ORGANIZACIJA KOJA UČI VS. INTELEKTUALNI KAPITAL - DVA PUTA U FUNKCIJI ISTOG CILJA

Bogdan Laban

Grad Subotica
Subotica, Srbija
mayor@subotica.rs

Saša Gravorac

Grad Subotica, Služba za internu reviziju
Subotica, Srbija
sasa.gravorac@subotica.rs

Goran Šijan

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici
Subotica, Srbija
gsijan@ef.uns.ac.rs

Husein Mehmedović

Mješovita srednja škola
Gračanica, Bosna i Hercegovina
mehmedovic.gr@gmail.com

Apstrakt

Značajni izazovi koje u poslovanju sa sobom nosi tržišna privreda, a čiji su sastavni deo brojni rizici i izazovi u poslovanju zahteva od tržišnih subjekata adekvatan i blagovremen odgovor. Postojeće, trome i slabo adaptirajuće organizacije ne obezbeđuju dovoljan nivo fleksibilnosti i tržišne adaptibilnosti, što nameće potrebu za kreiranjem novih organizacionih struktura prilagođenih ovom više nego dinamičnom tržišnom okruženju. U takvim okolnostima dolazi do formiranja novog organizacionog oblika - organizacije koja uči čija se suština ogleda u holističkom pristupu i obezbeđenju njene tržišne održivosti. U osnovi organizacije koja uči jeste težnja ka postizanju kohezije svih elemenata, temeljena na znanju. Svakako da jedan od bitnih oblika ispoljavanja znanja jeste i intelektualni kapital, koji predstavlja ključni faktor razvoja savremenih tržišnih subjekata, odnosno preduzeća. U radu će biti analizirane osnovne karakteristike organizacije koja uči, sa identifikovanjem brojnih benefita koje njihovo uspostavljanje sa sobom donosi, kao i ukazano na osnovne prepreke u izgradnji organizacije koja uči, biće analizirane osnovne karakteristike intelektualnog kapitala, problem njegovog vrednovanja i njegove transformacije u valorizovani kapital preduzeća, kao i interakcija intelektualnog kapitala i organizacione strukture preduzeća u izgradnji novog organizacionog produkta - organizacije koja uči.

Ključne reči: intelektualni kapital, znanje, organizacija koja uči.

ORGANIZATION WHO TEACHES VS. INTELLECTUAL CAPITAL - TWO ROADS IN THE FUNCTION OF THE SAME TARGET

Abstract

Significant challenges that the market economy brings with them, and they are integral to many of the risks and challenges in doing business demands from market players an adequate and timely response. The existing, triple and poorly-adapting organizations do not provide a sufficient level of flexibility and market adaptability, which imposes the need for creating new organizational structures of pilgrims to this more than a dynamic market environment. In such circumstances, a new organizational form is emerging - an organization that teaches its essence in a holistic approach and ensuring its market sustainability. The foundation of the learning organization is the aspiration to achieve the cohesion of all elements based on knowledge. Certainly, one of the essential forms of the manifestation of knowledge is intellectual capital, which is a key factor for the development of modern marketers and companies. The paper will analyze the basic characteristics of the learning organization, identifying the numerous benefits that their establishment brings with them, and pointing to the basic obstacles in building a learning organization, will analyze the basic characteristics of intellectual capital, the problem of its valuation and its transformation into valued capital enterprises, as well as the interaction of intellectual capital and the organizational structure of the company in building a new organizational product - a learning organization.

Keywords: intellectual capital, knowledge, learning organization.

JEL codes: O34

UVOD

Izraziti stepen turbulentnosti praćen visokim stepenom rizika odlika ja savremene tržišne privrede koja menadžment preduzeća suočava sa potrebom donošenja adekvatnih poslovnih odluka koje anticipiraju sve tržišne izazove u funkciji tržišnog razvoja i napretka preduzeća. Date okolnosti kao jedan od najznačajnijih faktora tržišnog opstanka i razvoja preduzeća nameću znanje, odnosno intelektualni kapital kao bazni izvor komparativne prednosti preduzeća u odnosu na njegove konkurente. Aktuelnost tržišnih kretanja nametnula je gore pomenute zahteve pred poslovnu praksu, ali i nauku, od koje se zahteva da pruži adekvatan toeretski odgovor u pravcu kreiranja organizacije koja će pružiti potpuni stepen adaptibilnosti tržišnim trendovima, a jedan od tih odgovora jeste i kreiranje novog organizacionog oblika - organizacije koja uči. Organizacija koja uči predstavlja visok stepen integracije znanja, odnosno intelektualnog kapitala u samu bit njenog funkcionisanja, odnosno intelektualni kapital predstavlja temeljnu razvojnu snagu oganizacije zasnovane na znanju. Intelektualni kapital i organizacija koja uči predstavljaju sastavne elemente jednog integracionog sistema u pravcu prilagođavanja mikroekonomskih subjekata sve većim tržišnim izazovima koje tržišno orijentisana privreda sa sobom nosi.

Znane, odnosno intelektualni kapital predstavljaju na samom pragu 21. veka najvažniji razvojni resurs na kome se temelji celokupni razvojni potencijal kako preduzeća, tako i privrede kao celine. Samo preduzeća koja su ovladala veštinama upravljanja intelektualnim kapitalom, odnosno koja imaju sposobnost transformacije znanja u konkretne ekonomske benefite mogu očekivati koliko - toliko sigurnu budućnost. Menadžment svoju razvojnu strategiju za preduzeće treba koncipirati na implementaciji znanja i intelektualnih resursa u dodate ekonomske vrednosti koje preduzeće proizvode, odnosno u konkretne proizvode koji imaju tržišnu kurentnost i mogućnost tržišnog priznavanja u smislu transformacije njihove upotrebne vrednosti u konkretne tržišno valorizovane vrednosti.

1. ORGANIZACIJA KOJA UČI - POMODARSTVO ILI NASUŠNA POTREBA DOMICILNE PRIVREDE

Pojava brzog zastarevanja znanja je sve prisutnija pojava današnjice, tako da aktuelna naučna dostignuća se već sutra smatraju zastarelima, te je prisutna pojava za stalnim kako fundamentalnim, tako i primenjenim istraživanjima, kako bi postojeća baza znanja bila proširena i unapređena. Takve okolnosti zahtevaju od svake organizacije ponaosob da ulažu u razvoj znanja i da proširuje postojeće horizonte svog sopstvenog znanja, odnosno podrazumeva da u preduzeću postoji visok nivo kreativnosti, inovativnosti i adaptibilnosti sve nepredvidljivijih privrednim tokovima. U savremenim uslovima poslovanja sve se više ukazuje na potrebu adekvatnog postupanja sa radnicima znanja, a to je vezano za stvaranje takvih organizacija koje neguju pre svega poverenje, odnose saradnje i timsko rešavanje problema [1, str. 6]. Postojeće organizacione strukture ne omogućavaju takvu tržišnu propulzivnost, te se zahteva zaokret ovog koncepta ka novim organizacionim formama, gde bitno mesto zauzima organizacija koja uči, kao jedan novi organizacioni produkt prilagođen aktuelnim tržišnim tokovima.

Proces pretvaranja tradicionalne organizacione strukture u moderan oblik organizacije podrazumeva dug i složen poduhvat, kako bi krajnji produkt ovog poduhvata bio moderan i savremeni organizacioni oblik organizacionog strukturiranja - organizacija koja uči.

Da bismo sagledali značaj uvođenja i implementacije koncepta organizacije koja uči u savremeni tržišni ambijent, nužno je ukazati na osnovnu distinkciju između tradicionalne, odnosno "stare" i "nove" ekonomije koja je zahvaljujući svojoj prirodi i nametnula potrebu za kreiranjem "organizacije koja uči" kao novog vida organizacionog strukturiranja savremenih preduzeća:

Tabela 1. Suštinska distinkcija između "stare" i "nove" ekonomije

<i>Faktor distinkcije</i>	<i>Ključne karakteristike "stare" ekonomije</i>	<i>Ključne karakteristike "nove" ekonomije</i>
Dominantni tehnološki trendovi	Mehanizacija i automatizacija proizvodnje	Digitalizacija
Dinamika tržišnih promena	Nizak stepen tržišnih promena	Visok stepen tržišnih promena
Vidovi organizacije proizvodnje	Uglavnom masovna proizvodnja	Proizvodnja je fokusirana ka potrebama potrošača

		(kupaca), što reflektuje visok stepen fleksibilnosti proizvodnje
Prostorni apsket konkurencije	<i>Konkurencija je uglavnom nacionalnog karaktera</i>	Konkurencija je globalnog karaktera
Bazični izvori privrednog rasta i razvoja	<i>Nizak stepen troškova</i>	Inovacije praćene kvalitetom i brzinom isporuke proizvoda

Izvor: Po ideji autora

Analizirajući datu tabelu uočavamo da upravo iz karakteristika "nove" ekonomije, odnosno njenih specifičnosti proizilazi i potreba za kreiranjem, odnosno izgradnjom organizacije koja uči. "Nova ekonomija" koja se zasniva na na orijentaciji proizvodnje ka specifičnim potrebama potrošača, odnosno kupaca, kao i potrebom za visokim stepenom fleksibilnosti uvažavajući dinamične tržišne trendove, kao i razvoj baziran na inovacijama, uslovi su potrebu izgradnje novog organizacionog oblika - "organizacije koja uči".

Transformacija, odnosno pretvaranje tradicionalne u organizaciju koja uči predstavlja jedan od ključnih izazova koji se postavljaju pred celokupnu menadžersku strukturu savremenih organizacija koje su kao svoju vodilju, odnosno strateški cilj definisale transformaciju iz tradicionalne u novu, fleksibilnu organizacionu strukturu u vidu učeće organizacije. Put transformacije predstavlja jedan trnovit put, praćen brojnim preprekama i izazovima sa kojima se suočavaju svi oni preduzeći u organizaciji koji teže njenom permanentnom rastu i razvoju, a oni su oličeni pre svega u menadžmentu preduzeća dovoljno kreativnom i strateški orijentisanom, sposobnom da sagleda, odnosno identifikuje sve prednosti koje implementacija ovog organizacionog oblika ostvaruje na poslovanje preduzeća. Transformacija u učeću organizaciju pretpostavlja pretvaranje tradicionalne, vertikalno postavljene u novu horizontalnu, odnosno mrežnu organizaciju (rezultat ovog kompleksnog procesa se može identifikovati kroz svest zaposlenih o preduzeću kao celini, kao i ličnoj poziciji organizacionog dela u kojem je raspoređen za ukupan razvoj preduzeća). Da bi "stara" kruto postavljena organizaciona struktura poprimila novo "ruho" neophodno je da svi zaposleni u preduzeću egzistiraju kao jedan zajednički tim, odnosno da im je timski rad vodilja u ostvarivanju pred njih postavljenih zadataka. Fleksibilnost organizacije koja uči proizilazi i iz činjenice da se u ovom organizacionom obliku izbegavaju kruti stavovi, već su zaposleni spremni na stalno preispitivanje kako bi zadovoljili sve intenzivnije tržišne trendove. Svakako da je znatno lakše transformisati organizacionu strukturu, nego promeniti navike zaposlenih koji su u potpunosti prihvatili i navikli se na karakteristike tradicionalne organizacione strukture, što zahteva značajne korake u pravcu permanentne edukacije zaposlenih i ukazivanje na brojne benefite koje prelazak na model "organizacije koja uči" ima po svakog zaposlenog ponaosob. Kao poseban izazov, odnosno problem se ovde može identifikovati činjenica da znanja u današnjem vremenu brzo zastarevaju, postaju neupotrebljiva i nemaju gotovo nikakvu ekonomsku korist. Prevazilaženje ove prepreke se postiže kontinuiranim profesionalnim i stručnim usavršavanjem zaposlenih.

Da bismo razumeli koncept "organizacije koja uči" i ukazali na njene specifičnosti i osnovne karakteristike ukazaćemo na nekoliko različitih definicija pojma "organizacije koja uči" koje se mogu pronaći u stručnoj literaturi:

Tabela 2. Pregled različitih aspekata definicija "organizacije koja uči" u stručnoj literaturi

<i>Autor</i>	<i>Sadržaj definicije</i>
Dixon, 1994.	<i>Suština organizacionog učenja je sposobnost organizacije da iskoristi neverovatne mentalne kapacitete svojih članova kako bi kreirala takav proces koji će to dokazati.</i>
Podler, Jburgoyne, Tom Boydell, 1991.	<i>Učeće kompanije su organizacije čije sposobnosti svih njenih članova obezbeđuju kontinualnu transformaciju nje same.</i>
Peter Senge, 1990.	<i>Organizacija u kojoj ljudi kontinualno proširuju svoje sposobnosti da kreiraju željene rezultate, gde su negovani novi i eskpanzivni modeli razmišljanja, gde su kolektivne aspiracije oslobođene i gde ljudi kontinualno uče da uče zajedno. Zapravo, organizacija koja uči kontinuirano povećava svoju sposobnost da stvara svoju budućnost.</i>

Izvor: Po ideji autora na bazi zvanične literature

Sve prethodne definicije nam zapravo ukazuju da "organizacija koja uči", odnosno učeća organizacija nije ništa drugo nego oblik organizacionog strukturiranja koji podrazumeva da se radi o organizaciji koja permenentno ulaže u razvoj, stručno usavršavanje i obrazovanje svojih zaposlenih, koji se postepeno pretvaraju u stručnjake spremne na kontinuirano profesionalno, odnosno stručno usavršavanje. Ovde je svakako neophodno pomenuti da jedan broj autora poput Rylatt - a, Stacey - a, Mumford - a, Argyris - a i Schoen - a polaze od pretpostavke da organizacija koja uči i ne postoji, odnosno da ona egzistira kao neostvariva zamisao i temelji se na ljudima koji ciljeve organizacije, odnosno preduzeća ostvaruju na osnovu individualnog i kolektivnog znanja.

Da bi organizacija koja uči, odnosno učeća organizacija dobila stvarnu operacionalizaciju u poslovnoj praksi neophodno je da u njenom organizacionom komponovanju se vodi računa da informacije unutar organizacije nesmetano cirkulišu, da se kroz vođenje politike upravljanja ljudskim resursima podstiče kontinuirana profesionalna, odnosno stručna edukacija zaposlenih. Razvojem koncepta organizacije koja uči, teži se ka fokusiranju na maksimalno korišćenje svih raspoloživih mentalnih sposobnosti zaposlenih, odnosno fokus je na njihovim intelektualnim veštinama i stvaranju i obezbeđenju visokog stepena slobode delovanja zaposlenih u organizaciji, odnosno promena koncepta kažnjavanja ka konceptu nagrađivanja.

U sklopu "organizacije koja uči" neophodno je obezbediti adekvatno upravljanje znanjem, kao bitnim faktorom funkcionisanja ovog organizacionog oblika. Jedan od mogućih pristupa upravljanju znanjem je [2, str. 28]: stvaranje znanja koje podrazumeva generisanje i unos znanja u organizaciju, zatim osvajanje znanja koje

zapravo predstavlja najveći izazov za preduzeća, a odnosi se na ekspertsko znanje koje se postepeno transformiše u organizaciono znanje koje je dostupno svim zaposlenima. Čuvanje znanja predstavlja aktivnost vezanu za skladištenje i ažuriranje baze znanja, dok se podela znanja odnosi na prenošenje znanja između zaposlenih unutar preduzeća, a poslednji segment se odnosi na primenu znanja u svakodnevnom poslovanju preduzeća.

Svakako da je stvaranje, odnosno kreiranje "organizacije koja uči", odnosno učeće organizacije jedan od ključnih ciljeva menadžmenta savremenih poslovnih subjekata koje deluju u moru velikih tržišnih igrača i nemilosredne konkurencije praćene strahovitim intenzitetom tržišnih promena. Stvaranjem "organizacije koja uči" omogućava se podsticanje timskog rada zaposlenih, a u cilju bolje razmene ideja, znanja i stručnih kompetencija, zatim se kroz kreiranje date organizacije obezbeđuje fokusiranje ka klijentima kao bitnim segmentom tržišnog opstanka, razvoj kreativnosti i inovativnosti kod zaposlenih, uključujući veću motivaciju i interakciju između zaposlenih.

2. INTELEKTUALNI KAPITAL - LATENTNO BLAGO PREDUZEĆA

Izgradnja koncepta "organizacije koja uči" je svakako nezamisliva bez intelektualnog kapitala, kao jednog od njenih temeljnih potpornih stubova, odnosno temelja njene egzistencije i dalje tržišne valorizacije. Slobodno se može reći da se bez intelektualnog kapitala ne može zamisliti izgradnja bilo kakve tržišne prednosti preduzeća, jer sam intelektualni kapital predstavlja temelj budućeg prosperiteta i razvoja savremenog preduzeća, a svakako i bazni izvor njegove konkurentске prednosti. To posebno potkrepljuje činjenica da u današnje vreme "neopipljiva imovina" dobija apsolutnu prednost u odnosu na "opipljivu imovinu", što potvrđuje i istraživanje vršeno na primeru američkih kompanija koje nam ukazuje sledeće [3, str. 90]: 1929. godine odnos između materijalne i nematerijalne imovine se kretao u rasponu 70% naprema 30%; 1982. godine ovaj odnos je bio 62% naspram 38% u korist materijalne imovine, dok je deset godina kasnije, 1992. godine, učešće nematerijalne imovine bilo 62%, a učešće materijalne imovine se kretalo na nivou od 38%; 2001. godine nematerijalna imovina je učestvovala sa 85%, a materijalna svega 15%, dok se na bazi prethodno navedenog može tvrditi za 2015. godinu prema kojoj je učešće nematerijalne imovine na nivou od 88%, a materijalne na nivou od 12%.

Kada posmatramo pojam "intelektualnog kapitala" nužno je ukazati da se obično pod ovim terminom podrazumeva pre svega znanje zaposlenih u preduzeću i to ona znanja koja značajno doprinose unapređenju konkurentске pozicije preduzeća. Značajno je istaći da je nosilac intelektualnog kapitala čovek sa svim svojim sposobnostima, odnosno nosioci intelektualnog kapitala su zaposleni u preduzeću.

Kada se govori o intelektualnom kapitalu važno je ukazati da on zapravo predstavlja dinamičan proces koji se postepeno transponuje u konkretnu vrednost za preduzeće. Intelektualni kapital nije ništa drugo do znanje zaposlenih, odnosno istraživača u preduzeću, kao i ništa manje i znanja manuelnih radnika koje treba da omoguće uvećanje efikasnosti, ekonomičnosti i efektivnosti poslovanja preduzeća. Da bi se obezbedilo efikasno korišćenje intelektualnog kapitala, potrebno je stvoriti

preduslove za efikasno upravljanje znanjem, a koje se može predstaviti sledećim grafičkim prikazom:

Grafički prikaz 1. Elementi upravljanja znanjem

Izvor: [5, str. 35].

Analizirajući prethodni grafički prikaz uočavamo da je upravljanje znanjem složen i izuzetno zahtevan proces koji obuhvata nekoliko faza i to pre svega određivanje ciljeva i identifikaciju znanja, potom sticanje znanja, njegovu upotrebu i kao poseban segment vršenje vrednovanja znanja. Posebno bitan element upravljanja znanjem jeste i upotreba znanja koja podrazumeva valorizaciju stečenih znanja u procesu rešavanja konkretnih problema, kao i deljenje znanja u pravcu da se znanja učine dostupnim i raspoloživim svima onima kojima su potrebna u rešavanju konkretnih problema. Kroz vrednovanje znanja nastoji se sagledati uspešnost korišćenja i implementacije znanja u rešavanju konkretnih problema u poslovnoj praksi.

Posmatranje intelektualnog kapitala podrazumeva izgradnju preduzeća koji u svom sastavu ima visoko stručno osposobljene zaposlene koji raspolažu visokim nivoom stručnih kompetencija, ali takođe nužno je obezbediti da tako stečena znanja koriste u funkciji razvoja preduzeća. Ukoliko zaposleni ne koriste znanja u pravcu razvoja i unapređenja poslovanja organizacije, njihova znanja neće biti valorizovana u pravcu stvaranja benefita na poslovanje preduzeća. Zbog toga se pred menadžment preduzeća postavlja zadatak da rade ne samo na stručnom osposobljavanju i kontinuiranoj profesionalnoj edukaciji zaposlenih, već i na implementaciji tako stečenih znanja u pravcu sticanja i obezbeđenja trajne konkurentske prednosti preduzeća u više nego turbulentnim uslovima tržišne privrede. Iz tih razloga da bi intelektualni kapital bio u funkciji rasta i razvoja preduzeća nužno je obezbediti kako sa jedne strane visoko kompetentnu radnu snagu, a sa druge strane korišćenje njihovih u ostvarivanju proklamovanih poslovnih ciljeva preduzeća, a što se može prikazati sledećom formulom [6, str. 18]:

$$\text{INTELEKTUALNI KAPITAL} = \text{KOMPETENTNOST} * \text{POSVEĆENOST}$$

Prethodna formula nam ukazuje da intelektualni kapital nije ništa drugo već proizvod visokostručno osposobljenih zaposlenih sa jedne strane i inkorporacije tako stečenih znanja u poslovanje preduzeća u pravcu ostvarivanja značajne konkurentske prednosti u odnosu na konkurente. Visoko edukovani i stručni kadrovi obezbeđuju valorizaciju komparativnih prednosti preduzeća u više nego složenoj tržišnoj utakmici. Ovo posebno dolazi do izražaja ukoliko se uzme u obzir činjenica da značajan deo vrednosti današnjih preduzeća dolazi upravo iz latentne imovine, odnosno intelektualnog kapitala.

Za poslovanje preduzeća nije dovoljno samo sticati i razvijati intelektualni kapital, već značajnu pažnju treba posvetiti i njegovom upravljanju u pravcu valorizacije njegovih benefita na poslovanje preduzeća. U tom smislu faze upravljanja intelektualnim kapitalom se mogu grupisati na sledeći način [7, str. 39,40]:

- **Razvijanje svesti** - podrazumeva se razvijanje svesti zaposlenih o značaju implementacije intelektualnog kapitala u poslovanje svakog preduzeća ponaosob. Da bi se razvila svest zaposlenih o značaju intelektualnog kapitala potrebno je da menadžment permanentno radi na podizanju svesti celokupnog kolektiva o značaju koji intelektualni kapital ima za razvoj preduzeća u celini, kao i za svakog zaposlenog ponaosob.
- **Vizuelizacija** - ogleda se u kategorizaciji nematerijalnih faktora preduzeća prema elementima intelektualnog kapitala. Iz tih razloga potrebno je da preduzeće formira multidisciplinarni tim koji će na pravi način sagledati sve elemente nematerijalne imovine i identifikovati način upravljanja njima.
- **Određivanje načina upravljanja ključnim faktorima** - budući da se svako preduzeće odlikuje nekim specifičnostima koje su samo njemu imanentne, tako da se upravljanje intelektualnim kapitalom mora prilagoditi karakteristikama svakog preduzeća ponaosob. Pri određivanju načina upravljanja ključnim elementima intelektualnog kapitala treba permanentno voditi računa o strategiji, kulturi i ljudima, kao i o tržišnom okruženju preduzeća.
- **Uspostava sistema merenja** - podrazumeva implementaciju sistema za merenje performansama nevidljive, odnosno latentne imovine, gde svakako značajno mesto pripada intelektualnom kapitalu. To zahteva pre svega izgradnju adekvatne vizije, misije preduzeća, a takođe i sposobnost njihovog prilagođavanja izmenama tržišnih okolnosti.
- **Uvođenje sistema izveštavanja o intelektualnom kapitalu** - podrazumeva određivanje internog i eksternog izveštavanja u funkciji praćenja do sada realizovanih ciljeva, kao i razmatranje o eventualnom preduzimanju korektivnih akcija kako bi se dosadašnja realizacija značajno unapredila. Putem izveštavanja o intelektualnom kapitalu eksterne prirode omogućava se sagledavanje napora koji su učinjeni u pravcu podizanja uspešnosti celokupnog poslovanja preduzeća.
- **Motivisanje zaposlenih** - podrazumeva kontinuiranu motivaciju zaposlenih u pravcu implementacije intelektualnog kapitala u svakodnevno obavljanje njihovih poslova, odnosno u pravcu podizanja svesti zaposlenih o benefitima koje poslovanje zasnovano na intelektualnom kapitalu ima na njih same.

U procesu upravljanja intelektualnim kapitalom važno je sagledati brojne indikatore koji odslikavaju njegove krucijalne elemente poput ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala, a koji su prikazani u narednoj tabeli:

Tabela 3. Rekapitulacija elemenata i indikatora intelektualnog kapitala

INTELEKTUALNI KAPITAL		
<i>Ljudski kapital</i>	<i>Strukturni kapital</i>	<i>Relacioni kapital</i>
<i>Broj zaposlenih</i>	<i>Broj baza podataka</i>	<i>Broj poslovnih partnera</i>
<i>Nivo edukacije</i>	<i>Zarada od licenci</i>	<i>Profitabilnost po potrošaču</i>
<i>% fluktuacije zaposlenih</i>	<i>Broj патената</i>	<i>Stanje imidža preduzeća</i>
<i>Prosečno trajanje zaposlenja u godinama</i>	<i>Troškovi investicija u IT tehnologije po zaposlenom</i>	<i>Broj poseta web sajtu preduzeća</i>
<i>Profitabilnot po zaposlenom</i>	-----	<i>Broj novih potrošača u posmatranoj godini</i>
<i>Troškovi edukacije zaposlenih u dinarima</i>	-----	-----
<i>Dužina trajanja edukacije zaposlenih</i>	-----	-----

Izvor: [8, str. 80]

Iz prethodne tabele možemo zaključiti da je intelektualni kapital strukturiran iz tri osnovna elementa i to ljudskog kapitala, strukturnog kapitala i relacionog kapitala. Kada govorimo o ljudskom kapitalu možemo uočiti da su njegovi glavni indikatori: broj zaposlenih, profitabilnost po zaposlenom, dužina trajanja edukacije zaposlenih i sl. U delu strukturnog kapitala javljaju se indikatori poput baze podataka, broja патената i sl., dok u domenu relacionog kapitala imamo indikatore u vidu: broja poslovnih partnera, broja novih potrošača koje smo tokom godine stekli, stanje imidža preduzeća i sl. Važno je napomenuti da su ovo samo neki od indikatora koji su razvijeni za strukturne elemente intelektualnog kapitala, kao i da se mogu razviti brojni drugi indikatori koji će biti prilagođeni konkretnim potrebama svakog preduzeća pojedinačno.

Svakako da preduzeće nema za cilj da razvija intelektualni kapital ukoliko njegovo razvijanje ne doprinosi ostvarivanju osnovnog cilja poslovanja koji se ogleda u što većem stepenu profitabilnosti poslovanja, te je osnovni cilj preduzeća valorizacija intelektualnog kapitala u pogledu stvaranja tržišnih vrednosti za preduzeće. To zapravo znači da intelektualni kvantum preduzeća treba da se transformiše u konkretne tržišne vrednosti, a što se može predstaviti sledećom slikom:

Slika 1. Transformacija intelektualnog kapitala u konkretne tržišne vrednosti

Izvor: [9, str. 3]

Analizirajući prethodnu sliku uočavamo da je proces transformacije intelektualnog kapitala u konkretne tržišne vrednosti za preduzeće segmentiran iz tri faze. U prvoj fazi imamo IK INPUT koji se odnosi na razvoj intelektualnih resursa u pravcu njihove valorizacije za razvoj i poslovanje preduzeća. U drugoj fazi koja je označena kao IK OUTPUT se sagledavaju efekti ulaganja u intelektualni kapital preduzeća, odnosno ekonomske koristi koje se ostvaruju po osnovu sprovedenih ulaganja u intelektualne resurse preduzeća. Poslednja faza je označena kao IK ISHOD i odnosi se upravo na intelektualni kapital kao komparativnu prednost preduzeća i njegovu valorizaciju na ukupne efekte poslovanja preduzeća, odnosno transformaciju intelektualnog kapitala u konkretne poslovne rezultate preduzeća.

3. MERENJE INTELEKTUALNOG KAPITALA - IZAZOV I ŠANSZA SAVREMENI MENADŽMENT

Pitanje merenja intelektualnog kapitala predstavlja jedno od strateških pitanja kada se razmatra intelektualni kapital. Kako izmeriti, odnosno vrednovati intelektualni kapital predstavlja izazov koji savremena ekonomska nauka već nekoliko decenija, koliko je aktuelno pitanje intelektualnog kapitala, nastoji da reši ovu više nego složenu zagonetku. U ekonomskoj literaturi razvijeni su različiti modeli za merenje intelektualnog kapitala koji ovom složenom zadatku prilaze sa različitih aspekata. U nastavku ćemo razmotriti samo neke od modela za merenje intelektualnog kapitala koji su razvijeni u savremenoj literaturi.

Prvi u nizu modela koji su razvijeni kada je u pitanju vrednovanje intelektualnog kapitala je Skandia Navigator. Ovaj model za merenje intelektualnog kapitala je nazvan po Švedskoj osiguravajućoj kući Skandia i koji pokušava da sagleda sve faktore koji učestvuju u stvaranju ukupne vrednosti preduzeća, kako "vidljive", tako i "nevidljive" faktore u kojima svakako značajno mesto pripada upravo intelektualnom kapitalu. Skandia Navigator kada govori o intelektulanom kapitalu posmatra ga kroz ljudska znanja, odnosno veštine, inovacije, sposobnost rešavanja problema, kulturu organizacije, zatim kroz hardver, softver i baze podataka koje poseduje preduzeće, a oličeni su u strukturnom kapitalu. Prema ovom modelu merenje intelektualnog kapitala zasniva se na indeksu koji za merenje intelektualnog kapitala uključuje

pokazatelje poput finansijskih podataka, podataka o kupcima, podataka o procesima i razvoju i na kraju podataka o ljudskom kapitalu.

Balanced Scorecard predstavlja metod za merenje intelektualnog kapitala koji je razvijen na području SAD - a, a koji omogućava preduzeću da jasno definiše svoju viziju i misiju i korake ka njihovom ostvarenju. Ovaj vid merenja intelektualnog kapitala polazi od strategije preduzeća na kojoj se temelje njegovi ciljevi, te kroz sistemsko praćenje teži ostvarenju definisanih ciljeva. Temelji se na pokazateljima kako finansijske, tako i nefinansijske prirode koji su oličeni u vidu finansijskih, unutrašnjih poslovnih procesa preduzeća, potrošača i rasta preduzeća. Važno je istaći da se ovi elementi sagledavaju kroz sinergiju, jer upravljanje njima treba da doprinese ostvarenju ciljeva preduzeća.

VAIC™ predstavlja sledeći vid merenja intelektualnog kapitala, a koja se zapravo temelji na informacionom sistemu koji ima za cilj kvantifikaciju uspešnosti stvaranja vrednosti u preduzećima. Bazu podataka za analizu poslovanja predstavlja finansijska dokumentacija kojom raspolaže preduzeće, a analiza uspešnosti se temelji sa jedne strane na klasičnom fizičkom, odnosno finansijskom kapitalu, a sa druge strane na intelektualnom kapitalu. Poseban benefit ove metode jeste u činjenici da postoji mogućnost njene implementacije kako na nivou pojedinih organizacionih jedinica u preduzeću, tako i na nivou celokupnog preduzeća, a na kraju i na nivou nacionalne privrede. Osnovni fokus ove metode je merenje stvaranja vrednosti u preduzeću, a ne kontrola troškova, a sa druge strane njena negativna strana jeste u tome što ona samo konstatuje trenutno stanje, a ne omogućava preduzimanje mera za njegovo unapređenje.

Na kraju razmotrićemo i dve metode za merenje intelektualnog kapitala koje se takođe često koriste, a to su **HRA metoda** (engl. Human Resource Accounting) koja ima za cilj da ukaže na značaj koji ljudski kapital ima za ostvarivanje rezultata preduzeća. Sa druge strane **EVA metoda** predstavlja jednu od najpoznatijih metoda za merenje uspešnosti poslovanja koja se temelji na ostvarivanju ekonomskog profita, a povoljno upravljanje intelektualnim kapitalom utiče na povećanje ostvarene dodate ekonomske vrednosti.

4. INTELEKTUALNI KAPITAL I ORGANIZACIJA KOJA UČI - DVA PUTA ISTOG CILJA

Kada posmatramo organizaciju koja uči jasno je da njen temelj, odnosno srž predstavlja znanje koje je u stvari prava vrednost svakog preduzeća. Iz tih razloga je od presudne važnosti podsticati usavršavanje i stručno napredovanje zaposlenih u preduzeću, jer se na taj način omogućava stvaranje konkurentskih znanja koja će doprineti ostvarenju značajne konkurentске prednosti preduzeća u odnosu na konkurente. U tom smislu intelektualni kapital ima izuzetno značajno mesto u razvoju organizacije koja uči, a taj značaj se ispoljava u sledećih pet disciplina organizacije koja uči [10, str. 256 - 257]:

- **Lično usavršavanje** - podrazumeva ugradnju koncepta celoživotnog učenja i obrazovanja svih zaposlenih. Ovo usavršavanje se ogleda u permanentnom

ličnom samorazvoju, kao i razvoj takovg stila učenja koji će biti prilagođen potrebama radnog mesta u pravcu konstantnog profesionalnog napredovanja.

- **Mentalni model** - podrazumeva podsticanje širine u razmišljanju i otvorenost zaposlenih ka novim znanjima, kao i spremnost na promene koje zahteva sticanje novih znanja.
- **Zajednička vizija** - zahteva od menadžmenta preduzeća da izgradi zajedničku budućnost svih zaposlenih u preduzeću, odnosno pronalaženje motivacije za permanentan profesionalni razvoj kako pojedinaca, tako i organizacije kao celine.
- **Timski rad** - neminovnost opstanka savremenih preduzeća, jer se bez timskog rada ne može zamisliti razvoj preduzeća u savremenim poslovnim uslovima. Orijentacija ka timskom radu zahteva od menadžmenta preduzeća da prepozna individualne karakteristike i profesionalne prednosti svakog zaposlenog, kako bi ih mogao grupisati u timove koji će u ostvarivanju svojih zadataka ostvariti sinergijski efekat. Kroz razvoj timova obezbeđuje se i razvoj celokupne organizacije.
- **Sistemska razmišljanje** - zahteva posmatranje svake pojave u poslovanju preduzeća kao dela celine, odnosno svaka pojava predstavlja mali deo ukupne celine poslovanja, ali bez uspešnosti svake od ovih pojedinačnih pojava, nema ni uspešnosti celokupnog poslovanja preduzeća.

Ono što je svakako značajna karakteristike organizacije koja uči jeste i činjenica da je ovoj organizaciji imanentna stalna težnja zaposlenih ka unapređenju njihovih ličnih sposobnosti u pravcu ostvarenja ciljeva preduzeća, permanentna edukacija, kao i razvoj novih modela i obrazaca ponašanja, a to se najbolje može predstaviti sledećom slikom:

Tabela 4. Okvir organizacionog učenja

NIVO	PROCES	INPUT/REZULTAT
INDIVIDUALNI NIVO	<i>Intiucija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Iskustvo • Slikovito izražavanje • Metafore
	<i>Interpretacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jezik • Kognitivna mapa • Konverzija/dijalog
GRUPNI NIVO	<i>Integrisanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje unutar grupe • Zajednički stavovi • Interaktivni sistem
ORGANIZACIONI NIVO	<i>Institucionalizacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rutine • Dijagnostički sistemi • Pravila i procedure

Izvor: [11, str. 256 - 277]

Analizirajući prethodnu tabelu možemo zaključiti da kada posmatramo organizaciju koja uči identifikujemo tri nivo organizacionog učenja i to individualni nivo u kome su glavni procesi zasnovani na intuiciji i interpretaciji, a rezultat se ogleda u razvoju iskustva, konverzije, odnosno dijaloga i sl. Sledeći nivo jeste grupni nivo u kome je temeljni proces integrisanje, a njegovi rezultati su razumevanje unutar grupe, zajednički stavovi i sl. Poslednji nivo je organizacioni nivo koji se zasniva na institucionalizaciji, a kao njegov rezultat se ispoljavaju rutine i određena pravila i procedure.

Ukoliko jedno preduzeće nastoji značajno da unapredi svoje poslovanje neophodno je da pored orijentacije ka stvaranju, odnosno njegovoj transformaciji ka organizaciji koja uči preduzme i druge korake u pravcu podizanja efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja. Jedan od koraka jeste i uvođenje savremenih informacionih tehnologija u poslovanje, odnosno stvaranje preduslova za razvoj elektronskog poslovanja u preduzeću. Nadalje, preduzeće u pravcu unapređenja svog poslovanja treba težiti ka implementaciji TQM (Total Quality Management) menadžmenta je u stvari koncept koji obuhvata jedinstvo tehničkih, tržišnih, ekonomskih, organizacionih i etičkih aspekata poslovanja. Na kraju, značajna aktivnost ka unapređenju poslovanja preduzeća jeste i reinženjering (Business Process Reengineering-BPR) koji podrazumeva radikalni redizajn poslovnih procesa u funkciji njihovog značajnog poboljšanja. Zapravo, kroz redizajn poslovnih procesa se procesi unutar preduzeća osmišljavaju ispočetka, umesto da se modifikuju ili unapređuju. Sve ove aktivnosti treba da doprinesu unapređenju uspešnosti poslovanja preduzeća, a temelje se na intelektualnom kapitalu kao ključnom faktoru unapređenja poslovanja i jačanja konkurentске prednosti.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Analizirajući gore iznete činjenice uočavamo da je intelektualni kapital u današnjim savremenim uslovima poslovanja ključna determinanta uspešnosti poslovanja preduzeća i da predstavlja temelj za realizaciju njegove konkurentске prednosti. Samo ona preduzeća koja shvate pravi značaj razvoja i implementacije intelektualnog kapitala u svoje poslovanje, moći će ostvariti realizaciju ključnog cilja svog poslovanja koji se ogleda u ostvarivanju dobiti, odnosno profita. Može se slobodno istaći, bez namere da budemo pretenciozni, da će se preduzeća u budućnosti razlikovati po tome da li i koliko uspešno implementiraju intelektualni kapital u svom poslovanju. Samo ona preduzeća koja na vreme ugledaju svetlost blagodeti koje donosi intelektualni kapital biće u mogućnosti da budu obasjana brojnim benefitima koje intelektualni kapital nosi sa sobom, odnosno intelektualni kapital predstavlja "svetlo na kraju tunela tržišne stagnacije" i "put u bolje sutra" u pogledu tržišnog pozicioniranja i rasta tržišnog učešća svakog pojedinačnog preduzeća spremnog na "žrtvu" koju u početnim fazama zahteva implementacija intelektualnog kapitala u poslovanje svakog preduzeća ponaosob.

BIBLIOGRAFIJA

1. Krstić B., Rađenović T. (2017). Radnici znanja – humani kapital u funkciji uvećanja intelektualnog potencijala i performansi preduzeća, *Ekonomski izazovi*, 6 (12), str. 1 – 11.
2. Đorđević Bojanović J. (2009). *Menadžment znanja*. Beograd: Data status.
3. Figar N. (2007). *Upravljanje resursima preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet.
4. Zvanični profesionalni blog Valentina Kuelta: <http://www.valentinkuleto.com/2012/06/organizacija-koja-uci/>.
5. Probst, U. A. (1998): *Wissen Management, Wie Unternehmen ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen*, Frankfurt.
6. Ulrich, D. (1998): „Intellectual Capital = Competence X Commitment“, *Sloan Management Review*, pp. 15-27.
7. *Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama*. III dopunjeno izdanje. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
8. Sundać D., Svast N. (2009). *Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: MGRIP.
9. Anatolievna Molodchik M., Anatolievna Shakina E., Andreevna Bykova A. (2012): Intellectual Capital Transformation Evaluating Model. *Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 13, Issue 4*.
10. Požega Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet.
11. Stanojković S., Balaban P., Cvetković D. (2017). Determinisanje ključnih indikatora intelektualnog kapitala organizacije "koja uči". *International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research - Sinteza 2017*.
12. Atlagić M., Macura M. (2013). *Menadžment: organizacija koja uči i savremeno poslovanje*. Preuzeto sa sajta: http://www.civitas.rs/05/article/pdf/Civitas05_article10.pdf.

RESUME

Significant challenges that the market economy brings with them, and they are integral to many of the risks and challenges in doing business demands from market players an adequate and timely response. Knowledge, or intellectual capital, represent at the very beginning of the 21st century the most important development resource on which the entire development potential of both enterprises and the economy as a whole is based. Only companies that have mastered the skills of intellectual capital management, that is, they have the capacity to transform knowledge into concrete economic benefits, can expect a much - so safe future. Management should develop its development strategy for the enterprise on the implementation of knowledge and intellectual resources in the added economic values that the company produces, that is, into concrete products that have market curiosity and the possibility of market recognition in terms of transforming their use value into specific market value values. The question of measuring intellectual capital is one of the strategic issues when considering intellectual capital. How to measure or evaluate intellectual capital is a challenge that modern economic science has been trying to solve this more than a complex puzzle for several decades, as far as the current issue of intellectual capital is concerned.