

STVARANJE AMBIJENTA ZA PROMJENE

CREATION OF AN ENVIRONMENT FOR CHANGES

Mičo Jančev, dipl. ing.
Smile IT Solutions
Wien, Austria

Ključne riječi: rješavanje problema, upravljanje znanjem, upravljanje promjenama, COPIS pristup i metodologija, sistem kvaliteta, standard ISO 9000

REZIME:

U članku se preporučuje korišćenje jednog dokazanog, ali manje poznatog pristupa, nazvanog COPIS (Cjelovit - Osmišljen – Profesionalan - Informatički podržan - Savremen). Pristup i prateća metodologija proizašli su iz menadžerskog iskustva autora, kao rezultat neposrednog suočavanja sa realnim problemima koji su se pojavljivali prilikom uvođenja savremene tehnologije i sistema za upravljanje kvalitetom prema zahtjevima standarda ISO 9000 u organizacijama tokom proteklih godina. COPIS pristup, najkraće rečeno, pomaže menadžerima da otkriju "kariku koja im nedostaje", te da pronađu odgovarajuće rješenje uočenih problema.

Key words: problem solving, knowledge-management, change-management, COPIS approach and methodology, quality system, ISO 9000 standard

SUMMARY:

The main idea of the paper is shortly to present an original change-management approach called COPIS. The acronym COPIS explains in the original language of its author that the approach includes a step-by-step Holistic, Meaningful, Professional, Information Technology-supported and Contemporary analysis of the organisation, based on its problems, its goals and the needs for changing. The approach was used to help organisations during the introduction of information technology, automation and quality management systems according to the ISO 9000 Standard requirement. In summary, the business-driven COPIS approach and methodology are proposed for helping managers in different organisations to master the changes and to find "the missing link" in the context of the current situation.

1. UVOD

Razvoj čovječantva predstavlja **kontinuitet promjena**. Revolucionarne promjene postojećeg stanja nastaju kada dođe do pojave **novih tehnologija**. Život se danas radikalno mijenja pod naletom novih proizvodnih snaga: elektronike, kompjuterizacije, robotike i drugih visokih tehnologija [2,3,4,5]. Svijet ka kome težimo i stvarnost u kojoj ulazimo su veoma različiti od našeg ranijeg iskustva. Prijelaz iz industrijskog u informatičko društvo bitno se razlikuje od ulaska u industrijsko. Prelazeći iz jednog društva u drugo, mi prelazimo iz jednog energetskog sistema – gdje su procesi organizirani oko **izvora energije**, u drugi – gdje su

procesu organizirani oko *izvora informacija*. Posmatrano sa tog aspekta apsurdno je projektirati prošlost u budućnost, bez ozbiljnog pokušaja da se kritički proanalizira *uticaj tehnoloških promjena na postojeće odnose*. [3] Zbog toga, pri određivanju strategije razvoja društva neophodno je poznavanje okruženja, naročito razvijenog svijeta, koji diktira izuzetan dinamizam u tehnološkom razvoju, ali i poznavanje vlastite situacije. Sva ova problematika ima, po prirodi stvari, multidimenzionalan karakter i traži interdisciplinarni pristup ka njenom rješavanju. [5,7,8,15]. To je prilika za ostvarivanje ogromnih sinergetskih efekata povezivanjem dosada praktično nepovezanih područja: nauke i prakse, tehnologije i ekonomije, informatike i organizacije, obrazovanja i privrede. Povod za povezivanje je *problem*, cilj – *rješavanje problema*, motiv – *opstanak*. [11,13]

Promjene koje se dešavaju u okruženju imaju neposredan uticaj na reorganizovanje svih (privrednih i neprivrednih) institucija. To stvara određeni otpor jer se tradicionalne institucije, po svojoj prirodi, zasnivaju na kontinuitetu. Zbog toga je neophodno održavati određenu ravnotežu između promjena i kontinuiteta. [5,15] Logično je očekivati da će to otvoriti čitav niz pitanja i da će se, istovremeno, pojaviti znatan broj problema kojih treba rješavati u konkretnoj sredini. Za uspješno rješavanje tih problema potrebno je upotrebiti odgovarajući pristup. [11,12] Jedan od takvih je **COPIS** (*Cjelovit, Osmišljen, Profesionalan, Informatički, Savremen*) pristup. On se zasniva na saznanju da je upravljanje poslovnim sistemom kompleksan zadatak, odnosno da je to složen problem kojeg ne smijemo podcijeniti, jer pored objektivnih problema izazvanih promjenama (naprimjer zahtjevi novih tehnologija) suočavamo se i sa nizom subjektivnih pogleda i mišljenja, što predstavljaju tzv. "kulturene faktore" konkretne sredine. Radi toga problem se mora sagledati *cjelovito*, tj. iz svih njegovih bitnih aspekata: finansijskog, komercijalnog, tehničkog, proizvodnog, organizacijskog, informatičkog isl. [7,13]

Osnova COPIS pristupa predstavlja saznanje da su promjene **proces - ne događaj**. Zbog toga je od izuzetne važnosti imati odgovarajući ambijent za promjene u kojem će se izlučiti kritična masa neophodna za početak procesa promjena. Međutim, takav ambijent se ne zadaje već se stvara. Drugim riječima, ključni problem (i zadatak) je pokrenuti *proces stvaranja ambijenta za promjene* u kojem će doći do izražaja *snaga ljudskog faktora*, koji jedino može realizovati željene promjene.

2. COPIS PRISTUP I METODOLOGIJA

2.1. COPIS pristup

COPIS pristup proizilazi iz saznanja da je poslovni sistem proizvodne organizacije, po svojoj prirodi, *kompleksan* - jer se sastoji od velikog broja komponenata (elemenata poslovanja) i ogromnog broja relacija između njih – a samim tim, težak za upravljanje. Ustvari svakodnevno se potvrđuje definicija američkih stručnjaka [1,6], da je **proizvodnja organizirani haos** (iskusniji izostavljaju riječ "organizirani") i da najveći broj problema proizilazi iz same prirode poslovno-proizvodnog procesa. U većim poslovnim sistemima radi se o redu veličine od *oko stotinu hiljada elemenata poslovanja*, odnosno *nekoliko miliona podataka*, koji su potrebni za praćenje poslovnog procesa i za upravljanje poslovnim sistemom. Suština problema je u pitanju: *Kako ovladati tu ogromnu količinu podataka?* Odgovor je jednostavan: *Organiziranom haosu treba se suprostaviti na organiziran način!* Drugim riječima, problem se mora sagledati u cjelosti, sa svih aspekata (organizacijski,

prostorni, vremenski, komercijalni, tehnički, finansijski, kadrovski, informatički i dr.), a njegovo rješavanje mora biti postepeno, "*korak-za –korakom*". [7,13]

Osnovni problem sa kojim se suočava svaki projektni tim kada započne sa analizom poslovnog sistema je kako dobiti što **realniju sliku posmatranog (objektnog) sistema**. To je jedan od najtežih zadataka, jer se, pored objektivnih problema pri suočavanju sa "golom istinom", pojavljuje i niz čisto ličnih (subjektivnih) shvatanja i pogleda na konkretnu problematiku. Sigurno je da problem ne može "realno" ocjeniti bilo koji pojedinac ili neko sa strane. Zbog toga je potrebno formirati kompetentnu ekipu (**projektni tim**), koji će biti u stanju da izađe na kraj sa tom problematikom. Članovi tima moraju biti ljudi koji **dobro poznaju problem** kao i **metodologiju rješavanja problema** (faze, koraci, aktivnosti,...). To znači da projektni tim mora biti sastavljen od ljudi različitih profila, znanja i iskustva (**interdisciplinarnost**) i koji u svojoj organizaciji imaju neophodan **autoritet** i "**vlast**", što je posebno značajno u fazi implementacije projektovanih rješenja.

Svaka faza projekta (od ideje do njegove realizacije) ima svoje probleme i svoje izazove. U tom cilju izuzetnu ulogu imaju dole navedeni **COPIS principi**: [7,11,15]

- **Bolero**: Stvaranje kritične mase potrebne za početak akcije. (Uključivanje sve više i više "igrača", koji prate istu melodiju).
- **Razpirivanje vatre**: Ne duvati ni prejako ni preslabo! (Potrebno je pronaći pravu mjeru kako se vatra ne bi ugasila).
- **Zaleđivanje vode**: Ne trošiti nepotrebno energiju! (Od početnog kristala – do potpunog zaleđivanja – temperatura je konstantna!)
- **MSS**: Uraditi nešto konkretno, makar to bilo **Malo, Sporo i Skupo!** (Samo realizirana ideja ima upotrebnu vrijednost).
- **Jiu-Jitsu**: Svako ima svojih prednosti! (Treba ih samo prepoznati!)
- **SEKS**: Stvoriti ambijent u kojem će **Samoinicijativa, Etičnost, Kreativnost i Samostalnost** zaposlenih doći do punog izražaja.

U početnoj fazi (stvaranje i promoviranje ideje) odlučujuću ulogu imaju principi "bolero" i "SEKS", naročito u pridobijanju podrške od strane rukovodstva i svih zaposlenih. U fazi implementacije odlučujući su principi "razpirivanja vatre" i "zaleđivanja vode". Najosjetljivija je, svakako, faza realizacije kada svi očekuju konkretne rezultate i kada princip "MSS" je na istinskoj probi. Bez obzira na mjesto i vrijeme odvijanja projekata, princip "Jiu-Jitsu" ima veliku upotrebnu vrijednost i odnosi se praktično na sve učesnike.

2.2. COPIS metodologija

COPIS Metodologija se sastoji se od tri relativno zaokružene cjeline:

1. Analiza potreba za promjenama (APP)
2. Analiza elemenata poslovanja (AEP)
3. Informaciona analiza (IAN)

Prvi dio metodologije (APP) u potpunosti je **korisnički** orijentiran, odnosno **problemski** obojen. Početni korak predstavlja određivanje vlastitih koordinata u prostoru i vremenu, odnosno traži odgovor na pitanja: "**Gdje smo?**", analizirajući različite aspekte okruženja (politički, tehnološki, tržišni itd.) i "**Kakvi smo?**" (u odnosu na razvijeni svijet, konkurenciju is). [2,4]. Nakon toga bavi se internim problemima organizacije pokušavajući što objektivnije

odgovoriti na pitanje: “*Gdje bismo željeli biti?*”, kroz osmišljavanje rješenja, odnosno definiranje globalnih ciljeva i redoslijeda neophodnih koraka za njihovo dostizanje.

Drugi dio metodologije (AEP) je, takođe, orijentiran **korisnički**, ali je u potpunosti usmjeren ka **kvantifikaciji** određenog stanja. On predstavlja logičan nastavak predhodne faze (APP), iako se može provoditi i koristiti kao posebna cjelina. Pomaže da se na samom početku analize poslovnog sistema, iz više hiljada elemenata poslovanja, odrede oni koji su najznačajniji (**relevantni**) za poslovni sistem.

Treći dio metodologije (INA) na poseban i originalan način daje sliku **složenosti** objektnog sistema kroz definisanja **statike i dinamike poslovnog sistema**. Analizom statike i dinamike poslovnog sistema [1,4] određuje se **stepen složenosti poslovnoga sistema**, odnosno vrši se **proračun potreba poslovnog sistema**. Na osnovu toga može se utvrditi **obim posla** (sati, dani, čovjek-godina) koji se mora organizirati i smišljeno uložiti da bi se zadovoljile te potrebe.

Osnovna karakteristika COPIS metodologije je njena **individualizacija**. Svaki od članova projektnog tima potpuno samostalno, na unapred pripremljenim i usvojenim obrazcima, izražava svoja lična zapažanja, prijedloge, sugestije, ocjene, procjene isl., s tim da u okviru projektnog tima ima mogućnost da obrazlaže, objašnjava, dopunjuje ili koregira svoje stavove. Međutim **Analiza potreba za promjenama** predstavlja produkt rada Projektnog tima kao cjeline. Značajna karakteristika primenjene metodologije je **kvantitativno** ocjenjivanje problema i pojava i visok stepen **standardizacije**, tako da se može koristiti metoda **komparacije** pri analizi poslovnih sistema različitih organizacija.

3. REZULTATI I ISKUSTVO

COPIS pristup bio je do sada primenjen u vođenju oko 50 projekata u oko 20 organizacija sa područja ex-Jugoslavije (BiH, Srbija, Makedonija, Hrvatska, Slovenija). [7,12,14,15] Na samom početku (prije dvadesetak godina) COPIS pristup korišten je samo u proizvodnim organizacijama, koje su imale potrebu za reorganizaciju zbog uvođenja novih sredstava rada (mašina i uređaja). Kasnije se područje primjene proširilo na uvođenju informatičke tehnologije, a zadnjih godina i na područje uvođenja sistema kvaliteta i modernizaciju pojedinih poslovnih procesa (planiranje, rukovođenje, menadžment), kako u proizvodnim, tako i u neproizvodnim organizacijama i institucijama.

Stvaranje ambijenta za promjene prema COPIS pristupu započinje stvaranjem projektnog tima sastavljenog od **kompetentnih** ljudi, interdisciplinarnog znanja i iskustva, na čijem čelu je najodgovornija osoba u organizaciji (direktor ili njegov zamjenik). Zadatak tima je pronalaženje “**karike koja nedostaje**” da bi se riješio problem, odnosno realizovao određeni projekt. Osnovni način rada je kroz održavanje dvoipodnevni seminara/ radionica, na kojima se detaljno razmatra određena problematika. Ti seminari i radionice namjenjeni su rukovodnoj strukturi organizacije (onima koji se svakodnevno “kuhaju” u “organiziranom haosu”). Organizacijom ovih seminara žele se postići slijedeći ciljevi:

1. Pomoći pri demistificiranju određene problematike (informatika, sistem kvaliteta, menadžment itd.).
2. Prihvatiti takav način obuke kao jedan od najpogodnijih oblika inoviranja znanja.
3. Uspostaviti i produbiti međusobne kontakte, što je jedna od ključnih pretpostavki za efikasno i uspješno sudjelovanje (kroz stvaranja zajedničkih projektnih timova).

Osnovni preduslovi za ostvarenje navedenih ciljeva su:

- Kompetentni učesnici (*Samo onaj ko se suočio sa problemom ima šansi da ga riješi!*)
- Kompetentni predavači (*Ljudi koji su aktivno učestvovali u dovoljnom broju realnih i uspješno završenih projekata*)
- Odogovarajući ambijent, koji omogućava da se učesnici u cjelosti posvete razmatranoj problematici.

Zbog efikasnog iskorišćenja vremena, kao i zbog stvaranja ambijenta za otvoreno sučeljavanje različitih pogleda i mišljenja, takvi seminari se, u principu, održavaju izvan sjedišta firme, a naglasak je dat na:

- promjenama u okruženju (*sve teče, sve se menja – samo su promjene konstantne*)
- kompleksnosti problema (*prepoznavanju i kvantificiranju problema*)
- inoviranju znanja (*povećanje osobnog rejtinga – proširenje sopstvenog tržišta*)
- vremenskoj dimenziji (*vrijeme je jedini nenadoknadivi resurs*)
- ličnoj odgovornosti (*za sopstveni razvoj, razvoj organizacije, razvoj društva*)
- tržištu (*tržište je svuda oko nas, ali i mi smo dio tržišta*)

Do sada je organizovano oko 300 različitih seminara/ radionica na kojima je učestvovalo oko 1.500 ljudi, iz oko 150 organizacija i institucija, različitih profesija, sa prosječnim radnim iskustvom od 18 godina. Intenzivnom obukom **stvorena je kritična masa kadrova i znanja u preduzećima** za stvarni početak aktivnosti pri uvođenju projekata novih tehnologija ili savremenih sistema (kvaliteta, organizacije, menadžmenta isl.) [7,8,9] Kao potvrda ovakve konstatacije navodimo izjave nekih od učesnika seminara održanih u Bosni i Hercegovini:

“Utisci koje nosim sa seminara ‘Rukovodstvo i kvalitet’ su više nego pozitivni. Uspjehu seminara pridonijeli su, prije svega, predavači koji su na jedan neposredan, zanimljiv i praktičan način izlagali o temi, kao i težnja da izlaganje ne bude jednosmjerno, već se insistiralo na aktivnom i kreativnom učešću prisutnih. Na seminaru sam osvjedočio svoja znanja, a dobio sam i niz praktičnih savjeta kako uspješnije, lakše i efikasnije organizirati rad u preduzeću i podići kvalitet u najširem smislu te riječi. Seminar je bio idealna prilika za međusobno upoznavanje učesnika, razmjenu informacija i ostvarenje kontakata koji će ubuduće, sigurno, biti od koristi.” (Faruk Hadžipašić, direktor “Gorenje Bira”, Bihać, “Znanje za praksu”, Ekonomist, maj 1997).

“Promjene su vrata koja se mogu otvoriti samo sa unutrašnje strane, a jedina snaga koja ih otvara brzo i efikasno je znanje o kvalitetnom upravljanju. Prilika da se nauči nešto novo i korisno na temu primjene standarda ISO 9000, koji obuhvataju, upravo, ovu problematiku, je stvorena nedavno održanim seminarom ‘Rukovodstvo i kvalitet’. Poseban značaj ovog seminara leži u činjenici da je akcenat stavljen na rukovodstvo, dakle, na onaj dio kompanije koji treba da ispolji i omogući kreativan pristup i, istovremeno, na kvalitet samih procesa poslovanja... Očigledno je da je kvalitet bio i stil ovog seminara, kako u pogledu izbora teme, organizacije, ali i načina rada tokom seminara. Omogućene su i razmjena, i sukob mišljenja, kroz maksimalno i aktivno učešće samih polaznika.” (Silvana Marić, pomoćnik generalnog direktora “Hidrogradnja”, Sarajevo, “Kreativan pristup”, Ekonomist, maj 1997)

Organizacije koje su prihvatile COPIS pristup i metodologiju, bez obzira na njihovu djelatnost, postigle su zapažene rezultate u realizaciji konkretnih projekata. Tako naprimjer, pri uvođenju savremenih informacionih sistema skratile su vrijeme na polovinu od prosječno uloženog vremena drugih organizacija u njihovom okruženju. Ili, drugi primjer: vrijeme potrebno za uvođenje sistema kvaliteta prema zahtjevima standarda ISO 9001 u preduzećima

u Makedoniji nije bilo ništa duže nego kod sličnih preduzeća u Sloveniji, iako su problemi sa kojima se suočavaju firme u tom okruženju znatno teži. [8,9,13,14]

Jedan od najznačajnijih efekata primenjene metodologije je, bez sumnje, know-how koji je ostao u firmama. To se, prije svega, odnosi na menadžere, koji su veoma brzo shvatili da im savremena tehnologija direktno pomaže u rješavanju problema sa kojima se oni svakodnevno suočavaju. Drugim riječima, pronašli su jak interes i motiv za investiranje vremena i napora kako bi se osposobili za bolje vođenje određenih poslova, koji su ranije smatrali da nisu u njihovoj nadležnosti (informatika, sistemi kvaliteta, automatizacija isl.).

U tom pogledu interesantna su razmišljanja učesnika seminara i radionica održanih u Makedoniji, BiH i Sloveniji u periodu 1997-2000 o nekim pitanjima vezanih za poslovni sistem.

	MAK	BiH	SLO
1. OČEKIVANJA OD SEMINARA/ RADIONICE:			
<i>a. da dobijem osnovne informacije o problematici</i>	29%	15%	15%
<i>b. da osvjehim svoje znanje</i>	21%	15%	15%
<i>c. da naučim nešto što će mi koristiti u radu</i>	60%	70%	70%
2. PRIRODA PROBLEMA:			
<i>a. vanjskog izvora (nisu u nadležnosti organizacije):</i>	33%	47%	24%
<i>b. unutrašnjeg izvora (mogu se riješiti u organizaciji):</i>	67%	53%	76%
3. STRUKTURA PROBLEMA UNUTRAŠNJEG IZVORA:			
<i>a. tehničko-tehnološki</i>	11%	13%	21%
<i>b. organizacijski</i>	42%	32%	27%
<i>c. kadrovski</i>	23%	30%	38%
<i>d. finansijski</i>	15%	25%	8%
<i>e. ostali</i>	9%		6%
4. PROCENAT POBOLJŠANJA REZULTATA RADA, AKO BI SE RIJEŠILI PROBLEMI UNUTRAŠNJEG IZVORA:	47%	42%	35%
5. KOLIKO VI (LIČNO) MOŽETE DOPRINIJETI POSTIZANJU POZITIVNIH REZULTATA:			
<i>a. nimalo</i>	7%		
<i>b. malo</i>	13%	15%	15%
<i>c. dosta</i>	76%	75%	85%
<i>d. izuzetno</i>	4%	10%	

4. ZAKLJUČAK

Svijet se danas nalazi u postindustriskom ili informatičkom društvu, u kojem se život radikalno mijenja pod uticajem novih proizvodnih snaga. Prodor informatičke tehnologije u, praktično, svim područjima ljudskog djelovanja dovodi do velikih promjena u organizaciji rada i poslovanja. Čini se da dolazi do dezintegracije društva i privrede, a, ustvari, radi se o stvaranju pretpostavki za reintegraciju, ali na novoj, kvalitetnijoj osnovi. Suština problema je u tome kako se odbraniti od neprestanih promjena u okruženju. Odgovor je veoma jednostavan – pošto su promjene prirodan proces, od njih se ne treba štititi, nego naprotiv - **treba im ići u susret!** [1,2,5] A pošto se one dešavaju svakodnevno, rješenje treba tražiti u **stvaranju ambijenta za promjene.** Pri tome veoma je važno uzeti u obzir ključne trendove u razvoju čovječanstva, čime se smanjuje rizik i nepotrebno lutanje i, što je još značajnije,

moгу se pronaći vlastite prednosti na kojima će se graditi budućnost. Da bi se to postiglo potrebne su, najprije, promjene u pristupu problemu. Stvari treba pogledati sa malo drugačijeg ugla - o problemima treba razmišljati na dinamičan način. Neki problemi koji nam na prvi pogled izgledaju izuzetno veliki, možda i nisu tako strašni. Mnoge stvari koje su nam *juče* bile prednost, *sutra* će nam, možda, biti nedostaci. O tome treba *danās* razmišljati! Pri tome, ne smije se zaboraviti *da su promjene proces, a ne događaj!* Suština rješenja je u **osmišljavanju procesa stvaranja ambijenta za promjene**. Sigurno da to nije jednostavan posao za bilo koju sredinu, jer se pored "*tvrdih*" (tehnologija, sistemi, strukture,...) javljaju i takozvane "*meke*" *varijable* (ljudi, odnosi, shvatanja,...), koje, na određeni način, predstavljaju "*kulturne faktore*" te sredine koji se ne smiju nikako zanemariti.

COPIS pristup nastao je iz prakse, kao rezultat neposrednog suočavanja sa konkretnim problemima izazvanim uvođenjem savremene tehnologije u proizvodnim organizacijama. Od odlučujućeg je uticaja bilo saznanje da problemi nisu samo inženjerski, već istovremeno i ekonomski, i finansijski, i informatički, i kadrovski. Jednom rečju – *zajednički*. [7,10,14,15] Bez takvog sučeljavanja različitih pogleda i mišljenja, male su šanse za iznalaženje dobrog, u praksi potvrđenog, rješenja. Pri tome, ključno je saznanje da **glavni problem nije u tehnologiji nego u ljudima**. Prepreka je u čovekovom razumjevanju stalnog toka promjena. Za prevazlaženje te prepreke neophodno je *povezivanje*, koje, između ostalog, uključuje povezivanje teorije i prakse, povezivanje različitih znanja i iskustava (interdisciplinarnost) te povezivanje pojedinaca, organizacija, regija i različitih zemalja (internacionalizacija). Tokom školovanja, svako od nas je dublje ulazio u svoje profesionalno područje, nesvesno podižući zidove oko sebe, što je, praktično, onemogućavalo komunikaciju sa ljudima drugih profesija. Dolaskom u firmu, zbog nasleđenog stanja s jedne, kao i zbog "nedostatka vremena", sa druge strane, ljudi su samo utvrđivali već podignute zidove. Pored toga aktuelna tehnologija zahtjevala je dalju podjelu rada, tako da je međusobna (interdisciplinarna) saradnja uspostavljana isključivo tehničko-organizacionim i administrativnim sredstvima.

COPIS pristup i metodologija pomaže menadžerima da (1) prepoznaju ključne probleme u poslovanju svoje organizacije; (2) urade nešto konkretno na rješavanju tih problema; (3) stvore ambijent za promjene u svojoj sredini; (4) prepoznaju i aktiviraju prikrivene potencijale u njihovim organizacijama. Na taj način menadžeri, uz pomoć svojih saradnika, imaju realne šanse da postanu promotori i nosioci ideja promjena u svojoj organizaciji, kao i u užoj i široj okolini. To su te nove *psihokulturne promjene* ličnosti kao individue, ali i društva kao cjeline.

REFERENCE:

- [1] Schaffer, G.H. (1981): Implementing CIM, Special Report 736, "American Machinist", 1981.
- [2] Servan-Schreiber, J.J.: Svjetski izazov, Globus, Zagreb, 1981.
- [3] Dragicević, A.: Sutton socijalizma – kraj masovnog društva, Avgust Cesarec, Zagreb, 1990.
- [4] Drucker, P.: Post-Capitalist Society, Harper&Row, New York, 1994.
- [5] Drucker, P.: Management Challenges for the 21st Century, Harper&Row, New York, 1999.
- [6] Pringle, D. (1998): Corporate Chaos, Information Strategy, December 1998/January 1999.
- [7] Jančev, M.: Poslovni vidik, Working Paper in the frame of the research project: Linking Technology and Organization in Computer-Integrated Production, J. Stefan, Ljubljana, 1995.
- [8] Jančev, M.: No frontiers for quality, Proceedings of the QMED, Portoroz, September 2-3, 1999.
- [9] Jančev, M.: Od ideje do realizacije – makedonske in bosanskohercegovske izkušnje, Referat, 8. letna Konferenca SZK, Portoroz, Novembar 11-12, 1999.
- [10] Jančev, M., Cernetič J.: Verniki kakovosti in "tisti drugi", Manager, Ljubljana, 25.12.1999

- [11] Jančev, M., Cernetič J.: Change Management Knowledge Can Help Improving International Stability, IFAC Workshop, Ohrid, 22-24.05. 2000
- [12] Cernetič J., Jančev, M.: Implementation of Advanced Technology in Post-socialist Countries, 7th IFAC Symposium on Automated Systems Based on Human Skill, Aachen, 15-17.06.2000
- [13] Jančev, M.: COPIS pristop in metodologija – ključ za rešitev problemov poslovanja podjetja, Referat, 9. letna Konferenca Slovenske zveze za kakovost, Portorož, 9-10.11.2000
- [14] Jančev, M., Cernetic J.: Od upravuvanje so vkupniot kvalitet do vkupen kvalitet vo upravuvanjeto – slovenečki iskustva, Referat, Megunarodna konferencija: “Ekonomski aspekti na upravuvanjeto so kvalitetot”, Ekonomski fakultet, Skopje, 15-16.11.2000
- [15] Jančev, M., Cernetic J.: A Socially Appropriate Approach for Managing Technological Change, 8th IFAC Conference of Technology Development, Vienna, 27-29.09.2001