

INOVATIVNE ORGANIZACIJE U FUNKCIJI OSTVARIVANJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI

INNOVATIVE ORGANIZATIONS IN THE FUNCTION OF CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES

JELENA PREMOVIĆ,

Subotica

Abstrakt: Kraj XX i početak XXI veka karakteriše naučno-tehnološki razvoj koji je praćen stalnim i dinamičkim promenama u društveno-ekonomskim procesima. Prilagodavanje brojnim i raznovrsnim promenama, rast konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavljaju osnovni uslov za opstanak i razvoj savremenih preduzeća. Novonastale promene u pogledu zahteva okruženja, uticale su i na promene u samim preduzećima, pre svega, kroz neophodnost sticanja i implementacije novih znanja u svim funkcionalnim organizacionim područjima. Poslovno društvo se nalazi danas u fazi menadžerske revolucije koja apostrofira značaj intelektualnog kapitala i njegove primene u cilju ostvarivanja konkurentskih prednosti organizacija. Organizaciono znanje postaje kritičan faktor koji utiče na inovativnost preduzeća – na njegovu sposobnost da kreira novo, primenjivo i tržišno korisno znanje. To je razlog zbog kojeg se uspešnim organizacijama smatraju inovativne organizacije koje kontinuirano ulažu u znanje i obrazovanje zaposlenih, a stepen investiranja u ovoj oblasti postaje jedan od presudnih pokazatelja razumevanja osnovnih tendencija savremenog poslovanja.

Cljučne reči: znanje, upravljanje znanjem, inovativnost, inovativne organizacije, konkurentska prednost.

Abstract: The end of the XX and the beginning of the XXI century is characterized by the scientific-technological progress, which is escorted by constant and dynamical changes in the socio-economic processes. Adaptation of numerous and different changes, growing competition and constant improvement of the performances, is the basic condition for the existence and progress of each modern enterprise. New changes in regard of the demands of environment, stipulate the changes in the enterprises, too, first of all, through the necessity of the acquiring and implementation of new knowledge in all functionally organized areas. Business society is in the phase of management revolution which focuses significance of intellectual capital and its application in order to secure competitive advantages of the organizations today. Organized knowledge becomes critical factor which influences the innovation of the enterprise – its ability to create new, applying and useful knowledge for trade. That is the reason why successful organizations are considered as innovative organizations which permanently invest in knowledge and education of their employees, and degree of investing in this area becomes one of the most important indicators of understanding of the basic business tendencies.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Innovativeness, Innovative Organizations, Competitive Advantage.

JEL Classification: D 83;

Review; Received: April 12, 2010

1. Uvod

Kraj XX i početak XXI veka karakteriše naučno-tehnološki razvoj praćen stalnim i dinamičkim promenama koje su uslovljene tehnološkim, ekonomskim, političkim i društvenim faktorima i one su konstanta vremena. „Sve teče, sve se menja, samo su promene konstantne“, je metafora koja u potpunosti oslikava savremene uslove poslovanja. U prethodnim vremenima, poslovne strategije su bile definisane i implementirane najčešće na reaktivan način u odnosu na procese u okruženju, ali i unutar samih organizacija. Fokus je bio na primeni pristupa know how, a u domenu menadžmenta ljudskih resursa i upravljanja znanjem, na predominantnoj ulozi i značaju iskusnijih radnika koji su se nalazili u funkciji svojevrstnih mentora mlađim i neiskusnijim pojedincima. Savremeni pristup shvatanja

organizovanja i funkcionisanja poslovnih subjekata redefiniše osnovne strategijske postulate klasičnog pristupa, što se naročito reflektuje u sferi strategijskog i menadžmenta ljudskih resursa.

Postojanje preduzeća u savremenom poslovnom ambijentu određeno je njegovom sposobnošću da se prilagodi okruženju i /ili da okruženje prilagodi sebi, uz neophodno postojanje određenog feed-back-a između okruženja i preduzeća. Prilagodavanje brojnim i raznovrsnim promenama, rast konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavljaju osnovni uslov za opstanak i uspeh savremenih preduzeća. Razvoj u sferi tehničko-tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i delovanja. Novonastale promene u pogledu zahteva okruženja, uticale su i na

promene u samim preduzećima, pre svega, kroz neophodnost sticanja i implementacije novih znanja u svim funkcionalnim organizacionim područjima. Adekvatno i pravovremeno reagovanje u nepredvidivim uslovima poslovanja je od suštinskog značaja, a pretpostavka za takvo reagovanje menadžmenta je da zaposleni poseduju „*naviku učenja, sposobnosti i znanja, kao i želju da uče*“ (Torrington, Hall, Taylor 2004, s. 403).

Razvoj intelektualnog kapitala predstavlja preduslov za uspešno poslovanje u savremenom poslovnom ambijentu. Da bi preduzeće današnjice steklo i održalo jednom ostvarenu konkurentsku prednost, neophodno je da konstantno razvija znanje, kreativnost i inovativnost kod svih zaposlenih, jer „*uspešna kompanija u budućnosti biće stecište znanja, kvaliteta i sposobnosti zbog kojih će uvek moći da spremno reaguje na kratkoročne tržišne anomalije. Svaki koristan strateški plan ili proces planiranja – umesto da insistira na statičkom pristupu prema razvoju tržišta – mora da se koncentriše na razvijanje i usavršavanje ovakvih sposobnosti koje znače spremnost da se traže i iskoriste nove mogućnosti*“ (www.mbatrend.com).

Posle proizvodne i tehnološke revolucije, društvo se danas nalazi u eri tzv. menadžerske revolucije koja predstavlja, kako ističe Drucker, treću promenu u dinamici primene znanja, kada je nauka primenjena direktno na nauku – znanje je primenjeno na znanje. Menadžerska revolucija apostrofira značaj intelektualnog kapitala i neophodnost njegove primene kao preduslova za uspešno organizaciono upravljanje i ostvarivanje konkurentске prednosti. „*Era u kojoj dominantnu ulogu imaju kapital, zemlja, radna snaga i sirovine zamenjena je erom u kojoj odlučujuću ulogu ima znanje, a tradicionalni proizvodni faktori imaju samo funkciju sredstva da se na pravi način kapitalizuje akumulirano znanje*“ (Slavković 2006, s. 180). Nasuprot prethodnim vremenima u kojima se uspeh preduzeća i nacionalnih ekonomija, generalno posmatrano, merio količinom proizvedenih i prodatih proizvoda, danas se celokupno svetsko društvo okreće sektoru usluga u kojem predominantno mesto zauzima oblast intelektualnog kapitala kojim raspolaže jedan organizacioni sistem (preduzeće, ustanova, država). „*Mi ubrzano ulazimo u ekonomiju koja se zasniva na znanju. Umesto da se bore za nove kanale trgovine i sirovina, kompanije će u budućnosti braniti svoje pravo da proizvode i poseduju intelektualni kapital. Mnogi će to videti kao virtuelnu ekonomiju koja nije opipljiva i koju nije lako shvatiti*“ (Tisen, Andriesen, Depre 2006, s. 6).

2. Organizaciono učenje i upravljanje znanjem

Sistematsko i kontinuirano sprovođenje procesa učenja i obrazovanja postaje jedan od najvažnijih oblika razvoja ljudskog potencijala i upravljanja u savremenim organizacijama. Učenje je sposobnost neophodna svakoj modernoj organizaciji. Za stvaranje i podsticanje preduzetničke i inovativne kulture čiji je neodvojivi, sastavni deo proces organizacionog učenja, po mišljenju Watkina (2009), važniji je razvoj strateških sposobnosti, nego usmeravanje zaposlenih na postizanje definisanih ciljeva. „*Organizacije moraju da izgrađuju inovativnu kulturu – kulturu u*

kojoj je jasno da je današnje vreme – vreme promena i izazova i da se ti izazovi moraju prihvatiti kao šanse a ne isključivo kao pretnje. Nova organizacija mora naučiti da živi sa promenama“.

Organizaciono učenje se može definisati na različite načine. Prilikom pokušaja definisanja pojma organizacionog učenja, treba imati u vidu da je „*učenje rezultat odnosno, kreacija našeg uma u kojem se odvijaju brojni, nevidljivi procesi što otežava metodološko istraživanje ovoga problema*“ (Zimanji, Štangl Sušnjar 2005, s.103). „*Učenje je stalna promena u ponašanju (ili tendenciji ponašanja) kao rezultat čovekove interakcije s okruženjem*“ (Ibid., s. 105).

Po mišljenju Mullinsa učenje je „*najsadržajnije, najprimamljivije, najzaslužnije i najprijatnije iskustvo koje pojedinac ili grupa može doživeti. Sposobnost da se sve više nauči o učenju, da neko postane „majstor“ učenja, glavni je izazov ovoga veka*“ (Ibid., s. 104). Progresija znanja u smislu institucionalnog učenja se postiže kroz socijalni proces koji je u velikoj meri usmeren na maksimiziranje kolektivnog know-how-a raspoloživog za oblikovanje budućnosti preduzeća. U odsustvu učenja, kako zaključuje V. Milićević, preduzeća i pojedinci samo ponavljaju staru praksu. Usavršavanje i strategijski izbor podrazumeva učenje nečeg novog, naročito u uslovima brzo promenljivog poslovnog okruženja (2004, s. 197).

Na direktnu povezanost i uslovljenost znanja i organizacionog učenja ukazuju Đurićin i Janošević: „*Učenje se može definisati kao proces unapređenja delovanja zahvaljujući boljem znanju i razumevanju relevantnih pojava. Po njima, zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno, rezultat procesa učenja je znanje...Učenjem se utvrđuje ili podiže nivo znanja, koji za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka, ali i sinergiju u radu i životu ljudi. Zato usmerenje na razvoj ljudskih resursa zahteva ulaganje i obuku za život i rad u društvu koje je bazirano na znanju*“ (2009, str. 4). Dalje, „*znanje je u organizacionoj kulturi kritični faktor, koji ukazuje na meru u kojoj je učenje (edukacija) vrednovano u pojedinim organizacijama. U nekim organizacionim strukturama, kako zapažaju autori, više su podržane vrednosti kao što su poverenje, otvorenost i kreativnost, dok u drugim se više pažnje posvećuje razvoju sistema komunikacije i informacionim mrežama*“ (Zimanji, Štangl Sušnjar 2005, s. 122). Dakle, znanje predstavlja ključni element kompetitivnog i profitabilnog poslovanja. Zbog toga nije neobično da postoji veliki interes za znanje, i veliki ekonomski uticaj i značaj korišćenja znanja u funkcionisanju preduzeća (Jovanović, P., Jovanović, F. 2006, s. 4).

Adekvatno upravljanje znanjem u organizaciji treba da doprinese situaciji u kojoj će sva raspoloživa, a relevantna znanja biti uspešno prikupljena, sređena i distribuirana. Kako će izgledati sistem upravljanja znanjem, odnosno na koji način će se on uspostaviti i kako će funkcionisati, to zavisi od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi. Modeli upravljanja znanjem su brojni i različiti, a jedan od osnovnih modela se sastoji iz četiri međusobno povezane faze:

- Kreiranje znanja. Ova faza se odnosi na unos novog znanja u organizaciju i uključuje podfaze otkrivanja, prikupljanja i razvoja novog znanja.

- ❑ Čuvanje znanja. U pitanju je skup aktivnosti koji se odnosi na pravilno skladištenje prikupljenog znanja i njegov opstanak unutar sistema.
- ❑ Transfer znanja. Odnosi se na aktivnosti prenošenja znanja između delova organizacije i pojedinaca. One uključuju komunikaciju, prevođenje, konverziju i filtriranje znanja.
- ❑ Korišćenje znanja. Ovu fazu odlikuju aktivnosti koje se odnose na praktičnu primenu stečenih znanja u svakodnevnom poslovanju“ (Savić, Stefanović, 2006, s. 3).

Za efikasno upravljanje organizacionim znanjem, Mayo smatra da je potrebno da postoji pet elemenata: posvećivanje pažnje permanentnom učenju, kombinovanje znanja i iskustva, podela postojećeg organizacionog znanja, međusobna saradnja i komunikacija, dostupnost informacija i korišćenje i razvijanje postojećeg znanja. On prioritetnu važnost daje nematerijalnim u odnosu na materijalne organizacione vrednosti, a razvoj intelektualnog kapitala jedne organizacije vrednuje kroz individualne sposobnosti, individualne motivacije, organizacionu klimu i efektivnost radnih grupa, ističući značaj individualnog učenja i razvoja kroz unapređenje kompetencija, ali ne zanemarujući ni iskustvo ni mrežne informacione sisteme.

Nonaka identifikuje znanje kao jedan od potencijalnih izvora sticanja konkurentskih prednosti preduzeća, a da bi ono to i postalo, neophodno je da preduzeće kreira nove forme znanja. Od uspešnosti kreiranja „novog znanja“, zavisiće i celokupna uspešnost preduzeća u savremenim uslovima poslovanja. Sposobnost kombinovanja eksplicitnog i prećutnog (tacit) znanja kao dve osnovne forme znanja, utiče predominantno na razvoj savremenog preduzeća. Dinamika učenja determiniše kontinuelnost dijaloga između čovekovog eksplicitnog i prećutnog (neizrečenog) znanja, ali u razvoju znanja, kako zaključuje Nonaka, ipak odlučujuću ulogu ima društvena interakcija.

Analiza praktičnih rešenja u upravljanju znanjem pokazuje primenu različitih pristupa koje Centar za istraživanje procesa u poslovanju diferencira na četiri osnovna koja su najzastupljenija u samim preduzećima:

- ❑ kompanije koje vrednuju znanje – znanje je za njih intelektualni kapital,
- ❑ kompanije koje intenzivno koriste intelektualnu imovinu. Takve kompanije imaju odseke za istraživanje i razvoj, imaju mogućnosti da otkriju nove, nekonvencionalne načine za iskorišćavanje postojeće baze znanja,
- ❑ kompanije koje „ne zaboravljaju“ znanje. Nove informacije koje se formiraju realizacijom pojedinih projekata stavljaju se na raspolaganje svim radnicima i onima koji nisu uključeni u projekte i
- ❑ kompanije koje su prepoznale važnost upravljanja njima, podržavaju inovativnost i kreativnost.

Polazeći od informacija kao glavnog faktora za konstituisanje znanja, upravljanje znanjem se može definisati kao sistematski proces traženja, selektovanja, organi-

zovanja, destilisanja i prezentovanja informacija na način koji poboljšava razumevanje zaposlenih u specifičnim područjima interesovanja (Slavković 2006, s.183). Stvaranje povoljne radne klime, podizanje samopouzdanja i osećaja delotvornosti, jačanje percepcije instrumentalnosti učenja i usavršavanja, razvijanje organizacione kulture učenja – suštinski su zadaci menadžmenta ljudskih resursa u oblasti upravljanja znanjem u savremenim organizacijama. Takođe, treba imati u vidu da organizaciono znanje nije samo sebi cilj i da svoju svrshodnost kroz korišćenje ili transfer može da ostvari „samo ako je uključeno ili uklopljeno u koherentan sistem, proces, proizvod, organizacionu kulturu. Ono je tada obrađena informacija manifestovana u poslovnim rutinama i procesima koji omogućavaju akciju preduzeća“ (Krstić, Vukadinović 2008, s. 88).

Ruggles je identifikovao osam elemenata koji predstavljaju integralne komponente upravljanja znanjem:

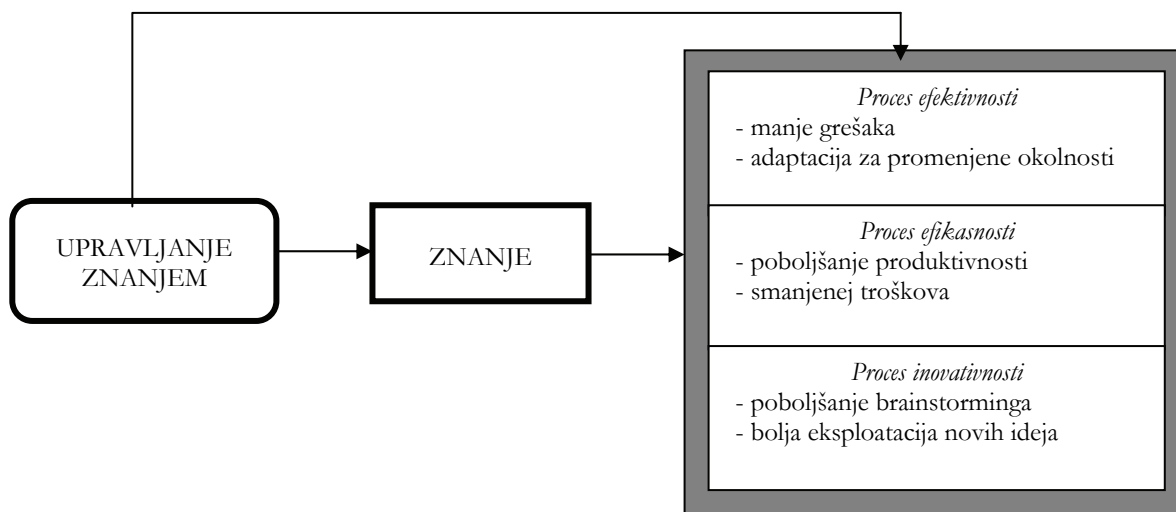
- ❑ Generisanje novog znanja,
- ❑ Raspolaganje korisnim znanjem iz spoljnih izvora,
- ❑ Korišćenje raspoloživog znanja za donošenje odluka,
- ❑ Ugrađivanje znanja u procese, proizvode i/ili usluge,
- ❑ Prikazivanje znanja u dokumentima, bazama podataka i softveru,
- ❑ Olakšavanje širenja znanja kroz organizacionu kulturu i inicijativu,
- ❑ Transferisanje postojećeg znanja u druge delove organizacije i
- ❑ Merenje vrednosti znanja i/ili uticaja upravljanja znanjem (Slavković 2006, s. 183).

Po mišljenju Jovanovića, smisao i cilj upravljanja organizacionim znanjem je „da se obezbede najnovija znanja i proslede na korišćenje ljudima koji donose odluke. To znači da se obezbedi da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vreme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja...Upravljanje znanjem predstavlja upravljački proces neprekidnog prikupljanja, širenja i korišćenja najnovijih znanja kao intelektualnog kapitala radi stvaranja konkurentске prednosti, kroz bolje odlučivanje, inovacije i promene, i radi poboljšanja efikasnosti poslovanja preduzeća... Proces upravljanja znanjem pretpostavlja stvaranje baze najnovijih znanja, koja se neprekidno inovira i dostupna je svim donosiocima odluka, radi poboljšanja procesa donošenja odluka i poboljšanje efikasnosti poslovanja, kroz stvaranje i uvođenje inovacija i promena“ (Jovanović, P., Jovanović, F. 2006, s. 4).

Naučno-tehnološki napredak praćen razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija povećava brzinu učenja pojedinaca i transfer znanja između zaposlenih. Međusobno razmenjujući podatke, informacije i znanja, zaposleni istovremeno učestvuju i u stvaranju novih znanja, čime se povećava postojeći fond znanja kojim preduzeće raspolaže. Da bi preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost i obezbedilo ukupan razvoj na bazi raspolaganja ovim novim znanjima, potrebno je da stopa učenja bude veća od stope promena u okruženju.

Upravljanje znanjem može da obezbedi produktivniji brainstorming i time poboljša proces inovativnosti u nekoj organizaciji, što je prikazano na šemi br. 1:

Šema broj 1 : Upravljanje znanjem u funkciji poboljšanja brainstorminga
(Adaptirano prema: Slavković, 2006, s. 191).



Ljudsko znanje je dinamička kategorija koja se sa razvojem nauke i tehnologije konstantno usavršava, što kao svoju direktnu posledicu ima brzo zastarevanje postojećeg znanja. Zbog toga koncept permanentnog učenja sve više dobija i svoje praktično, tržišno utemeljenje i danas postaje jedan od dominantnih stratejskih ciljeva menadžmenta preduzeća, i uz pristup show how preduslov uspešnog upravljanja promenama na području znanja u savremenim organizacijama. „Savremena organizacija zahteva „kulturu učenja“ kao svoju infrastrukturu i podsticaj. U njoj učenje i stalno usavršavanje, kao i prenošenje naučenog, postaje radna obaveza svih. Razvoj mora biti dinamičan, kontinuiran i stalan, a učenje doživotni proces“ (Bahtijarević-Šiber 1999, s. 765). Pri tome ne treba zaboraviti da se znanje ne može transplantirati, ali se zato može steći, odnosno, sticati. Stoga „proces sticanja i upravljanja znanjem javlja se kao fenomen koji najviše artikulise i mobilise ljudski rod“ (Todosijević 2009, s. 1).

3. Model inovativne organizacije zasnovane na znanju

Organizacije sve više ulažu u znanje i obrazovanje svojih zaposlenih nudeći im brojne programe za sticanje i unapređenje različitih znanja i veština. Uviđajući značaj znanja i permanentnog učenja za uspešno poslovanje, vodeće svetske kompanije su počele da osnivaju i sopsstvene škole i čak univerzitete kao posebne centre za učenje, obuku i razvoj svojih postojećih, ali i potencijalnih radnika (primer Motorole). Znanje, posmatrano kroz prizmu širenja ukupnih spoznaja, mogućnosti, veština i sposobnosti koje omogućavaju samostalno odlučivanje pojedinca, stvarajući tako osnovu za dalji razvoj svake ličnosti, nije više obaveza i „privilegija“ samo menadžmenta, već postaje obaveza i nužnost svih zaposlenih u jednom poslovnom sistemu. Trajne potrebe za visoko kvalifikovanim, samostalnim i obučanim radnicima, ali i sve neophodnije prekvalifikacije i dokvalifikacije, šire polje delovanja i primene znanja i obrazovanja. Step en investiranja u znanje i

obrazovanje postaje sve presudniji pokazatelj razumevanja savremenih tendencija poslovanja menadžmenta i preduslov ostvarenja konkurentskih prednosti na sveukupnom tržištu. Vice versa, upravo se kao jedan od dominantnih faktora slabljenja i/ili čak gubljenja tržišnog udela i posledično konkurentске prednosti jedne organizacije, (i šire posmatrano jedne nacionalne privrede tj. države) navodi njeno nedovoljno i neadekvatno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih.

Navedena spoznaja rezultat je brojnih i brzih promena u spoljašnjoj i unutrašnjoj okolini savremenih organizacija koje znanje, stalno inoviranje i učenje novog stavljaju u prvi plan, pre svega svog opstanka, ali i ekonomskog razvoja. To se odnosi kako za pojedinačne organizacije tako i na društvo u celini. Npr. u 1993. kompanije u SAD su uložile u obrazovanje zaposlenih 48 milijardi \$, a 1992. gotovo 50% manje tj. „samo“ 32,1 milijardu USA\$, a od 1999. vodeće američke kompanije izdaju približno 60 milijardi USA\$ godišnje. Trend ulaganja u znanje se ubrzava; najuspešnije kompanije redovno ulažu između 3 i 5% ostvarenih prihoda iz prethodne godine na različite oblike učenja i obrazovanja svojih zaposlenih. Podatak da se više od 50% DBP u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi, ukazuje na centralnu ulogu koju znanje ima u savremenoj privredi.

Zbog toga je sprovođenje procesa učenja i obrazovanja u organizacijama kompleksna i delikatna aktivnost za koju je nadležan menadžment organizacije, tačnije menadžment ljudskih resursa. „Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije“, a menadžment ljudskih resursa je postigao osnovni cilj, „ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način“ (Štangl Sušnjar, Zimanji 2005, s. 16).

Pojmovi kao što su učeće organizacije (learning organization), inovativna organizacija (innovative organi-

zation), organizacija koja kreira znanje (knowledge creating company), ili organizacija zasnovana na znanju (knowledge – based organization) sve se češće koriste u savremenoj literaturi koja tretira oblast upravljanja promenama u organizacijama i na najslikovitiji način izražavaju odnos najuspešnijih savremenih organizacija i njihovih menadžera prema znanju i obrazovanju svih zaposlenih. Interesovanje za proučavanje organizacija koje uče pominje se u ekonomskoj literaturi krajem 80-ih godina prošlog veka i ono je rezultat spoznaje da je učenje neophodno za sticanje i razvoj konkurentskih prednosti. Kako zapažaju Edmonson i Moingeon „*opstanak i organizacija i pojedinaca u nesigurnom i promenljivom okruženju zavisi pre svega od njihove sposobnosti da uče*“ (Torrington, Hall i Taylor, 2004, s. 284).

Šta su zapravo „učeeće“ (inovativne) organizacije, odnosno, šta se podrazumeva pod ovim pojmom? Odgovor na ovo pitanje možemo dati kroz prezentovanje osnovnih karakteristika učeećih ili inovativnih organizacija, a to su:

- ❑ Učeeće organizacije su sposobne da nauče često mnogo više iz sopstvenih grešaka, nego postignutih uspeha.
- ❑ Učeeće organizacije permanentno ispituju i kritično posmatraju postojeću situaciju i način na koji se problemi rešavaju u organizacijama.
- ❑ U ovim organizacijama dominira shvatanje da ljudi koji rade na operativnim poslovima proizvodnje, distribucije, prodaje, su više upućeni i više znaju o konkretnim problemima, nego njihovi supervizori.
- ❑ Ova preduzeća aktivno tragaju za novim rešenjima, kako bi se postojeće znanje, više iskoristilo u svim delovima organizacije, i trude se da se znanje (informacija) što pre nađe na mestu, gde se za to nađe najveća potreba.
- ❑ Učeeće organizacije troše velike resurse, da bi savladale granice postojećih mogućnosti (Štangl Šušnjarić, Zimanić 2005, s. 121).

U uslovima menjanja tržišta, brzog razvoja i širenja tehnološki determinisanih procesa, jake konkurencije, raznolikosti i brojnosti proizvoda i njihovog sve kraćeg životnog ciklusa, uspešne su one organizacije „*koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje ključno za buduće bogatstvo*“ (Bahtijarević-Šiber 1999, s. 770). March osnove organizacionog ponašanja sagledava preko posebnih organizacionih rutina fokusiranih na tumačenje različitih akcija sprovedenih u prošlosti. Tokom svog razvoja organizacije formiraju određene forme ponašanja, pravila, postupke, strategije, norme, uverenja, stavove koje March naziva rutinama. One vremenom postaju ustaljeni i prepoznatljivi oblici ponašanja organizacije, njih je moguće predvideti i ponoviti uvek u istoj formi. Ove rutine se vremenom mogu i osamostaliti, postati nezavisne od učesnika u radnom procesu, te kao takve, postaju deo formiranja tzv. organizacione memorije. Značaj ovih formi organizacionog ponašanja (rutina) jeste u njihovom upravljanju ponašanjem članova organizacije i organizacionim ponašanjem u celini.

Odgovor na pitanje šta su zapravo inovativne ili učeeće organizacije, ponudili su autori u knjizi Strategijski menadžment: „*Uspešne 'organizacije koje uče' stvaraju proaktivnan, kreativan pristup nepoznatom, aktivno se zalaze za uključivanje zaposlenih na svim nivoima i omogućavaju im da koriste svoju inteligenciju i primenjuju svoje zamisli. Viši nivo umešnosti zahteva se od svih zaposlenih, a ne samo od onih na vrhu. Okruženje učenja podrazumeva da su ljudi privrženi promenama širom organizacije, orijentisani na delovanje i da su im na raspolaganju primenljiva sredstva i metoda... Inspiracija i motivacija ljudi misljom ili svrbom je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje organizacije koja može da uči i prilagođava se promenljivom, složenom i međuzavisnom okruženju*“ (Dess, Lumpkin i Eisner, 2007, s. 411). Inovativne organizacije današnjice su organizacije koje učenje smatraju kompleksnim procesom, a četiri ključne aktivnosti koje se odvijaju u organizacijama koje uče, po mišljenju Dessa, Lumpkina i Eisnera su:

- ❑ davanje većih ovlašćenja zaposlenima na svim nivoima,
- ❑ akumulisanje i raspodela internih znanja,
- ❑ prikupljanje i integrisanje eksternih informacija, i
- ❑ preispitivanje stanja status quo i omogućavanje kreativnosti.

Esterby-Smith i Araujo (1999) smatraju da je određeni broj drugih disciplina doprineo debati o organizacionom učenju i organizacijama koje uče i time dao mnoštvo perspektiva. Po njihovom mišljenju, studija organizacije koja uči fokusira se na „*normativne modele za kreiranje promena u pravcu poboljšanja procesa učenja*“. Studija o organizacijama koje uče često se fokusira na mehanizme organizacionog učenja, a oni se mogu posmatrati kao način da se koncept organizacionog učenja učini konkretnijim. Popper i Lipshitz (1998) opisuju mehanizme organizacionog učenja kao strukturalne i proceduralne sporazume koji organizaciji dozvoljavaju da uči, tj. da prikupi, analizira, pohrani, distribuira i sistematski koristi informacije relevantne za njen rad i rad njenih članova.

Iako se neke pragmatične definicije organizacija koje uče fokusiraju na sve više i više individualnog učenja, bolju podršku u učenju i samostalni razvoj – organizaciono učenje ipak podrazumeva mnogo više od skupa individualnih učenja u organizaciji. Jedino ako učenje pojedinca ima uticaj na druge, ili je povezano sa drugima – članovi organizacije mogu učiti zajedno i postepeno početi da menjaju način rada. Na ovakav način ostvaruje se promena u odnosu zaposlenih i povećava kolektivna, a ne samo individualna kompetentnost (Torrington, Hall, Taylor 2004, s. 285). Naime, neizrečena pravila organizacije se često menjaju, zbog čega pitanja o načinu na koji se individualno učenje uklapa u organizaciono učenje i transformaciju i zbog čega je organizaciono učenje važnije od skupa individualnih učenja – dobijaju svoje svakodnevno tržišno utemeljenje i opravdanost

Po mišljenju Senge-a inovativna (učeeća) organizacija predstavlja prostor u kojem se primenjuju savremene zakonitosti poslovnog rezonovanja, gde se proces uče-

nja i podučavanja sprovodi u kontinuitetu, prostor u kojem zaposleni imaju mogućnost da permanentno razvijaju svoje potencijale i kapacitete u funkciji kreiranja željenih performansi, a sve sa ciljem efikasnog zajedničkog učenja i rešavanja radnih zadataka. On naglašava značaj individualnog učenja, jer smatra da jedna organizacija može suštinski da napreduje i da uči jedino kroz individue koje uče. Senge ističe pet dimenzija koje su od vitalnog značaja za stvaranje organizacije koja može da uči, definišući ih kao discipline. To su: sistematsko razmišljanje, samokontrola, modeli svesti, zajedničke vizije i timsko učenje.

Zimanji ističe da „*učee organizacije aktivno tragaju za novim rešenjima, kako bi se postojeće znanje, više iskoristilo u svim delovima organizacije, i trude se da se znanje (informacija) što pre nađe na mestu, gde se za to nađe najveća potreba*“ (s. 117). Bahtijarević–Šiber definišu učee organizacije kao „*organizacije čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuju naučeno u poboljšanje kvaliteta ili usluga. To je mesto gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče kako učiti zajedno. To je organizacija koja stalno širi svoj kapacitet da bi stvarala svoju budućnost*“ (s. 717).

Bitna razlika između tradicionalne i savremene inovativne organizacije ogleda se u načinu rešavanja postavljenih zadataka. Dok je tradicionalna organizacija prioritetno usmerena i formirana za efikasno rešavanje zadataka, inovativne organizacije su usmerene i oblikovane na razvijanju ideja o rešavanju nastalih problema i postavljenih zadataka. U inovativnoj organizaciji na identifikaciji i rešavanju različitih organizacionih problema uključeni su svi zaposleni koji imaju pravo ličnih pristupa, ideja, eksperimenata, predloga. Neke od savremenih organizacija u upravljanju znanjem i obrazovanjem svojih radnika koriste i tzv. cascade system u kojem se znanje na jedan neformalan način koji je uglavnom i najbrži, širi kroz celu organizaciju, „*od vrha do dna*“. Prva aktivnost koja određuje inovativnu organizaciju je sistematično rešavanje problema zasnovano, ne više na dominaciji nagađanja i proizvoljnosti, već prioritetno na primeni naučnog metoda, ali i eksperimentisanje sa novim znanjima i pristupima, učenje iz sopstvenog iskustva i iskustva drugih, kao i efikasno transferisanje znanja kroz čitavu organizacionu strukturu.

Uprkos različitim pogledima na organizaciono učenje i definisanje pojma inovativne (učee) organizacije ili organizacije koje uče, zajednički stav teoretičara iz ove oblasti je, da je to proces koji se odvija tokom vremena i koga određuje sposobnost sticanja znanja i poboljšanja organizacionih performansi u celini. Posmatrane upravo s ekonomskog stanovišta – u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentne prednosti kao pretpostavke razvoja, savremene organizacije omogućavaju efikasniju upotrebu znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vreme koje je potrebno za njihovu praktičnu primenu. „*Konkurentna prednost se kreće prema znanju kompanija. Nekim kompanijama se može sve uništiti, ali one će opet uspeti produktivnošću svog znanja. Ljudski kapital (iskustvo, know-how, sposobnosti, kreativnost) koji poseduje određena kompanija tran-*

sformiše se u njenu intelektualnu imovinu (dokumenta, crteže, programe, podatke, invencije, procese i najbolju praksu) koja rezultira patentima, trgovačkim markama...“ (www.mbatrend.com).

Važna sposobnost savremenih organizacija je određena njihovom mogućnošću da uče iz svoje prošlosti. Detaljnim proučavanjem prethodnih-istorijskih informacija o poslovanju, uočavajući prevashodno, ključne tačke uspeha i neuspeha, organizacija može da utvrdi koje od njenih organizacionih sposobnosti imaju veći stepen prilagodljivosti i koji su njeni potencijalni izvori sticanja konkurentne prednosti. „*Podsticanje inovativnosti zaposlenih podrazumeva sposobnost menadžmenta da stvori ambijent za kreiranje inovacija i adekvatno vrednovanje zaposlenih za postignute uspehe, odnosno da stvori odgovarajuću inovativnu kulturu i klimu u preduzeću. Inovativnu organizacionu kulturu karakterišu vera u inovacije i puno inovacionih ideja, marketing orijentacija, timski rad, lojalnost organizaciji, spremnost za preuzimanje rizika i visok osećaj odgovornosti*“ (Levi-Jakšić, Marinković, Obradović 2005, s. 245). Levi-Jakšić navodi sedam različitih tehnika za podsticanje kreativnosti i inovativnosti zaposlenih koje savremene inovativne organizacije koriste sa uspehom. To su: slobodno vreme za kreativni rad, kros-funkcionalni timovi, kreativni centri i mesta, delotvorna anarhija, obuka, politika otvorenih vrata i komunikacija. Znanje i efektivno upravljanje organizacionim znanjem podstiče kreativnost zaposlenih koja se ostvaruje kroz različite inovacije. Odnosno, „*efektivna strategija upravljanja znanjem dovešće do stvaranja znanja koje će moći da se pretvori u tržišnu vrednost inoviranih proizvoda/usluga i poslovnih procesa. Jedini način da se ostvari konkurentna prednost je kontinuitet stvaranja novih ideja i primene inovacija... jer su inovacije su postale glavni faktor organizacionih performansi i konkurentnosti, bez obzira da li se radi o komercijalnom (profitnom) ili neprofitnom sektoru*“ (Krstić, Sekulić 2007, s. 24).

U eri znanja preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju šansi za čiju eksploataciju je neophodno znanje. Akcenat je na znanju kao resursu i ono treba preduzećima da obezbedi:

- ❑ inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- ❑ poboljšanje usluga koje se pružaju potrošačima,
- ❑ povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište,
- ❑ smanjenje fluktuacije radnika kroz prepoznavanje vrednosti znanja zaposlenih i njihovom
- ❑ nagrađivanju za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem,
- ❑ poboljšanje radnih operacija i smanjivanje troškova putem eliminisanja redundantnosti ili neželjenih procesa (Santosus, Surmacz, 2001).

Ključne reči uspešnog poslovanja u savremenom tržišnom ambijentu su dakle, prilagodljivost, fleksibilnost, znanje, kreativnost i inovativnost. A da bi organizacije i kompanije današnjice ostvarile konkurentne prednosti, one „*moraju raskinuti sa hijerarhijom, birokratijom i sl., moraju slušati ideje svojih zaposlenih, angažovati talento-*

vani kadar, ulagati u znanje i obuku zaposlenih, obezbediti adekvatne nagrade za doprinos poslovnom uspehu. Takve kompanije čuju i razumeju glas svojih zaposlenih i uglavnom koriste timske strukture za realizaciju svojih projekata i planova. Ukoliko su zaposleni sigurni u stabilnost svoje pozicije i posla, prihvataće rizik, imaće želju za učenjem, usavršavanjem i napredovanjem i biće jako fleksibilni da prihvate promene i da aktivno učestvuju u njima“ (www.mbatrend.com). Komparativna prednost se može ostvariti na osnovu onoga šta preduzeće zna, kako može da koristi to što zna i kako brzo može da nauči nešto novo iz okruženja. Zbog toga se danas posebno ističe da su, između ostalog, poslovne performanse uglavnom uslovljene sposobnostima da firma pribavi (kupi), kodifikuje i transferiše znanje brže i efektivnije u odnosu na konkurente (Krstić, Vukadinović 2008, s. 91).

4. Zaključak

Savremeno poslovno okruženje određuje naučno-tehnološki napredak i stalne promene okruženja tehničkog, ekonomskog, socijalnog i političkog karaktera. Razvoj u sferi tehničko-tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i delovanja, apostorfirajući značaj intelektualnog kapitala kao preduslova za uspešno poslovanje u savremenom poslovnom ambijentu. U eri znanja preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju potencijalnih šansi i mogućnosti za čiju je realizaciju neophodno znanje.

Ljudsko znanje je dinamička kategorija koja se stiče i usavršava, a upravljanje znanjem je specifičan proces koji traje, zbog čega koncept permanentnog učenja postaje jedan od dominantnih ciljeva poslovanja. Da bi preduzeće današnjice steklo i održalo jednom ostvarenu konkurentsku prednost, neophodno je da konstantno razvija znanje, kreativnost i inovativnost kod svih zaposlenih. Posmatrane u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentске prednosti kao pretpostavke razvoja, savremene organizacije omogućavaju efikasniju upotrebu znanja koja se ogleđa u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vreme koje je potrebno za njihovu praktičnu primenu. Zbog toga su uspešne inovativne organizacije današnjice *organizacije koje su shvatile da učenje i novo znanje postaju ključ uspeha, a obrazovanje ključno za buduće bogatstvo.*

Novo znanje i nove ideje pokreću razvoj savremene organizacije. Međutim, treba imati u vidu da one jesu potrebne, ali nisu i dovoljne (jedine) za kreiranje inovativne organizacije, već je potrebno njihovo kombinovanje sa postepenom i osmišljenom promenom organizacione strukture i kulture organizacije u celini. Ostvarivanje

konkurentskih prednosti zavisice dakle, prvenstveno od sposobnosti inoviranja, razvijanja i implementacije novostecenih znanja iz oblasti poslovne ekonomije, a najveća promena će biti upravo promena u sferi spoznaje značaja upravljanja znanjem u funkciji razvoja kreativnosti i inovativnosti, te posledično razvoja preduzeća u celini.

Literatura

- Bahtijarević-Šiber, F. (1997), *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., i Eisner, A.B. (2007), *Strategijski menadžment (3. izd.)*. Beograd: Data status.
- Levi-Jakšić, M., Marinković, S., i Obradović, J. (2005). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Miličević, V. (2004). *Strategijsko poslovno planiranje-menadžment pristup*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Đuričin, D., iJanošević, S. (2009), Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomске teme*, 1, 1-46.
- Jovanović, P., Jovanović, F. (2006), Upravljanje znanjem – specijalizovana menadžment disciplina, *Zbornik radova: SymOrg2006*, 1-8.
- Krstić, B., Vukadinović, D. (2008), Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća. *Ekonomске teme*, 3, 85-98.
- Krstić, B., i Sekulić, V. (2007). *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet Niš.
- Savić, V., Stefanović, I. (2006), Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija, *Zbornik radova: SymOrg2006*, 1-8.
- Slavković, M. (2006), *Korporativno upravljanje u tranziciji – vlasništvo, kontrola, menadžerske kompetencije*-monografija, Ekonomski fakultet Kragujevac, 180-199.
- Štangel Šušnjar, G., Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Todosijević, R. (2009). *Strategijski menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa (5. izd.)*, Beograd: Data status.
- Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L. (2006), *Dividenda znanja*. Beograd: ASEE Books.
- Zimanji, V., Štangel Šušnjar, G. (2005), *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- www.mbatrend.com (18.11.2009). *Učenje, znanje, Internet i konkurentске prednosti.*
- www.mbatrend.com (11.11.2009). *Ljudski resursi i konkurentska prednost.*