

**Podsticanje inovativnog ponasanja u poslu**

**Prof.dr Zorica Sagić**

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 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 počiva 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 mobiliše 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 privređivanja**

Govoreći o novom konceptu organizacije *Drucker* kaže da je „priroda znanja“ u čestim 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 orgnizacija se sastoji od specijalista znanja, iz čega proizilazi da ona mora biti organizacija jednakih, a ne organizacija nadređenih i podređenih.[[1]](#footnote-2)

*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 učinak koji se time ostvaruje. Zaključak je, da tamo gde postoji efikasan menadžment, odnosno gde se znanje primenjuje na znanje, uvek se mogu pribaviti i ostali resursi.[[2]](#footnote-3)

Snaga savremenog, globalnog preduzeća sve više je sadržana u intelektualnim i kulturnim performansama preduzeća, nego u tradicionalnoj opipljivoj aktivi. Stoga su tačna 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 aktiva preduzeća uključuje: iskustvo, informacije, *know-how*, spremnost menadžmenta, marku, imidž, reputaciju, kulturu, lojalnost potrošača, poverenje, poznavanje preferencija potrošača i sposobnost obrade informacija).

Šest faktora determinišu produktivnost specijaliste znanja:[[3]](#footnote-4)

1) „*šta je zadatak*“

2) „*specijalista znanja treba sobom da rukovodi*“

3) „*kontinuelna inovacija je deo zadatka*“

4) „*kontinuelno učenje 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]](#footnote-5)

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

Znanje se u sve većoj meri shvata kao esencijalno za uspešnu realizaciju strategije tehnološkog razvoja, za opstanak i razvoj poslovanja, kao i za suočavanje sa promenama. Jedan od osnovnih ciljeva politike naučno-tehnološkog razvoja naše zemlje jeste – stvaranje, transfer, ovladavanje i difuzija novih znanja sa primećenim pozitivnim efektima na:

* sopstveni razvoj,
* rast isplativih tansfera tehnologija i znanja,
* rast korišćenja baza podataka i znanja na globalnom nivou,
* rast naučno-pouzdanog razumevanja društvenih, kulturnih i drugih procesa i promena.

Tu se, pre svega, misli na stvaranje poverenja u znanje i omogućavanje njegove veće upotrebe u privredi i društvu, odnosno na povećanje značaja, uloge i odgovornosti znanja za opstanak i razvoj privrede i društva.[[5]](#footnote-6)

Učenje ima za svrhu povećanje znanja ili postizanje višeg stepena postojeće veštine. U tom smislu učenje se odnosi na relativno stalnu promenu u ponašanju koja nastaje kao rezultat iskustva ili prakse.

**Znanje i inovativnost preduzeća**

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

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

* **Organizacije koje kreiraju znanje**

Japanski autori ukazuju na značaj tzv. „*prećutnog*“ (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 predstavlja prećutno znanje – nešto što se lako ne vidi i izražava. Ono je veoma lično i teško se komunicira. Subjektivno sagledavanje, intuicija i nagađanje spadaju u tu kategoriju znanja. Prećutno znanje je duboko usađeno u akciju i iskustvo preduzeća.[[6]](#footnote-7)

Naglašava se da je razlika između eksplicitnog i prećutnog znanja ključ 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 prećutno 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 prećutnog ka eksplicitnom i nazad ka prećutnom 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 prećutnog i eksplicitnog znanja odigrava uglavnom na individualnom nivou, dok se u Japanu to odigava 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, prećutno znanje postaje deo kulture organizacije.[[7]](#footnote-8)

*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]](#footnote-9)

Suština 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 ovaploćuje 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*“ počeo 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 stimulativno utiče na učenje. U kompleksnim preduzećima postoji više procesa učenja i svaki pojedinac i grupa imaju svoju bazu znanja i svoje sposobnosti učenja.

Navedeni koncept se posebno akceptira kod organizacija koje žele da prate aktuelne promene na tržištu i tehnologiji i koje sagledavaju potrebu svoje transformacije. Učenje je bazična pretpostavka razvijanja suštine kompetentnosti organizacije i smatra se pretpostavkom kontinuelnog poboljšavanja u lancu dodatne vrednosti organizacije. Učenje 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 uči:[[9]](#footnote-10)

1. poboljšati orijentaciju učenja;
2. poboljšati faktore koji omogućavaju učenje i
3. menjati oboje – organizaciju učenja i faktore koji omogućavaju učenje.

Učenje je proces i ishod kada se radi o preduzeću. Učenje se objašnjava kao način na koji preduzeće stvara, pribavlja i organizuje znanje i rutine u svojoj aktivnosti. To ima za posledicu razvoj efikasnosti organizacije i poboljšavanje korišćenja široke stručnosti zaposlenih. Preduzeće koje svrsishodno stvara strukturu i strategije, tako da unapređuje i maksimira učenje organizacije, označava se kao – organizacija koja uči.

Učenje predstavlja (i sa psihološkog stanovišta) najvišu formu adaptacije, što povećava verovatnoću opstanka u sredini koja se menja; a sposobnost adaptiranja sredini smatra se prvim korakom ka organizaciji koja uči. 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 preduzeća.[[10]](#footnote-11)

Učenje takođe podrazumeva odvajanje vremena za promišljanje i analizu, za preispitivanje strategijskih opcija, istraživanje potreba potrošača, procenjivanje postojećeg sistema rada i za pronalaženje novih proizvoda. Neophodno je da se u procesu učenja maksimalno otvore granice organizacije i da se stimuliše razmena ideja preko projektnih timova i susreta sa kupcima (snabdevačima); što povećava mogućnost uspešnog sagledavanja konkurentskih perspektiva.

U uslovima ovakvog podražavajućeg, otvorenog okruženja, uspešno se mogu razvijati forumi za učenje, kao što su: strategijska ispitivanja promenljivog konkurentskog okruženja, portfolia proizvoda, tehnoloških promena i tržišne pozicije preduzeća; analiza međufunkcionalnih procesa i sistema isporuke; proučavanje misija najuspešnijih kompanija da bi se bolje razumele njihove distinktivne kompetencije i rezultati poslovanja.[[11]](#footnote-12)

Učenje 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.

Međutim, potreno je razgraničiti „*organizaciono učenje*“ od „*organizacije koja uči*“. U prvom slučaju radi se o obuci zaposlenih u preduzeću da stiču znanja o međuljudskim odnosima, pre svega. U „*organizaciji koja uči*“ ljudi stiču znanje i stručnost tokom obavljanja svojih svakodnevnih poslova. To su organizacije koncentrisane na promene inovativnog karaktera. Organizacija koja uči omogućava sticanje znanja i stručnosti svim zaposlenim i kontinuelno se transformiše.

Prema *Senge*-u treba poći od postulata da svet nije sačinjen od pojedinačnih nepovezanih snaga. Tek tada se može stvarati organizacija koja uči. U njoj pojedinci kontinuelno proširuju svoj kapacitet da bi ostvarili rezultate koje stvarno žele, u kojoj se gradi novi fleksibilan način razmišljanja, gde se kolektivne aspiracije slobodno definišu i u kojoj ljudi kontinuelno uče kako da uče zajedno. On ističe značaj timskog učenja, jer su timovi, a ne pojedinci bazične jedinice koje uče u savremenoj organizaciji. U okviru organizacije koja uči, tim ima tri kritične karakteristike:

* prva je, da postoji razumevanje za potrebu da se sadržajno razmišlja o kompleksnim pitanjima;
* druga je, potreba za koordiniranom inovativnom aktivnošću
* treća je, da postoji uticaj članova tima na druge članove.

Prema navedenom autoru „*organizacija koja uči podstiče kontinuelno učenje i generisanje znanja na svim nivoima; Poseduje procese koji mogu lako da prenesu znanje širom organizacije – tamo gde je ono potrebno, kao i da brzo transformišu to znanje u promene načina na koji organizacija deluje, i interno i eksterno. Na ovaj način se proširuje strategijski značaj informacije, podučavanje i najbolja praksa*“.[[12]](#footnote-13)

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 zajedničku viziju, mentalne modele, timski uče i poboljšavaju ličnu sposobnost. Lična umešnost svakog zaposlenog je veoma bitna, jer kultiviše učenje da objedinjuje oboje – ličnu viziju i jasnu sliku postojeće realnosti. U pojedincima se na taj način generiše snaga koja se može nazvati „*kreativna tenzija*“.[[13]](#footnote-14)

Prema *D. Garvin*-u organizacija koja uči 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]](#footnote-15)

*Mahoni* ističe da je najtrajnija suština kompetentnosti - učenje organizacije. Učenje je proces u kome se od zaposlenih deli razumevanje promene. Znanje u glavama zaposlenih u kombinaciji sa tehničkim sistemima je osnova suštine kompetentnosti preduzeća. Praktična pozitivna konsekvenca učenja organizacije je sadržana u efektima poboljšanja akcije, putem većeg znanja i razumevanja. Iako se učenje organizacije odvija preko zaposlenih, ono nije prosta suma znanja postojećih zaposlenih. Naučeno je ugrađeno u rutinu preduzeća, a ona omogućava da ono „*pamti radeći*“. Teško je planirati, pa i predvideti buduće znanje. Smatra se da učenje nije ni determinističko, ni randomno. Jedan deo učenja je zasnovan na eksperimentu, a drugi na upoznavanju sa postojećim znanjem.[[15]](#footnote-16)

Sve napred rečeno upućuje na zaključak da transformacija organizacija na načine koji favorizuju: učenje, reagovanje na promene i izazove i inovacije proizvoda i procesa, glavni je aspekt svrhe preduzeća u savremenim uslovima privređivanja. Organizacija koja uči sposobna je da održava konzistentnim interno inoviranje ili učenje sa neposrednim ciljevima poboljšanja kvaliteta kontakta sa potršačima i održavanje rentabilnosti. Potrebno je da se u savremenoj globalnoj privredi uči brže od konkurenata.

1. Drucker, F. P., **The New Society of Organizations**, Harvard Business Review, September – October 1992, str. 96. [↑](#footnote-ref-2)
2. Isto, str. 105. [↑](#footnote-ref-3)
3. Drucker, F. P., **Razvoj društva znanja**, pregled br. 267, 1994, str. 79. [↑](#footnote-ref-4)
4. Mc Dermott, R., **Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management**, Californija Management Review, Summer, 1999, str. 103; navedeno prema, Milisavljević, M., **Savremeni strategijski menadžment**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002, str. 305. [↑](#footnote-ref-5)
5. Jandrić, M., **Osnovni ciljevi i opredeljenja programa ekonomske stabilizacije sa kvantitativnom osnovom politike stabilizacije i razvoja**, (zbornik radova), Beograd, 1996., str. 102. [↑](#footnote-ref-6)
6. Nahapat, J. and Ghoshal, S., **Social Capital, intellectual Capital and Creation of Value in Firms**, Academy of Management Procidings, Boston, 1997., str. 204. [↑](#footnote-ref-7)
7. Milisavljević, M., **Savremeni strategijski menadžment**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002, str. 311. [↑](#footnote-ref-8)
8. Nonaka, I., **The Knovledge Creating Company**, Harvard Business Review, November – December, 1991., str. 74. [↑](#footnote-ref-9)
9. Nevis, C. D., Di Beta, J. and Gouls, J. M., **Understaning Organization As Learning System**, Sloan Management Review, Winter 1985., str. 213. [↑](#footnote-ref-10)
10. Dougson, M., **Organizational Learning: A Review of Some Literatures**, Organizational Studies 3, 1993., str. 112. [↑](#footnote-ref-11)
11. Milićević, V., **Strategijsko poslovno planiranje – menadžment pristup**, IV izdanje, FON, Beograd, 2001., str. 148. [↑](#footnote-ref-12)
12. Senge, M. P., **The Fift Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for BuildingLearning Organization**, Dobleday Courrency, New York, 1994, str. 94. [↑](#footnote-ref-13)
13. Isto, str. 104. [↑](#footnote-ref-14)
14. Milićević, V., **Tehnologija, kultura i razvoj**,(zbornikradova), Institut „*Mihajlo Pupin*”, Centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije, Beograd, 1997, str. 168. [↑](#footnote-ref-15)
15. Mahony, T. J., **The measurment of Resources and the Resource of Management**, Journal of Business Research, [↑](#footnote-ref-16)