Primena kvalitativnih metoda u menadžmentu

MARINA S. JOVANOVIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Tehnički fakultet u Boru, Bor

MILOVAN V. VUKOVIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Tehnički fakultet u Boru, Bor

SNEŽANA M. UROŠEVIĆ, Univerzitet u Beogradu,

Tehnički fakultet u Boru, Bor

Pregledni rad

UDC: 005.511

DOI: 10.5937/tehnika1803425J

Kvalitativne metode imaju sve veći značaj i češće se koriste se kao jedan od alata koji se koristi za upravljanje svim vrstama organizacija. Primena ovih metoda donosi značajne prednosti prilikom sprovođenja istraživanja. U radu je dat pregled primene kvalitativnih metoda u menadžmentu i prikazan je značaj korišćenja kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda prilikom sprovođenja istraživanja različitih pojava i procesa u menadžmentu.

Ključne reči: menadžment, istraživanje, kvalitativne metode

1. UVOD

Kvalitativne metode predstavljaju veoma značajnu pomoć prilikom sprovođenja različitih istraživanja u oblasti menadžmenta. Uobičajena greška prilikom sprovođenja istraživanja u menadžmentu ogleda se u posmatranju kvantitativnih i kvalitativnih metoda kao međusobno nekompatibilnih. Praktična primena dva različita stila istraživanja u oblasti menadžmenta je u velikom broju slučajeva pokazala da su ovi pristupi ne samo kompatibilni već i komplementarni, te da se međusobno dopunjuju.

Uprkos činjenici da se procedure interpretacije tekstualnih podataka koji se dobijaju primenom kvalitativnih metoda razlikuju od interpretacije rezultata do kojih se dolazi se uz pomoć kvantitativnih metoda, zbog različitih vrsta podataka koji se prikupljaju, kao i pitanja na koja se traže odgovori, osnovni principi na kojima se ove dve grupe metoda istraživanja u menadžmentu zasnivaju skoro su identični.

Pored toga što se industrijski i inženjerski menadžment po svojoj prirodi zasnivaju na primeni kvantitativnih metoda istraživanja, kod njih postoji i značajan prostor za primenu kvalitativnih metoda, koje, u stvari, predstavljaju dobar način dopune kvantitativno

dobijenih podataka. Kvalitativna istraživanja omogućavaju i detaljnije pojašnjavanje određenih rezultata dobijenih uz pomoć kvantitativnih metoda; pre svega kroz mogućnost iznalaženja različitih tumačenja određenog predmeta istraživanja u okviru prikaza njegovih rezultata.

Polazna postavka koja se obrazlaže u ovom radu odnosi se na to da nije moguće postići vredne naučne domete u oblasti menadžmenta ukoliko se u istraživanju ne pribegava korišćenju kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda. Značaj kvalitativnih istraživanja u oblasti menadžmenta ogleda se pre svega u opisivanju međuzavisnosti pojava koje se identifikuju primenom kvantitativnih metoda.

2. KVALITATIVNA ISTRAŽIVANJA

Kvalitativna istraživanja predstavljaju oblik naučnih istraživanja u kojima se akcenat stavlja na razumevanje događaja koji se odvija u okruženju, interpretaciju iskustava i davanje smisla svemu tome. Ona se bave subjektivnim aspektima istraživanog fenomena i počivaju na holističkom sagledavanju realnosti. U okviru kvalitativnog stila istraživanja razvijene su moćne tehnike za sprovođenje istraživanja u oblastima menadžmenta i poslovne administracije [1]. Kvalitativne metode se u menadžmentu ipak koriste u ograničenom stepenu.

Veliki broj naučnika se, pri tome, protivi njihovoj primeni u ovoj oblasti, smatrajući ih drugorazrednim metodama istraživačkog rada pošto one, navodno, ne dovode do poželjnih rezultata [2].

Adresa autora: Marina Jovanović, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet, Bor, Vojske Jugoslavije 12
e-mail: mjovanovic@gmail.com

Rad primljen: 26.01.2018.

Rad prihvaćen: 02.04.2018.

Ograničeno i često neodgovarajuće korišćenje kvalitativnih metoda, kao i preterano naglašavanje primene kvantitativnih metoda u menadžmentu, odraz je ukorenjenosti tradicionalnih pristupa. Takođe, ignorisanje kvalitativnih metoda je prisutno i u široj akademskoj zajednici, kao i među osobama koji se ovim poslovima bave u praksi. Ovi stavovi predstavljaju značajan problem prilikom primene kvalitativnih metoda u menadžmentu zbog činjenice, pre svega, da u značajnoj meri utiču na izbor i primenu istraživačkih metoda i tehnika koje će se koristiti.

Kvalitativne metode se, uprkos njihovoj nedovoljnoj primeni, pokazuju u praksi kao veoma pouzdane i korisne, zahvaljujući razvijenosti njenih tehnika, instrumenata i postupaka za prikupljanje i analizu podataka u menadžmentu. Granica koja postoji između akademskih istraživača i osoba koje se bave menadžerskim poslovima u praksi, a odnosi se na korišćenje kvalitativnih metoda u menadžmentu, postaje sve fluidnija, pre svega zbog činjenice da je uloga menadžment-konsultanata da pružaju prilike za intenziviranje istraživanja u oblasti ponašanja profitnih i neprofitnih organizacija [3]. U ovim prilikama se ipak ne posvećuje odgovarajuća pažnja u teorijskim radovima koji se bave metodologijom primene kvalitativnih metoda u menadžmentu, što otežava njihovu implementaciju u praksi. Sticanje potpunijeg uvida u mogućnosti primene kvalitativnih metoda u menadžmentu, kao i u njihova ograničenja, uvelo bi korist nastalu u istraživanjem najrazličitijih pojava i procesa iz domena menadžmenta u poslovnim organizacijama.

3. DEFINISANJE POJMA KVALITATIVNIH ISTRAŽIVANJA

Naziv kvalitativna istraživanja potiče od latinske reči *qualitas*, koja naglašava kvalitet entiteta, odnosno procese i značenja koja se pojavljuju prirodno [3]. Kvalitativna istraživanja u velikom broju slučajeva zasnivaju se na proučavanju određenih fenomena u njihovim prirodnim okruženjima, kao i na pokušajima da se njima dodeli smisao ili da se interpretiraju u skladu sa shvatanjima istraživača koji izučavaju ove fenomene [4]. Većina kvalitativnih istraživanja obavlja se u prirodnim okruženjima i uz pomoć njih se proučavaju načini odvijanja poslova na konkretnim radnim mestima.

Kvalitativna istraživanja u oblasti menadžmenta mnogo su teža za sprovođenje, prevashodno zbog činjenice da ona obično podrazumevaju više nivoa fleksibilnosti. Ova istraživanja se često osmišljavaju u istom trenutku kada se izvode i upravo iz tog razloga zahtevaju postojanje dobro kontekstualizovanih individualnih procena. Ona su, otuda, otvorena za neočekivane događaje i omogućavaju pružanje holističkog

opisa realnih situacija koje se ne mogu svesti na nekoliko promeljivih.

Sušтина kvalitativnih istraživanja zasniva se na pretpostavkama da su ljudska iskustva u svojoj osnovi povezana sa kontekstom, odnosno da se ona ne mogu odvojiti od vremena i prostora odigravanja određenog događaja ili stavova osoba koje su u njemu učestvovali. Nije moguće dostići potpunu objektivnost i neutralnost prilikom sprovođenja istraživanja, zbog čega nije moguće ignorisati ni ulogu koju istraživači imaju na fenomen koji se proučava. Ovo nameće potrebu da istraživači budu reflektivni u svom nastupu, odnosno da budu svesni svoje pozicije u okviru celokupnog konteksta istraživanja.

Kvalitativna istraživanja se mogu definisati kao „generički pojam koji se koristi za označavanje istraživačkih metodologija koje su opisane kao naturalističke, etnografske ili antropološke. Ona ističu značaj posmatranja promenljivih u njihovom prirodnom okruženju i na način kako su one pronađene. Veoma je značajna i interakcija među promenljivima. Detaljni podaci se prikupljaju uz pomoć otvorenih pitanja koja omogućavaju dobijanje direktnih odgovora. Osoba koja sprovodi kvalitativno istraživanje mora predstavljati njegov integralni deo“ [5].

4. PRIMENA KVALITATIVNIH METODA U MENADŽMENTU

Brojne knjige i stručni radovi koji se bave kvalitativnim metodologijama i metodama potiču iz sociologije, psihologije ili antropologije, pri čemu oni sadrže primere i studije slučaja iz oblasti društvenih nauka, a ne iz menadžmenta. Uprkos tome što ova istraživanja predstavljaju inspiraciju istraživačima koji se bave naučnim radom u oblasti menadžmenta (da krenu sa izučavanjem kvalitativnih metoda), mala je verovatnoća da će ona biti motiv menadžerima iz prakse da počnu da ih primenjuju u svom svakodnevnom radu. Upoznavanje metodologije istraživanja koja se bave, recimo, proučavanjem ponašanja predškolske dece, promenama kroz koje prolaze osobe nakon odlaska u penziju i sl, slabo će koristiti istraživačima pojava i procesa u oblasti menadžmenta [3].

I pored činjenice da je većina kvalitativnih metoda koje se primenjuju u navedenim istraživanjima i u menadžmentu, u osnovi, identična, njihova primena i značajnost se u velikoj meri razlikuju. Ove metodologije se bave različitim oblastima ljudskih delatnosti, proučavaju različite vrste okruženja, imaju različite razloge zbog kojih se sprovode i drugačije perspektive na kojima se zasnivaju.

Ključni fenomeni savremenog menadžmenta, poput korporativne strategije, organizacione kulture,

produktivnosti, tržišnog učešća, profitabilnosti, finansijske kontrole, bilansa stanja, upravljanja kvalitetom i sl, veoma se retko spominju u stručnoj literaturi koja se bavi kvalitativnim metodama. Kvalitativne metode koje se primenjuju u izučavanju poslovnih pojava i procesa su u direktnoj vezi sa metodologijama istraživanja iz velikog broja drugih naučnih oblasti tako da, na primer, nije moguće analizirati poslovanje velikih američkih korporacija krajem prošlog veka bez analize uticaja neprijateljskih preuzimanja, pohlepe, finansijskih prevara i sl.

Cilj istraživanja u oblasti menadžmenta najčešće se ogleda u razumevanju i/ili poboljšanju rezultata poslovanja organizacije. Kvalitativne metode u menadžmentu mogu da se koriste u cilju davanja preporuka za rešavanje problema sa kojima se suočava konkretna organizacija ili industrijska delatnost. U ovom slučaju se radi o primenjenim istraživanjima, koja su u značajnoj meri slična sa uslugama menadžment-konsaltinga koje se nude na tržištu. Za razliku od ovog pristupa, osnovna istraživanja se bave teorijskom i filozofskom relevantnošću, dugoročnim i opštim razvojem oblasti menadžmenta.

Primena kvalitativnih metoda u menadžmentu nije ograničena samo na jednu delatnost ili vrstu vlasništva nad organizacijama. Čak i u situacijama kada su neke kvalitativne metode razvijane za potrebe kompanija koje se nalaze u privatnom vlasništvu, one mogu imati izuzetno veliku vrednost i za poslovanje; na primer, vladinih organizacija ili jedinica lokalne samouprave [4]. Tokom osamdesetih godina prošlog veka organi državne uprave na svim nivoima počeli su, u sve većoj meri, da se interesuju za preuzimanje metoda upravljanja iz privatnih kompanija. Vremenom se veliki broj kvalitativnih metoda, razvijenih za potrebe privatnog sektora, počeo koristiti na različitim nivoima državne uprave. Jedina razlika u primeni kvalitativnih metoda u organima državne uprave, u odnosu na organizacije iz komercijalnog sektora, ogleda se u načinu finansiranja kroz poreze, dualnoj strukturi upravljanja u kojoj učestvuju političari i profesionalni menadžeri i čestim monopolskim pozicijama.

5. IZAZOVI I PRIMENE KVALITATIVNIH METODA U MENADŽMENTU

Istraživači se, primenjujući kvalitativne metode u okvirima menadžmenta, suočavaju sa tri veoma značajna izazova koji se ogledaju u pristupu realnim podacima, sveobuhvatnom razumevanju i kvalitetu realizovanih istraživanja [6].

Tradicionalne metode istraživanja koje se koriste u okvirima menadžmenta ne pružaju zadovoljavajući pristup saznanja realnog stanja predmeta istraživanja [4]. Pod pristupom se podrazumevaju prilike koje stoje

na raspolaganju za pronalaženje informacija i empirijskih podataka, odnosno podataka iz realnog sveta. Sposobnost istraživača ili konsultanta da uspešno implementira određeni projekat je u direktnoj vezi sa raspoloživošću podataka i informacija koji mogu predstavljati osnovu za analizu posmatranog problema i donošenje zaključaka.

Korišćenje sofisticiranih kvantitativnih metoda istraživanja u okvirima menadžmenta zahteva postojanje veoma detaljnih i preciznih empirijskih podataka. Za razliku od kvantitativnih, kvalitativne metode obično se koriste u situacijama u kojima nisu na raspolaganju svi empirijski podaci [3]. Ova činjenica ukazuje na jednu od osnovnih prednosti primene kvalitativnih metoda u menadžmentu – mogućnost prikupljanja empirijskih podataka i informacija tokom realizacije istraživanja.

Kvalitet prikupljenih podataka i informacija predstavlja ključni faktor uspešnosti kvalitativnih istraživanja u oblasti menadžmenta, s obzirom na to da ključni izvedeni na osnovu netačnih ili nedovoljno tačnih podataka nikada ne opisuju i objašnjavaju realno stanje stvari u posmatranom sistemu. Pristup pouzdanim podacima ima ključni značaj za istraživače i konsultante koji se bave kvalitativnim istraživanjima u oblasti menadžmenta.

Koncept sveobuhvatnog razumevanja odnosi se na informacije o određenom problemu koje istraživači (uključeni u primenu neke kvalitativne metode) imaju, kao i na društveno okruženje u kome se celokupan proces odvija. Navedeni elementi predstavljaju određene oblike predrasuda sa kojima se pristupa rešavanju određenog problema, istraživanju ili konsultantskom zadatku, pri čemu se oni moraju posmatrati kao ravnopravni ulazni elementi [6]. Razumevanje se, sa druge strane, odnosi na sva ona znanja i informacije koje je istraživač stekao tokom primene kvalitativnih metoda u menadžmentu; ono predstavlja izlazne elemente. S obzirom na to da primena kvalitativnih metoda u menadžmentu predstavlja kontinuiran proces koji podrazumeva ponavljanje koraka, izlazni rezultati jednog zadatka postaju ulazni elementi sledećeg.

Sveobuhvatno razumevanje akademskih istraživača, u najvećem broju slučajeva, poprima oblike teorija, modela i tehnika. Njima često nedostaje institucionalno znanje poput informacija o stanju u određenoj kompaniji, delatnosti ili na tržištu. Akademski istraživači uglavnom nemaju mogućnost da znanja kojima raspolažu primene u konkretnom korporativnom okruženju. Njihov problem, u stvari, odnosi se na nedostajuće praktično iskustvo u obavljanju menadžerskih poslova, što u značajnoj meri negativno utiče na njihove leaderske sposobnosti, preuzimanje rizika i odgovornosti za ostvarene rezultate [7]. Menadžment-

konsultanti, s druge strane, u najvećem broju slučajeva raspolažu širokim spektrom znanja o određenim funkcijama unutar kompanija. Oni, pri tome, raspolažu specifičnim institucionalnom znanjima koja se odnose na jednu ili nekoliko delatnosti kojima se bave [4].

Problemi pristupa pouzdanim podacima i sveobuhvatnog razumevanja mogu da ispolje značajan uticaj na primenu kvalitativnih metoda u menadžmentu. Kao najteži problem u primeni kvalitativnih metoda u menadžmentu, u većini slučajeva u praksi, pojavljuju se kvalitet i količina raspoloživih informacija. Pored toga, primena kvalitativnih metoda istraživanja u oblasti menadžmenta često ne dovodi do željenih rezultata zbog nedovoljnog nivoa detaljnosti rada angažovanih akademskih istraživača. Vidan problem, na primer, predstavlja nejasno definisan i teško razumljiv koncept organizacione kulture kompanije. Težište istraživanja ovog fenomena je na sticanju kvalitetnih informacija o vrednostima koje zaposleni zastupaju, poslovnoj terminologiji koja se koristi, opštim pravilima i procedurama i neformalnim organizacionim strukturama koje su prisutne u okvirima kompanija. Ukoliko žele da na odgovarajući način primenjuju kvalitativne metode u menadžmentu, od istraživača, konsultanata i menadžera se očekuje da raspolažu neophodnim predznanjima, odnosno prerazumevanjem problema koji je predmet proučavanja.

Izbor kriterijuma koji se koristi za procenu kvaliteta realizovanog istraživanja, ili posla koji su obavili konsultanti, zasniva se na korišćenju različitih skupova vrednosti [6].

Ova činjenica za posledicu ima postojanje velikog broja mogućih kriterijuma uz pomoć kojih se može proceniti kvalitet određenog istraživanja. Kriterijumi koji se koriste za procenu rezultata naučnih istraživanja, u određenoj meri, razlikuju se od kriterijuma uz pomoć kojih se procenjuju rezultati rada konsultanata. Istraživači moraju biti sposobni da potvrde rezultate svojih kvantitativnih i kvalitativnih istraživanja i da kreiraju izveštaje koji čitaocima na lak i jednostavan način predočavaju rezultate istraživanja i koji su zasnovani na praćenju određenog načina razmišljanja kog se istraživač pridržavao i tokom sprovođenja istraživanja.

Smatra se da izbor metoda koje će biti korišćene, tokom sprovođenja istraživanja u oblasti menadžmenta, ima presudan značaj za kvalitet rezultata koji se dobijaju. Značajan problem pri svemu ovome ogleda se u tome da se izboru metodologije i načinu pisanja izveštaja, u većini slučajeva, pridaje manje pažnje prilikom procene kvaliteta istraživanja. U prvi plan se, s druge strane, stavljaju sposobnosti istraživača ili konsultanata da pruže preporuke koje je lako pretočiti u praksu, odnosno one koje iniciraju promene [4].

Spektar kriterijuma koje bi trebalo uzeti u obzir, prilikom procene kvaliteta sprovedenih kvalitativnih istraživanja, veoma je širok a među značajnijim kriterijumima se ističu pouzdanost, validnost, objektivnost i relevantnost. Pored izbora kriterijuma na osnovu kojih će biti procenjen kvalitet istraživanja, značajan problem predstavlja i dodeljivanje težinskih koeficijenata svakom od njih, koji predstavljaju sastavni deo svake procene. Sa protokom vremena istraživači i konsultanti često počinju da razvijaju sklonosti ka određenim metodološkim pristupima što se, u izvesnoj meri, može negativno ispoljiti na njihovu objektivnost kod donošenja ocena o kvalitetu istraživanja [7].

Istorija menadžmenta obiluje brojnim primerima metoda i tehnika koje su u određenim momentima bile veoma popularne i imale široku primenu. Tokom poslednjih nekoliko decenija mogli su se jasno identifikovati pravci u menadžmentu koji su isticali zahtev da jedino kvantitativna istraživanja zasnovana na statistici predstavljaju prave naučne pristupe. Mnogi naučnici su smatrali da operaciona istraživanja predstavljaju rešenje svih problema povezanih sa procesima odlučivanja, da metodi socijalne psihologije mogu rešiti sve probleme koji nastaju u odnosima zaposlenih, da će primena računara dovesti do automatizacije svih upravljačkih aktivnosti i sl.[3].

Svi navedeni metodi razmatraju različite aspekte i perspektive realnosti koje mogu biti od velikog značaja prilikom primene u određenim, konkretnim situacijama. Ovi aspekti i perspektive, ukoliko se primene na odgovarajući način, mogu dovesti do izuzetno vrednih opažanja i rezultata. Kombinacija istraživanja i menadžment-konsaltinga, koja uključuje uplitanje u procese odlučivanja, implementacije i promena, poznata je kao akciono istraživanje [7]. Ipak, veoma je teško definisati kriterijume za dobro istraživanje i dobar konsalting koji će obezbediti da se obe uloge obave na zadovoljavajući način i da dovedu do željenih rezultata.

6. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA KVALITATIVNIH ISTRAŽIVANJA U MENADŽMENTU

Primena kvalitativnih metoda u menadžmentu predstavlja veoma težak i zahtevan zadatak, pre svega zbog činjenice da se ona ne zasniva isključivo na analizi podataka, kao što je to slučaj kod većine kvantitativnih metoda [8]. Podaci koji bi mogli da pomognu prilikom kvalitativnih istraživanja su veoma retki i teško ih je pronaći. Nedovoljan nivo primene kvalitativnih metoda može se pripisati i pogrešnom verovanju da će se, ukoliko se obavi dovoljno istraživanja i prikupi dovoljna količina podataka, rizik i neizvesnost u potpunosti otkloniti. Rečju, doneće se potpuno racionalne odluke. Praksa u menadžmentu

međutim nebrojeno puta potvrđuje činjenicu da je skoro nemoguće obezbediti potpunu racionalnost u procesu donošenja odluka, bez obzira na uložene resurse u njihovu pripremu i analizu prikupljenih podataka.

Prilikom primene kvalitativnih metoda u svim segmentima menadžmenta značajan akcenat se stavlja na opisivanje načina prikupljanja podataka, pri čemu se njihovoj analizi i intepretaciji posvećuje mnogo manje pažnje [9]. Vidan je značaj načina prikupljanja podataka i izvora iz kojih oni potiču, ali je mnogo značajnije da oni budu interpretirani na odgovarajući način i da rezultati kvalitativnih istraživanja budu predloženi u jasnim i razumljivim izveštajima. Analiza i interpretacija rezultata kvalitativnih istraživanja daju smisao podacima koji su prikupljeni i korišćeni za analizu.

Pojam analiza je primarno povezan sa metodama i tehnikama istraživanja koje su eksplicitne i rigorozne, odnosno sa primenom kvantitativnih metoda istraživanja različitih fenomena menadžmenta. Interpretacija podataka, s druge strane, u mnogo većoj meri je povezana sa primenom kvalitativnih metoda istraživanja u menadžmentu.

Proces primene kvalitativnih istraživačkih metoda je manje eksplicitan, transparentan i hronološki nego što je slučaj kod kvantitativnih metoda, što u značajnoj meri otežava primenu rezultata dobijenih istraživanjem u drugim organizacijama.

Prilikom primene kvalitativnih istraživanja postoji veliki broj različitih strategija koje u značajnoj meri olakšavaju analizu i interpretaciju kvalitativnih podataka. Kao najznačajnije strategije koje olakšavaju analizu i interpretaciju rezultata kvalitativnih istraživanja ističu se: uzročnost i razumevanje, simultanost i generisanje podataka, poređenje, sažimanje podataka, tehnike koje se koriste, korišćenje računarskih softvera, intuitivnost i iskustvo, koncept "sve su podaci", sakrivena agenda, evaluacija izvora, puno izveštavanje i alternativne interpretacije [10].

Kvantitativni metodi se, po pravilu, koriste na dve promenljive ili manjem broju njih, pri čemu se definišu nezavisne i zavisne promenljive. Kvalitativne metode su primarno usmerene u pravcu razumevanja kompleksnih sistema i kreiranja nedvosmislenih uzročno-posledičnih veza između posmatranih promenljivih. One se zasnivaju na stavovima da određene fenomene ili aktivnosti nije moguće podeliti na jasno definisane celine od kojih su oni sastavljeni. Realnost predstavlja mnogo više od zbira pojedinačnih delova određenog sistema zato što na svaki sistem, u manjoj ili većoj meri, utiču i sinergijski efekti.

Kvalitativno istraživanje karakteriše simultano odvijanje prikupljanja podataka, analiza i interpretacija,

pri čemu se zaključci donose tokom samog sprovođenja istraživanja i na osnovu rezultata prethodnih istraživanja koji stoje na raspolaganju. Tokom prikupljanja podataka za kvalitativna istraživanja, bez obzira da li oni potiču iz primarnih ili sekundarnih izvora, istraživač mora da proveri njihovu pouzdanost, obavi izbor podataka i da ih prezentira u obliku koji je pogodan za dalju analizu, poput tekstualnih dokumenata, tabela ili grafikona [8].

Podaci kvalitativnih istraživanja često nastaju i u toku samog istraživanja; na primer, u interakciji sa sagovornikom tokom intervjua i sl. Ovo dovodi do toga da je istraživač, čak i u ranim fazama empirijskog istraživanja, uključen u analizu i interpretaciju podataka koji će biti izloženi u rezultatima istraživanja.

Poređenje predstavlja ključni element analize rezultata kvalitativnih istraživanja [10]. Podaci, prikupljeni tokom kvalitativnih istraživanja, upoređuju se sa drugim podacima koji predstavljaju deo teorijskih osnova istraživanja ili su rezultat prethodnih istraživanja. Kontinuirano poređenje predstavlja deo procesa dodeljivanja smisla podacima na osnovu kojih proističu obrasci (ponašanja ili delovanja) koji se potom pretvaraju u koncepte, kategorije i, eventualno, teorije – odnosno, odgovarajuće nivoe generalizacije istraživanog fenomena.

Pristup velikom broju podataka predstavlja pozitivan segment svakog kvalitativnog istraživanja, ali on može biti i izvor značajnih problema kada se dođe do faze njihove analize [10]. Upravo iz navedenog razloga se u velikom broju kvalitativnih istraživanja u menadžmentu ukazuje na potrebu smanjivanja količine podataka kako bi se njima moglo upravljati na jednostavniji i efikasniji način. Umesto smanjivanja količine podataka poželjno je da se koristi metod njihovog sažimanja, odnosno skupljanja podataka iz istih oblasti u manje grupe koje omogućavaju lakše upravljanje uz, istovremeno, zadržavanje kvaliteta podataka.

Veoma značajna karakteristika koju moraju posedovati rezultati kvalitativnih istraživanja ogleda se u njihovoj transparentnosti, odnosno mogućnosti da čitalac na lak i jednostavan način može da prati akcije i stavove istraživača. Ovaj zadatak, iako se na prvi pogled čini jednostavnim, veoma je složen za realizaciju jer verbalno iskazivanje misli često može dovesti do različitih interpretacija istih podataka. Za razliku od kvantitativnih istraživanja, čiji se rezultati najčešće prikazuju u obliku cifara i egzaktnih podataka, rezultati kvalitativnih istraživanja obično sadrže verbalne opise i upravo zbog toga su jasnoća i način njihovog predočavanja često od presudnog značaja za uspeh istraživanja.

Naučna literatura koja se bavi tematikom kvalitativnih istraživanja u menadžmentu, kao i analizom

podataka, sadrži veliki broj tehnika koje su namenjene lakšem prikazivanju rezultata istraživanja, poput matrica i grafova [11]. Poželjno je da se istraživači pre nego što otpočnu sa kreiranjem izveštaja o rezultatima svog kvalitativnog istraživanja upoznaju sa izveštajima o rezultatima sličnih istraživanja koji im stoje na raspolaganju.

Savremeni računarski sistemi raspolazu mogućnošću veoma jednostavnog, brzog i jeftinog memorisanja podataka, na način koji je veoma pogodan za njihovu interpretaciju [12]. Uz pomoć računarskih softvera moguće je definisati strukture podataka i njihove hijerarhijske odnose, mogu se obavljati različite vrste analiza i izvoditi zaključci.

Značajna prednost primene računarskog softvera prilikom sprovođenja kvalitativnih istraživanja u menadžmentu ogleda se i u mogućnosti dobijanja brzih odgovora i izveštaja na osnovu podataka koje su istraživači uneli u sistem, čime se u značajnoj meri smanjuje dužina trajanja istraživanja i povećava nivo produktivnosti rada istraživača.

Sve češći problem prilikom korišćenja računarskog softvera u oblasti kvalitativnih istraživanja predstavlja prevelik nivo oslanjanja istraživača na pomoć računara, tako da uvek treba imati na umu činjenicu da su računari tu da pomognu, a ne da preuzmu ulogu istraživača. Istraživači moraju da iznesu svoje analize i interpretacije rezultata do kojih su došli tokom kvalitativnih istraživanja, pri čemu se ovaj zaključak može primeniti i na kvantitativna istraživanja kod kojih je mnogo izraženije oslanjanje istraživača na pomoć računarskih softvera u interpretaciji rezultata.

Kvalitativna istraživanja u menadžmentu moraju biti zasnovana na intuiciji i iskustvu, pri čemu ona istovremeno moraju biti i sistematična i rigorozna. Rigorozne metode i tehnike kvalitativnih istraživanja u menadžmentu moraju biti kombinovane sa kvalitetima ljudskog uma poput intuicije, zdravog razuma, iskustava, donošenja procena, prećutnih znanja, mudrosti, empatije i etike. Veoma je mali broj kvalitativnih istraživanja u kojima istraživači ne pridodaju lične crte i stavove. Sve navedene faktore bi, otuda, trebalo uzeti u razmatranje, kao elemente istraživanja čije je prisustvo, u određenoj meri, čak i poželjno [2].

Kod kvalitativnih istraživanja istraživači predstavljaju najznačajniji instrument, pri čemu interpretacija prikupljenih podataka uvek zavisi i od njihove intuicije. Uprkos tome što se često smatra da intuicija istraživača ima negativan uticaj na kvalitet dobijenih rezultata, praksa pokazala da istraživači koji imaju dobru intuiciju (na brz način obrađuju i sintetizuju podatke i donose zaključke), ispoljavaju, po pravilu, pozitivan efekat na kvalitet rezultata dobijenih uz pomoć kvalitativnih istraživanja [11].

Metodologija interpretiranja u svom širem smislu primenjuje se na sve vrste podataka koji se koriste u kvalitativnim istraživanjima u menadžmentu. Ova metodologija je veoma korisna za pronalaženje značenja i smisla podataka koji su prikupljeni tokom kvalitativnih istraživanja. Metodologija interpretiranja se takođe bavi i aktivnostima koje su neophodne za pretvaranje prećutnih znanja istraživača u izveštaje, koja predstavljaju jednu od ključnih faza svih kvalitativnih istraživanja u menadžmentu i bez kojih nije moguće dobiti pouzdane rezultate istraživanja.

Između kvantitativnih i kvalitativnih metoda postoji i značajna razlika u akcentiranju različitih vrsta znanja. Kvantitativne metode istraživanja u menadžmentu se zasnivaju na primeni eksplicitnih znanja, projekata i egzaktnih pokazatelja rezultata, dok je kod kvalitativnih metoda težište više usmereno prema prećutnim znanjima. Najbolji rezultati istraživanja u oblasti menadžmenta dobijaju se, sasvim razumljivo, kombinovanim korišćenjem kvantitativnih i kvalitativnih metoda i tehnika. Ovim, tzv. hibridnim metodološkim pristupom obezbeđuje se najbolji ugao sagledavanja kompleksnih sistema koji često predstavljaju predmet istraživanja u menadžmentu.

Sve kvalitativne metode istraživanja koje se koriste u menadžmentu delimično se zasnivaju na pretpostavkama i ograničenjima koja predstavljaju posledice iskustava istraživača, odnosno njihove subjektivnosti koja im često smanjuje objektivnost u radu. Metodologija interpretiranja (tumačenja) uzima u obzir predubedenja sa kojima istraživači pristupaju svom poslu i njihove stavove koji u značajnoj meri mogu da utiču na rezultate kvalitativnih istraživanja u oblasti menadžmenta. Predubedenja predstavljaju rezultat svih onih znanja koje određena osoba ima o temi koja se proučava na početku istraživanja.

Istraživači koji se bave primenom kvalitativnih istraživanja u menadžmentu moraju da imaju veoma kritične stavove prema podacima koje koriste i njihovim izvorima, pri čemu, istovremeno, moraju imati i konstruktivan pristup. Novine, veliki broj izvora na Internetu, neformalna komunikacija i sl, predstavljaju često izvore nepouzdanih ili netačnih podataka zbog čega se oni moraju dodatno proveriti pre nego što se iskoriste za potrebe istraživanja. Praktična primena kvalitativnih istraživanja u menadžmentu ukazuje na zvanične statističke podatke kao još jedan izvor nepouzdanih ili netačnih podataka koji je mnogo opasniji od prethodnih zbog izvora iz kog potiče, odnosno zbog činjenice da se podacima koji su objavljeni u okvirima zvaničnih statistika najčešće veruje bez njihove dodatne provere. Statistički podaci često se kreiraju u cilju zadovoljavanja potreba političara na vlasti ili ostvarivanja nekih drugih ciljeva, pri čemu njihovi korisnici nisu upoznati sa činjenicom da oni ne

predstavljaju realno stanje u nekoj oblasti. U tom smislu, još jedan značajan izvor podataka (prilikom sprovođenja kvalitativnih istraživanja u menadžmentu) ne odlikuje visoka pozdanost – intervju. Reč je o razgovorima sa menadžerima kompanija, konsultantima ili političarima jer oni često u njima iznose informacije za koje smatraju da će im biti od koristi, a ne informacije koje su istinite. Godišnji izveštaji kompanija i izveštaji revizora takođe mogu predstavljati izvore neistinitih ili delimično istinitih informacija budući da u njima mogu biti namerno predočeni pogrešni podaci koji imaju za cilj da stvore nerealnu sliku o uspešnom poslovanju.

Ukoliko istraživači ne koriste zdrav razum i etiku prilikom procene istinitosti podataka koje koriste za svoja kvalitativna istraživanja, njihov trud može unapred dovesti do netačnih rezultata, čak pre nego što i otpočne realizacija samog istraživanja. Upravo iz ovog razloga je neophodno da početnu fazu svake primene kvalitativnih metoda istraživanja u menadžmentu predstavlja kontrola pouzdanosti podataka koji su prikupljeni iz eksternih izvora.

Nakon sprovedenog kvalitativnog istraživanja sva-ki od istraživača stiče nova znanja koja predstavljaju posledicu njihovog rada i koja postaju deo skupa predubeđenja prilikom realizacije sledećih istraživanja [12]. Objašnjenja rezultata istraživanja, u skladu sa teorijskim osnovama primene kvalitativnih metoda u menadžmentu, moraju da prikažu uzročno-posledične veze koje su iskazane na nedvosmislen način i uz pomoć cifara. Ipak, njihova praktična primena, s obzirom na to da menadžment sa sobom nosi i česte dvosmislenosti, dovodi do manje preciznih interpretacija.

Prilikom sastavljanja izveštaja o rezultatima istraživanja svi dobijeni podaci trebalo bi da se izlože na transparentan i sažet način, pri čemu ništa od podataka ne sme biti izostavljeno iz izveštaja [2]. Na ovaj način obezbeđuje se da izveštaji o kvalitativnim istraživanjima predstavljaju odraz realnih stanja koja su uz pomoć njih identifikovana. Ovi izveštaji moraju sadržati i konceptualizaciju i ne smeju biti previše opširni. Najzad, oni bi trebalo da sadrže stavove istraživača o temama koje su predstavljale predmet istraživanja.

Istraživači bi trebalo u cilju povećanja kredibiliteta svojih izveštaja da ponude i moguće alternativne interpretacije rezultata i da iznesu argumente koji idu u njihovu korist, kao i one koji su protiv njih. Budući da se primena kvalitativnih metoda u menadžmentu podrazumeva veoma kompleksan proces, nije moguće, u velikom broju slučajeva, napraviti jednostavne uzročno-posledične veze između dobro definisanih nezavisnih i zavisnih promenljivih, uz pomoć kojih je

moguće predočiti dobijene rezultate tokom istraživanja. U velikom broju kvalitativnih istraživanja u menadžmentu kao najprisutniji nivo naučnog doprinosa, sasvim razumljivo, pojavljuju se različite interpretacije izučavanog fenomena.

7. ZAKLJUČAK

Primena kvalitativnih metoda istraživanja predstavlja oblik naučnog rada u kome se naglasak stavlja na razumevanje događaja koji se odvija u okruženju, interpretaciju iskustava i davanje smisla svemu tome. Ove metode se bave subjektivnim stavom ljudskih delatnosti i zasnovane su na holističkim pogledima na događaje u okruženju. Metode i tehnike kvalitativnih istraživanja nude odgovarajuće instrumente i postupke za sprovođenje istraživanja u oblastima menadžmenta i poslovanja. Ipak, kvalitativne metode u menadžmentu se koriste u ograničenom stepenu, pri čemu se veliki broj naučnika, protiv njihove primene u ovoj oblasti, smatrajući ih za drugorazredne metode istraživačkog rada koji ne mogu da obezbede adekvatne rezultate.

Odgovarajuća upotreba različitih metoda istraživanja u oblasti menadžmenta omogućava bolje sagledavanje problema koji je predmet interesovanja istraživača i kvalitetniju interpretaciju dobijenih rezultata. Kvalitativni i kvantitativni metodi istraživanja u menadžmentu ne predstavljaju, po svojoj prirodi, antagonističke pristupe, tako da se oni mogu dopunjavati u velikom broju različitih segmenata. Jedna od najznačajnijih koristi koje se mogu ostvariti primenom kvalitativnih metoda u oblasti menadžmenta ogleda se u ukazivanju na brojna kvalitativna obeležja koja se ne mogu obuhvatiti kvantitativnim istraživanjima, a koja su neophodna za sticanje prave slike o ispitivanom fenomenu.

Sticanje sveobuhvatne slike o procesima i aktivnostima menadžmenta koji se odvijaju unutar organizacija nije moguće bez korišćenja odgovarajućih metoda uz pomoć kojih se odvija njihovo istraživanje. Uprkos činjenici da kvantitativne metode imaju dominantnu ulogu u istraživanjima u okviru menadžmenta one moraju biti praćene i primenom kvalitativnih metoda koje imaju za cilj da pruže objašnjenja određenih događaja i da omoguće davanje višestrukih tumačenja rezultata do kojih se došlo tokom realizacije istraživanja.

LITERATURA

- [1] Ang S. K. A qualitative study on the challenges of private banking in Asia, *Journal of Wealth Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 68-77, 2010.
- [2] Creswell J. W. *Research design: qualitative and quantitative approaches*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1994.

- [3] Denzin N. & Lincoln Y. S. *Handbook of qualitative research - 4th edition*, SAGE Publications, London, 2011.
- [4] Denzin N. & Lincoln Y. S. *Strategies of qualitative inquiry - 3rd edition* SAGE Publications, Thousand Oaks, 2008.
- [5] Jacob E. Clarifying quantitative research: A focus on traditions, *Educational Researcher*, Vol. 17, No. 1, pp. 16-24, 1988.
- [6] Miles M. & Huberman A.M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook - 2nd edition*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.
- [7] Kvale S. *InterViews: an introduction to qualitative research writing*, Sage Publication, Thousand Oaks, 1996.
- [8] Davenport T. H. & Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press., Cambridge, 2007.
- [9] Hoddinott P. & Pill R. A review of recently published qualitative research in general practice: more methodological questions than answers?. *Fam Pract*, Vol. 14, No. 1, pp. 313-319, 1997.
- [10] Strauss A. & Corbin J. *Basics of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 1991.
- [11] Yin R.K. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 1994.
- [12] Clandinin D. J. & Connelly F. M. *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

SUMMARY

APPLICATION OF QUALITATIVE METHODS IN MANAGEMENT

Qualitative methods have an increasing importance and are increasingly used as one of the tools used to manage all types of organizations. The application of these methods brings significant advantages in conducting research. This paper presents an overview of the application of qualitative methods in management and the importance of using a combination of quantitative and qualitative methods in the research.

Key words: *management, research, qualitative methods*