

ORGANIZACIJSKI RESURSI KAO TEMELJ KONKURENTSKE PREDNOSTI

IRMA DEDIĆ*, VELDIN OVČINA♦

ORGANIZATIONAL RESOURCES AS A BASIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE

***Abstract:** Today's modern world of business operates in an environment of high degree of uncertainty and inability to predict the future. The recent trends of globalization and strong external influences and pressures of an unstable environment equally affect all businesses. Faced with extremely tough competition in all areas of business, companies are forced to fully use all their resources and available resources. This work is presented in a way that allows to obtain answers to the question of what is competitive advantage, then the special attention paid to organizational resources and their role in building competitive advantage. Of all the goods that are available to companies, the most precious in the modern business world today is what's called intangible resources of the organization. Intangible resources of the business (corporate knowledge and IQ, ideas, innovation, customer and employee satisfaction, reputation, technological knowledge, information) can significantly contribute to business excellence and enables companies to respond to all requirements imposed by the modern business world.*

***Keywords:** organizational resources, tangible resources, intangible, human resources, competitive advantage*

***Sažetak:** Današnji savremeni svijet biznisa posluje u okruženju visokog stepena nesigurnosti i nemogućnosti predviđanja budućnosti. Recentni trendovi globalizacije i snažni vanjski utjecaji i pritisci nestabilne okoline jednako djeluju na sve poslovne subjekte. Suočene sa izrazito oštrom konkurencijom na svim područjima poslovanja, kompanije su prinuđene u cijelosti koristiti sva svoja dobra i raspoložive potencijale. Rad je koncipiran na način koji omogućuje*

* dipl. oec. Irma Dedić, asistent, Ekonomski fakultet (Univerzitet „Džemal Bijedić“), Mostar.

♦ Aziz, Š. „Top-menadžer, vizionar i strateg“, Tirada, Sarajevo, 2002. , str. 89.

dobijanje odgovora na pitanje šta je to konkurentska prednost, potom je posebna pažnja posvećena organizacijskim resursima i njihovoj ulozi u izgradnji konkurentske prednosti. Od svih dobara koja kompanijama stoje na raspolaganju, najdragocjenije u razvijenom poslovnom svijetu danas je ono što se naziva neopipljivim potencijalima organizacije. Neopipljivi resursi poslovanja (znanje i korporativni IQ, ideje, inovacije, zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, reputacija, tehnološka znanja, informacije) značajno doprinose izvrsnosti poslovanja i omogućavaju kompanijama da odgovore na sve zahtjeve koje pred njih postavlja moderni poslovni svijet.

Ključne riječi: *organizacijski resursi, opipljivi resursi, neopipljivi resursi, ljudski resursi, konkurentska prednost*

Uvod

Današnji savremeni svijet biznisa posluje u okruženju visokog stepena nesigurnosti i nemogućnosti predviđanja budućnosti. U uslovima dinamičnog i turbulentnog poslovnog okruženja te konkurencije s jedne strane i sve većih očekivanja i zahtjeva ulagača s druge strane, rastu potrebe za učinkovitijim upravljanjem.

Sve se više osjećaju trendovi globalizacije i snažni vanjski utjecaji i pritisci nestabilne okoline, koji jednako djeluju na sve poslovne subjekte. Suočene sa izrazito oštrom konkurencijom na svim područjima poslovanja, kompanije su prinuđene u cijelosti koristiti sva svoja dobra i raspoložive potencijale. Od svih dobara koja im stoje na raspolaganju, najdragocjenije u razvijenom poslovnom svijetu danas je ono što se naziva neopipljivim potencijalima organizacije. Neopipljivi resursi poslovanja (znanje i korporativni IQ, povezanost s okolinom, ideje, inovacije, zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, imidž) značajno doprinose izvrsnosti poslovanja i omogućavaju kompanijama da odgovore na sve zahtjeve koje pred njih postavlja moderni poslovni svijet.

Uzimajući u obzir da se radi o aktuelnoj i izuzetno obimnoj materiji, kao i činjenicu da postoji prostorna ograničenost rada, može se doći do zaključka da nije moguće detaljno obraditi datu temu, stoga ćemo nastojati da posebno apostrofiramo značaj neopipljivih resursa u izgradnji konkurentske prednosti organizacije.

Rad je koncipiran na način koji omogućuje dobijanje što konkretnijeg odgovora na pitanje šta je to ustvari konkurentska prednost, čija izgradnja i jeste neprikosnoveni cilj svake „samosvjesne“ kompanije, potom je posebna pažnja posvećena organizacijskim resursima i njihovoj ulozi u izgradnji konkurentske prednosti. U svrhu naprijed navedenog je, prije svega, izvršena identifikacija

sredstava neophodnih preduzeću za izgradnju konkurentske prednosti, potom je istaknuta distinkcija između opipljivih i neopipljivih resursa, pri čemu je posebno naglašen značaj posljednjih i date karakteristike nekih od njih. Konačno, posljednji dio rada posvećen je detaljnijem analiziranju jedinih trajnih resursa ostvarivanja i održavanja konkurentske prednosti u dinamičnim i nepredvidivim tržišnim uslovima – znanju i intelektualnom kapitalu, odnosno ljudskim resursima koji su jedini u stanju da budu kreativni i inovativni, da generiraju nove ideje i znanja, te da budu uzrokom postojanja kako onog nematerijalnog i neopipljivog, tako i onog materijalnog u kompaniji.

Na koncu ovoga rada, u formi zaključka, ukazano je na određene činjenice i rezultate do kojih se došlo tokom njegove izrade.

Organizacijski resursi i konkurentska prednost

Ostvariti ili održati prednost nad konkurentima predstavlja jedan od temeljnih ciljeva poslovanja. Konkurentska okruženja direktno djeluje na poslovni rezultat, mogućnosti razvoja, opstanak i rast kompanije. Ono uključuje stalno suočavanje kompanije sa situacijom na tržištu i sa izravnim prilikama ili opasnostima koje ono nosi. Izazovi iz okruženja za neke djelatnosti predstavljaju dobre prilike, za druge opasnosti, dok samo na rijetke kompanije uopće ne utječu.

Proces menadžmenta podrazumijeva angažman odgovarajućih resursa. Menadžerski tim na čelu sa organizacijskim top-menadžerom, polazeći od oblikovane vizije i misije, kroz menadžerske funkcije organiziranja i menadžmenta ljudskih resursa identificira sve potrebne resurse. U samom postupku organiziranja, organizacijski top-menadžment identificira potrebne materijalne i ljudske resurse, te vođen logikom izabranog bazičnog tipa organizacije gradi „unutar“ i „između“ angažiranih resursa odgovarajući „sistem međusobnih veza i odnosa“ kao „algoritam“ po kojem će se odvijati poslovni proces u okviru operativnog menadžmenta.

Logično je da resursi sami od sebe rijetko mogu biti izvor konkurentske prednosti, ali je neophodno sagledati kojim resursima organizacija raspolaže. Organizacijski resursi se za potrebe interne analize mogu razvrstati u sljedeće kategorije: 1) opipljivi (engl.tangible), (2) neopipljivi (engl.intangible), i (3) ljudski resursi.¹

Opipljivi resursi su sve vrste fizičkih (materijalnih) i finansijskih resursa kojima raspolaže organizacija. Neopipljivi resursi su nevidljivi resursi oličeni u formi reputacije, organizacijske kulture i tzv. tehnoloških resursa, s naznakom da je prisustvo datih resursa rezultanta djelovanja organizacijskih ljudskih resursa.

¹ Aziz, Š. ,“ Top-menadžer, vizionar i strateg“, Tirada, Sarajevo, 2002. , str. 89.

U kojoj mjeri neopipljivi resursi mogu da participiraju u ukupnoj vrijednosti imovine firme najbolje se vidi kroz sve izraženiju diskrepancu između tržišne vrijednosti organizacije i knjigovodstvene vrijednosti opipljivih resursa. U prilogu naprijed navedenom govori i primjer kompanije Coca-Cola, čija je ukupna tržišna vrijednost preko 12 puta veća od knjigovodstvene vrijednosti opipljivih resursa, što znači da su neopipljivi resursi u formi izgrađene tržišne marke, reputacije itd. daleko vrijedniji od samih opipljivih, materijalnih i finansijskih resursa.

Ljudski resursi su, za razliku od ljudi kao bića koja su opipljiva, isto tako neopipljivi i iskazuju se u formi vještina koje pojeduju zaposleni, odnosno angažirani ljudi unutar organizacijskog vrijednosnog lanca. U ekonomskoj terminologiji produktivna sposobnost angažiranih ljudi se naziva „ljudski kapital“ koji je u sve većoj mjeri istinski izvor organizacijskih konkurentskih prednosti. Iako se ljudski resursi u smislu zaposlenih i angažiranih ljudi mogu cijeliti kroz prizmu njihovih kvalifikacija, iskustva i starosti, njihova stvarna ocjena je vrlo kompleksna.

Budući da su ljudski resursi u sve većoj mjeri izvor konkurentске prednosti i jedina osnova za razvijanje neopipljivih resursa, organizacijski top-menadžment ljudskim resursima i razvijanju potencijala angažiranih ljudskih resursa posvećuje sve veću pažnju, tretirajući ljudske resurse kao najdragocjeniji organizacijski resurs.

U nastavku je dat tabelarni prikaz glavnih karakteristika i ključnih indikatora organizacijskih resursa.

Tabela 1: Klasifikacija i procjena organizacijskih resursa (i sposobnosti)

Resursi	Glavne karakteristike	Ključni indikatori
Finansijski resursi	Kapacitet pozajmljivanja i stvaranje unutarnjih fondova određuje njen kapacitet investiranja i njenu cikličnu elastičnost.	Odnos između duga i otplaćenog dijela. Odnos čiste gotovine sa kapitalnim troškovima. Procjena kredita.
Fizički resursi	Veličina, lokacija, tehnička profinjenost i fleksibilnost fabrike i opreme; lokacija i alternativna upotreba zemlje i zgrada; rezerve sirovih materijala ograničavaju skup materijala neke firme i određuju potencijalni trošak i prednost kvaliteta.	Vrijednost stalnih sredstava. Funkcionalnost stalnih sredstava. Alternativna upotreba stalnih sredstava.

Ljudski resursi	Obuka i vještine zaposlenih određuju sposobnost. Prilagođavanje zaposlenih određuje strategijsku fleksibilnost firme. Predaja i lojalnost zaposlenih određuju mogućnost firme da zadrži konkurentsku prednost.	Obrazovni, tehnički, profesionalna kvalifikacija zaposlenih. Razina plata u relativitetu sa industrijskim prosjekom.
Tehnološki resursi	Tehnološka zaliha uključujući prava na tehnologiju (patenti, autorska prava, poslovne tajne) i vještine u sprovedbi „know-how“. Izvori za inovaciju, istraživanje kapaciteta, tehnički i znanstveni zaposlenici.	Broj i značaj patenata. Prihod od licenci patenata. RandD osoblje u odnosu na broj zaposlenih.
Ugled	Ugled među kupcima kroz posjedovanje marke, uspostave odnosa sa kupcima, povezivanje proizvoda firme sa kvalitetom, pouzdanošću, itd. Ugled kompanije sa dobavljačima komponenti, financija, radnih službi i drugi ulazi.	Poznavanje marke. Povoljnost cijene u odnosu na takmičarske marke. Ciljne mjere uspjeha proizvoda. Nivo i konzistencija uspjeha kompanije.

Izvor: Top-menadžer, vizionar i strateg ; autor Aziz Š. , Tirada, Sarajevo, 2002., str. 90.

Neopipljivi resursi kao izvor konkurentske prednosti

Neopipljivi i nematerijalni resursi poslovanja postaju vrlo važni faktori poslovanja, u njih se ulaže više nego u opipljive resurse, a vrijednost neopipljivih resursa višestruko nadmašuje one opipljive.² Kompanije postaju znanjem intezivne, a znanje i intelektualni kapital postaju najvažnija i jedina trajna oružja konkurentske prednosti. Organizacije se prilagođavaju promjenama i postaju „fabrike“ znanja, njihovi zaposlenici znalci, a zadovoljstvo zaposlenika i kupaca osnovni cilj poslovanja. Uslijed dinamike tržišta i potrebe za stvaranjem novog

² S obzirom da današnje moderne kompanije prilikom izgradnje svojih konkurentske prednosti polaze od onih nematerijalnih i neopipljivih resursa kojima raspolažu, u nastavku rada je posebno apostrofirano upravo njihov značaj.

znanja, koncept lanca vrijednosti se mijenja: od lanca vrijednosti temeljenog na informacijama u lanac vrijednosti temeljen na znanju. Znanje, korporacijska inteligencija, reputacija odnosno ugled koji uživaju kod javnosti, omogućuju kompanijama stvaranje i dodavanje nove vrijednosti, povećanje produktivnosti i trajnu konkurentsku prednost. Stoga je potrebno razviti odgovarajuću metriku i numeriku koja će kvantificirati i procijeniti te vrlo vrijedne i neopipljive resurse poslovanja.

Znanje je složen resurs koji obuhvaća talent, umijeće, iskustvo, intuiciju, know-how, know-what i međuljudske, odnosno organizacijske odnose. Znanje i ostali neopipljivi resursi moraju imati specifičan tretman, ukoliko kompanija zaista želi biti drugačija i biti u mogućnosti odgovoriti sve većim zahtjevima koji se pred nju postavljaju.

Reputacija (ugled) kao temelj organizacijske prednosti

Dobra reputacija nije nešto što se može postići preko noći, ona je produkt serije akcija kroz neko vrijeme. Za izgradnju ugleda treba mnogo vremena, dok je za njegovo narušavanje dovoljan trenutak. Svaki negativan postupak može vratiti na početak. Činjenica da je za izgradnju reputacije neophodno raditi cijeli život, te da se ista može poništiti samo jednim nepažljivim korakom, implicira potrebu pažljivog izbora i implementacije svakog koraka i aktivnosti usmjerenih na izgradnju, održavanje i mjerenje svega onoga što jeste reputacija kompanije.

Već odavno je prihvaćeno da je ugled organizacije jedan od resursa koji joj olakšava ili otežava uspostavljanje odnosa s interesnim skupinama i rješavanje sporova u njezinu korist. Sve češće se kod procjene vrijednosti kompanije osim standardnih finansijskih pokazatelja u obzir uzima i vrijednost ugleda koji ta kompanija ima među ključnim interesnim skupinama koje okružuju tu organizaciju. U situaciji sve veće konkurencije, u uspjehu organizacija sve manju ulogu igraju standardni elementi tržišne utakmice (cijena, kvalitet, promocija), a sve veću "meke varijable" kao što su ugled, socijalna odgovornost i slično. Više nije dovoljno imati dobar proizvod, sve je važnije imati i identitet.³

Možda jedan od najjasnijih dokaza važnosti reputacije kao resursa jesu krize u kojima se organizacije nerijetko nalaze. Organizacije koje uživaju ugled među ključnim interesnim skupinama znatno lakše prolaze kroz krize jer imaju "kredit" kod javnosti, koja će zbog toga reagirati manje nepovoljno po organizaciju ili možda čak niti neće primijetiti neku grešku ili krizu. S druge strane, organizacije koje imaju negativnu reputaciju padaju u krize znatno češće i teže iz njih izlaze, jer interesne skupine nastalu krizu žele iskoristiti da ih dodatno oslabe ili da im se

³ www.privredni-vijesnik.hr, pristup 25.03.2012.

osvete. Stoga, sve ozbiljne organizacije brinu o svom ugledu među svim ključnim interesnim skupinama o kojima ovisi njihov opstanak i napredak: vlasnici, kupci/klijenti, dobavljači, distributeri, kreatori javnog mnijenja i donosioci odluka. U organizacijama koje prihvaćaju takvu filozofiju glavna funkcija PR-a postaje upravljanje ugledom firme.

Reputacija organizacije je rezultat niza pojedinačnih direktnih ili indirektnih iskustava koje članovi neke interesne skupine imaju s tom organizacijom, te je sama po sebi složen i višedimenzionalan fenomen. Ona je opći dojam o organizaciji koji se sastoji od niza pojedinačnih elemenata. Ako govorimo o kompaniji, obično se kao pojedinačni elementi navode: percepcija kvalitete proizvoda/usluga, percepcija rada menadžmenta, ocjena uspješnosti, odnos prema zaposlenicima, odnos prema kupcima/klijentima, odnos prema poslovnim partnerima, odnos prema prirodnoj i društvenoj okolini itd. Broj i vrsta pojedinačnih elemenata od kojih se ugled sastoji zavisi dijelom i o interesnim skupinama.

Različite interesne skupine imaju i različito razrađenu sliku o organizaciji. Neke imaju više informacija i iskustava pa je njihova percepcija organizacije jasnija i sadrži veći broj konkretnih elemenata, dok neke skupine imaju samo posredno iskustvo te stoga grubu sliku s manje detalja i elemenata. Upravljanje ugledom organizacije nužno zahtjeva dvosmjernan model odnosa s javnošću. Reputacijom je nemoguće upravljati, kao niti jednim drugim dijelom odnosa s javnošću, bez poznavanja početnog stanja što nužno zahtjeva otvaranje organizacije prema informacijama koje dolaze od interesnih skupina. Najprije je potrebno poznavati kakav je ugled organizacije da bi se uopće znalo čime se upravlja i šta treba raditi, a tek potom slijede konkretne aktivnosti prema interesnim skupinama. Jedini pouzdan način stjecanja slike o ugledu organizacije jest istraživanje stavova ciljnih interesnih skupina. Istraživanje reputacije je, stoga, nužan korak na početku svakog ozbiljnijeg razmišljanja o upravljanju ugledom organizacije. Na tom osnovu se određuju prioriteta kako u smislu javnosti prema kojoj treba djelovati tako i u smislu elemenata reputacije na koje treba djelovati. Nakon određivanja prioriteta i definiranja alata, te provođenja akcija, krug se ponovo zatvara istraživanjem, kako bi se evaluirali učinci te planirale daljnje aktivnosti. U razvijenim zemljama odavno su razrađeni modeli istraživanja reputacije. Uglavnom za istraživanje ugleda kompanije koriste se kvantitativna istraživanja na uzorcima članova svake pojedine interesne skupine. Ponekad se koriste i kvalitativne metode (polustrukturirani intervju) za manje interesne skupine kao što su novinari, lokalni ili državni dužnosnici i eksperti. Obično se istraživanjem obuhvaćaju sve relevantne interesne skupine, osim eventualno onih koje su toliko male da organizacija može sama lahko saznati njihove stavove (dioničari - ako ih je malo i ako su aktivno uključeni u vođenje tvrtke). Istraživanjem se nastoji, preko niza provjerenih pitanja, mjeriti opći stav interesnih skupina prema organizaciji.

Naime, pokušava se doznati kakav općenit odnos one imaju prema organizaciji. U ovom kontekstu naročito je važan benchmark jer nije moguće dobro ocijeniti ugled promatrane organizacije bez poređenja s drugim organizacijama. Obično se kao benchmark uzimaju direktni konkurenti, te još jedna ili dvije organizacije iz neke druge branše. Razlog poređenja s konkurentima nije potrebno objašnjavati, a poređenje s organizacijom iz druge branše služi da bi se provjerilo koliki utjecaj ima sama branša iz koje dolazi promatrana organizacija.

Važni i nevažni elementi u ocjenjivanju reputacije

Za operativno korištenje rezultata istraživanja nije dovoljno samo doznati opću razinu ugleda organizacije, nego je potrebno doznati i stanje po pojedinim elementima, te vidjeti koji elementi naročito utječu na formiranje opće reputacije. Ispitanici ocjenjuju organizaciju po spomenutim elementima ugleda: kvaliteta proizvoda/usluga, kvaliteta menadžmenta, uspješnost, odnos prema zaposlenicima, odnos prema kupcima/klijentima, odnos prema poslovnim partnerima, odnos prema prirodnoj i društvenoj okolini. Odgovarajućim multivarijantnim statističkim metodama izračunava se važnost svakog elementa te kao konačan rezultat istraživanja izlazi analiza jakih i slabih strana organizacije. Jake strane organizacije su oni elementi reputacije koji jako utječu na formiranje općenitog mišljenja o organizaciji, a na kojima je organizacija ocjenjena visokom ocjenom. Slabe strane organizacije su oni elementi koji su se pokazali relevantnim za ukupni utisak o organizaciji, a na kojima je organizacija ocjenjena niže od konkurencije. To su područja na kojima je potrebno hitno djelovati te koja su najprije predmet PR aktivnosti. Jednako tako saznajemo i koji su to elementi koji nemaju veliku važnost za ukupan ugled organizacije, te na koje nije potrebno trošiti velike resurse. Ako je istraživanje provedeno na svim interesnim skupinama moguće je analizirati razlike među skupinama u pogledu ocjene organizacije po pojedinim elementima te razlike u važnosti pojedinih elemenata za formiranje ukupnog utiska. Ovakvim istraživanjem se, dakle, stječe kompletna slika ugleda organizacije u poređenju s konkurentima, te se jasno izdvajaju područja koja je potrebno najprije unaprijediti. Stoga su ova istraživanja vrlo konkretan alat, bez kojeg nije moguće pravilno upravljati ugledom firme. Njihova dodatna prednost je i u tome što mogu koristiti za evaluaciju rada PR-a. Ako se istraživanje na istom uzorku s istom metodologijom ponovi nakon provođenja određenih PR aktivnosti može se jasno izmjeriti koliki su učinak te aktivnosti imale, što je nužno za ocjenu rada tima, ali i za planiranje daljnjih aktivnosti.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja jedan od onih mističnih menadžerskih pojmova, teško mjerljivih, ali vidljivih dolaskom u svaku organizaciju bez obzira na

veličinu.⁴ To su stavovi, vrijednosti, vjerovanja, norme, pisana i nepisana pravila, simboli i mitovi jedne organizacije. Bitna karakteristika organizacijske kulture je da se stvara dugo, te ostaje i nakon što njeni tvorci više nisu u organizacijama.

Ona je osnovni dio formalne i neformalne socijalizacije svakoga novog zaposlenika kojim se upućuju u pravila kao što su dress code, načini donošenja odluka i liderstva, ponašanja koja se tolerišu i ona koja su nepoželjna i slično.

Riječ je zapravo o stvaranju smisla i pripadnosti svakog pojedinca u firmi, kroz viziju, strategiju, jasne ciljeve organizacije i svakog zaposlenika. U svakome od nas postoji želja za pripadanjem, povezanošću i povjerenjem, na individualnoj i na organizacijskoj razini, stoga se organizacijska kultura često uspoređuje s kredibilitetom - teško ju je stvoriti, ali vrlo se lahko razara.

Organizacijska kultura približava i povezuje ljude te pomaže lakšem usaglašavanju ponašanja i poslovanja u radnim sredinama. Postojanje visoke organizacijske kulture je suptilno i sofisticirano stanje koje bez ikakve sumnje doprinosi rastu uspješnosti i djelotvornosti organizacije.

Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima uprava, odnosno vođstvo organizacije. Vođe moraju imati jaku volju, želju i sposobnosti utvrđivanja kulturnih temelja u organizaciji te operativno provesti potrebne akcije. Za izgradnju jake organizacijske kulture vođe moraju biti dosljedni i jasno ispoljavati i poštivati vrijednosti koje žele provesti.

Organizacijska kultura mora podržavati misiju i viziju firme, strateške ciljeve i potrebe organizacije. Jedino na taj način organizacijska kultura može doprinijeti učinkovitosti - što je opći cilj razvoja svake organizacije. U nastavku su date neke karakteristike dobre odnosno loše organizacijske kulture s ciljem apostrofiranja distinkcije ova dva tipa:

Ad 1. Dobra organizacijska kultura

- Lider je motivator i preduzetnik: jasni ciljevi (vizija, strategija, operativa), komuniciranje ciljeva zaposlenicima i stvaranje dubljeg smisla njihovog ostvarenja, otvorenost novim idejama i riziku uvođenja inovacija, motivacija, povjerenje i kredibilitet, politika otvorenih vrata
- Kultura zajedništva: njegovanje saradnje, povjerenja i sigurnosti, ali i motivacija individue u firmi. Stvaranje klime pripadnosti firmi kroz viziju i misiju koja se poklapa s višim vrijednostima zaposlenika

⁴ www.tportal.hr, pristup 25.03.2012.

- Kultura odgovornosti: njegovanje odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i zaposlenika, rješavanja problema umjesto traženja krivca, odgovornost ne samo prema dioničarima i investitorima nego i ostalim zainteresiranim stranama

Ad 2. Loša organizacijska kultura

- Arogantni lider: motivacija strahom i kaznama, kriterij napredovanja je lojalnost šefu, izvršavanje zadataka bez mnogo pogovora, čest mobing
- Darwinistička konkurencija: „ubij ili budi ubijen“, borba moći i politike, zabijanje noža u leđa, podmetanje klipova, nedovoljno povjerenja i saradnje, skrivanje informacija, klanovi koji ostvaruju svoje interese
- Premalo kontrole: odsutnost lidera ili liderski vakuum, lider je ili nesposoban ili preokupiran samim sobom ili je situacija izmakla kontroli pa se „brod pušta da potone“; svako radi šta hoće, borba za moć na vrhu, odluke se mijenjaju više puta u jednom danu
- Korumpiranost: „Bog je novac, a pohlepa je dobra“, kratkoročna orijentiranost samo na profit, do cilja na bilo koji način, poticanje neetičnosti na svim nivoima, kreativno računovodstvo
- Kruti tradicionalizam: „mi ovdje radimo jako dugo i to funkcioniра“, snažni otpor top menadžmenta svim promjenama i inovacijama

Novi pogledi na organizaciju (koncept učeće organizacije)

Moderna organizacija, da bi opstala, mora biti fleksibilnija i odgovornija. Mora osjećati promjene na osnovu nepotpunih podataka, te na taj način djelovati na smanjenje nesigurnosti, što stvara pokretljivost, odnosno omogućuje organizaciji da se nađe u pravo vrijeme na pravom mjestu. Organizacijska struktura, dakle, mora biti takva da omogućuje i potiče razvijanje svega onoga što modernoj organizaciji omogućuje ostvarivanje konkurentne prednosti. Iz tog razloga danas postoje različiti pristupi teoriji organizacije, a vodeći svjetski umovi na tom području daju sve od sebe kako bi razvili organizacijski model koji će poticati timski rad, inovativnost i stvaranje znanja te njihovo pretvaranje u strukturalni kapital, koji onda omogućuje dalje dijeljenje znanja, a to u modernim organizacijama dovodi do stvaranja takozvanog sinergijskog efekta – čak do nivoa da je moguće govoriti o tome kako je $1 + 1 = 11$.

U moderno strukturiranim organizacijama sve češća je pojava takozvanih „*kafića znanja*“. Pod ovim pojmom podrazumjevamo određene prostore unutar samih organizacija u kojima se okupljaju zaposleni i u opuštenoj atmosferi, kroz dijalog i neformalne rasprave, dolaze do novih ideja i novih znanja. Takva atmosfera stvara opuštenu klimu i unosi životnost i živost u međudnose zaposlenih te potiče inovativnost. Upravo iz tog razloga sve više pažnje ide upravo u smjeru kreiranja takvih radnih prostora. Od organizacije u čijim se kancelarijama nalazilo samo ono nužno za obavljanje određenog posla, u modernoj organizaciji naglasak je na uređenju radnog prostora koji potiče kreativnost.

Organizacijske strukture moraju biti takve da potiču inovaciju, što znači da moraju omogućiti razvijanje sljedećih osobina:

1. *hrabrost;*
2. *strast;*
3. *svježina i*
4. *akcija.*

Organizacije koje karakterizira fleksibilnost, inovacija, prilagodljivost i prihvatljivost Dee Hock naziva *chaord organization*⁵ (kared organizacije). Formalna struktura može ugušiti kreativnost, ali njenim izostankom postoji velika mogućnost da će se ideje “izgubiti”. To znači da je potrebno pronaći idealan spoj strukture i kreativnosti, što Dee Hock naziva *chaord*. Ukoliko se insistira na praksama, tada organizaciji nedostaje infrastruktura, a ukoliko se ide previše prema procesima tada se guši kreativnost.

Sve navedeno implicira potrebu definiranja organizacije koja uči (učeca organizacija), za koju možemo reći da je to ona organizacija koja je sposobna kreirati znanje kroz sistemsko učenje od drugih i sagledavanje nepoznatih promjena koje se neprestano dešavaju u njoj i njenoj okolini. Takva organizacija stječe iskustvo za buduće odluke i upravljanje, tako da se njezine performanse postepeno poboljšavaju.

Peter M. Senge definira učeca organizacije kao “organizacije gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno”.⁶ U učecim organizacijama naglašeno

⁵ Dee Hock osmislio je sistem elektroničkih transakcija vrijednosti i osnivač je VISA-e. Izmislilo je riječ *chaord* spajanjem prvih slova riječi *CHAos* (HAos) + *ORDer* (RED). Ovim terminom Hock opisuje one sisteme unutar organizacije kod kojih su primjetne i karakteristika haosa i karakteristike reda, ali kod kojih niti jedna od tih karakteristika nije dominantna.

⁶ Senge, P. „Peta disciplina-Principi i praksa učeca organizacije“, 2001., str. 149.

je ulaganje u lični razvoj. Nakon formalnog obrazovanja slijedi, po mišljenju mnogih još važnije, neformalno – cjeloživotno učenje (*live long learning*).

Uz lični razvoj, za učeće organizacije karakteristično je i to da su ljudi čvrsto povezani snažnom zajedničkom vizijom koja je nužno izgrađena na ličnim vizijama svih zaposlenih. Dijeljenjem zajedničke vizije unutar organizacije stvara se zajedništvo, postiže se identitet. Takva vizija daje cilj i energiju za stvaralačko učenje – povećanje sposobnosti kreativnog stvaranja.

Sistemske razmišljanje na kojem se bazira učeća organizacija ističe da moramo osvjestiti lične mentalne modele i shvatiti njihovu manjkavost te ih prestano preispitivati, nadopunjavati, mijenjati ili ih jednostavno odbacivati i zamjenjivati novima jer nove probleme i novonastale situacije je mnogo teže, često i nemoguće rješavati načinom razmišljanja koji je te probleme generirao. Drugim riječima, u današnjem okruženju u kojem je izvjesna jedino neizvjesnost i koje karakterizira neprestana potreba za promjenom, generiranje i njegovanje novih modela mišljenja je od izuzetnog značaja, jer omogućuje brzu reakciju i jednostavnije snalaženje u novim situacijama, a ujedno inicira i potiče učenje i stvaranje novih znanja.

Uspjeh učeće organizacije ovisi o sposobnosti rada u timu, odnosno o timskom učenju. Kada se govori o organizaciji koja uči tada se misli na cijelu organizaciju. Nekada je bilo dovoljno da uči samo jedan čovjek u organizaciji, odnosno da uči za organizaciju, zatim se to proširilo na menadžment, a u budućnosti će se isticati jedino organizacije koje shvate važnost i vrijednost učenja svih ljudi u organizaciji, na svim njezinim nivoima.

Često ograničenje nastanka i razvoja učeće organizacije je nesistemske način razmišljanja menadžmenta. Nedostatak sistemskog pristupa često dovodi do situacije koja se može usporediti sa anegdotom kada tri slijepca upoznaju slona. U toj anegdoti jedan je slijepac napipao uho, jedan surlu, a jedan nogu. Nikako se nisu mogli dogovoriti koji je u opisu najtačniji, jer opisi su se sasvim razlikovali. Slična je situacija moguća i unutar organizacije. Često ne postoji dovoljno kvalitetna veza između pojedinih poslovnih sektora. Tada je dijeljenje informacije i rješavanje problema slično kao što to rade opisani slijepci u anegdoti, možemo reći da se radi o „organizacijskom sljepilu“.

Informacija i IT kao temelj konkurentske prednosti

U današnje informacijsko doba nije dovoljno da se menadžment organizacije usredotoči samo na finansijske pokazatelje i materijalnu stranu poslovanja već da povedu računa i o nematerijalnim resursima (znanje i vještine zaposlenika,

motivacija, kreativnost i inovacije, odnosi sa kupcima/korisnicima, *te posebno informacije i upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije, baza podataka i sl.*) jer se pokazalo da su upravo nematerijalni resursi ti koji će omogućiti organizaciji da bude uspješna.⁷

Informacija kao izvor konkurentske prednosti

„Informacija o novcu mnogo je važnija nego sam novac“, još je 70-tih godina prošlog stoljeća primijetio Walter Wriston, čelni čovjek Citicorpa. Njegova vizija i intuicija bili su dobar uvod u ono što se kasnije stvarno i dogodilo - informacijsku revoluciju. Iako informacija nije u „opipljivom obliku“, ona primaocu donosi novost, novu vrijednost koju on može materijalizirati.

Informacija nije stvar, materija ili energija. Ona je neopipljiva, ne može se potrošiti, ne može se smanjiti, može samo zastarjeti i izgubiti na svojoj vrijednosti. Informacija potiče komunikaciju i može se višekratno koristiti od raznih korisnika, što ne možemo reći za novac.

Današnje poslovno okruženje brzo se mijenja, ekonomija poprima sasvim nove dimenzije i obrise, a jedino što je konstantno i stalno je upotreba resursa u poslovanju. Blagovremena i tačna informacija i znanje koje nastaje na temelju takvih informacija danas kompanijama predstavljaju osnovni resurs poslovanja. Naime, informacije o prošlogodišnjem poslovanju mogu poslužiti za dobru analizu, dok su nove i svježije informacije bitne za donošenje budućih poslovnih odluka.

U poslovnom upravljanju neupitna je potreba za stalnim dotokom informacija. Same informacije možemo razlikovati s obzirom na njihov utjecaj na poslovanje i odlučivanje. Menadžeri na svim nivoima odlučuju na osnovu raspoloživih informacija, pri čemu je vrlo važno procijeniti koja je informacija prava. I najiskusnijim menadžerima nije jednostavno procijeniti koji su im podaci potrebni za rješavanje određenog problema. Menadžerima na najnižem nivou odlučivanja potrebna je veća količina informacija, dok menadžeri na najvišoj razini traže znatno manji broj sintetiziranih informacija. Njihov je kvalitativni raspon od informacija o dnevnim aktivnostima koje se odnose na operativno odlučivanje, do vrijednih informacija koje mogu biti temelj strategije firme.

Kompanije danas koriste informacije o potražnji, potrebama i željama kupaca u strateške svrhe, a nove tehnologije i moderni pristup poslovanju omogućuju im razvoj potpuno novih proizvoda koji nameću standarde u djelatnosti i omogućuju

⁷ Davis , S. , Meyer , C.: “The Speed of Change in the Connected Economy”, Ernst and Young Center for Business Inovatio , Perseus Book , 1998 , str. 176.

prednost nad konkurentima. Kompanijama su naročito važne informacije koje mogu dobiti od samih kupaca.

U srcu informacijskog okruženja i informacijske revolucije sama je informacija. Suština informacijske revolucije i informacijskog doba je informacija i njena vrijednost u poslovanju i odlučivanju, dok je tehnologija samo neizbježno sredstvo.

Tehnološka znanja kao izvor konkurentske prednosti

Informacijska tehnologija se danas javlja kao predvodnik novog poslovnog pristupa i kao pokretač modernih organizacija.⁸ Iako informacijske tehnologije danas predstavljaju strateški resurs kojim kompanije mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, ipak se one dominantno koriste u razmjerno uskom, operativnom, odnosno tehničkom smislu. Evidentan je jaz između perspektiva i mogućnosti informacijske tehnologije i njene stvarne primjene u poslovanju.

Utjecaj informacijske tehnologije na konkurentsku prednost moguće je sažeto prikazati pomoću sljedećih hipoteza:

1. Razvoj i konkurentsko pozicioniranje kompanija se ne smije prepustiti stihiji, već je potrebno osmisliti i provoditi primjerenu strategiju poslovanja koja će biti temeljna pretpostavka njenog razvoja i opstanka.
2. Informacijska tehnologija postaje temeljna infrastruktura i strateški resurs modernih kompanija i, kao takva, zahtijeva primjeren tretman i ulogu u poslovnoj strategiji.
3. Tradicionalne metode razvoja poslovne strategije nisu prepoznale velike prednosti informacijske tehnologije. Tehnologija se uglavnom smatrala troškom, odnosno troškovnim centrom, a nije se uočavala mogućnost stvaranja odnosno dodavanja vrijednosti. Porast ulaganja u informacijsku tehnologiju i sve veći utjecaj na cjelokupnu organizaciju donosi i brojne probleme. To su prije svega nedostatak stručnih ljudi (naročito 'hibridnih' menadžera), otpori promjenama, nerazumijevanje i izostanak podrške od strane najvišeg nivoa menadžmenta i sigurnosni problemi.

⁸ IT je ključan pojam svakom menadžeru, jer je dio svakog njegovog posla. Informatičari znaju upravljati IT-om, ali nemaju znanja o poslovnom upravljanju, generalni i viši menadžeri obrnuto. Stoga, strateški uticaj IT-a nameće potrebu da na višim i naročito najvišim nivoima menadžmenta kompanija mora imati ljude čije znanje i iskustvo ujedinjuju ova dva područja poslovanja – „hibridne menadžere“.

4. Pri osmišljavanju i provođenju strategije poslovanja nužno je postići sinergiju ciljeva poslovanja i ciljeva informacijske tehnologije.
5. Informacijska tehnologija značajno utječe na strategije ostvarivanja konkurentske prednosti, omogućuje kompanijama dodavanje nove vrijednosti, mijenja strukturu djelatnosti, pokreće nove procese i proizvode i postavlja nove standarde konkurenciji, čime postaje pokretač modernog menadžmenta.
6. Informacijska tehnologija je nužna infrastruktura inteorganizacijske saradnje, što dovodi do stvaranja lanaca vrijednosti u kojem organizacije nastoje postići sinergiju ciljeva i poslovati u zajedničkom interesu.
7. Informacijska tehnologija podržava proces odlučivanja na svim organizacijskim nivoima, omogućuje informiranije odlučivanje, pohranjivanje, stvaranje i dijeljenje korporacijskog znanja što značajno utječe na konkurentsku poziciju i produktivnost poslovanja.
8. Informacijska tehnologija je temelj korporacijskog znanja i inteligencije, jedinog trajnog resursa konkurentske prednosti

Ljudski potencijali – čovjek ključ ostvarenja konkurentske prednosti

Upravljanje ljudskim potencijalima ključno je područje za stvaranje dugoročne konkurentske prednosti. Naime, sposobnost preduzeća da odgovori na šokove i izazove vanjske okoline i konkurentske uslove na tržištu rezultat je posjedovanja dovoljnog broja ljudi s odgovarajućim talentima, vještinama i motivacijom.

Kao strateški partner vođstvu kompanije, ljudski potencijali igraju značajnu ulogu u koncepciji i primjeni, te razvoju poslovnih ciljeva zaposlenika koje utječu na finansijske rezultate i sveukupni ugled i efikasnost organizacije. Koncepcija i politika ljudskih potencijala čine firmu prepoznatljivom među konkurencijom.

Čovjek kao ključ poslovnog uspjeha u razdoblju ekonomije znanja i menadžmenta znanja temelj je moderne, učeće organizacije. Definicija ljudskih potencijala bila bi: "Ljudski potencijali su motivacija, ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna psihička i intelektualna energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Menadžment ljudskih potencijala, pak, čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihove motivacije, znanja, vještina, interesa i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih

te strategijskih ciljeva organizacije.”⁹ Iz navedene definicije moguće je izdvojiti intelektualni kapital, znanje, te kreativnost i inovativnost kao fundamentalna obilježja ljudskih potencijala u funkciji ostvarenja konkurentne prednosti u odnosu na rivale.

Intelektualni kapital

Intelektualni kapital možemo predstaviti kao korporativnu inteligenciju, njen IQ. Intelektualni kapital se odnosi na ukupnu intelektualnu imovinu i intelektualni potencijal kompanije što je širi pojam nego znanje.¹⁰ Upravljanje intelektualnim kapitalom je pojam koji obuhvaća proces stvaranja znanja i vrijednosti unutar kompanije, ali i proces pribavljanja znanja izvan okvira organizacije. On pripada domenu strategije kompanije, a njegova je bitna karakteristika da ga je moguće transferirati i dijeliti. Znanje i intelektualni kapital predstavljaju jedine trajne resurse očuvanja konkurentne prednosti u novoj ekonomiji, no strateška orijentacija i rastuća globalizacija poslovanja sve više izdvajaju intelektualni kapital kao uzrok konkurentskog razdvajanja organizacija. Intelektualni kapital se sastoji od ljudskog kapitala, strukturalnog kapitala i potrošačkog kapitala.

Ljudski kapital je pokretač intelektualnog kapitala. On je temelj kreativnosti, inovacije i predstavlja sinergiju inovativnog potencijala ljudi, njihove povezanosti s kupcima ili stručnjacima i njihovog iskustvenog znanja. Organizacija koja nema potencijal generiranja ideja ne može preživjeti u postmodernom poslovanju. Kod znanjem intezivnih organizacija to je fundament vrijednosti kompanije.

Strukturalni kapital predstavlja sposobnost kompanije da koristi ljudski inovativni i intelektualni potencijal. On se najčešće operacionalizira kroz vještine i iskustvo organizacije koji se ugrađuju u procese, politike i sisteme. Preduzetnički duh i fleksibilnost su organizacijski pristupi koje zahtijeva nova ekonomija.

Potrošački kapital je usmjeren sinergiji djelovanja ljudskih i strukturalnih kapitala organizacija unutar dinamičnih ili virtuelnih lanaca vrijednosti.

Znanje zaposlenika

Znanje se sastoji od intuicije, skupa ideja, iskustava, vještina i učenja i ima potencijal stvaranja nove vrijednosti. Jedan od prvih autora koji se bavio pitanjima kreiranja i korištenja znanja je Michael Polany koji znanje dijeli na eksplicitno (engl. explicit knowledge) i tiho ili iskustveno znanje (engl. tacit knowldege).

⁹ Bahtijarević – Šiber, F. “Menadžment ljudskih potencijala”, Golden marketing Zagreb, 1999., str. 5.

¹⁰ Stewart, T., “Your company’s most valuable asset : Intellectual capital“, 1994., str. 21.

“Eksplicitno znanje formalno je i sistematično, lako razumljivo i djeljivo u specifikaciji proizvoda, naučnim formulama ili kompjuterskim programima (Ikujiro Nonaka). Radi se o artikuliranom znanju - riječi koje izgovaramo, knjige koje čitamo, izvješća koja pišemo, podaci koje uspoređujemo (Hubert Saint-Onge).”¹¹ Eksplicitno znanje može se jednostavno “dohvatiti” procesom obrazovanja, upotrebljavati i preuzeti, te ugraditi u proizvode u oblicima kao što su tehničke specifikacije, nacrti ili standardizirani dizajn.

“Implicitno znanje je visoko personalizirano, nije formalizirano. Teško se komunicira. sadrži spoznaje, znanja, mentalne modele, uvjerenja i perspektive. (Ikujiro Nonaka)”¹² Ono je personalizirano i do njega nije lahko doći pa često ostaje neotkriveno i neiskorišteno. Ovaj oblik znanja bogatiji je od općeg, eksplicitnog tipa, međutim, ono nema vrijednost ako nije upotrijebljeno. Posmatrano iz perspektive kompanije, iskustveno znanje svih njezinih zaposlenika nije jednostavno prikupiti, dijeliti i upotrebljavati. Međutim, ta vrsta znanja ima veliku vrijednost ako se upotrijebi i ono u pravilu donosi novu vrijednost kompaniji i predstavlja značajan element konkurentske prednosti.

Znanje i ostali neopipljivi resursi moraju imati specifičan tretman. Menadžeri su danas sve više svjesni da konkurentska prednost njihove kompanije prije svega ovisi o tome šta ona zna, kako upotrebljava to što zna i kako brzo može naučiti nešto novo. Procjenjuje se da se između 50 i 95% znanja (eksplicitnog i iskustvenog znanja) prenese usmenom komunikacijom. Iskustveno se znanje još uvijek najčešće prenosi i dijeli neposrednom, “face-to-face” komunikacijom. Očigledno je da se veliki dio znanja izgubi, odnosno nije koristan za čitavu organizaciju, a to je gubitak koji moderne kompanije ne mogu podnijeti (tiho ili skriveno znanje). Procjenjuje se da kompanije upotrebljavaju samo 20% svog organizacijskog znanja. One moraju znati kako pronaći to znanje koje posjeduju, te kako ga pretvoriti u intelektualni kapital. Sistemsko prikupljanje i upotreba znanja može se postići jedino stvaranjem odgovarajućeg okruženja koje će poticati dijeljenje i transfer znanja. Okruženje će motivirati ljude na dijeljenje znanja, a različiti alati i mediji trebaju omogućiti njegovu pohranu i dostupnost. Kompanijama je najvažnije postići sinergiju mogućnosti IT-a i kreativnih i inovativnih sposobnosti njegova osoblja, ali i svih zaposlenika koji rade u organizacijama.

Upravljanje znanjem (knowledge management)

Danas u savremenom poslovnom svijetu postoji razvijena svijest da je ukupno znanje u organizaciji puno veće od onog koje se koristi u procesima organizacije. Ono po čemu se jedna organizacija razlikuje od druge i što je čini uspješnom, može

¹¹ www.km-review.com, pristup 25.03.2012.

¹² www.km-review.com, pristup 25.03.2012

se povezati s iskustvenim znanjem koje posjeduje dotična organizacija. Problem se javlja iz razloga što je iskustveno znanje po svojoj definiciji kontinuirano promjenljivo, mijenja se, raste s usvojenim novim vještinama i novim iskustvom vlasnika i teško ga je “uhvatiti” i bilježiti. Upravo sposobnost organizacije da širi nivo iskustvenog znanja i dijeli to znanje među svojim zaposlenicima smatra se osnovnim zadatkom funkcije upravljanja znanjem. Nosioci znanja čine osnovu izgradnje sistema za upravljanje znanjem.

Upravljanje znanjem (u smislu poslovnog upravljanja) definira se kao “proces koji se odnosi na identificiranje – utvrđivanje znanja, organiziranje, pohranjivanje i distribuciju znanja i iskustva individualnih grupa unutar organizacije.”¹³ Cilj upravljanja znanjem je korištenje znanja kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja organizacije. Upravljanje znanjem predstavlja kontinuiranu inovaciju i neprestano usavršavanje, odnosno modifikaciju postojećeg znanja organizacije, a sadrži nekoliko faza sastavljenih od elemenata koji su u slijednom odnosu. To su:

1. pribavljanje i/ili kreiranje znanja,
2. skladištenje znanja,
3. distribuciju znanja i
4. primjena znanja.

Organizacije kod kojih je prikazani proces kontinuiran i cikličan nazivamo učećim organizacijama (learning organization).

Kreativnost zaposlenika

Kreativnost se u području preduzetništva najčešće veže uz inovativnost, međutim, inovativnost je “vrhnje” kreativnosti i ona je uglavnom funkcionalna. Kreativnost obuhvaća sposobnost stvaranja, ali je ona i više od toga. Ona znači i modifikaciju, odnosno varijaciju i kombinaciju onoga što se već zna, ali što niko nije uspio povezati na takav način. Prepoznati i iskoristiti kreativnost važno je za poznavanje vlastite vrijednosti (samoreferentnost) i upravljanje ličnim životom, kao i za upravljanje drugim ljudima i organizacijama.

Izuzetno rano je čovjek spoznao vrijednosti materijalnih resursa (zemlja, mašine, energenti itd.), te u skladu s tim razvio mehanizme iskorištavanja i upravljanja upravo tim resursima. Zanemaren je ostao onaj najvrijedniji, nevidljivi resurs – kreativnost. Kreativnost, odnosno njezina realizacija putem inovacije omogućuje stvaranje dodane vrijednosti i produktivnije korištenje tradicionalnih resursa i borbe s oskudnošću.¹⁴ Možemo izdvojiti tri kritična faktora kreativnog ponašanja:

1. gledati;

¹³ www.netlingo.com, pristup 20.02.2012.

¹⁴ Oskudnost u tom smislu znači borba sa nedovoljnom razinom intelektualne spoznaje.

2. razmišljati;
3. činiti.

Kreativnost je plod intelektualnog rada koji stvara napetost – čežnju da se plod kreativnog rada materijalizira. Kako bismo inicirali nastanak i razvoj kreativnosti trebamo:

1. identificirati kreativnost kao cilj;
2. u sklopu obrazovanja i samoobrazovanja koristiti raspoložive tehnike koje potiču kreativno razmišljanje (mind mapping, brainstorming, scamper i sl.);
3. organizirati vrijeme i prostor za kreativno razmišljanje;
4. stvoriti stimulirajuću okolinu za kreativno ponašanje.

Čovjek je naučen razmišljati analitički. Ta sposobnost se uči i vrednuje u školi i ona je svakako važna, kako za uspjeh pojedinca tako i za uspjeh organizacije, ali insistiranjem i naglaskom na korištenju analitičkog načina razmišljanja često se zanemaruje razvoj kreativnosti, a ona je ključna u procesu stvaranja inovacije koji omogućuje rast i razvoj organizacije kao i njenu sposobnost izgradnje konkurentne pozicije.

Inovativnost zaposlenika

Intuitivni, inovativni potencijal i potencijal generiranja ideja predstavljaju vrlo važne korporativne resurse koji omogućuju izdvajanje u odnosu na konkurenciju. Novi proizvodi ne moraju uvijek slijediti unaprijed definirane i propisane standarde i norme. Njihova inovativnost, korisnost i upotrebljivost ruše rigidan pristup, dovode do poboljšanja i postavljaju potpuno nova mjerila i standarde. Inovacije i izumi vrlo često nailaze na nerazumijevanje i podsmijeh. Zanimljiva je priča o izumu fotokopir aparata. Još krajem 30-ih godina prošlog stoljeća izumljen je postupak kserografije na kojem se temelji fotokopiranje. Inovator, Chester Carlson je vjerovao u uspjeh svog izuma, stoga je potražio investitore za pokretanje posla. Brojne kompanije (IBM, Kodak, General Electric i druge) su ga odbile procjenjujući da navedeni uređaj nema upotrebljivu vrijednost za tadašnje prilike, odnosno smatrali su inovaciju besmislenom. Konačno je pronađen poduzetnik spreman na rizik i osnovana je kompanija Xerox. Vrlo brzo se ispostavilo da je fotokopirni uređaj, kao inovativni proizvod, postavio nove standarde, sam sebi pronašao tržište i postao nezaobilazan dio poslovanja. Carlson je postao milioner, a Xerox je bio dugogodišnji tržišni lider.

Inovativnost i kreativnost kao dio strategije poslovanja, zahtijevaju brojne organizacijske promjene i prilagođavanja, moderan i fleksibilan pristup i znanje upravljanja inovativnim potencijalom kompanije.

ZAKLJUČAK

Nova ekonomija donosi mnoge promjene u odnosu na tradicionalnu. Samim time, da bi uspješno poslovale u takvim novonastalim uslovima, organizacije moraju provesti određene modifikacije i modernizirati poslovanje kako bi punim potencijalima koristile novonastale prilike te istovremeno bile u stanju nositi se sa novim prijetnjama. To znači razviti napredne faktorske uslove koji su zasnovani na *znanju*, odgovarajućoj *organizacijakoj strukturi*, visokoj *tehnologiji* te *inovacijama*. Ključ konkurentske prednosti u ekonomiji znanja postaje ono nevidljivo, neopipljivo, a to je znanje utkano u svaku aktivnost firme.

Napuštamo svijet u kojem su jedini resursi poslovanja bili fizički i opipljivi, a promjene relativno predvidljive i rijetke. Globalne ekonomske promjene, upotreba novih tehnologija i globalna tržišna dinamika ukidaju rijetke preostale konkurentske oaze. Poslovni procesi se mijenjaju i prilagođavaju tržišnim prilikama, poslovanje se globalizira i ubrzava, konkurencija postaje intenzivnija, a glavni resursi novog ekonomskog svijeta postaju informacija, znanje i intelektualni kapital kompanije. Neopipljivi resursi (znanje i korporativni IQ, povezanost s okolinom, ideje, inovacije, zadovoljstvo kupaca i zaposlenika, imidž) značajno doprinose izvrsnosti poslovanja i višestruko premašuju fizičku vrijednost organizacija.

Zahtjevi koji se postavljaju pred savremenu (modernu) poslovnu organizaciju nisu mali, a njihovo ostvarenje zahtjeva ulaganje u stvaranje i širenje znanja, neprestano razvijanje novih pristupa i metoda upravljanja ljudskim potencijalima, poznavanje i primjenu najnovijih i najnaprednijih informacijsko-komunikacijskih tehnologija te korištenje inovativnih i kreativnih kapaciteta koji su skriveni u ljudskom društvu jer upravo oni su od izuzetnog značaja za kreiranje novog ili rekreiranje starog znanja putem prikupljanja, obrade i pohranjivanja informacija. U radu je ukazano i na osnovne karakteristike učeće organizacije i na važnost ljudskog kapitala za njezin razvoj. U zaposlenicima je potencijal kojega sami nismo svjesni, jer nismo svjesni niti svojih vlastitih potencijala. Uspjeh danas ne zavisi toliko o količini ili pristupačnosti materijalnih resursa koliko o načinu njihovog iskorištenja, koji proizlazi iz ljudske kreativnosti. Ljudski potencijali su osnova na kojoj se gradi strategija firme a svi resursi (mašine, sirovine i kapital) i ciljevi (produktivnost i zadovoljstvo potrošača) dolaze od ljudi i na osnovu njihovog djelovanja.

Da bi bila konkurentna i sposobna nositi se s neprestanim promjenama te udovoljavati zahtjevima kupaca, firma mora svoju strategiju i svoje postojanje temeljiti na znanju, odnosno na neprestanom učenju. To jednostavno znači da

svaka firma, svaka organizacija mora postati tvornica znanja – učeća organizacija. Koncept učeće organizacije relativno je novijeg datuma i za naše poslovne prilike još uvijek teško ostvariv, ali u svijetu on postaje poslovna praksa.

Na kraju ovoga rada može se konstatovati da ne postoji jednostavan recept koji garantira uspješan razvoj organizacije, uzimajući u obzir, s jedne strane njenu kompleksnost, a s druge dinamičnost i turbulentnost uslova u kojima posluje. Međutim, treba imati u vidu da svaka moderna kompanija itekako može utjecati na svoju sudbinu gradeći svoju konkurentsku prednost na resursima koji joj stoje na raspolaganju, pridajući pri tome poseban značaj onome što nazivamo neopipljivim i nematerijalnim organizacijskim resursima.

LITERATURA

I Knjige

- Bahtijarević-Šiber, F., „Management ljudskih potencijala” Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Davis, S., Meyer, C.: “The Speed of Change in the Connected Economy”, Ernst and Young Center for Business Inovatio, Perseus Book, 1998, str. 176
- Srića, V., „Inventivni menedžer“, CROMAN i MEP Consult, Zagreb, 1994.
- Stacey, R., „Strateški menedžment i organizacijska dinamika“, Mate, Zagreb, 1997.
- Stewart, T., “Your company’s most valuable asset: Intellectual capital“, Fortune, 1994.
- Šunje, A., „Top-menadžer, vizionar i strateg“, Tirada, Sarajevo, 2002.

II Internet izvori

- www.km-review.com, pristup 22.12.2011.
- www.netlingo.com, pristup 20.02.2012.
- www.tportal.hr, pristup 25.03.2012.
- www.privredni-vijesnik.hr, pristup 25.03.2012.