

UNIVERZITET SINGIDUNUM U BEOGRADU

DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

***Uticaj liderstva na razvoj intelektualnog kapitala
u savremenim organizacijama***

Mentor:

Prof. dr Branislav Mašić

Student:

Sandra Štebih

broj indeksa: 401505/2009

Beograd, 2011.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	3
1.2. Značaj i aktuelnosti istraživanja.....	4
1.3. Ciljevi istraživanja.....	5
1.4. Hipotetički okvir istraživanja.....	6
1.5. Metod istraživanja.....	7
1.6. Struktura rada.....	9
2. INTELEKTUALNI KAPITAL	10
2.1. Istorijat oblasti intelektualnog kapitala.....	10
2.2. Neopipljiva sredstva.....	12
2.3. Pojam intelektualnog kapitala.....	14
2.4. Intelektualni kapital - Neopipljiva sredstva.....	15
2.5. Definicije intelektualnog kapitala.....	17
2.6. Uloga intelektualnog kapitala.....	18
3. VREDNOVANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA	20
3.1. Vrednost i vrednovanje.....	20
3.2. Procena i merenje - dve perspektive vrednovanja.....	21
4. MERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA.....	25
4.1. Izveštaj o intelektualnom kapitalu kao rezultat merenja intelektualnog kapitala.....	26
4.2. Indikatori kao osnova merenja intelektualnog kapitala.....	29
4.3. Metode za merenje intelektualnog kapitala.....	31
5. LIDERSTVO U ORGANIZACIJI.....	38
6. NOVE TENDENCIJE U LIDERSTVU	44
6.1. Savremeni trendovi u liderstvu.....	44
6.2. Uspesne kompanije i njihovi lideri.....	46
6.3. Buduće tendencije u razvoju liderstva.....	48
7. NOVIJI PRISTUPI PROUČAVANJU LIDERSTVA U ORGANIZACIJAMA.....	49
7.1. Transakciono i transformaciono vođstvo.....	49
7.2. Harizmatičko vođstvo.....	51
7.3. Vizionarsko vođstvo.....	53
7.4. Model razmene između vođe i članstva (LMX).....	54
7.5. Atributivni pristup vođstvu.....	55
7.6. Podeljeno vođstvo.....	56
7.6.1. <i>Timsko vođstvo</i>	57
7.6.2. <i>Osamostaljivanje zaposlenih</i>	59
7.7. Virtuelno vođstvo.....	60
7.8. Zamene i neutralizatori vođstva.....	61
8. ISTRAŽIVANJE UTICAJA LIDERSTVA NA RAZVOJ INTELEKTUALNOG KAPITALA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA.....	64
8.1. Merenje intelektualnog kapitala u organizacijama privrednog sistema Srbije.....	64
8.2. Uticaj liderstva kao komponente intelektualnog (ljudskog) kapitala na poslovne rezultate i uspeh organizacije.....	72
ZAKLJUČAK.....	78
LITERATURA	83

Spisak slika

Slika 1. <i>Poreklo vrednosti i uloga intelektualnog kapitala</i>	19
Slika 2. <i>Klasifikacija metoda vrednovanja</i>	22
Slika 3. <i>Model izveštaja o intelektualnom kapitalu</i>	34
Slika 4. <i>Koraci i prekretnice tokom procesa izrade IC izveštaja</i>	35
Slika 5. <i>Realnost i stereotip o pozicijama u preduzeću</i>	38

Spisak tabela

Tabela 1. <i>Razlike između timova i radnih grupa</i>	58
Tabela 2. <i>Zamene i neutralizatori za vođstvo orijentisano na međusobne odnose i vođstvo orijentisano na zadatak</i>	62
Tabela 3. <i>Redosled faktora ljudskog kapitala, prema uticaju na poslovne rezultate i uspeh organizacije - Ceo uzorak i privredni sektori</i>	76
Tabela 4. <i>Upravljačke kompetencije i liderstvo posmatrane po privrednim sektorima</i>	77

Spisak grafikona

Grafikon 1. <i>Uticaj faktora ljudskog kapitala - ceo uzorak</i>	73
Grafikon 2. <i>Pareto analiza kumulativnih frekvencija</i>	73
Grafikon 3. <i>Uticaj faktora ljudskog kapitala - pregled po privrednim sektorima (varijanta 1)</i>	74
Grafikon 4. <i>Uticaj faktora ljudskog kapitala - pregled po privrednim sektorima (varijanta 2)</i>	75

1. UVOD

Svet je, gotovo neprimetno, skliznuo iz industrijskog doba u doba znanja, u kojem se biznis mora posmatrati iz potpuno nove perspektive, perspektive znanja.

Polako ulazimo u epohu, koja se zasniva na nematerijalnom, intelektualnom stvaranju vrednosti. Postoji velika razlika između stvaranja dodate vrednosti na bazi znanja i fizički dodate vrednosti. Tokom industrijske ere, dominantan način stvaranja vrednosti je bila masovna proizvodnja, odnosno fizičko stvaranje dodate vrednosti. Finansijski kapital imao je odlučujuću ulogu, a ogroman broj radnika je pokušavao da stvori što više proizvoda, s obzirom da je stvaranje vrednosti zavisilo od kvantiteta. Danas je situacija sasvim drugačija. Stvorena dodata vrednost ne zavisi više od kvantiteta, odnosno od povećanja proizvedene količine, već od znanja ugrađenog u proizvod ili uslugu. Vrednost se u ekonomiji znanja ne stvara kvantitetom proizvedenih proizvoda, već kvalitetom koji stvaraju radnici znanja. Sve ove promene su dramatično promenile prirodu stvaranja vrednosti. Više nije moguće razmišljati o proizvodu, kao o fizičkoj manifestaciji vrednosti. Proizvodi ili usluge gube vrednost, jer je zastarelo znanje koje je u njih ugrađeno. Danas, kupci kupuju novi proizvod, ne zato što prethodni više ne ispunjava svoju funkciju, već zato što novi proizvod sadrži više znanja. Zbog toga, ne zastareva fizička komponenta proizvoda, već njegova nematerijalna komponenta – znanje.

U novoj globalnoj informacionoj ekonomiji znanje dobija ulogu veću, nego ikada pre. Ono postaje presudan strateški faktor razvitka. Pojedinci, preduzeća i države koje u njega intenzivno ulažu, koji se njime koriste i na odgovarajući način vrednuju, postaju globalni dobitnici. I obratno, svi oni koji ga marginalizuju, zaostaju i gube „veliku trku“.

Najrazvijenije ekonomije sveta, više od polovine bruto domaćeg proizvoda zasnivaju na znanju. Industrije poput telekomunikacija, računara, softvera, tj. industrije visoke tehnologije, gotovo su udvostručile svoj udeo u outputu u poslednjih dvadesetak godina, dok usluge zasnovane na znanju rastu i brže.

Peter Drucker, osnivač savremenog menadžmenta, u svojim brojnim istraživanjima spoznao je da savremeno preduzeće posluje u društvu znanja. U takvim uslovima osnovni ekonomski resurs nije više kapital, ni prirodno okruženje, niti rad, već je to znanje.

Iako je znanje bilo osnovni izvor dugoročnog ekonomskoga rasta još od industrijske revolucije, ono što razlikuje njegovo današnje značenje kao generatora rasta je da je informaciono-komunikacijska tehnologija multiplikativno ubrzala pomak prema ekonomiji znanja, omogućivši da se informacije kodifikovane u digitalnom obliku prenose na velikim udaljenostima s niskim troškovima. Više vekova, naime, ekonomski razvitak se zasnivao na izgradnji infrastrukture i fabrika, opipljivih dokaza razvitka. Savremena proizvodnja sve više poprima neopipljiv oblik i zasnovana je više na korišćenju ideja, informacija i znanja nego na materijalnim stvarima. Stoga je danas i razvojni naglasak na proizvodnji neopipljivog.

Sve brže i neizvesnije promene u poslovnom okruženju preduzeća naterale su preduzeća da razmisle na čemu će zasnivati svoju konkurentsku prednost i kako će se odupreti konkurenciji. Ubrzo su shvatile da prednost njihova preduzeća zavisi od toga šta ono zna, kako upotrebljava to što zna i kako brzo može naučiti nešto novo.

Sposobnost prilagođavanja i učenja preduzeća neki su autori povezali sa novom ekonomskom kategorijom – intelektualnim kapitalom. Još ne postoji jedinstvena definicija tog ekonomskog fenomena, pa ga autori na različite načine definišu. Ipak, samo sinergija ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala može rezultirati čvrstim intelektualnim kapitalom koji postaje izvor konkurentске prednosti preduzeća.

Pionirski pokušaj merenja uspešnosti intelektualnog kapitala napravila je Skandia, švedska osiguravajuća kompanija. Da bi pružili bolji uvid u intelektualni kapital i u njegove različite komponente, u Skandiji su 1995. godine tradicionalnom godišnjem finansijskom izveštaju pridodali izveštaj o intelektualnom kapitalu. Skandijin novi model izveštavanja (Skandi Navigator) napravljen je tako da omogući izbalansiranu sliku finansijskog i intelektualnoga kapitala. Skandijin model merenja intelektualnoga kapitala nije potpun niti je zamena tradicionalnom računovodstvu. Ipak, predstavlja korak dalje od tradicionalnog načina računovodstvenog prikazivanja dodate vrednosti u obliku goodwilla. Time je potdstaknut i razvitak ostalih metoda, modela i tehnika praćenja, vrednovanja, merenja i upravljanja intelektualnim kapitalom preduzeća.

U mnogim preduzećima znanje i njegovo oličenje, intelektualni kapital, nisu još direktno prikazani u finansijskim izveštajima, a posledica je toga i nedovoljna pažnja pri upravljanju tim resursom. Takva preduzeća još uvek svoj uspeh ili neuspeh izračunavaju na starim principima, pritom puštajući da intelektualni kapital ostaje neiskorišćen.

Intelektualni kapital čine tri oblasti: *ljudski kapital* (individualne kompetencije: znanja, obrazovanje, komunikativnost, praktične navike, stvaralačke sposobnosti, moralne vrednosti, liderske osobine, motivacija, kultura ljudi i druge osobine individua, koje doprinose stvaranju ličnog, socijalnog i ekonomskog blagostanja, *organizacioni kapital* (unutrašnja struktura: tehničko i programsko obezbeđenje, patent, organizaciona struktura, organizaciona kultura) i *potrošački kapital* (spoljna struktura: veze s klijentima - kupcima i dobavljačima, informacije o njima, brend, trgovačka marka). Pri tome granice između navedenih oblasti nisu precizne, nego uslovne.

Sve razvijene države u svetu zasnivaju svoju razvojnu strategiju na širenju intelektualnog kapitala kao glavnog resursa koji može obezbediti konkurentske prednosti u proizvodnji. Znanje kao intelektualni kapital je postalo osnovni izvor stvaranja održivih konkurentskih prednosti organizacija i zadovoljenja dinamično rastuće potrošačke tražnje. Poslovanje savremenih organizacija sve više se zasniva na neopipljivoj imovini, koja ima mogućnost da stvara konkurentsku prednost i dodatnu vrednost.

Paralelno s razvojem paradigmatične ekonomije znanja, koja potencira ulogu znanja u stvaranju ekonomskih dobara, raste značaj upravljanja znanjem, čija primjena povećava šanse za perspektivnim razvojem, a zasniva se na ljudskim resursima kao generatorima znanja i informacionim tehnologijama kao instrumentalnoj pretpostavci čuvanja, prenosa i primene znanja. Postoji više strategija upravljanja znanjima, koje su usmerene na razvoj osnovnih oblika intelektualnog kapitala.

U uslovima globalizacije, privredna kompetitivnost države zavisi od nivoa na kojem su društvo i privreda zasnovani na stvaranju novog i primeni postojećeg znanja. Komparativne prednosti nacije pomeraju se od resursa prema sposobnosti stanovništva da primenjuje relevantno znanje u donošenju i realizaciji značajnih odluka.

Prelaz prema društvu i privredi zasnovanom na znanju pretpostavlja usklađenu modernizaciju svih društvenih podsistema, a posebno političkog, privrednog, obrazovnog i kulturnog. Zaostajanje jednog od njih dovodi do zastoja u svima ostalima, jer se nalaze u tesnoj povratnoj sprezi, tj. odnosima direktne međuzavisnosti i međusobne uslovljenosti. S aspekta društva znanja, reč je o dominantnom uticaju društvenog okruženja na obrazovni sistem i razvojne performanse.

Lideri ohrabruju učenje ljudi u organizaciji i podstiču razmenu informacija. Time stvaraju zaposlene sa više različitih znanja. Rezultat je vrlo fleksibilna organizacija u kojoj ljudi prihvataju nove ideje i promene i prilagođavaju im se, deleći zajedničku viziju. Svi

članovi organizacije moraju razumeti viziju, deliti i doprinositi kako bi vizija postala stvarnost. Sa zajedničkom vizijom ljudi će raditi, jer to žele, a ne zato što moraju. Kada članovi organizacije imaju zajedničku viziju, sila koja pokreće promenu dolazi iz „kreativne tenzije“. Kreativna tenzija je razlika između zajedničke vizije i realnosti. Sa iskreno predanim zaposlenima lideri će voditi organizaciju prema njenim ciljevima.

Kako se svet oko nas menja, tako se menjaju i organizacije i liderske prakse. Do ovih promena dolazi usled sve veće globalizacije poslovanja i informaciono-komunikacione revolucije. Tradicionalni prototipovi organizacija i stilova liderstva, postaju sve manje važni. Donošenje odluka svojstveno pomenutom tipu organizacija podrazumeva autokratsko liderstvo, birokratsku korporativnu kulturu, rigidne politike i procedure. Sa uvećanjem obima svojih operacija, „klasične“ organizacije postaju sve introvertnije i potenciraju centre moći, zapostavljajući kontakt sa okruženjem. Postavlja se pitanje, kakav tip liderstva i organizacije je najpodesniji za 21. vek?

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Područje istraživanja je veoma široko i ono u najširem smislu obuhvata društvene i prirodne nauke. Da bismo pristupili istraživanju neophodno je da se baziramo na naučne oblasti, nakon toga na uže delove i pojedine segmente u okviru društvenih ili prirodnih nauka. Za šta ćemo se opredeliti zavisi od sklonosti i interesa istraživača i od same društvene potrebe za istraživanjem nekog od područja. Osnovna stvar na samom početku je da istraživač odabere temu. Iako se u nekoj od faza istraživanja, ili odbacivanja pojedinih delova, može dogoditi da rad dobije sasvim drugačiji oblik, smisao mora ostati isti. Takođe je moguće da se tokom izrade, istraživač opredeli i za proširenje teme, bilo u sadržaju, bilo u naslovu. Naslov teme je početak istraživačkog rada, koji zahteva i ostale elemente istraživanja.

Mnogi teoretičari, a posebno oni koji se bave metodologijom izrade naučnog rada utvrdili su, a nakon toga kroz praktičan rad i dokazali, da je odabirom i formulacijom teme već načelno određen predmet rada i formulisan problem istraživanja.

Rukovodeći se ovim stavom može se reći da je predmet ovog rada intelektualni kapital i njegovo vrednovanje i merenje.

Suočene sa novim izazovima, savremene organizacije našle su se na raskršću. Pokušavajući da pronađu nove izvore bogatstva i dugoročne konkurentnosti, one se sve više okreću ka neiscrpnim izvorima bogatstva, kao što su ljudsko znanje, inovativnost i kreativnost. Učešće u diskusiji o neopipljivostima znači ulazak u svet metafora i analogija: postoji intelektualni kapital, postoje zalihe i tokovi intelektualnog kapitala i postoji znanje koje putuje kroz organizaciju i menja se u okviru organizacije. Široka upotreba novog pojmovnika menadžmenta (*ekonomija znanja, doba znanja, organizacije znanja, upravljanje znanjem, neopipljivosti, intelektualni kapital, neopipljivi resursi, neopipljiva sredstva, upravljanje intelektualnim kapitalom*) aludira na pomeranje fokusa organizacija ka neopipljivostima i transfer njihove vrednosti u sferu neopipljivog.

Istraživanje obuhvata dva dela:

Teorijski deo u kome se razmatra intelektualni kapital i njegovo vrednovanje i merenje, kao i uticaj liderstva na razvoj intelektualnog kapitala je podeljen na šest celina. U prvoj će se obraditi intelektualni kapital kroz: istorijat oblasti intelektualnog kapitala, opipljiva sredstva, pojam intelektualnog kapitala, intelektualni kapital kao neopipljivo sredstvo i same definicije intelektualnog kapitala, kao i uloga intelektualnog kapitala. U drugoj celini sa nazivom „Vrednovanje intelektualnog kapitala“ će se obraditi pojam

vrednosti i vrednovanja kao i procena i merenje kao dve perspektive vrednovanja intelektualnog kapitala. Treća celina pod nazivom „Merenje intelektualnog kapitala” će obuhvatiti izveštaj o intelektualnom kapitalu kao rezultat merenja intelektualnog kapitala, nakon čega će biti reči o indikatorima kao osnovi merenja intelektualnog kapitala i najzad biće predstavljene metode za merenje intelektualnog kapitala. Imajući u vidu ambijent u kojem kompanije ostvaruju svoju misiju veliki je značaj lidera i njegovih vizionarskih sposobnosti u vođenju preduzeća, pa smo stoga ovoj temi posvetili deo pažnje. Imajući u vidu da znanje zamenjuje zemlju, radnu snagu i fizički kapital, kao najvažniji faktor proizvodnje, a sposobnost stvaranja intelektualnog kapitala i upravljanja intelektualnim kapitalom postaje glavni pokretač konkurentnosti a sa obzirom na važnost, koju intelektualni kapital ima za ostvarivanje ciljeva i dugoročne konkurentnosti, intelektualni kapital postaje veoma interesantna i popularna istraživačka tema koja je obrađena u četvrtom delu teoretskog dela rada. Kako se svet oko nas menja, tako se menjaju i organizacije i liderske prakse. Do ovih promena dolazi usled sve veće globalizacije poslovanja i informaciono-komunikacione revolucije. Tradicionalni prototipovi organizacija i stilova liderstva, postaju sve manje važni. Postavlja se pitanje, kakav tip liderstva i organizacije je najpodesniji za 21. vek? Imajući to u vidu U petom delu predstavljene su nove tendencije u liderstvu. Proučavanje vođstva (liderstva) u organizacijama, nakon početnih pojedinačnih nastojanja početkom dvadesetog veka, dobija svoj puni zamah tokom četrdesetih i pedesetih godina, izražen kroz razvoj „klasičnih“ teorija: teorija osobina ličnosti, teorija o stilovima vođstva i kontingentnih teorija vođstva. Vremenom među istraživačima sazreva svest o nedovoljnosti navedenih pristupa i njihovoj nemogućnosti da obuhvate sve aspekte ovog zanimljivog i složenog procesa. Već od sredine sedamdesetih godina shvatanje o transformacionom i transakcionom vođstvu, uz proučavanje harizmatičkog vođstva u organizacijama, postaje najdominantniji pravac istraživanja u ovoj oblasti. Uporedo sa navedenim, razvijaju se i drugi pristupi koji će detaljnije biti prikazani u šestom delu sa naslovom „Noviji pristupi proučavanju liderstva u organizacijama“.

Istraživanja - Merenje intelektualnog kapitala u organizacijama privrednog sistema Srbije, baziranog na pionirskom istraživanju u ovoj oblasti u Srbiji, autora Čabrilo Sladane sa Fakulteta tehničkih nauka iz Novog Sada, na osnovu koga su doneti određeni zaključci u primeni metoda i indikatora za merenje intelektualnog kapitala u Srbiji, kao i otkrivanje ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala u organizacijama privrednog sistema Srbije, koji najviše utiču na poslovne rezultate i uspeh organizacije kako u okviru svih ispitanih privrednih sektora, tako i u svakom sektoru ponaosob i komparativna analiza dobijenih rezultata.

1.2. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Značaj ovog istraživanja je taj što uspeh kompanija u velikoj meri zavisi od sposobnosti upravljanja svim raspoloživim resursima, kako opipljivim, tako i neopipljivim. Opipljivi resursi (materijalna i finansijska sredstva) su obuhvaćeni tradicionalnim finansijskim mernim sistemom, bilansima stanja i uspeha i drugim finansijskim oblicima izveštavanja. Sa druge strane organizacije u sve većoj meri postaju svesne uloge intelektualnog kapitala u novostvorenoj vrednosti, koja ne može biti adekvatno iskazana u finansijskim izveštajima u poslovanju. Svest o značaju intelektualnog kapitala i potrebi šireg spektra mera korporativnih performansi, objašnjava traganje brojnih istraživača i menadžera, širom sveta, za efikasnim metodama za vrednovanje i praćenje tokova intelektualnog kapitala, koje bi omogućile upravljanje intelektualnim kapitalom, u cilju postizanja boljih poslovnih performansi i dugoročne konkurentnosti na globalnom tržištu.

Ostaje dilema kako upravljati resursom, koji se po svojim karakteristikama potpuno razlikuje od opipljivih resursa i ne podleže osnovnim, trenutno važećim, ekonomskim načelima, tj. kako upravljati intelektualnim kapitalom ukoliko nemamo odgovarajući sistem monitoringa i merenja. Ovaj neuhvatljivi resurs možda nikada neće biti vrednovan u finansijskom smislu i na tradicionalan način, na koji smo svi trenutno navikli. Međutim, potreba da se on vrednuje nekim novim sistemom vrednovanja, koji će omogućiti upravljanje neopipljivim resursima, u cilju poboljšanja performansi intelektualnog kapitala i daljeg prosperiteta, ne može se dovesti u pitanje. Postaje očigledno da je finansijske mere potrebno upotpuniti merama intelektualnog kapitala, koje bi omogućile vrednovanje i upravljanje intelektualnim kapitalom, strateški važnim resursom svake organizacije u dobu znanja.

Kao odgovor na potrebu za alternativnim merama vrednosti i performansi, inovatori širom sveta su razvili preko 85 novih metoda, koje idu od usko specijalizovanih metoda za vrednovanje specifične klase neopipljivosti, do opštih metoda za izveštavanje o korporativnim performansama.

1.3. Ciljevi istraživanja

Ukoliko želimo postići određen rezultat u istraživanju nekog problema, neophodno je da u istraživanje uđemo s postavljenim ciljem, to jest ciljevima. Veoma bi bilo neozbiljno da to ne učinimo, jer samo bismo uzaludno trošili vreme, a do rezultata ne bismo došli. Zato smo se potrudili da postavimo ciljeve našeg istraživanja na ispravan način.

Poznato je da je opšti cilj svakog istraživanja saznanje o vrednovanju nekog problema, koji je formulisan predmetom istraživanja, a nakon toga i mogućnost pronalaženja rešenja.

Cilj istraživanja je da se nešto postigne, pronade ili objasni i da se dođe do novog saznanja o pitanju koje je predmet određenog istraživanja. To podrazumeva saznanje suštine problema i načina na koji se to istraživanje održava u praktičnom, a ne samo u teoretskom smislu.

Tema našeg istraživanja je odabrana s razlogom i s puno pažnje i već određuje ciljeve istraživanja kao sastavni deo naučne zamisli kojom se odgovara zašto i zbog čega se nešto ili neka pojava postavlja kao predmet istraživanja.

Objavljivanje mnogobrojnih knjiga o intelektualnom kapitalu, neopipljivim resursima i nevidljivoj imovini krajem XX veka, imalo je za posledicu sve veći broj pitanja vezanih za merenje i vrednovanje neopipljivih resursa, koja su u osnovi slična pitanjima koja su do skoro bila vezana isključivo za vidljive i finansijske resurse.

Traženje odgovora vezanih za merenje i vrednovanje intelektualnog kapitala rezultiralo je mnogobrojnim istraživanjima i brojnim novim metodama, različitim po ciljevima, karakteristikama i ponuđenim rešenjima.

Indikatori kao osnova merenja intelektualnog kapitala su aproksimativne mere uticajnih faktora intelektualnog kapitala, koji omogućavaju merenje svakog od faktora. S obzirom da brojevi na magičan način privlače pažnju, vrednosti indikatora se uglavnom iskazuju numerički. Izračunavanjem numeričkih vrednosti indikatora se mere i prate definisani uticajni faktori intelektualnog kapitala, odnosno, meri se intelektualni kapital organizacije. Kako se merenjem indikatora intelektualnog kapitala zapravo meri intelektualni kapital, indikatori intelektualnog kapitala se mogu smatrati i indikatorima za merenje intelektualnog kapitala.

Ciljevi ovog rada su da se na bazi analize postojećih metoda za merenje (izveštavanje) intelektualnog kapitala i realnih potreba organizacija u Srbiji (ključni uticajni faktori intelektualnog kapitala), definišu relevantni indikatori za merenje intelektualnog kapitala organizacija u Srbiji, klase relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala u okviru pojedinih privrednih sektora i da se ispita uticaj ekonomskog okruženja na dominantne karakteristike (ključne uticajne faktore) intelektualnog kapitala, a samim tim i na relevantne indikatore za merenje.

Cilj ovog istraživanja je bilo, upotrebom Pareto dijagrama (ABC analize), otkrivanje ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala, kako u okviru svih ispitanih privrednih sektora, tako i u svakom sektoru ponaosob i komparativna analiza dobijenih rezultata.

Praktičan cilj rada je da se na osnovu dobijenih rezultata istraživanja doprinese postojećem znanju i iskustvu u oblasti merenja intelektualnog kapitala, kao i da se merenje intelektualnog kapitala prilagodi različitim privrednim granama i time omogući šira primena. Takođe, formiranjem klasa indikatora intelektualnog kapitala za nekoliko različitih privrednih grana stvorila bi se mogućnost poređenja intelektualnog kapitala organizacija unutar iste privredne grane. Pored toga imali smo za cilj da se na osnovu dobijenih rezultata u okviru svih ispitanih privrednih sektora, tako i u svakom sektoru ponaosob i komparativnom analizom dobijenih rezultata, sagleda značaj, mesto i uticaj liderstva kao jedne od komponenti intelektualnog (ljudskog) kapitala na poslovanje organizacije.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Naučna sredstva za naučno istraživački rad koji ima ozbiljan pristup teoriji i produktivnoj praksi obuhvata i utvrđivanje hipoteze ili više njih. Logički uzevši, hipoteze su pojmovi, sudovi ili stavovi i zaključci.

Upotreba hipoteza je jedan od najvažnijih metodoloških postupaka u celokupnom naučnom saznanju. Hipoteze, o pojmovima ili o predmetima koje se istražuju, imaju oblik stavova za koje se pretpostavlja da imaju određenu saznavnu vrednost koju treba tek proveriti.

Hipoteze se upotrebljavaju u interpretaciji činjenica iskustva, u postavljanju naučnih teorija i naučnih zakona, u naučnim predviđanjima i naučnim otkrićima i u naučnom objašnjenju.

Hipoteze predstavljaju teorijske dopune izvesnih praznina u poznavanju određene pojave ili čitave oblasti pojava čije samo izvesne delove ili momente poznajemo.

Savremenu definiciju hipoteze dao je J. Galtung, koji polazi od sudova: „Ova ruža će biti crvena“, „Sutra će padati kiša“. Analiza ovih sudova pokazuje da se ovde određenim jedinicama predmeta pripisuju određene osobine, odnosno određene vrednosti. Najkraće rečeno, Galtung kaže: „Hipoteza je sud o specifikaciji ili hipoteza se može definisati kao međuodnos varijabli“. J. Galtung navodi da je hipoteza stav moguće verovatnoće ili istinitosti. Definiciju hipoteze dao je veliki broj i ostalih teoretičara metodologije među kojima su: K. Krečfeld, M. Koen, V. Mužić. Oni ističu da je hipoteza veoma važna u naučnom radu i da počinje u mislima, a postepeno prelazi u praktičnu zamisao, koja ostvaruje utvrđeni problem istraživanja. Profesor Bogdan Šešić je najpotpunije dao definiciju hipoteze, koja istraživaču pruža mogućnost da pronađe model koji će mu pomoći u radu, bez obzira o kojoj temi je reč. On kaže: „Hipoteze su, dakle, misaone pretpostavke u obliku pojmova i stavova o mogućim činjenicama budućeg saznanja o još neotkrivenim svojstvima, to jest o njihovom postojanju, odnosima, uslovima nastanka, promene ili razvoja“.

Većina istraživača, posebno početnika, često se pita kakva je svrha hipoteze. Razlog za dilemu je u tome, što je vrlo teško postaviti pravu hipotezu u radu i što su mnogi u raskoraku da li se hipoteza dokazuje, potvrđuje, ili se odbacuje. Hipoteza ne sme biti sama sebi svrha i ona mora imati svoju ulogu i funkciju u svakom konkretnom slučaju tokom istraživanja. Pokazalo se da je hipoteza bolja, ukoliko istraživač više zna o predmetu istraživanja, što podrazumeva da je znanje prioritetni faktor za određivanje dobre hipoteze.

Ako istraživač površno pristupa problemu, da li zbog neznanja ili bujne mašte, to ga može odvesti u pogrešnom smeru i udaljiti ga od teme, ali i od postavljenog cilja u svom naučno istraživačkom radu. Može se desiti i to da je neki problem već ranije istražen i ukoliko se takav definiše kao hipoteza, istraživaču će umanjiti volju za daljnjim istraživanjem.

Sagledavajući važnost hipoteze, njenu funkciju u istraživanju, te skladu sa problemom i ciljevima istraživanja, kao i raspoloživim informacijama formulisane su sledeće hipoteze, koje glase:

- H1. Postoje relevantni indikatori za merenje intelektualnog kapitala u organizacijama iz odabranog ekonomskog okruženja.
- H2. Postoje klase relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala u različitim privrednim granama.
- H3. Postoje razlike u shvatanju relevantnosti indikatora intelektualnog kapitala u različitim ekonomskim okruženjima.
- H4. Da je liderstvo značajna komponenta intelektualnog (ljudskog) kapitala.
- H5. Da liderstvo kao komponenta intelektualnog (ljudskog) kapitala ima srednji uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacija.
- H6. Da su efikasnost, iskustvo i motivacija zaposlenih ključni uticajni faktori u svim privrednim sektorima.

1.5. Metod istraživanja

Istraživački teorijski i praktični rad biće uspešno urađen, ako se sprovede dobra organizacija i pažljivo odaberu postupci i kvalitetno usklade misao i praktične radnje, odnosno primene adekvatne metode.

Metoda predstavlja putokaz i način rada i sastoji se od više postupaka i radnji kojima se dolazi do određenog cilja ili rešenja. U radu - saglasno karakteru problema i istraživanja, kao i izvoru informacija, treba primeniti najpodesniju. Zbog toga su značaj metode u nauci, to jest naučno istraživačkom radu isticali mnogi naučnici, što datira još iz antičkog doba, kada su korišćene brojne metode, od kojih se izdvajaju dijalektička i metafizička. Savremeni naučnici, teoretičari i ostali istraživači naglašavali su značaj metode i njene primene u radu. Svaki od njih je pokušao na najbolji način definisati metodu, što se pokazalo uspešno ili manje uspešno. Najadekvatnija definicija metode bi mogla da bude: "Naučnom metodom se naziva skup radnji i postupaka pomoću kojih se dolazi do naučnih saznanja i istine".

Teoretičari obično razlikuju četiri osnovne, standardne naučno istraživačke metode: dijalektičku, normativnu, eksperimentalnu i istorijsku. Vreme je pokazalo da je takva tvrdnja zastarela, te da se u današnje vreme u naučnom istraživanju koriste mnogobrojne metode.

U ovom istraživanju dolazi se do zaključka da se kvalitetno odabranim metodama i realno postavljenom hipotezom može doći do objašnjenja o naučnom problemu i u skladu s postavljenim ciljem.

Od metoda posebno je bitno istaći sledeće: dijalektičku (generalnu), induktivnu, deduktivnu, istorijsku, metodu analize i sinteze, statističku i komparativnu.

Od ovih metoda koristili smo se svim onim što je moglo pomoći u obradi teme i rešavanju problema radi postizanja zadanog cilja:

Dijalektička metoda deli se na apstraktnu i stvarnu. Ona je generalna i predstavlja osnovu za sve druge metode u naučno istraživačkom radu. Dijalektička metoda, osnova je za postavljanje teze, antiteze, sinteze i konačnog rezultata i u radu smo se i rukovali time. Stvarna dijalektička metoda jeste materijalistička metoda saznanja ili konkretna dijalektička metoda, za razliku od Hegelove idealističko apstraktne metode.

Induktivna metoda koristi se veoma često u istraživanjima u oblasti društvenih nauka i u klasičnoj logici indukcija je shvatana kao zaključivanje od posebnog ka opštem. Indukcija je generalizacioni metodski postupak jer se njom iz posebnih saznanja stiču opšta, što je u našem radu često primenjivano.

Deduktivna metoda ima suprotno značenje od induktivne, jer je dedukcija zaključivanje od opšteg ka posebnom i podrazumeva specijalizacioni metodski postupak, kojim se iz opšteg zakonskog saznanja stiču posebna i pojedinačna.

Istorijska metoda je u ovom radu korišćena u delu rada koji se odnosi na istorijat oblasti intelektualnog kapitala. Izvesno, ova metoda nije svojstvena samo političkoj istoriji i istorijskim naukama jer uopšte uzevši sve nauke i metode proučavanja, ima svoje uzroke, poreklo, istoriju, razvoj.

Metoda analize i sinteze je jedna od starijih metoda. Strukturalna analiza je ona analiza koja se sastoji u otkriću strukture, to jest faktora i osnovnih veza faktora ili delova predmeta, pojava ili događaja koji se analizom saznavaju. Ukoliko je predmet istraživanja složeniji, utoliko je analiza kao metoda neophodnija. Ova metoda zapravo predstavlja sređivanje velikog broja podataka i našem radu je dala doprinos, jer je veoma bitno utvrditi prednosti i mane nekih od metoda za merenje i vrednovanje intelektualnog kapitala..

Komparativna metoda je, takođe, značajno bila zastupljena prilikom izrade ovog rada. Iako je reč o starijoj metodi, ona je bila neophodna, kako bi se moglo u istraživanju doći do određenih saznanja kod otkrivanja ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala, kako u okviru svih ispitanih privrednih sektora, tako i u svakom sektoru ponaosob i njihovom komparativnom analizom dobijenih rezultata.

U ovom istraživanju korišćene su osnovne analitičke i sintetičke metode: analize, apstrakcije, dedukcije, specijalizacije, sinteze, konkretizacije, generalizacije i indukcije. Takođe su korišćene i sledeće opšte naučne metode: statistička, metoda modelovanja, komparativna, aksiomatska, kao i hipotetičko-deduktivna metoda. U svrhu prikupljanja, ocene i kritike podataka korišćene su metoda ispitivanja i Pareto analiza.

1.6. Struktura rada

Nakon uvodnih razmatranja, slede dva aspekata analizirane teme:

Teorijski deo u kome se razmatra intelektualni kapital i njegovo vrednovanje i merenje. Taj deo je podeljen na tri celine. U prvoj će se obraditi intelektualni kapital kroz: istorijat oblasti intelektualnog kapitala, opipljiva sredstva, pojam intelektualnog kapitala, intelektualni kapital kao neopipljivim sredstvima i same definicije intelektualnog kapitala, kao i uloga intelektualnog kapitala. U drugoj celini sa nazivom „Vrednovanje intelektualnog kapitala” će se obraditi pojam vrednosti i vrednovanja kao i procena i merenje kao dve perspektive vrednovanja intelektualnog kapitala. Treća celina pod nazivom „Merenje intelektualnog kapitala” će obuhvatiti izveštaj o intelektualnom kapitalu kao rezultat merenja intelektualnog kapitala, nakon čega će biti reči o indikatorima kao osnovi merenja intelektualnog kapitala i najzad biće predstavljene metode za merenje intelektualnog kapitala.

Teorijski deo. U prvom delu, imajući u vidu ambijent u kojem kompanije ostvaruju svoju misiju veliki je značaj lidera i njegovih vizionarskih sposobnosti u vođenju preduzeća, pa smo stoga ovoj temi posvetili deo pažnje. Imajući u vidu da znanje zamenjuje zemlju, radnu snagu i fizički kapital, kao najvažniji faktor proizvodnje, a sposobnost stvaranja intelektualnog kapitala i upravljanja intelektualnim kapitalom postaje glavni pokretač konkurentnosti a sa obzirom na važnost, koju intelektualni kapital ima za ostvarivanje ciljeva i dugoročne konkurentnosti, intelektualni kapital postaje veoma interesantna i popularna istraživačka tema koja je obrađena u drugom delu teoretskog dela rada. Kako se svet oko nas menja, tako se menjaju i organizacije i liderske prakse. Do ovih promena dolazi usled sve veće globalizacije poslovanja i informaciono-komunikacione revolucije. Tradicionalni prototipovi organizacija i stilova liderstva, postaju sve manje važni. Postavlja se pitanje, kakav tip liderstva i organizacije je najpodesniji za 21. vek? Imajući to u vidu U trećem delu predstavljene su nove tendencije u liderstvu. Proučavanje vođstva (liderstva) u organizacijama, nakon početnih pojedinačnih nastojanja početkom dvadesetog veka, dobija svoj puni zamah tokom četrdesetih i pedesetih godina, izražen kroz razvoj „klasičnih” teorija: teorija osobina ličnosti, teorija o stilovima vođstva i kontingentnih teorija vođstva. Vremenom među istraživačima sazreva svest o nedovoljnosti navedenih pristupa i njihovoj nemogućnosti da obuhvate sve aspekte ovog zanimljivog i složenog procesa. Već od sredine sedamdesetih godina shvatanje o transformacionom i transakcionom vođstvu, uz proučavanje harizmatškog vođstva u organizacijama, postaje najdominantniji pravac istraživanja u ovoj oblasti. Uporedo sa navedenim, razvijaju se i drugi pristupi koji će detaljnije biti prikazani u četvrtom delu sa naslovom „Noviji pristupi proučavanju liderstva u organizacijama”.

Istraživanja - Merenje intelektualnog kapitala u organizacijama privrednog sistema Srbije, baziranog na pionirskom istraživanju u ovoj oblasti u Srbiji, autora Čabrilo Slađane sa Fakulteta tehničkih nauka iz Novog Sada, na osnovu koga su doneti određeni zaključci u primeni metoda i indikatora za merenje intelektualnog kapitala u Srbiji, kao i otkrivanje ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala u organizacijama privrednog sistema Srbije, koji najviše utiču na poslovne rezultate i uspeh organizacije kako u okviru svih ispitanih privrednih sektora, tako i u svakom sektoru ponaosob i komparativna analiza dobijenih rezultata.

Nakon toga sledi zaključak i spisak korišćene literature.

2. INTELEKTUALNI KAPITAL

„Mnogi razmatraju intelektualni kapital, definišu ga samo neki, u potpunosti ga razume samo nekolicina odabranih, ali ga za sada niko formalno ne može vrednovati“.¹ Ovakva razmišljanja vodećih teoretičara u oblasti intelektualnog kapitala karakterišu najveće izazove sa kojima su i danas suočeni lideri i istraživači širom sveta.

2.1. Istorijat oblasti intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital ima začuđujuće dugu istoriju, s obzirom da je osnovan u mezo-ekonomiji, u prvoj trećini 20-og veka, i dalje razvijan, tokom druge trećine 20-og veka u mikroekonomska razmatranja i gledišta (organizacioni nivo). Chamberlin i Robinson² i kasnije Penrose³ su u najvećoj meri doprineli prvoj fazi u razvoju intelektualnog kapitala. Chamberlin je identifikovao da su neke ključne sposobnosti preduzeća, uključujući tehnički know-how, reputaciju, svest o važnosti brenda, robnih marki i patenata, kao i mogućnost zajedničkog rada menadžera, u velikoj meri zastupljene u savremenim strategijama i marketing literaturi. Najcitiraniji rad Penrose, o teoriji rasta preduzeća, odbacio je perspektivu iz koje je preduzeće samo administrativna jedinica i iz potpuno nove perspektive sagledao preduzeće, kao produktivne resurse, koji su na raspolaganju menadžerima. Njen predlog o oceni preduzeća merenjem produktivnih resursa, vodio je ka razvoju ideja o konkurentskoj prednosti u poslednjoj trećini 20-og veka. Tako je ideja o tome da su neopipljivi resursi ključni entiteti, kojima bi menadžeri trebalo da upravljaju, stara skoro 50 godina.

Održiva konkurentska prednost zahteva da organizacije poseduju ili bar imaju pristup nekim ključnim resursima. Resursi se mogu opisati atributima prema Barney⁴-u, a kasnije i drugi autori, određuju da su ključni atributi ovih resursa kvalitet ili vrednost, stepen zaštite od kopiranja, itd. Održiva konkurentska prednost se može ostvariti, ukoliko organizacija efektivno i efikasno razvija i održava ove resurse.

Penrosin rad, kao jedan novi pristup upravljanju poslovanjem, je bio vodič za dalji razvoj intelektualnog kapitala. Penrose jasno definiše šta može biti resurs i kako se resurs razlikuje od aktivnosti i to je ključno u njenom radu. Određeni resurs može se koristiti u kombinaciji sa drugim resursima u procesu stvaranja različitih usluga ili raznih drugih resursa. Dalje, razvoj nekog preduzeća ograničen je prirodom i kvalitetom resursa kojima raspolaže. Ovo je navelo i druge istraživače da razmišljaju o razvoju resursa i odnosima između resursa i obima.

Tokom 80-tih godina, sa ulaskom u novu ekonomiju znanja, primećeno je da tradicionalne Porterske strukture više ne opisuju adekvatno preduzeća i njihove performanse, čak i u okviru iste industrije. Ova opservacija je odmah navela istraživače na razmišljanje o strategiji i donošenju strateških odluka⁵. Međutim, interesovanje za ove teme nije postojalo isključivo u naučnim krugovima. U Švedskoj su se konsultanti i izvršni direktori brojnih

¹ Stewart, T. A. (1997): *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, New York: Doubleday, str. 27.

² Chamberlin, E. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press; Robinson, J. (1933): *The Economics of Imperfect Competition*, London: MacMillan Press

³ Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.

⁴ Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol 17, str. 99-120.

⁵ Amit, R., Schoemaker, P. (1993): *Strategic assets and organisational rent*, Strategic Management Journal, vol 14, str. 33-46.

kompanija okupili u Konrad grupu, kako bi zajednički sagledali ulogu resursa, kako opipljivih, tako i neopipljivih u procesu stvaranja vrednosti i stvaranju održive konkurentske prednosti. Konrad grupa je objavila svoju prvu publikaciju "Novi godišnji izveštaj" u januaru 1988 godine, a 1989. godine izdala finalni izveštaj, koji je predstavljao prvi metod merenja neopipljivosti, nazvan "Bilans stanja neopipljivosti". Ova publikacija predstavlja ključne indikatore za računovodstvenu kontrolu i vrednovanje know-how kompanija.

Početak 90-tih je obeležio članak Tom Peters-a, objavljen u Fortune Magazine. Ovaj autor je svoje ideje detaljno izneo u svojoj knjizi nekoliko godina kasnije (1994). I dok je svet absorbovao Peters-ove ideje, naslednici Konrad grupe su već uveliko bili "zaraženi", i tokom 1996. i 1997. godine objavljene su prve knjige posvećene intelektualnom kapitalu (Brooking, 1996; Edvinsson i Malone, 1997; Sveiby, 1997; Roos i Roos, 1997). Od tog trenutka, članci i radovi o intelektualnom kapitalu postaju sve češći, a 2000. godine objavljen je prvi broj Žurnala o intelektualnom kapitalu (JIC), prvog časopisa specijalizovanog za temu intelektualnog kapitala. U to vreme Leif Edvinsson je već bio zaposlen u kompaniji Skandia, na radnom mestu Direktora za intelektualni kapital. Skandia je, uz nekoliko drugih kompanija, započela pionirski rad vezano za intelektualni kapital i upravljanje znanjem. U to vreme interesovanje kompanija za ove teme je postajalo sve veće. Poslednje tri godine XX-veka, radovi o intelektualnom kapitalu objavljivani su u različitim časopisima. Ovi radovi pokrivali su period, u kojem se istraživanje intelektualnog kapitala, od malog ali bučnog novajlije pretvorilo u važnu istraživačku temu na univerzitetima i poslovnim školama širom sveta. U novom milenijumu, interesovanje za ovu oblast se progresivno uvećava. Istraživanja i radovi na temu intelektualnog kapitala su sve brojniji, sve je veći broj specijalizovanih web sajtova i naučnih časopisa, u kojima svoje radove objavljuju autori iz skoro svih zemalja sveta. Najaktivnije države, u smislu broja objavljenih radova u periodu 2000-2006. godine su: UK, USA, Kanada, Australija, Norveška, Švedska, Finska, Irska, Danska, Španija, Holandija, Italija, Malezija i Tajvan.⁶ Tema intelektualnog kapitala se širi svetom poput "virusa". Važno je da interesovanje za oblast intelektualnog kapitala ne vlada samo u naučnim i akademskim krugovima, već i među praktičarima, čiji komercijalni zahtevi i potrebe kreiraju pravac budućeg razvoja ove oblasti.

Sa eksplozijom internet obmana, agencije koje su kontrolisale računovodstvene i finansijske aspekte poslovanja kompanija bile su primorane da promene svoje stavove vezano za sredstva kompanije. Iskustvo čestih bankrota, kao i "kreativnog računovodstva" primoralo je ove agencije da krenu u istraživanje, kako samog procesa stvaranja vrednosti, tako i uticajnih faktora. Velika razlika u sagledavanju tržišne i knjigovodstvene vrednosti, bila je jedna od posledica. Danas su tržišne cene kompanija uglavnom veće od njihovih knjigovodstvenih vrednosti, ali ima mnogo i obrnutih slučajeva. Ova razlika prouzrokovana je činjenicom da se knjigovodstvenom vrednošću ne mogu obuhvatiti neki kvalitetni aspekti resursa kompanije, koji su procenjeni u okviru percepcije vrednosti investitora. To ukazuje na sve veći značaj koji neopipljivi resursi imaju u procesu stvaranja bogatstva. Ovo se može ilustrovati sledećom jednačinom:⁷

tržišna vrednost kompanije = knjigovodstvena vrednost +

- **vrednost eksternog kapitala** - ovde su uključeni faktori poput odnosa sa potrošačima, dobavljačima ili akcionarima (ugovori, alijanse, programi lojalnosti), kao i kategorije kao što su imidž i brendovi,

⁶ Roos, G., Pike, S. (2007): *Intellectual Capital Research - A Personal Review*, CD Proceedings, IC Congress, Haarlem, The Netherlands.

⁷ Kossovsky N., Brandegge B., Giordan J. (2004): *Using the Market to Determine IP'S Fair Market Value*, Research Technology Management, May/June.

- **vrednost internog kapitala** - koji obuhvata kategorije kao što su organizaciona struktura, efikasnost procesa, nova tehnološka rešenja, realizacija strategije, konkurentska prednost ili upravljački resursi, kao i vrednost ljudskih resursa (kretivnost i efektivnost zaposlenih, nivo kompetencije menadžera).

Iz gore navedene jednačine jednostavno sledi da vrednost kompanije stvaraju dve vrste sredstava:

- **opipljiva sredstva**, koja su predstavljena u finansijskim izveštajima,
- **neopipljiva sredstva**, čija se vrednost u minimalnoj meri iskazuje u bilansu stanja kompanije.

Primarni razlog za razliku između finansijskog i tržišnog vrednovanja leži u neopipljivim faktorima, koji se nazivaju neopipljiva sredstva, neopipljivi resursi ili intelektualni kapital, u zavisnosti od toga da li se koristi računovodstvena teorija, teorija zasnovana na resursima ili upravljačka teorija i koncept intelektualnog kapitala.

2.2. Neopipljiva sredstva

Korišćenjem konzervativnog pristupa, računovodstvena teorija meri istorijsku vrednost, gledajući nazad u prošlost. Ovakav pristup ne omogućava trenutno ažuriranje vrednosti, uprkos činjenici da istorijska vrednost može biti mnogo manja od trenutne. Međutim, jedna vrlo važna prednost računovodstvene teorije je što radi sa vrlo preciznim i dobro definisanim pojmovima. Prema međunarodnim računovodstvenim standardima (IAS), neopipljiva sredstva su „nemonetarna sredstva, bez fizičke suštine, koja se mogu identifikovati, i koristi se u proizvodnji ili snabdevanju robama ili uslugama, iznajmljuju se drugima ili služe u administrativne svrhe”.⁸ Ovaj opis je dalje povezan sa definicijom sredstva, koja sredstvo definiše kao „resurs, kontrolisan od strane entiteta, od kojeg se očekuje da u budućnosti proisteknu određeni ekonomski benefiti za posmatrani entitet”. Ova definicija neopipljivog sredstva zahteva da je sredstvo moguće identifikovati (za razliku od goodwill-a). Ona takođe precizira, da entitet mora imati moć da ostvari buduće ekonomske benefite na bazi ovog resursa, kao i da spreči druge entitete na bazi istog resursa ostvaruju benefite. Da sumiramo, prema ovom standardu, neki resurs se može razmatrati kao neopipljivo sredstvo, samo ako ispunjava definiciju neopipljivog sredstva i kriterijume za određivanje sredstva. Ovo poslednje se odnosi na dva aspekta:

- verovatno je da će entitet u budućnosti ostvariti očekivane buduće ekonomske benefite isključivo na bazi ovog sredstva i
- troškovi sredstva mogu se pouzdano meriti.

Usled ovih principa, različite kategorije koje kao neopipljiva sredstva predlaže teorija menadžmenta (upravljačka teorija), ne ispunjavaju računovodstvene zahteve. Ovo može biti posledica nedovoljne kontrole, koju entitet ima nad datim sredstvom ili nedostatka pouzdanog merenja troškova ili benefita koji proističu iz ovog sredstva. Ovo rezultira značajnim razlikama u računovodstvenom i upravljačkom pristupu neopipljivim sredstvima. Takođe ovo otkriva da je oblast neopipljivih sredstava u računovodstvenoj teoriji znatno uža od oblasti u upravljačkoj teoriji. Ovo je posledica činjenice da se računovodstveni pogled na sredstva zasniva na transakcijama, kao i pouzdanoj identifikaciji i merenju, i fokusira se

⁸ International Accounting Standards Committee - IASC (1998): *IAS 38 intangible assets*, str. 984: <http://www.iasc.org.uk> 18.4.2010.

samo na stečeni goodwill i stečena, prepoznatljiva sredstva.⁹ U računovodstvenoj teoriji, bilo koja kategorizacija, u kojoj se troškovi ili benefiti ne mogu stvarno meriti je potpuno nepouzdana. Osnovna kategorija neopipljivih sredstava, koja ispunjava računovodstvenu definiciju neopipljivog sredstva je intelektualna svojina, koja obuhvata patente, autorska prava i robne marke.

Usled ove situacije sve je češće pitanje da li je moguće da računovodstvena teorija prepozna i prihvati neopipljiva sredstva, koja prihvata upravljačka teorija. Po računovodstvenim pravilima, sredstva se priznaju i prihvataju na bazi njihove istorijske vrednosti, troškova nabavke ili proizvodnje, koji obezbeđuju da je ono predmet razmene, bilo nabavke ili prodaje. U ovom sistemu, kategorije poput baze podataka o kupcima, odnosa sa kupcima ili organizacione kulture nije moguće prihvatiti kao sredstva. Imajući u vidu da su ovi elementi aspekti poslovnih operacija, oni se iskazuju u bilansu stanja u agregatnom obliku, kao "goodwill".

Pojam "goodwill" IAS definiše kao razliku između plaćene cene i neto vrednosti sredstava kompanije. Zato su sve kategorije neopipljivih sredstava koje raspoznaje upravljački pristup iskazane u okviru goodwill-a, po njihovim realnim tržišnim vrednostima. Ova sredstva su, dakle, prisutna u zbirnom obliku, iako nedostaju u identifikaciji sredstava ili u smislu merenja njihovih pojedinačnih vrednosti. FASB (Financial Accounting Standards Board) u SAD-u smatra da „goodwill“ zadovoljava definiciju neopipljivog sredstva. „Goodwill se tretira kao sredstvo, koje, ukoliko ima neograničen vek trajanja, neće biti podložno amortizaciji, ali će se testirati najmanje jednom godišnje radi promene njegove vrednosti”.¹⁰ Pojam „goodwill“ je znatno širi, jer obuhvata i neopipljive resurse koji ne ispunjavaju kriterijume u definiciji neopipljivog sredstva. Međutim, „goodwill“ se uzima u razmatranje samo prilikom akvizicije, zbog čega se može smatrati sredstvom u računovodstvenom sistemu zasnovanom na transakciji.

Još jedan neopipljivi resurs neki autori razmatraju kao sredstvo, a to je znanje. Uzimajući u obzir definiciju sredstva, prihvaćenu od strane IASC-a, da je sredstvo "zaliha iz koje u budućnosti mogu prosteći brojni benefiti", znanje kao sredstvo Boisot definiše kao "zalihe znanja iz koje mogu prosteći brojni benefiti za određeni period vremena, koji je teško unapred definisati".¹¹ Za razliku od materijalnih sredstava, koja usled upotrebe mogu imati ograničeni vek trajanja, znanje kao sredstvo teoretski može trajati večno. Takođe, ne postoji jedan-na-jedan (1:1) korespodencija između napora potrebnog za stvaranje znanja i vrednosti koja se stvara upotrebom znanja. Zavisnost efekata upotrebe znanja i znanja ne može biti predstavljena linearnom funkcijom.

Profesor Baruch Lev daje znatno širu definiciju neopipljivog sredstva. On neopipljivo sredstvo definiše kao "potraživanje, radi budućih benefita, koje nema fizički ili finansijski oblik"¹² i navodi tri glavna izvora neopipljivosti: inovaciju, praksu organizacije i ljudske resurse. Profesor Lev promovise usvajanje njegove ekonomske definicije sredstva i predlaže poboljšanje eksternog izveštavanja kreiranjem komplementarnog ekonomskog računovodstvenog sistema, koji obuhvata sva sredstva (investicije, interno kreirana i eksterno kreirana sredstva).

⁹ Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA.

¹⁰ Financial Accounting Standard Board (2001): *Statement no. 142: goodwill and other intangible assets*: www.fasb.org – 18.4.2010.

¹¹ Boisot, M.H. (1998): *Knowledge Assets*, New York, NY: Oxford University Press, str. 3.

¹² Lev, B. (2001): *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Washington, DC: The Brookings Institution, str. 5.

2.3. Pojam intelektualnog kapitala

Koncept intelektualnog kapitala je važan prilikom analize neopipljivosti u upravljačkoj teoriji. Pregled literature otkriva da ne postoji opšte prihvaćena definicija ovog pojma. Ovo je uslovljeno činjenicom da granice, konstituenti i definicije, variraju u zavisnosti od perspektive različitih interesnih grupa. Međutim, u cilju razumevanja ove teme u svim aspektima, prvo je neophodno posvetiti se pojmu "kapitala".

Korišćenjem opisa koji daje Wikipedia (Wikipedia, www.wikipedia.com) "kapital" je pojam, čiji koren potiče iz disciplina kao što su ekonomija ili finansije. On predstavlja finansijsku robu (bogatstvo, sredstva za proizvodnju, imovinu), koja se posebno koristi za početak ili nastavak ekonomske aktivnosti. U tradicionalnoj ekonomskoj teoriji, kapital se razmatra u kontekstu fizičkih stvari, (alati, mašine, zgrade, itd.) koje se koriste u proizvodnom procesu. Klasična ekonomija posmatrala je kapital kao jedan od tri faktora proizvodnje, uz zemlju i radnu snagu (Wikipedia, www.wikipedia.com). U finansijskoj teoriji, kapital obuhvata robu, i materijalnu i neopipljivu, koja se koristi u proizvodnom procesu, kao i monetarne resurse kompanije.

Reč „kapital“ potiče od latinske reči *capitale*, prideva izvedenog od imenice *caput*, koja znači „glavnica“. Izvorno se ova reč upotrebljavala kako bi se glavnica razlikovala od kamate. Tokom vekova, značenje reči kapital se proširivalo, sve dok se pod kapitalom, osim sume novca, nisu podrazumevale i sve vrste drugih kolekcija bogatstva. Interesantno je da je pokret za intelektualni kapital još više proširio značenje reči kapital razmatrajući i nemonetarne izvore stvaranja bogatstva kao kapital.¹³ Usvajajući konotaciju reči kapital, pokret za intelektualni kapital je stvorio novu perspektivu iz koje se posmatraju kompanije. Iz ove perspektive, vide se potpuno nove stvari, novi kapital.

Konotacija reči "kapital" je uvek pozitivna - to je poželjna i vredna roba, čije posedovanje kompaniji omogućava nastavak ekonomske aktivnosti, što joj, ukoliko je ovaj proces profitabilan, omogućava uvećavanje kapitala.¹⁴ Predstavljanje kapitala u monetarnom smislu, omogućava merenje vrednosti kapitala. Međutim, važno je zapamtiti da postoje i izvesna ograničenja vezano za intelektualni kapital. Iako pojam "kapital" uvek implicira da je više bolje, intelektualni kapital se ne uklapa obavezno u ovo pravilo. Razlog je što akumulacija znanja može biti veoma skupa. Neka kompanija poseduje svoj kapital, ali ne poseduje obavezno svoj intelektualni kapital. Delovi intelektualnog kapitala, kao što su ljudski kapital, odnosi sa kupcima i dobavljačima ili alijanse ne spadaju u imovinu kompanije. Dalje, reč "kapital" je u konceptu intelektualnog kapitala dobila novi smisao - neopipljivi izvor stvaranja bogatstva. Kombinacija imenice "kapital" i prideva "intelektualni", stvara novi pogled i pristup vrednosti kompanije. On otkriva potpuno novu dimenziju bogatstva kompanije. Imajući svoju vrednost, kapital se može meriti i njime bi trebalo upravljati. Intelektualni kao pridev, sa druge strane, je apstraktan i nejasan pojam (ukazuje da je izvor ovog kapitala intelekt). Korišćenje obe reči zajedno otkriva koncept pokušaja da se upravlja nečim, i meri nešto, što je neopipljivo i apstraktno. Kada neko intelektualni kapital razmatra kao resurs, to predstavlja opažanje pozitivnih izgleda kompanije da svojim potencijalom održi budući rast. Ovaj pristup zahteva da se kreiranje vrednosti kompanije ispituje analizom jedinstvenih kompetencija i sposobnosti koje su prisutne u kompaniji.

¹³ Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA

¹⁴ Kasiewicz S. Rogowski W. (2006): *Kicińska M., „Kapitał Intelektualny”*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Uprkos velikom interesovanju i velikom broju istraživanja, koncept intelektualnog kapitala je i dalje u svojoj embrionskoj fazi - to je i dalje nejasan i neprecizan pojam.

Stewart definiše intelektualni kapital kao "paket korisnog znanja".¹⁵ Sullivan ga definiše kao "znanje koje se može konvertovati u profit".¹⁶ Oba autora ograničavaju značenje izraza intelektualni kapital na znanje. Roos i ostali autori definišu intelektualni kapital kao "sumu znanja članova organizacije i praktično prevođenje ove sume znanja u brendove, zaštitne znake i procese".¹⁷ Edvinsson i Malone definišu intelektualni kapital kao "imovinu znanja, primenjenog iskustva, organizacione tehnologije, odnosa sa potrošačima i profesionalnih veština koje kompaniji obezbeđuju konkurentnost na tržištu".¹⁸ Druga grupa autora ide još dalje, proširujući značenje izraza intelektualni kapital i obuhvatajući sposobnosti koje se ne zasnivaju samo na mozgu. Brooking definiše intelektualni kapital kao "jedinstvo neopipljivih sredstava koje omogućava funkcionisanje kompanije".¹⁹ Viedma²⁰ smatra da je intelektualni kapital isto što i jezgro kompetentnosti. Sveiby uglavnom koristi izraze neopipljiva sredstva ili neopipljiva imovina, pod kojima podrazumeva "nevidljiva sredstva koja obuhvataju kompetenciju zaposlenih, internu i eksternu strukturu".²¹

2.4. Intelektualni kapital - Neopipljiva sredstva

Postoji „terminološka konfuzija“ prilikom definisanja neopipljivosti. Mnogi autori smatraju da je za dalji razvoj oblasti upravljanja znanjem neophodno precizno definisati osnovni vokabular. Međutim, različiti autori definišu neopipljivosti na specifične načine, želeći da prenesu specifičnu poruku. Na primer, želeći da istakne važnost komercijalizacije neopipljivosti, Sullivan²² koristi izraz intelektualna sredstva za neopipljivosti koje su kodifikovane i koje se mogu komercijalizovati. Iz istog razloga koristi i izraz strukturni kapital, kako bi tim izrazom obuhvatio infrastrukturu (vidljivu i nevidljivu), koja služi kao podrška u procesu komercijalizacije neopipljivosti. Ukoliko bi se različiti autori morali prilagoditi standardizovanom vokabularu i definicijama, oni više ne bi mogli izraziti sopstvene poruke. Andriessen smatra da je „u diskusiji o vokabularu neopipljivosti važno istaći sledeće tri poruke“:²³

- neopipljivosti su u većoj meri povezane sa životom i biznisom nego sa znanjem,
- izraz intelektualni kapital može ponekad prevariti,
- neophodno je razmatrati sinergiju koja se stvara kombinovanjem neopipljivih resursa a ne individualne neopipljive resurse".

¹⁵ Stewart, T. A. (1997): *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, New York: Doubleday, str. 10.

¹⁶ Sullivan, P.H. (1998): *Introduction to Intellectual Capital management*. In: Sullivan, P.H., ed *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, New York: John Wiley & Sons, str. 4.

¹⁷ Roos, G., Edvinsson, L., Roos, J., N. C. Dragonetti (1997): *Intellectual Capital: Navigating the new business landscape*, London: Macmillan Publications, str. 37.

¹⁸ Edvinsson, L., Malone M.S. (1997): *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, str. 44.

¹⁹ Brooking, A. (1996) *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London, United Kingdom, str. 23.

²⁰ Viedma, J.M. (2001): *ICBS intellectual capital benchmarking system*. Journal of Intellectual Capital, 2(2), str. 148-164.

²¹ Sveiby, K.E.(1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, str. 11.

²² Sullivan, P.H. (1998): *Basic definitions and concepts*. In: Sullivan, P.H., ed *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, New York: John Wiley & Sons, str. 19-34.

²³ Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA, str. 65.

Iz prethodne analize se može zaključiti da se pojam neopipljiva sredstva vrlo često koristi kao sinonim za pojam intelektualni kapital. I dok je zamena potpuno prihvatljiva u upravljačkoj teoriji, ona je potpuno neprihvatljiva u računovodstvenoj teoriji. U ovoj teoriji se pod neopipljivim sredstvima podrazumevaju sredstva, a pod intelektualnim kapitalom, kapital. U računovodstvenoj teoriji, u bilansu stanja postoje dve suprotne strane - aktiva i pasiva. Zbog ove činjenice, pojmovi neopipljiva sredstva i intelektualni kapital se uopšte ne mogu smatrati sinonimima. Iako bilans stanja obuhvata neka neopipljiva sredstva na strani sredstava, ne postoji pojam kao što je intelektualni kapital na strani kapitala. Dualni pristup resursima kompanije (sredstva i kapital), uzet iz računovodstvenog sistema, sugerise ispitivanje razlika između sredstva i kapitala, sa stanovišta računovodstvene i upravljačke teorije, s obzirom da one definišu neopipljiva sredstva i intelektualni kapital. Saglasno Dobija-u,²⁴ sredstva, u fizičkom i neopipljivom obliku obuhvataju kapital, međutim ove kategorije nisu konceptualno iste. Sredstva se moraju iskazati u novčanom smislu i generisati budući benefit, što je predmet merenja i identifikacije. Suprotno ovome, kapital je apstraktna, agregatna i homogena kategorija. Preciznije rečeno, resursi kompanije, koji se smatraju njenim sredstvima su predmet procesa amortizacije, dok bi kapital trebalo da raste. Činjenica da se kapital uvećava tokom vremena konstituise glavni atribut pojma kapitala.

Da bi se razumeo problem sa neopipljivim sredstvima i kapitalom u oblasti računovodstva, važno je spomenuti pretpostavku da se sve komponente sredstava kompanije finansiraju iz njenog kapitala. Zato je vrednost svih sredstava kompanije jednaka vrednosti njenog kapitala (uključujući i obaveze). Ipak, u organizaciji postoje neke kritične vrednosne kategorije, koje nisu obuhvaćene bilansom stanja, kao što su interno generisan goodwill i veštine i kompetencije zaposlenih. Zbog ovih kategorija nije moguće da stvarna vrednost sredstava kompanije bude jednaka vrednosti njenog kapitala.

Računovodstveni pristup je znatno precizniji i uži od koncepta intelektualnog kapitala. On ograničava neopipljiva sredstva na strukturni deo intelektualnog kapitala i ne obuhvata ljudski kapital. Ovaj pristup ne razmatra ljudski kapital kao neopipljiva sredstva, jer preduzeća obično nemaju dovoljnu kontrolu nad budućim ekonomskim benefitima, koji potiču od zaposlenih. Samim tim ovaj deo intelektualnog kapitala ne zadovoljava definiciju neopipljivog sredstva.

Takođe, neopipljiva sredstva ne obuhvataju sve komponente strukturnog kapitala. Preduzeće nema dovoljan stepen kontrole nad ekonomskim benefitima koji proističu iz odnosa sa potrošačima i njihove lojalnosti, pa se shodno tome relacioni kapital ne može razmatrati kao neopipljivo sredstvo. Osnovna kategorija koja zadovoljava navedene kriterijume neopipljivog sredstva je intelektualna svojina, koja obuhvata patente, zaštitni znak i autorska prava.

Nazivanje neopipljivosti intelektualnim kapitalom ističe intelektualne aktivnosti i intelektualne karakteristike kompanija. Grupa autora, koja koristi ovaj izraz, fokusirana je na stvaranje znanja, intelektualne veštine i eksplicit znanje. Međutim, ovim se zanemaruju neopipljivosti, koje u osnovi nisu intelektualne, odnosno koje su proizvod desne strane mozga, ali su podjednako važne za budući uspeh. Mnoge kompanije ostvaruju uspeh na tržištu jer njihovi zaposleni dele kolektivne vrednosti i norme. Ovaj resurs se ne može razmatrati kao „intelektualni“.

Neopipljivosti kompanije obuhvataju neopipljive resurse različite prirode. Neki od njih su intelektualna sredstva, odnosno sredstva zasnovana na znanju, jer su to proizvodi leve strane mozga. Sa druge strane korporativna kultura, harizma lidera i mnogi talenti zaposlenih

²⁴ Dobija D. (2003): *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa.

proističu iz desne strane mozga i srca zaposlenih, te ih je nemoguće označiti „intelektualnim“. Iako je pridev intelektualni u izrazu „intelektualni kapital“ doprineo brzom širenju i prihvatanju ovog koncepta, treba biti svestan i izvesnih ograničenja, s obzirom da ova reč ima i neke neželjene asocijacije, kao što su racionalnost, inteligencija i razum.

Takođe postoje izvesna ograničenja i za upotrebu reči "kapital". Kompanije poseduju svoj vidljivi kapital. Za razliku od vidljivog kapitala, mnoge neopipljivosti (ljudski resursi, odnosi sa potrošačima, dobavljačima i strateškim partnerima, itd.), koje doprinose uspehu kompanije ne mogu biti vlasništvo kompanije, a jesu deo njenog kapitala.

Intelektualni kapital kao zaliha pruža interesantnu perspektivu vezano za potencijale preduzeća. Ova perspektiva nam omogućava razumevanje načina na koje preduzeće stvara buduće bogatstvo upotrebom jedinstvenih sposobnosti i veština. Međutim, zaliha intelektualnog kapitala je akumulacija istorijskih tokova i izvor budućih tokova bogatstva. Zaliha intelektualnog kapitala nije važna sama po sebi. Važna je mogućnost upotrebe ove zalihe i njenih tokova u smislu stvaranja dodatne vrednosti. Roos i ostali autori²⁵ su prvi istakli značaj tokova intelektualnog kapitala. Koncept zaliha i tokova intelektualnog kapitala stvara potpuno novu i interesantnu perspektivu organizacije. Iz ove perspektive organizaciju možemo definisati kao dinamički sistem finansijskih, opipljivih i neopipljivih zaliha i tokova.

Sva tri navedena izraza za neopipljivosti (neopipljiva sredstva, neopipljivi resursi, intelektualni kapital) imaju svojih prednosti i mana. S obzirom da izraz neopipljiva sredstva previše asocira na kontrolu i vlasništvo, da izraz neopipljivi resursi ističe statičnu prirodu neopipljivosti, izraz intelektualni kapital, i pored svojih nedostataka i ograničenja ipak najviše odgovara predmetu istraživanja u ovom radu. Zato će u tekstu koji sledi veća pažnja biti posvećena definicijama, karakteristikama i klasifikacijama intelektualnog kapitala.

2.5. Definicije intelektualnog kapitala

Izraz intelektualni kapital prvi put je 1969. godine upotrebio John Kenneth Galbraith u pismu čuvenom ekonomisti toga vremena Michael Kaleckom: *"Pitam se da li ste svesni, koliko mi, širom sveta, dugujemo intelektualnom kapitalu kojim nas snabdevate tokom poslednjih decenija."*

Nešto kasnije ovaj izraz je upotrebio i objasnio guru menadžmenta, Peter Drucker²⁶, prilikom opisa post-kapitalističkog društva. Do kraja 90-tih godina, izraz intelektualni kapital ustalio se u savremenim poslovnim publikacijama i naučnoj literaturi. Pojavili su se i prvi rukovodioci znanjem u organizacijama (CKO - Chief Knowledge Officer) i direktori za intelektualni kapital, nadležni za upravljanje intelektualnim kapitalom.

"Intelektualni kapital je suma znanja svih ljudi u kompaniji, ali znanja koja doprinose konkurentskoj prednosti na tržištu."²⁷

Izraz intelektualni kapital se u početku koristio kao individualni atribut, odnosno atribut pojedinca, pa je pažnju menadžera privuklo što je Tom Stewart upotrebio izraz intelektualni kapital kao atribut organizacije. Knjiga, „Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations“, koju je objavio Thomas Stewart, 1997. godine, bila je važan podstrek

²⁵ Roos, G., Edvinsson, L., Roos, J., N. C. Dragonetti (1997): *Intellectual Capital: Navigating the new business landscape*, London: Macmillan Publications,

²⁶ Drucker, P.F. (1993): *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, New York.

²⁷ Stewart, T.A. (1991): *Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*, FORTUNE, June 3, str 44-60.

stvaranju novog sveta koji se vrti oko intelektualnog kapitala, odnosno zajednice za intelektualni kapital.

"Intelektualni kapital je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna svojina, iskustvo - koji se može upotrebiti radi stvaranja bogatstva. To je snaga kolektivnog uma."²⁸

S obzirom da postoji mnoštvo opštih definicija intelektualnog kapitala, mnoge organizacije razvijaju sopstvene definicije. Na primer, Skandia definiše intelektualni kapital kao „posedovanje znanja, upotrebljivog iskustva, organizacione tehnologije, odnosa sa kupcima i profesionalnih veština, koje doprinose konkurentskoj prednosti kompanije na tržištu“.

U stručnoj literaturi intelektualni kapital se označava skraćenicom IC.

Veoma često se pod IC-om podrazumeva intelektualna svojina, odnosno patenti, robne marke i praksa ljudskih resursa:

- intelektualni kapital sadrži goodwill, patente, robne marke, zaposlene, brendove i druga neopipljiva sredstva,
- intelektualni kapital obuhvata tradicionalna prava na intelektualnu svojinu kao što su patenti, autorska prava ili robne marke, kao i apstraktnije izvore stvaranja vrednosti kompanije - lojalnost kupaca, organizacionu efektivnost. Sve ovo je neophodno u procesu održivog rasta kompanije.

Neki eksperti, međutim pod pojmom IC podrazumevaju mnogo više:

- Koncept intelektualnog kapitala obuhvata mnogo više od patenata, autorskih prava ili drugih oblika intelektualne svojine. IC takođe obuhvata i tržišno prisustvo i uticaj društvene zajednice.
- IC je kombinacija pametnog, efektivnog menadžmenta, analitičkog talenta prilagođenog informatičkoj eri, kao i odgovarajućih modela, koji omogućavaju maksimizaciju putem preciznog prilagođavanja proizvoda potrebama potrošača/kupaca,
- IC se sastoji od informacija, know-how, iskustva, mudrosti, ideja, objekata, modela i kodova, kao i tehničke infrastrukture, što struktuisanjem pruža mogućnost dodavanja vrednosti za kupca ili akcionara.

S obzirom na mnoštvo različitih definicija, očigledno je da ne postoji konsenzus. Treba pomenuti i tendenciju istraživača da izgrade sopstvene definicije, u okviru svog koncepta, koje se na baziraju na prethodnim istraživanjima, što dovodi do velike količine različitih definicija intelektualnog kapitala. kapitala u procesu stvaranja vrednosti i njegov doprinos uspešnosti organizacije.

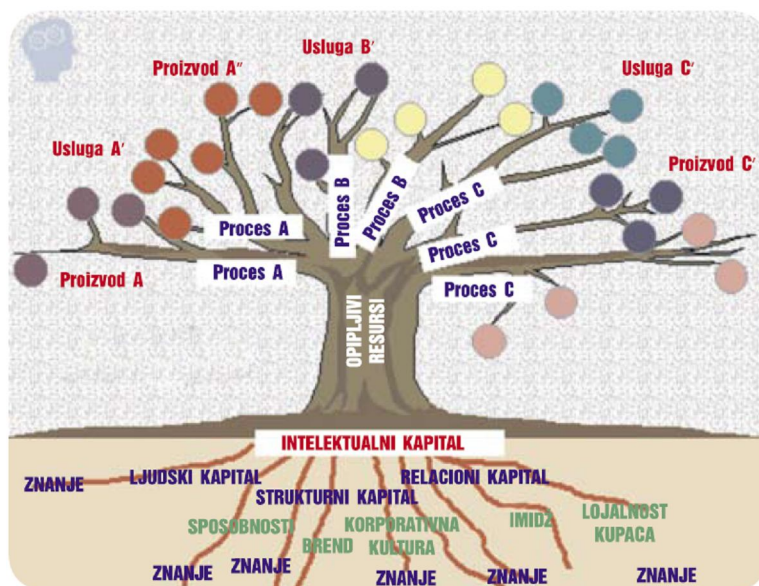
2.6. Uloga intelektualnog kapitala

"Danas je vrlo komplikovano i teško voditi preduzeće. Osim nepredvidive okoline, oštre konkurencije i zahtevnih kupaca, opstanak je neizvestan i u velikoj meri zavisi o svakodnevnom mobilisanju i najmanje iskre inteligencije u preduzeću"

(Matsushita)

²⁸ Stewart, T.A. (1991): *Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*, FORTUNE, June 3, str 44-60.

Slika 1. Poreklo vrednosti i uloga intelektualnog kapitala



Na slici 1 je grafički predstavljena uloga intelektualnog kapitala u preduzeću. Preduzeće je predstavljeno kao drvo koje raste, razvija se i rađa plodove. Lepi i ukusni plodovi (proizvodi i usluge) se prodaju, pa je osnovni cilj imati što više kvalitetnih plodova. Vidljivi delovi drveta, stablo, grane i plodovi privlače najveću pažnju. Oni se prodaju, pa se njima poklanja i najveća pažnja. Oni se posebno neguju i unapređuju, o njima se priča i izveštava (finansijski izveštaji, bilanci stanja i uspeha). Ali, sve ono što je vidljivo je zapravo rezultat nevidljivog korena (intelektualni kapital). Nema zdravog stabla i dobrog roda bez zdravog i jakog korena. Truli koren, koji propada pod zemljom, lako može uništiti celu voćku.

Voće i listovi pokazuju samo koliko je drvo zdravo u posmatranom trenutku. Ali, da bi se izveo zaključak o sposobnosti ovog drveta da dugoročno rađa zdrave, lepe i ukusne plodove neophodne su dodatne informacije, koje nisu lako dostupne, jer imaju veze sa skrivenim delom drveta, njegovim korenom i vitalnim žilama unutar stabla i grana.

Na osnovu slikovitog prikaza uloge intelektualnog kapitala i centralnog mesta koje intelektualni kapital zauzima u procesu stvaranju vrednosti, za uspešnost u 21. veku, neophodno je uspostaviti balans između finansijskog i intelektualnog kapitala. S obzirom da je u svakom preduzeću veliki broj ljudi posvećen praćenju i analizi finansijskih i materijalnih resursa, neophodno je istu pažnju posvetiti i praćenju intelektualnog kapitala, jer je on temelj na kojem se zasniva rast i razvoj preduzeća.

Svako preduzeće raspolaže znanjem, sposobnostima, vrednostima i specifičnim karakteristikama, koje se u uslovima odgovarajućeg upravljanja raspoloživim resursima, mogu pretvoriti u vrednost na tržištu, čime se može ostvariti konkurentna prednost. Ako je znanje ključni faktor korporativnog razvoja i dugoročne konkurentnosti na tržištu, onda postaje jasno da je najveći izazov ekonomije 21. veka „*definisanje, upravljanje, merenje, unapređenje i vrednovanje znanja i njegovog ekonomski relevantnog pojavnog oblika, intelektualnog kapitala*“.²⁹

²⁹ Jelčić, K., (2003): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama*, GIPA, Zagreb, str. 11.

3. VREDNOVANJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Merenje, dokumentovanje i evidentiranje su važne aktivnosti u svakom preduzeću, jer bez kontinuiranog praćenja poslovnih performansi i ostvarenih rezultata nije moguća orijentacija kompanije na globalnom svetskom tržištu. *"Samo ako smo svesni performansi resursa u prošlosti i sadašnjosti, možemo razviti odgovarajuću strategiju i usmeriti raspoložive resurse na budućnost"*.³⁰

Ostaje dilema kako upravljati resursom, koji se po svojim karakteristikama potpuno razlikuje od opipljivih resursa i ne podleže osnovnim, trenutno važećim, ekonomskim načelima, tj. kako upravljati intelektualnim kapitalom ukoliko nemamo odgovarajući sistem monitoringa i merenja. Ovaj neuhvatljivi resurs možda nikada neće biti vrednovan u finansijskom smislu i na tradicionalan način, na koji smo svi trenutno navikli.³¹ Međutim, potreba da se on vrednuje nekim novim sistemom vrednovanja, koji će omogućiti upravljanje neopipljivim resursima, u cilju poboljšanja performansi intelektualnog kapitala i daljeg prosperiteta, ne može se dovesti u pitanje. Postaje očigledno da je finansijske mere potrebno upotpuniti merama intelektualnog kapitala, koje bi omogućile vrednovanje i upravljanje intelektualnim kapitalom, strateški važnim resursom svake organizacije u dobu znanja.

Kao odgovor na potrebu za alternativnim merama vrednosti i performansi, inovatori širom sveta su razvili preko 85 novih metoda, koje idu od usko specijalizovanih metoda za vrednovanje specifične klase neopipljivosti, do opštih metoda za izveštavanje o korporativnim performansama. Ipak, pre razmatranja ovih alternativnih pristupa vrednovanju, neophodno je krenuti od osnovnih definicija vrednosti i vrednovanja.

3.1. Vrednost i vrednovanje

„Vrednost je stepen upotrebljivosti i poželjnosti nečega, naročito u poređenju sa nečim drugim”.³² Andriessen koristi izraz upotrebljivost, kako bi istakao svrhu procene upotrebne vrednosti. Rescher navodi da su vrednosti inherentno orjentisane ka benefitima. Ljudi se bave vrednovanjem, „kako bi odredili opseg benefita, koji nastaju realizacijom nekih vrednosti, a potiču od predmeta koji se razmatra”.³³ Međutim, upotrebljivost nije jedini aspekt vrednosti. Neke stvari su vredne, zato što su lepe, ili poželjne u nekom drugom smislu, i zbog toga Andriessen u svoju definiciju vrednosti ubacuje i termin poželjnost. Upotrebljivost i poželjnost se međusobno ne isključuju. Neke stvari su poželjne, zato što su korisne.

Rescher navodi da su prilikom razmatranja vrednosti, ključna sledeća dva pitanja:

1. Da li je vrednost osobina, sama po sebi, ili je to specifičan odnos koji povezuje predmet koji se razmatra i subjekat koji ga razmatra?
2. Da li se vrednost razmatra samo u okviru subjektivnog iskustva, ili se procena vrednosti može zasnivati na specifičnom kriterijumu, na primer na zadovoljstvu, na osnovu kojeg se vrednost može odrediti objektivnim ispitivanjem zadovoljstva?

³⁰ Jelčić, K., (2003): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama*, GIPA, Zagreb, str. 35.

³¹ Bontis, N. (2001): *Assessing Knowledge Assets - a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, International Journal of Management Reviews 3, no. 1, str. 41-60.

³² Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA.

³³ Rescher, N. (1969): *Introduction to value theory*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, str. 61-62.

Vezano za prvo pitanje, većina autora se slaže sa Rescher-om da vrednost ne može biti svojstvo razmatranog predmeta, samo po sebi. Vrednost se uvek vezuje za subjekat koji vrši evaluaciju, odnosno vrednuje predmet razmatranja, i zavisi od stava subjekta vezano za upotrebljivost i poželjnost razmatranog predmeta. Upravo zbog toga je prilikom procene vrednosti neophodan implicitan ili eksplicitan kriterijum, odnosno merilo upotrebljivosti ili poželjnosti. Novac kao merilo vrednosti, je relativan kriterijum, koji omogućava poređenje upotrebljivosti i poželjnosti stvari, koje su potpuno drugačije po svojoj prirodi. To znači da je u slučaju kada se novac ne koristi kao merilo, neophodno upotrebiti druga merila, koja će omogućiti vrednovanje.

Vezano za drugo ključno pitanje, Rescher smatra da vrednost ima objektivnu, a ne subjektivnu osnovu, jer se vrednovanje zasniva na kriterijumu. Stoga se po ovom autoru vrednost može odrediti opštim kriterijumima. Problem koji se javlja kod ovakvog stava je što opšti kriterijumi mogu obuhvatiti samo objektivne karakteristike predmeta razmatranja. Međutim, prilikom njihovog vrednovanja neophodno je uračunati i karakteristike koje nije moguće spoznati prostim opažanjem. Vrlo je problematična mogućnost prevođenja svih kriterijuma, koje ljudi koriste prilikom vrednovanja, u kriterijume opažanja. Vrednovanje je nekada potpuno lično, i nemoguće ga je iskazati u eksplicitnoj formi, odnosno izraziti putem opštih kriterijuma. Ljudi veoma često procenjuju nešto kao veoma vredno, na osnovu ličnog osećaja, a ne uočljivih karakteristika predmeta, čiju vrednost procenjuju.

Rescher vrednovanje ili evaluaciju definiše kao „komparativnu procenu ili merenje sadržaja vrednosti“. On navodi da se prilikom svakog vrednovanja koristi vrednosna skala (skala vrednosti), što zapravo odslikava činjenicu da se vrednost u pojedinim slučajevima predstavlja različitim položajima na vrednosnoj skali. Vrednosna skala može biti poput skale rednih brojeva koja reflektuje različite stepene vrednosti, ali ne prikazuje interval između pozicija na ovoj skali. Sa druge strane, vrednosna skala može imati određeni interval ili razmeru. Kod intervalskih skala je poznat interval između različitih stepena vrednosti, dok je kod skala razmere poznato šta konstituiše nultu vrednost. Ove skale se mogu prezentovati numerički.

3.2. Procena i merenje - dve perspektive vrednovanja

Objavljivanje mnogobrojnih knjiga o intelektualnom kapitalu, neopipljivim resursima i nevidljivoj imovini krajem XX veka, imalo je za posledicu sve veći broj pitanja vezanih za merenje i procenu neopipljivih resursa, koja su u osnovi slična pitanjima koja su do skoro bila vezana isključivo za vidljive i finansijske resurse. Kako možemo unaprediti upravljanje neopipljivim resursima? Kako možemo na efikasniji način koristiti ove resurse? Na osnovu kojih podataka doneti odluku o investiranju u neopipljive resurse? Na osnovu čega doneti odluku o alokaciji resursa? Kako doći do informacija o uspešnosti investicija u neopipljive resurse? Kako možemo meriti neopipljive resurse? Kolika je vrednost neopipljivih resursa? Kako treba da izgledaju izveštaji o intelektualnom kapitalu i neopipljivim resursima?

Traženje odgovora na navedena pitanja rezultiralo je mnogobrojnim istraživanjima i brojnim novim metodama, različitim po ciljevima, karakteristikama i ponuđenim rešenjima. Po Andriessen-u³⁴ postoji nekoliko alternativnih metoda vrednovanja, na osnovu objekta vrednovanja, opsega vrednovanja i kriterijuma koji reflektuje upotrebljivost i poželjnost objekta vrednovanja. Ukoliko se definiše kriterijum u novčanom smislu, onda se vrednost određuje **metodom finansijske procene**. Ukoliko se vrednovanje vrši na osnovu nenovčanog

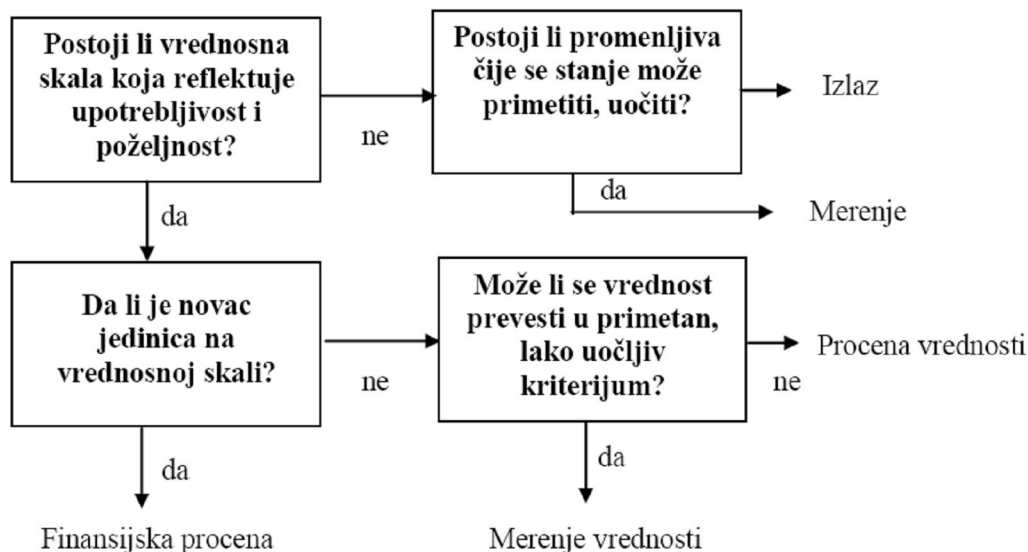
³⁴ Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA.

kriterijuma, koji se može prevesti u fenomen opažanja, onda se vrednost određuje **metodom merenja vrednosti**. Ukoliko se kriterijum ne može prevesti u fenomen opažanja, jer zavisi od ličnog stava subjekta koji vrednuje, onda se vrednost određuje **metodom procene vrednosti**.

Metode merenja ne koriste vrednosne skale, već merne skale. Merenje je veoma važan element upravljanja i poslovanja još od vremena starih Egipćana, koji su koristili matematiku u svom knjigovodstvu još pre 3.700 godina. Italijanski trgovci su još u XII veku znali da dobre knjige sprečavaju kaos u poslu, i počeli su da eksperimentišu sa dvojnim knjigovodstvom. Dva veka kasnije, 1494. godine, italijanski matematičar Lucia Pacioli je prvi put u štampanoj formi dao jasno i jednostavno objašnjenje ove tehnike. Današnje knjigovodstvo se i dalje zasniva na ovim principima. Korene nefinansijskog merenja, kao metode upravljanje, pronalazimo u francuskom *tableau de bord*, francuskom alatu za upravljanje iz 1932. godine (Nørreklit, 2000).³⁵ Drugi primer implementacije nefinansijskog merenja je primer merenja performansi u kompaniji General Electric, 1951. godine. Tokom 80-tih godina prošlog veka, pokret TQM uvodi različite mere kvaliteta, a početkom 90-tih uvodi se i merenje zadovoljstva potrošača. 1992 godine, Kaplan i Norton, objavljuju izbalansirano izveštavanje, odnosno prezentuju metodu BSC, kojom je moguće uspostaviti balans između finansijskih i nefinansijskih merenja i pokazatelja.

Slika 2 prikazuje odnos između finansijske procene, merenja vrednosti, procene vrednosti i merenja odnosno četiri različite grupe metoda za određivanje vrednosti. Presudan faktor razlike je upotreba vrednosti kao kriterijuma, upotreba novca kao merne jedinice za vrednost i sposobnost opažanja kriterijuma ili merene promenljive.

Slika 2. Klasifikacija metoda vrednovanja



Izvor: Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA, str. 15.

Andriessen razlikuje četiri grupe metoda za vrednovanje intelektualnog kapitala, pri čemu se vrednovanje u sve četiri grupe metoda, vrši procenom ili merenjem.

Vrlo sličnu klasifikaciju metoda za vrednovanje intelektualnog kapitala predlaže i Sveiby, samo su kriterijumi nešto drugačiji. Sveiby deli postojeće metode za vrednovanje

³⁵ Nørreklit, H. (2000): *The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*, Management Accounting Research, 11: str. 65-88

intelektualnog kapitala u dve osnovne grupe, u zavisnosti od toga da li se vrednost intelektualnog kapitala određuje u novčanom smislu i izražava u novčanim jedinicama. Prema navedenom kriterijumu postoje:³⁶

- **metode za procenu intelektualnog kapitala**, kojima se procenjuje finansijska vrednost intelektualnog kapitala, odnosno kojima se intelektualni kapital vrednuje u novčanom smislu i
- **metode za merenje intelektualnog kapitala**, koje ne procenjuju finansijsku vrednost intelektualnog kapitala, već mere njegovu vrednost koristeći nenovčane kriterijume.

U okviru navedenih grupa metoda, Sveiby vrši dalju klasifikaciju, u zavisnosti od toga da li se celokupni intelektualni kapital organizacije vrednuje direktno, ili se njegova vrednost određuje posredno, identifikovanjem i vrednovanjem pojedinih komponenti i kategorija intelektualnog kapitala. Ovom klasifikacijom Sveiby dolazi do sledeće četiri grupe metoda za procenu i merenje intelektualnog kapitala.

- *Metode direktne procene intelektualnog kapitala (DIC)*
- *Metode procene intelektualnog kapitala na osnovu tržišne kapitalizacije(MCM)*
- *Metode procene intelektualnog kapitala na osnovu indeksa ROA (ROA)*
- *Metode izveštaja (SC)*

Metode za procenu intelektualnog kapitala su metode, koje kao mernu jedinicu za vrednost intelektualnog kapitala koriste novac i metode za finansijsku procenu vrednosti intelektualnog kapitala. S obzirom da ove metode pružaju eksterne prikaze, koji stejkolderima omogućavaju procenu realne vrednosti neke organizacije, veoma su korisne prilikom merđžera, akvizicija kao i za poređenje kompanija unutar iste industrije. U zavisnosti od toga da li se intelektualni kapital na organizacionom nivou procenjuje direktno ili indirektno, ovu grupu metoda Sveiby dalje klasifikuje na:

Metode direktne procene intelektualnog kapitala (DIC)

Ove metode procenjuju vrednost intelektualnog kapitala i izražavaju je u novčanim jedinicama. Prvo se identifikuju komponente intelektualnog kapitala, relevantne za finansijsku procenu njegove vrednosti, a zatim se finansijski procenjuje vrednost svake od identifikovanih komponenti. Neke od metoda vrednost intelektualnog kapitala iskazuju kao skup vrednosti svih identifikovanih komponenti, dok neke od njih iskazuju jedan agregatni indeks intelektualnog kapitala, koji predstavlja finansijsku procenu njegove vrednosti. Većina ovih metoda pokušava da obuhvati celokupni intelektualni kapital. Međutim, u ovoj grupi su i metode kojima se procenjuje vrednost samo nekih komponenti intelektualnog kapitala, kao što su intelektualna svojina ili ljudski resursi.

Metode procene intelektualnog kapitala na osnovu tržišne kapitalizacije(MCM)

Ove metode finansijsku vrednost intelektualnog kapitala procenjuju indirektno, na osnovu razlike između tržišne kapitalizacije kompanije i vrednosti njene vidljive imovine (nominalna vrednost njenih akcija).

³⁶ Sveiby, K.E.(1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco

Metode procene intelektualnog kapitala na osnovu indeksa ROA (ROA)

Indeks ROA - povrat na sredstva, se dobija kada se prosečni prihodi kompanije pre oporezivanja podeli sa prosečnom vrednošću vidljivih sredstava (aktive). Zatim se ROA indeks kompanije upoređuje sa prosekom u odgovarajućoj industriji. Kada se razlika ovih ROA indeksa pomnoži sa prosečnom vrednošću aktive kompanije, dobija se prosečan godišnji prihod koji potiče od nematerijalnih sredstava, odnosno neopipljivih sredstava. Količnik ovog prihoda i prosečnih troškova kapitala, predstavlja vrednost intelektualnog kapitala.

Metode za merenje intelektualnog kapitala su metode koje ne koriste novac kao mernu jedinicu vrednosti intelektualnog kapitala. Sveiby smatra da su ove metode korisnije od metoda za procenu vrednosti intelektualnog kapitala „jer su tokovi znanja i neopipljiva sredstva suštinski nefinansijske prirode”.³⁷ Neke od ovih metoda koriste vrednosne skale (metode merenja vrednosti intelektualnog kapitala), odnosno koristeći nenovčane kriterijume, mere vrednost intelektualnog kapitala. S obzirom da sve metode za merenje intelektualnog kapitala generišu izveštaje o intelektualnom kapitalu, ovu grupu metoda Sveiby deklariše kao:

Metode izveštaja (SC)

U okviru ove grupe metoda, samo metode IC indeks i Business IQ mere intelektualni kapital na organizacionom nivou, a ne i pojedine kategorije i komponente intelektualnog kapitala. Ostale metode identifikuju različite komponente intelektualnog kapitala, za koje se dalje generišu odgovarajući indikatori. U izveštaj se unose odgovarajuće numeričke vrednosti za svaki odabrani indikator, ili se oni u izveštaju predstavljaju grafički. Ove metode su namenjene praćenju fluksa intelektualnog kapitala, odnosno njegovih promena i promena njegovih komponenti u određenom vremenskom periodu. Merenjem intelektualnog kapitala stiče se sveobuhvatnija slika o zdravlju organizacije i nevidljivim tokovima znanja.

³⁷ Sveiby, K.E.(1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, str. 156.

4. MERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA

Ako prihvatimo podelu metoda za vrednovanje, na metode za merenje i metode za procenu, onda generalno važi da se metode za merenje intelektualnog kapitala uglavnom bave internim merenjem i izveštavanjem o performansama, u cilju sticanja upravljačkog uvida koji pomaže kompanijama da unapređuju svoje poslovanje. Sa druge strane, metode za procenu intelektualnog kapitala, su prvenstveno usmerene na određivanje ekonomske vrednosti preduzeća i njegovih neopipljivosti. Ovi pristupi se uglavnom bave eksternim pogledom na kompaniju i dizajnirani su da pomognu analitičarima i investitorima da pravilno procene finansijsku vrednost neke organizacije.

S obzirom na problem i definisane ciljeve istraživanja, u okviru ovog rada će veća pažnja biti posvećena metodama za merenje intelektualnog kapitala. Upravo zato se ovo poglavlje bavi metodama za merenje intelektualnog kapitala koje su najviše zastupljene u teoriji i praksi, izveštajima o intelektualnom kapitalu koji se generišu implementacijom ovih metoda, kao i indikatorima, koji su osnova merenja intelektualnog kapitala.

Pre analize metoda, kojima se danas meri intelektualni kapital, neophodno je prvo sagledati razloge zbog kojih je teško meriti intelektualni kapital.

Prvi razlog je istorijski. Računovodstvena pravila, iako pomalo izmenjena, su inicijalno dizajnirana za sredstva kao što su fabrike, mašine, novac - opipljive stvari koje predstavljaju izvor bogatstva tokom industrijske ere. Industrijska era ostaje polako iza nas, istisnuta od strane ere znanja, u kojoj su znanje, inovacija, informacije i usluge primarne sirovine i najvažniji proizvodi. Danas, kupujemo i prodajemo znanje, koje se ne može opipati ni videti.

Drugo, neke neopipljivosti je zaista teško meriti. Kreativnost je, na primer, u srcu procesa generisanja znanja, i još uvek je nepredvidiv proces, sa nepredvidivim rezultatima. Kreativnost se može manifestovati na više različitih načina. Za kompanije kao što su Sony i 3M, inovativni proizvod ili procesi su ključni faktori tržišne diferencijacije.

Ovo dalje vodi ka trećem problemu, a to je idiosinkrazijska priroda intelektualnog kapitala, koja podrazumeva da ono što je vredno i korisno za jednu kompaniju, može biti bezvredno i beskorisno za drugu. Ovo rezultira različitim mernim sistemima, što otežava poređenje kompanija.

Dve dimenzije intelektualnog kapitala, statička i dinamička, su takođe problem prilikom merenja intelektualnog kapitala. Neke metode razlikuju neopipljive resurse i neopipljive aktivnosti, čime osvetljavaju statički i dinamički karakter intelektualnog kapitala. „Neopipljivi resursi, statičkog karaktera, mogu se meriti u bilo kom vremenskom trenutku. Kompetencije zaposlenih (ljudski kapital), prava na intelektualnu svojinu (strukturni kapital), zadovoljstvo kupaca ili sporazumi sa dobavljačima (relacioni kapital) mogu se razmatrati u okviru ove kategorije. Neopipljivi resursi se mogu razmatrati i u dinamičkom smislu. Kompanije sprovode aktivnosti u cilju sticanja ili internog generisanja neopipljivih resursa, čuvanja i unapređenja postojećih resursa, njihovog monitoringa i merenja. Ove dinamičke aktivnosti na taj način utiču na alokaciju i upotrebu resursa, koji se ne mogu uvek izraziti u finansijskom smislu, pa se stoga efekti ovih aktivnosti mogu pojaviti, ili ne, u finansijskim izveštajima kompanije”.³⁸ Dinamički karakter intelektualnog kapitala podrazumeva da se vrednost stvara interakcijom komponenata intelektualnog kapitala, što prouzrokuje da često

³⁸ Starovic, D., Marr, B. (2003): *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*, CIMA, str. 7.

nije moguće vrednovati pojedinačne komponente, same za sebe, već samo intelektualni kapital, kao jedinstveni sistem. Ova dinamička kombinacija neopipljivosti je često recept za uspeh kompanija kao što je Microsoft, gde je vrednost intelektualnog kapitala kao celine, veća od sume vrednosti njegovih komponenti.

Takođe, za razliku od finansijskog kapitala, merna jedinica intelektualnog kapitala nije jedinstvena i to je još jedan od problema u oblasti merenja intelektualnog kapitala. Pitanje na koje tražimo odgovor je: Koju jedinicu možemo koristiti prilikom merenja zalihe intelektualnog kapitala? Upravo se zbog ovog problema danas prilikom merenja intelektualnog kapitala koriste aproksimativne mere, koje reflektuju neke od karakteristika ove vrste zaliha.

„Nije neophodno računati sve što se može izračunati; sve što bi trebalo računati ne može se uvek izračunati“ (Albert Einstein, 1879 - 1955). Ova čuvena rečenica Alberta Ajnštajna delimično otkriva još jedan od problema, koji se javlja prilikom merenja intelektualnog kapitala, a to je identifikovanje resursa koje je neophodno meriti. Ovaj problem se rešava traženjem odgovora na sledeća pitanja: koji neopipljivi resursi su najvažniji za uspeh kompanije, koji neopipljivi resursi su od strateškog značaja za kompaniju, koji faktori (komponente) intelektualnog kapitala najviše utiču na ostvarivanje njenih ciljeva? Upravo iz ovog razloga, aproksimativne mere kod raznih metoda za merenje intelektualnog kapitala, ne obuhvataju sve neopipljive resurse, već samo one koji se smatraju delom ključnih faktora uspeha kompanije.

4.1. Izveštaj o intelektualnom kapitalu kao rezultat merenja intelektualnog kapitala

S obzirom da tradicionalni finansijski izveštaji ne obuhvataju sve generatore vrednosti, oni više ne daju realnu sliku o performansama organizacije, i ne predstavljaju garanciju budućeg uspeha organizacije, što predstavlja problem kako za menadžere, tako i za eksterne interesne grupe, kao što su potencijalni partneri, investitori i kreditori. Bez dodatnih izveštaja koji bi im omogućili uvid u „potencijal raspoloživog znanja“ i „inovativni potencijal“, menadžerima ne preostaje ništa drugo, nego da se prilikom donošenja odluka vezano za srednjeročni ili dugoročni opstanak na tržištu, oslone na sopstvenu intuiciju. Sa druge strane, bez informacija o kompetencijama zaposlenih, korporativnoj kulturi i drugim faktorima koji mogu bitno uticati na dodatnu vrednost i uspeh organizacije, eksterne interesne grupe ne mogu da precizno procene sopstveni rizik. Nedostatak relevantnih informacija moguće je prevazići izveštajima o intelektualnom kapitalu, koji se generišu implementacijom metoda za merenje intelektualnog kapitala.

S obzirom da se izraz intelektualni kapital, u literaturi često zamenjuje skraćenicom IC, po analogiji se izveštaj o intelektualnom kapitalu, označava skraćenicom IC izveštaj. „Izveštaj o intelektualnom kapitalu je instrument za precizan pristup i razvoj intelektualnog kapitala organizacije. Izveštaj pokazuje kako su organizacioni ciljevi povezani sa poslovnim procesima, intelektualnim kapitalom i poslovnim uspehom organizacije, korišćenjem indikatora koji opisuju (vizuelizuju) sve ove elemente“.³⁹

Glavni cilj IC izveštaja je struktuirano portretisanje i evaluacija neopipljivih korporativnih vrednosti. IC izveštaj prikazuje sredstva koja nisu direktno dostupna, ali su

³⁹ Arbeitskreis Bilans znanja (2004): *Intellectual capital statement - Made in Germany: Guideline, Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin*, <http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/infomaterial.htm>, str. 11. – 19.4.2010.

vitalna za budući uspeh organizacije. Postojeće znanje organizacije, od kojeg u velikoj meri zavisi njen uspeh i koje ima odlučujuću ulogu u stvaranju inovativnih proizvoda i usluga, predstavlja intelektualni kapital organizacije i može se u sledećoj finansijskoj godini pokazati kroz profit. Kroz izveštaje o intelektualnom kapitalu, kompanija saopštava načine na koje koristi svoje neopipljive resurse i objavljuje rezultate svojih aktivnosti i inicijativa, usmerenih na upravljanje intelektualnim kapitalom. Ovi izveštaji na sistematičan i metodičan način otkrivaju potencijal i ukazuju na specifična znanja kompanije i inovativni potencijal, koji u budućnosti mogu doprineti stvaranju dodate vrednosti i konkurentnosti organizacije na tržištu.

IC izveštaj predstavlja suplement tradicionalnim finansijskim izveštajima (bilansu stanja i uspeha), jer ih upotpunjava merama i kriterijumima, koji im nedostaju da bi bili sveobuhvatni.

Ciljna grupa IC izveštaja mogu biti sve interesne grupe i pojedinci koji su od značaja za organizaciju. Oni se mogu podeliti u dve podgrupe - internu i eksternu. Interna grupa obuhvata menadžment, sve zaposlene i organizacione jedinice, dok eksterna obuhvata investitore, potencijalne zaposlene, potrošače, partnere, itd. U zavisnosti od toga kome je namenjen, IC izveštaj može biti interan, namenjen internoj interesnoj grupi (menadžment, zaposleni), eksteran, namenjen eksternoj interesnoj grupi (investitori, banke), ili interno-eksteran namenjen svim interesnim grupama.

Sa jedne strane, IC izveštaj je alat za sistematičan razvoj strategije i organizacije, jer omogućava ciljno upravljanje projektima i inicijativama, usmerenim na unapređenje upravljanja intelektualnim kapitalom. Ovaj izveštaj nevidljive resurse delimično razotkriva (čini ih vidljivim), i ukazuje koje resurse treba osnažiti, ili steći, u cilju ostvarenja strateških ciljeva.

Sa druge strane, IC izveštaj se može koristiti i kao alat za komunikaciju sa eksternim grupama, na primer u cilju sticanja finansijskih sredstava za buduće investicije. S obzirom da klasičan bilans stanja obuhvata samo poslovne događaje iz prošlosti i uglavnom vidljiva i opipljiva sredstva kao što su nekretnine, fabrike i tehnologija, preduzetnici, bankari i investitori usled nedostatka informacija mogu biti u velikoj dilemi. Informacije koje su njima potrebne prilikom donošenja odluka o investiranju nisu raspoložive, a opipljiva sredstva koja su obuhvaćena tradicionalnim bilansima stanja nisu dovoljna za predviđanje budućih potencijalnih prihoda i potencijalnih inovacija preduzeća. Posledice mogu biti neodobravanje zajmova ili visoki troškovi odobrenih sredstava. Ukoliko preduzeća svoj intelektualni kapital učine transparentnim na finansijskom tržištu, postoje veće šanse da lakše dođu do kredita, zajmova, kao i da troškovi odobrenih sredstava za inovativne i pomalo rizične investicije budu znatno manji. Istovremeno, IC izveštaj je za banke i investitore pouzdanija osnova prilikom donošenja odluka o investicijama.

Kod interno/eksternog IC izveštaja, neophodno je da izveštaj sadrži različite informacije koje zadovoljavaju potrebe svih interesnih grupa. Uz sadržaj i strukturu, neophodno je odabrati i odgovarajući dizajn kako bi izveštaj bio atraktivan i preneo željenu poruku organizacije. Pravljenje odvojenih internih i eksternih izveštaja, naročito izveštaja, koji su namenjeni pojedinim stejkholderima može biti veoma korisno, ali ovaj pristup može dodatno opteretiti kompanije, koje su već suočene sa povećanim zahtevima za transparentnošću. Takođe postoji opasnost prevelike količine informacija, jer mnoge kompanije već rade mnoštvo izveštaja.

Prema AW grupi **motivi za izradu IC izveštaja** su vrlo različiti:⁴⁰

- sistematično upravljanje organizacijom,
- sticanje zajmova, kredita i akcijskog kapitala,
- ispunjavanje zakonskih propisa,
- zapošljavanje i zadržavanje zaposlenih,
- razvoj saradnje,
- sticanje novih i zadržavanje postojećih potrošača.

Izrada izveštaja o intelektualnom kapitalu zahteva pažljivo planiranje. Važno je tokom procesa izrade IC izveštaja u potpunosti razumeti osnovne koncepte i principe na kojima se zasniva određena organizacija. Polazne tačke u svim metodama su vizija i strategija, sa pregledom mogućnosti i rizika sa kojima se suočava organizacija u svom poslovnom okruženju. Na osnovu polaznih tačaka organizacija izvodi brojne mere kojima opisuje poziciju koju želi da izgradi, shodno različitim kategorijama intelektualnog kapitala, ljudskom, strukturnom i relacionom kapitalu. Preispitivanjem vizije i strateških ciljeva iz perspektive intelektualnog kapitala, pruža se mogućnost identifikovanja uticajnih faktora intelektualnog kapitala. Uticajni faktori, su faktori koji utiču na poslovni uspeh organizacije i ostvarivanje njenih postavljenih ciljeva. Naravno, uticajni faktori se mogu odnositi na opipljive resurse (fabrike, mašine), finansijske (zajmovi ili tokovi akcijskog kapitala) i neopipljive resurse (veštine zaposlenih i organizaciona kultura).

Faktori koji imaju najveći uticaj se smatraju ključnim uticajnim faktorima za posmatranu organizaciju i IC izveštaj treba da obuhvati ključne uticajne faktore intelektualnog kapitala. Na taj način se organizacija fokusira na monitoring onoga što je najvažnije i ključno za njen uspeh. U nekim metodama se ključni uticajni faktori nazivaju ključnim faktorima uspeha (IC indeks), koji se definišu kao "značajni kriterijumi, koje određena strategija mora ispuniti kako bi ostvarila uspeh" (Roos i sar., 1997, str.65), ili ključne neopipljivosti (Meritum direktive) koje se definišu kao neopipljivi resursi i neopipljive aktivnosti, koji su potencijal sticanja, održanja ili jačanja konkurentske prednosti i omogućavaju ostvarivanje strateških ciljeva.

Sledeći korak je identifikovanje indikatora, koji najbolje reflektuju identifikovane ključne uticajne faktore i omogućavaju organizaciji da prati dostignuti nivo ostvarenje definisanih strateških ciljeva iz perspektive intelektualnog kapitala. Prilikom definisanja odgovarajućih indikatora, bolje je identifikovati više od jednog indikatora za jedan uticajni faktor, ali ipak to treba da je manji broj indikatora, koje je moguće sasvim precizno brojčano proceniti. Određivanjem vrednosti indikatora, organizacija dobija pregled intelektualnog kapitala koji je relevantan za konkurentnost i stiče uvid u neophodne inicijative u cilju unapređenja intelektualnog kapitala. Korisnici izveštaja o intelektualnom kapitalu bi trebalo da pogledom na vrednosti odgovarajućih indikatora mogu proceniti u kojoj meri kompanija ispunjava svoje strateške ciljeve, definisane u kontekstu intelektualnog kapitala.

Rezultati u okviru IC izveštaja se mogu saopštavati na različite načine. Najjednostavniji način je verbalno u obliku usmenog izlaganja ili diskusije. Takođe, rezultati se mogu prikazati u okviru prezentacije ili u pisanoj formi. IC izveštaji imaju slobodnu strukturu i dizajn. Interni prioriteti i ključne teme postavljaju se u centar kroz snažnu orijentaciju na strategiju. Pored toga, važno je da izveštaj o intelektualnom kapitalu ima jasno razumljivu strukturu, kao i da ne bude samo strateški i marketinški dokument.

⁴⁰ Arbeitskreis Bilans znanja (2004): *Intellectual capital statement - Made in Germany: Guideline*, Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin, <http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/infomaterial.htm>, – 19.4.2010.

IC izveštaj je jedinstven i potpuno specifičan dokument. Upravo iz ovog razloga bi svaka organizacija trebalo da ugradi lični stil u IC izveštaj. Preporučuje se da IC izveštaj bude usklađen sa korporativnim dizajnom (KD) ili korporativnim identitetom (KI). Ilustracije treba da budu efektne, jer su one često razumljivije i jednostavnije za razumevanje konteksta od samog teksta. Takođe, tabele sa mnoštvom indikatora i numeričkih vrednosti, mogu se zameniti dijagramima, jer su dijagrami jedan od načina za efektno predstavljanje brojeva i činjenica.

4.2. Indikatori kao osnova merenja intelektualnog kapitala

Indikatori intelektualnog kapitala su aproksimativne mere uticajnih faktora intelektualnog kapitala, koji omogućavaju merenje svakog od faktora. S obzirom da brojevi na magičan način privlače pažnju, vrednosti indikatora se uglavnom iskazuju numerički. Izračunavanjem numeričkih vrednosti indikatora se mere i prate definisani uticajni faktori intelektualnog kapitala, odnosno, meri se intelektualni kapital organizacije. Kako se merenjem indikatora intelektualnog kapitala zapravo meri intelektualni kapital, indikatori intelektualnog kapitala se mogu smatrati i indikatorima za merenje intelektualnog kapitala.

Prilikom definisanja odgovarajućih indikatora, bolje je identifikovati više indikatora za jedan uticajni faktor, jer različiti indikatori mogu sadržati relevantne informacije o istom uticajnom faktoru. Ipak, za svaki uticajni faktor treba definisati manji broj indikatora (3-5), kako se ne bi izgubio smisao merenja u mnoštvu indikatora i njihovih numeričkih vrednosti. Kao indikatore intelektualnog kapitala moguće je koristiti i indikatore iz drugih, već postojećih izveštaja (menadžment, personalno, marketing), ali je u ovom slučaju važno ove indikatore posmatrati iz nove perspektive. U ovom slučaju će biti potrebno uložiti znatno manje napore prilikom određivanja vrednosti indikatora, a ono što je možda još važnije je da će u ovom slučaju IC izveštaj obuhvatiti različite poglede koji su zastupljeni u organizaciji. Naravno prilikom određivanja vrednosti indikatora, vrlo su važni izvori podataka, koji se koriste za izračunavanje njihovih numeričkih vrednosti.

S obzirom da su indikatori temelj merenja intelektualnog kapitala, preciznost merenja i upotrebljivost IC izveštaja, u velikoj meri zavise od definisanih indikatora, što dalje ukazuje na značaj definisanja indikatora u procesu merenja intelektualnog kapitala. Sledi objašnjenje pojmova relevantnih indikatora i načina na koji se oni definišu.

Svrha merenja intelektualnog kapitala je otkrivanje faktora koji generišu vrednost, a nisu obuhvaćeni tradicionalnim mernim sistemima. Dakle, svaki indikator treba da doprinosi otkrivanju skrivenih procesa u organizaciji koji stvaraju vrednost. Da bi intelektualni kapital generisao maksimalnu vrednost, neophodno ga je učiniti vidljivim. Korišćenje indikatora u ovu svrhu se u velikoj meri razlikuje od tradicionalnih merenja, koja u svojoj osnovi tragaju za brojevima.

U potrazi za svrsishodnim indikatorima, neophodno je pre svega identifikovati intelektualni kapital organizacije, locirati ga i otkriti kako funkcioniše, odnosno kako stvara vrednost. Ne postoje opšta pravila kada je u pitanju intelektualni kapital. Sam sadržaj intelektualnog kapitala i način na koji se on transformiše u dodatnu vrednost, zavisi od organizacije i onoga što ona želi da ostvari. Ekonomsko vlasništvo nad sredstvima može se predstaviti finansijskom vrednošću, koja se iskazuje u bilansu stanja. Međutim, kreiranje vrednosti ne postoji kao stavka u bilansu stanja. Kreiranje vrednosti ima više veze sa procesima i vezama između onoga što se dešava u jednom delu organizacije, a rezultira u drugom delu organizacije. Određivanje ovih uzročno-posledičnih veza, predstavlja veliki deo posla prilikom definisanja indikatora.

Merenje intelektualnog kapitala nije trka za brojevima, već način da se u organizaciji izgradi, razvija i na najefikasniji način koristi intelektualni kapital koji stvara vrednost. Ovo dalje ukazuje na važnost postizanja konsenzusa o tome šta je zaista važno za kompaniju. Potrebno je pronaći odgovore na sledeća pitanja: da li kompanija poseduje visok nivo formalne ekspertize i odgovarajuću grupu veština, i ako poseduje i jedno i drugo, u kojoj su razmeri?, koji su najvažniji procesi?, da li su neki procesi iz grupe najvažnijih, važniji od ostalih (na primer, zapošljavanje novih ljudskih resursa kao suprotnost zadržavanju postojećih ljudskih resursa)?

Indikatori intelektualnog kapitala se koriste u cilju otkrivanja i objašnjavanja neopipljivih resursa organizacije. Njihova uloga je da nevidljivo učine vidljivim, ilustruju ga i izmere. Indikatori svojom ulogom ilustrovanja i merenja potvrđuju stratešku nameru organizacije, što potvrđuje i sledeći iskaz "ukoliko nešto ilustrujete/merite, to mora da je važno".⁴¹ Drugim rečima indikator privlači na sebe pažnju, i stvara svest o značaju resursa koje predstavlja. Iz perspektive menadžmenta, indikatori se koriste u cilju otkrivanja da li je celokupna organizacija na pravom putu, odnosno da li su odluke pojedinaca konzistentne sa ciljevima i strategijama kompanije. To znači da se dobar indikator uvek može prilagoditi novim, neočekivanim zahtevima.

Osnovni tehnički kriterijumi za indikatore su:⁴²

1. *PRECIZNOST* - mala granica greške povećava vrednost informacije i motivacije,
2. *OBJEKTIVNOST* - ne preporučuje se samoevaluacija,
3. *PRAVOVREMENOST* - kratak vremenski period između merenja i aktivnosti koja je u osnovi merenja,
4. *JEDNOSTAVNOST* - razumljiva terminologija.

Da bi indikatori intelektualnog kapitala bili relevantni oni moraju da budu svrsishodni (da opisuju ono što je najvažnije za kompaniju i da mere zaista ono što bi trebalo da mere), kao i da zadovoljavaju prethodno navedene kriterijume preciznosti, objektivnosti, pravovremenosti i jednostavnosti. Prilikom definisanja relevantnih indikatora, svrsishodnost uslovljava postojanje dijaloga u organizaciji i postizanje konsenzusa o tome šta je važno na svim organizacionim nivoima.

Svaka upotreba znanja, pa čak i ona neuspešna, povećava znanje, veštine i iskustvo kompanije. Kako je moguće da neuspešna upotreba znanja doprinosi povećanju intelektualnog kapitala kompanije? Jednostavno, neuspeh predstavlja bolnu, ali naučenu lekciju! Zbog toga bi organizaciju trebalo posmatrati kroz stanje kontinuirane promene. S obzirom na dinamički karakter intelektualnog kapitala, sistem relevantnih indikatora mora biti u mogućnosti da prati fluks intelektualnog kapitala. Proces identifikovanja relevantnih indikatora se mora fokusirati na tokove intelektualnog kapitala i promene njegovih karakteristika, pri čemu je neophodno da promene procesa znanja, koji je u osnovi svakog definisanog indikatora, prati promena indikatora. U uslovima brzih promena, u kojima ne važi pravilo da „ono što je danas važno i donosi rezultate, će i sutra donositi rezultate i biti važno" uslovljava kontinuirano preispitivanje relevantnosti indikatora i njihovo redefinisanje.

⁴¹ Nordic Industrial Fund (2001): *Intellectual Capital - Managing and Reporting*, str. 69.

⁴² Roberts, H.J.E. (1999), *The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firm*, Presented at the 22nd Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux, France.

4.3. Metode za merenje intelektualnog kapitala

Za uspešno rešavanje problema merenja intelektualnog kapitala treba se osvrnuti na postojeće metode za merenje intelektualnog kapitala i grupa indikatora:

1. Monitor neopipljive imovine - Intangible Assets Monitor (IAM)
2. Danske direktive - Danish Guidelines
3. Meritum direktive - Meritum Guidelines
4. Bilans znanja - najaktuelnija

1. Monitor neopipljive imovine - Intangible Assets Monitor (IAM)

Karl Erik Sveiby, tvorac Monitora neopipljive imovine veruje da je ovom metodom moguće prevazići teškoće prilikom merenja neopipljive imovine. Monitor spada u metode zapisnika, namenjene merenju intelektualnog kapitala.

Sveiby je posebno fokusiran na probleme merenja u "organizacijama znanja". Na nivou eksternog izveštavanja, problem koji uočava Sveiby je problem kvaliteta informacija o realnoj vrednosti i potencijalu kompanija. U eri znanja, stejkholderi ne mogu doneti pravilne odluke samo na osnovu finansijskih izveštaja. Problem je način, na koji je u eri znanja moguće preciznije opisati i predstaviti kompanije, kako bi stejkholderi imali potpuni uvid u kvalitet menadžmenta i pouzdanost kompanija. Vezano za interno merenje problem menadžmenta je "znati što je moguće više o kompaniji, kako bi se pratio njen progres i preduzimale korektivne akcije kada je to potrebno".⁴³ Sveiby ističe zbunjujuću različitost u načinu na koje računovodstvo tretira opipljiva i neopipljiva sredstva i pokazuje da tradicionalni finansijski indikatori, poput indeksa ROI i ROE (dobit po akciji) nisu korisni za kompanije sa velikom neopipljivom imovinom. Stoga je Sveiby mišljenja da su organizacijama u eri znanja neophodni novi sistemi merenja. "Ukoliko nešto novo merite starim sistemom merenja, nećete moći da uočite ono što je zapravo novo".⁴⁴ Njegov primarni cilj je da menadžerima obezbedi okvir sa alatima za upravljanje organizacijama znanja. Sveiby eksplicitno navodi da on ne traga za novim sistemom za kontrolu podređenih, već da traga za sistemom merenja koji bi upotpunio tradicionalni računovodstveni sistem. Ključ novog sistema merenja je koherentni konceptualni okvir, u kome novac ne može biti mera ljudskih napora, pokušaja i nastojanja. Petsto godina star sistem računanja vrednosti mora da "prokrči" put nekom novom sistemu merenja nefinansijskih tokova znanja i neopipljive imovine, koji koristi potpuno novu metriku, nove indikatore i drugačije jedinične mere. Monitor neopipljive imovine prebacuje fokus menadžmenta na neopipljiva sredstva i omogućava im monitoring ovog dela imovine.

2. Danske direktive - Danish Guidelines

Danske direktive su rezultat trogodišnjeg razvojno-istraživačkog projekta, koji je inicirala i organizovala Agencija za trgovinu i industriju Danske, želeći da pronađe način koji će danskim kompanijama omogućiti da bolje koriste i brže razvijaju znanja, koja stvaraju vrednost, čime bi se povećala njihova konkurentnost i obezbedio dalji prosperitet. S obzirom na centralno mesto intelektualnog kapitala u procesu stvaranja vrednosti, istraživački projekat odnosio se na izveštaje o intelektualnom kapitalu. Projekat su vodili profesori Jan Mouritsen (the Copenhagen Business School) i Per Nikolaj Larsen (the Aarhus School of Business), a učestvovali su i drugi akademski istraživači i 17 danskih kompanija, koje su prema nacrtima projekta sastavile po 2 izveštaja o intelektualnom kapitalu. Na bazi njihovog iskustva,

⁴³ Sveiby, K.E.(1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, str. 163.

⁴⁴ Ibidem, str. 155.

izgrađen je koncept Danskih direktiva, koji je ipak mnogo više od proste reprodukcije njihovog iskustva. To je koncept, koji objašnjava i preporučuje način na koji kompanije treba da sastavljaju izveštaje o intelektualnom kapitalu, kao i način objavljivanja eksternih izveštaja. Prve direktive objavljene su u novembru 2000. godine. Druga faza projekta počela je 2001. godine, i u okviru ove faze originalne direktive testirane su u preko 100 danskih kompanija i javnih preduzeća. Iskustvo kompanija u drugoj fazi projekta, pokazalo je da originalan koncept zaista ima upotrebnu vrednost, u smislu da pomaže kompanijama da bolje upravljaju svojim neopipljivim resursima. Stoga, nove direktive koriste istu osnovnu strukturu, ali su proširene sa dva nova elementa i poboljšane u dve oblasti. Krajnji rezultat ovog naučno-istraživačkog projekta je metoda za merenje intelektualnog kapitala, nazvana Danske direktive ili Izveštaj o intelektualnom kapitalu. Kompletne direktive za sastavljanje IC izveštaja objavila je Agencija za trgovinu i industriju Danske, 2003. godine, pod nazivom "Direktive za izveštaj o intelektualnom kapitalu: Ključ za upravljanje znanjem".

Koncept Danskih direktiva definiše intelektualni kapital kao sinergiju različitih kolektivnih resursa, aktivnosti i odnosa, a znanje kao veštinu i sposobnost delovanja organizacije, ističući da znanje može imati različite pojavne oblike i izraze, kao što su na primer veština proizvodnje, sposobnost saradnje, kao i sposobnost spajanja i kombinovanja različitih kompetencija u cilju kreiranja dodate vrednosti za potrošače. „To znači da se većina znanja nalazi negde između delova proizvodne mreže - zaposlenih, potrošača, procesa i tehnologije”.⁴⁵

Koncept Danskih direktiva predlaže 4 faze prilikom sastavljanja izveštaja o intelektualnom kapitalu. Te faze predstavljaju i elemente samog izveštaja. Prve tri faze su: priča o znanju, upravljački izazovi i akcije, i one predstavljaju analitički aspekt izveštaja. Sam izveštaj predstavlja poslednju fazu.

Izveštaj o intelektualnom kapitalu nije samo dokument, već prekretnica za upravljanje znanjem u kompaniji. Cilj izveštaja je artikulisanje i ostvarivanje strategije, kojom će kompanija dugoročno svoje potrošače snabdevati vrednim proizvodima i uslugama. Strategija upravljanja znanjem mora biti usklađena sa drugim strategijama kompanije, kao što su strategija konkurentnosti, strategija cena, internacionalizacijom, organizacionom strukturom i načinom delegiranja odgovornosti.

Međutim, ova metoda ima i svojih slabosti. Prvo, ova metoda nije u potpunosti nova, jer je po fazama implementacije gotovo ista kao metoda BSC. Jedina razlika je što se izveštaji o intelektualnom kapitalu na bazi danskih direktiva fokusiraju na resurse znanja i upravljanje znanjem, a BSC se odnosi na kompletno upravljanje. Drugo, ova metoda ne rešava u potpunosti problem merila. Bez ciljeva je veoma teško merama dati smisao. Šta je dobro a šta loše? "Indikatori, koji su integrisani u priču o strategiji kompanije, zaista predstavljaju korak napred, ali to ipak nije dovoljno. Nedostaju merila".⁴⁶ Upravo zbog ovog nedostatka, metoda ostaje klasifikovana kao metoda za merenje intelektualnog kapitala.

3. Meritum direktive - Meritum Guidelines

Meritum direktive spadaju u metode za merenje intelektualnog kapitala i predstavljaju uputstva za sastavljanje izveštaja o intelektualnom kapitalu, u cilju otkrivanja najvažnijih neopipljivih resursa i aktivnosti, koje su povezane sa strateškim ciljevima kompanije. Ova

⁴⁵ Danish Agency for Trade and Industry (2003), *Guideline for Intellectual Capital Statements: A Key to Knowledge Management*, str. 17.: http://www.juergendaum.com/articles/Danish_ICS.pdf - 19.4.2010.

⁴⁶ Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA, str. 336.

metoda ukazuje na međusobnu povezanost neopipljivih resursa i neopipljivih aktivnosti i razmatra načine kreiranja vrednosti za korisnike i druge *stakeholdere*.⁴⁷

Meritum direktive obuhvataju dva glavna modela:

- model za upravljanje intelektualnim kapitalom,
- model za izveštavanje o intelektualnom kapitalu.

Modeli predstavljaju informacije o strukturi i sadržaju izveštaja o intelektualnom kapitalu, odnosno IC izveštaja. Direktive su rezultat istraživačkog projekta koji je finansirala EU, a koncept se zasniva na iskustvu kompanija, obuhvaćenih istraživanjem, i ekspertskoj evaluaciji direktiva.

Meritum direktive stvaranje vrednosti razmatraju kao stvaranje vrednosti za *stakeholdere* i ističu da se vrednost stvara u interakciji različitih elemenata intelektualnog kapitala. Stoga se menadžment kompanije, osim na razvijanje pojedinih elemenata intelektualnog kapitala, mora usresrediti i na razvijanje njihove međusobne interakcije. Vrednost koja se stvara treba da bude benefit za *stakeholdere*. Zato, vizija kompanije mora obuhvatiti benefite koje *stakeholderi* ostvaruju aktivnostima upravljanja znanjem u kompaniji, a strateški ciljevi treba da su fokusirani na stvaranje dodate vrednosti za potrošače i ostale *stakeholdere*. Kod Meritum direktiva koncept znanja nije eksplicitno definisan, ali se implicitno definiše kao ključna neopipljivost koja obezbeđuje konkurentsku prednost na tržištu. Intelektualni kapital je kombinacija ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala i njihovih međusobnih interakcija.

Tri kategorije neopipljivih resursa zapravo predstavljaju tri elementa intelektualnog kapitala.

1. **Ljudski kapital** se definiše kao znanje koje zaposleni nose sa sobom po završetku radnog dana. Ovaj kapital obuhvata znanje, veštine, iskustvo i sposobnost zaposlenih. Neka znanja su veoma jedinstvena, dok neka od njih mogu biti opšta.
2. **Strukturni kapital** se definiše kao skup znanja koje ostaje u kompaniji na kraju radnog dana. Ovaj kapital obuhvata organizacione rutine, procedure, sisteme, baze podataka, organizacionu kulturu, itd. Deo strukturnog kapitala može biti zakonsko vlasništvo kompanije. Taj deo intelektualnog kapitala je moguće zakonski zaštititi u vidu prava na intelektualnu svojinu.
3. **Relacioni kapital** obuhvata sve resurse koji imaju veze sa eksternim odnosima kompanije, kao što su potrošači, dobavljači ili R&D partneri. Ovaj kapital obuhvata onaj deo ljudskog i strukturnog kapitala koji je angažovan na odnosima kompanije sa *stakeholderima* (investitorima, akcionarima, potrošačima, dobavljačima), kao i percepcije *stakeholdera* o kompaniji.

Po Meritum direktivama, izveštavanje i upravljanje intelektualnim kapitalom treba prilagoditi specifičnostima svake kompanije, što znači da svaka kompanija treba da razvije sopstveni proces i način izveštavanja i upravljanja intelektualnim kapitalom. Usvajanje predloženih direktiva je dobrovoljno, a njihovo prihvatanje u širom obimu ima za cilj mogućnost poređenja IC izveštaja različitih kompanija, kao što je to slučaj sa finansijskim izveštajima.

Meritum direktive predlažu da se upravljanje intelektualnim kapitalom sprovede kroz sledeće 3 faze:⁴⁸

⁴⁷ Meritum (2001): *Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital statements)*, Document for Discussion.

⁴⁸ Ibidem.

1. identifikaciju neopipljivih resursa,
2. merenje i
3. monitoring.

Meritum direktive su direktive kako za eksterne, tako i za interne IC izveštaje. Indikatori treba da otkrivaju način na koji kompanija koristi svoje neopipljivosti, a čitaocu izveštaja omoguće zaključak o efikasnosti kompanije u smislu ostvarivanja sopstvenih ciljeva. Ne postoji unapred definisana grupa indikatora, ali postoji grupa predloženih indikatora. Izveštaj o intelektualnom kapitalu treba da obuhvati indikatore, koji zaista mere ono što kompanija smatra važnim za monitoring i upravljanje. Takođe, izveštaji treba da pokrivaju sve tri kategorije intelektualnog kapitala i da, kada god je to moguće, naprave razliku između neopipljivih resursa i neopipljivih aktivnosti.

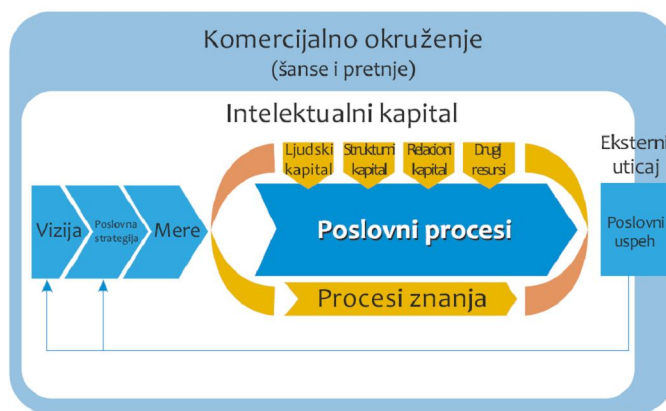
4. Bilans znanja

Bilans znanja je nemačka metoda za izveštavanje o intelektualnom kapitalu. Kao i u drugim državama, i u Nemačkoj je razvoj metode za IC izveštavanje počeo na nacionalnom nivou. Projekat je iniciralo i finansiralo Savezno ministarstvo ekonomije i rada, u cilju da MSP (malim i srednjim preduzećima) u Nemačkoj pomogne da bolje koriste i razvijaju intelektualni kapital, u cilju konkurentnosti na globalnom tržištu i daljeg prosperiteta. Projektni tim je istraživačkim projektom obuhvatio 14 nemačkih kompanija, i u avgustu 2004. godine Savezno ministarstvo ekonomije i rada je objavilo direktive pod nazivom „Izveštaj o intelektualnom kapitalu- Made in Germany“.

Ova metoda usvaja najčešću podelu intelektualnog kapitala je na ljudski kapital (kompetencije i veštine zaposlenih, izvršenje, rukovođenje, itd), strukturni kapital (IT, intelektualna svojina, organizaciona kultura, procesi, itd.) i relacioni kapital (odnosi sa potrošačima, dobavljačima, javnostima, itd).

Na slici 3 je prikazan model izveštaja o intelektualnom kapitalu, koji je razvila projektna grupa AK-WB.

Slika 3. Model izveštaja o intelektualnom kapitalu



Izvor: *Intellectual capital statement - Made in Germany: Guideline, Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin*, <http://www.akBilans znanja.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfad enenglish.pdf> – 20.4.2010.

Ovaj model omogućava dve stvari:

1. služi kao pomoć prilikom donošenja odluka, jer jasno navodi različite aspekte koji doprinose poslovnom uspehu,

2. može se koristiti kao alat za praćenje zaliha intelektualnog kapitala koje koristi preduzeće

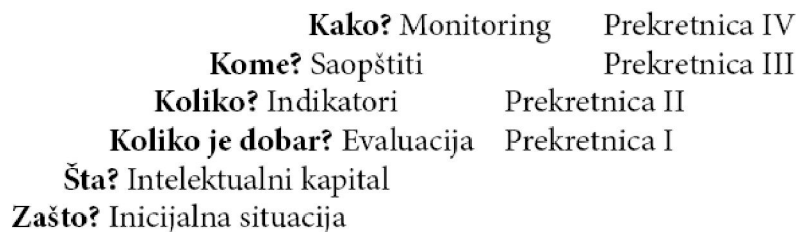
Polazne tačke u modelu su vizija i strategija organizacije sa pregledom mogućnosti i rizika sa kojima se suočava organizacija u svom poslovnom okruženju. Na osnovu polaznih tačaka organizacija izvodi brojne mere, kojima opisuje poziciju koju želi da izgradi shodno različitim kategorijama intelektualnog kapitala (ljudskom, strukturnom i relacionom kapitalu).

Izveštaj o intelektualnom kapitalu meri i ocenjuje sve tri kategorije intelektualnog kapitala. Ali, ovaj izveštaj obuhvata i sve interakcije između pojedinih kategorija i procesa znanja. Ove interakcije otkrivaju status pojedinih faktora uspeha. Neki od njih imaju naročito rizično dejstvo na sistem, dok neki faktori deluju kao stabilizatori. Na ovaj način, organizacija identifikuje sve uticaje i veze, i na taj način može planirati uspešnu budućnost.

Interakcija poslovnih procesa i procesa zasnovanih na znanju, zajedno sa drugim opipljivim i finansijskim resursima, koji nisu obuhvaćeni IC izveštajem, vodi ka poslovnom uspehu. Na osnovu dobijenih rezultata, organizacija izvodi određene zaključke koji mogu dovesti do izvesnih promena u viziji i strategiji organizacije. Znanje o procesima znanja i relevantnim resursima, koje se stiče izradom IC izveštaja, olakšava izvođenje adekvatnih mera u novom ciklusu i ubrzava održivu orijentaciju organizacije.

Kompletni izveštaj o intelektualnom kapitalu izrađuje se u 6 koraka sa 4 prekretnice (slika 4).

Slika 4. Koraci i prekretnice tokom procesa izrade IC izveštaja



Izvor: *Intellectual capital statement - Made in Germany: Guideline, Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin*, <http://www.akBilans-znanja.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfad-enenglish.pdf> – 20.4.2010.

Prekretnica I predstavlja najjednostavniji oblik IC izveštaja. Kao što je prikazano na slici 4, do Prekretnice I je neophodno izvesti 3 koraka: prvi korak je procena inicijalne situacije, vezano za poslovno okruženje i strategiju, drugi korak je procena intelektualnog kapitala, a treći je samoevaluacija intelektualnog kapitala. Ciljna grupa kojoj je namenjen IC izveštaj u najjednostavnijoj formi, nakon Prekretnice I, je menadžment koji na bazi dobijenih rezultata može izvesti odgovarajuće mere za poboljšanje.

Prekretnica II je takođe namenjena menadžmentu preduzeća, s tim što se u ovom delu procesa ide korak dalje, jer se identifikuju odgovarajući indikatori kojima se podržava samoevaluacija. Na ovaj način se samoevaluaciji daje konkretna forma i podrška, korišćenjem činjenica u smislu koje promene se još mogu pratiti i meriti nezavisno od samoevaluacije zaposlenih. Sakupljanje i procena indikatora je istovremeno i priprema za interno i eksterno saopštavanje dobijenih rezultata.

Nakon Prekretnice III se dobija procesiran dokument ili prezentacija organizacionog intelektualnog kapitala. Ovaj dokument je prilagođen specifičnoj interesnoj grupi (internoj i/ili eksternoj) i obuhvata najvažnije i najatraktivnije informacije u struktuiranoj formi.

Nakon Prekretnice IV se dobija kompletan izveštaj o intelektualnom kapitalu, koji je pogodan za monitoring organizacije. Između ostalog, kompletan izveštaj sadrži i korelacionu analizu i pro-cenu vremena, koje je potrebno da se nakon preduzetih mera sigurno ostvari poslovni uspeh.

KORAK 1: Opis i analiza inicijalne situacije

Prvi korak obuhvata merenje i dokumentovanje inicijalne situacije. Ovaj korak, formira polazne osnove za izveštaj o intelektualnom kapitalu i na osnovu identifikovanih šansi i rizika u poslovnom okruženju, prikazuje trenutnu stratešku orijentaciju organizacije. Ovo je veoma važno za razvoj odgovarajuće strategije znanja, koja treba da je usaglašena sa poslovnom strategijom. Diskusijom o trenutnoj situaciji i budućoj orijentaciji se formira osnova za sve ostale korake.

Nakon određivanja šansi i pretnji u poslovnom okruženju, neophodno ih je u sledećem koraku povezati sa vizijom i strategijom organizacije. Poslovna strategija opisuje kako delovati i šta raditi na tržištu u budućnosti, na kojim lokacijama i kojim proizvodima i uslugama, kakve R&D aktivnosti treba inicirati i implementirati i još mnogo toga. Ukoliko se ukrštanjem šansi i pretnji, i vizije i strategije, ne odgovori na sva strateška pitanja, onda se strategija mora redefinisati i podesiti. Međutim za dugoročno uspešnu orijentaciju organizacije u društvu znanja, neophodna su dalja razmatranja vezano za intelektualni kapital. Strategija znanja, koja proističe iz poslovne strategije, mora se definisati tokom ove faze. Strategija znanja opisuje poziciju organizacije s obzirom na kategorije intelektualnog kapitala. Jasno je da strategija znanja upravlja merama i aktivnostima za razvoj intelektualnog kapitala.

KORAK 2: Procena intelektualnog kapitala

U ovom koraku se identifikuju centralni i najvažniji procesi u organizaciji (oko kojih se okupljaju drugi procesi), u cilju bolje evaluacije uticaja na promene. Uticajem na centralne procese, moguće je pokrenuti čitav lanac pozitivnih promena u organizaciji, koje na kraju rezultuju boljim poslovnim performansama. S obzirom da na efektivnost i efikasnost procesa i uspeh organizacije na tržištu, osim izvođenja poslovnih procesa, utiču i brojni neopipljivi faktori, u ovom koraku se identifikuju uticajni faktori intelektualnog kapitala, i to u okviru sve tri navedene kategorije intelektualnog kapitala. Identifikovanjem uticajnih faktora ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala se otkrivaju važna neopipljiva sredstva organizacije. Zatim se iz grupe identifikovanih uticajnih faktora intelektualnog kapitala, metodom brainstorminga, izdvaja po 3 **ključna uticajna faktora ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala**. Ključni uticajni faktori intelektualnog kapitala su faktori, koji imaju najveći uticaj na proizvodni proces i strateški definisan poslovni uspeh organizacije.

KORAK 3: Evaluacija intelektualnog kapitala

U ovom koraku se u cilju sticanja brzog uvida u snage i slabosti intelektualnog kapitala koristi brz metod samoevaluacije. Identifikovani IC faktori se procenjuju **iz dve perspektive (operativno poslovanje i strateška orijentacija) i po tri dimenzije (kvantitet, kvalitet i sistematičnost)**, čime se ocenjuje njihov trenutni status u odnosu na strateške ciljeve preduzeća. Rezultati samoevaluacije trenutnog stanja i relacija između IC faktora su ulazne veličine za strukturnu analizu koja se zasniva na teoriji mreže Frederika Vestera (2002). Analizu podržava i upotpunjava softver koji je deo rezultata nemačkog pilot projekta. Vizualizacija analize znatno olakšava interpretaciju i prezentaciju dobijenih rezultata. Ovo obezbeđuje realnu i ispravnu sliku poslovanja kompanije iz perspektive intelektualnog kapitala. Rezultati analize omogućavaju identifikaciju relevantnih drajvera poslovanja i faktora uspeha koji su potencijalno najbolji okidač promena i razvoja organizacije. Ipak,

treba imati u vidu da se podaci uglavnom baziraju na samoevaluaciji, odnosno percepciji članova IC tima.

KORAK 4: Identifikacija i evaluacija indikatora za intelektualni kapital

Nakon samoevaluacije, uticajni faktori se ocenjuju numerički, merljivim indikatorima. Cilj definisanja odgovarajućih indikatora je bolja verifikacija, veća pouzdanost i dodatna provera samoevaluacije. Za svaki uticajni faktor se definiše nekoliko odgovarajućih indikatora, pri čemu treba voditi računa da to ipak bude manji broj indikatora, koje je moguće sasvim precizno brojčano proceniti. Evaluacijom uticajnih faktora i procenom indikatora, projektni tim dobija dobar pregled intelektualnog kapitala, koji je relevantan za konkurentnost. U kombinaciji za definisanim ciljevima znanja, moguće je ustanoviti prioritete budućih mera i razvoja. Do ovog momenta savladane su sve prekretnice, koje su zapravo mesta na kojima je moguće prekinuti izradu IC izveštaja.

KORAK 5: Saopštavanje intelektualnog kapitala

Rezultati dobijeni koracima 1-4 se mogu jasno interpretirati jedino u kontekstu. U zavisnosti od inicijalne situacije i strateških ciljeva, moguće je doći do potpuno različitih zaključaka. Ukoliko je IC izveštaj namenjen eksternoj upotrebi (eksternim interesnim grupama) onda je neophodan detaljniji opis konteksta, kao i dopunska objašnjenja brojeva i činjenica navedenih u izveštaju. Rezultati u okviru IC izveštaja se mogu saopštavati na različite načine, pri čemu je vrlo važno da IC izveštaj bude prilagođen ciljnoj grupi. S obzirom da je IC izveštaj jedinstven i potpuno specifičan dokument za određenu organizaciju, svaka organizacija bi trebala da ugradi lični stil u IC izveštaj (slike, izjave, priče iz organizacije, itd.).

KORAK 6: Upravljanje intelektualnim kapitalom

Rezultati rada na koracima 1-5 vode do struktuiranog izveštaja. Ovaj izveštaj predstavlja trenutnu situaciju u organizaciji i osnovni potencijal za budući razvoj organizacije. Međutim, menadžment je u ovoj fazi suočen sa sledećim izazovom: Kako realizovati dalji razvoj organizacije?

Organizacije intenzivne u smislu znanja, ili organizacije znanja, su specifične jer je većina njihovih resursa, rezultat interakcije između delova intelektualnog kapitala. Ove neopipljive resurse karakteriše veliki broj interakcija, koje kontekst čine kompleksnim i nerazumljivim. Jednostavni uzročno-posledični lanci ne postoje u oblasti intelektualnog kapitala. I upravo zbog kompleksnosti uzročno-posledičnih veza između delova intelektualnog kapitala menadžment organizacije je suočen sa problemom efikasnog upravljanja intelektualnim kapitalom. Zato se u ovom koraku, analizom kompleksnog konteksta, otkriva međusobna zavisnost uticajnih faktora intelektualnog kapitala.

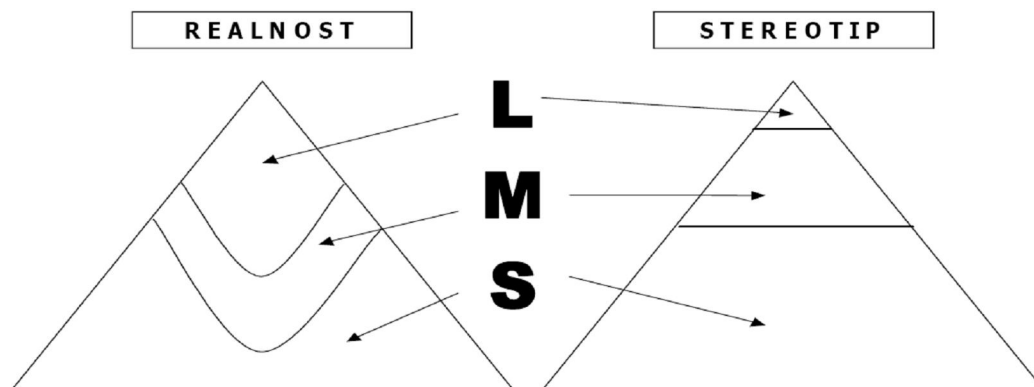
Rezultati ove analize se predstavljaju mrežom međuzavisnosti uticajnih faktora, odnosno grafičkim prikazom veza između uticajnih faktora u organizaciji. Ova mreža omogućava vizuelnu identifikaciju interaktivnih zavisnosti. Preporučuje se da se dalje detaljnijom analizom obuhvati samo deo celokupne mreže međuzavisnosti, kako bi se uočila suština. Ukoliko se veliki broj uticajnih faktora i njihove međusobne veze posmatraju istovremeno, postoji opasnost da se izgubi orijentacija nekog od faktora kao i da se izgube važni detalji. Analiza međuzavisnosti u potpunosti objašnjava zašto mnogi pokušaji upravljanja intelektualnim kapitalom, ostaju neuspešni.

5. LIDERSTVO U ORGANIZACIJI

Okruženje savremenih preduzeća odlikuju stalne promene. Imajući u vidu ambijent u kojem kompanije ostvaruju svoju misiju veliki je značaj lidera i njegovih vizionarskih sposobnosti u vođenju preduzeća. Liderstvo predstavlja proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije, i to bez primene faktora prinude.⁴⁹

Lider poseduje ideju i ima snagu da utiče na zaposlene da ostvaruju ciljeve preduzeća. Kreira viziju i na taj način utiče na budućnost organizacije. Lider svojom predstavom o pravcima i mogućnostima delovanja preduzeća u određenom privrednom ambijentu obavezuje saradnike na akciju i pretvara sledbenike u pokretače promena.⁵⁰ Jedan od najsigurnijih načina da neko postane lider jeste da posmatra i analizira dela uspešnih ljudi, a potom i da ih sam primeni.⁵¹

Slika 5. *Realnost i stereotip o pozicijama u preduzeću*



Legenda: L – lideri; M – menadžeri; S - saradnici

Izvor: Yukl, G.A., *Leadership in Organizations*, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River N.J., 1998., str. 202.

Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju, a da su na samom dnu ostali zaposleni. Realnost je drugačija, jer u savremenom preduzeću može biti na hiljade kompleksnih i povezanih poslova, a odlični lideri mogu biti i u timovima na najnižem nivou. Ljudi su čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar preduzeća, već su direktno povezani i sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja, a dobro liderstvo je od presudnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.

Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem preduzeća, a liderstvo sa promenama.⁵² Kompanije upravljaju kompleksnošću planiranja, dok vođenje preduzeća počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, u liderstvu se vizija postiže inspiracijom.

⁴⁹ Yukl, G.A., *Leadership in Organizations*, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River N.J., 1998., str. 202.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Inić B. P., (2004), *Management 2 - Ikone svetskog biznisa*, Beograd,.

⁵² Kotter John P., (1998), *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard business school Press, USA, str 37.

Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na sledbenike kako bi se postigli utvrđeni ciljevi. Pri tome on koristi različite modalitete uticaja koji se, uglavnom, ne zasnivaju na prinudi. Sledbenici prihvataju uticaj lidera, jer ga poštuju ili mu se dive, a nikako zato što su na položaju iz kog proističe zvanični autoritet.⁵³

Po Koteru prevashodni zadatak lidera je da kreira osnovnu nameru ili misiju preduzeća i strategiju za njenu primenu, a menadžera da tu viziju ostvari u praksi. Menadžer se trudi da postigne cilj, odnosno viziju koju je definisao lider.⁵⁴

Harizmatске vođe imaju najveći uticaj na osećanja i vrednosti sledbenika, povećavajući njihovu motivaciju za ispunjavanje zadataka.⁵⁵ Vođe to mogu postići ukoliko imaju sledeće osobine:

1. *Samopouzdanje*. Oni imaju potpuno poverenje u svoje procene i sposobnosti.
2. *Vizija*. Ovo je idealizovani cilj koji predlaže »bolje sutra« u odnosu na postojeće stanje. Što je veća razlika između ovog idealizovanog cilja i postojećeg stanja, veća je verovatnoća da će sledbenici pripisati izvanrednu viziju vođi.
3. *Sposobnost artikulisanja vizije*. Oni su u stanju da razjasne i izraze viziju rečima koje su razumljive ostalima. Ovo izražavanje pokazuje razumevanje potreba sledbenika i, stoga, deluje kao motivaciona snaga.
4. *Snažna uverenost u viziju*. Harizmatске vođe se smatraju veoma posvećenim i spremnim na preuzimanje visokog ličnog rizika. Oni preuzimaju na sebe visoke troškove i žrtvuju se da bi postigli svoju viziju.
5. *Neuobičajeno ponašanje*. Osobe sa harizmom iskazuju ponašanje koje se smatra novim, nekonvencionalnim i suprotnim normama. Kada su uspešna, ovakva ponašanja izazivaju iznenađenje i divljenje kod sledbenika.
6. *Smatrani su za zastupnike promene*. Harizmatске vođe se opažaju kao zastupnici radikalne promene, pre nego kao čuvari postojećeg stanja.
7. *Osetljivost za okruženje*. Ove vođe su u stanju da prave realistične procene ograničenja iz okoline i sredstava potrebnih za sprovođenje promene.

Vizija koju sprovode lideri mora biti:⁵⁶

- *Zamisliva*: prenosi sliku o tome kako će izgledati budućnost.
- *Privlačna*: pogodna u odnosu na dugoročne interese zaposlenih, potrošača, akcionara i ostalih čiji su interesi prisutni u preduzeću.
- *Moguća*: sadrži realne, ostvarive ciljeve.
- *Fokusirana*: dovoljno jasna da usmeri donošenje odluka.
- *Fleksibilna*: dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promenljive uslove.
- *Pogodna za saopštavanje*: lako se prenosi drugima; može uspešno da se objasni u roku od pet minuta.

Svi članovi organizacije moraju razumeti, deliti i doprineti viziji kako bi ona postala stvarnost. Sa zajedničkom vizijom ljudi će raditi jer to žele, a ne zato što moraju. Zajednička

⁵³ Grinberg, Dž., Baron, R., (1998), *Ponašanje u organizacijama - razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, str. 454.

⁵⁴ Isto, str. 455.

⁵⁵ Conger, J.A., Kanungo, R.N., (1988), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, str 108.

⁵⁶ Koter, Dž. P. (1998): *Vođenje promene*, Beograd: Želnid, str. 89.

vizija počinje individualnom, a individualna vizija je nešto što određena osoba smatra istinom. Vizija je cilj koji želimo da ostvarimo. Taj cilj je uglavnom dugoročan i predstavlja „zvezdu vodilju“.

Zajednička vizija organizacije mora biti izgrađena od individualnih vizija njenih članova. U organizaciji koja uči to znači da vizija organizacije ne bi smela da bude kreirana samo od strane lidera, već bi trebalo da bude osmišljena kroz interakciju sa individualcima u organizaciji. Uloga lidera u kreiranju zajedničke vizije je da razmeni svoju ličnu viziju sa članovima, ali ne sa ciljem da svojom vizijom utiče na ostale, nego da podstakne ostale da i oni iskažu svoje mišljenje. Kada članovi organizacije imaju zajedničku viziju, sila koja pokreće na promene dolazi iz „kreativne tenzije“. „Kreativna tenzija“ je razlika između zajedničke vizije i trenutne realnosti. To znači da organizacija ide ka svojim ciljevima, realizujući sledeće korake:

- Postavljanje izazova/podizanje aspiracija
- Kreiranje zajedničkog identiteta
- Kreiranje smernica (strategija, ciljevi, politika)
- Definisanje organizacijskog fokusa
- Pružanje smisla članovima organizacije
- Ostvarivanje posvećenosti i samodiscipline
- Podsticanje preuzimanja rizika
- Stvaranje „kreativne tenzije“.

Lično usavršavanje je kontinuirani rad na personalnoj viziji i odnosi se na kontinuirano objektivno istraživanje razlike između sadašnjosti i željene budućnosti i negovanje i poboljšanje veština, a razvija samoprocenu i stvara pouzdanje u prihvatanju novih izazova.

Lično usavršavanje - samokontrola je jedna od osnovnih disciplina potrebnih za građenje organizacije koja uči. Odnosi se na individualno učenje - Peter Senge smatra da organizacija ne može učiti sve dok njeni članovi ne počnu da uče. Sastoji se od dve komponente: 1) mora se definisati koji cilj se želi postići i 2) mora se tačno znati koliko je blizu cilj.

U ličnom usavršavanju cilj koji pokušavamo da ostvarimo predstavlja ono što želimo da postignemo tokom svog života. Možda bi primerenija reč bila „vizija“. Lično usavršavanje spada u proces usavršavanja u toku čitavog života, a naziva se i „generativno učenje“. Razlika između onoga gde se trenutno nalazimo i onoga šta želimo da postignemo je „kreativna tenzija“. Kada smo tako nezadovoljni trenutnom situacijom da nas to podstakne na promenu, rezultat je kreativnost. Drugi aspekt ličnog usavršavanja je jasan odnos prema stvarnosti. Zaposleni moraju biti sposobni da jasno sagledaju stvarnost, bez predrasuda i pogrešnih koncepata.

Ukoliko neko ima tačnu sliku stvarnosti, može videti postojeća ograničenja. Kreativni individualac može i ograničenja iskoristiti kao prednost. Osobe koje se usavršavaju doživljavaju i druge promene u razmišljanju. One uče da koriste i razum i intuiciju. Postaju sistemski mislioci koji vide unutrašnju povezanost svega u okruženju i, kao posledica toga, osećaju jaču povezanost sa celinom i pripadnost timu.

Dostizanje ciljeva moguće je samo timskim radom u organizaciji koja permanentno uči. Tim na radnom mestu je mnogo više od radne grupe. Zaposleni koji imaju kontrolu nad tim kako obavljaju posao biće mnogo zadovoljniji svojim poslom i bolje će ga raditi. To se u

razvoju organizacije naziva jačanje (empowerment). Kada ti ojačani individualci rade zajedno u timovima, daju izvanredne rezultate. French i Bell smatraju da je glavni postulat u razvoju organizacije rad u timovima, koji predstavlja osnov u građenju organizacije. Ukoliko žele da budu efektivni, timovi moraju da upravljaju kulturom, procesima, sistemima i odnosima. Teorija, istraživanja i praksa potvrđuju ključnu ulogu timova u uspehu organizacije. Timovi i timski rad su deo temelja za razvoj organizacije.

Mnogi istraživači su pisali o tome koje karakteristike čine tim uspešnim. Larson i LaFasto kao obeležja timova navode:

- principijelno liderstvo
- jasan cilj
- struktura određena rezultatima
- kompetentni članovi tima
- ujedinjujuća predanost
- atmosfera saradnje
- standardi izvrsnosti
- spoljna podrška i priznanje.

Po mišljenju istraživača „izuzetnim organizacijama“ zajedničke su sledeće komponente u upravljanju „ljudskim kapitalom“:

- ravnoteža između ljudske i finansijske strane
- posvećenost organizacije njenoj temeljnoj strategiji
- inicijativa da se podstiče povećanje efikasnosti
- otvorena komunikacija i uspostavljanje poverenja kod svih učesnika
- izgradnja i održavanje odnosa unutar i izvan organizacije
- saradnja, podrška i razmena
- inovativnost, preuzimanje rizika i zajedničko učenje
- neprekidno usavršavanje.

Timsko učenje je proces usklađivanja i razvoja sposobnosti tima da funkcioniše kao celina, da misli i deluje na nov sinergijski način i da kreira rezultate koje njegovi članovi istinski žele. Tim se fokusira na sposobnost grupnog učenja. Odrasli najbolje uče jedni od drugih i to promišljanjem, ispitivanjem pretpostavki, kao i na osnovu povratnih informacija (feedback). Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veća nego sposobnost učenja bilo kog pojedinca u grupi. Ostvaruje se kroz dijalog i produktivnu diskusiju, a rezultira promenom načina razmišljanja.

Savremeni pristup razvoju organizacije je koncept organizacije koja uči. Najjednostavnije određenje organizacije koja uči je da je to organizacija čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuju naučeno radi poboljšanja kvaliteta. To je mesto, gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče kako učiti zajedno. To je organizacija koja stalno širi svoj kapacitet da bi stvarala svoju budućnost, a zasniva se na sposobnosti ljudi i organizacija da se menjaju i postanu efektivniji. Ta promena zahteva otvorenu komunikaciju i jačanje članova zajednice, kao i kulturu saradivanja. To su ujedno i karakteristike organizacije koja uči.

Peter Senge smatra tim osnovnom jedinicom učenja u organizaciji. On je definisao timsko učenje kao proces centriranja i razvoja kapaciteta tima sa ciljem kreiranja rezultata

koji članovi tima iskreno žele. Gradi se na disciplinama razvoja zajedničke vizije i ličnog usavršavanja - talentovani timovi su sačinjeni od talentovanih individualaca.

Tuckman je identifikovao 4 faze kroz koje tim mora da prođe da bi bio uspešan, a to su:

1. Formiranje: grupa tek uči kako treba međusobno da se ponaša; vreme kada se posao minimalno realizuje,
2. Vreme stresnog pregovaranja o uslovima pod kojima će tim zajedno da radi,
3. Vreme kada su uloge prihvaćene, razvija se osećaj pripadanja timu i informacije se slobodno razmenjuju,
4. Ostvarena je optimalna produktivnost, kvalitet, donošenje odluka, alokacija resursa i interpersonalna međuzavisnost.

Tuckman tvrdi da nijedan tim ne prelazi direktno iz faze formiranja u fazu izvođenja. Napor i prilagođavanje su kritični i teški, ali i nužni deo razvoja tima, a timsko učenje je veština koja se može naučiti.

Posao lidera u organizaciji koja uči je da bude učitelj, odnosno da pomogne da se u svakoj individui oslobodi kreativna energija. Organizacije uče kroz sinergiju svih pojedinaca koji uče. Učenje može proizaći samo iz jasnog sagledavanja sveta i stvarnosti. Mora se naučiti da se kaže šta se misli i da se prihvata kritika bez odbrambenog stava. Ljudi i organizacije uče da prepoznaju greške i da ih koriguju. Ukoliko se pretvaramo da se greške nikada nisu dogodile, ne možemo napredovati.

Lideri moraju shvatiti značaj očuvanja i proširenja znanja zaposlenih kako bi se poboljšalo poslovanje kompanija u izuzetno promenljivim tržišnim uslovima. Menadžment znanja je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svom fokusu ima znanje unutar okvira organizacije.⁵⁷ To je proces lociranja, organizovanja, transfera i korišćenja informacija i ekspertize u okviru organizacije. Menadžment znanja predstavlja sistem za upravljanje znanjem u preduzeću - upravljanje svim resursima znanja kako bi se omogućio brži pristup znanju i njegovo višestruko korišćenje, i to obično korišćenjem naprednih informacionih tehnologija. Ima za cilj da znanje klasifikuje i kategorizuje prema unapred određenom modelu što omogućava da se uskladišteno znanje iskoristi na najbolji mogući način. Izvori znanja koje savremeni lideri moraju koristiti obuhvataju i razne priručnike, izveštaje, kao i znanje dobijeno u radnim procesima. Savremene tehnologije pomažu liderima pri implementiranju sistema menadžmenta znanja.

Menadžment znanja se definiše kao kolektivno znanje (uključujući iskustvo, veštine, podatke i informacije) jedne organizacije. Uključuje interno znanje i znanje koje se selektivno prikuplja iz eksternih izvora radi poboljšanja organizacije. Pravilan menadžment znanja omogućuje liderima, kao i zaposlenima na svim nivoima organizacije, pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih zadataka, dajući doprinos ispunjenju sveukupnih ciljeva organizacije. Menadžment znanja je najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala. Omogućuje stratešku primenu kolektivnog znanja kompanije i know how za stvaranje profita i povećanje udela na tržištu. Vrednost znanja (ideje, koncepti, know how) se stvara kompjuterizovanim prikupljanjem, čuvanjem, podelom i usmeravanjem korporativnog znanja. Napredne tehnologije omogućuju istraživanje korporativne svesti radi stvaranja novih proizvoda, zasnovanih na znanju. Ukoliko lideri znanje upotrebljavaju na adekvatan i strateški promišljen način, onda koncept menadžmenta znanja donosi čist profit.

Snaga menadžmenta znanja je u tome što dopušta liderima da poboljšaju produktivnost svih aktivnosti i da pruže njihovu vrednost kako grupi, tako i pojedincima.

⁵⁷ Mašić B., Dorđević-Boljanović J., (2006), *Knowledge management*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd.

Menadžment znanja ima za cilj efektivnost organizacije povećanjem intelektualne specijalizacije i sposobnosti, povećanje efikasnosti i efektivnosti i smanjenje ponavljanja istih radnji.

Lideri i njihovi sledbenici često prikupljaju više informacija nego što im je potrebno da donesu odluku. Informacije koje mogu biti korisne organizaciji (kao što je, na primer, broj potrošača koji se ne vraćaju zbog slabe usluge ili lošeg kvaliteta) obično se nisu prikupljale, jer se teško dolazilo do njih. Menadžment znanja omogućava upravo takvu vrstu prikupljanja podataka koja obezbeđuje da se dođe do kvalitetnih zaključaka.

Sposobnost da se korektno analizira, a potom strateški deluje je najznačajnija spona između menadžmenta znanja i profita. Ovaj faktor takođe u najvećem meri zavisi od veština lidera.

6. NOVE TENDENCIJE U LIDERSTVU

Kako se svet oko nas menja, tako se menjaju i organizacije i liderske prakse. Do ovih promena dolazi usled sve veće globalizacije poslovanja i informaciono-komunikacione revolucije. Tradicionalni prototipovi organizacija i stilova liderstva, postaju sve manje važni. Donošenje odluka svojstveno pomenutom tipu organizacija podrazumeva autokratsko liderstvo, birokratsku korporativnu kulturu, rigidne politike i procedure. Sa uvećanjem obima svojih operacija, „klasične“ organizacije postaju sve introvertnije i potenciraju centre moći, zapostavljajući kontakt sa okruženjem. Postavlja se pitanje, kakav tip liderstva i organizacije je najpodesniji za 21. vek?

6.1. Savremeni trendovi u liderstvu

Dva sveprisutna savremena trenda u oblasti liderstva su isticanje uloge harizmatičnih, vizinorski orijentisanih i „herojskih“ osobina lidera, kao i njihovog neformalnog ponašanja na svim nivoima u organizaciji. U literaturi i praksi nazivaju ih „super-liderima“, ljudima koji su sposobni da u drugima podstaknu liderske kapacitete, razviju ih na pravi način i tako smanje zavisnost od formalnog lidera. Oni stimulišu kreativnost i samim tim povećavaju motivisanost svojih zaposlenih.

Nove ideje vezane za liderstvo potiču još od radova McGregora Burns-a, koji je napravio razgraničenje između transakcionog i transformacionog liderstva. Autor je rad prvobitno bazirao na političkom istraživanju koje je potom prilagođeno poslovnom, organizacionom kontekstu. Tako transakcioni lideri odnose sa drugima baziraju na aktivnostima razmene, trampe ili pogodbe. Sa druge strane, transformacioni lider je harizmatična individua, koja motiviše ljude oko sebe da prevaziđu ugovor kao „parče papira“ i dostignu čak i neplanirane performanse.

Transformacioni lider ima svoje tri glavne uloge - prepoznavanje situacije kada organizaciju treba „oživeti“, revitalizovati, kreiranje nove vizije i institucionalizovanje promene. On treba da stimuliše zaposlene da stvari posmatraju iz nove perspektive, artikuliše misiju i viziju organizacije i razvije kako sopstvene, tako i potencijale zaposlenih u pravcu da interes organizacije postave pre sopstvenog.

Da bi dostigli sve pomenute ciljeve, lideri moraju koristiti jedno, ili idealno sva od tzv. četiri „I“:

- idolised influence - referentan uticaj na druge
- inspirational motivation - inspiracija i motivacija zaposlenih
- intellectual stimulation - intelektualna stimulacija
- individualized consideration - tretiranje svakog zaposlenog kao specifične individue

Referentan uticaj podrazumeva ponašanje koje je uzor za ostale zaposlene, ono izaziva divljenje, poštovanje i poverenje, zatim, postavljanje tuđih potreba ispred ličnih interesa, spremnost na preuzimanje rizika, kao i visoko poštovanje etičkih kodova u ponašanju.

Inspirisanje i motivisanje zaposlenih treba da se ogleda u stalnom postavljanju novih izazova, stimulisanju timskog duha, pokazivanju entuzijazma, optimizma i posvećenosti, kao i stalnom feedback-u o očekivanjima vezanim za njihove radne performanse.

Intelektualna stimulacija odnosi se na stalno preispitivanje postavljenih ciljeva, rešavanje problema, pristupanje starim idejama na nov način, podsticanje inovativnosti i kreativnosti i izbegavanje javne kritike.

Tretiranje svakog zaposlenog kao specifične individue podrazumeva praćenje individualnih potreba, razvoja i dostignuća, stvaranje novih mogućnosti za dodatno učenje i treninge (pri čemu lider ima ulogu trenera ili mentora), prihvatanje raznolikosti između ljudi, izbegavanje direktnog nadzora i kontrole.

Dakle, novi termini kao što su super, transformacioni lider, ukazuju na veoma sistematičan razvoj starijih ideja. Poseban akcenat stavlja se na karakteristične crte koje osoba treba da poseduje, dok se kontekstualni faktori koji utiču na efektivnost liderstva stavljaju na drugo mesto.

Osim isticanja prednosti super-lidera vizionara, takođe treba spomenuti da liderstvo više nije samo privilegija top-menadžmenta, niti senior menadžera. Ono je prisutno u celoj organizaciji, na svim nivoima. Istraživanja koja su izvršena u redovima srednjih i senior menadžera (1998 god.) ukazala su da se 90% menadžera slaže da su znanja i veštine o menadžmentu promena relevantne za zaposlene na svim organizacionim nivoima, isti procenat smatra da svi menadžeri moraju imati visok nivo razumevanja, iskustva i uopšte poznavanja principa vezanih za promene u organizaciji, dok se samo 2% slaže da je menadžment promena, oblast koju mogu voditi samo eksperti i profesionalci.

Dakle, rezultati sugerišu da je lidersko ponašanje pre rasprostranjeno u celoj organizaciji, nego koncentrisano samo u delokrugu formalno postavljene menadžerske strukture. Stoga, lidersku funkciju najbolje obavljaju osobe koje imaju znanje, interes i motivaciju da je dovedu do maksimalnog nivoa efektivnosti. Ovu tvrdnju posebno naglašava pojava autonomnih timova u organizaciji koji često nemaju lidere već trenere koji se brinu o razvoju timskih veština. Upravo oni predstavljaju očišćenje savremenih super-lidera.

Svakako da pomenute nove pojave ne mogu „obrisati“ postojanje formalnih pozicija u organizaciji, ali, u svakom slučaju ukazuju da liderstvo treba razdvojiti od formalnih menadžerskih i ostalih prestižnih poslovnih pozicija. Međutim, pomenuti novi trendovi takođe ne negiraju da će u velikom broju organizacija liderske uloge i dalje imati samo osobe sa prestižnim titulama.

Model liderstva za 21 vek kombinuje pomenute pristupe. Novi lider nije autokrata diktator, niti osoba sa nesvakidašnjom harizmom. Osobine lidera pre se vezuju za „meke“ veštine, entuzijazam, inspiraciju i dr.

Sasvim je sigurno da turbulentna klima, mnoštvo konkurenata i svakodnevnih neočekivanih pritisaka, nameću potrebu da lider poseduje stil sa atributima inspirativnosti i vizionarstva. Tradicionalni lideri, okrenuti jedino ispunjenju zadataka danas mogu dati samo tehnički doprinos radu.

Novi transformacioni super-lider, poseduje osobine koje mogu odgovoriti dinamičnom okruženju. Njegova snažna ličnost, etičnost, voljnost da preuzme rizik i „snađe“ se u novonastalim situacijama, potrebni su svakoj organizaciji. Novi lider uvek će podsticati znanja i kreativnost zaposlenih, gradeći na taj način organizaciju koja konstantno uči.

Organizacije u kojima dominiraju kontrola i kompartmentalizacija zamenjene su organizacijama koje su fokusirane na ideje, inovacije i interakcije. U savremenom poslovnom svetu, ljudi i procesi postaju dve centralne teme. Pravi ljudi, sa ekspertizom, danas postaju značajniji resurs od kapitala. U savremenim organizacijama potrebni su oni ljudi koji znaju

da upravljaju stratezijskim inovacijama, poseduju preduzetničko razmišljanje, kao i veštine i znanja globalnog liderstva.

Nešto starija shvatanja organizacije potenciraju stabilnost, nacionalnu, pre nego globalnu orijentaciju, snažnu hijerarhiju, izgradnju jake tehnološke baze, kao i autokratski stil liderstva.

Noviji pristup zasnovan je na stalnim promenama, globalnom poslovanju i orijentaciji ka potrošačima, kao i izgradnji mrežnih struktura u kojima se autoritet ne zasniva poziciji već na poštovanju. Pomenute promene uslovile su stvaranje novih organizacionih formi, sa tzv. „plitkim“ piramidama i inovativnim organizacionim dizajnom. Vodeći se sloganom „biti brz ili mrtav“, savremeni lideri prepoznaju značaj pomenutih formi u kreiranju konkurentske prednosti - ove organizacione forme poseduju mogućnost brze transformacije i prilagođavanja promenama.

Savremeni lideri nisu više tradicionalni paternalisti, oni poseduju visok stepen znanja koje prenose iz jednog dela organizacije u drugi.

Zadatak lidera je da inspiriše i motiviše ljude. Savremeni „chief executive officer“ (izvršni menadžer) postaje tzv. „chief knowledge officer“ (menadžer znanja).

Lideri moraju da posvete više pažnje izgradnji i unapređivanju kros-funkcionalnih timova. Ali, takođe se mora pomenuti da, i pored potenciranja „smrti hijerarhije“, plitkih piramida i mrežnih struktura, i dalje postoji potreba za postojanjem određenog nivoa autoriteta i discipline, jer nijedna organizacija ne može da funkcioniše bez definisanih pravila i procedura.

Dakle, kako izgledaju upešne kompanije, šta ih čini drugačijim? Potpune odgovore nije moguće dati, ali, iz poslovne prakse može se izvući mnoštvo primera.

6.2. Upešne kompanije i njihovi lideri

Interesantan je podatak da se u magazinu Fortune na listi najuspešnijih kompanija Coca Cola našla čak 13 puta zaredom, Procter&Gamble 10 puta, kao i kompanija 3M. Nijedna od ovih kompanija ne pripada najnovijim hi-tech industrijama, niti je sa druge strane iskoristila „vruć“ momenat na tržištu. Coca Cola postoji od 1886, 3M od 1902, a P&G od 1837. godine, ali, za sve njih važi isto pravilo - sposobnost „samoobnavljanja“ koje se sastoji u prepoznavanju promena i prilagođavanju istim.

Ako bi se zapitali šta ove kompanije čini uspešnim i toliko drugačijim u odnosu na ostale, ne bi dobili ni jedan integrisan niti konkretan odgovor. Međutim, posmatranjem njihovih performansi može se primetiti nekoliko zajedničkih imenitelja.

- Ove kompanije su uglavnom koncentrisane na jedan posao i/ili imaju uzak portfolio. Njihovi lideri su fokusirani i poseduju znanja o aktuelnoj sferi poslovanja. Za razliku od njih, diverzifikovane kompanije ne ostvaruju tako visoke rezultate, velikim delom zbog nemogućnosti lidera da poseduju toliko širok spektar znanja.
- Takođe, ove kompanije su izuzetno responsivne na poslovno okruženje, drugim rečima, eksterno su orijentisane. Obraćaju pažnju čak i na najmanje zaokrete u zahtevima potrošača, pažljivo prateći efekte tehnoloških promena. Znači, njihovi lideri moraju biti u tesnoj vezi sa potrošačkom bazom i razvojem tehnologije.
- U ovim kompanijama preovlađuje snažna organizaciona kultura bazirana na sistemskom razmišljanju i zajedničkoj viziji. Postojeću atmosferu podupire i postojanje efektivnog informacionog sistema. Lideri u ovim organizacijama obično su

harizmatični, čak „spirituelni propovedači“ postojeće organizacione kulture.

- Liderstvo nije izolovani kvalitet koji je dostupan samo manjini - ono je distribuirano na svim nivoima hijerarhije. Kao rezultat navedenog, ljudi u organizaciji poseduju visok osećaj odgovornosti, pripadnosti i spremnosti na promene. Postoji slobodan protok informacija a „organizacione tajne“ svedene su na minimum. U ovom slučaju, lideri imaju ulogu trenera ili mentora u daljem razvijanju liderskih sposobnosti kod svih zaposlenih.
- Konstantne inovacije su takođe karakteristika ovih kompanija. Njihova posvećenost inovacijama, stimuliše pojedince na angažovanje u korist cele organizacije. Znači, lideri ne smeju da zaborave da bez inovacija njihove kompanije ne mogu da opstanu. Stoga je njihova ključna uloga da budu katalizatori inovacija i preduzetništva.
- U ovim kompanijama postoji izuzetno visok radni moral. Zaposleni uživaju u svom poslu, što potrošači uveliko prepoznaju. Bez zadovoljnog personala teško je imati zadovoljne potrošače, pa je ključna uloga lidera da kreira i održava ovakav tip organizacione klime.
- Sledeći ubeđenje da su zadovoljni potrošači ključ uspeha svake kompanije, sve aktivnosti usmerene su ka ostvarivanju visokog stepena satisfakcije potrošača, gde lideri imaju referentnu ulogu.
- Ove kompanije poseduju kulturu učenja. One prihvataju greške kao deo procesa donošenja odluka i veruju da ljudi uče na greškama, dalje se razvijajući. Različita mišljenja i aktivnosti se uvažavaju, uz saznanje da ne postoji „najbolji način obavljanja posla“. U praćenju napredovanja zaposlenih, postavljaju se numerički parametri uspeha do kojih se dolazi putem internog i eksternog benčmarkinga. Takođe, stalno se premerava jaz između aktuelnog i željenog stanja a lideri igraju ulogu „agenta znanja“.
- Sistemska perspektiva jedna je od odlika ovih kompanija. Efekat sinergije ostvaruje se povezivanjem različitih jedinica u organizaciji. U ovoj situaciji lideri su neka vrsta spone između pomenutih jedinica, omogućavajući stalni transfer znanja iz jedne u drugu.
- Konačno, ove kompanije su dosta konzervativne po pitanju finansiranja, ne preuzimajući nepotrebne rizike. Lideri nastupaju kao glavni alokatori resursa i njihova uloga je da prate glavne finansijske parametre u organizaciji.

Stručna literatura ukazuje donekle na različitost arhetipova preduzetnik-menadžer-lider kako bi se na što bolji način objasnile i razumeli veze između pojedinca, organizacije i konteksta u kojem se odvija poslovanje.

Osnovne razlike između navedena tri arhetipa su:

- Preduzetnički arhetip - kreiranje novih poslova, unošenje revolucionarnih promena u procese, poslove i cele industrijske grane, probijanje konteksta svog vremena
- Menadžerski arhetip - uvećavanje i optimizacija poslova, razumevanje konteksta u kojem se odvija poslovanje i iskorišćenje prednosti za oblikovanje i razvoj poslovanja
- Liderski arhetip - transformisanje poslova, konsolidacija poslovanja, redefinisane proizvoda i usluga, restrukturiranje organizacionih procesa, produžavanje životnog ciklusa poslova

Prezentovanje ovih arhetipova i utvrđivanje relacija između pojedinca, organizacije i šireg konteksta u kojem se obavlja poslovanje su značajni da bi se razumeo i pravilno

sagledao uticaj kontekstualnih faktora na poslovne mogućnosti organizacije, istovremeno ukazujući na značaj adekvatnog izbora top menadžmenta u organizaciji.

Karakteristike (sposobnosti) koje treba da poseduju top menadžeri u organizacijama kako bi se smatrali velikim liderima u biznisu:

- Artikulisanje i usmeravanje vizije i strategije
- Podsticanje inovacija i uticaj na industriju
- Ostvarenje impresivnih finansijskih rezultata
- Uticaj na društvo
- Uticaj na razvoj drugih ličnosti

6.3. Buduće tendencije u razvoju liderstva

Često definisani kao ličnosti koje organizuju i vode nove poslovne poduhvate, koji podrazumevaju preuzimanje rizika, preduzetnici se zapravo posmatraju kao najveći stratezi i lideri. Uspešne savremene organizacije često predlažu sasvim nove načine poslovanja, kao kombinaciju svojih inovativnih i stratezijskih aktivnosti u cilju pružanja proizvoda i usluga potrošačima.

Sve ukazuje na to da je u realnom poslovnom kontekstu teško napraviti jasnu distinkciju između kategorija preduzetnika, lidera, i menadžera -stratega.

Top menadžment u savremenim organizacijama mora da poseduje produbljenu osetljivost i izvanredno poznavanje konteksta u kojem se odvija poslovanje kako u procesu kreiranja, tako i u procesima razvoja i transformacije organizacije - takozvanu kontekstualnu inteligenciju.

Razvoj savremenih tipova liderstva u organizacijama podrazumeva:

- širok dijapazon uključenosti zaposlenih u donošenju svih odluka vezanih za domen njihovih odgovornosti, kao i njihovo učestvovanje u postavljanju ciljeva u domenu njihovog delokruga odgovornosti
- proces poslovnog reinžinjerinaga, odnosno radikalnog redizajniranja poslovnih procesa, kako bi se postigla poboljšanja u troškovima, kvalitet, usluzi i vremenu
- potenciranje tzv. „mekih“ liderskih veština - harizmatičan i uticajan karakter, visok stepen emocionalne i kontekstualne inteligencije, komuniciranje, kvalitetno prezentiranje, pregovaranje i dr.

7. NOVIJI PRISTUPI PROUČAVANJU LIDERSTVA U ORGANIZACIJAMA

Proučavanje vođstva (liderstva) u organizacijama, nakon početnih pojedinačnih nastojanja početkom dvadesetog veka, dobija svoj puni zamah tokom četrdesetih i pedesetih godina, izražen kroz razvoj „klasičnih“ teorija: teorija osobina ličnosti, teorija o stilovima vođstva i kontingentnih teorija vođstva. Vremenom među istraživačima sazreva svest o nedovoljnosti navedenih pristupa i njihovoj nemogućnosti da obuhvate sve aspekte ovog zanimljivog i složenog procesa. Već od sredine sedamdesetih godina shvatanje o transformacionom i transakcionom vođstvu, uz proučavanje harizmatiskog vođstva u organizacijama, postaje najdominantniji pravac istraživanja u ovoj oblasti. Uporedo sa navedenim, razvijaju se i drugi pristupi koji će detaljnije biti prikazani u nastavku rada.

7.1. Transakciono i transformaciono vođstvo

Rana teorija transformacionog vođstva razvijena je, u najvećoj meri, iz deskriptivnog istraživanja o političkim vođama. Berns⁵⁸ je opisao vođstvo kao proces razvijanja međuodnosa u kom vođe utiču na sledbenike, ali i sami „trpe“ uticaj u pravcu promene svog ponašanja kako nailaze na prihvatanje ili otpor. Transformaciono vođstvo se posmatra kao proces mikro-uticaja među pojedincima, ali i kao makro-proces mobilisanja moći za promenu socijalnih sistema i reformu institucija. Transformacione vođe teže da podignu nivo svesti sledbenika apelovanjem na „više“ ideale i moralne vrednosti kao što su sloboda, pravda, jednakost, mir i slično, a ne na „niže“ emocije poput straha, pohlepe, ljubomore ili mržnje. Za Bernsa, transformaciono vođstvo moguće je sprovesti od strane svakog u organizaciji i na bilo kom nivou. Nasuprot transformacionom vođstvu stoji transakciono vođstvo, kod kog se sledbenici motivišu apelovanjem na njihove sopstvene interese. Transakciono vođstvo takođe uključuje vrednosti, ali su to vrednosti koje su značajne za proces razmene, poput poštenja, odgovornosti i uzajamnosti.⁵⁹

Oslanjajući se Bernsov teorijski doprinos, Bas (Bass) je predložio detaljniju teoriju za opisivanje transformacionih procesa u organizacijama, kao i za razlikovanje transformacionog, harizmatiskog i transakcionog vođstva. On je definisao transformaciono vođstvo u smislu vođinog uticaja na sledbenike. Naime, vođa menja sledbenike čineći ih svesnijim značaja i vrednosti ishoda zadataka aktiviranjem njihovih potreba višeg nivoa i navodeći ih da prevaziđu sopstveni interes radi dobra čitave organizacije. Kao posledicu ovog uticaja zaposleni osećaju poverenje i poštovanje prema vođi, i motivisani su da urade više nego što su, prvobitno, i sami očekivali.

Karakteristike transakcionih i transformacionih vođa.⁶⁰

Transakcioni vođa

Kontingentno nagrađivanje: „Ugovara“ razmenu nagrada za napor, obećava nagrade za dobar učinak, priznaje dostignuća.

⁵⁸ Burns J. M. (1978): *Leadership*, New York: Harper & Row.

⁵⁹ Yukl G., Van Fleet D. D. (1992): "Theory and Research on Leadership in Organizations", In: Dunnette M. D., Hough L. M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, str. 175-176.

⁶⁰ Bass B. M. (1990): »From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision«, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter, str. 22.

Upravljanje putem izuzetka (aktivno): Posmatra i traži odstupanja od pravila i standarda, preduzima korektivnu akciju.

Upravljanje putem izuzetka (pasivno): Interveniše jedino ako standardi nisu ispunjeni.

Laissez-faire: Odriče se odgovornosti, izbegava donošenje odluka.

Transformacioni vođa

Harizma: Obezbeđuje viziju i smisao misije, uliva ponos, zadobija poštovanje i poverenje.

Inspiracija: Saopštava visoka očekivanja, upotrebljava simbole za usmeravanje napora, izražava važne ciljeve na jednostavne načine.

Intelektualna stimulacija: Ističe inteligenciju, racionalnost i pažljivo rešavanje problema.

Individualizovano razmatranje: Poklanja ličnu pažnju, odnosi se prema svakom zaposlenom pojedinačno, vežba, savetuje.

Bas smatra da se transformaciono i harizmatско vođstvo razlikuju. Harizma je neophodan element transformacionog vođstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa. Sledbenici mogu sebe identifikovati sa popularnošću harizmatске ličnosti, ali to nije dovoljno da potčine lični interes nekom opštem društvenom cilju. Kao i harizmatски, i transformacioni vođa utiče na sledbenike razvijajući jake emocije i identifikaciju sa vođom, i može na taj način da transformiše sledbenike radeći kao »trener«, učitelj i mentor. Transformacione vođe nastoje da opunomoće i uzdignu sledbenike, dok mnoge harizmatске vođe nastoje da svoje sledbenike održe slabim i zavisnim, i da obezbede ličnu lojalnost, a ne privrženost ideji.⁶¹

Istraživači Tihi i Devana⁶² su, na osnovu intervjua sa dvanaest generalnih menadžera iz pretežno velikih korporacija, zaključili da postoji sedam zajedničkih karakteristika koje razlikuju transformacione vođe od transakcionih menadžera:

Oni sebe prepoznaju kao agente promene. Njihov profesionalni i lični imidž bio je da naprave razliku i transformišu organizaciju za koju su osetili odgovornost.

Radi se o hrabrim individualcima. Međutim, njihova hrabrost nije glupost. Oni obazrivo preuzimaju rizik i zauzimaju stav.

Veruju u ljude. Ove transformacione vođe nisu diktatori. Oni su moćni, ali i osetljivi za druge ljude, i rade na osamostaljivanju ostalih.

Oni su vrednosno orijentisani. Svaki od intervjuisanih transformacionih vođa bio je u stanju da artikulise skup suštinskih vrednosti i iskazivao je ponašanje koje je bilo odgovarajuće u odnosu na njihove vrednosne pozicije.

Svi su doživotni „učenici“. Intervjuisani menadžeri su, bez izuzetka, bili spo-sobni da govore o greškama koje su napravili. Međutim, oni to nisu shvatali kao neuspehe, već kao prilike za učenje. Kao grupa, ispitanici su pokazali zavidnu spremnost na neprekidno učenje i razvoj.

Oni imaju sposobnost suočavanja sa složenošću, dvoznačnošću i nesigurnošću. Svaki od ispitivanih transformacionih vođa bio je u stanju da se suoči sa problemima i da ih sagleda u složenom, promenljivom svetu.

⁶¹ Milisavljević M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Beograd: Čigoja štampa, str. 96.

⁶² Tichy N. M., Devanna M. A. (1986): *The Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons.

Ove vođe su vizionari. U stanju su da sanjaju, zatim da »prevedu« te snove i prizore tako da mogu da ih dele i drugi.⁶³

Većina istraživanja zasnovanih na ovoj teoriji uključivala je upotrebu upitnika nazvanog „Multifaktorski upitnik za vođstvo“ (Multi-factor Leadership Questionnaire - MLQ), predviđenog za merenje različitih aspekata transformacionog i transakcionog vođstva. Skale koje su merile posebne aspekte transformacionog i transakcionog vođstva bile su zasnovane na faktorskoj analizi prvobitnog upitnika i verzija koje su naknadno sledile. Ovo početno proučavanje komponenti transformacionog vođstva bilo je veoma ograničenog dometa, pošto je znanje o predmetu istraživanja bilo nedovoljno za prepoznavanje dobrih primera koji bi bili upotrebljeni kao stavke u upitniku. Druga slabost u ranim verzijama MLQ ticala se formulacije stavki; najveći broj stavki o dimenzijama harizme i intelektualne stimulacije opisivao je posledice vođstva (na primer, sledbenici postaju „zagrejaniji“ za posao i sagledavaju probleme na nove načine) pre nego konkretne, uočljive postupke vođe koji su prouzrokovali ove ishode. Kao odgovor kritičarima koji su istakli navedene slabosti, Bas je sa saradnicima uključio više stavki koje opisuju određena ponašanja vođa u prerađenoj verziji upitnika.

Nekoliko studija istraživalo je povezanost ponašanja vođe opisanog od strane podređenih u MLQ sa različitim kriterijumima uspešnosti vođstva poput ocene učinka od strane nadređenih i nivoa privrženosti zadatku od strane podređenih. U ovim studijama, ponašanje karakteristično za transformaciono vođstvo bilo je mnogo jače povezano se pomenutim kriterijumima nego ponašanje transakcionog vođe, ali su neka „transakciona“ ponašanja (na primer, kontingentno nagrađivanje i aktivno nadgledanje) bila takođe značajna za uspešnost vođstva. Rezultati ovih istraživanja podupiru tvrdnju da efikasne vođe primenjuju kombinaciju transformacionog i transakcionog ponašanja. Međutim, ograničenja proučavanja zasnovanih na korelaciji i upitnicima (poput pristrasnosti u ocenjivanju ponašanja vođa za koja se smatra da su efikasna) otežavaju izvođenje bilo kakvih čvrstih zaključaka sve dok rezultati ne budu potvrđeni pouzdanijim metodama istraživanja.⁶⁴

7.2. Harizmatско vođstvo

Zajedno sa teorijom o transformacionom/transakcionom vođstvu, pristup harizmatškog vođstva ubedljivo dominira teorijom i istraživanjima o vođstvu sve od sredine sedamdesetih godina. U stvari, pitanje sličnosti ili razlike između teorija o transformacionom vođstvu i teorija o harizmatškom vođstvu takođe je predmet znatnog interesovanja istraživača. Neki teoretičari minimiziraju razlike između transformacionog i harizmatškog vođstva. Sada je skoro uobičajeno da se u mnogim knjigama i člancima ova dva pristupa smatraju istovetnim. Ovakva pretpostavka je bila osporena od strane drugih autora, koji shvataju transformaciono i harizmatско vođstvo kao odvojene procese, ali koji se delimično preklapaju. Bas smatra da je harizma nužna komponenta transformacionog vođstva, ali ističe da vođa može biti harizmatški, a da istovremeno ne bude transformacioni. Sa druge strane, nekoliko autora smatra da vođa može da bude transformacioni, a da u isto vreme ne bude harizmatški. Nekolicina čak ističe mogućnost da navedena dva tipa vođstva mogu biti nespojiva.⁶⁵

⁶³ Tichy N. M., Devanna M. A. (1986): *The Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons.

⁶⁴ Yukl G. A. (1994): *Leadership in Organizations*, Third edition, Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall, str. 353-354.

⁶⁵ Shamir B. (1999): "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2 (Summer), str. 285-305.

Po Veberu, harizmom treba nazivati osobinu neke ličnosti na osnovu koje ona važi za izuzetnu i zahvaljujući kojoj se smatra da je ta ličnost obdarena natprirodnim ili nadljudskim, ili bar specifično izuzetnim, ne svakom dostupnim moćima ili osobinama; za njih se veruje da su bogomdane ili da su uzorne, i stoga se takva ličnost tretira kao vođa.⁶⁶ Trajs (Trice) i Bejer (Beyer) su naveli pet sastavnih komponenti Veberovog shvatanja harizme: 1) osoba sa izuzetnom nadarenošću, 2) kriza, 3) radikalno rešenje krize, 4) sledbenici koje je privukla izuzetna osoba zbog verovanja da su „kroz nju“ povezani sa posebnim moćima i 5) potvrđivanje nadarenosti osobe putem ponovljenih iskustava uspeha.⁶⁷

Na osnovu saznanja iz psihologije i političkih nauka, Robert Haus (Robert J. House) predložio je 1977. godine model harizmatškog vođstva koji razlikuje karakteristike ličnosti i ponašanja harizmatških i neharizmatških vođa. Harizmate se, smatra on, mogu razlikovati svojom sposobnošću dominacije, samopouzdanjem, potrebom da budu uticajni i snažnom uverenosti u moralnu ispravnost svojih uverenja. Hausova teorija bavi se, takođe, i uticajem harizmatških vođa na motivaciju podređenih. Harizmatške vođe imaju najveći uticaj na osećanja i vrednosti sledbenika, povećavajući njihovu motivaciju za ispunjavanje zadataka.⁶⁸

Džej Konger (Jay A. Conger) je 1985. godine sproveo uporedno empirijsko istraživanje o višim rukovodiocima koji su važili za harizmatške ili neharizmatške, ali u svakom slučaju, uspešne vođe. Otkrio je da se harizmatške vođe mogu razlikovati od neharizmatških na osnovu skupa određenih osobina. Ove osobine uključuju strategijsku viziju, nekonvencionalne i kulturno neuobičajene menadžerske postupke koji uključuju lični rizik, upečatljive menadžerske veštine i inspirativne postupke. Konger smatra da se verovatnoća pripisivanja harizme vođi povećava 1) kako broj ovih komponenti raste i 2) kako se nivo intenzivnosti ili jačine pojedinačnih komponenti povećava.

Glavne osobine harizmatških vođa:⁶⁹

1. *Samopouzdanje*. Oni imaju potpuno poverenje u svoje procene i sposobnosti.
2. *Vizija*. Ovo je idealizovani cilj koji predlaže „bolje sutra“ u odnosu na postojeće stanje. Što je veća razlika između ovog idealizovanog cilja i postojećeg stanja, veća je verovatnoća da će sledbenici pripisati izvanrednu viziju vođi.
3. *Sposobnost artikulisanja vizije*. Oni su u stanju da razjasne i izraze viziju rečima koje su razumljive ostalima. Ovo izražavanje pokazuje razumevanje potreba sledbenika i, stoga, deluje kao motivaciona snaga.
4. *Snažna uverenost u viziju*. Harizmatške vođe se smatraju veoma posvećenim i spremnim na preuzimanje visokog ličnog rizika. Oni preuzimaju na sebe visoke troškove i žrtvuju se da bi postigli svoju viziju.
5. *Neuobičajeno ponašanje*. Osobe sa harizmom iskazuju ponašanje koje se smatra novim, nekonvencionalnim i suprotnim normama. Kada su uspešna, ovakva ponašanja izazivaju iznenađenje i divljenje kod sledbenika.
6. *Smatrani su za zastupnike promene*. Harizmatške vođe se opažaju kao zastupnici radikalne promene, pre nego kao čuvari postojećeg stanja.
7. *Osetljivost za okruženje*. Ove vođe su u stanju da prave realistične procene ograničenja iz okoline i sredstava potrebnih za sprovođenje promene.

⁶⁶ Veber M. (1976): *Privreda i društvo*, Tom I, Beograd: Prosveta, str. 191.

⁶⁷ Trice H. M., Beyer J. M. (1986): "Charisma and its Routinization in Two Social Movement Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, str. 113-164.

⁶⁸ Conger J. A., Kanungo R. N. (1988): *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, str. 30-31.

⁶⁹ Isto, str. 91.

Zanimljiv je (i veoma uticajan) model koji 1988. godine zajedno uvode Konger i Rabindra Kanungo (Rabindra N. Kanungo). Naime, po ovim autorima, harizmatско vođstvo je, prosto, pripisana osobina, zasnovana na opažanjima sledbenika u odnosu na ponašanje njihovih vođa. Na primer, najveći broj socijalnopsiholoških teorija smatra vođstvo proizvodom međusobnih odnosa članova grupe. Tokom rada na postizanju grupnih ciljeva članovi počinju da uviđaju da je njihov status u grupi ili status vođe ili status sledbenika. Ovo uviđanje zasniva se na opažanjima procesa »vršenja« uticaja. Pojedinaц koji ima maksimalan uticaj na ostale članove opaža se kao vođa. Vođstvo se, zatim, »ozvaničava« kada članstvo prizna i prepozna vođu na osnovu interakcije sa tom osobom. Drugim rečima, kvaliteti vođe se propisuju pojedincu kada ih članovi grupe prihvate i pripisu ih upravo uticaju te osobe. Harizmatско vođstvo nije izuzetak u tom pogledu. Dakle, harizma se, smatraju Konger i Kanungo, mora posmatrati kao pripisana osobina od strane sledbenika.⁷⁰

Oblasti saglasnosti među autorima o pretpostavljenim uticajima harizmatског vođstva na ponašanje sledbenika su sledeće: 1) izražena privrženost i poverenje u vođu, 2) dobrovoljno „pokoravanje“, 3) povećan učinak i motivacija, 4) veća grupna kohezija (u smislu zajedničkih uverenja i ređih unutargrupnih sukoba) i 5) osećaj osamostaljivanja. Oko ove poslednje dimenzije, međutim, postoji izvesno neslaganje. Naime, neki autori vide osamostaljivanje kao univerzalan rezultat svih oblika harizmatског vođstva, dok drugi vezuju osamostaljivanje za samo jedan oblik - socijalizovanog harizmatског vođu.⁷¹

Međutim, ima autora koji dovode u pitanje pogodnost pojma harizme za organizacione uslove.⁷² Po ovom shvatanju, harizma crpi svoju motivacionu moć iz prihvatanja transcendentne misije vođe od strane sledbenika i njihove uverenosti u božanski izvor ove transcendencije. Kada je harizma sekularizovana, nijedna od ovih osobina nije očuvana. Time se značajno dovodi u pitanje motivaciona vrednost takve, »ovozemaljske«, harizme. Bez verovanja u transcendentnu misiju i božanski poziv, harizmatско vođstvo nije ništa drugo nego još jedan stil vođstva ili lična osobina vođe. Ako je harizmatско vođstvo u poslovnom kontekstu pojam različit od Veberovog shvatanja, autor se pita kako ga onda definisati? Istraživači ne mogu pripisati pojam Veberu zanemarujući potpuno njegovu transcendentalnu dimenziju. Krajnje je vreme da se izađe sa rigoroznom definicijom onog što podrazumevamo pod „harizmom“ ili da to sve prosto napustimo, smatra autor.

7.3. Vizionarsko vođstvo

Vizionarsko vođstvo jeste sposobnost stvaranja i artikulisanja realistične, verodostojne, privlačne vizije budućnosti za organizaciju ili organizacionu jedinicu, koja izrasta iz sadašnjosti i čini je boljom. Ova vizija, ako je pravilno odabrana i primenjena, tako je snažna da skokovito pokreće budućnost prizivanjem energije, talenata i resursa da bi se predviđeno ostvarilo.⁷³

Šta je vizija? Pošto deluje na više nivoa, viziju je teško odrediti. Kada se kaže da vođa ima viziju misli se na sposobnost sagledavanja sadašnjosti kakva jeste i formulisanja budućnosti koja „izrasta“ iz te sadašnjosti i unapređuje je. Vizija je ideja budućnosti; ona je

⁷⁰ Conger J. A., Kanungo R. N. (1988): *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, str. 79.

⁷¹ Isto, str. 328.

⁷² Nur Y. A. (1998): "Charisma and Managerial Leadership: The Gift that Never Was", *Business Horizons*, Vol. 41, No. 4 (July-August), str. 19-26.

⁷³ Robbins S. P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight edition, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall. Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. (1998): *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Harlow: Addison-Wesley, str. 375.

prizor, snažno iskazana želja. Za vođe vizija nije san; to je realnost koja još nije nastala. Za njih je ona „opipljiva“; njihovo poverenje i posvećenost viziji su tako snažni da mogu posvetiti više godina njenom stvaranju. Na taj način vizija deluje kao unutrašnja snaga, „primoravajući“ vođu na delovanje. Snaga vizije i vođina posvećenost inspirišu ostale koji prihvataju cilj, ali i sami iskazuju privrženost.⁷⁴

Osobine efektne vizije:⁷⁵

- *Zamisliva*: prenosi sliku o tome kako će izgledati budućnost.
- *Privlačna*: pogodna u odnosu na dugoročne interese zaposlenih, potrošača, akcionara i ostalih čiji su interesi prisutni u preduzeću.
- *Moguća*: sadrži realne, ostvarive ciljeve.
- *Fokusirana*: dovoljno jasna da usmeri donošenje odluka.
- *Fleksibilna*: dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promenljive uslove.
- *Pogodna za saopštavanje*: lako se prenosi drugima; može uspešno da se objasni u roku od pet minuta.

Obično se smatralo da je formulisanje vizije isključivo pravo i obaveza vođe organizacije. Međutim, Bart Nanus (Burt Nanus), inače autor knjige *Visionary Leadership* (1992), u svom skorašnjem članku ističe nekoliko razloga zbog kojih bi vođa trebalo da uključi i druge ljude u potragu za novom vizijom.⁷⁶

Grupni pristup osigurava da vizija uključuje širok raspon stanovišta i stručnih mišljenja.

Proces učestvovanja omogućava da se ideje pojedinaca provere, obrazlože, poboljšaju i „prečiste“ pomoću argumenata ostalih.

Uključivanje rukovodilaca u potragu za zajedničkom vizijom olakšava postizanje njihove privrženosti toj viziji.

Kada menadžeri dele iste vrednosti i snove možemo govoriti o stvaranju jednog tima kao dobitku ovog procesa.

Potruga za zajedničkom vizijom često proširuje razumevanje preduzeća, kao i izazova i mogućnosti koji će se verovatno pojaviti u budućnosti.

Bavljenje mogućim alternativama za budućnost, što je značajan aspekt ovakvih skupova, jeste kreativna, intelektualno podsticajna vežba koja pomaže da se slome preovlađujući pritisci da se i dalje radi „kao i uvek“.

7.4. Model razmene između vođe i članstva (LMX)

Polaznu osnovu modela razmene između vođe i članstva (*Leader-Member Exchange - LMX*) predstavlja uverenje njenog autora, Džordža Grena (George Graen), da su popularne teorije vođstva zasnovane na netačnoj pretpostavci da se ponašanje vođe odlikuje stabilnim ili »prosečnim« stilom vođstva. Drugim rečima, ovi modeli pretpostavljaju da se vođa odnosi prema svim podređenima na isti način. Nasuprot tome, Gren smatra da vođe razvijaju

⁷⁴ Snyder N. H., Graves M. (1994): "Leadership and Vision", *Business Horizons*, Vol. 37, No. 1 (January-February), str. 1-7.

⁷⁵ Koter Dž. P. (1998): *Vođenje promene*, Beograd: Želnid, str. 89.

⁷⁶ Nanus B. (1996): "Leading the Vision Team", *Futurist*, Vol. 30, No. 3 (May-June), str. 20-23.

jedinstvene odnose »jedan na jedan« sa svakim od ljudi koji su mu podređeni. Bihejvioristički naučnici nazivaju ovakvu vrstu veze vertikalnom dvočlanom vezom (*Vertical Dyad Linkage* - VDL). Inače, ovo je bio i prvobitni naziv modela iz koga su se razvila dva različita pravca istraživanja; prvi je LMX model, a drugi, relativno skorije razvijen, model „individualizovanog vođstva“.⁷⁷

Autori modela smatraju da je formiranje navedenih vertikalnih dvočlanih veza spontan proces koji nastaje iz vođine težnje da delegira autoritet i dodeli radne uloge. Kao rezultat ovog procesa, Gren predviđa da će se razviti jedan od dva različita tipa odnosa razmene između vođe i članstva. Prvi tip razmene nazvan je „unutargrupna razmena“ (*in-group exchange*). Kod ovog odnosa, vođe i sledbenici razvijaju partnerstvo koje se odlikuje recipročnim uticajem, uzajamnim poverenjem, poštovanjem i naklonošću, te osećanjem »zajedničkih sudbina«. Kod drugog tipa razmene, označenog kao „vangrupna razmena“ (*out-group exchange*), vođe su okarakterisane kao prosti nadglednici koji ne uspevaju da stvore osećanje uzajamnog poverenja, poštovanja ili „povezanih sudbina“.⁷⁸

Na osnovu čega vođa odlučuje ko spada u koju kategoriju nije sasvim jasno, ali postoje podaci da su vođe sklone da biraju članove „in-grupe“ na osnovu određenih ličnih osobina (na primer, starosti, pola, stavova) koje su slične njihovim sopstvenim, te na osnovu višeg nivoa stručnosti u odnosu na članove „aut-grupe“ i/ili ekstravertne ličnosti.⁷⁹

Ako je Grenov model tačan, trebalo bi da postoji značajna povezanost između tipa razmene između vođe i članstva i radnih rezultata. Istraživanja podupiru ovu pretpostavku. Na primer, članovi „in-grupe“ su češće imali veću privrženost organizaciji, veće zadovoljstvo poslom, kao i veći radni učinak nego zaposleni u „aut-grupi“. Pozitivna razmena između vođe i članstva takođe je bila povezana sa većim nivoom kontrole okruženja, fer odnosom nadređenog i zadovoljstvom podređenih vođstvu.⁸⁰

7.5. Atributivni pristup vođstvu

Atributivni pristup polazi od stava da je vođstvo, jednostavno, osobina (atribut) koju ljudi pripisuju drugim osobama. Upotrebljavajući „atributivni analitički okvir“ istraživači su otkrili da ljudi vođama pripisuju osobine kao što su inteligencija, društvenost, izražena govornička veština, agresivnost, razumevanje drugih i marljivost.⁸¹

Najveći deo teorija o vođstvu bezrezervno prihvata stav da su učinak ili zadovoljstvo zaposlenih posledica vođinih postupaka. Značajna osobina atributivnog pristupa je da nas upozorava na mogućnost da je vođstvo samo privid ili, pak, puko verovanje. Ljudi u organizacijama imaju isto toliko potrebu da objasne događaje kao i drugde, i pošto su reči „vođa“ i „vođstvo“ obavijeni gotovo mističnom „aurom“, „uticaj vođe“ predstavlja izuzetno pogodan faktor kojem se može pripisati razlog za uspeh ili neuspeh. Vođstvo bi, zbog toga, moglo biti prosto „građenje imidža“ ili „stvaranje mita“. Pfefer (Pfeffer) je razvio

⁷⁷ Schriesheim C. A., Castro S. L., Cogliser C. C. (1999): "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1 (Spring), str. 63-113.

⁷⁸ Kreitner R., Kinicki A., Buelens M. (1999): *Organizational Behaviour*, First European Edition, Berkshire: McGraw-Hill, str. 490-491.

⁷⁹ Robbins S. P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight edition, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, str. 360.

⁸⁰ Kreitner R., Kinicki A., Buelens M. (1999): *Organizational Behaviour*, First European Edition, Berkshire: McGraw-Hill, str. 491.

⁸¹ Robbins S. P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight edition, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, str. 370.

argumentaciju kojom podržava ovu ideju, navodeći tri razloga zašto vođe, obično, nemaju onaj uticaj na organizacioni učinak koji im se pripisuje.

Prvo, ako uspeh ili neuspeh nastanu zbog toga što se promenio način rada u organizaciji, malo je verovatno da je promena nastala kao posledica izmene u ponašanju vođe. Naime, ljudi često bivaju izabrani na rukovodeće položaje u organizacijama zato što se „dobro uklapaju“ i imaju određene, prihvatljive osobine i stilove ponašanja, i na svaki način su ohrabrivani da se drže ovih obrazaca ponašanja. Drugo, čak i ako osoba sa drugačijim stilom zauzme vodeći položaj u organizaciji, takav pojedinac se, najčešće, veoma brzo socijalizuje prihvatajući očekivane obrasce ponašanja. Treće, i najvažnije, uspeh ili neuspeh organizacije su, često, u najvećoj meri određeni faktorima okruženja nad kojima čak ni najviši menadžeri nemaju kontrolu.

Navedeni Pfeferovi argumenti su veoma snažno podržani empirijskom evidencijom. Na primer, Rajh (Reich) je analizirao učinak brojnih organizacija u kojima je uspeh bio pripisan dinamičnom vođstvu od strane osoba koje su imale kontrolu. U gotovo svim slučajevima ispostavilo se da se uspeh pre može pripisati povoljnim makroekonomskim uslovima nego bilo čemu drugom. U opštijem smislu, način na koji se uspeh, gotovo neizbežno, pripisuje vođi grupe demonstriran je u strogo kontrolisanom eksperimentu koji je izveo Sto (Staw). Grupe su bile postavljene u takmičarsku situaciju, ali u kojoj je uspeh u obavljanju zadatka bio u potpunosti izvan kontrole grupe, tj. potpuno u rukama eksperimentatora. Nezavisno od toga da li je grupa zaista ispunila zadatak, kada je obema grupama rečeno da su uspele, članovi su, gotovo uvek, pripisali uspeh uticaju vođe.⁸²

7.6. Podeljeno vođstvo

Najveći deo istraživanja i teorija o vođstvu favorizovao je određenje vođstva koje ističe primarnu važnost jednosmernog uticaja od strane pojedinačnog, „herojskog“ vođe. Prevladavanje ovog shvatanja potiče delom i od atributivne pristrasnosti u odnosu na vođstvo. Alternativni pristup je u sagledavanju vođstva u velikim organizacijama kao sekvence višesmernog, uzajamnog procesa uticanja između više pojedinaca na različitim nivoima, u različitim podjedinicama, kao i unutar rukovodećih timova.

Bredford i Koen tvrde da stereotip o herojskom vođi potkopava uspešnost vođstva generalnog menadžera. Od herojskog vođe se očekuje da bude mudriji i hrabriji od bilo koga drugog u organizaciji i da poznaje sve u njoj. Ova očekivanja su nerealna i vođe retko uspevaju da ih se pridržavaju. Prema Bredfordu i Koenu, podeljena odgovornost za ulogu vođstva i osamostaljivanje podređenih efikasniji su od herojskog vođstva, ali je malo verovatno da će se to desiti sve dok ljudi očekuju od vođe da preuzme punu odgovornost za sudbinu organizacije.⁸³

Dva su osnovna principa na kojima se zasniva podeljeno vođstvo: 1) subsidijarnost i 2) zasluženi autoritet. *Subsidijarnost* je pojam iz političke teorije, uveden u praksu savremene organizacije, sa ciljem da se postigne ravnoteža moći. Suština principa je u tome da viši organ ne bi trebalo da preuzima dužnosti koje može da obavi niži organ. To znači da menadžeri ne bi trebalo da preuzimaju dužnosti koje zaposleni mogu sami da ispune. Odnosi subsidijarnosti podrazumevaju poverenje. Menadžeri moraju verovati ljudima sa kojima rade, moraju verovati u njihovu kompetentnost, privrženost i predanost ciljevima organizacije.

⁸² Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. (1998): *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Harlow: Addison-Wesley. str. 357.

⁸³ Yukl G. A. (1994): *Leadership in Organizations*, Third edition, Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall, str. 458-459.

Zadatak menadžera je da razvijaju kompetentnost zaposlenih i da ih osamostaljuju da i sami preuzmu ulogu vođstva. *Zasluženi autoritet* je, takođe, pojam iz političke teorije, koji u vođenju savremene organizacije, koja sve manje liči na mašinu a sve više na skup političkih procesa, treba da objasni menadžerima da moć ne izvire iz nečijeg položaja, već iz dokazane kompetentnosti i zasluga. Slično političkim vođama, koji na izborima dobijaju poverenje građana na bazi ugleda i zasluga za određene doprinose, ljudi u organizaciji treba da se dokažu i da zasluže autoritet, pre nego što ga dobiju i upotrebe.⁸⁴

Uspešno podeljeno vođstvo podrazumeva nekoliko stvari:⁸⁵

- Snažnu privrženost grupe zajedničkom, visoko postavljenom cilju.
- Međusobno raznorodne članove grupe koji se razlikuju po poreklu, veštinama i orijentacijama.
- Uzajamno poštovanje za drugačije sposobnosti i pristupe drugih.
- Zrelu svest i prihvatanje otvorene prirode mnogih složenih problema sa kojima se susreću njihove organizacije.
- Toleranciju za višeznačnost i neizvesnost, odupiranje sklonosti preteranog pojednostavljenja problema kako bi se oni učinili podesnijim za rešavanje.

Ranije navedeni principi subsidijarnosti i zasluženog autoriteta pretpostavljaju dve stvari: 1) strukturiranje organizacije po timovima i radnim grupama (timsko vođstvo) i 2) osamostaljivanje ljudi za vođstvo. Navedena dva oblika predstavljaju svojevrsnu operacionalizaciju koncepta podeljenog vođstva.

7.6.1. Timsko vođstvo

Upotreba timova postala je „rešenje“ devedesetih godina za mnoge „bolesti“ radnih sredina. Kros-funkcionalni timovi, timovi neprekidnog usavršavanja, timovi sastavljeni samo od organizacionih članova, te timovi koji uključuju potrošače ili dobavljače - sve su to pokušaji približavanja potrošaču i povećanja uključenosti zaposlenih. Timovi se pojavljuju kao prirodna i najvažnija komponenta podrške upravljanju totalnim kvalitetom (*Total Quality Management - TQM*). Sve više vođe postaju svesni da je široka participacija u procesu odlučivanja neophodna ne samo za poboljšanja kvaliteta već i za sam opstanak i rast organizacija. Kreativna rešenja mogu poteći iz različitih izvora; vođe priznaju potrebu da se uspostave strukture koje će olakšati taj proces.⁸⁶

Koncept tima se bazira na ponašanju zaposlenih, njihovim interakcijama, kao i odnosima menadžmenta i zaposlenih. Za razliku od koncepta tradicionalne hijerarhije u kojem je autoritet nametnut a ponašanje kontrolisano, u konceptu timske organizacije insistira se na zasluženom autoritetu i poverenju između menadžmenta i zaposlenih.⁸⁷ Tim može da se odredi kao „grupa čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva, za čije ostvarivanje su podjednako svi odgovorni“.⁸⁸

Sam pojam tima razlikuje se od grupe u nekoliko stvari:

⁸⁴ Petković M. (1999): „Koncept podeljenog vođstva“, *Poslovna politika*, Vol. 28, Br. 7-8, str. 37-40.

⁸⁵ Gouws D. (1999): "Sharing Leadership - Why it Works", *NZ Business*, Vol. 13, No. 7 (September), str. 48-49.

⁸⁶ Amason A. C., Thompson K. R., Hochwarter W. A., Harrison A. W. (1995): "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 2 (Autumn), str. 20-35.

⁸⁷ Petković M. (2000): »Bihevioristički aspekti timskog odlučivanja«, *Poslovna politika*, Vol. 29, Br. 7-8, str. 43-46.

⁸⁸ Katzenbach J. R., Smith D. K. (1993): "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April, str. 111-120.

U grupama učinak, po pravilu, zavisi od rada svakog pojedinca. Učinak tima, međutim, zavisi od pojedinačnog doprinosa i proizvoda kolektivnog rada - ukupnog rezultata svih članova tima koji rade u harmoniji.

Druga razlika se odnosi na pitanje - na kome leži odgovornost za posao. Članovi grupe obično ne prihvataju odgovornost za bilo čije rezultate osim za svoje. Za razliku od toga, timovi se usredsređuju na pojedinačnu i zajedničku odgovornost. Dakle, ključna razlika je u tome što u grupi svaki član odgovara za svoj rad supervizoru, a u timu članovi imaju odgovornost jedni prema drugima.

Dok članovi grupe mogu da imaju zajednički interesni cilj, članovi tima imaju i zajedničku privrženost svrsi.

Konačno, u organizaciji se timovi razlikuju od grupa i po prirodi veza koje imaju sa rukovodstvom. Od radnih grupa se obično traži da odgovaraju na zahteve koje im rukovodstvo redovno postavlja. Sa druge strane, timovi su obično samoupravni do određenog stepena, tj. oni imaju slobodu da sami odrede svoje ciljeve, tempo i željeni pristup poslu bez intervencije uprave. Zbog toga se za mnoge timove kaže da su autonomni ili polua autonomni po prirodi.⁸⁹

Tabela 1. Razlike između timova i radnih grupa

Radna grupa	Tim
Snažan, jasno usredsređen vođa.	Podeljene uloge vodstva.
Individualna odgovornost.	Individualna i zajednička odgovornost.
Grupni cilj je isti kao i šira organizaciona misija.	Specifični cilj koji tim sam ispunjava.
Pojedinačni proizvodi rada.	Kolektivni proizvodi rada.
Održava efikasne skupove.	Ohrabruje otvorenu raspravu i aktivno rešavanje problema.
Meri svoju uspešnost indirektno kroz uticaj na druge (tj. finansijski uspeh poslovanja).	Meri učinak direktno kroz procenu kolektivnih proizvoda rada.
Raspravlja, odlučuje i delegira.	Raspravlja, odlučuje i obavlja stvarni rad zajedno.

Izvor: Katzenbach J. R., Smith D. K. (1993): "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April, str. 119.

Jedna od ključnih stvari u stvaranju tima je izgradnja kulture tima, koja će afirmisati timski duh, lojalnost, požrtvovanost, poverenje, postignuća i druge vrednosti. U nastojanju da izgradi poželjnu timsku kulturu vođa tima može pomoći strategija koja se sastoji od osam koraka:⁹⁰

1. Prethodno razraditi plan.
2. Kreirati filozofiju tima i podržati je.
3. Obezbediti pravo okruženje za sastanke.
4. Pripremiti biheviorističke strategije za vođenje sastanka „u glavi“ pre početka.
5. Pratiti i usmeravati raspravu.
6. Preusmeravati raspravu od afektivnog ka kognitivnom sukobu.
7. Podržati tim.
8. Ponašati se proaktivno i reaktivno, nikako pasivno.

⁸⁹ Grinberg Dž., Baron R. A. (1998): Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Beograd: Želid, str. 274.

⁹⁰ Amason A. C., Thompson K. R., Hochwarter W. A., Harrison A. W. (1995): "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 2 (Autumn), str. 20-35.

7.6.2. Osamostaljivanje zaposlenih

Osamostaljivanje (*empowerment*) je, nema sumnje, „velika tema“ poslednje decenije. Članci, knjige, konsultanti i seminari nude praktične menadžerske ideje, tehnike, metode i razloge za momentalnu primenu ovog novog i moćnog sredstva za povećanje motivacije i produktivnosti zaposlenih. Ipak, još uvek postoji znatno nerazumevanje šta je, u stvari, osamostaljivanje zaposlenih, kako bi ono moglo biti sprovedeno i šta se tačno njime može postići. Osamostaljivanje počinje kada se od zaposlenih zatraži da prihvate odgovornost za određivanje sadržaja njihovog posla i kvaliteta njihovog rada. Ono potiče iz posedovanja autoriteta da se učini nešto sa problemima koji se pojavljuju tokom rada. Suštinski, osamostaljivanje podrazumeva prenošenje odgovornosti donošenja odluka sa menadžera na zaposlene. U takvom okruženju, stari izgovor da „ja radim samo ono što rukovodstvo kaže i ništa drugo“ ne može više da opstane.

Pitanje moći je ono što razlikuje osamostaljivanje od ranijih pristupa participaciji zaposlenih koji su težili da naglase njihovu ulogu, ali nisu vršili nikakvu stvarnu promenu u dodeljivanju moći i autoriteta. Svrha osamostaljivanja zaposlenih nije samo da osigura donošenje uspešnih odluka od strane „pravih“ zaposlenih, nego i da obezbedi mehanizam pomoću kojeg se odgovornost za te odluke prepušta pojedincima i timovima. Osamostaljivanje im omogućava da donose odgovorne odluke o poslovima koje obavljaju; ono uključuje i upravljanje deljenjem važnih informacija i kontrolu nad faktorima koji ugrožavaju uspešan radni učinak.⁹¹

Međutim, osamostaljivanje nije prosto „davanje“ ili „deljenje“ organizacione moći. Ono obuhvata i pružanje pomoći drugima u pronalaženju njihove sopstvene moći, pomaganje da ispolje svoj potencijal, kao i da zadobiju osećaj poverenja i autonomije, neophodan za izbor mogućnosti. Istinski osamostaljen pojedinac, isto kao i istinski osamostaljen tim, ne zavisi više od procene drugih, nego to vrši „iznutra“. Da bi pomogao drugima da se razviju, da pronađu i primene svoju moć, vođa mora biti s njima povezan neposredno i neprekidno. Ali, oni se neće uvek razvijati u skladu sa očekivanjima. Međutim, sloboda da se svako razvija na sopstveni način predstavlja, upravo, samu suštinu vođstva. Sve to može stvoriti zabrinutost kod vođa. U tom procesu oni će se morati suočiti sa tom zabrinutošću i prevazići je kako bi osamostalili sami sebe. Zaista, brojni autori tvrde da je jedan od najvažnijih zadataka za vođe da osamostale sami sebe, smatrajući to jednim od najvećih izazova u životu uopšte. Da bi to uradili, vođe moraju iz osnova preispitati svoja osećanja, emocije i unutrašnja ograničenja. U vremenu u kojem su timski rad i osamostaljivanje sve češći na radnom mestu, važno je da vođe održavaju veze sa drugima, „razotkrivajući“ i deleći sa drugima dobar deo normalnih ljudskih osećanja.⁹²

Moguće je izdvojiti pet potencijalnih strategija za osamostaljivanje zaposlenih:⁹³

Strategija A: Osamostaljivanje bez prava odlučivanja. Primenjuje se u uslovima obavljanja rutinskih poslova. Sadržaj i kontekst posla određuju menadžeri, dok zaposleni izvršavaju dodeljene zadatke, bez prava odlučivanja. Zaposleni su motivisani samo materijalnim nagradama.

⁹¹ Ford R. C., Fottler M. D. (1995): "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3 (August), str. 21-29.

⁹² Hossack R. (1993): "A New Style of Leadership", *Canadian Business Review*, Vol. 20, No. 3 (Autumn), str. 30-33.

⁹³ Ford R. C., Fottler M. D. (1995): "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3 (August), str. 21-29.

Strategija B: Postavljanje zadataka. Primjenjuje se u uslovima u kojima uprava određuje ciljeve i misiju, dok se zaposleni podstiču da pronađu najbolji način da ih ostvare. Menadžment se oslanja na kreativnost i umeće zaposlenih, od kojih očekuje stvaranje promena, neprestano usavršavanje i otkrivanje novih mogućnosti.

Strategija C: Delimično osamostaljivanje. Odnosi se na osamostaljivanje zaposlenih usmereno na projekte. Ova strategija je uspešna prilikom uvođenja inovativnih projekata u starim i zrelim preduzećima sa iskustvom i tradicijom. Tada se formiraju autonomni radni timovi, koji dobijaju visok stepen samostalnosti, kako u pogledu sadržaja i konteksta posla, tako i u procesu donošenja odluka.

Strategija D: Definisanje misije. Ova strategija osamostaljivanja zaposlenih ima za cilj obezbeđivanje efikasne kontrole. Zaposleni su uključeni u proces odlučivanja o kontekstu posla, ali ne i o njegovom sadržaju. Radi se o obliku stimulisanja zaposlenih da prihvate promene, pošto oni sami mogu da odrede kako će se raditi.

Strategija E: Samoupravljanje. Radi se o strategiji osamostaljivanja koja je usmerena na podsticanje preduzetništva i kreativnosti zaposlenih. Primjenjuje se u mladim i dinamičnim preduzećima koja posluju u oblastima u kojima su brzina i inovacije neprestani konkurentski izazov. Potrebno je da su zaposleni spremni, voljni i sposobni da svoju inteligenciju, znanje i veze koriste u interesu ostvarivanja ciljeva i misije preduzeća.

Problem sa današnjim „pokretom osamostaljivanja“ je u tome što često ignoriše stepen u kom vođstvo može biti podeljeno i uslove u kojima je moguć njegov uspeh. Zbog faktora kao što su smanjivanje broja zaposlenih (*downsizing*), veća obučenost, privrženost organizacija neprekidnom usavršavanju, primena programa upravljanja totalnim kvalitetom i uvođenje samoupravnih timova, izgleda da nema sumnje da sve veći broj situacija zahteva pristup vođstvu koji omogućava više osamostaljivanja. *Ali ne sve situacije!* „Slepo“ prihvatanje osamostaljivanja ili bilo kog drugog univerzalnog pristupa vođstvu nespojiv je sa najvećim delom iskustvenih saznanja iz ove oblasti.⁹⁴

7.7. Virtuelno vođstvo

Doba informatičke revolucije dramatično je uticalo i na izmenu u konceptu organizacije savremenog doba. Naime, poslovanje se sve više organizuje u okviru virtuelnih korporacija u okviru kojih na značaju dobijaju prilagodljivi modeli izgrađeni oko informacionih mreža, fleksibilna radna snaga, oslanjanje na spoljne izvore i mreže strateških partnerstava.⁹⁵ Ove virtuelne organizacije, za razliku od tradicionalnih organizacija koje se zasnivaju na mestu obavljanja aktivnosti, kreirane su na principu same aktivnosti (koncept „organizacije bez mesta“).

Osnovna menadžerska dilema u virtuelnim organizacijama svodi se na pitanje: „Kako upravljati ljudima koje ne vidite?“ Jednostavan odgovor je - *tako što im verujete*. Međutim, očigledna jednostavnost navedenog skriva značajan preokret u organizacionom mišljenju. Naime, *poverenje je osnov virtuelne organizacije i fenomen koji otvara novo poglavlje vođstva*.⁹⁶

Postoji sedam ključnih principa poverenja koje treba imati na umu:

⁹⁴ Robbins S. P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight edition, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, str. 381.

⁹⁵ Huey J., Sookdeo R. (1994): "The New Post-Heroic Leadership", *Fortune*, Vol. 129, No. 4, str. 42-46.

⁹⁶ Handy C. (1995): "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June, str. 41.

Poverenje nije slepo. Nerazumno je verovati ljudima koje dobro ne poznajete, koje niste videli u akciji i koje ne povezuju isti ciljevi. Zbog toga se velike organizacije moraju podeliti u manje, relativno stalne grupe, kako bi se u njima primenio navedeni princip.

Poverenje zahteva granice. Neograničeno poverenje je, u praksi, nerealno. Pod poverenjem organizacije, u stvari, podrazumevaju uverenost u nečiju sposobnost i privrženost cilju.

Poverenje zahteva učenje. Organizaciono ustrojstvo koje se zasniva na relativno nezavisnim i stalnim grupama „gura“ organizaciju ka nekoj vrsti federalne strukture koja je svuda sve prisutnija. Neophodan preduslov stalnosti je, međutim, sposobnost menjanja. Stalne grupe moraju uvek biti dovoljno fleksibilne da se menjaju kada vreme i potrošači to traže. Zbog toga one moraju razviti istinsku kulturu učenja.

Poverenje zahteva odlučnost. U stvarnosti se dešava da čak i ljudi koji najbolje procenjuju druge ponekad pogreše. Kada se pokaže da je poverenje neopravdano - ne zbog toga što su ljudi skloni prevari ili zlobi, nego zato što ne postupaju u skladu sa očekivanjima ili se na njih ne možete osloniti da će uraditi ono što je potrebno - oni moraju da odu. Zbog interesa celine, pojedinac mora odstupiti. Poverenje mora biti nemilosrdno.

Poverenje zahteva jedinstvo. Ciljevi užih jedinica moraju biti usaglašeni sa ciljevima celine. Vizija i misija organizacije su okvir ponašanja njenih delova. Međutim, one nisu same po sebi dovoljne; potrebno je ohrabrivati ih i podržavati ličnim primerom vođstva. Doduše, uvek je opasna strategija personalizovati misiju (pošto je moguće da se ta osoba „spotakne ili padne“), ali je organizacijama zasnovanim na poverenju potrebna takva vrsta ličnog nastupa njihovih vođa. Poverenje nije i nikad neće biti bezlično.

Poverenje zahteva kontakt. Vizionarske vođe, ma koliko razumljive bile, nisu dovoljne. Zajednička posvećenost još uvek zahteva kontakt da bi postala stvarna. Paradoksalno, što više organizacija postaje virtuelna, utoliko je izraženija potreba ljudi da se sretnu „licem u lice“. Ovi skupovi su, međutim, drugačiji. Oni su više posvećeni procesu nego zadatku i najveća briga im je međusobno upoznavanje ljudi.

Poverenje zahteva podeljeno vođstvo. U dobro postavljenoj organizaciji zasnovanoj na poverenju teško se može govoriti o upravljanju. Reč je o vođenju. Potrebne su vođe sa različitim sposobnostima: vođa koji stvara viziju, vođa koji operacionalizuje viziju, vođa koji stvara grupe i timove, te operativni vođa koji vrši uticaj na članove grupe, njihovu privrženost cilju i predanost poslu.⁹⁷

7.8. Zamene i neutralizatori vođstva

Postoji nemali broj autora koji smatraju da je značaj vođstva u velikoj meri precenjen i da u mnogim situacijama vođe imaju mali ili nikakav značaj. Ovu ideju istraživači Ker (Kerr) i Džermije (Jermier) uobličili su 1978. godine u teoriju zamena za vođstvo (*Substitutes for Leadership*). Teorija pravi razliku između dve vrste situacionih varijabli: zamena i neutralizatora. Zamene čine ponašanje vođe nepotrebnim ili izlišnim. One uključuju bilo koju karakteristiku podređenih, zadatka ili organizacije koja osigurava da će podređeni jasno razumeti svoje uloge, znati da obave zadatak, biti motivisani i biti zadovoljni svojim poslovima. Neutralizatori su bilo koje osobine zadatka ili organizacije koje sprečavaju vođu da deluje na određeni način ili poništavaju uticaje njegovih postupaka. Na primer, vođa nedostatak autoriteta da nagradi pozitivan učinak predstavlja situaciono ograničenje koje se

⁹⁷ Handy C. (1995): "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June, str. 44-48.

može označiti kao neutralizator, dok nedostatak interesa podređenog za ponuđenu nagradu predstavlja uslov koji vođstvo čini bespredmetnim.⁹⁸

Tabela 2. *Zamene i neutralizatori za vođstvo orijentisano na međusobne odnose i vođstvo orijentisano na zadatak*

Karakteristike	Neutralizuje vođstvo orijentisano na među sobne odnose	Neutralizuje vođstvo orijentisano na zadatak
<i>Podređenog</i>		
Sposobnost, znanje, iskustvo, obučenosť	Ne	Da
Potreba za nezavisnošću	Da	Da
Profesionalna orijentacija	Da	Da
Nezainteresovanost za nagrade u organizaciji	Da	Da
<i>Zadatka</i>		
Nezahtevan i rutinski	Ne	Da
Jednoličan	Ne	Da
Omogućava povratnu informaciju o ispunjenju	Ne	Da
Intrinzično zadovoljavajući	Da	Da
<i>Organizacije</i>		
Formalizacija (jasni ciljevi, planovi i specifikacija poslova)	Ne	Da
Nefleksibilnost (čvrsta pravila i procedure)	Ne	Da
Aktivna uloga savetnika sa jasnom odgovornošću	Ne	Da
Bliske, kohezivne radne grupe	Da	Da
Organizacione nagrade koje nisu pod vođinom kontrolom	Da	Da
Fizička udaljenost između nadređenog i podređenih	Da	Da

Izvor: Kerr S., Jermier J. M. (1978): „Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement“, *Organisational Behaviour and Human Performance*, December, str. 378.

Uprkos činjenici da su teorije koje su prethodile ovom modelu razmatrale ulogu situacionih varijabli, nekoliko autora je istaklo da Kerov i Džermijeov model zamena za vođstvo ima više prednosti nad situacionim pristupima. Prvo, on ima veoma dobru teorijsku utemeljenost u Hausovom pristupu vođstvu poznatom kao „put-cilj“. Drugo, model pomaže u objašnjavanju zašto neka ponašanja vođe mogu biti efikasna u nekim situacijama, dok u drugim nemaju uticaja ili su čak disfunkcionalna. Treće, on predstavlja najobuhvatniji pokušaj da se utvrde oni faktori, pored ponašanja vođa, koji utiču na stavove, ponašanja i opažanja podređenih. Četvrto, model se usredsređuje na skup organizacionih faktora koji mogu uticati na uspešnost ponašanja vođe, čime je konzistentan sa povećanim interesom za slične pristupe organizacionom ponašanju. Najzad, model omogućava uvid u one situacije kada vođe mogu poželeti da, u stvari, stvore zamene za vođstvo u okruženju kako bi povećali efikasnost svojih organizacija.⁹⁹

⁹⁸ Yukl G. A. (1994): *Leadership in Organizations*, Third edition, Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall, str. 291.

⁹⁹ Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. (1997): "Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership Model: Background, Empirical Assessment and Suggestions for Future Research", *Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 2, str. 117-132.

Postoje tri načina na koja se može razumeti Kerova i Džermijeova teorija. Ona može biti shvaćena kao, prosto, teorija „ne-vođstva“, kao još jedan skup kontingentnih faktora ili, čak, kao krajnji domet kontingentne teorije uopšte. Koju god perspektivu da usvojimo, mora se istaći da postoji snažna empirijska podrška za ideju da je vođa izlišan u određenim situacijama. Ipak, može se desiti da, ukoliko takve situacije postoje, one ne potraju dugo. Naime, ako je neko postavljen na rukovodeći položaj, a zamene i neutralizatori postoje, ta osoba se može osećati neprijatno zbog činjenice da postoji vrlo malo prilika da utiče na ponašanje podređenih. U tom slučaju, on/ona mogu smatrati da je situacija „poništila“ jedan od najznačajnijih aspekata menadžerske uloge, što za posledicu može imati preduzimanje koraka na uklanjanju zamena ili neutralizatora. Time bi se omogućilo nesmetano obavljanje onoga što se smatra »pravim« menadžerskim poslom. Ipak, ideje Kera i Džermije su veoma važne, posebno u današnjim uslovima kada brojne popularne inicijative kao što su osamostaljivanje i slično stavljaju snažan naglasak na rad zaposlenih bez neposrednog nadgledanja.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. (1998): *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Harlow: Addison-Wesley, str. 358.

8. ISTRAŽIVANJE UTICAJA LIDERSTVA NA RAZVOJ INTELEKTUALNOG KAPITALA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

8.1. Merenje intelektualnog kapitala u organizacijama privrednog sistema Srbije

Razmatranje intelektualnog kapitala, koji je centralni pojam u okviru ovog rada, predstavlja opažanje pozitivnih izgleda kompanije da svojim potencijalom održi budući rast. Ovaj pristup zahteva da se kreiranje vrednosti kompanije ispituje analizom jedinstvenih kompetencija i sposobnosti koje su prisutne u kompaniji.

Međutim, uprkos znatnom razmatranju, intelektualni kapital je i dalje nedovoljno precizan i pomalo nejasan pojam. Ovu oblast karakteriše terminološka raznovrsnost (neopipljivosti, neopipljiva sredstva, neopipljivi resursi, intelektualni kapital), mnoštvo postojećih definicija i klasifikacija, koji su uslovljeni činjenicom da granice, konstituenti i definicije, variraju u zavisnosti od perspektive različitih interesnih grupa.

Intelektualni kapital se često deli na više različitih kategorija. U literaturi se može naći veliki broj različitih klasifikacija intelektualnog kapitala i definicija njegovih glavnih komponentata, kategorija intelektualnog kapitala.

Uspeh kompanija u velikoj meri zavisi od sposobnosti upravljanja svim raspoloživim resursima, kako opipljivim, tako i neopipljivim. Opipljivi resursi (materijalna i finansijska sredstva) su obuhvaćeni tradicionalnim finansijskim mernim sistemom, bilansima stanja i uspeha i drugim finansijskim oblicima izveštavanja. Međutim, kompanije su suočene sa problemom upravljanja nematerijalnom komponentom poslovanja, koja postaje sve dominantnija u savremenim tržišnim uslovima. Svest o potrebi šireg spektra mera korporativnih performansi, objašnjava traganje brojnih istraživača i menadžera, širom sveta, za efikasnim metodama za vrednovanje i praćenje tokova intelektualnog kapitala, koje bi omogućile upravljanje intelektualnim kapitalom, u cilju postizanja boljih poslovnih performansi i dugoročne konkurentnosti na globalnom tržištu.

Ono što je zajedničko za motive vrednovanja intelektualnog kapitala je povećanje TRANSPARENTNOSTI kako unutar kompanije, tako i ka spoljnom okruženju. Sa jedne strane intelektualni kapital generiše vrednost, tako da kompanije, koje su fokusirane na budućnost, shvataju da je i ove vrednosti i procese intelektualnog stvaranja vrednosti neophodno obuhvatiti analizom, u cilju potpunog razumevanja poslovnih performansi i pravilnog upravljanja kompanijom. Sa druge strane, investitori i drugi stejkholderi, u cilju smanjenja sopstvenog rizika, vrše pritisak na kompanije, u cilju izveštavanja o svim drajverima vrednosti, naročito onim, koji nisu finansijske prirode.

Međutim, i pored brojnih problema sa merenjem intelektualnog kapitala, u svetu progresivno raste interesovanje organizacija za obelodanjivanje IC izveštaja, što je rezultat težnje za evaluacijom i predviđanjem poslovnog uspeha. Validna predviđanja su jedan od glavnih izazova u ekonomiji. Poredeći ovaj trend u svetu, sa situacijom u Srbiji, moguće je zaključiti da u Srbiji ne postoji dovoljan nivo poznavanja prirode i značaja intelektualnog kapitala, kao i metoda za procenu i merenje intelektualnog kapitala. Samim tim izostaje i praktična primena ovih metoda u organizacijama privrednog sistema Srbije. Izostankom merenja intelektualnog kapitala, posmatrane organizacije nemaju uvid u svoje skrivene izvore vrednosti i potencijale, što za posledicu može imati neefikasno korišćenje postojećih

potencijala, u smislu njihovog konvertovanja u dodatu vrednost. Izveštaji o intelektualnom kapitalu, kao suplement finansijskih izveštaja, bi sa jedne strane omogućili menadžmentu ovih organizacija uvid u ključne neopipljive resurse, njihovo efikasnije korišćenje i razvoj, a sa druge strane bi investitorima i drugim stejkholderima omogućili uvid u realan potencijal i vrednost organizacije. Na taj način, izveštaji o intelektualnom kapitalu bi sa jedne strane pomogli posmatranim organizacijama da donose odgovarajuće odluke u cilju upravljanja i unapređenja intelektualnog kapitala, a sa druge strane, ovim izveštajima bi se investitorima stavile na raspolaganje sve relevantne informacije, na osnovu kojih bi oni mogli preciznije proceniti vrednost kompanije.

Za prevazilaženje svih gore navedenih nedostataka neophodno je da posmatrane organizacije raspolažu metodama, koje bi im omogućile merenje i analizu intelektualnog kapitala i tokova znanja u organizaciji.

S obzirom da je osnovna ideja istraživanja¹⁰¹ bila da se na bazi indikatora intelektualnog kapitala, predloženih u najzastupljenijim metodama za merenje intelektualnog kapitala, tehnikom upitnika identifikuju indikatori koji se u realnim uslovima smatraju relevantnim, polazna osnova za rešavanje problema istraživanja bila je analiza već postojećih metoda za merenje intelektualnog kapitala i grupa indikatora, predloženih u ovim metodama. Shodno prethodnom, u poglavlju 4 su predstavljeni teorijski okviri, karakteristike, snage i slabosti, kao i predložene grupe indikatora 4 najzastupljenije metode za merenje intelektualnog kapitala: Monitora neopipljive imovine (IAM), koja je istorijski najznačajnija metoda, Danskih i Meritum direktiva, čija implementacija je podržana i inicirana od strane najviših državnih organa i Bilansa znanja, koja je trenutno najaktuelnija metoda za merenje intelektualnog kapitala. Kritička analiza postojećih metoda za merenje intelektualnog kapitala putem indikatora u izveštaju o intelektualnom kapitalu, ukazala je da za sada ne postoji grupa indikatora, koja je dovoljno opšta da obuhvati potrebe različitih nacionalnih privreda i raznih industrija. U cilju otkrivanja specifičnosti intelektualnog kapitala organizacija privrednog sistema Srbije, kao i specifičnosti intelektualnog kapitala organizacija iz pojedinih privrednih sektora, bilo je neophodno sprovesti istraživanje širokih razmera, koje bi dovelo do uočavanja neophodnih specifičnosti intelektualnog kapitala i definisanja opšte primenljivih relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija u privrednom sistemu Srbije.

Prilikom istraživanja je korišćena metoda ispitivanja reprezentativnog uzorka anketiranjem, pomoću upitnika koji je imao 87 pitanja. Upitnik je koncipiran na sledeći način:

- od ključnih uticajnih faktora intelektualnog kapitala (ljudskog, strukturnog i relacionog), predloženih u polaznim metodama, odabrano je 32 ključna uticajna faktora intelektualnog kapitala, od čega 12 ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala, 10 ključnih uticajnih faktora strukturnog kapitala i 10 ključnih uticajnih faktora relacionog kapitala, svaki odabrani ključni uticajni faktor je u upitniku razrađen grupom pitanja,
- pitanja u upitniku su grupisana u posebne celine - baterije pitanja, koje se odnose na ključne uticajne faktore ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala,
- od ukupno 87 pitanja u upitniku, prvih pet pitanja su činjenična pitanja, 39 pitanja se odnosi na ključne uticajne faktore ljudskog kapitala, 27 pitanja na ključne uticajne faktore strukturnog kapitala a 16 pitanja na ključne uticajne faktore relacionog kapitala, na 70 pitanja je primenjena tehnika skaliranja, i to Likertova skala 1-5. U

¹⁰¹ Čabrilo, S. (2008): *Istraživanje indikatora za merenje intelektualnog kapitala u organizacijama*, doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, str. 309-325.

ovim pitanjima se tražio stepen slaganja ili neslaganja ispitanika, sa navedenim tvrdnjama, 17 pitanja je kategorijskog tipa (pitanja kod kojih je ispitanik birao jednu ili više ponuđenih alternativa odgovora, onu koja najviše odgovara njegovom konkretnom stavu i mišljenju). Većina ovih pitanja je „zatvorenog" tipa.

Ovako konstruisan upitnik je ispitivao stavove i mišljenja ispitanika, vezano za ključne uticajne faktore osnovnih kategorija intelektualnog kapitala (ljudski, strukturni i relacioni kapital) u cilju identifikovanja ključnih uticajnih faktora intelektualnog kapitala u privrednom sistemu Srbije i posmatranim privrednim sektorima i uočavanja specifičnosti intelektualnog kapitala i tokova znanja u posmatranim organizacijama.

Anketiranjem je obuhvaćeno 642 menadžera (top menadžment i menadžment srednjeg nivoa), iz organizacija privrednog sistema Srbije, koje pripadaju različitim privrednim granama (privrednim sektorima). Prema privrednoj delatnosti organizacije, formirane su homogene podgrupe ispitanika-poduzorci, a broj i procentualno učešće ispitanika iz pojedinih privrednih sektora (veličina poduzorka) su odredili privredne sektore koji su obuhvaćeni daljom analizom. Daljom analizom je obuhvaćen ceo uzorak (sve posmatrane organizacije privrednog sistema Srbije) i sledećih 7 privrednih sektora:

1. komunalna delatnost,
2. industrija,
3. rudarstvo i energetika,
4. usluge,
5. mediji,
6. telekomunikacije i IT i
7. bankarstvo.

Sakupljeni podaci su analizirani Pareto analizom kumulativnih frekvencija odgovora i faktorskom analizom glavnih komponenata. Analizom celog uzorka razmatran je intelektualni kapital organizacija u privrednom sistemu Srbije, a analizom svakog posmatranog privrednog sektora ponaosob, kao i komparativnom analizom, razmatran je intelektualni kapital organizacija u okviru privrednih sektora.

Pareto analizom kumulativnih frekvencija su analizirani određeni faktori intelektualnog kapitala i tokovi znanja, kako u organizacijama privrednog sistema Srbije, tako i u organizacijama u okviru posmatranih privrednih sektora.

Na ovaj način su u skladu sa ciljevima empirijskog istraživanja, identifikovani ključni uticajni faktori intelektualnog kapitala organizacija u privrednom sistemu Srbije, kao i ključni uticajni faktori intelektualnog kapitala organizacija u svakom posmatranom privrednom sektoru.).

Faktorskom analizom glavnih komponenata su identifikovani faktori, koji su najrelevantniji za opisivanje intelektualnog kapitala organizacija iz privrednog sistema Srbije, kao i stepen prisustva (mera prisutnosti) ovih faktora intelektualnog kapitala u posmatranim organizacijama. Analizom identifikovanih faktora i mere njihove prisutnosti u posmatranim organizacijama, uočene su dominantne karakteristike i brojne specifičnosti intelektualnog kapitala organizacija iz privrednog sistema Srbije. S obzirom da je faktorska analiza ukazala da određena grupa pitanja iz upitnika (pitanja na kojima je primenjena Likertova skala) ne može u zadovoljavajućoj meri da objasni fenomen intelektualnog kapitala na mešovitom uzorku, formiranom od ispitanika iz različitih privrednih sektora, odnosno da upitnik nije u dovoljnoj meri pogodan za istraživanje fenomena intelektualnog kapitala svih organizacija iz privrednog sistema Srbije, identifikovane dominantne karakteristike i specifičnosti

intelektualnog kapitala organizacija iz privrednog sistema Srbije se mogu prihvatiti sa izvesnim stepenom nepouzdanosti.

U grupi relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija u privrednom sistemu Srbije nema indikatora kojima se mere i prate stručnost i ekspertska znanja zaposlenih, stručno usavršavanje zaposlenih, razvoj inovativnih proizvoda/usluga, inovacija procesa, R&D aktivnosti, kao i odnosi sa akcionarima i investitorima, jer ovi faktori nisu identifikovani kao ključni uticajni faktori u posmatranom privrednom okruženju. Sa druge strane, ovi indikatori su deo grupe relevantnih indikatora, u svakoj od polaznih metoda. Pretpostavka je da autori novijih metoda za merenje intelektualnog kapitala, uočavaju sve veći značaj kompetencije i kontinuiranog usavršavanja zaposlenih, kao i inovacije, žele da sistemom merenja obuhvate ove važne faktore intelektualnog kapitala. Sa druge strane, neprepoznavanje navedenih faktora u privrednom sistemu Srbije kao veoma uticajnih, ukazuje da organizacije u Srbiji još uvek nisu u dovoljnoj meri svesne da prelaskom iz industrijske ere u eru znanja, upravo ovi faktori dominantno određuju poslovne rezultate i dugoročni uspeh na tržištu. Ključne razlike između relevantnih indikatora, identifikovanih u privrednom sistemu Srbije i relevantnih indikatora, definisanih u polaznim metodama, nastale su izborom određenih ključnih uticajnih faktora intelektualnog kapitala u privrednom sistemu Srbije, koji su vršili direktno menadžeri višeg i srednjeg nivoa u organizacijama iz posmatranog ekonomskog okruženja.

Brojne razlike utvrđene ovom analizom, ukazale su da ekonomsko okruženje na izvestan način utiče na izbor ključnih uticajnih faktora intelektualnog kapitala, a samim tim i na relevantne indikatore za merenje intelektualnog kapitala organizacija u posmatranom okruženju.

Istraživanje sprovedeno na mešovitom uzorku organizacija, iz svih privrednih sektora, je ukazalo da upitnik ne može da u zadovoljavajućoj meri identifikuje i objasni dominantne karakteristike i specifičnosti intelektualnog kapitala posmatranih organizacija. Sa druge strane, separatno istraživanje sprovedeno na organizacijama iz pojedinih privrednih sektora je ukazalo da upitnik može u zadovoljavajućoj meri da objasni dominantne karakteristike i specifičnosti intelektualnog kapitala organizacija u okviru posmatranih privrednih sektora. Ovi rezultati ukazuju da upitnik nije u zadovoljavajućoj meri pogodan za identifikovanje univerzalnih karakteristika intelektualnog kapitala organizacija iz posmatranog privrednog okruženja, a samim tim nije u zadovoljavajućoj meri pogodan za precizno definisanje relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala, nezavisno od privrednog sektora. Ovo istraživanje je dalje ukazalo da je bolje privredne sektore posmatrati separatno, i u okviru pojedinih privrednih sektora identifikovati ključne uticajne faktore i dominantne karakteristike i specifičnosti intelektualnog kapitala, a na osnovu tako dobijenih nalaza, definisati relevantne indikatore za merenje intelektualnog kapitala organizacija u pojedinom privrednom sektoru.

Na osnovu prethodno iznetih činjenica, specifičnosti intelektualnog kapitala organizacija u privrednom sistemu Srbije, treba prihvatiti sa određenim stepenom nepouzdanosti, dok su nalazi o specifičnostima intelektualnog kapitala organizacija iz određenih privrednih sektora znatno precizniji i sa većim stepenom pouzdanosti. Identifikovanje određenih specifičnosti intelektualnog kapitala organizacija iz pojedinih privrednih sektora, je bilo veoma važno za definisanje grupe relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija u okviru privrednih sektora, koja uvažavanjem identifikovanih specifičnosti vodi ka preciznijem i pouzdanijem merenju intelektualnog kapitala ovih organizacija.

Ovo dalje ukazuje da se korišćenjem istog upitnika (kao instrumenta za otkrivanje i dijagnostiku „nevidljivog“ intelektualnog kapitala posmatranih organizacija), na mešovitom uzorku organizacija iz različitih privrednih sektora, gubi deo informacija, koje su veoma važne za definisanje preciznog modela za merenje intelektualnog kapitala na nivou privrednog sistema. Smanjenjem oblasti, za koju se definiše model za merenje intelektualnog kapitala, moguće je preciznije identifikovati ključne uticajne faktore i specifičnosti intelektualnog kapitala, a samim tim i definisati relevantne indikatore, kojima se preciznije meri i prati intelektualni kapital organizacija u okviru posmatrane oblasti.

Međutim, cilj ovog istraživanja nije bio da se identifikuju precizne mere intelektualnog kapitala za izolovane slučajeve (pojedine organizacije), već upravo suprotno, proširenje perspektive posmatranja intelektualnog kapitala u cilju uočavanja opštih mera, primenljivih u privrednom sistemu Srbije, koje će omogućiti široku primenu merenja u organizacijama iz posmatranog okruženja i njihovo poređenje iz perspektive intelektualnog kapitala. Iz tog razloga je intelektualni kapital u okviru ovog istraživanja, posmatran na nivou privrednog sistema Srbije i nivou privrednih sektora, i na taj način su definisane opšte grupe relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija privrednog sistema Srbije, kao i posmatranih privrednih sektora.

Ipak, usled mogućnosti da definisanje jedinstvenog modela za merenje intelektualnog kapitala organizacija u okviru privrednih sektora, umanju preciznost definisanih mera, predložene grupe relevantnih indikatora, za svaki posmatrani privredni sektor, su nešto brojnije (obuhvataju znatno veći broj indikatora), kako bi pojedine organizacije iz određenog privrednog sektora, iz svoje grupe predloženih indikatora, odabrale indikatore, koji su relevantni za merenje njihovog intelektualnog kapitala, u skladu sa specifičnostima organizacije i intelektualnog kapitala, kao i definisanim ciljevima i raspoloživim podacima, koji su neophodni za precizno broječno izračunavanje svakog odabranog indikatora.

Razmatranjem ključnih uticajnih faktora intelektualnog kapitala u posmatranim privrednim sektorima, moguće je zaključiti sledeće:¹⁰²

- da ne postoje dva privredna sektora, u okviru kojih su identifikovani isti ključni uticajni faktori ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala,
- da su u svim privrednim sektorima efikasnost, iskustvo i motivacija zaposlenih identifikovani kao ključni uticajni faktori ljudskog kapitala,
- ekspertska znanja su u okviru ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala, samo u sektorima medija, telekomunikacija i IT-a i usluga,
- edukacija i deljenje znanja je ključni uticajni faktor ljudskog kapitala samo u bankarstvu, dok su upravljačke kompetencije i liderstvo ključni uticajni faktor ljudskog kapitala samo u telekomunikacijama i IT-u,
- inovativnost zaposlenih, socijalne veštine zaposlenih, kao i prihvaćenost strategije i ciljeva nisu ključni uticajni faktori ni u jednom posmatranom privrednom sektoru,
- komunikacija i interakcija zaposlenih je ključni uticajni faktor strukturnog kapitala u svim posmatranim privrednim sektorima, osim u bankarstvu,
- IK tehnologija je ključni uticajni faktor strukturnog kapitala, u svim posmatranim privrednim sektorima, osim u industriji i uslugama,

¹⁰² Čabrilo, S. (2008): *Istraživanje indikatora za merenje intelektualnog kapitala u organizacijama*, doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, str. 309-325.

- upravljački procesi su ključni uticajni faktor strukturnog kapitala u komunalnoj delatnosti, industriji, rudarstvu i energetici i uslugama,
- inoviranje procesa i procedura je ključni uticajni faktor strukturnog kapitala samo u komunalnoj delatnosti i bankarstvu,
- korporativna kultura je ključni uticajni faktor strukturnog kapitala samo u bankarstvu,
- razvoj inovativnih proizvoda/usluga nije ključni uticajni faktor strukturnog kapitala ni u jednom posmatranom privrednom sektoru
- baze podataka, brend i robne marke, razvoj i istraživanje i tehnološke mogućnosti za transfer i sticanje znanja nisu ključni uticajni faktori strukturnog kapitala ni u jednom posmatranom privrednom sektoru,
- odnosi sa korisnicima/potrošačima su ključni uticajni faktor relacionog kapitala u svim posmatranim privrednim sektorima,
- odnosi sa lokalnom zajednicom su ključni uticajni relacionog kapitala samo u komunalnoj delatnosti, dok su odnosi sa dobavljačima ključni uticajni faktor relacionog kapitala samo u industriji i rudarstvu i energetici,
- imidž je ključni uticajni faktor relacionog kapitala u bankarstvu, medijima, telekomunikacijama i IT-u i uslugama,
- odnosi sa bankama i drugim finansijskim institucijama, odnosi sa konkurencijom, odnosi sa akcionarima i investitorima, odnosi sa medijima, integrisanje eksternog znanja i društvena angažovanost nisu ključni uticajni faktori relacionog kapitala ni u jednom posmatranom privrednom sektoru.

Ključni uticajni faktori su dominantno uticali na grupe relevantnih indikatora, definisanih za merenje intelektualnog kapitala u pojedinim privrednim sektorima, ali su identifikovane specifičnosti intelektualnog kapitala u okviru pojedinih privrednih sektora, uticale na izbor indikatora, koji bolje i preciznije mogu da mere i prate intelektualni kapital i tokove znanja u posmatranim organizacijama.

Komparativnom analizom posmatranih privrednih sektora, uočene su brojne sličnosti ali i određene specifičnosti pojedinih privrednih sektora, u pogledu intelektualnog kapitala njihovih organizacija.

Razmatranjem uočenih specifičnosti u okviru posmatranih privrednih sektora (naročito u ključnim uticajnim faktorima), nastale su razlike u klasama relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija u pojedinim privrednim sektorima. Na ovaj način se povećava preciznost merenja u okviru privrednih sektora, ali se potpuno odbacuje mogućnost poređenja organizacija iz različitih privrednih sektora. Sa druge strane, razmatranje i uvažavanje sličnosti u okviru privrednih sektora, predstavlja osnovu za utvrđivanje opšte grupe indikatora i implementaciju jedinstvenog sistema merenja, koja bi omogućila poređenje organizacija različitih delatnosti, iz perspektive intelektualnog kapitala, koje je veoma važno za pravilnu ocenu njihovih performansi i uspeha. Razmatranjem sličnosti u okviru ključnih uticajnih faktora, identifikovanih u okviru posmatranih privrednih sektora, uočava se da su neki od njih identifikovani kod većine privrednih sektora.

- Efikasnost, iskustvo i motivacija zaposlenih su ključni uticajni faktori ljudskog kapitala u svim posmatranim privrednim sektorima,
- komunikacija i interakcija zaposlenih je ključni uticajni faktor strukturnog kapitala u 6 od 7 posmatranih privrednih sektora;

- IK tehnologija je ključni uticajni faktor strukturnog kapitala u 5 od 7 posmatranih privrednih sektora, a upravljački procesi u 4 od 7 posmatranih privrednih sektora,
- odnosi sa korisnicima/potrošačima su ključni uticajni faktor relacionog kapitala u svim posmatranim privrednim sektorima,
- imidž je ključni uticajni faktor relacionog kapitala u 4 od 7 posmatranih privrednih sektora.

Na ovaj način je moguće zaključiti da su efikasnost, iskustvo i motivacija zaposlenih, komunikacija i interakcija zaposlenih, IK tehnologija, upravljački procesi, odnosi sa korisnicima/potrošačima i imidž osnova za definisanje opšte grupe indikatora za merenje intelektualnog kapitala u privrednom sistemu Srbije, koja bi omogućila poređenje organizacija iz posmatranih privrednih sektora.

Rezultat da je efikasnost zaposlenih najuticajniji faktor ljudskog kapitala, kako u celom privrednom sistemu Srbije, tako i u svim posmatranim privrednim sektorima, je pomalo neočekivan, naročito ako se uzme u obzir da inovativnost zaposlenih nije ključni uticajni faktor ljudskog kapitala niti u privrednom sistemu Srbije, niti u posmatranim privrednim sektorima, kao i da edukacija i deljenje znanja i ekspertska znanja nisu u grupi ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala (vrlo mali uticaj), kako u celom privrednom sistemu Srbije, tako i u većini posmatranih privrednih sektora (edukacija i deljenje znanja je ključni uticajni faktor ljudskog kapitala samo u sektoru bankarstva, a ekspertska znanja samo u sektorima medija, telekomunikacija i IT-a i usluga). Ovakva ocena uticaja faktora ljudskog kapitala na poslovne rezultate i uspeh organizacija u privrednom sistemu Srbije, više odgovara industrijskoj eri, nego eri znanja, i ukazuje na problem nepostojanja svesti da su inovativnost i stalno usavršavanje zaposlenih, apsolutni imperativ savremenih organizacija u uslovima dramatičnih promena i globalne konkurencije. Problem neprepoznavanja važnosti kontinuiranog usavršavanja zaposlenih u posmatranom ekonomskom okruženju, a samim tim i nepridavanja odgovarajućeg značaja razvoju kompetencija, ima za posledicu nedovoljno podsticanje stručnog usavršavanja u okviru posmatranih organizacija, što u eri znanja, vodi ka nedovoljnom nivou kompetencije zaposlenih i nekonkurentnosti organizacije.

Takođe, rezultat da razvoj inovativnih proizvoda/usluga, kao i razvoj i istraživanje (R&D) nisu ključni uticajni faktori strukturnog kapitala, kako u celom privrednom sistemu Srbije, tako ni u jednom posmatranom privrednom sektoru, otkriva ozbiljan problem neprepoznavanja ključne važnosti, koju inovativnost danas ima za dugoročnu konkurentnost organizacije. Uz to, inoviranje procesa i procedura je ključni uticajni faktor strukturnog kapitala, samo u komunalnoj delatnosti i bankarstvu. Nepridavanje odgovarajućeg značaja inovaciji u posmatranim organizacijama, dalje prouzrokuje nedovoljno podsticanje inovativnosti i izostanak efekata ovih upravljačkih inicijativa, što svakako rezultira ne samo nekonkurentnošću posmatranih organizacija, nego i nekonkurentnošću čitavog posmatranog privrednog okruženja. Ipak, ono što je možda najveće iznenađenje je da u sektoru telekomunikacija i IT-a razvoj inovativnih proizvoda ima najmanji uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacije. U ovoj industriji, veoma intenzivnoj u smislu znanja i inovativnosti (knowledge-intensive), koja je u najvećoj meri izložena brzim tehnološkim promenama, razvoj inovativnih proizvoda je uslov opstanka na tržištu, a R&D temelj konkurentnosti organizacija iz ovog privrednog sektora. Takođe, interesantno je da je korporativna kultura, koja je ubedljivo najuticajniji faktor u sektoru bankarstva, u svim ostalim privrednim sektorima u grupi najmanje uticajnih faktora strukturnog kapitala, a u celom privrednom sistemu Srbije na poslednjem mestu po uticaju na poslovne rezultate i uspeh organizacija.

Pregledom uticaja faktora relacionog kapitala, uočava se da odnos sa korisnicima/potrošačima najviše utiče na poslovne rezultate i uspeh organizacija, kako u celom privrednom sistemu Srbije, tako i u svim posmatranim privrednim sektorima. Među ključnim uticajnim faktorima relacionog kapitala su, osim odnosa sa korisnicima / potrošačima / klijentima, imidž organizacije (ceo privredni sistem Srbije, bankarstvo, mediji, telekomunikacije i IT i usluge), odnosi sa dobavljačima (ceo privredni sistem Srbije, industrija i rudarstvo i energetika) i odnosi sa lokalnom zajednicom (komunalna delatnost). Sa druge strane, faktori relacionog kapitala koji su u grupi faktora sa najmanjim uticajem na poslovne rezultate i uspeh organizacija, kako u celom privrednom sistemu Srbije, tako i u većini posmatranih privrednih sektora su odnosi sa akcionarima i investitorima (samo u sektoru bankarstva odnosi sa akcionarima i investitorima značajnije utiču na poslovanje) i društvena angažovanost (samo u sektoru medija značajnije utiču na poslovne rezultate). Ova pozicija odnosa sa akcionarima i investitorima može biti posledica činjenice da je većina ispitanika iz organizacija koje još nisu privatizovane ili su na početku procesa privatizacije.

Prilikom posmatranja dobijenih rezultata iz istraživanja, treba imati u vidu da identifikovanje ključnih uticajnih faktora i uočavanje specifičnosti intelektualnog kapitala, na nivou celog privrednog sistema i posmatranih privrednih sektora, nisu bili usmereni isključivo na definisanje relevantnih indikatora i merenje intelektualnog kapitala. Svrha definisanja relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija u privrednom sistemu Srbije i klasa relevantnih indikatora za određene privredne sektore je mogućnost da posmatrane organizacije mere i prate sopstveni intelektualni kapital u cilju efektivnijeg i efikasnijeg upravljanja intelektualnim kapitalom. Jer, merenje radi merenja, nije svrsishodno. Merenje intelektualnog kapitala je svrsishodno jedino u kontekstu kontrole i preduzimanja odgovarajućih upravljačkih inicijativa, na osnovu identifikovanih snaga i slabosti intelektualnog kapitala.

Nedovoljan nivo poznavanja prirode intelektualnog kapitala i odgovarajućih metoda za merenje, umanjuje sposobnost organizacija u privrednom sistemu Srbije, da iz mnoštva postojećih metoda, odaberu odgovarajuću metodu i uspešno je prilagode svojim potrebama. Shodno prethodnom, definisanje grupa relevantnih indikatora, prilagođenih uslovima u privrednom sistemu Srbije, kao i pojedinim privrednim granama, bi trebalo da olakša implementaciju određenih metoda za merenje intelektualnog kapitala u posmatranim organizacijama i doprinese široj primeni izveštavanja i upravljanja intelektualnim kapitalom u privrednom sistemu Srbije. S obzirom da IC izveštaji pružaju mogućnost da se izvrši sveobuhvatni popis i evaluacija neopipljivih sredstava, šira primena izveštavanja o intelektualnom kapitalu bi povećala sposobnost posmatranih organizacija da maksimalno koriste interna i eksterna znanja, što je od vitalnog značaja u postojećim uslovima ekonomije znanja. Takođe, ne treba zaboraviti da je IC izveštaj alat za sistematičan razvoj strategije i unapređenje upravljanja intelektualnim kapitalom. S obzirom da sposobnost stvaranja i upravljanja intelektualnim kapitalom postaje glavni pokretač konkurentnosti, rezultati ovog istraživanja su krajnje orjentisani ka jačanju konkurentnosti organizacija u privrednom sistemu Srbije, a samim tim i jačanju konkurentnosti čitavog privrednog sistema Srbije.

Shodno prethodnom, ovo istraživanje je prvi korak ka pronalaženju načina, koji će organizacijama u Srbiji omogućiti da bolje koriste i brže razvijaju znanja koja stvaraju vrednost, čime bi se povećala njihova konkurentnost i obezbedio dalji prosperitet.

8.2. Uticaj liderstva kao komponente intelektualnog (ljudskog) kapitala na poslovne rezultate i uspeh organizacije

Za potrebe ovog istraživanja gde je bilo potrebno ustanoviti ključne uticajne faktore ljudskog kapitala koji najviše utiču na poslovne rezultate i uspeh organizacije, poslovnim subjektima u Srbiji, postavljen je upitnik koji je sadržavao između ostalog i pitanje u kome se tretirao i pojam liderstva koji je za naše potrebe bilo važno za predmet istraživanja u ovom radu, a koje je glasilo: „Od ponuđenih faktora obeležite 5 faktora koji po Vama najviše utiču na poslovne rezultate i uspeh Vaše organizacije“ iz koga, uz pomoć Pareto analize, kako u okviru svih ispitanih privrednih sektora, tako i u svakom sektoru ponaosob i komparativne analize dobijenih rezultata smo došli do određenih zaključaka.

Struktura ponuđenih odgovora je izgledala ovako:

- ekspertska znanja zaposlenih
- socijalne veštine zaposlenih
- iskustvo zaposlenih
- inovativnost zaposlenih
- efikasnost zaposlenih
- motivacija zaposlenih
- edukacija zaposlenih i deljenje znanja
- **upravljačke kompetencije i liderstvo**
- prihvaćenost strategije i ciljeva

Da bismo došli do određenih zaključaka koje smo dobili odgovorima na postavljeno pitanje, koristili smo se Pareto dijagramom (ABC analizom), koju ćemo u nastavku ukratko objasniti.

Pareto analiza je slikovito prikazivanje informacija zbog pronalaženja iz velikog broja uticajnih faktora, koji su sa određenog stanovišta, od najveće važnosti. Ova analiza pokazuje, da vrlo često mali broj uzroka proizvodi najveći deo učinka.

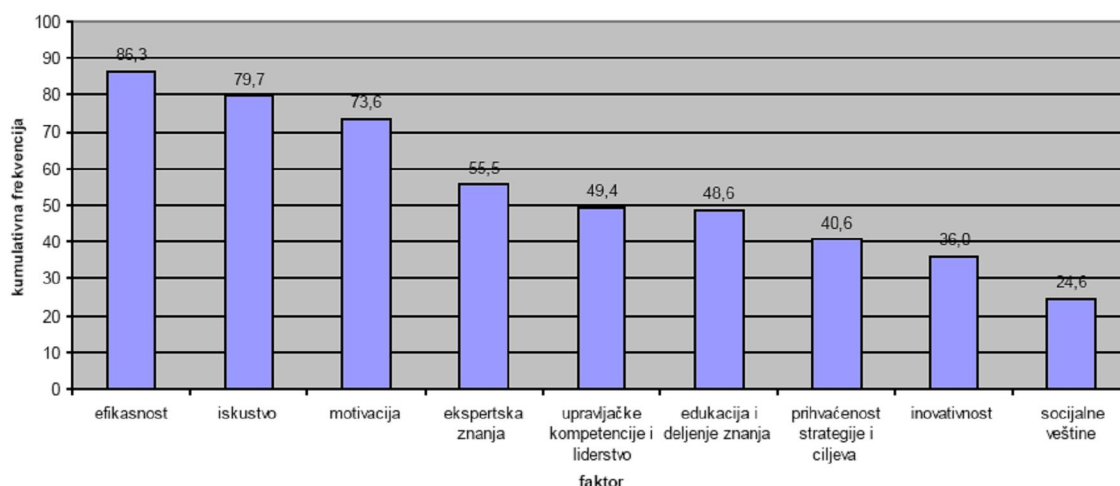
S tim u vezi poznato je pravilo 80/20, koje kaže da 20% uzroka čini oko 80% sveukupnog učinka/posledica. Ova se iskustva mogu upotrebiti za određivanje prioriteta korekcionih i preventivnih mera.

Za izradu Pareto dijagrama prvo se prikupe svi zapaženi fenomeni (npr. vrste grešaka) istraživanog problema. Kao sledeće mora se utvrditi, koji će kriterijum odlučivati s obzirom na istraživani problem o reagiranju pojedinih kategorija.

Kao sledeći koraci su:

- za svaku kategoriju se određuje udeo u sveukupnom učinku i izračunava procentni udeo;
- utvrđuje se redosled kategorija prema pripadajućim učincima;
- za svaku se kategoriju u skladu sa tim redosledom sabiraju učinci;
- taj zbir učinaka se grafički prikazuje redosledom kategorija.

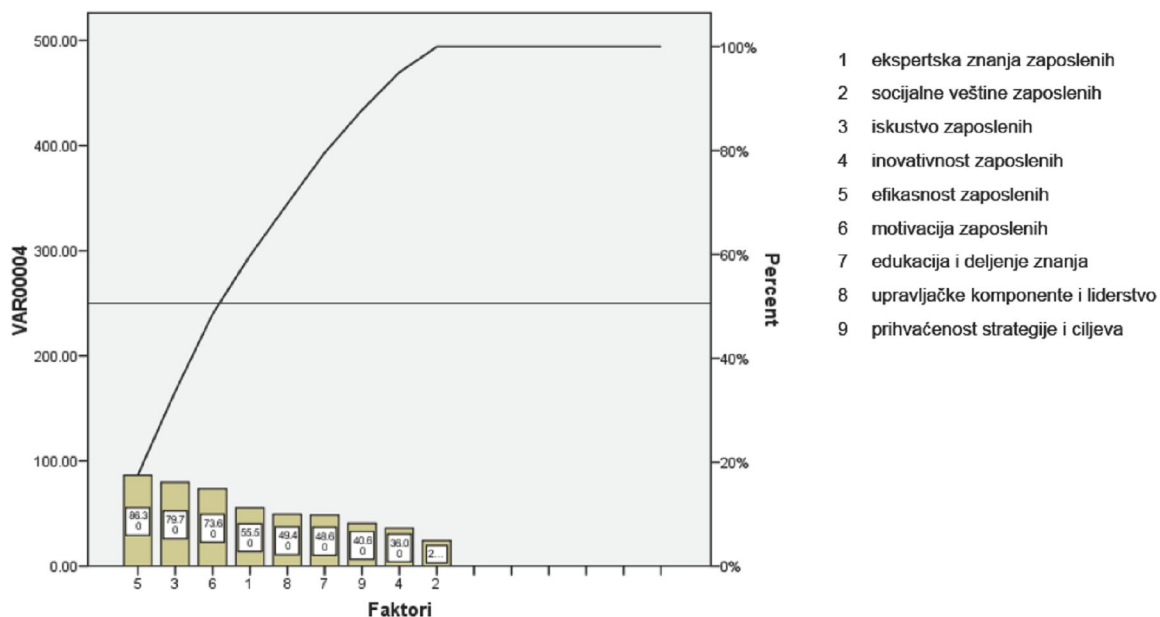
Grafikon 1. Uticaj faktora ljudskog kapitala - ceo uzorak



Posmatrajući ceo uzorak, redosled faktora ljudskog kapitala, prema uticaju na poslovne rezultate i uspeh organizacije, u opadajućem nizu, je sledeći:

1. efikasnost zaposlenih,
2. iskustvo zaposlenih,
3. motivacija zaposlenih,
4. ekspertska znanja zaposlenih,
5. upravljačke kompetencije i liderstvo,
6. edukacija zaposlenih i deljenje znanja,
7. prihvaćenost strategije i ciljeva,
8. inovativnost zaposlenih i
9. socijalne veštine zaposlenih.

Grafikon 2. Pareto analiza kumulativnih frekvencija



- Prema Pareto analizi, (u kojoj prva prevojna tačka predstavlja tačku zasićenja koja odvaja grupu najuticajnijih faktora), kao najuticajniji faktori ljudskog kapitala na celom uzorku izdvojili su se: efikasnost, iskustvo i motivacija zaposlenih.
- Sledi grupa faktora ljudskog kapitala koji imaju srednji uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacija: ekspertska znanja zaposlenih, **upravljačke kompetencije i liderstvo**, edukacija zaposlenih i deljenje znanja i prihvaćenost strategije i ciljeva.
- Na kraju liste faktora ljudskog kapitala, prema uticaju na poslovne rezultate i uspeh organizacije, su: inovativnost i socijalne veštine zaposlenih.

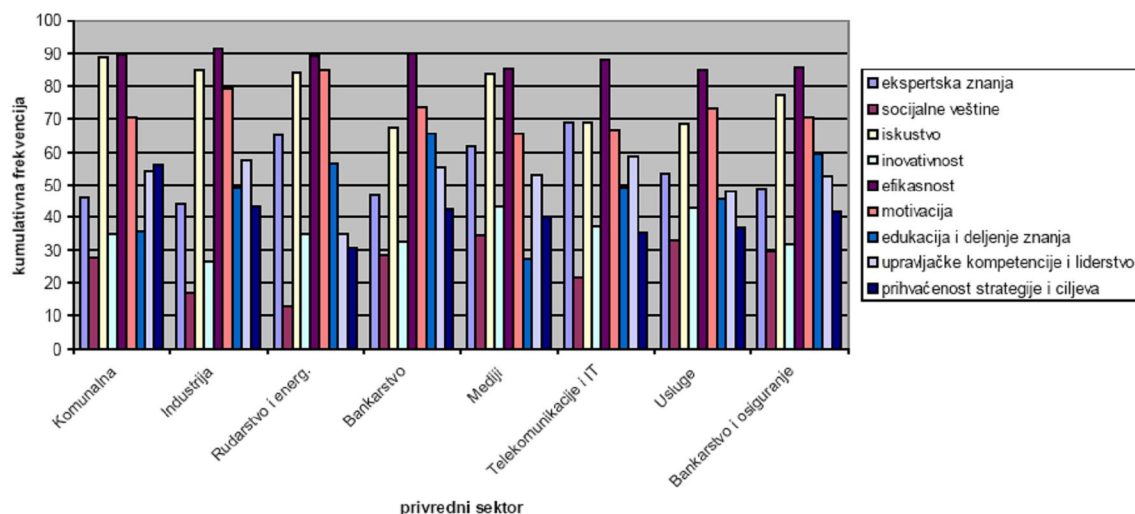
Rezultat da je efikasnost zaposlenih najuticajniji faktor je pomalo neočekivan, naročito ako se uzme u obzir da ekspertska znanja nisu u grupi ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala. Ova prva pozicija efikasnosti zaposlenih, uz inovativnost na pretposlednjem mestu, i edukaciju zaposlenih na šestom mestu, po uticaju na poslovne rezultate i uspeh, više odgovara industrijskoj eri, nego eri znanja. Sa druge strane preterano isticanje efikasnosti zaposlenih od strane menadžmenta može da ukaže da se odgovornost menadžmenta prebacuje na sve pojedince u organizaciji. S obzirom da je efikasnost zaposlenih, u grupi karakteristika koje ispitani menadžeri najviše cene, onda je logično da su ovaj faktor ljudskog kapitala svrstali u grupu najuticajnijih faktora.

Mesto iskustva zaposlenih u grupi najuticajnijih faktora je očekivano, iako iskustvo nije u grupi karakteristika koju ispitani menadžeri najviše cene kod zaposlenih.

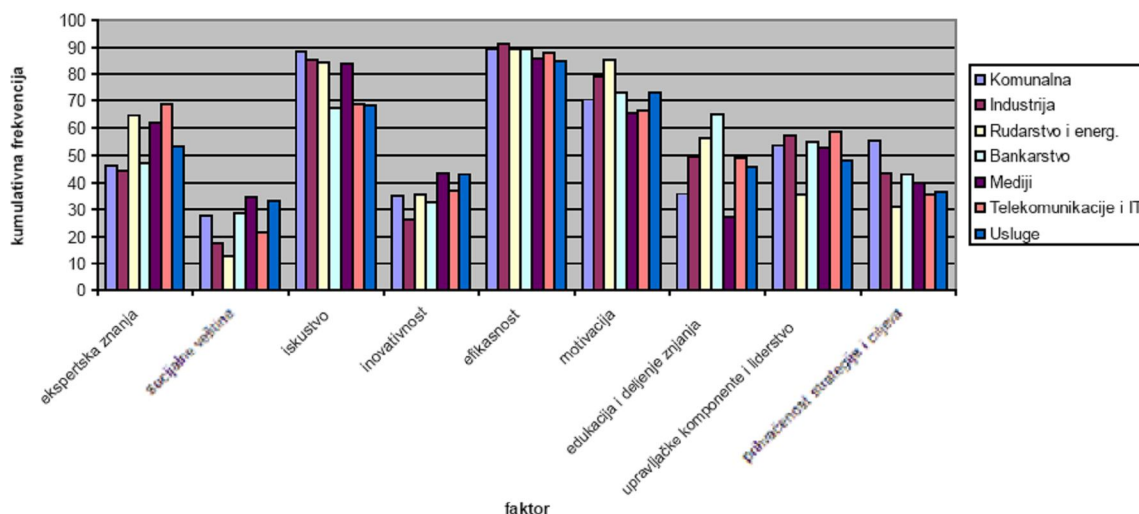
Vrlo ohrabruje činjenica da su ispitani menadžeri u grupu najuticajnijih faktora svrstali motivaciju zaposlenih, što indirektno otkriva postojanje svesti o značaju, koji motivacija zaposlenih ima, u uslovima savremenog menadžmenta, kao snažno sredstvo za uređenje odnosa u organizaciji i efikasnije ostvarenje definisanih ciljeva organizacije.

Sa druge strane, ono što zabrinjava je da su ispitanici ocenili da edukacija zaposlenih i deljenje znanje, kao i inovativnost zaposlenih, imaju vrlo mali uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacije. Ovakvi stavovi ispitanika svakako ne odgovaraju savremenim uslovima, koje karakterišu dramatične promene i globalna konkurencija. Ovaj rezultat, uz podatak da su inovativnost i stalno usavršavanje zaposlenih u grupi karakteristika koje ispitani menadžeri najmanje cene kod zaposlenih, otkriva da ispitana menadžment struktura nije svesna da su inovativnost i doživotno usavršavanje apsolutni imperativ savremenih organizacija.

Grafikon 3. Uticaj faktora ljudskog kapitala - pregled po privrednim sektorima (varijanta 1)



Grafikon 4. Uticaj faktora ljudskog kapitala - pregled po privrednim sektorima (varijanta 2)



Uporednom analizom redosleda i frekvencija faktora (tabela 3), prema uticaju na poslovne rezultate i uspeh organizacije, u svim posmatranim privrednim sektorima, moguće je zaključiti sledeće:

- ključni uticajni faktori ljudskog kapitala u svim privrednim sektorima se poklapaju sa ključnim uticajnim faktorima ljudskog kapitala na celom uzorku, osim dodatnih faktora u ovoj grupi u sektorima bankarstva, medija i telekomunikacija i IT-a,
- po mišljenju ispitanih menadžera, efikasnost zaposlenih najviše utiče na poslovne rezultate i uspeh organizacije u svim privrednim sektorima,
- efikasnost, iskustvo i motivacija zaposlenih su ključni uticajni faktori u svim privrednim sektorima. Osim ova tri faktora, u grupi ključnih uticajnih faktora su u sektoru bankarstva- edukacija zaposlenih i deljenje znanja, u sektoru medija - ekspertsko znanja a **u sektoru telekomunikacija i IT-a - ekspertsko znanja i upravljačke kompetencije i liderstvo,**
- socijalne veštine zaposlenih imaju najmanji uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacija u svim privrednim sektorima, osim u sektoru medija, gde je na poslednjem mestu po uticaju edukacija i deljenje znanja,
- ekspertsko znanja su ključni uticajni faktor samo u medijima i telekomunikacijama i IT-u, što je vrlo neočekivano i zabrinjavajuće,
- prihvaćenost strategije i ciljeva, inovativnost i socijalne veštine zaposlenih nisu ključni uticajni faktori ni u jednom privrednom sektoru,
- vrlo je čudno da su ispitani menadžeri u svim privrednim sektorima ocenili da inovativnost zaposlenih nema veliki uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacije.

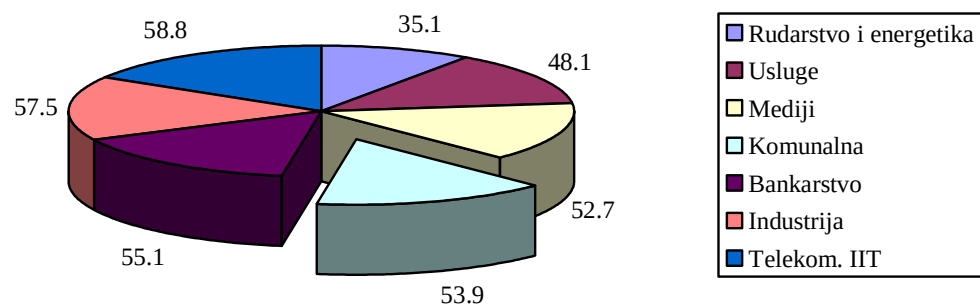
Tabela 3. Redosled faktora ljudskog kapitala, prema uticaju na poslovne rezultate i uspeh organizacije - Ceo uzorak i privredni sektori

CEO UZORAK		KOMUNALNA		INDUSTRIJA		RUD. I ENERGETIKA	
Faktor	frekv	Faktor	frekv	Faktor	frekv	Faktor	frekv
efikasnost	86,3	efikasnost	89,6	efikasnost	91,5	efikasnost	89,4
iskustvo	79,7	iskustvo	88,7	iskustvo	84,9	motivacija	85,1
motivacija	73,6	motivacija	70,4	motivacija	79,2	iskustvo	84,0
ekspertska znanja	55,5	prihvaćenost strategije i ciljeva	55,7	upravljačke komp. i liderstvo	57,5	ekspertska znanja	64,9
upravljačke komp. i liderstvo	49,4	upravljačke komp. i liderstvo	53,9	edukacija i deljenje znanja	49,1	edukacija i deljenje znanja	56,4
edukacija i deljenje znanja	48,6	ekspertska znanja	46,1	ekspertska znanja	44,3	inovativnost	35,1
prihvaćenost strategije i ciljeva	40,6	edukacija i deljenje znanja	35,7	prihvaćenost strategije i ciljeva	43,4	upravljačke komp. i liderstvo	35,1
inovativnost	36,0	inovativnost	34,8	inovativnost	26,4	prihvaćenost strategije i ciljeva	30,9
socijalne veštine	24,6	socijalne veštine	27,5	socijalne veštine	17,0	socijalne veštine	12,8
BANKARSTVO		MEDIJI		TELEKOM. IIT		USLUGE	
Faktor	frekv	Faktor	frekv	Faktor	frekv	Faktor	frekv
efikasnost	89,8	efikasnost	85,5	efikasnost	88,2	efikasnost	84,8
motivacija	73,5	iskustvo	83,6	ekspertska znanja	68,6	motivacija	73,4
iskustvo	67,3	motivacija	65,5	iskustvo	68,6	iskustvo	68,4
edukacija i deljenje znanja	65,3	ekspertska znanja	61,8	motivacija	66,7	ekspertska znanja	53,2
upravljačke kompet. i liderstvo	55,1	upravljačke kompet. i liderstvo	52,7	upravljačke kompet. i liderstvo	58,8	upravljačke kompet. i liderstvo	48,1
ekspertska znanja	46,9	inovativnost	43,6	edukacija i deljenje znanja	49,0	edukacija i deljenje znanja	45,6
prihvaćenost strategije i ciljeva	42,9	prihvaćenost strategije i ciljeva	40,0	inovativnost	37,3	inovativnost	43,0
inovativnost	32,7	socijalne veštine	34,5	prihvaćenost strategije i ciljeva	35,3	prihvaćenost strategije i ciljeva	36,7
socijalne veštine	28,6	edukacija i deljenje znanja	27,3	socijalne veštine	21,6	socijalne veštine	32,9

Posmatrajući ceo uzorak, na osnovu Pareto analize, na ključno pitanje: „Od ponuđenih faktora obeležite 5 faktora koji po Vama najviše utiču na poslovne rezultate i uspeh Vaše organizacije“ možemo doći do zaključka da upravljačke kompetencije i liderstvo koje su komponente intelektualnog (ljudskog) kapitala su zastupljene u 49,4%. rezultati su prikazani sledećom tabelom i grafikom.

Tabela 4. *Upravljačke kompetencije i liderstvo posmatrane po privrednim sektorima*

Privredni sektori	Frekvencija
Rudarstvo i energetika	35,1
Usluge	48,1
Mediji	52,7
Komunalna	53,9
Bankarstvo	55,1
Industrija	57,5
Telekom. IIT	58,8



ZAKLJUČAK

Znanje zamenjuje zemlju, radnu snagu i fizički kapital, kao najvažniji faktor proizvodnje, a sposobnost stvaranja intelektualnog kapitala i upravljanja intelektualnim kapitalom postaje glavni pokretač konkurentnosti. S obzirom na važnost, koju intelektualni kapital ima za ostvarivanje ciljeva i dugoročne konkurentnosti, intelektualni kapital postaje veoma interesantna i popularna istraživačka tema.

Zajednica koja se bavi istraživanjem intelektualnog kapitala (IC zajednica) je izuzetno napredovala vezano za klasifikaciju intelektualnog kapitala, kao i u pogledu metoda za vrednovanje (procenu i merenje) i izveštavanje o intelektualnom kapitalu organizacija.

Međutim, čini se da još uvek nema kolektivnog konsenzusa, o tome šta obuhvata i gde su granice intelektualnog kapitala. Ovu oblast karakteriše terminološka raznovrsnost, jer neki autori koriste koncept intelektualnog kapitala, dok drugi radije govore o neopipljivim sredstvima, neopipljivim resursima, nevidljivoj imovini, nevidljivom bogatstvu ili o kapitalu znanja. Uz ovaj terminološki miks, treba pomenuti i tendenciju istraživača da konstruišu sopstvene definicije u okviru svog odabranog koncepta, koje se ne zasnivaju na prethodnim istraživanjima, što dovodi do prevelike količine različitih definicija i još veće terminološke konfuzije u ovoj oblasti. Dalje, izučavanje intelektualnog kapitala prelazi granice jedne naučne discipline, a istraživači iz različitih naučnih disciplina ne komuniciraju i ne sarađuju u dovoljnoj meri.

Oblast intelektualnog kapitala takođe karakteriše i nedostatak opšte prihvaćenih definisanih granica. Neki autori ograničavaju IC na precizno definisana neopipljiva sredstva i mišljenja su da IC obuhvata samo „ekonomsku vrednost neopipljivih sredstava kompanije“, dok Komitet za međunarodne računovodstvene standarde (IASC) definiše neopipljivo sredstvo kao „nemonetarno sredstvo, bez fizičke suštine, koje je moguće identifikovati, a koristi se u proizvodnji ili snabdevanju robama i uslugama, iznajmljuje se drugima ili služi u administrativne svrhe“. Drugi istraživači posmatraju IC znatno šire, na primer kao „sumu svega što svi u kompaniji znaju a doprinosi konkurentskoj prednosti kompanije na tržištu“ ili kao „nauka i umetnost o tome kako izvući maksimalnu vrednost iz resursa koje imate i načina koji ste izabrali za razvoj ovih resursa“. Raznovrsnost istraživanja u oblasti intelektualnog kapitala se može posmatrati kao pretnja naučnoj jednoznačnosti ove oblasti i akumulaciji istraživačkog znanja, ali sa druge strane može biti potencijal za multiaspektno i sveobuhvatno razumevanje uloge znanja u proizvodnim aktivnostima.

S obzirom da performanse i vrednost organizacije zajednički grade finansijski i intelektualni kapital, kao i da intelektualni kapital nije obuhvaćen tradicionalnim finansijskim izveštavanjem, finansijski izveštaji su samo jedan deo mozaika, koji predstavlja performanse i vrednosti kompanije. S obzirom da je nedopustivo da intelektualni kapital, kao strateški važan resurs, ostane izvan sistema upravljanja, naučna i stručna javnost je razvila mnogobrojne metode za vrednovanje (procenu i merenje) intelektualnog kapitala u cilju oslikavanja i drugog, nedostajućeg dela mozaika.

Merenje, kao jedan od načina vrednovanja, je kompleksan problem, s obzirom da je teško pronaći apsolutno precizan i univerzalan sistem za merenje „neuhvatljivog“ intelektualnog kapitala. S obzirom da postojeće metode imaju limitiranu univerzalnost, merenje intelektualnog kapitala još uvek nije standardizovano, kao što je to slučaj kod tradicionalnog računovodstvenog sistema za merenje finansijskog kapitala. Komitet za međunarodne računovodstvene standarde (IASC) se nalazi pred velikim izazovom, u smislu postavljanja standarda za iskazivanje vrednosti intelektualnog kapitala. Eksperti iz oblasti

finansija i računovodstva bi, koristeći svoje veštine i iskustvo u merenju, mogli u velikoj meri pomoći IC zajednici u razvoju sistema, sposobnog da obuhvati intelektualni kapital. Iako bi bavljenje standardima moglo ubrzati postizanje konsenzusa o jedinstvenoj metodi za vrednovanje intelektualnog kapitala, pitanje koje se često postavlja u okviru IC zajednice je da li su standardi u okviru vrednovanja intelektualnog kapitala uopšte potrebni, s obzirom na motive vrednovanja. Za sada su merenje intelektualnog kapitala i objavljivanje IC izveštaja na dobrovoljnoj osnovi i ovo rešenje svakako ostaje na snazi, dok se ne postigne konsenzus o najboljem modelu za upravljanje i izveštavanje o neopipljivim drajverima vrednosti.

U društvu znanja je važno uvažiti moć koju intelektualni kapital ima nad poslovnim performansama. Organizacije širom sveta preispituju svoje stavove prema ovom neiscrpnom izvoru bogatstva, prihvatajući da, ulaskom u treći milenijum merenje i strateško upravljanje intelektualnim kapitalom postaju najvažnije upravljačke aktivnosti.

Ako prihvatimo podelu metoda za vrednovanje, na metode za merenje i metode za procenu, onda generalno važi da se metode za merenje intelektualnog kapitala uglavnom bave internim merenjem i izveštavanjem o performansama, u cilju sticanja upravljačkog uvida koji pomaže kompanijama da unapređuju svoje poslovanje. Sa druge strane, metode za procenu intelektualnog kapitala, su prvenstveno usmerene na određivanje ekonomske vrednosti preduzeća i njegovih neopipljivosti. Ovi pristupi se uglavnom bave eksternim pogledom na kompaniju i dizajnirani su da pomognu analitičarima i investitorima da pravilno procene finansijsku vrednost neke organizacije.

Merenje, kao jedan od načina vrednovanja, je kompleksan problem, s obzirom da je teško pronaći apsolutno precizan i univerzalan sistem za merenje „neuhvatljivog“ intelektualnog kapitala, koji se po svojim karakteristikama potpuno razlikuje od opipljivih resursa. S obzirom da postojeće metode imaju limitiranu univerzalnost, merenje intelektualnog kapitala još uvek nije standardizovano, kao što je to slučaj kod merenja vidljivog kapitala. Međutim, ne treba zaboraviti, da se tradicionalno računovodstvo razvijalo stotinama godina. Tokom poslednjih 40 i više godina, ova oblast se razvijala pod uticajem rigoroznih procesa uspostavljanja standarda, kako na nacionalnom nivou u velikom broju zemalja širom sveta, tako i na globalnom nivou kroz aktivnosti organizacija, kao što je IASC - Komitet za međunarodne računovodstvene standarde. Sa druge strane, fokus inovatora koji su poslednjih 15 godina razvili alternativne pristupe vrednovanju, je bio odgovor na potrebe korisnika za novim načinom sagledavanja poslovanja, odnosno novom perspektivom upravljanja raspoloživim resursima. I dok su širom sveta nastajala „najbolja iskustva i prakse“, alternativne metode vrednovanja nisu bile pod uticajem formalizovanih procesa standardizacije. Brojne organizacije širom sveta svesne važnosti merenja i upravljanja intelektualnim kapitalom u ekonomiji znanja, bez obzira na nepostojanje standarda, kontinuirano mere i prate svoj intelektualni kapital nekom od postojećih metoda.

S obzirom na problem i definisane ciljeve istraživanja, u okviru ovog rada pažnja je posvećena metodama za merenje intelektualnog kapitala, čijom implementacijom se generišu izveštaji o intelektualnom kapitalu (IC izveštaji). Glavni cilj IC izveštaja je strukturirano portretisanje i evaluacija neopipljivih korporativnih vrednosti. IC izveštaj prikazuje sredstva koja nisu direktno dostupna, ali su vitalna za budući uspeh organizacije i predstavlja suplement tradicionalnim finansijskim izveštajima, jer ih upotpunjava merama i kriterijumima, koji im nedostaju da bi bili sveobuhvatni. Ovi izveštaji na sistematičan i metodičan način otkrivaju potencijal i ukazuju na specifična znanja kompanije i inovativni potencijal, koji u budućnosti mogu doprineti stvaranju dodate vrednosti i konkurentnosti organizacije na tržištu.

Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na sledbenike kako bi se postigli utvrđeni ciljevi. Pri tome on upotrebljava različite modalitete uticaja koji se, uglavnom, ne zasnivaju na prinudi. Sledbenici prihvataju uticaj lidera, jer ga poštuju ili mu se dive, a nikako zato što su na položaju iz kog proističe zvanični autoritet. Prevladajući zadatak lidera je da kreira osnovnu nameru ili misiju preduzeća i strategiju za njenu primenu, a menadžera da tu viziju ostvari u praksi. Menadžer se trudi da postigne cilj, odnosno viziju koju je definisao lider.

Sadašnji koncept razvoja organizacije je koncept organizacije koja uči. Organizacija koja uči je organizacija čiji zaposleni stalno uče nove stvari i primenjuju naučeno u cilju poboljšanja kvaliteta. To je mesto, gde ljudi konstantno šire svoj potencijal da bi kreirali rezultate koje stvarno žele, gde se razvijaju novi i ekspanzivni modeli mišljenja, gde je kolektivna aspiracija oslobođena i gde ljudi stalno uče kako učiti zajedno. To je organizacija koja radi timski, koja stalno širi svoj kapacitet da bi stvarala svoju budućnost, a zasniva se na sposobnosti ljudi i organizacija da se menjaju i postanu efektivniji. Ta promena zahteva otvorenu komunikaciju i jačanje članova zajednice, kao i kulturu sarađivanja. To su ujedno i karakteristike organizacije koja uči.

Posao lidera u organizaciji koja uči je da bude učitelj, odnosno da pomogne da se u svakoj individui oslobodi kreativna energija. Organizacije uče kroz sinergiju svih pojedinaca koji uče. Učenje može proizaći samo iz jasnog sagledavanja sveta i stvarnosti. Mora se naučiti da se kaže šta se misli i da se prihvata kritika bez odbrambenog stava. Ljudi i organizacije uče da prepoznaju greške i da ih koriguju. Ukoliko se pretvaramo da se greške nikada nisu dogodile, ne možemo napredovati.

Menadžment znanja ima za cilj povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije kroz omogućavanje zaposlenima na svim nivoima da korišćenjem svog znanja, iskustva i veština, dođu do pravih informacija koje će obezbediti postizanje cilja organizacije. To je, zapravo, najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala. Znanje koje zaposleni poseduje i pravilni menadžment znanja osnova su za postizanje konkurentске prednosti svake organizacije. Ukoliko lideri koriste znanje na adekvatan i strateški promišljen način onda koncept menadžmenta znanja donosi čist profit.

Uvid u savremeno stanje teorije i istraživanja vođstva u organizacijama nesumnjivo ukazuje na preovladavanje teorija o transformacionom i harizmatičkom vođstvu (koje znatan broj autora, u stvari, i poistovećuje). Sa druge strane, ne manje su prisutni i pristupi za koje se može reći da se, po svom shvatanju uloge i suštine vođstva, nalaze na potpuno suprotnoj strani zamišljenog kontinuuma novijih teorija - osamostaljivanje zaposlenih i timsko vođstvo. Ovo se u velikoj meri može objasniti činjenicom da je sama zamisao vođstva isključivo američki „izum“. Naime, često se ističe kako Amerikanci (stanovnici SAD) cene dve vrste vođa. Oni traže osamostaljivanje od vođa koji dopuštaju autonomiju i delegiraju autoritet na podređene. Međutim, oni poštuju i odvažne, snažne, pouzdane vođe koji spremno preuzimaju rizik.

Upravo navedena činjenica predstavlja i dobar uvod za ukazivanje na još jedan veoma značajan savremeni pravac istraživanja - proučavanje uticaja nacionalne kulture na koncepte vođstva i na organizacione postupke vođa i sledbenika. Naime, upravo nekritičko predlaganje osamostaljivanja, timskog vođstva i sličnih koncepata kao univerzalnih rešenja za organizacione probleme predstavlja svojevrsnu „kulturnu pristrasnost“ koja je, u skorije vreme, izazvala i „reakciju“ oličenu u razvijanju kros-kulturnih proučavanja vođstva. Jedan od najzanimljivijih takvih savremenih istraživačkih projekata je i GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) čije će ideje i rezultati predstavljati nesumnjiv podsticaj za naredna istraživanja međusobnog odnosa nacionalne kulture i vođstva, koja će, nadamo se, uključiti i proučavanje osobina naše nacionalne kulture.

Rezultati istraživanja su pokazali da postoji grupa relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija u Srbiji, koja se usled prilagođavanja specifičnostima okruženja, razlikuje od predloženih indikatora u postojećim metodama, da postoje grupe relevantnih indikatora za merenje intelektualnog kapitala organizacija u okviru posmatranih privrednih sektora, kao i da postoje razlike u shvatanju relevantnosti indikatora za merenje intelektualnog kapitala u različitim ekonomskim okruženjima. Na osnovu dobijenih rezultata, izvršena je preliminarna dijagnostika intelektualnog kapitala organizacija u Srbiji i predložene su brojne upravljačke inicijative, usmerene na unapređenje i razvoj postojećeg intelektualnog kapitala, u cilju jačanja konkurentnosti organizacija u Srbiji i prosperiteta čitavog privrednog sistema Srbije.

Prema Pareto analizi, došlo se do rezultata da **upravljačke kompetencije i liderstvo** kao grupa faktora ljudskog kapitala ima srednji uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacija.

Rezultat da je efikasnost zaposlenih najuticajniji faktor je pomalo neočekivan, naročito ako se uzme u obzir da ekspertiska znanja nisu u grupi ključnih uticajnih faktora ljudskog kapitala. Ova prva pozicija efikasnosti zaposlenih, uz inovativnost na pretposlednjem mestu, i edukaciju zaposlenih na šestom mestu, po uticaju na poslovne rezultate i uspeh, više odgovara industrijskoj eri, nego eri znanja. Sa druge strane preterano isticanje efikasnosti zaposlenih od strane menadžmenta može da ukaže da se odgovornost menadžmenta prebacuje na sve pojedince u organizaciji. S obzirom da je efikasnost zaposlenih, u grupi karakteristika koje ispitani menadžeri najviše cene, onda je logično da su ovaj faktor ljudskog kapitala svrstali u grupu najuticajnijih faktora.

Mesto iskustva zaposlenih u grupi najuticajnijih faktora je očekivano, iako iskustvo nije u grupi karakteristika koju ispitani menadžeri najviše cene kod zaposlenih.

Vrlo ohrabruje činjenica da su ispitani menadžeri u grupu najuticajnijih faktora svrstali motivaciju zaposlenih, što indirektno otkriva postojanje svesti o značaju, koji motivacija zaposlenih ima, u uslovima savremenog menadžmenta, kao snažno sredstvo za uređenje odnosa u organizaciji i efikasnije ostvarenje definisanih ciljeva organizacije.

Sa druge strane, ono što zabrinjava je da su ispitanici ocenili da edukacija zaposlenih i deljenje znanje, kao i inovativnost zaposlenih, imaju vrlo mali uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacije. Ovakvi stavovi ispitanika svakako ne odgovaraju savremenim uslovima, koje karakterišu dramatične promene i globalna konkurencija. Ovaj rezultat, uz podatak da su inovativnost i stalno usavršavanje zaposlenih u grupi karakteristika koje ispitani menadžeri najmanje cene kod zaposlenih, otkriva da ispitana menadžment struktura nije svesna da su inovativnost i doživotno usavršavanje apsolutni imperativ savremenih organizacija.

Uporednom analizom redosleda i frekvencija faktora, prema uticaju na poslovne rezultate i uspeh organizacije, u svim posmatranim privrednim sektorima, moguće je zaključiti sledeće:

- ključni uticajni faktori ljudskog kapitala u svim privrednim sektorima se poklapaju sa ključnim uticajnim faktorima ljudskog kapitala na celom uzorku, osim dodatnih faktora u ovoj grupi u sektorima bankarstva, medija i telekomunikacija i IT-a,
- po mišljenju ispitanih menadžera, efikasnost zaposlenih najviše utiče na poslovne rezultate i uspeh organizacije u svim privrednim sektorima,
- efikasnost, iskustvo i motivacija zaposlenih su ključni uticajni faktori u svim privrednim sektorima. Osim ova tri faktora, u grupi ključnih uticajnih faktora su u

sektoru bankarstva- edukacija zaposlenih i deljenje znanja, u sektoru medija - ekspertska znanja a **u sektoru telekomunikacija i IT-a - ekspertska znanja i upravljačke kompetencije i liderstvo,**

- socijalne veštine zaposlenih imaju najmanji uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacija u svim privrednim sektorima, osim u sektoru medija, gde je na poslednjem mestu po uticaju edukacija i deljenje znanja,
- ekspertska znanja su ključni uticajni faktor samo u medijima i telekomunikacijama i IT-u, što je vrlo neočekivano i zabrinjavajuće,
- prihvaćenost strategije i ciljeva, inovativnost i socijalne veštine zaposlenih nisu ključni uticajni faktori ni u jednom privrednom sektoru,
- vrlo je čudno da su ispitani menadžeri u svim privrednim sektorima ocenili da inovativnost zaposlenih nema veliki uticaj na poslovne rezultate i uspeh organizacije.

Posmatrajući ceo uzorak, na osnovu Pareto analize, na ključno pitanje: „Od ponuđenih faktora obeležite 5 faktora koji po Vama najviše utiču na poslovne rezultate i uspeh Vaše organizacije“ možemo doći do zaključka da upravljačke kompetencije i **liderstvo** koje su komponente intelektualnog (ljudskog) kapitala su zastupljene u 49,4%.

LITERATURA

1. Amason A. C., Thompson K. R., Hochwarter W. A., Harrison A. W. (1995): "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 2 (Autumn).
2. Amit. R., Schoemaker. P. (1993): *Strategic assets and organisational rent*, Strategic Management Journal, vol Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA.
3. Andriessen, D. (2004): *Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, USA
4. Arbeitskreis Bilans znanja (2004): *Intellectual capital statement - Made in Germany: Guideline*, Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin, <http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/infomaterial.htm>
5. Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol 17.
6. Bass B. M. (1990): »From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision«, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter.
7. Boisot, M.H. (1998): *Knowledge Assets*, New York, NY: Oxford University Press.
8. Bontis, N. (2001): *Assessing Knowledge Assets - a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, International Journal of Management Reviews 3, no. 1.
9. Brooking, A. (1996) *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London, United Kingdom.
10. Brooking, A. (1996) *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London, United Kingdom.
11. Burns J. M. (1978): *Leadership*, New York: Harper & Row.
12. Chamberlin. E. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press; Robinson. J. (1933): *The Economics of Imperfect Competition*, London: MacMillan Press.
13. Conger J. A., Kanungo R. N. (1988): *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
14. Čabrilo, S. (2008): *Istraživanje indikatora za merenje intelektualnog kapitala u organizacijama, doktorska disertacija*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
15. Danish Agency for Trade and Industry (2003), *Guideline for Intellectual Capital Statements: A Key to Knowledge Management*, str. 17.: http://www.juergendaum.com/articles/Danish_ICS.pdf
16. Dobija D. (2003): *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa.
17. Drucker, P. F. (1988): *The coming of the new organization*, Harvard Business Review, Vol. 66, No. 1.
18. Drucker, P.F. (1993): *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, New York.

19. Edvinsson, L., Malone M.S. (1997): *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.
20. Financial Accounting Standard Board (2001): *Statement no. 142: goodwill and other intangible assets*: www.fasb.org.
21. Ford R. C., Fottler M. D. (1995): "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3 (August).
22. Gouws D. (1999): "Sharing Leadership - Why it Works", *NZ Business*, Vol. 13, No. 7 (September).
23. Grinberg Dž., Baron R. A. (1998): *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Beograd: Želnid.
24. Handy C. (1995): "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June.
25. Hossack R. (1993): "A New Style of Leadership", *Canadian Business Review*, Vol. 20, No. 3 (Autumn).
26. Huey J., Sookdeo R. (1994): "The New Post-Heroic Leadership", *Fortune*, Vol. 129, No. 4.
27. Inić B. P., (2004), *Management 2 - Ikone svetskog biznisa*, Beograd.
28. International Accounting Standards Committee - IASC (1998): *IAS 38 intangible assets*, str. 984: <http://www.iasc.org.uk> 18.4.2010.
29. Jelčić, K., (2003): *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama*, GIPA, Zagreb.
30. Kaplan, R., Norton, D. (1996a): *The balanced scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
31. Kasiewicz S. Rogowski W. (2006): *Kicińska M., „Kapitał Intelektualny”*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
32. Kasiewicz S. Rogowski W. (2006): *Kicińska M., „Kapitał Intelektualny”*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
33. Katzenbach J. R., Smith D. K. (1993): "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April.
34. Kossovsky N., Brandegeer B., Giordan J. (2004): *Using the Market to Determine IP'S Fair Market Value*, Research Technology Management, May/June.
35. Koter Dž. P. (1998): *Vodjenje promene*, Beograd: Želnid.
36. Kotter John P., (1998), *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard business school Press, USA.
37. Kreitner R., Kinicki A., Buelens M. (1999): *Organizational Behaviour*, First European Edition, Berkshire: McGraw-Hill.
38. Lev, B. (2001): *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Washington, DC: The Brookings Institution.
39. Mašić B., Đorđević-Boljanović J., (2006), *Knowledge management*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd.

40. Meritum (2001): *Guidelines for managing and reporting on intangibles (intellectual capital statements)*, Document for Discussion.
41. Milisavljević M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Beograd: Čigoja štampa.
42. Nanus B. (1996): "Leading the Vision Team", *Futurist*, Vol. 30, No. 3 (May-June).
43. Nordic Industrial Fund (2001): *Intellectual Capital - Managing and Reporting*.
44. Nørreklit, H. (2000): *The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions*, *Management Accounting Research*, 11.
45. Nur Y. A. (1998): "Charisma and Managerial Leadership: The Gift that Never Was", *Business Horizons*, Vol. 41, No. 4 (July-August).
46. Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.
47. Petković M. (1999): „Koncept podeljenog vođstva“, *Poslovna politika*, Vol. 28, Br. 7-8.
48. Petković M. (2000): „Bihejvioristički aspekti timskog odlučivanja“, *Poslovna politika*, Vol. 29, Br. 7-8.
49. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. (1997): "Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership Model: Background, Empirical Assessment and Suggestions for Future Research", *Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 2.
50. Rescher, N. (1969): *Introduction to value theory*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
51. Ridderstråle, J., Nordström, K. (2002): *Funky Business*, BookHouse Publishing AB, Stockholm.
52. Robbins S. P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight edition, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
53. Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. (1998): *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Harlow: Addison-Wesley.
54. Roberts, H.J.E. (1999), *The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firm*, Presented at the 22nd Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux, France.
55. Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. (1998): *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Harlow: Addison-Wesley.
56. Roos, G., Edvinsson, L., Roos, J., N. C. Dragonetti (1997): *Intellectual Capital: Navigating the new business landscape*, London: Macmillan Publications.
57. Roos, G., Edvinsson, L., Roos, J., N. C. Dragonetti (1997): *Intellectual Capital: Navigating the new business landscape*, London: Macmillan Publications.
58. Roos, G., Pike, S. (2007): *Intellectual Capital Research - A Personal Review*, CD Proceedings, IC Congress, Haarlem, The Netherlands.
59. Schriesheim C. A., Castro S. L., Coglisier C. C. (1999): "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1 (Spring).
60. Shamir B. (1999): "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2 (Summer).
61. Snyder N. H., Graves M. (1994): "Leadership and Vision", *Business Horizons*, Vol. 37,

No. 1 (January-February).

62. Starovic, D., Marr, B. (2003): *Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital*, CIMA.
63. Stewart, T. A. (1997): *Intellectual capital: The New Wealth of Organizations*, New York: Doubleday.
64. Stewart, T.A. (1991): *Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*, FORTUNE, June 3.
65. Stewart, T.A. (2001): *The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization*, New York: Doubleday/Currency.
66. Sullivan, P.H. (1998): *Basic definitions and concepts*. In: Sullivan, P.H., ed *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, New York: John Wiley & Sons.
67. Sullivan, P.H. (1998): *Introduction to Intellectual Capital management*. In: Sullivan, P.H., ed *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, New York: John Wiley & Sons.
68. Sveiby, K.E. (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco.
69. Tichy N. M., Devanna M. A. (1986): *The Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons.
70. Trice H. M., Beyer J. M. (1986): "Charisma and its Routinization in Two Social Movement Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8.
71. Veber M. (1976): *Privreda i društvo*, Tom I, Beograd: Prosveta.
72. Viedma, J.M. (2001): *ICBS intellectual capital benchmarking system*. Journal of Intellectual Capital, 2(2) 4.
73. Yukl G. A. (1994): *Leadership in Organizations*, Third edition, Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall,.
74. Yukl G., Van Fleet D. D. (1992): "Theory and Research on Leadership in Organizations", In: Dunnette M. D., Hough L. M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
75. Yukl, G.A., (1998), *Leadership in Organizations, fourth edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River N.J.