

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPOLMSKE STUDIJE I
MEĐUNARODNU SARADNJU

Mr Tamara Lukić

UTICAJ EDUKACIJE I ORGANIZACIONE
KULTURE NA KREATIVNOST I
INOVATIVNOST

DOKTORSKA DISERTACIJA

Beograd, 2014. godine

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPOLMSKE STUDIJE I
MEĐUNARODNU SARADNJU

DOKTORSKA DISERTACIJA

UTICAJ EDUKACIJE I ORGANIZACIONE KULTURE
NA KREATIVNOST I INOVATIVNOST

Mentor:

prof. dr **Danilo Golijanin**

Komisija za ocenu i odbranu disertacije:

prof. dr **Danilo Golijanin**, mentor

doc. dr **Miloljub Albijanić**, član komisije

prof. dr **Dragić Živković**, član komisije

prof. dr **Jovan Čekić**, član komisije

Datum odbrane:

Datum promocije:

SADRŽAJ

SAŽETAK	6
EXECUTIVE SUMMARY	7
UVOD	8
1. EKONOMIJA ZNANJA I LJUDSKI KAPITAL.....	13
1.1. Ekonomija znanja	13
1.2. Izučavanje menadžmenta	16
1.3. Ljudski kapital	19
1.4. Ekonomski parametri ljudskog kapitala	24
1.5. Privlačenje ljudskog kapitala.....	25
1.6. Razvoj ljudskog kapitala.....	26
1.7. Zadržavanje ljudskog kapitala	28
1.8. Unapređenje ljudskog kapitala i veće socijalno uključivanje	29
1.8.1. Unapređenje kvaliteta ljudskog kapitala.....	32
1.8.2. Razvoj karijernog vođenja i savetovanja.....	32
1.8.3. Priznavanje znanja i veština stečenih neformalnim učenjem.....	33
2. ORGANIZACIJA KOJA UČI	34
2.1. Perspektiva učenja.....	40
2.2. Kultura naklonjena znanju	42
2.3. Menadžment znanja	44
2.4. Životni ciklus menadžmenta znanja.....	46
2.5. Riznica znanja.....	48
2.6. Lanac znanja	49
2.7. Obuka, usavršavanje i motivisanje radnika znanja.....	49
3. POJAM, ZNAČAJ, SADRŽAJ I KARAKTERISTIKE ORGANIZACIONE KULTURE	53
3.1. Pojam organizacione kulture.....	53
3.2. Koncept organizacione kulture	55
3.3. Definisanje organizacione kulture	56
3.4. Značaj organizacione kulture	58
3.5. Kognitivni elementi organizacije	58
3.6. Simbolički sadržaj organizacione kulture.....	59
3.7. Klasifikacija organizacionih kultura.....	61
3.8. Kultura i inovativna kultura	62
3 Organizaciona kultura i klima: sličnosti i razlike.....	64

3.10. Karakteristike kulture	65
3.10.1. Snaga i slabost organizacione kulture i njen uticaj na zaposlene	68
3.10.2. Kulture u organizacijama: jedna ili mnogo?	71
3.10.3. Stvaranje i održavanje organizacione kulture	72
3.10.4. Uspešna organizaciona kultura.....	72
4. UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA POSLOVANJE ORGANIZACIJE	74
4.1. Uloga kulture u organizacijama.....	74
4.2. Forme organizacione kulture	75
4.3. Uloga organizacione kulture u formulisanju i sprovođenju strategije	78
4.4. Strategija i kreativnost.....	80
4.5. Inovacije i održivost konkurentske prednosti	84
4.6. Uticaj organizacione kulture na sistem kontrole u organizaciji.....	86
4.7. Uticaj organizacione kulture na potrebe zaposlenih	87
4.8. Uticaj organizacione kulture na izbor modela organizacione strukture.....	91
5. KREIRANJE I PRENOS ORGANIZACIONE KULTURE.....	96
5.1. Alati za prenos kulture – kako zaposleni usvajaju principe organizacione kulture	98
5.2. Izvor kulture	101
5.3. Kako nastavlja da živi organizaciona kultura.....	102
5.4. Zašto i kako se organizaciona kultura menja?	102
5.4.1. Sastav radne snage	102
5.4.2. Spajanja i preuzimanja.....	103
6. ORGANIZACIONA KULTURA, STIL VOĐSTVA I NACIONALNA KULTURA	105
6.1. Uticaj organizacione kulture na stil vođstva u organizaciji.....	105
6.2. Uticaj organizacione kulture na menadžere	112
6.2.1. Podsticanje etičkih principa organizacione kulture.....	113
6.2.2. Podsticanje inovacija u organizacionoj kulturi.....	113
6.3. Kultura i liderstvo	114
6.4. Etnocentrizam i predrasude.....	116
6.5. Dimenzija kulture.....	117
6.6. Međukulturalno liderstvo	120
6.7. Nacionalna kultura kao izvor organizacione kulture.....	121
6.8. Uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu.....	126
6.9. Uticaj nacionalne kulture na motivaciju zaposlenih	126
7. PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE	128
7.1. Upravljanje promenama i vrste promena.....	131
7.2. Odnos prema Internetu	133
7.3. Obuhvat, dubina, oblici i trajanje promene organizacione kulture	134
7.4. Strateške kulturalne promene	135
7.5. Stimulisanje promena	137
7.6. Kreativnost nasuprot inovacijama	138
4 Organizaciona kultura i klima: sličnosti i razlike.....	64

7.6.2. Varijable kulture	140
7.6.3. Promenljive vrednosti ljudskih resursa	141
8. KREATIVNOST I UPRAVLJANJE KREATIVNIM RADOM	142
8.1. Definisanje kreativnosti.....	144
8.2. Kreativni timovi i inovacija	147
8.3. Komponente individualne i timske kreativnosti.....	149
8.4. Razvijanje kreativnih timova.....	151
8.5. Upravljanje kreativnim timovima	151
8.6. Model kreativnog procesa	152
8.7. Promovisanje kreativnosti u organizacijama.....	153
8.8. Razvijanje kreativnog radnog okruženja	154
8.9. Upravljanje kreativnim radom.....	158
8.10. Odvajanje kreativnog rada.....	159
8.11. Kreativnost kroz kontrolu i prinudu	160
8.12. Upravljanje kreativnošću organizacije	162
9. ORGANIZACIONA INOVACIJA	165
9.1. Tipovi inovacija	170
9.2. Glavni oblici inovacija.....	171
9.3. Ciljevi inovacija.....	172
9.4. Uslovi za nastanak inovacija.....	173
9.5. Faze organizacionog inovacionog procesa	174
9.6. Upravljanje inovacijama	177
9.7. Inovacije i izazovi	178
9.8. Inovativnost.....	181
10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	182
10.1. Osnovni podaci o organizacijama.....	182
10.2. Podaci o ispitanicima	186
10.3. Organizaciona kultura	188
10.4. Snaga organizacione kulture.....	197
10.5. Menadžment i liderstvo	202
10.6. Edukacija, motivacija i zadovoljstvo poslom.....	210
10.7. Kreativnost i inovativnost.....	215
10.8. Korelacije.....	222
ZAKLJUČAK.....	227
SPISAK SLIKA	235
SPISAK TABELA	236
SPISAK GRAFIKONA.....	238
SPISAK POVEZANIH GRAFIKA I TABELA.....	239
PRILOG	241
BIBLIOGRAFIJA.....	259

SAŽETAK

Obrazovanje, informacione tehnologije i globalizacija dramatično su promeniili današnji svet. Globalizacija je doprinela širenju znanja. Komunikacija i slobodno kretanje ljudi i kapitala razbijaju barijere. Zbog velike konkurencije organizacije su u stalnoj trci za poziciju na tržištu. U situacijama u kojima je fluktuacija zaposlenih velika ugrožava se opstanak organizacije, zbog česte promene sastava zaposlenih. Zbog toga stabilnost je moguće postići razvojem organizacione kulture. Menadžment znanja integriše strategiju, ljudski kapital, koji uključuje obrazovanje i veštine, kao i organizaciju i njenu kulturu. Liderstvo i kultura naklonjena znanju pružaju osnovu za kreativnost i inovativne poduhvate. Ulaganjem u obrazovanje i jačanje organizacione kulture koja podstiče stalno učenje stvaraju se neophodni uslovi za sticanje konkurentne prednosti. Predmet istraživanja ovog rada je procena uticaja edukacije i organizacione kulture na stvaranje uslova za upravljanje kreativnošću i inovativnošću, kao i razmatranje uloge liderstva da inovativne poduhvate pretvori u vrednost za korisnike i zaposlene. Činjenica je da bez ekonomije znanja i strategije konkurentnosti zasnovane na znanju Srbija i države u tranziciji i razvoju ne mogu da izađu iz krize. Prikupljanje, analiza i sistematizacija naučno – relevantnih informacija doprinosi da čovek i ljudski kapital u naučnom lancu uzroka i posledica zauzme najviše mesto i afirmiše ljudsku kreativnost i inteligenciju. Primena odgovarajućih strategija treba da doprinese povećanju konkurentnosti Srbije i poboljšanju životnog standarda građana.

Ključne reči: obrazovanje, kreativnost, inovativnost, konkurentnost, organizaciona kultura, menadžment.

EXECUTIVE SUMMARY

Education, information technologies and globalization have dramatically changed the modern world. Globalization has immensely contributed to the dissemination of knowledge. Communication and the free movement of people and capital break down barriers. Due to the high competition in the market, organizations are on a constant quest to increase their market share. Situations in which organizations are faced with a high level of employee turnover threaten their survival. In such situations, stability is achieved through organizational culture. Knowledge management integrates strategy, human capital comprising education and skills, as well as the organization and its culture. Leadership and knowledge-supporting culture represent a cornerstone of creativity and innovations within an organization. Investment in education and strengths of organizational culture that encourages continuous learning creates the necessary conditions for obtaining competitive advantages. The subject of this research is assessment of the impact education and organizational culture have on creating conditions for creativity and innovation management, as well as the role of leadership in the process of turning innovative ventures into value for customers and employees. The fact is that without the knowledge economy and knowledge-based competitive strategy, Serbia and other transition and developing countries cannot overcome the current economic crisis. Collection, analysis and systematization of relevant scientific information allow people and human capital to take the top spot in the chain of causes and effects, affirming in such a way human creativity and intelligence. Implementation of the right strategies should largely contribute to the increase of Serbian national competitiveness in a global economy, as well as the improvement in the standard of living.

Keywords: education, creativity, innovation, competitiveness, organizational culture, management

UVOD

Organizacije se suočavaju sa stalnim promenama i izazovima u današnjem okruženju. Kako bi ostale u trci sa konkurentima organizacije moraju da imaju viziju smera u kome se kreću. Vizija sama po sebi nije dovoljna. Organizaciona kultura mora da bude u skladu sa vizijom. Kultura je objedinjuje sve elemente organizacije u čvrstu i uspešnu celinu. Upravljanje organizacionom kulturom značajan je izazov za svakog lidera. Izgradnja i jačanje organizacione kulture koristi se kao koncept razvoja moderne organizacije i menadžmenta u istraživanju, edukaciji, konsaltingu i praksi.

Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja, utiče na performanse poslovanja direktno, ali i posredno preko poslovne strategije, kontrole, motivacije, stila vođstva, izvora i strukture moći. U situacijama u kojima je fluktuacija zaposlenih velika ugrožava se opstanak organizacije, zbog česte promene sastava zaposlenih. U takvim situacijama stabilnost se postiže uz jaku organizacionu kulturu, koja predstavlja skup osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi, čije je funkcionisanje dovoljno dobro da bi bilo preneto novim članovima organizacije. Kultura utiče na stav zaposlenih prema radu i mora biti prilagođena i primerena svakoj grupi. Ona formira opažanja, verovanja, emocije i stavove zaposlenih. Snažna kultura pozitivno usklađena sa okruženjem utiče na motivaciju i posvećenost zaposlenih, olakšava koordinaciju i kontrolu funkcionisanja organizacije, redukuje konflikte, pokreće kreativnost i omogućava potrebnu promenu strategije i načina poslovanja.

Obrazovanje, informacione tehnologije i globalizacija dramatično su promenili današnji svet, pre svega, u načinu života, rada i usavršavanja. Klasičan birokratski sistem organizacije i autokratski oblik vladavine menjaju se u fleksibilno funkcionisanje i demokratiju. Komunikacija i slobodno kretanje ljudi i kapitala razbijaju barijere koje su nametale države i sistemi. Globalni procesi i liberalizacija doprinose povećanju takmičenja i rivalstva, a državna regulativa podstiče ili guši konkurenciju. Upravljanje ovim procesima, na nivou država i kompanija, napreduje ka stvaranju i primeni strategija konkurentnosti.

Za ekonomiju dvadesetog veka značajan uticaj imale su investicije u kapital i infrastrukturu. Danas, vodeću ulogu preuzima ljudski kapital (obrazovanje i obuka), tehnološki razvoj, makroekonomska stabilnost, dobra državna uprava, vladavina prava. Razvoj ljudskog kapitala, društvenog kapitala i tehnologije ima rastući uticaj na ekonomske i društvene procese.

Predmet istraživanja je procena na koji način edukacija i organizaciona kultura utiču na stvaranje uslova za upravljanje procesima kreativnosti i inovativnosti i kakva je uloga liderstva da inovativne poduhvate pretvori u vrednost za korisnike i zaposlene, zbog izrade i primene odgovarajućih strategija razvoja.

Istraživanje ima dva cilja: naučni i društveni. Naučni cilj je da se proizvede nova naučno – relevantna informacija koja doprinosi razvoju znanja ljudi, kao i stvaranju boljeg i pravednijeg sveta. Društveni cilj je da rezultati istraživanja nađu primenu na nivou organizacija usmerenu na stvaranje strategija zasnovanih na znanju, učenju i kulturi.

Metode istraživanja: u procesu istraživanja kao osnovni instrument prikupljanja primarnih podataka korišćen je Upitnik. Pitanja su zatvorenog tipa sa više ponuđenih alternativa, podeljena prema oblastima koje se odnose na različite situacione faktore i direktno usmerena na dobijanje odgovora vezanih za istraživanje. Osnovni podaci u radu se zasnivaju na statističkim podacima i istraživanju naučnih radova iz oblasti menadžmenta, liderstva i kreativnih industrija. U radu se koriste kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja i obrade podataka. Vrš se primarna i sekundarna analiza građe. Istraživanje je multidisciplinarno i obuhvata menadžment, sociologiju i psihologiju i u njemu se koriste osnovne analitičke i sintetičke metode. Sintezom dobijenih rezultata izvodi se zaključak.

Generalna hipoteza: Konkurentsku prednost stiču one organizacije koje podstiču kreativnost, kulturu učenja i primenjuju strategije konkurentnosti zasnovane na ljudskom kapitalu i inovativnosti.

Generalna hipoteza operacionalizuje se preko sledećih *posebnih hipoteza*:

- Snažna kultura olakšava koordinaciju i kontrolu funkcionisanja organizacije, smanjuje konflikte, pozitivno utiče na motivaciju i mobilizuje kreativnu energiju zaposlenih.
- Kreativni i menadžerski procesi koji su u organizaciji kompatibilni doprinose njenom uspehu.
- Sistem kontrole i prinude utiče na smanjenje kreativnosti i inovativnosti.
- Raznolikost, kompromis i saradnja su potrebni za kreativan rad.
- Kultura učenja omogućava sprovođenje organizacionih promena.
- Organizacijama u Srbiji neophodne su investicije u ljudski kapital, izgradnja kulture i vrednosti učenja.
- Kreativnost je deo kulturnog procesa.

Dosadašnja dostignuća u oblasti istraživanja: rad je utemeljen na dosadašnjim dostignućima poznatih naučnih stvaralaca kao što su Porter, Draker, Maslow, Schein, Langdon, Janićijević i drugi.

Rad *Uticaj edukacije i organizacione kulture na kreativnost i inovativnost* podeljen je u deset poglavlja.

Prvo poglavlje odnosi se na ekonomiju znanja i važnosti ljudskog kapitala za organizaciju. U ovom poglavlju prikazano je kako znanje na razne načine utiče na poslovanje i društvo u celini. Razmatra se privlačenje, razvoj i unapređenje ljudskog kapitala u celini.

Drugo poglavlje posvećeno je organizaciji koja uči. U tom poglavlju obrađene su perspektive učenja, kultura naklonjena znanju, menadžment znanja, životni ciklus menadžmenta znanja. Ističe se koliko je potrebno da se vodi računa o radnicima znanja. Sa posebnom pažnjom razmatra se motivacija i zadržavanje zaposlenih (radnika znanja).

Treće poglavlje posvećeno je značaju organizacione kulture. Organizaciona kultura predstavlja popularan koncept u razvoju organizacije i menadžmenta u zapadnoevropskim zemljama i SAD u poslednjoj deceniji. Kultura stvara povoljan ambijent i preduslove za rešenja koja su se jednom pokazala uspešnim u rešavanju problema i utemeljila pravila ponašanja koja pozitivno utiču na aktivnost ljudi. U ovom delu obrađuje se koncept, definicija, značaj i karakteristike organizacione kulture. Takođe ćemo govoriti i o organizacionoj kulturi kao višedimenzionalnom fenomenu. Postoji više načina da se klasifikuje sadržaj organizacione kulture. Najčešća je podela na kognitivnu i simboličku komponentu organizacione kulture. U ovom delu ističe se razlika između kulture i inovativne kulture, kao i razlike između organizacione klime i kulture. Skrenuće se pažnja na to kako organizaciona kultura utiče na zaposlene i koje su to snage i slabosti organizacione kulture. Na kraju poglavlja ističe se na koji način se stvara i održava organizaciona kultura i šta se smatra uspešnom organizacionom kulturom.

Četvrto poglavlje odnosi se na uticaj organizacione kulture na poslovanje organizacije. Efikasnost sistema kontrole u organizaciji u velikoj meri zavisi od njegove kompatibilnosti sa organizacionom kulturom. Kultura predstavlja važan faktor prilikom izbora organizacionog dizajna. Ona opredeljuje i preovlađujući profil motivacije, kao i stil vođstva u organizaciji. Kultura utiče i na izvore i strukturu moći u organizaciji. Ona odlučujuće utiče na izbor i efikasnost metoda izvođenja organizacionih promena, kao i na performanse organizacije.

Peto poglavlje posvećeno je kreiranju i prenosu organizacione kulture. Skrenuće se pažnja na to kako se organizaciona kultura stvara, kako se prenosi kultura, kako zaposleni usvajaju principe organizacione kulture, kako je ona utemeljena i kako se menja.

U šestom poglavlju ističe se uticaj organizacione kulture na stil vođstva u organizaciji, kao i o nacionalnoj kulturi kao izvoru organizacione kulture. Takođe usmerava se pažnja na kulturu i liderstvo, etnocentrizam i predrasude, na uticaj organizacione kulture na menadžere, kao i podsticanje inovacija i etičkih principu organizaciji.

U sedmom poglavlju obrađuje se promena organizacione kulture. U ovom delu govori se o upravljanju promenama i vrstama promena, obuhvatu, dubini i oblicima trajanja promena, odnosu prema internetu, strateškim kulturnim promenama, stimulacijama promena, promenama podstaknutim kreativnim i inovativnim poduhvatima, varijablama kulture i vrednostima ljudskih resursa.

U osmom poglavlju pažnja je usmerena na kreativnost i menadžment, i upravljanje kreativnim radom. Kreativnost treba shvatiti kao složenu kulturnu pojavu. Promene su stalne i predstavljaju uslov opstanka, pa su samim tim zapostavljeni mnogi problemi menadžmenta kreativnih delatnosti koji predstavljaju težak i zahtevan proces. Kreativnost je odlika i timova i organizacija. Kreativnost je postala ključni element za stvaranje konkurentske prednosti organizacije na prezasićenom tržištu. Kreativnost u menadžmentu odnosi se na istraživanje i primenu drugačijih pristupa poslovanja. Od menadžera se očekuje da podstiču kreativne ideje, pre svega zato što se suočavaju sa sve složenijim organizacijama i tržištima. Skrenuće se pažnja na kreativne timove, proces, promovisanje i upravljanje kreativnošću u organizaciji, razvijanje kreativnog radnog okruženja i upravljanje kreativnim radom.

U devetom poglavlju obrađuje se organizaciona inovacija, tipovi inovacija, upravljanje inovacijama, inovacijama i izazovima, i o inovativnosti. Inovativnost jedne organizacije meri se njenim naporima da pronade nove šanse i inovativna rešenja. Inovativnost obuhvata kreativnost i eksperimentisanje koji rezultiraju novim proizvodima, novim uslugama ili poboljšanim tehnološkim procesima. Upravljanje inovativnošću može biti veoma izazovno. Neki autori prave razliku između kreativnosti i inovacija. Oni definišu kreativnost kao generisanje novih ideja, a inovaciju kao prevođenje tih ideja u nov proizvod, uslugu ili način proizvodnje.

U desetom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja i na kraju izvedena zaključna razmatranja.

Na ovaj način doktorska disertacija će omogućiti produbljivanje istraživanja u ovoj oblasti, ali i primenu odgovarajućih zaključaka na razvoj strategija u preduzećima u Srbiji kako bi unapredili organizacionu kulturu, motivisali zaposlene i doprineli stvaranju vrednosti i poboljšanju životnog standarda građana.

Obrazovanje, istraživanje i informacione tehnologije dramatično su promenili današnji svet pre svega u načinu života, rada i usavršavanja. Klasičan birokratski sistem organizacije i autokratski oblik vladavine menjaju se u fleksibilno funkcionisanje i demokratiju. Komunikacija i slobodno kretanje ljudi i kapitala razbijaju barijere koje su nametale države i sistemi. Upravljanje ovim procesima na nivou država i kompanija napreduje ka stvaranju i primeni strategija zasnovanih na ljudskim potencijalima i izgradnji organizacionog dizajna zasnovanog na kulturi.

Tema *Uticaj edukacije i organizacione kulture na kreativnost i inovativnost* povezuje kulturu sa kreativnim industrijama i inovativnošću kao najznačajnijim temama menadžerske nauke danas.

Značaj i aktuelnost istraživanja: Doktorska disertacija *Uticaj edukacije i organizacione kulture na kreativnost i inovativnost* treba da pruži naučno – relevantne informacije naučnoj i stručnoj javnosti, institucijama obrazovanja i kompanijama o mogućnostima stvaranja primenljivih strategija zasnovanih na kreativnosti i inovativnosti, koje će doprineti učenju i razvoju ljudi i povećanju znanja i poboljšanju poslovanja.

Očekivani rezultati istraživanja i naučni doprinos disertacije: Doktorska disertacija *Uticaj edukacije i organizacione kulture na kreativnost i inovativnost* treba da dokaže prethodno postavljene hipoteze. Jedno od najvećih potencijalnih postignuća je napredak teorijskog znanja u oblasti menadžmenta. Prikupljanje, analiza i sistematizacija naučno – relevantnih informacija doprinosi da čovek u naučnom lancu uzroka i posledica zauzme najviše mesto i afirmiše ljudsku kreativnost i inteligenciju. Doktorska disertacija treba da predloži investicije u razvoju kreativnosti i inovativnosti u organizacijama, kao potencijala za stvaranje i primenu konkurentnih strategija.

1. EKONOMIJA ZNANJA I LJUDSKI KAPITAL

1.1. Ekonomija znanja

Peter Drucker je prvi uvideo značaj koji znanje ima u stvaranju ekonomskih benefita za organizaciju. Znanje i kontinuirano učenje predstavljaju ključni element uspeha u ekonomiji znanja. Da bi u novoj ekonomiji rukovodioci bili efektivni i efikasni neophodno je da upravljaju znanjem, i to bolje od svojih konkurenata. Kako bi organizacije održale konkurentsku prednost sve više se okreću neopipljivoj imovini i mnogo napora ulažu za održavanje i unapređenje istog. Znanje se koristi kao kapital koji organizacije poseduju, koriste i kombinuju na nov i kreativan način. Ako posmatramo znanje kao potencijal možemo zaključiti da ono omogućava ne samo pružanje usluga sa dodatnom vrednošću za potrošača i korisnika usluga, nego i podsticanje inovacija na svim nivoima organizacije. Da bi kompanija bila uspešna i ostvarila konkurentsku prednost, potrebno je da pomoću znanja koje poseduje stalno uvećava svoju vrednost.

Ljudi su po prirodi bića koja misle i rešavaju probleme. Ključna elementi za uspeh kompanije su obrazovanje, obuka, upravljanje i korišćenje znanja svakog zaposlenog. Da bi znanje moglo efikasno da se koristi potrebno je odgovarajuće institucionalno okruženje. Obrazovanje na svim nivoima, posebno visoko, u središtu je pažnje. Znanje doprinosi ličnom razvoju, mogućnosti izbora posla i podizanju konkurentnosti kompanije i države.

„Na radnom mestu, društvena promena je uslovljavala sposobnost upravljanja promenom, vođstvo, izgradnju timova, inovativnost, upravljanje znanjem i fleksibilan rad, od čega imaju koristi i organizacija i oni koji rade za nju.“¹ Ljudsko znanje postaje veoma vredno i predstavlja najvažniji činilac društvenog života.

Danas se više od 50% bruto domaćeg proizvoda (BDP) u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. na intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi.² Usluge su doživele izuzetnu ekspanziju i predstavljaju dominantno učešće u BDP-u. Temelj

¹Jeremy Kourdi, *Poslovna strategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 14.

²Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 124.

usluga (softver, zdravstvena zaštita, komunikacije, obrazovanje itd.) su intelektualni i informacioni procesi, koji stvaraju najveći deo vrednosti za firme.³

Vrednost za kompanije stvara se iz znanja, umeća, intelektualne imovine i sposobnosti, pa je znanje u centru pažnje. Vrednost same kompanije nije više samo fizička imovina, ona je sada zasnovana na znanju, umeću i intelektualnoj imovini. Oni koji upravljaju moraju prepoznati talente i naći način da se ljudski kapital usmerava ka inovacijama kako bi se razvijali proizvodi i usluge koje stvaraju vrednost za organizaciju. Ljudski kapital predstavljaju pojedinačne sposobnosti, znanja, stručnost i iskustvo zaposlenih i rukovodstva u kompaniji. Okupljanje talenata, sposobnosti, veština i ideja predstavlja ulaganje u kompaniju.

Kompanija koja poseduje znanje, želi da ga sačuva i dalje unapređuje. U organizaciji moraju postojati efikasne strukture koje promovišu timski rad i razmenu informacija, jako liderstvo koje podstiče inovacije i kulturu koja zahteva izuzetnost. Znanje predstavlja vlasništvo i moć, ali i odlučujući izvor konkurentne prednosti.

Prokopijević smatra da je znanje važan element privrednog i društvenog napretka tokom čitave istorije. Zaslugu za intelektualni razvoj *ekonomije zasnovane na znanju* imaju, pre svega, Hajek i Maklup, predstavnici austrijske škole. „Hajek je 1945. godine objavio članak *Upotreba znanja u društvu* (*The use of knowledge society*), u kome se ističe da je znanje subjektivno i da efikasnost u njegovom korišćenju iziskuje što niže transakcione troškove, to jest što manje prepreke za poslovnu aktivnost u poslovnom okruženju. Hajek misli na proizvodnju, prenos, preradu i korišćenje znanja ili informacija.“⁴ Maklup je 1962. godine objavio knjigu koja je govorila o promeni privredne i društvene strukture SAD (*The production and distribution of knowledge in the United States*), s obzirom na sve veće oslanjanje na znanje. U njoj je prvi put korišćen termin ekonomije zasnovane na znanju (engl. *knowledge based economy*). Svedoci smo izgradnje nove ekonomije zasnovane na znanju, a čovek je u središtu takve ekonomije. Ovo će iznova menjati regulative u kompanijama i državama.

Izraz koji je ušao u svakodnevnu upotrebu je *ekonomija znanja*. *U ekonomiji znanja bogatstvo ide ka onima koji mogu uspešno da rukovode intelektualnim kapitalom. To je ekonomija u kojoj se ideje, informacije i različiti oblici znanja nalaze u osnovi inovacija i ekonomskog rasta. „U globalnoj ekonomiji znanja, veštine, učenje, talenti i osobine koje ljudi poseduju – njihov ljudski kapital postali su ključni kako za njihovu sposobnost da zarade za život, tako i za širi privredni rast.“*⁵

³Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 98.

⁴Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 126.

⁵Keely, Brian, (2010), *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 23.

Kako navodi Albijanić, termin *intelektualni kapital* odnosi se na ljudski kapital, tehnologiju i društveni kapital.⁶ "Intelektualni kapital (nevidljivi kapital) sastoji se od ljudskog kapitala, strukturnog kapitala i relacijskog kapitala. Ljudski kapital je skup znanja, veština, sposobnosti, intuicije i stavova radne snage. Strukturni kapital čini široki spektar patenata, modela i kompjuterskih i administrativnih sistema. To su sistem, struktura, strategija i kultura. Relacijski kapital određen je brendom, licencama, odnosima sa dobavljačima, saradnicima, korisnicima i kupcima."⁷

Ljudi koji imaju znanje imaju moć. *Znanje je moć*, kako kaže Mišel Fuko! Pomoću znanja možemo preuzeti svoj život u svoje ruke, i uticati na njegov kvalitet. Pol Romer, profesor ekonomije na Stanfordu, prema navodima Albijanića, smatra da svaku ekonomiju čine tri elementa: ljudi, zatim fizičke stvari kao što su sirovi materijali i mašine i, konačno, pravila.⁸ Pokretači održivog privrednog rasta su znanje i inovacije.

Draker izdvaja tri glavne osobine ekonomije znanja:⁹

- nema granice jer znanje putuje lakše od novca,
- mobilnost (pokretljivost) naviše,
- dostupna svima kroz lako stečeno formalno obrazovanje, potencijal za neuspeh je isti kao i za uspeh. Svako može da stekne znanje koje je potrebno za posao ali ne mogu svi da pobeđu.

Ekonomija zasnovana na znanju/uslugama zahteva velika ulaganja u informacionu tehnologiju i obrazovanje. „Ekonomija znanja (*Knowledge economy*) – odnosi se na upotrebu znanja kao sredstva za stvaranje ekonomskih koristi. Izraz se odnosi na način na koji različite visoko tehnološke delatnosti, posebno one iz oblasti kompjuterskog softvera, telekomunikacija i virtuelnih usluga, te obrazovne i istraživačke institucije, mogu da doprinesu ekonomiji zemlje.“¹⁰ Za ekonomiju zasnovanu na znanju od ključne je važnosti institucionalni okvir za stvaranje, preradu, razmenu i drugu upotrebu informacija, znanja i veština. Prema jednoj školi mišljenja, država treba da pomaže obrazovanje, naučno istraživanje, nove tehnologije. Prokopijević smatra da je ovo mišljenje ograničeno jer su putevi nauke inovacija i pronalazaka nepredvidivi, tako da država ne može znati u kom pravcu će istraživanje krenuti. U mnogim razvijenim državama izdvajanje privatnog sektora za istraživanje je

⁶Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 101.

⁷Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 110.

⁸Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 102.

⁹Peter F. Drucker, (2008), *Management*, Collins, New York, str. 37.

¹⁰Bilton, Kris, (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 13.

dominantno. Dominacija privatnih škola i vaučera za slobodan izbor škole snažnije bi vezali obrazovne ustanove za tržište.¹¹

Druga škola mišljenja smatra da je uloga države da određuje pravila igre, da kreira što bolje uslove za biznis i da podstiče konkurenciju, a da privatnim investitorima ostavi da odluče o tome gde će ulagati i pod kojim uslovima.

1.2. Izučavanje menadžmenta

Motor napretka je istraživanje, ono je posvećeno shvatanju poslovanja i organizacije. Učionica je mesto na kome se studenti obučavaju umeću analitičkog rešavanja problema i stilu operativnih istraživanja.¹² Henri Minberg ističe značaj sistematskog istraživanja za akademsko izučavanje menadžmenta.

Japan, Koreja i Tajvan napravili su svoje sisteme upravljanja. Japanci su pokazali veliku sposobnost da prevazilaze kopiranje i uvode inovacije. Najveći uspeh su ostvarili u automobilske industriji; u najnaprednijim i najzahtevnijim visoko tehnološkim proizvodima: optičkim uređajima, preciznim mašinama i instrumentima, kao i u robotici i elektronici. Na primer, Tojota je specifična po svom stilu i smatra se da je to automobilska kompanija kojom se u svetu najbolje upravlja. Japanci imaju odseke za poslovanje na svojim univerzitetima, ali su usredsređeni isključivo na redovno fakultetsko obrazovanje i *jako su posvećeni teoriji*.¹³ Japanci su svoj razvoj zasnivali na radu, obrazovanju i odlučnosti. Japan je bio inspirisan primerom Amerike. „Japanska etika kolektivne odgovornosti – pojedinac ne sme da izneveri ostale – je dovela do efikasnog timskog rada, razmene ideja između radne snage i uprave, posvećenosti detaljima kako bi se izbegle greške i nedostaci.“¹⁴ Razvoj menadžmenta uglavnom je bio briga samih korporacija. Hikosubaši univerzitet od 2000. godine uveo je program magistrature poslovne administracije (MBA – *Master of Business Administration*). „Dok su se mnoge zapadne firme hvatale za najnoviju tehniku, japanske firme su bile sklone da najnovije tehnike pažljivo uklapaju u svoje sopstvene kulture.“¹⁵ Japanci su koristili jednostavnu devizu: *štiti se dok ne ojačaš*.

Nemačka je u obrazovanju za poslovanje takođe krenula sopstvenim putem sa vrlo jakim programima redovnih studija koje je utemeljila po oblastima. Veliki broj

¹¹Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 103.

¹²Ibid, str. 144.

¹³Ibid, str. 144.

¹⁴Lendis, Dejvid, (2004), *Bogatstvo i siromaštvo nacija. Zašto su jedni bogati a drugi siromašni*, Stubovi kulture, Beograd, str. 492.

¹⁵Minberg Henri, (2009), *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad, str. 181.

Nemaca prenosi tako specijalizovano obrazovanje sve do nivoa doktorata. „Suština nemačkog upravljanja je u firmi, a ne u samoj profesiji upravljanja.“¹⁶ Za razliku od japanskih kompanija koje premeštaju svoje zaposlene svuda, da bi upoznali različite delove kompanija, u Nemačkoj je praksa raspoređivanja po funkcijama.

U Francuskoj centralizovan je sistem školovanja ali i drugih institucija. Regulatorno telo na nivou države odobrava nastavne planove i programe. Postoje dve vrste diploma: one koje dodeljuje država i one koje dodeljuju pojedini univerziteti. Više se vrednuje i ceni državna diploma jer se smatra da ona zadovoljava nivo standarda obrazovanja. Nastavnici su državni službenici i država određuje njihovu visinu plata i okvir obaveza. Francuska ima univerzitetske poslovne škole, ali pravi status pripada ograničenom broju visokih škola za poslovanje, inženjerstvo i druga polja. Primeri takvih škola su Ecole Polytechnique i Ecole Nationale d'Administration (ENA). Iz njih izlaze direktori, rukovodioci i političari.¹⁷ Jedan francuski menadžer ističe: „Moramo tražiti ljude koji će se brzo razviti kao menadžeri. Vrhunske škole daju pojedince visokog kalibra, koji mogu da prouče problem i brzo smisle odgovor.“¹⁸ Francuska analitička inteligencija, koja nema radnog iskustva, kritikovana je kao i magistri poslovne administracije u SAD. Ti diplomci postaju previše izdvojeni i arogantni. Francuska funkcioniše tako što na privilegovan način gura te ljude napred, kao da je zemlja jedna dobro kontrolisana korporacija, koja pomera napred svoje visoke potencijale. Najbolji studenti dobijaju uticajne kadrovske poslove u vladi ili preduzećima.

SAD imaju veliki broj privatnih univerziteta i koledža. Razlika između privatnih i državnih univerziteta nije toliko izražena, jer studenti i na privatnim univerzitetima dobijaju državne stipendije i državna sredstva za potrebe istraživanja. Univerziteti dobijaju značajne donacije od privatnih firmi, ali mnogo zavise i od pomoći države. U takvim okolnostima univerziteti moraju da očuvaju svoju samostalnost.

Gidens smatra, prema navodima Albijanića, da je jedan od načina za to potvrđivanje vrednosti kojima se univerziteti bave. Prema Gidensu, doći će do spajanja:¹⁹

- potrebe za kreativnošću u privredi zasnovanoj na znanju/uslugama,
- očuvanja univerziteta koji obuhvata umetnosti, humanističke nauke i biološkoj, kao i prirodne nauke i tehnologiju, i
- ponovnog podizanja vodećih evropskih univerziteta na svetski nivo.

¹⁶Mincberg Henri, (2009), *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad, str. 181.

¹⁷Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 145.

¹⁸Mincberg Henri, (2009), *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad, str. 182.

¹⁹Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 146

Prestižna poslovna škola za menadžment u Americi je Harvard. Na Harvardu program počinje nizom studija slučajeva različitih kompanija.²⁰ Zatim, proučavaju se osnove finansija i računovodstva. Suština programa su ključne teme iz upravljanja kao što su konkurentna strategija, strategija korporacije, finansijsko upravljanje, strategija marketinga. Na kraju dolazi široka i integrišuća uloga liderstva korporacije.

„Od učesnika se očekuje da se angažuju u diskusijama o studijama slučaja, raspravljaju o alternativama i preporukama, a ponekad i vrše prezentacije zasnovane na njihovim sopstvenim zaključcima.“²¹

Važno je dobro upravljanje obrazovnim i naučnoistraživačkim institucijama. Menadžment totalnog kvaliteta u obrazovanju predstavlja prilaz upravljanja školom i fakultetom orijentisan na kvalitet, zasnovan na učešću svih, koji stremlji dugoročnom uspehu.

Ciljevi strategije zasnovane na menadžmentu totalnog kvaliteta u institucijama obrazovanja:²²

- Stvarati najkvalitetnije učenike i studente, kako bi napredovali i zauzimali značajne pozicije u društvu.
- Usmeriti pažnju na proces učenja, a ne na proces ocenjivanja. Učenje kroz iskustvo ohrabruje kreativnost i želju za eksperimentom.
- Unapređivati odnose sa osnovnim i srednjim školama i pomagati im da poboljšaju kvalitet učenika koji dolaze na fakultet.
- Poboljšavati sistem učeničkog i studentskog napretka i usluga da bi se poboljšao kvalitet i produktivnost u ličnom životu i zajednici.
- Promovisati stručno usavršavanje za nastavnike i administrativne radnike; podsticati stvaranje naučnih radova kod profesora.
- Uspostaviti vođstvo koje pomaže ljudima da koriste informacione tehnologije, da bi bolje uradili posao i utabali stazu za razvoj ljudske kreativnosti.
- Kreirati takvo okruženje koje ohrabruje ljude da slobodno govore i koriste šanse.
- Ukloniti barijere između stručnih aktiva i katedri. Ljudi moraju raditi kao tim. Potrebno je razvijati strategije između grupa i ljudi. Planiranje vremena će olakšati ovu funkcionalnost.
- Ukloniti barijere koje ne dozvoljavaju učenicima, studentima, nastavnicima, profesorima i rukovodstvu da uživaju u svom pravu na radost u radu sa ljudima.

²⁰Mincberg Henri, (2009), *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu rasko menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad, str. 216.

²¹Ibid, str. 216.

²² Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 147

- Uvesti snažan program obrazovanja i samopoboljšanja za svakoga.
- Prihvatiti novu filozofiju da menadžment mora biti probuđen izazovom, preuzimanjem odgovornosti i vođstva za promenu. Promena je stalna za datak.

1.3. Ljudski kapital

Prema OECD-u *ljudski kapital možemo definisati kao znanje, veštine, kompetencije i osobine otelotvorene u pojedincu, koje omogućavaju stvaranje ličnog, društvenog i ekonomskog blagostanja*.²³ *Ljudski kapital* podrazumeva znanje i veštine koje pojedinci stiču putem obrazovanja, obuke i iskustva.

Znanje je verovanje koje proizilazi iz činova intelektualne vrline. Saznanje je kognitivni dodir sa realnošću koji proizilazi iz činova intelektualne vrline.²⁴

Možemo razlikovati više vrsta znanja kao što su znanje činjenica, znanje opštih veza između činjenica, teorijsko i praktično znanje, opšte i individualno, implicitno i eksplicitno znanje. Postoji znanje koje se sistematizuje, dokumentuje, lako ponavlja i široko prenosi. Primeri takvog znanja su knjige i naučni radovi, tehnološki projekti, softveri, patenti i dr. Postoji i nevidljivo znanje koje se nalazi u svesti ljudi, u njihovom obrazovanju i iskustvu. Koristi se i prenosi samo uz učešće i saglasnost pojedinca. Iz svega navedenog možemo zaključiti da znanje može biti eksplicitno, objektivno, formalno, otvoreno i ono koje ima oblik veština, podataka, naučnog znanja, priručnika i sl. Sa druge strane postoji implicitno, nevidljivo, lično i skriveno znanje. Ono je od ključne važnosti za stvaranje novog znanja u organizaciji²⁵.

Baza znanja je organizovan skup ukupnog ljudskog znanja i organizacijskog znanja dostupnog za korišćenje (npr. baza znanja uključuje baze podataka, internet stranice, zbirke knjiga, rezultate istraživanja, ekspertska znanja, stručna mišljenja itd.).

Ljudi mogu posedovati različite veštine: tehničke, humanističke i konceptualne veštine. U izvornom značenju, veština je zanat, umeće, umetnost. „Tehnička veština predstavlja umeće korišćenja procedura, tehnika, znanja i spretnosti za obavljanje nekog posla ili aktivnosti. Ova veština podrazumeva sposobnost upotrebljavanja odgovarajućih alata i tehnika, ili sposobnost u određenoj oblasti (specijalizacija). Tehničke veštine su usmerene na stvari. Humanističke veštine predstavljaju poznavanje i sposobnost rada sa ljudima. Obično se smatra da su to veštine komunikacije

²³Keely, Brian, (2010), *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, preuzeto iz knjige Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 112.

²⁴Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 114.

²⁵Ibid, str. 115.

sa ljudima. Podstiču timski rad i saradnju, a stvaraju atmosferu poverenja. Konceptualne veštine podrazumevaju sposobnost rada na idejama, apstraktnim iskazima i strateškim planovima.”²⁶

Veštine nisu samo zanatske ili rutinske one se razvijaju u snažne kompetencije poput veština rešavanja problema, veština socijalnog zaključivanja, opšte kognitivne sposobnosti i drugih važnih činilaca. Veština rešavanja problema ogleda se u kreativnoj sposobnosti osobe da savlada nove, neuobičajene i slabo definisane organizacione i druge probleme i zadatke. Ova veština sadrži prepoznavanje problema, prikupljanje informacija o njemu, sagledavanje problema i predlog ili nacrt rešenja. Veština procenjivanja društvenih okolnosti podrazumeva poznavanje ljudi i društvenih sistema. Sadrži sposobnost razumevanja drugih, prepoznavanje onoga što im je važno – shvatanje njihove motivacije, fleksibilnost ophođenja i sposobnost predstavljanja svojih stavova drugima. Termin kompetencije se proširio i na polje školskog obrazovanja.

Znanje i veštine se razvijaju kroz proces obrazovanja i učenja. „Zadatak obrazovanja nije samo da razvije ljude prilagođene sadašnjoj situaciji, već i ljude koji će biti u poziciji da deluju kao nosioci društvenog razvoja u narednoj etapi.”²⁷ Obrazovanje nije samo proces prikupljanja informacija, već i sistem saznanja koji utiče na čovekovo shvatanje sveta. „U Oksfordskom rečniku, obrazovanje je definisano kao proces podizanja (mladih osoba); to je sistematsko obučavanje, školovanje i uvežbavanje mladih (i odraslih) kao priprema za životni posao; ono je kultura ili razvoj sposobnosti, formiranje karaktera.”²⁸ Obrazovanje osposobljava ljude da žive, rade i zarađuju; razvija sposobnosti i veštine; sprema pojedince za njeno uključivanje u građansko društvo.

Kurikulum, kao program obrazovanja, obuhvata institucionalne ciljeve i operativne nastavne planove i programe. Cilj obrazovanja je sticanje tačnog znanja, ali i podsticanje razumevanja i sposobnosti za rešavanje problema. Obrazovanje pomoću programa, uz korišćenje metoda, usmerava ili ubrzava proces učenja. Naše veštine i navike, znanje, motivi, brojne emocije, različite osobine, pa i naša ličnost, prvenstveno su rezultat učenja.²⁹ Pod učenjem podrazumevamo relativno trajne promene ponašanja na osnovu aktivnosti pojedinca. Koković ističe da se učenje zasniva na četiri stuba:³⁰

- *učenje za znanje* (opšte obrazovanje i učenje kako se uči),
- *učenje za rad* (sticanje stručnih veština, učenje za saradnju i timski rad),

²⁶Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 115.

²⁷Manhajm, Karl, (2009), *Eseji o sociologiji znanja*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 283.

²⁸Koković, Dragan, (2009), *Društvo i obrazovni kapital*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 12.

²⁹Ibid, str. 268.

³⁰Ibid, str. 18.

- *učenje za zajednički život* (učenje za dijalog i toleranciju, razumevanje drugih ljudi),
- *učenje za postojanje* (razvoj ličnosti i individualnih potencijala, učenje za komunikaciju, raznolikost, samostalnost i eksperimentisanje).

Učenje je prirodni proces za sva ljudska bića i mnogo više od usvajanja sadržaja i razvijanja kognitivnih veština. Ono predstavlja korišćenje osnovnih kognitivnih procesa, svesnih i nesvesnih, koji doprinose efikasnijem rešavanju problema i izvođenju zadataka u svakodnevnom životu. Razlikujemo formalno učenje, koje je vezano za obrazovne institucije; van institucionalno (odvija se u klubovima, udruženjima ili na poslu); i implicitno koje nije nameravano i unapred određeno. Iz svega navedenog možemo zaključiti da je učenje doživotan proces.

Kako ističe Nikola Rot za učenje uviđanjem važno je da se shvate odnosi u novoj problemskoj situaciji. Kod ove vrste učenju imamo angažovanu psihičku aktivnost koju nazivamo mišljenjem. Za učenje materijala koji nije smislen kažemo da je to mehaničko učenje, a ako je učenje materijala sa smislom onda to nazivamo logičkim učenjem.³¹ Psihološki činioci koji utiču na uspeh učenja i pamćenja su motivacija (interesovanje i volja), aktivnost pri učenju (rad na gradivu), uviđanje smisla. Pomoću mišljenja uviđamo odnose i veze među pojavama.

Tabela 1 – Nikola Rot o mišljenju

Mišljenje je usmereno operisanje znacima ili simbolima pomoću kojih dolazimo do uviđanja odnosa.
Mišljenje je posredno saznavanje pri kome se, koristeći iskustvo, saznaje više nego što je dato njima samima.
Mišljenje je mentalna aktivnost kojom nastojimo da savladamo neki aktuelni problem pred kojim smo se našli.

Izvor: Rot Nikola, (2010), *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 180.

Memorija je veoma značajna kada je u pitanju učenje, pamćenje i mišljenje. Ona se sastoji od znanja o prošlim događajima kroz postojanje mentalnih slika. Lakše i uspešnije rešavamo probleme pomoću stečenog znanja i mišljenja koje nam pomaže u tome.

Da bi uspešno rešavala probleme, osoba mora imati:³²

- *osetljivost na probleme*, tj. radoznalost i težnju da se saznaju i otkriju nove pojave i sklonost da se stvari ne prihvataju kao same po sebi razumljive,

³¹ Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 118.

³² Ibid, str. 119.

- *otvorenost duha*, koja se ispoljava u sklonosti da se primaju i traže nove ideje i da se ne ostane uporno na šablonskim načinima rešavanja problema i da se umeju posmatrati stvari na nov način,
- *istrajnost u traženju rešenja* uprkos svim teškoćama na koje se nailazi.

Talenat se ogleda u sposobnosti da se misli o onome što bi se moglo dogoditi van konteksta i pozivanja na iskustvo. Tu veoma važnu ulogu igra upošljavanje imaginacije. Stvaralačko mišljenje predstavljaju originalna rešenja, do kojih dolazimo misaonom aktivnošću, a koja imaju opštu društvenu vrednost. Tu spadaju naučna otkrića, tehnički pronalasci, umetnička dela, naučna dela, književna dela itd. Prema Gilfordu „*karakteristike stvaralačkog mišljenja* su:

- originalnost – koja se sastoji u nalaženju neobičnih i retkih odgovora;
- fleksibilnost – koju čini sposobnost menjanja usmerenosti mišljenja;
- fluentnost – koju karakteriše sposobnost da se proizvede mnogo ideja;
- sposobnost redefinisanja – koja se sastoji u pronalaženju novih upotreba poznatih objekata;
- osetljivost za probleme – koju čini sposobnost otkrivanja pitanja i problema;
- elaboracija – umešnost da se u detalje razvije originalna ideja rešenja“³³.

Razlike u inteligenciji su individualne razlike u uspešnosti mišljenja. Inteligencija obuhvata zapažanje, obradu informacija, opšte rasuđivanje, razmišljanje i pamćenje. Prema Nikoli Rotu: „Inteligencija je sposobnost da se nauči novo i dotad nepoznato; sposobnost za formiranje apstraktnih pojmova i za formiranje apstraktnog mišljenja; sposobnost prilagođavanja i snalaženja u novim situacijama. Najčešće se navodi određenje: inteligencija je sposobnost snalaženja u novim situacijama. Pošto je inteligencija sposobnost rešavanja problema putem mišljenja, kao suštinska psihička aktivnost koja se upražnjava pri inteligentnom ponašanju, može se smatrati da je uviđanje bitnih odnosa u problemskoj situaciji. A bitnim odnosima i značajnim odnosima označavamo one koji su od važnosti za rešenje problema, za snalaženje u situaciji koja je za nas nova.“³⁴

Rot daje primere faktorskih analiza.³⁵ Engleski psiholog Spirman je zaključio da uspeh u svakom poslu zavisi od dve grupe faktora:

- jednog opšteg ili generalnog faktora, koji odgovara onome što nazivamo inteligencijom, i
- više posebnih ili specifičnih faktora, važnih za uspešno obavljanje određenih vrsta poslova (rezultat su posebnog interesovanja za tu aktivnost, posebnog vežbanja i iskustva).

³³Rot Nikola, (2010), *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 212.

³⁴Ibid, str. 214.

³⁵Albijić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 120.

Pri rešavanju problema uspeh ne zavisi samo od jedne sposobnosti, niti je prost zbir više sposobnosti, već kompleksnija kombinacija više faktora. Američki psiholog Gilford (P. Guilford) objedinio je veliki broj posebnih sposobnosti u pet grupa:³⁶

- sposobnost pamćenja – od koje zavisi zadržavanje i obnavljanje raznih vrsta utisaka;
- kognitivne sposobnosti – od kojih zavisi uočavanje podataka i osetljivost za nalaženje problema;
- sposobnost konvergentnog mišljenja – od koje zavisi umeće da se dosledno ide ka nalaženju rešenja u pravcu koji je označen zadatkom;
- sposobnosti divergentnog mišljenja koje se ogledaju u bogatstvu ideja, originalnosti, kreativnosti i u mogućnosti da se za dati problem nađe više dobrih rešenja;
- sposobnosti evaluativnog mišljenja koje se ogledaju u kritičnosti i tačnom ocenjivanju šta je ispravno a šta nije.

„Katel je razlikovao dva različita izražavanja opšte inteligencije: fluidnu inteligenciju, koja je nezavisna od kulture, a izražava se u sposobnosti da se sagledaju kompleksni odnos, kao i da se primene novi, originalni načini u rešavanju problema, i kristalizovanu inteligenciju, koja se odnosi na korišćenje prethodno razvijenih veština, znanja i načina razmišljanja.“³⁷

Većina ljudskih potreba i motiva povezana je sa društvenim životom i nastaje kao rezultat društvenog života ljudi. Personalni motivi predstavljaju specifičnost ličnog iskustva pojedinca. Na njih utiču lični interesi, lične sklonosti, lični stavovi, stečene navike, osobine ličnosti i za pojedinca karakteristična osećanja. „MekLiland je formulisao teoriju koja zagovara tri osnovna motiva i to: motiv za postignućem, udruživanjem i moći. Svaki motiv obuhvata međusobno suprotne želje i strahove. Postignuće se odnosi na želju za uspehom i strahom od neuspeha. Motiv za udruživanjem kombinuje želju za zaštitom i strah od odbacivanja od drugih. Procesi socijalizacije u kulturi i obrazovni sistemi dovode do veće ili manje sklonosti kod svojih članova da teže postignućima. Društva koja ohrabruju autonomiju i lično postignuće mogu postići brži društveni ekonomski rast.“³⁸

Ponašanje svakog pojedinca uslovljeno je većim brojem motiva. Maslov je predstavnik humanističke koncepcije ličnosti i on smatra da su svakom čoveku, svojstvene pozitivne odlike, date bar kao mogućnost. Takve izrazito pozitivne osobine jesu težnja za dobrotom, pravdom, za ljubavi prema drugima i za etičkim vrednostima. A naročito za stvaranjem i stvaralačkom aktivnošću.³⁹ Maslov smatra

³⁶Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 272.

³⁷Karpara, Đan Vitorio, Danijel Červone, (2003), *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 133.

³⁸Ibid, str. 463.

³⁹Rot Nikola, (2010), *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 354.

da je stvaralaštvo univerzalna ljudska osobina, a odlika koju smatra najizrazitijom i bitnom jeste težnja za samoaktualizacijom. Ljudi sebe predstavljaju delima i rečima. Oni promišljeno odaberu šta treba da se pokaže, a šta da sakrije, čime ispoljavaju na koji način žele da se prikažu.⁴⁰

1.4. Ekonomski parametri ljudskog kapitala

Uspeh zahteva postignuće i realizaciju produktivne aktivnosti, a na kraju postiže se društveno prihvatanje i priznanje. Manhajm razlikuje dve vrste subjektivnog uspeha:⁴¹

- Društvena nagrada koja se sastoji od neke vrste priznanja, ove ili one vrste *prestiža*, i na vrhu je *slava*. Ovaj uspeh karakteriše se nestalnim.
- Društveni uticaj ili moć da se raspolože materijalnim dobrima. Možemo govoriti o uspehu koji se odnosi na moć, uspehu u privrednom životu i uspehu u karijeri.

Karijeru karakterišu sledeće činjenice:⁴² moć raspolaganja stvarima (u obliku prihoda, plate), mogućnosti da se vrši uticaj (sfere uticaja, moć da se upravlja) i društveni prestiž koji uspeh donosi.

Gregory Mankiw ističe da produktivnost predstavlja velike razlike u životnom standardu. Produktivnost je količina dobara koju radnik može da proizvede za svaki sat rada. Osnovni činioci produktivnosti su: *fizički kapital*, *prirodni resursi*, *tehnološko znanje* i *ljudski kapital*. Količina opreme i objekata koji se koriste za proizvodnju dobara i usluga naziva se kapital.⁴³ Veoma važan činilac produktivnosti koji predstavlja i primenu najboljih načina za proizvodnju dobara i usluga je tehnološko znanje. Tehnologija je danas olakšala posao i omogućila da se veći posao obavi sa manjim brojem ljudi. Najbolji primer su računarske tehnologije koje su unapredile mnoge stvari u ljudskom životu.

Ljudski kapital predstavlja investiciju od strane osobe koja doprinosi povećanju vrednosti proizvodnje ili usluga u organizaciji. Veličina ljudskog kapitala se operacionalizuje i meri kategorijama obrazovanja, treninga i iskustva. U savremenoj organizaciji potrebno je imati talentovane ljude na svim nivoima. Kompanije industrijskog doba stvorile su intelektualnu elitu – rukovodiocce i inženjere – koji su koristili svoja analitička umeća za oblikovanje proizvoda i procesa, za upravljanje odnosima sa klijentima i za nadzor svakodnevnih operacija.

⁴⁰Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 280.

⁴¹Manhajm, Karl, (2009), *Eseji o sociologiji znanja*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 290.

⁴²Ibid, str. 299.

⁴³N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, (2008), *Ekonomija*, Data Status, Beograd, str. 507.

Sve je manja potreba za tradicionalnim radnim funkcijama, a sve više se traže inženjeri, radnici za marketing, upravljanje i administraciju. Njih često nazivaju radnici sa znanjem. Njihov zadatak je da misle, da rešavaju probleme i da osiguraju kvalitet. Sada zaposleni vrednost stvaraju koristeći svoje znanje i informacije koje mogu pružiti. Investiranje u obrazovanje i obuku zaposlenih, korišćenje znanja i menadžment znanja, postali su ključni faktori uspeha kompanija informacionog društva. Od ljudi se danas očekuje da poseduju veštine i sposobnosti, ali i prave vrednosti i stavove.

1.5. Privlačenje ljudskog kapitala

Životno iskustvo pomaže ljudima da koriste znanje i usmeravaju svoje ponašanje. Bandura predlaže kombinaciju pet osnovnih sposobnosti:⁴⁴

- Simbolička sposobnost se odnosi na osobinu ljudi da predstavljaju svoje znanje simbolički. Jezik je najubedljiviji primer čovekove sposobnosti da rezonuje korišćenjem simbola.
- Vikarijska sposobnost je umeće da se usvajaju znanja i veštine posmatranjem ili putem učenja po modelu.
- Sposobnost predviđanja odnosi se na mogućnost sagledavanja budućih dešavanja, što predstavlja centralnu odliku motivacionog i emocionalnog života.
- Samoreglativna sposobnost pomaže ljudima da postave ciljeve i procene sopstvene akcije.
- Samoreflektivna sposobnost je jedinstvena čovekova karakteristika da svesno razmišlja o sebi samom.

Kada završimo fakultet, potrebno je vreme da se odvoje bitne od nebitnih stvari, tj. da se odvoje stvari koje su primenljive. Povećavanje i produbljivanje sposobnosti kroz rad nije u saglasnosti sa načelom institucija koje žele da ljudi rade što više različitih stvari brzo i efikasno. Danas se u firmama zaposleni stalno testiraju i meri se njihov učinak na radnom mestu, kako bi se nagradio talenat ili označio neuspeh. Traganje za talentom nije puka tehnička vežba.

Poznato je da su zaposleni nefleksibilni i teški za bilo kakav vid promene u organizaciji. Vrhunskim firmama i fleksibilnim organizacijama potrebni su ljudi koji mogu savladati nove veštine, a ne oni koji se čvrsto drže starih. U organizacijama koje su dinamičnije naglasak je na sposobnosti da se obrade i protumače različite situacije. Ljudski potencijal određuje se prema tome koliko je pojedinac u stanju da prelazi sa jednog problema na drugi, sa jedne teme na drugu.

⁴⁴Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 288.

Današnje društvo obeležavaju brze promene, nove tehnologije i novi načini poslovanja. Džeјms Rid, generalni direktor evropske agencije za zapošljavanje kaže: „U tom novom svetu pobednici će biti oni koji privuku najdarovitije, koji su najpronijliviji i koji transformišu način poslovanja kako bi doneli pravu i istrajnu vrednost potrošačima... U fokusu budućih radnji i budućih investicija biće jedino i isključivo ljudi. U novoj, kreativnoj ekonomiji, više nego ikad pre, biće značajni ljudi, a ne kapital. Naša filozofija oduvek je bila da su ljudi u centru pažnje i naša buduća strategija će to pokazati.“⁴⁵ Slično misli i Džek Velč, bivši predsednik *General Electric Company* – *Sve što možemo da učinimo jeste da se kladimo na ljude koje odaberemo. Tako se i sav moj posao sastoji od odabiranja pravih ljudi.*⁴⁶

Pri prijemu novih radnika mnogi rukovodioci zaduženi za ljudske resurse prave temeljnu analizu osobe i posla. Njihov posao uopšte nije lak. Oni vrše precizno slaganje profila znanja, sposobnosti i veština prema odgovarajućem poslu. Pri tome zapravo dolaze do izražaja veštine koje se odnose na specifične zadatke (npr. motoričke veštine, sposobnost prikupljanja i obrade specifičnih informacija, veštine u komunikaciji). Manje se uzimaju u obzir opšte znanje i iskustvo, socijalne veštine, lične vrednosti, ubeđenja i stavovi zaposlenog. Postoji mišljenje da pri izboru vrhunskog izvršioca pažnja treba da bude usmerena na način razmišljanja, njegove stavove, socijalne veštine i opšti pristup ka uspehu u skoro svim poslovima. Sve ovo nas dovodi do zaključka da su veštine jako važne. To pokazuje i slogan *zaposli zbog stava, obuci zbog veštine.*⁴⁷

1.6. Razvoj ljudskog kapitala

Razvoj ličnosti duboko je povezan sa procesom obrazovanja. Obrazovne mogućnosti značajno utiču na lične sposobnosti i društvenu mobilnost. Društvene mere sprovedene kroz obrazovanje optimizuju ljudski kapital. Da bi se razvijao ljudski kapital to podrazumeva formalno obrazovanje, iskustvo i odnose koji pomažu ljudima da se pripreme za život. Obuka se odnosi na sadašnjost i na poboljšanje uspešnosti zaposlenih u tekućim poslovima i prilagođavanje promenama. Nalazimo se u svetu konstantnih promena, u kome se menjaju i vrste znanja neophodne ljudima da bi bili uspešni. Neophodno je konstantno obnavljanje znanja kako bismo ostali konkurentni na tržištu rada. Psihološki uspeh zavisi više od same ličnosti nego

⁴⁵Hartli, Džon (priredio), (2007), *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 308.

⁴⁶Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 128.

⁴⁷Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 291.

od povećanja plate ili napredovanja u kompaniji. Nove generacije žele smislen posao i fleksibilnost u obavljanju istog.⁴⁸

Kompanija *Texas Instruments* bavi se dizajnom i rešenjima za obradu digitalnih slika (36.000 zaposlenih). Razmeštena je na 129 lokacija širom sveta. Da bi osiguralo uspeh dugoročnih poslovnih strategija, rukovodstvo je uočilo potrebu razvijanja tehničkih sposobnosti kod zaposlenih. Delotvornost poslovanja vrednuje se u tri kategorije:

- poslovni uspeh,
- finansijska poboljšanja i,
- pitanja povezana sa ljudima.

Jedan od tri poslovna prioriteta je unapređivanje razvoja zaposlenih. Zaposleni u saradnji sa rukovodiocem, mora da napravi lični plan razvoja. Osnova plana predstavlja odgovor na pitanje gde želi da se nalazi u svojoj karijeri u odnosu na mesto na kome se trenutno nalazi. Ostvarivanje plana zaposlenog vrši se uključivanjem u različite obuke, kao i menjanjem radnog mesta. Ovaj način omogućava i popunjavanje određenih upravljačkih pozicija. Poslovne potrebe zahtevaju i nove ljude. Na internet stranici mogu se naći korisni saveti za traženje posla, među kojima su uputstva za pisanje biografijske, kako napisati propratno pismo i pružiti informacije o karijeri. Postoji i anketa koja pomaže da se shvati suština usklađenosti radne kulture u kompaniji *Texas Instruments* i sa potrebama ljudi koji traže posao. *Texas Instruments* je razvio višekulturalnu radnu snagu i podstiče etičko donošenje odluka, zasnovano na tri osnovne vrednosti: poštenje, inovativnost, predanost.⁴⁹

Baza znanja može da se poveća na tri načina:⁵⁰

- znanje može biti kupljeno (zapošljavanje, formiranje saveza);
- može biti iznajmljeno ali i,
- razvijeno putem edukacije i stalnog učenja.

Obuka se danas češće sprovodi nego nekoliko godina unazad. Ranije je bila posvećena tehničkim veštinama (npr. obučavanje nastavnika da pišu plan nastave). Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih nisu zauvek date. Obuka i razvoj moraju se izvoditi na svim nivoima organizacije. Stalni napredak i promene tehnologije uslovljavaju da jedan deo znanja zastareva. Zato je važno uvoditi obuke za zaposlene, ako imamo za cilj visok rast i visok kvalitet, onda je obuka važan deo za uspeh. Obuka nije odgovornost samo sektora za ljudske resurse već zahteva aktivnu ulogu rukovodioca na svim nivoima organizacije.

⁴⁸Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 292.

⁴⁹Ibid, str. 292. Primer preuzet iz: Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, (2006), *Menadžment ljudskih potencijala, Postizanje konkurentne prednosti*, Mate doo, Zagreb, str. 4.

⁵⁰Jeremy Kourdi, *Poslovna strategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 176.

Kompanija *General Electric* svake godine angažuje 200 predavača, 30 službenika, 30 direktora za ljudske resurse i mnogo mladih menadžera koji aktivno učestvuju u programu obuke za profesionalnu orijentaciju. Teme su konkurentnost, uspešno takmičenje na globalnom tržištu, kao i ocenjivanje za kompaniju najvažnijih vrednosti. Obuka vas zapravo tera da se suočite sa sopstvenim vrednostima. Pruža mogućnost za razvoj menadžera, analizu i posmatranje aktivnosti drugih kompanija, i prenošenje stečenog znanja u svoju kompaniju. U okviru kompanije važnu ulogu predstavlja i prenošenje sopstvenog znanja drugome, kao i usvajanje „nevidljivog“ znanja od drugih radnika. Važan element razvoja ljudskog kapitala je prenošenje posebnog i specijalizovanog znanja.⁵¹

Iz svega navedenog vidimo da firme vrše obuku na licu mesta, organizuju obuku na poslu ili van firme (npr. saradnja sa Univerzitetima). U organizacijama menadžeri prate pojedinačni napredak svakog zaposlenog i unapređuju razmenu eksplicitnog i „tihog“ znanja. Bitno je da zaposleni stečena znanja praktično koriste, da ih dele sa drugima u firmi i da zajednički rade na postizanju ciljeva kompanije i da stvaraju novu vrednost. Zbog toga postoje sistemi vrednovanja. Uobičajeni su „od vrha na dole“, a mnoge organizacije koriste sistem vrednovanja iz svih uglova i kao sistem povratne informacije. Ocenjivanje mogu da vrše pretpostavljeni, kolege, dobavljači ili kupci. Postoji potreba da se prate i „suptilnije“ osobine kao što su umeće komunikacije i socijalne vrline, lične vrednosti, ubeđenja i stavovi. Za menadžere je važno da postižu vrhunske rezultate, ali ne na račun zaposlenih, već kroz razvoj suštinskih vrednosti kompanije na duži rok. Menadžer koji postiže uspeh na račun zaposlenih, neće imati ozbiljniju karijeru.

1.7. Zadržavanje ljudskog kapitala

Zaposleni koji su privrženi organizaciji u kojoj rade, njenoj misiji i zatvoreniiji prema konkurenciji manja je verovatnoća da će preći u konkurentske kuće. Timska lojalnost je veoma važan faktor koji ljude vezuje za organizaciju i time se uspostavlja odnos sa kompanijom. Zaposleni žele da dele stavove i uverenja, kao i radni prostor. Unutrašnja motivacija zaposlenog znači da mu je posao zanimljiv, uzbudljiv, da mu pričinjava zadovoljstvo i da predstavlja lični izazov.

Privlačenje, razvoj i zadržavanje ljudskog kapitala zavise od mnoštva faktora, odnosa i struktura. Plaćanje danas nije najvažniji faktor za privlačenje i zadržavanje ljudskog kapitala. Finansijsko nagrađivanje jeste vitalni kontrolni mehanizam, ali za

⁵¹Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 132.

ljude ima različito značenje, kao što su sigurnost, priznanje, osećaj slobode i nezavisnosti. Kada bi zaposleni bili samomotivisani potreba za menadžerima bi nestala.⁵²

Zadržavanje zaposlenih postaje važna aktivnost menadžera zbog suočavanja sa nedostatkom znanja i sposobnosti. Hofman ističe da su ljudima važni moralni principi. Posebno ćemo izdvojiti dva univerzalna moralna principa u zapadnim zemljama: briga za druge i princip pravde. Pravda i korektnost uključuju pitanja preraspodele društvenih dobara, pravo vlasništva nad dobrima, pitanje kazne u slučaju kršenja pravila itd. Krivična pravda traga za korelacijom između kriminalnog dela i kazne, a distributivna pravda teži korelaciji između nagrade i određene mere zasluge. Prema Hofmanu, postoje tri principa distributivne pravde: zasluga, potrebe, jednakost. „Pravda bazirana na zaslugi podelu resursa vrši u skladu sa iznosom ili kvalitetom dobara ili usluga koje individua doprinosi: to jest, s individualnom produktivnošću, naporom ili sposobnošću. Sposobnost uključuje talente, obrazovanje, znanje, veštine, sve što prema pretpostavci može da doprinese produktivnosti. Ulaganje u produktivnost kroz novac ili obrazovanje može da bude takođe uključeno.“⁵³

„Sa početkom tranzicije menadžeri, lideri i vlasnici kompanije u Republici Srbiji su počeli da shvataju da su ljudi najvažniji „posed“ ili vrednost koju imaju. Možete imati sjajan proizvod, ali ako nemate prave ljude, pravi tim, nećete postići onoliko koliko biste želeli. Ovo je posebno kritično u oblasti prodaje gde je poznato da manji broj izuzetnih prodavaca ostvaruje bolje rezultate nego veći broj slabijih prodavaca. Uvođenje slabog člana tima negativno utiče na grupni i timski duh. Odlazak bilo kog zaposlenog, ma kako loš bio, ostavlja i negativan utisak na tržištu i kod klijenata koji to vide kao slabost kompanije i nesposobnost menadžera da izabere prave ljude.“⁵⁴ Možemo zaključiti da velika fluktuacija zaposlenih upućuje na to da je u organizaciji loše rukovođenje. Mada su organizacijama nekada potrebni novi kadrovi koji donose nove ideje (naročito na rukovodećim funkcijama), odliv zaposlenih predstavlja veliki problem i trošak za organizaciju naročito ako su ulagali velika sredstva u njihovu obuku i usavršavanje.

1.8. Unapređenje ljudskog kapitala i veće socijalno uključivanje

Od suštinskog značaja za strategiju i politiku zapošljavanja je razvoj i unapređenje ljudskog kapitala. Podizanje kvaliteta radne snage kroz obrazovanje i obuke i socijalno uključivanje pojedinaca i grupa koje se nalaze u stanju socijalne isključenosti doprineće ekonomskom i socijalnom razvoju Republike Srbije.

⁵²Danilo Golijanin, (2011), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 281.

⁵³Hofman, Martin L., (2003), *Empatija i moralni razvoj. Značaj za brigu i pravdu*, Dereta, Beograd, str. 211.

⁵⁴Danilo Golijanin, (2011), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 253-254.

Suština obrazovne politike u narednom periodu treba da se ogleda u reformi obrazovnog sistema, koja podrazumeva reformu obrazovnih zakona, reformu nastavnih planova i programa, izgradnju institucija, profesionalnu obuku nastavnika i direktora obrazovnih institucija, a zatim i medijsku kampanju radi bolje informisanosti javnosti o obrazovnoj reformi. Celokupna politika obrazovanja treba da se zasniva na stvarnim i realnim potrebama tržišta.

Zbog značaja razvoja sistema obrazovanja veoma je važno uspostaviti saradnju i koordinaciju relevantnih aktera kako bi se na odgovarajući način upravljalo obrazovanjem, uočili nedostaci koji dovode do neusklađenosti ponude i potražnje i razlika na tržištima rada. Saradnja i koordinacija je važna i za uspostavljanje sistema finansiranja razvoja, kontrole i upravljanja institucijama i programima obrazovanja i obuke.

Inicijativa Strategije „Evropa 2020.” – „Agenda za nove veštine i radna mesta” ima za cilj usklađivanje ponude i potražnje predviđanjem potreba za određenim veštinama i unapređenjem veština na najbolji mogući način. Sve veći značaj u svim sektorima na tržištu rada imaće transverzalne i generičke veštine, koje podrazumevaju rešavanje problema i analitičke sposobnosti, veštine komunikacije i timskog rada, rukovođenje sopstvenim zadacima, jezičke sposobnosti i poznavanje rada sa digitalnom tehnologijom, osećaj za inicijativu i preduzetništvo. U tom smislu, veoma je bitno efikasno investiranje u obrazovanje i obuke kako bi se odgovorilo na brze promene potreba modernog tržišta rada, obuhvatajući sve sektore obrazovanja.

U visokom obrazovanju razvoj inovacija i transfer inovativnog znanja i tehnologija iz akademskog u privredni sektor je najvažniji oblik aktivnosti koji podstiče razvoj. U tom smislu podstićaće se zajednički rad univerziteta, istraživačkih institucija i privrede, kao i korišćenje opreme i znanja prisutnih na univerzitetima i institutima od strane privrednih subjekata i obrnuto, kao i studentski projekti i praksa. Razvoj naučnoistraživačke i inovacione delatnosti je od velikog značaja za Republiku Srbiju jer treba da omogući transfer znanja u privredu i društvo, razvoj tehnoloških inovacija u industriji, kao i razvoj i rad novih inovativnih preduzeća.

Razvoj stručnog obrazovanja i obuka treba da dovede do povećanja zapošljavanja radne snage i usklađenosti ponude i potražnje, usklađenosti sistema obrazovanja i obuka sa potrebama tržišta rada, boljeg pristupa doživotnom učenju. Moderno stručno obrazovanje u Republici Srbiji treba da bude zasnovano na unapred definisanim ishodima učenja odnosno stručnim kompetencijama čije će dostizanje biti osnovno merilo uspešnosti obrazovnog procesa. Obrazovni programi moraju biti fleksibilni i to kako na planu sadržaja tako i na planu načina realizacije, odnosno dužine trajanja, a sve u cilju lakšeg pohađanja i sprečavanja ranog napuštanja školovanja. Polazna osnova za kreiranje takvih, modernih obrazovnih programa, biće sistem nacionalnih kvalifikacija stvoren kroz partnerski rad svih relevantnih činilaca koji utiču ili na koje utiče jedan ovakav sistem. Da bi se došlo do unapređenja kva-

liteta u stručnom obrazovanju i obuci neophodno je pristupiti uvođenju evropskog referentnog okvira za osiguranje kvaliteta. On predstavlja instrument koji pomaže u podsticanju i praćenju stalnih poboljšanja sistema stručnog obrazovanja i obuke, sadrži zajedničke kriterijume, odrednice i pokazatelje kvaliteta, praćenje putem internih i spoljnih mehanizama ocenjivanja, korišćenje alata za merenje, a primenjuje se na sisteme stručnog obrazovanja i obuke i na pružaoce usluga. Programe obuka treba prilagođavati potrebama poslodavaca, kao i potrebama pojedinaca u cilju povećanja kompetentnosti.

U narednom periodu treba intenzivno unaprediti kvalitet obuka i pristupiti razvoju i uspostavljanju sistema kratkih obuka na tržištu rada. U tom smislu pristupilo se definisanju i usvajanju zakonske regulative u oblasti obrazovanja odraslih, što će doprineti i uspostavljanju sistemskog rešenja po pitanju standardizacije programa, akreditacije obrazovnih ustanova, kao i sertifikacije znanja i veština, kroz model priznavanja prethodnog učenja. Ključne aktivnosti u tom smislu obuhvataju izradu i standardizaciju programa obuka sa jasno definisanim, standardima i procedurama, modulima i ishodima učenja. Da bi takvi programi bili kvalitetno realizovani neophodno je pristupiti eksternoj evaluaciji i akreditaciji obrazovnih ustanova, koje će takve programe sprovoditi u adekvatnim uslovima, kako po pitanju prostornih i tehničkih uslova, tako i po pitanju kvalitetnih programa, metoda nastave i nastavnog osoblja sa relevantnim licencama i akreditacijama za rad. Krajnji cilj podrazumeva sticanje priznatog sertifikata, kroz prethodnu proveru znanja od strane relevantnih institucija, tela ili komisija. Da bi ovakav sistem zaživeo bitno je prepoznavanje, podrška i saradnja svih relevantnih aktera u društvu. Ključna podrška je i izgradnja novih ili preispitivanje mogućnosti i prilagođavanje rada postojećih institucija i tela koja bi se bavila evaluacijom kvaliteta navedenih aktivnosti.

U kontekstu razvoja obrazovanja odraslih je i koncept doživotnog ili celoživotnog učenja, koji se još uvek promoviše i biće potrebno vreme da on u potpunosti zaživi. On predstavlja proces učenja koji se odvija tokom celog života osobe radi ličnog razvoja, sticanja novih znanja i kompetencija, efikasnijeg prilagođavanja novim životnim okolnostima, novim tehnologijama, saznanjima i dostignućima ljudskog društva i uključuje sve oblike učenja, a ne samo formalno učenje u obrazovnim institucijama.

U tesnoj vezi sa nacionalnim okvirom kvalifikacije je i nacionalni sistem klasifikacije zanimanja. Postojeći nazivi zanimanja i stručna zvanja su zastarela i prevaziđena, a kvalifikacije se zasnivaju na nacionalnoj Nomenklaturi zanimanja koja se, uprkos značajnim tehnološkim i društvenim promenama i stvaranju novih a nestanku velikog broja zastarelih zanimanja, nije menjala gotovo 20 godina. U toku je izrada nacionalnog sistema klasifikacije zanimanja prema međunarodnim standardima i principima za razvoj nacionalnih sistema klasifikacije zanimanja ISCO i ISCED.

Razvoj instrumenata za praćenje potreba i prognoza na tržištu rada, kao i monitoringa i evaluacija programa i mera u oblasti obrazovanja i obuke predstavlja

jedan od prioriteta. Identifikacija potrebnih/nedostajućih veština na tržištu rada je veoma važna u planiranju obrazovne politike i programa obuka. To predstavlja bitan segment razvoja i planiranja obrazovanja u pravcu stvarnih potreba tržišta rada.

1.8.1. Unapređenje kvaliteta ljudskog kapitala

U osnovi ekonomskog rasta i razvoja inovativne i konkurentne privrede, sa više poslova i sa boljim poslovima, nalazi se ulaganje u ljudski kapital i kvalitet sistema obrazovanja. Odgovarajuće znanje i njegova primena, prepoznato je kao osnovni razvojni faktor koji Republika Srbija, s obzirom na ostale raspoložive faktore i resurse, mora u punoj meri da iskoristi. Razvoj privrede i društva ne može se zamisliti bez odgovarajućih ljudskih resursa, tako da razvoj i upravljanje ljudskim resursima uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj povećanje zapošljavanja i produktivnosti rada, razvoj i edukaciju kadrova, kroz povećanje kvalifikacija i kompetencija radne snage i izradu zakonske regulative u oblasti obrazovanja i zapošljavanja.

Mere i aktivnosti treba da budu usmerene na podsticanje profesionalnog razvoja radnika, kroz razvoj sistema karijernog vođenja i savetovanja, kao i na smanjivanje neusklađenosti ponude i tražnje na tržištu rada, odnosno neusklađenosti sveta rada i obrazovanja. Proces obrazovanja i učenja treba usmeriti u pravcu ishoda učenja odnosno primenljivosti stečenih kompetencija i povećanju konkurentnosti na tržištu rada. Potrebno je unapređenje kvaliteta obrazovanja i obuka naročito u delu koji se odnosi na kratke obuke i praktičnu nastavu koje treba da budu usaglašene sa sistemom formalnog obrazovanja, jer su upravo praktična znanja i stečene veštine od velikog značaja za zapošljavanje i uključivanje u svet rada.

1.8.2. Razvoj karijernog vođenja i savetovanja

Strategija karijernog vođenja i savetovanja, čijim sprovođenjem treba da se uspostavi sistem karijernog vođenja i savetovanja, zajedno sa akcionim planom za njeno sprovođenje, predstavlja dokument koji treba da doprinese bržoj reformi u oblasti obrazovanja i zapošljavanja.

Sistemska uređenje oblasti karijernog vođenja i savetovanja treba da doprinese poboljšanju stanja na tržištu rada u Republici Srbiji i kao bitan segment razvoja društva, treba svakom pojedincu da obezbedi i omogući lični razvoj u cilju donošenja sopstvenih odluka po pitanju učenja, zapošljavanja, rada, kao i planiranja i upravljanja svojom karijerom. Na taj način treba da se omogući i pomogne nezaposlenom licu u razjašnjenju neposrednih ciljeva zapošljavanja, pri traženju posla i zadržavanju

zaposlenja, ali i spremnosti da pristupi osposobljavanju i sticanju dodatnih potrebnih znanja i veština, odnosno povećanju kompetencija, što bi značajno doprinelo njegovoj konkurentnosti i mobilnosti na tržištu rada, a time i zapošljavanju.

1.8.3 Priznavanje znanja i veština stečenih neformalnim učenjem

U cilju unapređenja kvaliteta ponude radne snage, razvijanje modela priznavanja znanja i veština stečenih prethodnim učenjem (kroz neformalne oblike obrazovanja i informalnog učenja) značajno bi doprinelo povećanju kvalifikovanosti radne snage, a time i konkurentnosti na tržištu rada. Značaj priznavanja prethodnog učenja i stečenih znanja, prepoznala su sva relevantna ministarstva i institucije Republike Srbije, ali još uvek ne postoji jasan model po kome će se proces priznavanja odvijati i zato će u narednom periodu to biti jedan od prioriteta u oblasti obrazovanja i zapošljavanja.

Suština priznavanja neformalnog i drugih oblika učenja je u tome da učenje relevantno za kvalifikaciju, njene komponente, ili neki drugi formalno ustanovljeni oblik, treba da bude priznato, bez obzira na to putem kojih procesa i iskustava je znanje odnosno kompetencija stečena. Priznavanje rezultata prethodnog učenja od velikog je značaja za tržište rada jer su često znanje, veštine i kompetencije prisutne kod nezaposlenih, ali nisu vidljive jer nisu zvanično priznate.

Postojanje nacionalnog okvira kvalifikacija je ključno za razvijanje priznavanja ishoda neformalnog i drugih oblika učenja. Treba obezbediti povezanost nacionalnih okvira kvalifikacija i da priznavanje prethodnog učenja počiva na činjenici da su kvalifikacije koje su uvrštene u nacionalni okvir kvalifikacija opšte priznate i prihvaćene. Takođe je priznavanje prethodnog učenja od ključne važnosti za razvijanje sistema obrazovanja i vaspitanja nakon nivoa obaveznog obrazovanja, jer će priznavati učenje bez obzira na to kako, kada i gde je stečeno, pod uslovom da je relevantno za ishode učenja ili sticanje kompetencije, u nekom predmetu, modulu jedinice, kursu ili kvalifikaciji. Kao jedan od načina za rešavanje pitanja priznavanja prethodnog učenja vidi se pre svega u formiranju tela na nivou države koje bi se između ostalog bavilo i sertifikacijom znanja i veština odnosno priznavanjem rezultata prethodnog učenja sa jasno definisanim ulogama svih relevantnih institucija. Takođe je neophodno izraditi i nacionalni sistem klasifikacije zanimanja prema međunarodnim standardima i principima s obzirom da postojeći nazivi zanimanja i stručna zvanja ne odgovaraju ni tehnološkim ni društvenim promenama.

2. ORGANIZACIJA KOJA UČI

Proces učenja mora biti stalan i predstavlja temelj organizacije koja uči. To je organizacija koja poseduje kulturu učenja i podržava inovacije kako pojedinca tako i cele organizacije. Ukoliko organizacija promoviše kulturu učenja time će unaprediti kako pojedince (članove organizacije) tako i samu organizaciju. Postoji međusobna zavisnost između organizacije koja uči i menadžmenta znanja, oni su jednostavno potrebni jedno drugom i međusobno se dopunjavaju. Organizacija koja uči podržava učenje i razvija ga tako da to implicira promenama u znanju. Interesovanje i potreba za ovakvom vrstom organizacija je potreba da se bude konkurentan na tržištu.

Može se iz svega navedenog istaći da organizacija koja uči zahteva efikasno upravljanje znanjem, a menadžment znanja teži da zadovolji gore navedeni zahtev. Organizacija koja uči zahteva menadžment znanja, a menadžment znanja podrazumeva organizaciju koja uči. Smatra se da je učenje jedini način sticanja i zadržavanja konkurentne pozicije na tržištu.

„Motivacija ljudi i ideje su pokretačka snaga promena – ideje, vrednosti i ubeđenja imaju tu moć da izazovu promene“⁵⁵. Organizacije predstavljaju način koordiniranja ljudskih bića. Veber je smatrao da su organizacije uređene hijerarhije, a da se moć koncentriše na njihovom vrhu. Razvoj organizacije zavisi od kontrole nad informacijama. Znamo da je informacija bitno sredstvo upravljanja, pošto ko ima informacije ima moć, tj. ko na vreme raspolaže sa informacijama stiče prednost i moć.⁵⁶

Organizacija je „racionalna koordinacija aktivnosti određenog broja ljudi radi postizanja neke zajedničke eksplicitne svrhe ili cilja, putem podele rada, i funkcija i putem hijerarhije autoriteta i odgovornosti.“⁵⁷ Organizacija se može razumeti kao deo teorije sistema čija je osnovna postavka postojanje svrhe i strukture zasnovane na opštim zakonima i principima. Sistem se sastoji od različitih delova integrisanih u jednu koherentnu celinu radi postizanja određenih ciljeva. Pretpostavka uspešnog funkcionisanja neke organizacije jeste postojanje optimalne organizacione strukture i optimalnog načina rukovođenja ljudima.⁵⁸

⁵⁵Entoni Gidens, (2007), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 15.

⁵⁶Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 318.

⁵⁷Rot, Nikola, (2010), *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 91.

⁵⁸Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 319.

Prema Drakeru „organizacija je zapravo oruđe pomoću koga ljudi postaju produktivniji radeći zajedno“.⁵⁹ Određena struktura ispunjava određene zadatke, pod određenim uslovima u određenom trenutku. Neke situacije unutar iste institucije zahtevaju odlučnost, čime se naglašava hijerarhija, a druge traže timski rad. Rot ističe da su za funkcionisanje organizacije, njenu strukturu, njen razvoj, njenu efikasnost najvažnije ličnosti koje je čine, njihove sposobnosti, motivi, stavovi, vrednosti, kao i odnosi među njima.⁶⁰ Kac i Kan navode devet karakteristika organizacije:⁶¹ društveni sistem, produktivni sistem ili sistem koji stvara, otvoren sistem povezan sa sredinom, dinamički sistem, relativno trajan sistem, adaptibilan sistem, uravnotežen sistem, evolutivni sistem, i relativno slobodan sistem u ostvarivanju svojih ciljeva.

Tradicionalni oblik organizacije je Veberov birokratski model. Jedni smatraju birokratiju preteranom i neefikasnom administracijom. Drugi u birokratiji vide poželjan i najefikasniji oblik delotvorne organizacije, gde su zadaci precizno definisani strogim procedurama i pravilima. Veberov stav o birokratiji je između ovih ekstrema.

Veber je konstruisao čisti oblik birokratske organizacije, čije su tri najvažnije odlike:⁶²

- Postojanje jasno definisane hijerarhije autoriteta (piramida, najviši autoritet, lanac komandovanja odozgo na dole, kontrola).
- Pisanim pravilima određuje se ponašanje službenika na svim nivoima organizacije (nisu svi zadaci rutinski; što ih je više i pravila je više).
- Službenici rade puno radno vreme i primaju platu (svako radno mesto u hijerarhiji ima definisanu i fiksnu platu; unapređenje sledi na osnovu sposobnosti i radnog staža).

Zbog potrebe masovne proizvodnje Ford je 1908. godine u Mičigenu osnovao prvu fabriku da bi proizveo čuveni Ford T. Tako je počelo sa uvođenjem specijalizovanih alata i mašina koji su doprinosili povećanju brzine, preciznosti i pojednostavljenju radnih operacija. TejlORIZAM se zasnivao na efikasnosti izvršavanja pojedinačnih zadataka, a fordizam je povezao te zadatke u neprekidan lanac proizvodnje. Fordova najveća inovacija jeste uvođenje pokretnih montažnih traka, tako da je svaki radnik na traci radio po jedan specijalizovan zadatak. Do 1929. godine proizvedeno je preko 15 miliona Fordovih automobila marke T.⁶³

Uticaj automatizacije u industriji postao je veći uvođenjem robota – prvi put 1946. godine. Složeniji roboti se javljaju sedamdesetih godina kada se ugrađuju mikroprocesori. Upotreba informacionih tehnologija i kompjutersko dizajniranje

⁵⁹Peter Drucker, (2005), *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 69.

⁶⁰Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 319.

⁶¹Ibid, str. 320.

⁶²Entoni Gidens, (2007), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 351.

⁶³Ibid, str. 386.

radikalno su izmenili situaciju. Maksimalna fleksibilnost i inovacije, timski rad bez hijerarhijske strukture, odlikuju današnje različite obrasce rada.

„Radni rasporedi definišu aktivnosti u prostoru i vremenu. Raspored omogućava intenzivno korišćenje vremena i prostora, po načelu *pravi ljudi u pravo vreme i na pravom mestu*.”⁶⁴ Ovakve organizacije karakterišu nadgledanje i nadzor, čemu se prilagođava i oblik prostora koji je bez pregrada i zidova. Nadzor ima dva oblika: direktni (nadzor nadređenih nad onima na nižim položajima) i suptilniji (dosijeji, beleške, radna biografija, mišljenje nadređenih). Ovaj način organizacije zastareva, i birokratske strukture mogu da guše kreativnost i inovacije u industrijama gde su one ključni činilac uspeha. Mnoge organizacije napuštaju kruti vertikalni sistem naređivanja i uvode horizontalne modele zasnovane na saradnji.⁶⁵

Organizacioni dizajn je veoma bitan integrativni deo strukture preduzeća. Ljudi koji rade u različitim strukturama preduzeća, imaju najveći uticaj na rezultate preduzeća. Većina savremenih preduzeća, nema dobru organizaciju i vremenom dolazi do pucanja organizacione strukture pošto ne mogu da se nose sa rastućim zahtevima potrošača i klijenata. Danas u svetu postoje različiti modeli organizacionih struktura. U istoj organizaciji za različite poslove i procese moguće je koristiti različite modele u skladu sa potrebama. Neki subjekti istraživanja (projekti, preduzeća, instituti) zahtevaju strogo funkcionalnu organizaciju u kojoj je svaki specijalista usmeren na svoju stručnu oblast i svoj posao. Neko drugo istraživanje zahteva timski rad od samog početka, kao što je slučaj u farmaciji. Ova dva organizaciona oblika mogu se naći istovremeno u okviru iste organizacije. Svaka organizacija odgovara zadatku, pa menadžment traga, uči i razvija jednu drugačiju organizaciju.

Prema Drakeru svaka organizacija počiva na nekoliko načela:⁶⁶

- načelo razumljivosti organizacije podrazumeva da ona mora biti transparentna i nužno je da ljudi razumeju svoju organizacionu strukturu,
- načelo usklađenosti odgovornosti i ovlašćenja,
- načelo najmanjeg broja organizacionih nivoa,
- načelo jednog nadređenog,
- načelo konačne odluke.

Mnoge promene kroz koje danas prolaze organizacije, zapravo su nastale u Japanu pre nekoliko decenija. Japanske organizacije su fleksibilne i karakterišu ih:⁶⁷

⁶⁴Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 322.

⁶⁵Ibid, str. 323.

⁶⁶Peter Drucker, (2005), *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 70.

⁶⁷Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 324.

- Sistem odlučivanja odozdo–naviše (radnici se dogovaraju sa rukovodstvom o poslovnoj politici).
- Manje izražena specijalizacija (novi radnici uče u raznim odeljenjima, rotiraju se na radnim mestima zbog boljeg uvida u celokupnu aktivnost kompanije).
- Sigurnost radnog mesta (provode ceo radni vek u istoj kompaniji, plata i odgovornost zavise od radnog staža).
- Proizvodnja orijentisana ka timskom radu (zaposleni su podeljeni u male saradničke timove ili radne grupe).
- Stapanje ličnog i poslovnog života (pozajmice za školovanje dece, stanovi, novčana pomoć za venčanje).

Manuel Kastels u knjizi *Uspon umreženog društva* smatra da u globalnoj, informacionoj ekonomiji kao oblik organizacije najbolje odgovara umreženo preduzeće. Ako organizacije nisu umrežene, bile one velike korporacije ili male privatne firme, teško mogu da opstanu na tržištu. Svaka organizacija sadrži formalni opis procesa, a sa druge strane zaposleni su ličnosti sa idejama i ciljevima, znanjem koje je stečeno obrazovanjem, istraživanjem i iskustvom i sposobnošću za rešavanje problema.

„Spremnost na saradnju, ali i sposobnost da se radi samostalno, preuzimanje inicijative i usvajanje kreativnog pristupa izazovima, među najboljim su veštinama koje jedan čovek može da unese u posao.“⁶⁸ Ovo je praksa ovladavanja većim brojem veština u odnosu na stručnjake uskih specijalizacija. Pored šireg obrazovanja za ovakve radnike je neophodna i obuka na poslu kako bi proširili svoja stručna znanja i veštine i napredovali u karijeri.

Spremnost organizacija na fleksibilnost ogleda se u deset tačaka:⁶⁹ strategija i izjava, posvećenost zaposlenih, posvećenost menadžmenta, planiranje ljudi, tehnologija, trening i orijentacija, timski rad, performanse menadžmenta, donošenje odluka, komunikacija i prenošenje informacija. Sastanci, radne grupe i timovi su naše najčešće okruženje u radnoj sredini. U poslovnom svetu timski rad je postao glavna strategija. Timovi mogu brže i bolje da obave određeni posao, da unaprede produktivnost, da razviju odnose i podstaknu kreativnost. Ključne reči su saradnja i korišćenje kolektivnog znanja. Da bi tim pokazao pozitivne vrednosti, neophodni su mu ciljevi, organizacija i liderstvo. Prema Blanchardu, timovi visokih performansi imaju sedam glavnih obeležja: ciljevi i vrednosti, osnaživanje zaposlenih, međuljudski odnosi i komunikacija, fleksibilnost, optimalna produktivnost, priznanje, uvažavanje i radni moral.⁷⁰

⁶⁸Entoni Gidens, (2007), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 392.

⁶⁹C. Brewster, L. Carey, P. Grobler, P. Holland, (2008), S. Wörnich, *Contemporary Issues in Human Resource Management gaining a competitive advantage*, Oxford University Press, Southern Africa, p. 106.

⁷⁰Blanchard, Ken, (grupa autora), (2010), *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. 176.

Najbolji primer kako organizaciona struktura funkcioniše na svom maksimumu pod ekstremnim pritiskom, koji ističe Mark Jenkins, figurativno možemo videti u Formuli Jedan. Takva organizacija počiva na principima:⁷¹

- Konstantno napredovanje na svaki način, svaki dan, bez predaje.
- Timski rad i integracija. Zajednički rad na smanjenju troškova i povećanju zadovoljstva korisnika i klijenata.
- Vozač je samo deo tima.

„Promene su uslov opstanka svake kompanije, pa se može izvesti zaključak da su učenje i osposobljavanje zapravo opstanak. U kompanijama su najčešće zastupljene ekonomske promene, poput restrukturiranja i smanjivanja broja radnika, kao i organizacione promene koje uključuju unapređenje stavova i veština radnika. Kompanija bi trebalo da bude organizovana tako da zaposleni budu na brz i efikasan način informisani o tehnološkim promenama, o primeni novih metoda i načinima kako se uočava korisnikova želja. Učenje o tome kako saznati šta je korisnikova želja (iskazana i neiskazana) podrazumeva učenje kako prilagoditi organizaciju ispunjenju tih želja. Organizacija definiše potrebnu osposobljenost zaposlenih i obezbeđuje obuku. Osposobljavanje se ne ograničava samo na zaposlene koji su neposredno vezani za kvalitet, nego obuhvata i druge organizacione jedinice, kao što su marketing, nabavka, prodaja.“⁷²

Stalne promene zahtevaju posebnu organizaciju ljudskih resursa u sledećim oblastima:⁷³ tok ljudi (kolektiv, obuka, sukcesivno planiranje, outsourcing); performanse toka menadžmenta (pohvale, kompenzacije, benefiti); protok informacija (informacija, informacioni sistemi HR, odnosi među zaposlenima); tok rada (dizajn organizacije, redizajn procesa rada, dizajn radnog prostora). Lideri moraju razumeti koliko je važno motivisati zaposlene i uključiti ih u proces promena.

„Obuka i osposobljavanje zaposlenih kao pojedinaca, kao timova i kao ukupne organizacije, put je ka *organizaciji koja uči*. Organizacija koja uči zasnovana je na pretpostavkama da je znanje najvažniji kapital organizacije, predstavlja znanje svih zaposlenih i stalno se menja.“⁷⁴ Organizacija koja uči je organizacija koja ima uspeha u stvaranju, sticanju i prenošenju znanja i u menjanju ponašanja u daljem radu. Organizaciju koja uči karakterišu sistemsko rešavanje problema, eksperimentisanje

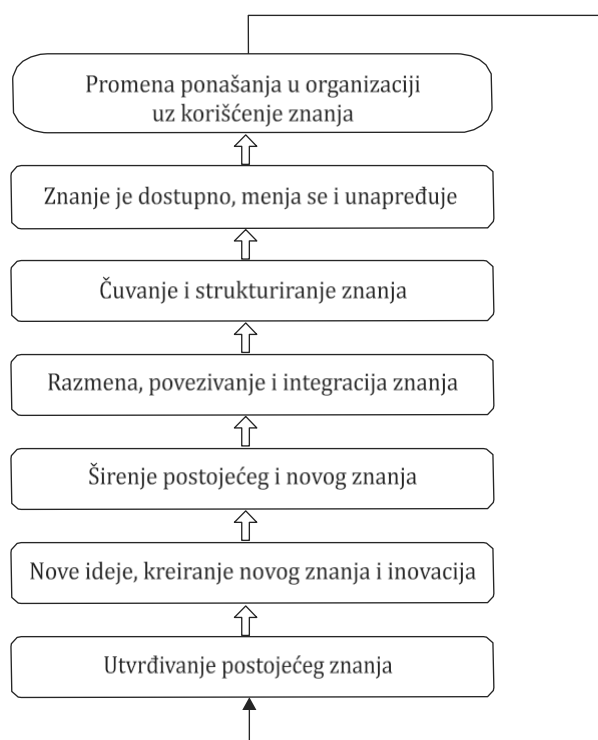
⁷¹Gattorna, John, (2010), *Dynamic Supply Chains. Delivering Value Through People*, Financial Times, Pretence Hall, p. 154.

⁷²Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 327.

⁷³Dave Ulrich, (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 177.

⁷⁴Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 329

sa novim idejama, učenje iz iskustva i istorije, učenje od drugih i prenošenje znanja kroz organizaciju.⁷⁵



Slika 1 – Proces organizacionog učenja

Izvor: Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 330. Izvor: Prilagođeno na osnovu Nebojša Janićijević, *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Beograd – Pawlowsky, Forslin, Reinhardt (2003).

Peter Senge ističe pet osobina organizacije koja uči:⁷⁶

- sistemsko razmišljanje,
- zajednička vizija,
- mentalni modeli,
- timsko učenje,
- lične veštine.

„Organizaciono učenje je zapravo prikupljanje, stvaranje, korišćenje i razvoj znanja i veština u organizaciji. Stvaranje izuzetnih veština i znanja u organizaciji predstavlja *jezgro sposobnosti*.”⁷⁷ Na kompetentnost utiču brojni parametri, od

⁷⁵Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, (2008), *Moderni menadžment*, 10. izd. Mate, Zagreb, str. 42.

⁷⁶Bok, Derek, (2005), *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, str. 42.

⁷⁷Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 330

kojih izdvajamo: lične osobine (dobro poznavanje funkcije, stalna obuka i školovanje, dobar izgled i privlačnost); strategijsko ponašanje (osmišljavanje i sprovođenje vizije, stalna izgradnja jezgra kompetentnosti, liderstvo, spremnost na promene); preduzetnički stav (sagledavanje iz različitih uglova, preduzetnički duh).⁷⁸

Jezgro kompetentnosti kao izvor konkurentske prednosti zapravo je posjedovanje i korišćenje izuzetnih sposobnosti, veština i znanja, uz korišćenje tehnologije. Izuzetni pojedinci međusobno integrisani u jezgro kompetentnosti čine osnov organizacije koja radi posebno dobro.⁷⁹ „Da bi određene sposobnosti, veštine i znanje imale status *jezgra* kompetentnosti, moraju ispunjavati tri preduslova:

- predstavljaju vrednost za kupce,
- razlikuju se u odnosu na konkurenciju i,
- otvaraju vrata svojim sutrašnjim (novim) tržištima.“⁸⁰

Čitav proces organizacionog učenja je stalan (doživotan). Izuzetnost je samo osnov za nove podvige i izgradnju novog jezgra kompetentnosti. Tako se stvara organizacija koja uči. Prema Kotleru, „sposobnost da učimo brže od svojih konkurenata možda je naše jedino održivo konkurentsko oružje.“⁸¹

2.1. Perspektiva učenja

Perspektiva učenja i rasta opisuje neopipljivu imovinu organizacije. Neopipljivu imovinu čine:⁸²

- Ljudski kapital – pristupačnost stručnog kadra, talenta i znanja
- Informacioni kapital – pristupačnost informacionim sistemima, mreži i infrastrukturi
- Organizacioni kapital – kakva vrsta sredine i organizacije je potrebna da se održi proces promene neophodne za sprovođenje strategije

Kompetentni prožil, prema Kaplan i Nortonu, čine tri komponente:⁸³

- *Znanje* je razumevanje stečeno učenjem i iskustvom. Ono predstavlja ovladavanje oblašću koja se proučava, profesionalnom i tehničkom disciplinom ili određenom stručnošću.

⁷⁸Branislav Mašić, (2001), *Strategijski menadžment*, Beograd, str. 315.

⁷⁹Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 331.

⁸⁰Branislav Mašić, (2001), *Strategijski menadžment*, Beograd, str. 326.

⁸¹Philip Kotler, (2004), *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, str. 19.

⁸²Kaplan S. Robert, David P Norton, (2004), *Strategy maps. Converging intangible assets into tangible outcomes*, Harvard bussines school press, Boston, Massachusetts, p. 30.

⁸³Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99.

- *Veština* je znanje *kako* da se nešto uradi, i to dosledno i efikasno, recimo kako se rukuje nekom složenom mašinom, obavlja finansijska kontrola, izrađuje finansijski plan klijenta, vodi sastanak ili posećuje kupac.
- *Vrednosti* predstavljaju ponašanja, karakteristike i motive uključene u zadatke koje ljudi obavljaju. Za vrednosti se može reći da su fokusirane na kupca, pragmatične, inovativne ili orijentisane na ciljeve.

„Stvaranje vrednosti počiva na idejama ljudi na svim mestima u organizaciji, u odnosu prema klijentima, na bazama podataka kao riznicama znanja i na kulturi koja razvija osećaja za kvalitet i inovaciju. Glavni pokretač u novoj ekonomiji predstavlja ljudski kapital.“⁸⁴ Prema Drakeru ključ stvaranja vrednosti u novoj ekonomiji nalazi se u rukama *radnika sa znanjem*. Potrebno je pokrenuti unutrašnju snagu zaposlenih, oni sami po sebi imaju moć koju im daje znanje i motivacija koju imaju. Osnaživanje zaposlenih jeste stvaranje organizacione klime koja oslobađa to znanje i iskustvo podstaknuto snažnom motivacijom. Takva klima podrazumeva da ljudi moraju da imaju tačne informacije jer to je preduslov za odgovorno ponašanje. „Deljenjem informacija gradi se poverenje i podstiče organizaciono učenje. Dobra organizaciona klima stvara se i kroz autonomiju zaposlenog u okviru njegovih ovlašćenja, jer mu to daje moć delovanja i osećanje odgovornosti za rezultate.“⁸⁵



Slika 2 – Model kompetentnog profila – Chemico, Inc.

Izvor: Preuzeto iz: Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97. Izvor: Model kompetentnog profila – Chemico, Inc., Robert Kaplan, David Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 232.

⁸⁴Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 98.

⁸⁵Ibid, str. 98.

Poboljšanje performansi zaposlenih vrši se kroz obuku ili trening zaposlenih. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih. Organizacija koja uči i implementacija koncepta upravljanja znanjem je okruženje koje pogoduje učenju i unapređenju kvaliteta obuke.⁸⁶

2.2. Kultura naklonjena znanju

Kultura jednog društva obuhvata kako nematerijalne aspekte (verovanja, ideje i vrednosti koji čine sadržaj jedne kulture) i materijalne aspekte (objekte, simbole ili tehnologiju kroz koje se sadržaj kulture izražava).⁸⁷ Ideje koje određuju šta se smatra važnim, vrednim i poželjnim imaju veliki značaj za sve kulture. One ideje kojima se daje značenje služe kao vodič ljudima u njihovoj interakciji sa svetom koji ih okružuje. Norme, kao pravila ponašanja, odražavaju vrednosti jedne kulture. Vrednosti i norme svojim zajedničkim delovanjem oblikuju ponašanje članova jedne kulture unutar njihovog okruženja.

„Kultura je ukupan zbir ljudskih sistema simbola koje, prema Tarneru, možemo svrstati u nekoliko grupa:⁸⁸

- *sistem jezičkih kodova* – govorni, pisani, složeni matematički izrazi, računarski algoritmi;
- *tehnologija* – organizacija znanja i iskustva o tome kako se čovekovo okruženje kontroliše i kako se njime upravlja;
- *vrednosti* – shvatanje o tome šta je dobro a šta loše, prikladno ili neprikladno, bitno ili nebitno. Vrednosni sistem čine vrednosti organizovane u sistem standarda za procenu moralnog ponašanja i značaja. Najprihvaćenije vrednosti u SAD su: postignuće i uspeh (ostvarenje životnih ciljeva), aktivizam (nastojanje da se ovlada i upravlja situacijom), sloboda, progres (unapređenje svoje ličnosti i sveta oko nas), materijalizam, jednake mogućnosti, efikasnost i racionalnost, moralnost i humanost;
- *uverenja* – odnose se na razmišljanja i predstave o posebnim vrstama situacija – obrazovanju, radu, porodici, politici, religiji, susedstvu;
- *norme* – govore šta se od nas očekuje i kako se treba ponašati u određenoj situaciji;
- *zalihe znanja* – proistekle su iz naučnog rada i iskustva i čine kolekciju relevantnih informacija;

⁸⁶Živković D. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet Beograd, str. 86.

⁸⁷Entoni Gidens, (2007), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 24.

⁸⁸Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 332.

– *fizički predmeti* – knjige, umetničke slike i umetnički predmeti, građevine i fizički predmeti.“⁸⁹

Sistemom vrednosti, uverenja i normi određuje se kultura jedne organizacije, ali pored toga na nju utiču i priroda dužnosti, vlasti i kontrole. „Ukoliko radnici ne vole rukovodstvo i motivisani su pre svega platom, onda se kultura te organizacije svodi na prosto odrađivanje posla, bez predanosti poslu ili ulaganja emocija u njegovo obavljanje. Nasuprot tome, ukoliko predanost ciljevima organizacije motiviše radnike, onda će organizaciona kultura isticati učinak radnika koji prevazilazi njegov opis posla.“⁹⁰

Tarner kod zaposlenih ističe nekoliko različitih problema.⁹¹

1. *Parkinsonov zakon*: radnici uvek pokušavaju da izgledaju zauzeto kako bi opravdali svoj posao, čak i u situacijama kad njihove aktivnosti predstavljaju puko gubljenje vremena.
2. *Piterov princip*: običaj u organizacijama da unapređuju zaposlene sve dok ne dostignu vlastiti nivo nesposobnosti (ukoliko radnik dobro obavlja posao na nekom nivou obično biva unapređen i dobija posao na kome se od njega zahteva više. U jednom trenutku zauzima položaj koji nadilazi njegove sposobnosti i to je početak stvaranja nekompetentnih radnika).
3. *Ritualizam*: svaki dan se obavlja posao na isti način i pri tome se gube iz vida ciljevi organizacije. Izražava se uvežbana nesposobnost za prilagođavanje i inovaciju.
4. *Otuđenje*: mnogi poslovi su dosadni, zasnivaju se na ponavljanju određenih radnji i ne iziskuju našu kreativnost ili inovaciju. Posao se obavlja većinom zbog novca i rad ima otuđujući karakter, što proizvodi i nezadovoljstvo.

Pjer Burdije, francuski sociolog, razvio je pristup analizi klasa na osnovu četiri vrste kapitala:⁹²

- ekonomski kapital, u osnovi se svodi na novac koji može da se koristi za kupovinu robe i usluga;
- kulturni kapital, koji se sastoji od obrazovanja, međuljudskih veština, navika, manira, govornog stila i ukusa;
- društveni kapital, koji se zasniva na položaju u grupama i društvenim mrežama;
- simbolički kapital, koji se odnosi na ideologije kojima može da se opravda posedovanje ostala tri kapitala.

⁸⁹Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 332.

⁹⁰Džonatan H. Tarner, (2009), *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd, str. 242

⁹¹Ibid, str. 243

⁹²Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 334.

Burdije je rasporedio ljude u različite klase u zavisnosti od toga koje različite spojeve i kombinacija kapitala poseduju. Prema Gidensu, kultura ima značajnu ulogu u obezbeđivanju neprekidnog trajanja vrednosti i normi nekog društva, ali pruža i značajne mogućnosti za kreativnost i promenu. Kultura naklonjena znanju značajan je faktor za uspeh organizacije i najteže se kreira ako već ne postoji u organizaciji. Ako organizacije žele da budu produktivnije potrebni su im pravi ljudi. Moraju potpuno učvrstiti kulturu koja podstiče stalno učenje i poboljšanje.⁹³

Neophodno je da organizaciona kultura ima nekoliko komponenti u vezi sa znanjem:⁹⁴

- Ljudi imaju pozitivnu orijentaciju ka znanju: zaposleni su pametni, radoznali, željni i slobodni da istraže, imaju rukovodioce koji ih ohrabruju da stvaraju i koriste znanje.
- Ljudi su motivisani da podele znanje i nemaju strah da će ih to koštati radnog mesta.
- Menadžment znanja u skladu je sa postojećom organizacionom strukturom.

Kultura koja ima pozitivnu orijentaciju ka znanju predstavlja kulturu koja visoko vrednuje učenje na poslu i van njega, i u kojoj se nagrađuje stručnost i brza inovacija. Savremene organizacije u okviru agende ljudskih resursa razvijaju strategiju ljudskih resursa koja se zasniva na kulturi. One na ovaj način stvaraju mogućnost da se definiše organizaciona kultura i stvori praksa ljudskih resursa koja će stvoriti neophodne kulturne sposobnosti.

2.3. Menadžment znanja

Tri karakteristike doprinose značaju znanja:⁹⁵ globalizacija, nove forme organizacija i ekspertske sistemi. Nove organizacije zahtevaju nove stilove menadžmenta koji najčešće zavise od performansi informacija i odgovarajućih informacionih i komunikacionih tehnologija. Ove organizacije najbolje deluju na globalnom nivou. Neophodna im je fleksibilnost delovanja u različitim sredinama i kulturama i spremnost za rešavanje mogućeg konflikta sa lokalnom sredinom. Neoliberalizam prepoznaje nove forme ekonomskih pravila koje često zavise od korišćenja podataka i informacija kako bi se pokazala situacija u organizacijama, posebno u javnim sektorima ili skoro privatizovanim. Sve više zavisimo od znanja eksperata

⁹³Jeremy Kourdi, *Poslovna strategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 16.

⁹⁴*The Knowledge Management, Yearbook 1999–2000, Edited by James W. Cortasa*, John A. Woods, p. 99.

⁹⁵Alistair Mutch, (2008) *Managing Information and Knowledge in Organizations. A Literacy Approach*, Routledge, New York, p. 13.

koje je često ugrađeno u proizvod ili uslugu koju koristimo. Primenom koncepta menadžmenta znanja u praksi organizacije teže da postignu sledeće ciljeve, a to su kreiranje novog znanja kako bi se ubrzale inovacije i obezbedile konkurentske prednosti na tržištu, kao i deljenje postojećeg znanja u organizaciji radi povećanja njene efikasnosti. Sposobnost organizacije da brzo stiče nova znanja i da ih primenjuje predstavlja njenu najveću prednost za borbu na tržištu stalnih promena. Možemo da primetimo da koncept menadžmenta znanja predstavlja pitanje opstanka u vreme velike konkurencije i promena.

Veća pažnja je fokusirana na velike promene u bazičnoj proizvodnji koje utiču na povećanje značaja informacija i znanja u organizaciji i pri sprovođenju posla. Poslednjih decenija pojavilo se nekoliko značajnih tendencija u domenu rada. To su fleksibilna proizvodnja, decentralizacija rada, timski rad bez hijerarhijske strukture, itd. Prema nekim autorima, uticaj globalne ekonomije i tražnja fleksibilne radne snage, doprineće tome da će sve veći broj ljudi u budućnosti postati *radnici sa portfeljom*.⁹⁶ Ovi radnici će posedovati portfelj veština – određeni broj veština i kvalifikacija koje će omogućiti promenu radnog mesta u toku radnog veka. Mali broj ljudi će imati postojanu karijeru u današnjem smislu te reči. Ideja „posao za ceo radni vek“ postaje polako stvar prošlosti. Talenti i veštine sve više će se premeštati iz jedne firme u drugu, uz usputno prilagođavanje.

Upeh će ostvariti samo one kompanije koje stvaraju nova znanja, zato što je konkurencija velika i umnožava se, konstantno se stvaraju nova znanja koja se spajaju sa novim tehnologijama i proizvodi brzo gube vrednost na tržištu. Ove aktivnosti definišu kompanije koje stvaraju znanje čiji je jedini posao stalna inovacija. Hejsman navodi primer Zare, španske tekstilne kompanije, koja je skratila period dizajniranja modela, preko izrade do prodaje, na ciklus od dve nedelje. Primer Zare govori o potrebi prilagođavanja procesa inovativne produkcije.⁹⁷

„Menadžment znanja je niz međusobno povezanih aktivnosti ljudi, tehnologije, organizacije i menadžmenta. Menadžment znanja je usmeren na strategiju upravljanja intelektualnim kapitalom, na razvoj znanja, veština i kompetencija ljudi kroz obrazovanje i obuku zaposlenih i na sticanje radnog i profesionalnog iskustva. Menadžment znanja je proces korišćenja dostupnog znanja u proizvodnji ili pružanju usluga, integrisanje znanja u dokumentima i bazama podataka, čuvanje znanja, motivacija za stvaranje novog znanja, prenos i korišćenje znanja na svim nivoima organizacije, kao i stvaranje novih vrednosti organizacije.“⁹⁸

Menadžment znanja mora konstantno da unapređuje svoju internu bazu podataka, to jest da eksplicitno znanje bude na raspolaganju i da se obezbedi da organizacija uvećava svoje zalihe pamćenja i iskustva. Da bi se baza unapređivala

⁹⁶Entoni Gidens, (2007), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 417.

⁹⁷Hartli, Džon (priredio), (2007), *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 261

⁹⁸Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 194.

potrebna je analiza i upravljanje informacijama, ali su neophodne i praktične intervencije u tehnologiji komunikacija. Menadžment znanja je skup profesionalnih veština, pravila i iskustava koji unapređuju sposobnost ljudi u organizaciji i podstiču ih da međusobno razmenjuju informacije i iskustvo. „Verovatnije je da će organizacije sa složenom, bogatom i raznolikom unutrašnjom formalnom i neformalnom komunikacijom biti u stanju da efikasno stvaraju nove ideje, reaguju na njih i ostvare korist od njih.“⁹⁹

Znanje se obično rađa u haotičnom procesu za koji je potrebno vreme. Koliko god nam bilo potrebno, unutrašnji nagoveštaji znanja, inovacije ili ideje nikada ne nastaju po nekom utvrđenom redosledu ili rasporedu. Uvek se rađaju u neplaniranom procesu kome je potrebno vreme.¹⁰⁰

2.4. Životni ciklus menadžmenta znanja

Proces menadžmenta znanja prolazi kroz niz faza formirajući svoj životni ciklus. Proces menadžmenta znanja čine njegov životni ciklus:¹⁰¹

- Stvaranje znanja podrazumeva kreiranje znanja u organizaciji koje obuhvataju zaposleni i to kroz formu organizacionog učenja, ali i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja.
- Osvajanje znanja definiše se kao proces u kome se osvajaju misli i iskustvo eksperata.
- Čuvanje znanja obuhvata njegovo strukturiranje i kontinuirano ažuriranje. Čuvanje znanja u bazama znanja omogućava njegovu stalnu nadogradnju.
- Podela znanja sa drugima je cilj savremenog poslovanja da se stvori organizaciona kulture u kojoj se znanje deli među zaposlenima kako preko socijalne tako i preko elektronske mreže. Alternativni pristup koji su usvojile mnoge organizacije je da se stvori menadžment znanja koji u potpunosti odgovara postojećoj kulturi organizacije.
- Primena znanja je osnovni zadatak procesa menadžmenta znanja. Ovo je poslednja faza životnog ciklusa menadžmenta znanja. Budući da je ustanovljen sistem menadžmenta znanja, organizacija mora da prihvati promene, učenje i inoviranje ako želi da zauzme vodeće mesto na tržištu.

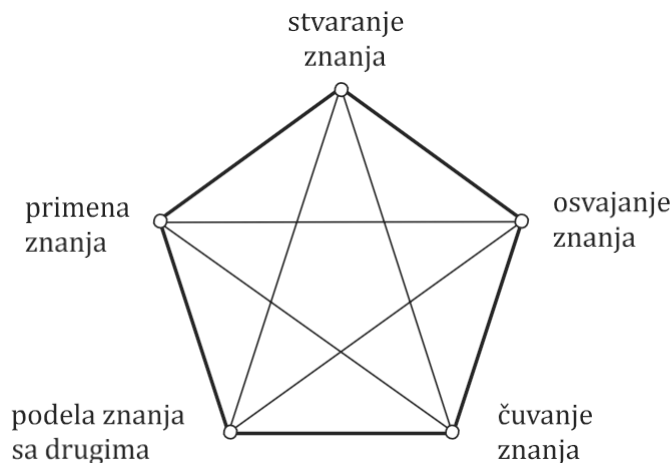
Stvaranje ličnog znanja koje je dostupno i drugima jeste centralna aktivnost samog procesa kreiranja znanja. Može biti stvoreno unutar organizacije ili van nje.

⁹⁹Bilton, Kris, (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 114

¹⁰⁰Hislop D., (2005), *Knowledge Management in organizations: A critical Introduction*, Oxford University Press, str. 42.

¹⁰¹Jelena Đorđević Boljanović, (2009), *Menadžment znanja*, Datastatus, Beograd, str. 28-35

EksPLICITNO znanje sistematizuje se u baze podataka i procese. Oni kojima je potrebno specifično znanje, moraju ga potražiti na pravim mestima ili pitati prave ljude. Smatra se da stvaranje i korišćenje znanja može da se klasifikuje po nivoima saznanja.



Slika 3 – Životni ciklus menadžmenta znanja strana

Izvor: Albijanić. M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 197

Osnovni cilj menadžmenta znanja je da napravi ovaj ciklus efektivnijim i efikasnijim, što znači da je korporativno znanje napravljeno u formama koje su lako dostupne. Takve forme su dokumenta, procesi i pravila, i oni su usađeni u ljudske resurse, informacione tehnologije i u proizvodni proces.¹⁰²

Uobičajeno je da postoje dve vrste znanja: implicitno (podrazumevano, nevidljivo, tiho) i eksplicitno. Implicitno znanje je neobrađeno i često intuitivno, proističe iz navike i refleksno je. To je znanje koje se najbolje stiče praktičnim radom i najbolje prenosi primerom. Eksplicitno znanje je vidljivo i organizovano u sistem. Može se preneti drugim ljudima. Implicitno znanje dobija na važnosti onda kad se prenese drugima i zato ga je potrebno predstaviti u eksplicitnom obliku koji je prenosiv. Menadžment znanja pretvara „nevidljivo” u eksplicitno znanje, namenjeno za širu upotrebu, i vraća se opet u „nevidljivo” kroz iskustvo i učenje. Na taj način razvijaju se zaposleni. Sam proces razvoja može biti prikazan kao povratna sprega.

Znanje je stečeno kroz dugo iskustvo. Može biti preneto dalje kroz socijalizaciju koja leži u srcu modela praktičnog učenja. To je znanje do koga se može doći kroz neposredni čin rada. Ipak, kada je stečeno od nekoga sa spoljašnjom svrhom, može biti prevedeno u eksplicitno znanje, koje mogu da koriste drugi. Novo eksplicitno znanje može da se kombinuje sa drugim formama eksplicitnog znanja i da stvara nove oblike znanja. Krug se zatvara kada spoljašnje znanje postane unutrašnje, na primer kroz obuku, kako bi se omogućilo njegovo rutinsko korišćenje.

¹⁰²Albijanić. M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 197.

2.5. Riznica znanja

Čuvanje znanja obuhvata njegovo strukturiranje i kontinuirano ažuriranje. Znanje bi trebalo da se čuva u formi dokumenata i ekspertskih sistema. Tako sačuvano znanje ne samo što čini korporativnu memoriju, već i povećava vezu između pojedinaca i njihov osećaj aktivnog činioca novog učenja. Tako sačuvano znanje može stalno da se nadograđuje, jer je korist od stalno dostupnog i pristupačnog znanja velika.¹⁰³

Konstantno se prenose ogromne količine informacija, ali to ne znači da nastaje razumevanje i znanje. Podaci se prenose jednostavno, a za znanje je neophodan proces razumevanja, kroz koji ljudi tumače informacije i donose sudove na osnovu toga. Svakog dana ogromne količine informacija dolaze do nas, ali je potrebno i da ih razumemo. *Stvaranje znanja je ljudski proces, a ne tehnološki.* Stalnim povećavanjem znanja u okviru organizacija postoji potreba da se prikupljeno znanje sistematizuje i čuva. Postoje tri osnovna tipa riznice znanja:

- Eksterno znanje, npr. ono koje poseduje konkurencija.
- Strukturirano interno znanje, kao što su izveštaji o istraživanjima, marketinški materijali, tehnike i metode.
- Neformalno interno znanje, kao što su naučene lekcije, baze podataka, diskusije i slično.¹⁰⁴

Prema Rhem-u znanje klasiifikujemo na:¹⁰⁵ deklarativno – znanje činjenica, proceduralno – znanje o procesu rada, implicitno – znanje koje je u ljudima i nije jednostavno dostupno, eksplicitno – znanje koje se nalazi u dokumentima, kompjuterskim programima, bazama podataka, znanje procesa; koncept znanje – domen o fizičkim objektima, idejama, ljudima i organizacija.

Investicije u znanje, instaliranje intraneta, skladištenje podataka, izgradnja mreža olakšavaju primenu tehnologija i omogućavaju bolju saradnju među ljudima.¹⁰⁶ Širenje društvenih komunikacija je jako bitno, jer učenje na radu najčešće dolazi i neformalno kroz diskusiju, dijalog, priču, posmatranje ili obuku na poslu.

„Sistemi menadžmenta znanja najbolje rade kada su ljudi koji generišu znanje, takođe, i oni koji ga skladište, objašnjavaju drugima i objašnjavaju dok drugi pokušavaju da primene to znanje.“¹⁰⁷

¹⁰³Jelena Đorđević-Boljanović, (2009), Menadžment znanja, Datastatus, Beograd, 33.

¹⁰⁴Albijanić. M., (2013), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 200.

¹⁰⁵Anthony J. Rhem, (2006), *UML for Developing Knowledge Management Systems*, Auerbach Publications, p. 107.

¹⁰⁶Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, (2000), *The Knowing – Doing Gap*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 16.

¹⁰⁷Ibid, p. 21.

Možemo zaključiti da je potrebno motivisati ljude u organizacijama da dele znanje. Motivaciju možemo sprovesti određenim nagradama za one zaposlene koji rade na promovisanju deljenja znanja, možemo povezati zaposlene koji dele znanje u organizaciji i takođe možemo da damo podsticaj i ohrabrimo pojedince koji su spretni da na adekvatan način prenose znanje u organizaciji. Takođe je moguće i uskladiti stil organizacije sa načinom uvođenja kulture deljenja znanja.

2.6. Lanac znanja

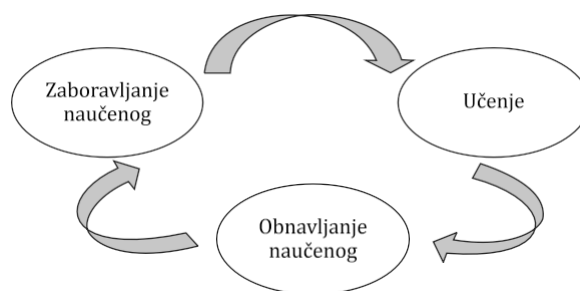
Značaj lanca znanja je u tome što interakcijama dovodi do niza inovacija u organizaciji. Ako je popustljivost među vezama veća, veća je i brzina inovaciju organizaciji. Postoje četiri veze u lancu znanja koje utiču na specifičnost i dugotrajno održavanje konkurentске prednosti jedne organizacije. Interna svest predstavlja sposobnost organizacije da u kratkom roku proceni veštine i kompetencije kojima raspolaže. Jaka interna svest fokusirana je na izazovima onoga što je već urađeno, ali i onoga što je moguće da se uradi u budućnosti. Interne odgovornosti podrazumevaju sposobnost organizacije da iskoristi svoju internu svest, tj. brzinu organizacije da kompetencije pretvori u akciju da bi odgovorila zahtevima tržišta. Eksterne odgovornosti predstavljaju sposobnost organizacije da se na najbolji mogući način suoči sa zahtevima tržišta, tj. na brži i efikasniji način od konkurencije. Eksterna svest odraz je interne svesti, tj. to je sposobnost organizacije da shvati kako tržište prihvata vrednost njenih proizvoda i usluga, da upozna potrošače svojih usluga, razmotri njihove želje, pronade konkurenciju organizacije, kao i da ustanovi trendove tržišta.

2.7. Obuka, usavršavanje i motivisanje radnika znanja

Treba naglasiti da razvoj zaposlenih treba razlikovati od obuke zaposlenih. Razvoj je usmeren na budućnost i uključuje učenje koje ne mora biti u vezi sa sadašnjim radnim mestima. Obuka se odnosi na osposobljavanje zaposlenog da obavlja sadašnji posao, dok se razvoj zaposlenih odnosi na osposobljavanje zaposlenog kroz formalno obrazovanje i radno iskustvo za obavljanje budućih poslova, za rad na drugim radnim mestima, ili za promene na svojim sadašnjim radnim mestima koje su posledica tehnoloških promena ili ukusa potrošača. To znači da je obuka obavezna za sve zaposlene, dok je razvoj uglavnom vezan za zaposlene koji imaju potencijal za menadžerske pozicije. Kroz razvoj zaposlenih se zadržavaju kvalitetni ljudi i unapređuje se kvalitet u konkurentnosti i fleksibilnost u načinu funkcionisanja organizacije.¹⁰⁸

¹⁰⁸Živković D. (2012), Menadžment ljudskih resursa, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet Beograd, str. 105

Da bi organizacija svoje resurse ispunila znanjem zahteva se određeni način razmišljanja. Prvi korak ka tome je stvaranje samosvesti kod zaposlenih. Veliki je značaj koji organizacija ima u kreiranju korporativne kulture. Postojeće znanje vrlo brzo zastareva i menja se novim znanjem i radnici znanja moraju konstantno da se školuju, tj. u njihovo znanje mora konstantno da se ulaže.



Slika 4 – Obnavljanje znanja

Izvor: Podaci autora

Lični napredak i stalno usavršavanje jedan je od osnovnih načina motivacije radnika znanja, kao i način da se zadrže u kompanijama. Potrebno je stalno inovirati znanje, obnavljati ga, a zatim shodno promenama na tržištu kao što je prikazano na slici zaboravljati naučeno koje je zastarelo i ponovo učiti. Zbog toga organizacije treba da uspostave programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi održale svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju. Konkurentska prednost organizacije zasniva se na sposobnosti njenih zaposlenih. Učenje i profesionalni razvoj smatra se sastavnim delom njihovih svakodnevnih aktivnosti. Ključnu ulogu u razvoju i usavršavanju radnika znanja imaju menadžeri i ljudskih resursa i top menadžment. Smernice koje su bitne pri sprovođenju obuke i usavršavanja su:¹⁰⁹

- Razvijanje sposobnosti menadžera da podržavaju inovacije i kreativnost;
- Težnja da zaposleni poseduju veštine upravljanja svojim učenjem i razvojem;
- Treninzi za sticanje veština potrebnih za efikasno korišćenje informacija, generisanje novih ideja i komunikacionih veština;
- Treninzi za sticanje veština za korišćenje informacionih Sistema;
- Izgradnja veština timskog rada i kooperativnih modela radnog okruženja;
- Razvoj efektivnih kontinuiranih programa profesionalnog razvoja.

Da bi se slika o radnicima znanja upotpunila trebamo dodati jednu vrlo bitnu stvar, a to je motivacija. Radnike znanja ne motiviše samo novac, već i neke vrste beneficija i konstantno ulaganje u njihovo obrazovanje. Kompanije moraju da se

¹⁰⁹ Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the role of HR*, Prentice – Hall, str. 59

potrude da na sve moguće načine zadrže radnike znanja. Oni su pokretljivi i imaju samopouzdanje i kompanije treba da učine sve kako bi motivisale i zadržale radnike znanja. Njih zanima šta kompanija želi da postigne i u kom pravcu ide. Ako se od radnika znanja očekuje da budu kreativni u svom poslu, organizacije moraju biti kreativne u načinu pronalaženja posla koji će predstavljati izazov za njih, kao i da obezbede sisteme nagrađivanja koji će učiniti da njihov doprinos kompaniji bude poštovan i nagrađen.

Pri selekciji radnika znanja jako bitno obratiti pažnju da li potencijalni kandidati imaju sposobnost da stvaraju znanje (pod ovim podrazumevamo povezivanje i izražavanje ideja, pri čemu je naravno jako bitna komunikacija); da čuvaju znanje (fokussiranje na suštinu, jasno i sažeto izlaganje); da dele znanje (spremnost za timski rad, motivacija i svest o vrednosti znanja); kao i primena znanja (otvorenost i fleksibilnost za nova znanja, kao i mogućnost procene njegove relevantnosti).

Prema rezultatima istraživanja 11th Annual Global CEO Survey 2008, Price Waterhouse Coopersa na temu konkurencije i saradnje (Complete & Collaborate. What is success in a connected world?). Cilj istraživanja bio je kako izvršni direktori uspešnih kompanija vide poslovno okruženje u kome rade. Istraživanje je izvršeno između 1.150 izvršnih direktora (CEO) u 50 zemalja, u periodu od septembra do novembra 2007. godine.

Na pitanje: Koje od ponuđenih veština i karakteristika smatrate ključnim za Vašu organizaciju vezano za lidere?

- Sposobnost brzog prilagođavanja internim i eksternim promenama 88%
- Sposobnost razvoja i vođenja drugih 88%
- Sposobnost za saradnju 87%
- Kreativnost i inovativnost 85%
- Sposobnost predviđanja i upravljanja rizikom 85%
- Spremnost za izazove 84%
- Kombinovanje tehničkih i poslovnih veština 83%
- Analitičke sposobnosti, uključujući kvantitativne kvalitativne veštine 83%
- Jezičke veštine 65%
- Opšte iskustvo 55%

Na pitanje: Da li imate teškoća da regrutujete kadrove sa sledećim veštinama i karakteristikama? Od direktora se tražilo da identifikuju veštine koje je najteže naći kod zaposlenih. Preko 60% ispitanika smatra da su osobine koje je najteže pronaći kod zaposlenih: kombinacija tehničkih i poslovnih veština, globalno iskustvo, i sposobnost za razvoj i liderstvo drugih, kao i sposobnost za kreativnost i inovaciju.

Rezultati ovog istraživanja nam pokazuju koliki je značaj liderstva u ekonomiji znanja i koliko je teško pronaći lidera sa adekvatnim veštinama koje bi mu omogućile

da organizaciju vode u pravom smeru-ka ostvarivanju i održavanju konkurentske prednosti u ekonomiji znanja.

Osobine koje je najteže pronaći prilikom regrutovanja su:

- Kombinovanje tehničkih i poslovnih veština 67%
- Opšte iskustvo 65%
- Sposobnost razvoja i vođenja drugih 63%
- Kreativnost i inovativnost 63%
- Sposobnost predviđanja i upravljanja rizikom 59%
- Spremnost na izazove 56%
- Sposobnost brzog prilagođavanja internim i eksternim promenama 54%
- Analitičke sposobnosti, uključujući kvantitativne i kvalitativne veštine 44%
- Jezičke veštine 40%
- Sposobnost za saradnju 33%

3. POJAM, ZNAČAJ, SADRŽAJ I KARAKTERISTIKE ORGANIZACIONE KULTURE

3.1. Pojam organizacione kulture

Organizaciona kultura predstavlja popularan koncept u oblasti organizacije i menadžmenta u zapadnoevropskim zemljama i SAD u poslednjoj deceniji. Kultura predstavlja dobru osnovu za uspešno rešavanje problema, pa samim tim određuje pravila ponašanja koja vrlo snažno utiču na ponašanja ljudi.

Proces transformacije organizacije uključuje korenite promene svih elemenata organizacije, a podlogu za takve poduhvate daje organizaciona kultura. Glavna komponenta je promena svesti i ponašanja zaposlenih, što zahteva promene i u samoj organizacionoj kulturi.

Interesovanje za organizacionu kulturu javilo se iz više razloga:¹¹⁰

- „Bum“ japanskog menadžmenta-Japanski menadžment je skrenuo pažnju na sebe agresivnim prodorom velikih japanskih korporacija na američko i zapadnoevropsko tržište. Prevazišli su Amerikance i zapadno evropske kompanije u automobilskoj industriji i mikroelektronici. Prednost na tržištu sticali su specifičnim načinom razmišljanja i ponašanja rukovodilaca i zaposlenih, posebnoj organizaciji, motivaciji, stilu rukovođenja, sistemu nagrađivanja, načinu donošenja odluka. Postalo je jasno da je postoji poseban model “japanskog menadžmenta” isto daje prednost njihovim preduzećima. Posebnost je u organizacionoj kulturi japanskih preduzeća. Doživotno zapošljavanje, grupno odlučivanje i timski rad, implicitno ocenjivanje rada zaposlenih, velika posvećenost zaposlenih preduzeću, bilozožija malih i kontinualnih koraka ka unapređenju poslovanja su direktne posledice organizacione kulture koja vlada u većini japanskih preduzeća. Tajna uspeha japanskog menadžmenta, a samim tim i japanskih preduzeća sadržana je zapravo u fenomenu kulture (nacionalne i organizacione).
- Razlike između nacionalnih kultura – Podsticaj istraživanju organizacione kulture dala je i svest o postojanju značajnih razlika između nacionalnih kultura različitih zemalja, kao i uticaja koje te razlike imaju na poslovanje

¹¹⁰Janićijević N.,(1998) Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 16-25.

preduzeća. Rešavanje konflikata veoma se razlikuje u preduzećima koja pripadaju različitim nacionalnim kulturama, što naročito dolazi do izražaja u multinacionalnim korporacijama. Ove korporacije imaju veliki broj zavisnih preduzeća ili filijala u velikom broju zemalja. Vrlo brzo je došlo do problema između menadžera koji dolaze iz sedišta kompanije i lokalne radne snage. Menadžeri su pokušavali da upravljaju filijalom kako su to činili u matičnoj zemlji, što je izazvalo mnogo nerazumevanja, nesuglasica i ozbiljne konflikte, koji su mogli da ugroze poslovanje cele organizacije. Veliki doprinos istraživanju razlika između nacionalnih kultura dao je tokom sedamdesetih godina holandski autor Hofstede sa svojim saradnicima. Njihovim istraživanjem bilo je obuhvaćeno četrdeset zemalja. Istraživanje je imalo za cilj da utvrdi dimenzije po kojima se nacionalne kulture međusobno razlikuju. Oni su pokazali da se sve nacionalne kulture mogu diferencirati na četiri osnovne vrednosti. Grupisanjem sličnih nacionalnih kultura nastale su kulturne mape sveta.

- Spajanje (*mergers*), pripajanje (*aquisitions*) i preuzimanje preduzeća (*takeovers*) -Jedan od važnih podsticaja interesovanju za organizacionu kulturu dali su i procesi spajanja i pripajanja preduzeća. Ovi procesi za tržišnu privredu predstavljaju ono što u svetu prirode predstavlja borba za opstanak. U preuzetoj organizaciji novi vlasnici najčešće menjaju menadžment, jer polaze od sasvim logične pretpostavke da je dosadašnje rukovodstvo vinovnik neuspešnog poslovanja. Međutim vrlo često se previđa da je potrebno promeniti kulturu organizacije. Sistem važećih stavova, vrednosti i normi u neuspešnoj organizaciji verovatno je bio jedan od uzroka ispoljene krize. Zato je za uspešan oporavak potrebno promeniti i organizacionu kulturu preuzete organizacije. Prilikom preuzimanja organizacije dolazi i do „sudara kultura“ (*cultural clash*). Problem kulture ovde je još drastičnije izražen, budući da organizacije koje se spajaju polaze od relativno ravnopravnih polaznih pozicija, pa ne postoje kriterijumi na osnovu kojih bi jedan set pretpostavki, vrednosti, normi bio odbačen, a drugi prihvaćen.
- Poslovna praksa odličnih organizacija (*excellent companies*) -Tokom osamdesetih godina u poslovnoj literaturi SAD i Zapadnoj Evropi postojao je trend istraživanja prakse poslovanja odličnih organizacija. Polazna ideja je bila veoma jednostavna – potrebno je analizirati kako rade uspešne (odlične) organizacije i otkriti šta im je zajedničko. Pretpostavka je da je taj zajednički element ključ njihovog uspeha. Njihova analiza je pokazala da je jedna od važnih karakteristika prakse uspešnih organizacija i jaka organizaciona kultura. Rukovodstvo u tim organizacijama bilo je svesno vrednosti koje ih vode i te vrednosti su uspešno nametali zaposlenima. Jaka organizaciona kultura doprinosi boljoj motivaciji zaposlenih. Vodi efikasnijoj kontroli njihovog ponašanja i uspešnoj koordinaciji svih napora u organizaciji.
- Organizaciona kultura, prema novijim shvatanjima, može da bude značajan izvor konkurentске prednosti organizacije. Konkurentsku prednost na

tržištu organizacija stiže zato što ume nešto da radi bolje od svoje konkurencije. Dakle, da bi se razumeo izvor konkurentske prednosti organizacije, mora se razumeti njena organizaciona kultura.

- Organizaciona transformacija-Koncept organizaciona transformacije naglo je dobio na popularnosti tokom osamdesetih godina. Pod organizacionom transformacijom podrazumevaju se radikalne, sveobuhvatne i vrlo intenzivne promene u organizaciji– menjaju se sve njene komponente i dolazi se do potpune promene shvatanja organizacije od strane njenih članova. Organizaciona transformacija predstavlja najdublje promene koje se mogu desiti u jednoj organizaciji, jer se u ovom procesu menja ne samo način njenog organizovanja i funkcionisanja, već i način na koji rukovodstvo i zaposleni razumeju njeno mesto i ulogu u okruženju, ali i odnose u samoj organizaciji. Drugim rečima, organizaciona transformacija se razlikuje od drugih vrsta promena upravo po tome što uključuje promene organizacione kulture.

3.2. Koncept organizacione kulture

Intelektualni izvori organizacione kulture su naučne oblasti i discipline koje su svojim znanjem trasirale put ovom konceptu. Specifičnost koncepta organizacione kulture je u tome što je njegovoj pojavi prethodilo mnogo teorija i pravaca. Kako bi se izgradio koncept organizacione kulture bilo je potrebno objediniti ideje, pojmove i termine iz više naučnih disciplina. Najveći uticaj na pojavu ovog koncepta imali su antropologija, sociologija i socijalna psihologija.

Antropologija predstavlja osnovni izvor koncepta organizacione kulture. Ovaj termin u antropologiju je uveo jedan od prvih antropologa Edvard Tylor 1871. godine. Od tada su brojni antropolozi razvili koncept kulture označivši ga kao kompleksan sistem koji objedinjuje sve aspekte života u jednoj zajednici.

Koncept kulture je preuzet iz antropologije kada je postalo jasno da se privredna organizacija može smatrati određenom vrstom socijalne zajednice. Svaki čovek se rodi, odraste i provede čitav svoj život u različitim vrstama organizacija. Smatra se da je ovo era organizacija i da su one društva u malom. U kreiranju koncepta organizacione kulture značajno su doprineli sociolozi. Elementi svakodnevnog života organizacija, koje su upravo sociolozi organizacija rasvetlili, postali su ključni za razvoj organizacione kulture.

Koncept organizacione kulture svoj izvor ima i u socijalnoj i kognitivnoj psihologiji. Socijalna psihologija je nauka koja proučava kako socijalna sredina utiče na mišljenje, osećanja i ponašanja ljudi (Hogg, Vaughan, 1995). Kognitivna psihologija proučava proces sticanja, memorisanja i korišćenja znanja. Zajedno istražuju procese socijalnih interakcija ljudi, u kojima se kreiraju značenja stvari i pojava koje

prihvataju učesnici tih socijalnih interakcija i bez ovih disciplina ne bi moglo doći do razvoja koncepta organizacione kulture.

Kako bi u potpunosti poštovali organizacionu kulturu najpre moramo da razumemo njenu osnovnu prirodu. Imajući ovo u vidu, možemo da ispitamo pet osnovnih aspekata kulture:

1. njenu formalnu definiciju
2. ključne karakteristike na kojima se ona zasniva
3. snagu organizacione kulture
4. da li uopšte postoji samo jedna ili više kultura u okviru organizacije
5. ulogu koju kultura igra u organizacionom funkcionisanju

3.3. Definisane organizacione kulture

“Kultura organizacije odnosi se na jedinstvenu konfiguraciju normi, verovanja, vrednosti i načina ponašanja koji karakterišu način na koji pojedinci i grupe obavljaju svoje aktivnosti.” (Eldridge, Crombie, 1974)

Organizaciona kultura definiše se kao okvir saznanja koji se sastoji od stavova, vrednosti, normi ponašanja i očekivanja koja dele članovi organizacije. Organizaciona kultura se ne može precizno definisati, jer je ona nešto što se opaža, oseća i naslućuje. Navešćemo samo nekoliko shvatanja organizacione kulture:¹¹¹ Neki stručnjaci su povezali ulogu organizacione kulture i koren drveta. Po njima, ono što koren čini za život drveta, kultura čini za život i rad organizacije. Baš kao što korenje obezbeđuje stabilnost i ishranu za drveće, tako i kultura obezbeđuje stabilnost i napredak za organizacije. Kultura podržava sve ono što se dešava unutar organizacije.

Za nove koncepte karakterističan je veliki broj različitih definicija pa ni organizaciona kultura nije izuzetak. Da bismo izbegli opširno citiranje različitih definicija, navešćemo samo jednu, koja obuhvata najčešće korišćene elemente ostalih definicija. Organizacionu kulturu možemo definisati kao „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi, ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.“¹¹²

Za razumevanje pojma organizacione kulture bitni su sledeći elementi ove definicije:¹¹³

¹¹¹Cvijanović M. J., (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 129.

¹¹²Janićijević N., (2008), *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, Beograd, str. 301.

¹¹³Janićijević N., (1998), *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakulte, Beograd, str.41-42.

- *Sadržaj*. Organizacionu kulturu čine elementi kognitivnih struktura članova organizacije: pretpostavke, verovanja, vrednosti itd. Osim kognitivnih, organizacionu kulturu čine i simbolički elementi kao što su jezik, materijalni simboli, obrasci ponašanja itd.
- *Socijalni karakter*. Važna karakteristika kulture je to da je to socijalna kategorija jer postoji samo u okvirima socijalnih grupa, kao što su organizacije, socijalni slojevi, profesije, nacije i sl.
- *Efekti*. Organizaciona kultura usmerava ili čak određuje svest i ponašanje ljudi. Zahvaljujući noj, svi članovi organizacije na približno isti način interpretiraju i razumeju pojave u svetu oko sebe. Kako reakcije ljudi proizilaze iz njihove interpretacije sveta i događaja u njemu, jasno je da kultura usmerava i određuje i svakodnevno ponašanje i aktivnosti ljudi.
- *Način nastanka*. Kao karakteristika organizacione kulture koja je odrađuje vrlo često se navodi i to što ona nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije. Do zajedničkih značenja svari i pojava, kao i zajedničkih verovanja vrednosti i normi ponašanja članovi organizacije mogu doći jedino međusobnim interakcijama i komuniciranjem tokom svog rada u organizaciji. Organizaciona kultura nastaje zajedničkim iskustvom članova organizacije, koje oni stiču rešavanjem svakodnevnih problema.
- *Stabilnost i održavanje*. Neretko se kao komponenta organizacione kulture pojavljuje i njena stabilnost i održavanje u dužem vremenskom periodu. Organizaciona kultura ima tendenciju da se obnavlja i to prenošenjem na nove članove organizacije. Proces učenja kulturnih vrednosti od strane novih članova organizacije naziva se socijalizacija.
- *Jedinstvenost, specifičnost*. Jedna od deфинišućih karakteristika organizacione kulture jeste i to što je ona vrlo specifična i jedinstvena za drugu organizaciju. Kao što nemamo dve potpuno iste ličnosti, nemamo ni dve iste organizacione kulture. Uzrok tome je činjenica da organizaciona kultura nastaje iz zajedničkog iskustva članova organizacije, a koja se stiče tokom dužeg vremena i koje je, po deфинiciji jedinstvena.

Dakle iz svega navedenog se može zaključiti:

- Organizaciona kultura je obrazac ponašanja i skup zajedničkih verovanja i vrednosti zaposlenih.
- Organizaciona kultura je program ljudskog uma.
- Organizaciona kultura uključuje zajedničke ideje i osećanja zaposlenih.
- Koherentna organizaciona kultura znači da zaposleni imaju zajednički principe koji određuju njihovo ponašanje i ukazuju na prihvatljive i neprihvatljive socijalne norme.

3.4. Značaj organizacione kulture

Značaj organizacione kulture proističe iz njenog uticaja na poslovanje i poslovne rezultate organizacije. Organizaciona kultura može, međutim, delovati na poslovanje organizacije pozitivno i negativno. Ona može da bude “tajna uspeha”, ali i “tihi ubica”. Sve zavisi od toga da li kultura odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi ili ne. Uticaj kulture na poslovanje organizacije daleko je od toga da bude u potpunosti istražen. Verovatno ima još mnogo načina na koje kultura utiče na funkcionisanje preduzeća ali su sledeći najviše istraženi do sada:¹¹⁴

- *Organizaciona kultura veoma je značajan faktor u donošenju strateških odluka.* Sve odluke koje se donose u jednoj organizaciji (o pravcima razvoja, strategiji prema konkurenciji) rezultat su nekih polaznih verovanja, vrednosti i pretpostavki karakterističnih za jednu organizaciju,
- *Organizaciona kultura značajna je za poslovanje organizacije kao determinanta njene sposobnosti da se promenama prilagođava okruženju.* Organizaciona kultura odgovorna je za brzinu i mogućnost prilagođavanja jedne organizacije složenijim i dinamičnijim promenama u savremenom poslovnom okruženju.
- *Organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u organizaciji.* Koordinacija zaposlenih u organizaciji olakšana je i ubrzana uz pomoć snažne i jedinstvene organizacione kulture.
- *Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih.* Kontrola se ostvaruje nametanjem određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi ponašanja zaposlenima. Nekada je organizaciona kultura čak snažniji mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih nego formalni propisi ili direktan nadzor rukovodilaca.
- *Organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji.* Snažna kultura otklanja mogućnost konflikta.
- *Organizaciona kultura je dobar motivator.* Zaposleni žele da u organizaciji zadovolje svoje potrebe, ne samo materijalne, već i potrebu pripadanja određenoj grupi koja se ostvaruje ako se pojedinci poistovete sa svojom organizacijom. Zaposleni su motivisani kada posao koji obavljaju za njih ima neko značenje i smisao.

3.5. Kognitivni elementi organizacije

Organizaciona kultura je višedimenzioni fenomen. Postoji više načina da se klasifikuje sadržaj organizacione kulture. Najčešća je podela na kognitivnu i simbo-

¹¹⁴Janićijević N., (2008), *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, Beograd, str. 302-304.

ličku komponentu organizacione kulture. U kognitivne elemente kulture spadaju: verovanja, vrednosti, očekivanja, pretpostavke, etika, osećanja, značenja, neformalna pravila, način mišljenja, pogled na svet.¹¹⁵ Simbolički elementi kulture: jezik, žargon, priče, mitovi, legende, heroji, rituali, logotip, fizički izgled, itd.¹¹⁶

Dok se kognitivni elementi nalaze u glavama ljudi i ne mogu se direktno otkriti, dotle su simboli vidljivi u svakodnevnom životu organizacije. Pomenuli smo već koji su kognitivni elementi organizacione kulture, stoga možemo zaključiti da pripadnici jedne kulture pridaju ista značenja spoljnim stimulansima i razumeju svet oko sebe na isti način zato što dele zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja o tom svetu. Osnovne pretpostavke predstavljaju najdublju komponentu kognitivnog sadržaja kulture i prevashodno imaju deskriptivnu funkciju. Imaju veliki značaj i uticaj na mišljenje i ponašanje ljudi. Ljudi nisu svesni pretpostavki pomoću kojih razumeju stvarnost.

Verovanja nastaju kada se vremenom određena vrednost u praksi funkcionisanja organizacije ustalila i dokaže kao uspešna. Ova verovanja su podsvesnog karaktera tako da ih ljudi koriste automatski. Vrednosti govore ljudima čemu treba da teže i kako treba da se ponašaju.¹¹⁷ Vrednosti predstavljaju određenu vrstu ideala kojem pojedinac, organizacija ili društvo treba da teže, i koji treba da usmerava čitavo njihovo ponašanje i sve njihove reakcije. Povezani sa vrednostima su i stavovi. Stavovi u organizacionoj kulturi predstavljaju skup verovanja o nekim situacijama ili pitanjima života i rada organizacije koje dele zaposleni i koji ih predodređuju da se ponašaju na određeni način prema tim pitanjima ili tim situacijama.¹¹⁸

Pored verovanja i vrednosti, u perspektivne komponente organizacione kulture spadaju i norme ponašanja. Norme su nepisana pravila ponašanja (pravila igre) ili neformalna (nezvanična) uputstva u vezi sa tim kako se treba ponašati u organizaciji. One nikada nisu pisano izražene, jer da jesu predstavljale bi politiku ili procedure organizacije. One mogu vršiti snažan uticajna ponašanje zaposlenih, zbog toga što ponašanje zaposlenih kontrolišemo na način na koji reagujemo na njih.

3.6. Simbolički sadržaj organizacione kulture

Simboli obuhvataju sve ono u organizaciji što ima neko značenje za njene članove. Simbole čine svi materijalni i nematerijalni objekti i pojave koji su nastali kao

¹¹⁵Janićijević N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, Beograd, str. 304.

¹¹⁶Ibid, str. 304.

¹¹⁷Schein E. (2004), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, str. 25-26.

¹¹⁸Ibid, str. 25-26.

produkt zajedničkih pretpostavki, vrednosti i verovanja članova organizacije.¹¹⁹ Sve što se dešava u organizaciji i sve što u njoj vidimo čini sadržaj organizacione kulture.

Jezik predstavlja najznačajniji simbol kulture. On aktivno utiče na kulturu i oblikuje je. Jezik izražava znanja i iskustvo pripadnika kulture. Zbog toga se u svakoj kulturi razvija specifičan jezik. Svaka kultura razvija svoj specifični jezik. Organizacija razvija svoj jezik kojim članovi organizacije izražavaju svoja znanja i verovanja do kojih su došli zajedničkim iskustvom odnosno životom i radom u organizaciji.

Sastavni deo u svakoj kulturi jesu metafore. Metafore predstavljaju skup međusobno povezanih značenja. Priče su takođe važan semantički simbol organizacione kulture. Organizacije obično imaju priče koje njime kruže. Svaka od njih nosi neku poruku i priča se da bi za njih čuli i oni koji ih nisu znali.

Mitovi su izmišljene priče ili nepotvrđena verovanja. Teško se nekad razlikuju od priča. Njih nije lako proveriti i nemaju iskustvenu potvrdu. Mitovi prenose istu poruku kao i priče, a to je poruka o osnovnim vrednostima i verovanjima u organizaciji. Bihevioristički simboli potiču od reči *behavior* što znači ponašanje. Ponašanje članova jedne organizacije predstavlja rezultat njihovog načina mišljenja. Među njima najznačajniji su rituali i ceremonije.

Svako ponašanje, svaka akcija u organizaciji ima svoje značenje. Često je to značenje važnije i od same akcije. Svi članovi u organizaciji treba da bude svesni značenja koje njihovo ponašanje simbolizuje odnosno poruke koju ono šalje okolini. Evo spiska nekih ponašanja i njihovog značenja koje u organizaciji treba izbegavati.

Tabela 2 – Značenje ponašanja

PONAŠANJE	ZNAČENJE
Sporo reagovanje na telefonski poziv	“nije nas briga”
Poseban parking za rukovodioce	“mi smo važni vi niste”
Komande samo odozgo na dole	“direktori znaju najbolje”
Strogo kažnjavanje	“zaposleni su ti koji uvek zabrljaju”
Korišćenje spoljnih konsultanata	“stranci znaju bolje nego mi”
Mlađi jure okolo svoje nadređene	“moje vreme je važnije nego tvoje”

Izvor: Clemmer, J. McNeil, A. (1991.), *Leadership Skills for Every Manager*, pitakus, London, str. 86

Ritualni su programirane aktivnosti kojima je cilj da izazovu određeni efekat i da prenose kulturne vrednosti i verovanja. Postoje razni rituali u organizacijama,

¹¹⁹Schein E. (2004), *Organisational Culture and Leadership*, San Fracisco: Jossey Bass, str. 44.

npr. dodela nagrada. Takođe treba naglasiti da rituali predstavljaju granicu između ljudi koji su lojalni i onih koji nisu lojalni organizaciji.

Materijalni simboli su najvidljiviji deo organizacione kulture. Ovi simboli mogu vrlo snažno da utiču na članove organizacije i njihovo ponašanje. Kod ovih simbola je naglašena funkcija predstavljanja kulturnog sadržaja spoljnom svetu. Najčešće se kao materijalni simboli primenjuju logotip, spoljni i unutrašnji izgled zgrade, način oblačenja i itd.

3.7. Klasifikacija organizacionih kultura

Klasifikacija organizacionih kultura se vrši prema njihovim karakteristikama i sadržaju, a ima za cilj dobijanje opšteg modela ili tipa organizacione kulture. U literaturi se najčešće koristi tipologija kultura koju je dao Harison, a kasnije je modifikovao Handy. Ona se pokazala kao najbolji način za brzo i lako razumevanje kultura na našim prostorima. Prema toj klasifikaciji postoje četiri osnovna tipa kulture:¹²⁰ kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške. Handy je svakoj od njih dodelio odgovarajući simbol i grčko božanstvo koje svojim osobinama najbolje oslikava karakteristike svakog pojedinačnog tipa kulture.¹²¹

*Kultura moći*¹²² se može predstaviti paukovom mrežom, sa centrom oko koga se plete čitava kultura. Ovo kulturu simbolizuje Zevs, vrhovni i svemoćni bog u grčkoj mitologiji. Osnovna karakteristika ove kulture je njena orijentacija ka lideru. Kultura moći zasnovana je na pretpostavci da je organizacija sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama vođe. Izvor moći lidera je kontrola resursa ili samo njegova harizma. Ova kultura nije birokratska. U njoj ne postoji poštovanje formalnih pravila i procedura. Sve se zasniva na ličnom nadzoru lidera. Sve zavisi od liderove kompetentnosti i poznavanja posla. Glavna prednost ove kulture je brzina njenog reagovanja. Pošto sve zavisi od lidera obezbeđeno je brzo reagovanje na promene u okruženju. Ovakve organizacije spadaju u veoma fleksibilne. Glavni nedostatak je što je veoma rizična pošto sve zavisi od jednog čoveka. U ovoj kulturi vlada autoritarizam tako da svi menadžeri koji su bar malo sposobni odlaze u druge organizacije, a ostaju samo oni poslušni i nesamostalni. Kada lider ode obično se nalazi novi van organizacije, pošto je problem u okviru organizacije naći istog. Kultura moći pogodna za relativno male organizacije u kojima dominira visokoobrazovani kadar i u industrijama gde su potrebne brze reakcije. Čim se poveća organizacija lider nije u stanju da sam kontroliše organizaciju na efikasan način.

¹²⁰Čarls Hendi (1996) *Bogovi menadžmenta*, Želind, Beograd, str. 19-37.

¹²¹Ibid, str. 39.

¹²²Ibid, str. 19-37.

*Kultura uloga*¹²³ je prava birokratska kultura u kojoj dominiraju pravila i procedure. Svi procesi u organizaciji se standardizuju i formalizuju. Simbol ove kulture je grčki hram i bog Apolon (bog razuma). U ovoj kulturi se sve zasniva na logici, razumu i racionalnosti, kao i vođenju organizacije kao jedne uređene socijalne strukture, koju regulišu dogovorena pravila i procedure. Moć u ovoj kulturi se stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i ekspertskog znanja. Ova kultura najviše odgovara ljudima koji vole predvidljivost i izbegavaju promene i rizik. Njena osnovna prednost je pouzdanost i efikasnost, a glavni nedostatak je nedostatak inicijative, preduzetništva i nesposobnost prilagođavanja.

*Kultura zadatka*¹²⁴ je sistem vrednosti i verovanja u kojem se na najviši pijedestal stavljaju uspeh i postignuće. Zato se ova kultura drugačije zove kultura postignuća. Njen simbol je rešetka, dok Atina svojim osobinama najviše odgovara ovoj kulturi. Ova kultura počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi rešavala zadatke. Ljudi se cene po sposobnosti da doprinesu rešavanju zadataka u organizaciji. Moć se izvodi iz kompetentnosti i harizme. Kultura zadatka najviše odgovara ljudima koji su motivisani postignućem, a ne materijalnim nagradama. Osnovne prednosti su orijentacija na rezultat, fleksibilnost, preduzetništvo, a nedostaci prevelika zavisnost od ljudi i njihovog kvaliteta.

*Kultura podrške*¹²⁵ je tip kulture koja se vrlo retko može naći u organizacijama. Dionis grčki bog uživanja, vina i zadovoljstva je simbol ove kulture. Kultura podrške počiva na pretpostavci da organizacija postoji da bi svojim članovima omogućila da ostvare svoje individualne ciljeve i interese. Fokus je na pojedincu i na njegovim interesima, dok su ciljevi organizacije kao celine zanemareni. Teško je pretpostaviti da bi neko preduzeće opstalo sa ovakvom kulturom. Kultura moći je u najvećoj meri demokratska. Visoko se ceni individualna sloboda i pruža se otpor da se organizacionim pravilima ugrozi lična sloboda. Vrsta organizacije sa ovakvom kulturom je u opasnosti od raspada. Do njega dolazi kada članovi organizacije shvate da je bolje da nastupaju individualno. To se najčešće dešavana fakultetima i istraživačkim ustanovama.

3.8. Kultura i inovativna kultura

Ne postoje jedinstvena slaganja šta je kultura, ali postoje konsenzusi kako bi se organizaciona kultura trebala opisati u izrazima vrednosti, normi i prakse:¹²⁶

- *Vrednosti* ukazuju šta u nekoj organizaciji članovi veruju i to je vrednije od onoga šta rade ili imaju. Važno je razlikovati priznate vrednosti o kojima se

¹²³Čarls Hendi (1996) *Bogovi menadžmenta*, Želind, Beograd, str. 19-37.

¹²⁴Ibid, str. 19-37.

¹²⁵Čarls Hendi (1996) *Bogovi menadžmenta*, Želind, Beograd, str. 19-37

¹²⁶Trice H.M., Beyer J. M. (1993) : *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, str. 56

govori, ali koje ne utiču na ponašanje, od vrednosti koje istinito motivišu ponašanje u Ćirmi.

- *Norme* predstavljaju deljenje verovanja o tome kako ljudi treba da se ponašaju u organizaciji, ili kako da obavljaju svoj posao. Norme predstavljaju očekivane obrasce ponašanja.
- *Prakse* su formalne i neformalne rutine koje se koriste da se realizuje posao u organizaciji. Svaka praksa, formalna ili neformalna, ima specifičnu ulogu i pravilo.

Kultura egzistira na različitim organizacionim nivoima. Vrednosti su duboko ugrađene, a ta znanja su teška za ispoljavanje i još teža za menjanje. Sa druge strane, norme i prakse, mnogo su vidljivije i lakše za identifikaciju od strane zaposlenih. Najdirektniji način za menjanje ponašanja je promena prakse koja generiše to ponašanje. Nova ponašanja rezultiraju iz novih praksi i ona menjaju norme vremenom, što će omogućiti dugoročnu vremensku podršku za efikasnije korišćenje znanja.

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše izuzetna dinamičnost i intenzitet promena, značajno je naglasiti ulogu organizacione kulture u determinisanju sposobnosti organizacije da se prilagodi promenama. Razumevanje pitanja uticaja organizacione kulture na sposobnost reagovanja organizacije imaće veliku važnost u sagledavanju njenog uticaja na podsticanje inovacija u njoj. Organizaciona kultura koja stvara klimu gde se neguje kreativnost, stvaranje i razmena ideja, gde se na pravi način koristi kako kolektivno tako i individualno znanje, jeste kultura inovativne organizacije koja izgrađuje povoljnu atmosferu u organizaciji za generisanje i podršku inovacija.

Uporedni prikaz podataka u Tabeli 3. ukazuje nam na karakteristike i razlike između tradicionalne korporativne kulture i kulture inovativne organizacije:¹²⁷

Dosadašnja istraživanja, kao i literaturni pregledi ukazuju na različite karakteristike inovativnih kultura u organizacijama. Sposobnost fokusiranja na korisnike posmatra se kao visoko rangirani faktor za razvoj inovativne kulture. Međutim, isti izvori smaraju da ovakav individualni pristup ne garantuje da će kultura biti inovativna. Postojeći korisnici ne mogu videti mogućnosti relevantnih tehnoloških promena, kao i pravce i načine kojima kompanije mogu osvajati nova tržišta sa različitim tražnjama od strane kupaca. Postojeći i potencijalni kupci, poslednjih decenija su ti koji upravljaju i utiču na inovacija u kompanijama, međutim, danas su organizacije te koje preuzimaju ideju fokusiranja na potrošače ali na drugačiji način, kroz apsorbovanje potrošačkih ideja ili dopuštanje njih samih ka inoviranju od kojeg će imati korist.

¹²⁷Langdon M. (2007): Creating the innovation culture, an Innovation Labs White Paper, Innovation Labs

Tabela 3 – Razlika između tradicionalne i inovativne organizacione kulture

Predvidljivost	Nepredvidljivost
Težnja ka stabilnosti	Težnja ka novitetima
Fokus na jezgro kompetencije	Fokus na granice organizacije
Vrednovanje uspeha	Vrednovanje neuspeha
Jačanje organizacione hijerarhije	Jačanje organizacione mreže
Hijerarhijska moć	Fokus na kreativne tenzije
Izbegavanje iznenađenja	Prihvatanje iznenađenja
Fokus na interno znanja	Fokus i na interno i na eksterno znanje
Lako živeti sa	Lako živeti bez
Efikasnost kroz standardizaciju	Efikasnost kroz inovaciju
Produžavanje status quo stanja	Napuštanje status quo stanja
Izbegavanje promena	Prihvatanje promena
Meriti stabilnost	Meriti inovacije
Traženje podataka za potvrdu postojećeg upravljačkog modela	Traženje podataka za protivrečnost postojećeg upravljačkog modela
Traženje preciznosti	Prihvatanje dvosmislenosti

Izvor: Langdon M. (2007): Creating the innovation culture, an Innovation Labs White Paper, Innovation Labs

Dakle, pored navedenog fokusa, postoji niz drugih faktora koji su relevantni za izgradnju inovativne kulture u organizaciji. Da bi bile uspešne u promeni organizacione kulture koja podržava i pospešuje inovaciju, kompanije moraju imati dovoljno sredstava i mogućnosti u stvaranju organizacije u kojoj postoji snažan timski rad, komunikacija, poverenje, autonomija, razmena znanja, kreativni ljudi, tolerancija rizika, kao i drugi elementi koji su od velike važnosti za razvoj, negovanje i podršku inovacije.

3.9. Organizaciona kultura i klima: sličnosti i razlike

Organizaciona kultura i organizaciona klima su međusobno povezane, mada sasvim različite dimenzije organizacionog života. (Denison, 1996)

Priroda njihovog odnosa je često predmet nerazumevanja, što rezultira njihovim mešanjem i preklapanjem. Postoji mnogo problema u razgraničavanju ova dva pojma. Pojam organizacione klime je uveden pre pojma organizacione kulture. Organizaciona klima predstavlja način na koji pojedinci percipiraju organizaciju na ostvarivanje ličnih vrednosti. Ona polazi od ličnih vrednosti pojedinca. Organizaci-

ona klima utiče na ponašanje ljudi kroz stepen njihovog zadovoljstva, a time i kroz njihovu motivaciju.

Variranjem određenih atributa organizacije moguće je kreirati organizacionu klimu koja određena ponašanja članova organizacije podržava, a druga eliminiše. Na primer, organizacija može kreiranjem određenih karakteristika izazvati zadovoljstvo onih zaposlenih čije lične vrednosti stimulišu inovativno ponašanje. Budući da će zaposleni percipirati organizaciju kao povoljnu sredinu, oni će biti motivisani da se inovativno ponašaju i tako realizuju svoje lične vrednosti. Inovativna klima koja se tako stvara povoljno utiče na sve one čije su lične vrednosti kompatibilne sa inovativnim ponašanjem.

Organizaciona klima ima velikih sličnosti, ali i značajnih razlika u odnosu na organizacionu kulturu. Ono što ih povezuje jeste predmet njihovog interesovanja, a to je socijalni kontekst organizacije. Osnovna razlika između kulture i klime ispoljava se u nivou njihovog interesovanja. Kultura predstavlja organizacioni, odnosno grupni, a klima individualni fenomen. Kultura predstavlja sistem stavova i vrednosti koji su zaposleni u organizaciji izgradili kroz međusobne interakcije i on postoji na kolektivnom nivou. Klima predstavlja individualnu percepciju organizacionih karakteristika organizacije. Iz te činjenice proizilazi razlika u teorijskim korenima i metodologiji. Literatura iz oblasti organizacione kulture ima svoje uporište u sociologiji antropologiji, dok literatura iz oblasti klime u psihologiji.

3.10. Karakteristike kulture

U korenu kulture bilo koje organizacije je skup od šest ključnih karakteristika koje se vrednuju kolektivizam od strane članova organizacije. Opis svake karakteristike dat je u tabeli 4.

Tabela 4 – Osnovne organizacione vrednosti reflektovane na kulturu

Organizacije mogu da se razlikuju po svojim osnovnim vrednostima, poput onih osnovnih datih ovde.

- Osetljivost na potrebe kupaca i zaposlenih.
 - Interesovanje zaposlenih za stvaranje novih ideja.
 - Spremnosti za preuzimanje rizika.
 - Vrednost usmerena na ljude.
 - Otvorenost dostupnih opcija za komunikaciju.
 - Ljubaznost i bliskost zaposlenih jednih prema drugima.
-

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Based on suggestions by Martin, 1996., Note 7., str. 546.

*Reakcija na druge*¹²⁸ – Pre nekoliko godina, kultura u UPS-u je bila relativno kruta i nefleksibilna u odnosu na potrebe klijenata. Oni su ipak radili kako su mislili da je najbolje i primorali su korisnike da se prilagode njihovom načinu. Danas, međutim, nova kultura je na mestu u kome su usluge i zadovoljstvo korisnika visoko cenjene. UPS sada nastoji da odgovori potrebama svojih kupaca; kultura je takva da su promene vođene mogućnostima da bolje služe korisnicima. Isto se može reći i Amazon.com

*Interesovanje za nove ideje*¹²⁹ – Valt Disney Co – zaposleni ili “članovi ekipe” kako se nazivaju – prolaze duge programe usmeravanja kako bi se osiguralo da oni tačno znaju šta treba da kažu i kako da se ponašaju prema gostima. Za najveći deo, njihovo ponašanje vođeno je napisanim scenariom. Nasuprot tome, ljudi koji rade u Southwest Airlines se podstiču da budu jedinstveni i da donese sveže ideje za njihov rad. U stvari, osnivač kompanije Herb Kelleher je nepopustljiv u odnosu na to da menadžerska obuka bude usmerena ka zapošljavanju ljudi koji donose na posao otvoren i zabavan stav.

*Spremnost da se rizikuje*¹³⁰ – U nekim kompanijama, kao što su Bank of America, kultura je veoma konzervativna, a zaposleni prave samo najsigurnije investicije. Za razliku od toga, kupci u Limited-u destimulirani da pravi suviše “bezbedne” izbore. Rizikovanje u kupovini modne robe je vrednovano.

*Vrednost usmerena na ljude*¹³¹ – Neke kompanije smatraju svoje zaposlene vrednim samo toliko koliko doprinose proizvodnji. Ovakve organizacije, gde se ljudi ne osećaju cenjeno, smatra se da imaju toksične organizacione kulture. Nedavno istraživanje je pokazalo da 48% ljudi veruje da radi u organizaciji sa toksičnom kulturom. Organizacije sa toksičnim kulturama imaju za rezultat tendenciju da gube dobre radnike, i bore se da budu profitabilne. Nasuprot tome, organizacije koje dobro tretiraju ljude što inspiriše zaposlene – kaže se da imaju zdrave organizacione kulture kao i tendenciju da imaju veoma nizak promet i generalno napreduju. Primeri kompanije sa zdravim kulturama uključuju Enterprise Rent-a-car, Men's Wearhouse, i Container Store. Za pregled karakteristika zdrave organizacione kulture, pogledajte tabelu 5.

*Otvorenost raspoloživih opcija za komunikaciju*¹³² – U nekim kompanijama, kao što su Yahoo, popularni internet kompanija, od zaposlenih se očekuje da donose odluke slobodno i da komuniciraju sa kim god je potrebno da se posao uradi, čak i ako to znači da se obrate direktno generalnom direktoru CEO Timothy A. Koogle. U IBM-u, međutim, tradicija je da se radi u okviru odgovarajućih komunikacionih

¹²⁸<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 545.

¹²⁹Ibid, str. 545.

¹³⁰Ibid, str. 546.

¹³¹Ibid, str. 546.

¹³²Ibid, str. 546.

kanala i da je vlast u rukama samo nekoliko ključnih osoba, mada to se menja u poslednjih nekoliko godina.

*Ljubaznost i bliskost*¹³³ – U nekim kompanijama, kao što su Nokia Corp, zaposleni se dobro slažu. Prijateljstva imaju tendenciju da budu duboka, a zaposleni se viđaju van radnog mesta. U kompaniji za proizvodnju igračaka Mattel, međutim, kultura je daleko oštrija i konkurentnija.

Tabela 5 – Karakteristike zdrave organizacione kulture

Zdrave organizacione kulture su one u koje vrednuju ljude. Takve organizacije imaju tendenciju da inspirišu zaposlene. Njih možemo predstaviti sa osam karakteristika.

Karakteristike	Opis
Svi u organizaciji su otvoreni i skromni	Arogancija je odsutna. To je dobro, jer podstiče međusobno učenje.
Ljudi su odgovorni i prihvataju ličnu odgovornost za svoje akcije	Poricanje, krivica i izgovori ne postoje. Prihvatanjem odgovornosti, sukob se smanjuje i mogućnosti za uspeh se povećavaju.
U okviru odgovarajućih ograničenja, ljudi su slobodni da preuzmu rizik	Ovde nema nesmotrenog preuzimanja rizika, niti visokog nivoa kontrole. Dakle, postoji sloboda da se prate nove ideje
Obaveza da se stvari urade dobro je veoma velika	Mediokritet se ne toleriše. Svako treba da uradi stvari na odgovarajući način, ne koristeći prečice ka postizanju kvaliteta.
Greške se tolerišu zato što se smatraju načinom učenja o mogućnostima	Zdrava inovacija pomaže organizaciji, ali neki neuspesi su neminovnost. To je prihvaćeno, jer neuspesi pružaju mogućnosti da se nauči kako da se stvari poprave sledeći put.
Integritet je neosporan	Nepoštenje podriva poverenje, a poverenje je od suštinskog značaja za uspeh. Kao rezultat toga, napor da se unapredi integritet, kao što je biti transparentan kada je reč o odlukama i praćenje obećanja su ključ.
Saradnja i integracija između jedinica postoji	Usko razmišljanje se ne podržava. Umesto toga, ljudi rade u otvorenom, prijateljskom i kolaborativnom okruženju.
Hrabrost i upornost se podstiču	Rad je često izazov. Kod zdravih kultura svi žele da istraju i uprkos neuspehu, sve dok su realni o tome šta se može postići.

Izvor: Institute for Business, Technology, and Ethics, 2004., Note 14., str. 547

¹³³<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6, str. 546.

3.10.1. Snaga i slabost organizacione kulture i njen uticaj na zaposlene

Organizacije se razlikuju u pogledu stepena u kojem njihove organizacione kulture utiču na ljude u organizaciji. U nekim organizacijama postoji velika saglasnost u vezi sa šest elemenata organizacione kulture koji su opisani u delu 3.10 karakteristike kulture (tj. osetljivost prema drugima, spremnosti za preuzimanje rizika, itd.), što je omogućilo da ovi faktori vrše veliki uticaj na način na koji se ljudi ponašaju. Organizacija ovog tipa može se reći da ima jaku kulturu. Nasuprot tome, druge organizacije mogu se okarakterisati kao organizacije koje imaju slabiji dogovor u vezi sa različitim elementima organizacione kulture i na taj način ovi faktori daju ograničen uticaj na način na koji se ljudi ponašaju. Organizacija opisana na ovaj način može se reći da ima slabu kulturu. U organizaciji sa jakom kulturom, osnovne vrednosti se intenzivno održavaju i dele široko. Što je više članova koji prihvataju osnovne vrednosti i što je veća njihova posvećenost tim vrednostima, može se reći da je kultura jača. Konkretno, organizacije sa jakom kulturom karakterišu se na sledeće načine:¹³⁴

- Postoji jasna filozofija o tome kako posao treba da bude obavljen.
- Dosta vremena se provodi u razgovorima o vrednostima i uverenjima.
- Eksplicitne izjave date su da opišu organizacione vrednosti.
- Skup vrednosti i normi koje postoje su široko rasprostranjene i duboko ukorenjene.
- Novi radnici su pažljivo odabrani da bi se uklopili u kulturu.

Nedavna istraživanja su pokazala da se organizacije sa jakim i slabim kulturama razlikuju na interesantan način. Na primer, jače organizacione kulture se mogu naći u organizacijama koje su novije i koje imaju manje zaposlenih. Ovo sugerise da možda kako kompanija raste i postaje veća, efekti kulture postaju difuzni. To bi bio slučaj, na primer, da uticaj osnivača preduzeća raste sporije jer se njegov uticaj oseća manje u organizaciji koja je zrelija. Takođe, organizacije su mnogo uspešnije finansijski kada njihovi lideri imaju stavove koji su u skladu sa organizacionom kulturom nego kada su lični stavovi lidera u suprotnosti sa preovlađujućom kulturom. Kada se ovakva nekonzistentnost pojavi radnici mogu steći utisak da odgovaraju na nekonzistentne i konkurentske poruke. Zajedno, ovi rezultati pokazuju da jake kulture oblikuju prioritete i postupke ljudi u organizaciji.

Mada sve organizacije imaju svoju kulturu, nemaju sve organizacione kulture podjednak uticaj na ponašanje i postupke zaposlenih radnika. Snažne organizacione kulture u kojima se ključne vrednosti duboko poštuju i snažno su prisutne – imaju veći uticaj na zaposlene od slabih organizacionih kultura. Što zaposleni

¹³⁴<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 547

više prihvataju ključne vrednosti organizacije i što su posvećeniji tim vrednostima, kultura je jača.¹³⁵

Da li je organizaciona kultura jaka, slaba, ili srednjeg nivoa, zavisi od faktora kao što su: veličina organizacije, dužina njenog postojanja, stepen cirkulisanja među zaposlenima, i početni nivo date organizacione kulture. Neke organizacije ne ukazuju jasno šta je važno, a šta nije, i ovo zanemarivanje prioriteta karakteristika je slabe organizacione kulture. U takvim organizacijama, kultura neće imati veliki uticaj na menadžere. Većina organizacija poseduje srednji ili visok nivo organizacione kulture.

Postavlja se pitanje: kakav uticaj ima jaka kulturna organizacija? Jedna studija otkrila je da su zaposleni u kompaniji sa jakim organizacionom kulturom posvećeniji svojoj kompaniji nego zaposleni u organizaciji sa slabom organizacionom kulturom. Kompanije sa jakim organizacionom kulturom pribegavaju većom regrutovanju radnika i praksi socijalizacije kako bi podstakle posvećenost zaposlenih. Jake organizacione kulture vezane su za postizanje visokih organizacionih rezultata. Lako je razumeti zašto jaka organizaciona kultura poboljšava rezultate. Slabost jake organizacione kulture je u tome što snažna organizaciona kultura može da spreči zaposlene da uvedu nove pristupe, naročito tokom perioda brzih promena. Što je organizaciona kultura jača to ona ima veći uticaj na ono što menadžeri rade.¹³⁶

Organizacione kulture se znatno razlikuju po svojoj snazi. Snaga organizacione kulture je postala zanimljiva za istraživačima i menadžerima zbog pretpostavke koja nije dokazana, ali je opšteprihvaćena da jaka organizaciona kultura vodi uspehu i većoj efikasnosti poslovanja. Gotovo svaka uspešna organizacija koja je poznata široj javnosti ima specifičnu atmosferu, filozofiju ili sistem odnosa koji potiču upravo iz njene kulture (npr. MC Donalds, IBM, Toyota). Snažna kultura pozitivno utiče na motivaciju i posvećenost zaposlenih, olakšava koordinaciju i kontrolu funkcionisanja organizacije, redukuje konflikte i mobilise enormnu količinu kreativne energije zaposlenih.¹³⁷ Svi nabrojani efekti predstavljaju značaje faktore za efikasnost i efektivnost poslovanja organizacije. Mada, kada sagledamo iz drugog ugla i među neuspešnim organizacijama ima dosta onih sa jakim kulturom – preovladalo je mišljenje da je jaka kultura preduslov ili faktor koji vodi poslovnom uspehu.

Smatra se da neke organizacije imaju, a da neka nemaju organizacionu kulturu, tj. da jake organizacije imaju kulturu, dok slabe ne. Međutim kada sagledamo sve nema organizacije koje nema organizacionu kulturu. Vrlo su retke organizacije koje nemaju nikakav sistem zajedničkih vrednosti i verovanja. Bez obzira što je organizaciona kultura slaba ne može se reći da ne postoji.

¹³⁵Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 53.

¹³⁶Ibid, str. 54.

¹³⁷Janićević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 128.

Kakav je uticaj kulture na poslovni uspeh organizacije zavisi od sadržaja kulture, odnosno vrednosti i verovanja koja je čine i okruženja. Organizacije obično zapadaju u krizu kada njihov sistem verovanja nije u skladu sa zahtevima okruženja. Teoriju biznisa ima svaka organizacija i nju čine tri grupe vrednosti i verovanja:¹³⁸ o okruženju, o misiji organizacije u tom okruženju i o specifičnoj konkurentskoj prednosti organizacije u okruženju. Uspeh organizacije zavisi od usklađenosti ove tri grupe verovanja sa realnošću u kojoj se organizacije nalaze. Konstantne promene u okruženju mogu da dovedu do zastarevanja teorije biznisa neke organizacije, tada snažna organizaciona kultura postaje slabost te organizacije.

Snažna organizaciona kultura koja nije usklađena sa realnošću okruženja ima snažan negativan uticaj na poslovanje organizacije. Menadžment organizacije u tim slučajevima previđa šanse i opasnosti i donosi pogrešne odluke. Snažna kultura u tim situacijama onemogućava potrebne promene strategije i načina poslovanja. U ovakvoj situaciji snažna kultura povećava visinu svoje negativnosti na poslovni uspeh daleko više od slabe kulture.

Tabela 6 – Sadržaj kulture/snaga kulture

Sadržaj kulture / Snaga kulture	Usklađen sa okruženjem	Neusklađen sa okruženjem
Jaka kultura	Jak pozitivan uticaj	Jak negativan uticaj
Slaba kultura	Slab pozitivan uticaj	Slab negativan uticaj

Izvor: Janićijević N., (1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd

Potrebno je razrešiti još jedno pitanje: koji su kriterijumi po kojima možemo razlikovati slabe i jake kulture? U literaturi se pojavljuju tri osnovna kriterijuma merenja snage kulture:¹³⁹ širina, dubina i obuhvat kulture. Ove tri dimenzija pomažu da se razlikuje jaka od slabe kulture. Širina kulture se odnosi na broj pretpostavki, vrednosti i verovanja članova organizacije, a koji je determinisan organizacionom kulturom. Što je taj broj veći, to je i organizaciona kultura šira i snažnija. Slaba kultura je uska i ima relativno mali broj zajedničkih pretpostavki, vrednosti i verovanja.

Dubina kulture podrazumeva stepen intenziteta kojim kulturna verovanja i vrednosti utiču na mišljenje i ponašanje članova organizacije. Duboka kultura se odlikuje vrlo snažnim uticajem na mišljenje i ponašanje članova organizacije, što znači da se članovi organizacije čvrsto pridržavaju verovanja i vrednosti u svakoj prilici. Tada su odstupanja od vrednosti i verovanja definisanih kulturom vrlo retka. Slabu kulturu karakteriše mala dubina uticaja na svest i ponašanje njenih pripad-

¹³⁸Janićijević N., (1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 128.

¹³⁹Ibid, str. 130.

nika. U ovakvim organizacijama se toleriše ponašanje koje nije u skladu sa kulturnim obrascem. Širina i dubina organizacione kulture su u pozitivnoj korelaciji. Tako da će kultura koja ju široka verovatno biti i duboka i obrnuto. Međutim, moguće je da kultura obuhvata širok krug pretpostavki, vrednosti i verovanja, a da se članovi ne pridržavaju istih i obrnuto.

Obuhvat kulture odnosi se na broj članova organizacije koji prihvataju kulturne vrednosti, verovanja i norme. Snažna kultura ima širok obuhvat, što znači da veliki broj članova prihvata pretpostavke, vrednosti i norme ponašanja. Obrnuto je kada je kultura slaba. Kultura sa širokim obuhvatom teži da bude istovremeno i duboka i široka. Ako kulturni sadržaj prihvataju svi članovi organizacije verovatno će taj sadržaj obuhvatiti širi krug vrednosti i verovanja i bitno uticati na mišljenje i ponašanje članova organizacije i obrnuto. Međutim moguće su i drugačije situacije. Na primer, da kultura ima uzak obuhvat što znači da je prihvata mali broj zaposlenih, ali da taj mali broj ljudi bude veoma snažno indoktriniran, tj. da ta kultura ima veliku širinu i dubinu. Onda kažemo da u tom slučaju u organizaciji postoji ideološko jezgro zaposlenih koji su nosioci kulturnih vrednosti i verovanja i obrnuto.

Zaključujemo da je:

- Širina kulture – broj vrednosti i normi koje dele zaposleni u organizaciji.
- *Dubina kulture* – stepen privrženosti kulturnim vrednostima i normama.
- *Obuhvat kulture* – broj zaposlenih koji prihvataju vrednosti i norme.

Postoje dva osnovna pristupa ili načina merenja snage organizacione kulture.

Važno pitanje je i merenje snage organizacione kulture. Simbolički pristup meri snagu kulture na osnovu prisustva ili odsustva njenih manifestacija – simbola. To znači da u snažnoj kulturi postoji mnogo rituala, ceremonija, priča, mitova, heroja, materijalnih simbola itd. Da bi se utvrdila snaga kulture, potrebno je razmotriti bogatstvo simbola u organizaciji. Ovaj pristup ima ograničenja pošto se oslanja samo na percepciju članova organizacije i njihovu sposobnost da prepoznaju simbole svoje kulture. Takođe, ovaj metod se ograničava samo na spoljne aspekte kulture, ne zalazeći dublje u njen sadržaj.

Drugi metod ima za cilj da otkloni ograničenja prethodnog. Kognitivni pristup utvrđivanju snage organizacione kulture direktno meri širinu, dubinu i obuhvat organizacione kulture. Takođe koristi i upitnike kojima proverava broj zajedničkih vrednosti i verovanja, intenzitet njihovog uticaja na članove organizacije, kao i stepen konsenzusa koji je o njima postignut u organizaciji.

3.10.2. Kulture u organizacijama: jedna ili mnogo?

Naša diskusija do sada je nagovestila da svaka organizacija ima samo jednu, uniformnu kulturu – jedan skup zajedničkih vrednosti, verovanja i očekivanja. U

stvari, to je retko slučaj. Umesto toga, organizacije, posebno one velike, obično imaju nekoliko kultura koje posluju unutar njih. Ljudi obično imaju stavove i vrednosti koje se više podudaraju sa drugima unutar njihovih oblasti ili radnih jedinica nego što je to slučaj sa onima u drugim oblastima i drugim delovima organizacija. Ove različite grupe može se reći da imaju nekoliko različitih podkultura-kultura koje postoje u okviru pojedinih delova organizacije, a ne isključivo preko njih. One se obično razlikuju što se tiče njihovih funkcionalnih razlika (na primer: tip obavljenog posla) ili geografske udaljenosti (na primer: fizičko razdvajanje ljudi). Ovo istraživanje sugerira da nekoliko podkultura baziranih na zanimanju, profesionalnoj i funkcionalnoj podeli obično postoje unutar svake velike organizacije.

To ne znači, međutim, da ne može da bude dominantna kultura, kao različit i sveobuhvatan „pokazatelj“ jedne organizacije. Dominantna organizaciona kultura odražava njene osnovne vrednosti, dominantne percepcije koje se generalno dele kroz celu organizaciju. Tipično, pripadnici podkultura koji uglavnom dele dodatne skupove vrednosti generalno prihvataju osnovne vrednosti njihove organizacije kao celine. Dakle, o podkulturama ne treba razmišljati kao o gomili potpuno zasebnih kultura, već kao “mini” kulturama koje posluju u okviru šire, dominantne kulture.

3.10.3. Stvaranje i održavanje organizacione kulture

Osnovni izvor organizacione kulture jeste osnivač kompanije. Iako osnivači kompanija imaju ključnu ulogu u stvaranju organizacione kulture, oni će posle izvesnog vremena otići u penziju ili odlučiti da napuste svoju kompaniju.

Postavlja se pitanje: kada osnivači odu, kako se njihove vrednosti, stavovi i uverenja zadržavaju u organizacionoj kulturi? Članovi organizacije pričaju organizacione priče da bi razumeli događaje i promene u organizaciji i istakli pretpostavke, odluke i akcije koje su u skladu sa organizacionom kulturom.¹⁴⁰

Drugi način da se održi organizaciona kultura jeste da se uvažavaju i veličaju heroji. Prema definiciji, heroji organizacije su ljudi čuveni po svojim kvalitetima i dostignućima u organizaciji.¹⁴¹

3.10.4. Uspešna organizaciona kultura

„Ako želite da zaposleni budu produktivni, morate da stvorite povoljno okruženje i dozvolite im da budu kreativni.“ (Generalni direktor Genencor i Coring Žan-Žak Bjanem)

¹⁴⁰Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 54.

¹⁴¹Ibid, str. 54.

Preliminarna istraživanja pokazuju da je organizaciona kultura povezana sa poslovnim uspehom. Ključni aspekti uspešne organizacione kulture su: prilagodljivost, jaka kultura, vizija i učešće zaposlenih.¹⁴²

Prilagodljivost je sposobnost da se primete promene u okruženju organizacije i da se reaguje na njih. Organizaciona kultura treba da podrži važne vrednosti i načine ponašanja, ali kultura postaje disfunkcionalna ako sprečava promenu. U organizacionoj kulturi koja podstiče viši nivo učešća zaposlenih u odlučivanju, zaposleni imaju izraženije osećanje posvećenosti i odgovornosti.

Vizija kompanije je svrha njenog postojanja. U organizacionoj kulturi koju karakteriše jasna vizija, svima u kompaniji je jasno koji je strateški cilj i pravac razvoja organizacije. Kada menadžeri nisu sigurni u svoje poslovno okruženje, vizija doprinosi tome da diskusije, odluke i ponašanje ljudi u kompaniji budu pravilno usmereni. Najzad, u doslednoj organizacionoj kulturi, kompanija aktivno definiše i prenosi organizacione vrednosti, uverenja i stavove. Dosledna organizaciona kultura se označava i kao jaka kultura jer su ključna uverenja široko prihvaćena i čvrsto ukorenjena.

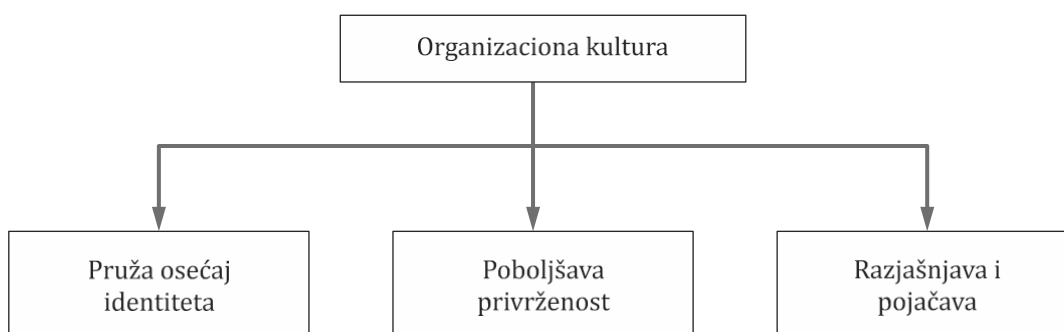
¹⁴²Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 55.

4. UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA POSLOVANJE ORGANIZACIJE

4.1. Uloga kulture u organizacijama

Organizaciona kultura utiče na skoro sve aspekte poslovanja organizacije. Efikasnost sistema kontrole u organizaciji u velikoj meri zavisi od njegove kompatibilnosti sa organizacionom kulturom. Kultura predstavlja važan faktor prilikom izbora organizacione strukture. Ona opredeljuje i preovlađujući prožil motivacije, kao i stil vođstva u organizaciji. Kultura utiče i na izvore i strukturu moći u organizaciji. Ona odlučujuće utiče na izbor i efikasnost metoda izvođenja organizacionih promena, kao i na performanse organizacije. Kultura igra nekoliko važnih uloga u organizaciji (videti sliku 5.).

Kultura pruža osećaj identiteta. Što jasnije jedna organizacija deli svoje percepcije i definiše vrednosti ljudi čvršće mogu da se povežu sa njenom misijom i da se osećaju kao njen vitalan deo. Na primer, zaposleni u kompaniji Southwest Airlines osećaju se posebno zbog isticanja zabave i šale na poslu, što je rasprostranjena praksa inicirana od strane osnivača Herb Kelleher-a. Zaposleni u Southwest – u se osećaju snažno povezano sa kompanijom kojoj pripadaju. Kao rezultat toga, oni retko podnese ostavku da bi prešli na druge pozicije u avio-industriji.



Slika 5 – Osnovne funkcije organizacione kulture

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6, str. 548.

Kultura generiše posvećenost misiji organizacije. Ponekad je teško za ljude da idu dalje od razmišljanja o svojim sopstvenim interesima (na primer, kako će to uticati na mene). Kada postoji snažna i sveobuhvatna kultura, ljudi osećaju da su njen deo i da su uključeni u rad cele organizacije. Kultura podseća ljude o tome šta je zapravo njihova organizacija.

Kultura razjašnjava i pojačava standarde ponašanja. Kultura vodi reči i dela zaposlenih, čineći jasnim ono što treba da urade ili kažu u datoj situaciji, što je posebno korisno za početnike. U tom smislu, kultura obezbeđuje stabilnost ponašanja kako u odnosu na ono što pojedinac može da uradi u različito vreme, ali i šta različiti pojedinci mogu raditi u isto vreme. Na primer, u kompanijama koje čvrsto podržavaju zadovoljstvo kupca, zaposleni će imati jasne smernice kako se od njih očekuje da se ponašaju: da rade sve što je potrebno da zadovolje kupca. Ispunjavajući ove tri važne uloge, jasno je da je kultura važna sila koja utiče na ponašanje u organizacijama.

4.2. Forme organizacione kulture

Kao što postoji mnogo različitih organizacija, tako ima i mnogo različitih organizacionih kultura. Iako svaka organizacija može biti jedinstvena u određenim pravcima, ključne sličnosti u osnovi organizacione kulture mogu se primetiti. Srećom, naučnici koji se bave izučavanjem organizacionih kultura su razvili korisne načine organizovanja i identifikovanja ovih kultura.

Jedan od najpopularnijih pristupa je poznat kao okvir konkurentskih vrednosti. Prema ovom pristupu, organizacione kulture razlikuju se u odnosu na dva skupa suprotnih vrednosti. To su :¹⁴³

- Vrednovanje fleksibilnost i diskrecije u odnosu na stabilnost, red i kontrolu.
- Vrednovanje unutrašnjih poslova, za razliku od onoga što se dešava u spoljnom okruženju.

Kombinovanjem obe dimenzije, kao što je prikazano na slici 6., naučnici su uspeli da identifikuju četiri jedinstvena tipa organizacione kulture:¹⁴⁴

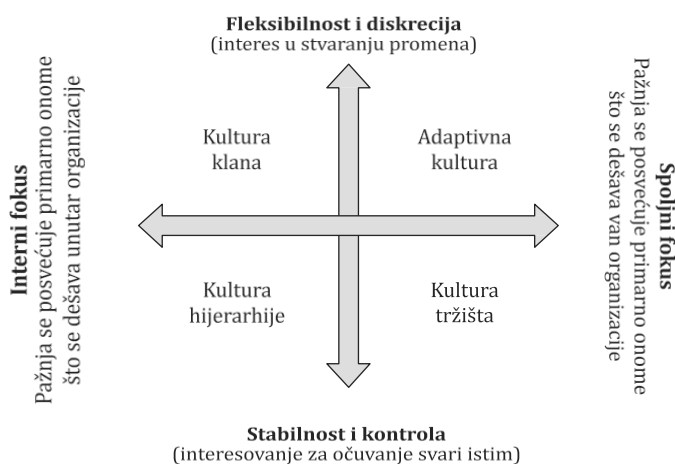
Kultura hijerarhije – Organizacije koje imaju kulturu hijerarhije imaju interni fokus i ističu stabilnost i kontrolu. Najveći broj efikasnih lidera su dobri koordinatori projekata i akcenat daju glatkom upravljanju kompanijom, često se oslanjaju na formalna pravila i politike. Vladine agencije i velike korporacije imaju tendenciju da spadaju u ovu kategoriju. U Meksdonalds-u, na primer, centar ključnih vrednosti je na

¹⁴³<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 547.

¹⁴⁴ Ibid, str. 549.

održavanju efikasne i pouzdane proizvodnje, a kako bi se to osiguralo, prate se kako oprema koja se koristi, tako i procedure. Ponekad, iz razloga što su organizacije sa kulturom hijerarhije usmerene na unutrašnje probleme na račun spoljnih, kao i zato što su fokusirane na stabilnost u odnosu na donošenje neophodnih promena, dolazi do ozbiljnih problema.

Prema okviru konkurentskih vrednosti, organizacione kulture se mogu razlikovati u pogledu dve suprotne dimenzije. Kombinujući ove dve grupe konkurentskih vrednosti kao rezultat dobijamo četiri vrste organizacionih kultura prikazanih na slici 6.



Slika 6 – Okvir konkurentskih vrednosti

Izvor: Preuzeto iz Kameron i Kvin, 1999., <http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 547.

Tržišna kultura – Termin kultura tržišta opisuje organizacije koje brinu o stabilnosti i kontroli, ali su u svojoj orijentaciji okrenuti spoljnoj sredini. U takvoj organizaciji, osnovne vrednosti ističu konkurentnosti i produktivnosti, fokusirajući se na dno – najniže rezultate. Oni to čine pažljivim identifikovanjem tržišta na kojima će se takmičiti, a zatim se orijentišu na pristup ostvarivanja rezultata kako bi ostvarili ono što žele. Možda se klasičan primer tržišne kulture može se videti u General Electric-u. Tokom niza godina, pod vođstvom generalnog direktora Jack Welch-a, prisutna je kultura u kojoj se poziva na izradu svake od GE poslovnih jedinica prvom ili drugom u svojim odgovarajućim tržištima. Welch-ov mandat je bio jasan – sredi, prodaj ili zatvori posao koji je neuspešan. On je ovo objasnio na sledeći način: kada ste broj četiri ili pet na tržištu, a kada broj jedan kija, dobijate upalu pluća. Kada ste broj jedan, vi kontrolišete svoju sudbinu. Bojevi četiri nastavljaju sa spajanjem, i prolaze kroz teška vremena. Nije svejedno ako si broj četiri, i to ti je jedini posao. Onda morate da pronađete strateški načina da budete jači. Ali, GE je imao mnogo

brojeva jedan. Njegov pristup uspehu na tržištu ne uključuje pravljenje malih, inkrementalnih promena polako, već pravljenjem velikih promena brzo. U tom smislu, GE radi više kao mala kompanija pre nego ogromna kakva ona jeste.

Kultura klana – Za jednu organizaciju možemo reći da ima kulturu klana kada ima jak unutrašnji fokus zajedno sa visokim stepenom fleksibilnosti i diskrecije. Sa ciljevima koji su podeljeni među članovima organizacije i sa visokim nivoom kohezivnosti, takve organizacije osećaju se više kao proširene porodice nego kao privredni subjekti. S obzirom na njihovu veoma prijateljsku prirodu, nije iznenađujuće da većina ljudi voli kulturu klana više od ostalih oblika organizacione kulture. U kulturi klana, dominantni fokus je na fleksibilnost kada su u pitanju spoljne potrebe. Ovo se postiže koncentrisanjem na vrhunskim veštinama zaposlenih, što odražava unutrašnji fokus. Primer kompanije koja odgovara kulturi klana je finski konglomerat, Nokia, najpoznatija po svojim mobilnim telefonima. U ovoj organizaciji, dobrobit zaposlenih je prioritet. Za razliku od većina visoko tehnoloških gde se zaposleni bore za pažnju, akcenat Nokia-e je na kolegijalnosti. Kao što je bivši direktor firme Jorna Ollila rekao: „Mi ne kidamo naše tregere“.

Veliki značaj kulture klana je to što se ona često karakteriše kao mesto gde je uživanje raditi i gde se velika pažnja poklanja da se radnici osećaju opušteno dok rade. Iako se ovo čini život prijatnijim, naravno, važno je napomenuti da su kulture u kojima se posao obavlja na ovaj način, takođe može biti i stresno jer se mora svakako obratiti pažnja na ispunjavanje ozbiljnih poslovnih ciljeva.

Adaptivna kultura – Organizacije koje imaju ovu vrstu kulture ističu fleksibilnost, a takođe posvećuju veliku pažnju spoljašnjoj sredini. Kao što je definisano od strane konsultanta Robert H. Waterman, Jr. to je oblik organizacije koji se provlači kroz birokratske linije kako bi iskoristile mogućnosti, rešili problemi i ostvarili rezultati. Termin jednakosti se odnosi na odsustvo hijerarhije, što je suprotno od birokratije. Tipične savremene organizacije, koje često moraju da prave brze promene na način na koji one rade, adaptivnu kulturu karakteriše priznanje da za uspeh organizacije moraju da budu veoma inovativne i da stalno procenjuju šta se u budućnosti zahteva za opstanak, a posebno za rast. Ovaj tip kulture visoko vrednuje fleksibilnost, inovativnost, i time predstavlja izuzetno dobar kontekst za sprovođenje organizacionih promena.

Tipične organizacije sa adaptivnom kulturom su one u razvoju softvera i kinematografije, gde je široko priznato da su visoko inovativni proizvodi i usluge od suštinskog značaja za uspeh. Nije iznenađujuće da adaptivna kultura postoji u organizacijama u kojima su istraživanje i razvoj od suštinskog značaja. To je slučaj, na primer, u 3M, velikoj američkoj kompaniji koja se bavi proizvodnjom inovativnih proizvoda više od 100 godina (trenutno, njih 55.000). Za promovisanje inovativnog duha u 3M, jedan od njegovih najranijih predsednika, Vilijam McKnight, priznaje da

je od velikog značaja kultura u kojoj se ljudi poštuju i koji su spremni da preuzmu rizike. Tri su principa koji opisuju adaptivnu kulturu:¹⁴⁵

1. Delegiranje odgovornosti sa ciljem da se ljudi ohrabre da preuzmu inicijativu.
2. Očekivano je da se greške prave, pa je prisutna tolerancija na njih.
3. Kritika na konstruktivan, a ne destruktivan način.

4.3. Uloga organizacione kulture u formulisanju i sprovođenju strategije

Organizaciona kultura ima značajnu ulogu u formulisanju i sprovođenju poslovne strategije organizacije. Strategija je postala planska odluka čiji je uticaj na poslovanje organizacije od ključne važnosti. Bez organizacione kulture je nemoguće razumeti prirodu strategije organizacije. Od organizacione kulture u velikoj meri zavisi uspešno sprovođenje izabrane strategije.

Strategija predstavlja način na koji organizacija usklađuje svoje sposobnosti i resurse sa zahtevima sredine u kojoj obavlja poslovnu aktivnost. Kroz strategiju organizacija nastoji da iskoristi sve šanse i izbegne sve opasnosti u okruženju, ali i da iskoristi svoje prednosti i da minimizira slabosti u odnosu na konkurenciju. Strategija se najčešće predstavlja kao planska odluka kojom organizacija racionalno reaguje na događaje u poslovnom ambijentu. Kao osnovne komponente strategije obično se navode:¹⁴⁶ poslovno područje u kojem će organizacija obavljati svoju poslovnu aktivnost, način sticanja konkurentne prednosti u izabranim poslovnim područjima, alokacija resursa na izabrane pravce akcije. Drugim rečima, strategijom, kao planskom odlukom, preduzeće se prvo opredeljuje za poslovno područje u kojem će obavljati poslovnu aktivnost. To područje se definiše preko matrice proizvod/tržište.

Prema Ansoffu (1998), u izboru poslovnog područja organizacija može da se opredeli za jednu od sledećih strategija:¹⁴⁷

- plasirati postojeći proizvoda na postojeće tržište (penetracija),
- plasirati postojeći proizvod na nova tržišta (razvoj tržišta),
- plasirati nov proizvod na postojeće tržište (razvoj proizvoda),
- plasirati nov proizvod na nova tržišta (diversifikacija).

Organizacija mora da u izabranim poslovnim područjima ostvari prednost nad konkurentima. Prema Porteru postoje tri osnovna načina da organizacija stekne pred-

¹⁴⁵<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 552.

¹⁴⁶Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 143.

¹⁴⁷Ibid, str. 143.

nost nad konkurentima:¹⁴⁸ snižavanje troškova (snižavanje cena), diferenciranje na osnovu jedinstvenih svojstava proizvoda, što organizaciji omogućava da ih prodaje po višim cenama, fokusiranje na uzak tržišni segment kupaca, koji niko do tada nije pokrivao. Strategijom se takođe opredeljuju resursi (materijalni, finansijski, ljudski) u cilju sticanja konkurentске prednosti na izabranim poslovnim područjima.

Proces formulisanja strategije sastoji se od sledećih faza:¹⁴⁹ analiza eksternih faktora, analiza internih faktora, generisanje strategijskih alternativa, ocena i izbor najbolje strategije.

Organizaciona kultura ima veoma snažan uticaj na formulisanje strategije. Ona na više načina utiče na formulisanje strategije preduzeća:¹⁵⁰

1. Organizaciona kultura opredeljuje način na koji organizacija snima svoje okruženje.
2. Organizaciona kultura izaziva selektivnu percepciju događaja u okruženju.
3. Organizaciona kultura usmerava interpretacije u okruženju.
4. Organizaciona kultura determiniše reakciju organizacije i njen izbor strategijske opcije.
5. Osim organizacione kulture, na formulisanje strategije utiču i subkulture u organizaciji.

Brojnost uticaja organizacione kulture na formulisanje strategije upućuje na zaključak da se strategija može posmatrati kao kulturni simbol. Ona odražava i manifestuje osnovne kulturne pretpostavke, vrednosti i verovanja koje dele donosioci strateških odluka u organizaciji. Analizom strategije organizacije može se doći do vrednosti i verovanja koja dele rukovodioci i zaposleni u nekoj organizaciji. Činjenica da se strategija može tretirati kao simbol kulture dovodi nas do zaključka da su strategija i kultura organizacije međusobno uvek usklađene, to jeste u najvećem broju slučajeva. Međutim može se desiti da se formuliše strategija koja nije kompatibilna organizacionoj kulturi. Do formulisanja kulturno neprihvatljive strategije u organizaciji može doći iz više razloga (npr. pritisak okruženja, dolazak novog rukovodstva).

U slučaju nekompatibilnosti poslovne strategije i organizacione kulture organizacija ima nekoliko mogućnosti:¹⁵¹

- Ignorirati kulturu.
- Upravljati kulturom kroz promenu plana implementacije strategije.
- Kulturu prilagoditi strategiji.
- Strategiju prilagoditi kulturi

¹⁴⁸Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B. Alan (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 163.

¹⁴⁹Ibid, str. 165.

¹⁵⁰Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 144-148.

¹⁵¹Ibid, str. 149-150.

Tabela 7 – Važnost kulture za strategiju-nivo kompatibilnosti kulture i strategije

Važnost kulture za strategiju	Nivo kompatibilnosti kulture i strategije		
	Visok	Nizak	Srednji
Visok	Podnošljiv rizik	Neprihvatljiv rizik	Neprihvatljiv rizik
Srednji	Zanemarljiv rizik	Podnošljiv rizik	Neprihvatljiv rizik
Nizak	Zanemarljiv rizik	Zanemarljiv rizik	Podnošljiv rizik

Izvor: Swarts, Davis (1981) *Maching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics*, Vol. 10, str. 149.

Prilikom spajanja ili preuzimanja organizacije uvek se pojavljuje problem različitih kultura u organizacijama koje ulaze u te procese. Različitost pretpostavki, vrednosti i verovanja rukovodstva i zaposlenih u dve organizacije u značajnoj meri otežava proces njihove koordinacije i zajedničkog rada. To može umanjiti rezultate rada nove organizacije. Zato se preporučuje organizacijama da prilikom izbora partnera za spajanje ili preuzimanje uzmu u obzir i stepen slaganja kultura u njima.

4.4. Strategija i kreativnost

Poruka je ta da postoje poznata znanja – postoje stvari koje znamo da znamo. Postoje poznata neznanja – to jest, postoje stvari koje znamo da ne znamo. Ali postoje i nepoznata neznanja – postoje stvari koje ne znamo da ne znamo. Svake godine otkrivamo još poneko nepoznato neznanje. (Donald Rumsfeld, 200)¹⁵²

Sve je popularnije da se o strategiji govori kao o kreativnom procesu. Da bismo govorili o “kreativnoj” strategiji moramo prvo razmisliti šta je to strategija. Izvesna jasnoća postoji u razlici koju Kamings i Vilson prave između “strategije kao orijentacije” i “strategije kao animacije” (Cummings/Wilson, 2003).¹⁵³ Pomoću strategije kao orijentacije pokušava da se utvrdi strateška pozicija i smer organizacije, kao osnova za održivu konkurentsku prednost. Za navedeni pristup, tipičan je koncept generičke strategije Majkla Portera koji se koristi za diferenciranje firme od konkurenata (Porter, 1985). Strategija kao animacije je više okrenuta energetskim efektima strateškog procesa na organizaciju, koji rezultiraju zajedničkim osećajem svrhe i vizije. Ovaj pristup može da se predstavi pomoću Mincbergovog koncepta “nastajuće strategije” (Mintzberg/Waters, 1985).

¹⁵²Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 153.

¹⁵³Ibid, str. 154.

Orijentacija i animacija odražavaju suprotnost između strategije kao pozicije i strategije kao procesa. Tokom proteklih dvadeset godina došlo je do prenošenja ukupne ravnoteže moći sa strategije kao orijentacije ka strategiji kao animaciji. Primećene su i strukturne promene, npr. prelazak na individualistički, fleksibilniji koncept "prenošenje ovlašćenja" na radnike, odnosno na fleksibilnije, manje hijerarhijske strukture. Od lidera se danas ne očekuje da predvode nego da "animiraju" radnu snagu kako bi postala kreativnija i motivisala samu sebe.

Dve vizije strategije prikazane su u tabeli 8. Strategija kao orijentacija zahteva vrstu kreativnosti zasnovanu na originalnosti ili "drugачijem razmišljanju" od konkurenata. Da bi izgradio poslovanje oko jedinstveno diferencirane konkurentske pozicije strateg mora, bez obzira na sve poteškoće, da pronađe jedinstven ili vizionarski pogled na tržište ili proizvod.

Tabela 8 – Dva modela strategije

Strategija kao orijentacija	Strategija kao animacija
Diferencijacija, fiksna pozicija	Nastajanje, obrazac koji se razvija
Strategija kao specijalizovana veština	Strategija kao zajednički proces
Lider kao vizionar	Lider kao dirigent
Divergentno razmišljanje	Divergentno i konvergentno razmišljanje
Revolucionarna promena	Evolutivne promene
Fiksna pozicija, savršeno uklapanje	Brojne pozicije, promenljiv oblik

Izvor: Bilton K. (2010), Menadžment i kreativnost, Clio, Beograd, str. 156.

Kao i model kreativnosti zasnovan na geniju, izrazito diferencirana strateška pozicija temelji se na sposobnosti da se odbaci konvencionalno razmišljanje i da se "razmišlja van klišeja", ako razvijamo dalje ovu analogiju, strateški mislilac može biti viđen kao kreativni pojedinac s vizijom, ili barem kao proizvod individualističke kulture. Povećava se potreba za diferencijacijom pošto na tržištima ima sve više proizvoda, a sama tržišta postaju sve zakrčenija, konkurentnija i nepredvidljiva. Veoma su traženi poslovni lideri sa vizijom, koji umeju da preteknu konkurente zahvaljujući pronicljivosti i trenutku hrabrosti. Kada se odredi jaka pozicija, strategija mora da se primeni na sve delove organizacije. Ako žele da učvrste diferenciranu poziciju, menadžeri moraju da napuste ili žrtvuju druge mogućnosti, čineći kratkoročne žrtve zarad dugoročne dobiti. Diferencijacija zahteva precizno usklađivanje u celoj organizaciji.

Nadzor ostvarivanja strateških ciljeva sprovodi se u svim odeljenjima i na svim nivoima organizacije, kao bi se osigurali doslednost i kontinuitet. Iako proizvod ove strategije može da bude "kreativan" u smislu "drugачiji" ili "originalan",

sam proces je skoro sasvim nekreativan. Sva "kreativnost" skoncentrisana je u osobi koja postavlja strategiju i u trenutku kad je ta strategija osmišljena. Sve ostalo spada u područje primene i kontrole. Lider kompanije je izolovan, a višem rukovodstvu ostaje da pokupi hvalu ili krivicu za uspeh, odnosno neuspeh. U najgorem slučaju, "kreativnost" strategije diferencijacije može da dovede do toga da umesto vrednosti bude istaknuta novina.

Primer 1.

Liderske promene u kompaniji Apple Computers ilustruju probleme koji nastaju iz pokušaja da se promena usmerenja kompanije postigne promenom lidera. Kompanija Apple uživa izuzetnu lojalnost među svojim glavnim korisnicima, a njeni brojni lideri (Stiv Džobs, Džon Skali, Gil Amelio i dr.) bili su predmet idealizovanja i demonizovanja. Upravni odbor kompanije često je imenovao i otpuštao lidere, kako bi ispravio uočene slabosti u strateškoj viziji kompanije. Odigravale su se velike promene u strateškom i liderskom stilu kompanije – u skladu sa sloganom kompanije "razmišljaj drugačije". Strateškim neuspesima kompanije Apple doprinela je upravo pomenuta nedoslednost liderstva, a ne kvalitet njenih pojedinih lidera. Nedostatak kontinuiteta je nesumnjivo bio jedan od činilaca neuspeha kompanije u usaglašavanju stalne linije licenciranja operativnih sistema i softvera kompanije Apple trećim proizvođačima. Pokušaj kompanije da izgrade ekskluzivan, integrisan hardverski i softverski paket omogućio je kompaniji Microsofta napravi saveze s "trećim licima" iz oblasti proizvodnje hardvera i razvoja softvera. Kada je, sa zakašnjenjem, kompanija Apple dala dozvolu za korišćenje svog zaštićenog softvera i operativnih sistema drugim proizvođačima, neki od njenih "partnera" postali su konkurenti, a treća strana je počela da "klonira" proizvode, preteći da nadmaši prodaju originala te kompanije. Nedoslednost u strategiji pogoršana je i sklonošću da se u kompaniji menjaju režim ikako bi se "razmišljalo drugačije" od prethodnika, umesto da se nagrađuju odluke i strategije. Nedostatak doslednosti u strategiji i kontinuiteta u liderstvu pojačavan je i stvaranjem kultura ličnosti pojedinih menadžera.

Izvor: Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 158

U Minbergovoj ideji adhokratije, kreativnost strategije se zasniva na drugoj vrsti tradicije.¹⁵⁴ Nove ideje nastaju sa povećanjem kolektivne aktivnosti – ne iz pojedinačne vizije stvorene u sali za sastanke upravnog odbora već u svakodnevnom operativnom odlučivanju zaposlenih. Oslobođeni jedinstvene sveobuhvatne vizije, poje-

¹⁵⁴Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 158.

dinci u organizaciji mogu da slede pojedinačne pravce. Kroz te jednokratne odluke, pronalaze se nove strateške mogućnosti iz tog, na izgled, dezorganizovanog sistema, postepeno nastaje strateški obrazac.

Kada se navedena verzija formiranja strategije upredi sa kreativnim procesom, uočava se nekoliko sličnosti. Prava se ogleda u tome da ono što izgleda kao nasumičan, spontan proces zapravo deluje iz skupa zajedničkih vrednosti i pretpostavki. Kreativne ideje nastaju unutar izvesnih konceptualnih granica i prinuda. U poslovnom kontekstu, te granice su izvedene iz zajedničkih vrednosti, ličnosti i zajedničke organizacione prošlosti – umesto da budu određene eksplicitnom organizacionom strategijom, odluke su ograničene implicitnom organizacionom kulturom. Druga sličnost u procesu formiranja strategije koja zavisi od sposobnosti sintetizovanja, odnosno stvaranja veza između na izgled nepovezanih intuitivnih pojedinačnih odluka. Sinteza je trenutna i odvija se stalno, a učesnici u njoj prepoznaju i koriste izgledne nove pravce kako bi obrazovali novu, evolutivnu strategiju. Obrazac je ad hoc, a ne post hoc.

Mogu se identifikovati dva nivoa inteligencije u sistemu. Na jednom nivou proces formiranja strategije je individualistički, intuitivan i odvija se kroz niz na izgled nasumičnih inovacija. Na drugom nivou, učesnici identifikuju i grade obrasce od pomenutih inovacija, a na njenih utiču, čak i nesvesno, trendovi koji nastaju u organizaciji. Stratezi i kreativni mislioci treba da prate liniju između nasumične inventivnosti i sposobnosti oblikovanja i prepoznavanja novih obrazaca – da razmišljaju unutar postojećih granica, a ne van njih.

Kreativnost u adhokratiji ima drugačiju konotaciju od kreativnosti u diferenciranoj strategiji. Strateško razmišljanje je specijalistička veština koja može da se “kupi” van organizacije ili nametne sa vrha hijerarhijske lestvice. Strateška vizija je celovita i apsolutna, i zahteva potpuno jedinstvo svrhe i obaveze, i sledi disciplinovan, predvidiv pravac od ideje do njene primene.

Nasuprot tome, kreativnost u adhokratiji je kolektivni proces koji zahteva dovoljnu integraciju, koja pomalo odstupa od starog obrasca i približava se novim obrascima, koji počinju da se uobličavaju. Strateško razmišljanje zahteva i divergentno i konvergentno razmišljanje, koja se preklapaju i menjaju, i odražava višedimenzionalni procesno usmeren model kreativnog razmišljanja. Odgovornost za formiranje strategije se delegira kroz organizaciju – uloga lidera je da diriguje procesom i stvara veze, a ne da diktira i kontroliše. Pristup organizacionoj promeni je evolutivan, umesto revolucionaran, uz stalnu promenu strateškog pravca kroz niz malih koraka i promena. Strategija nije fiksna i stalno se prilagođava promenljivoj stvarnosti. Da bi strategija bila kreativna ona mora da bude inovativna. Kreativnost u strategiji nije isto što i radikalne promene pravca.

Adhokratija se zasniva na drugačijem modelu kreativnosti, a to je inkrementalan proces “malih koraka”, a ne veliki skok. Kreativne organizacije su složeni,

adaptivni sistemi u kojima se za primat nameću višestruke perspektive i ciljevi. Organizacija može da ima nekoliko istovremenih strategija. Formiranje strategije, kao i kreativnost, zavisi od sinteze. Treba da se sagleda obrazac između na izgled različitih elemenata i prepoznaju dugoročne mogućnosti sadržane u kratkoročnim prilikama. Budućnost se stalno menja, a strategija treba da se razvija zajedno sa njom. Umesto da orijentiše, strategija može da animira i pomogne da se preživi u složenoj i nepredvidivoj budućnosti. Cilj nije da se smisli savršena strategija, već da se stvori bolji sistem za formiranje strategije. Rezultat je bolje strateško planiranje.

4.5. Inovacije i održivost konkurentske prednosti

Brze tehnološke promene i rezultujuće inovacije u proizvodima i uslugama, pokrenule su “oluju kreativne destrukcije”, a taj koncept je uveo slavni ekonomista Džozef Šumpeter (*Joseph Schumpeter*). On je ukazao na prolaznost konkurentskih prednosti i neprimerenost analogije između biološkog životnog ciklusa i ciklusa privrednog života, jer ciklus privrednog života predstavlja nepredvidiv niz sekvenci postepenih promena, za razliku od životnog ciklusa u kojem su promene unapred poznate.

Inovacija je taj suštinski element kratkotrajne konkurentske prednosti, ali i naglog kraja životnog ciklusa privredne grane pre nego što je on prošao sve faze. Inovacije mogu generalno biti podeljene u dve kategorije: održavajuće inovacije i prekidajuće inovacije.¹⁵⁵ Inovacije koje pomažu da firme u jednoj grani zarade veće marže, prodajući poboljšane proizvode svojim najboljim klijentima, nazivaju se održavajuće inovacije. Čak i u slučajevima kada firme nisu prve koje uvode inovacije, one u najvećem broju slučajeva na kraju pobeđuju zbog svojih prednosti resursa i veze sa klijentima. S druge strane imamo prekidajuće inovacije koje se dopadaju klijentima koji nisu predmet interesovanja postojećih firmi. Ovi potrošački segmenti koji su nekada u prošlosti smatrani neatraktivnim, imaju način da kasnije postanu atraktivno rastuće tržište.

Compaqovo preuzimanje Intelovih 386 mikroprocesora od 32 bita, Merrill Lynchovo uvođenje gotovinskog menadžment računa (što je omogućilo klijentima da izdaju čekove u skladu sa stanjem na njihovim vlasničkim računima) (eng. *Cash Management Account*) i prelazak najvećeg broja glavnih banaka na vid bankarstva predstavljaju primere održavanja inovacija. Navedene inovacije pomogle su firmama da posluju na postojećem potrošačkom segmentu bolje nego ranije, često ostvarujući veće marže. S druge strane, Apple-ov dolazak na tržište sa personalnim kompjuterom, Charles Schwabov rani ulazak u poslovanje diskontnog brokera¹⁵⁶, kao i ulazak avi-

¹⁵⁵Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B. Alan (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 190.

¹⁵⁶Diskontni broker – berzanski posrednik koji isključivo obavlja usluge izvršavanja naloga klijenata. Suprotno, pruža punu lepezu brokerskih usluga svojim klijentima.

o-prevoznika poput EasyJeta i RayanAirau industriju avio-transporta – predstavljaju prekidajuće inovacije. U ovim slučajevima koje smo gore naveli inovacija nije bila upućena potrebama sledeće generacije postojećih klijenata sadašnjeg tržišta. Cilj je bio da se ovakva inovacija dopadne klasi klijenata koji su prethodno bili izvan relevantnog tržišta. Štaviše, prekidajuće inovacije su napredovale takvom brzinom da su počele da pridobijaju klijente glavnih trendova tržišta, jer su zadovoljavale i njihove potrebe.

Postavlja se pitanje, šta određuje sposobnost jedne kompanije da prihvati inovacije i održi svoje konkurentске prednosti? Tri organizaciona faktora igraju ključnu ulogu. Prvi su resursi firme, kako materijalni tako i nematerijalni, igraju veliku ulogu u determinisanju šta firma može, a šta ne može da uradi. Pristup bogatim resursima može povećati firmine šanse tokom promene, ali resursa retko ima dovoljno. Drugo, interni procesi unutar organizacije igraju čak i veću ulogu. Interni procesi uključuju obrasce interakcije, koordinacije, komunikacije i načine donošenja odluka. Zahvaljujući tim procesima, menadžeri uspevaju da transformišu resurse u proizvode i usluge, dajući im vrednost. Proces koji su osmišljeni za izvršavanje jednog određenog zadatka i usavršavani višegodišnjim, bezbrojnim ponavljanjem, retko odgovaraju na zahteve kompletno drugačijeg zadatka.

Primer strategija (primer 2.) koji je dole naveden objašnjava kako korporacija Digital Equipment nije uspela da prihvati prekidajuće inovacije personalnih kompjutera, jer su njihovi interni procesi bili dizajnirani za proizvodnju mini kompjutera. Firmine vrednosti takođe određuju stepen uspešnosti njenog postupanja sa inovacijama. Vrednosti se odnose na standarde po kojima menadžeri određuju prioritete. Vrednosti su te koje pomažu menadžerima da postavе prioritетne faktore, kao što su: kako rasporediti retke organizacione resurse, koji proizvod razvijati i kojem ga klijentu prodati. Resursi, procesi i vrednosti – zajedno određuju da li je firma sposobna da prihvati inovaciju.

Primer 2. Primer strategije

Pogrešno postupanje sa inovacijama bez kontinuiteta: Digital Equipment Corporation

Korporacija Digital Equipment bila je neverovatno uspešan proizvođač mini kompjutera tokom 60-tih, 70-tih i 80-tih. Sve govori da je Digitalov uspeh trebalo da se produži sve do ere personalnih kompjutera. Na kraju krajeva, proizvođač mini kompjutera mnogo je bliži PC tržištu od proizvođača majnefrejm kompjutera (veliki, moćan kompjuter koji može koristiti mnogo ljudi u isto vreme i koji može izvršavati veoma velike i komplikovane zadatke, prim. prev.). Izgledalo je da Digital poseduje sve resurse dovoljne za uspeh u PC biznisu: utvrđeni brend, odličnu tehnologiju i dosta gotovine. Digital-ovi inženjeri rutinski su konstruisali mini kompjutere, sofisticiranije od personalnih kompjutera. Zašto Digital nije prepoznao očigledan put do uspeha u PC industriji?

Prvo, Digital je interno dizajnirao i konstruisao najveći deo ključnih komponenti mini kompjutera, da bi onda te komponente integrisao u zaštićenu konfiguraciju. Ovaj proces zahtevao je mnogo vremena, a često je bilo potrebno potrošiti cele tri godine da bi se dizajnirala nova platforma proizvoda. Proizvođači personalnih kompjutera, s druge strane, nisu se odlučili za internu proizvodnju većine komponenti, donoseći tu odluku na osnovu faktora troškova, kvaliteta i tehnološke situacije. Opredelivši se da svoju proizvodnju izvede sklapanjem najmodernijih proizvoda, uspeali su da ne rasipaju kapitalne investicije. Ovo im je takođe omogućilo da, za najviše 6 do 12 meseci, izađu na tržište sa novim kompjuterskim dizajnom. Drugo, Digital je sklapao mini kompjutere u proizvodnom obimu koji je odgovarao velikim maržama i prodavao ih direktno, odeljenjima korporativnog inženjeringa. Personalni kompjuteri pravili su se u proizvodnim linijama ogromnih kapaciteta prodavali krajnjim korisnicima posredstvom maloprodajnih kanala. Tako, uprkos tome što je imao tehnološke i finansijske sposobnosti da proizvodi personalne kompjutere i sa njima izađe na tržište, Digital se našao hendikepiran procesima koji su bili dizajnirani i usavršeni za industriju potpuno različitih karakteristika delatnosti.

Digital je bio sprečen da uđe u PC biznis i zbog sopstvenih pravila raspoređivanja resursa. Digital-ov finansijski kriterijum za razvoj novog proizvoda bili su bazirani na bruto marži. Dobrim biznisom smatralo se ako je proizvod mogao da stvori bruto maržu od 50% ili više. Ako je bruto marža bila niža od 40% proizvod je napuštan. Ovo pravilo bilo je delotvorno u biznisu mikro kompjutera, koji su karakterisali visoki režijski troškovi. Personalne kompjutere karakterišu niske marže i velike količine proizvoda i zašto se nisu dopali Digitalu! On je odlučio da ne krene putem ubrzano rastućeg biznisa sa nekolicinom poznatih konkurenata (u to vreme), samo zato što biznis personalnih kompjutera nje odgovarao njegovom kriterijumu donošenja odluka koji je, inače, bio postavljen za jedan veoma drugačiji biznis!

Izvor: Christensen, C.M. & Overdorf, M. 2000. Meeting the challenge of disruptive change. Harvard Bussiness Review, mart – april: 66-76

4.6. Uticaj organizacione kulture na sistem kontrole u organizaciji

Organizaciona kultura ima za cilj da osigura da odluke i postupci njenih članova vode ispunjenju organizacionih ciljeva. Organizacija ima potrebu za sistemom kontrole koji će pratiti planirani tok i prethodno definisane ciljeve. Bez sistema kontrole organizacije ne može znati koliki je stepen njene efikasnosti u procesu ostvarivanja ciljeva. Ako nema kontrole i planiranje poslovanja nema smisla. Kroz proces kontrole organizacija ograničava ponašanje svojih članova. Kontrola smanjuje stepen slobode zaposlenih u donošenju odluka i preuzimanju akcija. Kada bi

u organizaciji svaki član imao potpunu slobodu ponašanja, nemoguća je kolektiva akcija, što bi automatski značilo i kraj organizacije. Kontrola članova organizacije je preduslov za njihovu koordinaciju. Kontrola pomaže organizaciji da na vreme uoči devijacije i otkloni ih. Kontrola je uvek komparacija ostvarenog i željenog i ona predstavlja standard željenog stanja.

U organizaciji postoje dva sistema kontrole: administrativna i socijalna (Johnson, Gill, 1993).¹⁵⁷ Oni se međusobno značajno razlikuju, kako po sredstvima tako i po nosiocima u toku procesa. Administrativna kontrola se ostvaruje kroz manje-više formalizovan organizacioni sistem, koji je dizajniralo rukovodstvo organizacije. Administrativna kontrola smatra da je svaka organizacija ekonomski sistem. Socijalna kontrola je oblik kontrole koji nastaje spontano, kao posledica funkcionisanja organizacije kao socijalnog sistema.

Oba oblika kontrole imaju zajedničku osobinu, a to je da se njima ograničava sloboda ponašanja zaposlenih, pri čemu su oni prinuđeni da postupaju po unapred utvrđenim kriterijumima. Organizaciona kultura ima uticaj na oba oblika kontrole. U administrativnoj kontroli kultura se pojavljuje kao faktor izbora sredstava ili mehanizma kontrole u organizaciji, dok se u socijalnoj kontroli kultura pojavljuje kao sredstvo kontrole.

4.7. Uticaj organizacione kulture na potrebe zaposlenih

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na motivaciju članova organizacije, ali taj uticaj može biti pozitivan i negativan. Kultura može biti snažan motivator koji mobilize i usmerava energiju zaposlenih, ali može da bude i demotivator, razlog zbog koga zaposleni pružaju manje nego što bi mogli. Ukoliko je sadržaj kulture kompatibilan sa sistemom potreba i motiva zaposlenog, onda će kultura delovati pozitivno na zaposlenog i obrnuto. Do sada je u literaturi preovladao pozitivan o uticaju organizacione kulture na motivaciju zaposlenih. Snažna organizaciona kultura stvara kod zaposlenih snažan osećaj pripadnosti tako da se zaposleni poistovećuju sa organizacijom iz čega proističe bolja motivisanost za rad i zalaganje, a time i bolja produktivnost.

U menadžment literaturi poznate su mnoge teorije motivacije, ali za našu temu su manje važne. Važna nam je teorija sadržaja. Ona nastoji da otkrije koje su to grupe motiva ili potreba koje ljudi nastoje da ostvare u organizacijama. Ako bismo uspeli da otkrijemo potrebe koje stimulišu ljude na aktivnost u organizacijama mogli bismo da ih na prvi način motivišemo za ulaganje dodatnih napora. Do sada se u lite-

¹⁵⁷Janićijević N., (1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 151.

raturi izdvojilo nekoliko naučnika koji su dali svoj doprinos ovoj temi: Maslovljeva hijerarhija potreba, Alderferov ERG model i Herzberg-ova teorija dva faktora.

Maslow je otkrio da ljude u organizacijama pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene. To su: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samo realizacijom.¹⁵⁸

- Fiziološke potrebe su prirodne potrebe koje svaki pojedinac ima kao biološko biće. Te potrebe zaposleni u organizaciji ostvaruju uz pomoć zarade koju dobijaju za svoj rad.
- Potrebe za sigurnošću podrazumevaju fizičku sigurnost i sigurnost radnog mesta, ali i psihološku bezbednost od stresa, frustracije, napada i sl.
- Potrebe za ljubavlju ili pripadanjem čoveka odnose se na njegovu želju da bude prihvaćeni voljen od kolektiva, kao i da se oseća punopravnim članom tog kolektiva.
- Potreba za poštovanjem. Čoveku nije dovoljno da ga ljudi u njegovoj okolini prihvataju i vole. On ima potrebu da bude poštovan i od drugih ljudi, ali i od samoga sebe (samopoštovanje). Ta potreba obuhvata i potrebu za statusom i moći.
- Potreba za samorealizacijom. Ovo je poslednja u hijerarhiji ljudskih potreba prema mišljenju Maslova. Kada zadovolji sve ostale vrste potreba, čovek ima potrebu da ispolji sve svoje sposobnosti i potencijale kojima raspolaže. Potreba samorealizacije odnosi se na čovekovu težnju da postigne uspeh u onome čime se bavi.



Slika 7 – Teorija motivacije – Maslovljevahijerarhija potreba

Izvor: Maslow A. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50 (370-96), str. 163.

Hijerarhijska uređenost gore navedenih potreba znači da postoji redosled njihovog zadovoljavanja, tj. potrebe “višeg” reda ne mogu biti zadovoljene dok se ne zadovolje potrebe “nižeg” reda. Ovaj način kretanja kroz hijerarhiju potreba Maslow naziva progresija kroz satisfakciju (*satisfaction-progression*). Maslow je pretpo-

¹⁵⁸Maslow A. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50 (370-96)

stavio da u savremenim društvima prosečni pojedinac zadovoljio svoje fiziološke potrebe sa 85%, potrebe za sigurnošću sa 79%, potrebe za pripadnošću sa 50%, potrebe samopoštovanja sa 40% i potrebe samorealizacije sa 10%, ali nemamo nikakve empirijske potvrde za ove procene. Mada deluje veoma prirodno i logično Maslovljeva teorija je dosta kritikovana. U praksi se pokazalo da ljudi zadovoljavaju potrebe "višeg" reda, bez obzira što nisu zadovoljene potrebe "nižeg" reda. Jasno je da pet grupa potreba ima različito značenje za različite ljude. Jedno od ponuđenih rešenja je da se potrebe podele na dve grupe: osnovne (fiziološke i potrebe za sigurnošću) i potrebe nadgradnje (pripadanja, poštovanja i samorealizacije). Hijerarhijski odnosi između dve vrste potreba se lakše mogu braniti jer je prirodno da se prvo zadovoljavaju potrebe "nižeg" reda. Maslow takođe pretpostavlja da svi ljudi imaju prirodnu potrebu za napredovanjem, što možda važi za neke ljude, ali ne i za sve.

Za razliku od Maslow-ljevog modela, Alderfer-ov model potreba, poznat pod nazivom ERG, u sebi uopšte nema pretpostavku o hijerarhijskom odnosu ljudskih potreba. Alderfer jedino tvrdi da ljude u organizacijama pokreću tri vrste potreba:¹⁵⁹

- Egzistencijalne potrebe (E – *Existence*),
- Potrebe za povezivanjem (R – *Relatedness*),
- Potrebe za razvojem (G – *Growth*).

ERG model ima zanimljive implikacije za menadžere. Ovaj model jasno ukazuje na to da, mada svi ljudi imaju slične potrebe, njihov relativni značaj za pojedince može da bude različit. ERG model je manje restriktivan od modela hijerarhije potreba i u tome treba tražiti njegovu popularnost. Međutim ni ERG model nije dobio mnogo potvrda u empirijskim istraživanjima uprkos svoje očigledne logičnosti.

Hrcberg-ova teorija sadržaja motivacije kaže da motivaciju zaposlenih regulišu dve grupe faktora:¹⁶⁰

- Higijenski,
- Motivacioni.

Suština doprinosa ove teorije je da različiti faktori na poslu utiču na zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenih. Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva određuju higijenski faktori, dok prisustvo ili odsustvo zadovoljstva određuju motivacioni faktori ili motivatori. U higijenske faktore Herberg je svrstao uglavnom one koje je Maslov smatra osnovnim i delimično potrebe pripadanja. Motivatori su oni faktori koji kod Maslova zadovoljavaju potrebe za poštovanja i samorealizacije. To znači da u higijenske faktore spadaju plata, uslovi rada, poslovna politika, organizacija u kompaniji, odnosi sa šefom i sl., dok u motivatore spadaju izazovnost posla, mogućnost učenja novih stvari, napredovanje na poslu, priznanja i sl. Implikacija za menadžere

¹⁵⁹Alderfer C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, New York: Free Press, str. 162.

¹⁶⁰Herzberg F. (1968), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, *Harvard Business Review*, Vol.46: 53-62.

jeste to da higijenskim faktorima mogu da motivišu zaposlene do izvesne granice, odnosno da se isključivim oslanjanjem na ove faktore ne može iskoristiti celokupna kreativna energija i potencijal zaposlenih. Da bi menadžeri iskoristili sve potencijale zaposlenih, moraju da ih podstiču i motivatorima.

Organizaciona kultura predstavlja jedan od veoma važnih elemenata ambijenta u kojem se motivacija odvija i može imati pozitivan i negativan efekat na motivisanost ljudi. Pozitivan efekat kulture na motivaciju se postiže kada motivacioni profil zaposlenog odgovara pretpostavkama, vrednostima i verovanjima koje je kao kulturni sadržaj prihvatila većina članova organizacije. Ukoliko se neko ko je prevashodno motivisan razvojnim potrebama nalazi u organizaciji čija kultura favorizuje kreativnost, rezultate i individualni doprinos, onda će se ta kultura, predstavljati motivacioni faktor za tog pojedinca. Poznavanje implikacija koje kultura ima na motivaciju zaposlenih može u velikoj meri da pomogne menadžerima da za svoje organizacije odaberu prave ljude. Ako znaju koje motivacione profile favorizuje organizaciona kultura u njihovoj organizaciji, menadžeri mogu da vrše selekciju ili unapređuju one ljude koji imaju te profile. To može da pomogne i zaposlenima da izaberu organizaciju u kojoj će moći da zadovolje svoje potrebe i motive. Kulture se mogu podeliti na osnovu dva kriterijuma u odnosu na motivacione profile koje impliciraju. Prvi kriterijum je izbor između egzistencijalnih i razvojnih, odnosno higijenskih faktora i motivatora.

Prema ovom kriterijumu razlikujemo dve grupe kultura:¹⁶¹ one koje podržavaju i favorizuju zadovoljavanje egzistencijalnih potreba i one koje favorizuju zadovoljavanje razvojnih potreba. U prvu grupu spadaju kultura moći i kultura uloga. Za oba tipa kulture važi osnovna pretpostavka da su ljudi po prirodi loši i da ne vole da rade, odnosno da samo rade da bi sebi obezbedili egzistenciju. Stoga zaposlene treba kontrolisati, bilo pravilima i procedurama (kultura uloga), bilo strogim nadzorom rukovodioca (kultura moći). U ovim kulturama se smatra da su materijalne nagrade ili kazne jedino efikasno sredstvo motivacije. U kulturi zadatka i kulturi podrške vladaju verovanja da su ljudi po prirodi dobri, da vole da rade i da im treba stvoriti uslove da ispolje sve svoje sposobnosti i znanja. Pretpostavka je da su ljudi više zainteresovani za sopstveni razvoj, usavršavanje i napredovanje nego za materijalne nagrade. Izazovnost i raznovrsnost posla predstavljaju osnovni izvor zadovoljstva za zaposlene.

Drugi kriterijum po kome se mogu podeliti kulture jeste njihov odnos prema potrebama povezivanja, odnosno socijalnom motivu zaposlenih. Opet se izdvajaju dve grupe kultura:¹⁶² one koje predstavljaju pogodan ambijent za zadovoljenje potreba pripadnosti i povezivanja i one koje to nisu. U prvu grupu kultura spadaju kultura moći i kultura zadatka. Kultura moći sadrži sliku organizacije kao porodice, sa ocem na njenom čelu. Organizacija je orijentisana na lidera koji ima najveću moć,

¹⁶¹Janićević N.,(1998) Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 165.

¹⁶²Ibid, str. 165.

ali isto tako i obavezu da brine za sve njene članove. Zaposleni moraju da budu lojalni porodici, a naročito njenom lideru. Kultura moći odgovara onim zaposlenima koji imaju potrebu za pripadanjem.

Kultura zadatka takođe favorizuje potrebu za pripadanjem, ali na drugi način. Ona sadrži pretpostavku o efikasnosti timskog rada i sliku organizacije kao relativno autonomnih timova koji obavljaju složene i izazove zadatke. U kulturi zadatka snažna je vrednost timskog rada. Kultura zadatka stvara ambijent za one koji imaju snažnu potrebu za pripadanjem i povezivanjem.

Druga dva tipa organizacione kulture su kultura uloga i kultura podrške, ne sadrže vrednosti i verovanja koja su kompatibilna zadovoljenju potreba pripadanja i povezivanja. Kultura uloga nudi sliku organizacije kao mehanizma koji je regulisan formalno utvrđenim pravilima, ulogama i procedurama. Uspeh organizacije jedino zavisi od striktnog poštovanja pravila i procedura. U kulturi podrške vrhovnu vrednost predstavlja individualna autonomija. U ovoj kulturi individualni ciljevi su iznad organizacionih. U takvoj kulturi nije moguće čvršće povezivanje ljudi ili zadovoljenje njihovih socijalnih potreba i motiva.

4.8. Uticaj organizacione kulture na izbor modela organizacione strukture

Značajan faktor strukturiranja organizacije jeste organizaciona kultura. Jedan od najznačajnijih načina na koji organizaciona kultura utiče na funkcionisanje i performanse organizacije jeste njen uticaj na organizacionu strukturu. Izbor organizacione strukture ima značajne implikacije na njegovu efikasnost. Organizaciona struktura može da pospeši ili spreči efikasno odvijanje poslovnih procesa i na taj način povoljno ili nepovoljno deluje na poslovne rezultate organizacije. Visina troškova, produktivnost, kvalitet strateških odluka i sposobnost organizacije da na vreme uči i prilagodi se trendovima u okruženju u velikoj su zavisnosti od strukture organizacije. Stoga je izbor prave organizacione strukture u organizaciji jedna od odluka koje dalekosežno utiču na uspeh organizacije.

Izbor organizacione strukture zavisi od brojnih faktora. U savremenim uslovima važi pravilo da ne postoji idealna već samo optimalna organizaciona struktura. Idealna organizaciona struktura bi bila ona koja je efikasna u svim uslovima, ali na žalost takva organizacija ne postoji. Optimalna organizaciona struktura je ona koja je najbolja u datim uslovima, odnosno ona koja je prilagođena relevantnim faktorima. Više faktora utiče na organizacionu strukturiranje, a među njima je i organizaciona kultura.

Organizacionu strukturu definišemo kao način na koji su aktivnosti u organizaciji podeljene i integrisane u jedinstvenu celinu. Ona predstavlja reaktivno

stabilan model odnosa koji se uspostavljaju između poslova i zadataka, kao i između pozicija odlučivanja u organizaciji. Strukturu se formalizuju uloge koje pojedinci i grupe imaju u funkcionisanju organizacije.

H. Mintzbergu, vodeći autor iz ove oblasti (1979,1989), u praksi je izdiferencirao pet osnovnih organizacionih modela:¹⁶³

- *Preduzetnički organizacioni model* – Ovaj model se može sresti u malim i mladim organizacijama, prevashodno u privatnom vlasništvu. Karakteriše ga jednostavnost (u svojoj knjizi Mintzberg ga je nazvao i “jednostavan model” – “*simple structure*”). Druga važna karakteristika ovog modela je fleksibilnost. Ovaj organizacioni model omogućava organizaciji brzo reagovanje na promene u okruženju, kao i prilagođavanje načina rada. Treća značajna karakteristika jeste njegova orijentacija ka lideru (sve je okrenuto i sve zavisi od lidera). Zato je ova organizacija vrlo “rizična” – može biti vrlo uspešna, ali i izazvati katastrofu u zavisnosti od sposobnosti čoveka koji je vodi. Podela rada u ovom modelu je veoma nerazvijena, pa je samim tim i nivo specijalizacije nizak. Svi rade šta im lider kaže i nema specijalizacije u pojedinim oblastima poslovanja. To doprinosi fleksibilnosti organizacije, ali i smanjenju njene efikasnosti. Pravilnika o sistematizaciji radnih mesta ne postoji i od zaposlenih se očekuje da obavljaju različite poslove i zadatke. Stepen centralizacije u odlučivanju je vrlo visok. Sve odluke donosi lider sa najbližim saradnicima, zato je ovaj model ograničen na male organizacije.
- *Birokratski model*¹⁶⁴ – Prisutan je u velikim i zrelim organizacijama. Ovaj model je visoko efikasan, ali je vrlo nefleksibilan i negativno deluje na zadovoljstvo zaposlenih. Podela rada je vrlo visoka. Stepen formalizacije je izuzetno visok, a koordinacija se uglavnom vrši putem standardizacije procesa. Centralizacija je vrlo visoka jer se odluke donose u vrhu organizacije, mada ovaj put ne od strane samo jednog čoveka, već od strane tehnostrukture. Grupisanje jedinica je funkcionalno, jer to odgovara visokom stepenu specijalizacije.
- *Profesionalni model*¹⁶⁵ – Karakteriše ga vrlo visok stepen formalizacije, sa primenom standardizacije znanja kao koordinacionim mehanizmom. Radi se o decentralizovanom organizacionom modelu. Stepen podele rada je vrlo visok, a grupisanje jedinica je funkcionalno i timsko. Ovaj model se primenjuje u velikim i zrelim organizacijama koje se bave složenim i sofisticiranim tehnologijama koje zahtevaju vrlo obrazovane stručnjake. Ovaj model se uglavnom može sresti u bolnicama, na univerzitetima, u istraživačkim laboratorijama i sl. To nije fleksibilan niti posebno inovativan model, jer su profesionalci u njemu stimulirani da standardne programe rada primenjuju u standardnim situacijama.

¹⁶³Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 178-179.

¹⁶⁴Ibid, str. 178-179.

¹⁶⁵Ibid, str. 178-179.

- *Inovativni model*¹⁶⁶ – Primenjen u malim organizacijama koje rade sa složenim i sofisticiranom tehnologijom, ali pri tome moraju da iskažu visok stepen fleksibilnosti, kreativnosti i inovativnosti. Najčešće se može sresti u organizacijama visoke tehnologije, istraživačkim laboratorijama, konsalting agencijama. Organizacija je sačinjena od niza radnih timova koji imaju promenljivo članstvo. Koordinacija unutar timova se obavlja direktnim međusobnim komuniciranjem, što je i razlog nemogućnosti primene ovog modela u velikim preduzećima. Stepen specijalizacije stručnjaka u radnim timovima nije naročito visok, s obzirom na potrebu timskog rada. Organizaciona struktura je visoko decentralizovana, jer se timovima mora obezbediti odgovarajući autoritet za obavljanje zadataka.
- *Divizioni model*¹⁶⁷ – Ovaj organizacioni model se primenjuje u slučajevima kada veliko i zrelo preduzeće posluje na heterogenom tržištu, na kojem se pojavljuje na različitim tržišnim segmentima i na kojem primenjuje strategiju diversifikacije. Tada se organizacija deli na određeni broj delimično autonomnih organizacionih celina (divizija), kojima poverava aktivnosti organizacije u pojedinim tržišnim segmentima. Ključna karakteristika ovog organizacionog modela jeste selektivna decentralizacija autoriteta sa nivoa organizacija na nivo divizija. Vrh organizacije delegira operativne odluke rukovodstvima divizija, a sam zadržava autoritet nad strateškim pitanjima. Ova podela rada među rukovodiocima ima više prednosti. Druga bitna osobina ovog modela jeste divizionarno ili tržišno grupisanje. Interesantno je da unutar divizionog organizacionog modela divizije mogu imati vrlo različite organizacione strukture.

Na izbor organizacionog modela u organizaciji utiče više faktora, kao što je tržište, tehnologija, strategija, starost i veličina. Na primer, u dinamičnim uslovima više odgovaraju divizionalan, inovativan ili preduzetnički model. Strategija razvoja organizacije, koja se oslanja na jedan proizvod ili liniju proizvoda, zahteva funkcionalno grupisanje i modele koji su na njemu zasnovani (birokratski ili preduzetnički model). Strategija diversifikacije zahteva promenu strukture ka divizionom modelu. Jednostavna i stabilna tehnologija implicira birokratski model, dok složena i dinamična tehnologija zahteva inovativnu strukturu. Za male i mlade organizacije pogodan je preduzetnički, kao i inovativni model. Sve ovo govori da je krajnji model koji će biti primenjen u organizaciji rezultat ili kompromis dejstva većeg broja faktora. Značajan faktor organizacionog strukturiranja je i organizaciona kultura.

Pod uticajem određene kulture, organizacija može da izgradi organizacionu strukturu koju ne bismo očekivali, s obzirom na ostale relevantne faktore. Svoj uticaj

¹⁶⁶Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 178-179.

¹⁶⁷Ibid, str. 178-179.

na organizacionu strukturu kultura ostvaruje delovanjem na dve njene dimenzije ili karakteristike¹⁶⁸: nivo formalizacije koji je potreban u cilju koordinacije i nivo centralizacije u odlučivanju. Takođe na nivo centralizacije odlučivanja u preduzeću organizaciona kultura utiče putem tzv. distance moći. Ovu dimenziju kulture prvi je uočio Hofstede. Po njemu, distanca moći predstavlja stepen u kojem članovi jedne kulture prihvataju činjenicu da je moć u socijalnom sistemu nejednako distribuirana. Različite organizacione kulture impliciraju i upotrebu različitih organizacionih modela. Svaki tip organizacione kulture zahteva određeni organizacioni model. Da bismo bliže odredili prirodu tog odnosa, moramo klasifikovati organizacione modele i kulture.

Tabela 9 – Formalizacija/Centralizacija

Formalizacija	Visoka	Niska
Centralizacija		
Visoka	Birokratska struktura	Preduzetnička struktura
Niska	Profesionalna struktura	Inovativna struktura

Izvor: Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 182.

Birokratska organizaciona struktura se odlikuje visokim stepenom formalizacije, kao i centralizacijom u odlučivanju. Profesionalna struktura je takođe formalizovana, ali je i decentralizovana. Preduzetnički model podrazumeva visoku centralizaciju u rukama lidera – preduzetnika, ali je zato nisko formalizovan. Najzad, inovativna struktura mora biti nisko formalizovana, ali i decentralizovana. Organizacione kulture po Hendijevoj klasifikaciji možemo takođe razvrstati u sličnu matricu sa četiri polja, prema njihovom odnosu prema neizvesnosti i distanci moći.

Tabela 10 – Izbegavanje neizvesnosti/formalizacije

Izbegavanje neizvesnosti/formalizacija	Visoko	Nisko
Distanca moći/centralizacija		
Visoka	Kultura uloga Birokratska struktura	Kultura moći Preduzetnička struktura
Niska	Kultura podrške Profesionalna struktura	Kultura zadatka Inovativna struktura

Izvor: Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 182.

¹⁶⁸Janićijević N.,(1998), *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 182.

Kultura uloga podrazumeva visoku distancu moći, kao i visoko izbegavanje neizvesnosti. U takvoj kulturi preferira se stabilnost, izvesnost i autoritarizam. Kultura podrške takođe podrazumeva stabilnost i izbegavanje promena i rizika, ali zato ne dozvoljava autoritarizam, jer to ugrožava individualnu autonomiju, koja u ovoj kulturi predstavlja ideal kojem treba težiti. Kultura moći uključuje visok stepen prihvatanja promena, rizika i neizvesnosti, ali samo na vrhu organizacije i od strane lidera. Od lidera se očekuje da sam preuzme sav rizik, zaposleni prihvataju promene samo kada su nametnute od strane lidera. Kultura moći ne trpi formalizaciju, jer bi to značilo ograničavanje lidera. Kultura zadatka podrazumeva nisku formalizaciju, jer se u njoj sve koncentriše na ostvarenje zadatka koji je promenljiv. Sa druge strane, ni centralizacija ne dolazi u obzir, jer radni timovi koji obavljaju zadatke moraju raspolagati potrebnim autoritetom.

Iz dve opisane tabele očigledna je veza tipova organizacione kulture i modela organizacione strukture. Kultura uloga zahteva birokratski organizacioni model. Kultura podrške implicira upotrebu profesionalnog organizacionog modela. U organizacijama u kojim vlada kultura zadatka uspešna će biti samo inovativna organizaciona struktura. Kultura moći u nekim organizacijama nameće potrebu da se u njoj izgradi i preduzetnički organizacioni model. Veza kulture i strukture se može postaviti i obrnuto. Organizacije sa kulturom uloga imaju birokratsku strukturu zato što ta kultura dovodi do izbora tog modela. Međutim, situacija može biti i obrnuta. Moguće je da organizacija sa birokratskom strukturom vremenom razvila kulturu uloga. Tako je moguće da organizacije sa kulturom zadatka razvijaju inovativni organizacioni model, ali je isto tako moguće da organizacije sa inovativnim organizacionim modelom vremenom razvijaju kulturu zadatka. Prema svemu navedenom možemo zaključiti da veza između organizacione kulture i strukture postoji.

Međusobni odnosi organizacione kulture i strukture manifestuju se kroz dva procesa:¹⁶⁹institucionalizaciju kulture i legitimizaciju strukture. Institucionalizacije kulture predstavlja proces putem kojeg se pretpostavke, verovanja i vrednosti u organizaciji ugrađuju u njegovu organizacionu strukturu. Ona kreira strukturu koja zatim nju samu učvršćuje i podržava. Obrnut proces uticaja može se nazvati legitimizacijom strukture. Organizaciona kultura legitimizuje određenu organizacionu strukturu. To znači da zaposleni prihvataju organizacionu strukturu koja je u skladu da kulturnim pretpostavkama, verovanjima i vrednostima kao jedinu koja može da zadovolji njihove potrebe ciljeve. Struktura koja proizilazi iz određene kulture postaje legitimna sa aspekta ostvarivanja ciljeva organizacije. Ako je organizacija mnogo jaka može se desiti da zaposleni ne mogu ni da zamisle neki drugi oblik organizacione strukture od onog koji je proistekao iz organizacione kulture.

¹⁶⁹Janićijević N., (1998), *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 183.

5. KREIRANJE I PRENOS ORGANIZACIONE KULTURE

Tri značajna cilja organizacione kulture su:

1. kako je kultura prvobitno kreirana
2. kako se održava tokom vremena
3. kada i kako se menja

Postavlja se pitanje: Kako se organizaciona kultura stvara?

Zašto mnogi pojedinci unutar organizacije dele osnovne stavove, vrednosti i očekivanja? Dva ključna faktora doprinose ovom stanju stvari:¹⁷⁰ uticaj osnivača kompanije i iskustava sa spoljašnjim okruženjem.

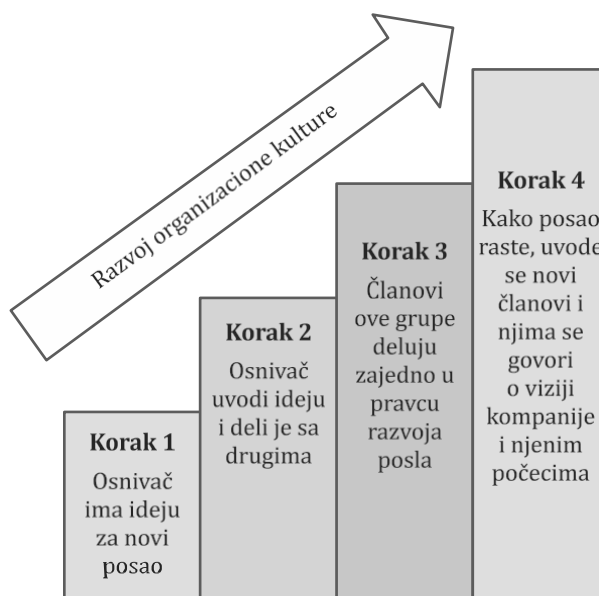
*Osnivači kompanije*¹⁷¹ – Organizaciona kultura može se pratiti, bar delimično, kroz osnivače kompanije. Ovi pojedinci često poseduju dinamične ličnosti, čvrste vrednosti, kao i jasne vizije kako njihove organizacije treba da rade. S obzirom da su prve na sceni i da igraju ključnu ulogu u inicijalnom zapošljavanju radnika, njihovi stavovi i vrednosti se lako prenose na nove zaposlene. Kao rezultat toga, njihovi stavovi postaju prihvaćeni u organizaciji i traju sve dok su osnivači na sceni, a često i dugo posle toga. Rezime četiri glavna koraka u ovom procesu prikazani su na slici 8.

Moguće je identifikovati nekoliko dobrih ilustracija o važnosti uloge osnivača. Na primer, kultura Microsoft-a poziva na prekovremeni rad u velikoj meri zato što je Bill Gates uvek to činio. Ponekad, vrednosti koje je osnivač postavio nastavljaju da vode organizacionu kulturu i posle njegove smrti. Na primer, osnivač lanca McDonalds restorana pokojni Ray Kroc bazirao je kompaniju na vrednostima serviranja dobre hrane, čistoća i porodično okruženje – ključ su kulturnih vrednosti koje postoje i danas. Isto tako, Walt Disney još uvek neguje zdrave porodične vrednosti u kompaniji koja nosi njegovo ime – u velikoj meri to je uslovljeno time što se zaposleni pitaju: “Šta bi Walt uradio? Ove individualne vrednosti nastavljaju da prožimaju njihove kompanije i centralni su delovi njihovih dominantnih kultura. Organizacione kulture su pod uticajem svojih osnivača. Njihov razvoj može se pratiti kroz četiri koraka:¹⁷²

¹⁷⁰<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Innovation, Part 14, str. 553.

¹⁷¹Ibid, str. 553.

¹⁷²Ibid, str. 554.



Slika 8 – Kako osnivači utiču na organizacionu kulturu?

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14, str. 553

*Iskustva sa spoljašnjim okruženjem*¹⁷³ – Kako se kritični događaji dešavaju u organizacijama, na osnovu svojih iskustava sa spoljašnjim okruženjem, nije iznenađujuće da njihovi efekti doprinose razvoju organizacione kulture. Organizacije uče iz ovih događaja i sećanja se prenose sa osobe na osobu, doprinoseći razvoju organizacione kulture. S tim u vezi, termin organizacionog sećanja se koristi da opiše podatke iz istorije organizacije na koju se njeni lideri oslanjaju po potrebi. Ova informacija se čuva kroz sećanja na ove događaje tumačenja od strane ključnih ljudi u organizaciji koji ga prenose drugima.

Kao primer, može se razmatrati iskustvo Soni-ja sa Betamax formatom za kućne video kasete. Uveden 1975. godine, ovaj format se takmičio sa VHS formatom koji je uveo JVC naredne godine. Ako mislimo da smo čuli za VHS, ali ne Betamax, to je zaista slučaj. Soni je napravio dve kritične greške sa Betamax-om. Prvo, za razliku od JVC, koji dozvoljava otvorenu razmenu svoje tehnologije, Soni licencira svoju tehnologiju, zbog čega je manje popularan među proizvođačima opreme. Drugo, Soni nije uspeo da predvidi potražnju za snimanjem filmova, tako da su vodeća studija filmove izdavali na VHS-u umesto toga. Kao rezultat, Soni proizvod nikada nije osvojio tržište.

Posle ovog incidenta, Sony-jevi rukovodioci naučili važnu lekciju o tome šta je potrebno da se dobije bitka za format. Organizacija je memorisala ovaj neuspeh

¹⁷³<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Part 14, str. 554.

i dalje je u sećanju Sony-ja, i to čini kompaniju agresivnijom i pažljivijom u pogledu onoga što je potrebno da se dobije "rat formata". Danas se ponovo zahuktava analogna borba, sa igračima u borbi za prevlast na širokom tržištu DVD-a visoke definicije. Sony-ev Blue-Ray DVD (BDDVD) konkuriše sa Toshiba HD DVD (HD – DVD) u oblasti elektronskih prodavnica. Samo će vreme pokazati tačno koliko efikasno je Sony naučio lekciju.

Mehanizam pomoću koga se organizaciona sećanja prenose na organizacione kulture ne iznenađuje. To ima veze sa prirodnom tendencijom pojedinaca unutar organizacije da dođu u kontakt jedni sa drugima – i da dele tumačenja događaja, kada je potrebno. Zaista, dinamika ljudi u grupama i njihove tendencije da komuniciraju jedni sa drugima omogućavaju da se incidenti objasne i tumače drugima, na taj način produžavajući organizacionu kulturu.

5.1. Alati za prenos kulture – kako zaposleni usvajaju principe organizacione kulture

Kako se kulturne vrednosti prenose između ljudi? Drugim rečima, kako zaposleni uče o kulturi njihove organizacije? Postoji nekoliko ključnih mehanizama, uključujući simbole, slogane, priče, žargon, ceremonije i izjave o principima. Kultura se prenosi zaposlenima na mnogo načina, najčešće, pričama, ritualima, materijalnim simbolima i jezikom.

*Simboli:*¹⁷⁴ *Objekti koji govore više nego što se čini.* Organizacije se često oslanjaju na simbole – materijalni objekti koji sugerišu značenja koja široko prevazilaze unutrašnji sadržaj. Na primer, neke kompanije koriste impresivne zgrade da prikažu svoju snagu i značaj, označavajući da je kompanija veliko i stabilno mesto. Zaista, istraživanje pokazuje da način na koji je organizacija opremljena pruža koristan uvid u njenu kulturu. Na primer, firme u kojima ima puno biljaka i cvetnih aranžmana, veruje se da je njihova kultura orijentisana prijateljski i ka ljudima, dok one u kojima su čekaonice ukrašene nagradama i trofejima, veruje se da su veoma zainteresovane za postizanje uspeha. Ovi nalazi ukazuju na to da su materijalni simboli moćan alat za slanje poruke o organizacionoj kulturi.

*Slogani:*¹⁷⁵ *Fraze koje prikazuju organizacionu kulturu.* Kompanije se koriste frazama da skrenu pažnju na svoje proizvode i usluge, one se mogu okarakterisati kao reklamni trikovi. Treba međutim napomenuti da slogani igraju važnu ulogu u kulturi organizacije, kako za širu javnost tako i za svoje zaposlene. Primere tih slogana i šta one i šta oni predstavljaju za organizacionu kulturu, videti tabelu 11.

¹⁷⁴<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6, str. 554.

¹⁷⁵Ibid, str. 554.

Kao što se može videti u dole navedenoj tabeli, slogani pomažu da se prenesu važne informacije o organizacionoj kulturi, kao na primer šta kompanija radi i koje su njene vrednosti.

Tabela 11– Slogani koji prikazuju organizacionu kulturu

Korporativni slogani često šalju poruke o kulturi organizacije koja ih koristi. Na osnovu njihovog slogana, klijenti, zaposleni i potencijalni zaposleni mogu da nauče nešto o kulturi organizacija navedenih ovde.

Kompanija	Slogan	Poruka
Circuit City Stores	Mi smo sa vama.	Nudimo podršku za tehnološke proizvode koje prodajemo.
Staples	To je bilo lako.	Kancelarijski proizvodi se prodaju da bi vaš život bio lakši, a kupovina od nas je prijatno iskustvo.
Wal-Mart	Uvek niske cene. Uvek.	Svakodnevno možete računati na naše niske cene.
Home Box Office (HBO)	To nije TV. To je HBO.	Naša usluga je posebna, nije kao uobičajena televizijska emisija.
Hyatt Hotels	Oseti dodir Hajata.	Mi vodimo posebnu brigu o našim gostima u hotelu.
Maxwell House	Dobro do poslednje kapi.	Naša kafa zadržava svoj ukus.
Maytag	Pouzdana ljudi.	Poznati smo po što ne pravimo probleme.
MetLife Insurance	Nabavite Met. On plaća.	Kupovina našeg osiguranja je dobra investicija.
Pep Boys	Kola su kao mi. Ljudi nas vole.	Uživaćete kupujući auto delove i pribor od nas.
Royal Caribbean	Kao nijedan odmor na planeti.	Naša krstarenja su jedinstvena i posebna.
State Farm	Kao dobar komšija, State Farm je tu.	Možete računati na prijateljsku i pouzdanu uslugu kada vam je potrebna.

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, *Organizational Culture, Creativity, and Inovation*, Chapter 14, str. 553

Priče:¹⁷⁶ “*Nekada smo . . .*” Organizacije takođe prenose informacije o kulturi na osnovu priča koje su pričali o njima, i formalno i neformalno. Priče ilustruju ključne aspekte kulture organizacije govoreći na koji način efikasno mogu uvesti ili potvrditi

¹⁷⁶<http://www.usheproduction.com>, *Organizational Processes*, Part 6, str. 556

date vrednosti zaposlenima. Važno je napomenuti da priče ne treba da podrazumevaju neki veliki događaj, kao što je recimo da je neko spasao kompaniju, samo jednom mudrom odlukom, već mogu biti male priče koje, postaju legende, jer one šalju efektanu poruku.

*Žargon:*¹⁷⁷ *Specijalni jezik koji definiše kulturu.* Čak i bez znanja da se ispriča priča, svakodnevni jezik koji se koristi u organizacijama pomaže održavanju kulture. Na primer, sleng ili žargon koji se koristi u organizaciji pomaže ljudima da definišu svoj identitet kao pripadnici grupe. Tokom vremena, odeljenja, organizacije ili profesionalne grupe razvijaju jedinstveni jezik, shodno njihovim uslovima, iako je taj jezik čudan novim zaposlenim radnicima, on služi kao zajednički faktor koji okuplja pojedince kao pripadnike korporativne kulture ili subkulture.

*Obredi:*¹⁷⁸ *Specijalni događaji koji obeležavaju korporativne vrednosti.* Organizacije, takođe čine mnogo da održe svoju kulturu sprovođenjem različitih vrsta obreda. Ovo može se posmatrati kao slavlje osnovnih organizacionih vrednosti i pretpostavki. Baš kao što venčanje simbolizuje uzajamnu posvećenost para, kao što je i inauguracija ceremonija koja označava početak novog predsedničkog mandata, razne organizacione ceremonije takođe slave neka važna ostvarenja. Ovi događaji imaju značaj koji prevazilazi okvire pojedinaca koji su uključeni u ovom primeru, mlada i mladoženja, predsednik i potpredsednik. Oni šalju jasne poruke o instituciji braka i predsedništva za sve koji učestvuju u ili su videli ceremoniju. Na ovaj način, lako je videti njihovu važnu funkciju prenosioca organizacione kulture.

*Izjave o principu:*¹⁷⁹ *Definisanje kulture u pisanoj formi.* Takođe organizaciona kultura može biti prenesena direktno korišćenjem pisane izjave o principu. Neke organizacije su eksplicitno napisale svoje principe kako bi ih svi znali. Na primer, Forrest Mars, osnivač kompanije slatkiša M & M Mars, razvio je svojih “pet principa Marsa” kojima se još uvek vodi ova kompanija danas.

Principi su sledeći:¹⁸⁰

1. *Kvalitet.* Svako je odgovoran za održavanje kvaliteta.
2. *Odgovornost.* Svi zaposleni su odgovorni za svoje postupke i odluke.
3. *Uzajamnosti.* Stvaranje situacije u kojoj svako može da pobedi.
4. *Efikasnost.* Većina fabrika kompanije rade neprekidno.
5. *Sloboda.* Davanje mogućnosti zaposlenima da oblikuju svoju budućnost.

Ne samo da ovi principi važe, već je zaposleni u kompaniji data prilika da razmene svoja osećanja o njima kao i svoja iskustva sa svima na veb sajtu kompanije. Ova tehnika pomaže jačanju poruke ove kompanije o tome šta ona znači.

¹⁷⁷<http://www.usheproduction.com>, Organizational Porcesses, Part 6, str. 556.

¹⁷⁸Ibid, str. 556.

¹⁷⁹Ibid, str.557.

¹⁸⁰Ibid, str. 557.

Neke kompanije su odlučile da se jasno odrede moralni aspekti njihove kulture objavljujući etičke kodekse, koji su eksplicitne izjave etičkih vrednosti i očekivanja kompanije. Prema bivšem direktoru Hershey Foods-a, Ričard Cimerman-u, to je efikasan uređaj: "Često, se pojedinac pridružuje firmi bez prepoznavanja tipa sredine u kojoj će raditi i ostvarivati svoju karijeru. Glasno i jasno artikulacije koda kompanije ponašanja omogućava zaposlenom da utvrdi da li se on uklapa ili ne u posebnu kulturu".

5.2. Izvor kulture

Važeća kultura, tradicija, i zajedničko viđenje izvršavanje poslova u jednoj organizaciji u velikoj meri zavise od onoga što je urađeno ranije, kao i od postignutog uspeha u ovim nastojanjima. Početni izvor kulture jedne organizacije uglavnom odražava viziju ili misiju osnivača organizacije. Njihova orijentacija može biti ili agresivnost ili familijaran odnos prema zaposlenima. Osnivači uspostavljaju prvo-bitnu kulturu tako što projektuju sliku onoga što organizacija treba da bude.¹⁸¹ Oni nisu ograničeni ranijim pristupima ili običajima. Mali broj većine novih organizacija pomaže osnivačima da prenesu svoju viziju svim članovima organizacije.

Na primer, Yvon Chouinard, osnivač kompanije opreme Patagonia Inc., bio je strastan "ekstremni avanturista". Pristupio je poslu na komotan način. Zaposlio je ljude ne na osnovu profesionalnih i poslovnih sposobnosti, već zato što je sa njima planirao pecanje ili surfovanje. Zaposleni su bili njegovi prijatelji, a na posao se gledalo kao na zabavu. U svom govoru od pre nekoliko godina, Chouinard je rekao: "Nemojte dozvoliti ljudima da surfuju!" Iako kompanija (sada pod nazivom Lost Arrows) ima više od 900 zaposlenih radnika i prihod od 220 miliona \$ (2002), njena organizaciona kultura i dalje održava Chouinardov sistem vrednovanja i ustrojstvo. Da bi zaposleni bili zadovoljni, kompanija nudi usluge vođenja brige o deci i časove joge u toku radnog vremena, i odvaja jedan procenat svoje prodaje za ciljeve zaštite životne sredine. A ako je potrebno zaposleni mogu i da surfuju!

Uticaj osnivača na organizacionu kulturu jedne kompanije nije tipičan za Sjedinjene Države. U Hyundai Corporation, ogromnom korejskom konglomeratu, kultura održava snažan, konkurentski stil svog osnivača Chung Ju Yunga. Drugi poznati savremeni primer osnivača kompanije iz Sjedinjenih Država, i drugih zemalja, koji su imali ogroman uticaj na organizacionu kulturu svoje kompanije su Bill Gates u Microsoft-u, Herb Kelleher u Southwest Airlinesu, Fred Smithu Federal Expressu, Sam Wolton u Wal-Martu, Akio Morita u kompaniji Sony, Ingvar Kamprad u kompaniji IKEA, i Richard Branson u Virgin Groupu.

¹⁸¹Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 54.

5.3. Kako nastavlja da živi organizaciona kultura

Kada se kultura uspostavi, određena organizaciona praksa pomaže da se ona održi. Na primer, tokom procesa odabira zaposlenih, menadžeri procenjuju kandidate ne samo po potrebama posla, već i po tome kako se oni uklapaju u organizaciju. Istovremeno, kandidati dobijaju informacije o organizaciji i odlučuju da li im odgovara ono što vide i čuju.

Postupci najviših rukovodilaca takođe imaju veliki uticaj na kulturu organizacije. Kroz ono što govore i kako se ponašaju, menadžeri najvišeg nivoa postavljaju norme koje definišu organizaciju. Organizacija mora da pomogne zaposlenima da se prilagode procesu koji se naziva socijalizacija. Procesom socijalizacije, novi zaposleni uče kako se postupa u toj organizaciji. Na primer, svi novi zaposleni u Starbucksu, globalnoj maloprodajnoj trgovini specijalitetima od kafe, prolaze kroz 24-časovnu obuku. Časovi se održavaju za sve što je neophodno kako bi novi zaposleni postali spremni konsultanti. Oni usvajaju Starbucks-ova načela, žargon kompanije, čak i to kako da pomognu klijentima da se odluče za mašine za kafu u zrnju, mlevenje kafe ili za espresso kafu. Rezultat su zaposleni koji razumeju organizacionu kulturu Starbuck-sa i projektuju odnos sa klijentima koji podrazumeva znanje i entuzijazam.

Sledeća pogodnost socijalizacije sastoji se u tome što postoji mogućnost da novi zaposleni koji nisu upoznati sa organizacionom kulturom mogu da ugroze verovanja i običaje koji važe u toj organizaciji. Proces socijalizacije smanjuje mogućnost da do toga dođe. Procesi socijalizacije, ako su uspešni, uskladiće kriterijume vrednosti novih zaposlenih sa vrednostima organizacije tokom procesa selekcije i davaće podršku tokom kritičnog perioda kada zaposleni pristupaju organizaciji da uče pravila.¹⁸²

5.4. Zašto i kako se organizaciona kultura menja?

Može se postaviti pitanje zašto se organizaciona kultura uvek menja. Drugim rečima, zašto se kultura jednostavno ne prenosi sa jednih na druge članove organizacije u nepromenjenom obliku? Odgovor leži u činjenici da su svetovi u kojima posluju organizacije u stalnom stanju bluksa. Smene u tržišnim uslovima, razvoj novih konkurenata, tehnologija, izmenjena državna politika i mnogi drugi faktori zahtevaju promenu načina rada organizacije, i sa njom njene kulture. Može se razmotriti nekoliko faktora koji promovišu promene u organizacionoj kulturi.

5.4.1. Sastav radne snage

Vremenom, ljudi koji ulaze u organizaciju mogu da se razlikuju na bitan način od onih koji su već u njoj, a ove razlike mogu da utiču na postojeću organizacionu

¹⁸²Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 56

kulturu. Na primer, ljudi iz različitih etničkih ili kulturnih sredina mogu imati suprotne stavove o različitim aspektima ponašanja na poslu. Oni mogu da imaju različita mišljenja o stilu oblačenja, o tome koliko je važno doći na vreme, o nivou poštovanja koje je potrebno pokazati ljudima višeg statusa, pa čak i ono u pogledu hrane koja treba da se služi u kafeteriji kompanije. Kada ljudi imaju različite stavove, postojeće kulturne norme će verovatno biti osporene. I kada se to desi, može se očekivati da promene u organizacionoj kulturi slede taj primer.

5.4.2. Spajanja i preuzimanja

Još jedan, može se reći još dramatičniji, izvor kulturnih promena je spajanje i akvizicija, događaji u kojima jedna organizacija kupuje ili na drugi način preuzima drugu kompaniju. Kada se ovaj slučaj dogodi, potrebna je pažljiva analiza finansijskih i materijalnih sredstava preuzete organizacije. Tokom vremena postojalo je nekoliko slučajeva spajanja dve organizacije koje imaju nekompatibilnu organizacionu kulturu što vodi ozbiljnim problemima koje uslovljava sudar kultura. Neki od primera su:¹⁸³

- Godine 2001., došlo je do spajanja kompanije AOL kompaniji Time Warner i formiranja nove kompanije pod nazivom AOL Time Warner. Zvaničnici AOL-a bili su slobodniji u korišćenju novca, dok su zvaničnici Time Warner-a zvaničnici bili daleko konzervativniji. U kulturnom smislu, pojedinci iz dve kompanije nikada se istinski nisu spojili. Shodno navedenom 2003. godine odbačeno je ime AOL i vraćen stari naziv Time Warner.
- Godine 1998., Chrysler se spojio sa Daimler-Benz-om i tako formirao novu kompaniju pod nazivom DaimlerChrysler. Nakon nastanka nove kompanije, bivši funkcioneri Chrysler-a putovali su na poslovne sastanke u kombijima i leteli ekonomskom klasom, dok su se zvaničnici Daimler – Benz vozili u Mercedesovim limuzinama i leteli prvom klasom. Oni su pokušavali da izglade svoje kulturne razlike šest meseci, nakon čega su shvatili da su u ćorsokaku.
- RJ Reynolds se spojio sa Nabisco i u 1988. formirao RJR Nabisco. Opušten načini života Nabisco rukovodilaca (koji su pravili raskošne žurke u potkrovlju i koristili korporativne mlaznjake) u suprotnosti sa veoma skromnim, vrednim, rukovodilaca iz RJ Reinolds koji su bili orjentisani ka zajednici. Nakon žestoke rasprave koja je izbila, bivši direktor Nabisco-a otpustio je rukovodioce RJ Reinolds-a.

Kao što se može videti, život u organizacijama sa nekompatibilnim kulturama ima tendenciju da vodi ka sukobu što često dovodi do neizvesnost u pogledu šta

¹⁸³ <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6, str. 558.

dalje. U nekim slučajevima, organizacije su čak prestajale da postoje zbog ekstremnih sukoba kultura. Sa ovim na umu, neki stručnjaci su savetovali da se pre spajanja i preuzimanja prvo uradi analiza kompatibilnosti. Ovo podrazumeva duboko analiziranje kulture obe organizacije koje se koristi u istraživanju finansija i pravnih implikacija, kao i intelektualne svojine kompanija koje su uključene. Za neke korisne smernice koje treba slediti u sprovođenju takve analize, rezime se nalazi u tabeli 12. Ideja je jednostavna: određivanjem unapred potencijalnih oblasti u kojima firme mogu da dožive sukob kultura, one mogu da se fokusiraju na međusobnom razumevanju i zajedničkom radu na razvoju potpuno nove kulture.

Tabela 12 – Sprovođenje kulture detaljnom analizom

Baš kao što zvaničnici kompanije pažljivo analiziraju finansijske i pravne posledice udruživanja i akvizicije pre nego se proces preuzimanja završi, savetuje se da se pažljivo analizira pojedinačno kultura svake kompanije i da se utvrdi njihova kulturna kompatibilnost. Ova analiza podrazumeva sledeće aktivnosti:

Predlog	Opis
Revizija preovlađujuće kulture	Uporedite osnovne aspekte kulture na način kako je kompenzacija određena, kako lideri nastaju, koje poslovne prakse se vrednuju, šta je tolerancija za preuzimanje rizika, i tako dalje.
Procenite intelektualni kapital, to jest, ko šta zna	Intervjuišite ljude u obe organizacije kako bi se utvrdilo ko zaista zna šta i kako da radi. Ovo će doprineti da nova organizacija iskoristi ljudski talenat i veštine na najbolji način.
Uključiti različite ljude iz obe kompanije u kreiranje nove organizacije	Uključivanjem različitih grupa (npr. kupci, prodajna snaga, ljudi iz različitih odeljenja) u diskusiju o tome kako bi trebalo da funkcioniše nova kompanija, doprinosi boljem shvatanju kulture svake grupe.
Komunicirajte rano i često	Tokom procesa, svako treba u potpunosti da bude otvoreni i iskren o tome šta se dešava. Ovo treba da podrazumeva ne samo komunikaciju s vrha na dole, već i diskusiju unutar i između ljudi na svim nivoima u obe organizacije.

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Based on suggestions by Smith, 2005; see Note 45., str. 558.

6. ORGANIZACIONA KULTURA, STIL VOĐSTVA I NACIONALNA KULTURA

6.1. Uticaj organizacione kulture na stil vođstva u organizaciji

Organizaciona kultura značajno utiče na izbor efikasnog stila vođstva u organizaciji. Suština vođstva sadržana je u uticaju, odnosno moći koju lider ostvaruje nad svojim sledbenicima. On definiše realnost i nameće je svojom sledbenicima. Lider određuje smisao i daje objašnjenja svega što se dešava u organizaciji i oko nje, iz čega proističe njegov primaran uticaj na ponašanje svojih članova organizacije, ali i organizacije kao celine. Liderstvo pretpostavlja da postoji odnos zavisnosti između vođe i njegovih sledbenika. Ta zavisnost je dobrovoljna, što znači da sledbenici smatraju da je bolje da neko drugi određuje pravce akcije umesto njih. Definisanje vođstva, kao odnosa zavisnosti u procesu razumevanja sveta i delovanja u njemu, omogućava da se potencira razlika između vođstva i menadžmenta. Menadžment proces, sa svoje strane takođe uključuje određen odnos zavisnosti i podređenosti. Međutim, za razliku od lidera, menadžer nema sposobnost da utiče na shvatanje sveta svojih podređenih. Njegovo pravo da utiče na aktivnosti koje će podređeni preduzeti proističe isključivo iz njegove hijerarhijske. Lider i menadžer se razlikuju u izvoru moći koju imaju. Menadžer ima moć na osnovu formalno definisane uloge u hijerarhijskog strukturi, a lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da privuče pažnju svojih sledbenika.

Vođstvo i liderstvo spadaju u najčešće istraživane fenomene u organizaciji i menadžmentu. Pitanje koje se stalno provlači je: šta razdvaja lidera od nekoga ko nije lider? Prve studije su stavljale fokus na lične osobine lidera. Pretpostavljalo se da liderstvo urođeni talenat. To znači da se mogu identifikovati osobine koje ljude čine liderima i izdvajaju ih od drugih. Kada bi se te osobine mogle jednostavno identifikovati onda bi se na jednostavan način mogli birati ljudi za liderske pozicije. Istraživanja koja su sprovedena do sada to nisu dokazala, tj. ne postoji osobina koju ima samo lider. Zato se i krenulo u pravcu identifikovanja ponašanja lidera, koje isto nije dalo pozitivne rezultate. Postalo je jasno da univerzalan pristup vođstvu neće dati očekivane rezultate.

Studije iako nisu dovele do željenog cilja, dale su određeni rezultat identifikujući stilove vođstva. Prva i najjednostavnija klasifikacija stilova vođstva rezultat je

istraživanja koja su vršena na državnom univerzitetu Iowa (izveo ih je Kurt Lewin sa svojim saradnicima). Identifikovana su tri osnovna stila vođstva:¹⁸⁴

- Autokratski stil vođstva koji karakteriše odsustvo bilo kakve participacije zaposlenih. Lider sam donosi odluke i preuzima odgovornost za posledice (centralizuje autoritet).
- Demokratski stil podrazumeva da lider inicira i usmerava diskusiju zaposlenih, ali im dozvoljava da slobodno iznesu svoje mišljenje.
- Liberalni (*laissez faire*) stil zapravo znači abdikaciju lidera, budući da se on povlači iz odlučivanja, prepuštajući članovima organizacije da sami odlučuju.

Lewin i njegovi saradnici su istraživali koji stil je najefektivniji. Njihov rezultat ukazuje na to da je demokratski stil doprinosio i dobrom kvantitetu i kvalitetu rada. Jedna od studija vođstva rađena je na Ohio univerzitetu. Ona je za rezultat imala identifikovanje dve dimenzije po kojima se razlikuju stilovi vođstva, a to su iniciranje strukture i pažnja prema ljudima. Ove dimenzije su kasnije koristili Blake i Mouton da daju svoju čuvenu “upravljački mrežu” (*Managerial grid*). To je matrica sa četiri osnovna polja, koja kombinuju dve osnovne dimenzije vođstva orijentaciju na ljude (pažnja prema ljudima) i orijentaciju na zadatak (iniciranje strukture). Prema ovom konceptu, lideri se razlikuju koliko su u svom ponašanju orijentisani na potrebe posla, odnosno potrebe ljudi koje vode. Najbolje je kada postignu balans između ove dve potrebe. Ekstremne pozicije su nepoželjne.

Nema ni jedne osobine ili ponašanja koje izdvaja lidera, već ponašanje lidera treba da se prilagodi situaciji u kojoj se nalazi. Različiti stilovi su potrebni za efikasno liderstvo. Faktori koji definišu situaciju ili kontekst liderstva su lični profil lidera, karakteristike podređenih, karakteristike zadatka, organizaciona struktura, okruženje u kome se organizacija nalazi itd.

Jedan od veoma važnih, a do sada malo istraživanih faktora izbora stila vođstva lidera jeste i organizaciona kultura. Do sada nije bilo značajnih istraživanja uzročno-posledičnih odnosa između organizacione kulture i stila vođstva lidera u toj kulturi. Dosadašnja saznanja o ova dva fenomena govore o tome da između njih postoji uzajamna uslovljenost. Organizaciona kultura ima značajan uticaj na to koji će stil vođstva biti prihvaćen i efikasan. Stil vođstva takođe značajno utiče na formiranje određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi. Organizaciona kultura pretpostavkama, vrednostima i verovanjima koje nameće članovima organizacije stvara ambijent u kojem je jedan stil vođstva prihvatljiv, a drugi nije. Sadržaj organizacione kulture članovi organizacije uključuju u svoje mentalne šeme koje koriste prilikom interpretiranja sveta oko sebe i odlučivanja o akcijama koje će preduzeti. Kulturne pretpostavke, vrednosti i verovanja govore članovima organizacije kako

¹⁸⁴Robbins P.S., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 424.

da se ponašaju u svakodnevnim situacijama i kako da uspostavljaju odnose u organizaciji. Kultura nameće članovima organizacije i stavove o tome kako treba da se uspostavljaju odnosi između vođe i njegovih pratilaca. Kulturne pretpostavke, verovanja i vrednosti nameću određena pravila ponašanja vođe i njegovih pratilaca. Lider ne može dugo ostati to što jeste ako ne poštuje pravila ponašanja koja nameće organizaciona kultura, osim ako se ne izmeni kultura i pravila ponašanja lidera prilagodi sopstvenim pogledima.

Već smo rekli da se stilovi vođstva u literaturi diferenciraju prema dva kriterijuma stepenu participacije pratilaca u odlučivanju i orijentaciji na ljude ili zadatak. Pretpostavke i verovanja o ljudskoj prirodi utiču na stepen participacije u odlučivanju, a pretpostavke i verovanja utiču na o prirodi ljudske aktivnosti utiču na izbor između orijentacije na ljude i orijentacije na zadatak. Pretpostavke o prirodi ljudi se mogu podeliti u dve grupe a to su one koje ljude tretiraju kao dobre, vredne, poštene, sposobne itd. i one koje ljude tretiraju kao po prirodi loše, lenje, nepoštene i sl. Ukoliko u kulturi preovlađuje pretpostavka da su ljudi dobri i sposobni, onda će efikasan stil vođstva podrazumevati visok stepen participacije pratilaca, odnosno demokratsko vođenje. Ako u kulturi prevladava pretpostavka da su ljudi lenji i loši po prirodi, onda će efikasan stil vođstva podrazumevati nisku participaciju, odnosno autokratsko vođenje organizacije.

Interesantno je da se tipovi kulture koje je izdiferencirao Handy (1985) mogu veoma lako dovesti u vezu sa stilovima vođstva. Time dobijamo sredstvo za prepoznavanje potrebnog stila vođstva u svakoj od četiri kulture. Dovoljno je da ocenimo kom tipu kulture pripada neka organizacija, pa da znamo kakav stil se od lidera očekuje u toj organizaciji, odnosno koji stil liderstva će biti efikasan.

Tabela 13 – Odnos tipova kulture i stilova vođstva

	Autoritativni stil	Participativni stil
Orijentacija na zadatak	Kultura uloga	Kultura zadatka
Orijentacija na ljude	Kultura moći	Kultura podrške

Izvor: Janićijević N., (1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 171.

Kultura uloga zahteva autoritativni stil i orijentaciju na zadatak. Ona je birokratska i u njoj preovlađuju impersonalna, formalna pravila i procedure. Važan je zadatak koji će se obaviti. Kultura uloga podrazumeva visok stepen nepoverenja prema ljudima i njihovim sposobnostima. Sve je formalno propisano i strogo se kontroliše. Zahteva se autoritativno vođstvo i lider se mora ponašati u skladu sa propisanim pravilima i procedurama. Lider mora biti hladan, neemotivan, ali objektivan

i korektan prema podređenima. Mora biti kompetentan za posao, ali ne mora imati izražene sposobnosti rada sa ljudima. Lider nikako ne sme da pokaže nepoštovanje sistema niti da ispolji emotivnost ili iracionalnost.

Kultura moći takođe zahteva autoritaran stil vođstva, jer se bazira na negativnom stavu prema ljudima. Ona favorizuje međuljudske odnose kao sredstvo za rešavanje problema. Zato i implicira stil vođstva koji uključuje orijentaciju na ljude. U ovoj kulturi se očekuje od vođe da daje slobodu podređenima, ali se takođe očekuje i da sam rešava probleme, kao i da štiti svoje podređene, koji moraju da budu lojalni svom vođi. Lider ne mora da bude kompetentan za posao, ali mora imati izražene sposobnosti rada sa ljudima. Lider raspoređuje ljude na određene zadatke bez obzira kakva je njihova formalna pozicija. Vođa nikako ne sme u ovoj kulturi da prizna poraz niti da pokaže slabost.

Kultura zadatka kombinuje poverenje u ljude i njihove sposobnosti sa perspektivom slobodne volje. Stil vođstva je ovde participativan uz orijentaciju na zadatak. Lider mora da bude izrazito kompetentan u svojoj oblasti rada, da bude demokratski opredeljeni da ostavlja veliki stepen slobode svojim podređenima. Da bi lider bio prihvaćen u ovoj kulturi nikako ne sme da pokaže da nije kompetentan.

Kultura podrške pretpostavlja pozitivan stav prema ljudima i njihovim sposobnostima. Ova kultura implicira stil vođstva koji kombinuje participativan stil i orijentaciju na ljude. Lider se doživljava kao neko ko ispunjava želje članova organizacije. Njegov osnovni zadatak je da se stara o potrebama i željama svojih podređenih. Lider nikako ne sme da sužava ličnu slobodu članova organizacije ili da ugrožava ostvarivanje njihovih individualnih interesa.

Prve teorije o liderstvu nastaju u prvoj polovini dvadesetog veka i usmerene su na lidera (teorije o osobinama) i uzajamno delovanje lidera i ljudi koji ga slede (teorije o ponašanju – bihevizizam). „Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.”¹⁸⁵ Sama reč proces podrazumeva da liderstvo sadrži dinamične odnose. Uticaj je takav da lider deluje na sledbenike, ali i oni na njega. Ne samo da utiče, već lider ima moralnu odgovornost i obavezu da brine o potrebama i zastupanju interesa svojih sledbenika. Fidler je sedamdesetih godina dvadesetog veka saopštio rezultate istraživanja i definisao faktore za određivanje efektivnosti lidera:¹⁸⁶

- odnosi lidera i zaposlenog (dobri, loši);
- struktura radnog zadatka (visoka, niska);
- moć položaja (stepen uticaja na zapošljavanje, otpuštanje, disciplinu, unapređenje, povećanje plate).

¹⁸⁵Peter G. Northouse 2008), *Liderstvo. Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 2.

¹⁸⁶Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 350.

Liderstvo se može definisati kao *odnos moći* između lidera i onih koji ga slede.

Pet izvora moći lidera su:¹⁸⁷

- legalna moć (autoritet, rezultat pozicije u organizaciji);
- moć prinude (kontrola i kazna, ovlašćenje za imenovanje, smenu ili dodeljivanje posla);
- moć nagrađivanja (beneфициje ili nagrade);
- stručna moć (poseduje posebne veštine ili znanje);
- referentna moć (poželjni resursi ili lične karakteristike, sledbenici prepoznaju i zavole lidera).

„Harizmataska vlast se zasniva na odanosti potčinjenih vođi, za kog se veruje da poseduje izuzetne i nadljudske sposobnosti u poređenju sa drugim ljudima. Harizmatске vođe uspevaju da dominiraju i kontrolišu svoje sledbenike direktnim emocionalnim obraćanjem, koje izaziva odanost i snažan osećaj lojalnosti.“¹⁸⁸

Prema Maslovu, osoba koja teži moći radi moći, upravo je ona kojoj moć ne treba da pripadne. Takve osobe su sklone da koriste moć na veoma loš način, tj. da je upotrebe za zadovoljavanje sopstvene sebičnosti. Sa druge strane, Maslov posebno ističe tzv. *B-moć*.¹⁸⁹ To je moć da se uradi ono što je potrebno, da se reši objektivni problem, da se podstaknu, zaštite i pojačaju vrednosti istine i dobrote, lepote, pravde, izuzetnosti, poretka. To je moć da se napravi bolji svet ili da se teži savršenstvu.

Teorija o liderstvu *u zavisnosti od situacije* jeste teorija o nepredviđenim situacijama, a koja se bazira na spremnosti sledbenika. Spremnost se odnosi na stepen do koga su ljudi sposobni da idu u izvršenju određenog zadatka. Razvili su je Paul Hersej i Ken Blenčard. Teorija *put-cilj* jeste teorija liderstva koja smatra da je zadatak lidera da pomaže svojim sledbenicima u postizanju ciljeva i da daje uputstva ili podršku da ciljevi sledbenika postanu kompatibilni sa ciljevima grupe ili organizacije.¹⁹⁰

Lider promene je ličnost koja se bazira na promeni i koja podiže druge lidere i pratioce na viši nivo motivacije i moralnosti, sa primarnim usmerenjem na spoljašnju sredinu. Lider promene sadrži četiri osobine:¹⁹¹

- *harizma* – koja se ispoljava time da lider izaziva snažne emocije kod onih koji ga prate;
- *inspiracija* – odnosi se na sposobnost lidera da predstavi primamljivu viziju;

¹⁸⁷Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 352.

¹⁸⁸Ibid, str. 353.

¹⁸⁹Maslov, Abraham H. (2004), *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 192

¹⁹⁰Robbins, Stephen P, Mary Coulter (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 426.

¹⁹¹Brewster C., L. Carey, P., Grobler, P. Holland, S. (2008), Wörnich, *Contemporary Issues in Human Resource Management gaining a competitive advantage*, Oxford University Press, Southern Africa, str.. 58.

- *intelektualna stimulacija* – ohrabruje pratioce da budu kreativni u rešavanju problema;
- *briga za pojedinca* – uključuje ponašanje lidera da stvori specijalnu vrstu podrške radi dobro obavljenog posla.

Harizmatični vođa je lider koji ima samopouzdanje i čija ličnost i postupci utiču na ljude tako da se oni ponašaju na određeni način. Zanimljive su osobine koje karakterišu harizmatične vođe: oni imaju viziju, spremni su da preuzmu rizik, da usmeravaju viziju, osetljivi su na ograničenja i ponašaju se različito od uobičajenog. Vizionarsko liderstvo je sposobnost da se stvori i usmerava realna, opravdana i atraktivna vizija budućnosti, koja poboljšava trenutnu situaciju. To se postiže prikupljanjem veština, talenata i resursa koji će pomoći da se uspešna budućnost ostvari. Vizija nudi jasnu i ubedljivu sliku koja se uklapa u emocije ljudi i podstiče ih na aktivnost za ostvarenje ciljeva organizacije. Kritičari harizmatičnog vođe smatraju da on teži da svoje pratioce drži slabim i zavisnim i da instalira svoju ličnu vlast, nasuprot lideru promena.¹⁹²

„*Strateški lider* se može opisati kao osoba koja ima sposobnost da predviđa, održava fleksibilnost, misli strateški i radi sa drugima u cilju iniciranja promena i stvaranja dobre budućnosti za organizaciju. Ovaj pristup omogućava organizaciji da ostvari superiorne performanse kada se takmiči u uzburkanom i nepredvidivom okruženju. Strateški lider uspešno vodi definisanje svrhe i vizije, istraživanje i poboljšavanje konkurentnosti, razvoj intelektualnog i ljudskog kapitala, sprovođenje efikasne organizacione kulture, isticanje, primenjivanje etike i uspostavljanje izbalansirane organizacione kontrole.“¹⁹³

Kreativni lider je pojedinac koji uvodi promene i zamišlja buduće mogućnosti. On razume svet oko sebe, razmišlja van ustaljenih okvira, probleme vidi kao izazov, kreativnim idejama odaje priznanje, prepoznaje važnost društvene odgovornosti, koristi informacione tehnologije. Kreativni lideri su inspirativni i razvijaju kulturu u kojoj vlada poverenje. Neophodni ključni elementi jesu sveže ideje i strast prema radu.¹⁹⁴

Lideri preuzimaju odgovornost za proces donošenja odluka. Vail i Sloan ovaj proces sagledavaju u nekoliko faza:¹⁹⁵

- analiza i uviđanje da je problem generički i da se rešava odlukom koja je pravilo ili načelo,
- definišu se granični uslovi,
- polazi se od onoga što je ispravno a ne od onoga što je prihvatljivo,

¹⁹²Brewster C., L. Carey, P., Grobler, P. Holland, S. (2008), Wörnich, Contemporary Issues in Human Resource Management gaining a competitive advantage, Oxford University Press, Southern Africa, str. 58.

¹⁹³Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 357.

¹⁹⁴Ibid, str. 357.

¹⁹⁵Peter Drucker (2005), *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 207.

- odluka se pretvara u aktivnost i sprovodi se,
- dobijaju se povratne informacije i testira se valjanost.

Da bi jedna kompanija donosila dobre odluke neophodna je izvrsna analitika. Za analitiku je potrebno znanje. Danas je u svetu povećana potreba kompanija za menadžmentom znanja. Odluke lidera koje se zasnivaju na činjenicama, znanju i analitici najbitnije su za visoku performansu. Izvanredni rezultati nastaju iz dobrih odluka lidera.

Da bi kompanija imala održivu prednost, znanje i analitika moraju da budu primenjeni, dobro izvršeni i da se stalno obnavljaju. Kompanije koje ove osobine poseduju i uspešno se takmiče, karakterišu sledeće osobine:¹⁹⁶

- Teško ih je imitirati (jedno je imitirati informacione tehnologije neke kompanije ili njene proizvode, a drugo je imitirati proces i kulturu).
- Jedinstvenost (način korišćenja znanja i analitike je jedinstven).
- Prilagodljivost na mnoge situacije i promene (kompanije sa znanjem i analitikom karakterišu inovacije, stalna poboljšanja i reinvesticije).

Rodžer Braun u svojoj teoriji kulturnih vrednosti smatra da Amerikanci više cene rizik nego oprez. „Američka kultura utemeljena na kapitalističkom sistemu zahteva spremnost na preuzimanje rizika i isprobavanje novih pristupa. U poređenju sa tim, druge kulture dominantnu vrednost pripisuju oprezu – relativno visokom nivou opreza i konzervativizma.“¹⁹⁷

U današnje vreme izazov menadžera je da postane pravi lider tima. Do izražaja moraju da dođu poverenje, dobra komunikacija, prenošenje informacija, znanja i veština. Komunikacija je jedan od najvažnijih činilaca među delovanja i zajedničkih impulsa više ljudi. „Komunikacija je nešto više od lingvističke razmene. Ona uključuje višestruke procese kao što su imitacija, simbolizacija, društveno poređenje, neverbalna emocionalna izražajnost i ponašanje.“¹⁹⁸ Društvene osnove i interaktivne komponente lingvističkog znanja, mišljenja, pamćenja, moralnog suđenja i motivacije, naglasak stavljaju na procese i interpersonalne odnose koji procese unapređuju i pretvaraju u mentalne strukture koje organizuju iskustvo.

Prilagođavanje može biti prirodno kao adaptacija ali i društveno prilagođavanje gde se radi o prenošenju izmena o stavovima i ponašanju ljudi putem kulture.“¹⁹⁹ Cilj ovog prilagođavanja jeste uspostavljanje ravnoteže. Ako je prvi čovek tima lider,

¹⁹⁶Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris (2007), *Competing on Analytics The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston, p. 47.

¹⁹⁷Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert(2005), *Socijalna psihologija*, Mate, Zagreb, str. 321.

¹⁹⁸Preuzeto od: Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 357. Citirano od: Karpara, Đan Vitorio, Danijel Červone (2003), *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 271.

¹⁹⁹Vukašin Pavlović (2006), *Društveni pokreti i promene*, Služb. glasnik, Beograd, str. 102.

rezultat prilagođavanja biće prihvatanje, koje označava da je pojedinac prihvatio kulturne sadržaje tima, ali i tim njega. Autonomija članova tima je izražena a kontrola je minimalna. Važno je balansirati i pružati podršku i ohrabrenje. Zadatak timskog lidera je da upravlja spoljnim ograničenjima i da olakša timski proces.

„Prema Livingstonovom mišljenju, uspešno *upravljanje nije u svom sopstvenom uspehu, nego u negovanju uspeha kod drugih*. Na ovaj način se stvara poverenje. Poverenje je verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Poverenje karakterišu:

- *integritet*: poštenje i iskrenost;
- *kompetentnost*: stručno znanje i veštine;
- *doslednost*: pouzdanost, predvidljivost i dobra procena u različitim situacijama;
- *lojalnost*: želja da se zaštiti neku osobu, fizički i emocionalno;
- *otvorenost*: želja da se slobodno podele ideje i informacije.“²⁰⁰

Snažna kreativna sinergija se stvara onda kada ljudi različitih profesija i sposobnosti rade zajedno. Ljudi u kreativnom okruženju eksperimentišu, greše, pokušavaju ponovo, otkrivaju, igraju se. U SAD, kreativnost se ogleda u slobodi da se uči, stvara, rizikuje i greši, da se postavljaju pitanja, da se nečemu teži i razvija.

„Veliki lideri nas podstiču. Oni raspaljuju strast i bude ono najbolje u nama. Kada pokušamo da objasnimo zašto su toliko uspešni, govorimo o strategiji, viziji ili snažnim idejama. Međutim, suština je u nečem mnogo primarnijem – veliki lideri pokreću emocije.“²⁰¹

6.2. Uticaj organizacione kulture na menadžere

Organizaciona kultura je od posebnog značaja za menadžere zato što ograničava dozvoljeno i nedozvoljeno. Ova ograničenja su retko kada eksplicitna. Ona nisu nigde zapisana. Malo je verovatno da će biti i izgovorena. Svi menadžeri brzo nauče šta treba, a šta ne treba da rade u svojoj organizaciji. Ako organizaciona kultura podržava verovanje da profit može da se uveća smanjivanjem troškova i da je u najboljem interesu kompanije sporo ali sigurno povećavanje kvartalnih prihoda, menadžeri neće hteti da podrže program koji je inovativan, rizičan, dugoročan ili koji podrazumeva širenje. Kultura definiše adekvatno ponašanje menadžera.

²⁰⁰Albijić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 360.

²⁰¹Danijel Goleman, Ričard Bojaciš, Eni Maki (2006), *Emocionalna inteligencija u liderstvu. Naučite da emocionalno inteligentno rukovodite*, Adizes, Novi Sad, str. 3.

Na primer, u St. Luke reklamnoj agenciji u Londonu, kultura koja neguje vrednost koja se zasniva na slobodi izražavanja, nedostatku prisile i straha, i rešenosti da rad učini zanimljivim, utiče na način na koji zaposleni rade i način na koji menadžeri planiraju, vode i kontrolišu poslove. Organizacionu kulturu čini jačom čak i službeno okruženje koje je otvoreno, svestrano i kreativno.

6.2.1. Podsticanje etičkih principa organizacione kulture

Nordstrom, lanac maloprodajnih prodavnica specijalitetima, poznat je po pažnji koju poklanja klijentima. Inovacije koje uvodi Nike u pogledu tehnologije obuke legendarne su. Kako su ove organizacije postigle ovakvu reputaciju? Njihove organizacione kulture odigrale su ključnu ulogu. Menadžeri treba da obrate pažnju na četiri tekuća pitanja vezana za kulturu: ²⁰²podsticanje etičkih principa, organizacione kulture, podsticanje inovacija u organizacionoj kulturi, stvaranje organizacione kulture koja poštuje zahteve klijenata i podsticanje duhovne dimenzije radnog mesta.

Sadržaj i snaga jedne organizacione kulture utiče na etičku klimu u datoj organizaciji i na etičko ponašanje njenih članova. Jaka organizaciona kultura podrazumeva veći uticaj na zaposlene radnike. Ako je organizaciona kultura snažna i podržava visoke etičke standarde, ona će imati snažan i pozitivan uticaj na ponašanje zaposlenih.

Organizaciona kultura koja uvodi visoke etičke standarde kultura je koja ima visoku toleranciju rizika, umerenu i slabu toleranciju kada je u pitanju agresivnost, a pažnju poklanja ne samo rezultatima već i sredstvima kojima se ciljevi postižu. ²⁰³ Menadžeri u takvoj organizaciji podstaknuti su da preuzimaju rizike i vrše inovacije, a sprečava se nekontrolisana konkurencija i pažnja se usmerava na to kako se ciljevi postižu, kao i na to koji se ciljevi postižu.

6.2.2. Podsticanje inovacija u organizacionoj kulturi

IDEO je firma za proizvodni dizajn. Ona prihvata proizvodne ideje koje joj donose korporacije i realizuje ih. Neke od njenih kreacija su: komercijalni miš (za Apple Computer), prva tuba za pastu za zube sa postoljem (za Proctor & Gamble), itd. Očigledno je da je organizaciona kultura kompanije IDEO podržava kreativnosti inovacije. Cirque du Soleil, kreator cirkuske šatre Montreala, još je jedna inovativna

²⁰²Robbins P.S., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 60.

²⁰³Ibid, str. 60.

organizacija. Njini menadžeri ističu da se organizaciona kultura zasniva na posvećenosti, komunikaciji, kreativnosti i različitosti (koja se smatra za ključnu inovaciju). Iako ove dve kompanije posluju u oblastima u kojima su stalne inovacije od suštinskog značaja za uspeh (proizvodni dizajn i zabava), činjenica je da je uspešnim organizacijama u svim vrstama delatnosti potrebna organizaciona kultura koja podstiče inovacije.

Kako izgleda organizaciona kultura koja podstiče inovacije? Prema švedskom istraživaču Goranu Ekallu, ovu organizacionu kulturu karakteriše sledeće:²⁰⁴

- Izazov i učešće – koliko su zaposleni posvećeni, motivisani i predani dugoročnim ciljevima i uspehu organizacije.
- Sloboda – stepen do kojeg zaposleni mogu samostalno da definišu svoj rad, sprovode diskreciono pravo i preduzimaju inicijativu u svojim svakodnevnim aktivnostima.
- Poverenje i otvorenost – stepen do kojeg zaposleni daju podršku jedni drugima i poštuju jedni druge.
- Vreme za ideje – količina vremena koja je potrebna pojedincima da se posvete novim idejama pre preduzimanje konkretnih koraka.
- Igra/humor – u kojoj meri radni ambijent odlikuje spontanost i opuštenost.
- Rešavanje konfliktata – stepen do kojeg pojedinci donose odluke i rešavaju pitanja koja se odnose na dobrobit organizacije u odnosu na lične interese.
- Debatovanje – koliko je zaposlenima dozvoljeno da izražavaju svoje mišljenje i iznose svoje ideje na razmatranje i uvid.
- Preuzimanje rizika – koliko menadžeri tolerišu nesigurnost i nejasnoću i da li se zaposleni nagrađuju za preuzimanje rizika.

6.3. Kultura i liderstvo

Organizaciona kultura značajno utiče na izbor i efikasnost stila vođstva u organizaciji. Suština vođstva sadržana je u uticaju odnosno moći koju lider ostvaruje nad svojim sledbenicima. On definiše realnost i nameće je svojim sledbenicima. Lider daje objašnjenja svega što se dešava u organizaciji i oko nje, iz čega proističe i njegov primaran uticaj na ponašanje svih članova organizacije, ali i organizacije kao celine. Postavlja se pitanje u čemu je razlika između menadžera i lidera? Lider i menadžer se u suštini razlikuju u izvoru moći koje imaju. Menadžer ima moć na osnovu formalno definisane uloge u hijerarhijskoj strukturi, dok lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobilise pažnju svojih sledbenika, kao i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju će pratioci dobrovoljno prihvatiti. Pošto još niko nije

²⁰⁴Robbins P.S., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 61.

dokazao da je sposobnost liderstva nedostatak za bavljenje menadžerskim poslom, verujemo da bi svi menadžeri bili idealni lideri. Međutim ne poseduju ni svi lideri veštinu ili sposobnost efektivnih menadžera, pa prema tome ne mogu ni svi lideri da budu menadžeri.

Vođstvo i liderstvo spada u najčešće istraživane fenomene u organizaciji i menadžmentu, verovatno zbog toga što je uticaj vođe na performanse organizacije (kako pozitivan tako i negativan) transparentan i lako uočljiv. Lideri se imenuju ili se pojavljuju iz radnih grupa i sposobni su da utiču na druge iz razloga koji su izvan zone formalnog autoriteta. Lider je neko ko može da utiče na druge ljude i ko ima menadžerski autoritet, a liderstvo je uticaj na određenu grupu da bi se postigao određeni cilj.²⁰⁵

Kakva je veza između liderstva i kulture? Pošto ne postoje formirane teorije o kulturalnom liderstvu, bavićemo se uticajem kulture na liderski proces. Od Drugog svetskog rata, globalizacija je napredovala u svetu. Globalizacija predstavlja povećanu međuzavisnost (ekonomsku, socijalnu, tehničku i političku) između nacija. Ljudi se sve više međusobno povezuju. Globalizacija zahteva da razumemo kako kulturološke razlike utiču na liderske performanse.

Globalizacija je takođe stvorila potrebu da lideri postanu kompetentni kada je reč o svesti o multikulturalnosti i njenoj primeni. Adler i Bartholomew (1992) tvrdili su da globalni lideri moraju da razviju pet multikulturalnih kompetencija:²⁰⁶

- Lideri moraju da razumeju poslovno, političko i kulturno okruženje u svetu.
- Moraju da nauče kakva su gledišta, ukusi, trendovi i tehnologije u drugim kulturama.
- Moraju da budu u stanju da istovremeno sarađuju sa ljudima iz različitih kultura.
- Lideri moraju da budu sposobni da se prilagode na život i način komunikacije u drugim kulturama.
- Moraju da nauče da se prema ljudima iz drugih kultura odnose kao prema jednakima, a ne sa pozicije kulturne superiornosti.

Osim toga, Ting-Toomey (1999) veruje da globalni lideri moraju biti obučeni za stvaranje multikulturalnih vizija.²⁰⁷ Moraju da razviju komunikacione kompetencije koje će im omogućiti da uobliče i sprovedu svoju viziju na različitim radnim mestima. Sve u svemu, današnji lideri moraju da ovladaju nizom kompetencija koje predstavljaju izazov ukoliko imaju nameru da budu efektivni u sadašnjem globalnom društvu.

²⁰⁵Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 422

²⁰⁶Northouse G. Peter (2008), *Liderstvo*, Data Status, Beograd, str. 209

²⁰⁷Ibid, str. 209

6.4. Etnocentrizam i predrasude

Etnocentrizam je poput prozora kroz koji ljudi koji pripadaju jednoj kulturi gledaju i na osnovu čega subjektivno i kritički ocenjuju ljude koji pripadaju drugoj kulturi. (Porter i Samovar, 1997)

Dva koncepta su povezana sa kulturom i liderstvom, a to su etnocentrizam i predrasude.²⁰⁸ Obe tendencije mogu da utiču na to kako lideri utiču na druge. Etnocentrizam je tendencija pojedinca da svoju grupu (etničku, rasnu ili kulturnu) smesti u centar svog posmatranja drugih i sveta. Etnocentrizam je stanovište da je sopstvena kultura bolja ili prirodnija od kultura drugih. To je univerzalna tendencija i svako od nas je etnocentričan u izvesnoj meri. Etnocentrizam može da bude glavna prepreka za efektivno liderstvo zato što ljude sprečava da u potpunosti razumeju i poštuju svet drugih. Na primer, ako se u kulturi određene osobe vrednuju individualna postignuća, toj osobi može da bude teško da razume osobu u čijoj se kulturi naglašava kolektivizam. Slično tome, ukoliko neko snažno veruje u poštovanje autoriteta, biće mu teško da razume osobu koja autoritet dovodi u pitanje ili se ne povlači lako pred autoritetima. Što smo etnocentričniji manje smo otvoreni i tolerantni za kulturnu tradiciju ili praksu drugih ljudi.

Vešt lider ne može da izbegne pitanja vezana za etnocentrizam. Prepoznajući sopstveni etnocentrizam, lider treba da razume i u izvesnoj meri toleriše etnocentrizam drugih. U stvarnosti na taj način lideri dovode situacije u ravnotežu. Vešti lideri su sposobni da postignu ravnotežu između nastojanja da se etnocentrizam prevaziđe i trenutka kada treba ostati veran sopstvenim kulturnim vrednostima.

Predrasude predstavljaju nefleksibilne generalizacije koje se opiru promenama ili dokazima koji potvrđuju suprotno (Ponterotto i Pederson, 1993). Predrasude su blisko povezane sa etnocentrizmom. To su rigidni stavovi, verovanja ili emocije pojedinca prema drugom pojedincu ili grupi, koji se zasnivaju na pogrešnim ili nepotpunim podacima. To su takođe prosuđivanja drugih na osnovu prethodnih odluka ili iskustava. Predrasude se često posmatraju u kontekstu rasa, polova, starosnih grupa, itd. Iako predrasude mogu da budu pozitivne, one su uglavnom negativne. Jedan od glavnih problema kada je reč o predrasudama jeste da su one pre orjentisane prema nama samima nego prema drugima. Pomažu nam da postignemo ravnotežu na račun drugih. Stavovi na osnovu predrasuda sprečavaju da razumemo druge tako što se stvara filter koji ograničava našu sposobnost da sagledamo situaciju sa više aspekata i uvidimo kvalitete drugih ljudi. Predrasude se često pojavljuju kao grubi i ponižavajući komentari koje ljudi daju o drugima.

Etnocentrizam i predrasude ometaju našu sposobnost da razumemo i cenimo ljudsko iskustvo drugih. Lideri se bore sa sopstvenim predrasudama, ali se susreću

²⁰⁸Northouse G. Peter (2008), *Liderstvo*, Data Status, Beograd, str. 210

i sa izazovom da se pozabave predrasudama sledbenika, koje mogu da se odnose na lidera i kulturu kojoj pripada. Vešt lider mora da pronađe način da pregovara sa sledbenicima koji imaju različito kulturno poreklo.

6.5. Dimenzija kulture

Tokom proteklih 30 godina značajan broj studija posebno je istraživao kako mogu da se utvrde i klasifikuju različite dimenzije kulture. Utvrđivanjem osnovnih dimenzija ili karakteristika različitih kultura je prvi korak ka razumevanju odnosa između njih. Nekoliko poznatih studija bavilo se pitanjem karakterizacije kulture. Na primer, Hall (1976) je napisao da je primarna karakteristika kultura stepen u kome su usredsređene na pojedinca (kultura individualizma) ili na grupu (kultura kolektivism). Primenjujući drugačiji pristup, Trompenars (1994) je anketirao više od 15.000 ljudi iz 47 različitih zemalja i utvrdio da se organizacione kulture mogu efektivno podeliti u dve dimenzije: egalitarizam naspram hijerarhijske strukture i orijentacija na ljude naspram orijentacije na zadatke.²⁰⁹ Egalitarno-hijerarhijska dimenzija odnosi se na stepen u kome se u kulturama ispoljava podela moći nasuprot moći hijerarhije. Orijetacija na ljude naspram orijentacije na zadatke odnosi se na stepen u kome su u kulturama naglašavaju interakcije među ljudima nasuprot fokusiranja na zadatke koje treba obaviti.

Od svih istraživanja o dimenzijama kulture, možda je najviše citirano istraživanje Hofstede-a (1980, 2001). Na osnovu analize upitnika koji je popunilo 100.000 ispitanika u više od 50 zemalja, Hofstede je ustanovio da postoji pet glavnih dimenzija na osnovu kojih se kulture razlikuju:²¹⁰

- Distanca moći,
- Izbegavanje neizvesnosti,
- Individualizam – kolektivism,
- Muške – ženske uloge,
- Dugoročna – kratkoročna orijentacija.

Hofstedeov rad bio je referentna tačka za mnoga istraživanja o svetskim kulturama. U specifičnoj oblasti kulture i liderstva, istraživanja Housea i dr. (2004) predstavljaju najbolji skup podataka do danas, a objavljena su na 800 strana pod nazivom *Culture, Leadership and Organization: The GLOBE Study of 62 Societies*. Ta istraživanja nazvana su GLOBE, prema istraživačkom programu Globalno liderstvo i efektivnost organizacionog ponašanja. Rezultirala su velikim brojem nalaza u odnosu između kulture i liderstva.

²⁰⁹Northouse G. Peter (2008), *Liderstvo*, Data Status, Beograd, str. 212.

²¹⁰Ibid, str. 212.

Istraživački program GLOBE započeo je Robert House 1991. godine i on predstavlja trajan program u koji je do sada uključeno 160 istraživača. Primarna svrha projekta je povećanje našeg razumevanja interkulturalnih interakcija i uticaja kulture na liderski efektivnost. Istraživači GLOBE-a su koristili kvantitativne metode u analizi odgovora 17.000 menadžera u više od 950 organizacija koje predstavljaju 62 različite kulture širom sveta. Oni su prikupili podatke na različite načine, uključujući upitnike, intervju, fokus grupe i analize sadržaja štampanih medija.

Kao deo kulture i liderstva, istraživači su razvili sopstvenu klasifikaciju dimenzija kulture. Istraživači GLOBE-a su ustanovili da postoji devet dimenzija kulture:²¹¹

- *Izbegavanje neizvesnosti* – ova dimenzija se odnosi na stepen u kome se društvo, organizacije ili grupe oslanjaju na uspostavljene norme, rituale i procedure da bi se izbegle neizvesnosti. Izbegavanje neizvesnosti obuhvata način na koji se u kulturama koriste pravila, strukture i zakoni da bi se događaji učinili predvidljivim i postali manje neizvesni.
- *Distanca moći* – odnosi se na stepen u kome članovi grupe očekuju ili se slažu u tome da moć ne treba da bude jednako podeljena. Distanca moći tiče se toga kako se kulture stratičikuju, stvarajući time nivoe između ljudi zasnovane na moći, autoritetu, prestižu, statusu, bogatstvu i materijalnoj imovini.
- *Institucionalni kolektivizam* – opisuje stepen u kome institucije ili društvo ohrabruju institucionalnu ili društvenu kolektivnu akciju. Institucionalni kolektivizam govori o tome da li se kulture više zasnivaju na širim društvenim interesima, ili pojedinačnim ciljevima i dostignućima.
- *Kolektivizam u grupi* – odnosi se na stepen u kome ljudi ispoljavaju ponos, lojalnost i koherentnost u svojim organizacijama i porodicama. Kolektivizam unutar grupe tiče se stepena u kome su ljudi posvećeni organizacijama ili porodicama.
- *Jednakost polova* – ovom dimenzijom se meri stepen u kome organizacija ili društvo smanjuje razlike u ulogama polova i zagovara jednakost polova. Jednakost polova pokazuje koliko društva pridaju značaj biološkom polu u određivanju uloga koje članovi dobijaju u svojim domovima, organizacijama i zajednicama.
- *Upornost* – ova dimenzija odnosi se na stepen u kome su ljudi koji pripadaju kulturi odlučni, uporni, agresivni, čvrsti u društvenim odnosima u kojima učestvuju. Upornost se tiče toga koliko kultura ili društvo ljude ohrabruju da budu snažni, agresivni i jaki, a ne plašljivi, pokorni i blagi u društvenim odnosima.
- *Okrenutost budućnosti* – odnosi se na stepen u kome se ljudi orijentišu na budućnost, odnosno planiranje, investiranje u budućnost i koliko su spre-

²¹¹Northouse G. Peter (2008), *Liderstvo*, Data Status, Beograd, str. 212.

mni da se odreknu trenutne zarade zarad buduće koristi. Okrenutost budućnosti naglašava da ljudi koji pripadaju kulturi treba da se pripreme za budućnost, a ne da uživaju u sadašnjosti i spontanosti.

- *Usmerenost na rezultate* – ova dimenzija opisuje stepen u kome organizacija ili društvo ohrabruje i nagrađuje članove grupe za bolje učinke i kvalitet. Ona pokazuje da su ljudi koji pripadaju određenoj kulturi nagrađeni za deblisanje izazovnih ciljeva i njihovo ispunjavanje.
- *Opređenjenost za humanost* – deveta dimenzija se odnosi na to koliko kultura ohrabruje i nagrađuje ljude za pravičnost, nesebičnost, brižnost i ljubav prema drugima. Pokazuje koliko društvo i organizacija naglašavaju osjetljivost za druge, socijalnu podršku i vrednost zajednice.

Istraživači GLOBE-a su koristili ovu dimenziju kulture da analiziraju osobine 62 različite zemlje koje u istraživanje. Polazeći od ovih kulturnih dimenzija, izučavano je kako zemlje variraju u svom pristupu liderstvu.

Istraživači GLOBE-a su podelili podatke 62 zemlje koje su izučavali u sklopu regionalnih grupa, kao prihvatljivog načina za analiziranje sličnosti i razlika između kulturnih grupa (klastera) i smislenih uopštavanja na temu kulture i liderstva. Na osnovu faktora kao što su: zajednički jezik, geografije, religija i istorijske činjenice, grupisali su zemlje u 10 klastera. Tih 10 klastera koristili su u svim svojim istraživanjima.

Tabela 14 – Kulturne grupe klasifikovane prema dimenzijama kulture

DIMENZIJA KULTURE	VISOK REZULTAT KLASTERA	NIZAK REZULTAT KLASTERA
Upornost	Istočna Evropa	Nordijska Evropa
	Germanska Evropa	
Okrenutost budućnosti	Germanska Evropa	Istočna Evropa
	Nordijska Evropa	Latinska Amerika
		Srednji istok
Jednakost polova	Istočna Evropa	Srednji istok
	Nordijska Evropa	
Opređenjenost za humanost	Južna Azija	Germanska Evropa
	Supraharska Afrika	Latinska Evropa
Kolektivizam u grupi	Konfučijanska Azija	Anglo-američko područje
	Istočna Evropa	Germanska Evropa
	Latinska Evropa	Nordijska Evropa
	Srednji Istok	
	Južna Azija	

Institucionalni kolektivizam	Nordijska Evropa	Germanska Evropa
	Konfučijanska Azija	Latinska Amerika
		Latinska Evropa
Usmerenost na rezultate	Anglo-Američko područje	Istočna Evropa
	Konfučijanska Azija	Latinska Amerika
	Germanska Evropa	
Distanca moći	nema klastera	Nordijska Evropa
Izbegavanje neizvesnosti	Germanska Evropa	Istočna Evropa
	Nordijska Evropa	Latinska Amerika
		Srednji istok

Izvor: Adaptirano prema: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Drofman, P.W., & Gupta, V.(Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, autorsko pravo 2004. Sage Publications, Inc. Odštampano sa dozvolom. – Northouse G. Peter (2008), *Liderstvo*, Data Status, Beograd, str. 216

6.6 Međukulturalno liderstvo

Opšti zaključak koji proizilazi na osnovu istraživanja liderstva jeste da efektivni lideri ne koriste samo jedan stil. Oni prilagođavaju svoj stil određenoj situaciji. Iako nije eksplicitno pomenuto, nacionalna kultura je svakako važna promenljiva komponenta u određivanju stila liderstva koji će biti najefektivniji. Ono što funkcioniše u jednoj zemlji ne mora da funkcioniše u drugoj. Na primer, jedna studija stila liderstva u Aziji otkriva da azijski menadžeri više vole lidere koji su kompetentni u donošenju odluka, koji efektivno komuniciraju i koji daju podršku zaposlenima.²¹²

Odabrani rezultati u vezi sa međukulturalnim liderstvom:²¹³

- Od korejskih lidera se očekuje da imaju očinski odnos prema zaposlenima.
- Arapi smatraju slabima svoje lidere koji pokazuju ljubaznost ili velikodušnost iako se od njih to traži.
- Od japanskih lidera se očekuje da budu ponizni i da često govore.
- Skandinavski i holandski lideri koji izdvajaju pojedince javno ih pohvaljujući verovatno će dovesti u nepravilne te pojedince, a neće proizvesti entuzijazam.
- Od efektivnih lidera u Maleziji se očekuje da pokažu saosećanje i da primenjuju stil koji je više autokratski nego participativan.

²¹²Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 443.

²¹³Ibid, str. 443.

- Efektivne nemačke lidere karakteriše visok stepen orijentisanosti na učinak, nizak stepen saosećanja, malo samo zaštite, nizak stepen timske orijentisanosti, visok stepen autonomije i visok stepen učestvovanja.

Izvor: zasnovano na J.C. Kennedy, "Leadership in Malasia: Traditional Values, International Outlook", *Academy of Management Executive*, August 2002., pp. 15-17; F.C. Broadbeck, M Freeze, I M. Javidan, "Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance", *Academy of Management Executive*, February, 2002, pp. 16-29; R.J. House i R.N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, vol. 23, no.3, (1997), p. 463; I R.J. House, "Leadership in the Twenty-First Century", u A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.

Nacionalna kultura utiče na stil liderstva zato što utiče na to kako će sledbenici reagovati. Lideri ne mogu (i ne treba) da izaberu svoje stilove nasumice. Oni su ograničeni kulturnim uslovima koje očekuju sledbenici. Pošto je većina teorija o liderstvu nastala u Sjedinjenim Državama i uglavnom se odnose na američke subjekte, te teorije nose američke predrasude. Međutim, istraživački program GLOBE najšira je i najsveobuhvatnija ikada napravljena studija o liderstvu u unakrsnim kulturama. Jedan od rezultata do kojih se došlo na osnovu programa GLOBE jeste da postoje neki univerzalni aspekti koji se odnose na liderstvo. Konkretno, jedan broj elemenata transformacionog liderstva se vezuje sa efektivnom liderstvom bez obzira na to u kojoj državi se nalazi lider. Koji elementi su univerzalni? Vizija, predviđanje, pružanje podrške, poverenje, dinamičnost, pozitivan stav i proaktivnost. Rezultati su naveli dva člana GLOBE tima da zaključe "njihovi podređeni očekuju od efektivnih poslovnih lidera da pruže snažnu proaktivnu viziju koja će voditi kompaniju u budućnost, da pokažu snažne motivacione veštine za stimulisanje svih zaposlenih ka ostvarenju vizije i odlične veštine planiranja koje će pomoći u primeni vizije. Neki ukazuju da su univerzalne karakteristike tih transformacijskih lidera posledica pritiska u pravcu zajedničke tehnologije i menadžerske prakse, kao rezultat globalne konkurentnosti i multinacionalnih uticaja."²¹⁴

6.7. Nacionalna kultura kao izvor organizacione kulture

Nacionalna kultura odražava specifične oblike duhovnog i materijalnog stvaralaštva određene nacije, nastale u posebnim uslovima razvitka. Svaka nacija ima svoju specifičnost, a nacionalna kultura predstavlja doprinos opštoj riznici kulturnog razvoja, koju dopunjava i obogaćuje svojim stvaralaštvom.²¹⁵

Nacionalna kultura predstavlja vrlo važan faktor koji određuje profil organizacione kulture. Zato je važno da poznamo vrednosti nacionalne kulture i kako te vrednosti utiču na ponašanje ljudi u organizacijama.

²¹⁴Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 444.

²¹⁵Cvijanović M. J., (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 63.

Primer 3.

Jedno od interesantnih istraživanja na temu razlika između nacionalnih kultura izvršio je Andre Laurent. Navešćemo nekoliko primera u stavovima zaposlenih o važnim pitanjima organizacije i upravljanja organizacijom u različitim nacionalnim kulturama.

Tabela 15 – “Smisao hijerarhijske strukture ja da svako zna ko ima autoritet nad kim”

Zemlja	Procenat slaganja sa gornjom tvrdnjom
SAD	18%
Nemačka	24%
Velika Britanija	38%
Holandija	38%
Francuska	45%
Italija	50%
Japan	52%
Indonezija	86%

Izvor: Laurent A., *The Cultural Diversity of Western Conception of Management, International Studies of Management and Organization, spring-summer, 1983.*, str. 205-206.

Tabela 16 – “U cilju efikasnijeg obavljanja posla, opravdano je ponekad premostiti hijerarhijske nivoe”

Zemlja	Procenat neslaganja sa gornjom tvrdnjom
Švedska	22%
Velika Britanija	31%
SAD	32%
Holandija	39%
Francuska	42%
Nemačka	46%
Italija	75%

Izvor: Laurent A., *The Cultural Diversity of Western Conception of Management, International Studies of Management and Organization, spring-summer, 1983.*, str. 205-206.

Multinacionalne kompanije posmatraju ceo svet kao jedinstveno poslovno područje. Ako se u takvim kompanijama ne vodi računa o kulturnoj raznovrsnosti zaposlenih nastaju značajni problemi u rukovođenju. Ovi problemi dovode do frustracija zaposlenih, nedovoljnog korišćenja njihovih radnih potencijala i kreativne ener-

gije, ali i do težih konflikata i nerazumevanja u komunikaciji. Čest slučaj je da vrhunski menadžer ne daje očekivane rezultate u inostranstvu, upravo zbog kulturnih razlika.

Tabela 17 – “Važno je da menadžer ima precizne odgovore na gotovo svako pitanje koje njegovi podređeni mogu postaviti u vezi sa poslom”

Zemlja	Procenat slaganja sa gornjom tvrdnjom
Švedska	10%
Holandija	17%
SAD	18%
Velika Britanija	27%
Nemačka	46%
Francuska	53%
Italija	66%
Indonezija	73%
Japan	78%

Izvor: Laurent A., *The Cultural Diversity of Western Conception of Management*, *International Studies of Management and Organization*, spring-summer, 1983., str. 205-206.

U razvijenim zemljama veliki deo radne snage čine strani radnici, koji uglavnom dolaze iz nerazvijenih zemalja, čija se nacionalna kultura bitno razlikuje od kulture zemlje u koju dolaze u potrazi za poslom. Pored jezičke barijere, različita kultura može sprečiti strane radnike da se integrišu u kolektiv. Oni ostaju “strano telo” u organizaciji, što dovodi do ozbiljnih konflikata. Budući da se teško uklapaju u kolektiv, njihova radna motivacija je slaba. Konflikti između domaćih i stranih radnika posledica su različitih kulturnih vrednosti i normi kojih se pridržavaju. Multinacionalne kompanije se svakodnevno susreću sa dilemom: kako se prilagoditi lokalnim kulturama i tako povećati efikasnost menadžment prakse u lokalnim zajednicama, a istovremeno očuvati jedinstven sistem menadžmenta i snažnu organizacionu kulturu.

Dobar primer za različitost uticaja nacionalne kulture na organizacionu kulturu su američka i japanska nacionalna kultura, jer su zasnovane na potpuno različitim pretpostavkama, vrednostima, verovanjima i normama ponašanja. Uspeh japanskih preduzeća i “bum” japanske privrede, koji smo spomenuli u prvom poglavlju. Razlog uspeha japanskog menadžmenta je upravo japanska nacionalna kultura, kao glavni izvor kulturnih vrednosti i normi. Japan ima ogroman i opstajući spoljno trgovinski suficit. Japanski radnik radi bolje od američkog. Primenjuje se sistem doživotnog zaposlenja, ukoliko radnik dobro radi i lojalan je svojoj organizaciji, otpuštanja nema. Osim toga, Japanske banke životno su vezane za svoje osnivače, klijente, komitente i sl. Banka ne dozvoljava da mu važan komitent (osnivač) propadne.

U Americi princip je potpuno suprotan – prisutna je filozofija stalnog otpuštanja radnika ili pak pretnje otpuštanjem. S druge strane, američko bankarstvo je zasnovano

na filozofiji komercijalno-berzanskoj “ne poznajem te-ne interesuješ me-treba mi profit”. Na unutrašnjem planu Amerikanci striktno čuvaju svoje najvažnije systemske “proizvode”: federalnu državu, policiju i vojsku, stabilnost političkih i ekonomskih institucija, nepovredivost institucija, stabilnost bankarskog sistema.²¹⁶ Amerika se bori da Japan otvori vrata za njenu robu i usluge, koje su za dati kvalitet preskupe.

Tabela 18 – Karakteristika organizacionih kultura u japanskim i američkim preduzećima

Bazične karakteristike	Japanska preduzeća	Američka preduzeća
Zaposlenje	Doživotno naročito u većim preduzećima. Otkazi su retki.	Najčešće kratkotrajno. Otkazi su uobičajeni.
Ocenjivanje i promocija zaposlenih	Sporo napredovanje, veća unapređenja se ne daju godinama	Brzo, pojedinci ili napreduju ili odlaze
Karijera	Nespecijalizovana	Vrlo specijalizovana, zaposleni staju u jednoj oblasti rada
Odlučivanje	Kolektivno	Individualno
Kontrola	Implicitna i neformalna, zasnovana na poverenju	Veoma eksplicitna i formalizovana
Odgovornost	Kolektivna	Individualna
Briga o ljudima	Briga za zaposlenog na poslu i van njega	Briga za zaposlene samo dok su na poslu i u vezi sa poslom

Izvor: Cvijanović M. J., (2004), *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 64

Nacionalna kultura predstavlja skup pretpostavki, verovanja, i vrednosti koje su prihvatili pripadnici jedne nacionalne zajednice i koji bitno određuju njihovo razumevanje sveta i ponašanja u njemu. Pretpostavke, vrednosti i norme nacionalne kulture su u najvećoj meri podsvesnog karaktera. Nacionalna kultura definiše odnose između ljudi.

Najznačajnije istraživanje sa najvećim brojem ispitanika u istoriji istraživanja u menadžmentu sproveo je holandski autor Geert Hofstede sa grupom saradnika krajem 70-ih godina prošlog veka u 40 država (broj ispitanika koji su popunili anketu 116.000). Istraživanje je sprovedeno u filijalama jedne multinacionalne kompanije (IBM).

Hofstede i njegovi saradnici su ustanovili i definisali četiri osnovne dimenzije, na osnovu kojih se razlikuju nacionalne kulture u svetu. Posebno je zanimljivo što je ovo istraživanje obuhvatilo i SFRJ, pa su posle raspada iz iste mogli da se izdvoje rezultati za Srbiju pošto je istraživanje rađeno u Beogradu. Pitanje odnosa pojedinaca i kolektiva rešava se lociranjem nacionalne kulture na određenu, na kontinuumu između dva ekstrema: individualizam i kolektivizam. Socijalne implikacije muškog i ženskog pola nalaze svoj odraz u dimenziji nacionalne kulture. Svaka nacionalna kultura se pozicionira kao kultura sa pretežno “muškim” ili “ženskim” vrednostima.

²¹⁶Cvijanović M. J., (2004), *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 64.

Distanca moći pokazuje stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture smatraju da je normalno i očekivano da moć bude neravnomerno raspoređena, tako da u društvu postoje vrlo moćni pojedinci i grupe, kao i oni koji uopšte nemaju moć. Može se zaključiti da je nejednaka distanca moći u društvu, kao i u organizacijama i da je to sasvim normalno i prirodno stanje stvari, koje ne bi trebalo niti se može menjati. Posedovanje moći se obično dokazuje nepoštovanjem zakona i pravila koje važe za sve ostale članove društva. Zato svaki lider u društvima sa visokom distancom moći stalno mora da pokazuje svoju snagu i moć i da održava distancu između sebe i okoline. Međutim, u društvima sa niskom distancom moći prihvata se stav da treba moć između članova društva što više izjednačiti.

Ljudi vole da sve bude poznato i jasno u društvenim okolnostima i da se što manje menja. Promene se gledaju kao pretnja, a ne šansa da se nešto unapredi i poboljša. U društvima sa visokim izbegavanjem neizvesnosti izražen je visok stepen agresivnosti i anksioznosti.

Osnovna razlika između individualizma i kolektivismu je u tome kako se određuje odgovornost za sopstvenu sudbinu. Kolektivismu odgovornost prebacuje na kolektiv, a individualizam na pojedinca. U individualističkim kulturama identitet je zasnovan na pojedincu, a u kolektivističkim kulturama na socijalnom sistemu, odnosno kolektivu. Individualizam podrazumeva da svi brinu samo za sebe, a kolektivismu da kolektiv brine za pojedinca i obrnuto, a da je pojedinac lojalan kolektivu.

“Muške” nasuprot “ženskim” vrednostima (*masculinity vs. femininity*). Ove razlike su prikazane na dole navedenom primeru u tabeli 19.

Tabela 19 – Razlike između muških i ženskih kultura

Ženska kultura	Muška kultura
Kvalitet života je važan	Rezultat se samo računa
Ljudi i okruženje su važni	Novac i stvari su važni
Ideal i međuzavisnost ljudi	Ideal i nezavisnost ljudi
Saoseća se i simpatije sa nesrećnima	Poštuju se samo uspešni
Vrednost čoveka se ocenjuje na osnovu socijalnih veza i statusa u društvu	Vrednost čoveka se ocenjuje prema materijalnim dobrima koje je stekao
Uloge polova su fluidne	Uloge polova su jasno ograničene
Malo i sporo je lepo	Brzo i veliko je lepo
Muškarac ne mora biti samo agresivan, može imati i zaštitnu ulogu	Muškarac mora da bude agresivan, žena treba da ima zaštitnu ulogu

Izvor: Hofstede G., *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Aboard?*, *Organizational Dynamics*, Summer, 1980., str. 215

6.8. Uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu

Nacionalna kultura u značajnoj meri utiče na oblikovanje organizacija. Nacionalna kultura je jedan od izvora organizacione kulture organizacija koje posluju u njenim okvirima. Naime, uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu jedne organizacije ne znači da će u jednoj nacionalnoj privredi organizacione kulture svih biti identične. Nacionalna kultura samo postavlja okvir u kome se dalje autohtono razvijaju organizacione kulture. Pored toga u nekim organizacijama, umesto nacionalne kulture kao faktora oblikovanja organizacione kulture, dominira ličnost osnivača ili lidera koji kulturu usmerava u sasvim suprotnom pravcu. U svakoj nacionalnoj kulturi se favorizuju oni tipovi organizacione kulture koji su kompatibilni sa njenim dimenzijama. Određene dimenzije nacionalne kulture samo favorizuju i stvaraju uslove za pojavu određenih tipova organizacione kulture. To ne znači da će sve organizacione kulture u okviru jedne nacionalne kulture biti istog tipa, niti da nije moguće da se u nekoj nacionalnoj kulturi pojavi tip organizacione kulture koji nije kompatibilan sa njom.

6.9. Uticaj nacionalne kulture na motivaciju zaposlenih

U literaturi iz oblasti menadžmenta česta je pretpostavka da se potrebe i motivi koje ljude zadovoljavaju u organizacijama, usled univerzalnosti ljudske prirode, ne razlikuju bitno između zemalja i nacionalnih kultura. To je međutim delimično tačno, mada su motivi koji pokreću ljude univerzalni, ali je njihov relevantan značaj u strukturi potreba različit u različitim nacionalnim organizacionim kulturama. Kao što smo već rekli nacionalna kultura sadrži pretpostavke, verovanja i vrednosti koje deli većina pripadnika jedne nacionalne zajednice. One kod pripadnika stvaraju određenu sliku sveta, što nas dovodi do objašnjenja o prirodi ljudi i njihovih odnosa. Na taj način nacionalna kultura usmerava ljudske želje i potrebe. Nacionalna kultura stvara jedan opšti okvir strukturiranja potreba i motiva njenih pripadnika, u okviru kojeg se njeni pripadnici mogu razlikovati na osnovu svojih porodičnih, profesionalnih, polnih i drugih razlika.

Alderferov model ERG na najbolji način sintetizuje potrebe i motive koji pokreću ljude u organizacijama, tako da ćemo uticaj nacionalne kulture na motivaciju objasniti upravo koristeći ovaj model. Prema Alderferovom modelu ljude u organizacijama pokreću tri osnovne grupe potreba ili motiva:²¹⁷

- Egzistencijalne (*Existence*),

²¹⁷Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 227.

- Potrebe pripadanja ili povezivanja (*Relatedness*),
- Razvojne potrebe (*Growth*).

Egzistencijalne potrebe uključuju fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti. Potrebe povezivanja odnose se na potrebe socijalne ili potrebe pripadanja i ljubavi, dok razvojne potrebe obuhvataju potrebe za postignućem, učenjem, razvojem i samoaktuelizacijom.

7. PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE

Organizacione promene su dugoročan i sveobuhvatan proces svesnog, namernog i kontrolisanog razvoja i promena organizacije sa ciljem da se poboljša efektivnost i efikasnost organizacije, ali i kvalitet života i humanost uslova rada u njoj. Neophodno je da sve promene budu međusobno dinamički usklađene, jer zasebno ne mogu dati željene rezultate.²¹⁸

Fenomen samoobnavljanja organizacione kulture pokazuje da ona u sebi ima ugrađene mehanizme stabilnosti i inercije, te da se teško menja. Kultura se ne može promeniti prosto zato što informacije iz spoljnog sveta koje treba da izazovu tu promenu bivaju eliminisane od strane same kulture. Važan izvor stabilnosti kulture jeste podsvesni karakter njenih pretpostavki, verovanja i vrednosti. Budući da ljudi nisu svesni mentalnih šema koje strukturiraju njihov način razmišljanja, nisu sposobni da ih menjaju. Promena organizacione kulture zato zahteva da se pretpostavke, verovanja i vrednosti prvo dovedu na nivo svesti, pa da se tek onda menjaju.

Mnogi faktori utiču na stabilnost organizacione kulture, pa se zato postavlja pitanje: zašto ipak dolazi do njene promene? Odgovor leži u internim i eksternim faktorima. Eksterni faktori promena organizacione kulture obuhvataju promene elemenata okruženja koji deluju na organizaciju i njenu kulturu. Među njima je svakako najvažniji faktor nacionalna kultura. Promene nacionalne kulture prouzrokuju promene organizacione kulture svih organizacija u njenim okvirima. Međutim treba imati u vidu da su promene nacionalne kulture dugotrajne i spore. Do promena u organizacionim kulturama može doći iz zbog promene pravno institucionalnog i političkog okruženja. U ovom segmentu okruženja definišu se pravila i norme na kojima počiva privredni razvoj zemlje. Privredni sistem zemlje određuje misiju organizacije, njene ciljeve, kao i model funkcionisanja. Na organizacionu kulturu takođe utiče i demografsko okruženje. Promene u socijalnom sastavu i obrazovnoj strukturi stanovništva takođe dovode do promene u organizacionoj kulturi. Podizanje obrazovnog nivoa zaposlenih takođe utiče na promenu nekih kulturnih vrednosti i normi. Sigurno je da će se razlikovati organizaciona kultura u kojoj je većina zaposlenih sa osnovnom školom od one u kojoj većinu čine visokoobrazovani stručnjaci.

Pored eksternih na organizacionu kulturu utiču i neki interni faktori. To su promene koje se dešavaju unutar same organizacije i deluju na promene samo

²¹⁸Cvijanović M. J., (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 52.

njene kulture. Među internim faktorima najčešći i najznačajniji jeste promena lidera organizacije. Do promene lidera može doći zbog loših rezultata poslovanja i krize do koje je došlo. Dolaskom novog lidera započinje proces revitalizacije organizacije, koji obavezno uključuje i promenu organizacione kulture.

Međutim do promene lidera može doći i sticajem okolnosti, usled smrti prethodnog lidera ili njegovog odlaska u penziju. Novi lider u tom slučaju može da nametne novu kulturu iz razloga što pretpostavke i verovanja ne odgovaraju njegovom viđenju poslovanja organizacije. Do promene ove vrste naravno i ne mora da dođe ukoliko je mentalna šema novog lidera potpuno kompatibilna sa postojećom organizacionom kulturom preduzeća. To je slučaj kada se lider bira, odnosno regrutuje unutar organizacije.

Postoje i situacije kada dođe do promene u čovekovom životu, kada lider sebi postavlja nove ciljeve i strategije. Istraživanja su pokazala da do takvih promena dolazi u životu muškaraca najčešće između 25 i 30-te i između 40 i 45-te godine. Prolazak lidera kroz takvu promenu u ličnom životu može da znači istovremeno promenu kulture organizacije ukoliko je lider moćan da može da nametne promenu kulture.

Interni faktor promene kulture je i promena strategije organizacije. Promena strategije razvoja i konkurentne strategije organizacije može da dovede do promena u organizacionoj kulturi. Prelazak strategije masovne ponude relativno ograničenog asortimana roba niske cene na strategiju diferenciranja od konkurencije ponudom ograničenog asortimana dovešće do promene u pretpostavkama verovanjima i vrednostima zaposlenih u organizaciji. Suprotno tome masovna proizvodnja uz niske troškove oslanja se na stabilnost, racionalnost, pouzdanost i standardizaciju dotle se strategija diferenciranja zasniva na pretpostavkama kreativnosti, fleksibilnosti i inovativnosti.

Kao važan faktor internih promena organizacione kulture pojavljuju se i tehnološke promene i inovacije u organizaciji. Promene tehnologije zahtevaju i promene ne samo načina rada i ponašanja zaposlenih već i promenu njihovog načina razmišljanja. U savremenim uslovima, informaciona tehnologija ponovo zahteva promenu načina na koji zaposleni shvataju svoje radno mesto i radne zadatke. Razvoj telekomunikacija menja i prirodu savremenih organizacija, te se pojavljuju sasvim novi organizacioni oblici (virtuelna organizacija). Pod uticajem ovih tehnološki promena u kulturi organizacije slabe tradicionalne vrednosti centralizacije i hijerarhije i usvajaju se nove vrednosti koje se fokusiraju na razvoj ličnosti, kreativnost, znanje, fleksibilnost itd.

Globalizacija je vođena tehnološkim promenama, međunarodnom ekonomskom integracijom, sazrevanjem tržišta razvijenih zemalja. Organizacija je, u okviru globalne ekonomije, više izložena opasnostima (veća konkurencija, brzina poslovanja), ali joj se pruža i više mogućnosti (veća tržišta, otvaranje granica). Da bi

izbegla opasnosti i ostvarila što više prednosti, organizacije moraju neprestano da se usavršavaju, ne samo da bi se takmičile i napredovale, jer efektivno upravljanje promenama nije samo izazov, već je neophodno za preživljavanje organizacije.

Promene u okruženju, na planu društvenog i političkog života, socijalnih i ekonomskih prilika, geografskih i teritorijalnih podela, kao i razvoj tehnike i tehnologije, izmenili su načine rada i poslovanja. Korišćenje računara na radnom mestu, mobilna telefonija i elektronska pošta, brzina, tempo i uslovi rada, zahtevaju izrazito jake obrazovane zaposlene, vešte u komunikaciji i menadžere koji pretenduju da budu lideri u svom poslu. Od njih se očekuje: samostalnost u donošenju odluka, osmišljavanje i sprovođenje novih programa, širenje smelih i neobičnih ideja i inovacija. Ovo podrazumeva permanentno napredovanje i sticanje novih znanja, kreiranje imidža i stila.

Uspešne organizacije prepoznatljive su po neprestanom iznalaženju novih mogućnosti za razvoj poslovanja, isprobavanju novih pristupa, osmišljavanju novih kontakata, formiranju novih saveza i fleksibilnosti u ispunjavanu potreba potrošača. Tipični transformacioni postupci su: reinženjering, promena organizacione strukture, programi kvaliteta, menadžeri inkvizicije, promena strategije i promena organizacione kulture, itd.²¹⁹

Postoje tri obeležja organizacione kulture:²²⁰

1. *Ono što se vidi (površinski nivo):*

- Simbolička obeležja, kao što su pravila oblačenja.
- Ponašanje radnika i menadžera.

Prvi nivo odnosi se na elemente organizacione kulture koji mogu da se vide i zapaze, kao što su simbolička obeležja (npr. pravila oblačenja, raspored nameštaja u kancelariji) i ponašanje radnika i menadžera.

2. *Ono što se čuje (eksplicitne vrednosti i uverenja):*

- Šta ljudi govore.
- Kako se odluke donose i objašnjavaju.

Sledeći nivo odmah ispod površine, odnosi se na vrednosti i uverenja koja ljudi u kompaniji otvoreno izražavaju. Ne možete da ih vidite, ali ćete ih jasno shvatiti ako pažljivo slušate šta ljudi pričaju kako se odluke donose ili objašnjavaju.

3. *Ono što se veruje (nesvesne pretpostavke i uverenja):*

- Široko prihvaćene pretpostavke i uverenja.
- Skriveno duboko ispod površine.
- O njima se retko razgovara ili misli.

²¹⁹Cvijanović M. J., (2004), *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 52.

²²⁰Williams C. (2010), *Principi menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 56.

Najzad, duboko ispod površine kriju se nesvesne pretpostavke, i uverenja o kompaniji. To su nepisana pravila i stavovi koji su čvrsto ukorenjeni i tako široko zastupljeni da se o njima retko razgovara, pa čak i misli, osima kada neko pokuša da ih promeni ili kada ih nehotice neko prekrši. Vrlo je teško promeniti takve pretpostavke i uverenja. Umesto toga, menadžeri treba da se usredsrede na elemente organizacione kulture koje mogu da kontrolišu. Tu spadaju vidljive komponente površinskog nivoa, kao što su simbolička obeležja i ponašanje radnika, kao i eksplicitne vrednosti i uverenja, na koja se može uticati selekcijom zaposlenih.

Jedan od načina da se promeni organizaciona kultura uvođenje novog ponašanja ili izmena ponašanja sa ciljem da se učvrste novi obrasci ponašanja među menadžerima i zaposlenima. Uvođenje novog načina ponašanja je proces tokom koga se od menadžera i zaposlenih traži da usvoje novi način ponašanja, a kod izmene ponašanja podrazumeva se da se stari način ponašanja zameni novim. U oba slučaja ključno je da se odaberu obrasci ponašanja koji predstavljaju osnov i simbol stare kulture koju želite da promenite i nove kulture želite da stvorite.

Još jedan od načina da menadžeri počnu da menjaju organizacionu kulturu jeste promene vidljivih obeležja kao što su izgled i dizajn kancelarija, pravila oblačenja, kao i to ko ima (ili nema) beneficije i posebne pogodnosti kao što su opcije za kupovinu akcija kompanije, lično mesto za parking.

Kultura takođe može da se promeni i zapošljavanjem ljudi čije su vrednosti i uverenja u skladu sa željenom kulturom kompanije. Organizacionu kulturu je teško promeniti. Stoga, ne možemo biti sigurni da će bilo koji pristup zaista promeniti organizacionu kulturu. Najbolji rezultati se postižu kombinovanjem gore navedenih metoda. Oni zajedno predstavlja neke od najboljih alata za promenu organizacione kulture koje menadžeri imaju na raspolaganju.

7.1. Upravljanje promenama i vrste promena

Kao i agenti za promene i menadžeri bi trebalo da budu motivisani da iniciraju promene zato što im je cilj poboljšanje učinka organizacije. Pre nego što se pokrenu promene, treba utvrditi koje oblasti organizacije bi trebalo da se menjaju. Menadžeri takođe treba da se izbore sa otporom zaposlenih prema promenama. Opcije menadžera svrstavaju se u tri kategorije: struktura, tehnologija i ljudi.²²¹

1. Struktura – Specijalizacija rada, podela odeljenja, lanac komandovanja, raspon kontrole, centralizacija formalizacija, promena opisa radnog mesta ili aktuelno kreiranje dizajna projekta.
2. Tehnologija – Metodi i procesi rada i oprema.
3. Ljudi – Stavovi, očekivanja, percepcija i ponašanje.

²²¹Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 317.

Često se kaže da većina ljudi mrzi bilo kakve promene. Pojedinaac će verovatno da pruži otpor promenama iz sledećih razloga: neizvesnost, navike, zabrinutost za lični gubitak, verovanje da promena nije u najboljem interesu za organizaciju.

Prvi razlog je što promene zamenjuju ono što je poznato sa nečim što je dvo-smisleno i neizvesno. Drugi razlog za otpor su navike. Ljudska bića su stvorenja sa utvrđenim navikama. Treći razlog za otpor je strah da se ne izgubi ono što se već poseduje. Promena pretil investicijama koje ste već učinili. Što su ljudi više investirali to pružaju i veći otpor. Oni strahuju da će izgubiti položaj, novac, autoritet, prijateljstvo, komfor ili druge ekonomske koristi koje vrednuju. To objašnjava zašto stariji radnici imaju tendenciju da pružaju veći otpor promenama nego mladi radnici. Stariji radnici su više investirali u sistem i mogu više da izgube sa promenama. Konačan razlog za pružanje otpora je verovanje pojedinca da su promene nekompatibilne sa ciljevima i interesima organizacije. Ukoliko zaposleni argumentovano izrazi svoje neslaganje, to može da bude korisno za organizaciju.²²²

Akcije menadžera na smanjivanje otpora promenama:²²³

- *Obrazovanje i komunikacija*
 - Razgovor sa zaposlenima da bi im se pomoglo da vide logiku promena.
 - Obrazovanje zaposlenih metodom jedan-na-jedan, memorandumima, grupnim sastancima ili izveštajima.
 - Obrazovanje i komunikacija su prikladni ukoliko je izvor otpora loša komunikacija ili dezinformacija.
 - Postojanje obostranog poverenja i kredibilitnosti između menadžera i zaposlenih.
- *Učešće*
 - Dozvoliti onima koji pružaju otpor promenama da učestvuju u odlukama.
 - Pretpostaviti da ljudi koji pružaju otpor imaju dovoljno znanja da daju značajan doprinos.
 - Involviranost može da smanji otpor, obezbedi obavezivanje da se promena uspešno sprovede i poveća kvalitet odluke za promenu.
- *Obezbeđivanje sredstava i podrške*
 - Obezbediti održive napore kao što su savetovanje za zaposlene ili terapije, obuka novim sposobnostima ili kratka plaćena odsustva.
 - Mogu da zahtevaju mnogo vremena i da budu skupi.
- *Pregovori*
 - Razmena nečeg vrednog da bi se smanjio otpor.
 - Mogu da budu potrebni ukoliko otpor dolazi iz moćnog izvora.

²²²Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 319.

²²³Ibid, str. 320.

- Potencijalno mogu da budu skupi i verovatno će se morati pregovarati sa ostalima koji pružaju otpor.
- *Manipulacije i preuzimanje*
 - Manipulacija je prikriven pokušaj da se utiče na sprovođenje promena, kao što je izvrtanje ili okretanje činjenica, zadržavanje štetnih informacija ili stvaranje lažnih glasina.
 - Preuzimanje je forma manipulacije i učešća.
 - Jeftin i lak način da se dobije podrška onih koji pružaju otpor.
 - Promene mogu da propadnu ukoliko ciljne grupe osećaju da su prevarene.
- *Prinuda*
 - Korišćenje direktnih pretnji ili sile.
 - Jeftin i lak način da se dobije podrška.
 - Mogu da budu protivzakonite. Čak i zakonska prinuda može da bude ocenjena kao nasilništvo.

Kada menadžeri uvide otpor oni mogu da koriste bilo koju od šest navedenih akcija da bi se suprotstavili otporu. U zavisnosti od vrste otpora menadžeri mogu da izaberu bilo koju od navedenih šest opcija.

7.2. Odnos prema Internetu

Informacione tehnologije su donele velike promene. Prenos podataka i način poslovanja i komunikacije postao je neuporedivo brži. Nema nikakve sumnje da je Internet imao veliki uticaj na organizacionu kulturu. U poređenju sa tradicionalnim organizacijama, gde stvari idu sporo i u kojoj ljudi gledaju sumnjičavo na promene, kultura Internet poslovanja je agilna, brza i prijemčiva za nova rešenja. Razmena informacija je ključ. Organizacije su prihvatile širenje komunikacionih mreža i poslovnih odnosa izvan organizacije. Kada su se tradicionalne organizacije prošire u eCommerce, usledile su promene u njihovim organizacionim kulturama. Primer je investiciono društvo Merrill Lynch, koji je pokrenuo veb sajt za trgovinu akcija u pokušaju da se takmiči sa brokerskim kućama kao što su E*Trade, koja posluju samo on-line. Organizaciona kultura u ovoj cenjenoj, tradicionalnoj firmi postala je mnogo brža nego ikada jer je prilagođena Internet ekonomiji.

Još jedan zanimljiv primer kulturne promene u odnosu na Internet može se videti u firmi Circuit City. Ovaj maloprodajni gigant specijalizovana za kućnu elektroniku radi i kao klasična prodavnica (oko 600 njih) i kao virtualne prodavnica putem koje korisnici mogu praviti on-line narudžbe, slično kao u bilo kojoj drugoj "e – rep" kompaniji (kao što su Amazon.com). Za razliku od svojih konkurenata robu naručenu on-line kupci mogu preuzeti u najbližoj prodavnici. Ono što ukazuje na

to koliko su ozbiljni je to da korisnicima daju poklon kartice u vrednosti od 24\$ za robu koju su naručili, a koja im nije na raspolaganju u roku od 24 minuta od potvrde porudžbine. Ovakva politika ukazuje na rastuću posvećenost kompanije korisničkom servisu, kao i inovativnom načinu isporuke usluga kupcima. Circuit City organizaciona kultura dugo je smatrana odgovarajućom za poslovni uspeh. Međutim, Internet je omogućio kompaniji da dalje razvija svoju stalnu posvećenost jačanju kvaliteta šoping iskustva za kupce.

Zaključak je da je jasno da je organizaciona kultura, iako je generalno stabilna, promenljiva. U stvari, često se kultura razvija kao odgovor na spoljne sile (na primer, promene u sastavu radne snage i informacione tehnologije), kao i namerne pokušaje promene dizajna organizacija (npr. kroz spajanja i korporativno restrukturiranje).

7.3. Obuhvat, dubina, oblici i trajanje promene organizacione kulture

Promene organizacione kulture mogu biti različite po svom obuhvatu i dubini. Prema obuhvatu mogu biti uže i šire. Uže promene organizacione kulture podrazumevaju promene samo uskog segmenta pretpostavki, verovanja, vrednosti ili normi ponašanja. Široke promene kulture znače promene shvatanja zaposlenih u pogledu (skoro) svih pitanja funkcionisanja organizacije. Naravno, uže promene kulture su verovatnije od sveobuhvatnih.

Parcijalne promene kulture nisu uvek izvodljive. Naime ukoliko je kulture jaka a njene pretpostavke, verovanja i vrednosti veoma su čvrsto povezane i konzistentne, promena samo jedne pretpostavke, verovanja ili vrednosti zahteva promenu i svih ostalih. Kultura je tada kao zid koji se ruši ako mu se izvuče samo jedna cigla. Ako je organizaciona kultura slaba, sa dosta slabo povezanih elemenata, ona se može menjati parcijalno. Promena jednog elementa kulture neće obavezno značiti promenu ostalih.

Prema dubini promena razlikujemo „duboke“ i „plitke“, promene kulture.²²⁴ „Plitke“, ili površne promene podrazumevaju promenu samo nekih kulturnih normi i simbola dok se stvarne vrednosti, verovanja ili pretpostavke ljudi ne menjaju. Duboke promene kulture zahtevaju promenu ne samo simbola, normi ili vrednosti zaposlenih već i najdubljih, podsvesnih verovanja i pretpostavki o svetu u kome žive. Ove promene su ređe od površinskih. Pri tome, treba imati u vidu da se promena normi i simbola najčešće povlači za sobom promenu samo ponašanja zaposlenih, ali ne i njihova ubeđenja. U tom slučaju oni prihvataju novi obrazac ponašanja jer

²²⁴Janićijević N., (1998), *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 284.

se to od njih zahteva, ali nisu ubeđeni u njegovu opravdanost. Međutim, dubinska promena kulture podrazumeva da članovi organizacije iz korena promene svoje pretpostavke, verovanja, vrednosti, te da na osnovu toga promene i svoje ponašanje. U ovom slučaju nema nesklada između ponašanja i ubeđenja tako da je promena trajna. Duboke promene su po pravilu i sveobuhvatne promene.

Vremenska dimenzija procesa promena kulture je takođe značajna. Promene kulture u većem socijalnom sistemu su dugotrajnije nego promene u manjem. Vreme za promenu nacionalne kulture se meri decenijama, dok se vreme potrebno za promenu organizacione kulture meri godinama. Parcijalne i površinske promene kulture je moguće izvesti u relativno kratkom roku od nekoliko meseci. Duboke i sveobuhvatne promene kulture jednog preduzeća je međutim, moguće izvesti tek u periodu od nekoliko godina.

Prema sadržaju promene organizacione kulture mogu imati tri osnovna oblika:²²⁵

- Prvo, promene organizacione kulture mogu se vršiti u obliku eliminisanja nekih pretpostavki, verovanja ili vrednosti koji sada čine njen sadržaj. U tom slučaju kultura se samo prilagođava novonastaloj situaciji, neke prevaziđene vrednosti i norme se napuštaju, ali se osnova kulturnog obrasca ne menja.
- Drugi oblik promene kulture jeste kada se u postojeći sistem pretpostavki, verovanja i vrednosti ugrađuju nove. Tada se zapravo organizaciona kultura menja kroz sticanje novih iskustava članova organizacije u oblasti rada sa kojom u prethodnom periodu nisu imali kontakta.
- Treći oblik promene kulture jeste modifikacija postojećih kulturnih vrednosti. U ovoj vrsti promena, neke vrste pretpostavke, verovanja i vrednosti modifikuju svoj sadržaj kako bi se prilagodile promenama i novostečenim iskustvima zaposlenih u organizaciji.

Promena organizacione kulture se sastoji iz istovremenog eliminisanja jednih vrednosti i normi, dodavanja nekih drugih vrednosti i normi i modifikacijom nekih trećih vrednosti i normi.

7.4. Strateške kulturalne promene

Ponekad, zvaničnici kompanije namerno odluče da promene organizacionu kulturu, kako bi se prilagodili promenljivim uslovima, čak i onim pozitivnim, kao što su fantastičan rast. Verovatno nije iznenađujuće da se kultura jedne male organiza-

²²⁵Janićijević N.,(1998) *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 285.

cije mora promeniti kako organizacija raste. Ono što je kompanija radila dok je bila mala neće više biti uspešno kako ova kompanija postaje veća.

Ovo opisuje potrebu za promenom organizacione kulture u Home Depot-u. Od kada je prvi put osnovan 1978. godine pa sve do 2000. godine Home Depot je postao 1.100-ti lanac sa godišnjim prihodom od preko 50 milijardi dolara. Na početku, kultura kompanije se reflektovala kroz ličnost jednog od njenih suosnivača, Bernie Marcus-a. To je smeo, preduzetnički način obavljanja posla. Zaposleni su spremni da preuzmu rizik i pokazuju strastvenu posvećenost klijentima, kolegama i kompaniji u celini. Sve što je bilo birokratski je odbačeno. U stvari, direktive koje su dolazile iz predstavnštva u Atlanti često su ostajale nepročitane jer su menadžeri provodili vreme sa kupcima na odeljenu prodaje.

To je kultura Robert Nardelli-ja koju je uspostavio kada je preuzeo dužnost generalnog direktora 2000. godine. Iako je ova kultura služila Home Depot-u veoma dobro na početku, Nardelli je znao da će se stvari promeniti. On je rekao: "Ono što je praktično dovelo Home Depot od nule do u prodaji neće ga dovesti do novih 50 milijardi dolara ". Glavni problem, kako je on to video, bio je u tome da su menadžeri u prodavnici bili slobodni da rade šta žele i to je moralo da se promeni. On je verovao, da je potrebno uraditi tri ključne stvari:²²⁶

1. Da biste dobili najbolje cene, kupovina mora biti više centralizovana.
2. Menadžeri treba da sarađuju jedni sa drugima.
3. Saradnici u prodaji moraju da budu obučeni kako bi mogli bolje da pomognu klijentima.

Logično, kako i izgleda, Home Depot je imao jaku kulturu u kojoj su zaposleni imali veoma izražen preduzetnički pristup poslu. Sada, menadžeri su morali da zamene njihov primarni intuitivan pristup u donošenju odluka sa pravovremenim odlukama baziranim na tržištu. Umesto da izbegavaju direktive iz kancelarije, menadžeri prodavnice sada su odgovorni za njih. Kao što se može zamisliti, u početku otpor je bio žestok. Mnogi od vrhunskih menadžera napustili su kompaniju u toku prve Nardelli-jeve godine.

Vremenom, Nardelli je uspeo da pokaže drugima mudrost svojih puteva i da ih pokrene da zajedno prate njegov nacrt za promene kulture. Da bi zaposleni u kompaniji prihvatili novu korporativnu kulturu, on je preduzeo nekoliko važnih koraka. Koraci su sledeći.²²⁷

- *Merenje performansi.* U prošlosti odluke menadžmenta su imale tendenciju da nisu bile zasnovane na objektivnim podacima. Sada, odražavajući novi kulturni prioritet, od ljudi se zahtevalo da mere stvari dosledno objektivnim kvantitativnim podacima. Ranije, na primer, menadžeri su ukazivali

²²⁶<http://www.usheproduction.com>, *Organizational Culture, Creativity, and Inovation*, Chapter 14., str. 559.

²²⁷Ibid, str. 560.

na anegdotske izveštaje zadovoljstva kupaca kako bi pokazali da su dobro radili. Sada su se okrenuli objektivnim upitnicima koji su pokazali da ove priče nisu baš visoko cenjene kao što su mislili.

- *Integrisanje nove kulture.* Kada je postao direktor, Nardelli je održavao dvosatni konferencijski poziv sa svojim glavnih rukovodiocima (oko 15 njih) svakog ponedeljka ujutro. Ovo je pomoglo ljudima kroz različite poruke da sarađuju jedni sa drugima, kao i da pruži mogućnost odgovornosti za: “Ako ste rekli da ćete da uradite nešto, od vas se očekuje da to uradite do sastanka sledeće nedelje.”
- *Izgradnja podrške za promenu kulture.* U 2002. i 2003., sprovedena je serija od pet dana učenja u kojima je oko 1.800 okružnih menadžera i menadžera prodavnica učestvovalo u nizu vežbi koje su im omogućile da razumeju potrebu za promenama. Procena zašto su novi načini rada neophodni, što je obrazloženo, će pridobiti ključne ljude da prihvate nove načine poslovanja.

Svi znaci ukazuju na to da se kultura Home Depot-a promenila na bolje i to za sve. Od 2005. godine bilo je jasno da je fokus kompanije bio na procesu, numeričkim podacima i odgovornosti. Činjenica da više od 80% – 350.000 zaposlenih kompanije završi redovne preglede mišljenja ukazuje na potrebu da se prikupe objektivne informacije i na to da oni sada stvari shvataju ozbiljno. Ono što je najvažnije, sve ove promene su se isplatile: između 2004. i 2005. godine, prodaja je porasla 11,5 odsto, a zarada povećana 16,7 odsto.

7.5. Stimulisanje promena

“Pobeđivanje u poslu danas traži inovacije.”²²⁸ Takva je apsolutna realnost koja se nameće današnjim menadžerima. U dinamičnom i haotičnom svetu globalne konkurencije, organizacije moraju da stvore nove proizvode i usluge i da prihvate najnoviju tehnologiju ukoliko žele da uspešno konkurišu.

Na primer, kompanija Coors dugo je poznata po svojim tehničkim inovacijama. To je bila prva kompanija za proizvodnju piva koja je uvela aluminijumske konzerve za pakovanje proizvoda (piva) i takođe je prva počela da proizvodi hladno filtrirano pivo. Međutim, kompanija se ne zadovoljava svojim uspesima iz prošlosti i nastavlja da inovira svoje proizvode i procese. Za inovaciju je, kao i za kreativnost, potrebno više od trenutka inspiracije. Detaljna razrada i predstavljanje ideje jednako su važni kao i njena originalnost i novina.²²⁹

²²⁸Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 327.

²²⁹Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 213.

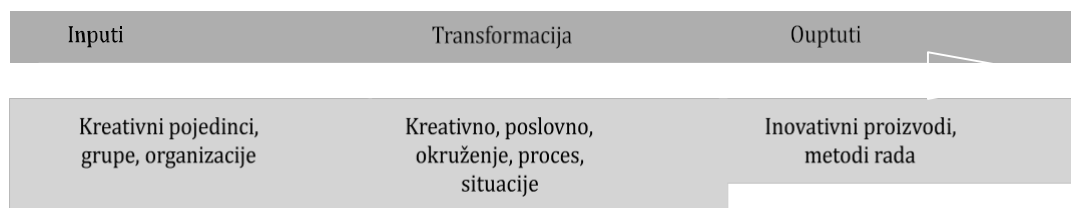
7.6. Kreativnost nasuprot inovacijama

Kreativnost se odnosi na veštinu kombinovanja ideja na jedinstven način ili stvaranje neobičnih asocijacija između ideja.²³⁰ Organizacija koja podstiče kreativnost razvija jedinstvene načine rada ili nova rešenja za probleme. Međutim, kreativnost sama po sebi nije dovoljna. Potrebno je da rezultati kreativnih procesa budu pretvoreni u nove korisne proizvode, usluge ili radne metode koji se definišu kao inovacije.²³¹

Inovativne organizacije karakteristične su po svojoj veštini da usmere kreativnost u korisne ishode. Kada menadžeri govore o promenama u organizaciji da bi ona bila kreativnija, oni obično misle na podsticanje i negovanje inovacija. Kompanije 3M i kompanija Intel opisane su kao inovativne zato što svoje nove ideje pretvaraju u profitabilne proizvode i radne metode.

7.6.1. Podsticanje i podizanje inovacija

Inputi uključuju kreativne ljude i grupe unutar organizacije. Međutim, posredovanje kreativnih ljudi nije dovoljno. Potrebno je i adekvatno poslovno okruženje da bi se začeo inovativni proces i napredovalo u postupku menjanja inputa.



Slika 9 – Sistemski pogled na inovacije

Izvor: Prilagođen od R.W. Woodman, J. E. Sawayer, I R.W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, april 1993, str. 309

Postavlja se pitanje: kako izgleda adekvatno poslovno okruženje koje podstiče inovacije? Utvrdili smo tri seta varijabilnih vrednosti koje podstiču inovacije: organizaciona kultura, struktura i primena ljudskih resursa.²³²

Istraživanja efekata varijabli strukture inovacija pokazuje pet stvari:²³³

Prvo, organizacione strukture pozitivno utiču na inovacije zato što što što je ta vrsta organizacije na niskom nivou formalizacije, centralizacije i radne specijali-

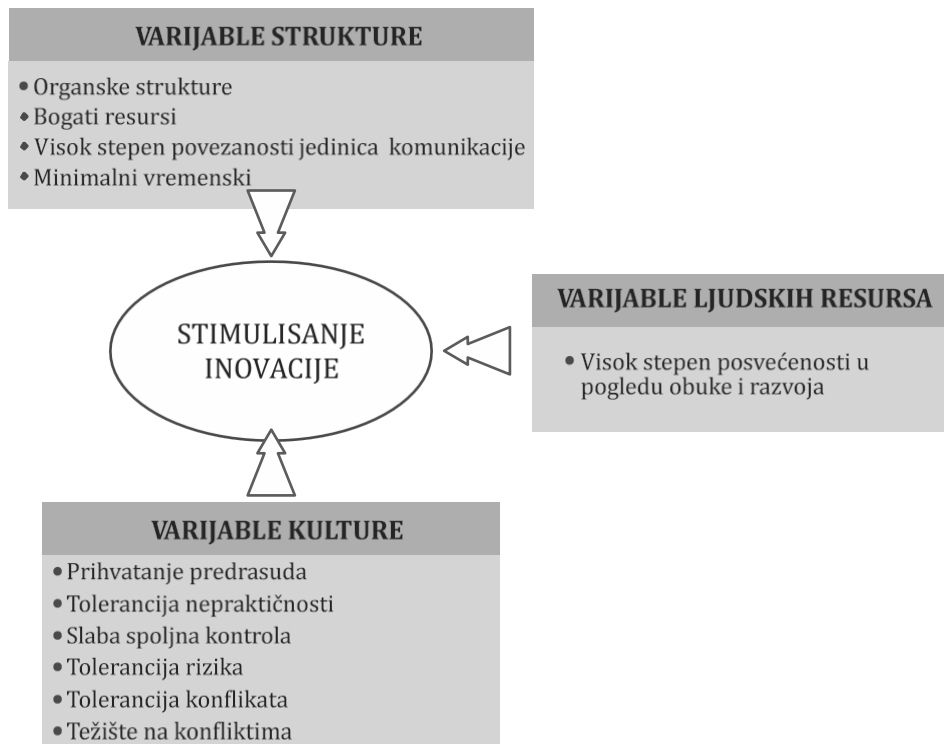
²³⁰Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 327.

²³¹Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 327.

²³²Ibid, str. 328.

²³³Ibid, str. 328.

zacije, a organizaciona struktura potpomaže fleksibilnost, adaptibilnost i unakrsnu razmenu potrebnu za inovaciju.



Slika 10 – Promenljive vrednosti inovacija

Izvor: Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), Menadžment, Data Status, Beograd, str. 329

Drugo, laka dostupnost mnogobrojnim resursima pruža ključne elemente za inovaciju. Menadžeri kojima je na raspolaganju izobilje resursa mogu sebi da dozvole kupovinu inovacija, troškove institucionalizacije inovacija i mogu da podnesu neuspehe.

Treće, česta među jedinična komunikacija pomaže da se sruše barijere za inovacije. Unakrsno funkcionalni timovi, grupe za posebne zadatke i druge takve organizacione strukture pomažu interakciju između linija odeljenja i široko se koriste u inovativnim organizacijama.

Četvrto, inovativne organizacije pokušavaju da smanje ekstremni vremenski pritisak na kreativne aktivnosti suprotno onim što zahtevaju od poslovnog okruženja tipa "mirne vode" (stabilnog okruženja). Iako vremenski pritisak može da bude podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim, studije pokazuju da je to, u stvari, uzrok njihove manje kreativnosti. Konačno, studije su pokazale da ako jedna organizaciona struktura izričito podrži kreativnost u radu i kreativnost u radu zaposlenog se poboljšava. Vrste podrške koje su se pokazale kao korisne

su: podsticajne, otvorena komunikacija, spremnost da se sasluša, korisna povratna informacija.

Primer kako je Whirlpool sproveo inovativne promene.²³⁴ Kompanija Whirlpool je postavila potpredsednika za inovaciju i stvorila inovativne timove u svakom regionu koji se bave istraživanjem inovativnih ideja. Uveden je i razvijen program obuke koji ima za cilj razvoj veština za inovacije. U čitavu aktivnost uključen je veliki broj mentora i konsultanata za inovacije, koji su imali ulogu savetnika timovima širom sveta. Uveden je inovativni dan, kada su zaposleni razmenjivali ideje, međusobno, i sa kupcima, i predstavljali ih medijima. Uspostavljena je sofisticirana IT infrastruktura na osnovu koje mogu da se prate ideje zaposlenih. Rezultat ovih aktivnosti, stvaranjem novih proizvoda, jeste godišnji prihod koji je porastao sa 78 miliona dolara 2003. godine, na 1,6 milijardi dolara 2006. godine. Menadžeri mogu da podstaknu razmenu znanja i ideja u organizaciji uspostavljanjem svima prihvatljive komunikacije.

„Otvoreni kod je novi model inovacije koja je umrežena i koju predvode građani, što bi moglo da ima značajne posledice i na drugim poljima, u kojima su znanje i kreativnost veoma rasprostranjeni... Otvoreni kod je takva osobina dizajna koja je omogućila da maksimalan broj ljudi bude deo Interneta, što je dovelo do njegovog vrtoglavog razvoja.“²³⁵ Principi su jednostavni: poštovanje inteligencije i kreativnosti drugih ljudskih bića, odakle logično sledi dobra i jednostavna komunikacija. Ukoliko se obezbedi prostor u kome ljudi mogu da iskažu svoju individualnost i budu inteligentni maštoviti i kreativni, oni će to i biti.²³⁶

7.6.2. Varijable kulture

Inovativne organizacije uglavnom podstiču eksperimentisanje, nagrađuju uspehe, kao i neuspehe, a hvale i pogreške. Inovativna kultura ima sledeće karakteristike:²³⁷

- *Prihvatanje predrasuda* – preveliko insistiranje na objektivnosti i posebno sti ograničava kreativnost.
- *Tolerancija ne praktičnosti* – pojedinci koji daju nepraktične, često smešne odgovore na pitanje tipa šta-ako, ne sputavaju se. Ono što na prvi pogled izgleda kao nepraktično, može dovesti do inovativnih rešenja.

²³⁴Skarzynski Peter, Rowan Gibson, 2008, *Innovation to the core. A blueprint for transforming the way your company innovates*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, p. 7.

²³⁵Hartli, Džon (priredio), (2007), *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 69.

²³⁶Ibid, str. 125.

²³⁷Robbins P. Stephen, Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 329.

- *Slaba spoljna kontrola* – pravila, propisi, politika slične vrste organizacione kontrole su minimalni.
- *Tolerancija rizika* – zaposleni se ohrabruju da eksperimentišu bez straha od posledica ukoliko dožive neuspeh. Greške se shvataju kao mogućnost za učenje.
- *Tolerancija konfliktata* – podstiče se različitost mišljenja. Sklad i saglasnost između pojedinaca ili u okviru jedinica, ne smatraju se dokazom visokog radnog učinka.
- *Težište na ishodu, a ne na sredstvima* – ciljevi su jasno izneti, a pojedinci se podstiču da razmotre alternativne pravce ka postizanju ciljeva. Težište na ishodima ukazuje na činjenicu da može postojati nekoliko pravih odgovora za bilo koji dati problem.
- *Težište otvorenog sistema* – menadžeri strogo prate okruženje i reaguju na promene čim se one pojave.
- *Pozitivan "feedback"* – Menadžeri obezbeđuju pozitivan "feedback", daju podsticaj i podršku, tako da zaposleni mogu da osećaju da se njihovim kreativnim idejama posvećuje pažnja.

7.6.3. Promenljive vrednosti ljudskih resursa

U ovoj kategoriji otkrivamo da inovativne organizacije aktivno promovišu obuku i napredak svojih članova; nude svojim zaposlenima visok stepen sigurnosti radnog mesta bez obzira na greške koje počinu da bi smanjili njihov strah od otpuštanja; ohrabruju pojedince da postanu "šampioni" promena. Šampioni ideja aktivno i sa entuzijazmom podržavaju nove ideje, daju podršku, prevazilaze otpor i obezbeđuju uslove za primenu inovacija.

Istraživanja su pokazala da šampioni ideja imaju zajedničke karakteristike ličnosti: izuzetno visoko samopouzdanje, istrajnost, energiju i spremnost za preuzimanje rizika. Oni takođe imaju i karakteristike koje se odnose na dinamično vođenje. Oni inspirišu druge i daju im energiju u pogledu svojih vizija o inovacijama, kao i svojom snažnom ličnom uverenosti u svoju misiju. Takođe imaju pravo na donošenje odluka, a ta samostalnost im pomaže da uvedu i primene inovacije u organizacijama.

8. KREATIVNOST I UPRAVLJANJE KREATIVNIM RADOM

Kreativne industrije čine one delatnosti koje su plod lične kreativnosti, veštine i talenta, a koje generisanjem i eksploatacijom intelektualne svojine omogućavaju otvaranje novih radnih mesta i stvaranje bogatstva. (Ministarstvo za kulturu, medije i sport, 1998)

Koncept kreativnog sektora u privredi kao glavnog pokretača postindustrijske javne politike objavljen je posle izborne pobede Laburističke partije, u proleće 1997. godine. Vekovima uvreženo mišljenje da je kultura važna onoliko koliko je “dobra za pojedinca” zamenilo je shvatanje da kreativnost i inovacije, pored toga što kulturno obogaćuju naciju, sve više doprinose i njenom blagostanju. Dokazano je da kreativni sektor stvara intelektualnu svojinu koja ima znatnu ekonomsku vrednost.

Kreativnost treba shvatiti kao složenu kulturnu pojavu koju, konačno, oblikuju različite, suprotstavljene sile. Nažalost, zbog brzih promena na tržištu, zapostavljeni su mnogi problemi menadžmenta kreativnih delatnosti koji predstavljaju težak i zahtevan proces. Kreativnost je odlika i timova i organizacija, i ne može da se pripíše samo “genijalnosti” pojedinca. Proces koji nazivamo “kreativnost” zasniva se na složenosti procesa ljudske interakcije.

Kreativnost i kreativne delatnosti nalaze se u osnovi svake priče o uspehu u XXI veku. Danas svi žele da budu “kreativni”. Kreativnost je postala ključni element za stvaranje konkurentne prednosti organizacije na prezasićenom tržištu. Kreativnost zavisi od kombinovanja na izgled protivrečnih procesa i osobina ličnosti. Da bismo bili kreativni treba da razmišljamo i racionalno i iracionalno, da prelazimo okvire određenog načina razmišljanja, ali i da imamo sredstava i volje da svoje ideje ostvarimo. Kreativno ljudi su sposobni da te često oprečne, impulse održavaju u ravnoteži. Međutim sposobnost različitih procesa i stilova mišljenja nije svojstvena samo kreativnim pojedincima, ona je karakteristična za grupe ljudi koji zajedno rade, timove, mreže i sisteme koji objedinjuju komplementarne sposobnosti ličnosti njihovih članova. Kreativnost dakle, nije laka. Čak je i Mocart morao da nauči da svira klavir. U ovom radu više pažnje ćemo posvetiti kreativnosti u organizacijama nego pojedincima. To ne znači da ne postoje kreativne ličnosti već samo da se one ne uklapaju u stereotip o spontanim, prirodnim genijalcima.

Rasprava o kreativnosti u menadžmentu doživela je istu sudbinu kao i ona o kreativnosti uopšte. Složen i višeznačan proces sveden je na stereotip. Kada menadžeri govore o kreativnosti, obično misle na inovativnost ili "razmišljanje van klišea". Te sposobnosti, same po sebi, nisu dovoljne jer inovativnost i nekonformizam mogu biti pogubni ukoliko ne odgovaraju potrebama organizacije u celini. Nove ideje će biti plodonosne samo ako je lična kreativnost zaposlenih integrisana u sistem i usklađena sa sredstvima i resursima organizacije. U širem smislu, kreativnost u menadžmentu odnosi se na istraživanje i primenu drugačijih pristupa poslovanju. Na opštem planu to je, na primer, kreiranje poslovne strategije za organizacionu promenu, a na operativnom to može biti razvoj novih proizvoda ili uvođenje tehnoloških inovacija u proces rada. Inovacije koje se primenjuju moraju se uklopiti u postojeću celinu. U osnovi kreativnost u menadžmentu je uglavnom crno-bela slika stvari, uz pretpostavku da kreativni pristup upravljanju zahteva potpuni raskid sa tradicijom pragmatičnog "nekreativnog" menadžmenta. Od menadžera se očekuje da budu kreativni, pre svega zato što se suočavaju sa sve složenijim organizacijama i tržištima.

„Kreativnost je složeniji i zahtevniji proces od prostog smišljanja pametnih ideja, inspiracije, spontane inventivnosti, razmišljanja van klišea ili inovativnosti. Kreativnost se ne odvija u zoni apsolutne slobode, ali ni potpuno krutih ograničenja. Više se može vezati povezivanje i kombinovanje različitih stilova mišljenja i ideja, stimulisanje mašte i iznošenje različitih rešenja putem procesa brainstorminga – spontane diskusije.“²³⁸

„Kreativna inteligencija može biti tako veličanstvena i može stvoriti svetski čuveno umetničko delo, a može biti i obična da pomoću nje može da se reši najobičniji problem. Kreativna inteligencija pokazuje kako doživljavamo svet oko sebe. Od nje zavisi način na koji nešto radimo i ishod ili postignuti rezultat. Neki postupak se može smatrati kreativnim ako uključuje novi ili jedinstveni pristup i ako su postignuti rezultati korisni i prihvatljivi.“²³⁹ Kreativnost je odraz kreativne inteligencije i fokusira se na naše razmišljanje i na našu snažnu želju da napravimo nešto novo i drugačije. Ser Isak Njutn bio je u stanju da se jednim problemom bavi danima i nedeljama, sve dok ne nađe rešenje. Sam je napisao da je o problemu kojim se bavio neprestano razmišljao. Kreativni ljudi su predani, posvećeni i snažno veruju u ono što rade. Vodi ih vizija i težnja ka istini. Naučnici od mnoštva podataka izdvajaju one informacije koje su relevantne za određenu teoriju. Kreativna inteligencija je ekspanzivna, domišljata, nepredvidljiva, revolucionarna i slobodnog je duha. Alan Dž. Rou izdvaja četiri tipa kreativne inteligencije.²⁴⁰

²³⁸Albijanić M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni Glasnik, Beograd, str. 364.

²³⁹Albijanić M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221-222.

²⁴⁰ Ibid, str. 222.

- *Intuitivni* – kako ostvarujemo rezultate koristeći iskustvo. To su snalažljive ličnosti među kojima prepoznamo direktore, glumce i političare.
- *Inovativni* – sposobnost rešavanja problema. Takve ličnosti karakteriše radoznalost i originalan pristup. Među njima su inženjeri, naučnici i pronalazači.
- *Imaginativni* – sposobnost vizualizacije i mašte. To su muzičari, umetnici, pisci i lideri.
- *Inspirativni* – motiv za učestvovanje. Ličnosti koje reaguju na potrebe društva npr. profesori i lideri.

Kod kreativnih ljudi je specifično da osim talenta imaju sposobnosti i znanja, kao i ideje i istraživački duh. Organizacije u kojima postoji dobra komunikacija na svim nivoima, otvorenost za ideje, kao i unutrašnja motivacija imaju pretpostavke za kreativni potencijal. Znanje se uvećava u organizacijama koje mu pružaju uslove. Pod pojmom biti kreativan označavamo dolaske na nove ideje. Kreativnost organizacijama donosi novu vrednost.

8.1. Definisanje kreativnosti

*Kreativnost je sposobnost da se „razmišlja izvan kutije“ – da se misli sveobuhvatno, da se razumeju, shvate i stvore ideje, modeli koji nadmašuju uspostavljene limite i načine razmišljanja i shvatanja.*²⁴¹

U teoriji menadžmenta, kao i u svakodnevnom govoru, kreativnost se najčešće sagledava sa dva aspekta. Prvi aspekt je odnos inovativnost – kreativnost i smatra se odstupanjem od uobičajenog, konvencionalnog i ističe se njena različitost. Drugo viđenje, koje proističe iz prvog, jeste da je kreativnim ličnostima potrebna sloboda kako bi mogli da iskažu svoj talenat ili viziju. Te dve teme, individualizam i inovativnost, čvrsto su usađene zapadnu filozofsku tradiciju, koja je osnažila jednostrani i destruktivni stereotip o kreativnosti i kreativnim ljudima. Takvo povezivanje kreativnosti s individualizmom i inovativnošću isključuje kreativno mišljenje i pojedince iz okruženja i sistema koji, zapravo, daju pravo značenje i vrednost njihovom talentu i inovacijama.

Definicije kreativnosti koje se mogu naći u psihološkoj literaturi sadrže dva glavna elementa. Na prvom mestu, kreativnost pretpostavlja stvaranje nečeg novog ili promišljanje i ponovo kombinovanje postojećih elemenata. Da bi se smatralo kreativnim, idejno rešenje mora biti vredno i korisno. Ovaj drugi kriterijum rešavanja problema ukazuje na to da kreativne ideje treba da budu i svrsishodne. Oba kriterijuma u izvesnoj meri zavise od konteksta. Novina je uvek relativna, idejno

²⁴¹Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander (2006), *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York, str. 2.

rešenje može biti novo za osobu koja ga je smislila, ali je lako moguće da je ono drugim ljudima već poznato. Ponekad svi možemo da budemo brilijantni.

Margaret Boden razlikuje dva nivoa inovativnosti kao "P-kreativnost"-ono što je novina za pojedinca i "H-kreativnost"- ono što je novina za sve.²⁴² Sa psihološkog aspekta, procesi koji dovode do inovacija na različitim nivoima (pojedinačnom i opštem) u suštini su isti, ali se vrednost tih inovacija značajno razlikuju. Lični uspesi mogu da zadive naše najbliže, ali ne moraju biti vredni i značajni za ostale. Inovacija u poslovanju mora predstavljati promenu u odnosu na uspostavljene norme i nije dovoljno da je to novina samo za nas.

Naredna faza u kreativnom procesu jeste procenjivanje ideje. Ona mora da bude i korisna i originalna. Jedan od kriterijuma u procenjivanju kreacije je i njena svrsishodnost. U poslovnom kontekstu, vrednost određene ideje meri se na osnovu određenih kriterijuma-da li je inovacija dala očekivane rezultate. Prema ovoj definiciji, brilijantna reklama koja ne prodaje proizvod nije kreativna zato što ne rešava problem klijenta.²⁴³ Dešava se da neka zamisao zadrži svoju originalnost godinama posle nastanka. Dakle, umesto na osnovu svrsishodnosti njena vrednost može se procenjivati i na osnovu autentičnosti. Neki smatraju da ideje i inovacije koje prežive test vremena, naročito našeg, u izvesnom smislu dobijaju apsolutnu vrednost na koju ne utiču trenutne potrebe ili ukusi.

Može se zaključiti da se prilikom definisanja kreativnosti najčešće primenjuju dva kriterijuma: prvi, kreativnost mora da proizvede nešto novo, drugo, to mora da bude vredno ili korisno.²⁴⁴ Najbolji recept za kreativnost je povezivanje različitih komponenti-različitih stilova mišljenja, različitih procesa i ideja, različitih konteksta-u neočekivane kombinacije.

Tabela 20 – Dve teorije o kreativnom mišljenju

Divergentno razmišljanje	Konvergentno razmišljanje
Razmišljanje oko problema ili odvojeno od problema	Razmišljanje kroz problem ili u srž problema
Diskontinuitet/prekid	Stalnost
"Iskopaj novu rupu"	"Iskopaj dublju rupu"
Spontano, neformalno, nasumično	Sistematično, formalno, usmereno
Uklanjanje granica	Rad unutar granica
Podsvesni procesi	Svesni proces

Izvor: Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 32

²⁴²Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 28.

²⁴³Ibid, str. 29.

²⁴⁴Ibid, str. 30.

Da bi se postigli rezultate kreativni pojedinci treba da kombinuju divergentno i konvergentno mišljenje. Kreativnost nije traganje za novinama zarad njih samih. Na širem organizacionom nivou, direktna primena inovacija može biti jako štetna. Teodor Levit je šezdesetih godina prošlog veka primetio, reagujući na modu nekritičkog uvođenja inovacija u poslovanje, da oni koji ih uvode često zanemaruju sredstva i sposobnosti organizacije da prihvati novine i zapostavljaju pitanja njihovog kontinuiteta i održivosti. (Levitt, 2002). Promena ne mora uvek da bude dobra. Da bi novine ili promene u organizaciji bile efikasne nužno je da se preispitaju, kao i druge stvari o kojima razmišljamo. Vrednost inovacija i njena svrsishodnost važna je koliko i novina koju donosi. Istinsko kreativno razmišljanje podrazumeva kombinovanje više komponenti znanja i različitih stilova kako bi se uskladile mogućnost stvaranja novine i sposobnost da se razvije i odredi njena vrednost. Izdvajanje kreativnog procesa i njihovo smeštanje među kreativne pojedince u kreativna odeljenja ukazuje na to da, pod uticajem tehnologije, proizvodnih procesa i zahteva tržišta, poslovi postaju sve specijalizovaniji, posebno u oblasti kreativnih industrija.

„Matematičar Anri Poenkare pokušao je, krajem devetnaestog veka, da kreativni proces razloži u četiri faze: pripremu, sazrevanje, prosvetljenje i potvrdu.

Poenkereov redosled odgovara definiciji kreativnosti da novina nastaje u trenutku „prosvetljenja“, ali njena svrsishodnost i vrednost moraju da se ispituju u fazi „potvrde“. Dvojni prirodu procesa kreativnosti drugi autori su opisali kao kombinovanje racionalnog i iracionalnog razmišljanja (Weisberg 1986, Sternberg 1988, De Bono 1982). Čini se da se kreativna rešenja pojavljuju neočekivano, u trenutku kada se o suštini problema ne razmišlja, ali taj period mirovanja je rezultati nastavak dužeg perioda priprema i razmišljanja.

Kreativni proces (Poenkare)



Inovativni proces



Stilovi razmišljanja (Vajsberg)



Kriterijumi



Organizaciona kreativnost (Kantor)



Slika 11 – Definisanje kreativnosti – faze u kreativnom procesu

Izvor: Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 37.

Kada Poenkareove ideje posmatramo sa stanovišta menadžera, u njegovom četvorodelnom nizu nalazimo začetke osnovnog lanca snabdevanja, ali i razloge za specijalizaciju poslova. Iako je Poenkare opisao kako se misaoni procesi i različiti stilovi mišljenja međusobno povezuju, njegova teorija se može protumačiti i kao argument za njihovo razdvajanje. Specijalizacija poslova se uklapa i u Tejlorove principe naučnog menadžmenta (Taylor, 1947.) i neprestano se povlači kroz savremene teorije o ulozi timova u radu. Specijalizacija je u skladu i sa kulturološkim pretpostavkama prirode kreativnosti. Posledica takvog stanja jeste izolovanost kreativnih pojedinaca i podvojenost procesa inovacija i stvaranja vrednosti. Kreativnost dakle, nije cepkanje jednog procesa na specijalizovane poslove, niti uvođenje novotarija koje su same po sebi cilj.

8.2. Kreativni timovi i inovacija

U ovom poglavlju posmatraćemo kreativnost i inovativnost u svetlu timskog rada i razmotrićemo na koji način takav pristup stvaranju utiče na menadžment. Teoretičari kreativnosti sve više sumnjaju u modele kreativnosti iz šezdesetih godina prošlog veka zasnovane na ličnim obeležjima pojedinca. Teorije kreativnosti prepliću se i spajaju sa teorijama menadžmenta timskog rada i inovacija, organizacione kreativnosti i organizacionog učenja. Timovi se definišu kao određeni broj pojedinaca sa komplementarnim sposobnostima, zajedničkim liderskim ulogama, zajedničkim odgovornostima i specifičnim timskim ciljevima.²⁴⁵

U organizacijama se veoma ceni inovativnost kao izvor novih proizvoda, novih tržišta i novih poslovnih procesa. Kreativna i inovativna sposobnost organizacije postaju sve važnije prelaskom sa privrede zasnovane na materijalnim dobrima i transakcijama na "kreativnu industriju" u kojoj osnovni kapital čine ideje i znanje.²⁴⁶ Oni koji tragaju za izvorom inovacija smatraju da timovi i timski rad treba da imaju veću ulogu u organizaciji. Fleksibilne, matrične organizacione strukture koje menadžerima omogućavaju da formiraju i raspuštaju timove u skladu sa potrebama pojedinačnih projekata imaju prednost nad tradicionalnim hijerarhijskim, funkcionalnim modelima organizacija, jer se bolje prilagođava brzim, fragmentiranim tržištima, inovativnim proizvodima i fleksibilnoj, visokokvalifikovanoj radnoj snazi. Takve strukture omogućavaju brzo pregrupisanje kreativnih timova i sredstava, čime se podstiče produktivnost zaposlenih u stvaranju i primeni inovacija.

²⁴⁵Živković D. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet Beograd, str. 153.

²⁴⁶Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 58.

Kada je reč o timskom radu i inovacijama veoma je uticajna teorija komplementarnih suprotnosti Majkla Kirtona (1984). Kirton je istraživao timski rad inženjera i zaključio da članovi većine timova mogu opisati kao "inovatori" ili "adapteri".²⁴⁷ Inovatori osmišljavaju nove koncepte, a adapteri ih razvijaju i pretvaraju u modele pogodne za praktičnu upotrebu. Za uspešan timski rad neophodni su i jedni i drugi. Ukoliko su timovi bili sastavljeni pretežno od adaptera ili inovatora, njihov rad je u određenom trenutku bio blokiran.

Inovatori nisu bili u stanju da do kraja sprovedu svoju zamisao, a adapterima je nedostajao početni podsticaj. Istraživanja koja su usledila potvrdila su da homogeni timovi rešenja donose lako i uz opštu saglasnost, ali da se u njima nedovoljno podstiče kreativnost. Još jednom je potvrđeno da kreativni proces pokreće sučeljavanje različitih misaonih procesa i stilova. Ključni član tima nije pojedinac, pošto su ravnoteža i sastav svakog tima drugačiji u zavisnosti od potreba. Timu pretežno sastavljenom od adaptera očajnički će trebati inovator, a timu inovatora neophodan je adapter. Stoga, možemo zaključiti da idealan sastav tima zavisi od prirode izazova sa kojom se suočava i problema koji treba da se reši.

Timski rad na inovacijama prate brojni problemi. U matričnoj strukturi u kojoj među članovima projektnog tima postoji horizontalna linija komunikacije, a vertikalna komunikacija spaja hijerarhijske nivoe organizacije, ukrštaju se linije odgovornosti, što dovodi do zbunjenosti, prebacivanja i zaobilaženja odgovornosti. U projektnim timovima takođe je ograničena mogućnost organizacionog ili pojedinačnog učenja i nedostaje kontinuitet i sposobnost sveobuhvatnog sagledavanja, što sprečava organizaciju da znanje stečeno u jednom projektu prenese na naredne. Kada je reč o pojedincu, uloga u timu može da ga sputava jer mu uskraćuje mogućnost da napreduje i u potpunosti ispolji kreativnost. Konačno, podelom organizacije na timove, a timova na pojedinačne uloge, sužava se fokus organizacije i pojedinca u njoj, jer insistira na pojedinačnim doprinosima i rezultatima, pri čemu se iz vida gubi šira slika organizacije i tržišta na koje treba da se plasira projekat ili inovacija.

"Timski" pristup inovaciji postao je recept za uspeh.²⁴⁸ Timska uloga blokira kreativnost, sprečava eksperimentisanje i lične promene članova tima, a podržava kolektivnu inovativnost. Timski pristup inovaciji dovodi do izvesnog otuđenja-pojedinci se povlače u unapred definisane uloge i stereotipe, izbegavaju ličnu odgovornost za ostvareni rezultati pribegavaju odbrambenim i repetitivnim modelima ponašanja. Usredsređenost na uloge rezultira gubitkom šire perspektive, tj. udaljavanjem od svrhe inovacije i ograđivanjem od kolektiva. Naučnici definišu kreativnost kao proces putem koga pojedinci ili timovi proizvode nove i korisne ideje.

²⁴⁷Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 59.

²⁴⁸Ibid, str. 61.

8.3. Komponente individualne i timske kreativnosti

Kreativnost kod pojedinaca i timova se sastoji od tri osnovne komponente:²⁴⁹

Domen relevantnih veština. Bilo da je spretnost potrebna da se svira klavir ili da se koristite tastatura računara, ili da su osećaj za ritam i muzička znanja potrebna za vođenje orkestra, specifične veštine i sposobnosti svakako su neophodne za obavljanje ovih poslova. Činjenica, svaki zadatak koji se može obaviti zahteva određene sposobnosti, znanja ili veštine. Ove veštine i sposobnosti sačinjavaju sirovine potrebne za nastanak kreativnost. Uostalom, bez kapaciteta za obavljanje određenog posla, na čak osnovnom nivou, ne može se pokazati kreativnost na zadatku. Na primer, pre nego što vozač počne sa izvođenjem dramatičnih automobilskih vratolomija, on mora imati osnovne veštine spretnosti, kao i koordinaciju oka i ruke da bi vozio automobil.

Kreativnost-relevantna veština. Pored osnovnih veština, kreativnosti zahteva i dodatne veštine – posebne sposobnosti koje pomažu ljudima da prilaze stvarima koje oni rade na nove načine.

Konkretno, kada se podstiče kreativnosti ona pomaže da se uradi sledeće:²⁵⁰

- *Slomiti mentalne sklopove i preuzeti nove perspektive.* Kreativnost se povećava kada ljudi rade ne ograničavajući se starim načinom rada. Ograničavanje nekoga prošlostu može kočiti kreativnost. ovo je poznato kao razilaženje mišljenja – proces redefinisanje poznatih problema na jedinstven način, stvarajući višestruke ili alternativne odgovore od raspoloživih informacija. Razilaženje mišljenja zahteva stvaranje neočekivanih kombinacija, prepoznaje asocijacije između stvari i transformisanje informacije u neočekivane oblike. Često, rezultat razilaženja mišljenja je nešto novo i iznenađujuće, nešto što nikada ranije nije postojalo.
- *Razumevanje kompleksnosti.* Umesto da se stvari suviše pojednostavljaju, ne treba se bojati da se one razmatraju na kompleksne načine gde ideje mogu biti povezane.
- *Držati opcije otvorenim i ne donositi prerane zaključke.* Kreativni ljudi su spremni da razmotre sve opcije Da bi se to uradilo, posmatraju se svi uglovi i izbegava se prerano donošenje zaključaka. Ljudi su posebno dobri u ovome kada su novi u organizaciji i ne znaju dovoljno da bi prihvatili stvari kakve jesu. Sa ovim u vidu, neke kompanije zapravo preferiraju zapošljavanje rukovodilaca izvan njihove industrije.
- *Pratiti kreativna istraživanja.* Ljudi ponekad prate određene strategije, poznate kao kreativna istraživanja, kako bi im pomogla da dođu do novih kreativnih ideja. To su pravila koja ljudi prate kako bi pristupili zadacima na nove načine.

²⁴⁹<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 561.

²⁵⁰Ibid, str. 561.

- *Koristiti produktivno zaboravljanje.* Ponekad, naša kreativnost je inhibirana našim pridržavanjem nekih ideja koje ne možemo izbaciti iz naše glave. Ovo pomaže produktivnom zaboravljanju – mogućnost napuštanja neproduktivne ideje i privremeno ostavljanje po strani upornih problema dok novi pristupi budu razmotreni.

Da bi pojedinci i timovi postali kreativni, mnoge organizacije pozivaju zaposlene da učestvuju u vežbi sa ciljem promovisanja neke od ovih vještina. Iako rezultati nisu naučno procenjeni, mnoge kompanije su zabeležile uspehe korišćenjem ovih tehnika za povećanje kreativnosti na radnom mestu.

*Unutrašnji motivacioni zadatak.*²⁵¹ Prve dve navedene komponente kreativnosti fokusiraju se na ono što su ljudi sposobni da urade. Međutim, treća komponenta se odnosi na ono što su ljudi spremni da urade. Ideja je jednostavna: da bi neko bio kreativan, mora biti zainteresovan da obavlja zadatak koji je u pitanju. Drugim rečima, mora da postoji visok stepen unutrašnje -motivacija da se posao obavlja jer je zanimljiv, da se oko njega angažuje i da bude izazovan na pozitivan način. Neko ko je u stanju da bude kreativan, a ko nije motivisan da uradi ono što je potrebno za proizvodnju kreativnih rezultata, sigurno se ne bi smatrao kreativnim. Ljudi su najverovatnije veoma kreativni onda kada su strastveni u poslu koji rade. Unutrašnji motivacioni zadatak teži da bude visoko kotiran pod nekoliko uslova. Na primer, kada pojedinac ima lični interes u zadatku koji radi, on će biti motivisan da obavlja taj zadatak – i lako može to da učini na kreativan način. Međutim, ako pojedinac smatra da zadatak nije zanimljiv sigurno neće raditi na njemu dovoljno dugo kako bi pokazao bilo kakve znake kreativnosti. Isto tako, motivacija za zadatak će biti visoka onda kada pojedinac misli da ima unutrašnji razloga za obavljanje tog zadatka. Ljudi koji veruju da obavljaju zadatak iz nekih spoljašnjih razloga kao što su visoka plata ili pritisak pretpostavljenog, to će verovatno biti dovoljan razlog da posao smatraju interesantnim, i malo je verovatno da će pokazati mnogo kreativnost dok ga budu obavljali.

Komponenta kreativnosti je toliko važna da može biti korišćena kako bi se napravila slika o tome kada će ljudi biti kreativni. Naučnici tvrde da će ljudi biti najkreativniji onda kada budu imali visoku količinu sve tri komponente. Konkretno, potvrđeno je da postoji višestruka veza između ove tri komponente kreativnosti. Dakle, ljudi neće biti kreativni, ako je neka od ove tri komponente na nuli (tj., ako je potpuno nestala). Uostalom, teško neko može biti kreativan na poslu za koji nema veštine da ga obavlja bez obzira na to koliko bio motivisan da bude kreativan i koliko dobar bude u smišljanju novih ideja. Takođe, očekuje se da kreativnost ne postoji ako relevantne kreativne veštine ne postoje. Da bi ljudi bili što kreativniji moraju težiti ka postizanju visokog nivoa sve tri komponente kreativnost.

²⁵¹<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 562.

8.4. Razvijanje kreativnih timova

Sazrevajući kreativni timovi se suočavaju sa dva problema, prekomernim zbližavanjem i preteranom socijalizacijom. Članovima tima je potrebno jedno vreme da se upoznaju kako bi počeli da funkcionišu i da budu delotvorniji kao celina. Da bi bolje razumeli jedni druge i prihvatili tuđe ideje oni moraju da se upoznaju i razviju skladne odnose. Kada se odnosi zasnivaju na međusobnom razumevanju, saglasnosti i poverenju lakše je prihvatiti kritike ili preispitati ideje. Međutim, ako se članovi tima previše zbliže, mogu da skliznu u rutinu. Postepeno se gube međusobne razlike i kreativni napon od koga zavise inovativni procesi, a u timu može da preovlada jednodušje i grupno mišljenje. Inovativna sposobnost tima počinje da prati krivu bliskosti koja, prati uspone i padove organizacije.

Druga opasnost nastaje kada se timovi šire, a njihova produktivnost raste, jer je tada potreban i viši stepen socijalizacije i podela jasnije određenih uloga i odgovornosti pojedinca za uže oblasti rada. Pojedinačna gledišta za kreativne timove su veoma značajna pošto svako daje drugačiji doprinos grupi. Preterana specijalizacija ukazuje na povratak individualnom radu gde svaki član tima povlači zasebno, uskostručno područje.

Kako organizacija raste dva pomenuta problema postaju sve izraženija. Preterano zbližavanje olakšava usaglašavanje oko određenih pretpostavki, ali otežava oslobađanje od poznatih navika i rutina u razmišljanju. Preterana socijalizacija je druga strana medalje, pomenuti proces jednako opterećuju navike i rutinu, samo na individualnom nivou. Kreativni tim se cepa i postaje nepovezan skup pojedinaca koji odbijaju da dele informacije ili izađu iz sopstvenog sveta. Unutrašnja komunikacija se prekida i stvaraju se manje zatvorene grupe, atmosfera introvertnosti i kulta stručnosti. Preterano zbližavanje blokira sposobnost prihvatanja inovacija.

Kako organizacije postaju veće i uspešnije, smanjuju se mogućnosti za promene unutar njih. U trenutku kada bi trebalo da uživaju u plodovima uspeha, u kreativnim timovima, skoro neprimetno, počinje smrt zbog entropije.

8.5. Upravljanje kreativnim timovima

Menadžeri kreativnih timova se suočavaju sa dva glavna izazova. Prvo, oni moraju da održe raznolikost i fleksibilnost suzbijajući sklonost ka konformizmu i samodovoljnosti članova tima. Drugi izazov je da pronađu način kako da tim zaštite od preterane specijalizacije i cepanja, da sačuvaju njegovu celovitost i održe ravnotežu između stručnosti pojedinih specijalista i opšteg razumevanja kreativnog procesa oko kojeg su okupljeni.

Inovatorski timovi stvaraju i razvijaju ideje tako što razmenjuju mišljenje i međusobno preispituju različite stavove. Menadžeri treba da utiču na sastav kreativnih timova, da biraju članove, određuju ili menjaju njihove uloge i upravljaju odnosima unutar grupe. Menjanjem uloga i gledišta razbija se unutrašnji model kreativnog tima i sprečava ustaljivanje navika i pretpostavki i kod pojedinaca i u grupi kao celini. Delotvornost kreativnih timova zavisi od stvaralačkog napona koji se stvara između fokusa pojedinca i kolektivnog procesa. Preterivanje, bilo u jednom bilo u drugom pravcu, prouzrokuje preteranu specijalizaciju, odnosno preterano zbližavanje. Efikasnim upravljanjem omogućava se održavanje ravnoteže između dva navedena elementa. Za inovativne timove ključni problem predstavlja unutrašnja struktura tima i odnos njegovih članova.

Prestrojavanjem kreativnog tima može se postići zapošljavanjem novih saradnika i promenom sastava tima. Kada se članovi tima međusobno previše upoznaju i zbliže svoja gledišta, uvođenjem novog člana može se razbiti jednoglasje i povećati kreativna sposobnost. Menadžeri mogu igrati složeniju ulogu u kolektivnim kreativnim procesima tako što će preraspodeliti postojeće članove u novu konfiguraciju. Uloga posrednika u kreativnim timovima često je potcenjena, nevidljivi doprinos kreativnom procesu daju oni koji stvaraju ili usavršavaju ideje, a ne osoba koja povezuje ta dva procesa. Direktori organizacija nekada ne uočavaju doprinos onih koji upravljaju timom i umesto produktivnog odnosa vide samo produktivne pojedince. Menadžeri treba da se aktivno uključuju u tim, ali ne direktno, kao bi uspostavio kontrolu nad stvaralačkim procesom, već indirektno, da nadgleda i modifikuje odnose na kojima kreativni proces počiva.

Kreativni tim predstavlja most između inventivnosti pojedinca i kolektivne kreativnosti. Kreativni tim nije samo izvor ideja, one se takođe testiraju, razvijaju i primenjuju. Kreativni timovi povezuju nove ideje sa onim što je nasleđeno iz prošlosti, krše pravila stvarajući nova. Timovi su efikasniji ako rade prema određenim uputstvima i zadrže izvesno organizaciono sećanje iz prethodnog projekta. Ako ne postoje pravila i primeri iz prošlosti, onda nema od čega ni da se odstupa.

8.6. Model kreativnog procesa

Iako nam nije uvek jasno kako ljudi dolaze do kreativnih ideja, naučnici su razvili model koji naglašava različite faze kreativnog procesa. Konkretno, proces kreativnosti javlja u sledeće četiri faze:²⁵²

1. *Pripremite se da budete kreativni.* Iako često verujemo da naše najkreativnije ideje dolaze "iz vedra neba", ljudi su najkreativniji kada se za to pripreme.

²⁵²<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 563.

Ovo podrazumeva prikupljanje odgovarajućih informacija i koncentrisanje na problem.

2. *Dozvolite ideji da se rodi.* Zbog toga što je ideji potrebno vreme da se razvije, kreativnost se može poboljšati postavljanjem problema van klišea i dozvoljavajući ideji da se rodi. Fraza koja najbolje opisuje ovaj deo procesa je „pustiti da prenoći.“
3. *Uvid u dokument.* U nekom trenutku tokom prve dve faze, verovatno će neko doći sa jedinstvenom idejom. Međutim, ta ideja može da se izgubi ako nije dokumentovana. Imajući ovo na umu, mnogi ljudi nose male diktafone koji će im omogućiti da uhvate njihove ideje pre nego što postanu izgubljeni u lavirintu drugih ideja. Isto tako, pisci drže dnevnike, umetnici imaju blokove, tekstopisci drže magnetofon za snimanje pri ruci jer ideje nastaju kad dođe inspiracija.
4. *Proverite ideje.* Doći sa idejom je jedna stvar, ali osigurati se da je dobra je nešto sasvim drugo. Procena korisnosti ideje zahteva svesno razmišljanje o njoj, kao i njenu verifikaciju tako što ćemo uzeti u obzir šta drugi misle o njoj. Drugim rečima, želimo da vidimo da li su te ideje koje su nam došle u trenutku inspiracije ured noći još uvek dobre na svetlosti dana.

Poznavati kreativni proces je veoma korisno, utoliko što se može primeniti na promovisanje individualne i timske produktivnosti.

8.7. Promovisanje kreativnosti u organizacijama

Kreativni ljudi su vrlo korisni za svaku organizaciju. Ali šta će tačno uraditi organizacije da promovišu kreativnost u svojim redovima? U opštem smislu, odgovor leži u stvarima koje možemo da uradimo kao pojedinci i onom što organizacija može da uradi kao celina. Naime, mogu da se identifikuju dva glavna pristupa.

Istina je da su neki ljudi, po prirodi, kreativniji od drugih. Takvi pojedinci su skloni da se približe različitim situacijama na nove načine i imaju tendenciju da se ne zaglibe na prethodnom načinu rada. Obuka ljudi u poboljšanju njihove kreativnosti uključuje tri koraka:²⁵³

Podsticati otvorenost ka novim idejama. Mnoge dobre ideje su nerazvijene jer nisu u skladu sa sadašnjim načinom rada. Postati kreativniji zahteva otvorenost ka novim idejama. Neke kompanije to rade tako što šalju svoje zaposlene na ekspediciju razmišljanja – to su izleti dizajnirani specijalno na način da stavi ljude u izazovne situacije kako bi uložili napor koji će im pomoći da drugačije misle i postaju kreativni. Prema rečima direktora kompanije koja je specijalizovana za pokretanje takve ekspedicije za klijente, ovi izleti podstiču ljude da počnu da razmišljaju drugačije.

²⁵³<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 564.

Uzmite vremena da razumete problem. Smislene ideje retko dolaze do onih koji ne razumeju problem u potpunosti. Tek kad se odvoji vreme da se ispituju različiti aspekti problema ljudi mogu da budu opremljeni za razvoj kreativnih rešenja. Uzmimo, na primer, BrightHouse, 17-a kompanija Atlantabased koja je specijalizovana u razvoju novih ideja za svoje klijente (među njima su Coca-Cola, Home Depot i Gruzija-Pacifik). Za naknadu od 500.000 dolara, svi zaposleni posvetili su pažnju punih 10 nedelja pitanjima njihovi klijenti koje su imali na umu (na primer, kako poboljšati Bilbord oglašavanje na Turner Field-u, domu bejzbola Atlanta Bravs-a).

Promovisati divergentno razmišljanje. Divergentni način razmišljanja podrazumeva primenjivanje novog pristupa rešavanju starih problema. Učeći ljude različitim taktikama divergentnog razmišljanja omogućava se inkubacija problema, stvarajući uslove za razvoj novih kreativnih ideja. Popularan način razvoja divergentnih razmišljanja je poznat kao morfologija. Morfološka analiza problema podrazumeva identifikaciju svojih osnovnih elementa kombinujući ih na sistematski različite načine.

8.8. Razvijanje kreativnog radnog okruženja

Do sada smo identifikovali načine da ljudi budu više kreativni kao pojedinci. U vezi sa ovim pristupom, takođe je korisno za organizacije da preduzmu konkretne korake za promenu radnog okruženja na način koji će podsticati kreativnost ljudi. Može se identifikovati nekoliko takvih pristupa:²⁵⁴

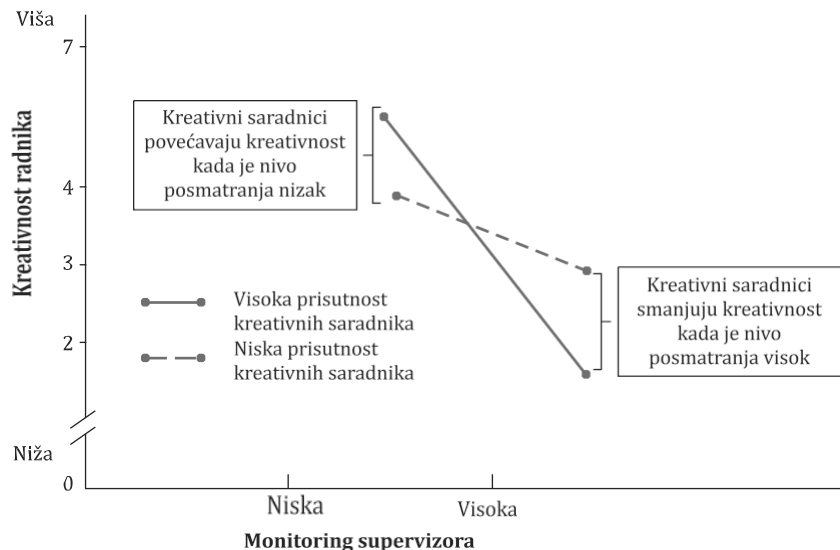
Obezbediti autonomiju. Utvrđeno je da su ljudi kreativni, posebno kada im je data sloboda da kontrolišu svoje ponašanje, to jest, kada imaju autonomiju i ovlašćenja da donose odluke. Za japanskog proizvođača video igara Nintendo, kreativnost je toliko važna da niko ne smatra da je čudno kada dizajneri napuste posao kako bi otišli u bioskop ili na predstavu.

Obezbediti izloženost drugim kreativnim ljudima. Pretpostavlja se da će radnici verovatno biti kreativniji kada su okruženi drugim kreativcima. Na kraju krajeva, biti oko kreativnih ljudi inspiriše svakoga da bude kreativan. Štaviše, pojedinac može naučiti kreativno – relevantne veštine od kreativnih pojedinaca. Iako je ovo istina u nekim okolnostima, istraživanja su pokazala da slika nije tako jednostavna. Naime, efekat saradnje sa kreativnim saradnicima zavisi od toga u kojoj meri je kreativna osoba kontrolisana od svog pretpostavljenog-supervizora. Nedavna istraživanja, koja su vršena putem upitnika, grupe zaposlenih pokazala je njihovo mišljenje u kojoj meri su oni verovali da su okruženi kreativnim saradnicima, kao i njihova verovanja

²⁵⁴<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 565-566.

o tome kako je njihov rad bio pažljivo praćen od strane njihovih supervizora. Pored toga, supervizori, koji su bili upoznati sa radom svakog od tih radnika su upitani da ocene stepen njihove kreativnosti koju su oni pokazali u svom radu. Rezultati, koji su sažeti u slici 8., pokazuju da prisustvo kreativnih saradnika promoviše kreativnost kada je njihov nadzor bio nizak, ali i da je visok nadzor zapravo obeshrabrio kreativnost.

Ovi rezultati mogu se objasniti na sledeći način. Radnici koji osećaju da ga stalno posmatraju i procenjuju, pod kontrolom svojih šefova oklevaju da preduzmu potrebne šanse da se ponašaju na kreativan način iz straha da rade nešto što se smatra neprikladnim. Kao rezultat toga, oni imaju tendenciju da "igraju na sigurno", tako da jednostavno imitiraju ono što drugi rade, pokazujući time manje kreativnosti nego što su u stanju da pokažu. Za razliku od toga, zaposleni koji nisu toliko pažljivo praćeni od strane njihovih supervizora verovatno će biti spremni da eksperimentišu sa novim idejama, čime se bolje iskoristi kreativnost od kreativnih saradnika oko njih.



Slika 12 – Kada kreativni saradnici podstiču kreativnost? Nalazi istraživanja

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6, str. 566

*Dozvoliti idejama da se ukrste.*²⁵⁵ Ljudi koji rade na samo jednom projektu rizikuju da počinju da stagniraju, a oni koji rade na nekoliko projekata imaju veću verovatnoću da će doći u kontakt sa različitim ljudima i imaju šansu da ideju sa jednog projekta primene na drugi projekat. Ovo je stalno rađeno u dizajnerskoj firmi pod imenom IDE. Na primer, u slučaju pravljenja pogodnije ručke za skuter, dizajner je mogao da iskoristi ideje koje su razvijene dok je radio na projektu koji uključuje

²⁵⁵<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 565-566.

dizajn udobnijeg kompjuterskog miša. Zbog previranja do kojih će neminovno doći kada kompanije smanje broj zaposlenih, ideje će se verovatno ukrštati. Tako da ne iznenađuje da kreativnost ima tendenciju da bude znatno niža u takvim situacijama.

*Napravite poslove istinski zanimljivim.*²⁵⁶ Istraživanja su pokazala da su ljudi skloni da budu kreativni kada su suštinski zainteresovani za posao koji obavljaju. Na kraju krajeva, niko neće želiti da ulaže napor koji je potreban za kreativnost za zadatak koji je neinteresantan. Imajući ovo u vidu, kreativnost može da se promoviše poboljšanjem stepena u kome su suštinski zadaci interesantni ljudima. Suštinska ideja je da se rad pretvori u igru čineći ga na taj način zanimljivim.

Ovaj pristup se rutinski koristi u marketinškoj agenciji u Ričmondu, u Virdžiniji, na odgovarajući način pod imenom Play. Umesto da se dolazi do ideje sedenjem na dosadnim sastancima, zaposleni se podstiču da se igraju. Na primer, kako bi pomogao novu marketinšku kampanju za Weather Channel, jedan od zaposlenih je proveo neko vreme u ćošku kancelarije smišljajući kostim za superheroja. Prema suosnivaču Andy Stefanovich-u ideja je jednostavna: “kada radite na mestu koje podstiče ljude da budu ono što jesu, da se zabave i preuzmu rizike, to podstiče i oslobađa njihovu kreativnost. Najbolje ideje dolaze iz razigranih umova. A način da se uključite u tu razigranost jeste da igrate zajedno”.²⁵⁷

*Postavite svoje kreativne ciljeve.*²⁵⁸ Imati slobodu da radite kako želite ne znači da treba da zabušavate. U stvari, sloboda da se donošenje sopstvenih odluka najviše isplati jeste onda kada ljudi postavljaju svoje kreativne ciljeve. Na primer, poznati pronalazač Tomas A. Edison je postavio cilj da ima manji pronalazak svakih 10 dana i veliki izum svakih šest meseci. Ovo fokusira Edisona na kreativnost – sa više od 1.000 patenata sa njegovim imenom, on je očigledno uradio izvanredan posao u ispunjavanju svojih ciljeva. Mi ne govorimo o strogo spoljnom pritisku da se bude kreativan, što se retko dovodi u nešto pozitivno. Međutim, kreativnost je javlja obično onda kada ljudi nastoje da zadovolje svoje postavljene ciljeve (koji nisu ni malo laki) za postizanje kreativnosti.

*Podrška kreativnost na visokim nivoima organizovanja.*²⁵⁹ Niko u organizaciji neće biti kreativan na svoj način ako to nije dobro prihvaćeno od strane vlasnika. Supervizori, vođe timova i rukovodioci moraju da podstiču zaposlene da preuzimaju rizik, ako žele da imaju bilo kakvu šansu da budu kreativni. U isto vreme, to podrazumeva prihvatanje neuspeha koji će nastati. Ova ideja je prihvaćena od strane Livio D. DeSimone-a, penzionisanog direktora 3M, jedne od najinovativnijih kompanija

²⁵⁶<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14, str. 565-566.

²⁵⁷Ibid, str. 567.

²⁵⁸Ibid, str. 567.

²⁵⁹Ibid, str. 567.

na svetu. " Neuspeh nije smrtonosan ", kaže on i dodaje, " Inovacije su jednostavno moguća otkrića. A kada uzmete šansu, postoji uvek mogućnost neuspeha."²⁶⁰

Kako bi ljudi bili motivisani da budu kreativni jedan od najmoćnijih podsticaja je zabava. Zaista, ljudi nastoje da budu kreativni kada mogu da se zabave. Imajući ovo na umu mnoge kompanije podstiču kreativna razmišljanja pružajući zaposlenima mogućnosti da se zabave na poslu. Ovo se pogotovo odnosi na radna mesta visokih tehnologija, gde je neophodna kreativnost i gde ljudi provode na radnom mestu dosta vremena.

Kompanije su uradile mnogo interesantnih stvari da bi napravili radna mesta zabavnim (pogledajte levu kolonu tabele 21). Važno je napomenuti, međutim, da se zabava na poslu mora uraditi na način koji je prikladan i da ne šteti nikome i ničemu. Predlozi u desnoj koloni tabele 21. su dizajnirani da pomognu da se izbegnu potencijalni problemi. Treba zapamtiti da zabavljati se na poslu treba da promoviše kreativnost, a ne da je guši.

Tabela 21 – Zabava na poslu: Raditi na pravi način

Kreativnost se može promovisati kroz zabavu na poslu. Ovo se može uraditi na više načina koji su podjednako i prijatni i produktivni (leva kolona). Međutim, da bi se izbegla zabava na bilo čiji teret, treba imati na umu ono što je navedeno u tabeli koja sledi (desna kolona).

Načini rada kroz zabavu na poslu	Načini rada bez zabave na poslu
Igranje dečijih igara (npr. bacanje penija, bacanje papirnih aviona)	Ismevanje kolega i menadžmenta (zadirivanje ili ismevanje)
Na rođendan bliskog saradnika sakrijte mnogo rođendanskih čestitki oko njegovog radnog mesta	Ružne šale (na račun etničke pripadnosti ili boje kože)
Postavite slike dece radnika u kompaniji	Učestvovanje u raznim šalama
Svakog mesec sponzorirate poseban izlet (npr. na plažu ili u zabavni park)	Raditi bilo šta u vezi seksualnog uznemiravanja
Odvojite vreme da podelite posebne hobije koje imaju svi (šivenje, pisanje poezije, itd.).	Obmanjivanje nekoga
Oformite bend zaposlenih (bez obzira koliko loše zvučite)	Kockanje
Postavite mreže za košarku u kancelariji	Biti sarkastičan
Održavajte takmičenja kao što su paintball i slično	Upućivanje žalbi na račun kompanije i njene politike

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 568

²⁶⁰<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14, str. 567.

*Promovišite različitost.*²⁶¹ Kompanije u kojima rade ljudi iz različitih etničkih i kulturnih grupa, su dužne da razmišljaju drugačije o situacijama sa kojima se suočavaju. I, kao što je ranije primećeno, divergentno razmišljanje je ključni element kreativnosti. Zbog toga, organizacije sa etnički raznovrsnom radnom snagom su sklone da imaju kulturu koja omogućava kreativnosti da cveta.

Mnogi od najuspešnijih današnjih multinacionalnih korporacija pripisuju svoje uspehe činjenici da su korekcije koje su date zapošljavanjem različitih ljudi da rade zajedno u harmoniji imale koristan nusprodukt – povećanje kreativnosti. Iako rad različitih ljudi u jednoj kompanije ne obezbeđuje sigurnu kreativnost, može se sa sigurnošću reći da je taj rad sigurno ne ograničava.

8.9. Upravljanje kreativnim radom

Postavlja se pitanje: šta ljude čini najsrećnijim i najproduktivnijim na poslu? Kompanija Creative Group, specijalizovani servis za pronalaženje kadrova iz Menlo Parka u Kaliforniji, pitala je rukovodioce koji je najveći izazov sa kojim se susreću u menadžmentu, gotovo jedna trećina anketiranih je odgovorila: "Motivisanje zaposlenih".²⁶²

Dakle, motivacija je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima da postignu određeni cilj.²⁶³

Osnovna pretpostavka novog menadžerskog stila jeste da je "spoljna" motivacija (spoljni pritisak da se ispune ciljevi, očekivanja i kriterijumi nametnuti sa vrha) manje snažna i delotvorna od "unutrašnje" motivacije (unutrašnja želja da se izvrši zadatak na sopstveno zadovoljstvo, a ne da bi se zadovoljile potrebe drugih). Takav, humani pritup upravljanu predstavio je 1960. Godine Daglas Makgregor pod nazivom "Teorija Y", kao reagovanje na stariji hijerarhijski pristup koji je nazvao "Teorija X". Prema teoriji X, radnici reaguju samo na "štap i šargarepu" koje im nameće rukovodstvo-ako nema podsticaja pomoću stalnog pritiska spolja, zaposleni podbacuju u izvršenju posla. U teoriji Y obrazlaže se da će samo motivisani radnici biti efikasniji i produktivniji.²⁶⁴ Makgregorova rasprava zasniva se na definiciji Abrahama Maslova o unutrašnjoj i spoljnoj motivaciji. Maslov obrazlaže da tek kada se zadovolje osnovne psihološke potrebe (sigurnost), postaju izraženije potrebe višeg nivoa (potrebe za "samoaktualizacijom").²⁶⁵ Ovo dalje podstiče radnike na sve veća postignuća.

²⁶¹<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 568

²⁶²Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 232.

²⁶³Ibid, str. 232.

²⁶⁴Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 124.

²⁶⁵Maslow A. (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50 (370-96)

Organizacije kulture podstiču neformalnost i samoizražavanje i omogućavaju radnicima da se igraju na radnom mestu, da uživaju i pronalaze zadovoljstvo u svom radu. Obrasci zapošljavanja su fleksibilniji i dolazi do porasta rada preko telekomunikacionih sredstava i rada koji se obavlja od kuće, te porasta samozapošljavanja i rada na određeno vreme. Novo uređenje je isplativije za poslodavce, a zaposlenima, nudi mogućnost usklađivanja rada i privatnog života, jer im omogućava da izgrade svoj identitet na osnovu sopstvene ličnosti i životnog stila, umesto obrnuto.²⁶⁶

Iza priče o predavanju ovlašćenja zaposlenima, stoje jaki komercijalni razlozi za davanje veće autonomije zaposlenima. Suštinska imovina nove korporacije je pojedinac. Lojalnost je dragocena, a regrutovanje visoko obrazovanih i obučanih radnika skupo. Mesto materijalnih sredstava zauzeli su inteligencija, znanje i kreativnost. Ranije su zaposleni prosto obavljali šta im je rečeno, a danas moraju da nauče da vole svoj posao.

8.10. Odvajanje kreativnog rada

Naglašavanje unutrašnje motivacije u menadžmentu odražava se u teoriji kreativnosti. Kada se uzme u obzir važnost unutrašnje motivacije u kreativnom procesu, lako bi se moglo zaključiti da je najbolje što menadžer može da učini za kreativnost jeste da ne čini ništa. Kreativnost ne može namerno da se proizvede ili kontroliše, ona može da se oslobodi. U stvarnosti oslobađanje kreativnosti nije lako, niti je sigurno da će pojedinac biti kreativniji ako ga ostave na miru.

Pretpostavka o unutrašnjoj motivaciji i urođenoj kreativnosti dovodi do razdvajanja kreativnog i menadžerskog procesa. U praksi, kada industrija pretvori kreativnost u robu, a kreativne procese u komercijalne aktivnosti, ne mogu se izbeći spoljašnje prinude, nagrade i rokovi. Menadžeri navedenu dilemu rešavaju tako što izoluju kreativne procese i timove od komercijalne stvarnosti.

Proces stvaranja novog proizvoda, se zbog toga, deli u dve odvojene faze:²⁶⁷

- kreativni proces koji se drži podalje od tržišne stvarnosti i
- menadžerski proces koji se bavi isključivo budžetima, rokovima, klijentima i mušterijama.

U osnovi specijalizacije kreativnog rada i odlaganja prosuđivanja u slobodnim diskusijama nalazi se pretpostavka da su kreativni ljudi i procesi samodovoljni i smomotivišući, te da će se svaki pokušaj da se njima upravlja ubiti kreativnost.

²⁶⁶Maslow A. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50 (370-96)

²⁶⁷Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 130.

Međutim menadžment i kreativnost su dve neodvojive celine do tog nivoa da svi umetnici o svom kreativnom učinku moraju da odlučuju menadžerski.

Kreativnost je dvojni proces koji zahteva spajanje stilova u mišljenju i stvaranje zaliha talenata. Izolovanjem trenutka kreativnog proboja od uslova koji mu prethode, i primene i razvoja koji mu slede, menadžeri ne "oslobađaju" kreativne mogućnosti već ih ograničavaju.²⁶⁸ Odvajanjem kreativnih timova ili pojedinaca od ostatka organizacije i ukidanje ograničenja, prinude i očekivanja, koja njihovom radu daju vrednost i smisao, menadžeri ograničavaju njihovu sposobnost da budu kreativni. Sloboda koja se nudi u stvarnosti je oduzimanje prava izolacijom i ograničavanjem. Komercijalna stvarnost nije isključena iz kreativnog procesa, ona je preusmerena na drugi sastanak kome prisustvuje druga grupa ljudi. U praksi, spoljne nagrade i ograničenja predstavljaju neizbežan deo kreativnog procesa. Čak i kada bi se mogle isključiti spoljne nagrade i očekivanja, kreativci bi stvorili sopstvena pravila kreativnog procesa i nametnuli sopstvena očekivanja u vezi sa ishodom. Menadžeri ne treba da ukinu sve prinude, već da ih uključe u kreativni proces.

8.11. Kreativnost kroz kontrolu i prinudu

Na radnim mestima u oblasti informacione tehnologije postoje veoma fini modeli kontrole koji se oslanjaju na unutrašnju motivaciju ljudi. Pošto kompanije koriste motivisanje i navođenje, umesto šefovanja i podmićivanja, one nas, zapravo, zavode kako bismo više radili – a mi veoma želimo da budemo zavedeni. (Richard Florida 2002:134)

Kreativnost zavisi od samovoljno nametnutih formalnih pravila i struktura koje obezbeđuju okvir u kome mogu da se istražuju ideje. Može se napraviti razlika između samovoljno nametnute prisile (forma, struktura, ritam, stil) i spoljne prinude (rokovi, budžetska sredstva i organizacioni ciljevi). U teoriji i praksi, kreativnost se odvija kroz kršenje i stvaranje pravila, ponekad u granicama konvencija i očekivanja, a ponekad izvan njih. Kreativni proces nastaje upravo prelaženjem granica između različitih načina razmišljanja i grupa pravila, i između uslova popuštanja i kontrole, što omogućava razlaganje i ponovno spajanje problema i koncepta. Kada se uzme u obzir to međusobno delovanje popuštanja i kontrole, ideja da je kreativnost povezana isključivo ukidanjem svake prinude i ograničenja je tek polovično tačna. Sigurno da organizaciona kultura u kojoj vlada izrazita prinuda nije najbolji kontekst za kreativnost, ali i individualistička kultura može biti jednako neproduktivna.

Teorije menadžmenta i kreativnosti preklapaju se u stavu o tome do koje mere prinuda i nametnuta očekivanja podstiču ili ometaju motivaciju. Postoji pret-

²⁶⁸Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 132.

postavka da prinuda umanjuje samoinicijativu i kreativnost i njome se rukovode neki zastupnici kreativnog menadžmenta i kreativnog razmišljanja, koji kao recept za ličnu kreativnost prihvataju ukidanje granica, kršenje pravila i ličnu slobodu. To je mit o kreativnom geniju, o čemu smo već govorili. Tvrdimo da kreativnost zavisi od prinude, ograničenja i od stvaranja koliko i od kršenja pravila i da se to ponavlja u većini gledišta u teoriji kreativnosti i kreativnoj praksi. Priča o oslobađanju i ličnom samoostvarenju još snažno utiče na literaturu u menadžmentu. Postavlja se pitanje: ako je prinuda sastavni deo kreativnog procesa, kakve bi mogle da budu posledice slobode i autonomije koji nudi novi stil u menadžmentu?

U knjigama u menadžmentu često se naglašava da je lična autonomija put ka kreativnosti. Kako se "sloboda" novog menadžerskog stila u kreativnim industrijama praktično sprovodi? Postoje dva odgovora koja odražavaju šuplju strukturu kreativnih industrija, polarizovanu između malih kreativnih organizacija na periferiji (stvaraoci ideja) i globalnih materijalnih korporacija u centru (korisnici ideja).²⁶⁹ Slobodnjaci u kreativnoj ekonomiji, male kreativne organizacije koje poput satelita kruže oko multimedijalnih korporacija ili kreativni timovi u organizacijama, uživaju izvestan stepen kreativne slobode, ali su istovremeno, isključeni iz strateških procesa koji definišu i razgraničavaju svrhu i vrednost njihovog rada. Kreativni radnici mogu da se igraju svojim igračkama, ali se igra odvija po tuđim pravilima. Kao sistem kontrole, novi ležerni stil upravljanja sa distance je veoma efikasan. Novi menadžerski stil odgovara strukturi ekonomije, a fleksibilna radna snaga predstavlja samonadziruće tržište.

Prinuda, bilo da dolazi spolja ili iznutra, obezbeđuje neophodan okvir za kreativnu aktivnost. Ona predstavlja granice unutra kojih se kontroliše kreativni poduhvat i prema kojem mogu da se ispituju granice mogućnosti. Granice obezbeđuju početnu i krajnju tačku kreativnog rada. Bez ovog okvira, apsolutna sloboda kreativnosti opija i parališe. Započinjanje i završavanje kreativnog zadatka, možda i najteži delovi svakog postignuća, postali bi skoro nemogući. Spoljnjoj motivaciji prethodi unutrašnja i tu započinje kreativni impuls. Dok unutrašnja motivacija obezbeđuje početnu tačku kreativnosti, spoljna motivacija daje izlaznu strategiju, razlog da se traga za završetkom. Prinuda koja prati početak projekta često je nametnuta i stvorena lično, a prinuda koja prati njegovo zatvaranje verovatnije dolazi spolja, iz hladne komercijalne stvarnosti ili u vidu procene treće strane.

U različitim fazama kreativnog procesa javljaju se različite vrste motivacije i prinude. Intervenisanje menadžera i tzv. spoljne motivacije (ciljevi, procena, nagrade, kazne) deluje zajedno sa unutrašnjim prisilama i željama. Intervencije menadžera mogu igrati važnu ulogu u kreativnom procesu. One se ne sastoje samo od nametanja rokova i ciljeva, već u namernoj kontroli početka i završetka kreativ-

²⁶⁹Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 143.

nih procesa. Intervencije u kreativnom procesu najčešće sputavaju kreativnost, ali postavljanje strateških ciljeva može da je pojača. Strateški ciljevi obezbeđuju jasan skup parametara kreativnog procesa, koji definišu cilj, ali ne pokušavaju da propišu sredstvo za njegovo postizanje, za razliku od postavljanja “tampona” između krastavaca i menadžerske stvarnosti.

Postavljanje granica postaje deo kreativnog procesa. Uključivanje rukovodilaca i njihove kontrole u kreativni proces povećava se verovatnoća da će se postići preobražaj. Menadžer kreativnog procesa treba da proceni kada treba da interveniše. Ako je preuranjena intervencija može da uništi začetak ideje i spreči njen razvoj, a ako je pak intervencija došla prekasno ideja je već možda propala. Ovde nema pravila, samo da se uči iz iskustva. U podeljenoj organizaciji, menadžeri definišu probleme, a kreativci ih rešavaju. U istinski kreativnim organizacijama menadžeri i kreativci zajedno ispituju granice i parametre problema. Kreativna rešenja će se postići kada intervencije budu pokrenute rokovima. Što budu više radili na granici, to je verovatnoća pronalaska istinski kreativnih rešenja veća.

Za upravljanje kreativnošću potrebna je ravnoteža između popuštanja i kontrole. Kreativni menadžeri treba da nađu način da se zbliže sa stvaraocima. Kreativna praksa i teorija kreativnosti su deo odlučivanja i određivanja problema, a ne samo stvaranje ideja. Menadžment ograničava mogućnost ta dva procesa i ne uzima u obzir stepen do kog se oni neizbežno poklapaju. Kreativni procesi ne mogu funkcionisati bez izvesnih ograničenja i prinude, bilo unutrašnjih ili nametnutih spolja. Ako proces određivanja granica odvojimo od procesa kreativnosti, umesto da budu izazov granice postaju prepreka. Menadžeri i stvaraoci treba da imaju pouzdanja da manipulišu i da se igraju pravilima, umesto što igraju unutar njih. Kreativni rad, poput menadžmenta, zahteva kontrolu stiska između popuštanja i kontrole, i da se odvija unutar sistema i granica, a ne u zamišljenom svetu apsolutne slobode.

8.12. Upravljanje kreativnošću organizacije

U vremenu oštrem konkurencije kreativnost omogućava organizaciji da anticipira promene, poveća efektivnost i efikasnost i da organizaciji pruži šansu za preživljavanje i uspeh. Neki autori prave razliku između kreativnosti i inovacija. Oni definišu kreativnost kao generisanje novih ideja, a inovaciju kao prevođenje tih ideja u nov proizvod, uslugu ili način proizvodnje²⁷⁰.

Za stimulisanje kreativnosti u grupi koriste se različite metode:²⁷¹

²⁷⁰Cvijanović, J., Lazić, J., Nastasić, A. (2006), *Korporativna kultura i organizaciona struktura*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 84.

²⁷¹Ibid, str. 84-85.

- *Brainstorming* predstavlja grupnu tehniku korišćenja kreativnog mišljenja tima, da bi se razjasnio spisak ideja, problema ili odluka. Prvo se definiše problem koji treba rešiti, a zatim određuju članovi i vođa tima. Vođa grupe preispituje smernice za iznalaženje rešenja i upoznaje članove tima sa problemom koji treba rešiti i pravilima metode *brainstorming-a*. Njegov zadatak je da podstiče stvaranje opuštenе atmosfere za kreativno mišljenje i iznošenje ideja. Članovi tima iznose ideje, a moderator ih zapisuje, tako da ih svi vide. Cilj je generisati što više mišljenja, s tim da u fazi prikupljanja ideja nije dozvoljeno kritikovati predloge. Članovi tima analiziraju spisak da bi se uverili da su iste razumljive. Anonimnim glasanjem ideje se rangiraju. Rezultat se prikazuje grafički i pravi se akcioni plan koji omogućava prikupljanje relevantnih podataka, određuju se zadaci, raspoređuju odgovornosti i utvrđuje kalendar aktivnosti.
- *Nominalni grupni proces* je proširenje i modifikacija *brainstorming* pristupa, jer eliminiše razgovor koji bi ometao neke pojedince. Članovi grupe rade samostalno, u istoj prostoriji, na razvoju ideja i povremeno iznose po jednu ideju sa svoje liste. Uočeno je da se na ovaj način generiše više ideja, nego *brainstorming* metodom.
- *Synetics*²⁷² metoda je razvijena da pomogne preduzeću da osmisli nove proizvode za svoje klijente. Cilj *brainstorming-a* je da generiše što više ideja, dok cilj *synetics* metode samo jedna radikalno nova ideja fokusirana na određeni problem. Samo lider grupe zna problem u celosti.
- *Kreativno grupno donošenje odluka*²⁷³ primenjuje se kada ne postoji drugi način za rešavanje problema. Grupa za kreativno donošenje odluka sastavljena je od kompetentnog osoblja, različitih struka, upravljana od strane lidera koji stimuliše kreativno ponašanje. Sam proces liči na *brainstorming*, pošto je diskusija spontana, učestvuju svi članovi grupe, međutim, nasuprot *brainstorming* metodi koja izbegava donošenje odluka, cilj kolektivnog donošenja odluka je da se iz skupa alternativa izabere ona koja najviše odgovara postavljenim zahtevima.

Kreativni proces u organizaciji sprovodi se u tri koraka:²⁷⁴

- *Generisanje ideje* zavisi od toka informacija između organizacije i okruženja, i uglavnom je stimulirano eksternim kontaktima (potražnja za novim proizvodom/uslugom, nezadovoljstvo klijenta proizvodom/uslugom).
- *Razvoj ideje* zavisi od organizacione kulture i procesa unutar organizacije. Karakteristike organizacije, vrednosti i procesi mogu podržati ili ograničiti razvoj i iskorišćavanje kreativnih ideja. Organizaciona struktura ima značajnu ulogu u procesu razvoja ideja. Rigidno strukturisane organizacije

²⁷²Cvijanović, J., Lazić, J., Nastasić, A. (2006), *Korporativna kultura i organizaciona struktura*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 84.

²⁷³Ibid, str. 84.

²⁷⁴Ibid, str. 84-85.

ograničavaju komunikaciju između odeljenja. Ljudi koji mogu da pomognu nisu ni svesni da problem postoji. Sa druge strane barijere u komunikaciji onemogućavaju da rešenje problema stigne do menadžera.

- *Implementacija ideje* je kreativan proces kojim se određeno rešenje “izbacuje” na tržište: konstruisanje, izrada alata, proizvodnja, kontrola, marketing i promocija. Uspešna inovacija zahteva visok nivo integracije organizacionih jedinica. Inženjeri, odgovorni za konstruisanje novog proizvoda, moraju da sarađuju sa pravnicima i ekonomistima (koji su odgovorni da troškovi inovacije ostanu u okviru zadatih ograničenja) i sa marketing menadžerima (odgovorni za marketing, reklamu i promociju proizvoda). Pravilna integracija ovih grupa neophodna je da bi kvalitetna inovacija bila proizvedena na vreme, u okviru budžeta i za tržište koje ima potražnju za takvim proizvodom.

Kreativni procesi dešavaju se u organizaciji u kojoj organizaciona struktura i organizaciona klima ohrabruju:²⁷⁵ slobodan tok informacija između organizacije i okruženja, slobodnu komunikaciju među zaposlenima i integraciju organizacionih aktivnosti.

²⁷⁵Cvijanović, J., Lazić, J., Nastasić, A. (2006), *Korporativna kultura i organizaciona struktura*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 85.

9. ORGANIZACIONA INOVACIJA

Nakon razmatranja procesa individualne i grupne kreativnosti, sada treba proširiti analizu na situacije u kojima ljudi realizuju svoje kreativne sposobnosti radi poboljšanja njihove organizacije. To je proces inovacija. Konkretno, inovacija se može definisati kao proces donošenja promena kod nečega što je već ustanovljeno uvođenjem nečeg novog. Drugim rečima, organizaciona inovacija je uspešna primena kreativnih ideja u organizaciji. Kreativnost je jedan oblik organizacione inovacije koji se odnosi na definisanje novih i korisnih ideja.²⁷⁶ Dok kreativnost podrazumeva donošenje novih ideja, inovacije podrazumevaju njihovo aktiviranje.

Da bi se bolje razumela priroda inovacija, treba da se identifikuju najinovativnije organizacije i da se ispituju neke posebno inovativne stvari na kojima one rade (videti tabelu 22.). Da bi razumeli ovaj proces identifikovani su glavni oblici inovacija, različiti ciljevi inovacija i njihove ključne komponente. Zatim se razmatraju različite faze kroz koje inovacija napreduje. Pre toga treba videti poslovni primer kompanije koja je inovativna.

Zašto biti inovativan? Osnovna pretpostavka jeste da se inovacija isplati, to jest, da su visoko inovativne kompanije profitabilnije od svojih manje inovativnih kolega. Da li je to zaista tako? Podaci otkrivaju da odgovor može biti nekvalifikovano "Da."

Uzmite prvih 25 najinovativnijih kompanija (prvih 10 koje su identifikovane u Tabeli 22.). Ove kompanije uživale su rast godišnjeg profita od oko 3,4%, u poređenju sa ciframa za Standard & Poors Global 1200 kompanija koja je bila samo 0,4% za isti period. Još jedan finansijski indeks priča istu priču. Tokom protekle decenije, u 25 najinovativnijih kompanija je godišnji prinos po akciji iznosio 14,3%, što je za 3 poena više od poređenja u navedenoj grupi kompanija. Iako je ova finansijska statistika sigurno rezultat mnogih faktora, jasno je da su inovacije ključni doprinos za uspeh. Kao što kaže jedan konsultant, "Inovacijama se omogućava kompanijama da brže rastu i imaju bogatiji proizvodni mikso."

Najinovativnije kompanije ne nastaju tako slučajno. Kao što je ovde ukratko prikazano u svetu postoje sledeće najinovativnije kompanije prema časopisu Business Week, uključujući različite prakse u cilju promocije inovacija.

²⁷⁶Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 114.

Tabela 22 – Deset najinovativnijih kompanija na svetu

Rang	Kompanija	Inovativna praksa
1	Apple	Prodaja pesama on-line (više od 1 miliona preuzimanja) u kombinaciji sa odličnim izgledom i jednostavnim korišćenjem MP3 plejera. IPod je profitabilnije za Apple od njegove linije računara.
2	Google	Programeri kombinuju moćnu tehnologiju mapiranja dodatnim korisničkim informacijama (npr., oglasi za nekretnine) kako bi stvorili korisne "Mash – up".
3	3M	Naučnici unutar kompanije apliciraju nezavisno za Genius Grant kako bi imali veće budžete za finansiranje razvoja novih proizvoda
4	Toyota	Radeći sa dobavljačima, Toyota je automatizovala proces proizvodnje automobila, pronalazeći nove načine da smanji troškove delova i montaže
5	Microsoft	Svake godine održava se " Hack Day" kako bi se programeri izvukli iz svoje rutine i oni dolaze zajedno za zabavu i na taj način se ublažava pritisak i inspiriše kreativnost
6	General Electric	Među više tradicionalnih osnova za procenu, GE 5.000 top menadžera su ocenjeni na inovacijama vezanim za teme kao što su "mašta i hrabrost."
7	Procter & Gamble	Procter & Gamble radi sa naučnicima, pronalazačima i dobavljačima širom sveta i na taj način proširuje svoje inovativne kapacitete kroz mrežu spoljnih saradnika
8	Nokia	Nokia nagrađuje inženjere koji imaju najmanje 10 patenata uključujući ih u svoj prestižni " Klub 10 "
9	Starbucks	Neki Starbucks-evi prate trendove evropskih kuća kafe, i kao antropolozi, oni te trendovi kasnije mogu da u praksi primene kod kuće u Sjedinjenim Državama
10	IBM	Na " Samitu inovacija" neki od svetski najuspešnijih inovatora dele svoje tajne sa 500 IBM-ovih zvaničnika, koji potom razmatraju načine primene ovih ideja u svoj posao

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 570.

Organizaciona inovacija je uspešna primena kreativnih ideja u organizaciji. Kreativnost je jedan oblik organizacione inovacije koji se odnosi na definisanje novih i korisnih ideja²⁷⁷ Da bi ostale konkurentne, već razrađene i razvijene firme moraju neprestano da traže nove šanse za rast i nove metode za strategijsko unapređenje svog učinka. Promene do kojih dolazi na konkurentskoj sceni zahtevaju od kompanija da neprestano sprovede inovacije.

²⁷⁷Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 114.

Inovacije su jedan od najvažnijih izvora iz kojih se rađaju povoljne šanse. Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja sa ciljem transformisanja organizacijskih procesa ili da bi se stvorili proizvodi i usluge koji su primamljivi sa komercijalnog aspekta. U izvore novog znanja spadaju najnovije tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili konkurentske informacije. Kako god da nastaju, inovacije su kombinacije ideja i informacija koje donose pozitivne promene. Naglasak na novini je ključna tačka inovacija. Koren reči inovacija je latinska reč *novus*, koja znači novo. Inovacija podrazumeva uvođenje ili promenu na neko novo stanje.

U najvažnije izvore novih ideja spadaju nove tehnologije. Promene u tehnologiji mogu da budu veoma važan izvor promene i rasta u nekoj organizaciji. Inovacija treba da se dešava u svim segmentima organizacije. Kada je inovacija zasnovana na novoj tehnologiji ima dalekosežniji uticaj. Međutim, ponekad čak i mala inovacija može da stvori konkurentsku prednost. Organizacije mogu sebi da obezbede konkurentsku prednost ako imaju distinktivnu kompetenciju koja im omogućava da naprave, urade ili izvrše nešto bolje nego njihovi konkurenti. Konkurentska prednost postaje održiva ako druge kompanije ne mogu da obezbede koristi koje su ravne onima koje proizilaze iz date distinktivne kompetencije. Tehnološka inovacija može da omogući konkurentima da obezbede iste koristi kao što su one koje proizilaze iz distinktivne prednosti kompanije. Takođe, tehnološka inovacija u kratkom periodu može da pretvori konkurentsku prednost u konkurentski nedostatak kompanije. Kompanije koje žele da održe konkurentsku prednost moraju da razumeju i da se zaštite od strateških opasnosti vezanih za inovacije. Najbolji način da kompanije to postigne jeste da iz godine u godinu održava tok sopstvenih inovativnih ideja i proizvoda. Inovativne tokove definišemo kao obrasce inovacija koji se vremenom smenjuju i koji mogu da stvore održivu konkurentsku prednost²⁷⁸

*„Deljenje znanja i kreacija nalazi se u samom srcu inovacije u svim oblastima – u nauci, umetnosti i biznisu – a inovacija je pokretačka sila stvaranja bogatstva. To nije apstraktan proces. On zahteva ljudsku inicijativu. Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja, sa ciljem izvršenja promena u organizaciji, da bi se stvorio novi proizvod usluga, unapredilo poslovanje ili stvorile nove mogućnosti i šanse. Inovacija podrazumeva uvođenje nečeg novog ili promenu na novo stanje. U osnovi inovacije nalazi se ideja, ili otkriće, a ono je rezultat kreativnog procesa koji se ne može uvek predvideti, pa je planiranje otežano.“*²⁷⁹

„Oslo Manual, 2005. godine, u bazičnom dokumentu OECD-a i Eurostata – Smernice za sakupljanje i tumačenje podataka o inovacijama – prvi put eksplicitno navodi i nove oblike inovacija:

²⁷⁸Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 117.

²⁷⁹Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službani glasnik, Beograd, str. 368. Osnovni izvor: Hartli Džon (priredio), *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 165.

- inovacije proizvoda/usluga;
- inovacije procesa;
- inovacije organizacije;
- inovacijemarketinga.²⁸⁰

„Inovacija može biti deфинisana kao primena novih ideja na proizvode, procese ili na druge aktivnosti preduzeća koje vode ka povećanju vrednosti. Ova vrednost je deфинisana tako da uključuje veće vrednosti koje su dodate firmi, a takođe kao benefiti koje imaju klijenti/korisnici ili druge firme. Dve najbitnije deфинicije su:

- Inovacije proizvoda: uvođenje novih proizvoda ili značajne kvalitativne promene na već postojećem proizvodu.
- Inovacije procesa: uvođenje novih procesa prilikom izrade novih proizvoda ili dostavljanja robe i usluga.²⁸¹

Da bi kompanija bila uspešna, svaki element u procesu razvoja i plasiranja na tržište mora biti inovativan i svako mora da ima kreativan stav (dizajnirani komad odeće smatra se modom kad je plasiran na tržište i kad ga neko nosi). Inovativni proizvodi se obično povezuju sa strategijom diferencijacije. Na taj način se nude proizvodi i usluge koji imaju jedinstvene osobine i značajno bolji kvalitet. Prema Porteru, firma se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što ima vrednost za kupca. Diferenciranje nastaje iz lanca vrednosti firme. Doslovno svaka aktivnost koja stvara vrednost, predstavlja potencijalni izvor jedinstvenosti.²⁸² Važno je da se prepoznaju izvori jedinstvenosti u odnosu na konkurente, ali i stvaraju novi. Primer kako je Whirlpool sproveo inovativne promene.²⁸³ Kompanija Whirlpool je postavila potpredsednika za inovaciju i stvorila inovativne timove u svakom regionu koji se bave istraživanjem inovativnih ideja. Uveden je i razvijen program obuke koji ima za cilj razvoj veština za inovacije. U čitavu aktivnost uključen je veliki broj mentora i konsultanata za inovacije, koji su imali ulogu savetnika timovima širom sveta. Uveden je inovativni dan, kada su zaposleni razmenjivali ideje, međusobno, i sa kupcima, i predstavljali ih medijima. Uspostavljena je soбističirana IT infrastruktura na osnovu koje mogu da se prate ideje zaposlenih. Rezultat ovih aktivnosti, stvaranjem novih proizvoda, jeste godišnji prihod koji je porastao sa 78 miliona dolara 2003. godine, na 1,6 milijardi dolara 2006. godine. Menadžeri

²⁸⁰Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 225. Osnovni izvor: Biljana Stošić, 2007, *Menadžment inovacija, ekspertski sistemi, modeli i metodi*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 12.

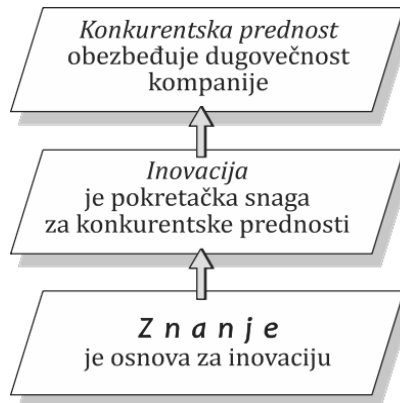
²⁸¹Ibid, str. 226.

²⁸²Majkl E. Porter, *Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad 2007, str. 133.

²⁸³Skarzynski Peter, Rowan Gibson, 2008, *Innovation to the core. A blueprint for transforming the way your company innovates*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, p. 7.

mogu da podstaknu razmenu znanja i ideja u organizaciji uspostavljanjem svima prihvatljive komunikacije.

„Otvoreni kod je novi model inovacije koja je umrežena i koju predvode građani, što bi moglo da ima značajne posledice i na drugim poljima, u kojima su znanje i kreativnost veoma rasprostranjeni... Otvoreni kod je takva osobina dizajna koja je omogućila da maksimalan broj ljudi bude deo Interneta, što je dovelo do njegovog vrtoglavog razvoja.“²⁸⁴



Slika 13 – Znanje kao izvor konkurentske prednosti

Izvor: Albijanić M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 225

Preduzetništvo je više od želje za uspehom, ono proističe iz inovativnosti, znanja i upornog rada, novog proizvoda ili novog potrošača. Preduzetništvo je usmereno na ulaganje i kombinovanje potrebnih inputa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, preuzimanje rizika u uslovima neizvesnosti, na inovacije, investicije i ekonomski rast i izazove stalnih promena. Preduzetnici su pojedinci ili grupe ljudi, koji, delujući nezavisno ili kao deo korporativnog sistema, stvaraju nove organizacije ili podstiču promene i inovacije unutar već postojećih organizacija. Poseduju posebne osobine kao što su:²⁸⁵

- kreativnost i stvaralaštvo,
- dugoročna usmerenost ka tržištu i kupcima,
- etičnost i poslovnost,
- usmerenost trajnom uspehu i kapitalnoj dobiti,
- izuzetna sposobnost predviđanja rizika i prilagođavanja,
- sposobnost rešavanja problema.

²⁸⁴Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 69.

²⁸⁵Albijanić M., (2011), *Intelektualni kapital: utcaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, str. 373-374.

Da bi se izgradio ljudski kapital potrebno je dosta vremena i energije. To je dugotrajan proces čiji se plodovi ubiraju nakon godina posvećenosti i ulaganja novca. Teorije o uticaju intelektualnog kapitala, ili o investicijama u obrazovanje za budući ekonomski rast, zahtevaju donošenje i primenu strategija konkurentnosti, na nivou kompanija i države. Strategija ima parametre ciljeva koji će biti ostvareni, kao i nivo investicija; određuje ulogu vlade ili kompanija i mere učinka. Za Srbiju je neophodno da ima jasne parametre obrazovanja, svog konkurentskog položaja i da, na osnovu teorijskog i iskustva drugih država, donosi strategijske odluke o investicijama u školovanje ljudi, o ekonomskom rastu i poboljšanju konkurentnosti.

9.1. Tipovi inovacija

Inovacija treba da se dešava u svim segmentima organizacije, svakom odeljenju i u svim aspektima lanca vrednosti. Jedan način na koji se može posmatrati uticaj inovacija jeste da se uzme u obzir stepen inovativnosti neke inovacije.

Nivo inovativnosti se nalazi negde duž kontinuuma koji se proteže od radikalnih do postepenih inovacija.²⁸⁶

- *Radikalne inovacije* izazivaju fundamentalne promene tako što iniciraju udaljavanje od postojećih praksi. Takve revolucionarne inovacije nastaju usled tehnoloških promena. One unose pometnju i mogu da transformišu neku kompaniju. Mogu dovesti do stvaranje proizvoda ili procesa koji se mogu patentirati pružajući time firmi jaku konkurentsku prednost.
- *Postepene* (inkrementalne) *inovacije* osnažuju postojeću praksu ili dovode do sitnijih poboljšanja proizvoda ili procesa. Mogu da predstavljaju evoluciju već postojećih paradigmi ranijih, radikalnih inovacija. Pošto one često održavaju jednu kompaniju proširujući i podužujući njenu liniju proizvoda ili proizvodne sposobnosti, postepene inovacije mogu biti izvor konkurentске prednosti. One povećavaju prihode tako što stvaraju nov proizvod koji se nudi tržištu ili smanjuju troškove tako što omogućavaju nove sposobnosti kojima se troškovi svode na minimalne ili se ubrzava produktivnost.

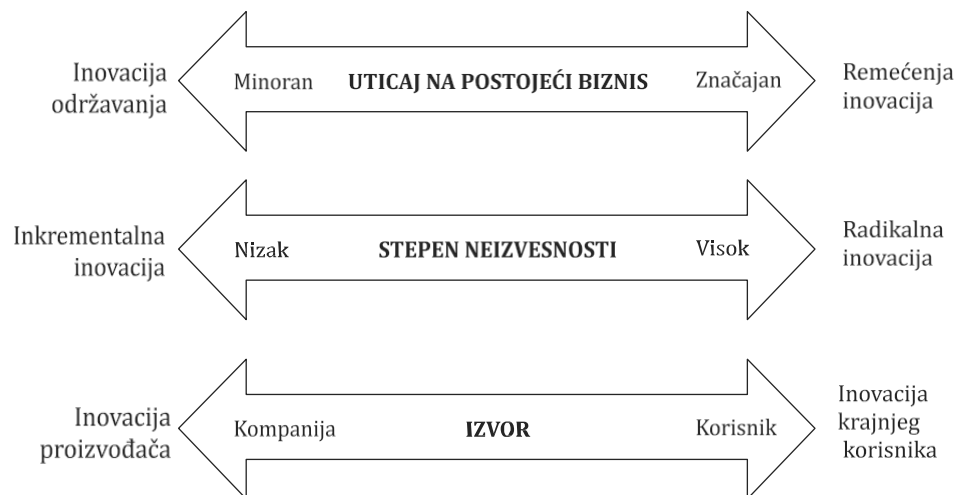
Za neke organizacije može biti izuzetno teško da upravljaju inovacijama. Ovo je obično slučaj sa firmama koje su se “uljuljkale” u stanje *status quo*.

²⁸⁶Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B. Alan (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 437.

9.2. Glavni oblici inovacija

Definicija ostavlja otvorenom mogućnost da inovacija bude u nekoliko različitih oblika, tj. Moguće je napraviti razliku između oblika inovacija u odnosu na tri ključna faktora: njenog uticaja na postojeće poslovanje, stepen neizvesnosti i njeni izvori (vidi sliku 14.).

Uticaj na postojeći biznis. Tokom godina, standardi bežičnog umrežavanja promenjeni su kako da bi sve brže prenosili podatci. Najpre je to bilo 802.11a, onda brže 802.11b, zatim 802.11g i još brže umrežavanje po današnjim standardima, kao što su 802.11n. Poboljšanje ovog tipa se naziva *inovacija održavanja* jer omogućava kompanijama da pristupe svom tržištu na isti način. To daje postojećim klijentima bolje performanse. Održavanje inovacija je, sasvim jednostavno, poslovično "bolja mišolovka."



Slika 14 – Oblici inovacija

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity, and Inovation, Chapter 14., str. 571.

Inovacije ovog tipa mogu biti u suprotnosti sa drugima koji donose značajne promene na tržištu. Na primer, pre nego što je predstavio svoj personalni računar (PC), IBM je bio na tržištu prodaje kao Mini, a pre toga, kao mainframe računar. Mini je prekinuo tržište za mainframe, a PC je poremetio tržište za mini. Kao što ovaj opis sugeriše, novina ovog tipa, koji u potpunosti menja tržište, je poznat kao *remećenje inovacija*. Uprkos tome što samo ime sugeriše, inovacija remećenja je poželjna za kompaniju koja je proizvodi, iako, naravno, to treba da pre svega remeti konkurente.

Stepen neizvesnosti. Drugi način da se kategorizuje inovacija jeste u odnosu na stepen neizvesnosti koji je uključen. U nekim slučajevima, organizacije se suočavaju sa uslovima u kojima su stvari polako evoluirale, što jasno pokazuje šta može da se

uradi. Dalje inovacije nisu posebno rizične jer je budućnost relativno sigurna. Ovaj spor i stabilan pristup inovacijama je poznat kao *inkrementalna inovacija*. Kompanije koje sa bave *inkrementalnom inovacijom* koriste postojeću tehnologiju i rade u uslovima u kojima je neizvesnost u vezi budućnosti niska.

Bivši direktor General Electric-a nije favorizovao inkrementalni pristup inovacijama. Umesto toga, on je bio sklon da uradi suprotno, da šokira njegove konkurente kvantnim skokovima u inovacijama. Ovaj pristup je poznat kao *radikalna inovacija*. Za razliku od organizacija koje primenjuju inkrementalne inovacije, one koje koriste radikalne inovacije istražuju nove tehnologije i rade u izuzetno nesigurnim uslovima. Umesto pravljenja konstantnih i linearnih promena koje su spore i stabilne, radikalna inovacija podrazumeva put koji je sporadičan i isprekidan. I kada to funkcioniše kako treba, korist od radikalne inovacije je ogromna. Na primer, primena radikalne inovacije rezultirala je u razvoju Colgate Total-a, nove paste za zube koja je svrgla Crest pastu za zube koja je do tada bila vodeći brend u svetu.

Izvor inovacija. Tradicionalno, izvor inovacija je sama kompanija. Ovaj proces je poznat kao inovacija proizvođača i nastaje kada pojedinac ili organizacija razvija inovaciju u cilju njene prodaje. Intel, na primer, razvija brže kompjuterske čipove i prodaje ih kupcima koji zahtevaju moćnije kompjutere.

Iako inovacija proizvođača traje već neko vreme, mnoge od današnjih organizacije nalaze inspiraciju kod pojedinaca koji koriste njihove proizvode i usluge. Ovaj proces, poznat kao inovacija krajnjeg korisnika, veoma je popularan i danas, jer korisnici proizvoda pružaju korisne smernice u vezi sa onim što je potrebno. Razni oblici inovacije mogu se razlikovati u odnosu na tri dimenzije prikazane na slici 14.

9.3. Ciljevi inovacija

Kompanija može biti inovativna u odnosu na bilo šta. Međutim, većina inovacija spada u jednu ili više od sledećih sedam kategorija, od kojih se svaka može smatrati ciljem inovacije:²⁸⁷

- *Inovacije proizvoda.* Uvođenje robe koja je nova ili značajno poboljšana (na primer, softver koji je lakši za korišćenje).
- *Inovacija usluge.* Uvođenje usluge koja je nova ili znatno poboljšana (na primer, brže isporuka paketa tokom noći).
- *Inovacija procesa.* Kreiranje novog ili značajno poboljšanog načina proizvodnje ili metoda isporuke (na primer, lakši i precizniji sistem usluge naručivanja i uzimanja za operatere kol centra).

²⁸⁷<http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6., str. 572.

- *Inovacija marketinga*. Novi i/ili poboljšani marketinški metodi, kao što su oni koji uključuju dizajn proizvoda ili pakovanja, promocije ili određivanje cene.
- *Inovacije lanca nabavke*. Razvijanje bržeg i tačnijeg načina kojim se proizvodi od dobavljača isporučuju kupcima.
- *Inovacija poslovnog modela*. Revizija osnovnog načina poslovanja (npr. fokusiranje na visokom volumenu i niskim cenama ili na ponudi izuzetno visoko – kvalitetne robe za ekskluzivni klijente).
- *Organizaciona inovacija*. Promena ključne organizacione prakse.

Organizacije koje pokušavaju da budu inovativne imaju tendenciju da prate više od jedne ovakve prakse u isto vreme. Na primer, razmislite o investiciji kada finansijska firma pokušava da bude inovativna. To može da podrazumeva razvoj novih finansijskih proizvoda (npr., novi fondovi tržišta novca) i usluga (na primer, proveru novih kamatnih računa) za klijente, kombinujući osnovne finansijske attribute (npr., za podelu rizika, likvidnost, kredit) na inovativne načine i pronalaženje načina za smanjenje zakonske obaveze klijenata po pitanju poreza na prihod. Ne samo da ovo zahteva kreiranje novih proizvoda i usluga, nego i novog poslovnog modela, poboljšanih poslovnih procesa, i tako dalje.

9.4. Uslovi za nastanak inovacija

Kreativnost je neophodna za nastanak inovacije, ali to nije dovoljno. Potrebni su i drugi faktori, kao što su:²⁸⁸ motivacija, resursi i veštine.

Motivacija za inovaciju. Baš kao što individualna kreativnost zahteva da su ljudi motivisani da urade ono što je potrebno da budu kreativni, organizacione inovacije zahtevaju da organizacije imaju vrstu kulture koja podstiče inovacije. Kada rukovodioci ne uspevaju da ostvare viziju inovacije i prihvate *status quo*, malo je verovatno da će se promena dogoditi. Međutim, u kompanijama kao što su Microsoft, gde lideri (uključujući i suosnivača Bill Gates) predviđaju inovacije kao deo prirodnog stanja stvari, nije iznenađujuće da su inovativni napor stalno u toku.

Resursi za inovacije. Ponovo individualna kreativnost je važna. Baš kao što ljudi moraju da imaju određene osnovne veštine da budu kreativni, tako i organizacije moraju posedovati neka osnovna sredstva koja čine inovacije mogućim. Na primer, da budu inovativni, u najmanju ruku, organizacije moraju da imaju sve što je potrebno u smislu ljudskih i finansijskih resursa.

²⁸⁸<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and Inovation, Chapter 14, str. 572-573.

*Veštine za upravljanje inovacijama.*²⁸⁹ Najzad, baš kao pojedinci moraju brusiti posebne veštine potrebne da budu kreativni, isto tako organizacija mora da razvije posebne načine upravljanja ljudima i da podstiču inovacije, to jest, veštine za upravljanje inovacijama. Najistaknutije u tom pogledu je pitanje ravnoteže. Naime, menadžeri mogu pomoći u promovisanju inovacija kada pokazuju balans u odnosu na tri ključna pitanja: ciljevi, sistem nagrađivanja i pritisak vremena.

Organizaciona inovacija je promovisana kada su ciljevi brižljivo povezani sa korporativnom misijom. Međutim, oni ne bi trebalo da budu toliko specifični da vežu ruke onima ko ih je stavio u praksu. Inovacija je malo verovatna kada su takva ograničenja nametnuta. Sistemi nagrađivanja treba da priznaju nečije doprinose velikodušno i pošteno, ali ne bi trebalo da budu toliko specifična da povežu bukvalno svaki pokret za bonus ili neku vrstu novčane nagrade. Radeći na taj način dolazi do obeshrabrivanja ljudi da preuzmu one vrste rizika koji su neophodni da bi se napravila inovacija.

Menadžment inovacija zahteva pažljivo balansiranje pritiska vremena pod kojim su zaposleni. Ako su pritisci suviše veliki, ljudi mogu biti realni i nuditi rutinska rešenja. Po istom principu, ako je pritisak suviše slab, zaposleni mogu izgubiti osećaj za urgentnost vremena i da veruju da je projekat suviše nevažan da opravda kreativnu pažnju sa njihove strane.

9.5. Faze organizacionog inovacionog procesa

Svaki direktor koji očekuje da će njegovi zaposleni biti inovativni na njegovu komandu, sigurno će biti razočaran. Inovacija se ne dešava odjednom. Umesto toga, inovacija nastaje postepeno, kroz niz faza. Naime, naučnici su identifikovali pet određenih faza kroz koje proces organizacione inovacije napreduje (videti rezime na slici 15.).

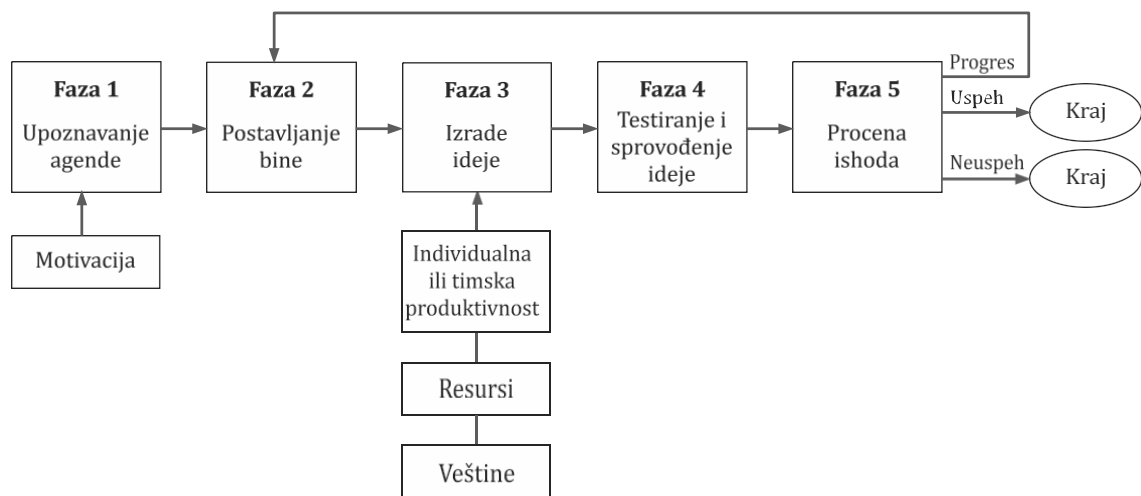
Proces inovacije se sastoji od različitih komponenti i koraka prikazanih na slici 15.:²⁹⁰

Faza 1: Uspostavljanje agende. Prva faza procesa inovacija počinje postavljanjem agenda za inovacije. Ovo podrazumeva stvaranje izjave o misiji – dokument koji opisuje opšti pravac organizacije i opšte ciljeve. Komponenta inovacija koja je najviše uključena ovde je motivacija. Na kraju krajeva, po pravilu najviši zvaničnici organizacije moraju biti veoma posvećeni inovacijama pre nego što naprave korak ka njima.

²⁸⁹<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and Inovation, Chapter 14, str. 572-573

²⁹⁰Ibid, str. 573-574.

Faza 2:²⁹¹ *Postavljanje bine*. Nakon što jedna organizacija uspostavi misiju, ona je spremna da stvori uslove za inovacije. To može da podrazumeva sužavanje određenih širokih ciljeva u više specifičnih zadataka i prikupljanje sredstva za njihovo ispunjavanje. To takođe može da podrazumeva procenu životne sredine, i izvan i unutar organizacije, u potrazi za bilo čim što može ili podržati ili sprečiti kasnije napore da se “prekrše pravila”, po pitanju kreativnosti. Da bi se što efikasnije postavila scena za inovacije zahteva se korišćenje neophodnih veština za upravljanje inovacijama, kao i puna upotreba ljudskih i finansijskih resursa organizacije.



Slika 15 – Proces inovacije

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and Inovation, Chapter 14, str. 573

Faza 3:²⁹² *Izrada ideje*. Ova faza procesa podrazumeva dolazak novih ideja i njihovo testiranje. U ovoj trećoj fazi individualna kreativnost, kao i kreativnost male grupe dolazi do izražaja. Kao rezultat toga, sve komponente individualne kreativnosti pomenute ranije su uključene. Šta više, one se mogu kombinovati na razne načine sa različitim organizacionim faktorima. Na primer, kod pojedinca koji poseduje veštine i motivaciju da bude veoma kreativan možda će njegova motivacija opadati kako bude pokušavao da uvede nove ideje u organizaciji koja nije posvećena inovacijama i ne uspeva da obezbedi neophodne resurse. Suprotno od ovog slučaja, veoma inovativan priroda organizacije može izvući više kreativnosti iz pojedinca koji možda nije bio naročito kreativan.

²⁹¹<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and Inovation, Chapter 14, str. 573-574

²⁹²Ibid, str. 573-574.

*Faza 4:*²⁹³ *Testiranje i sprovođenje ideje.* Ovo je faza u kojoj se primena dešava. Sada nakon što je inicijalna grupa pojedinaca razvila ideju, drugi delovi organizacija se uključuju. Na primer, prototip proizvoda može se razviti i testirati, a istraživanje tržišta može biti sprovedeno. Ukratko, doprinos mnogim funkcionalnim oblastima organizacije je obezbeđena. Sredstva u domenu ovog zadatka su važna u ovoj fazi. Na kraju krajeva, ukoliko nema dovoljne količine novca, osoblja, sistema materijala i informacija ideja verovatno neće preživeti.

Zanimljivo, čak i dobra ideja i resursi nisu dovoljni da dovedu do toga da inovacija zaživi. Veština u upravljanju inovacijama je kritična, jer da bi dobre ideje preživele neophodno je da za njih bude obezbeđenja „hrana” i podrška u celoj organizaciji. Čak najbolje ideje mogu biti „ubijene”, ako ljudi u pojedinim delovima organizacije ne pružaju podršku (pogledati tabelu 23).

Tabela 23 – Da li je vaš inovativna ideja odbijena? Ako je tako, vi ste u dobroj kompaniji

Proizvod	Priče o odbijanju
Star Wars	Odbijen od 12 holivudskih studija pre nego štoje konačno prihvaćen
Proces fotokopiranja	Odbijen kao održiva tehnologija IBM, GM i Dupont-a
Velcro	Viktor Kiam odbio je patent za \$ 25,000
Tranzistor	Tokom 1950-ih, osnivač kompanije Soni, Akio Morita, bio je neuspešan u marketingu ove ideje
The Beatles	Odbijeni od strane Decca Records 1962. godine jer se verovalo da su "grupe sa gitarama na izlasku."
Filmovi sa muzikom	Godine 1927, Harry Warner, predsednik Warner Brothers-a, rekao je "niko nije hteo da čuje glumce kako pričaju."

Izvor: <http://www.usheproduction.com>, Organizational Processes, Part 6, str. 574

*Faza 5:*²⁹⁴ *Procena ishoda.* Završna faza procesa podrazumeva procenu nove ideja koja se javlja. Šta se dešava sa tom idejom zavisi od rezultata procene. Tri ishoda su moguća. Ako ideja rezultira totalnim uspehom (na primer, određeni proizvod ili usluga), ona će biti prihvaćena i sprovedena u budućnosti. Ovaj proces se završava. Isto tako, proces je gotov ako ideja doživi potpuni neuspeh . U ovom slučaju, ne postoji dobar razlog da se sa idejom nastavi. Međutim, ako nova ideja obećava i daje određeni napredak ka ciljevima organizacije, ali i dalje ima problema, proces počinje iznova u fazi 2.

²⁹³<http://www.usheproduction.com>, Organizational Culture, Creativity and Inovation, Chapter 14, str. 573-574.

²⁹⁴Ibid, str. 573-574.

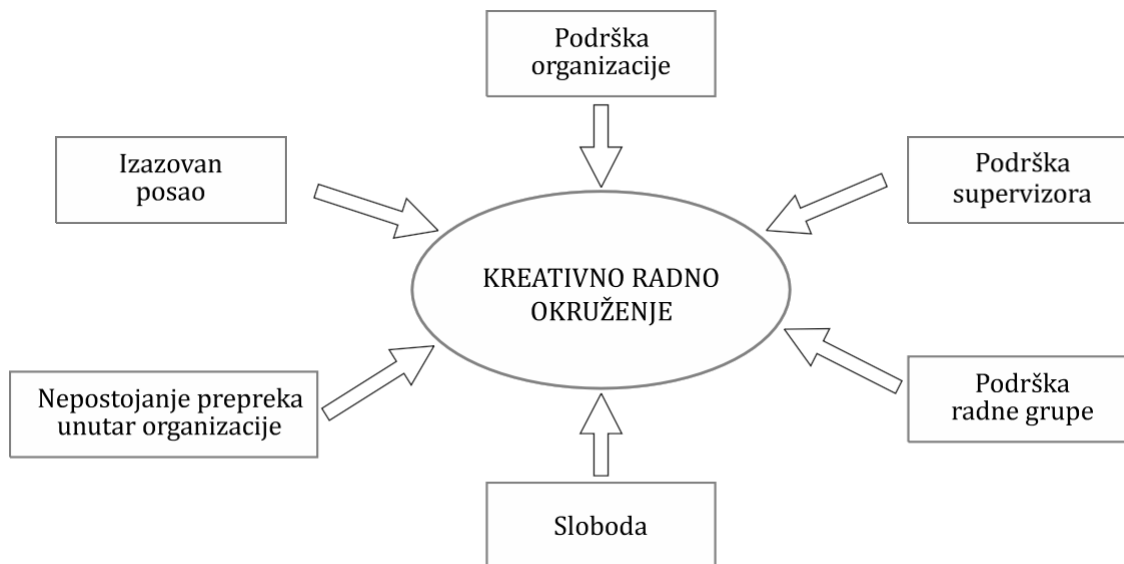
Iako se ovih pet faza ne računa za sve inovacije koje se mogu naći u organizaciji, ovaj opšti model je veoma dobar za identifikovanje glavnih koraka kroz koje većina inovacija ide dok putuju duž njihovog puta od specifičnih potreba organizacije do proizvoda ili usluge koji se sreću sa tim potrebama.

Neke od najboljih, inovativnih ideja koje su prikazane u tabeli 23. su odbijene u prvi mah zato što ljudi na vrhu organizacije nisu uspeli da ih uoče.

9.6. Upravljanje inovacijama

Inovacija proizilazi iz velikih ideja. Polazna tačka za upravljanje inovacijama jeste upravljanje izvorima inovacija, tj. izvorima iz kojih dolaze nove ideje. Inovacija dakle proizilazi iz kreativnosti. Kreativnost se odnosi na definisanje novih i korisnih ideja.²⁹⁵ Iako ne mogu da naredi zaposlenima da budu kreativni, kompanije mogu da podstaknu inovacije stvaranjem kreativnog radnog okruženja, u kome radnici primećuju da se kreativne misli i ideje cene i da su dobrodošle.

Kreativno radno okruženje sadrži šest komponenti koje podstiču kreativnost:²⁹⁶ izazovan posao, podrška organizacije, podrška supervizora, podrška radne grupe, sloboda i nepostojanje prepreka unutar organizacije.



Slika 16 – Komponente kreativnog radnog okruženja

Izvor: T. M. Amabile, R. Conti, H. Kun, Dž. Lejzenbi i M. Heron, "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal* 39 (1996): 1154-1184.

²⁹⁵Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 120.

²⁹⁶Ibid, str. 120.

Stvaranje kreativnog radnog okruženja je moguće ako se postigne ravnoteža između veština i poslovnog izazova. Kada su veštine i poslovni izazovi uravnoteženi, ispunjeni su uslovi za kreativnost. Kreativno radno okruženje zahteva tri vrste podrške:²⁹⁷

- Podrška organizacije usmerena na kreativnost ispoljava se kada menadžment podstiče preuzimanje rizika i nove ideje, podržava i pravično ocenjuje nove ideje, nagrađuje i prepoznaje kreativnost i podstiče razmenu novih ideja u različitim delovima kompanije.
- Podrška supervizora usmerena na kreativnost ogleda se u tome da supervizori postavljaju jasne ciljeve, podstiču otvoren dijalog sa podređenima i aktivno podržavaju rad i ideje razvojnih timova.
- Podrška radne grupe ispoljava se kada članovi grupe imaju različita iskustva, obrazovanje i biografske i kada grupa utiče na sve članove da budu otvoreni za ideje drugih i podstiče pozitivno, konstruktivno razmatranje ideja i zajedničku posvećenost idejama.

Da bi podstakle kreativnost organizacije treba da otklone sve prepreke za kreativnost koje postoje u radnom okruženju.

9.7. Inovacije i izazovi

Poznata kompanije koja u eri koja zahteva inovacije nije sposobna da inovira, osuđena je na propast i nestajanje. (Peter Drucker, 1985)

Inovacija je od vitalne važnosti za održavanje konkurentske prednosti. Obim i uspeh inovativnih nastojanja neke organizacije predstavljaju indikatore njenog uspeha. Međutim kao što je slučaj i kod organizacionih promena firme se opiru i inovacijama. Samo one kompanije koje aktivno teže inovacijama, uprkos tome što mogu da budu neizvesne i teške, uspevaju da naplate svoje inovativne napore.

Postavlja se pitanje: šta inovacije čini toliko teškim? Jedan od faktora je neizvesnost. Organizacije koje temeljno vode računa o svom suštinskom opredeljenju nevoljno ulažu vreme i resurse u aktivnosti čija budućnost predstavlja nepoznanicu.

Proces inovacija pretpostavlja mnogo izbora, a ti izbori predstavljaju pet dilema koje kompanije moraju da razreše kada se upuste u inovacije:²⁹⁸

- “Žito i kukolj” – Većina kompanija ima gomilu inovativnih ideja. Oni moraju da odluče koje od tih ideja imaju šanse da daju dobre rezultate (tj.

²⁹⁷Williams C. (2010), *Principi Menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 121.

²⁹⁸Morrissey C. A. (2000), *Managing Innovation through corporate venturing*. *Graziadio Business Report*, Spring, gbr. Pepperdine.edu; and Sharma A.(1999) Central dilemmas of managing innovation in large firms. *California Management Review*, 41(3): str. 147-164.

žito i kukolj). Ova dilema je neprestano prisutna, a često je dodatno komplikuje činjenica da su za inovativne projekte potrebna prilična ulaganja pre nego što neka firma bude u stanju da oceni da li su pomenuti projekti vredni daljeg rada i angažmana. Zbog toga je firmama potreban mehanizam pomoću koga mogu iz gomile projekata da odaberu prave, inovativne projekte.

- *Iskustvo i inicijative.* – Kompanije moraju da odluče ko će voditi neki inovativni projekat. Menadžeri višeg ranga možda imaju iskustvo i kredibilitet, ali su, po pravilu, nespremni da rizikuju. Menadžeri srednjeg nivoa, koji i sami mogu biti inovatori, možda imaju više entuzijazma jer imaju neposredan uvid u to kako se neka inovacija ponaša u odnosu na neke specifične probleme. Zbog toga firme moraju da podrže i nagrade one članove organizacije koji te ideje stvaraju.
- *Angažovanje internog osoblja ili angažovanje eksternih kadrova.*²⁹⁹ – Da bi bili uspešni, inovativni projekti zahtevaju kompetentne ljudske resurse. Ljudi koji se angažuju na inovativnim projektima iz same kompanije možda imaju veći društveni kapital i poznaju organizacijsku kulturu i njenu rutinu. Ali ovo znanje ih u stvarnosti može sputavati da misle slobodno (van organizacijskih stega). Angažovanje eksternih kadrova za inovativne projekte zahteva od menadžera da takvo upošljavanje sa strane opravdaju i utroše određeno vreme za regrutovanje, obuku i uspostavljanje društvenih veza sa novim radnicima. Usled toga potrebno je da firme urede i podrže procedure odabira kadrova za inovativne projekte.
- *Stvaranje sposobnosti ili saradnje.*³⁰⁰ – Za sprovođenje inovativnih projekata često je neophodan jedan novi skup veština u odnosu na postojeće. Firme mogu da zatraže pomoć od ostalih odeljenja i/ili da stupe u partnerske odnose sa ostalim kompanijama i da zajednički ulože resurse i iskustvo, ali i da podele troškove razvoja. Međutim, takvi aranžmani mogu da dovedu do velike zavisnosti i da sputavaju veštine i znanje unutar same firme. Mogu da se jave razmirice oko toga ko je najviše doprineo projektu ili kako će se rasporediti dobrobiti koje proističu iz tog projekta. Zato je firmama potreban neki mehanizam pomoću kojeg će da grade veze sa spoljnim saradnicima u procesu inovacije.
- *Postepeno lansiranje inovacija ili rano lansiranje inovacija.*³⁰¹ – Kompanije moraju da vode računa i o tajmingu novih inovativnih projekata, ali i o njihovom obimu. Postepeno planiranje je manje rizično jer zahteva manje resursa i služi kao neka vrsta testiranja tržišta. Ali plasiranje inovacija koje je suviše nesigurno, može da potkopa verodostojnost dotičnog projekta. Time

²⁹⁹Morrissey C. A. (2000), *Managing Innovation through corporate venturing*. *Graziadio Business Report*, Spring, gbr. Pepperdine.edu; and Sharma A. (1999) Central dilemmas of managing innovation in large firms. *California Management Review*, 41(3): str. 147-164.

³⁰⁰Ibid, str. 147-164.

³⁰¹Ibid, str. 147-164.

se, takođe, otvaraju vrata za reakciju konkurenata. Plasiranje inovacija u velikim razmerama zahteva veće resurse, ali može vrlo uspešno da predupredi odgovor konkurencije. Zato je neophodno da firme imaju spremne fondove i menadžment koji omogućavaju da se projekti brzo plasiraju do željenih potrošača i da budu otvoreni za *feedback* koji dolazi sa tržišta.

Sve te dileme osvetljavaju razloge zbog kojih inovativni proces može biti veoma zahtevan i težak, čak i za izuzetno uspešne firme. Vreme potrebno za neki postepeni inovativni projekat varira od 6 meseci do 2 godine, dok za radikalnije inovacije, po pravilu potrebno je znatno više vremena, odnosno više od 10 godina. Ideja o uspostavljanju vremenskog tempa takođe može da bude izvor konkurentske prednosti jer pomaže kompaniji da prevaziđe periode tranzicije i razvije sopstveni ritam. Nisu sve inovacije pogodne za brz razvoj. Kreativne aspekte inovacija teško je vremenski odrediti. Kompanije koje požuruju svoje istraživačke napore ili izlaze na tržište pre nego što su spremne, nanose štetu svojim inovativnim sposobnostima i svojoj reputaciji. Stoga upravljanje ritmom inovacija može biti važan faktor za postizanje dugoročnog uspeha.

Za inovacije su potrebna nova znanja i učenje na sopstvenim greškama. Retko koja grupa ili odeljenje imaju sve informacije neophodne da bi se inovacija sproveda od početka do njene komercijalizacije, tj. tržišne isplativosti. Partneri u stvaranju inovacija mogu da obezbede one veštine i pogled na stvari koji su često neophodni da bi inovativni proces bio uspešan.

Partneri mogu da budu:³⁰²

- Ostali zaposleni u okviru organizacione jedinice.
- Zaposleni u istoj firmi, ali u drugim organizacionim jedinicama.
- Partneri van firme.

Da bi odabrale partnere, firme moraju da se upitaju kakva vrsta stručnosti im je potrebna i kakav će doprinos dati određeni partner u inovacijama. Partnerstvo u inovacijama, takođe, po pravilu, mora da precizira i to na koji način će se nagrade od inovacija deliti i ko će polagati pravo na intelektualnu svojinu koja je nastala kao rezultat inovacija.³⁰³ Upravljanje inovacijama veoma je važna i izazovna organizaciona aktivnost. Da bi bio uspešan, proces inovacija mora da bude usredsređen na svoj krajnji cilj, a to je uvođenje novih proizvoda i/ili angažovanje novih procesa kojima se stvaraju konkurentske prednosti, a kompanija čini profitabilnom. Inovacija podrazumeva posvećenost čitave organizacije jer rezultati inovacije pogađaju deo organizacije.

³⁰²Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B. Alan (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 442.

³⁰³Hansen M. T. & Nohria N. (2004), *How to build collaborative advantage*. *MIT Sloan Management Review*, 46(1): str. 22-30.

9.8. Inovativnost

Inovativnost jedne organizacije meri se njenim naporima da pronade nove šanse i inovativna rešenja. Inovativnost obuhvata kreativnost i eksperimentisanje koji rezultiraju novim proizvodima, novim uslugama ili poboljšanim tehnološkim procesima. Upravljanje inovativnošću može biti veoma izazovno.

Inovativnost zahteva od organizacija da napuste postojeće tehnologije i prakse i da krenu u poduhvate koji prevazilaze trenutno najbolje proizvode. Pronalasci i nove ideje moraju da se podstiču čak i kada su koristi od njih nejasne. Danas kada vlada klima brzih promena, efikasno stvaranje i eksploatacija inovacija može predstavljati važan put za postizanje konkurentске prednosti.

Kompanije mogu da primene dva metoda da bi poboljšale svoju konkurentsku poziciju putem inovativnosti:³⁰⁴

- *Podsticanje kreativnosti eksperimentisanja.* Da bi uspešno inovirale, firme moraju da se otrgnu iz kalupa koji su oblikovali njihovo razmišljanje. Takođe moraju da osmisle načina na koji će se zaposleni izraziti.
- *Investiranje u novu tehnologiju, istraživanje i razvoj i neprestano unapređivanje.* Da bi inovacije bile uspešne, kompanije moraju da izvlače prednosti iz najnovijih tehnologija. To često zahteva značajna ulaganja.

Inovativnost može da bude izvor snažnog organizacionog rasta i velikog napretka, ali firme koje investiraju u inovacije su suočene sa brojnim zamkama. Troškovi na delatnosti istraživanja i razvoja sa ciljem da se identifikuju novi proizvodi ili procesi mogu da budu totalno traćenje resursa ako pomenuti napori ne daju rezultate. Druga opasnost povezana je sa konkurentskom klimom. Čak iako kompanija inovativno razvija sopstvene nove sposobnosti ili uspešno primenjuje neku tehnološku revolucionarnu ideju, to ne sprečava konkurente (druge kompanije) da razvijaju sličnu inovaciju ili da pronađu način da je iskoriste na mnogo profitabilniji način. U mnogim malim firmama istraživanja i razvoj i ostali inovativni napori spadaju u prve stavke koje će biti smanjene u slučajevima ekonomske krize.

Možemo zaključiti da, čak i ako je inovativnost važno sredstvo internih organizacionih poduhvata, ono podrazumeva i velike rizike jer ulaganja u inovacije se možda neće isplatiti. Međutim, uspešno prihvaćene inovacije mogu da stvore konkurentске prednosti i da postanu izvor rasta jedne organizacije.

³⁰⁴Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B. Alan (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 456.

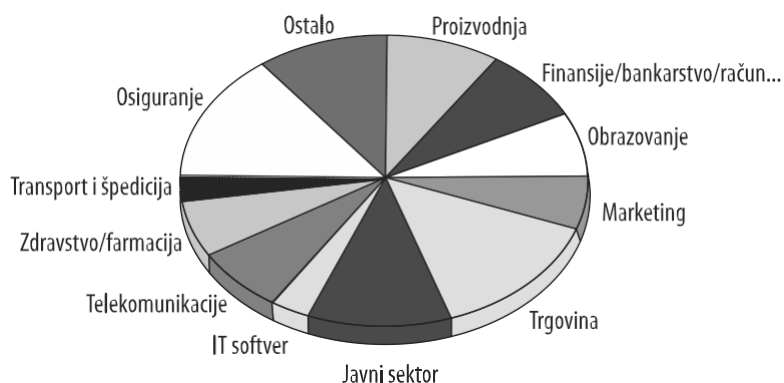
10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U procesu istraživanja koje smo sprovedi kao osnovni metod prikupljanja primarnih podataka korišćen je Upitnik zatvorenog tipa. Pitanja su podeljena prema oblastima koje se odnose na različite situacione faktore i direktno usmerena na dobijanje odgovora vezanih za istraživanje. Osnovni podaci u radu se zasnivaju na statističkim podacima i istraživanju naučnih radova iz oblasti menadžmenta, liderstva i kreativnih industrija. Istraživanje je multidisciplinarno i obuhvata menadžment, sociologiju i psihologiju i u njemu se koriste osnovne analitičke i sintetičke metode, na osnovu kojih su izvedene određene konkluzije. U istraživanju su korišćeni primarni izvori, tj. podaci i nalazi istraživanja autora.

Prema istraživanju koje som sprovedi anketiran je 121 zaposleni iz različitih oblasti poslovanja. Dvadeset upitnika je odbačeno i nije uključeno u analizu pošto isti nisu bili adekvatno popunjeni.

10.1. Osnovni podaci o organizacijama

Grafik i tabela 1 – Ispitanici su bili iz različitih delatnosti



	Oblast poslovanja:	%
1	Proizvodnja	9%
2	Finansije/Bankarstvo/Računovodstvo	8%

3	Obrazovanje	7%
4	Marketing	6%
5	Trgovina	14%
6	Javni sektor	11%
7	IT/Softveri	3%
8	Telekomunikacije	7%
9	Zdravstvo/Farmacija	6%
10	Transport i špedicija	3%
11	Osiguranje	14%
12	Ostalo	12%
	Total	100%
Pod delom ispitanika koji je označen sa ostalo su:		
Građevina		
Civilno društvo/NVO		
Hotelijerstvo		
Trgovina		
TURIZAM		
Nekretnine usluge		

Izvor: Podaci autora

Ispitanici su iz sledećih oblasti poslovanja:

Proizvodnja 9%; Finansije/Bankarstvo/Računovodstvo 8%; Obrazovanje 7%; Marketing 6%; Trgovina 14%, Javni sektor 11%; IT/Softveri 3%; Telekomunikacije 7%; Zdravstvo/Farmacija 6%; Transport špedicija 3%; Osiguranje 14% i Ostalo (pod tim delom su popunjavali Građevina, Civilno društvo/NVO, Hotelijerstvo, Trgovina, Turizam, Nekretnine-usluge) sa 12%.



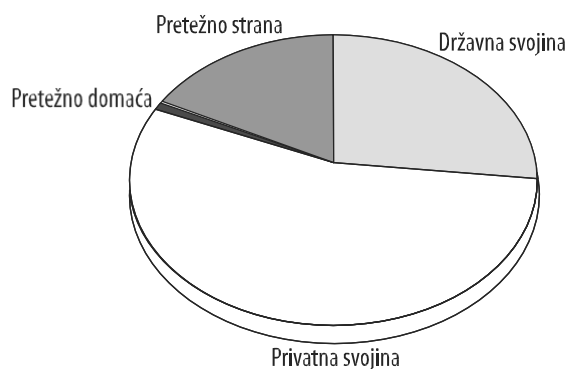
Grafik 1 – Glavna poslovna orijentacija ispitanika

Izvor: Podaci autora

Poslovna orijentacija ispitanika je sledeća: 27% proizvodi i 73% pružanje usluga.

Grafik i tabela 2 – Svojinski oblik organizacije

	Svojinski oblik organizacije:	%
1	Državna svojina	27%
2	Privatna svojina	54%
3	Pretežno domaća	1%
4	Pretežno strana	18%
	Total	100%

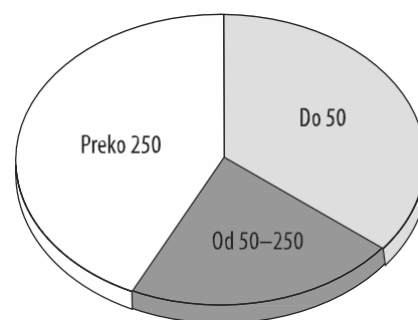


Izvor: Podaci autora

Svojinski oblik organizacije: državna svojina 27%, privatna svojina 54%, pretežno domaća svojina 1% i pretežno strana svojina 18%.

Grafik i tabela 3 – Broj zaposlenih u organizacijama iz kojih su ispitanici:

	Broj zaposlenih	%
1	Do 50	36%
2	Od 50-250	21%
3	Preko 250	43%
	Total	100%



Izvor: Podaci autora

Broj zaposlenih u organizacijama: do 50 zaposlenih 36%; od 50-250 zaposlenih 21% i preko 250 zaposlenih 43%.

Grafik i tabela 4 – Proces privatizacije u protekle tri godine:

	Proces privatizacije	%
1	Da	11%
2	Ne	84%
3	Ne znam	5%
	Total	100%



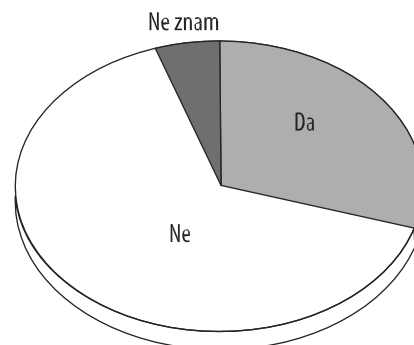
Izvor: Podaci autora

Na pitanje da li je organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces privatizacije 11% ispitanika se izjasnilo da su organizacije u kojima rade prošle kroz proces privatizacije, 84% ispitanika se izjasnilo da organizacije u kojima rade nisu prošle kroz proces privatizacije i 5% ispitanika nije znalo odgovor na ovo pitanje.

Grafik i tabela 5 – Da li je Vaša organizacija u proteklih tri godine prošla kroz proces merđžera (spajanje) ili akvizicije (pripajanje)?

	Odgovor	%
1	Da	30%
2	Ne	65%
3	Ne znam	5%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

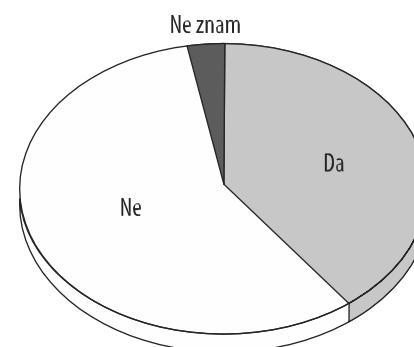


Na pitanje da li je organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces merđžera (spajanja) ili akvizicije (pripajanja) 30% ispitanika je odgovorilo da su organizacije prošle kroz ove procese, 65% ispitanika da nisu, a 5% ispitanika se izjasnilo da ne zna.

Grafik i tabela 6 – Da li je Vaša organizacija u proteklih tri godine prošla kroz proces downsizing-a (proces smanjivanja radne snage)?

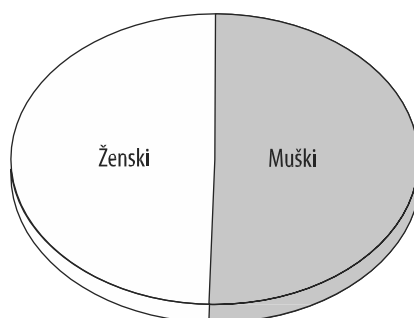
	Odgovor	%
1	Da	40%
2	Ne	57%
3	Ne znam	3%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora



Na pitanje da li je organizacija prošla kroz proces downsizing (smanjivanja radne snage) 40% ispitanika je odgovorilo da su organizacije prošle kroz ovaj proces, 57% da organizacije nisu prošle kroz ovaj proces, a 3% da ne znaju da li su organizacije prošle kroz ovaj proces.

10.2. Podaci o ispitanicima



Grafik 2 – Pol ispitanika

Izvor: Podaci autora

Od ispitanika koji su popunili anketu 49% je ženskog pola, a 51% je muškog pola.

Tabela 24 –Starosna struktura ispitanika:

	Struktura	Ispitanici	%
1	20-30 godina	12	12%
2	31-40 godina	55	54%
3	41-50 godina	23	23%
4	51-60 godina	6	6%
5	Preko 61 godine	5	5%
	Total	101	100%

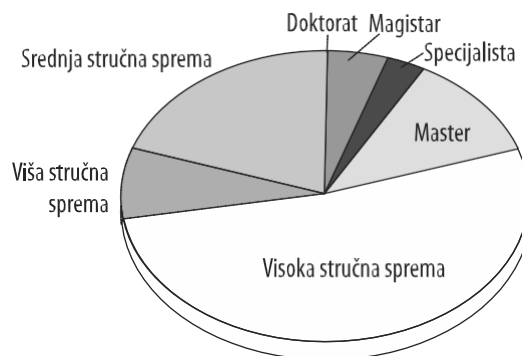
Izvor: Podaci autora

Od 101 ispitanika starosna struktura ispitanika je sledeća:

- Od 20 do 30 godina – 12% ispitanika
- Od 31 do 40 godina – 54% ispitanika
- Od 41 do 50 godina – 23% ispitanika
- Od 51 do 60 godina – 6% ispitanika
- Preko 61 godine – 5% ispitanika

Grafik i tabela 7 – Školska sprema

	Školska sprema	Ispitanici	%
1	Doktorat	0	0%
2	Magistar	5	5%
3	Specijalista	3	3%
4	Master	12	12%
5	Visoka stručna sprema	53	52%
6	Viša stručna sprema	8	8%
7	Srednja stručna sprema	20	20%
	Total	101	100%

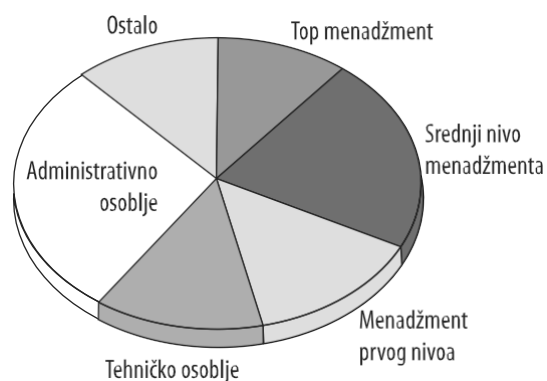


Izvor: Podaci autora

Školska sprema ispitanika je sledeća: Magistar 5%, Specijalista 3%, Master 12%, Visoka stručna sprema 52%, Viša stručna sprema 8%, Srednja stručna sprema 20%.

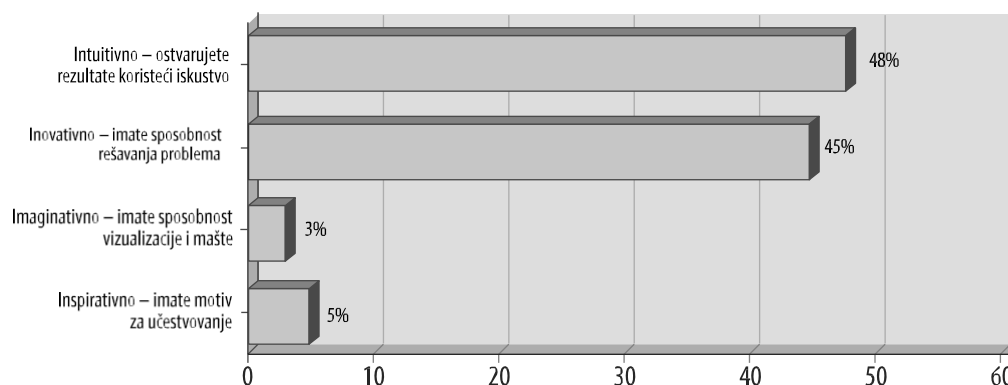
Grafik i tabela 8 – Ispitanici zauzimaju sledeći položaj u organizaciji

	Položaj	Ispitanici	%
1	Top menadžment	11	11%
2	Srednji nivo menadžmenta	22	22%
3	Menadžment prvog nivoa	14	14%
4	Tehničko osoblje	13	13%
5	Administrativno osoblje	29	29%
6	Ostalo	12	11%
	Total	101	100%
Ostalo			
Učitelj (profesor razredne nastave)			
Savetnik			
Research Assistant			
Doctor			



Izvor: Podaci autora

Ispitanici zauzimaju sledeći položaj u organizaciji: Top menadžment 11%, Srednji nivo menadžmenta 22%, Menadžment prvog nivoa 14%, Tehničko osoblje 13%, Administrativno osoblje 29% i Ostalo (Učitelj-profesor razredne nastave, Savetnik, Research Assistant, Doktor) 11%.



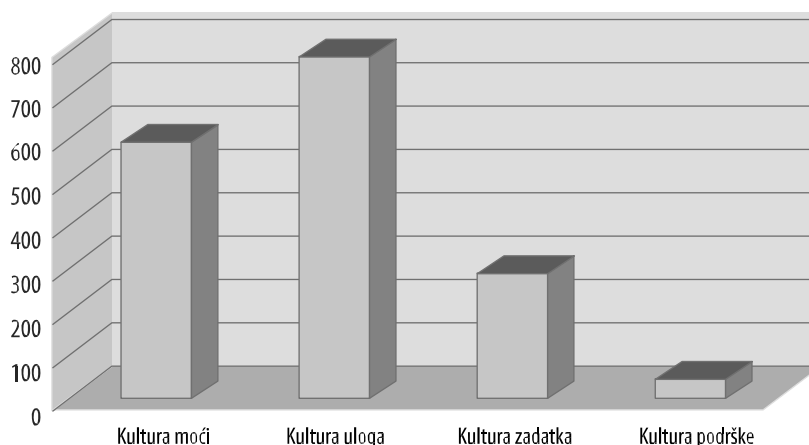
Grafik 3 – Način donošenja odluka

Izvor: Podaci autora

Na pitanje na koji način donosite odluke ispitanici su odgovorili na sledeći način:

- Intuitivno-ostvarujete rezultate koristeći iskustvo 48%
- Inovativno-imate sposobnost rešavanja problema 45%
- Imaginativno-imate sposobnost vizualizacije i mašte 2%
- Inspirativno-imate motiv za učestvovanje 5%

10.3. Organizaciona kultura



Grafik 4 – Tipovi organizacione kulture

Izvor: Podaci autora

Prema dobijenim rezultatima u organizacijama je najzastupljenija kultura uloga, zatim ide kultura moći, pa kultura zadatka i tek na kraju kultura podrške.

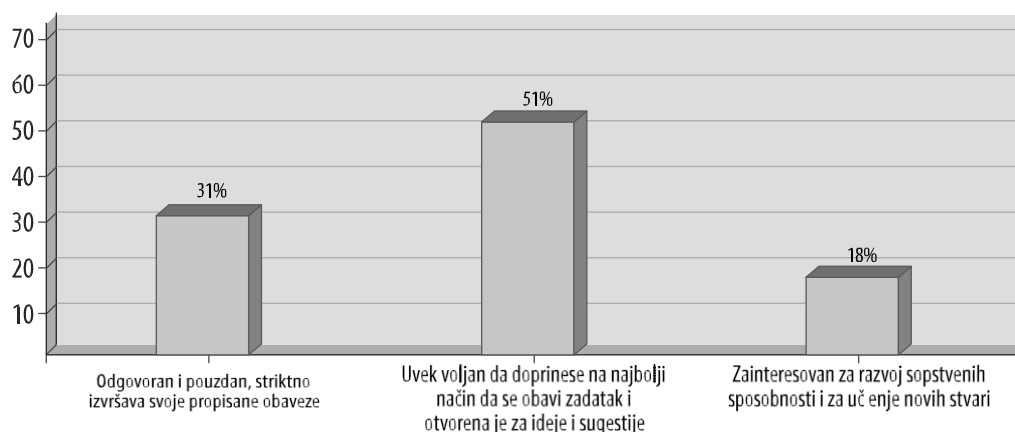
Kultura uloga je prava birokratska kultura u kojoj dominiraju pravila i procedure. Svi procesi u organizaciji se standardizuju i formalizuju. U ovoj kulturi se sve zasniva na logici, razumu i racionalnosti, kao i vođenju organizacije kao jedne uređene socijalne strukture, koju regulišu dogovorena pravila i procedure. Moć u ovoj kulturi se stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i ekspertskog znanja. Ova kultura najviše odgovara ljudima koji vole predvidljivost i izbegavaju promene i rizik. Njena osnovna prednost je pouzdanost i efikasnost, a glavni nedostatak je nedostatak inicijative, preduzetništva i nesposobnost prilagođavanja.

Tabela 25 – U Vašoj organizaciji se smatra da dobar šef

	Odgovori	Ispitanici	%
1	Traži od podređenih samo ono što je propisano	13	13%
2	Svoj autoritet koristi samo da obezbedi da se obavi posao	37	37%
3	Vodi računa o potrebama i vrednostima drugih	51	50%
	Total	101	100%

Izvor: Podaci autora

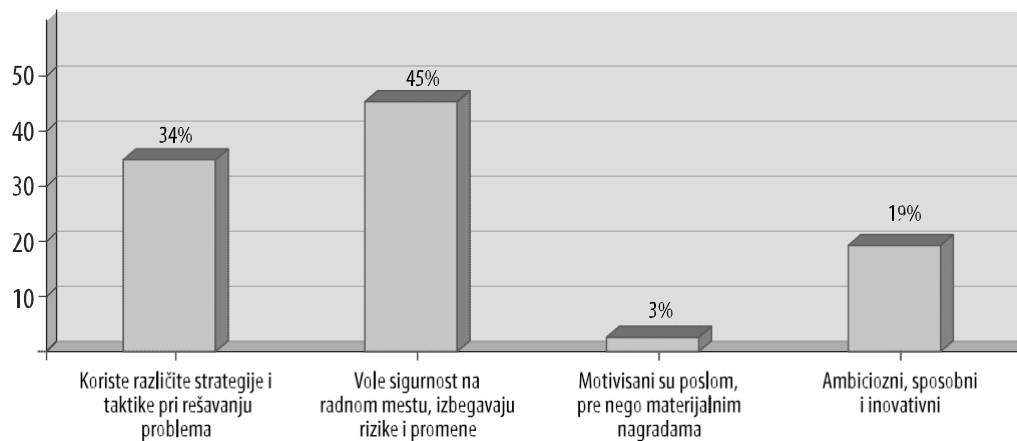
Dobrim šefom se smatra osoba koja: vodi računa o potrebama i vrednostima drugih 50%, svoj autoritet koristi samo da obezbedi da se obavi posao 37% i traži od podređenih samo ono što je propisano 13%.



Grafik 5 – U Vašoj organizaciji se smatra da je dobar podređeni onaj koji je

Izvor: Podaci autora

Dobrim podređenim se u organizacijama smatra osoba koja je uvek voljna da doprinese na najbolji način da se obavi zadatak i otvorena je za ideje i sugestije sa 51% (52 ispitanika); odgovoran i pouzdan, striktno izvršava svoje propisane obaveze sa 31% (31 ispitanik); zainteresovan za razvoj sopstvenih sposobnosti i za učenje novih stvari 18% (18 ispitanika).

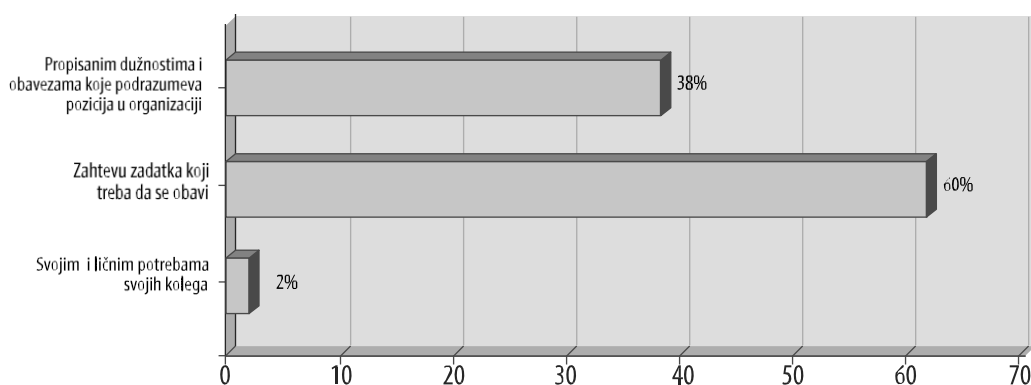


Grafik 6 – Zaposleni Vašoj organizaciji

Izvor: Podaci autora

Na pitanje: Zaposleni u Vašoj organizaciji

- koriste različite strategije i taktike pri rešavanju problema 34%
- vole sigurnost na radnom mestu, izbegavaju rizike i promene 45%
- motivisani su poslom, pre nego materijalnim nagradama 2%
- ambiciozni, sposobni i inovativni 19%

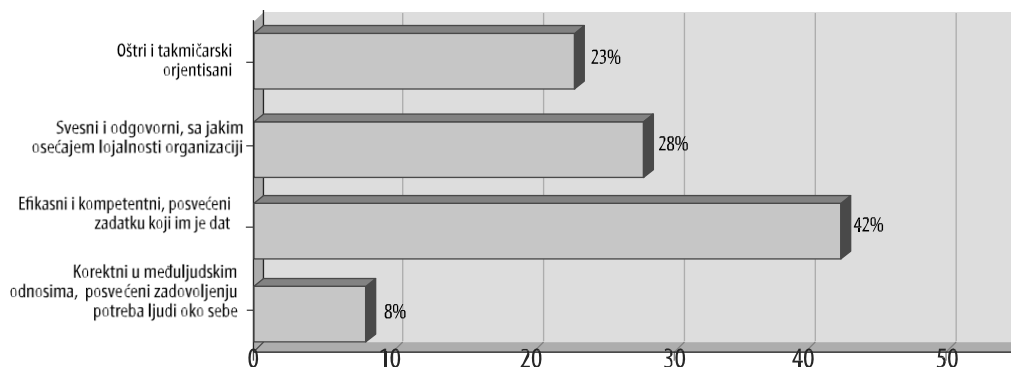


Grafik 7 – U Vašoj organizaciji dobar radnik daje prioritet

Izvor: Podaci autora

Na pitanje čemu daje prioritet dobar radnik u organizaciji dobili smo sledeće rezultate:

- Propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumeva pozicija u organizaciji 38%
- Zahtevu zadatka koji treba da se obavi 60%
- Svojim i ličnim potrebama svojih kolega 2%

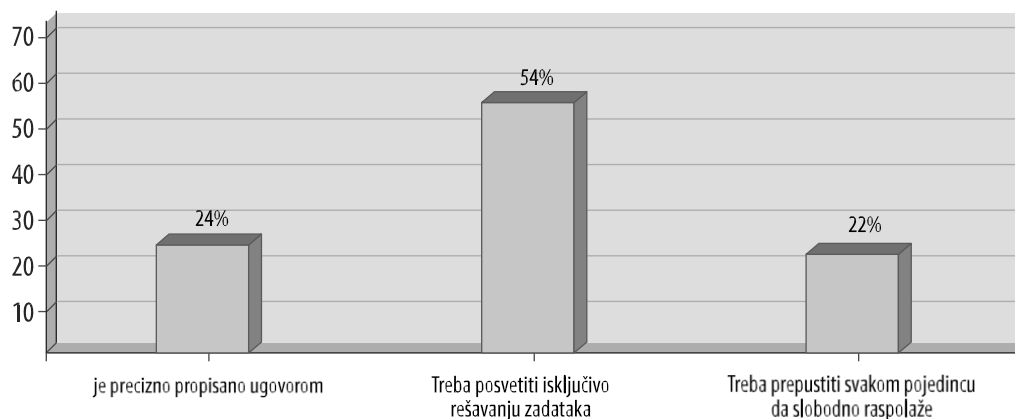


Grafik 8 – Ljudi koji su uspešni u Vašoj organizaciji su

Izvor: Podaci autora

Na pitanje – Ljudi koji su u uspešni u Vašoj organizaciji su –ispitanici su dali sledeće odgovore

- oštri i takmičarski orijentisani 23%
- svesni i odgovorni, sa jakim osećajem lojalnosti organizaciji 28%
- efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je dat 42%
- korektni u međuljudskim odnosima, posvećeni zadovoljenju potreba ljudi oko sebe 7%

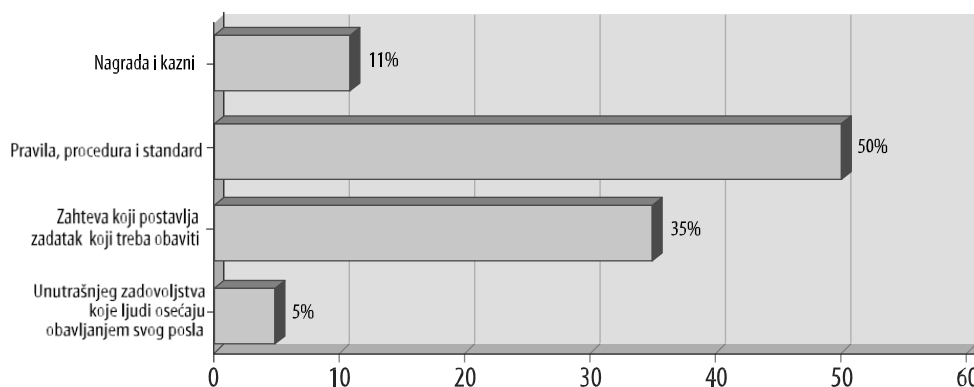


Grafik 9 – Vreme i energija zaposlenih se u Vašoj organizaciji tretira kao nešto što

Izvor: Podaci autora

Vreme i energija zaposlenih se tretira kao nešto što je:

- je precizno propisano ugovorom 24%
- treba posvetiti isključivo rešavanju zadataka 54%
- treba prepustiti svakom pojedincu da slobodno raspolaže 22%

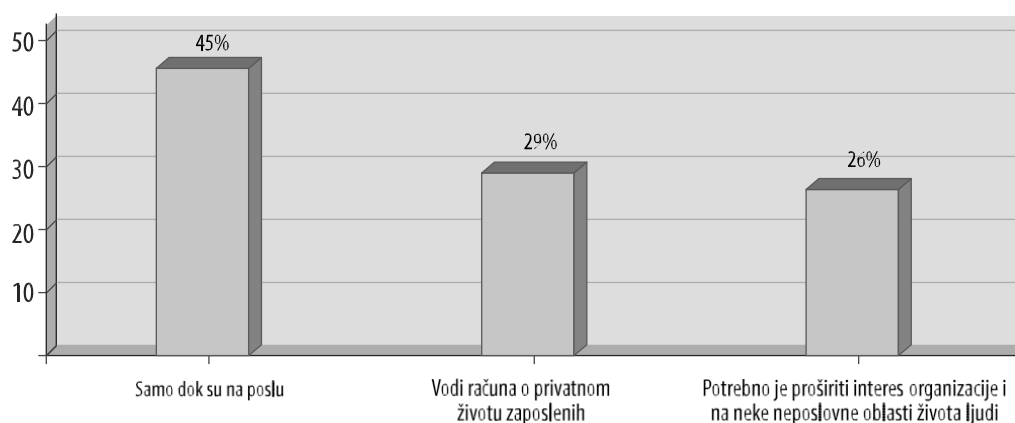


Grafik 10 – Zaposleni u Vašoj organizaciji kontrolisani su uglavnom putem

Izvor: Podaci autora

Zaposleni u Vašoj organizaciji kontrolisani su uglavnom putem:

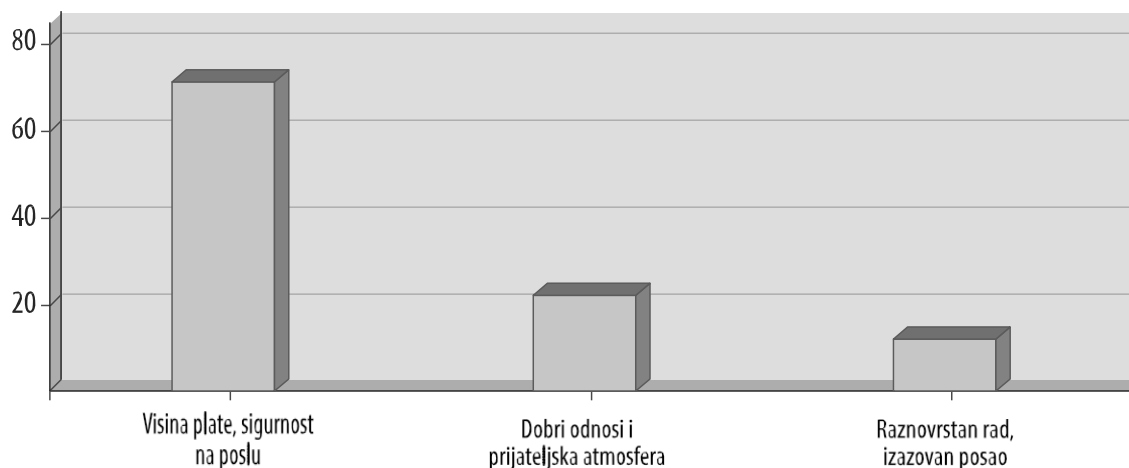
- Nagrada i kazni 10%
- Pravila, procedura i standard 50%
- Zahteva koji postavlja zadatak koji treba obaviti 35%
- Unutrašnjeg zadovoljstva koje ljudi osećaju obavljanjem svog posla 5%



Grafik 11 – Da li organizacija vodi brigu o zaposlenima?

Izvor: Podaci autora

Na pitanje da li organizacija vodi brigu o zaposlenima 45% je odgovorilo samo dok su a poslu, 29% da se vodi računa o privatnom životu zaposlenih i 26% da je potrebno je proširiti interes organizacije i na neke neposlovne oblasti života ljudi.

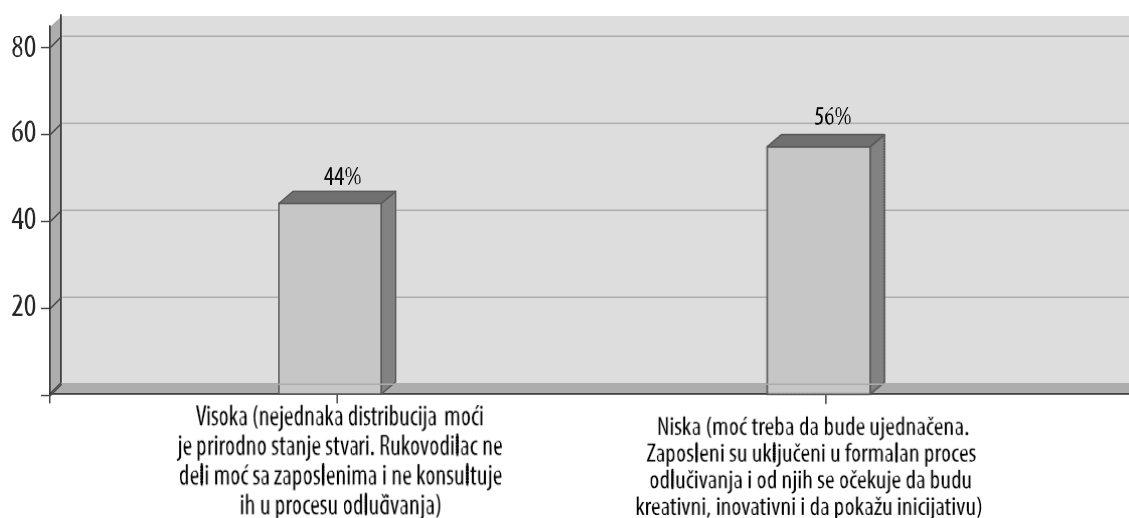


Grafik 12 – Zaposlenima je najvažnije

Izvor: Podaci autora

Na pitanje šta je zaposlenima najbitnije odgovori su rangirani na sledeći način:

- Visina plate, sigurnost na poslu 69%
- Dobri odnosi i prijateljska atmosfera 21%
- Raznovrstan rad, izazovan posao 10%



Grafik 13 – U Vašoj organizaciji distanca moći je

Izvor: Podaci autora

Na pitanje kakva je distance moću u organizaciji u kojoj radite:

- Visoka (Nejednaka distribucija moći je prirodno stanje stvari. Rukovodilac ne deli moć sa zaposlenima i ne konsultuje ih u procesu odlučivanja) 44%
- Niska (Moć treba da bude ujednačena. Zaposleni su uključeni u formalan proces odlučivanja i od njih se očekuje da budu kreativni, inovativni i da pokažu inicijativu) 56%

Može se zaključiti da je distanca moći u organizacijama još uvek ujednačena i da su zaposleni uključeni u formalan proces odlučivanja. Od njih se očekuje da budu kreativni, inovativni i da pokažu inicijativu.

Tabela 26 – U Vašoj organizaciji jedna osoba može da kontroliše drugu ako

	Odgovori	%
1	se nalazi na višoj hijerarhijskoj poziciji	54%
2	ima znanja i sposobnosti da reši problem	44%
3	ima sklonosti ka naređivanju	2%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

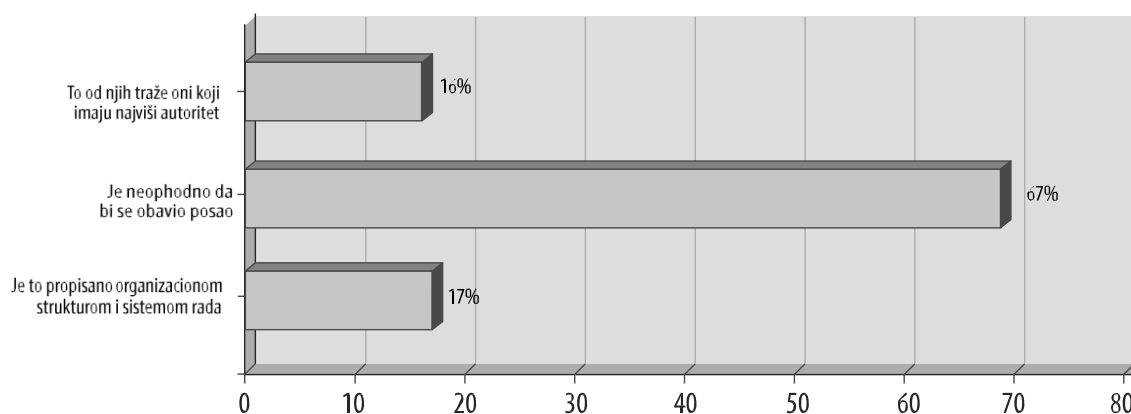
Na pitanje jedna osoba može da vrši kontrolu u organizaciji ako: sa 55% su odgovorili ako se nalazi na višoj hijerarhijskoj poziciji, ima znanja i sposobnosti da se reši problem 44% i ima sklonosti ka naređivanju 2%.

Tabela 27 – Posao u Vašoj organizaciji se obavlja zbog

	Odgovori	%
1	Želje za nagradom ili straha od kazne	9%
2	Poštovanja radnih obaveza	81%
3	Zadovoljstva samim radom	10%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

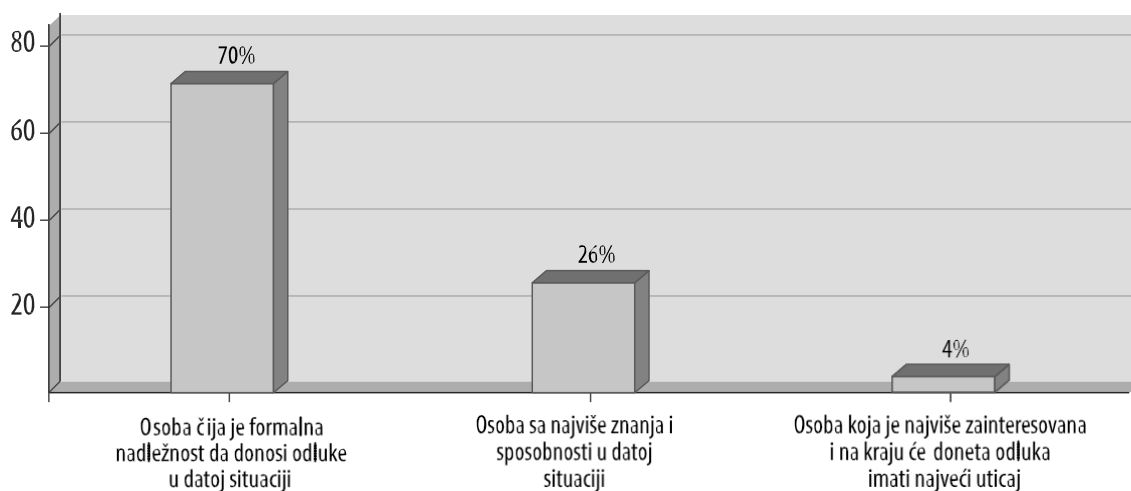
Na pitanje koji su razlozi zbog kojih se obavlja posao u organizaciji 9% ispitanika je odgovorilo da je to zbog želje za nagradom ili straha od kazne; poštovanja radnih obaveza 81% i zadovoljstva samim radom 10%.



Grafik 14 – Ljudi u Vašoj organizaciji rade zajedno u timu kada

Izvor: Podaci autora

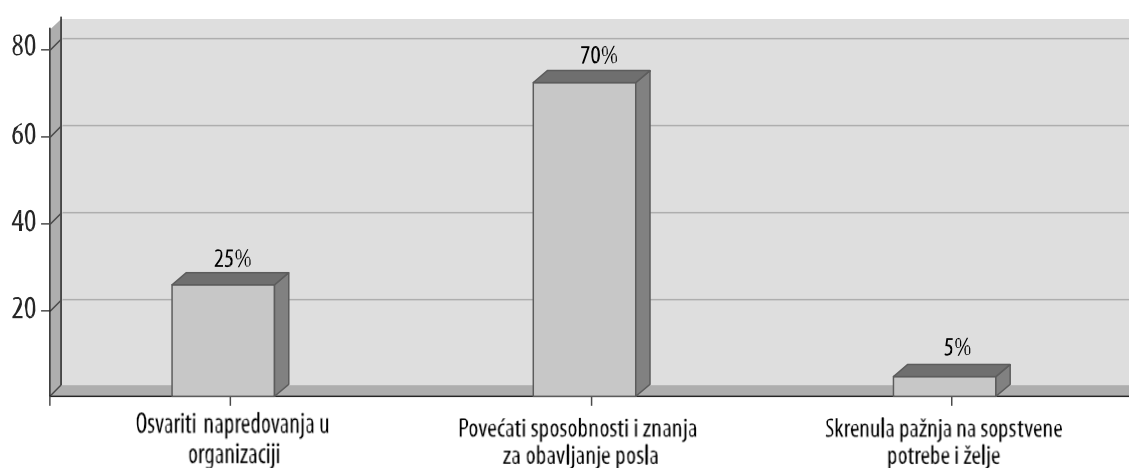
Na pitanje kada ljudi rade zajedno u timu 16% je odgovorilo kada to od njih traže oni koji imaju viši autoritet, 67 % kada je neophodno da bi se obavio posao i 17% kada je to propisano organizacionom strukturom i sistemom rada.



Grafik 15 – Odluke u Vašoj organizaciji donosi

Izvor: Podaci autora

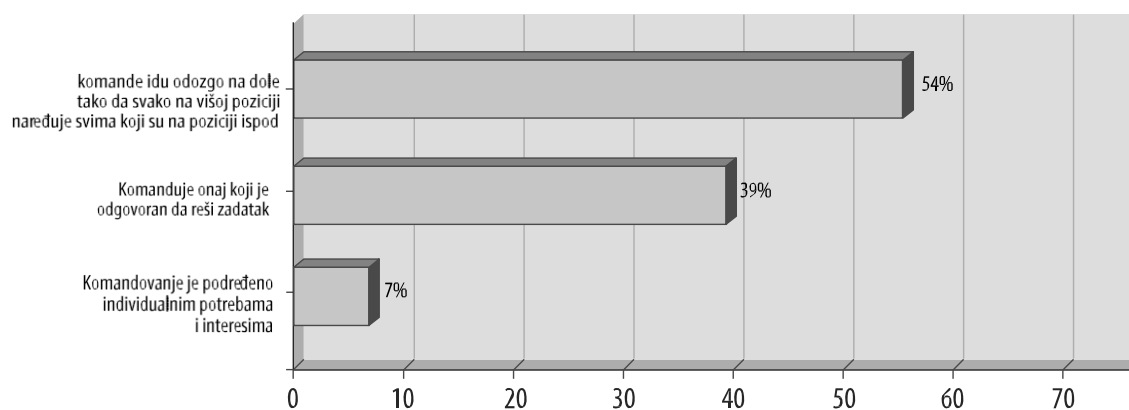
Na pitanje ko donosi odluke u organizaciji 70% je odgovorilo da je to osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji 26% , osoba koja je najviše zainteresovana i na kraju će doneta odluka imati najveći uticaj 4%.



Grafik 16 – Svrha konkurencije je

Izvor: Podaci autora

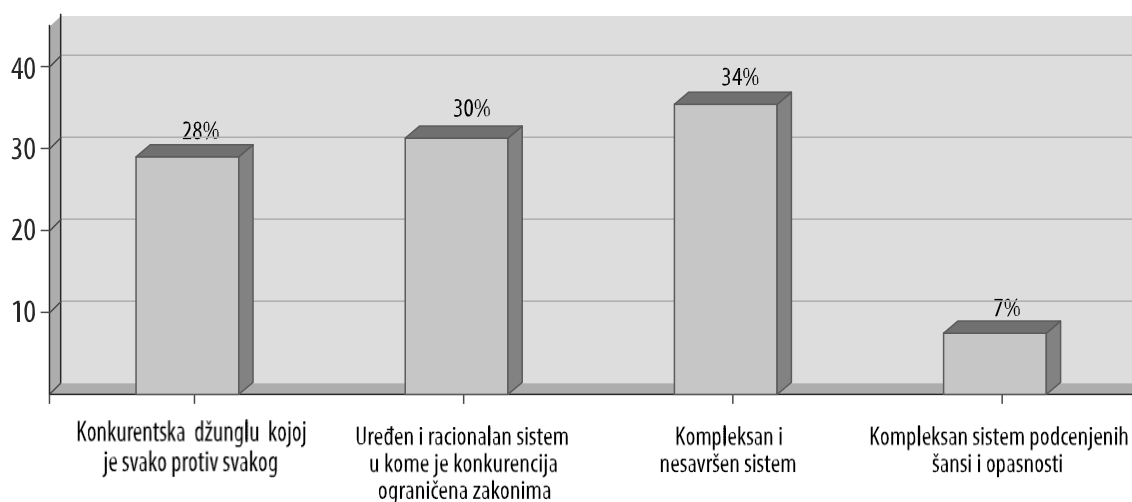
Na pitanje koja je svrha konkurencije 25% ispitanika je odgovorilo da je to zbog napredovanja u organizaciji, 70% zbog povećavanja sposobnosti i znanja za obavljanje posla i 5% da bi se skrenula pažnja na sopstvene potrebe i želje.



Grafik 17 – U strukturi komandovanja u Vašoj organizaciji

Izvor: Podaci autora

Na pitanje kako idu komande u strukturi komandovanja u organizaciji 54% je odgovorilo da komande idu odozgo na dole tako da svako na višoj poziciji naređuje svima koji su na poziciji ispod, 39% komanduje onaj koji je odgovoran da reši zadatak i 7% komandovanje je podređeno individualnim potrebama i interesima.



Grafik 18 – Tržište se u Vašoj organizaciji tretira kao:

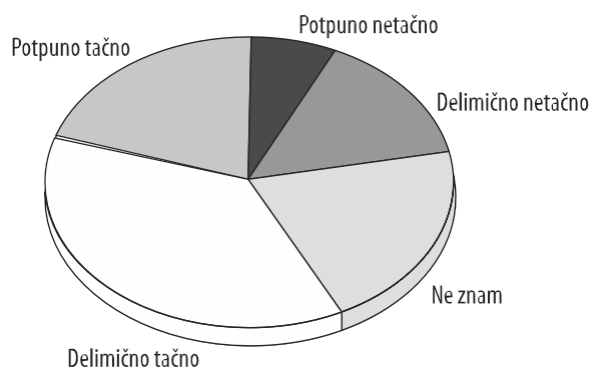
Izvor: Podaci autora

Na pitanje kako se tretira tržište u organizaciji 28% ispitanika je odgovorilo da tretira tržište kao konkurentsku džunglu u kojoj je svako protiv svakog, 30% tretira kao uređen i racionalan sistem u kome je konkurencija ograničena zakonima, 34% kao kompleksan i nesavršen sistem i 7% kao kompleksan sistem podcenjenih šansi i opasnosti.

10.4. Snaga organizacione kulture

Grafik i tabela 9 – Ima puno priča iz prošlosti organizacije

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	7%
2	Delimično netačno	15%
3	Ne znam	20%
4	Delimično tačno	38%
5	Potpuno tačno	20%
	Total	100%

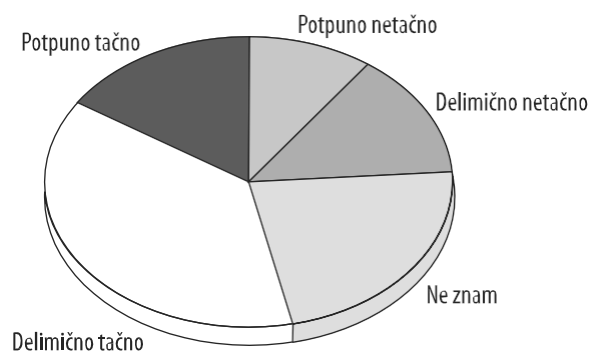


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Ima puno priča iz prošlosti organizacije“ 7% ispitanika je odgovorilo da je to potpuno netačna, 15% da je delimično tačna, 20% nije znalo odgovor, 38% je reklo da je to delimično tačna, a 20% da je potpuno tačna.

Grafik i tabela 10 – U organizaciji ima puno šala i anegdota o istoriji organizacije

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	10%
2	Delimično netačno	14%
3	Ne znam	22%
4	Delimično tačno	38%
5	Potpuno tačno	16%
	Total	100%

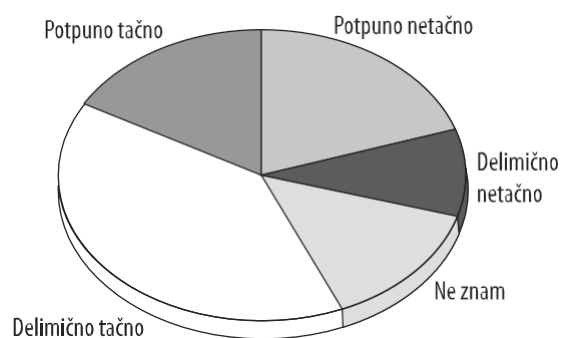


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „U organizaciji ima puno šala i anegdota o istoriji organizacije“ 10% ispitanika je odgovorilo da je to potpuno netačna, 14% da je delimično netačna, 22% nije znalo odgovor, 38% je reklo da je delimično tačna, a 16% da je potpuno tačna.

Grafik i tabela 11 – Postoji razvijen poseban rečnik organizacije

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	20%
2	Delimično netačno	10%
3	Ne znam	13%
4	Delimično tačno	40%
5	Potpuno tačno	17%
	Total	100%



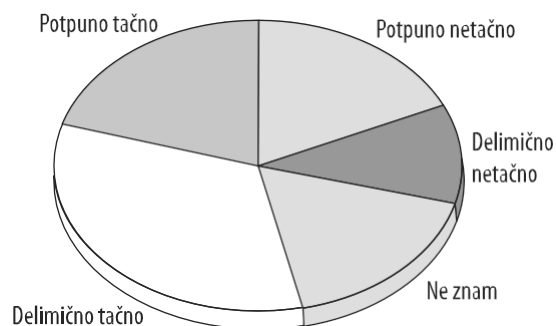
Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Postoji razvijen poseban rečnik organizacije“ 20% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 10% da je delimično netačna, 40% da je delimično tačna, a 17% da je potpuno tačna, a 13% nije znalo odgovor.

Grafik i tabela 12 – Organizacija ima svoje heroje iz prošlosti

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	18%
2	Delimično netačno	11%
3	Ne znam	18%
4	Delimično tačno	33%
5	Potpuno tačno	20%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

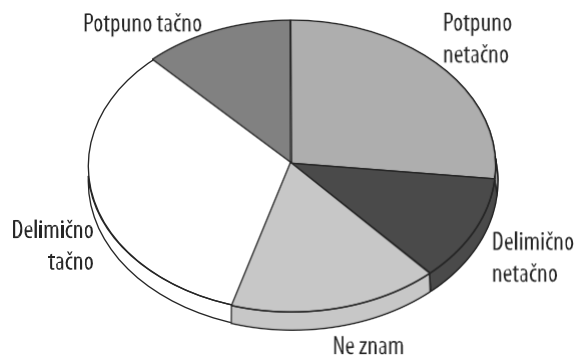


Za izjavu „Organizacija ima svoje heroje iz prošlosti“ 18% je odgovorilo da je potpuno netačna, 11% da je delimično netačna, 18% nije znalo odgovor, 33% da je delimično tačna, a 20% da je potpuno tačna.

Grafik i tabela 13 – Postoji puno rituala i ceremonija u organizaciji

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	27%
2	Delimično netačno	12%
3	Ne znam	15%
4	Delimično tačno	34%
5	Potpuno tačno	12%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

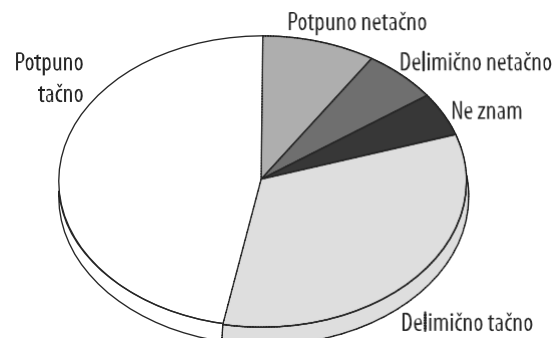


Za izjavu „Postoji mnogo rituala i ceremonija u organizaciji“ 27% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 12% delimično netačna, 15% da ne zna, 34% da je delimično tačna, a 12% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 14 – Organizacija ima dugu istoriju

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	9%
2	Delimično netačno	6%
3	Ne znam	5%
4	Delimično tačno	33%
5	Potpuno tačno	47%
	Total	100%

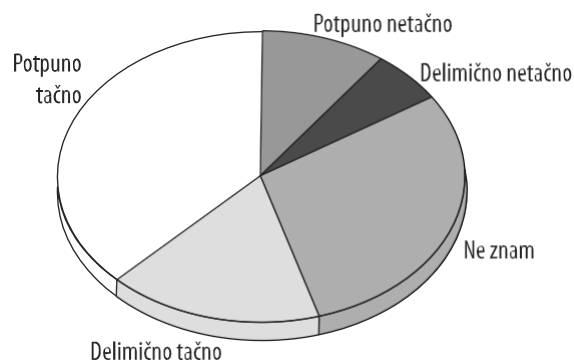
Izvor: Podaci autora



Za izjavu „Organizacija ima dugu istoriju“ 9% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 6% delimično netačna, 5% da ne zna, 33% da je delimično tačna, a 47% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 15 – Organizacija ima izjavu o misiji

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	10%
2	Delimično netačno	6%
3	Ne znam	29%
4	Delimično tačno	17%
5	Potpuno tačno	38%
	Total	100%

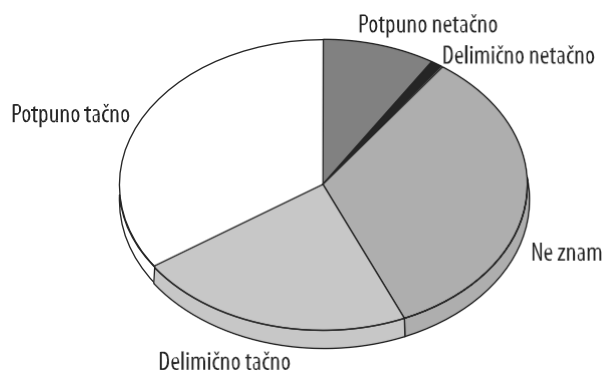


Izvor: Podaci autora

Za tvrdnju „Organizacija ima izjavu o misiji“ 10% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 6% delimično netačna, 29% da ne zna, 17% da je delimično tačna, a 38% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 16 – Znam kako glasi misija naše organizacije

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	9%
2	Delimično netačno	1%
3	Ne znam	33%
4	Delimično tačno	22%
5	Potpuno tačno	35%
	Total	100%

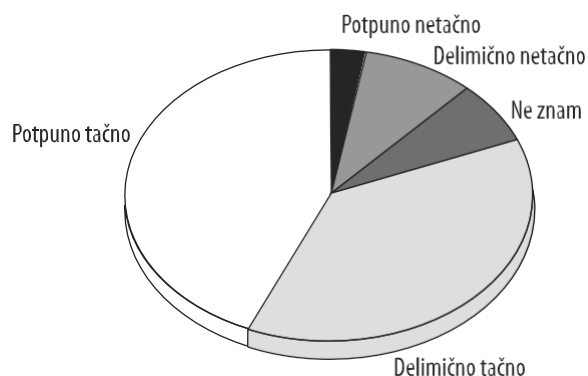


Izvor: Podaci autora

Na tvrdnju „Znam kako glasi misija naše organizacije“ 9% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 1% delimično netačna, 33% da ne zna, 22% da je delimično tačna, a 35% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 17 – Organizacija ima svoj specifičan način poslovanja

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	3%
2	Delimično netačno	9%
3	Ne znam	6%
4	Delimično tačno	38%
5	Potpuno tačno	44%
	Total	100%

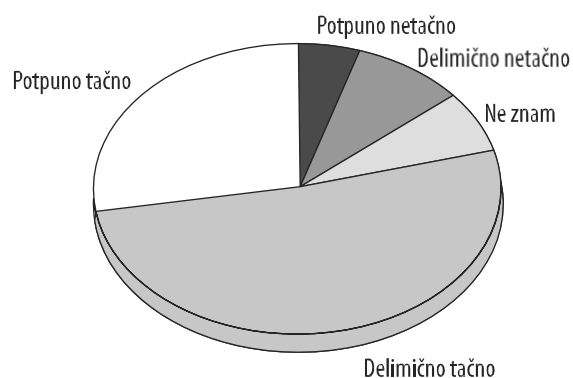


Izvor: Podaci autora

Na tvrdnju „Organizacija ima svoj specifičan način poslovanja“ 3% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 9% da je delimično netačna, 6% da ne zna, 38% da je delimično tačna, a 44% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 18 – Tradicija je jaka u organizaciji

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	5%
2	Delimično netačno	9%
3	Ne znam	7%
4	Delimično tačno	51%
5	Potpuno tačno	28%
	Total	100%

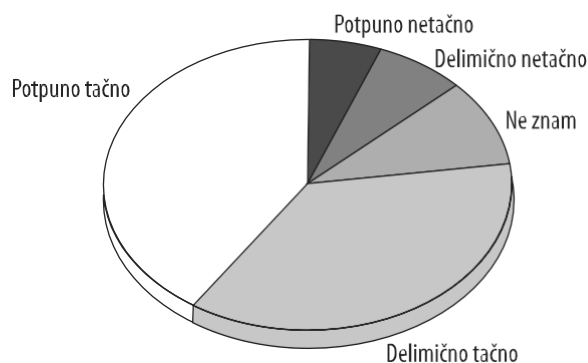


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Tradicija je jaka u organizaciji“ 5% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 9% delimično netačna, 7% da ne zna, 51% da je delimično tačna, a 28% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 19 – Organizacija ima svoju filozofiju

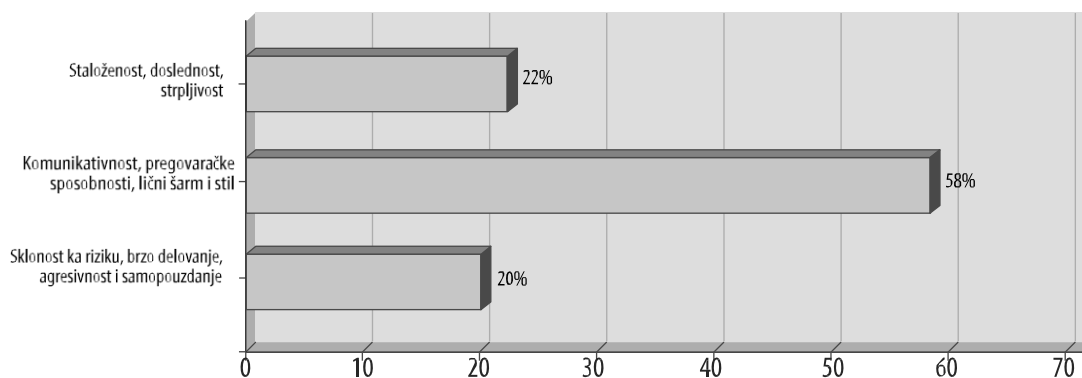
	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	6%
2	Delimično netačno	7%
3	Ne znam	9%
4	Delimično tačno	37%
5	Potpuno tačno	41%
	Total	100%



Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Organizacija ima svoju filozofiju“ 6% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 7% delimično netačna, 9% da ne zna, 37% da je delimično tačna, a 41% da potpuno tačna.

10.5. Menadžment i liderstvo

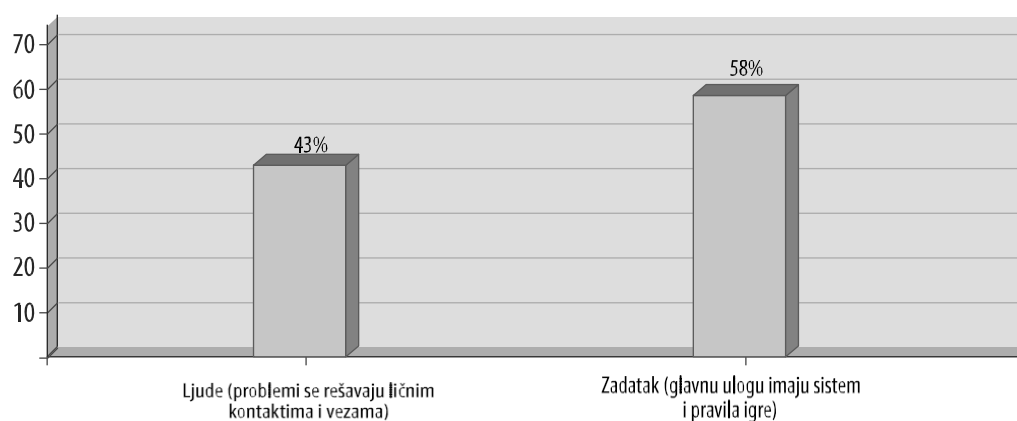


Grafik 19 – Osnovne karakteristike menadžera u Vašoj organizaciji

Izvor: Podaci autora

Osnovne karakteristike menadžera u organizacijama iz kojih su ispitanici su:

- 22% staloženost, doslednost, strpljivost;
- 58% komunikativnost, pregovaračke sposobnosti, lični šarm i stil
- 20% Sklonost ka riziku, brzo delovanje, agresivnost i samopouzdanje.

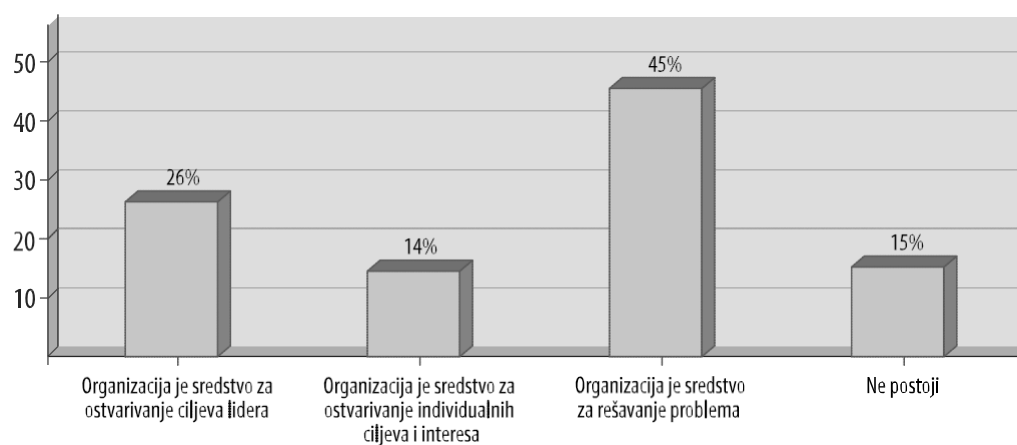


Grafik 20 – Pri rešavanju problema rukovodilac je orijentisan na

Izvor: Podaci autora

Pri rešavanju problema rukovodioci su orijentisani na:

- ljude (problemi se rešavaju ličnim kontaktima i vezama) 42%
- zadatak (glavnu ulogu imaju sistem i pravila igre) 58%.

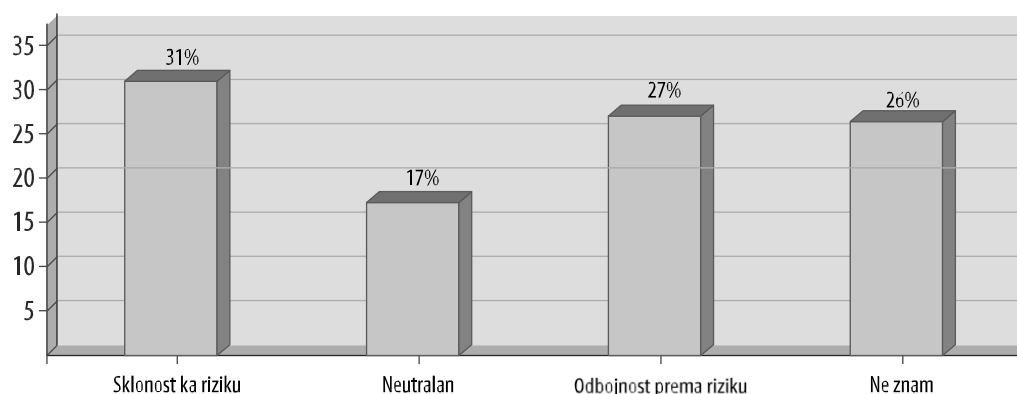


Grafik 21 – Strategija organizacionih promena

Izvor: Podaci autora

Na pitanje koja je strategija organizacionih promena:

- Organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva lidera 26%
- Organizacija je sredstvo za ostvarivanje individualnih ciljeva i interesa 14%
- Organizacija je sredstvo za rešavanje problema 45%
- Ne postoji 15%



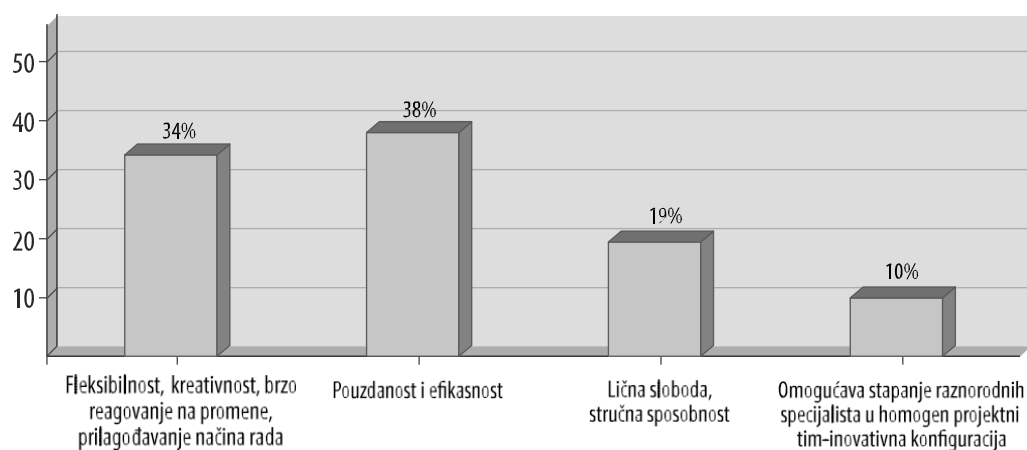
Grafik 22 – Kakav je stav top menadžmenta u Vašoj organizaciji prema riziku

Izvor: Podaci autora

Na pitanje kakav je stav top menadžmenta prema riziku:

- Sklonost ka riziku 31%
- Neutralan 17%
- Odbojnost prema riziku 27%
- Ne znam 25%

Iz navedenih odgovora se može zaključiti da je mala razlika između sklonosti ka riziku i odbojnosti prema riziku, samo 4%.



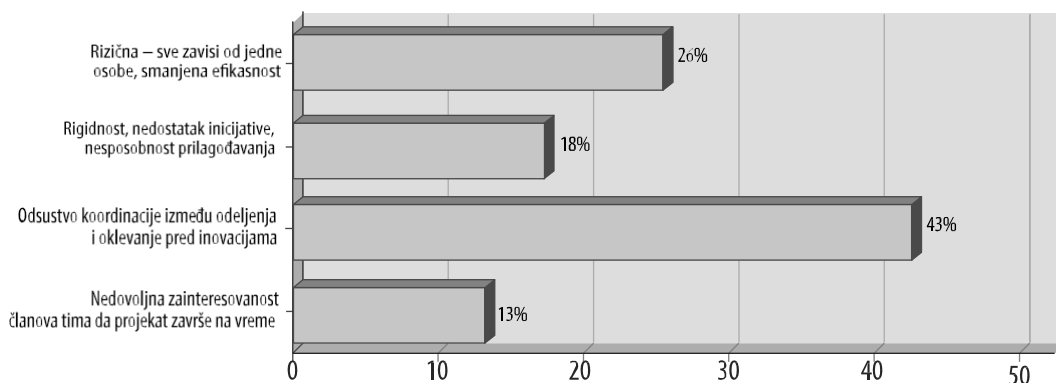
Grafik 23 – Glavne prednosti Vaše organizacije u odnosu na konkurente su:

Izvor: Podaci autora

Na pitanje koje su glavne prednosti Vaše organizacije u odnosu na konkurente:

- 34% je odgovorilo da je to fleksibilnost, kreativnost, brzo reagovanje na promene, prilagođavanje načina rada;

- 38% da je to pouzdanost i efikasnost;
- 18% da je to lična sloboda, stručna sposobnost
- 10% da je to zato što omogućava stapanje raznorodnih specijalista u homogen projektni tim-inovativna konfiguracija.



Grafik 24 – Glavne mane Vaše organizacije su:

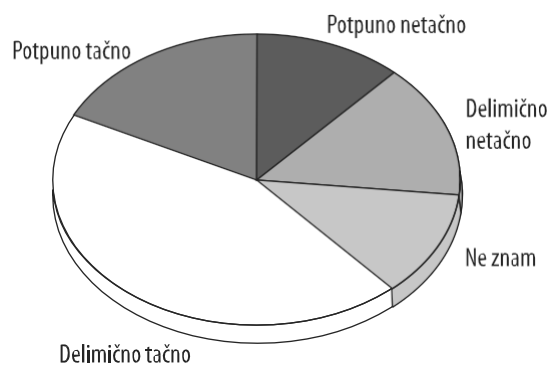
Izvor: Podaci autora

Na pitanje koje su glavne mane Vaše organizacije:

- 26% je odgovorilo da je rizična-sve zavisi od jedne osobe, smanjena efikasnost;
- 18% rigidnost, nedostatak inicijative, nesposobnost prilagođavanja;
- 43% odsustvo koordinacije između odeljenja i oklevanje pred inovacijama
- 13% nedovoljna zainteresovanost članova tima da projekat završe na vreme.

Grafik i tabela 20 – Lideri u Vašoj organizaciji jasno stimulišu inovaciju i kreativnost

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	12%
2	Delimično netačno	15%
3	Ne znam	11%
4	Delimično tačno	44%
5	Potpuno tačno	18%
	Total	100%

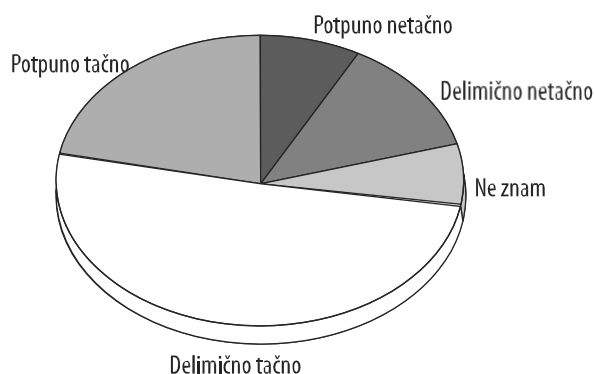


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Lideri u Vašoj organizaciji jasno stimulišu inovaciju i kreativnost“ 12% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 15% delimično netačna, 11% da ne zna, 44% da je delimično tačna, a 18% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 21 – Lideri u Vašoj organizaciji koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	8%
2	Delimično netačno	13%
3	Ne znam	6%
4	Delimično tačno	51%
5	Potpuno tačno	22%
	Total	100%

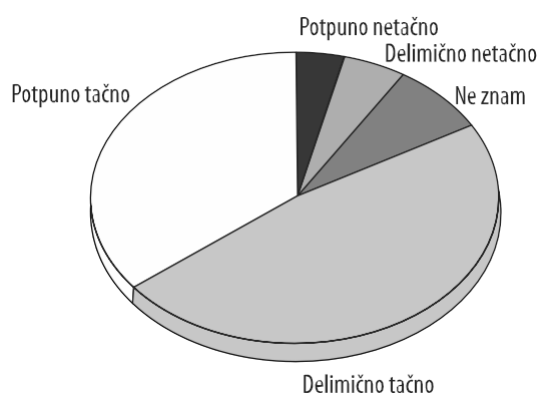


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Lideri u Vašoj organizaciji koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju“ 8% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 13% delimično netačna, 6% da ne zna, 51% da je delimično tačna, a 22% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 22 – Lideri jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	4%
2	Delimično netačno	5%
3	Ne znam	7%
4	Delimično tačno	48%
5	Potpuno tačno	36%
	Total	100%

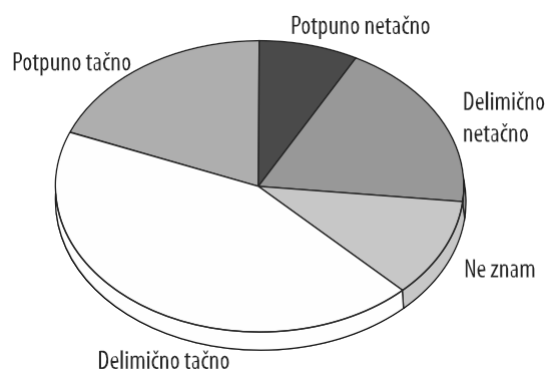


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Lideri jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije“ 4% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 5% delimično netačna, 7% da ne zna, 48% da je delimično tačna, a 36% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 23 – Zaposleni u Vašoj organizaciji imaju visok stepen poštovanja za način rada svojih pretpostavljenih

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	8%
2	Delimično netačno	19%
3	Ne znam	10%
4	Delimično tačno	44%
5	Potpuno tačno	19%
	Total	100%

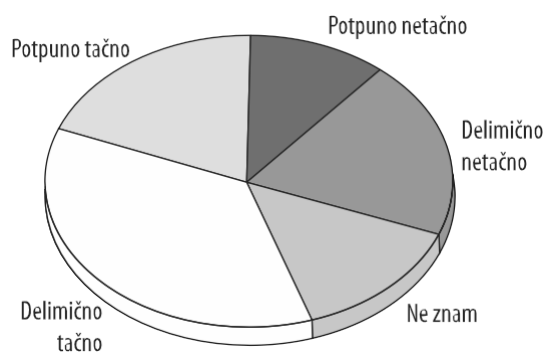


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Zaposleni u Vašoj organizaciji imaju visok stepen poštovanja za način rada svojih pretpostavljenih“ 8% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 19% delimično netačna, 10% da ne zna, 44% da je delimično tačna, a 19% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 24 – Lideri u Vašoj organizaciji imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	11%
2	Delimično netačno	20%
3	Ne znam	14%
4	Delimično tačno	36%
5	Potpuno tačno	19%
	Total	100%

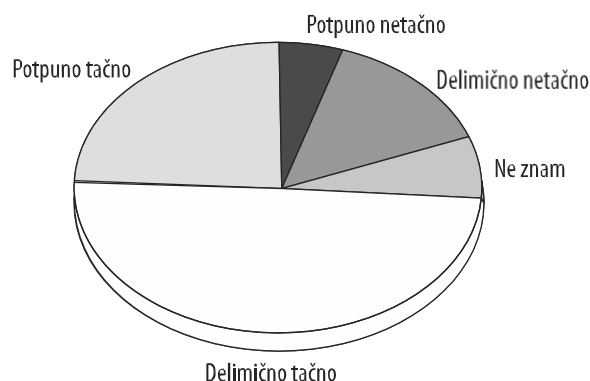


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Lideri u Vašoj organizaciji imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca“ 11% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 20% delimično netačna, 14% da ne zna, 36% da je delimično tačna, a 19% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 25 – Lideri u Vašoj organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	5%
2	Delimično netačno	14%
3	Ne znam	8%
4	Delimično tačno	49%
5	Potpuno tačno	24%
	Total	100%

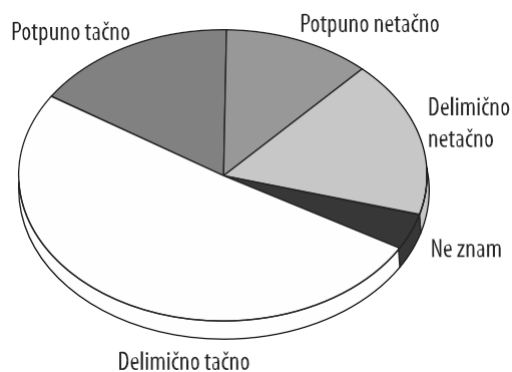


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Lideri u Vašoj organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih“ 5% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 14% delimično netačna, 8% da ne zna, 49% da je delimično tačna, a 24% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 26 – Zadovoljan-a sam protokom informacija od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima u organizaciji

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	12%
2	Delimično netačno	18%
3	Ne znam	4%
4	Delimično tačno	50%
5	Potpuno tačno	16%
	Total	100%



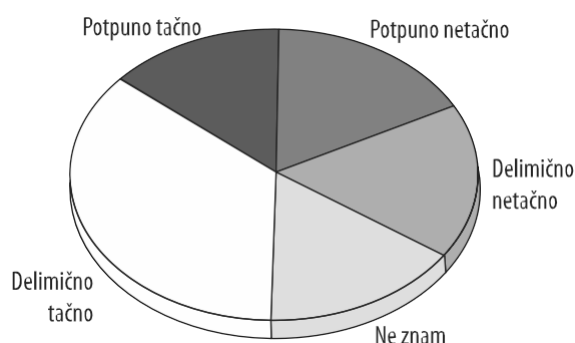
Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Zadovoljan-a sam protokom informacija od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima u organizaciji“ 12% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 18% delimično netačna, 4% da ne zna, 50% da je delimično tačna, a 16% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 27 – Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	17%
2	Delimično netačno	18%
3	Ne znam	15%
4	Delimično tačno	36%
5	Potpuno tačno	14%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

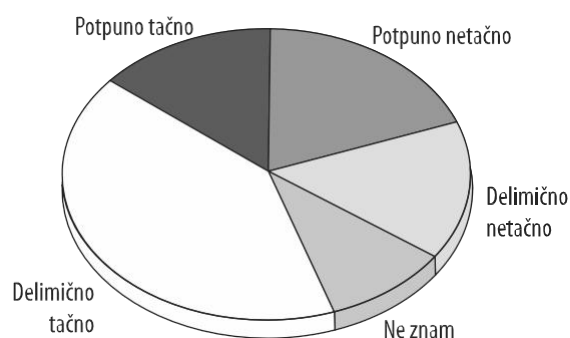


Za izjavu „Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih“ 17% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 18% delimično netačna, 15% da ne zna, 36% da je delimično tačna, a 14% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 28 – Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	19%
2	Delimično netačno	16%
3	Ne znam	10%
4	Delimično tačno	41%
5	Potpuno tačno	14%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora



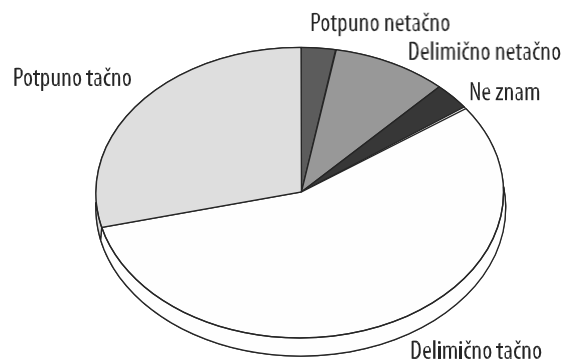
Za izjavu „Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja“ 19% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 16% delimično netačna, 10% da ne zna, 41% da je delimično tačna, a 14% da potpuno tačna.

10.6. Edukacija, motivacija i zadovoljstvo poslom

Grafik i tabela 29 – Moj rad mi pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	3%
2	Delimično netačno	9%
3	Ne znam	3%
4	Delimično tačno	56%
5	Potpuno tačno	29%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

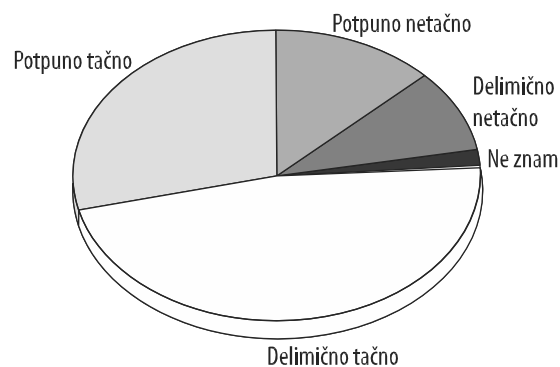


Za izjavu „Moj rad mi pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti“ 3% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 9% delimično netačna, 3% da ne zna, 56% da je delimično tačna, a 29% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 30 – Moj posao u potpunosti odgovara stepenu mog znanja sposobnosti i veština

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	13%
2	Delimično netačno	9%
3	Ne znam	2%
4	Delimično tačno	47%
5	Potpuno tačno	29%
	Total	100%

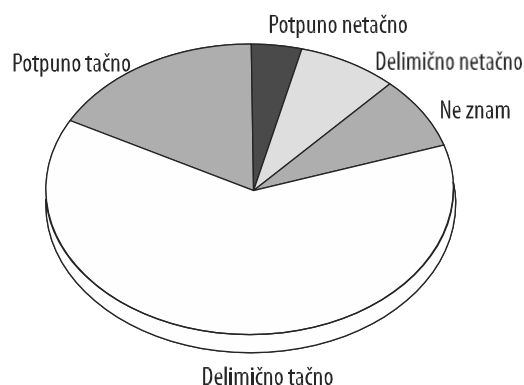
Izvor: Podaci autora



Za izjavu „Moj posao u potpunosti odgovara stepenu mog znanja sposobnosti i veština“ 13% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 9% delimično netačna, 2% da ne zna, 47% da je delimično tačna, a 29% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 31 – Zaposleni u mom okruženju dele znanje

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	4%
2	Delimično netačno	8%
3	Ne znam	8%
4	Delimično tačno	63%
5	Potpuno tačno	17%
	Total	100%

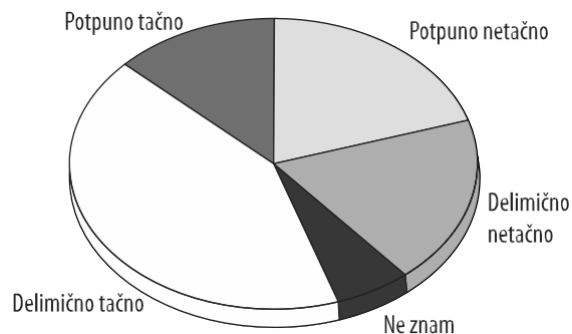


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Zaposleni u mom okruženju dele znanje“ 4% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 8% delimično netačna, 8% da ne zna, 63% da je delimično tačna, a 17% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 32 – Kreativnost i inovacija se nagrađuju

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	20%
2	Delimično netačno	19%
3	Ne znam	6%
4	Delimično tačno	42%
5	Potpuno tačno	13%
	Total	100%



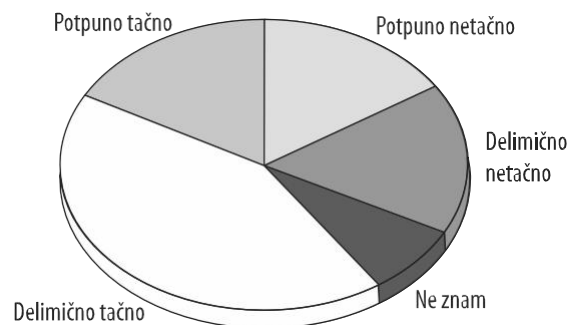
Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Kreativnost i inovacija se nagrađuju“ 20% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 19% delimično netačna, 6% da ne zna, 42% da je delimično tačna, a 13% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 33 – Puna pažnja se posvećuje stalnom napredovanu i usavršavanju

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	16%
2	Delimično netačno	17%
3	Ne znam	7%
4	Delimično tačno	43%
5	Potpuno tačno	17%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

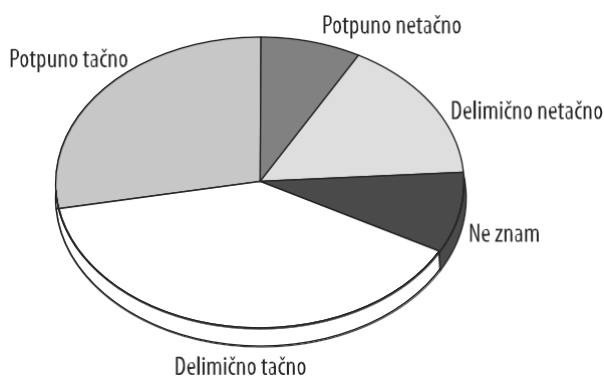


Za izjavu „Puna pažnja se posvećuje stalnom napredovanu i usavršavanju“ 16% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 17% delimično netačna, 7% da ne zna, 43% da je delimično tačna, a 17% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 34 – Osećam se ohrabreno da iznesem svoje ideje i nove i bolje načine za obavljanje posla

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	8%
2	Delimično netačno	16%
3	Ne znam	9%
4	Delimično tačno	39%
5	Potpuno tačno	28%
	Total	100%

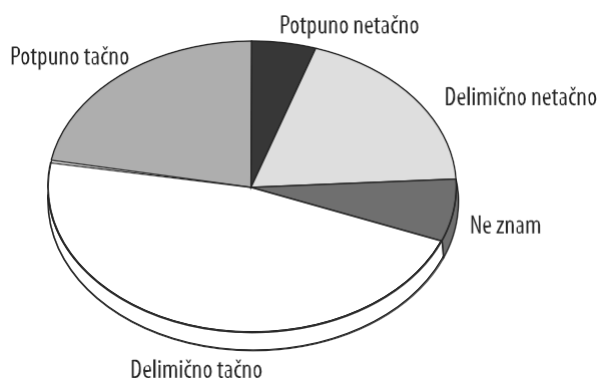
Izvor: Podaci autora



Za izjavu „Osećam se ohrabreno da iznesem svoje ideje i nove i bolje načine za obavljanje posla“ 8% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 16% delimično netačna, 9% da ne zna, 39% da je delimično tačna, a 28% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 35 – Na raspolaganju su mi sve potrebne informacije i potrebna znanja za obavljanje posla i rešavanje problema na pravi način

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	5%
2	Delimično netačno	19%
3	Ne znam	7%
4	Delimično tačno	47%
5	Potpuno tačno	22%
	Total	100%

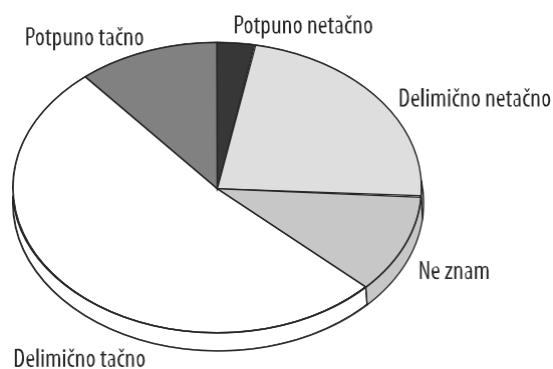


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Na raspolaganju su mi sve potrebne informacije i potrebna znanja za obavljanje posla i rešavanje problema na pravi način“ 5% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 19% delimično netačna, 7% da ne zna, 47% da je delimično tačna, a 22% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 36 – Zaposleni su posvećeni, motivisani i predani ciljevima i uspehu organizacije

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	3%
2	Delimično netačno	23%
3	Ne znam	11%
4	Delimično tačno	52%
5	Potpuno tačno	11%
	Total	100%



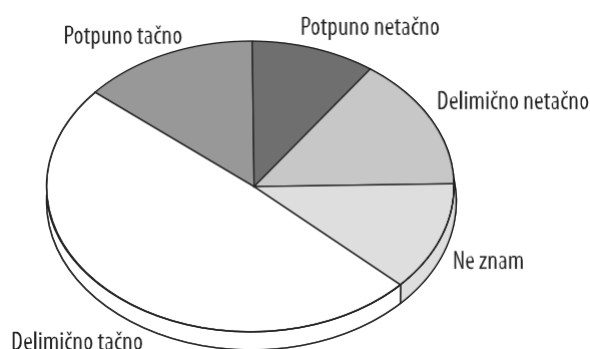
Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Zaposleni su posvećeni, motivisani i predani ciljevima i uspehu organizacije“ 3% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 23% delimično netačna, 11% da ne zna, 52% da je delimično tačna, a 11% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 37 – Zaposleni imaju stepen slobode da definišu svoj rad i preuzmu inicijativu

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	10%
2	Delimično netačno	15%
3	Ne znam	12%
4	Delimično tačno	49%
5	Potpuno tačno	14%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

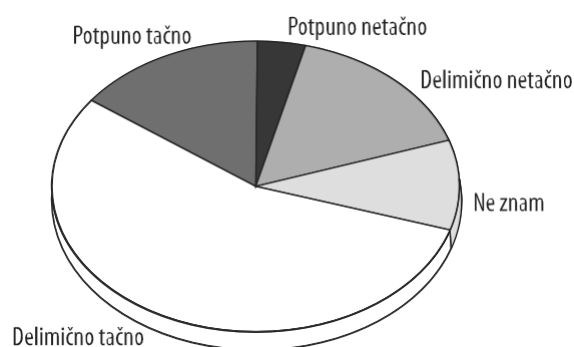


Za izjavu „Zaposleni imaju stepen slobode da definišu svoj rad i preuzmu inicijativu“ 10% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 15% delimično netačna, 12% da ne zna, 49% da je delimično tačna, a 14% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 38 – Zaposleni daju podršku jedni drugima i poštuju se

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	4%
2	Delimično netačno	16%
3	Ne znam	10%
4	Delimično tačno	55%
5	Potpuno tačno	15%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

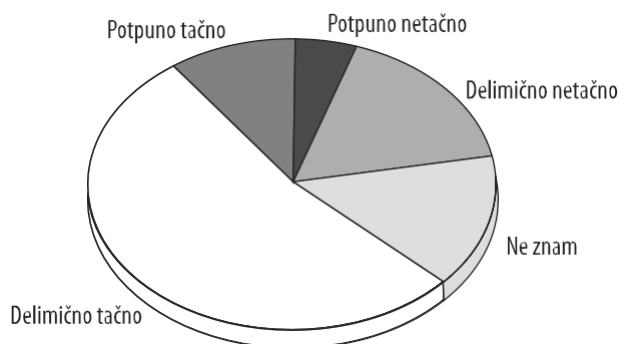


Za izjavu „Zaposleni daju podršku jedni drugima i poštuju se“ 4% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 16% delimično netačna, 10% da ne zna, 55% da je delimično tačna, a 15% da potpuno tačna.

10.7. Kreativnost i inovativnost

Grafik i tabela 39 – Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	5%
2	Delimično netačno	17%
3	Ne znam	15%
4	Delimično tačno	53%
5	Potpuno tačno	10%
	Total	100%

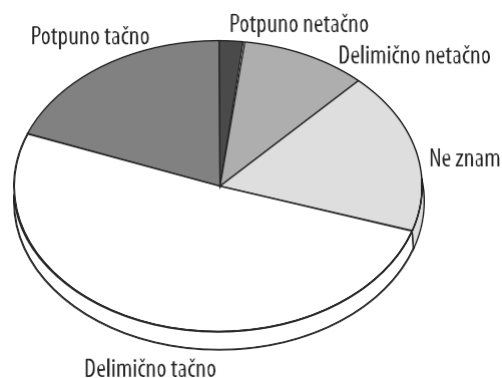


Izvor: Podaci autora

Za izjavu „Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost“ 5% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 17% delimično netačna, 15% da ne zna, 53% da je delimično tačna, a 10% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 40 – Kreativno mišljenje će nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno “delo genija”

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	2%
2	Delimično netačno	10%
3	Ne znam	18%
4	Delimično tačno	51%
5	Potpuno tačno	19%
	Total	100%

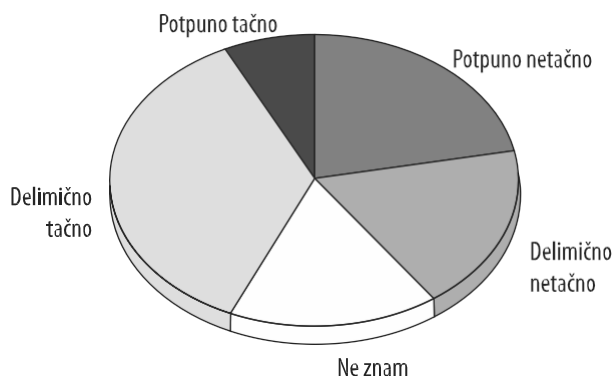


Izvor: Podaci autora

Za izjavu: Kreativno mišljenje će nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno “delo genija” 2% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 10% delimično netačna, 18% da ne zna, 51% da je delimično tačna, a 19% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 41 – Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	22%
2	Delimično netačno	19%
3	Ne znam	16%
4	Delimično tačno	36%
5	Potpuno tačno	7%
	Total	100%

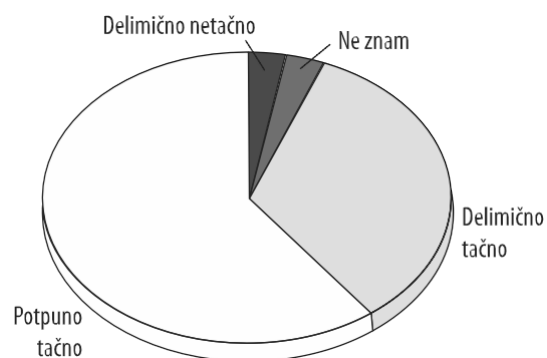


Izvor: Podaci autora

Za izjavu: „Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa“ 22% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 19% delimično netačna, 16% da ne zna, 35% da je delimično tačna, a 7% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 42 – Raznolikost, kompromis i saradnja su neophodni za kreativan rad

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	0%
2	Delimično netačno	3%
3	Ne znam	3%
4	Delimično tačno	34%
5	Potpuno tačno	60%
	Total	100%



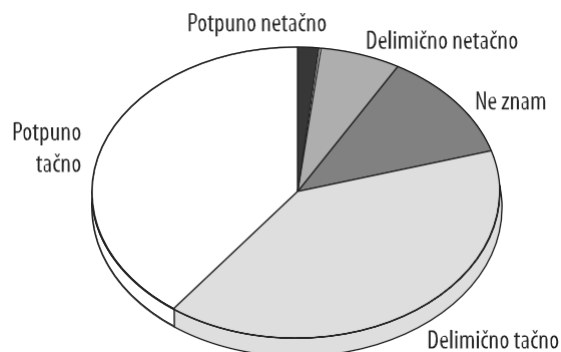
Izvor: Podaci autora

Za izjavu: „Raznolikost, kompromis i saradnja su neophodni za kreativan rad“ nije bilo ispitanika koji su rekli da je potpuno netačna, 3% je odgovorilo da je delimično netačna, 3% da ne zna, 34% da je delimično tačna, a 60% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 43 – Kreativnost je deo kulturnog procesa

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	2%
2	Delimično netačno	6%
3	Ne znam	12%
4	Delimično tačno	40%
5	Potpuno tačno	40%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

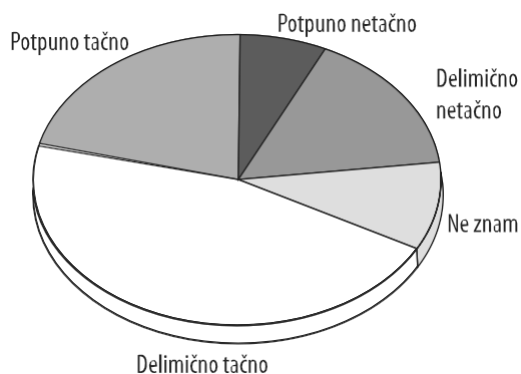


Za izjavu: „Kreativnost je deo kulturnog procesa“ 2% je odgovorilo da je potpuno netačna, 6% delimično netačna, 12% da ne zna, 40% da je delimično tačna, a 40% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 44 – Vaša organizacija podstiče otvorenost ka novim idejama

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	7%
2	Delimično netačno	16%
3	Ne znam	10%
4	Delimično tačno	46%
5	Potpuno tačno	21%
	Total	100%

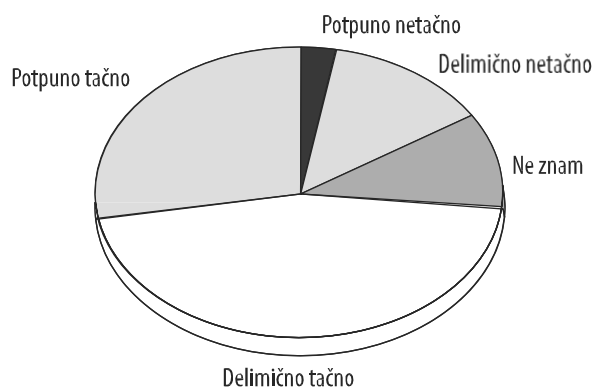
Izvor: Podaci autora



Za izjavu: „Vaša organizacija podstiče otvorenost ka novim idejama“ 7% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 16% delimično netačna, 10% da ne zna, 46% da je delimično tačna, a 21% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 45 – Vaša organizacija podstiče saradnju

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	3%
2	Delimično netačno	13%
3	Ne znam	11%
4	Delimično tačno	45%
5	Potpuno tačno	28%
	Total	100%

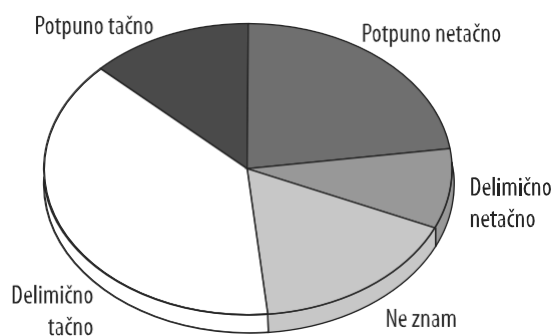


Izvor: Podaci autora

Za izjavu: „Vaša organizacija podstiče saradnju“ 3% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 13% delimično netačna, 11% da ne zna, 45% da je delimično tačna, a 28% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 46 – Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	23%
2	Delimično netačno	9%
3	Ne znam	16%
4	Delimično tačno	39%
5	Potpuno tačno	13%
	Total	100%



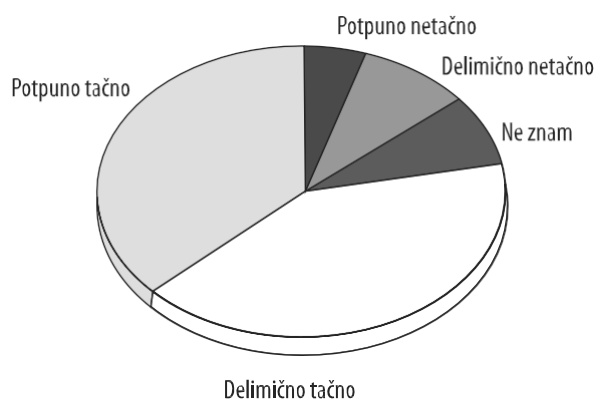
Izvor: Podaci autora

Za izjavu: „Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni“ 23% je odgovorilo da je potpuno netačna, 9% delimično netačna, 16% da ne zna, 39% da je delimično tačna, a 13% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 47 – Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	5%
2	Delimično netačno	9%
3	Ne znam	8%
4	Delimično tačno	41%
5	Potpuno tačno	37%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

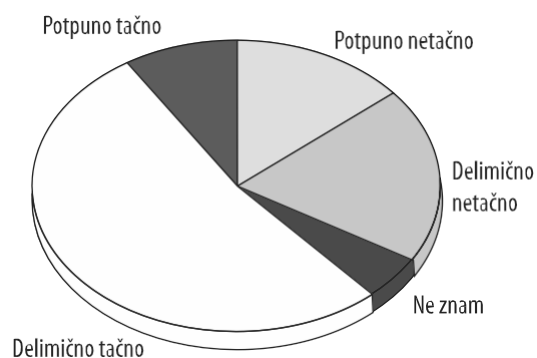


Za izjavu: „Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost“ 5% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 9% delimično netačna, 8% da ne zna, 41% da je delimično tačna, a 37% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 48 – Spontanost i opuštenost je slika Vašeg radnog ambijenta

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	14%
2	Delimično netačno	20%
3	Ne znam	5%
4	Delimično tačno	52%
5	Potpuno tačno	9%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

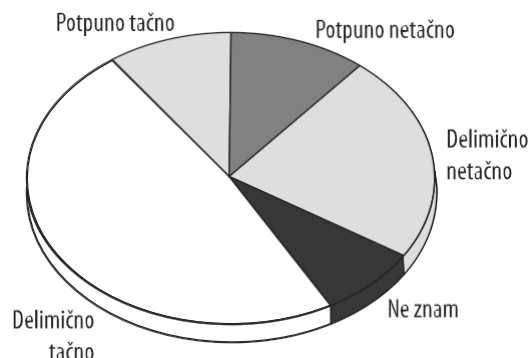


Za izjavu: „Spontanost i opuštenost je slika Vašeg radnog ambijenta“ 14% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 20% delimično netačna, 5% da ne zna, 52% da je delimično tačna, a 9% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 49 – Na raspolaganju Vam je vreme za nove ideje pre preduzimanja konkretnih koraka

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	11%
2	Delimično netačno	23%
3	Ne znam	8%
4	Delimično tačno	48%
5	Potpuno tačno	10%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

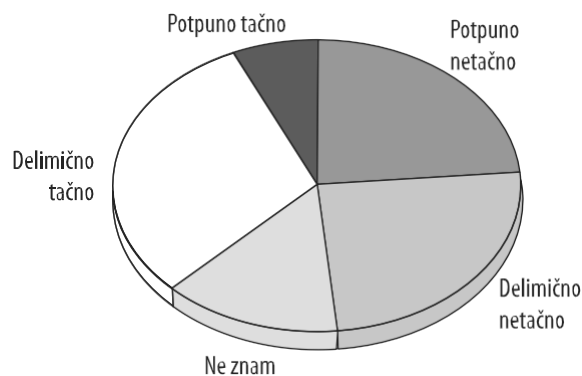


Za izjavu: „Na raspolaganju Vam je vreme za nove ideje pre preduzimanja konkretnih koraka“ 11% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 23% delimično netačna, 8% da ne zna, 48% da je delimično tačna, a 10% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 50 – Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	24%
2	Delimično netačno	25%
3	Ne znam	13%
4	Delimično tačno	31%
5	Potpuno tačno	7%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

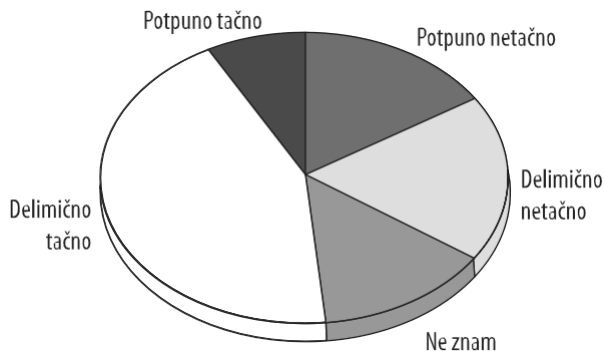


Za izjavu: „Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim“ 24% je odgovorilo da je potpuno netačna, 25% delimično netačna, 13% da ne zna, 31% da je delimično tačna, a 7% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 51 – Greške se u Vašoj organizaciji prihvataju kao mogućnost za učenje

	Odgovori	%
1	Potpuno netačno	16%
2	Delimično netačno	19%
3	Ne znam	13%
4	Delimično tačno	44%
5	Potpuno tačno	8%
	Total	100%

Izvor: Podaci autora

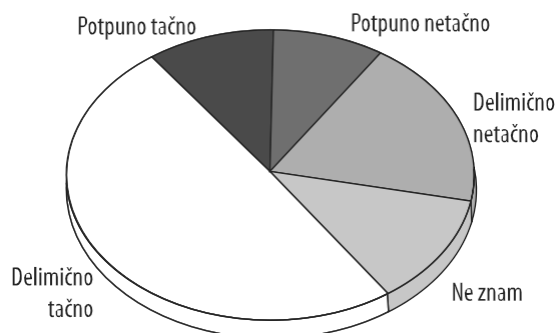


Za izjavu: „Greške se u Vašoj organizaciji prihvataju kao mogućnost za učenje“ 16% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 19% delimično netačna, 13% da ne zna, 44% da je delimično tačna, a 8% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 52 – U Vašoj organizaciji se podstiče se različitost mišljenja

	Odgovori	Ispitanici	%
1	Potpuno netačno	9	9%
2	Delimično netačno	19	19%
3	Ne znam	13	13%
4	Delimično tačno	50	49%
5	Potpuno tačno	10	10%
	Total	101	100%

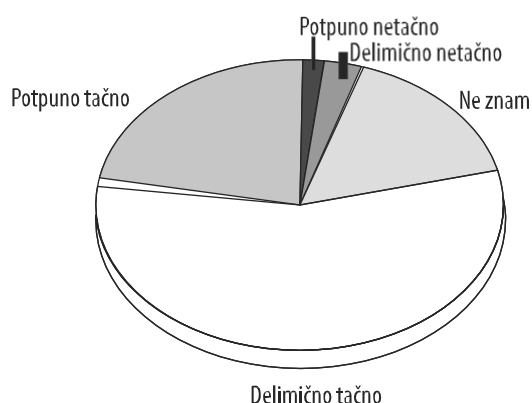
Izvor: Podaci autora



Za izjavu: „U Vašoj organizaciji se podstiče se različitost mišljenja“ 9% ispitanika je odgovorilo da je potpuno netačna, 19% delimično netačna, 13% da ne zna, 49% da je delimično tačna, a 10% da potpuno tačna.

Grafik i tabela 53 – Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole

	Odgovori	Ispitanici	%
1	Potpuno netačno	2	2%
2	Delimično netačno	3	3%
3	Ne znam	17	16%
4	Delimično tačno	57	57%
5	Potpuno tačno	22	22%
	Total	101	100%



Izvor: Podaci autora

Za izjavu: „Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole“ 2% je odgovorilo da je potpuno netačna, 3% delimično netačna, 16% da ne zna, 57% da je delimično tačna, a 22% da potpuno tačna.

10.8. Korelacije

Tabela 28 – Korelacija 1

		Snaga organiza- cione kulture	Zadovoljstvo poslom	Kreativnost i inovativnost
Snaga organiza- cione kulture	Pearson Correlation	1	.110	.151
	Sig. (2-tailed)		.290	.159
Zadovoljstvo poslom	Pearson Correlation	.110	1	.626
	Sig. (2-tailed)	.290		.000
Kreativnost i inovativnost	Pearson Correlation	.151	.626	1
	Sig. (2-tailed)	.159	.000	

Izvor: Podaci autora

U tabeli 28. možemo videti da postoji značajna statistička pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom i kreativnosti i inovativnosti. Iz rezultata koje smo dobili možemo videti da ako raste zadovoljstvo poslom to će uticati na porast kreativnosti i inovativnosti, a u suprotnom ako je manje zadovoljstvo poslom biće i manja kreativnost i inovativnost.

Tabela 29 – Korelacija 2

		Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa	Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni	Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost	Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim	Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole
Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa	Pearson Correlation	1	.061	-.046	.349	.121
	Sig. (2-tailed)		.550	.655	.000	.242
Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni	Pearson Correlation	.061	1	.196	.197	.066
	Sig. (2-tailed)	.550		.050	.048	.511
Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost	Pearson Correlation	-.046	.196	1	.047	.127
	Sig. (2-tailed)	.655	.050		.645	.209
Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim	Pearson Correlation	.349	.197	.047	1	.068
	Sig. (2-tailed)	.000	.048	.645		.498
Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole	Pearson Correlation	.121	.066	.127	.068	1
	Sig. (2-tailed)	.242	.511	.209	.498	

Izvor: Podaci autora

U tabeli 29. možemo da vidimo da postoji jaka pozitivna korelacija između tvrdnji da su ograničenja i prinuda neophodan deo kreativnog procesa i tvrdnje da je vremenski pritisak podsticaj ljudima da više rade i da se osećaju kreativnijim gde je $p < 0.001$.

Tabela 30 – Korelacija 3

Korelacija					
		Snaga organizacione kulture	Zadovoljstvo poslom	Kreativnost i inovativnost	Edukacija zaposlenih
Snaga organizacione kulture	Pearson Correlation	1	.110	.151	.156
	Sig. (2-tailed)		.290	.159	.128
Zadovoljstvo poslom	Pearson Correlation	.110	1	.626	.843
	Sig. (2-tailed)	.290		.000	.000
Kreativnost i inovativnost	Pearson Correlation	.151	.626	1	.468
	Sig. (2-tailed)	.159	.000		.000
Edukacija zaposlenih	Pearson Correlation	.156	.843	.468	1
	Sig. (2-tailed)	.128	.000	.000	

Izvor: Podaci autora

U tabeli 30. Možemo videti da postoji jaka pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom, kreativnosti i inovativnosti i edukacije zaposlenih. U tabeli je prikazano da je $p < 0,001$ u sva tri slučaja.

Tabela 31 – Multivariijaciona analiza – Wilks Lambda

Multivariaciona Testsc							
Effect		Value	F – količnik	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Pol ispitanika	Wilks' Lambda	.902	1.989	3.000	55.000	.126	.098
Školaska sprema	Wilks' Lambda	.834	.692	15.000	152.232	.790	.059
Položaj u organizaciji	Wilks' Lambda	.516	2.748	15.000	152.232	.000	.198
Položaj u organizaciji i školska sprema	Wilks' Lambda	.581	.685	48.000	164.378	.937	.165

Izvor: Podaci autora

U tabeli 31. se može primetiti da postoji značajan statistički uticaj položaja zaposlenog u kompaniji na varijablu koja predstavlja kombinaciju zadovoljstva poslom, edukacije zaposlenih i kreativnosti i inovativnosti. ($\lambda_{0,516}$; $F=2,748$; $df=15,00$; $p < 0,001$). Položaj zaposlenog u kompaniji značajno utiče na zadovoljstvo poslom, edukaciju, kao i na kreativnost i inovativnost.

U tabeli 32. se vidi da položaj na poslu najveći uticaj ima na zadovoljstvo poslom, nakon toga na edukaciju zaposlenih, pa tek onda na kreativnost i inovativnost.

Tabela 32 – Analiza subjekata

Tests of Between-Subjects Effects							
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F-količnik	Sig.	Partial Eta Squared
Pol ispitanika	Zadovoljstvo poslom	.180	1	.180	.301	.586	.005
	Kreativnost i inovativnost	.267	1	.267	1.118	.295	.019
	Edukacija zaposlenih	.031	1	.031	.036	.850	.001
Školska sprema	Zadovoljstvo poslom	1.359	5	.272	.453	.809	.038
	Kreativnost i inovativnost	.887	5	.177	.743	.594	.061
	Edukacija zaposlenih	1.323	5	.265	.311	.905	.027
Položaj u organizaciji	Zadovoljstvo poslom	16.910	5	3.382	5.640	.000	.331
	Kreativnost i inovativnost	3.829	5	.766	3.208	.013	.220
	Edukacija zaposlenih	19.279	5	3.856	4.527	.002	.284
Školska sprema i položaj u organizaciji	Zadovoljstvo poslom	4.814	16	.301	.502	.936	.123
	Kreativnost i inovativnost	1.558	16	.097	.408	.975	.103
	Edukacija zaposlenih	9.542	16	.596	.700	.782	.164

Izvor: Podaci autora

Prilikom analize uticaja na pojedinačne varijable, primećeno je da položaj u kompaniji statistički značajno najviše utiče na zadovoljstvo poslom ($\epsilon^2 = 0,331$; $F = 5,640$; $df = 5$; $p < 0,001$), zatim na edukaciju zaposlenih ($\epsilon^2 = 0,284$; $F = 4,527$; $df = 5$; $p < 0,005$), pa tek nakon toga na kreativnost i inovativnost ($\epsilon^2 = 0,220$; $F = 3,208$; $df = 5$; $p = 0,013$).

Tabela 33 – Korelacija 4

Correlations					
		Vaša organiza- cija je kreativ- na i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost	Kreativno mišljenje će nastati kombi- novanjem ra- zličitih stavova i načina raz- mišljanja nego kao pojed...	Raznoli- kost, kom- promis i saradnja su neop- hodni za kreativan rad	U Vašoj organi- zaciji se podstiče se ra- zličito mišljenja
Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost	Pearson Correlation	1	.269	.008	.450
	Sig. (2- tailed)		.007	.941	.000
Kreativno mišljenje će nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojed...	Pearson Correlation	.269	1	.073	.281
	Sig. (2- tailed)	.007		.478	.005
Raznolikost, kompromis i saradnja su neophodni za kreativan rad	Pearson Correlation	.008	.073	1	.096
	Sig. (2- tailed)	.941	.478		.350
U Vašoj organizaciji se podstiče različitost mišljenja	Pearson Correlation	.450	.281	.096	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.005	.350	

Izvor: Podaci autora

Kada pogledamo tabelu 33. vidimo da postoje pozitivne korelacije između sledećih tvrdnji:

- Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost složenost i protivrečnost pozitivno korelira sa tvrdnjom da će kreativno mišljenje pre nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“, gde je $p=0.007$.
- Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost složenost i protivrečnost pozitivno korelira sa tvrdnjom da se u organizaciji podstiče različitost mišljenja, gde je $p<0.001$.
- U vašoj organizaciji se podstiče različitost mišljenja pozitivno korelira sa tvrdnjom da kreativno mišljenje pre nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“, gde je $p=0.005$.

ZAKLJUČAK

Znanje i kontinuirano učenje su ključni elementi uspeha u novoj ekonomiji, tj. ekonomiji znanja. Pomak ka znanju kao primarnom izvoru vrednosti čini da novom ekonomijom treba da rukovode oni koji na efektivan i efikasan način upravljaju znanjem, ali brže od svojih konkurenata. Intelektualni kapital je glavna vrednost svake organizacije i zato je neophodno privući, razvijati ali i zadržati ljudski kapital koji donosi konkurentsku prednost organizaciji. Veliku pažnju treba posvetiti unapređenju ljudskog kapitala. Podizanje kvaliteta radne snage kroz obrazovanje i obuke i socijalno uključivanje pojedinaca i grupa koje se nalaze u stanju socijalne isključenosti doprineće ekonomskom i socijalnom razvoju Republike Srbije. U tom smislu, veoma je bitno efikasno investiranje u obrazovanje i obuke kako bi se odgovorilo na brze promene potreba modernog tržišta rada, obuhvatajući sve sektore obrazovanja. Važno je napomenuti da je neophodno uvođenje i priznavanje veština kao dodatnog obrazovanja. U cilju unapređenja kvaliteta ponude radne snage, razvijanje modela priznavanja znanja i veština stečenih prethodnim učenjem značajno bi doprinelo povećanju kvalifikovanosti radne snage, a time i konkurentnosti na tržištu rada. Značaj priznavanja prethodnog učenja i stečenih znanja, prepoznala su sva relevantna ministarstva i institucije Republike Srbije, ali još uvek ne postoji jasan model po kome će se proces priznavanja odvijati i zato u narednom periodu to treba da bude jedan od prioriteta u oblasti obrazovanja i zapošljavanja.

Možemo zaključiti da perspektiva učenja i rasta opisuje neopipljivu imovinu organizacije, koju čine: ljudski kapital, informacioni kapital i organizacioni kapital. Vrednost svake organizacije je njen ljudski kapital i što je jači to je mogućnost organizacije da se bori sa konstantnim promenama na tržištu veća. Cilj menadžmenta znanja je da životni ciklus menadžmenta znanja koji se sastoji od stvaranja, osvajanje, čuvanje, podela i primena znanja bude što efikasniji i efikasniji. Značaj lanca znanja je u tome što interakcijama dovodi do niza inovacija u organizaciji. Ako je popustljivost među vezama veća, veća je i brzina inovacija u organizaciji. Da bi organizacija svoje resurse ispunila znanjem zahteva se određeni način razmišljanja. Prvi korak ka tome je stvaranje samosvesti kod zaposlenih. Postojeće znanje vrlo brzo zastareva i menja se novim znanjem i radnici znanja moraju konstantno da se školuju, tj. u njihovo znanje mora konstantno da se ulaže. Lični napredak i stalno usavršavanje jedan je od osnovnih načina motivacije radnika znanja, kao i način da se zadrže u kompanijama. Potrebno je stalno inovirati znanje, obnavljati ga, shodno

promenama na tržištu. Da bi se slika o radnicima znanja upotpunila trebamo dodati jednu vrlo bitnu stvar, a to je motivacija. Radnike znanja ne motiviše samo novac, već neke vrste beneficija i konstantno ulaganje u njihovo obrazovanje. Kompanije moraju da se potrude da na sve moguće načine zadrže radnike znanja.

Organizaciona kultura je socijalni fenomen koji nastaje i menja se kroz interakciju zaposlenih međusobno i sa okruženjem. Organizaciona kultura nastaje u procesu kolektivnog rešavanja problema sa kojom se suočavaju članovi organizacije. Dugotrajnim ponavljanjem uspešnih rešenja ona se transformiše u pravila (norme i vrednosti), a zatim u pretpostavke i verovanja. Nastanak i razvoj organizacione kulture zahteva vreme i ona se menja prateći životni ciklus organizacije. Na formiranje određene organizacione kulture utiču: menadžment, nacionalna kultura i ostali zaposleni. Menadžment organizacije treba da razvije organizacionu kulturu koja će klijente uvek asociirati na tu organizaciju.

Prema dobijenim rezultatima u organizacijama u Srbiji je najzastupljenija kultura uloga, zatim ide kultura moći, pa kultura zadatka i tek na kraju kultura podrške. Kultura uloga je prava birokratska kultura u kojoj dominiraju pravila i procedure. Svi procesi u organizaciji se standardizuju i formalizuju. U ovoj kulturi se sve zasniva na logici, razumu i racionalnosti, kao i vođenju organizacije kao jedne uređene socijalne strukture, koju regulišu dogovorena pravila i procedure. Moć u ovoj kulturi se stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i ekspertskog znanja. Ova kultura najviše odgovara ljudima koji vole predvidljivost i izbegavaju promene i rizik. Njena osnovna prednost je pouzdanost i efikasnost, a glavni nedostatak je nedostatak inicijative, preduzetništva i nesposobnost prilagođavanja.

U organizacijama u Srbiji prema istraživanju su nadređeni pri rešavanju problema još uvek više orjentisani na zadatak gde glavnu ulogu imaju sistem i pravila igre, a manje na ljude, tj. da manje stvari rešavaju ličnim kontaktima i vezama. Takođe rezultati koje smo dobili ukazuju na to da lideri mada su a dobrom putu, treba malo više da se posvete boljem protoku informacija, podsticanju kreativnosti kod zaposlenih, većoj slobodi iznošenja ideja i motivaciji zaposlenih. Tendencija da se zaposleni raspoređuju na radna mesta koja odgovaraju njihovom stepenu obrazovanja treba da se nastavi, kako bi zaposleni bili zadovoljniji i davali bolje rezultate. Osobine koje je najteže pronaći kod zaposlenih: kombinacija tehničkih i poslovnih veština, globalno iskustvo, i sposobnost za razvoj i liderstvo drugih, kao i sposobnost za kreativnost i inovaciju. Značaj liderstva u ekonomiji znanja je veliki i jako je teško pronaći lidera sa adekvatnim veštinama koje bi mu omogućile da organizaciju vode u pravom smeru-ka ostvarivanju i održavanju konkurentске prednosti u ekonomiji znanja.

Mada sve organizacije imaju svoju kulturu, nemaju sve organizacione kulture podjednak uticaj na ponašanje i postupke zaposlenih radnika. Organizacije obično zapadaju u krizu kada njihov sistem verovanja nije u skladu sa zahtevima okruže-

nja. Snažna organizaciona kultura koja nije usklađena sa realnošću okruženja ima snažan negativan uticaj na poslovanje organizacije. Menadžment organizacije u tim slučajevima previđa šanse i opasnosti i donosi pogrešne odluke. Snažna kultura u tim situacijama onemogućava potrebne promene strategije i načina poslovanja. U ovakvoj situaciji snažna kultura povećava visinu svoje negativnosti na poslovni uspeh daleko više od slabe kulture.

Generalna hipoteza ovog rada je: Konkurentsku prednost stiču one organizacije koje podstiču kreativnost, kulturu učenja i primenjuju strategije konkurentnosti zasnovane na ljudskom kapitalu i inovativnosti.

Generalna hipoteza se operacionalizuje preko sledećih posebnih hipoteza:

- Snažna kultura olakšava koordinaciju i kontrolu funkcionisanja organizacije, smanjuje konflikte, pozitivno utiče na motivaciju i mobilizuje kreativnu energiju zaposlenih. Na osnovu rezultata istraživanja koje smo dobili u organizacijama u Republici Srbiji postoji organizaciona kultura koja nije slaba, međutim ona nema veliki uticaj na motivaciju zaposlenih i na njihovu kreativnost i inovativnost. Takođe, potrebno je naglasiti da postoji značajna statistička pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom i kreativnosti i inovativnosti, ali da snaga organizacione kulture nema uticaj na ova dva faktora. Sve ovo ukazuje da organizaciona kultura u Republici Srbiji nije pozitivno usklađena sa okruženjem i zato nema uticaj na navedena dva faktora. Razlog može biti i u tome što sadržaj kulture nije kompatibilan sa sistemom potreba i motiva zaposlenih, kao i zbog pogrešne percepcije organizacione kulture i njene snage.
- Kreativni i menadžerski procesi koji su u organizaciji kompatibilni doprinose njenom uspehu i ne bi trebalo da budu odvojeni u organizaciji kako bi kreativni procesi bili uspešni. Bez obzira što su kreativni procesi odvojeni od tržišne stvarnosti, a menadžerski procesi se bave isključivo budžetima, rokovima i klijentima ova dva procesa su potpuno povezana. Bez obzira što se u literaturi naglašava da su kreativni ljudi i procesi samodovoljni i smotivirajući i da svaki pokušaj da se njima upravlja ubija kreativnost, menadžment i kreativnost su dve neodvojive celine. Može se zaključiti da kreativci o svom kreativnom učinku moraju da odlučuju menadžerski, kao i to da kreativnom radu treba da bude data izvesna autonomija u smislu procesa, ali da se rezultati nadgledaju i mere.
- Sistem kontrole i prinude utiče na smanjenje kreativnosti i inovativnosti, ali je neophodan deo kreativnog procesa. Organizaciona kultura u kojoj je izrazita prinuda ne predstavlja najbolji ambijent za kreativnost, ali bez obzira na to individualistička kultura isto tako može da bude neproduktivna za kreativnost. Prinuda predstavlja sastavni deo kreativnog procesa i ako intervencije u kreativnom procesu verovatno sputavaju kreativnost, ali ipak uključivanjem kontrole rukovodilaca u kreativni proces povećava se verovatnoća da će se postići preobražaj. Problem koji se javlja je taj što me-

nađer kreativnog procesa treba da proceni kada treba da interveniše. Ako je preuranjena intervencija može da uništi začetak ideje i spreči njen razvoj, a ako je pak intervencija došla prekasno ideja je već možda propala, stoga možemo zaključiti da je ovde ključ iskustvo menadžera. U organizacijama, menadžeri dežinišu probleme, a kreativci ih rešavaju. Ukoliko su kreativne organizacije menadžeri i kreativci zajedno ispituju granice i problema. Kreativna rešenja će se postići kada intervencije budu pokrenute rokovima. Što budu više radili na granici, to je verovatnoća pronalaska istinski kreativnih rešenja veća. Za upravljanje kreativnošću potrebna je ravnoteža između popuštanja i kontrole. Kreativni rad zahteva kontrolu stiska između popuštanja i kontrole i treba da se odvija unutar sistema i granica, a ne u zamišljenom svetu apsolutne slobode. Sistem kontrole može da bude i podsticaj da se kreativni procesi ubrzaju.

- Raznolikost, kompromis i saradnja su potrebni za kreativan rad i kreativne organizacije i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost. Prema istraživanju koje smo sprovedi ova posebna hipoteza je dokazana. Prilikom korelacija koje smo uradili došli smo do rezultata da postoji pozitivna korelacija između sledećih stavova: 1) Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost složenost i protivrečnost pozitivno korelira sa tvrdnjom da će kreativno mišljenje pre nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“; 2) Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost složenost i protivrečnost pozitivno korelira sa tvrdnjom da se u organizaciji podstiče različitost mišljenja 3) U vašoj organizaciji se podstiče različitost mišljenja pozitivno korelira sa tvrdnjom da kreativno mišljenje pre nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“.
- Kultura učenja omogućava sprovođenje organizacionih promena. Kultura naklonjena znanju i učenju ima dobru predispoziciju za uspeh. Organizacije koje nemaju kulturu učenja teško da mogu da je kreraju ako već ne postoji u organizaciji. Ako organizacije žele da budu produktivnije potrebni su im pravi ljudi. Moraju potpuno učvrstiti kulturu koja podstiče stalno učenje i poboljšanje. Kultura koja ima pozitivnu orijentaciju ka znanju predstavlja kulturu koja visoko vrednuje učenje na poslu i van njega, i u kojoj se nagrađuje stručnost, kreativnost i inovacija.
- Organizacijama u Srbiji su neophodne investicije u ljudski kapital, izgradnja kulture i vrednosti učenja. Osnova ekonomskog rasta i razvoja inovativne i konkurentne privrede nalazi se u ulaganju u ljudski kapital i kvalitet sistema kultura i učenja. Odgovarajuće znanje i njegova primena, prepoznato je kao osnovni razvojni faktor koji mora u punoj meri da iskoristi. Razvoj organizacije ne može se zamisliti bez odgovarajućih ljudskih resursa, tako da razvoj i upravljanje ljudskim resursima uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj povećanje produktivnosti rada, razvoj i edukaciju kadrova.

Tako se povećava kvalifikacija i kompetencija radne snage. Mere i aktivnosti treba da budu usmerene na podsticanje profesionalnog razvoja radnika.

- Kroz sve posebne hipoteze koje smo naveli i dokazali i kroz istraživanje koje smo sprovedi dokazana je i hipoteza da je kreativnost deo kulturnog procesa.

Posmatrajući kompletno teorijsko i praktično istraživanje kao i posebne hipoteze koje smo naveli generalna hipoteza je dokazana. Konkurentsku prednost stiču one organizacije koje podstiču kreativnost, kulturu učenja i primenjuju strategije konkurentnosti zasnovane na ljudskom kapitalu i inovativnosti. Organizacije u Srbiji kako bi ostale konkurentne na tržištu koje je svakodnevno izloženo promenama moraju da podstiču kreativnost i inovacije, da ulažu u edukaciju i neguju ljudski kapital u organizaciji pošto je to jedini put do uspeha.

Iz svega navedenog se može zaključiti da je organizaciona kultura nije slaba u organizacijama u Republici Srbiji, ali se svakako treba raditi na jačanju njene snage, što se može dovesti u vezu i sa nedovoljnom razvijenošću organizacione kulture kao naučne discipline u akademskoj zajednici u Srbiji. Samo podsticanjem internih faktora kao što je obrazovanje i nadogradnja istog možemo podstaći motivisanost zaposlenih, kako bi podstakli kreativnost i inovativnost. Rukovodstvo organizacija treba da planira i razvija model organizacione kulture, koja će omogućiti da stručni potencijal i ukupna inteligencija kolektiva bude iskorišćena na najbolji način. Bitno je da li sistem koji se primenjuje održava kulturu organizacije i da li je osposobljen za postizanje ciljeva i ukoliko to nije slučaj treba ga promeniti.

Preporuka za dalja istraživanja je da se ispita na koji način rukovodioci vide organizacionu kulturu, imajući u vidu da oni u najvećoj meri imaju moć i sposobnost da je kreiraju, uz sve etičke dileme koje prate ovo pitanje. Da li je ugao gledanja rukovodioca u stvari razlog nedovoljne razvijenosti organizacione kulture ili je to pitanje eksternih faktora kao što su poslovni ambijent, nerazvijenost svesti, otpor ka promenama i strah od inovacija?

Prednosti organizacija koje imaju razvijenu organizacionu kulturu je u tome što podstiču kreativnost i inovativnost. Inovacija je od vitalne važnosti za održavanje konkurentne prednosti. Samo one kompanije koje aktivno teže inovacijama, uprkos tome što mogu da budu neizvesne i teške, uspevaju da naplate svoje inovativne napore. Inovativnost jedne organizacije meri se njenim naporima da pronađe nove šanse i inovativna rešenja. Ona obuhvata kreativnost i eksperimentisanje. Danas u uslovima intenzivnih globalnih promena, efikasno stvaranje i eksploatacija inovacija može predstavljati važan put za postizanje konkurentne prednosti.

Možemo zaključiti da, čak i ako je inovativnost važno sredstvo internih organizacionih poduhvata ono podrazumeva i velike rizike, jer ulaganja u inovacije se možda neće isplatiti. Međutim, uspešno prihvaćene inovacije mogu da stvore konkurentne prednosti i da postanu izvor rasta jedne organizacije.

Na osnovu svega navedenog predlažemo sledeće smernice:

- Razvijanje sposobnosti menadžera da podržavaju inovacije i kreativnost. Poznato je da menadžeri imaju krute stavove što se tiče svega što nije vezano za vođenje, upravljanje i kontrolisanje u organizacijama. Neophodno je da se kod menadžera razvije senzibilitet za kreativne ljude. Potrebno je da menadžeri stvore kreativno radno okruženje i da motivišu kreativce dajući im izazovne zadatke. Kako bi kreativni procesi mogli nesmetano da se odvijaju potrebno je ukloniti sve prepreke koje mogu da ugrožavaju rad kreativaca u organizaciji. Menadžeri treba da imaju razumevanja da se ne mogu uvek inovacije izroditi iz kreativnog rada i da kreativnost sa sobom nosi rizik od neuspeha sa kojim se treba nositi. Ključno stvar koju treba da savadaju menadžeri je da nauče kada treba da reaguju da bi se inovacija rodila i da naprave balans između popuštanje i kontrole, a za to je potrebno iskustvo i puno rada.
- Organizacione kulture okrenute zaposlenima i njihovom permanentnom učenju, podsticanju kreativnosti, inovativnosti i timskog rada. Jako je bitno da se u organizacijama razvije kultura okrenuta permanentnom učenju, kao i podsticanju kreativnosti, inovativnosti i timskog rada kod zaposlenih kroz uvođenje obuka za savladavanje gore navedenih veština. Takođe je bitno da zaposleni poseduju veštine upravljanja svojim učenjem i razvojem.
- Treninzi za sticanje veština potrebnih za efikasno korišćenje informacija, generisanje novih ideja, komunikacionih veština i korišćenja informacionih sistema. Poznato je da u svakoj organizaciji većina problema nastaje zbog loše prenetih informacija koje u nekim situacijama mogu da budu bezazlene, a u nekim da izazovu velike probleme i stagnacije u napredovanju organizacije i zaposlenih. Zato je veština usmene komunikacije veoma bitna i neophodno je savladati s obzirom da se 75% vremena provede u komunikaciji sa drugim ljudima, ali se isto tako u tom ciklusu izgubi 80% informacije koja se prenosi. Veoma je važno da zaposleni savladaju veštine grupisanja novih ideja koje mogu da daju smernice organizaciji za dalji rad i bolje pozicioniranje na tržištu. Potrebno je zaposlene konstantno obučavati za korišćenje informacionih tehnologija koje se stalno menjaju i usavršavaju tako da i zaposleni moraju da idu u korak sa njihovim napretkom.
- Poboljšanje timskog rada i kooperativnih modela radnog okruženja. Glavna strategija u poslovnom svetu danas je timski rad. Timovi mogu brže i bolje da obave određeni posao, da unaprede produktivnost, da razviju odnose i podstaknu kreativnost. Ključne tačke su saradnja i korišćenje kolektivnog znanja. Da bi tim pokazao pozitivne vrednosti i dobre rezultate, neophodni su mu ciljevi, organizacija i liderstvo. Potrebno je raditi na osnaživanju zaposlenih, poboljšanju međuljudskih odnosa i komunikacije. U organizacijama je neophodno uticati na bolji protok informacija kako bi postavljeni zadaci i ciljevi bili ispunjeni na adekvatan način.

- Stvaranje trougla znanja koji će obezbediti bolju povezanost istraživanja, obrazovanja i inovacija što će povećati broj preduzetnika koji primenjuju inovacije, broj inovativnih organizacija i izlazak na nova tržišta. Permanentnim obrazovanjem zaposlenih, ulaganjem u istraživanja ili udruživanjem sa ustanovama koje se bave istraživačkim radom možemo povećati inovacije, a samim tim će se povećati i broj preduzetnika koji će moći da primene inovacije. Iz svega navedenog sledi da će se povećati i broj organizacija koje primenjuju inovacije koje će im omogućiti bolje pozicioniranje na postojećem i izlazak na nova tržišta.
- Uvođenje vaučera za slobodan izbor škola snažnije bi vezala obrazovne ustanove za tržište. Bitno je naglasiti da je potrebno smanjiti razliku koja se pravi između privatnih i državnih fakulteta, kao i skrenuti pažnju na to da se budućim studentima ostavi mogućnost izbora ustanove u kojoj žele da studiraju što do sada nije bio slučaj (dodeljivanjem vaučera). Primat ima država i državni fakulteti pri čemu nastaju predrasude vezane za privatne akreditovane fakultete. Navešćemo primer kao funkcionišu vaučeri u inostranstvu koja je njihova svrha i prednost korišćenja i uvođenja. U Srbiji je neophodna izgradnja modernog i fleksibilnog obrazovnog sistema, koji može da odgovori potrebama društva i promenama u globalnom okruženju. Univerzitete treba smatrati mestima na kojima se stiče znanje, kritičko razmišljanje i mesto koje kreira kulturni i društveni razvoj.

Vaučer za školu, koji se naziva još i vaučer za obrazovanje, je potvrda o finansiranju izdata od strane vlade, putem koje roditelji imaju mogućnost da se prijave za školarinu u privatnoj školi ili u državnoj školi. Kod sistema obrazovanja koji ne podrazumeva vaučere, ljudi koji trenutno plaćaju privatno školovanje i dalje se oporezuju za javne škole, dakle, oni istovremeno finansiraju i javne i privatne škole. Protivnici vaučera veruju da svi građani imaju jednake odgovornosti pri investiranju u javno obrazovanje. Izbor privatne škole ne bi trebalo da podrazumeva javni novac. Vaučeri i poreski krediti imaju za cilj da omoguće studentima i porodicama da izaberu školu koja najviše odgovara njihovim potrebama. Protivnici školskih vaučera smatraju da izbor već postoji bez vaučera i da je porodicama mogućnost odbijanja njihovih poreskih obaveza podrivajući sistem javnog obrazovanja ugrožavanjem njegovog finansiranja.

Najstariji program vaučera za školovanje koji postoji danas u Sjedinjenim Američkim Državama su programi Town Tuitioning u Vermontu i Mejnu, počev od 1869. i 1873. Zato neki gradovi u ovim državama nemaju ni lokalne srednje škole, ni osnovne škole, tako da učenici u tim gradovima, imaju pravo na vaučer da pohađaju ili javne škole u drugim gradovima ili ne-ver-ske privatne škole. U ovim slučajevima, gradovi koji šalju studente plaćaju školarinu direktno školama koje ih primaju. Sistem obrazovanja vaučera je uveden u Holandiji 1917. Danas, više od 70% učenika pohađa privatne škole finansirane od strane javnih škola, koje su uglavnom podeljene duž linija

denominacije. Dobitnik Nobelove nagrade ekonomista Milton Fridman je 1950. godine raspravljao o savremenom konceptu vaučera, navodeći da bi konkurencija poboljšala škole i efikasnost troškova. Dalju popularnost stekao je 1980. TV emitovanjem Fridmanovom serije Sloboda izbora koja je u potpunosti posvećena promovisanju slobodnog obrazovanja kroz programe kao što su školski vaučeri. Godine 2005. Dr Alah Bakhsh Malik generalni direktor Fondacije Pendžab obrazovanja, pod nadzorom profesora Henrija M. Levina uveo je šemu vaučera za obrazovanje u Pakistanu sa osobinama jednakosti, produktivnosti, socijalne kohezije i slobode izbora. Danas, svi moderni programi vaučera zabranjuju rasnu diskriminaciju.

Dodatne informacije : Obrazovanje u Holandiji

U Holandiji, "borba škola" zaključena je 1917. gde se državnim i privatnim školama daje jednak finansijski status prema Ustavu, što je dovelo do sistema u kome se škole potpuno finansiraju od strane vlade kroz poreze. Privatne škole nisu nezavisne kada je u pitanju finansiranje, zapošljavanje osoblja i nastavni plan i program. Svi učenici gimnazija polažu standardizovani nacionalni test, kao i učenici srednjih škola. Postoji neka vrsta tolerancije za stručne škole. U Holandiji, vlada finansira specijalne škole koje vode nezavisni neprofitni bordovi, pod uslovom da oni plaćaju školarinu ne višu od javnih škola i na drugi način poštuju praktično ista pravila kao i javne škole.

- Razvoj efektivnih kontinuiranih programa profesionalnog razvoja. U organizacijama je najbitnije da se podstiču programi za kontinuirano učenje kroz programe profesionalnog razvoja. Radnici znanja se mogu zadržati u organizacijama jedino ovim programima putem kojih će oni negovati i nadograđivati svoje postojeće znanje i iskustvo.
- Kombinovanje tehničkih i poslovnih veština. Ovim putem bi se vršila kombinacija teorijskog i praktičnog pristupa koji bi omogućio efikasnije obavljanje radnih zadataka. Poznato je da kada završimo fakultete posedujemo određeni nivo teorijskog znanja, ali ne i veštine koje su nam potrebne spremno stupimo na tržište rada. Potrebno je da se na fakultete uvede obavezan program koji je vezan za savladavanje veština kako bi naši rezultati bili bolji i kako bismo bili spremni da se suočimo sa svim situacijama i problemima koje sa sobom nosi ulazak u poslovni svet. Kombinaciju ove dve veštine je na prvom mestu veština koje se traže, a najteže ih je naći pri regrutovanju kadrova.
- Sposobnost predviđanja i upravljanja rizikom je jako bitna za menadžere na kojima je veliki teret da se izbore sa konstantnim promenama na tržištu. Borba za opstanak je teška i bitno je da se predvide određene situacije, da se na vreme reaguje kako bi se našla adekvatna rešenja i da se na efikasan način upravlja u kriznim i rizičnim situacijama.

SPISAK SLIKA

Slika 1 – Proces organizacionog učenja.....	39
Slika 2 – Model kompetentnog profila – Chemico, Inc.....	41
Slika 3 – Životni ciklus menadžmenta znanja strana.....	47
Slika 4 – Obnavljanje znanja.....	50
Slika 5 – Osnovne funkcije organizacione kulture.....	74
Slika 6 – Okvir konkurentskih vrednosti	76
Slika 7 – Teorija motivacije – Maslovljevahijerarhija potreba.....	88
Slika 8 – Kako osnivači utiču na organizacionu kulturu?.....	97
Slika 9 – Sistemski pogled na inovacije	138
Slika 10 – Promenljive vrednosti inovacija.....	139
Slika 11 – Definisanje kreativnosti – faze u kreativnom procesu.....	146
Slika 12 – Kada kreativni saradnici podstiču kreativnost? Nalazi istraživanja	155
Slika 13 – Znanje kao izvor konkurentске prednosti	169
Slika 14 – Oblici inovacija.....	171
Slika 15 – Proces inovacije.....	175
Slika 16 – Komponente kreativnog radnog okruženja.....	177

SPISAK TABELA

Tabela 1 – Nikola Rot o mišljenju.....	21
Tabela 2 – Značenje ponašanja.....	60
Tabela 3 – Razlika između tradicionalne i inovativne organizacione kulture	64
Tabela 4 – Osnovne organizacione vrednosti reflektovane na kulturu	65
Tabela 5 – Karakteristike zdrave organizacione kulture	67
Tabela 6 – Sadržaj kulture/snaga kulture	70
Tabela 7 – Važnost kulture za strategiju-nivo kompatibilnosti kulture i strategije.....	80
Tabela 8 – Dva modela strategije.....	81
Tabela 9 – Formalizacija/Centralizacija.....	94
Tabela 10 – Izbegavanje neizvesnosti/formalizacije.....	94
Tabela 11– Slogani koji prikazuju organizacionu kulturu.....	99
Tabela 12 – Sprovođenje kulture detaljnom analizom	104
Tabela 13 – Odnos tipova kulture i stilova vođstva.....	107
Tabela 14 – Kulturne grupe klasifikovane prema dimenzijama kulture.....	119
Tabela 15 – “Smisao hijerarhijske strukture ja da svako zna ko ima autoritet nad kim” ...	122
Tabela 16 – “U cilju efikasnijeg obavljanja posla, opravdano je ponekad premostiti hijerarhijske nivoe”	122
Tabela 17 – “Važno je da menadžer ima precizne odgovore na gotovo svako pitanje koje njegovi podređeni mogu postaviti u vezi sa poslom”	123
Tabela 18 – Karakteristika organizacionih kultura u japanskim i američkim preduzećima	124
Tabela 19 – Razlike između muških i ženskih kultura.....	125
Tabela 20 – Dve teorije o kreativnom mišljenju	145
Tabela 21 – Zabava na poslu: Raditi na pravi način	157
Tabela 22 – Deset najinovativnijih kompanija na svetu	166
Tabela 23 – Da li je vaš inovativna ideja odbijena? Ako je tako, vi ste u dobroj kompaniji	176
Tabela 24 – Starosna struktura ispitanika:	186
Tabela 25 – U Vašoj organizaciji se smatra da dobar šef.....	189
Tabela 26 – U Vašoj organizaciji jedna osoba može da kontroliše drugu ako.....	194
Tabela 27 – Posao u Vašoj organizaciji se obavlja zbog.....	194
Tabela 28 – Korelacija 1	222

Tabela 29 – Korelacija 2	223
Tabela 30 – Korelacija 3	224
Tabela 31 – Multivarijaciona analiza – Wilks Lambda.....	224
Tabela 32 – Analiza subjekata	225
Tabela 33 – Korelacija 4	226
Tabela 34 – Deskriptivna statistika 1 – korelacija 1	240
Tabela 35 – Deskriptivna statistika 2 – korelacija 2	240
Tabela 36 – Deskriptivna statistika 3 – korelacija 4	240
Tabela 37 – Deskriptivna statistika – korelacija 3	241
Tabela 38 – Deskriptivna statistika – Multivarijaciona analiza – Wilks Lambda	241
Tabela 39 – Deskriptivna statistika – Analiza subjekata.....	242

SPISAK GRAFIKONA

Grafik 1 – Glavna poslovna orijentacija ispitanika.....	183
Grafik 2 – Pol ispitanika	186
Grafik 3 – Način donošenja odluka.....	188
Grafik 4 – Tipovi organizacione kulture.....	188
Grafik 5 – U Vašoj organizaciji se smatra da je dobar podređeni onaj koji je	189
Grafik 6 – Zaposleni Vašoj organizaciji.....	190
Grafik 7 – U Vašoj organizaciji dobar radnik daje prioritet	190
Grafik 8 – Ljudi koji su uspešni u Vašoj organizaciji su	191
Grafik 9 – Vreme i energija zaposlenih se u Vašoj organizaciji tretira kao nešto što.....	191
Grafik 10 – Zaposleni u Vašoj organizaciji kontrolisani su uglavnom putem	192
Grafik 11 – Da li organizacija vodi brigu o zaposlenima?	192
Grafik 12 – Zaposlenima je najvažnije	193
Grafik 13 – U Vašoj organizaciji distanca moći je.....	193
Grafik 14 – Ljudi u Vašoj organizaciji rade zajedno u timu kada.....	195
Grafik 15 – Odluke u Vašoj organizaciji donosi.....	195
Grafik 16 – Svrha konkurencije je	196
Grafik 17 – U strukturi komandovanja u Vašoj organizaciji	196
Grafik 18 – Tržište se u Vašoj organizaciji tretira kao:.....	197
Grafik 19 – Osnovne karakteristike menadžera u Vašoj organizaciji	202
Grafik 20 – Pri rešavanju problema rukovodilac je orijentisan na	203
Grafik 21 – Strategija organizacionih promena	203
Grafik 22 – Kakav je stav top menadžmenta u Vašoj organizaciji prema riziku	204
Grafik 23 – Glavne prednosti Vaše organizacije u odnosu na konkurente su:	204
Grafik 24 – Glavne mane Vaše organizacije su:	205

SPISAK POVEZANIH GRAFIKA I TABELA

Grafik i tabela 1 – Ispitanici su bili iz različitih delatnosti	182
Grafik i tabela 2 – Svojinski oblik organizacije.....	184
Grafik i tabela 3 – Broj zaposlenih u organizacijama iz kojih su ispitanici:	184
Grafik i tabela 4 – Proces privatizacije u protekle tri godine:.....	184
Grafik i tabela 5 – Da li je Vaša organizacija u proteklih tri godine prošla kroz proces merđžera (spajanje) ili akvizicije (pripajanje)?	185
Grafik i tabela 6 – Da li je Vaša organizacija u proteklih tri godine prošla kroz proces downsizing-a (proces smanjivanja radne snage)?	185
Grafik i tabela 7 – Školska sprema.....	187
Grafik i tabela 8 – Ispitanici zauzimaju sledeći položaj u organizaciji.....	187
Grafik i tabela 9 – Ima puno priča iz prošlosti organizacije	197
Grafik i tabela 10 – U organizaciji ima puno šala i anegdota o istoriji organizacije.....	198
Grafik i tabela 11 – Postoji razvijen poseban rečnik organizacije	198
Grafik i tabela 12 – Organizacija ima svoje heroje iz prošlosti.....	199
Grafik i tabela 13 – Postoji puno rituala i ceremonija u organizaciji.....	199
Grafik i tabela 14 – Organizacija ima dugu istoriju	199
Grafik i tabela 15 – Organizacija ima izjavu o misiji	200
Grafik i tabela 16 – Znam kako glasi misija naše organizacije.....	200
Grafik i tabela 17 – Organizacija ima svoj specifičan način poslovanja.....	201
Grafik i tabela 18 – Tradicija je jaka u organizaciji.....	201
Grafik i tabela 19 – Organizacija ima svoju filozofiju	202
Grafik i tabela 20 – Lideri u Vašoj organizaciji jasno stimulišu inovaciju i kreativnost	205
Grafik i tabela 21 – Lideri u Vašoj organizaciji koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju	206
Grafik i tabela 22 – Lideri jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije	206
Grafik i tabela 23 – Zaposleni u Vašoj organizaciji imaju visok stepen poštovanja za način rada svojih pretpostavljenih	207
Grafik i tabela 24 – Lideri u Vašoj organizaciji imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca	207
Grafik i tabela 25 – Lideri u Vašoj organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih	208
Grafik i tabela 26 – Zadovoljan-a sam protokom informacija od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima u organizaciji	208

Grafik i tabela 27 – Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih	209
Grafik i tabela 28 – Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja.....	209
Grafik i tabela 29 – Moj rad mi pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti	210
Grafik i tabela 30 – Moj posao u potpunosti odgovara stepenu mog znanja sposobnosti i veština.....	210
Grafik i tabela 31 – Zaposleni u mom okruženju dele znanje	211
Grafik i tabela 32 – Kreativnost i inovacija se nagrađuju	211
Grafik i tabela 33 – Puna pažnja se posvećuje stalnom napredovanu i usavršavanju.....	212
Grafik i tabela 34 – Osećam se ohrabreno da iznesem svoje ideje i nove i bolje načine za obavljanje posla	212
Grafik i tabela 35 – Na raspolaganju su mi sve potrebne informacije i potrebna znanja za obavljanje posla i rešavanje problema na pravi način.....	213
Grafik i tabela 36 – Zaposleni su posvećeni, motivisani i predani ciljevima i uspehu organizacije	213
Grafik i tabela 37 – Zaposleni imaju stepen slobode da definišu svoj rad i preuzmu inicijativu.....	214
Grafik i tabela 38 – Zaposleni daju podršku jedni drugima i poštuju se.....	214
Grafik i tabela 39 – Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost	215
Grafik i tabela 40 – Kreativno mišljenje će nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno “delo genija”	215
Grafik i tabela 41 – Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa.....	216
Grafik i tabela 42 – Raznolikost, kompromis i saradnja su neophodni za kreativan rad....	216
Grafik i tabela 43 – Kreativnost je deo kulturnog procesa.....	217
Grafik i tabela 44 – Vaša organizacija podstiče otvorenost ka novim idejama.....	217
Grafik i tabela 45 – Vaša organizacija podstiče saradnju.....	218
Grafik i tabela 46 – Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni	218
Grafik i tabela 47 – Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost	219
Grafik i tabela 48 – Spontanost i opuštenost je slika Vašeg radnog ambijenta	219
Grafik i tabela 49 – Na raspolaganju Vam je vreme za nove ideje pre preduzimanja konkretnih koraka	220
Grafik i tabela 50 – Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim.....	220
Grafik i tabela 51 – Greške se u Vašoj organizaciji prihvataju kao mogućnost za učenje ..	221
Grafik i tabela 52 – U Vašoj organizaciji se podstiče se različitost mišljenja.....	221
Grafik i tabela 53 – Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole.....	222

PRILOG

Tabela 34 – Deskriptivna statistika 1 – korelacija 1

Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation
Snaga organizacione kulture	3.6150	.71508
Zadovoljstvo poslom	3.5510	.81305
Kreativnost i inovativnost	3.4956	.49427

Tabela 35 – Deskriptivna statistika 2 – korelacija 2

	Descriptive Statistics	
	Mean	Std. Deviation
Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa	2.89	1.306
Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni	3.1	1.382
Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost	3.96	1.127
Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim	2.72	1.312
Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole	3.94	0.827

Tabela 36 – Deskriptivna statistika 3 – korelacija 4

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost	3.46	1.049	100
Kreativno mišljenje će nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojed...	3.75	.951	99
Raznolikost, kompromis i saradnja su neophodni za kreativan rad	4.51	.707	98
U Vašoj organizaciji se podstiče se različitost mišljenja	3.32	1.168	99

Tabela 37 – Deskriptivna statistika – korelacija 3

Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation
Snaga organizacione culture	3.6150	.71508
Zadovoljstvo poslom	3.5510	.81305
Kreativnost i inovativnost	3.4956	.49427
Edukacija zaposlenih	3.5960	.96453

Tabela 38 – Deskriptivna statistika – Multivarijaciona analiza – Wilks Lambda

		Value Label	
Školska sprema koju posedujete:	2	Magistar	
	3	Specijalista	
	4	Master	
	5	Visoka stručna sprema	
	6	Viša stručna sprema	
	7	Srednja stručna sprema	
U Vašoj organizaciji zauzimate sledeći položaj:	1	Top menadžment	
	2	Srednji nivo menadžmenta	
	3	Menadžment prvog nivoa	
	4	Tehničko osoblje	
	5	Administrativno osoblje	
	6	Ostalo	

Tabela 39 – Deskriptivna statistika – Analiza subjekata

Descriptive Statistics				
	Školska sprema koju posedujete:	U Vašoj organizaciji zauzimate sledeći položaj:	Mean	Std. Deviation
Zadovoljstvo poslom	Magistar	Srednji nivo menadžmenta	4.3000	.14142
		Menadžment prvog nivoa	2.8000	.
		Tehničko osoblje	3.0000	.
		Total	3.6000	.81650
	Specijalista	Menadžment prvog nivoa	3.3500	1.06066
		Tehničko osoblje	1.6000	.
		Total	2.7667	1.25831
	Master	Top menadžment	4.5000	.
		Srednji nivo menadžmenta	3.8000	.71647
		Menadžment prvog nivoa	3.4000	.
		Tehničko osoblje	1.6000	.
		Administrativno osoblje	2.8000	.51962
		Ostalo	3.9000	.70711
		Total	3.4083	.91697
	Visoka stručna sprema	Top menadžment	4.2286	.74546
		Srednji nivo menadžmenta	3.8600	.70899
		Menadžment prvog nivoa	3.6667	.46332
		Tehničko osoblje	2.8400	.90995
		Administrativno osoblje	3.4455	.70195
		Ostalo	3.4429	.68034
		Total	3.6174	.77066
	Viša stručna sprema	Top menadžment	4.7000	.
		Srednji nivo menadžmenta	4.1000	.
		Administrativno osoblje	3.3000	.14142
		Ostalo	4.0000	.
		Total	3.8800	.59749
	Srednja stručna sprema	Top menadžment	4.9000	.
		Srednji nivo menadžmenta	3.4667	.90185
		Menadžment prvog nivoa	3.6000	.
		Tehničko osoblje	2.8000	1.34536
		Administrativno osoblje	3.2000	1.04115
		Ostalo	4.0000	.
		Total	3.3667	1.02237

Zadovoljstvo poslom	Total	Top menadžment	4.3700	.65668
		Srednji nivo menadžmenta	3.8450	.67393
		Menadžment prvog nivoa	3.5000	.54037
		Tehničko osoblje	2.6182	.97449
		Administrativno osoblje	3.2773	.75399
		Ostalo	3.6273	.62784
		Total	3.5282	.84875
Kreativnost i inovativnost	Magistar	Srednji nivo menadžmenta	3.5667	.51854
		Menadžment prvog nivoa	3.3333	.
		Tehničko osoblje	2.5333	.
		Total	3.2500	.57446
	Specijalista	Menadžment prvog nivoa	3.6000	.28284
		Tehničko osoblje	2.9333	.
		Total	3.3778	.43376
	Master	Top menadžment	3.5333	.
		Srednji nivo menadžmenta	3.7333	.37317
		Menadžment prvog nivoa	3.1333	.
		Tehničko osoblje	2.6000	.
		Administrativno osoblje	3.4222	.16777
		Ostalo	3.6333	.32998
		Total	3.4778	.40385
	Visoka stručna sprema	Top menadžment	3.6952	.31939
		Srednji nivo menadžmenta	3.5467	.51333
		Menadžment prvog nivoa	3.4444	.66355
		Tehničko osoblje	3.1600	.69698
		Administrativno osoblje	3.3879	.29032
		Ostalo	3.5238	.36803
		Total	3.4725	.46610
	Viša stručna sprema	Top menadžment	4.0000	.
		Srednji nivo menadžmenta	3.8667	.
		Administrativno osoblje	3.5333	.09428
		Ostalo	4.2667	.
		Total	3.8400	.31833
	Srednja stručna sprema	Top menadžment	4.1333	.
		Srednji nivo menadžmenta	3.4000	.70553
		Menadžment prvog nivoa	3.6667	.
		Tehničko osoblje	3.0667	.52068
		Administrativno osoblje	3.6333	.72265
		Ostalo	3.7333	.
		Total	3.5156	.61694

Kreativnost i inovativnost	Total	Top menadžment	3.7533	.31435
		Srednji nivo menadžmenta	3.5800	.47786
		Menadžment prvog nivoa	3.4545	.49873
		Tehničko osoblje	3.0061	.54850
		Administrativno osoblje	3.4727	.42359
		Ostalo	3.6303	.37637
		Total	3.4886	.48276
Edukacija zaposlenih	Magistar	Srednji nivo menadžmenta	4.3333	.00000
		Menadžment prvog nivoa	2.3333	.
		Tehničko osoblje	3.0000	.
		Total	3.5000	1.00000
	Specijalista	Menadžment prvog nivoa	3.5000	.70711
		Tehničko osoblje	2.0000	.
		Total	3.0000	1.00000
	Master	Top menadžment	4.6667	.
		Srednji nivo menadžmenta	3.5833	1.31586
		Menadžment prvog nivoa	3.3333	.
		Tehničko osoblje	2.0000	.
		Administrativno osoblje	2.0000	.00000
		Ostalo	4.3333	.00000
		Total	3.2500	1.21543
	Visoka stručna sprema	Top menadžment	4.3333	.74536
		Srednji nivo menadžmenta	3.7333	1.08639
		Menadžment prvog nivoa	3.7778	.40369
		Tehničko osoblje	2.9333	1.01105
		Administrativno osoblje	3.1515	1.02593
		Ostalo	3.9524	.44840
		Total	3.6377	.94235
	Viša stručna sprema	Top menadžment	4.6667	.
		Srednji nivo menadžmenta	4.0000	.
		Administrativno osoblje	4.1667	.23570
		Ostalo	4.3333	.
		Total	4.2667	.27889

Edukacija zaposlenih	Srednja stručna sprema	Top menadžment	5.0000	.
		Srednji nivo menadžmenta	3.2222	1.26198
		Menadžment prvog nivoa	3.0000	.
		Tehničko osoblje	2.4444	1.07152
		Administrativno osoblje	3.3889	1.16269
		Ostalo	4.6667	.
		Total	3.3333	1.17514
	Total	Top menadžment	4.4667	.65168
		Srednji nivo menadžmenta	3.7000	1.04238
		Menadžment prvog nivoa	3.4848	.58431
		Tehničko osoblje	2.6364	.88763
		Administrativno osoblje	3.1515	1.06273
		Ostalo	4.1212	.42876
		Total	3.5373	1.01457

UPITNIK

1. PODACI O ORGANIZACIJI

1. Delatnost organizacije:

- a) Proizvodnja
- b) Finansije / Bankarstvo / Računovodstvo
- c) Obrazovanje
- d) IT / Softveri
- e) Telekomunikacije
- f) Zdravstvo / Farmacija
- g) Transport i špedicija
- h) Arhitektura / Građevina
- i) Trgovina
- j) Marketing
- k) Osiguranje
- l) Javni sektor
- m) Ostalo

2. Glavna poslovna orijentacija:

- a) Proizvodi
- b) Pružanje usluga

3. Svojinski oblik Vaše organizacije:

- a) Državna svojina
- b) Privatna svojina
- c) Pretežno domaće
- d) Pretežno strano

4. Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji je:

- a) Do 50
- b) Od 50 do 250
- c) Preko 250

-
5. Da li je Vaša organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces privatizacije?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Ne znam
6. Da li je Vaša organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces merđžana (spajanja) ili akvizicije (pripajanje)?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Ne znam
7. Da li je Vaša organizacija u protekle tri godine prošla kroz proces downsizing-a (proces smanjivanja radne snage) ?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Ne znam

2. PODACI O ISPITANIKU

1. Pol:

- a) Muški
- b) Ženski

2. Pripadate sledećoj starosnoj grupi:

- a) 20 – 30 godina
- b) 31 – 40 godina
- c) 41 – 50 godina
- d) 51 – 60 godina
- e) Preko 61 godine

3. Školska sprema koju posedujete:

- a) doktorat
- b) magistar
- c) specijalista
- d) visoka stručna sprema
- e) viša stručna sprema
- f) srednja stručna sprema
- g) master

4. U Vašoj organizaciji zauzimate sledeći položaj:

- a) Top menadžment
- b) Srednji nivo menadžmenta
- c) Menadžment prvog nivoa
- d) Tehničko osoblje
- e) Administrativno osoblje
- f) Ostalo

5. Na koji način donosite odluke:

- a) *Intuitivno* – ostvarujete rezultate koristeći iskustvo.
- b) *Inovativno* – imate sposobnost rešavanja problema.
- c) *Imaginativno* – imate sposobnost vizualizacije i mašte.
- d) *Inspirativni* – imate motiv za učestvovanje

3. ORGANIZACIONA KULTURA

1. U Vašoj organizaciji se smatra da dobar šef:
 - a) Traži od podređenih samo ono što je propisano.
 - b) Svoj autoritet koristi samo da obezbedi da se obavi posao.
 - c) Vodi računa o potrebama i vrednostima drugih.
2. U Vašoj organizaciji se smatra da je dobar podređeni onaj koji je:
 - a) Odgovoran i pouzdan, striktno izvršava svoje propisane obaveze.
 - b) Uvek voljan da doprinese na najbolji način da se obavi zadatak i otvoren za ideje i sugestije.
 - c) Zainteresovan za razvoj sopstvenih sposobnosti i za učenje novih stvari.
3. Zaposleni u Vašoj organizaciji:
 - a) Koriste različite strategije i taktike pri rešavanju problema.
 - b) Vole sigurnost na radnom mestu, izbegavaju rizik i promene.
 - c) Motivisani su poslom, pre nego materijalnim nagradama.
 - d) Ambiciozni, sposobni i inovativni.
4. U Vašoj organizaciji dobar radnik daje prioritet:
 - a) Propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumeva pozicija u organizaciji
 - b) Zahtevima zadataka koji treba da se obave
 - c) Svojim i ličnim potrebama svojih kolega
5. Ljudi koji su uspešni u Vašoj organizaciji su:
 - a) Oštri i takmičarski orjentisani
 - b) Svesni i odgovorni, sa jakim osećajem lojalnosti organizaciji
 - c) Efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je dat
 - d) Korektni u međuljudskim odnosima, posvećeni zadovoljenju potreba ljudi oko sebe
6. Vreme i energija zaposlenih se u Vašoj organizaciji tretira se kao nešto što:
 - a) Je precizno propisano ugovorom
 - b) Treba posvetiti isključivo rešavanju zadataka
 - c) Treba prepustiti svakom pojedincu da slobodno raspolaže
7. Zaposleni u Vašoj organizaciji kontrolisani su uglavnom putem:
 - a) Nagrada i kazni
 - b) Pravila, procedura i standarda
 - c) Zahteva koji postavlja zadatak koji treba obaviti
 - d) Unutrašnjeg zadovoljstva koje ljudi osećaju obavljanjem svog posla

8. Da li organizacija vodi brigu o zaposlenima?
- a) Samo dok su na poslu
 - b) Vodi se računa o privatnom životu zaposlenih
 - c) Potrebno je proširiti interes organizacije i na neke neposlovne oblasti života ljudi
9. Zaposlenima je najvažnije:
- a) Visina plate, sigurnost na poslu
 - b) Dobri odnosi i prijateljska atmosfera
 - c) Raznovrstan rad, izazovan posao
10. U Vašoj organizaciji distanca moći je:
- a) Visoka (nejednaka distribucija moći je prirodno stanje stvari. Rukovodilac ne deli moć sa zaposlenima i ne konsultuje ih u procesu odlučivanja)
 - b) Niska (moć treba da bude ujednačena. Zaposleni su uključeni u formalan proces odlučivanja i od njih se očekuje da budu kreativni, inovativni i pokažu inicijativu)
11. U Vašoj organizaciji jedna osoba može da kontroliše drugu ako:
- a) se nalazi na višoj hijerarhijskoj poziciji
 - b) ima znanja i sposobnosti da reši problem
 - c) ima sklonosti ka naređivanju
12. Posao u Vašoj organizaciji se obavlja zbog:
- a) Želje za nagradom ili straha od kazne
 - b) Poštovanja radnih obaveza
 - c) Zadovoljstva samim radom
13. Ljudi u Vašoj organizaciji rade zajedno u timu kada:
- a) to od njih traže oni koji imaju viši autoritet
 - b) je to propisano organizacionom strukturom i sistemom rada
 - c) je neophodno da bi se obavio posao
14. Odluke u Vašoj organizaciji donosi:
- a) Osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji
 - b) Osoba sa najviše znanja i sposobnosti u datoj situaciji
 - c) Osoba koja je najviše zainteresovana i na kraju će doneta odluka imati najveći uticaj
15. Svrha konkurencije je:
- a) Ostvariti napredovanje u organizaciji
 - b) Povećati sposobnosti i znanja za obavljanje posla
 - c) Skrenuti pažnju na sopstvene potrebe i želje

16. U strukturi komandovanja u Vašoj organizaciji:

- a) Komande idu odozgo na dole tako da svako na višoj poziciji naređuje svima koji su na poziciji ispod
- b) Komanduje onaj koji je odgovoran da reši zadatak
- c) Komandovanje je podređeno individualnim potrebama i interesima

17. Tržište se u Vašoj organizaciji tretira kao:

- a) Konkurentska džungla u kojoj je svako protiv svakog
- b) Uređen i racionalan sistem u kome je konkurencija ograničena zakonima
- c) Kompleksan i nesavršen sistem
- d) Kompleksan sistem podcenjenih šansi i opasnosti

4. SNAGA ORGANIZACIONE KULTURE

		Potpuno netačno 1	Delimično netačno 2	Ne znam 3	Delimično tačno 4	Potpuno tačno 5
1)	Ima puno priča iz prošlosti organizacije					
2)	U organizaciji ima puno šala i anegdota iz istorije organizacije					
3)	Postoji razvijen poseban rečnik organizacije					
4)	Organizacija ima svoje heroje iz prošlosti					
5)	Postoji puno rituala i ceremonija u organizaciji					
6)	Organizacija ima dugu istoriju					
7)	Organizacija ima izjavu o misiji					
8)	Znam kako glasi misija naše organizacije					
9)	Organizacija ima svoj specifičan način poslovanja					
10)	Tradicija je jaka u organizaciji					
11)	Organizacija ima svoju filozofiju					

5. MENADŽMENT I LIDERSTVO

1. Osnovne karakteristike menadžera u Vašoj organizaciji:
 - a) Staloženost, doslednost, strpljivost
 - b) Komunikativnost, pregovaračke sposobnosti, lični šarm i stil
 - c) Sklonost ka riziku, brzo delovanje, agresivnost i samopouzdanje
2. Pri rešavanju problema rukovodilac je orjentisan na:
 - a) Ljude (problemi se rešavaju ličnim kontaktima i vezama)
 - b) Zadatak (glavnu ulogu imaju sistem i pravila igre)
3. Strategija organizacionih promena:
 - a) Organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva lidera
 - b) Organizacija je sredstvo za ostvarenje individualnih ciljeva i interesa
 - c) Organizacija je sredstvo za rešavanje problema
 - d) Ne postoji
4. Kakav je stav top menadžmenta u Vašoj organizaciji prema riziku:
 - a) Sklonost ka riziku
 - b) Neutralan
 - c) Odbojnost prema riziku
 - d) Ne znam
5. Glavne prednosti Vaše organizacije u odnosu na konkurente su:
 - a) Fleksibilnost, kreativnost, brzo reagovanje na promene, prilagođavanje načina rada
 - b) Pouzdanost i efikasnost
 - c) Lična sloboda, stručna sposobnost
 - d) Omogućava stapanje raznorodnih specijalista u homogen projektni tim – inovativna konfiguracija
6. Glavne mane Vaše organizacije su:
 - a) Rizična – sve zavisi od jedne osobe, smanjena efikasnost
 - b) Rigidnost, nedostatak inicijative, nesposobnost prilagođavanja
 - c) Odsustvo koordinacije između odeljenja i oklevanje pred inovacijama
 - d) Nedovoljna zainteresovanost članova tima da projekat završe na vreme

		Potpuno netačno 1	Delimično netačno 2	Ne znam 3	Delimično tačno 4	Potpuno tačno 5
1)	Lideri u Vašoj organizaciji jasno stimulišu inovaciju i kreativnost					
2)	Lideri u Vašoj organizaciji koriste jasnu, otvorenu, efikasnu i efektivnu komunikaciju					
3)	Lideri jasno izražavaju svoj stav o ciljevima i prioritetima organizacije					
4)	Zaposleni u Vašoj organizaciji imaju visoki stepen poštovanja za način rada svojih pretpostavljenih					
5)	Lideri u Vašoj organizaciji imaju visoko postavljene standarde poštenja i poštovanja integriteta svakog pojedinca					
6)	Lideri u Vašoj organizaciji teže ka ličnom napretku i sticanju novih znanja zaposlenih					
7)	Zadovoljan-a sam protokom informacija od menadžera do zaposlenih o glavnim zbivanjima u organizaciji					
8)	Lideri su postavili jasno definisane standarde motivacije zaposlenih					
9)	Lideri se trude da jasno nagrade inovaciju, kreativnost i deljenje znanja					

6. EDUKACIJA, MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO POSLOM

		Potpuno netačno 1	Delimično netačno 2	Ne znam 3	Delimično tačno 4	Potpuno tačno 5
1)	Moj rad mi pruža osećanje ličnog zadovoljstva i ispunjenosti					
2)	Moj posao u potpunosti odgovara stepenu mog znanja, sposobnosti i veština					
3)	Zaposleni u mom okruženju dele znanje					
4)	Kreativnost i inovacija se nagrađuju					
5)	Puna pažnja se posvećuje stalnom napredovanju i usavršavanju					
6)	Osećam se ohrabreno da iznesem svoje ideje i nove i bolje načine za obavljanje posla					
7)	Na raspolaganju su mi sve potrebne informacije i potrebno znanje za obavljanje posla i rešavanje problema na pravi način					
8)	Zaposleni su posvećeni, motivisani i predani ciljevima i uspehu organizacije					
9)	Zaposleni imaju stepen slobode da definišu svoj rad i preuzmu inicijativu					
10)	Zaposleni daju podršku jedni drugima i poštuju se					

7. KREATIVNOST I INOVATIVNOST

		Potpuno netačno 1	Delimično netačno 2	Ne znam 3	Delimično tačno 4	Potpuno tačno 5
1)	Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost					
2)	Kreativno mišljenje će pre nastati kombinovanjem različitih stavova i načina mišljenja nego kao pojedinačno "delo genija"					
3)	Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa					
4)	Raznolikost, kompromis i saradnja su potrebni za kreativan rad					
5)	Kreativnost je deo kulturnog procesa					
6)	Vaša organizacija podstiče otvorenost ka novim idejama					
7)	Vaša organizacija podstiče saradnju					
8)	Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni					
9)	Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost					
10)	Spontanost i opuštenost je slika Vašeg radnog ambijenta					
11)	Na raspolaganju Vam je vreme za nove ideje pre preduzimanja konkretnih koraka					
12)	Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim					

13)	Greške se u Vašoj organizaciji prihvataju kao mogućnost za učenje					
14)	U Vašoj organizaciji se podstiče različitost mišljenja					
15)	Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole					

BIBLIOGRAFIJA

1. Acocella, Nicola, 2005, *Počela ekonomske politike. Vrijednosti i tehnike*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Mate, Zagreb.
2. Adižes, Isak, 2006, *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, ASSE, Novi Sad.
3. Adižes, Isak, 2008, *Upravljanje promenama. Moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*, ASSE, Novi Sad.
4. Albanna, Sami, 2000, *Knowledge Management and Strategies for Development in a Rapidly Changing Global Environment*, Falls Church, VA USA.
5. Albijanić, Miloljub, 2011, *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd.
6. Albijanić, Miloljub, 2013, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Alvesson, M., Berg, P., 1992, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, de Gruyter, Berlin.
8. Alderfer C., 1972, *Existence, Relatedness and Growth*, New York: Free Press.
9. Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, 2005, *Socijalna psihologija*, Mate, Zagreb.
10. Andreas Freytag, Aleksander R. Thurik, 2010, *Entrepreneurship and Culture*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
11. Baker, Wayne, 2003, *Socijalnim kapitalom do uspeha. Kako crpsti skrivene resurse iz svojih osobnih i poslovnih mreža*, Mate, Zagreb.
12. Barabasi, Albert – Laszlo, 2006, *U mreži. Zašto je sve povezano i kako misliti mrežno u znanosti, poslovanju i svakodnevnom životu*, Jasenski i Turk, Zagreb.
13. Baron Stephen, John Field, Tom Schuller, *Social Capital. Critical Perspectives*, Oxford University Press.
14. Barringer, R., B., Ireland, D., 2008, *Pearson Education*, International Pearson Prentice Hall.
15. Bajec, J., Joksimović, Lj., 2002, *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd.
16. Bojanović, R., 1988, *Psihologija međuljudskih odnosa*, Naučna knjiga, Bograd.
17. Brewster C., L. Carey, P., Grobler, P. Holland, S., 2008, Wörnich, *Contemporary Issues in Human Resource Management gaining a competitive advantage*, Oxford University Press, Southern Africa.
18. Bedberi, Skot, sa Stefanom Feničelom, 2009, *Novi svet brendova. Osam principa da postignete brend liderstvo u 21. veku*, Mass Media International, Beograd.

19. Begg, David, Fischer Stanley, Dornbusch Rudiger, 2010, *Ekonomija*, Data Status, Beograd.
20. Berend, Ivan T, 2009, *Ekonomska istorija Evrope u XX veku*, Arhipelag, Beograd.
21. Bibi, Alan, Brenan En – Marija, 2008, *Osnove ekologije. Ekološki principi i problemi zaštite životne sredine*, Clio, Beograd.
22. Bilton K., 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd.
23. Blanchard, Ken, 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb.
24. Bok, Derek, 2005, *Univerzitet na tržištu. Komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd.
25. Botomor, Tomas, 2008, *Elite i društvo*, Mediterran Publishing, Novi Sad.
26. Burda, Majkl, Viploš, Čarls, 2004, *Makroekonomija. Evropski udžbenik*, CLDS, Beograd.
27. Cardona, Pablo, Carlos, Rey, 2009, *Upravljanje pomoću misija*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.
28. Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander, 2006, *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York.
29. Certo Samuel C, S. Trevis Certo, 2008, *Moderni menadžment* 10. iz, Mate, Zagreb.
30. Collins, Jim, 2007, *Od dobrog do izvrsnog. Zašto su jedne trvrtke uspješne a druge nisu*, Binoza press, Zagreb.
31. Cortasa W, John A. Woods, *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*.
32. Coulter, Mary, 2010, *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd.
33. Cvijanović, J., Lazić, J., Nastasić, A., 2006, *Korporativna kultura i organizaciona struktura*, Ekonomski institut, Beograd.
34. Cvijanović, J., 2004, *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd.
35. Chuck, W., 2010, *Principi menadžmenta*, Data Status, Beograd.
36. Čarls Hendi, 1996, *Bogovi menadžmenta*, Želind, Beograd.
37. Davenport Thomas H., Jeanne G. Harris, 2007, *Competing on Analytics The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston.
38. Danilo, Golijanin, 2011, *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
39. Deans, Graeme K, Fritz Kroeger, 2009, *Rastegni se! Kako velike kompanije mogu rasti u dobrim i lošim vremenima*, Mate, Zagreb.
40. Dess Gregori G, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status.
41. Dessler Gary, 2007, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.
42. Draker Piter, 2005, *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad.
43. Draker Piter, 2006, *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad.
44. Daft, L., R., Marcic, D., 2008, *Understanding management*, Pearson Education International Pearson Prentice Hall
45. Daft, R., L., 2001, *Organization Theory and Design*, Mason.
46. Drucker Peter F, 2008, *Management*, Collins, New York.
47. Drucker Peter, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb.

48. Đorđević Jelena– Boljanović, 2009, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd.
49. Đorđević Snežana, 2009, *Analiza javnih politika*, Fakultet političkih nauka, Čigoja štampa, Beograd.
50. Elias Carayannis G. and Jeffrey M. Alexander, 2006, *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York.
51. Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, 2005, *Socijalna psihologija*, Mate, Zagreb.
52. Foss, Bryan, Stone Merlin, *CRM u sektoru finansijskih usluga. Praktični vodič za uspešno uspostavljanje sistema upravljanja odnosima sa klijentima*, Prošile, Beograd.
53. Freytag, A., Thurik, A., R., 2010, *Entrepreneurship and Culture*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
54. Gidens Entoni, *Sociologija*, 2007, Ekonomski fakultet, Beograd.
55. Gidens Entoni, 2009, *Evropa u globalnom dobu*, CLIO Beograd.
56. Gidens Entoni, Vil Haton (priredili), 2003, *Na ivici. Živeti sa globalnim kapitalizmom*, Plato, Beograd.
57. Goleman Danijel, Ričard Bojasis, Eni Maki, 2006, *Emocionalna inteligencija u liderstvu. Naučite da emocionalno inteligentno rukovodite*, Adizes, Novi Sad.
58. Goleman, Danijel, 2008, *Socijalna inteligencija. Nova nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd.
59. Hamel, Gary (u suradnji s Billom Bressnom), 2009, *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb.
60. Hantington, Semjuel P, 2004, *Treći talas. Demokratizacija na kraju dvadesetog veka*, Stubovi kulture, Beograd.
61. Harris, Jonathan M, 2009, *Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa. Savremeni pristup*, Data Status, Beograd.
62. Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd.
63. Harman, C., Brelade, S. (2000) *Knowledge Management and the role of HR*, Prentice – Hall.
64. Herzberg F., 1968, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, *Harvard Business Review*, Vol.46.
65. Heler, Robert (glavni urednik), 2009, *Priručnik za menadžere. Sve što morate da znate o tome kako funkcioniše preduzeće i njegov menadžment*, Prošil, Beograd.
66. Heleta, Milenko N, 2011, *TQM. Model izvrsnosti*, Zavod za udžbenike, Beograd.
67. Hofman, Martin L, 2003, *Empatija i moralni razvoj. Značaj za brigu i pravdu*, Dereta, Beograd.
68. Hollenbeck Noe, Gerhart, Wright, 2006, *Menadžment ljudskih potencijala, Postizanje konkurentne prednosti*, Mate doo, Zagreb.
69. Howkins, John, 2003, *Kreativna ekonomija. Kako ljudi zarađuju na idejama*, Binoza press, Zagreb.

70. Hitt, A., M., Black, S., Porter, W., L., W., 2005, *Management*, Pearson Education International Pearson Prentice Hall.
71. Hislop D., (2005), *KnowledgeManagement in organizations: Acrritical Introduction*, Oxford University Press
72. Ikujiro, Nonaka, 1998, *The Knowledge – Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management.
73. Janićijević Nebojša, 2007, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd.
74. Janićijević Nebojša, 2005, *Organizaciona kultura-kolektivni um preduzeća*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd.
75. Janićijević, N., 2008, *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd.
76. Kanton, Džejms, 2009, *Ekstremna budućnost. Najznačajnije tendencije koje će promeniti svet u narednih pet, deset i dvadeset godina*, Clio, Beograd.
77. Kaplan S. Robert, David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
78. Kaplan S. Robert, David P. Norton, 2004, *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts.
79. Kaplan, Robert S, Norton David P, 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb.
80. Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh. Povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd.
81. Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost. Determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd.
82. Keely, Brian, 2010, *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija.
83. Keler, Kevin Lejn, 2008, *Slučajevi najbolje prakse u brendiranju. Lekcije od najjačih svetskih brendova*, Mass Media International, Beograd.
84. Kim, Chan W, Mauborgne Renee, 2007, *Strategija plavog oceana. Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb.
85. Koković, Dragan, 2009, *Društvo i obrazovni kapital*, Mediterran Publishing, Novi Sad.
86. Kotler, Filip, Nensi Li, 2007, *Korporativna društvena odgovornost. Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Čigoja štampa, Beograd.
87. Kotler, Richard Luecke, 2004, *Upravljanje promjenama i tranzicijom*, Faber & Zgombić Plus, Zagreb.
88. Kotler, Philip, Keller Kevin Lane, 2006, *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
89. Kourdi, Jeremy, *Poslovna srategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb.
90. Krkač, Kristijan (urednik), 2007, *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Mate, Zagreb.

91. Krugman, Paul R., Maurice Obstfeld, 2009, *Međunarodna ekonomija. Teorija i politika*, Data Status, Beograd.
92. Kuper, Adam, Kuper Džesika (priredili), 2009, *Enciklopedija društvenih nauka*, Službeni glasnik, Beograd.
93. Kolb, D., Rubin, I., Osland, J., 2007, *The Organizational Behaviour Reader*, Prentice Hall, Upper Sadle River.
94. Langdon M. 2007, *Creating the innovation culture*, an Innovation Labs White Paper, Innovation Labs
95. Lowe, R., Marrotti, S., 2006, *Enterprise: Entrepreneurship and Inovation (Concepts, Contexts and Commercialization)*, Charon Tec Ltd, Chennai, India.
96. Mander Džeri, Edvard Goldsmit, 2003, *Globalizacija. Argumenti protiv*, Clio, Beograd.
97. Manhajm, Karl, 2009, *Eseji o sociologiji znanja*, Mediterran Publishing, Novi Sad.
98. Mankiw Gregori N, Mark P. Taylor, 2008, *Ekonomija*, Data Status, Beograd.
99. Mansell, Robin, Chrisanthi Avgerou, Danny Quah, Roger Silvestrone, 2007, *The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies*, Oxford Universiti Press.
100. Maslov, Abraham H, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad.
101. Maslow, Abraham H, 1943, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 50.
102. Mašić, Branislav (redaktor), *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, 2008, Univerzitet Singidunum, Beograd.
103. Mašić, Branislav, 2001 *Strategijski menadžment*, Beograd.
104. Mincberg, Henri, 2009, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije. Temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad.
105. Morgan, Mark, Levitt Raymond E, Malek William, 2007, *Executing Your Strategy. How to Break It Down and Get It Done*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
106. Murmann, Johann Peter, 2003, *Knowledge and Competitive Advantage. The Coevolution of Firms, Techonology, and National Institutions*, Cambridge University Press.
107. Mutch, Alistair, 2008, *Managing Information and Knowledge in Organizations. A Literacy Approach*, Routledge, New York.
108. Niven, Paul R, 2006, *Balanced Scorecard. Korak po korak. Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb.
109. Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, *Menadžment ljudskih potencijala, Postizanje konkurentske prednosti*, Mate doo, Zagreb.
110. Northouse, Peter G, 2008, *Liderstvo. Teorija i praksa*, Data Status, Beograd.
111. Olins, Wally, 2008, *O brendu*, Profile, Beograd.
112. Pelević, Branislav (redaktor), 2004, *Ekonomisti nobelovci 1990 – 2003*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd.
113. Pfeffer, Jeffrey, Robert I. Sutton, 2000, *The Knowing – Doing Gap*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
114. Pirs, Dejvid V, 2005, *Mekmilanov rečnik. Moderna ekonomija*, Dereta, Beograd.

115. Porter, Majkl E, 2007, *Konkurentska prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad.
116. Porter, Majkl E, 2008, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd.
117. Porter, Michael E, 1992, *The Competitive Advantage of Nations*, London and Basingstoke, The Macmillan Press Ltd.
118. Porter, Michael E, 2004, *Competitive Strategy. Tehniques for Analyzing Industries and Competitives*, FREE PRESS, New York.
119. Petković, M., (2008) *Organizaciono ponašanje*, Čugura Print, Beograd.
120. Rainer, Kelly R. Jr, Turban Efraim, *Uvod u informacione sisteme*, John Wiley & Sons Inc, Data Status Beograd.
121. Rhem, Anthony, 2006, *UML for Developing Knowledge Management Systems*, Auerbach Publications.
122. Robbins, Stephen P, Mary Coulter, 2005, *Menadžment*, Data Status, Beograd.
123. Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge, 2009, *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.
124. Robbins, S., 1992, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.
125. Robin Lowe, Sue Marriot, 2006, *Enterprice: Entrepreneurship and Inovation-Concepts, Contexts and Commercialization*, Elsevier Ltd.
126. Rot, Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd.
127. Rot, Nikola, 2010, *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd.
128. Rou, Alan Dž, 2008, *Kreativna inteligencija*, Clio, Beograd.
129. Rouse, Michael J, Rouse Sandra, 2005, *Poslovne komunikacije. Kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb.
130. Samuelson, Paul A, William D. Nordhaus, 2007, *Ekonomija*, Mate, Zagreb.
131. Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd.
132. Sengi, Piter, 2007, *Peta disciplina. Umeće i praksa organizacija koja uči*, Asee, Novi Sad.
133. Stiglic, Džozef E, 2004, *Ekonomija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Beograd.
134. Stošić, Biljana, 2007, *Menadžment inovacija, ekspertske sistemi, modeli i metodi*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
135. Slavić, A., 2006, *Organizaciono ponašanje-praktikum*, Ekonomski fakultet Subotica.
136. Stutely, Richard, 2006, *Ekonomski pokazatelji. Smisao ekonomije i ekonomskih indikatora*, Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb.
137. Svenonijus, Ilej, 2007, *Intelektualna osnova organizovanja informacija*, Clio, Beograd.
138. Sušan, Z., 2005, *Organizacijska klima i kultura-konceptualizacija i empirijsko istraživanje*, Naklada Slap, Zagreb.
139. Scherman, S., Bohlander, G., Snell, R., 2005, *Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons, New York.
140. Scott, M., C., 2000, *Reinspiring the Corporat*, Wiley.

141. Schein E., 2004, *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
142. Skarzynski Peter, Rowan Gibson, 2008, *Innovation to the core. A blueprint for transforming the way your company innovates*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
143. Tarner, Džonatan H, 2009, *Sociologija*, Mediterran Publishing, Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd.
144. Trice H.M., Beyer J.M., 1993, *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall.
145. Thaler, Richard H, Sunstein Cass R, 2009, *Poticaј. Moguće je donositi bolje odluke o zdravlju, bogatstvu i sreći*, Planetopija, Zagreb.
146. The Economist, 2009, *Pocket World in Figures 2010 Edition*, Probil Books Ltd.
147. Thompson, Artur A. Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment. U potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb.
148. Tisen, Rene, Daniel Andriessen, Frank Lekan Depre, 2007, *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad.
149. Turban, Ephraim, Ephraim McLean, James Wetherbe, 2003, *Informaciona tehnologija za menadžment. Transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
150. Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris, 2007, *Competing on Analytics The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston.
151. Ulrich, Dave, 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
152. USHE UniĀication involves, Internet: <http://www.usheproduction.com>
153. Vuletić, Vladimir, 2009, *Globalizacija*, Zavod za udžbenike, Beograd.
154. Vukašin Pavlović, 2006, *Društveni pokreti i promene*, Služb. glasnik, Beograd.
155. Warner, W., Joynt, P., 2002, *Managing Across Cultures*, Thompson, London.
156. Warren, B., 2003, *On becoming a leader*, Perseus Publishing, USA.
157. Ways To Create A Culture Of Innovation, Internet: <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>
158. Williams C., 2010, *Principi Menadžmenta*, Data Status, Beograd.
159. Zakarija, Farid, 2004, *Budućnost slobode. Neoliberalna demokratija kod kuće i u svetu*, Dan Graf, Beograd.
160. Zimanji, V., Stangl-Šušnjar, G., 2005, *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet Subotica.
161. Zenger, J., H., i dr., 2002, *The Extraordinary Leader*, Mc Graw-Hill, New York.
162. Živković D., 2012, *Menadžment ljudskih resursa*, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet Beograd.