

Ljudski resursi u funkciji unapređivanja kreativnosti organizacionih inovacija

UDK: 005.96

Dr Isabel Martins¹, Dr Orlando Petiz², Dr Ana Martins³

¹ Odsek HRMB/OB, Univerzitet Glamorgan, Vels, Velika Britanija

² Odeljenje za ekonomiju i menadžment, Ekonomski fakultet, Univerzitet Minho, Portugalija

³ Odeljenje za razvoj stručnjaka, Univerzitet Glamorgan, Vels, Velika Britanija

Inovacije predstavljaju temelj konkurentske prednosti. Stoga je neophodno usvojiti određene mere pomoći kojih ćemo restrukturirati preduzetništvo. Posebno su značajne mere uvođenja promena u različite segmente organizacije, kao i primena inovativne kulture širokog opsega, zasnovane na kvalitetu, koja će prožimati sve aspekte organizacije. Na taj način, fleksibilnost preduzetništva će počivati na kreativnim pojedincima i na gledištu da je inteligencija najvažniji segment fleksibilnosti. Uz ove nove stavove, politiku i praksu, inovativna organizacija će se otarasiti zastarelih procesa i proizvoda i umesto toga će se osloniti na svoje potencijale. Stoga, u ovoj potrazi za izvrsnošću moramo da tragamo i za novim osnovnim kompetentnostima. One moraju da obuhvate sve zaposlene, a ne samo one čija je tehnička i koncepcijska kompetentnost vidljivija. Ipak, s obzirom na neprekidne i nagle ekonomske, društvene, tehničke i tehnološke promene u sferi preduzetništva, neophodno je zapitati se kakvu vrstu fleksibilnosti je najlakše primeniti u sistemu stalnih promena. Stoga predlažemo neke stubove za temelj ovakvog pristupa, a to su posvećenost, tolerancija, angažovanost, spremnost da se rizikuje, a sve to čini da organizacija postane složenija i manje birokratska.

1. Uvod

Globalizacija u privredi i širenje novih tehnologija utiče kako neposredno tako i posredno na životni ciklus i na dinamičnost organizacije. U današnje vreme ovaj uticaj je manje predvidljiv, turbulentniji je i snažniji. Organizacije će u ovom kontekstu morati da usvoje novu životnu filozofiju. Da bi mogle da identifikuju nove izvore konkurentne prednosti, većina organizacija će morati da preispita svoju misiju i ciljeve, kako na strateškom, tako i na operativnom nivou.

Da bi se uspešno borile protiv zastarelih postupaka i stekle konkurentnu prednost u stalnom kretanju u okviru kontekstualnog i transakcionog okruženja, organizacije će morati da redefinišu svoje ponašanje. Moraće da se ponašaju odlučnije i proaktivnije tako što će, s jedne strane, da osluškuju i klijente i konkurenčiju, a s druge, da konceptualzuju i da usvoje nove paradigme upravljanja. To znači da su zadovoljstvo klijenta, praćenje konkurenčije u okruženju, preispitivanje etičkih vrednosti i primena inovativne kulture u samoj organizaciji izvor inspiracije i održive kreativnosti organizacione inovacije.

Danas su dinamičnost i dugovečnost kompanija ugrozenе uticajem kontekstualnih i transakcionih okruženja koja sa širenjem globalizacije postaju sve snažnija, turbulentnija i nepredvidljivija. Ipak, ovaj proces se može usporiti ili čak zaustaviti tako što ćemo usvojiti preduzetnički način ponašanja koji je odlučniji; naime, oslu-

škivaćemo pažljivo i klijente i konkurenčiju. Sa svoje strane, ovakvo osluškivanje je povezano sa inovativnim ponašanjem. Bez obzira na to, kompanije u celini obično zanemaruju značaj tog osluškivanja i stoga ne uviđaju njegovu ekonomsku i društvenu vrednost.

U ovom radu bavićemo se organizacionim ponašanjem, kulturom i vrednostima, tako što ćemo porebiti tradicionalnu organizacionu paradigmu sa novom paradigmom, t.j., paradigmom dinamičke vokacije, koja evoluira i menja se, upravo kako to postavlja nova teorija organizacije. Naš cilj u ovom radu jeste da naglasimo značaj preduzetničke dinamičnosti koja inovaciju uzima kao način postojanja, a nematerijalne resurse posmatra kao nove izvore za stvaranje održive vrednosti. Analiziraćemo tri organizacije koje se nalaze na severu Portugalije.

U ovom radu prvenstveno se bavimo novim tehničkim tokovima koje su usvojile uspešne kompanije. Stoga ćemo ovaj rad da započnemo kontekstualizacijom različitih koncepcata vezanih za organizacionu kulturu i inovacije. Potom ćemo se u svetu ove teorije osvrnuti na slučajevne tri portugalske organizacije na severu zemlje.

2. Upravljanje znanjem

U novom vremenu, neophodna je nova paradaigma upravljanja, naime, „paradigma upravljanja znanjem“. Kako navode Carter i Scarbrough (2001), upravljanje znanjem se bavi krhkotušu i ranjivošću koje su prirode-

ne datoj konkurentnoj prednosti organizacije. U nedavnoj prošlosti organizacije nisu raspolagale održivim kvalitetima karakterističnim za paradigmu upravljanja znanjem. To bi značilo da upravljanje znanjem predstavlja jedan postupak (Halawi, Aronson i McCarthy, 2005:75) i da se može definisati kao „način na koji se znanje stvara, razmenjuje, raspoređuje i koristi da bi se postigli organizacioni ciljevi“ (Serrano i Fialho, 2005:4). Ipak, definisati upravljanje znanjem nije baš jednostavno. Pored složenosti problematike kojom se bavi, upravljanje znanjem je često podložno različitim tumačenjima. U svakom slučaju, upravljanje znanjem nam omogućava da se posebno bavimo različitim segmentima unutar organizacije, na strukturnom, društvenom i ljudskom nivou (Seemann, citirano u Halawi, Aronson i McCarthy, 2005).

Strategije upravljanja znanjem podrazumevaju dva pristupa, kodifikaciju i personalizaciju. U oblasti kodifikacije, u bazama podataka skladišti se kodifikovano znanje kojem kompanije lako pristupaju i koriste ga (Hansen i dr., 1999:107, citirano u Carter i Scarbrough, 2001). Personalizacija nam otkriva da je znanje po prirodi deo osobe koja ga stvara i razmenjuje. Za razliku od privreda u prošlosti, današnje organizacije su izloženi međunarodnoj konkurenciji. Stoga se javila potreba da se identifikuju i da se da prednost drugim izvorima konkurentne prednosti. Tako se, kako navode Serrano i Fialho (2005:4), upravljanje znanjem može posmatrati kao spoj birokratske organizacione kulture i informacionih tehnologija koje ona koristi. Zbog ovih promena kulture i zbog ponašanja organizacija, pojmovi kao što su zaposleni koji zna, organizacije koje uče i organizaciono učenje dobijaju na doslednosti i na značaju u svakodnevnom životu organizacije. Šta više, Carter i Scarbrough (2001) potvrđuju da upravljanje znanjem može da poprima različite oblike, na primer, (i) intelektualni kapital, (ii) kapital u znanju i (iii) organizaciono učenje i učenje na radnom mestu. Zaista, znanje se smatra jednim smislenim privrednim resursom u društvu znanja, i to više nego kapital ili rad. Senge (1990) tvrdi da organizacije ne mogu da funkcionišu kao organizacije zasnovane na znanju zato što nisu sposobne da uče. Stoga se veruje da organizacije moraju da uvedu inovacije ili će nestati. Šta više, Rowley (1999) tvrdi da se osnovna kompetentnost koja omogućava organizacijama da opstanu nalazi u njihovoj sposobnosti da se prilagodavaju, da uče i da se menjaju. Kako kaže Yang (2003:242), znanje i učenje deo su novog konceptualnog okvira po kojem „holistička teorija definiše znanje kao društveni konstrukt koji ima tri posebne, a međusobno povezane strane – eksplicitno, implicitno i emancipatorno znanje.“ Emancipatorno

znanje zasniva se na nivou motivacije, na osećanjima i stavovima prema spoljnim okolnostima koje okružuju pojedinca. Implicitno znanje zasniva se na iskustvima, aktivnostima i ponašanju pojedinca. Eksplicitno znanje jeste kodifikovano znanje koje proizilazi iz toga kako pojedinac tumači događaj. Ove tri strane su holističke po tome što su i suprotne i komplementarne jedna drugoj.

Zadovoljstvo klijenta predstavlja stalni izvor inspiracije za inovacije u preduzetništvu. I klijent i/ili potrošač predstavljaju kamen temeljac u procesu inovacija. Tako i nova ekonomija zasnovana na znanju posmatra ovu činjenicu. Mada u ovom smislu inovacija zavisi više od tržišta nego od bilo koje druge vrste inovacije (Drucker, 1998).

3. Preduzetnička organizaciona kultura i inovacije

U kontekstu ekonomske globalizacije, proces izgradnje konkurentne prednosti je turbulentan, nepredvidiv i veoma brzo se menja, što znači da organizacija sebi ne sme da dozvoli da se opusti. Ovaj aspekt vodi transformaciji preduzetničkih organizacija, koje, kako navodi Santos (1997a:6), mogu da budu laganje strukture, fleksibilnije, kooperativne i osjetljive na organizacionu kulturu a „vrednosti jedne organizacije su od presudnog značaja za stvaranje organizacionog identiteta putem kulture poštovanja zajedničkih vrednosti“ (Santos, 1998:244). Usvajanje i poštovanje ovih vrednosti i pravaca leže u osnovi organizacionog truda da prevaziđe učmalost, a mogu se posmatrati i kao seme nove inovacije. U ovom pogledu, proizvodnja i upravljanje ove preduzetničke organizacione kulture ojačava osećanje identiteta. Time se stvaraju posebne organizacione karakteristike. Ova kultura proizvodi homogenizovane modele ponašanja koji potiču od elemenata iz različitih grupa, a time dolazi i do snažnih interakcija i međusobne zavisnosti (Schein, 1997a, 1997b, 1997c i Daft, 1999). Pored toga, Schein (1997a) predlaže jedan integralni model kojim bi se dovele u vezu različite variable, među kojima se učenje i organizaciona kultura smatraju osnovom organizacione uspešnosti.

Upravo u okviru ove perspektive promene koja se zasniva na nematerijalnim vrednostima Stata (1989) iznosi ideju da stopa organizacionog učenja predstavlja jedini održivi izvor svih konkurentskih prednosti. Mada, Haas i Hansen (2005) insistiraju na primeni kodiranog i ličnog znanja, pošto smatraju da postoji neposredna veza između znanja, postignuća i konkurentnih prednosti (Handzic i Chaimungkalant, 2004).

U ovom trenutku poslovni svet se slaže da kvalitet poslovanja zavisi od kvaliteta i karakteristika zaposlenih, što, opet, vodi poslovnoj izvrsnosti. Konkurenca je sveprisutna i često nelojalna, pošto proizilazi iz nestabilnosti uslova na tržištu, konkretno, na nivou viška kapaciteta proizvodnje u svetu. Ovakva situacija, i istovremeno takvo tržište, izaziva duboke promene na nivou ponašanja, kod proizvodača, jednako kao i kod potrošača.

U literaturi se pojavio veliki broj pitanja koja treba razmotriti, a odnose se na strukturu preduslova koji treba da dovedu do organizacionog uspeha. U tom smislu, debata se odvija oko značajne koristi od znanja koja proizilazi iz inovacija, ali koja i sama pokreće nove inovacione procese. Ovakvo gledište posmatra inovacije kao garanciju poslovног uspeha, iako su, bez obzira na primenu, proizvodnju i difuziju znanja, promene u karakteristikama tražnje i modela investiranja od strateške važnosti i za primenu i za uspešnost procesa inovacija. Na ovaj način uspeh i dugovečnost organizacije obuhvataju i sposobnost da se klijentu ponudi proizvod kakav mu je potreban. U tom smislu, Peters i Austin (1988:159) naglašavaju da konkurenca predstavlja „stalni motor inovacija“, a i Freire (1995) smatra da je konkurenca motor razvoja. U ovom pogledu, može se smatrati da ova dva aspekta, koja ne koincidiraju, ali su komplementarni, zajedno vode procesima organizacionog razvoja. Šta više, smatra se da je u procesu primene politike inovacija konkurenca zaista važna.

U okviru jedne drugačije perspektive, Hamel (1998b) je potpuno svestan značaja koji imaju i kvalitet i globalizacija; on posebno ističe obrt ovih varijabli i još jednu koja se odnosi na „revoluciju“ u fundamentalnim promenama u kontekstu jedne nove poslovne paradigmе. Hamel još potvrđuje da se treba „kladiti“ na promene pošto „u ovom nestabilnom svetu glavni izazov ne predstavlja postići proizvodnu efikasnost u kapitalno-intenzivnim privrednim delatnostima, već dati slobodu moći inovacije u stvaralački-intenzivnim delatnostima“ (Hamel, 1998a:47). Na ovaj način Hamel (1998b) potvrđuje da vizionare vredi uzeti u obzir. Savremeni svet ne voli nepredviđene situacije, a inovacije ne donose izolovani genijalci, već su proizvod udruženog rada u okviru organizacija. Da bi bile potpuno različite, inovacije treba posmatrati kao dodatu vrednost i istovremeno kao izvor vrednosti. Klasična parada, t.j., pristup s vrha na dole smatra se planiranim promenom. Ovaj pristup se uglavnom pokazao neuspšim, pošto menadžeri na nižim nivoima upravljanja nisu bili obuhvaćani procesom promena. Pristup promenama odozdo-nagore, poznat i kao „si-

stem/kvantum paradigma“ (Druhl, 2001:382) bazira se na pristupu pomoću živih sistema. On se, u stvari, zasniva na individualnom učenju i društvenim interakcijama koje preovlađuju u organizaciji. Šta više, u ovoj sistem/kvantum paradigmi, strategije organizacionih promena podstiču sposobnost pojedinca za samo-spoznavu, podstiču komunikaciju i timski rad.

Schein (1997a i 1997b) naglašava značaj kulturne promene i smatra da poštovanje prethodno uspostavljenih „pretpostavki“ u organizaciji može da doveđe do takvih ciljeva i da stoga prouzrokuje čitav vodopad inovacija. Mejía (2000) se slaže sa ovim mišljenjem i dodaje da organizaciona kultura predstavlja način kultivacije ljudskog znanja iz kojeg se može stvoriti sposobnost da se ljudsko ponašanje oblikuje u funkciji postizanja zajedničkog cilja tako što ćemo imati zajedničku tehnologiju, jezik, pravila, sankcije i kompenzacije. U istom smislu Barros (2003) navodi da organizaciona kultura predstavlja izvor koji upravlja ljudskim ponašanjem i koji ga uslovljava. Stoga se Barros fokusira na koncept organizacionog ponašanja i posmatra ga kao disciplinu koja proučava način na koji se ljudi ponašaju, uključujući i to kako se njihovo ponašanje može predvideti, razumeti i pratiti. Mi verujemo da ova realnost vodi nametnutom uslovaljavanju članova grupe. Rego i Cunha (2003) dalje potvrđuju da organizaciona kultura predstavlja snažan faktor koji utiče na ponašanje zaposlenih, a isto tako ih motiviše da budu kreativni i inovativni.

Ne umanjujući značaj gorenavadenih stavova, izgleda da se konkurentnost zasniva na proizvodnim postignućima. Tako je i politika industrije bila tema različitih analiza pa se došlo do zaključka da samo „raditi po znanju“ ne garantuje poslovni uspeh. Naime, održiva konkurentnost zasniva se na dinamičkim faktorima za koje Maximiano Martins (1998:165 i 1997:69) kaže da „nisu neposredno produktivni, kao što su to dizajn, kvalitet, energija, okruženje, istraživanje i razvoj, strateški marketing, unutrašnja organizacija, zdravstvena zaštita i bezbednost na radu, ljudski kapital, inovacije, tehnološki kontekst, diferencijacija proizvoda“. Ovaj autor daže naglašava da politika određene privredne delatnosti, ako želi da osavremeni poslovni sektor, treba da bude proaktivna. Stoga postoji potreba da se pomogne u izgradnji infrastrukture koja će podržati razvoj industrije; naime, na nivou razvoja ljudskih resursa, to bi značilo osnivanje tehničkih škola, različitih usluga podrške industriji i stvaranje različitih tela koja bi obezbeđivala naučno-tehnološku podršku. Tako, ako uzmemo u obzir devalvaciju vrednosti sintagme „znati pa raditi“, vidimo da se Maximiano Martins (1998:165,6) zalaže za po-

stojanje međuzavisnosti između proizvodnog i društvenog sistema putem „povećavanja njihove nematerijalne i znanstvene strateške osnove“ i podržava „ekonomsku inteligenciju“ kao oblik reakcije na strukturu ranjivost. Iako se Oliveira Martins (1998:230) slaže sa mišljenjem koje iznosi Maximiniano Martins, ipak veruje da su obrazovanje i industrija dve osnovne variabile pomoći kojih se u Portugaliji može ponovo uspostaviti konkurenčnost. S tim u vezi, Oliveira Martins veruje da „obrazovati nekoga znači probuditi samostalnost i odgovornost, ali vodi i do toga da taj neko aktivno odgovori na kreativne društvene potrebe“. Stoga, kada se uzmu u obzir ekonomske promene koje se odvijaju na tržištu rada, investiranje u obrazovanje mora da bude strateškog karaktera i treba da ide zajedno sa parametrima kvaliteta, faktorima motivacije i mobilizacije, faktorima koji vode privrednoj i društvenoj koheziji.

4. Primarna analiza podataka i diskusija o rezultatima

Da bi objedinile i dovele u određeni odnos svoj organizacioni kontekst sa konkurencijom, organizacije moraju da zadovolje klijenta; da bi to postigle, treba da se usredstave na to kako da nauče da se ponašaju inovativno.

U ovom radu bavićemo se rezultatima koje smo dobili u proučavanju tri portugalske organizacije koje su deo sektora tradicionalne transformacije. Ove organizacije se razlikuju po veličini, ali i dalje spadaju u grupu malih i srednjih preduzeća (SME). U ovoj analizi označićemo ih kao „Slučaj A“, „Slučaj B“ i „Slučaj C“. Slučaj A pripada tradicionalnom sektoru tekstilne industrije, dok Slučaj B i Slučaj C pripadaju proizvodnji i prodaji rezervnih delova u automobilskoj industriji. Imaju dvestašezdeset (260), četrdesetdvadeset (42), odnosno pedesetjednog (51) zaposlenog. Uzorak je obuhvatio sve zaposlene. Procenat validnih odgovora (anketa) bio je 74%, 66,6%, odnosno 43%.

U gore pomenutim organizacijama uzorak je obuhvatio sve zaposlene pošto je cilj bio da se izvrši unakrsna analiza i da se ocene stavovi zaposlenih. Pošto su dobili dozvolu od ovih organizacija, autori su lično donegli upitnike u organizacije i zadužili po jednog zaposlenog u svakoj organizaciji da ih podeli ostalima. Ipak, procenat dobijenih odgovora (validnih 74%, 66,6%, odnosno 43% za Slučaj A, B, odnosno C) pokazao je da nisu svi zaposleni popunili upitnike koje su dobili. Šta više, bez obzira na stopu odgovora, pokazalo se da je saradnja zaposlenih i njihova spremnost da odgovore bila veća u sektorima administracije. Podaci koje smo prikupili i koje navodimo u ovom radu analizirani su pomoću SPSS.

Jedno od pitanja odnosilo se na identifikovanje zaposlenih u organizaciji u odnosu na starosnu grupu, a cilj je bio da se utvrdi koliko zaposlenih pripada projektom birou, koliko R&D, a koliko radi u prodaji/marketingu. Odgovore prikazujemo na sledećoj tabeli:

Tabela 1: Uloge zaposlenih u organizaciji (maj 2006)

ULOGE ZAPOSLENIH	Slučaj A (%)	Slučaj B (%)	Slučaj C (%)
Zaposleni u top menadžmentu	0,00	14,29	9,09
R&D/Projektovanje/ Istraživanje	1,08	0,00	0,00
Srednji menadžment	1,61	7,14	4,55
Administrativni radnici	3,22	10,71	18,18
Zaposleni u komercijali/ marketingu	1,08	3,57	54,55
Radnici u proizvodnji	93,01	64,29	13,64
Nekvalifikovani radnici	0,00	0,00	0,00
Ukupno	100,00	100,00	100,00

Kad posmatramo gornju tabelu, uviđamo da je organizacija predstavljena kao Slučaj A rasporedila samo 1,08% ukupno zaposlenih u komercijalu i marketing i u R&D / projektovanje /istraživanje. S druge strane, ostale dve organizacije koje su manje po obimu, rasporedile su 0% u R&D / projektovanje/istraživanje, ali zato 3,57%, odnosno 54,55% na komercijalne poslove i marketing. Ovi procenti su veći u odnosu na istu strukturu, u poređenju sa Slučajem A.

Ako izostavimo organizaciju u Slučaju C koja se bavi i proizvodnjom i marketingom svojih proizvoda, pa stoga i ima toliko zaposlenih u sektorima komercijale i marketinga, brojke za ostale organizacije su male. S druge strane, u Slučaju A imamo 1,08% u R&D/ projektovanje/istraživanje, dok ostale dve organizacije ovo zanemaruju. Ovakvo ponašanje je potpuno neuobičajeno.

bičajeno kad se ima u vidu da je konkurenca sve žešća i da organizacije moraju da budu sve uspešnije u marketingu, u R&D i u projektovanju. Ovako, uvođenje promena i razvijanje organizacione kulture u kojoj glavnu ulogu ima upravljanje znanjem, što opet obuhvata sve širu primenu tehnologija i inovacija, izgleda da je lak posao. Ipak, ako uporedimo broj zaposlenih koje su ove organizacije rasporedile na mesta top menadžmenta i na funkcije srednjeg menadžmenta i administracije, zaključićemo da veće organizacije (Slučaj A) tome ne posvećuju toliko pažnje kao manje. Sastav je obrnut u pitanju zaposleni niskih kvalifikacija i proizvodni radnici koje velika organizacija posebno uvažava, a druge ne.

Iz dobijenih brojki zaključićemo da Slučaj A predstavlja organizaciju u okviru sektora tekstilne industrije i da se u velikoj meri oslanja na radnu snagu u neposrednoj proizvodnji. Druge dve organizacije proizvode i prodaju rezervne delove za automobile. Bez obzira na to što i one veoma zavise od rada u neposrednoj proizvodnji, one imaju drugačiji pristup i drugačije potrebe kada je u pitanju upravljanje i administracija, a isto tako i drugačiju politiku prema unutrašnjim i spoljnim klijentima. Ova politika izgleda da je u suprotnosti sa novim principima nove paradigmе upravljanja, „paradigme upravljanja znanjem“. Pošto su kompanije prinudene da posluju u uslovima snažne konkurenčije iz inostranstva i da stalno isporučuju nove tehnologije, koje opet skraćuju životni ciklus proizvoda, njihova konkurentna prednost ne mora uvek da bude održiva. Stoga, ako ove kompanije i dalje primeњuju strategije koje se ne uklapaju u ekonomiju znanja, videće da će teško opstati, a to se vidi i po njihovim finansijskim rezultatima.

Kada imamo u vidu ovakve zaključke, uvidećemo da postoje velike suprotnosti između teorijskih pretpostavki i svakodnevne realnosti u kojima kompanije posluju. Ovakvo organizaciono određenje može da proističe iz manje fleksibilne organizacione kulture, kulture koja je malo više autistična u odnosu na etičke vrednosti, a nije usklađena sa kulturom učenja u kojoj je prečutno znanje u stvari osnovni deo prime-ne i jačanja faktora proizvodnje. Ova paradigma koci promene u percepciji organizacije i ometa nas da prihvativimo nematerijalne vrednosti kao novu organizacionu snagu i nove izvore osnovnih vrednosti za održivo bogatstvo. Turbulencije, ranjivost i nepredvidljivost konkurenčije na tržištu nisu u skladu sa kruštim smernicama u upravljanju organizacijom. Strategija intenzivnog proizvodnog rada i niskih troškova za plate u suprotnoj je srazmeri sa današnjom tražnjom na tržištu, zato što se time ne stvara konzistent-

na osnova za rad organizacije a time ni uslovi za njih dugoročnji opstanak. Ipak, niža unutrašnja dinamičnost koja se može smatrati jednom od organizacionih slabosti, nije održiva u slučaju starijih zaposlenih, pošto se oni još uvek smatraju mladima, a nalaze se u starosnoj grupi između 22 – 35 godina. Šta više, zaposleni u organizaciji Slučaj B su svi u ovoj istoj grupi, ili su čak mlađi. S druge strane, Slučaj C ima 8,6% mlađih zaposlenih, dok je 32% zaposlenih u starosnoj grupi od 35 – 55 godina života.

5. Zaključak

Nematerijalne vrednosti danas predstavljaju stub temeljac konkurentne prednosti organizacije i pozitivno se odražavaju na učinak zaposlenih. Ovaj učinak, ipak, zavisi od demokratske organizacione kulture, etičkih principa i primene novih kulturnih vrednosti organizacije. Ipak, glavni i suštinski input kojim se postiže konkurentna prednost nalazi se u mozgovima pojedinaca čije kognitivne sposobnosti moramo neprekidno razvijati putem stalnog usavršavanja i prenošenja znanja, pošto se jedino tako može postići stvaralačka održivost. Ipak, većina privrednih činilaca i dalje precenjuje značaj materijalnih ulaganja u informacione tehnologije. Ovi činiovi svakodnevno dokazuju da ne poznaju stvarne dinamične faktore konkurentnosti koji se u stvari nalaze u nematerijalnoj sferi. Stoga oni ne mogu da shvate da lično znanje, kada se poveže sa organizacionim znanjem, poboljšava i učinak i konkurentnost. Ovaj zaključak se može primeniti i na organizacije u našoj analizi. Naravno, time se usporava promena organizacione paradigmе; takođe je teško i prepoznati stratešku vrednost koju znanje ima kako u svojoj primeni tako i u razmeni. To znači da još nija stvorena klima pogodna za inovacije i snažniji preduzetnički duh među zaposlenima i poslodavcima; veliki korak koji organizacije moraju da načine u domenu strateškog znanja, na nivou pojedinca, i dalje kasni, a time se koći održivost organizacije pošto ona nedovoljno koristi postojeće resurse na nivou intelektualnih sposobnosti zaposlenih. Stoga izgleda da treba obratiti veću pažnju nematerijalnim vrednostima u organizaciji i uskladiti ih sa materijalnim vrednostima da bi se proširile, projektovale i oformile osnove za bolji organizacioni učinak. Ovo se postiže sinergijom koja se stvara. Kada se varijable kao što su konkurenčija, klijenti i inovativni poslovni duh spoje na pravi način, dobijaju se temelji dugovečnosti jedne organizacije. Ipak, nasleđe organizacione kulture ometa promene u paradigmii, a zavisnost od stare paradigmе ugrožava mogućnost da organizacija dugoročno opstane.

LITERATURA

- [1] Barros, R. - Influência da Cultura Organizacional no PMO, <http://www.Kebconsultoria.com.br/arquivos/culturapmo.ppt>, 2003
- [2] Carter, C. and Scarbrough, H. - Towards a second generation of KM? *Education, Training* Vol. 43, No. 4/5, pp. 215-224, 2001
- [3] Daft, R. - Teoria e projecto das organizações, 6th Edition, Rio de Janeiro, LTC Editora, 1999
- [4] Drucker, P. - The Discipline of Innovation, Harvard Business Review, November-December 1998, pp. 149-157, 1998
- [5] Druhl, K., Langstaff, J. and Monson, N. - Towards a Synthesis of the Classical and Quantum Paradigms Vedic Science as a Holistic Approach to Organizational Change , *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 379-407, 2001
- [5] Freire, A. - Gestão Empresarial Japonesa, Lisboa, Verbo Editora, 1995
- [6] Haas, M. R. and Hansen, M. T. - When Using Knowledge can Hurt Performance: The Value of Organisational capabilities in a Management, Consulting Company, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, Issue 1, pp. 01-24, 2005.
- [7] Halawi, L, Aronson, J. E. and McCarthy, R. V. - Resources-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, *The Electronic Journal of knowledge Management*, Vol. 3, Issue 2, pp. 75-86, available online at www.ejkm.com, 2005
- [8] Hamel, G. - Faça você mesmo uma Revolução, *Executive Digest*, Ano 4, n 49, Novembro de 1998, Lisboa, pp. 46-52, 1998a
- [9] Hamel, G. - Uma lufada de ar fresco na estratégia, *Executive Digest*, Número 50, Dezembro de 1998, Lisboa, pp. 80-81, 1998b
- [10] Handzic, M. and Chaimungkalanont, M. - Enhancing Organisational Creativity Through Socialisation, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Issue 1, 57-64, available online at www.ejkm.com, 2004
- [11] Maximiniano, M. - Apoios à indústria portuguesa, *Anuário da Economia Portuguesa 1997*, Lisboa, Associação Portuguesa de Economistas, pp. 67-71, 1997
- [12] Maximiniano, M. - Política Industrial, *Anuário da Economia Portuguesa 1998*, Lisboa, Ordem dos Economistas, pp. 164-167, 1998
- [13] Mejía, Ramírez F.- El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento,<http://dois.mimas.ac.uk/DoIS/data/Articulos/juljuljiky.2000:v:4:p:4088.html>, 2000
- [14] Oliveira Martins, G. - A apostila na educação, *Anuário da Economia Portuguesa 1998*, Lisboa, Ordem dos Economistas, pp. 229-232, 1998
- [15] Peters, T. and Austin, N. - *A Paixão pela Excelência*, Lisboa, Pensamento Editorial Livreiros, Ld , 1988
- [16] Rowley, J. - What is knowledge management? *Library Management*, Volume 20, Number 8, 416-419, 1999
- [17] Rego, Arménio, Cunha, Miguel Pina - *A essência da liderança*, Lisboa, Editora RH, 2003
- [18] Santos, Francisco Lopes dos - O papel da motivação do empresário no planeamento estratégico das PME's, *Anuário da Economia Portuguesa 1998*, Lisboa, Ordem dos Economistas, pp. 241-244, 1998
- [19] Schein, Edgar - *Organisational Culture and Leadership*, 2 ed. California, Jossey-Bass, 1997a
- [20] Schein, Edgar - *Organisational Learning: What is New?*, MIT Sloan School of Management, 1997b
- [21] Schein, Edgar - Three Cultures of Management: The Key to Organisational Learning in the 21 Century, MIT Sloan School of Management, 1997c
- [22] Serrano, A. and Fialho, C. - Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações, 2 Edição Aumentada, Lisboa, FCA-Editora de Informática, 2005
- [23] Stata, R. - Organisational Learning: the key to management innovation, *Sloan Management Review*, Spring: 63-74, 1989
- [24] Yang, B. - Holistic Learning Theory and Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*; Vol 6; No. 2, 241-262, 2003