijuma (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013):

- izvršenje,
- objekat,
- faza,
- rang,
- svrha.

Kako bi se dobila prava slika o svakom pojedinačnom zadatku, poželjno je da se analizira po svakom od ovih pet kriterijuma. Na taj način se postiže objektivnost i utvrđuje realnost odnosa koji postoje među njima.

Analiza zadataka prema *izvršenju* zapravo treba da prikaže skup aktivnosti koje je neophodno obaviti kako bi se neki posao završio. Po ovom kriterijumu je neophodno izvršiti analizu na nivou cijele organizacije, njenih organizacionih cjelina i konkretnih radnih mjesta kako bi se identifikovali svi zadaci koji treba realizovati da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Ovdje je naročito važno prepoznati zadatke koji su ključni za kreiranje vrijednosti i zadovoljenje potreba korisnika, kupaca.

Kada se vrši analiza zadataka po *objektu* onda se pažnja usmjerava na predmete rada koji su značajni za odvijanje aktivnosti, a to mogu biti različiti ulazi (sirovine, materijali, oprema, energenti, informacije), izlazi (proizvodi, usluge, informacije) ili unutrašnji objekti na koje je odvijanje posla usmjereno (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013). Takvi objekti se uočavaju na osnovu svojih specifičnih karakteristika ili doprinosa prilikom realizacije zadataka. Ovdje treba voditi računa o tome da se ne zapostavi uloga zaposlenih koji rade na ili sa tim objektima, kao ni tehnologija koja se primjenjuje, odnosno sredstva za rad koja se koriste.

Prema kriterijumu *faze* se mogu razlikovati zadaci planiranja, realizacije i kontrole određenih aktivnosti i procesa. Ovi zadaci mogu biti dodijeljeni istim zaposlenima, ali je mnogo češća i racionalnija situacija da su odvojeni i raspodijeljeni na različite zaposlene u organizaciji. Takođe, međuzavisnost ovih zadataka uvijek postoji, ali može biti različito iskazana. Tako se može desiti da se isti zadaci planiranja odnose na veći broj različitih zadataka realizacije, kao i da kontrola može biti zajednička za više zadataka planiranja ili realizacije. Posebna pažnja se danas posvećuje konceptu samokontrole, čime se uz pravilno postavljen sistem snižavaju troškovi i povećava efikasnost cjelokupnog organizacionog sistema.

*Rang* kao kriterijum analize zadataka za cilj ima njihovo razvrstavanje u kategorije onih koji se odnose na odlučivanje i onih koji se odnose na izvršavanje. Ovdje treba imati na umu da se zadaci donošenja odluka mogu odnositi na aktivnosti koje izvršava upravo donosilac odluka, ali i na aktivnosti koje obavljaju drugi, što je od posebnog značaja za projektovanje organizacije. Pritom, postoje zadaci donošenja operativnih odluka od veće ili manje važnosti, kao i zadaci odlučivanja o kompleksnim strateškim problemima koji se odnose na veći broj ljudi u organizaciji. Zadaci izvršavanja će imati veliku ulogu u projektovanju organizacionih cjelina, jer će u zavisnosti od njihovog međusobnog odnosa i logičke povezanosti biti određena i organizaciona struktura, odnosno struktura jedinica u kojima se oni obavljaju.

Konačno, kriterijum *svrhe* diferencira sve aktivnosti na primarne i podržavajuće, a njihova struktura se može prikazati preko Porterovog lanca vrijednosti. Svrha primarnih ili osnovnih aktivnosti jeste da se izvrši transformacija ulaza u izlaze, i da se upravo preko ulaza i izlaza ostvari interakcija sa okruženjem u kom organizacija posluje. Ove aktivnosti su povezane sa ulaznom logistikom, operacijama prerade inputa u izlaze, izlaznom logistikom, marketingom i prodajom, i pružanjem usluga potrošačima. Aktivnosti podrške ili pomoćne aktivnosti obezbjeđuju preduslove za ostvarivanje primarnih, a tu spadaju poslovi nabavke, upravljanja tehnologijom, ljudskim resursima, kao i različiti poslovi infrastrukturne prirode. Treba voditi računa o činjenici da se rezultati primarnih aktivnosti uglavnom mogu mjeriti na tržištu, što nije slučaj sa aktivnostima



podrške, tako da se može zaključiti da konkretne aktivnosti podrške koje ni na koji način ne doprinose poboljšanju primarnih aktivnosti zapravo i nisu potrebne organizaciji, odnosno njihovo postojanje nema ekonomsku ili bilo kakvu drugu opravdanost. Porterov lanac vrijednosti kojim su prikazane sve ove aktivnosti se nalazi na sljedećoj slici.



Slika 24: Porterov lanac vrijednosti (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013)

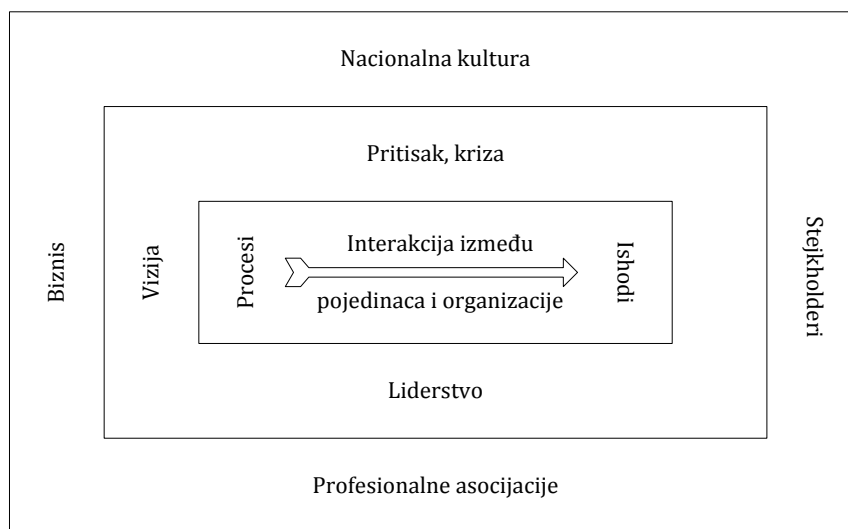
S obzirom na međusobnu povezanost svih aktivnosti koje se obavljaju unutar jedne organizacije, značaj odvojenog posmatranja svake od njih je ograničen i koristi se samo kad se analizira njihov uticaj na određene parametre organizacije. Ono što je mnogo važnije za samo funkcionisanje organizacije jeste interakcija tih aktivnosti i, generalno procesa koji se odvijaju, a Porterov lanac vrijednosti pruža mogućnost da se ta interakcija sagleda u kontekstu konkretne organizacione strukture, te da ukaže na specifičnosti i ključne tačke koje mogu biti od koristi za postizanje višeg stepena efektivnosti.

### 3.11 Promjena organizacione kulture

Organizaciono restrukturiranje često dovodi i do promjene načina razmišljanja, čime se mijenja i organizaciona kultura. Pojam *organizacione kulture* se može tumačiti na različite načine, a najčešće citirana definicija je posmatra kao obrazac bazičnih pretpostavki koji je razvila određena grupa u procesu učenja kako da se

suoči sa problemima eksterne adaptacije i interne integracije, i koji se pokazao dovoljno dobrim da bi se prenio i na nove članove grupe kao ispravan način opažanja, razmišljanja i osjećanja u odnosu na takve probleme (Schein, 2010).

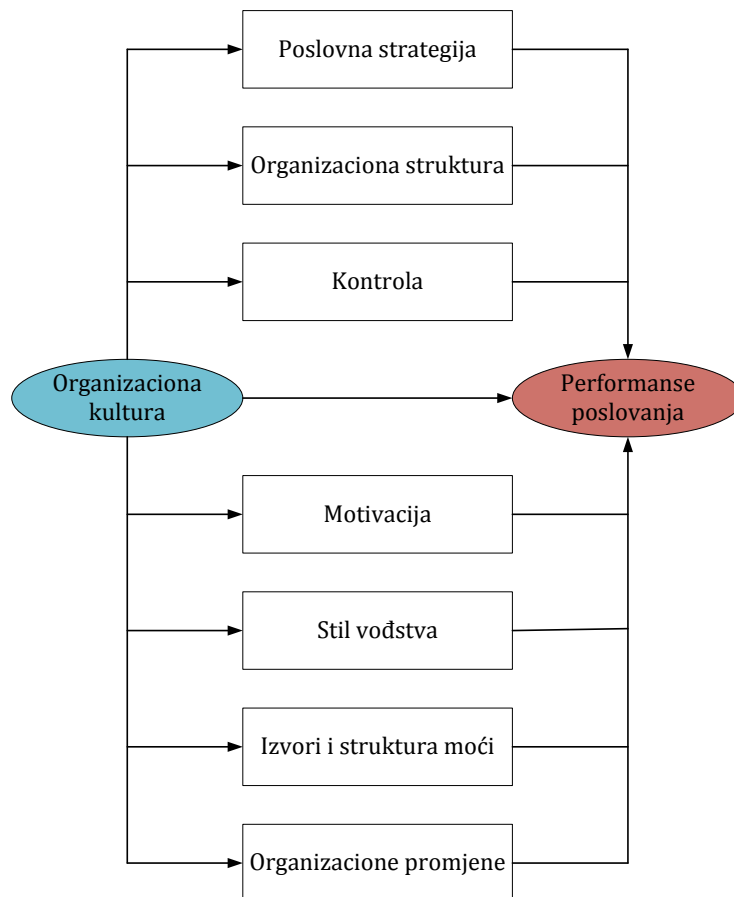
Na kreiranje organizacione kulture utiče veći broj faktora. Oni se mogu grupisati u tri nivoa. Spoljni okvir čine impulsi koji dolaze iz šireg okruženja, u srednjem se nalaze uticaji koji su direktno povezani sa organizacijom, dok unutrašnji proizilazi iz odnosa koji postoje u samoj organizaciji. Ovi uticaji su prikazani na sljedećoj slici.



Slika 25: Konceptualni okvir za razumijevanje organizacione kulture (De Witte & Van Muijen, 1999)

Smatra se da je organizaciona kultura jedna od najjačih sila koje djeluju u organizaciji (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013), i kao takva ima i direktan i indirektan uticaj na performanse organizacije. U praksi je veza između nje i organizacione strukture veoma izražena. Organizaciona kultura se zasniva na vrijednostima i stavovima koji su prihvaćeni u organizaciji, i usmjerava ponašanje zaposlenih u skladu sa njima, te kao takva istovremeno predstavlja i šansu i prijetnju promjenama koje organizaciono restrukturiranje nosi. To je naročito značajno ako se ima u vidu da ona (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013):

- zaposlenima pruža osjećaj identiteta i jača njihovu posvećenost misiji organizacije,
- utiče na sadržaj donesenih odluka,
- u izvjesnoj mjeri može da zamijeni formalne mehanizme koordinacije i kontrole,
- definiše stepen otvorenosti prema uticajima koji dolaze spolja.



Slika 26: Uticaj organizacione kulture na poslovne performanse (Janićijević, 1997)

Uticaj je, međutim, dvosmjernan, pa će i organizacione promjene dovesti do promjena u organizacionoj kulturi. Promjena kulture je proces koji dugo traje, jer zaposleni moraju da usvoje nove principe ponašanja i razmišljanja, što u praksi često predstavlja ozbiljnu prepreku organizacionom restrukturiranju. Zbog toga

pokretači i nosioci organizacionih promjena moraju da budu pažljivi i strpljivi, i da se fokusiraju na (Carr, 2006):

1. kreiranje okvira za promjenu organizacione kulture,
2. pronalaženje veze između željenog stanja i postojeće organizacione kulture,
3. podsticanje otvorene i odgovarajuće komunikacije.

Mnogi projekti organizacionog restrukturiranja su se završili neslavno upravo zbog nekompatibilnosti odabranog pravca i postojeće organizacione kulture, iako su rješenja bila dobra u teoriji. To su situacije u kojima se organizacionoj kulturi ne posvećuje dovoljno pažnje, pa zaposleni nisu spremni da takve promjene prihvate i da se ponašaju u skladu sa njima, čime se gubi smisao čitavog procesa i uzalud troše resursi, što u krajnjem slučaju može izazvati još veće probleme u budućnosti.

## **4 Uloga konsaltinga u organizacionom restrukturiranju**

Konsalting ima veoma važnu ulogu u dizajniranju i kreiranju novog izgleda organizacije. Uticaj konsaltinga je višestruk i može da se ogleda u promjeni strategije organizacije, njene strukture, kulture, odnosa među zaposlenima, sistema nagrađivanja, procesa i aktivnosti koje se realizuju, razvoju kadrova, i tako dalje. U zavisnosti od toga na šta je konkretno fokusirana konsultantska aktivnost, moguće je razmatrati konsalting na nivou čitave organizacije i konsalting specijalizovan za određenu oblast. Ponekad je potreban fokus vrlo očigledan – ako se pojavljuju problemi u većem broju procesa i aktivnosti, onda je sasvim jasno da je neophodno izvršiti promjene u cijeloj organizaciji. Ipak, mnogo češća situacija je da simptomi nisu toliko vidljivi, pa ni dijagnoza ne može da bude precizna bez sagledavanja šire slike, kako bi se utvrdilo šta je to što organizaciji smeta u nastojanju da ostvari bolje poslovne rezultate.

Da bi restrukturiranje dalo željene efekte, organizacije moraju da promijene pristup poslovanju, jer diskontinualne promjene zahtijevaju i diskontinualno razmišljanje (Hamel & Prahalad, 2013). Usljed toga, neophodno je napraviti zaokrete od (Kubr, 2002):

- vertikalne integracije ka akviziciji vrijednosti;
- nalaženja prednosti u veličini organizacije ka nalaženju prednosti u njenoj fleksibilnosti;
- fokusiranja na troškove ka fokusiranju na kreiranju vrijednosti za akcionare;
- fokusiranja na kontrolu resursa ka fokusiranju na ključne kompetencije;
- upravljanja po principu „kako“ ka upravljanju po principu „čime“.

S obzirom na karakter organizacije s jedne, i kompleksnost okruženja i same interakcije sa njim sa druge strane, ove zaokrete je nemoguće načiniti bez krupnih organizacionih promjena. U praksi se takva transformacija generalno jako teško realizuje (Ahlstrom & Bruton, 2010). Razlozi su višestruki, ali se uglavnom svode na strah od onoga što budućnost nosi (Cummings & Worley, 2015), jer nije izvjesno

kako će se organizacija snaći u novonastalim okolnostima, uz otežavajuću činjenicu da se zaposleni opiru promjenama. Ukoliko postoji veći broj faktora koji otežavaju poslovanje i generalno negativno utiču na poslovne performanse organizacije, tada je top menadžment u vrlo neugodnoj situaciji jer nije u stanju da utvrdi kuda zapravo organizacija ide, i koji su to ciljevi kojima ona teži. Strateški ciljevi se dovode u pitanje, a potom se kroz hijerarhiju spuštaju do operativnog nivoa, te se pojavljuju problemi i nesigurnost u čitavoj organizaciji. Tada postaje jasno da je neophodna pomoć stručnjaka, jer je dalji razvoj ugrožen, a vremenom se može čak i egzistencija dovesti u pitanje.

Ipak, ovdje se mogu pojaviti neki problemi o kojima je i ranije bilo riječi. I pored nespornog postojanja svijesti o tome da je za izlazak iz krize potrebna pomoć eksperata, menadžeri se nerado odlučuju za njihovo angažovanje, jer ne žele da dovedu u pitanje svoju stručnost, integritet ili autoritet, a ponekad žele i da zaštite neke svoje interese, pa se plaše dolaska spoljnih i objektivnih učesnika koji bi mogli iste da ugroze. Takođe, i preporuke koje dobiju od strane konsultanata mogu shvatiti kao kritiku njihovog rada, tako da nije rijedak slučaj da se predložena rješenja preoblikuju kako ne bi previše odstupala od stavova top menadžmenta.

S druge strane, vještine konsultanata će umanjiti napor koji organizacija mora da uloži kako bi transformacija dala željene efekte (Sperry, 2013). Od njih se očekuje da predlože pravac restrukturiranja imajući u vidu specifičnosti konkretne organizacije, odnosno sagledavajući njene realne mogućnosti. Ranija rješenja mogu biti dobra polazna osnova koju treba dalje razviti u model koji će biti pogodan i kompatibilan sa ključnim karakteristikama organizacije klijenta, pa je neophodno da se konsultanti dobro upoznaju sa njenim problemima, iskustvima i znanjima (Lilja & Poulfelt, 2001), što će biti temelj za uspješnu saradnju i generisanje unaprijeđenih rješenja koja će omogućiti otklanjanje uočenih poteškoća.

Oprez je naročito neophodan kada se radi o konsaltingu na nivou čitave organizacije (Mitchell M. D., 2010). U tom slučaju, pod lupom se nalazi veći broj različitih elemenata, problemi se traže u svakom od njih, i predlažu se rješenja koja treba sinergetski da povežu njihovo djelovanje i izlaze iz pojedinačnih procesa.

Tada se vrše promjene u poslovnoj strategiji, strateškom planiranju, predlaže se restrukturiranje, preispituju se ciljevi na svim nivoima. Ovaj vid konsaltinga je naročito postao popularan u drugoj polovini XX vijeka, što je rezultat promjene trendova u svim privrednim sferama. Treba imati u vidu da i okruženje doživljava snažne i brze promjene, te su organizacije prinuđene da mu se prilagođavaju, čime se dodatno otvara prostor za konsultante i njihovu ekspertizu. Posebna pažnja se u XXI vijeku posvećuje problemima zaštite životne sredine u svakodnevnom poslovanju (Mandal, 2010), pa organizacije traže pomoć kako bi ispratile i ispoštovale i takvu vrstu zahtjeva.

Kada je riječ o konsaltingu u organizacionom restrukturiranju, treba imati na umu da je usljed kompleksnosti ovakav poduhvat praktično nemoguće razmatrati bez uzimanja u obzir velikog broja relevantnih faktora. Smatra se da se organizacionim restrukturiranjem zapravo kreira okvir za efektivno obavljanje procesa u organizaciji, kao i za funkcionisanje čitave organizacije, ali se i na ovom polju stalno pojavljuju brze i velike promjene, koje uzrokuju da ranije postavljene strukture postaju rigidne i ne odgovaraju na pravi način na nove zahtjeve (Kubr, 2002). Ono što ovaj tip restrukturiranja čini vrlo delikatnim jeste činjenica da je nemoguće naći model koji će se bez manjeg ili većeg prilagođavanja uklopiti u svaku situaciju, te je neophodno svaki novi konsultantski zadatak postaviti u odgovarajući kontekst i uočiti njegove specifičnosti i ključne elemente. Iskustva konsultanata su, međutim, svakako od velike pomoći, i služe za postavljanje polaznih pretpostavki, i prepoznavanje simptoma i potencijalnih pravaca djelovanja (Baaij, 2013), ali nikako ne treba zanemariti posebnosti same organizacije i njenog okruženja, kao ni to da se i ona sama mijenja, tako da čak ni rješenja koja su nekad bila u njoj primjenjivana sa uspješnim rezultatima više ne garantuju pozitivan ishod, niti mogu da budu šablon po kome će se i dalje raditi. Zbog toga konsultanti u procesu organizacionog restrukturiranja posebnu pažnju posvećuju analizi situacije i pokušavaju da utvrde kritične tačke i na osnovu njih generišu model koji će kao izlaz imati rješenje koje odgovara konkretnoj situaciji i dovesti do poboljšanja performansi organizacije klijenta.

#### **4.1 Pristupi konsultanata organizacionom restrukturiranju**

Organizaciono restrukturiranje se može izvršiti na više načina, što zavisi od specifičnosti problema koje klijent ima. Bez obzira na modalitet organizacionog restrukturiranja, uloga konsultanata je da svojom stručnošću pruže smjernice ka uspješnoj realizaciji tog poduhvata i da pomognu u što lakšoj implementaciji predloženih promjena. Oni probleme analiziraju kroz prizmu svojih prethodnih iskustava (Perchthold & Sutton, 2010) i pokušavaju da utvrde na koji način ih je moguće najefikasnije riješiti. Često se dešava da oni pokušavaju da ponovo prodaju rješenja koja su koristili na prethodnim sličnim poslovima, kako bi uložili što manje truda, mada je činjenica da je svaka organizacija drugačija, te da nešto što je donijelo uspjeh u jednoj ne garantuje isti rezultat u drugoj organizaciji. Klijent, s druge strane, može imati različite stavove po pitanju takvih rješenja. On im se ponekad protivi, jer smatra da kroz njih konsultant neće posvetiti odgovarajuću pažnju njegovom problemu, ali su takođe česte situacije u kojima on insistira upravo na isprobanim rješenjima koja su ranije donosila rezultate, jer nove alternative sa sobom nose neizvjesnost (Baaij, 2013). U svakom slučaju, prilikom dogovaranja, a naročito tokom realizacije ovih poslova vodi se pregovaračka borba u kojoj konsultant nerijetko pokušava da što manje truda proda za što više novca, a klijent nastoji da za sebe obezbijedi odgovarajuće efektivno rješenje po što nižoj cijeni.

Ukoliko su promjene koje se predlažu radikalnije, za očekivati je da organizacija klijent nema dovoljno resursa, znanja, ni sposobnosti za njihovu adekvatnu implementaciju. U takvim situacijama se predlaže da se problemu ne pristupa odjednom, već da se kroz niz manjih projekata unapređenja dostižu u iteracijama. Na taj način se klijent postepeno prilagođava potrebnim modifikacijama, uz manje potrebe u svojoj strukturi (Scott & Barnes, 2011). S druge strane, takav pristup zahtijeva više vremena za konačnu realizaciju, s obzirom na činjenicu da se restrukturiranje realizuje u više faza i da je potrebno da svako od ovih parcijalnih rješenja zaživi kako bi se prešlo na naredni korak. Tada posebnu pažnju treba posvetiti odnosu između tih manjih projekata i njihovoj koordinaciji, kako bi na kraju svi zajedno dali doprinos dostizanju punih efekata restrukturiranja.



Generalno, konsultanti obično prvo predlažu neka pojednostavljena u strukturi i kreiraju preduslove u vidu (Kubr, 2002):

- oslobađanja od dijelova i organizacionih jedinica koje nemaju dobre rezultate ili jednostavno više nisu neophodne;
- eksperimentisanja sa strukturom, kako bi se pronašla prava – ona koja se najbolje uklapa u situaciju i ima odgovarajuću interakciju sa okruženjem;
- izbora nove perspektive kako bi se uticalo na stavove i razmišljanja zaposlenih o stanju koje treba dostići;
- usklađivanja napora zaposlenih i stvaranja prijateljske atmosfere kojom će se postići uzajamno povjerenje između zaposlenih koji treba da iznesu transformaciju.

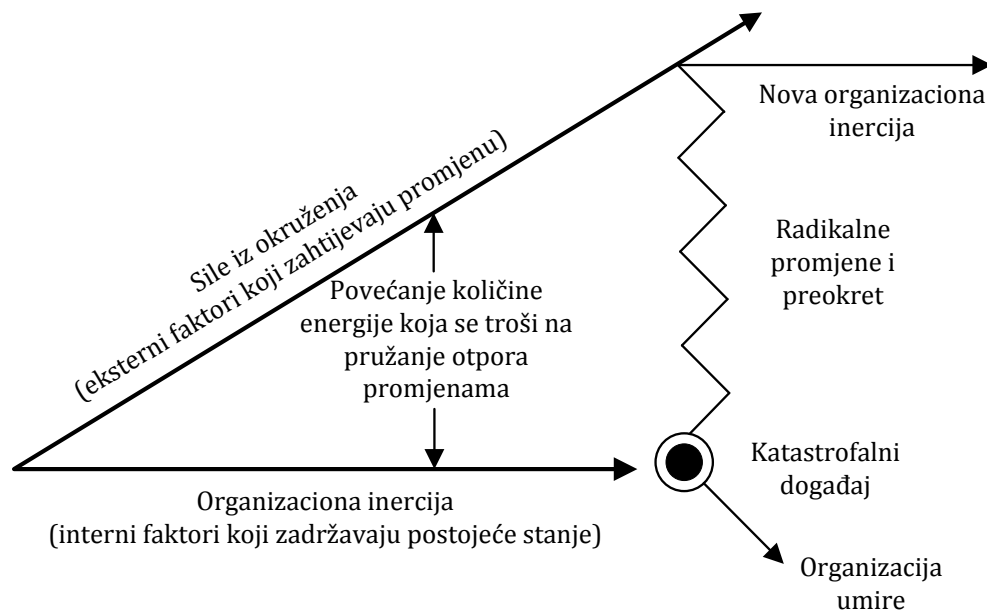
Prilikom određivanja pravca organizacionog restrukturiranja, konsultanti koriste niz različitih metoda i modela kojima pokušavaju da utvrde uzroke slabijih rezultata (Phillips, Trotter, & Phillips, 2015), ukoliko su se oni već pojavili u organizaciji, ili potencijalne faktore koji bi te rezultate mogli ugroziti u budućnosti, ukoliko i dalje preduzeće poslije sa zadovoljavajućim izlazima. Posebna pažnja se posvećuje ključnim aktivnostima, u pokušaju njihove racionalizacije kako bi se dostigla maksimalna efikasnost, dok se pomoćne aktivnosti redukuju, odnosno svode na minimum, što je i racionalno ako se ima u vidu da je njihova funkcija pružanje podrške primarnim, onima koje direktno utiču na stvaranje proizvoda ili usluge, i koje zapravo donose prihod, a posljedično i profit organizaciji.

#### **4.2 Faktori koji otežavaju implementaciju organizacionih promjena**

Uopšteno govoreći, organizaciona transformacija je uvijek delikatan i složen proces. Prilikom angažovanja eksperata koji treba da pomognu u planiranju i implementaciji organizacionih promjena treba voditi računa o faktorima koji otežavaju uspješnu realizaciju ovih napora. Smatra se da konsultanti moraju pomoći organizaciji klijentu tako što će istovremeno voditi računa o (Kubr, 2002):

1. pripremi organizacije za transformaciju, i
2. identifikovanju i prevazilaženju otpora promjenama.

Kada je riječ o pripremi organizacije za ovakve poduhvate, tada treba precizno analizirati njen odnos prema promjenama. Postoje organizacije koje su vrlo prilagodljive, i u njima je relativno lako realizovati procese transformacije, ali praksa pokazuje da je daleko veći broj onih koje se iz određenih razloga opiru ovim procesima, te značajno otežavaju implementaciju organizacionih promjena.



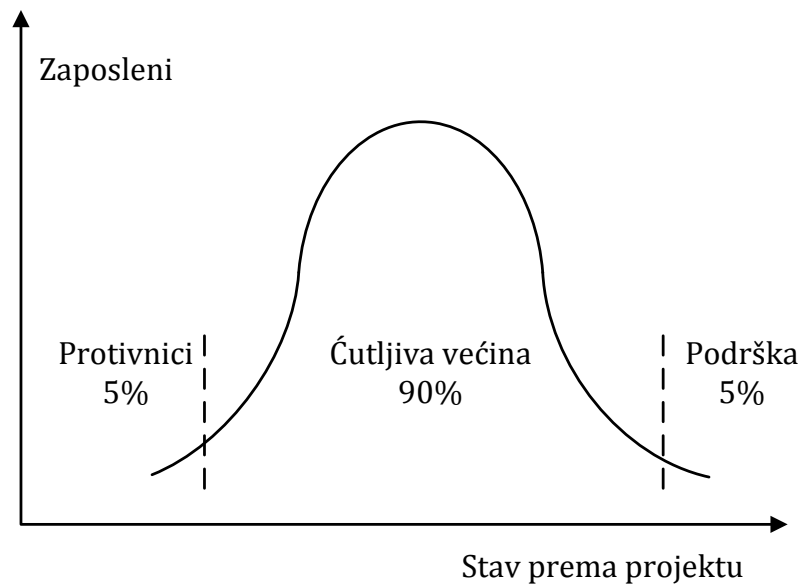
Slika 27: Ponašanje organizacija koje se opiru promjenama (Kubr, 2002)

Ove inertne organizacije ne reaguju dovoljno brzo na spoljne uticaje koji ugrožavaju njihove rezultate, a i kad se odluče da nešto učine, tada se to obično svodi na preduzimanje akcija koje su u prošlosti pomogle i rješavale probleme. Ipak, s obzirom na promjenu konteksta i okruženja u kom se organizacija nalazi u tom momentu u odnosu na prethodne situacije, vrlo je izvjesno da taj vid reakcije neće mnogo pomoći, i neće omogućiti organizaciji da se prilagodi novonastaloj situaciji. Ukoliko menadžment kasno prihvati tu činjenicu, ozdravljenje organizacije i povratak na pravi put će postati još teži, jer se vremenom razlika između traženog i stvarnog ponašanja sve više uvećava, a to znači da će biti potrebno uložiti još veći napor kako bi se taj jaz smanjio. Posljedično, u nekom

momentu dolazi do ostvarivanja katastrofalnih rezultata, i tada postaje svima jasno da su neophodne krupne promjene, kako bi se izbjegla propast organizacije.

Organizacije koje su osjetljive na organizacione promjene se, s druge strane, bolje snalaze kada dolaze ovakvi podsticaji iz okruženja. One uglavnom konstantno prate situaciju i kontinualno vrše neke inkrementalne organizacione promjene kako bi joj se prilagodile (Cawsey, Deszca, & Ingols, 2012). Ovakav pristup zahtijeva mnogo veću pažnju i fokus od strane top menadžmenta, ali istovremeno pruža bolje mogućnosti, imajući u vidu da se organizacije koje ga primjenjuju bolje snalaze i imaju priliku da i same mnogo više utiču na promjenu okruženja u odnosu na organizacije koje su inertne ili isključivo reaktivne. Ipak, spremnost organizacije da se nosi sa tim promjenama će zavisiti od većeg broja faktora, kao što su tip menadžmenta, organizaciona kultura, fleksibilnost organizacione strukture, tip promjena koje treba realizovati, zahtjevi stejkholdera, i tako dalje. Ukoliko menadžment procijeni da je bolje opredijeliti se za konstantno prilagođavanje, to će se odraziti i na ostale elemente organizacije.

Otpor organizacionim promjenama se manifestuje i kroz otpor zaposlenih u organizaciji (Cummings & Worley, 2015). Istraživanja pokazuju da se ljudi generalno protive promjenama zato što one nose neizvjesnost, te se oni plaše za svoju budućnost. Takva je situacija i kod organizacionih promjena – zaposleni strahuju da će ostati bez posla, da će im biti ugrožene pozicije, da će im plata biti umanjena, da će izgubiti benefite koje posjeduju, i slično (Harris & Gresch, 2010). Ova činjenica u velikoj mjeri otežava samu organizacionu transformaciju, te stavlja menadžment i konsultante u situaciju u kojoj je neophodno stvoriti uslove za uspješnu realizaciju organizacionih promjena. To se prije svega odnosi na promjenu svijesti i stavova zaposlenih, kako bi oni shvatili da će takve promjene donijeti napredak, a da će u slučaju da se ne realizuju egzistencija organizacije biti dovedena u pitanje, te da će svi osjetiti negativne posljedice. Ovdje se javlja i svojevrsan paradoks koji leži u činjenici da su zaposleni svjesniji potrebe za promjenama onda kada situacija postane vrlo kritična, tako da veći problemi zapravo olakšavaju psihološku pripremu za samu transformaciju.



Slika 28: Odnos zaposlenih prema promjenama (Dulanović & Jaško, 2005)

Zaposlene nije lako uvjeriti zbog čega treba da rade drugačije, čak i ukoliko oni to zaista čine. Ključno je da oni razumiju potrebu za tim, a ne da samo mehanički usvajaju nove principe zbog straha od kazne. Istraživanja pokazuju da će njihova spremnost na promjene zavisiti od učestalosti promjena, njihove uključenosti u planiranje ovih poduhvata, kao i od uticaja i efekata koje one nose (Rafferty & Griffin, 2006).

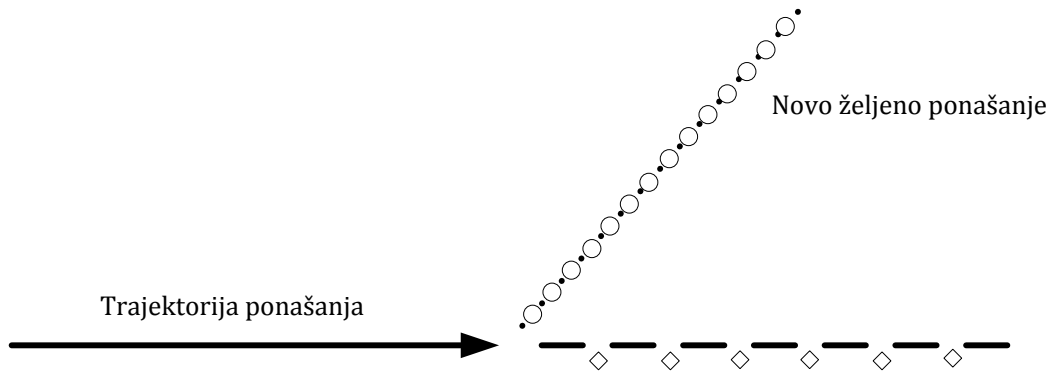
Generalno, smatra se da postoje tri faktora koja utiču na promjenu ponašanja zaposlenih, ali da samo jedan od njih suštinski dovodi do željenih rezultata. Ti faktori su (Weiss, 2002):

- moć,
- normativni pritisci, i
- svijest o zadovoljavanju sopstvenih interesa.

Menadžment snagom svog autoriteta i korišćenjem moći koju ima može od zaposlenih da traži da pokažu određeno ponašanje na radnom mjestu. Ukoliko se zaposleni zaista ponašaju onako kako se od njih očekuje, onda mogu za to biti nagrađeni, a u suprotnom se mogu suočiti sa određenim vidom kazne. U skladu sa tim, oni pokušavaju da se povinuju zahtjevima, što može dovesti do željenih

promjena, ali su one često kratkoročne i ne podstiču suštinsku motivisanost. Takođe, treba imati na umu da kažnjavanje, a naročito pretjerano eliminisanje onih koji se suprotstavljaju promjenama može izazvati kontraefekte i još veće probleme u organizaciji (Lines, 2004).

- Mora biti obezbijeđeno konstantno nagrađivanje
- ◇ Mora biti obezbijeđeno konstantno kažnjavanje



Slika 29: Uticaj nagrade i kazne na ponašanje (Weiss, 2002)

Slični, uglavnom kratkoročni efekti se dobijaju normativnim pritiscima. Kroz te pritiske se utiče na psihologiju zaposlenih, u pokušaju da se oni uvjere da je ciljano ponašanje zapravo prihvaćeno kao najbolji pristup rješavanju problema, iako u praksi to ne mora da bude tako (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013). Zaposleni se povinuju tim pritiscima i ponašaju u skladu sa njima, ali i dalje nisu motivisani da u tom ponašanju pronađu nešto što će i njima biti od koristi. Upravo je svijest o zadovoljenju sopstvenih interesa zapravo jedini pravi pokretač promjena kod njih. Oni treba da budu upoznati sa suštinom promjena koje su izvjesne, i da u njima pronađu nešto što će imati pozitivan uticaj na njih, pa će ih kao takve i prihvatiti, a ponekad čak i uticati na druge zaposlene kako bi te promjene lakše zaživjele.

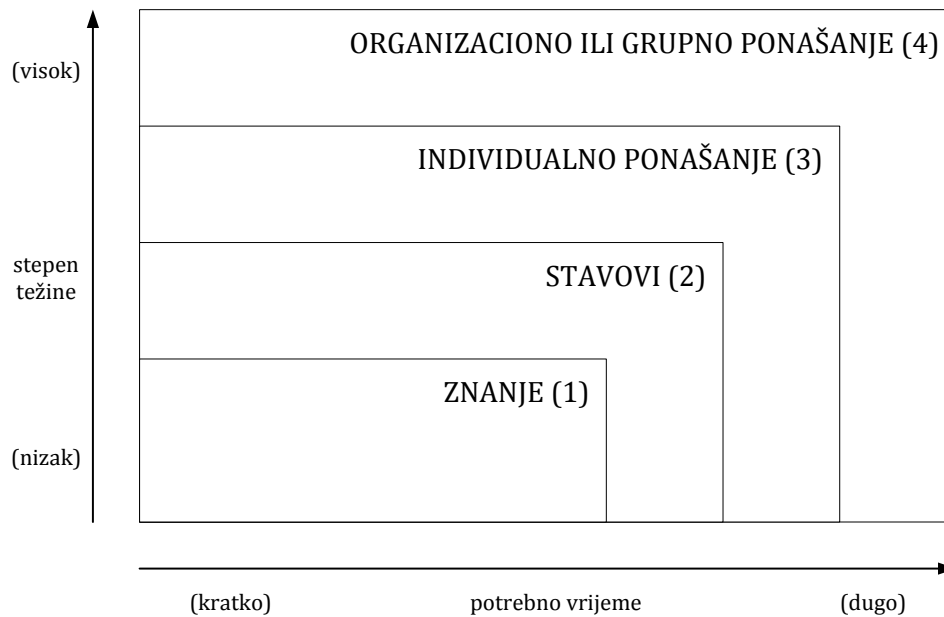
Nerijetko se dešava da se ni sve ključne osobe iz organizacije klijenta ne slažu u potpunosti sa predloženim rješenjima, čime se smanjuje mogućnost da će se i ostali zaposleni ponašati u skladu sa njima. Da bi ta rješenja zaista zaživjela, potrebno je

obratiti pažnju na uslove koji treba da budu zadovoljeni, kako bi zaposleni prihvatili promjene. To prije svega podrazumijeva (Weiss, 2002):

- *Identifikovanje ključnih osoba koji mogu podržati zahtjeve* – to su uglavnom one osobe koje imaju jak uticaj u organizaciji, koje zaposleni poštuju, koje su značajne za samu implementaciju ili koje su već imale iskustva u sličnim situacijama u prošlosti;
- *Postavljanje prioriteta* – uz pomoć menadžmenta treba prepoznati ko su oni koji se najviše protive promjenama, koji su razlozi za takvo ponašanje i kako na njih djelovati, kako bi i sami prihvatili promjene, naročito ukoliko oni imaju jak uticaj na ostale zaposlene;
- *Planiranje specifičnog pristupa koji je prilagođen svakoj ključnoj osobi* – ljudi će promjene prihvatiti ako očekuju da će se njima poboljšati situacija koja se njih tiče, tako da i u predstavljanju plana promjena svakoj od ključnih osoba koje ih ne podržavaju treba objasniti benefite koji će se ogledati u otklanjanju konkretnih problema sa kojima se i sami suočavaju;
- *Uključivanje klijenta u izradu rješenja* – predstavnici organizacije klijenta svakako treba da budu uključeni u rad konsultanata na pronalaženju adekvatnog rješenja, a za kasniju implementaciju je naročito dobro da im se omogući otvorena kritika i davanje sugestija, jer se na taj način kreira povjerenje i stvaraju uslovi za konačno rješenje višeg kvaliteta;
- *Postavljanje i praćenje odgovornosti* – kroz definisanje konkretnih zaduženja i odgovornosti u fazi izrade, a potom i implementacije rješenja se stvaraju uslovi da se svaka uključena strana bolje fokusira na svoj dio posla, čime će i saradnja biti uspješnija.

Sam postupak promjene ponašanja i razmišljanja je kompleksan. Istraživanja pokazuju da se promjena u ljudskom razmišljanju odvija fazno (Hersey & Blanchard, 1972). U prvom koraku je ključno znanje, odnosno prihvatanje zaposlenog da u organizaciji treba da se radi ili razmišlja drugačije nego ranije, i njemu treba da bude jasno zbog čega se insistira na tome. To će u idućem koraku uticati na promjenu njegovih stavova po konkretnim pitanjima, jer će prihvatiti promjenu kao nešto što je neophodno za opstanak i dalji razvoj organizacije.

Svjesno ili nesvjesno, i njegovo ponašanje postaje drugačije, pa on počinje da radi drugačije, onako kako se od njega traži. Konačno, kada veći broj zaposlenih dostignu ovu fazu, onda će doći i do promjena u ponašanju na organizacionom ili grupnom nivou, što povećava šanse za uspješno organizaciono restrukturiranje. Svaka od ovih faza iziskuje određeno vremensko ulaganje, ali je neophodna kako bi se ispunili postavljeni ciljevi.



Slika 30: Nivoi promjena u ljudskom ponašanju (Hersey & Blanchard, 1972)

Generalno, ključne prepreke promjenama u organizaciji su (Dulanović & Jaško, 2005):

- *Sistemi nagrađivanja koji podržavaju stari način rada* – zaposleni se plaše da mijenjaju svoje ponašanje i načine obavljanja poslova na radnom mjestu ukoliko sistemi obračuna zarada nisu isprojektovani tako da te napore prate i nagrađuju na odgovarajući način;
- *Prijetnje za uspostavljenu ravnotežu moći* – u organizaciji u svakom momentu postoji utvrđena hijerarhija autoriteta i moći, a organizacione promjene mogu da naruše taj postojeći sistem, čime pojedinci ili grupe gube uticaj koji su do tada imali, pa se oštro protive bilo kakvim potresima;

- *Unutargrupni konflikti koji otežavaju saradnju među zaposlenima* – s obzirom na izvjestan stepen konkurencije koji postoji između zaposlenih ili između organizacionih jedinica, a koji nastaje usljed ličnih ciljeva ili ograničenosti resursa koji su neophodni za obavljanje aktivnosti, nije rijetka pojava da se u organizaciji javljaju konflikti koji značajno mogu otežati implementaciju organizacionih promjena, naročito ako se ima u vidu da je za uspješnu realizaciju ovakvih poduhvata neophodna saradnja svih zaposlenih na svim nivoima;
- *Nekompatibilnost promjena sa organizacionom kulturom* – zaposleni u organizaciji imaju zajednički, opšteprihvaćen skup vrijednosti i vjerovanja koji se teško mijenja, a do problema može doći onda kada organizacione promjene donose nešto što nije u skladu sa postojećom organizacionom kulturom, te od njih zahtijeva da se ponašaju po drugim normama koje se značajno razlikuju od onih na koje su navikli;
- *Velika količina finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju promjena* – dešava se da nijedna od prethodno navedenih prepreka ne postoji, da je potreba za promjenama očigledna, da su zaposleni svjesni i spremni da iznesu teret organizacione transformacije, ali da organizacija nema dovoljno finansijskih ili nekih drugih resursa koji su neophodni za realizaciju ovakvih poduhvata, pa je u takvim situacijama restrukturiranje praktično nemoguće.

Zaposleni često ne prihvataju neminovnost promjena dok god organizacija ostvaruje zadovoljavajuće rezultate. Čak i kada rezultati počinju da se pogoršavaju, mnogi od njih ne žele da prihvate promjene, posebno ukoliko se na samom početku aktiviraju mjere koje će njih lično na neki način pogoditi. Postoji i ona grupa koje pad rezultata ne pogađa previše, jer se ne tiče njihovog dijela posla ili već imaju alternativni plan u vidu prelaska u drugu organizaciju ili pokretanja sopstvenog posla. Ipak, ukoliko je transformacija jedino rješenje, zaposleni moraju da prihvate neophodnost organizacionih promjena (Mitchell J. S., 2015). Dugoročno gledano, one mogu biti jedini realan izlaz iz problema u kojima se organizacija nalazi. Stručnjaci smatraju da menadžeri i konsultanti moraju da rade na tome sa



zaposlenima, a preporučuje se da ih upoznaju sa iskustvima drugih organizacija koje su se našle u sličnim situacijama.

### **4.3 Efekti implementacije predloženih rješenja**

Povodi za restrukturiranje, kao što se može zaključiti iz prethodno iznesenog, mogu biti različiti, i mogu se na više načina manifestovati u različitim organizacijama. Ipak, bez obzira na konkretan razlog zbog kog se preduzeća odlučuju na restrukturiranje, ona svakako od tog procesa očekuju unapređenje određenih segmenata poslovanja i otklanjanje poteškoća koje već postoje ili se naziru. To se odnosi na sve oblike restrukturiranja, tako da izuzetak nije ni organizaciono restrukturiranje.

Posebnu pažnju treba posvetiti efektima restrukturiranja, a naročito poslovnim rezultatima koje organizacije ostvaruju nakon implementacije promjena. Postoji veći broj pristupa koji omogućavaju da se utvrde koristi od restrukturiranja, od najjednostavnijeg poređenja vrijednosti određenih poslovnih parametara, do veoma složenih modela koji nastoje da procijene i manje vidljive efekte. Takođe, uticaj restrukturiranja se može sagledati i kvalitativno, a ne samo kvantitativno, a tada je akcenat na nešto apstraktnijim i teže mjerljivim pokazateljima uspješnosti projekta, kao što su poboljšanje posvećenosti, načina rada, odnosa unutar organizacije, i tako dalje.

Kvantitativno utvrđivanje efekata restrukturiranja se najprostije vrši posmatranjem razlike u vrijednostima odabranih parametara nakon i prije implementacije predloženih rješenja (Smart & Waldfogel, 1994). Rezultati brojnih istraživanja ukazuju na to da restrukturiranje, ukoliko se adekvatno planira i realizuje, može da dovede do poboljšanja profitabilnosti, likvidnosti i solventnosti organizacije (Sulaiman, 2012). Ono ima pozitivan uticaj na njene prihode, profit i prinos na aktivu (Jin, Dehuan, & Zhigang, 2004), a može da obezbijedi i povećanje tržišnog učešća, kao i da omogući pristup novim tržištima (Riany, Musa, Odera, & Okaka, 2012), što doprinosi poboljšanju konkurentnosti organizacije na internacionalnom nivou (Murphy, 2002). Treba napomenuti i da se nakon

implementacije promjena uočava rast produktivnosti zaposlenih, iako neke studije pokazuju da je taj rast često kratkoročan i da vremenom stagnira (Higuchi & Matsuura, 2011).

Analizu kvantitativnih pokazatelja, međutim, treba pažljivo obaviti, jer su česte situacije u kojima bi do promjene posmatranih vrijednosti došlo čak i bez restrukturiranja, usljed uticaja drugih faktora. Zbog ove činjenice ne treba upasti u zamku i bez detaljnijeg udublivanja tvrditi da je do poboljšanja došlo upravo zahvaljujući restrukturiranju. Interesantna je i značajno suprotna situacija, u kojoj se dešava da preduzeća pristupaju procesu restrukturiranja, ali da i nakon toga ostvaruju loše rezultate. Međutim, ni tada ne treba žuriti i restrukturiranje proglašiti neuspješnim, jer je vrlo moguće da bi rezultati bili još gori da restrukturiranja nije bilo. Ovdje se opet može govoriti o uticaju spoljnih faktora koji su onemogućili da organizacija značajnije popravi svoje rezultate, ali koristeći benčmarking, poredeći rezultate sa sličnim organizacijama može se doći do zaključaka da je restrukturiranje ipak na neki način pomoglo i omogućilo organizaciji da ublaži posljedice negativnih dešavanja u industriji.

Imajući sve ovo vidu, jasno je da je veoma teško utvrditi prave efekte restrukturiranja, posebno jer je ono praćeno promjenama i na individualnom i na organizacionom nivou (Syed, 2010), a naročito ako se zna da jedna promjena sa sobom povlači drugu (Rothwell & Sullivan, 2005). Smatra se da su mnogi projekti restrukturiranja propali zbog toga što su u toku njihove implementacije zanemareni zaposleni (Simelane, 2008). Oni pružaju otpor promjenama, jer one sa sobom obično nose i negativne strane. Ukoliko je organizaciono restrukturiranje praćeno daunsajzingom, za očekivati je da se u organizaciji pojavi i takozvani „*sindrom preživjelog*“ koji će se negativno odraziti na zaposlene koji ostaju u organizaciji. Ova pojava zapravo podrazumijeva osjećanja krivice, apatije, pa čak i griže savjesti kod zaposlenih, što se negativno odražava na njihovu produktivnost, moral i ponašanje (Dulanović & Jaško, 2005), a posredno i na performanse organizacije (Batt, 1995). Osim toga, oni se plaše toga da daunsajzing nije u potpunosti završen, odnosno da još uvijek postoji prijetnja po njihove poslove, te im je teže da se fokusiraju na obavljanje svojih dužnosti na radnom mjestu. Iako su

ostali u organizaciji, zaposleni smatraju da ih rukovodioci ne cijene dovoljno, što može dovesti do pada posvećenosti (Theissen, 2004). Prema tome, može se zaključiti da ovakvo restrukturiranje neće uvijek opravdati očekivanja menadžmenta (Cascio & Young, 2003). S obzirom na to što su negativni efekti restrukturiranja obično jako povezani (Jönsson, 2012), ono sa sobom često povlači i krizu odnosa u organizaciji i tenziju usljed potresa koje promjene nose. Te promjene, na primjer, mogu dovesti do toga da rukovodilac i podređeni zamijene svoja mjesta u hijerarhiji, što će ovaj prvi teško prihvatiti, a to se u početku može negativno odraziti na odnose u čitavoj organizacionoj jedinici u kojoj oni rade. Ipak, ukoliko se pravilno postupi sa zaposlenima u toku restrukturiranja, organizacija se brzo oporavlja od negativnih efekata i može se transformirati u organizaciju koja uči (Griggs & Hyland, 2002). To dalje znači da i menadžerski stil mora ispratiti promjene koje restrukturiranje nosi kako bi ih zaposleni lakše prihvatili (Longe, 2013), jer će oni biti kooperativniji i konstruktivniji ukoliko im rukovodioci pomažu da se lakše izbore sa posljedicama (Lee & Teo, 2005).

Što se tiče pozitivnih kvalitativnih efekata restrukturiranja, valja naglasiti da je racionalno da se očekuje da oni budu veći i da traju duže od negativnih koji su prethodno navedeni. Razlog za to leži u činjenici da organizacione promjene vuku organizaciju ka efikasnijem modelu funkcionisanja, koji često podrazumijeva i bolje uslove i jasnije i konkretnije zadatke za zaposlene. Takođe, nekad to znači i povećanu participaciju, pa će i zaposleni biti zadovoljniji ukoliko im se pruži prilika da i sami učestvuju u donošenju nekih odluka koje su za njih relevantne. Ponekad oni restrukturiranje vide kao šansu da poprave svoju poziciju u organizaciji, tako da pokušavaju da se nametnu i napreduju u novonastaloj situaciji (Bews & Uys, 2002). Uopšteno, da bi pozitivni efekti bili zaista jači od negativnih, organizacija uz pomoć konsultanata mora da radi na:

- poboljšanju komunikacije među zaposlenima na svim nivoima,
- pružanju mogućnosti zaposlenima da zaista utiču na ostvarivanje rezultata koji se od njih očekuju,

- kreiranju strategija podrške zaposlenima, kako bi oni prihvatili promjene, a potom i iskoristili svoje potencijale, znanja i sposobnosti, i ostvarili najbolje rezultate u novonastalim okolnostima.

Iako se veliki broj iznesenih zaključaka u vezi sa efektima organizacionog restrukturiranja ne posmatra neposredno kroz prizmu uticaja stručnjaka – konsultanata – koji vode ove procese, treba ukazati na njihov nesumnjiv značaj za uspješnost ovih poduhvata. Istraživanja pokazuju da angažovanje konsultanata može biti korisno za preduzeća svih veličina, i da dovodi i do kratkoročnih i do dugoročnih poboljšanja (Bruhn, Karlan, & Schoar, 2012). Od njih se očekuje da kroz restrukturiranje unaprijede fleksibilnost organizacije (Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie, & Roberts, 2011) i stvore uslove za efikasniju reakciju na faktore koji na nju utiču. Ovdje, međutim, treba istaći i kompleksnost odnosa na mikro i makro nivou, tako da su uticaji konsultanata nesporni, ali različiti u zavisnosti od konteksta i situacije u kojoj se organizacija klijent nalazi. Stoga, da bi se dobila kompletna slika u svakom pojedinačnom slučaju je potrebno uzeti u obzir i činioce kao što su stepen konkurencije na tržištu, stanje u industriji, struktura zaposlenih, njihove kvalifikacije i kompetencije, i druge slične relevantne faktore koji takođe imaju uticaja na uspješnost restrukturiranja. Tek kada se i oni sagledaju postaje moguće procijeniti konkretan doprinos konsultanata efektima koji se pojavljuju nakon restrukturiranja.

Vrijednost konsaltinga može biti od izuzetnog značaja za organizacije koje posluju na ovim prostorima. Naime, analize privrednog stanja u Srbiji pokazuju rast broja organizacija uz istovremeno smanjivanje broja zaposlenih (Krivokapić & Jaško, 2015), što se tumači kao posljedica djelovanja svjetske ekonomske krize koja se zadržala na tom tržištu. Kriza se prvo manifestuje kroz ekonomsku stagnaciju i otežano funkcionisanje poslovnih sistema (Săvoiu, Dinu, & Tachiciu, 2012), što od organizacija zahtijeva prilagođavanje novonastaloj situaciji, i to uglavnom kroz određene organizacione promjene odnosno kroz restrukturiranje. Upravo restrukturiranje im može omogućiti da svoje poslovanje dovedu do nivoa koji će im garantovati mirniju i stabilniju budućnost, čak i u takvim uslovima. Ovo naročito postaje značajno kada se zna da u Srbiji raste potreba za investiranjem u

određene sektore, i da postoje potencijali koji nisu u potpunosti iskorišćeni (Benković, Krivokapić, & Milosavljević, 2015), pa bi interno restrukturiranje ili čak povezivanje organizacija sa drugim uključenim zainteresovanim stranama moglo da dovede do benefita koji bi se osjetili na nivou čitave privrede. Na taj način bi ove organizacije bolje koristile svoje kapacitete i efikasnije obavljale aktivnosti, što bi posljedično dovelo i do poboljšanja njihovih poslovnih rezultata. Ovdje može biti ključna pomoć stručnjaka, te se može reći da konsalting u takvim sporazumima nalazi značajnu primjenu, kao i da će vjerovatno i u budućnosti biti od koristi organizacijama u njihovom nastojanju da kroz podešavanja u strukturi izazovu i pozitivne promjene poslovnih performansi.

## **5 Model istraživanja**

Klijenti od konsultanata sve češće očekuju pomoć u rješavanju problema u poslovanju. Postavlja se pitanje, međutim, da li su njihova očekivanja realna, odnosno koliko su konsultanti zaista u mogućnosti da im u tome pomognu. Ukoliko se ovaj problem posmatra krajnje racionalno, onda bi angažovanje konsultanata moralo da dovede do poboljšanja rezultata, jer bi, u suprotnom, sama konsultantska profesija bila dovedena u pitanje. Međutim, u praksi nije uvijek tako. Nekad ni konsultanti nisu u mogućnosti da riješe problem klijenata, što ne mora nužno da znači da nisu kompetentni za to. Razlozi mogu biti različiti, često su objektivne prirode, pa se efekti konsaltinga moraju razmotriti sa posebnom pažnjom.

Generalno, konkretan doprinos konsultanata u poboljšanju poslovnih performansi je teško izmjeriti. Razlog za to leži u činjenici da je organizacija kompleksan sistem, i da je usljed toga njeno poslovanje pod uticajem velikog broja internih i eksternih faktora, te je precizno djelovanje svakog od njih veoma teško izolovati od ostalih. Poboljšanje ili pogoršanje nekog pokazatelja može zaista biti posljedica nekog konsultantskog rješenja, ali takođe može biti i efekat nekog drugog faktora, pa u procjeni uticaja treba biti oprezan kako se ne bi donio pogrešan zaključak. U skladu sa tim, analizu ove vrste treba bazirati na različitim kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima.

### **5.1 Varijable u istraživačkom modelu**

U ovom istraživanju je primarna analiza efekata konsaltinga realizovana kroz obradu podataka koju su prikupljeni uz pomoć upitnika, sa ciljem da ti podaci pomognu u ispitivanju naprijed postavljenih hipoteza. Istraživanje je obavljeno na uzorku koji čine određena preduzeća koja posluju u Srbiji, sa namjerom da se utvrdi kakva su njihova iskustva u korišćenju konsultantskih usluga, a posebna pažnja je posvećena korišćenju konsaltinga za potrebe organizacionog restrukturiranja.

Sam upitnik je zasnovan na modelu istraživanja u kom su definisane dvije nezavisne varijable čiji se uticaj na uzorku ispituje, i dvadeset pet izvedenih varijabli, za koje se pretpostavlja da su pod uticajem nezavisnih. U tom smislu, nezavisne varijable koje su od značaja za ovako projektovan model istraživanja su stepen i nivo implementacije predloženih konsultantskih rješenja, dok su zavisne varijable definisane kao atributi koji opisuju poslovne performanse organizacije, a čija se promjena mjeri u zavisnosti od vrijednosti nezavisnih varijabli.

*Stepen implementacije predloženih konsultantskih rješenja* predstavlja mjeru do koje su ta rješenja primijenjena u organizacijama iz uzorka na kom je realizovano istraživanje. Pretpostavka bazirana na iskustvu je da će različiti stepen implementacije dovesti do različitih promjena poslovnih performansi, ali da će čak i niži stepeni primjene imati značajnu ulogu u promjeni tih performansi.

*Nivo implementacije predloženih konsultantskih rješenja*, s druge strane, govori o tome da li su konsultantska rješenja primijenjena na nivou čitave organizacije, ili na nivou određene organizacione cjeline. Dok je pretpostavljeni uticaj stepena implementacije na poslovne performanse baziran na prostoj logici, kod nivoa implementacije je situacija nešto složenija. Naime, bez naročitog udubljenja u problematiku bi se moglo očekivati da će promjena poslovnih performansi biti povoljnija onda kada se rješenja implementiraju na nivou cijele organizacije. Ipak, praksa ne pokazuje uvijek taj trend, a postoji i racionalno objašnjenje za takva odstupanja. Ponekad su preostali organizacioni dijelovi u kojima se ne implementiraju predložena rješenja dovoljno efikasni, da i ne postoji potreba za njihovim unapređenjem, ili se dešava da njihovo unapređenje posredno zavisi od promjena koje bi trebalo da se pojave u dijelovima organizacije u kojima se rješenja primjenjuju. Ukoliko ta parcijalna implementacija da zadovoljavajuće rezultate, onda se može očekivati da će i ostale organizacione cjeline funkcionisati sa višim stepenom efikasnosti, što na kraju može rezultovati i boljim efektima konsaltinga u poređenju sa organizacijama koje konsultantske usluge koriste na svim nivoima. Takođe, organizacije koje koriste konsalting na svim nivoima su često u dubokoj krizi u momentu kada se odluče na angažovanje konsultanata, a tada već može biti kasno za pronalaženje dobrih i efikasnih rješenja, što dosta

ograničava konsultante i sužava spektar njihovih mogućnosti. Imajući sve to u vidu, očigledno je da je uticaj nivoa implementacije konsultantskih rješenja izuzetno kompleksan, pa će mu u ovom istraživanju biti posvećena posebna pažnja.

Zavisne, izvedene varijable su definisane kroz 25 mjera poslovnih performansi, za koje se pretpostavlja da su pod uticajem stepena, odnosno nivoa implementacije konsultantskih rješenja. Te varijable su:

1. *fizički uslovi na poslu (bezbjednost zaposlenih, radni uslovi),*
2. *završavanje posla u redovnom radnom vremenu,*
3. *zadržavanje zaposlenih u organizaciji na duži period,*
4. *zadovoljstvo zaposlenih platom,*
5. *odnosi između rukovodilaca i izvršilaca,*
6. *zadovoljstvo zaposlenih poslom,*
7. *posvećenost zaposlenih misiji organizacije,*
8. *sigurnost zaposlenih u pogledu zadržavanja u organizaciji,*
9. *efikasnost zaposlenih u obavljanju aktivnosti,*
10. *saradnja zaposlenih prilikom obavljanja aktivnosti,*
11. *disciplina među zaposlenima,*
12. *koordinacija unutar organizacionih jedinica,*
13. *koordinacija između organizacionih jedinica,*
14. *odnosi između rukovodilaca,*
15. *odnosi između izvršilaca,*
16. *jasnoća uloga u organizaciji,*
17. *motivacija zaposlenih,*
18. *odnosi sa dobavljačima potrebnih resursa,*
19. *poštovanje rokova za nabavku potrebnih resursa,*
20. *odnosi sa korisnicima proizvoda/usluga,*
21. *poštovanje rokova isporuke proizvoda/usluga,*
22. *poštovanje rokova servisiranja,*
23. *zadovoljstvo korisnika proizvodima/uslugama,*
24. *tržišno učešće organizacije, i*
25. *imidž organizacije.*

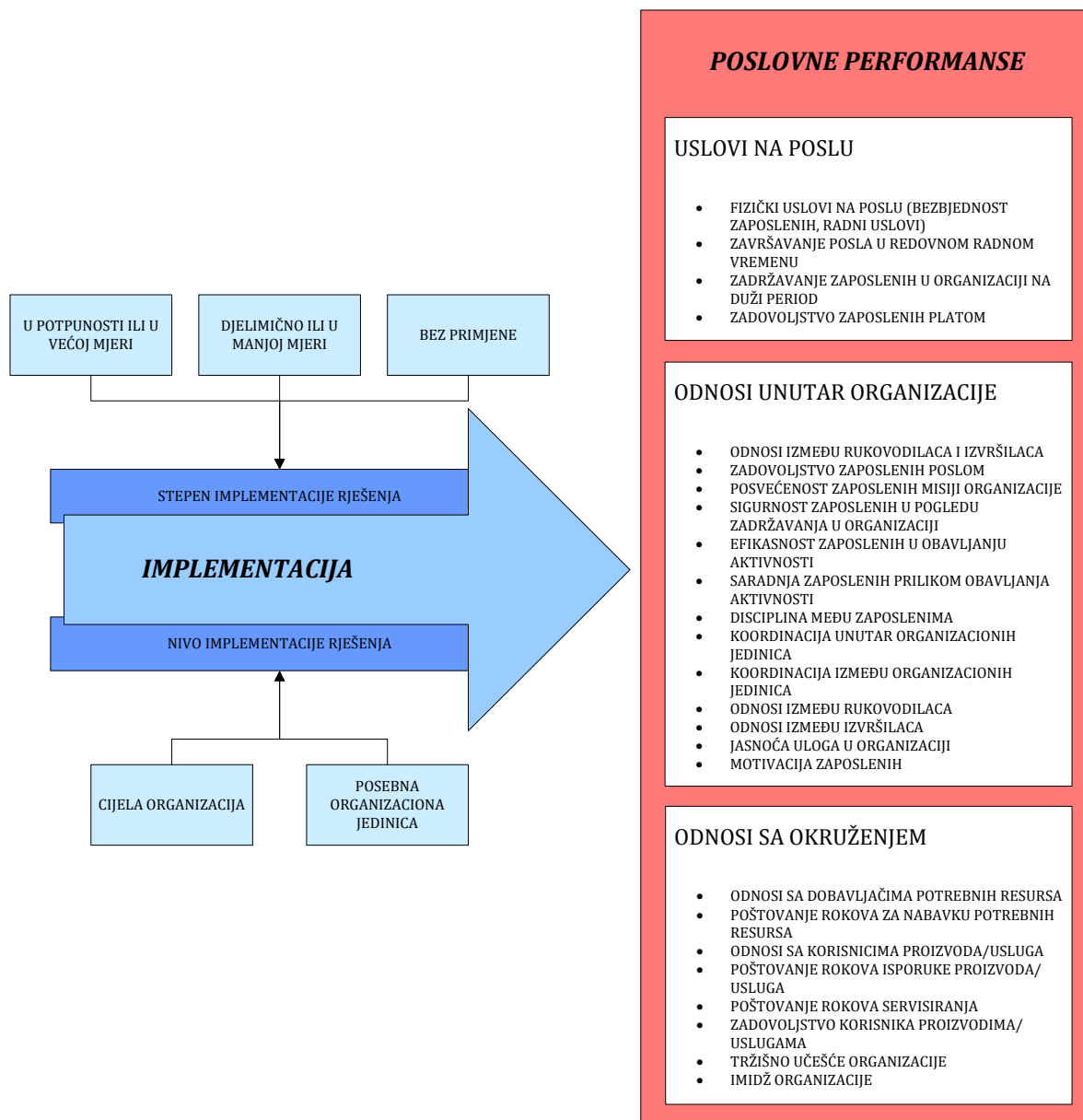


Ovi atributi su dalje grupisani u tri kategorije koje predstavljaju komponente istraživačkog modela. Tako definisane komponente su:

1. *uslovi na poslu* (obuhvata attribute od 1 do 4)
2. *odnosi unutar organizacije* (obuhvata attribute od 5 do 17), i
3. *odnosi sa okruženjem* (obuhvata attribute od 18 do 25).

Grupisanje atributa u komponente modela je urađeno iz nekoliko razloga. Jedan od njih je to što se prilikom projektovanja istraživanja nije moglo sa sigurnošću tvrditi kolika će biti veličina uzorka, pa se samim tim javila bojazan u pogledu mogućnosti donošenja zaključaka o statistički značajnim promjenama konkretnih atributa. Ovim je omogućeno da se u istraživanju posmatra ukupna promjena vrijednosti određene komponente, koja zapravo predstavlja sumu promjena svih pripadajućih atributa. Iako je ovakav pristup obradi prikupljenih podataka na kraju rezultirao nešto opštijim zaključcima, s obzirom na to što se kao takvi odnose na komponente, a ne na detaljnije attribute, jasno je da su i oni od izuzetne značajnosti, i da govore dosta o efektima konsaltinga. Osim toga, i ispitanicima je prilikom popunjavanja upitnika bilo lakše da se fokusiraju na grupe sličnih pokazatelja, pa se i o tom aspektu vodilo računa prilikom njegovog projektovanja.

U skladu sa karakteristikama varijabli i postavljenim hipotezama, projektovan je model istraživanja koji je predstavljen na sljedećoj slici.



Slika 31: Model istraživanja

Da bi ovaj model imao praktičnu primjenu, bilo je neophodno ispitati unutrašnju saglasnost upitnika koji je korišćen prilikom prikupljanja podataka, kako bi se potvrdila opravdanost upotrebe u svrhe za koje je projektovan.

## 5.2 Analiza pouzdanosti

Unutrašnja saglasnost je izvršena preko utvrđivanja vrijednosti Kronbahovog koeficijenta alfa (*Cronbach's Alpha*) za sve tri komponente istraživačkog modela.

Kronbahov koeficijent alfa pokazuje prosječnu korelaciju između svih vrijednosti na nekoj posmatranoj skali (Nunnally, 1978), i može se kretati od minus beskonačno do 1. Što je vrijednost ovog koeficijenta bliža 1, to je korelacija jača, a time je i pouzdanost bolja. Stručnjaci smatraju da je pouzdanost prihvatljiva onda kada je vrijednost ovog koeficijenta viša od 0,7 (George & Mallery, 2003).

Tabela 5: Analiza pouzdanosti izvedenih varijabli

Komponenta modela	Broj atributa	Kronbahov koeficijent alfa
Uslovi na poslu	4	.758
Odnosi unutar organizacije	13	.907
Odnosi sa okruženjem	8	.834

U ovom istraživanju su vrijednosti Kronbahovog koeficijenta alfa prilično visoke za sve tri komponente istraživačkog modela. Najviša vrijednost ovog koeficijenta se vezuje za *odnose unutar organizacije* i iznosi 0,907, nešto nižu vrijednost ima komponenta *odnosi sa okruženjem*, i ona je 0,834, a najnižu *uslovi na poslu*, pri čemu je i ona prihvatljiva i iznosi 0,758. Ovi brojevi potvrđuju internu konzistentnost upitnika koji je korišćen, s obzirom na to što su u okviru svake posmatrane komponente atributi povezani i mjere istu pojavu (Tavakol & Dennick, 2011), što ukazuje na to da su komponente koje predstavljaju grupisane mjere poslovnih performansi na odgovarajući način projektovane.

## **6 Metodologija istraživanja**

Pretpostavljeni uticaji koji su prikazani u modelu su testirani kroz podatke koji su prikupljeni putem upitnika. Konačna verzija upitnika, koji se nalazi u prilogu, se sastoji od 22 pitanja, ali tačan broj onih na koja su ispitanici odgovarali je zavisio od toga da li su preduzeća angažovala konsultante u periodu od 2008. do 2015. godine. Taj period je uzet u razmatranje, s obzirom na to što je u manjoj ili u većoj mjeri praćen efektima ekonomske krize, ali i ne seže pretjerano u prošlost, te se podaci prikupljeni na taj način mogu smatrati aktuelnim i relevantnim.

Upitnik je trebalo da popuni menadžer koji je bio zaposlen u organizaciji i prije eventualnog angažovanja konsultanata, kako bi mogao da za različite periode poredi vrijednosti atributa koji su relevantni za istraživanje. S obzirom na strukturu pitanja, to je trebalo da bude menadžer na srednjem ili višem nivou u organizaciji, što zavisi i od drugih faktora i specifičnosti organizacije.

Pitanja u upitniku su grupisana u nekoliko kategorija. Prvu grupu su činila opšta pitanja o organizaciji. Njima su dobijeni podaci koji se tiču starosti organizacije, broja zaposlenih, vlasničke strukture, djelatnosti i tržišta na kojoj ona posluje. Oni su iskorišćeni kako bi se kreirala šira slika, čime bi se dobijeni rezultati sagledali u odgovarajućem kontekstu.

Druga grupa pitanja se tiče generalnog odnosa koji organizacija ima prema eventualnom angažovanju konsultanata. Kao i na prethodna, i na pitanja iz ove grupe su odgovarali svi ispitanici. Prikupljeni odgovori na pitanja iz ove grupe i dalje ne govore ništa o efektima konsaltinga, ali dopunjuju prethodne odgovore i prikazuju o stavove koje menadžment ima po pitanju korišćenja konsultantskih usluga.

Ispitanici iz organizacija koje su u periodu od 2008. do 2015. godine koristile konsultantske usluge su potom prelazili na treću grupu pitanja, koja zapravo predstavlja suštinu upitnika. Ovdje su oni odgovarali na pitanja u vezi sa prirodom problema za koje je organizacija koristila ove usluge, da bi se zatim od njih tražilo

da preciziraju da li su te usluge uglavnom korišćene na nivou cijele organizacije ili samo nekog njenog dijela, kao i da definišu stepen do kojeg su predložena rješenja primijenjena. Na osnovu odgovora na ova pitanja prikupljeni upitnici su klasifikovani u određene kategorije, u cilju testiranja hipoteza na kojima se istraživanje zasniva.

U ovom dijelu se nalaze i pitanja koja oslikavaju lične stavove ispitanika o efektima primjene konsaltinga. U skladu sa tim, od njih se tražilo da procijene da li je zaista došlo do nekih promjena i da li su te promjene posljedica angažovanja konsultanata, a potom su ocjenjivali i konkretne pokazatelje poslovnih performansi preko dodjeljivanja odgovarajućih vrijednosti svakom od definisanih atributa. Ovdje je trebalo da na skali od 1 do 5 ocijene vrijednost svakog od 25 pokazatelja, i to dva puta - za period prije i za period nakon angažovanja konsultanata. Bitno je naglasiti da je ključna riječ „angažovanje“, jer, kao što je ranije rečeno, postoje i organizacije koje su angažovale konsultante, ali nisu primijenile njihova rješenja, pa je namjera bila da se utvrdi da li je i kod njih došlo do promjene vrijednosti ovih pokazatelja. Takođe, ispitanici su imali mogućnost da istaknu i neke pozitivne ili negativne strane angažovanja konsultanata, ukoliko su zapazili da one postoje, a nisu obuhvaćene postavljenim pitanjima.

Četvrtu grupu pitanja su popunjavali ispitanici čije organizacije nisu koristile usluge konsultanata u navedenom periodu. Svrha ove grupe pitanja je bila da se utvrdi zašto ta preduzeća nisu angažovala konsultante, kako bi se na osnovu dobijenih odgovora procijenilo koje su najčešće prepreke angažovanju konsultanata u Srbiji.

## **6.1 Tehnike prikupljanja neophodnih podataka**

Praktično istraživanje je realizovano u drugoj polovini 2015. godine. Upitnik koji je korišćen u te svrhe je u elektronskom formatu bio dostupan na internetu, kako bi ispitanici mogli u bilo kom trenutku da pristupe pitanjima, i da uz pomoć standardizovane forme relativno jednostavno daju odgovore na njih. Podaci su prikupljeni u toku septembra, a analizirani i obrađivani u toku oktobra i novembra.

Sam postupak prikupljanja podataka je tekao u nekoliko faza, a okvirno to su:

- Definisanje kriterijuma za formiranje liste učesnika u istraživanju, odnosno kreiranje uzorka na kom će ono biti realizovano;
- Uspostavljanje kontakta sa odgovarajućim osobama u organizacijama iz definisanog uzorka, kako bi im se:
  - precizno objasnila svrha istraživanja kao i značaj njihovog učešća,
  - pružile neophodne tehničke informacije u vezi sa samim popunjavanjem upitnika,
  - dale garancije da će svi podaci biti korišćeni isključivo u naučno-istraživačke svrhe, odnosno da će biti strogo povjerljivi;
- Slanje pozivnog mejla sa pismom preporuke od strane mentora;
- Ponovno slanje, ukoliko u roku od 10 dana upitnik nije popunjen.

Imajući u vidu istraživački problem, definisan je profil organizacija koje su se činile pogodnim za učešće u samom istraživanju. Vodilo se računa o tome da se ove organizacije po strukturi uklapaju u populaciju organizacija koje posluju u Srbiji, čime bi se obezbijedila relevantnost dobijenih zaključaka. Nakon što je okvirni uzorak definisan u skladu sa problematikom, pristupilo se pribavljanju kontakata koji bi obezbijedili prikupljanje potrebnih podataka. U te svrhe su korišćene baze ličnih kontakata, kao i baze dobijene od Fakulteta organizacionih nauka. Takođe, razmatrana je i opcija korišćenja drugih baza koje su dostupne preko odgovarajućih državnih institucija, ali se od tog načina prikupljanja podataka odustalo zbog tehničkih problema i generalno loše stope odziva sa kojom su se susretali drugi istraživači koji su te metode koristili.

S obzirom na predmet istraživanja, bilo je neophodno prikupiti što veći broj validnih odgovora, kako bi se donijeli zaključci koji mogu imati i statističku značajnost za cijelu populaciju. U skladu sa tim, definisani su i kriterijumi koje su ispitanici morali da zadovolje, kako bi odgovori koje daju zaista bili relevantni. To prije svega znači da su upitnik popunjavale osobe koje su zaposlene na rukovodećim pozicijama u organizaciji, s obzirom na to što je suština istraživanja takva da se od ispitanika traži poznavanje šire slike i konteksta u kom data

organizacija posluje. Zbog toga su ispitanici uglavnom bili menadžeri srednjeg ili višeg nivoa, u zavisnosti od veličine organizacije i djelatnosti kojom se ona bavi. Takođe je bilo jako bitno da su u momentu popunjavanja upitnika ispitanici bili zaposleni u organizaciji duži period, jer se od njih očekivalo da uporede stanje određenih pokazatelja poslovnih performansi u periodu nakon eventualne implementacije konsultantskih rješenja sa stanjem prije nego što su konsultanti uopšte angažovani. Osobe koje su kontaktirane su dobile elektronsko pismo sa precizno pojašnjenom svrhom istraživanja, linkom ka upitniku i tehničkim detaljima u vezi sa popunjavanjem. Takođe, u tom pismu im je garantovana zaštita privatnosti svih podataka pruženih u istraživanju, a ostavljena im je mogućnost da dobiju obrađene sumarne rezultate istraživanja ukoliko su zainteresovani za to.

Poziv za popunjavanje upitnika su dobile 353 osobe, a struktura odziva je prikazana u narednoj tabeli.

Tabela 6: Struktura odziva odabranih potencijalnih kontakata

Struktura odziva	Ukupno	Procenat
Broj organizacija koje su kontaktirane	353	100
Broj prikupljenih odgovora	102	28,89
<b>Broj validno popunjenih upitnika</b>	<b>84</b>	<b>23,80</b>

Ako se posmatraju samo validni odgovori, konačna stopa učešća u istraživanju je nešto ispod 25%, što nije loše kada se uporedi sa iskustvima drugih istraživača koji su na sličan način dolazili do relevantnih podataka. Pretpostavlja se da je u ovom slučaju odziv na gornjoj granici prosjeka zahvaljujući postojanju ličnih kontakata u velikom broju organizacija koje su učestvovala u istraživanju, što je omogućilo da se lakše dođe do ispitanika čiji su odgovori od značaja za ovo istraživanje. S druge strane, pretpostavka je da bi odziv bio i dosta bolji da je za popunjavanje upitnika bilo potrebno manje vremena. Sistem preko koga su prikupljeni podaci pokazuje da je veliki broj potencijalnih ispitanika otvorio upitnik i počeo sa davanjem

odgovora, da bi u nekom momentu odustao od daljeg popunjavanja. Razlozi za odustajanje se, opet, mogu tumačiti i kroz činjenicu da je bilo potrebno pružiti i neke podatke koje ispitanik nije morao odmah da zna, iako se prilikom projektovanja upitnika vodilo računa o tome da pitanja budu koncipirana tako da osoba koji pristupi popunjavanju upitnika ne bi trebalo da ima problema sa davanjem odgovora, s obzirom na to da se nije tražila detaljnost kod pitanja koja nisu od suštinskog značaja za istraživanje, i ako se ima u vidu pozicija koju ispitanik ima u organizaciji. Međutim, i sam zahtjev da ispitanici budu menadžeri srednjeg ili višeg nivoa može biti razlog za to što stopa odziva nije bila viša. Zbog ličnih i poslovnih prioriteta, moguće je da određeni broj njih nije imao vremena da pristupi popunjavanju upitnika, naročito ako se uzme u obzir i činjenica da je spletom okolnosti prikupljanje podataka započeto nakon sezone godišnjih odmora, kada su potencijalni ispitanici morali da se posvete objektivno važnijim obavezama na poslu.

Upitnik je bio dostupan u toku septembra i prvih par dana oktobra 2015. godine, kada je zbog ograničenih rokova prekinuto prikupljanje podataka i započeta njihova obrada u cilju pripreme za analizu i testiranje polaznih pretpostavki. Svi podaci prikupljeni istraživanjem su na kraju bili objedinjeni u jednoj tabeli, koja je potom prilagođena potrebama alata koji je korišćen za statističku obradu, s obzirom na njegove specifičnosti i zahtjeve.

## 6.2 Tehnike obrade podataka

Obrada prikupljenih podataka je vršena u softverskom alatu „SPSS Statistics“. Ovaj alat omogućava korišćenje velikog broja statističkih testova koji treba da ukažu na odnose koji postoje među varijablama.

Za upoređivanje vrijednosti atributa i komponenti prije angažovanja konsultanata i nakon implementacije njihovih rješenja korišćen je T-test. On ukazuje na eventualno postojanje statistički značajnih razlika prilikom poređenja dva uzorka. U ovom slučaju, ta dva uzorka zapravo čine iste organizacije, ali se u jednom posmatra vrijednost njihovih atributa prije, a u drugom nakon primjene



konsultantskih preporuka. Preduslov za korišćenje ovog testa je postojanje normalne raspodjele (Lomax & Hahs-Vaughn, 2013). Prilikom ispitivanja hipoteza, uzorak je dijeljen na više poduzoraka, u zavisnosti od toga da li je testiran uticaj stepena ili nivoa implementacije rješenja na promjenu poslovnih performansi. T-test je omogućio da se uporede vrijednosti konkretnih parametara u okviru tih poduzoraka, kako bi se utvrdilo kod kojih organizacija je promjena jača, što bi pomoglo u donošenju zaključaka za cjelokupnu populaciju iz koje potiče uzorak na kom je realizovano istraživanje.

Da bi se utvrdio odnos između definisanih komponenti, korišćena je i analiza linearne međuzavisnosti. Za utvrđivanje veze između promjenljivih se može koristiti Spirmanov (*Spearman's correlation coefficient*) ili Pirsonov koeficijent korelacije (*Pearson's correlation coefficient*), pri čemu je Spirmanov koeficijent lakše proračunati, ali je on manje pouzdan od Pirsonovog, i ima određena značajna ograničenja (Srivastava, 2008). U ovom istraživanju je za potrebe analize linearne međuzavisnosti varijabli korišćen Pirsonov koeficijent korelacije (uglavnom se označava sa  $r$ ). Ovaj koeficijent zapravo utvrđuje međuzavisnost dvije varijable tako što definiše tip njihove veze, kao i njenu jačinu. On ima vrijednost između -1 i 1. Ako je njegova vrijednost negativna, to znači da povećanje vrijednosti jedne posmatrane varijable dovodi do smanjenja vrijednosti druge, dok se pozitivna vrijednost tog koeficijenta tumači kao kretanje vrijednosti posmatranih varijabli u istom smjeru. Veze su jače ukoliko su vrijednosti Pirsonovog koeficijenta bliže graničnim vrijednostima, odnosno -1 ili 1, a slabije ukoliko su bliže 0 (Sharma, Kumar, & Chaudhary, 2009). Posljedično, ako je vrijednost Pirsonovog koeficijenta 0, onda ne postoji linearna veza između posmatranih varijabli. U skladu sa tim, intenzitet veze se može definisati na sljedeći način (Dancey & Reidy, 2007):

- ako  $r$  ima vrijednost 0, veza ne postoji;
- ako  $r$  ima vrijednost između 0,1 i 0,3 ili između -0,3 i -0,1, veza je slaba;
- ako  $r$  ima vrijednost između 0,4 i 0,6 ili između -0,6 i -0,4, veza je umjerena;
- ako  $r$  ima vrijednost između 0,7 i 0,9 ili između -0,9 i -0,7, veza je jaka;
- ako  $r$  ima vrijednost 1 ili -1, veza je savršena.

Konačno, da bi rezultati koji su dobijeni putem ovih testova i analiza bili od šire koristi, bilo je potrebno posmatrati i statističku značajnost, odnosno signifikantnost utvrđenih relacija. Na taj način se utvrđuje da li je uočena pojava slučajna ili je posljedica uticaja nekog faktora. Zato je neophodno odrediti nivo značajnosti pri kom će se određena veza analizirati, a najčešće se uzima da je to 5% (0,05) ili 1% (0,01). Ovaj procenat se interpretira kao vjerovatnoća slučajnog nastanka uočene veze. Shodno tome, ako je izračunata signifikantnost manja od 0,05, onda se može reći da su dobijeni zaključci statistički značajni, a ako je manja i od 0,01, onda su oni od izuzetne statističke značajnosti. Ovi principi će su bili od izuzetne važnosti prilikom donošenja odluke o prihvatanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.

### **6.3 Opis uzorka**

Da bi istraživanje dalo rezultate koji na pravi način opisuju realno stanje iz prakse, neophodno je realizovati ga na uzorku koji u pravoj mjeri predstavlja populaciju na koju se zaključci odnose. U ovom istraživanju je akcenat bio na organizacijama koje koriste konsultantske usluge koje u većoj ili manjoj mjeri dovode do organizacionih promjena, i od kojih se očekuje da nakon izvjesnog vremena utiču i na promjene poslovnih performansi tih organizacija. U skladu sa tim, srž uzorka čine upravo organizacije koje su angažovale konsultante, mada je istraživanjem obuhvaćen i određeni broj njih koje se oslanjaju na sopstvene snage, u pokušaju da se utvrde glavni razlozi zbog kojih takve organizacije ne koriste konsultantske usluge.

Kao što je prethodno izneseno, pozivu za popunjavanje upitnika su se odazvala 102 ispitanika, ali njih 18 nije u potpunosti odgovorilo na postavljena pitanja, tako da je ukupan uzorak sveden na 84 validna odgovora koja će biti obuhvaćena analizom. Daljim pregledom je utvrđeno da je 15 ispitanika odgovorilo da njihova organizacija nije koristila konsultantske usluge u definisanom periodu, čime je ostalo još 69 odgovora ispitanika čije su organizacije angažovale konsultante. Ovdje treba napomenuti da se samo jedan od tih 69 odgovora odnosi na organizacije koje su angažovale konsultante, ali nisu uopšte implementirale

rješenja koja su oni predložili. Usljed napomena koje je ispitanik koji je popunio upitnik naveo, taj odgovor je u statističkoj analizi prilikom testiranja hipoteza isključen, kako ne bi doveo do grešaka u zaključivanju, odnosno kako bi se održala validnost istraživačkog postupka.

Od ispitanika je u prvoj fazi zahtijevano da odgovore na opšta pitanja o organizaciji u kojoj su zaposleni. Na taj način se došlo do određenih deskriptivnih podataka koji mogu detaljnije da opišu strukturu uzorka na kome je ispitivanje realizovano.

U skladu sa tim, jedan od značajnih podataka koji treba uzeti u obzir se tiče starosti organizacije. Ispitanici su odgovarali na pitanje koje je godine njihova organizacija osnovana, a kako ne bi bilo pretjeranog rasipanja, ovdje će odgovori biti grupisani u tri kategorije.

Tabela 7: Starost organizacija iz uzorka

Starost organizacije	Frekvencija	Procenat
Do 10 godina	20	23,81%
Od 11 do 25 godina	42	50,00%
Preko 25 godina	22	26,19%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Iz tabele se uočava da je najviše organizacija koje su starosti od 11 do 25 godina, i one čine tačno polovinu uzorka, a preostala polovina je gotovo ravnopravno raspoređena na organizacije koje su osnovane u posljednjih 10 godina, i one koje su osnovane prije više od 25 godina. Ovaj faktor je od izuzetnog značaja kada se govori o organizacionom restrukturiranju, jer se ono često pokreće kako bi se promijenili važeći principi i rutine. Tako mlade organizacije imaju takozvanu preduzetničku strukturu, s obzirom na to što su unutar njih odnosi uglavnom manje formalni, sa slabo razrađenim procedurama i uzajamnim usaglašavanjem kao osnovnim vidom koordinacije. Vremenom kod njih dolazi do povećane formalizacije, a zaposleni teže ka stabilizovanju stečenih pozicija (Dulanović &

Jaško, 2005), čime se na neki način i čitavi sistem stabilizuje. Prema tome, starost organizacija može definisati i odnose koji postoje, kao i pravce u kojima restrukturiranje treba da ide.

Sljedeći kriterijum razvrstavanja organizacija iz uzorka je njihova vlasnička struktura. Ispitanici su imali na raspolaganju tri ponuđena odgovora u vezi sa vlasničkom strukturom organizacije u kojoj su zaposleni, a rezultati su pokazali da su učesnici istraživanja mahom bili iz preduzeća koja su u privatnom vlasništvu.

Tabela 8: Vlasnička struktura organizacija iz uzorka

Vlasnička struktura	Frekvencija	Procenat
U potpunosti ili u većem dijelu u privatnom vlasništvu	63	75,00%
U približno jednakom odnosu u privatnom i državnom vlasništvu	3	3,57%
U potpunosti ili u većem dijelu u državnom vlasništvu	18	21,43%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Ova analiza je značajna i zbog toga što se generalno konsultantska rješenja, naročito u sferi organizacionog restrukturiranja, lakše primjenjuju u organizacijama koje su u privatnom vlasništvu, s obzirom na to što ona često sa sobom nose i brojne potrebe, koji se ponekad u državnim preduzećima ublažavaju zbog različitih pritisaka, pa se zapravo dešava da se preporuke konsultanata primjenjuju i manjoj mjeri. To nije pravilo, ali praksa pokazuje takvu tendenciju, pa je i ovaj faktor neophodno uzeti u razmatranje prilikom sagledavanja dobijenih rezultata.

S aspekta veličine preduzeća, organizacije su grupisane prema broju stalno zaposlenih. U skladu sa tim, ispitanici su imali opciju da svoju organizaciju svrstaju u jednu od 6 kategorija u zavisnosti od ovog kriterijuma.

Tabela 9: Broj zaposlenih u organizacijama iz uzorka

Broj zaposlenih	Frekvencija	Procenat
Do 10	4	4,76%
11 - 50	14	16,67%
51 - 100	5	5,95%
101 - 300	17	20,24%
301 - 1.000	16	19,05%
Više od 1.000	28	33,33%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Pregledom podataka iz prethodne tabele se uočava da je najmanji procenat ispitanika zaposlen u mikro-preduzećima, što nije iznenađujuće kada se ima u vidu broj takvih preduzeća u ukupnoj populaciji sa jedne strane, kao i njihova mogućnost, prije svega finansijska, za angažovanjem stručnjaka sa druge strane. Takođe, u ovim organizacijama nema mnogo prostora, a često ni potrebe za organizacionim restrukturiranjem, makar dok ne pređu u grupu malih preduzeća u užem smislu. S druge strane, preko 72% organizacija koje su učestvovala u istraživanju zapošljava više od 100 ljudi. Ovdje su brojčano dominantni veliki poslovni sistemi koji zapošljavaju preko 1.000 ljudi, i koji čine jednu trećinu čitavog uzorka. Njihova iskustva su naročito značajna za ovu problematiku, ako se ima u vidu da takve organizacije generalno teško održavaju fleksibilnost u poslovanju, te relativno često imaju potrebu za organizacionim promjenama. U skladu sa tim, očekivano je da će odgovori ispitanika iz ovih organizacija predstavljati posebno vrijedan resurs u kreiranju šire slike o konsaltingu u Srbiji, jer će svakako značajno uticati na rezultate i zaključke istraživanja.

Kada je u pitanju djelatnost organizacija koje su učestvovala u istraživanju, s obzirom na očekivano rasipanje u ukupnoj sumi, od ispitanika se nije tražilo da

precizno navedu čime se organizacije u kojima su zaposleni bave, nego je bilo dovoljno da je po tom kriterijumu svrstaju u jednu od tri ponuđene kategorije.

*Tabela 10: Djelatnost organizacija iz uzorka*

Djelatnost organizacije	Frekvencija	Procenat
Proizvodnja	13	15,48%
Trgovina	13	15,48%
Ostale usluge	58	69,05%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Dominantan dio uzorka čine organizacije koje se bave širim uslužnim djelatnostima, pošto je čak 58 od 84 ispitanika ili nešto manje od 70% odabralo tu opciju. Ostale organizacije su ravnomjerno raspodijeljene u preostale dvije kategorije, koje čine preduzeća koja se bave proizvodnjom ili trgovinom. Ova kategorizacija je takođe projektovana sa namjerom da se utvrdi da li u kontekstu konsaltinga u organizacionom restrukturiranju postoje neke značajne razlike između organizacija u zavisnosti od njihove pretežne djelatnosti, ali s obzirom na relativno mali uzorak, i posebno mali broj organizacija iz uzorka koje se bave proizvodnjom odnosno trgovinom, ovdje neće moći da se izvrši neka analiza od statističkog značaja, pa će se sve organizacije posmatrati bez obzira na taj kriterijum.

Konačno, kada je riječ o tržištu na kom organizacije iz uzorka nastupaju, može se uočiti interesantna raspodjela.

Tabela 11: Tržišta na kojima posluju organizacije iz uzorka

Tržište	Frekvencija	Procenat
Samo u Srbiji	26	30,95%
U Srbiji i ostalim državama na Balkanu	11	13,10%
U Srbiji i drugim državama u Evropi	17	20,24%
U Srbiji i drugim državama svijeta	30	35,71%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Uzorak je definisan tako da sve organizacije koje su njime obuhvaćene posluju u Srbiji, ali najveći broj njih nije tržištem ograničen samo na taj prostor. Zapravo, preko 35% njih posluje i na drugim kontinentima, a još skoro toliko na Balkanu ili u ostalim dijelovima Evrope. Ipak, i organizacije koje posluju isključivo u Srbiji čine značajan dio uzorka sa učešćem od oko 30%, pa se može reći da su ovim istraživanjem obuhvaćena veoma različita iskustva, što je posebno značajno ako se ima u vidu činjenica da je u razvijenim zemljama angažovanje konsultanata zastupljenije nego na ovim prostorima, pa postoji mogućnost da poslovanjem na takvim tržištima i ovdašnja preduzeća preuzmu taj trend.

#### 6.4 Opšti stavovi ispitanika o konsaltingu

Bez obzira na to da li njihove organizacije koriste pomoć konsultanata ili ne, od ispitanika je traženo da iznesu mišljenje o ponudi konsultantskih usluga u Srbiji. Mada se može reći da su oni čije organizacije angažuju konsultante bolje upoznati sa kvalitetom takvih usluga, interesantno je sagledati i stavove onih čije organizacije to ne rade, jer i to može ukazati na neke od razloga zbog kojih se one ne odlučuju na takav korak, iako će o eksplicitno iznesenim razlozima nešto kasnije biti više riječi.

Jedno od pitanja na koje je ispitanici trebalo da daju odgovor se tiče procjene kompetentnosti konsultanata koji su dostupni na tržištu.

Tabela 12: Stavovi ispitanika o kompetentnosti konsultanata

Da li smatrate da u Srbiji postoje konsultanti koji su dovoljno kompetentni da riješe probleme koji se pojavljuju u Vašoj organizaciji?		
Struktura odgovora	Frekvencija	Procenat
Ne, uopšte	1	1,19%
Više ne nego da	7	8,33%
Nisam siguran	14	16,67%
Više da nego ne	44	52,38%
Da, izuzetno	18	21,43%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Rezultati su donekle iznenađujući, s obzirom na to što je značajna većina iznijela pozitivne stavove o ovom problemu. Naime, manje od 10% ispitanika smatra da konsultanti nemaju potreban kvalitet, te sumnja da oni mogu da riješe probleme sa kojima se organizacije suočavaju, nešto manje od 17% ispitanika nema jasan stav po ovom pitanju, a preko 70% ispitanika je mišljenja da su kompetentnosti konsultanata makar na potrebnom nivou. U okviru ove posljednje grupe se posebno ističu ispitanici koji smatraju da su konsultanti izuzetno kompetentni, i oni čine preko 20% ukupnog uzorka. Značaj ovih rezultata je još veći, ako se zna da i većina ispitanika iz organizacija koje ne angažuju konsultante smatra da kompetentnosti konsultanata nisu diskutabilne. To ukazuje na pretpostavku da kvalitet usluga koji je u ponudi nije sporan, te je očigledno da se njihove organizacije ne opredjeljuju za korišćenje pomoći konsultanata iz nekih drugih razloga.

Kompletna slika može biti jasnija ako se uz kvalitet ponude posmatra i cijena takvih usluga, odnosno kada se sagledaju stavovi ispitanika po pitanju odnosa cijene koju treba platiti za stručnu pomoć koja se od konsultanata očekuje i efekata koji se ostvaruju kroz saradnju sa njima.



Tabela 13: Stavovi ispitanika o odnosu cijene i efekata konsultantskih usluga

Da li smatrate da je cijena angažovanja konsultanata odgovarajuća u odnosu na efekte koji se njihovim angažovanjem ostvaruju?		
Struktura odgovora	Frekvencija	Procenat
Bez odgovora	1	1,19%
Ne, uopšte	3	3,57%
Više ne nego da	9	10,71%
Nisam siguran	36	42,86%
Više da nego ne	33	39,29%
Da, izuzetno	2	2,38%
<b>UKUPNO</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Analizom dobijenih rezultata se može zaključiti da cijena konsaltinga, prema mišljenjima ispitanika, generalno nije visoka ako se uzmu u obzir koristi koje se mogu očekivati. Nešto manje od 15% ispitanika smatra da su konsultanti preplaćeni, odnosno da njihovo angažovanje nije isplativo. Ipak, preko 40% ispitanika nije dalo precizan sud o ovom pitanju, moguće i zato što nisu dobro upoznati sa ukupnom cijenom angažovanja konsultanata, dok je još gotovo isto toliko ispitanika potvrdilo da se za potrošena sredstva dobija zadovoljavajući ili čak izuzetan kvalitet konsultantskih usluga. Može se reći da ni ovi rezultati nisu bili očekivani ako se uzme u obzir činjenica da je ekonomski ambijent u kome posluju organizacije iz uzorka prilično nepovoljan, te da se u takvim uslovima preduzeća generalno teško odlučuju da utroše finansijska sredstva na bilo šta što nije direktno povezano sa neposrednim investiranjem u proizvodnju odnosno pružanje usluga. S druge strane, ohrabrujuća je činjenica da je značaj konsaltinga prepoznat, te da čak i one organizacije koje nisu u mogućnosti da priušte tu vrstu usluga smatraju da bi potencijalne koristi od takvog oblika saradnje bile na zadovoljavajućem ili čak izuzetnom nivou.

Dodatno, od ispitanika čije organizacije angažuju konsultante je traženo da navedu određene značajne pozitivne ili negativne strane konsaltinga, ukoliko su uočili da one postoje. Treba naglasiti da je značajno veći broj pozitivnih strana koje su ispitanici izdvojili. Najznačajnije koristi koje su oni naveli se odnose na:

- pojednostavljivanje procesa koji se obavljaju u organizaciji;
- fokusiranje na detalje;
- uspostavljanje procedura;
- sistematizaciju poslovanja;
- preispitivanje načina obavljanja određenih aktivnosti koje su postale dio rutine;
- uštedu vremena i smanjenje rasipanja resursa;
- poboljšanje kvaliteta proizvoda;
- lakšu i bolju implementaciju organizacionih promjena;
- povećanje produktivnosti u određenim organizacionim jedinicama;
- povećanje produktivnosti u cijeloj organizaciji, čak i u nekim situacijama u kojima su konsultanti angažovani samo za potrebe određenih organizacionih jedinica;
- povećanje motivacije kod zaposlenih;
- inovativni pristup rješavanju problema;
- generisanje novih ideja o kojima se ranije nije razmišljalo;
- razvoj znanja, vještina i podizanje svijesti kod zaposlenih;
- shvatanje i primjenu vrijednosti koje je organizacija usvojila;
- promjenu stavova kod zaposlenih da su oni najbolji stručnjaci u poslu kojim se bave;
- poboljšanja koordinacije i komunikacije unutar organizacije;
- poboljšanja odnosa prema klijentima i pružanja boljih usluga.

Najčešće isticane negativne strane sa kojima su se ove organizacije susretale prilikom angažovanja konsultanata su:

- visoki troškovi njihovog angažovanja;
- nedovoljno iskustvo konsultanata u konkretnoj oblasti;

- nedovoljno poznavanje procesa;
- neadekvatna ekspertiza koja rezultuje lošim rješenjima;
- nemogućnost angažovanja drugog konsultanta za isti posao;
- nemogućnost potpune implementacije predloženih rješenja;
- narušeni odnosi unutar organizacije;
- neprijateljski stavovi i strah kod zaposlenih;
- unutrašnje protivljenje novim idejama;
- samo kratkoročno poboljšanje performansi;
- nejasna veza između efekata i konkretnog uticaja konsultanata na njihovo dostizanje;
- prolongiranje rokova;
- pružanje rješenja koja su često suprotna dugogodišnjoj praksi, pa stoga i teško primjenjiva;
- promjene koje su se zadržale negdje između prethodnog stanja i predloženog rješenja.

Značajno je istaći i stavove da su lokalni konsultanti nepravedno zapostavljeni, i da se mnoge organizacije odlučuju za korišćenje usluga stranih, renomiranih konsultantskih agencija, iako je njihovo angažovanje skupo, a one ponekad ne poznaju dobro uslove u kojima se poslovanje klijenta obavlja, niti poznaju tržište ni zahtjeve koji sa njega dolaze.

Konačno, ispitanici čije organizacije ne angažuju konsultante su eksplicitno odgovarali na pitanje u vezi sa razlozima za to. Oni su na to pitanje mogli da daju više odgovora, a analizom je utvrđeno da nešto više od polovine takvih organizacija nije imalo probleme koji bi zahtijevali pomoć konsultanata, jedna trećina je istakla da konsultante nije angažovala zbog nedostatka novčanih sredstava, iako bi im pomoć prilikom rješavanja određenih problema bila od koristi, dok je samo jedan ispitanik odgovorio da se njegova organizacija nije odlučila na takav korak zbog sumnje u kvalitet konsultantskih usluga koje su dostupne na tržištu. Od ostalih odgovora koje su ispitanici dopisali treba istaći gledište po kom menadžment kompanije često nije svjestan značaja i uloge konsultanata prilikom projektovanja i

implementacije promjena, te se zbog toga ne odlučuje da potraži takvu vrstu ekspertize, ali valja istaći i suprotne napomene, da menadžment prepoznaje potencijalne benefite od takve saradnje, i da vjeruje da će u budućnosti angažovati konsultante čim se ukaže takva potreba, iako je do sada nije bilo.

Imajući u vidu sve izneseno, može se reći da ispitanici koji su učestvovali u istraživanju imaju različita iskustva po pitanju angažovanja konsultanata i eventualnih benefita koje je njihova organizacija imala od takve saradnje. I pored te činjenice, analiza je pokazala da generalno postoje pozitivna mišljenja o kvalitetu, pa čak i o cijeni konsultantskih usluga koje su na raspolaganju organizacijama koje posluju u Srbiji. To su potvrdile ne samo organizacije koje su takve usluge koristile, već i one koje su zainteresovane da to učine u budućnosti. Ovakvi stavovi su u skladu sa pretpostavkama na kojima je bazirano istraživanje, pa daljom analizom treba utvrditi i kakva je veza između dimenzija implementacije rješenja koja konsultanti predlažu i promjene poslovnih performansi organizacije klijenta, što predstavlja suštinu samog istraživanja.

## 7 Testiranje hipoteza

Iz opisanog istraživačkog modela slijedi namjera da se utvrde efekti angažovanja konsultanata kroz utvrđivanje eventualnog postojanja promjene poslovnih performansi u organizacijama koje koriste konsultantske usluge i u izvjesnoj mjeri primjenjuju predložena konsultantska rješenja. Kroz testiranje postavljenih hipoteza treba ispitati da li postoji i statistički značajna razlika u promjenama tih performansi, u zavisnosti od toga da li se preporuke primjenjuju u potpunosti ili u manjoj mjeri, odnosno u zavisnosti od toga da li su konsultanti angažovani u cilju povećanja efikasnosti čitave organizacije ili je fokus na nekoj konkretnoj organizacionoj jedinici.

U skladu sa tim, u prvom koraku treba posmatrati promjenu izvedenih atributa koji opisuju te poslovne performanse. Ovi atributi su definisani kroz 25 parametara preko kojih će se ta promjena mjeriti, a svaki od njih se na uzorku od 68 preduzeća mijenjao u manjoj ili u većoj mjeri, odnosno sa različitim frekvencijama i u različitim stepenima. Te promjene su prikazane u tabeli koja slijedi.

Na posmatranom uzorku od 68 organizacija najmanje puta je zabilježena promjena atributa *Zadovoljstvo platom*, svega 11 puta, dok je promjena varijable *Jasnoća uloga u organizaciji* uočena u najvećem broju organizacija, čak 38 puta. Generalno, osim kod te varijable, značajno veliki broj promjena se može uočiti i kod atributa *Efikasnost zaposlenih u obavljanju aktivnosti* (36), a veoma često su se promjene dešavale i kod pokazatelja *Saradnja zaposlenih prilikom obavljanja aktivnosti* (28), *Koordinacija unutar organizacionih jedinica* (26), i *Koordinacija između organizacionih jedinica* i *Završavanje posla u redovnom radnom vremenu* (25).

Tabela 14: Frekvencije i intenziteti promjena atributa

Komponenta	Atribut	Frekvencija promjena	Najmanja promjena	Najveća promjena	Aritmetička sredina promjene	Standardna devijacija
Uslovi na poslu	Fizički uslovi na poslu (bezbjednost zaposlenih, radni uslovi)	13	-2.00	2.00	.1765	.54475
	Završavanje posla u redovnom radnom vremenu	25	-1.00	2.00	.2941	.64782
	Zadržavanje zaposlenih u organizaciji na duži period	13	-1.00	2.00	.1912	.49648
	Zadovoljstvo zaposlenih platom	11	-1.00	2.00	.0882	.44839
Odnosi unutar organizacije	Odnosi između rukovodilaca i izvršilaca	16	-1.00	2.00	.2353	.52170
	Zadovoljstvo zaposlenih poslom	13	-2.00	2.00	.3971	.69411
	Posvećenost zaposlenih misiji organizacije	20	.00	2.00	.3235	.53087
	Sigurnost zaposlenih u pogledu zadržavanja u organizaciji	12	.00	2.00	.4559	.63325
	Efikasnost zaposlenih u obavljanju aktivnosti	36	-1.00	2.00	.4118	.65187
	Saradnja zaposlenih prilikom obavljanja aktivnosti	28	.00	2.00	.2353	.46094
	Disciplina među zaposlenima	20	-1.00	2.00	.2206	.54212
	Koordinacija unutar organizacionih jedinica	26	-1.00	2.00	.5882	.69616
	Koordinacija između organizacionih jedinica	25	-1.00	3.00	.3382	.61354
	Odnosi između rukovodilaca	15	-1.00	2.00	.1471	.46568
Odnosi sa okruženjem	Odnosi između izvršilaca	14	-1.00	2.00	.2794	.59464
	Jasnoća uloga u organizaciji	38	-1.00	2.00	.0588	.51492
	Motivacija zaposlenih	22	-1.00	3.00	.5735	.67617
	Odnosi sa dobavljačima potrebnih resursa	17	-1.00	2.00	.2206	.54212
	Poštovanje rokova za nabavku potrebnih resursa	16	.00	2.00	.2500	.46920
	Odnosi sa korisnicima proizvoda/usluga	21	.00	2.00	.3971	.64968
	Poštovanje rokova isporuke proizvoda/usluga	24	-1.00	2.00	.2206	.59464
	Poštovanje rokova servisiranja	16	-1.00	2.00	.2500	.55651
	Zadovoljstvo korisnika proizvoda/uslugama	21	-1.00	2.00	.3088	.55334
	Tržišno učešće organizacije	18	-1.00	2.00	.2500	.50000
Imidž organizacije	23	.00	3.00	.4265	.67617	
Napomena		> 24			> 0.4	

Osim frekvencije promjene, značajno je posmatrati i njen intenzitet. U prosjeku, na posmatranom uzorku, svaki atribut ima pozitivnu promjenu vrijednosti u odnosu na stanje prije angažovanja konsultanata. Najveće aritmetičke sredine promjena se pojavljuju kod atributa *Koordinacija unutar organizacionih jedinica*, *Motivacija zaposlenih*, *Sigurnost zaposlenih u pogledu zadržavanja u organizaciji*, *Imidž organizacije* i *Efikasnost zaposlenih u obavljanju aktivnosti*, i one u apsolutnoj vrijednosti iznose nešto iznad ili vrlo malo ispod 0,5. S druge strane, gotovo zanemarljive promjene se pojavljuju kod atributa *Jasnoća uloga u organizaciji* i *Zadovoljstvo zaposlenih platom*, što je posebno interesantno kada se ima u vidu da je za ovaj drugi navedeno da se najviše puta mijenjao. To zapravo znači da je ukupno gledano promjena tog atributa gotovo jednako bila i pozitivna i negativna, što može biti značajna informacija za dublju analizu.

Takođe, s obzirom na to što je projektovana skala odgovora na intervalu od 1 do 5, bitno je prokomentarisati i koje su najniže odnosno najviše zabilježene vrijednosti promjena po atributima. Tabela pokazuje da je za većinu atributa najniža promjena bila -1, a najviša 2. Atributi *Fizički uslovi na poslu (bezbjednost zaposlenih, radni uslovi)* i *Zadovoljstvo zaposlenih poslom* su od svih atributa imali i najveću zabilježenu negativnu promjenu od -2, dok su *Koordinacija između organizacionih jedinica*, *Motivacija zaposlenih* i *Imidž organizacije* u nekim organizacijama zabilježile poboljšanje vrijednosti za 3 pozicije.

Imajući u vidu sve izneseno, očigledno je da je analiza promjene poslovnih performansi preko analize promjene pojedinačnih atributa izuzetno kompleksna i delikatna, te je teško donijeti precizan zaključak o konkretnom uticaju konsaltinga na neku od njih. Razlog je to što je uzorak na kom je realizovano istraživanje relativno mali, a poseban problem u analizi bi nastao kada bi se pristupilo poređenju promjene vrijednosti ovih atributa unutar podgrupa u okviru uzorka, nastalih u zavisnosti od stepena ili nivoa implementacije predloženih rješenja, s obzirom na to što bi se i ove frekvencije rasule po tim podgrupama, a imajući u vidu da su za neke attribute one prilično male, onda ne bi bilo moguće donijeti neke statistički značajne zaključke. Zbog toga će se dalja analiza fokusirati na promjene koje se uočavaju po komponentama koje predstavljaju grupisane attribute, a to su

uslovi na poslu, odnosi unutar organizacije i odnosi sa okruženjem, kao i na ukupnu sumu svih atributa. Posljedično, rasipanje neće biti veliko kao u prethodnom slučaju, i stvoriće se uslovi za primjenu testova koji mogu ukazati na eventualno postojanje statističke značajnosti.

Kada je riječ o stepenu implementacije rješenja, organizacije iz uzorka koje su angažovale konsultante se dijele na dvije kategorije, i to na organizacije koje su u potpunosti ili u većoj mjeri primijenile preporuke konsultanata (ukupno 36), i na one koje su to uradile djelimično, odnosno u manjoj mjeri (ukupno 32). U narednoj tabeli je za obje kategorije prikazana razlika u vrijednostima komponenti nakon implementacije rješenja u odnosu na period prije nego što su konsultanti angažovani. Bez dublje analize, moguće je uočiti da su u obje kategorije po svim posmatranim komponentama, a time i u ukupnoj sumi, atributi povećali vrijednost u odnosu na period prije angažovanja konsultanata.

Tabela 15: Analiza promjene vrijednosti komponenti za potkategorije nastale u zavisnosti od stepena primjene konsultantskih rješenja

STEPEN PRIMJENE		Uslovi na poslu	Odnosi unutar organizacije	Odnosi sa okruženjem	Ukupna suma atributa
U potpunosti ili u većoj mjeri	Frekvencije	36	36	36	36
	Aritmetička sredina	1.0556	4.8333	2.5833	8.4722
	Standardna devijacija	1.94120	5.22904	3.41739	9.54534
Djelimično ili u manjoj mjeri	Frekvencije	32	32	32	32
	Aritmetička sredina	.4062	3.6250	2.0313	6.0625
	Standardna devijacija	1.16007	5.31431	2.74137	7.87375
Ukupno	Frekvencije	68	68	68	68
	Aritmetička sredina	.7500	4.2647	2.3235	7.3382
	Standardna devijacija	1.64249	5.26497	3.10724	8.81757



Slično, ukoliko se razmatra druga dimenzija, nivo implementacije rješenja, ove organizacije je ponovo moguće grupisati u dvije kategorije, a to su organizacije koje rješenja primjenjuju na nivou pojedinačnih organizacionih jedinica (ukupno 34), i one koje rješenja primjenjuju na svim nivoima (takođe ukupno 34). Kao i po prethodnoj dimenziji, i ovdje se za sve komponente i ukupnu sumu vrijednosti atributa uočava povećanje vrijednosti pripadajućih pokazatelja, što ukazuje na potencijalno postojanje pozitivnih efekata konsaltinga za obje grupe organizacija.

Tabela 16: Analiza promjene vrijednosti komponenti za potkategorije nastale u zavisnosti od nivoa primjene konsultantskih rješenja

NIVO PRIMJENE		Uslovi na poslu	Odnosi unutar organizacije	Odnosi sa okruženjem	Ukupna suma atributa
Pojedinačne organizacione jedinice	Frekvencije	34	34	34	34
	Aritmetička sredina	.8529	3.9412	1.5294	6.3235
	Standardna devijacija	1.65387	5.44917	2.66555	8.62948
Cijela organizacija	Frekvencije	34	34	34	34
	Aritmetička sredina	.6471	4.5882	3.1176	8.3529
	Standardna devijacija	1.64929	5.13525	3.34632	9.01474
Ukupno	Frekvencije	68	68	68	68
	Aritmetička sredina	.7500	4.2647	2.3235	7.3382
	Standardna devijacija	1.64249	5.26497	3.10724	8.81757

Da bi se utvrdilo da li su ove promjene statistički značajne, i da bi se dalje testirale postavljene hipoteze, korišćen je T-test. Ovaj test može da se koristi onda kada sve varijable koje se ispituju podliježu normalnoj raspodjeli. Zbog toga su za sve komponente modela koje se upoređuju testirane raspodjele. U te svrhe je korišćen Kolmogorov–Smirnov test.

Prema ovom testu, varijable koje se ispituju će imati normalnu raspodjelu onda kada je signifikantnost prilikom testiranja viša od 0,05 (Rovai, Baker, & Ponton, 2014). Pregledom rezultata dobijenih testiranjem za raspodjele varijabli prije angažovanja konsultanata, uočava se da je signifikantnost za svaku od tri posmatrane komponente, kao i za sumu svih atributa viša od te granične vrijednosti, pa se može zaključiti da sve 4 varijable imaju normalnu raspodjelu.

Tabela 17: Kolmogorov-Smirnov test za ispitivanje normalnosti raspodjele varijabli prije angažovanja konsultanata

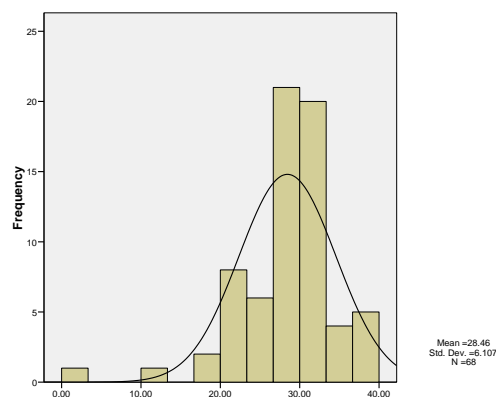
Kolmogorov-Smirnov test		Uslovi na poslu (PRIJE)	Odnosi unutar organizacije (PRIJE)	Odnosi sa okruženjem (PRIJE)	Ukupna suma atributa (PRIJE)
Frekvencije		68	68	68	68
Parametri normalne raspodjele (a,b)	Aritmetička sredina	14,1471	43,3971	28,4559	86,0000
	Standardna devijacija	3,23352	8,55385	6,10709	16,77863
Ekstremne razlike	Apsolutne	,129	,098	,147	,138
	Pozitivne	,073	,098	,119	,085
	Negativne	-,129	-,098	-,147	-,138
Kolmogorov-Smirnov Z		1,063	,812	1,210	1,141
Asymp. Sig. (dvostrana)		,208	,525	,107	,148

Kada se posmatraju signifikantnosti za varijable koje opisuju vrijednosti komponenti i sume atributa nakon angažovanja konsultanata, tada se može uočiti da je za *uslove na poslu*, *odnose unutar organizacije* i *ukupnu sumu atributa* signifikantnost iznad 0,05, ali to nije slučaj i sa *odnosima sa okruženjem*. Naime, signifikantnost za tu varijablu se nalazi nešto ispod donje granice prihvatljivosti, ali se putem histograma može vidjeti da ova varijabla teži normalnoj raspodjeli. Razlog za to što i Kolmogorov-Smirnovim testom nije dobijena potvrda je najvjerovatnije u veličini uzorka, jer se na histogramu vidi da zapravo samo jedan

odgovor remeti normalnost raspodjele ove varijable, što je na ovako malom uzorku dovoljno da iskrivi sliku o realnom stanju. U skladu sa tim i na njoj se mogu primjenjivati testovi kao i za ostale varijable za koje je normalna raspodjela potvrđena putem Kolmogorov-Smirnovog testa, a time i T-test kojim će biti ispitane postavljene istraživačke hipoteze.

Tabela 18: Kolmogorov-Smirnov test za ispitivanje normalnosti raspodjele varijabli poslije implementacije konsultantskih rješenja

Kolmogorov-Smirnov test		Uslovi na poslu (POSILIJE)	Odnosi unutar organizacije (POSILIJE)	Odnosi sa okruženjem (POSILIJE)	Ukupna suma atributa (POSILIJE)
Frekvencije		68	68	68	68
Parametri normalne raspodjele (a,b)	Aritmetička sredina	14,8971	47,6618	30,7794	93,3382
	Standardna devijacija	2,98324	8,67422	5,88407	16,35119
Ekstremne razlike	Apsolutne	,131	,121	,175	,129
	Pozitivne	,108	,093	,088	,082
	Negativne	-,131	-,121	-,175	-,129
Kolmogorov-Smirnov Z		1,084	,997	1,445	1,060
Asymp. Sig. (dvostrana)		,191	,273	,031	,211



Slika 32: Histogram za varijablu „Odnosi sa okruženjem“ sa odgovarajućim vrijednostima nakon angažovanja konsultanata

Ove hipoteze su postavljene prateći principe indukcije koji podrazumijevaju zaključivanje o opštim pojavama na osnovu donesenih zaključka o pojedinačnim. U skladu sa tim, prvo su testirane pojedinačne hipoteze, da bi se na osnovu njih donio sud o posebnim, a potom i o opštoj hipotezi.

### 7.1 Testiranje hipoteza u vezi sa stepenom implementacije predloženih rješenja

Prvi skup pretpostavki koje je potrebno testirati se odnosi na stepen implementacije predloženih konsultantskih rješenja. Ovim dijelom istraživanja je potrebno utvrditi da li postoje značajne razlike u promjenama vrijednosti atributa i komponenti ako se mijenja stepen u kom se preporuke konsultanata primjenjuju.

Prethodno, potrebno je i statistički potvrditi da implementacija dovodi do promjena poslovnih performansi, odnosno neophodno je testirati prvu pojedinačnu hipoteza ( $H_{1.1}$ ) koja glasi:

*Promjena organizacionih parametara kao predloženo konsultantsko rješenje utiče na promjenu poslovnih performansi organizacije.*

Ova hipoteza se odnosi na dio uzorka koji čine organizacije koja su u prethodnom periodu angažovale konsultante i u određenoj mjeri primijenile predložena rješenja. Ovdje se ispituje da li postoji statistička značajnost veze između angažovanja konsultanata i primjene njihovih preporuka sa jedne strane, i promjene pokazatelja uspješnosti organizacije sa druge strane. S obzirom na to što su istraživanjem definisane 3 komponente koje pokazuju poslovne performanse koje su mjerene, ovom hipotezom je zapravo potrebno testirati da li dolazi do statistički značajnih promjena u njihovim vrijednostima.

Da bi se ova hipoteza ispitala, u prvom koraku je neophodno utvrditi da li je uopšte došlo do promjena u odnosu na period prije angažovanja konsultanata. U skladu sa tim, potrebno je uporediti vrijednosti odgovarajućih parametara u periodu prije angažovanja konsultanata sa vrijednostima istih parametara nakon što su promjene implementirane.

Tabela 19: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (cijeli uzorak)

Komponente		Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti
Par 1	Uslovi na poslu (PRIJE)	68	14,1471	3,23352	,39212
	Uslovi na poslu (POSLIJE)	68	14,8971	2,98324	,36177
Par 2	Odnosi unutar organizacije (PRIJE)	68	43,3971	8,55385	1,03731
	Odnosi unutar organizacije (POSLIJE)	68	47,6618	8,67422	1,05190
Par 3	Odnosi sa okruženjem (PRIJE)	68	28,4559	6,10709	,74059
	Odnosi sa okruženjem (POSLIJE)	68	30,7794	5,88407	,71355
Par 4	Ukupna suma atributa (PRIJE)	68	86,0000	16,77863	2,03471
	Ukupna suma atributa (POSLIJE)	68	93,3382	16,35119	1,98287

Prethodna tabela pokazuje aritmetičke sredine vrijednosti komponenti modela, kao i aritmetičke sredine ukupnog zbira vrijednosti svih atributa, u periodima prije odnosno poslije implementacije konsultantskih rješenja. Upoređujući odgovarajuće vrijednosti, može se zaključiti da je po svim posmatranim komponentama zaista došlo do određenih promjena. Tako je aritmetička sredina vrijednosti odgovora za komponentu koja se tiče *uslova na poslu* iznosila 14,1471 za period prije angažovanja konsultanata, da bi se nakon implementacije rješenja povećala na 14,8971. To praktično znači da je prosječna vrijednost odgovora ispitanika za ovu kategoriju povećana, što ukazuje na pozitivne efekte angažovanja konsultanata kada se posmatra ova komponenta. Slično tome, za komponentu koja obuhvata attribute u vezi sa *odnosima unutar organizacije* aritmetička sredina se promijenila sa 43,3971 na 47,6618, a za komponentu koja predstavlja *odnose sa okruženjem* takođe postoji promjena ove vrijednosti, sa 28,4559 na 30,7794. S obzirom na to što su u sve tri kategorije zabilježene pozitivne vrijednosti promjene aritmetičke sredine, logičan zaključak je da se i aritmetička sredina zbira svih

atributa takođe promijenila, a konkretna vrijednost te promjene je sa 86,0000 na 93,3382.

Tabela 20: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (cijeli uzorak)

Komponenta (poslije – prije)	Arit. sredina	Stand. devijacija	Stand. greška srednje vr.	95% interval povjerenja		Značajnost (dvostr.)
				Donji	Gornji	
Par 1 Uslovi na poslu	,75000	1,64249	,19918	,35243	1,14757	,000
Par 2 Odnosi unutar organizacije	4,26471	5,26497	,63847	2,99031	5,53910	,000
Par 3 Odnosi sa okruženjem	2,32353	3,10724	,37681	1,57142	3,07564	,000
Par 4 Ukupna suma atributa	7,33824	8,81757	1,06929	5,20393	9,47254	,000

Kada se posmatrani parovi dalje analiziraju, dolazi se i do detaljnijih podataka o uočenim promjenama. Ono što je veoma značajno istaći jeste da signifikantnosti za sva posmatrana 4 para imaju izuzetno male vrijednosti, koje su tek nešto veće od 0, ali svakako dosta manje od 0,05 ili 0,01, što u skladu sa teorijom daje statističku značajnost utvrđenim odnosima. Tako se za *uslove na poslu* sa intervalom povjerenja od 95% na populaciji mogu očekivati promjene koje se kreću od 0,35243 do 1,14757, pri čemu prosječna vrijednost promjene ove komponente na posmatranom uzorku iznosi 0,7500, a standardna devijacija 1,64249. Za *odnose unutar organizacije* na posmatranom uzorku aritmetička sredina promjene iznosi 4,26471, sa standardnom devijacijom od 5,26497, i sa vjerovatnoćom od 95% se može očekivati da će i na čitavoj populaciji biti promjene koja će se kretati u intervalu od 2,99031 do 5,53910. Kada se posmatraju *odnosi sa okruženjem*, prosječna vrijednost promjene komponente na uzorku iznosi 2,32353, sa standardnom devijacijom od 3,10724, pri čemu je najniža promjena koja se sa vjerovatnoćom od 95% očekuje na populaciji 1,57142, a najviša 3,07564. Konačno, kada se uzme u obzir promjena *ukupne sume atributa*, tada je na uzorku njena prosječna vrijednost 7,33824 sa standardnom devijacijom od 8,81757, dok će se pri ovom intervalu povjerenja njena promjena na populaciji kretati od 5,20393 do

9,47254. Prema tome, dobijeni rezultati zaista idu u prilog pretpostavci da promjena organizacionih parametara koju predlažu konsultanti dovodi i do promjene poslovnih performansi organizacije.

Da bi se jasnije prikazao konkretan značaj konsultanata, uzeta je u obzir i percepcija ispitanika o njihovom uticaju na uočenu promjenu organizacionih parametara. Ova analiza je zapravo bila način da se utvrdi da li je do promjena došlo upravo zahvaljujući konsultantima, odnosno da li veza između njihovog angažovanja sa jedne i povećanja vrijednosti atributa sa druge strane, ima statističku značajnost.

U skladu sa tim u SPSS-u je ispitana navedena korelacija, a vrijednosti relevantnih parametara su prikazane u narednoj tabeli.

*Tabela 21: Korelacija između promjene vrijednosti atributa i percepcije ispitanika o uticaju konsultanata na tu promjenu*

Odnos između percepcije ispitanika o uticaju konsaltinga i ukupna promjene vrijednosti atributa	
Frekvencije	68
Pirsonov koeficijent korelacije	.307*
Značajnost (dvostrana)	.011

Pirsonov koeficijent korelacije za posmatrani odnos iznosi 0,307, što govori o tome da postoji veza između promjene vrijednosti atributa i percepcije ispitanika o uticaju konsultanata na tu promjenu. Ta veza je pozitivna i skoro umjerenog intenziteta. Signifikantnost korelacije iznosi 0,011 (manja je od 0,05, gotovo i od 0,01) što omogućava da se ograniči slučajnost, odnosno govori o postojanju statističke značajnosti utvrđenog odnosa.

Bitno je naglasiti da korelacija ne podrazumijeva i kauzalnost. Naime, to što postoji odnos između određenih pojava, ne znači i da je jedna od njih izazvala drugu. U ovoj konkretnoj situaciji se, međutim, racionalnim i logičkim zaključivanjem može

prihvatiti pretpostavka da je utvrđeni odnos zaista uzročno-posljedičan, ako se ima u vidu da su ispitanici odgovarali na eksplicitno pitanje o uticaju konsultanata na uočene promjene koje su se desile nakon implementacije njihovih rješenja, i time precizirali prirodu uočene veze.

Imajući u vidu analizu promjene vrijednosti komponenti modela i ukupnu promjenu vrijednosti atributa, kao i pokazanu korelaciju između promjena i percepcije ispitanika o uticaju konsultanata na njih, dolazi se do zaključka da promjene organizacionih parametara koje konsultanti predlažu dovode i do promjena poslovnih performansi, što je i bila polazna pretpostavka, čime se **hipoteza H<sub>1.1</sub> prihvata**.

Druga pojedinačna hipoteza (H<sub>1.2</sub>) je definisana na sljedeći način:

*Do promjena poslovnih performansi dolazi i kada se predložena konsultantska rješenja ne implementiraju u potpunosti.*

Kroz ispitivanje prethodne hipoteze je utvrđeno da postoji statistički značajna veza između implementacije konsultantskih rješenja i promjene poslovnih performansi, ali nije uzet u razmatranje stepen primjene tih predloženih rješenja. Zbog toga prethodno doneseni zaključci ne govore o tome da li je ta veza značajna zahvaljujući organizacijama koje u potpunosti implementiraju predložena rješenja ili veza postoji i na nivou organizacija koje djelimično primjenjuju preporuke konsultanata. Ranije je, kroz definisanje problema istraživanja, na osnovu konsultantske prakse iznesen stav o tome da čak i kod organizacija koje ne primjenjuju u potpunosti rješenja koja im predlože konsultanti može doći do promjene poslovnih performansi. Da bi se taj stav ispitaio na datom uzorku, prethodno izdvojenih 68 odgovora je potrebno dalje grupisati, uzimajući u obzir odgovor ispitanika na pitanje o stepenu primjene predloženih rješenja. Na taj način se došlo do poduzorka od ukupno 32 odgovora koji čine organizacije koje su djelimično ili u manjoj mjeri primijenile konsultantska rješenja.

Kao i prilikom testiranja hipoteze H<sub>1.1</sub>, i ovdje se prvo pristupilo analizi promjene vrijednosti pojedinačnih komponenti u periodima prije i poslije angažovanja



konsultanata. Ovoga puta, analiza je realizovana samo na tom poduzorku od 32 odgovora, a njeni rezultati su prikazani u narednoj tabeli.

*Tabela 22: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri)*

Komponente	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti	
Par 1	Uslovi na poslu (PRIJE)	32	14,1563	3,21398	,56816
	Uslovi na poslu (POSLIJE)	32	14,5625	3,16164	,55890
Par 2	Odnosi unutar organizacije (PRIJE)	32	42,7188	8,92707	1,57810
	Odnosi unutar organizacije (POSLIJE)	32	46,3438	9,46849	1,67381
Par 3	Odnosi sa okruženjem (PRIJE)	32	28,1250	6,53403	1,15506
	Odnosi sa okruženjem (POSLIJE)	32	30,1563	6,37085	1,12622
Par 4	Ukupna suma atributa (PRIJE)	32	85,0000	17,50023	3,09363
	Ukupna suma atributa (POSLIJE)	32	91,0625	17,57186	3,10629

Kao i u slučaju svih preduzeća koja su posmatrana prilikom ispitivanja hipoteze H<sub>1.1</sub>, i ovdje se pokazuje da se aritmetička sredina vrijednosti svih komponenti modela, a time i ukupne vrijednosti svih atributa, povećala, što ide u prilog tvrdnji da je došlo do poboljšanja poslovnih performansi.

Aritmetička sredina za *uslove na poslu* se povećala sa 14,1563 na 14,5625, za *odnose unutar organizacije* je zabilježen skok sa 42,7188 na 46,3438, a za *odnose sa okruženjem* sa 28,1250 na 30,1563. Konačno, ako su posmatraju aritmetičke sredine za sumu vrijednosti svih pojedinačnih atributa, tada se uočava povećanje sa 85,000 na 91,0625.

Kao i u prethodnom slučaju, koristi se T-test koji treba da utvrdi da li je ovo povećanje slučajno ili se može smatrati statistički značajnim. Rezultati ove analize su predstavljeni narednom tabelom.

Tabela 23: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri)

Komponenta (poslije – prije)	Arit. sredina	Stand. devijacija	Stand. greška srednje vr.	95% interval povjerenja		Značajnost (dvostr.)
				Donji	Gornji	
Par 1 Uslovi na poslu	,40625	1,16007	,20507	-,01200	,82450	,057
Par 2 Odnosi unutar organizacije	3,62500	5,31431	,93945	1,70899	5,54101	,001
Par 3 Odnosi sa okruženjem	2,03125	2,74137	,48461	1,04288	3,01962	,000
Par 4 Ukupna suma atributa	6,06250	7,87375	1,39190	3,22371	8,90129	,000

Kada se posmatraju *uslovi na poslu*, uočava se da aritmetička vrijednost promjene iznosi 0,40625, a standardna devijacija 1,16007. Ovdje se, međutim, pri intervalu povjerenja od 95% na populaciji mogu očekivati čak i male negativne promjene vrijednosti ovog pokazatelja, do -0,01200, dok gornja granica pozitivne promjene iznosi 0,82450. Takođe, signifikantnost iznosi nešto preko 0,05, tako da se sa nivoom značajnosti od 95% ne može tvrditi statistička značajnost uočene pojave, iako je ona na samoj granici prihvatljivosti. Za *odnose unutar organizacije* je situacija drugačija. U ovom slučaju, srednja vrijednost promjene je 3,62500, a devijacija 5,31431. Sa vjerovatnoćom od 95% se mogu očekivati i pozitivne promjene na čitavoj populaciji, sa donjom granicom od 1,70899 i gornjom od 5,54101. Pošto signifikantnost iznosi 0,001, što je manje od 0,05, pa i od 0,01, može se tvrditi da postoji statistička značajnost kod promjene vrijednosti atributa koji se tiču ove kategorije. U slučaju *odnosa sa okruženjem* se takođe pri datom intervalu povjerenja na populaciji može očekivati pozitivna promjena sume vrijednosti pripadajućih pokazatelja, i to najmanje 1,04288, a najviše 3,01962. Na posmatranom uzorku srednja vrijednost promjene ove komponente iznosi

2,03125, a standardna devijacija 2,74137. S obzirom na to što je i u ovom slučaju signifikantnost neznatno viša od 0, takođe se donosi zaključak o postojanju statistički značajne promjene vrijednosti atributa. Konačno, a i očekivano, kada se uzmu u obzir zaključci u vezi sa promjenama po pojedinačnim komponentama modela, aritmetička sredina promjene sume svih atributa je pozitivna, i iznosi 6,06250, pri čemu je standardna devijacija 7,87375, što je statistički značajno, pošto je i ovdje signifikantnost tek neznatno viša od 0. Sa vjerovatnoćom od 95% se mogu očekivati i promjene vrijednosti sume atributa na cijeloj populaciji, sa donjom granicom koja iznosi 3,22371, i gornjom čija je vrijednost 8,90129. Prema tome, analiza pokazuje da postoji izuzetna statistička značajnost promjene vrijednosti sume svih atributa u periodu nakon implementacije rješenja koja predlažu konsultanti, u odnosu na period prije njihovog angažovanja, bez obzira na to što su ta rješenja primijenjena tek djelimično, odnosno u manjoj mjeri.

U skladu sa iznesenim, može se zaključiti da je polazna pretpostavka potvrđena, te se **hipoteza H<sub>1.2</sub> prihvata** uz napomenu da je osim za ukupnu promjenu vrijednosti atributa dokazano da konkretno dolazi i do statistički značajne promjene komponenti koji se tiču odnosa unutar organizacije i odnosa sa okruženjem, dok se sa nivoom značajnosti od 95% to ne može tvrditi za promjenu komponente koja se odnosi na uslove na poslu, iako se i ta promjena nalazi na samoj granici statističke značajnosti.

Konačno, treća pojedinačna hipoteza u vezi sa stepenom implementacije konsultantskih rješenja (H<sub>1.3</sub>) glasi:

*Organizacije koje pri sprovođenju organizacionih promjena implementiraju konsultantska rješenja ostvaruju bolje rezultate od onih koje to ne urade.*

Do ove pretpostavke se takođe došlo kroz konsultantsku praksu, jer je uočeno potencijalno poboljšanje poslovnih performansi čak i kod onih organizacija koje uopšte ne primjene predložena konsultantska rješenja. Da bi se ova pretpostavka ispitala, neophodno je utvrditi kakva je ukupna promjena poslovnih performansi kod ovih organizacija, a potom uporediti je sa promjenom kod organizacija koje ta rješenja primjenjuju. Ipak, na posmatranom uzorku ovu hipotezu nije bilo moguće

ispitati, s obzirom na to što je samo 1 ispitanik odgovorio da je njegova organizacija angažovala spoljne konsultante, ali da nije primijenila rješenja koja su oni predložili. S obzirom na očigledno nedovoljan broj takvih odgovora, o iskustvima tih organizacija nije bilo moguće donijeti bilo kakav statistički značajan sud, tako da **hipoteza H<sub>1.3</sub> nije ni testirana**.

Imajući u vidu prethodno donesene zaključke, pristupilo se testiranju prve posebne hipoteze (H<sub>1</sub>) koja glasi:

*Nejednaki stepen implementacije predloženih konsultantskih rješenja dovodi do razlika u stepenu promjena poslovnih performansi organizacija.*

Kroz testiranje hipoteze H<sub>1.1</sub> je u okviru čitavog uzorka definisana podgrupa koju čini 68 odgovora koji zapravo predstavljaju organizacije koje su primijenile preporuke konsultanata, bez obzira na stepen implementacije tih rješenja. Dalje je za potrebe ispitivanja hipoteze H<sub>1.2</sub> iz te podgrupe izdvojena potkategorija od 32 odgovora, koju su činile organizacije koje su djelimično, odnosno u manjoj mjeri primijenile konsultantske preporuke. Da bi se ispitala hipoteza H<sub>1</sub>, potrebno je za preostalih 36 odgovora, a to su organizacije koje su u potpunosti ili u većoj mjeri implementirale predložena rješenja, utvrditi da li dolazi do statistički značajnih promjena vrijednosti atributa nakon implementacije tih rješenja, i uporediti ih sa rezultatima dobijenim za prethodnu potkategoriju.

Tabela 24: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju u potpunosti ili u većoj mjeri)

Komponente	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti	
Par 1	Uslovi na poslu (PRIJE)	36	14,1389	3,29634	,54939
	Uslovi na poslu (POSILIJE)	36	15,1944	2,82660	,47110
Par 2	Odnosi unutar organizacije (PRIJE)	36	44,0000	8,28768	1,38128
	Odnosi unutar organizacije (POSILIJE)	36	48,8333	7,85039	1,30840
Par 3	Odnosi sa okruženjem (PRIJE)	36	28,7500	5,77866	,96311
	Odnosi sa okruženjem (POSILIJE)	36	31,3333	5,44584	,90764
Par 4	Ukupna suma atributa (PRIJE)	36	86,8889	16,30737	2,71789
	Ukupna suma atributa (POSILIJE)	36	95,3611	15,14530	2,52422

Poređenjem aritmetičkih vrijednosti odgovora za period prije angažovanja konsultanata u odnosu na period nakon implementacije predloženih rješenja, uočava se da je za sve tri komponente, a samim tim i za njihov zbir, došlo do pozitivnih promjena. Tako se aritmetička sredina za komponentu *uslovi na poslu* povećala sa 14,1389 na 15,1944, za *odnose unutar organizacije* je zabilježena promjena sa 44,0000 na 48,8333, a za *odnose sa okruženjem* sa 28,7500 na 31,3333. U skladu sa tim, postoji promjena aritmetičke sredine za sumu svih atributa sa 86,8889 na 95,3611.

Tabela 25: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju u potpunosti ili u većoj mjeri)

Komponenta (poslije – prije)	Arit. sredina	Stand. devijacija	Stand. greška srednje vr.	95% interval povjerenja		Značajnost (dvostr.)
				Donji	Gornji	
Par 1 Uslovi na poslu	1,05556	1,94120	,32353	,39875	1,71236	,002
Par 2 Odnosi unutar organizacije	4,83333	5,22904	,87151	3,06408	6,60259	,000
Par 3 Odnosi sa okruženjem	2,58333	3,41739	,56957	1,42705	3,73961	,000
Par 4 Ukupna suma atributa	8,47222	9,54534	1,59089	5,24254	11,70190	,000

Kada se uočene promjene posmatraju preko T-testa, kroz upoređivanje parova koji pripadaju odgovarajućim komponentama prije i poslije angažovanja konsultanata, onda se dolazi do sljedećih zaključaka. S obzirom na signifikantnost koja iznosi 0,002 i srednju vrijednost promjene na uzorku od 1,05556, pri čemu je standardna devijacija 1,94120, za komponentu *uslovi na poslu* se može tvrditi da postoji statistički značajna razlika u njenoj vrijednosti u posmatranim periodima. Takođe, pri intervalu povjerenja od 95%, na populaciji se mogu očekivati pozitivne promjene vrijednosti ove komponente, sa donjom granicom od 0,39875 i gornjom od 1,71236. Kod *odnosa unutar organizacije*, aritmetička sredina promjene na uzorku je 4,83333, standardna devijacija 5,22904, a signifikantnost tek nešto iznad 0, tako da se i ovdje može govoriti o izuzetnoj statističkoj značajnosti promjene vrijednosti, pri čemu se na populaciji može očekivati da će ona pri datom intervalu povjerenja biti između 3,06408 i 6,60259. Slično, za *odnose sa okruženjem* očekivana promjena na populaciji, sa vjerovatnoćom od 95%, ide od 1,42705 do 3,73961, a prosječna promjena vrijednosti ove komponente na uzorku iznosi 2,58333, sa devijacijom od 3,41739, i signifikantnošću neznatno višom od 0, što ponovo ukazuje na postojanje statistički značajne promjene u odnosu na period prije angažovanja konsultanata. S obzirom na pozitivne promjene kod svih pojedinačnih komponenti, jasno je da će postojati i pozitivne promjene kod sume svih atributa. Na uzorku je njena aritmetička sredina 8,47222, standardna

devijacija 9,54534, a signifikantnost opet jedva iznad 0. Takođe, pri intervalu povjerenja od 95% se i na cjelokupnoj populaciji može očekivati promjena vrijednosti ovog parametra, i to bar 5,24254, ali i ne više od 11,70190. Svi izneseni zaključci zapravo ukazuju na to da i kod organizacija koje u potpunosti ili makar u većoj mjeri implementiraju preporuke konsultanata zaista dolazi do statistički veoma značajnih promjena vrijednosti za sve tri definisane komponente, a time i za njihovu sumu.

Ukoliko upoređujemo rezultate testova za organizacije koje u potpunosti ili u većoj mjeri primjenjuju preporuke konsultanata (36 odgovora) sa rezultatima za organizacije koje djelimično ili u manjoj mjeri to rade (32 odgovora), dolazimo do zaključka da su kod ovih prvih promjene po svim definisanim kategorijama bolje.

Tabela 26: Poređenje promjena vrijednosti komponenti u zavisnosti od stepena implementacije rješenja

Komponenta	Stepen primjene	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti
Uslovi na poslu (RAZLIKA)	U potpunosti ili u većoj mjeri	36	1,0556	1,94120	,32353
	Djelimično ili u manjoj mjeri	32	,4063	1,16007	,20507
Odnosi unutar organizacije (RAZLIKA)	U potpunosti ili u većoj mjeri	36	4,8333	5,22904	,87151
	Djelimično ili u manjoj mjeri	32	3,6250	5,31431	,93945
Odnosi sa okruženjem (RAZLIKA)	U potpunosti ili u većoj mjeri	36	2,5833	3,41739	,56957
	Djelimično ili u manjoj mjeri	32	2,0313	2,74137	,48461
Ukupna suma atributa (RAZLIKA)	U potpunosti ili u većoj mjeri	36	8,4722	9,54534	1,59089
	Djelimično ili u manjoj mjeri	32	6,0625	7,87375	1,39190

Za uslove na poslu aritmetička sredina vrijednosti promjene iznosi 1,0556 za prvu, a 0,4063 za drugu grupu. Kada se posmatraju *odnosi unutar organizacije*, kod prve grupe je aritmetička sredina promjene 4,8333, a kod druge 3,6250. Kod *odnosa sa*

okruženjem aritmetička sredina promjene je 2,5833 za prvu, odnosno 2,0313 za drugu grupu. Konačno, naročito je značajna promjena kada se posmatraju svi definisani atributi, i njena aritmetička sredina za prvu grupu iznosi 8,4722, a za drugu 6,0625. Imajući u vidu prethodne testove koji su rađeni u cilju ispitivanja pojedinačnih hipoteza, jasno je da postoji statistička značajnost uočenih promjena i u jednom i u drugom poduzorku, što ide u prilog postavljenoj pretpostavci.

Ipak, kada se dalje analiziraju same razlike između vrijednosti odgovarajućih komponenti u periodu nakon implementacije rješenja i njihovih vrijednosti prije angažovanja konsultanata, onda se ostavlja prostor za diskusiju o statističkoj značajnosti utvrđenih odnosa.

Tabela 27: Test za jednakost aritmetičkih sredina u zavisnosti od stepena implementacije rješenja

Razlika vrijednosti komponente		F	Znač.	Znač. (dvost.)	Razlika sredina	Stand. greška razlike	95% interval povjerenja	
							Donji	Gornji
Uslovi na poslu	Pretpostavljene jednake varijanse	4,105	,047	,104	,64931	,39404	-,13742	1,43603
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,095	,64931	,38305	-,11741	1,41602
Odnosi unutar organizacije	Pretpostavljene jednake varijanse	,095	,759	,349	1,20833	1,28020	-1,34767	3,76434
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,349	1,20833	1,28144	-1,35102	3,76769
Odnosi sa okruženjem	Pretpostavljene jednake varijanse	,749	,390	,469	,55208	,75758	-,96047	2,06464
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,463	,55208	,74783	-,94129	2,04545
Ukupna suma atributa	Pretpostavljene jednake varijanse	,315	,576	,264	2,40972	2,13798	-1,85888	6,67833
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,258	2,40972	2,11384	-1,81110	6,63055

Naime, u prethodnoj tabeli je moguće uočiti da razlika koja je ranije utvrđena zaista postoji, ali je njena statistička značajnost diskutabilna, s obzirom na to što su signifikantnosti kod svake posmatrane komponente više od 0,05. To i dalje ne znači da početna pretpostavka nije dobra, ali onemogućava njeno potpuno



prihvatanje. Razlozi za ovakav rezultat vjerovatno leže u malom uzorku na kome je istraživanje realizovano, usljed čega se ne može potvrditi statistička značajnost, iako svi dobijeni rezultati ukazuju na to da bi na većem uzorku i ova razlika bila i statistički prihvatljiva, a time i obezbijedila uslove za potpunu potvrdu polazne hipoteze.

Dodatno, u narednom koraku se pristupilo analizi i poređenju korelacionih matrica pojedinačnih komponenti kod organizacija koje su potpuno odnosno djelimično primijenile predložena rješenja. Ovom analizom je zapravo bio cilj da se utvrdi veza odnosno usklađenost između promjene vrijednosti svake od komponenti istraživačkog modela sa promjenama vrijednosti preostalih komponenti, a matrice za obje kategorije su prikazane u nastavku.

Tabela 28: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju u potpunosti ili u većoj mjeri

	Uslovi na poslu	Odnosi unutar organizacije	Odnosi sa okruženjem	
Pirsonov koeficijent korelacije	1	.637**	.589**	Uslovi na poslu
Značajnost (dvostrana)		.000	.000	
Pirsonov koeficijent korelacije	.637**	1	.771**	Odnosi unutar organizacije
Značajnost (dvostrana)	.000		.000	
Pirsonov koeficijent korelacije	.589**	.771**	1	Odnosi sa okruženjem
Značajnost (dvostrana)	.000	.000		

Kod organizacija koje u potpunosti ili u većoj mjeri primjenjuju preporuke konsultanata je za svaki par komponenti utvrđeno postojanje statistički izuzetno značajne veze. Tako je veza između *uslova na poslu* i *odnosa unutar organizacije* pozitivna i umjerena, sa Pirsonovim koeficijentom od 0,637 i signifikantnošću od 0,000, veza između *uslova na poslu* i *odnosa sa okruženjem* je takođe pozitivna i

umjerena, sa Pirsonovim koeficijentom korelacije od 0,589 i signifikantnošću od 0,000, a veza između *odnosa unutar organizacije* i *odnosa sa okruženjem* je pozitivna i jaka, sa Pirsonovim koeficijentom od 0.771 i signifikantnošću od 0,000.

Tabela 29: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri

	Uslovi na poslu	Odnosi unutar organizacije	Odnosi sa okruženjem	
Pirsonov koeficijent korelacije	1	.491**	.412*	Uslovi na poslu
Značajnost (dvostrana)		.004	.019	
Pirsonov koeficijent korelacije	.491**	1	.557**	Odnosi unutar organizacije
Značajnost (dvostrana)	.004		.001	
Pirsonov koeficijent korelacije	.412*	.557**	1	Odnosi sa okruženjem
Značajnost (dvostrana)	.019	.001		

Kod organizacija koje djelimično ili u manjoj mjeri primjenjuju preporuke konsultanata je takođe za svaki par komponenti utvrđeno postojanje statistički značajne ili izuzetno značajne veze. Kod ovih organizacija je veza između *uslova na poslu* i *odnosa unutar organizacije* pozitivna i umjerena, sa Pirsonovim koeficijentom od 0,491 i signifikantnošću od 0,004, veza između *uslova na poslu* i *odnosa sa okruženjem* je takođe pozitivna i umjerena, sa Pirsonovim koeficijentom korelacije od 0,412 i signifikantnošću od 0,019, i veza između *odnosa unutar organizacije* i *odnosa sa okruženjem* je pozitivna i umjerena, sa Pirsonovim koeficijentom od 0.557 i signifikantnošću od 0,001.

Poređenjem prethodnih matrica može se zaključiti da su sve veze statistički značajne, kao i da je za svaki par komponenti kod organizacija koje u potpunosti ili u većoj mjeri primjenjuju preporuke konsultanata veza jača u odnosu na isti par kod organizacija koje djelimično ili u manjoj mjeri implementiraju preporuke

konsultanata. To praktično znači da će kod ovih prvih organizacija promjena vrijednosti u okviru jedne komponente poslovnih performansi sa sobom povlačiti i promjene vrijednosti drugih komponenti poslovnih performansi, u većoj mjeri nego kod organizacija koje pripadaju drugoj kategoriji, odnosno da su kod organizacija koje u potpunosti ili u većoj mjeri implementiraju konsultantska rješenja promjene komponenti više usklađene nego kod organizacija koje rješenja implementiraju djelimično odnosno u manjoj mjeri. Uzimajući to u obzir, uz utvrđene razlike u promjenama vrijednosti atributa o kojima je ranije bilo riječi, može se reći da ima naznaka da nejednaki stepen implementacije predloženih konsultantskih rješenja dovodi do razlike u promjenama poslovnih performansi. Ipak, s obzirom na to što testovi koji su rađeni nisu dokazali i postojanje statističke značajnosti same razlike među grupama, ali i ako se imaju u vidu indicije da do takve potvrde nije došlo zbog relativno malog uzorka na kom je istraživanje realizovano, odnosno da bi na većem uzorku i taj uslov bio zadovoljen, polazna pretpostavka nije u potpunosti potvrđena, pa se time posebna **hipoteza H<sub>1</sub> djelimično prihvata**.

## 7.2 Testiranje hipoteza u vezi sa nivoom implementacije predloženih rješenja

Drugi pravac istraživanja se odnosi na nivo primjene predloženih konsultantskih rješenja. Ovdje je zapravo neophodno utvrditi da li postoje razlike u promjenama poslovnih performansi ukoliko se predložena konsultantska rješenja implementiraju na nivou čitave organizacije u odnosu na situacije kada se ta rješenja odnose samo na određene organizacione cjeline.

Prva pojedinačna hipoteza u vezi sa ovim problemom (H<sub>2.1</sub>) je definisana na sljedeći način:

*Konsalting koji je usmjeren na uvođenje organizacionih promjena samo u nekim dijelovima organizacije dovodi do promjene poslovnih performansi.*

Kao i prilikom testiranja prethodnih hipoteza, i ovdje će biti korišćen T-test da bi se ispitalo da li dolazi do promjene poslovnih performansi onda kada je konsalting

usmjeren samo na određene dijelove organizacije. Iz tog razloga je od ukupnog uzorka koji čine organizacije koje su zapravo angažovale konsultante izdvojena potkategorija sa organizacijama koje su rješenja primjenjivala na nivou posebnih organizacionih jedinica. Od 68 odgovora, ukupno 34 spada u tu potkategoriju.

Analizom prikupljenih odgovora o vrijednostima atributa za te organizacije došlo se do rezultata koji su prikazani u narednoj tabeli.

*Tabela 30: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na nivou pojedinačnih organizacionih jedinica)*

Komponente	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti	
Par 1	Uslovi na poslu (PRIJE)	34	13,9412	3,82924	,65671
	Uslovi na poslu (POSLIJE)	34	14,7941	3,72363	,63860
Par 2	Odnosi unutar organizacije (PRIJE)	34	43,5588	10,07605	1,72803
	Odnosi unutar organizacije (POSLIJE)	34	47,5000	10,34628	1,77437
Par 3	Odnosi sa okruženjem (PRIJE)	34	28,3235	7,22253	1,23865
	Odnosi sa okruženjem (POSLIJE)	34	29,8529	7,34901	1,26035
Par 4	Ukupna suma atributa (PRIJE)	34	85,8235	20,18471	3,46165
	Ukupna suma atributa (POSLIJE)	34	92,1471	20,37844	3,49487

Kada se posmatraju aritmetičke sredine odgovora za pojedinačne komponente, može se uočiti da dolazi do povećanja njihovih vrijednosti u periodu nakon implementacije rješenja, u odnosu na period prije angažovanja konsultanata. Konkretno, za *uslove na poslu* postoji skok sa 13,9412 na 14,7941, za *odnose unutar organizacije* sa 43,5588 na 47,5000, a kod *odnosa sa okruženjem* se vrijednost tog pokazatelja povećava sa 28,3235 na 29,8529. Posljedično, postoji i pozitivna ukupna promjena vrijednosti sume svih atributa, sa 85,8235 na 92,1417.

Tabela 31: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na nivou pojedinačnih organizacionih jedinica)

Komponenta (poslije – prije)	Arit. sredina	Stand. devijacija	Stand. greška srednje vr.	95% interval povjerenja		Značajnost (dvostr.)
				Donji	Gornji	
Par 1 Uslovi na poslu	,85294	1,65387	,28364	,27588	1,43000	,005
Par 2 Odnosi unutar organizacije	3,94118	5,44917	,93452	2,03987	5,84248	,000
Par 3 Odnosi sa okruženjem	1,52941	2,66555	,45714	,59936	2,45947	,002
Par 4 Ukupna suma atributa	6,32353	8,62948	1,47994	3,31256	9,33450	,000

Daljom analizom parova pri intervalu povjerenja od 95% se može doći i do preciznijih rezultata. Tako se za *uslove na poslu* uočava pozitivna promjena vrijednosti sa aritmetičkom sredinom od 0,85294 i standardnom devijacijom od 1,65387. Ono što je bitno jeste da je signifikantnost za ovaj par pokazatelja 0,005, što ukazuje na statističku značajnost ove promjene. Na populaciji se pri datom intervalu povjerenja može očekivati promjena koja ide od 0,27588 do 1,43000. Kod *odnosa unutar organizacije* se takođe može očekivati pozitivna promjena na populaciji, sa donjom granicom od 2,03987 i gornjom od 5,84248. Aritmetička sredina promjene na uzorku je 3,94118, sa standardnom devijacijom od 5,44917, a signifikantnost nešto iznad 0, što potvrđuje statističku značajnost i promjene vrijednosti atributa koji pripadaju ovoj komponenti. Treća komponenta modela koja obuhvata *odnose sa okruženjem* takođe bilježi rast vrijednosti, s obzirom na to što ima aritmetičku sredinu 1,52941 i devijaciju od 2,66555, a pošto je u ovom slučaju signifikantnost 0,002, što je opet dosta manje od maksimalno prihvatljivih 0,05 ili 0,01, može se tvrditi da je i ova promjena statistički izuzetno značajna. Sa vjerovatnoćom od 95% se može očekivati i rast vrijednosti pokazatelja na populaciji, koji se kreće od 0,59936 do 2,45947. Konačno, pošto je za sve tri komponente modela uočen pozitivni pomak vrijednosti, onda će i za njihovu sumu ta razlika biti takođe pozitivna. Na populaciji se pri definisanom intervalu

povjerenja može očekivati promjena od 3,31256 do 9,33450. Aritmetička sredina ukupne promjene atributa za organizacije iz uzorka iznosi 6,32353, standardna devijacija 8,62948, a signifikantnost je opet jedva viša od 0, što ukazuje na to da se ne radi o slučajnosti, odnosno da se zaista mogu očekivati promjene poslovnih performansi onda kada se konsultantska rješenja implementiraju na nivou određenih organizacionih jedinica. S obzirom na to što je ova tvrdnja zapravo i bila polazna pretpostavka, može se zaključiti da se **hipoteza H<sub>2.1</sub> prihvaća**.

Druga pojedinačna hipoteza u vezi sa nivoom primjene rješenja (H<sub>2.2</sub>) se zapravo tiče odnosa između promjena kod organizacija koje ta rješenja primjenjuju na nivou pojedinačnih organizacionih cjelina i onih koje to rade na svim nivoima. Ova hipoteza glasi:

*Konsalting koji je usmjeren na uvođenje organizacionih promjena u samo nekim dijelovima organizacije ima slabiji uticaj na promjenu performansi od konsaltinga koji je usmjeren na uvođenje organizacionih promjena u čitavoj organizaciji.*

Da bi se ova pretpostavka testirala, neophodno je analizirati preostala 34 odgovora iz uzorka, a to su organizacije koje preporuke primjenjuju na svim nivoima. I u ovom slučaju je prvo neophodno utvrditi da li uopšte ima razlike u vrijednostima relevantnih pokazatelja nakon implementacije konsultantskih rješenja u odnosu na njihovu vrijednost u periodu prije angažovanja konsultanata.

Tabela 32: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na korporativnom nivou)

Komponente	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti	
Par 1	Uslovi na poslu (PRIJE)	34	14,3529	2,54514	,43649
	Uslovi na poslu (POSILIJE)	34	15,0000	2,04495	,35071
Par 2	Odnosi unutar organizacije (PRIJE)	34	43,2353	6,85370	1,17540
	Odnosi unutar organizacije (POSILIJE)	34	47,8235	6,75758	1,15892
Par 3	Odnosi sa okruženjem (PRIJE)	34	28,5882	4,84998	,83176
	Odnosi sa okruženjem (POSILIJE)	34	31,7059	3,81011	,65343
Par 4	Ukupna suma atributa (PRIJE)	34	86,1765	12,80973	2,19685
	Ukupna suma atributa (POSILIJE)	34	94,5294	11,16335	1,91450

Kao i u prethodnoj potkategoriji, i ovdje se uočava pozitivna promjena aritmetičkih sredina za sve pojedinačne komponente modela, a samim tim i za njihov zbir. *Uslovi na poslu* imaju povećanje aritmetičke sredine sa 14,3529 na 15,0000. Aritmetička sredina komponente *odnosi unutar organizacije* se povećava sa 43,2353 na 47,8235. Kod *odnosa sa okruženjem*, vrijednost tog pokazatelja raste sa 28,5882 na 31,7959. Prema tome, ukupna promjena aritmetičke sredine za sumu svih atributa je pozitivna, i mijenja se sa 86,1765 na 94,5294 nakon implementacije predloženih rješenja.

Detaljnija analiza ukazuje na to da su po svom komponentama modela promjene pozitivne i od izuzetne statističke značajnosti.

Tabela 33: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na korporativnom nivou)

Komponenta (poslije – prije)	Arit. sredina	Stand. devijacija	Stand. greška srednje vr.	95% interval povjerenja		Značajnost (dvostr.)
				Donji	Gornji	
Par 1 Uslovi na poslu	,64706	1,64929	,28285	,07160	1,22252	,029
Par 2 Odnosi unutar organizacije	4,58824	5,13525	,88069	2,79646	6,38001	,000
Par 3 Odnosi sa okruženjem	3,11765	3,34632	,57389	1,95006	4,28523	,000
Par 4 Ukupna suma atributa	8,35294	9,01474	1,54602	5,20755	11,49833	,000

Kod *uslova na poslu*, očekivana promjena na populaciji pri intervalu povjerenja od 95% je pozitivna, i ide od 0,07160 do 1,22252, dok je aritmetička sredina promjene na uzorku 0,64706, standardna devijacija 1,64929 i signifikantnost 0,029. Suma atributa koji opisuju *odnose unutar organizacije* ima prosječnu vrijednost promjene od 4,58825, standardnu devijaciju od 5,13525, a signifikantnost nešto iznad 0, što govori o postojanju statističke značajnosti. Ovdje se pri datom intervalu povjerenja na populaciji očekuju promjene koje idu od 2,79646 do 6,38001. Za *odnose sa okruženjem* se, slično, na populaciji sa vjerovatnoćom od 95% očekuje promjena ukupne vrijednosti atributa, i to od 1,95006 do 4,28523, dok je aritmetička sredina pripadajućih vrijednosti na posmatranom uzorku 3,11765, a standardna devijacija 3,34632. Pošto je i ovdje signifikantnost neznatno viša od 0, isključuje se slučajnost dobijenih rezultata. Konačno, ukupna promjena vrijednosti sume atributa je, takođe pozitivna, njena značajnost je opet jedva iznad 0, što ide u prilog pretpostavci da dolazi do promjene poslovnih performansi kada se preporuke primjenjuju na nivou čitave organizacije, što je i racionalno i očekivano. Aritmetička sredina ukupne promjene na uzorku iznosi 8,35294, sa standardnom devijacijom od 9,01474, dok se na populaciji sa datim intervalom povjerenja takođe očekuju pozitivne promjene vrijednosti parametara, koje u sumi idu od 5,20755 do 11,49833. Na ovaj način je potvrđena i statistička značajnost te promjene, te je kao takva uporediva sa



promjenama koje se pojavljuju kod organizacija koje konsultantska rješenja primjenjuju samo u određenim organizacionim cjelinama.

Poređenje aritmetičkih sredina tih promjena je dato u narednoj tabeli.

Tabela 34: Poređenje promjena vrijednosti komponenti u zavisnosti od nivoa implementacije rješenja

Komponenta	Nivo primjene	Frekvencije	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti
Uslovi na poslu (RAZLIKA)	Pojedinačne org. cjeline	34	,8529	1,65387	,28364
	Cijela organizacija	34	,6471	1,64929	,28285
Odnosi unutar organizacije (RAZLIKA)	Pojedinačne org. cjeline	34	3,9412	5,44917	,93452
	Cijela organizacija	34	4,5882	5,13525	,88069
Odnosi sa okruženjem (RAZLIKA)	Pojedinačne org. cjeline	34	1,5294	2,66555	,45714
	Cijela organizacija	34	3,1176	3,34632	,57389
Ukupna suma atributa (RAZLIKA)	Pojedinačne org. cjeline	34	6,3235	8,62948	1,47994
	Cijela organizacija	34	8,3529	9,01474	1,54602

Ovdje je moguće uočiti neke interesantne relacije, kada se rezultati posmatraju po pojedinačnim komponentama modela. Nasuprot polaznoj pretpostavci, za komponentu koja se tiče *uslova na poslu* uočava se veća promjena vrijednosti kod organizacija koje rješenja primjenjuju na nivou posebnih organizacionih jedinica. Aritmetička sredina ukupne promjene vrijednosti atributa koji pripadaju toj komponenti u tim organizacijama je 0,8529 što je nešto više nego u organizacijama koje rješenja primjenjuju na svim nivoima, gdje iznosi 0,6471. Kod ostalih komponenti je situacija drugačija. Kada se posmatraju *odnosi unutar organizacije*, tada je promjena vrijednosti sume pripadajućih atributa veća kod organizacija koje primjenjuju rješenja na svim nivoima. Kod njih je aritmetička sredina promjene 4,5882, a kod organizacija koje predložena rješenja implementiraju na nivou

posebnih organizacionih jedinica iznosi 3,9412. Slično, kod *odnosa sa okruženjem* je opet veća promjena kod organizacija koje rješenja implementiraju na korporativnom nivou. Ta promjena iznosi 3,1176, nasuprot promjeni kod druge potkategorije koja iznosi 1,5294. Kada se sve tri komponente uzmu u obzir, dobijeni rezultati će ići u prilog polaznoj pretpostavci. Naime, u tom slučaju je ukupna promjena vrijednosti atributa za organizacije koje rješenja primjenjuju na svim nivoima 8,3529, što je više od 6,3235 koliko je u organizacijama koje ta rješenja primjenjuju na nivou organizacionih cjelina. To je indikativno, ukazuje na to da je kod njih ukupna promjena zaista bolja, ali treba imati u vidu i činjenicu da su rezultati istraživanja pokazali da nije bolja i po svim definisanim istraživačkim komponentama modela.

Kao i prilikom analize uticaja stepena implementacije, i za potrebe utvrđivanja promjena vrijednosti komponenti u zavisnosti od nivoa primjene rješenja je korišćen test koji treba da utvrdi eventualno postojanje statističke značajnosti uočenih razlika.

Tabela 35: Test za jednakost aritmetičkih sredina u zavisnosti od nivoa implementacije rješenja

Razlika vrijednosti komponente		F	Znač.	Znač. (dvost.)	Razlika sredina	Stand. greška razlike	95% interval povjerenja	
							Donji	Gornji
Uslovi na poslu	Pretpostavljene jednake varijanse	,479	,491	,609	,20588	,40057	-,59388	1,00564
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,609	,20588	,40057	-,59388	1,00564
Odnosi unutar organizacije	Pretpostavljene jednake varijanse	,327	,569	,616	-,64706	1,28411	-3,21087	1,91676
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,616	-,64706	1,28411	-3,21104	1,91692
Odnosi sa okruženjem	Pretpostavljene jednake varijanse	1,249	,268	,034	-1,58824	,73371	-3,05313	-,12334
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,034	-1,58824	,73371	-3,05449	-,12198
Ukupna suma atributa	Pretpostavljene jednake varijanse	,185	,669	,346	-2,02941	2,14019	-6,30243	2,24361
	Nisu pretpostavljene jednake varijanse			,346	-2,02941	2,14019	-6,30258	2,24376

I na ovaj način je potvrđeno da prethodno uočene razlike među grupama unutar uzorka postoje, ali osim za komponentu *odnosi sa okruženjem* za koju signifikantnost utvrđene razlike iznosi 0,034, ostale nisu i statistički značajne. To i nije neočekivano, ako se ima u vidu da su slični rezultati dobijeni i prilikom analize promjena u zavisnosti od stepena implementacije rješenja. Tada je prokomentarisano da je zbog veličine uzorka statistička značajnost utvrđenih odnosa upitna, uz pretpostavku da bi na većem uzorku ova razlika vjerovatno bila i statistički potvrđena, što se odnosi i na ovu hipotezu.

Kao i prilikom te analize, i ovdje su u narednom koraku posmatrane grupe u okviru uzorka poredene i preko korelacione matrice.

Tabela 36: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju na nivou pojedinačnih organizacionih jedinica

	Uslovi na poslu	Odnosi unutar organizacije	Odnosi sa okruženjem	
Pirsonov koeficijent korelacije	1	.460**	.623**	Uslovi na poslu
Značajnost (dvostrana)		.006	.000	
Pirsonov koeficijent korelacije	.460**	1	.728**	Odnosi unutar organizacije
Značajnost (dvostrana)	.006		.000	
Pirsonov koeficijent korelacije	.623**	.728**	1	Odnosi sa okruženjem
Značajnost (dvostrana)	.000	.000		

Kod organizacija koje predložena rješenja implementiraju na nivou posebnih organizacionih jedinica se uočava da za svaki par komponenti postoje pozitivne veze koje su statistički izuzetno značajne. Konkretno, između komponenti koje se tiču *uslova na poslu* i *odnosa unutar organizacije* postoji pozitivna umjerena veza sa Pirsonovim koeficijentom koji iznosi 0,460, a signifikantnost ovog odnosa je 0,006. Za drugi par koji čine *uslovi na poslu* i *odnosi sa okruženjem*, veza je još jača, mada i

dalje umjerena, sa Pirsonovim koeficijentom korelacije od 0.623 i signifikantnošću koja je blizu 0. Između *odnosa unutar organizacije* i *odnosa sa okruženjem* se uočava jaka veza, s obzirom na vrijednost Pirsonovog koeficijenta od 0,728 i signifikantnost koja je takođe veoma blizu 0.

Tabela 37: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju na svim organizacionim nivoima

	Uslovi na poslu	Odnosi unutar organizacije	Odnosi sa okruženjem	
Pirsonov koeficijent korelacije	1	.712**	.540**	Uslovi na poslu
Značajnost (dvostrana)		.000	.001	
Pirsonov koeficijent korelacije	.712**	1	.668**	Odnosi unutar organizacije
Značajnost (dvostrana)	.000		.000	
Pirsonov koeficijent korelacije	.540**	.668**	1	Odnosi sa okruženjem
Značajnost (dvostrana)	.001	.000		

Kada se posmatraju organizacije koje predložena rješenja primjenjuju u svim organizacionim jedinicama, onda se može uočiti da i kod njih između svih komponenti modela postoje pozitivne veze od izuzetne statističke značajnosti. Za par koji čine *uslovi na poslu* i *odnosi unutar organizacije* je veza jaka, sa Pirsonovim koeficijentom korelacije od 0,712 i signifikantnošću koja je nešto iznad 0. Veza između *uslova na poslu* i *odnosa sa okruženjem* je umjerena, sa koeficijentom korelacije od 0,540 i signifikantnošću od 0,001. Posljednji par, *odnose unutar organizacije* i *odnose sa okruženjem*, takođe karakteriše umjerena veza sa Pirsonovim koeficijentom korelacije od 0,668 i signifikantnošću koja je malo viša od 0, te kao i za prethodne parove ukazuje na izuzetnu statističku značajnost.

Poređenje prethodnih matrica takođe dovodi do nekih interesantnih zapažanja koje ne idu u potpunosti u prilog početnoj pretpostavci. Naime, jedini par koji ima

jaču vezu kod organizacija koje primjenjuju konsalting na svim nivoima je onaj koji čine *uslovi na poslu* i *odnosi unutar organizacije*, dok je za preostala dva para, a to su *uslovi na poslu* i *odnosi sa okruženjem*, odnosno *odnosi unutar organizacije* i *odnosi sa okruženjem*, veza jača kod organizacija koje rješenja primjenjuju samo u određenim organizacionim jedinicama. To zapravo znači da postoji kompleksan odnos između ovih komponenti kada se porede definisane potkategorije, te se ne može sa sigurnošću tvrditi kod koje potkategorije su promjene više usaglašene.

Imajući u vidu ovo zapažanje, i uzimajući u obzir prethodno utvrđene promjene aritmetičkih sredina definisanih komponenti, može se zaključiti da postoji promjena poslovnih performansi i kod jednih i kod drugih organizacija. Ta promjena je u okviru obje definisane grupe i u ukupnom iznosu, i po svim posmatranim komponentama statistički značajna. Ni ovdje, međutim, nije u potpunosti potvrđeno da je i razlika između tih grupa statistički značajna, što se pripisuje relativnom malom uzorku na kom je realizovano istraživanje. Takođe, bitno je naglasiti da uočena promjena nije uvijek bolja za organizacije koje konsalting primjenjuju na korporativnom nivou. Konkretno, ako se sumarno posmatraju svi parametri koji su modelom ispitani, onda je promjena zaista veća kod ovih organizacija. Kada se posmatraju pojedinačne komponente modela, onda su za ove organizacije promjene veće za komponente koje se tiču odnosa unutar organizacije i odnosa sa okruženjem, ali ne i za uslove na poslu, za koje je veća promjena uočena kod organizacija koje konsultantska rješenja primjenjuju na nivou posebnih organizacionih cjelina. U skladu sa tim, zaključak je da je polazna pretpostavka u većoj mjeri, ali ne i u potpunosti tačna, pa se **hipoteza H<sub>2.2</sub> odbija**.

Druga posebna hipoteza (H<sub>2</sub>) je definisana tako da zapravo prati zaključke posebnih hipoteza H<sub>2.1</sub> i H<sub>2.2</sub>, i ona glasi:

*Konsalting u procesu organizacionog restrukturiranja ima nejednak uticaj na unapređenje performansi, u zavisnosti od toga da li su konsultantske usluge usmjerene samo na neki dio organizacije ili na organizaciju kao cjelinu.*

Pojedinačnim hipotezama je pokazano da i kod konsultantskih napora koji su usmjereni na određeni dio organizacije, kao i kod onih usmjerenih na cijelu

organizaciju zaista dolazi do promjene poslovnih performansi, pri čemu nije u potpunosti potvrđeno da je ta promjena po svim komponentama bolja kod ovih drugih. Međutim, to što je druga pojedinačna hipoteza odbijena se ne kosi sa postavljenom posebnom hipotezom. Čak i dobijeni rezultat koji ukazuje na to da su promjene jedne komponente veće kod organizacija koje konsalting usmjeravaju na određene organizacione jedinice, iako je pretpostavljeno drugačije, ide u prilog ovoj posebnoj hipotezi, da nivo primjene ima nejednaki uticaj na promjene performansi. Ipak, i ovdje, strogo formalno, treba imati u vidu i to da je zbog veličine uzorka utvrđeni odnos samo deskriptivan, ali ne i statistički potpuno potvrđen, pa se uzimajući sve navedeno u obzir **hipoteza H<sub>2</sub> djelimično prihvata**, iako, kao i kod hipoteze H<sub>1</sub> postoje indicije da bi bila u potpunosti prihvaćena na većem uzorku.

### 7.3 Testiranje nulte hipoteze

Nakon što su kroz ispitivanje pojedinačnih i posebnih hipoteza utvrđeni odnosi između nezavisnih varijabli (stepen i nivo implementacije konsultantskih rješenja) i zavisnih promjenljivih (atributi i komponente čije vrijednosti predstavljaju poslovne performanse), stvorili su se uslovi i za donošenje zaključaka o nultoj hipotezi (H<sub>0</sub>) koja je definisana na sljedeći način:

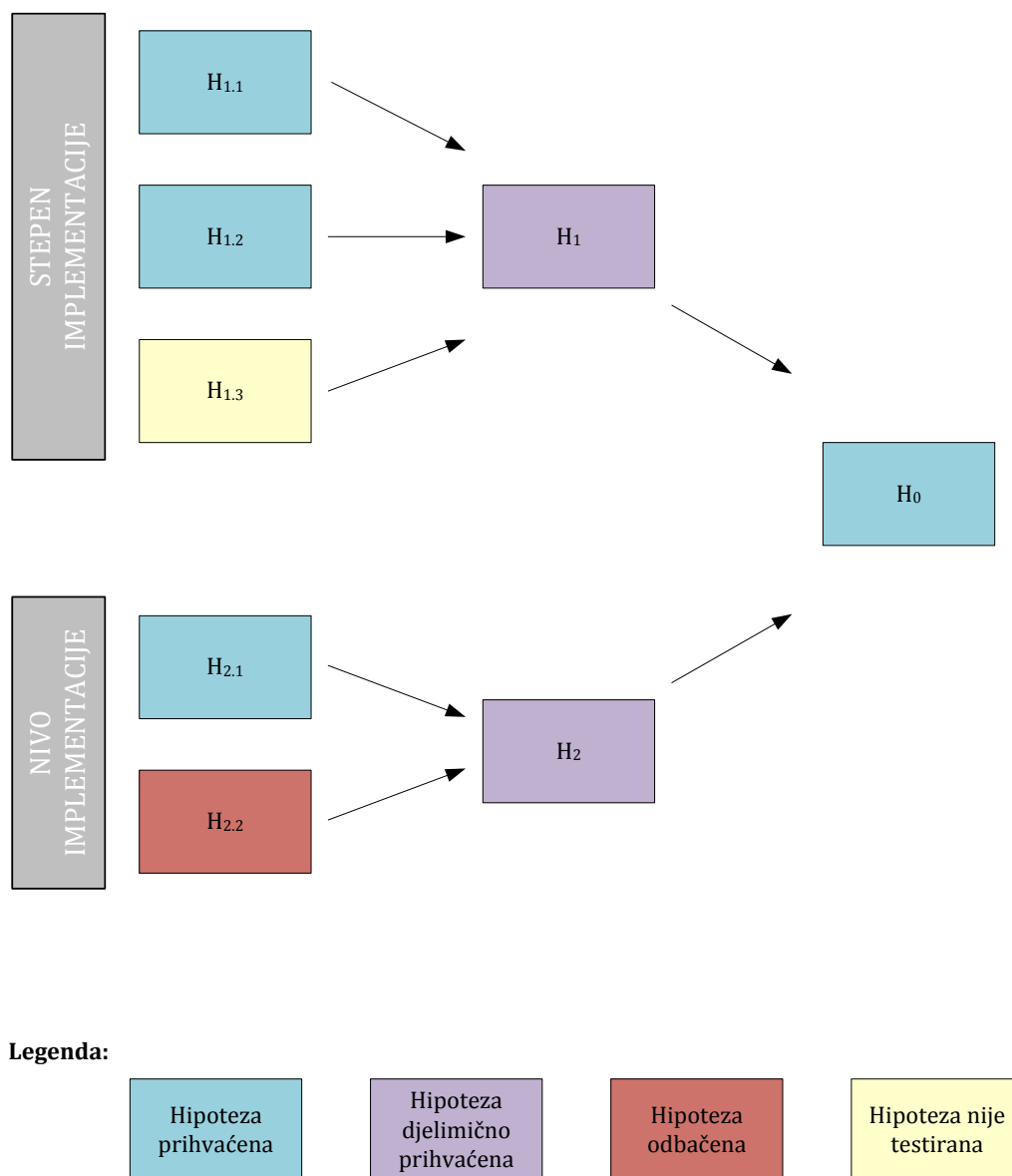
*U procesu organizacionog restrukturiranja angažovanje konsultanata, bez obzira na stepen i nivo implementacije njihovih predloženih rješenja, ima značajan uticaj na unapređenje poslovnih performansi organizacije.*

Ovdje takođe nije potrebno vršiti dodatna testiranja, s obzirom na to što zaključci doneseni prilikom testiranja prethodnih hipoteza zapravo ukazuju na ono što je nultom pretpostavljeno. Naime, prvi pravac istraživanja je pokazao da do statistički značajne promjene performansi dolazi onda kada se predložena rješenja primjenjuju u potpunosti ili u većoj mjeri, što je i bilo za očekivati. Međutim, rezultati su pokazali da postoji statistički značajno poboljšanje poslovnih performansi čak i u organizacijama koje konsultantska rješenja primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri. Iako istraživanje navodi na to da su ova poboljšanja

slabijeg intenziteta nego u prvom slučaju, njihovo postojanje se ne može osporiti, pa se može reći da i niži stepeni implementacije predloženih rješenja dovode do promjena vrijednosti posmatranih indikatora. Drugi pravac istraživanja je pokazao da se i pri različitim nivoima primjene rješenja mogu očekivati statistički značajne promjene poslovnih performansi. Ovdje je potvrđeno da do takvih promjena dolazi i onda kada se rješenja primjenjuju na nivou cijele organizacije, kao i u situacijama u kojima se to čini na nivou određenih organizacionih jedinica. Takođe, može se naslutiti postojanje razlike u intenzitetu promjena između definisanih potkategorija, ali, za razliku od prvog pravca istraživanja, ne i jednoznačno u korist jedne od njih po svim posmatranim kriterijumima. I pored toga, indikativno je da do promjena poslovnih performansi u oba slučaja dolazi, što ide u prilog ovoj hipotezi. Prema tome, oba pravca istraživanja su potvrdila osnovnu polaznu pretpostavku, tako da se može zaključiti da se **hipoteza  $H_0$  prihvata**.

## 8 Diskusija rezultata

U prethodnom poglavlju su predstavljani rezultati analize podataka i ispitivanja postavljenih istraživačkih hipoteza. Dobijeni rezultati su interpretirani sa aspekta statistike i testova koji su korišćeni, i bez diskusije o njihovoj suštinskoj vrijednosti i značaju. U ovom poglavlju će doneseni zaključci biti sumirani, kako bi se stvorila osnova za utvrđivanje konkretnog doprinosa istraživanja i odredile potencijalne smjernice za dalji rad.



Slika 33: Rezultati testiranja hipoteza



Testiranje hipoteza je realizovano na uzorku od 68 odgovora, s obzirom na to što su ispitivanjem izostavljene organizacije koje u periodu koji je definisan u upitniku nisu angažovale konsultante. Imajući u vidu to da je ovaj uzorak teoretski dovoljno veliki za ovakav tip istraživanja, ali u praksi ne i toliko da mogu sva predviđena testiranja da se urade, za neke postavljene hipoteze nije mogao da se donese potpuni sud. Na prethodnoj slici je prikazana konceptualna struktura hipoteza, od pojedinačnih preko posebnih do opšte, sa zaključkom koji je donesen za svaku od njih.

Hipoteza H<sub>1.1</sub> je prva testirana. Po ovoj hipotezi, rješenja koja konsultanti predlažu u procesu organizacionog restrukturiranja dovode do promjena poslovnih performansi u organizaciji-klijentu, a postojanje promjena u periodu nakon angažovanja konsultanata je i statistički potvrđeno testovima koji su korišćeni u analizi. Ipak, treba imati u vidu da se organizacije razvijaju u skladu sa svojim internim kapacitetima i pod uticajem brojnih eksternih faktora, tako da postoji mogućnost da bi do promjena vrijednosti nekih pokazatelja došlo i bez angažovanja konsultanata. U skladu sa tim, analizirani su odgovori ispitanika po pitanju konkretnog uticaja konsultanata na promjene koje su uočili u svojim organizacijama. Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna korelacija između promjene vrijednosti atributa koji opisuju poslovne performanse i percepcije ispitanika o uticaju konsultanata na te promjene. Na taj način su promjene dovedene u vezu sa konsultantima, a iako postojanje korelacije ne povlači sa sobom i uzročno-posljedične odnose, može se zaključiti da u ovom slučaju takvi odnosi postoje, s obzirom na eksplicitne odgovore ispitanika po tom pitanju.

Druga pojedinačna hipoteza H<sub>1.2</sub> se tiče organizacija koje djelimično odnosno u manjoj mjeri implementiraju konsultantske predloge, a pretpostavka je da i u tim okolnostima dolazi do promjene poslovnih performansi. Ova hipoteza je testirana kao i prethodna, korišćenjem istih statističkih testova, s tim što je uzorak ograničen samo na organizacije koje odgovaraju postavljenom uslovu. I ovdje se pokazalo da dolazi do statistički značajnih razlika u sumi svih posmatranih atributa nakon implementacije predloženih rješenja, iako ona nisu u potpunosti

primijenjena. Detaljnija analiza je pokazala da te razlike postoje i nisu slučajne kada je riječ o odnosima unutar organizacije i odnosima sa okruženjem, dok je za komponentu koja se tiče uslova na poslu ta promjena na granici statističke značajnosti. Iako za tu posljednju komponentu rezultati analize pokazuju, ali ne dokazuju u potpunosti promjenu, može se smatrati da je postavljena hipoteza potvrđena samim tim što je došlo do statistički značajnih promjena kada se posmatraju svi atributi u sumi, a dodatni rezultati u vezi sa komponentama modela samo detaljnije opisuju prirodu tih promjena.

U okviru ovog pravca istraživanja je postavljena i treća hipoteza, H<sub>1.3</sub>, prema kojoj će bolji rezultati biti kod organizacija koje bar u minimalnoj mjeri implementiraju rješenja, nego kod onih koje to uopšte ne rade. Da bi se to ispitalo, neophodno je prvo utvrditi da li do promjena poslovnih performansi dolazi i onda kada se predložena rješenja ne implementiraju. Nažalost, ovu hipotezu nije bilo moguće testirati, s obzirom na to što je samo jedan ispitanik potvrdio da je njegova organizacija angažovala konsultante, ali nije i primijenila njihova rješenja, tako da nikakva statistička obrada nije bilo moguća, a samim tim ni poređenje sa drugim organizacijama. Iako je ova hipoteza bazirana na praksi, gdje je uočeno da određeni broj organizacija zaista ne primjenjuje predložena rješenja, u uzorku se ta pojava nije mogla uočiti. O razlozima za to se takođe može diskutovati, jer je moguće da tih organizacija u suštini i nema mnogo, pa efekti angažovanja, ali ne i implementacije rješenja za praksu ne bi ni bili toliko značajni u odnosu na rezultate za organizacije koje pripadaju drugim potkategorijama u ovom istraživanju, mada postoji i mogućnost da su se ispitanici na neki način plašili da priznaju da u njihovim organizacijama konsultantski predlozi nisu primijenjeni, pa je zbog toga broj takvih odgovora u upitniku minimalan. Takođe, može se reći da za ovu vrstu analize upitnik možda nije najbolji način za prikupljanje podataka, pa se u budućnosti može razmotriti prikupljanje informacija o ovakvim organizacijama na neki drugi način, kako bi i sami ispitanici bili opušteniji prilikom davanja odgovora i kako bi preciznije pojasnili svoja iskustva u vezi sa efektima konsaltinga.

I pored toga što treća pojedinačna hipoteza nije ispitana, zaključci o prethodne dvije su bili sasvim dovoljni za donošenje suda o prvoj posebnoj hipotezi,  $H_1$ . Ova hipoteza se bazira na stavu da postoje razlike u promjenama poslovnih performansi organizacija, u zavisnosti od stepena implementacije konsultantskih rješenja. Ovdje se može diskutovati o tome koliki je stvarni stepen implementacije predloženih rješenja, jer on varira od organizacije do organizacije, pri čemu ispitanik daje svoju procjenu o njegovoj vrijednosti u konkretnoj organizaciji. S obzirom na to što taj stepen može da ima praktično bilo koju vrijednost do 100%, nije bilo moguće, a u principu ni racionalno, od ispitanika tražiti da procijeni tačan stepen implementacije u njegovoj organizaciji, jer ni analiza takvih odgovora na ovolikom uzorku ne bi imala smisla, pošto bi došlo do velikog rasipanja. Zbog toga se od ispitanika iz organizacija koje su implementirale rješenja tražilo da svoju organizaciju svrstaju među one koje su to uradile u potpunosti ili u većoj mjeri, ili one koje su to uradile djelimično ili u manjoj mjeri. Efekti kod ovih drugih su već razmatrani prilikom testiranja hipoteze  $H_{1.2}$ , a da bi se ove grupe mogle međusobno porediti, to isto je urađeno i za organizacije koje u potpunosti ili u većoj mjeri primjenjuju takva rješenja. Ovo poređenje je deskriptivnog karaktera, i pokazalo je da je u prosjeku svaka komponenta imala veću pozitivnu promjenu kod onih organizacija koje su rješenja primijenila u većoj mjeri. Kod obje grupe su sve promjene pozitivne i statistički značajne, što ukazuje na to da nisu slučajne. Kada se dalje analiziraju promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije u odnosu na situaciju prije angažovanja konsultanata, opet se pokazuje da su one povoljnije kod organizacija sa većim stepenom implementacije, ali se, vjerovatno zbog veličine uzorka, ne pokazuje da su uočene razlike između ovih grupa i statističke značajne. U skladu sa tim, bilo bi pogrešno u potpunosti potvrditi ovu hipotezu, iako postoje indicije da je ona tačna. Dodatno, u prilog tome ide i rezultat analize korelacije, koja pokazuje da su izvedene komponente bolje povezane kod organizacija sa višim stepenom implementacije rješenja, odnosno da su kod njih promjene više usklađene nego kod organizacija kod kojih je stepen implementacije rješenja nizak. Imajući u vidu sve to, zaključak je da je hipoteza vjerovatno dobro postavljena, ali u ovom istraživanju nije i u potpunosti dokazana, pa se kao takva djelimično prihvata.

Drugi dio istraživanja je fokusiran na nivo implementacije rješenja koja predlažu konsultanti. Ovdje je zanimljivo utvrditi da li primjena tih rješenja na nivou cjelokupne organizacije dovodi do drugačijih promjena poslovnih performansi u odnosu na situaciju kada se rješenja implementiraju samo u određenim organizacionim jedinicama.

Prva pojedinačna hipoteza koja se tiče ove problematike, H<sub>2.1</sub>, se bazira na pretpostavci da će kod organizacija koje predložena rješenja primjenjuju u određenim jedinicama takođe doći do statistički značajnih promjena poslovnih performansi. Za testiranje ove hipoteze je korišćen isti skup testova kao i pri ispitivanju pretpostavki u vezi sa stepenom implementacije konsultantskih rješenja. Rezultati su i ovdje ukazali na postojanje pozitivne promjene vrijednosti svih komponenti u periodu nakon što su preporuke konsultanata primijenjene, a potvrđeno je i da su te promjene statistički značajne, odnosno da nisu posljedica slučajnosti. Na taj način je potvrđena pretpostavka da će i pri nižem nivou implementacije doći do promjena poslovnih performansi, odnosno da će i takva primjena za rezultat imati poboljšanje vrijednosti atributa kojima se te performanse mjere.

U drugoj pojedinačnoj hipotezi iz ovog dijela istraživanja, H<sub>2.2</sub>, se polazi od predviđanja da će rezultati koji su dobijeni testiranjem prethodne hipoteze biti lošiji u odnosu na one koji će se dobiti analizom efekata onda kada se rješenja implementiraju na nivou čitave organizacije. To zapravo znači da je pretpostavka da je bolje konsultante angažovati kako bi se uticalo na čitavu organizaciju, nego fokusirati se na samo neke organizacione jedinice. Kako bi se uporedili efekti, bilo je neophodno testirati i one organizacije koje konsultante angažuju na korporativnom nivou. I kod ovih organizacija je uočena statistički značajna pozitivna promjena vrijednosti svih posmatranih komponenti, kao i sume svih atributa koji su definisani istraživanjem, tako da je i kod njih potvrđeno postojanje pozitivnih promjena u odnosu na period prije dolaska konsultanata. U poređenju sa organizacijama koje su konsultante angažovale za potrebe određenih organizacionih jedinica je, međutim, došlo do zaključaka koji se u izvjesnoj mjeri kose sa polaznom pretpostavkom. Naime, kao što je i pretpostavljeno, primjena

rješenja na cijeloj organizaciji je dala bolje rezultate kada se posmatraju ukupni efekti. Dubljom analizom to nije potvrđeno i po svim komponentama, jer je promjena ukupne vrijednosti atributa koji se odnose na uslove na poslu bolja kod organizacija koje su rješenja primijenile na nivou organizacionih jedinica. Takođe, statistička značajnost razlike između grupa je, osim kada je riječ o pokazateljima koji se tiču odnosa sa okruženjem, upitna, a treba imati u vidu da je i korelaciona matrica pokazala da su dva od tri para komponenti u jačoj vezi kod organizacija koje rješenja primjenjuju na nivou posebnih jedinica, odnosno da su kod njih promjene vrijednosti komponenti više usklađene. Kada se sve navedeno uzme u obzir, može se reći da je polazna pretpostavka tek u određenoj mjeri potvrđena, pri čemu su za jednu komponentu dobijeni rezultati koji se potpuno razlikuju od očekivanih. Zbog svega toga je ova hipoteza odbijena, iako bi mogla uslovno da se prihvati, ako bi se posmatrali samo ukupni efekti. U svakom slučaju, interesantno je produsikutovati dobijene rezultate. Naime, razlog za to što nisu uvijek bolji efekti kada se konsalting primjenjuje na nivou cijele organizacije treba tražiti u analizi komponenti koje su posmatrane. Tako je utvrđeno da su veća poboljšanja uslova na poslu onda kada se konsalting primjenjuje u određenim jedinicama. S obzirom na attribute koji pripadaju ovoj komponenti, to nije iracionalno, jer se može očekivati da konsultanti fokusiranjem na konkretne organizacione jedinice imaju više prostora za unapređenje uslova za zaposlene koji u tim jedinicama rade. Reorganizacijom njihovih aktivnosti će doći do racionalnijeg načina obavljanja poslova što može uticati i na poboljšanje uslova. Angažovanje konsultanata za potrebe čitavog sistema, s druge strane, sužava njihove mogućnosti da se posvete potrebama svakog radnog mjesta, što može rezultirati slabijim stepenom promjena ovih atributa. Kada se konsultanti angažuju na korporativnom nivou, njihov fokus je generalno na podizanju efikasnosti sistema i na poboljšanju interakcije sa spoljnim saradnicima. Ove efekte je mnogo lakše ostvariti kada se djeluje na sve elemente sistema, a ne samo na neke od njih, što je i pokazano kroz rezultate ovog istraživanja.

U svakom slučaju, iako se očigledno ne može jednoznačno tvrditi kakav nivo implementacije rješenja je bolji, jasno je da će i u jednom i u drugom slučaju doći

do promjena, i da su te promjene nejednake, što je suštinski osnova za drugu posebnu hipotezu, H<sub>2</sub>. Ona zapravo sumira zaključke hipoteza H<sub>2.1</sub> i H<sub>2.2</sub>, i bazira se na tvrdnji o postojanju razlike u efektima onda kada postoji i razlika u nivou implementacije. Taj odnos je pokazan već prilikom testiranja hipoteze H<sub>2.2</sub>, odnosno utvrđeno je da takva razlika zaista postoji. Kao i kod razmatranja hipoteze H<sub>1</sub>, međutim, i ovdje treba naglasiti da veličina uzorka ograničava postojanje statističke značajnosti utvrđenih razlika među grupama, te bi iz tog razloga bilo pogrešno u potpunosti prihvatiti hipotezu, iako bi se povećanjem uzorka ona vjerovatno potpuno dokazala. U skladu sa tim, iako ima indicija da je ona tačna, s obzirom na ograničenja koja su utvrđena, ovu hipotezu je u takvim uslovima moguće samo djelimično prihvatiti.

Konačno, nulta hipoteza se bazira na svim do sada donesenim zaključcima u okviru ovog istraživanja. Ono što je značajno istaći jeste da ona govori o značaju stepena i nivoa implementacije predloženih rješenja, ali ne i o poređenju rezultata organizacija koje se međusobno razlikuju po nekoj od ovih dimenzija, tako da se o prihvatanju ove hipoteze može govoriti bez obzira na to što su obje posebne hipoteze samo djelimično potvrđene. Istraživanje je, naime, pokazalo da postoje statistički značajne promjene poslovnih performansi i kod organizacija koje u potpunosti implementiraju predložena rješenja, kao i kod onih koje to urade djelimično, čime je dokazano postojanje značajnih efekata konsaltinga pri različitom stepenu implementacije rješenja. Osim toga, pokazano je i da se statistički značajne promjene performansi javljaju i kod organizacija koje konsultante angažuju za potrebe cijele organizacije, ali i kod onih koje to rade za potrebe određenih organizacionih jedinica, pa je potvrđeno da se efekti javljaju i kod različitog nivoa primjene konsultantskih rješenja. Ovi rezultati su zapravo empirijska potvrda značaja konsaltinga, i ukazuju na to da organizacije angažovanjem konsultanata mogu očekivati izvjesna poboljšanja u svom sistemu. Tip i stepen poboljšanja, će u svakom slučaju varirati, u skladu sa specifičnostima konkretne organizacije, ali se očigledno pokazuje da je pomoć konsultanata u pokušaju unapređenja poslovnih performansi značajna. Bez obzira na činjenicu da neke organizacije imaju negativna iskustva u vezi sa angažovanjem konsultanata,

daleko je veći broj onih koje su osjetile različite pozitivne efekte koji su rezultat te saradnje, pa se generalno gledano njihovo angažovanje može smatrati dobrom i racionalnom odlukom.

## **9 Zaključak**

Organizacije moraju da se prilagođavaju različitim zahtjevima koje im nameće okruženje u kom posluju. Impulsi koji dolaze iz okruženja od njih traže adekvatne odgovore, kako bi one mogle da opstanu i stvore uslove za dalji razvoj. Međutim, ponekad napori koje one moraju da ulože kako bi se prilagodile takvim zahtjevima nisu inkrementalne prirode, nego podrazumijevaju drastičnije promjene u organizacionoj strukturi. Postojeća organizaciona struktura više nije efikasna kao ranije, i neophodno je naći način da se ona uskladi sa potrebama koje organizacija ima.

Organizaciono restrukturiranje je ozbiljan izazov koji zahtijeva ekspertizu. U skladu sa tim, organizacije često nemaju dovoljno znanja da same realizuju takav poduhvat, pa traže pomoć od spoljnih konsultanata. Velika prednost koju konsultanti imaju leži u njihovom iskustvu i činjenici da se u praksi susreću sa većim brojem različitih problema, a time imaju i veće mogućnosti za pronalaženje odgovarajućeg rješenja. S druge strane, korišćenje njihovih usluga iziskuje i određena, često i veoma značajna finansijska sredstva, pa se menadžment nalazi pred dilemom da li da pokuša samostalno da projektuje i implementira organizacione promjene, ili je ipak bolje da se osloni na pomoć stručnjaka koji bi trebalo da olakšaju i efikasnije realizuju taj proces.

U ovoj disertaciji je opisan značaj koji konsultanti imaju u procesu organizacionog restrukturiranja. U te svrhe je realizovano istraživanje na uzorku od 84 organizacije koje posluju u Srbiji, odnosno na poduzorku od 68 organizacija koje su u periodu od 2008. do 2015. godine koristile konsultantske usluge. Ovo istraživanje je trebalo da ukaže na trendove u vezi sa ovom problematikom, odnosno da sumira iskustva organizacija koje su angažovale konsultante, kako bi se utvrdilo kakvi su konkretni efekti i da li njihova pomoć zaista dovodi do rješenja koja poboljšavaju poslovne performanse.



## **9.1 Ključni rezultati i implikacije**

Ključni nalazi istraživanja su dobijeni kroz testiranje istraživačkih hipoteza. Zaključci dobijeni na taj način mogu naći primjenu u praksi, i biti od koristi prilikom razmatranja opcije angažovanja konsultanata. Ispitivanje hipoteza je išlo u dva pravca, u pokušaju da se utvrdi kakav uticaj imaju stepen i nivo implementacije konsultantskih rješenja na promjenu poslovnih performansi organizacije klijenta.

Na uzorku na kom je realizovano istraživanje je pokazano da primjena rješenja koja konsultanti predlažu, pa makar ona bila i samo djelimična, dovodi do značajnih promjena poslovnih performansi. Ovdje treba istaći racionalan stav da klijent ne angažuje konsultante da bi samo djelimično primijenio njegove predloge, međutim, u praksi se, usljed većeg broja razloga dešava da je potpuna implementacija rješenja neizvodljiva. Ipak, rezultati istraživanja su pokazali da se čak i tada može uočiti poboljšanje performansi, jer su neke posmatrane varijable povećale svoje vrijednosti. Ukoliko se pretpostavi da je kvalitet konsultantskih usluga na zadovoljavajućem nivou, očekivano je da će potpuna implementacija dovesti i do značajnijih poboljšanja u odnosu na djelimičnu primjenu rješenja, što je takođe pokazano i u rezultatima istraživanja. To praktično znači da prilikom angažovanja konsultanata treba ozbiljno pristupiti pregovaranju, posebno oko prirode posla koji treba da se uradi, kako bi se precizno definisali problemi sa kojima se klijent suočava i sagledala ograničenja koja postoje, da bi se potom utvrdilo da li je konsultant zaista u mogućnosti da zadovolji sve zahtjeve klijenta. Ovo je naročito značajno za državna preduzeća, jer organizaciono restrukturiranje često sa sobom povlači i potrebu za otpuštanjem određenog broja zaposlenih, što je uvijek delikatan proces, ponekad i neizvodljiv u potpunosti zbog potresa koje sa sobom nosi.

Dok je uzročno-posljedična veza između stepena implementacije rješenja i promjene poslovnih performansi relativno jasna, kod odnosa između nivoa implementacije i promjena performansi je ovakav uticaj nešto kompleksniji. Iako je polazna pretpostavka bila da je bolje konsultante angažovati na nivou cijele

organizacije, istraživanje je pokazalo da su određene promjene bolje kod organizacija koje konsultante angažuju za potrebe konkretnih organizacionih jedinica. Taj zaključak nije toliko iznenađujući ako se ima u vidu da se varijable koje ukazuju na to odnose na uslove na poslu, pa se ovaj rezultat može tumačiti kroz činjenicu da konsultanti u takvoj situaciji imaju više mogućnosti da se fokusiraju na potrebe zaposlenih u konkretnim organizacionim jedinicama, i na taj način mogu da otklone više negativnih uticaja nego onda kada su angažovani za potrebe cijelog sistema, naročito ukoliko se radi o zaista velikim sistemima. S druge strane, kada je riječ o pokazateljima koji se tiču odnosa unutar organizacije i odnosa sa okruženjem, istraživanje ukazuje na to da je kod njih veća pozitivna promjena onda kada se konsultanti angažuju na nivou čitave organizacije, što je u skladu sa polaznom pretpostavkom, koja je bazirana na stavu da konsultanti na taj način mogu da spoznaju širu i jasniju sliku o kontekstu u kom je svako radno mjesto tačno pozicionirano i povezano sa drugim radnim mjestima iz različitih organizacionih jedinica.

## 9.2 Ograničenja disertacije

Bez obzira na značajne rezultate koji su dobijeni ovim istraživanjem, treba reći da, kao i za sva istraživanja ove vrste, postoji određeni broj ograničenja koje treba imati u vidu. U najkraćem, ta ograničenja su:

- *Veličina uzorka* - Najznačajnije ograničenje predstavljenog istraživanja je veličina uzorka na kom je ono realizovano. Hipoteze su testirane na poduzorku od 68 ispitanika, što je u teoriji dovoljno za primjenu testova koji su korišćeni. Ipak, obradom podataka se došlo do određenih zaključaka koji su morali biti samo uslovno prihvaćeni, najvjerovatnije zbog toga što istraživanjem nije obuhvaćen veći broj organizacija, čime bi se dobila i statistička značajnost za sve utvrđene odnose;
- *Izbor zavisnih varijabli* – Prilikom testiranja hipoteza posmatran je uticaj koji stepen i nivo implementacije rješenja imaju na pokazatelje poslovnih performansi. Te poslovne performanse su definisane kroz 25 atributa, koji su grupisani u okviru 3 komponente istraživačkog modela. Ove varijable su

definisane na osnovu konsultantske prakse, sa ciljem da se utvrdi da li promjena organizacionih parametara dovodi do promjena njihovih vrijednosti, ali je ostavljena mogućnost da postoje i druge varijable čija je vrijednost mogla biti izmjerena, a koje nisu obuhvaćene istraživanjem;

- *Vremenska distanca* - Ovo ograničenje se tiče prirode određenih pitanja na koja su ispitanici odgovarali. Naime, ukoliko su njihova preduzeća angažovala konsultante u prethodnih 7 godina, od njih se zahtijevalo da uporede vrijednosti definisanih varijabli prije i nakon implementacije predloženih rješenja. Procjena vrijednosti tih varijabli može biti značajno otežana ukoliko su konsultanti angažovani na početku navedenog perioda, jer je ispitanik morao da uloži značajan napor da bi se sjetio kakva je situacija bila prije nego što su korišćene konsultantske usluge;
- *Nemogućnost testiranja svih odnosa* - Metod kojim su prikupljeni podaci nije stvorio uslove za ispitivanje svih polaznih pretpostavki. Iako je bilo planirano da se utvrdi da li do promjene parametara dolazi i onda kada se konsultanti angažuju, ali se njihova rješenja uopšte ne primjenjuju, što se zaista i dešava u praksi, to ipak nije urađeno zbog toga što je samo jedan ispitanik odgovorio da je takav slučaj u njegovoj organizaciji. S obzirom na to što nije prikupljeno dovoljno takvih odgovora, nije moguće pričati ni o bilo kakvoj statističkoj obradi, niti o donošenju zaključaka. Imajući u vidu da je razlog za to vjerovatno u činjenici da su odgovori prikupljeni putem upitnika i da se ispitanici generalno plaše da otvoreno priznaju da predložena rješenja nisu u potpunosti implementirana, može se reći da za ispitivanje te hipoteze metodologija nije odgovarajuća, te da bi u te svrhe vjerovatno bio pogodniji neki drugi istraživački alat.

Iako navedena ograničenja nisu zanemarljiva, uzimajući u obzir metodologiju koja je korišćena i generalno lošu stopu odziva potencijalnih ispitanika sa kojom se drugi istraživači susreću prilikom prikupljanja podataka kod ovakve vrste istraživanja, može se zaključiti da je ono ipak realizovano na adekvatan način, te da su dobijeni rezultati relevantni, i da kao takvi, osim vrijednosti koje sami po sebi predstavljaju, mogu biti i osnova za dalja istraživanja.

### **9.3 Budući pravci istraživanja**

Budući pravci istraživanja treba da budu fokusirani na ispitivanje odnosa koji nisu utvrđeni kroz istraživanje koje je realizovano za potrebe izrade ove doktorske disertacije. To se prije svega odnosi na ispitivanje efekata samog angažovanja konsultanata, čak i onda kada njihova rješenja nisu implementirana u organizacijama klijentima. Ranije su navedeni razlozi zbog kojih to nije bilo moguće ispitati u okviru ovog istraživanja, ali je činjenica da bi eventualna potvrda pretpostavke da i samo angažovanje konsultanata ima uticaja na promjenu poslovnih performansi organizacije bila od izuzetne važnosti, kako za teoriju, tako i za praksu. S obzirom na to što taj odnos nije ispitan, a time ni potvrđen u ovom istraživanju, ostavljen je prostor da se to uradi u nekom narednom periodu.

Takođe, ukoliko bi na neki način bio obezbijeđen veći uzorak na kom bi istraživanje bilo realizovano, onda bi se moglo pristupiti dvodimenzionalnoj analizi i obradi podataka. Naime, u ovom istraživanju je posmatran uticaj stepena implementacije rješenja na promjenu poslovnih performansi organizacije, a nezavisno od toga i uticaj nivoa implementacije konsultantskih preporuka na promjene varijabli koje opisuju te poslovne performanse. Bilo bi interesantno integrisati ta dva pravca istraživanja, odnosno grupisati organizacije u četiri potkategorije, u zavisnosti i od stepena i od nivoa implementacije istovremeno, a potom izvršiti poređenje među njima. Rezultati bi mogli da imaju značajnu praktičnu vrijednost, naročito ukoliko se pokaže da postoje izuzetne razlike između tako definisanih potkategorija.

Konačno, i same nezavisne varijable koje su definisane u modelu se na većem uzorku mogu detaljnije analizirati. Kad je riječ o stepenu implementacije rješenja, valja naglasiti da je iz praktičnih razloga prilikom projektovanja istraživanja predviđeno da se po tom kriterijumu organizacije iz uzorka svrstaju u 3 kategorije, odnosno u grupu organizacija koje rješenja implementiraju u potpunosti ili u većoj mjeri, zatim u grupu onih koje preporuke primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri, ili među one koje u praksi uopšte ne koriste preporuke koje im konsultanti daju. Očigledno je da se tako definisan stepen implementacije može dalje razložiti, s tim

što bi to dovelo do još veće disperzije unutar uzorka, što je potencijalno velika prijetnja bilo kakvoj statističkoj obradi ako se ima u vidu da svaka kategorija, teorijski, treba da ima makar 30 validnih odgovora da bi mogli da se koriste odgovarajući statistički parametarski testovi, pri čemu ni veličina uzorka koja je tek nešto iznad te donje granice ne garantuje da će svi odnosi biti ispitani na odgovarajući način. Takođe, postavlja se pitanje kako izmjeriti tačan stepen implementacije unutar neke organizacije. Procjena tog stepena bi bila ostavljena ispitaniku koji učestvuje u istraživanju, ali bi vjerovatno tu nastao izvjestan broj problema, naročito ukoliko se radi o velikim poslovnim sistemima, u kojima se taj stepen implementacije razlikuje i po posebnim organizacionim jedinicama. U vezi sa tim, može se reći da se slični zaključci odnose i na nivo implementacije, pa bi buduće istraživanje moglo da bude usmjereno i na razmatranje efekata konsaltinga onda kada se ova dimenzija razloži u više potkategorija.

#### **9.4 Završno razmatranje**

Korišćenje konsultantskih usluga u procesu organizacionog restrukturiranja može značajno da olakša projektovanje i implementaciju neophodnih organizacionih promjena. Organizacije često nemaju dovoljno znanja i stručnosti da samostalno pristupe tom procesu, pa se oslanjaju na ekspertizu koju im pružaju konsultanti, i na taj način pokušavaju da stvore neophodne uslove za uspješno restrukturiranje.

U istraživanju koje je realizovano za potrebe izrade ove doktorske disertacije je pokazano da organizacije koje posluju u Srbiji generalno imaju pozitivne stavove o kvalitetu konsultantskih usluga koje su im na raspolaganju, što se potvrđuje i kroz činjenicu da ih i same nerijetko koriste. U zavisnosti od specifičnosti problema sa kojima se susreću, one od konsultanata očekuju različite doprinose, ali se pokazalo da, bez obzira na stepen i nivo primjene rješenja koja konsultanti predlažu, uglavnom dolazi do značajnog poboljšanja poslovnih performansi klijenta.

Ovaj rezultat može i u praksi biti koristan top menadžmentu koji sumnja u eventualne koristi od angažovanja konsultanata, i uglavnom se odlučuje za samostalno pokretanje organizacionih promjena. To svakako treba posmatrati i sa

finansijskog aspekta, i procijeniti očekivane koristi u odnosu na uložena sredstva, ali treba istaći da ispitanici uglavnom smatraju da je cijena angažovanja konsultanata prihvatljiva u odnosu na efekte koji se dobijaju uz njihovu pomoć. Takođe, dobijeni zaključci mogu predstavljati polaznu osnovu za naredna istraživanja. S obzirom na to što je ova problematika prilično neistražena na ovim prostorima, može se reći da postoji veliki broj različitih elemenata na koje se istraživači mogu fokusirati na osnovu rezultata ovog istraživanja, čime bi se unaprijedila i postojeća znanja i stvorili uslovi za dalji razvoj teorije o značaju konsaltinga u organizacionom restrukturiranju.

## 10 Literatura

1. Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2010). *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
2. Alkhafaji, A. F. (2001). *Corporate transformation and restructuring: A strategic approach*. Westport: Greenwood Publishing Group.
3. Anderson, D. L. (2012). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. SAGE Publications, Inc.
4. Antal, A., & Krebsbach-Gnath, C. (2003). Consultants as Agents of Organizational Learning: The Importance of Marginality. U M. Dierkes, J. Child, & I. Nonaka, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (str. 462-490). New York: Oxford University Press.
5. Antioco, M., Moenaert, R., Lindgreen, A., & Wetzels, M. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 337-358.
6. Aquinas, P. G. (2010). *Organization Structure and Design: Applications and Challenges*. Excel Books.
7. Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178-1192.
8. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
9. Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.
10. Avril, E., & Zumello, C. (2013). Introduction: Towards Organizational Democracy? Convergence and Divergence in Models of Economic and

- Political Governance. U E. Avril, & C. Zumello, *New Technology, Organizational Change and Governance* (str. 1-22). New York: Palgrave Macmillan.
11. Baaij, M. (2013). *An Introduction to Management Consultancy*. Sage.
  12. Baligh, H. H. (2006). *Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription*. Springer.
  13. Basu, R. (2004). *Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques: Enabling the Power of Operational Excellence*. Mitcham: Thomson Learning.
  14. Batt, R. (1995). What are the effects of work restructuring on employee well-being and firm performance? Evidence from telecommunications services.
  15. Battikha, N. E. (2006). *The Condensed Handbook of Measurement and Control*. ISA.
  16. Baumann, H. (2004). Environmental assessment of organising: towards a framework for the study of organisational influence on environmental performance. *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, 292-306.
  17. Benković, S., Krivokapić, J., & Milosavljević, M. (2015). Application of the Public-Private Partnership Organizational Structure in the Improvement of Business Operations of Public Sector Enterprises in Serbia. *Lex Localis*, 13(3), 397-417.
  18. Bews, N., & Uys, T. (2002). The impact of organisational restructuring on perceptions of trustworthiness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 21-28.
  19. Biech, E. (2011). *The business of consulting: The basics and beyond*. John Wiley & Sons.



20. Biggs, D. (2010). *Management Consulting: A Guide for Students*. Hampshire: Cengage Learning.
21. Block, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. John Wiley & Sons.
22. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2011). Does management matter? Evidence from India (No. w16658). *National Bureau of Economic Research*.
23. Brockbank, A., & McGill, I. (2006). *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring & Coaching*. London: Kogan Page.
24. Brooks, A. K., & Edwards, K. (2013). *Consulting in Uncertainty: The Power of Inquiry*. New York: Routledge.
25. Bruhn, M., Karlan, D. S., & Schoar, A. (2012). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico.
26. Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge University Press.
27. Burtonshaw-Gunn, S. (2010). *Essential Tools for Management Consulting: Tools, Models and Approaches for Clients and Consultants*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
28. Butterfield, J. (2015). *Fowler's Concise Dictionary of Modern English Usage*. Oxford: Oxford University Press.
29. Carr, P. (2006). *Implementing Culture Change*. ASTD Press.
30. Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
31. Cascio, W. F. (2002). *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*. Berrett-Koehler Publishers.

32. Cascio, W. F. (2012). How Does Downsizing Come About? U C. L. Cooper, A. Pandey, & J. C. Quick, *Downsizing: Is Less Still More?* Cambridge University Press.
33. Cascio, W. F., & Young, C. E. (2003). Financial consequences of employment-change decisions in major US corporations, 1982-2000. U *Resizing the organization: Managing layoffs, divestitures, and closings* (str. 131-156).
34. Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2012). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*. SAGE Publications, Inc.
35. Choo, C. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford: Information Today, Inc.
36. Coghlan, D., Rashford, N. S., & Neiva de Figueiredo, J. (2016). *Organizational Change and Strategy: An Interlevel Dynamics Approach*. New York: Routledge.
37. Cohen, W. A. (2001). *How to Make it Big as a Consultant*. New York: Amacom.
38. *Consultancy.uk*. (2016). Preuzeto Januar 31, 2016 sa *Consultancy.uk*: [www.consultancy.uk](http://www.consultancy.uk)
39. Cool, K. O., Henderson, J. E., & Abate, R. (2005). *Restructuring Strategy: New Networks and Industry Challenges*. Blackwell Publishing Ltd.
40. Coon, D., & Mitterer, J. (2012). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior with Concept Maps and Reviews*. Belmont: Cengage Learning.
41. Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (1994). *Valuation: Managing and Measuring the Value of Companies*. New York: Wiley.
42. Cropf, R. A. (2008). *American Public Administration: Public Service for the 21st Century*. Pearson Education, Inc.

43. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.
44. Cunha, M. E., & Kamoche, K. (2003). *Organizational Improvisation*. New York: Routledge.
45. Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage learning.
46. Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology*. Harlow: Pearson Education.
47. Davidson, P., Motamedi, K., & Raia, T. (2009). Using Evaluation Research to Improve Consulting Practice. U *Emerging Trends and Issues in Management Consulting: Consulting as a Janus-Faced Reality* (str. 63-76). IAP.
48. Day, A., Peters, J., & Race, P. (1999). *500 Tips for Developing a Learning Organization*. Sterling: Kogan Page Publishers.
49. Dayal, I. (2004). *Sustaining Growth In Organizations - Some Consulting Experiences*. Hyderabad: The ICFAI University Press.
50. De Mascia, S. (2012). *Project Psychology: Using Psychological Models and Techniques to Create a Successful Project*. Gower Publishing, Ltd.
51. De Witte, K., & Van Muijen, J. J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.
52. DePamphilis, D. M. (2009). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*. Academic Press.
53. Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Hampshire: Gower Publishing, Ltd.
54. Donaldson, G. (1994). *Corporate Restructuring: Managing the Change Process from Within*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

55. Doyle, P. (2009). *Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. John Wiley & Sons, Inc.
56. Dulanović, Ž., & Jaško, O. (2005). *Organizaciona struktura i promene*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
57. Early, G. (2005). *Leadership Expectations: How Executive Expectations are Created and Used in a Non-Profit Setting*. Ocms.
58. Egan, C. (1995). *Creating Organizational Advantage*. New York: Routledge.
59. Erić, D. D., & Stošić, I. S. (2013). *Korporativno restrukturiranje*. Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija.
60. Erickson, A. (2009). *The Nomadic Developer: Surviving and Thriving in the World of Technology Consulting*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
61. Faivre-Tavignot, B. (2015). *Social Business and Base of the Pyramid: Levers for Strategic Renewal*. London: John Wiley & Sons, Inc.
62. Falk, M. (2005). ICT-linked firm reorganisation and productivity gains. *Technovation*, 25(11), 1229-1250.
63. Ferreira, D., & Sah, R. (2011). *Who Gets to the Top? Generalists Versus Specialists in Organizations*. Mimeo.
64. Fisher, F., & Fisher, P. (2005). *Successful Consulting: Mastering the Five Challenges that Can Make Or Break You as an Independent Consultant*. Lincoln: iUniverse.
65. Fishman, S. (2014). *Consultant & Independent Contractor Agreements*. Berkeley, CA: Nolo.
66. Florzak, D. (1999). *Successful Independent Consulting: Turn Your Career Experience Into a Consulting Business*. Westmont: Logical Directions, Inc.

67. Folan, P., Browne, J., & Jagdev, H. (2007). Performance: Its Meaning and Content for Today's Business Research. *Computers in industry*, 58(7), 605-620.
68. Freedman, A. M., & Zackrison, R. E. (2001). *Finding Your Way in the Consulting Jungle: A Guidebook for Organization Development Practitioners*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
69. Gamal Aboelmaged, M. (2011). Reconstructing Six Sigma barriers in manufacturing and service organizations: The effects of organizational parameters. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 519-541.
70. Gaughan, P. A. (2010). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
71. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update (4th Edition)*. Boston: Allyn & Bacon.
72. Golembiewski, R. T. (2000). *Handbook of Organizational Consultation*. New York: Marcel Dekker, Inc.
73. Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*. John Wiley & Sons, Inc.
74. Graubner, M. (2006). *Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting: An Empirical Analysis from a Contingency Perspective*. Wiesbaden: DUV.
75. Griggs, H. E., & Hyland, P. (2002). Organisational restructuring—the case of the learning organisation: contradiction or necessity? *Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities*. Athens, Greece.
76. Haksever, C., & Render, B. (2013). *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*. FT Press.

77. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2013). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
78. Harris, C. (2005). *Consult Yourself: The NLP Guide to Being a Management Consultant*. Carmarthen: Crown House Publishing.
79. Harris, S. G., & Gresch, E. B. (2010). The Emotions of Change: Merger Sentiments, Pleasure, and Emotional Expression. U W. J. Zerbe, C. Härtel, & N. M. Ashkanasy, *Emotions and Organizational Dynamism* (str. 189-220). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
80. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.
81. Higuchi, Y., & Matsuura, T. (2011). Corporate Restructuring and its Impact on Value-added, Productivity, Employment and Wages. *Keizai Sangyo Journal (METI Journal)*. Retrieved, 10.
82. Holtje, B. (2010). *How to Start a Home-Based Consulting Business*. Morris Book Publishing; LLC.
83. Hughes, C., & Byrd, M. (2015). *Managing Human Resource Development Programs: Current Issues and Evolving Trends*. New York: Palgrave Macmillan.
84. Israelite, L. (2006). *Lies about Learning*. Alexandria: ASTD Press.
85. James, E. (2001). *Independent Consulting: The Definitive Guide*. Trafford.
86. Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*. Novi Sad: Ulixes.
87. Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Ekonomski Anali/Economic Annals*, 51(171).
88. Janićijević, N. (2011). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Ekonomski fakultet.

89. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
90. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013). *Projektovanje organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
91. Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
92. Jin, Z., Dehuan, J., & Zhigang, F. (2004). The impact of business restructuring on firm performance - evidence from publicly traded firms in China. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 8(3).
93. Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
94. Jönsson, G. (2012). After the change: How work role changes affect job satisfaction, turnover intention and general health.
95. Jostarndt, P. (2007). *Financial Distress, Corporate Restructuring and Firm Survival*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
96. Katcher, B. L. (2010). *An Insider's Guide to Building a Successful Consulting Practice*. Amacom.
97. Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
98. Kaufman, J. J., & Woodhead, R. (2006). *Stimulating Innovation in Products and Services: With Function Analysis and Mapping*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
99. Kaye, H. (1998). *Inside the Technical Consulting Business: Launching and Building Your Independent Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
100. Kelleher Jr, T. J., Abernathy IV, T. E., Bell Jr, H. J., Reed, S. L., Smith, C., & Hancock, L. (2010). *Smith, Currie & Hancock's Federal Government*

- Construction Contracts: A Practical Guide for the Industry Professional*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
101. Kerzner, H. R. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
102. Killing, P. (1997, February 1). Managing change: the urgency factor. *Perspectives for Managers*, 29(1).
103. Kipping, M., & Clark, T. (2012). Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook. U M. Kipping, & T. Clark, *The Oxford Handbook of Management Consulting* (str. 1-28). New York: Oxford University Press.
104. Knisely, C. W., & Knisely, K. I. (2015). *Engineering Communication*. Stamford: Cengage Learning.
105. Kolli, S. (2000). *Management Consulting Essentials*. Research & Education Association.
106. Krivokapić, J., & Jaško, O. (2015). Global Indicators Analysis and Consultancy Experience Insights into Correlation between Entrepreneurial Activities and Business Environment. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, 17(38), 291-307.
107. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization .
108. Kulakowski, E. C., & Chronister, L. U. (2008). *Research Administration and Management*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Publishers.
109. Kurpius, D. J., Fuqua, D. R., & Rozecki, T. (1993). The consulting process: A multidimensional approach. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 601-606.
110. Leavitt, H. H. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. *Handbook of organizations*.



111. Lee, G., & Teo, A. (2005). Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1), 23-39.
112. Lilja, K., & Poulfelt, F. (2001). The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms. U A. F. Buono, *Current Trends in Management Consulting*. IAP.
113. Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
114. Lomax, R. G., & Hahs-Vaughn, D. L. (2013). *An introduction to statistical concepts*. New York: Routledge.
115. Longe, O. (2013). Social Effects of Organisational Restructuring on Employee Workplace Attitudes in Selected Manufacturing Industries in Nigeria. *African Research Review*, 7(3), 292-307.
116. Lorette, K. (2011). *How to Open and Operate a Financially Successful Consulting Business*. Ocala: Atlantic Publishing Company.
117. Maister, D. (2010). Professionalism in Consulting. U F. Poulfelt, & L. Greiner, *Management Consulting Today and Tomorrow: Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts*. Routledge.
118. Maister, D. H. (2007). *Managing the professional service firm*. Simon and Schuster.
119. Mandal, S. K. (2010). *Ethics In Business & Corp Governance*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
120. Manson, B. J. (2014). *Downsizing Issues: The Impact on Employee Morale and Productivity*. Routledge.
121. Manuel, K. M. (2011). *Contract Types: An Overview of the Legal Requirements and Issues*. DIANE Publishing.

122. Margerison, C. J. (2001). *Managerial Consulting Skills: A Practical Guide*. Hampshire: Gower Publishing, Ltd.
123. McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2001). *How to Use a Consultant in Your Company: A Managers' and Executives' Guide*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
124. McKenna, C. D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
125. McKinley, W., & Scherer, A. (2000). Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4), 735-752.
126. Milisavljević, M. (2003). *Savremeni strategijski menadžment*. Beograd: IEN Press.
127. Mitchell, J. S. (2015). *Operational Excellence: Journey to Creating Sustainable Value*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
128. Mitchell, M. D. (2010). Whole System Consulting. U A. F. Buono, & D. Jamieson, *Consultation for Organizational Change* (str. 41-56). IAP.
129. Morgan, G. (1998). *Images of Organization: The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
130. Murphy, M. (2002). Organisational change and firm performance. OECD.
131. Nelson, B., & Economy, P. (2008). *Consulting For Dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
132. Nevis, E. C. (2013). *Organizational Consulting: A Gestalt Approach*. Taylor & Francis.

133. Nippa, M., & Petzold, K. (2002). Functions and Roles of Management Consulting Firms. U A. F. Buono, *Developing Knowledge and Value in Management Consulting* (str. 209-230). IAP.
134. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2nd Edit.)*. New Jersey: Hillsdale.
135. O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management Consultancy*. Oxford University Press.
136. Orr, L. M., & Orr, D. J. (2013). *When to Hire or Not Hire a Consultant: Getting Your Money's Worth from Consulting Relationships*. Apress.
137. Parikh, S. (2015). *The Consultant's Handbook: A Practical Guide to Delivering High-value and Differentiated Services In a Competitive Marketplace*. Chichester: John Wiley & Sons.
138. Perchthold, G., & Sutton, J. (2010). *Extract Value from Consultants: How to Hire, Control, and Fire Them*. Austin: GBG Press.
139. Petković, M. (2003). Redizajn organizacije preduzeća u javnom sektoru. *Economic Annals*, 45-79.
140. Petković, M., Janićijević, N., & Bogičević Milikić, B. (2006). *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*. Beograd: Ekonomski fakultet.
141. Phillips, J. J., Trotter, W. D., & Phillips, P. P. (2015). *Maximizing the Value of Consulting: A Guide for Internal and External Consultants*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
142. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
143. Poulfelt, F., Greiner, L., & Bhambri, A. (2010). The Changing Global Consulting Industry. U F. Poulfelt, & L. Greiner, *Management Consulting Today and Tomorrow: Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts*. Routledge.

144. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1154-1162.
145. Rasiel, E. M. (1999). *The McKinsey Way*. McGraw-Hill.
146. Rasiel, E. M., & Friga, P. N. (2002). *The McKinsey Mind*. McGraw-Hill.
147. Recardo, R. J. (2008). *Organization Design: A Practical Methodology and Toolkit*. HRD Press, Inc.
148. Riany, C. O., Musa, G. H., Odera, O., & Okaka, O. (2012). Effects of restructuring on organization performance of mobile phone service providers. *International Review of Social Sciences and Humanities, 4*(1), 198-204.
149. Richardson, K. (2005). *Managing Organizational Complexity: Philosophy, Theory and Application*. IAP.
150. Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2008). *Performance Consulting: A Practical Guide for HR and Learning Professionals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
151. Robinson, D. G., Robinson, J. C., Phillips, J. J., Phillips, P. P., & Handshaw, D. (2015). *Performance Consulting: A Strategic Process to Improve, Measure, and Sustain Organizational Results*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
152. Roeder, T. (2011). *A Sixth Sense for Project Management*. Bloomington: AuthorHouse.
153. Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (2005). Organization Development. U W. J. Rothwell, & R. L. Sullivan, *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants* (str. 9-38). John Wiley & Sons, Inc.

154. Rovai, A. P., Baker, J. D., & Ponton, M. K. (2014). *Social Science Research Design and Statistics: A Practitioner's Guide to Research Methods and IBM SPSS Analysis*. Chesapeake: Watertree Press.
155. Sadler, P. (2001). *Management Consultancy: A Handbook for Best Practice*. London: Kogan Page Publishers.
156. Salas, C. (2009). *The Influence of Organizational Structure on Customer Issue Resolution: A Phenomenological Study*. ProQuest.
157. Săvoiu, G. G., Dinu, V., & Tachiciu, L. (2012). Romania foreign trade in global recession, revealed by the extended method of exchange rate indicators. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, 14(31), 173-194.
158. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
159. Schwandt, D., & Marquardt, M. J. (1999). *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton: CRC Press.
160. Scott, B. (2003). *Consulting on the Inside: An Internal Consultant's Guide to Living and Working Inside Organizations*. ASTD.
161. Scott, B., & Barnes, B. (2011). *Consulting on the Inside: A Practical Guide for Internal Consultants*. Danvers: ASTD PRESS.
162. Scott, R. W. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall.
163. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
164. Seo, M.-G., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). Dualities and Tensions of Planned Organizational Change. U M. S. Poole, & A. H. Van de Ven, *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.

165. Sharma, K., Kumar, A., & Chaudhary, A. (2009). *Statistics in Management Studies*. Meerut: Krishna Prakashan Media.
166. Shukla, S., Murthy, C., & Chande, P. (2015). Parameter Trade-Off And Performance Analysis of Multi-core Architecture. *Progress in Systems Engineering, Proceedings of the Twenty-Third International Conference on Systems Engineering* (str. 403-410). Springer.
167. Simelane, B. P. (2008). The impact of restructuring on organisations: a case study on Swaziland Post and Telecommunication Corporation (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
168. Smart, S. B., & Waldfogel, J. (1994). Measuring the effect of restructuring on corporate performance: the case of management buyouts. *The Review of Economics and Statistics*, 203-511.
169. Spangenburg, J. M. (2007). *Life Beyond Downsizing*. Xlibris.
170. Sperry, L. (2013). *Corporate Therapy and Consulting*. Routledge.
171. Srivastava, T. (2008). *Statistics for management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
172. Stryker, S. C. (2011). *Principles and Practices of Professional Consulting*. Plymouth: Government Institutes.
173. Sturdy, A., Handley, K., Clark, T., & Fincham, R. (2009). *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action*. New York: Oxford University Press Inc.
174. Sulaiman, L. (2012). Does Restructuring Improve Performance? An Industry Analysis Of Nigerian Oil & Gas Sector. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(6), 55-62.
175. Svensson, R. (2000). *Success Strategies and Knowledge Transfer in Cross-Border Consulting Operations*. Springer Science & Business Media.

176. Syed, S. (2010). Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan.
177. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 53–55.
178. Thamhain, H. (2001). The Changing Role of Consulting in Project Management. U A. F. Buono, *Current Trends in Management Consulting* (str. 87-104). IAP.
179. Theissen, C. (2004). The impact of organisational restructuring on employee commitment at the Otago Polytechnic (Doctoral dissertation).
180. Toppin, G., & Czerniawska, F. (2010). *The Economist: Business Consulting: A Guide to How it Works and How to Make it Work*. London: Profile Books.
181. Vance, D. (2010). *Corporate Restructuring*. Springer.
182. Verlander, E. G. (2012). *The Practice of Professional Consulting*. John Wiley & Sons.
183. Waltz, J. P. (2003). *Management, Measurement & Verification of Performance Contracting*. Lilburn, GA: The Fairmont Press, Inc.
184. Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons* 23(3), 14-26.
185. Weiss, A. (2002). *Process Consulting*. San Francisco: Pfeiffer.
186. Weiss, A. (2003). *Organizational Consulting: How to Be an Effective Internal Change Agent*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
187. Weiss, A. (2009). *Getting Started in Consulting*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
188. Weiss, A. (2009). *Million Dollar Consulting*. McGraw-Hill.

189. Weiss, A. (2011). *The Consulting Bible*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
190. Werr, A., & Linnarsson, H. (2002). Management Consulting for Client Learning: Clients' Perceptions of Learning in Management Consulting. U A. F. Buono, *Developing Knowledge and Value in Management Consulting* (str. 3-32). IAP.
191. WetFeet. (2008). *Careers in Management Consulting*. WetFeet, Inc.: San Francisco.
192. Witzel, M. (2015). *Management Consultancy*. Routledge.
193. Wright, C., & Kipping, M. (2012). The Engineering Origins of the Consulting Industry and its Long Shadow. U M. Kipping, & T. Clark, *Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook* (str. 29-50). New York: Oxford University Press.
194. Zilka, C. (2010). *Business Restructuring: An Action Template for Reducing Costs and Growing Profit*. John Wiley & Sons, Inc.
195. Zu, L. (2008). *Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance*. Springer.



## Lista tabela

Tabela 1: Razvoj konsaltinga kroz prizmu upravljačkih perspektiva (Stryker, 2011) .....	13
Tabela 2: Veličina globalnog konsultantskog tržišta u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016).....	16
Tabela 3: Vrijednost konsultantskog tržišta u Evropi po regionima u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016).....	17
Tabela 4: Odnos organizacionih parametara, performansi organizacione strukture i indikatora poslovnih performansi .....	99
Tabela 5: Analiza pouzdanosti izvedenih varijabli .....	133
Tabela 6: Struktura odziva odabranih potencijalnih kontakata.....	137
Tabela 7: Starost organizacija iz uzorka .....	141
Tabela 8: Vlasnička struktura organizacija iz uzorka.....	142
Tabela 9: Broj zaposlenih u organizacijama iz uzorka .....	143
Tabela 10: Djelatnost organizacija iz uzorka .....	144
Tabela 11: Tržišta na kojima posluju organizacije iz uzorka.....	145
Tabela 12: Stavovi ispitanika o kompetentnosti konsultanata.....	146
Tabela 13: Stavovi ispitanika o odnosu cijene i efekata konsultantskih usluga.....	147
Tabela 14: Frekvencije i intenziteti promjena atributa .....	152
Tabela 15: Analiza promjene vrijednosti komponenti za potkategorije nastale u zavisnosti od stepena primjene konsultantskih rješenja.....	154
Tabela 16: Analiza promjene vrijednosti komponenti za potkategorije nastale u zavisnosti od nivoa primjene konsultantskih rješenja.....	155
Tabela 17: Kolmogorov-Smirnov test za ispitivanje normalnosti raspodjele varijabli prije angažovanja konsultanata .....	156
Tabela 18: Kolmogorov-Smirnov test za ispitivanje normalnosti raspodjele varijabli poslije implementacije konsultantskih rješenja .....	157
Tabela 19: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (cijeli uzorak).....	159

Tabela 20: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (cijeli uzorak) .....	160
Tabela 21: Korelacija između promjene vrijednosti atributa i percepcije ispitanika o uticaju konsultanata na tu promjenu .....	161
Tabela 22: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri) .....	163
Tabela 23: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri) .....	164
Tabela 24: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju u potpunosti ili u većoj mjeri) .....	167
Tabela 25: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja primjenjuju u potpunosti ili u većoj mjeri) .....	168
Tabela 26: Poređenje promjena vrijednosti komponenti u zavisnosti od stepena implementacije rješenja .....	169
Tabela 27: Test za jednakost aritmetičkih sredina u zavisnosti od stepena implementacije rješenja .....	170
Tabela 28: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju u potpunosti ili u većoj mjeri .....	171
Tabela 29: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju djelimično ili u manjoj mjeri .....	172
Tabela 30: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na nivou pojedinačnih organizacionih jedinica) .....	174
Tabela 31: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na nivou pojedinačnih organizacionih jedinica) .....	175
Tabela 32: Promjene vrijednosti komponenti nakon implementacije rješenja (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na korporativnom nivou) .....	177

Tabela 33: Analiza promjena vrijednosti komponenti po parovima (poduzorak koji čine organizacije koje rješenja implementiraju na korporativnom nivou).....	178
Tabela 34: Poređenje promjena vrijednosti komponenti u zavisnosti od nivoa implementacije rješenja .....	179
Tabela 35: Test za jednakost aritmetičkih sredina u zavisnosti od nivoa implementacije rješenja .....	180
Tabela 36: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju na nivou pojedinačnih organizacionih jedinica .....	181
Tabela 37: Korelaciona matrica za organizacije koje rješenja primjenjuju na svim organizacionim nivoima.....	182

## Lista slika

Slika 1: Faktori koji utiču na porast tražnje za konsultantskim uslugama (Orr & Orr, 2013) .....	15
Slika 2: Veličina globalnog konsultantskog tržišta u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016).....	17
Slika 3: Vrijednost konsultantskog tržišta u Evropi po regionima u milijardama američkih dolara (Consultancy.uk, 2016).....	18
Slika 4: Vrijednost konsultantskog tržišta u Evropi po regionima i po vrsti usluge, u procentima (Consultancy.uk, 2016) .....	19
Slika 5: Ekosistem konsaltinga (Toppin & Czerniawska, 2010) .....	23
Slika 6: Ciljevi angažovanja konsultanata (Kubr, 2002) .....	26
Slika 7: Merdevine kompetentnosti (Kubr, 2002) .....	30
Slika 8: Učenje u jednom i u dvostrukom krugu (Choo, 2002) .....	32
Slika 9: Uticaj konsultanata na učenje klijenta (Antal & Krebsbach-Gnath, 2003) ..	33
Slika 10: Ciklus organizacionog učenja (Dixon, 1999) .....	35
Slika 11: Pet disciplina učeće organizacije, adaptirano prema (Senge, 2006).....	36
Slika 12: Obim konsultantskih intervencija u zavisnosti od zahtjeva klijenta (Weiss, 2009) .....	40
Slika 13: Životni ciklus konsaltinga (O'Mahoney & Markham, 2013) .....	45
Slika 14: Uloga konceptualnog dogovora (Weiss, 2009) .....	48
Slika 15: Bazični model promjena (Weiss, 2002).....	50
Slika 16: Zahtjevi koje mora da zadovolji moćan brend (Weiss, 2011).....	62
Slika 17: „7s“ model (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013).....	69
Slika 18: Strukturalne i kontekstualne dimenzije organizacije po Ričardu Daftu (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013).....	70
Slika 19: Galbrajtovo Star Model™ (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013) .....	72
Slika 20: Levit-Skotov model organizacije (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013) .....	74

Slika 21: Nivo nesigurnosti koje generiše okruženje (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Osnovi organizacije i menadžmenta, 2013) .....	81
Slika 22: Veza između poslovnih performansi i tipa transformacije (Killing, 1997) .....	84
Slika 23: MekKinsijev pentagon restrukturiranja (Copeland, Koller, & Murrin, 1994) .....	91
Slika 24: Porterov lanac vrijednosti (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, Projektovanje organizacije, 2013) .....	107
Slika 25: Konceptualni okvir za razumijevanje organizacione kulture (De Witte & Van Muijen, 1999) .....	108
Slika 26: Uticaj organizacione kulture na poslovne performanse (Janićijević, 1997) .....	109
Slika 27: Ponašanje organizacija koje se opiru promjenama (Kubr, 2002) .....	116
Slika 28: Odnos zaposlenih prema promjenama (Dulanović & Jaško, 2005) .....	118
Slika 29: Uticaj nagrade i kazne na ponašanje (Weiss, 2002) .....	119
Slika 30: Nivoi promjena u ljudskom ponašanju (Hersey & Blanchard, 1972) .....	121
Slika 31: Model istraživanja .....	132
Slika 32: Histogram za varijablu „Odnosi sa okruženjem“ sa odgovarajućim vrijednostima nakon angažovanja konsultanata .....	157
Slika 33: Rezultati testiranja hipoteza .....	186

## **Prilog 1 - Upitnik za procjenu efekata angažovanja konsultanata**

Poštovani,

Unaprijed Vam se zahvaljujemo na učešću u istraživanju efekata angažovanja konsultanata na performanse organizacije, na uzorku koji čine preduzeća koja posluju u Srbiji. Istraživanje realizuje Katedra za organizaciju poslovnih sistema sa Fakulteta organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu. Rezultati istraživanja bi trebalo da ukažu na konkretne efekte koji se mogu očekivati angažovanjem konsultanata i eventualnom primjenom njihovih predloženih rješenja, a Vaše učešće je izuzetno bitno za uspjeh samog istraživanja, s obzirom na to što će različita iskustva doprinijeti kreiranju jasnije slike o ovoj temi.

Upitnik bi trebalo da popune menadžeri koji imaju uvid u operativno izvršavanje poslova u organizaciji, ali su takođe upoznati i sa strateškim odlukama i odnosima sa drugim tržišnim subjektima. Za popunjavanje upitnika je potrebno 5-10 minuta. Ovo istraživanje, kao i svi podaci u njemu su strogo tajni. Svi podaci koje budete dali u upitniku će biti čuvani uz najstrože pridržavanje Zakona o zaštiti podataka. Rezultati istraživanja će biti korišćeni tako da identifikacija pravnog ili fizičkog lica nikako ne bude moguća. Očuvanje tajnosti identiteta garantuje Fakultet organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu.

Prikupljeni podaci će biti korišćeni isključivo u naučno-istraživačke svrhe. Za sva pitanja i nedoumice, kontakt osoba je Jovan Krivokapić (email: [krivokapicj@fon.bg.ac.rs](mailto:krivokapicj@fon.bg.ac.rs) , tel: +381 64 29 38 398).

1. Ukoliko želite, Vaše lične kontakt podatke možete ostaviti u narednom polju u cilju eventualne saradnje u budućnosti.

---

## I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI

2. Unesite naziv i sjedište organizacije u kojoj ste zaposleni (u narednim pitanjima "Vaše organizacije"):

\_\_\_\_\_

3. Koje godine je osnovana Vaša organizacija?

\_\_\_\_\_

4. Kakva je vlasnička struktura Vaše organizacije?

- a) Organizacija je u potpunosti ili u većem dijelu u privatnom vlasništvu
- b) Organizacija je u približno jednakom odnosu u privatnom i državnom vlasništvu
- c) Organizacija je u potpunosti ili u većem dijelu u državnom vlasništvu

5. Koliko je stalno zaposlenih u Vašoj organizaciji?

- a) Do 10
- b) 11 - 50
- c) 51 - 100
- d) 101 - 300
- e) 301 - 1.000
- f) Više od 1.000

6. Koja je pretežna djelatnost Vaše organizacije?

- a) Proizvodnja
- b) Trgovina
- c) Ostale usluge

7. Da li Vaša organizacija posluje samo u Srbiji?

- a) Da, samo u Srbiji
- b) U Srbiji i ostalim državama na Balkanu
- c) U Srbiji i drugim državama u Evropi
- d) U Srbiji i drugim državama svijeta

## II GENERALNI STAVOVI O KONSALTINGU

8. Da li imate interne konsultante – stalno zaposlene čiji se posao sastoji iz analize i unapređenja određenih poslovnih procesa ili angažujete spoljne konsultante?

- a) Imamo interne konsultante
- b) Angažujemo spoljne konsultante
- c) I jedno i drugo
- d) Ni jedno ni drugo

9. Da li konsultante angažujete u cilju rješavanja konkretnih poslovnih problema ili usluge konsultanata-savjetnika koristite u kontinuitetu?
- a) Konsultante angažujemo po potrebi
  - b) U kontinuitetu koristimo usluge konsultanata – savjetnika
  - c) I jedno i drugo
  - d) Ni jedno ni drugo

10. Ocijenite tačnost narednih tvrdnji:

(1 – ne, uopšte, 2 – više ne nego da, 3 – nisam siguran, 4 – više da nego ne, 5 – da, izuzetno)

- 1) Da li smatrate da u Srbiji postoje konsultanti koji su dovoljno kompetentni da riješe probleme koji se pojavljuju u Vašoj organizaciji? 1 2 3 4 5
- 2) Da li smatrate da je cijena angažovanja konsultanata odgovarajuća u odnosu na efekte koji se njihovim angažovanjem ostvaruju? 1 2 3 4 5
11. Da li je Vaša organizacija u periodu 2008-2015. godine koristila usluge spoljnih konsultanata?
- a) Da
  - b) Ne

### III EFEKTI ANGAŽOVANJA KONSULTANATA

12. Zbog kakvih problema ste angažovali konsultante u tom periodu?

(NAPOMENA: Moguće je odabrati više odgovora)

- a) Zbog upravljačkih problema
  - b) Zbog problema u operativnom izvršavanju aktivnosti
  - c) Zbog problema organizacione prirode
  - d) Zbog problema finansijske prirode
  - e) Zbog problema pravne prirode
  - f) Zbog uvođenja novih tehnologija
  - g) Zbog unapređenja marketinga i prodaje
  - h) Ostalo (navesti) \_\_\_\_\_
13. Da li ste u tom periodu konsultante angažovali za rješavanje problema u pojedinačnim organizacionim jedinicama ili ste njihove usluge koristili za rješavanje problema na nivou čitave organizacije?
- a) Uvijek ili uglavnom za rješavanje problema pojedinačnih organizacionih jedinica
  - b) Uvijek ili uglavnom za rješavanje problema na nivou cijele organizacije
14. Da li su preporuke konsultanata (konsultantska predložena rješenja) implementirane u Vašoj organizaciji?
- a) Da, u potpunosti ili u većoj mjeri
  - b) Da, djelimično ili u manjoj mjeri
  - c) Ne



15. Ocijenite tačnost narednih tvrdnji u vezi sa stanjem nakon angažovanja konsultanata:

(NAPOMENA: Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa „Ne“, tvrdnje u okviru ovog pitanja ocijenite uzimajući u obzir aktivnosti koje ste sami preduzeli da uočene probleme otklonite)

(1 – ne, uopšte, 2 – više ne nego da, 3 – nisam siguran, 4 – više da nego ne, 5 – da, izuzetno)

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) Da li smatrate da je prošlo dovoljno vremena od uvođenja promjena i da bi određeni efekti već trebalo da budu uočljivi?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Da li smatrate da su promjene koje su implementirane u cilju rješavanja problema u pojedinačnim organizacionim cjelinama dovele i do određenih promjena u ostalim organizacionim cjelinama? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Da li smatrate da su zaposleni u Vašoj organizaciji počeli da rade drugačije u odnosu na period prije angažovanja konsultanata?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Da li smatrate da je došlo do poboljšanja pozicije Vaše organizacije na tržištu u odnosu na period prije angažovanja konsultanata?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Da li smatrate da je došlo do poboljšanja odnosa Vaše organizacije sa drugim tržišnim subjektima u odnosu na period prije angažovanja konsultanata?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Da li smatrate da je došlo do poboljšanja poslovnih rezultata Vaše organizacije u odnosu na period prije angažovanja konsultanata?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Da li smatrate da je upravo angažovanje konsultanata dovelo da pojave određenih promjena u Vašoj organizaciji?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16. Uslovi na poslu - Ocijenite vrijednost narednih pokazatelja u periodu prije i poslije implementacije konsultantskih rješenja:

(NAPOMENA: Ako predložena rješenja konsultanata nisu primijenjena, tvrdnje u okviru ovog pitanja ocijenite u odnosu na periode prije i poslije angažovanja konsultanata, bez obzira na to što rješenja nisu implementirana)

(1 – veoma loše, 2 – loše, 3 – osrednje, 4 – dobro, 5 – veoma dobro)

- |   | PRIJE     | POSLIJE   |
|---|-----------|-----------|
| 1) Fizički uslovi na poslu (bezbjednost zaposlenih, radni uslovi) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2) Završavanje posla u redovnom radnom vremenu                    | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3) Zadržavanje zaposlenih u organizaciji na duži period           | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4) Zadovoljstvo zaposlenih platom                                 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

17. Odnosi unutar organizacije - Ocijenite vrijednost narednih pokazatelja u periodu prije i poslije implementacije konsultantskih rješenja:

(NAPOMENA: Ako predložena rješenja konsultanata nisu primijenjena, tvrdnje u okviru ovog pitanja ocijenite u odnosu na periode prije i poslije angažovanja konsultanata, bez obzira na to što rješenja nisu implementirana)

(1 – veoma loše, 2 – loše, 3 – osrednje, 4 – dobro, 5 – veoma dobro)

	PRIJE	POSLIJE
1) Odnosi između rukovodilaca i izvršilaca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2) Odnosi između rukovodilaca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3) Odnosi između izvršilaca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) Jasnoća uloga u organizaciji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5) Motivacija zaposlenih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6) Zadovoljstvo zaposlenih poslom	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7) Posvećenost zaposlenih misiji organizacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8) Sigurnost zaposlenih u pogledu zadržavanja u organizaciji	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9) Efikasnost zaposlenih u obavljanju aktivnosti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10) Saradnja zaposlenih prilikom obavljanja aktivnosti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11) Disciplina među zaposlenima	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12) Koordinacija unutar organizacionih jedinica	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13) Koordinacija između organizacionih jedinica	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

18. Odnosi sa okruženjem - Ocijenite vrijednost narednih pokazatelja u periodu prije i poslije implementacije konsultantskih rješenja:

(NAPOMENA: Ako predložena rješenja konsultanata nisu primijenjena, tvrdnje u okviru ovog pitanja ocijenite u odnosu na periode prije i poslije angažovanja konsultanata, bez obzira na to što rješenja nisu implementirana)

(1 – veoma loše, 2 – loše, 3 – osrednje, 4 – dobro, 5 – veoma dobro)

	PRIJE	POSLIJE
1) Odnosi sa dobavljačima potrebnih resursa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2) Poštovanje rokova za nabavku potrebnih resursa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3) Odnosi sa korisnicima Vaših proizvoda/usluga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) Poštovanje rokova isporuke Vaših proizvoda/usluga	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5) Poštovanje rokova servisiranja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6) Zadovoljstvo korisnika Vašim proizvodima/uslugama	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7) Tržišno učešće organizacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8) Imidž organizacije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

19. Da li postoje neki pozitivni efekti angažovanja konsultanata koje ste naročito primijetili?

\_\_\_\_\_

20. Da li postoje neki negativni efekti angažovanja konsultanata koje ste naročito primijetili?

\_\_\_\_\_

#### IV RAZLOZI NEANGAŽOVANJA KONSULTANATA

21. Zbog čega niste koristili konsultantske usluge u navedenom periodu?

*(NAPOMENA: Moguće je odabrati više odgovora)*

- a) Zato što nismo imali probleme koje nismo mogli samostalno da riješimo
- b) Zato što nismo imali dovoljno novčanih sredstava, iako bi nam pomoć konsultanata prilikom rješavanja određenih problema bila od koristi
- c) Zato što nismo uvjereni u kvalitet konsultantskih usluga koje su dostupne na tržištu
- d) Ostalo (navesti) \_\_\_\_\_

#### OSTALO

22. Da li želite da dodate nešto u vezi sa temom istraživanja?

\_\_\_\_\_

**Hvala Vam što ste učestvovali u istraživanju.**

*Jovan Krivokapić*

*Katedra za organizaciju poslovnih sistema*

*Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu*

*e: krivokapicj@fon.bg.ac.rs*

*t: +381 64 29 38 398*

## Biografija

Jovan Krivokapić je rođen 28.11.1984. godine u Dubrovniku. Osnovnu i srednju školu (gimnazija – opšti smjer) je završio u Herceg-Novom. Dobitnik je diplome „Luča“ za postignute uspjehe u toku školovanja.

2003. godine je upisao Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, a diplomirao je 2007. godine, na odsjeku Menadžment, sa prosječnom ocjenom 9,79, kao jedan od najboljih studenata u svojoj generaciji. Diplomski rad pod nazivom „Merdžeri i akvizicije – organizacioni aspekt“ je odbranio sa ocjenom 10. Završio je modul Upravljanje projektima. Više puta je nagrađivan za ostvarene rezultate, a bio je stipendista Ministarstva prosvjete Crne Gore, kao i Eurobank EFG banke. Kao student je učestvovao u radu na sistematizaciji radnih mjesta na Fakultetu organizacionih nauka.

Diplomske akademske (master) studije na Fakultetu organizacionih nauka upisuje 2007. godine, i to modul Organizacione promjene, na odsjeku Menadžment. Takođe, 2008. godine upisuje doktorske studije, na studijskom programu Menadžment. Master studije završava 2009. godine sa prosječnom ocjenom 10,00 i ocjenom 10 na završnom radu „Organizacioni pristup predakvizicionim aktivnostima“.

Od 2008. godine radi kao saradnik u nastavi, a od 2010. kao asistent za užu naučnu oblast Organizacija poslovnih sistema na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu. Zadužen je za realizaciju vježbi na predmetima Osnovi organizacije, Projektovanje organizacije i Organizacija specijalnih događaja na osnovnim studijama, i u studentskim anketama je uvijek odlično ocijenjen. Na master studijama drži vježbe na predmetima Menadžment i organizacija, Menadžment i organizacija u javnom sektoru, Krizni menadžment i Organizaciono restrukturiranje.

Učestvovao je u realizaciji velikog broja istraživačkih projekata organizacionog restrukturiranja, od kojih su najznačajniji:

- *Povećanje konkurentnosti preduzeća za radno osposobljavanje i zapošljavanje osoba sa invaliditetom na tržištu Republike Srbije, Ministarstvo za rad i socijalna pitanja, 2008.*
- *Priprema i edukacija predstavnika lokalnih samouprava na KiM za izradu strateških planova lokalnog ekonomskog razvoja, Ministarstvo za Kosovo i Metohiju, 2008.*
- *Analiza organizacije javnih i javnokomunalnih preduzeća u Beogradu, Grad Beograd - Sekretarijat za privredu, 2009.*
- *Organizaciono restrukturiranje „Petrohemije Pančevo“, 2010.*
- *Unapređenje organizacione strukture, sistematizacija i vrednovanje poslova u JKP „Toplana-Valjevo“, 2011.*
- *Unapređenje organizacione strukture i sistematizacije poslova „JRB a.d.“, 2011.*
- *Unapređenje organizacije preduzeća javnog sektora grada Beograda primenom standardizacije elemenata organizacije i funkcija podrške osnovnoj delatnosti, 2012.*
- *Unapređenje organizacije preduzeća javnog sektora na teritoriji GO Obrenovac primenom standardizacije sistema zarada, 2012.*
- *Analiza performansi organizacione strukture javnih i javnih komunalnih preduzeća Grada Beograda, 2014.*

Bio je član tima mentora studentima Fakulteta organizacionih nauka koji su u Kvizu znanja na studentskom takmičenju „Menadžerijada“ ostvarili zapažene rezultate (dva puta prvo i po jednom drugo i treće mjesto). U toku studija je bio član plivačko-vaterpolo ekipe Fakulteta. Tečno govori engleski i italijanski jezik, i odlično poznaje rad na računaru (*Windows, MS Word, MS PowerPoint, MS Excel, MS Project, MS Visio, Internet*).

## Bibliografija

### Objavljeni radovi na naučnim skupovima i u časopisima

1.1 Monografije, monografske studije, tematski zbornici, leksikografske i kartografske publikacije međunarodnog značaja (M10)

1.1.1. Monografska studija/poglavlje u knjizi (M12) ili rad u tematskom zborniku (M14)

- Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić** (2014). Organizational and Management Aspects of Cloud Computing Application in Scientific. U M. Despotović-Zrakić, V. Milutinović, A. Belić, *High Performance and Cloud Computing in Scientific Research and Education* (str. 31-55). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-5784-7

1.2. Radovi objavljeni u naučnim časopisima međunarodnog značaja (M20)

1.2.1. Rad u istaknutom međunarodnom časopisu (M22)

- **Jovan Krivokapić**, Ondrej Jaško (2015). Global Indicators Analysis and Consultancy Experience Insights into Correlation Between Entrepreneurial Activities and Business Environment. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 291-307. IF (2013) = 0,838. [http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article\\_2386.pdf](http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_2386.pdf).

1.2.2. Rad u međunarodnom časopisu (M23)

- Slađana Benković, **Jovan Krivokapić**, Miloš Milosavljević (2015). Application of the Public-Private Partnership Organizational Structure in the Improvement of Business Operations of Public Sector Enterprises in Srbija. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 13(3), 397-417, IF = 0,704. <http://pub.lex->

[localis.info/index.php/LexLocalis/article/view/13.3.397-417%282015%29](http://localis.info/index.php/LexLocalis/article/view/13.3.397-417%282015%29).

### 1.3. Zbornici međunarodnih naučnih skupova (M30)

#### 1.3.1. Saopštenja sa međunarodnih skupova štampana u cjelini (M33)

- **Jovan Krivokapić**, Dragoslav Slović, Mladen Čudanov, Miloš Jevtić (2009). Proces Due Diligence-a u funkciji donošenja odluke o integraciji. *Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu, Zbornik radova 14. Naučnog simpozijuma Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (str. 50-51). Subotica, Srbija.
- Ondrej Jaško, **Jovan Krivokapić**, Mladen Čudanov (2010). Standards of job classification as organization design tool based on Mintzberg's and Porter's theoretical assumptions. *Proceedings of 7th Conference Standardization, prototypes and quality: a means of Balkan countries' collaboration*. Zlatibor, Srbija.
- Mitar Šešlija, Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić** (2011). Organization and Market Trends in Aircraft Maintenance, Repair and Overhaul in Crisis. *Proceedings of the 1st International Scientific Conference After the Crisis: What Now? Searching for New Possibilities*, (str. 305-312). Beograd, Srbija.
- Miloš Jevtić, Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić** (2011). Uticaj promene poslovne strategije na strukturu. *Proceedings of the 16th International Scientific Conference SM2011 Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. Subotica, Srbija: Ekonomski fakultet.
- Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić**, Stefan Komazec (2012). Cloud computing as incentive for development of new business model in bioinformatics. *Proceedings of the 2nd International Conference on Internet Society Technology and Management - ICIST 2012*. Kopaonik, Srbija.

- **Jovan Krivokapić**, Stefan Komazec, Ivan Todorović (2012). Forms of Financing Mergers and Acquisitions. *Proceedings of the 13th International Symposium Symorg 2012: Innovative Management & Business Performance*. Zlatibor, Srbija.
- Stefan Komazec, Ivan Todorović, **Jovan Krivokapić** (2012). Extending Holding as Institutional Model to Public Sector. *Proceedings of the 13th International Symposium Symorg 2012: Innovative Management & Business Performance*. Zlatibor, Srbija.
- Ivan Todorović, Stefan Komazec, **Jovan Krivokapić**, Mladen Čudanov, Ondrej Jaško, Miha Marič (2013). Improving control in organization by introducing process organizational model. *Proceedings of the 32nd International Conference on Organizational Science Development*. Portorož, Slovenija.
- **Jovan Krivokapić**, Ivan Todorović, Stefan Komazec (2013). Job Standardization as a Tool for Improving Allocation of Human Resources in Public and Communal Enterprises in Beograd. *Proceedings of the 1st International OFEL Conference on Corporate Governance - Organizational, Financial, Ethical and Legal Issues of Corporate Governance*, (str. 963-971). Dubrovnik, Hrvatska.
- Ivan Todorović, Mladen Čudanov, Stefan Komazec, **Jovan Krivokapić** (2013). Improvement of Organizational Knowledge Transfer through Integration of Functional Silos in Smart Network: Case Study of Public Enterprises. *Proceedings of the International Forum on Knowledge Asset Dynamics IFKAD 2013*. Zagreb, Hrvatska.
- Stefan Komazec, Ivan Todorović, **Jovan Krivokapić** (2013). Job Standardization as a Part of Bottom-up Approach to Introducing Holding in Public Sector: Case of Public Enterprises of Beograd. *Proceedings of the 3rd International Scientific Conference on Economic and Social Development*, (str. 245-251). Novosibirsk, Rusija.



- **Jovan Krivokapić**, Ivan Todorović, Stefan Komazec, Miha Marič, Miloš Jevtić (2014). Using Spreadsheet as a Tool in Organizational Analysis. In *Proceedings of the 33rd International Conference on Organizational Science Development FOCUS 2020*. Portorož, Slovenija.
- **Jovan Krivokapić**, Ondrej Jaško (2014). Relationship between Business Environment and Entrepreneurial Activities. *Proceedings of the XIV International Symposium Symorg 2014 - New Business Models and Sustainable Competitiveness*, (str. 1332-1339). Zlatibor, Srbija.  
<http://symorg.fon.bg.ac.rs/proceedings/papers/19%20-%20ORGANIZATION%20OF%20BUSINESS%20SYSTEMS.pdf>

#### 1.4. Nacionalne monografije, tematski zbornici, leksikografske i kartografske publikacije nacionalnog značaja (M40)

##### 1.4.1. Poglavlje u knjizi M42 ili rad u tematskom zborniku nacionalnog značaja (M45)

- Ana Jaško, Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić** (2011). Analiza sistematizacije radnih mesta u procesu pripreme za downsizing. U J. Zubović, *Aktivne mere na tržištu rada i pitanja zaposlenosti* (str. 234-260). Beograd, Srbija: Institut ekonomskih nauka.

#### 1.5. Časopisi nacionalnog značaja (M50)

##### 1.5.1 Rad u vodećem časopisu nacionalnog značaja (M51)

- Ondrej Jaško, Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić**, Gheorghe Săvoiu (2011). Classical solutions for improvement of restructuring process and representation of organizational structure and alternative future solutions of quantum economics. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 1(2), 36-46.

- Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić**, Jovan Krunić (2011). The influence of cloud computing concept on organizational performance and structure. *Management – Journal for management theory and practice*, 16(60), 19-25.
- Ivan Todorović, Stefan Komazec, Miha Marič, **Jovan Krivokapić** (2013). Cost-Effective Restructuring Based on Process Approach. *Organizacija*, 46(4), 157-164.
- **Jovan Krivokapić**, Mirko Vujošević (2014). Značaj koordinacije i kolaboracije u lancima snabdijevanja. *Ekonomске ideje i praksa*, 13, 83-96.

#### 1.5.2. Rad u časopisu nacionalnog značaja (M52)

- Miloš Jevtić, Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić** (2012). The Impact of Business Strategy on Organizational Structure. *Strategic Management*, 17(1), 3-12.
- **Jovan Krivokapić** (2014). Primjena spredšitova u analizi organizacije javnih preduzeća. *Časopis za informacione tehnologije i multimedijalne sisteme InfoM*, 13(49), 35-38.

#### 1.6. Zbornici skupova nacionalnog značaja (M60)

##### 1.6.1. Saopštenja sa skupova nacionalnog značaja štampana u cjelini (M63)

- **Jovan Krivokapić**, Živko Dulanović, Miloš Jevtić (2008). Modaliteti integracija preduzeća kao odgovori na uticaj savremenog poslovnog okruženja. *Proceedings of the 11th international symposium Symorg, Management and social responsibility*. Beograd, Srbija.
- **Jovan Krivokapić**, Dragoslav Slović, Mladen Čudanov, Miloš Jevtić (2008). Analiza organizacionih rešenja za podršku osobama sa invaliditetom. *Zbornik radova VI Skupa privrednika i naučnika – Operacioni menadžment i evropske ntegracije*, (str. 136-141). Beograd, Srbija.

- Mladen Čudanov, Ondrej Jaško, Miloš Jevtić, **Jovan Krivokapić** (2008). Pojava socijalnih preduzeća u Srbiji. *Zbornik radova VI Skupa privrednika i naučnika – Operacioni menadžment i evropske integracije*, (str. 227-232). Beograd, Srbija.
- **Jovan Krivokapić**, Mladen Čudanov (2009). Načini i motivi za restrukturiranje korporacija. *Zbornik radova SPIN - VII Skup privrednika i naučnika Operacioni menadžment i globalna kriza*, (str. 527-533). Beograd, Srbija.
- Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić** (2009). Analiza stepena decentralizacije ka menadžerima IKT-a u organizaciji. *Zbornik radova SPIN - VII Skup privrednika i naučnika Operacioni menadžment i globalna kriza*, (str. 601-608). Beograd, Srbija.
- **Jovan Krivokapić**, Mladen Čudanov (2010). Tipizacija srodnih radnih mesta kao osnova za interni benčmarking u grupi preduzeća. *Proceedings of the XII international symposium Symorg*. Zlatibor, Srbija.
- Mladen Čudanov, Gheorghe Săvoiu, **Jovan Krivokapić** (2010). Organizacione konfiguracije i lanac stvaranja vrednosti kao osnov za restrukturiranje. *Proceedings of the XII international symposium Symorg*. Zlatibor, Srbija.
- **Jovan Krivokapić**, Mladen Čudanov, Miloš Jevtić (2011). Proces restrukturiranja na primeru preduzeća iz hemijske industrije. *Zbornik radova SPIN - VIII Skup privrednika i naučnika: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*, (str. 27-35). Beograd, Srbija.
- Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić**, Ondrej Jaško, Gheorghe Săvoiu (2011). Centri kontrole i decentralizacija u restrukturiranju poslovnih sistema. *Zbornik radova SPIN - VIII Skup privrednika i naučnika: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*, (str. 12-19). Beograd, Srbija.

- Mladen Čudanov, **Jovan Krivokapić**, Stefan Komazec (2012). Business Model of Bioinformatic Company in Srbija. *Zbornik radova YU INFO 2012 - 18. Konferencija o informacionim i komunikacionim tehnologijama*, (str. 254-259). Kopaonik, Srbija. <http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2012/default.html>
- Ivan Todorović, Stefan Komazec, **Jovan Krivokapić** (2012). Odnosi promena organizacione strukture i tehnološkog razvoja. *Proceedings of the International Scientific Conference "Management 2012"*, (str. 110-111). Mladenovac, Srbija.
- **Jovan Krivokapić** (2014). Primjena spredšitova u analizi organizacije javnih i javnih komunalnih preduzeća. *Zbornik radova SPIN – IX Skup privrednika i naučnika: Nova industrijalizacija, reinženjering i održivost*, (str. 317-324). Beograd, Srbija.
- **Jovan Krivokapić**, Mladen Čudanov, Stefan Komazec, Ivan Todorović (2014). Upotreba Eksela u analizi pravaca restrukturiranja preduzeća. *Zbornik radova YU INFO 2014 - 20. Konferencija o informacionim i komunikacionim tehnologijama*, (str. 253-257). Kopaonik, Srbija. [http://www.yuinfo.org/zbornik 2014 WEB%20verzija.pdf](http://www.yuinfo.org/zbornik%202014%20WEB%20verzija.pdf)

## Udžbenici

- Ondrej Jaško, Mladen Čudanov, Miloš Jevtić, **Jovan Krivokapić** (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka.
- Ondrej Jaško, Mladen Čudanov, Miloš Jevtić, **Jovan Krivokapić** (2013). *Projektovanje organizacije*. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka.
- **Jovan Krivokapić**, Ivan Todorović, Stefan Komazec (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta - praktikum*. Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka.

## **Izjava o autorstvu**

Potpisani: **Jovan M. Krivokapić**

Broj indeksa: **2008/5026**

### **Izjavljujem**

da je doktorska disertacija pod naslovom

#### **„Uticaj konsaltinga na efikasnost organizacionog restrukturiranja“**

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u cjelini ni u dijelovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

U Beogradu, . . . 2016. godine

Potpis doktoranda

---

## **Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada**

Ime i prezime autora: **Jovan M. Krivokapić**

Broj indeksa: **2008/5026**

Studijski program: **Menadžment**

Naslov rada: **„Uticaoj konsaltinga na efikasnost organizacionog restrukturiranja“**

Mentor: **Prof. dr Ondrej Jaško**

Potpisani **Jovan M. Krivokapić**

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovjetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mjesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, . . . 2016. godine

Potpis doktoranda

---

## Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

**„Uticao konsaltinga na efikasnost organizacionog restrukturiranja“**

koja je moje autorsko djelo.

Disertaciju sa svim priložima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (*Creative Commons*) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo
2. Autorstvo - nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

U Beogradu, . . . 2016. godine

Potpis doktoranda

---