

Podsticanje inovativnog ponasanja u poslu

Prof. dr Zorica Sagi

Tehnološki razvoj je direktno vezan za ljudski faktor, jer je on u savremenim uslovima najznačajniji razvojni resurs. Ulaganje u razvoj ljudskih resursa je tendencija globalnih razmera, jer je „civilizacija znanja” podjednako važna za razvijene zemlje i one koje to nastoje da postanu. Naučno-tehnološki razvoj i visoka zaposlenost zahtevaju adekvatan ljudski potencijal, odnosno znanje koje može da ostvari integraciju ekonomskog i društvenog razvoja.

Obrazovni sistem, kao prva stepenica akumuliranog fonda znanja ima istaknuto mesto u prilagođavanju zahtevima razvoja. To znači i da nije dovoljno samo obrazovanje u tradicionalnom smislu, već znanje koje može u svim oblastima biti produktivno.

Menadžment kao praksa ima genezu od ranih civilizacija, ako se uzmu u obzir brojne aktivnosti organizovanja i upravljanja u privatnom i javnom životu. Savremena teorija i praksa menadžmenta potkiva se na idejama o **naučnom menadžmentu**.

Danas je to kompleksan sistem koji se podjednako primenjuje u proizvodnim i neproizvodnim organizacijama. Menadžment je neophodna karika u svim savremenim organizacijama, jer se na taj način mobilizuje potrebno znanje u stvaranju novog, značajnog i konkurentnog na tržištu.

Na prelazu u novi milenijum relevantne su sledeće karakteristike svetskog okruženja: globalizacija, kompjuterizacija, brzo tehnološko zastarevanje, promenljivost tržišta, povećanje sofisticiranosti kupaca, povećanje međunarodne saradnje, izraženi diskontinuiteti i razvoj postmoderne kulture. Naglašava se turbulentnost eksternog okruženja preduzeća, ali u budućim uslovima turbulencija može biti i interno generisana, prvenstveno **inovacijama**.

Uloga znanja u savremenim uslovima privrednog razvoja

Govoreći o novom konceptu organizacije *Drucker* kaže da je „priroda znanja“ u velikim promenama. Dinamika znanja nameće potrebu da svaka organizacija mora da ugrađuje menadžment promena u strategiju svoga preduzeća. Organizacija mora da eksploatiše, odnosno mora da razvija sledeću generaciju promena sopstvenog uspeha. Inovativnost mora biti organizovan i usmeravan proces u savremenoj organizaciji. Moderna organizacija se sastoji od specijalista znanja, iz kojih proizilazi da ona mora biti organizacija jednakih, a ne organizacija nadređenih i podređenih.¹

Drucker je, takođe, ukazao na evolutivni proces promene pojma znanja. Ranije se znanje vezivalo uz ličnost, sada se vezuje uz rad, odnosno postalo je resurs i oruđe. Znanje je sada javno dobro. U početku se znanje primenjivalo na alate, procese i proizvode. To je bila osnova industrijske revolucije. Krajem XIX veka počinje druga faza – revolucija produktivnosti, odnosno primena novih saznanja na rad. Poslednja faza je počela posle Drugog svetskog rata, kada je znanje počelo da se primenjuje na znanje. To *Drucker* naziva revolucijom menadžmenta. Po njemu bi bilo prerano i prejudicirano, nazivati sadašnje društvo „društvom znanja“. Za sada postoji samo privreda zasnovana na znanju. Menadžment je odgovoran za primenu znanja i u onim slučajevima koji se time ostvaruju. Zaključak je, da tamo gde postoji efikasan menadžment, odnosno gde se znanje primenjuje na znanje, uvek se mogu pribaviti i ostali resursi.²

Snaga savremenog, globalnog preduzeća sve više je sadržana u intelektualnim i kulturnim performansama preduzeća, nego u tradicionalnoj opipljivoj aktivnosti. Stoga su ta na uverenja da budućnost pripada onima koji su bogati znanjem. Za *Drucker*-a ključna figura postaje specijalista znanja, odnosno savremeni menadžer koji zna kako da locira znanje u produktivne svrhe. Znanje menadžera je uslov za efikasno korišćenje postojećih i pribavljivih izvora preduzeća. (Neopipljiva

¹ Drucker, F. P., **The New Society of Organizations**, Harvard Business Review, September – October 1992, str. 96.

² Isto, str. 105.

aktiva preduze a uklju uje: iskustvo, informacije, *know-how*, spremnost menadžmenta, marku, imidž, reputaciju, kulturu, lojalnost potroša a, poverenje, poznavanje preferencija potroša a i sposobnost obrade informacija).

Šest faktora determinišu produktivnost specijaliste znanja:³

- 1) „šta je zadatak“
- 2) „specijalista znanja treba sobom da rukovodi“
- 3) „kontinuelna inovacija je deo zadatka“
- 4) „kontinuelno u enje i predavanje“
- 5) „kvalitet je bitniji od kvantiteta“
- 6) specijalista znanja treba da se posmatra kao „aktiva“, a ne kao „trošak“.

Prema Ajnštajnu „znanje je iskustvo, a sve je ostalo samo informacija“.

Šest karakteristika znanja razlikuje ga od informacija:⁴

- 1) znanje je ljudska aktivnost;
- 2) znanje je rezultat razmišljanja,
- 3) znanje se kreira u sadašnjem momentu;
- 4) znanje cirkuliše kroz društvo na više na ina;
- 5) znanje pripada društvu;
- 6) novo znanje se kreira u granicama starog.

Znanje se u sve ve oj meri shvata kao esencijalno za uspešnu realizaciju strategije tehnološkog razvoja, za opstanak i razvoj poslovanja, kao i za suo avanje sa promenama. Jedan od osnovnih ciljeva politike nau no-tehnološkog razvoja naše zemlje jeste – stvaranje, transfer, ovladavanje i difuzija novih znanja sa prime enim pozitivnim efektima na:

- sopstveni razvoj,
- rast isplativih tansfera tehnologija i znanja,
- rast koriš enja baza podataka i znanja na globalnom nivou,
- rast nau no-pouzdanog razumevanja društvenih, kulturnih i drugih procesa i promena.

Tu se, pre svega, misli na stvaranje poverenja u znanje i omogu avanje njegove ve e upotrebe u privredi i društvu, odnosno na pove anje zna aja, uloge i odgovornosti znanja za opstanak i razvoj privrede i društva.⁵

U enje ima za svrhu pove anje znanja ili postizanje višeg stepena postoje e veštine. U tom smislu u enje se odnosi na relativno stalnu promenu u ponašanju koja nastaje kao rezultat iskustva ili prakse.

Znanje i inovativnost preduze a

Mentalni procesi orijentisani na razvoj znanja po svojoj prirodi mogu biti: individualni i kolektivni. Pojedinci razmišljaju, ali i grupa i organizacija tako e prolaze kroz procese percepcije i razvijaju sopstvene konceptualne okvire. Progresija znanja u smislu intelektualnog u enja se postiže kroz socijalni proces koji je u velikoj meri usmeren na maksimiziranje kolektivnog know-howa raspoloživog za oblikovanje budu nosti preduze a.

U vezi sa tim aktuelni su koncepti „kompanije koja kreira znanje” (*knowledge-creating company*) i „organizacije koja u i” (*learning organization*).

³ Drucker, F. P., **Razvoj društva znanja**, pregled br. 267, 1994, str. 79.

⁴ Mc Dermott, R., **Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management**, California Management Review, Summer, 1999, str. 103; navedeno prema, Milisavljevi , M., **Savremeni strategijski menadžment**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002, str. 305.

⁵ Jandri , M., **Osnovni ciljevi i opredeljenja programa ekonomske stabilizacije sa kvantitativnom osnovom politike stabilizacije i razvoja**, (zbornik radova), Beograd, 1996., str. 102.

- Organizacije koje kreiraju znanje

Japanski autori ukazuju na značaj tzv. „pre utnog“ (implicitnog) znanja. Po njihovom mišljenju teoretičari menadžmenta na Zapadu posmatraju znanje kao „eksplicitno“, nešto formalno i sistematično. Oni smatraju da je ta vrsta znanja samo „vrh ledenog brega“. Suštinu znanja u preduzeću predstavljaju pre utno znanje – nešto što se lako ne vidi i izražava. Ono je veoma lično i teško se komunicira. Subjektivno sagledavanje, intuicija i naganje spadaju u tu kategoriju znanja. Pre utno znanje je duboko usmeno u akciju i iskustvo preduzeća.⁶

Naglašava se da je razlika između eksplicitnog i pre utnog znanja ključna za razumevanje razlike između zapadnog i japanskog pristupa znanju.

Eksplicitno znanje se lako može procesirati uz pomoć računara, preneti elektronski ili odložiti u banku podataka. S druge strane, nema sistematskog i logičkog načina da se pre utno znanje prenosi. Zato je potrebno da se prevede u reči i brojke, da bi svako mogao da ih razume. Upravo je to vreme kada se ta konverzija odvija od pre utnog ka eksplicitnom i nazad ka pre utnom znanju – kada se kreira organizaciono znanje.

Znanje je uvek najpre svojina pojedinca, i da bi postalo organizaciono neophodna je internalizacija. Na Zapadu se internalizacija između pre utnog i eksplicitnog znanja odigrava uglavnom na individualnom nivou, dok se u Japanu to odigrava na grupnom nivou. Na Zapadu je proces formalizovan, a u Japanu slobodan. Zaključak je da kada se stvoreni mentalni modeli dele od najvećeg broja zaposlenih, pre utno znanje postaje deo kulture organizacije.⁷

Nonaka polazi od pretpostavke da u ekonomiji gde je neizvesnost jedina izvesnost, jedina trajna osnova za konkurentnu prednost je znanje. Kada se tržište menja, pojavljuju brojne nove tehnologije, konkurenti umnožavaju, a proizvodi gotovo preko noći zastarevaju, uspešna preduzeća su ona koja kontinuelno kreiraju novo znanje, koje se brzo širi u organizaciji i brzo se pojavljuje u novim tehnologijama i proizvodima. To su aktivnosti koje definišu preduzeće „stvaraoca odn. kreatora znanja“, čiji je posao kontinuelno inoviranje.⁸

Sušтина japanskog pristupa je u činjenici da svaki zaposleni snosi odgovornost za kreiranje znanja, jer je bitno da se lično znanje pojedinca transformiše u organizaciono znanje koje je od koristi za preduzeće. Posledica toga je postizanje potpune interne mobilnosti zaposlenih, što čini da znanje preduzeća postaje više „fluidno“ i efikasnije se koristi u praksi. Stoga se pod organizacionim kreiranjem znanja podrazumeva sposobnost preduzeća kao celine da kreira novo znanje i da ga širi u organizaciji, što se odražava u proizvodima, uslugama i sistemima. Kreiranje znanja se odigrava na tri nivoa: pojedinca, grupe i organizacije.

Organizaciono kreiranje znanja je baza za različite načine inoviranja u japanskim preduzećima. Ona su se pokazala uspešnim u inoviranju kontinuelno, inkrementalno i spiralno. Tako jedna inovacija vodi ka drugoj, dovodeći do kontinuelnog poboljšavanja proizvoda u mnogim granama.

Neizvesnost koju vreme nosi navodi da se traga za novim znanjima koja se stvaraju van preduzeća. Pribavljeno znanje sa strane mora da se ne samo koristi u bazi preduzeća, već i brzo širi, da bi bilo osnova za stvaranje novih proizvoda i tehnologija. Odvija se svojevrsna konverzija spolja prema unutra i opet spolja (u formi novih proizvoda usluga i sistema). Logičan redosled je: kreiranje znanja – kontinuelno inoviranje – konkurentna prednost.

- Organizacija koja uči (*learning organization*)

Koncept „organizacija koja uči“ po sebi je najpre da se koristi u nekim velikim preduzećima u privredi SAD. Radi se o preduzećima koja su nastojala da stvore strukture i sisteme koji se bolje prilagođavaju i efikasnije reaguju na promene u eksternoj sredini. Navedeni koncept se dovodi u vezu sa nastojanjem menadžmenta da stvaraju inovativna preduzeća; odnosno menadžment se sve više preokupira stvaranjem atmosfere koja stimulatивно utiče na učenje. U kompleksnim

⁶ Nahapat, J. and Ghoshal, S., **Social Capital, intellectual Capital and Creation of Value in Firms**, Academy of Management Proceedings, Boston, 1997., str. 204.

⁷ Milisavljević, M., **Savremeni strategijski menadžment**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002, str. 311.

⁸ Nonaka, I., **The Knowledge Creating Company**, Harvard Business Review, November – December, 1991., str. 74.

preduze ima postoji više procesa u enja i svaki pojedinac i grupa imaju svoju bazu znanja i svoje sposobnosti u enja.

Navedeni koncept se posebno akceptira kod organizacija koje žele da prate aktuelne promene na tržištu i tehnologiji i koje sagledavaju potrebu svoje transformacije. U enje je bazi na pretpostavka razvijanja suštine kompetentnosti organizacije i smatra se pretpostavkom kontinuelnog poboljšavanja u lancu dodatne vrednosti organizacije. U enje se posmatra kao proces u organizaciji koja se osposobljava da održava ili poboljšava performanse zasnovane na iskustvu. Predlažu se tri strategije poboljšanja sposobnosti organizacije da u i:⁹

- 1) poboljšati orijentaciju u enja;
- 2) poboljšati faktore koji omogu avaju u enje i
- 3) menjati oboje – organizaciju u enja i faktore koji omogu avaju u enje.

U enje je proces i ishod kada se radi o preduze u. U enje se objašnjava kao na in na koji preduze e stvara, pribavlja i organizuje znanje i rutine u svojoj aktivnosti. To ima za posledicu razvoj efikasnosti organizacije i poboljšavanje koriš enja široke stru nosti zaposlenih. Preduze e koje svrsishodno stvara strukturu i strategije, tako da unapre uje i maksimira u enje organizacije, ozna va se kao – organizacija koja u i.

U enje predstavlja (i sa psihološkog stanovišta) najvišu formu adaptacije, što pove ava verovatno u opstanka u sredini koja se menja; a sposobnost adaptiranja sredini smatra se prvim korakom ka organizaciji koja u i. U takvim organizacijama se otvara proces prevazilaženja podele na „one koji misle i one koji izvršavaju zamisli“. Orijentacija je ka integralnom razmišljanju i akcijama na svim nivoima u organizacionoj strukturi preduze a.¹⁰

U enje tako e podrazumeva odvajanje vremena za promišljanje i analizu, za preispitivanje strategijskih opcija, istraživanje potreba potroša a, procenjivanje postoje eg sistema rada i za pronalaženje novih proizvoda. Neophodno je da se u procesu u enja maksimalno otvore granice organizacije i da se stimuliše razmena ideja preko projektnih timova i susreta sa kupcima (snabdeva ima); što pove ava mogu nost uspešnog sagledavanja konkurentskih perspektiva.

U uslovima ovakvog podražavaju eg, otvorenog okruženja, uspešno se mogu razvijati forumi za u enje, kao što su: strategijska ispitivanja promenljivog konkurentskog okruženja, portfolia proizvoda, tehnoloških promena i tržišne pozicije preduze a; analiza me ufunkcionalnih procesa i sistema isporuke; prou avanje misija najuspešnijih kompanija da bi se bolje razumele njihove distinktivne kompetencije i rezultati poslovanja.¹¹

U enje je u suštini investiranje u ljudski kapital (human capital) koji spada u nematerijalnu aktivu, i u bilansu stanja se može inkorporirati u poziciju „goodwill“, što u globalnoj privredi postaje najbitniji faktor za stvaranje relativno trajne konkurentne prednosti.

Me utim, potrebno je razgrani iti „organizaciono u enje“ od „organizacije koja u i“. U prvom slu aju radi se o obuci zaposlenih u preduze u da sti u znanja o me uljudskim odnosima, pre svega. U „organizaciji koja u i“ ljudi sti u znanje i stru nost tokom obavljanja svojih svakodnevnih poslova. To su organizacije koncentrisane na promene inovativnog karaktera. Organizacija koja u i omogu ava sticanje znanja i stru nosti svim zaposlenim i kontinuelno se transformiše.

Prema *Senge*-u treba po i od postulata da svet nije sa injen od pojedina nih nepovezanih snaga. Tek tada se može stvarati organizacija koja u i. U njoj pojedinci kontinuelno proširuju svoj kapacitet da bi ostvarili rezultate koje stvarno žele, u kojoj se gradi novi fleksibilan na in razmišljanja, gde se kolektivne aspiracije slobodno definišu i u kojoj ljudi kontinuelno u e kako da u e zajedno. On isti e zna aj tinskog u enja, jer su timovi, a ne pojedinci bazi ne jedinice koje u e u savremenoj organizaciji. U okviru organizacije koja u i, tim ima tri kriti ne karakteristike:

⁹ Nevis, C. D., Di Beta, J. and Gouls, J. M., **Understaning Organization As Learning System**, Sloan Management Review, Winter 1985., str. 213.

¹⁰ Dougson, M., **Organizational Learning: A Review of Some Literatures**, Organizational Studies 3, 1993., str. 112.

¹¹ Mili evi , V., **Strategijsko poslovno planiranje – menadžment pristup**, IV izdanje, FON, Beograd, 2001., str. 148.

- prva je, da postoji razumevanje za potrebu da se sadržajno razmišlja o kompleksnim pitanjima;
- druga je, potreba za koordiniranom inovativnom aktivnoš u
- tre a je, da postoji uticaj lanova tima na druge lanove.

Prema navedenom autoru „organizacija koja u i podsti e kontinuelno u enje i generisanje znanja na svim nivoima; Posедуje procese koji mogu lako da prenesu znanje širom organizacije – tamo gde je ono potrebno, kao i da brzo transformišu to znanje u promene na ina na koji organizacija deluje, i interno i eksterno. Na ovaj na in se proširuje strategijski zna aj informacije, podu avanje i najbolja praksa“.¹²

Petom disciplinom Senge naziva sistem razmišljanja. To je disciplina koja integriše sve discipline u koherentnu celinu teorije i prakse. Akcenat je na tzv. Sistemskom razmišljanju, a ono je nužnost kada ljudi stvaraju zajedni ku viziju, mentalne modele, timski u e i poboljšavaju li nu sposobnost. Li na umešnost svakog zaposlenog je veoma bitna, jer kultiviše u enje da objedinjuje oboje – li nu viziju i jasnu sliku postoje e realnosti. U pojedincima se na taj na in generiše snaga koja se može nazvati „kreativna tenzija“.¹³

Prema D. Garvin-u organizacija koja u i je „vešta u kreiranju, prihvatanju i prenošenju novog znanja, kao i u modifikovanju svog ponašanja da bi ono odrazilo nove uvide i saznanja“, odnosno u primeni znanja u sopstvenoj delatnosti.¹⁴

Mahoni isti e da je najtrajnija suština kompetentnosti - u enje organizacije. U enje je proces u kome se od zaposlenih deli razumevanje promene. Znanje u glavama zaposlenih u kombinaciji sa tehni kim sistemima je osnova suštine kompetentnosti preduze a. Prakti na pozitivna konsekvencu u enja organizacije je sadržana u efektima poboljšanja akcije, putem ve eg znanja i razumevanja. Iako se u enje organizacije odvija preko zaposlenih, ono nije prosta suma znanja postoje ih zaposlenih. Nau eno je ugra eno u rutinu preduze a, a ona omogu ava da ono „pamti rade i“. Teško je planirati, pa i predvideti budu e znanje. Smatra se da u enje nije ni deterministi ko, ni randomno. Jedan deo u enja je zasnovan na eksperimentu, a drugi na upoznavanju sa postoje im znanjem.¹⁵

Sve napred re eno upu uje na zaklju ak da transformacija organizacija na na ine koji favorizuju: u enje, reagovanje na promene i izazove i inovacije proizvoda i procesa, glavni je aspekt svrhe preduze a u savremenim uslovima privre ivanja. Organizacija koja u i sposobna je da održava konzistentnim interno inoviranje ili u enje sa neposrednim ciljevima poboljšanja kvaliteta kontakta sa potrša ima i održavanje rentabilnosti. Potrebno je da se u savremenoj globalnoj privredi u i brže od konkurenata.

¹² Senge, M. P., **The Fift Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building Learning Organization**, Dobleday Courreny, New York, 1994, str. 94.

¹³ Isto, str. 104.

¹⁴ Mili evi , V., **Tehnologija, kultura i razvoj**, (zbornik radova), Institut „Mihajlo Pupin“, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Beograd, 1997, str. 168.

¹⁵ Mahony, T. J., **The measurment of Resources and the Resource of Management**, Journal of Business Research,