

Ozren Rafajac*
Drago Pupavac**

JEL Classification L21, L29
Prethodno priopćenje

ORGANIZACIJSKA INTELIGENCIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Organizacijska inteligencija odnosi se na sposobnost organizacije da svoje zaposlenike i članove usmjeri zajedničkoj svrsi, te potakne razmjenu i dijeljenje resursa, ideja i informacija na svim razinama, s namjerom pametne integracije raspoloživih resursa, a u funkciji kreiranja proizvoda/usluga i povećanja konkurentskih sposobnosti s obzirom na okolinu u kojoj djeluje. U skladu s tim u ovome radu teorijski i praktično istražuje se koncept organizacijske inteligencije. Postavljena hipoteza o povezanosti organizacijske inteligencije i konkurentne sposobnosti dokazuje se uporabom brojnih znanstvenih metoda od kojih se izdvajaju metoda anketiranja (N=151) i metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Glavni je nalaz ovoga rada da između organizacijske inteligencije i konkurentne snage organizacije postoji statistički značajna pozitivna povezanost ($r = 0.63$, $p < 0.01$). U gotovo svim dimenzijama organizacijske inteligencije male i srednje velike organizacije postižu bolje rezultate od velikih organizacija, dok organizacije u privatnom vlasništvu ostvaruju bolje rezultate od organizacija koje se nalaze u javnom vlasništvu.

Ključne riječi: organizacijska inteligencija, organizacijska sposobnost, konkurentnost

* Dr.sc. O. Rafajac, predavač, Veleučilište u Rijeci. (E-mail: ozren.rafajac@veleri.hr)

** Dr.sc. D. Pupavac, viši znanstveni suradnik i prof.v.š., Veleučilište u Rijeci (E-mail: drago.pupavac@veleri.hr)

Članak je primljen u uredništvo 4. 11. 2016., a prihvaćen je za objavu 27. 2. 2017.

1. Uvod

Tradicionalna poduzeća utemeljena na teškom fizičkom radu sve više zamjenjuju suvremena poduzeća utemeljena na znanju. U gospodarstvu znanja naglasak je na inovacijama i kreativnosti zaposlenika. Poduzeća strukturirana od intelektualnih radnika traže nove sinergijske modele kako bi osigurala njihovu predanost i razvila moralnu odgovornost za razvoj i unapređenje same organizacije. Predmet istraživanja koji se pri tome čini nužno potrebnim dublje istražiti jest teorijsko i praktično znanje o organizacijskoj inteligenciji. Organizacijsku inteligenciju moguće je definirati kao: kapacitet organizacije u angažiranju ljudskih potencijala i njihovom fokusiranju na ostvarivanje organizacijske misije (Albrecht, 2002.a). Prema Halalu (1998.), organizacijska inteligencija predstavlja sposobnost organizacije da kreira i koristi raspoloživo znanje u svrhu strateške prilagodbe vlastitom okruženju. Za potrebe ovog istraživanja, organizacijska inteligencija se definira kao sposobnost integracije raspoloživih ljudskih resursa u funkciji ostvarivanja različitih, često kompleksnih, zadataka i ciljeva. Inteligentne organizacije su one koje omogućuju: angažiranje resursa na optimalan (ekološki prihvatljiv) način; unapređenje produktivnosti i kvalitete organizacijskih procesa u cilju kreiranja novih vrijednosti vlasnicima, članovima i korisnicima organizacije; otvorenu razmjenu znanja i informacija radi ostvarivanja sinergijskih učinaka među njezinim članovima; ostvarivanje postavljenih ciljeva uz što je manji broj ograničenja i pravila; te visoki stupanj zadovoljstva, podrške i privrženosti vlastitih zaposlenika i korisnika.

Organizacijska inteligencija se ne može promatrati kao jednostavni zbroj pojedinačnih inteligencija. Tome je tako zbog najmanje dvije činjenice: 1) naučene - „nisi ti ovdje zadužen da misliš nego da radiš“ i 2) organizacijski postavljene (krutost, staromodnost, piramidalne strukture, složenost procedura koje onemogućavaju ljude da misle i djeluju kreativno, konstruktivno i samostalno). Kada se ovome pridoda činjenica da mnoga poduzeća imaju preveliki broj menadžera čiji je doprinos ostvarivanju ciljeva poduzeća vrlo upitan, a odgovornost za (ne)iskorištavanje inteligencije zaposlenika u rješavanju poslovnih zadataka mala ili nikakva, problem postaje sve složeniji. Iako je koncept organizacijske inteligencije moguće promatrati i kroz prizmu osobne organizacije, ovaj se rad prvenstveno fokusira na makro-koncept organizacije u kojem sudjeluje veći broj različitih osoba. Viša razina organizacijske inteligencije (OI) ne znači nužno i unapređenje performansi, ništa više no što visoki stupanj osobne inteligencije (IQ) osigurava uspjeh u životu. Halal (1998.) zastupa tezu kako uspjeh neke organizacije ponajprije ovisi od usklađenosti s okruženjem koje određuje njezine performanse. Organizacije koje pokazuju karakteristike inteligentnog ponašanja najčešće posjeduju sljedeće karakteristike: sposobnost učinkovitog djelovanja u kompleksnim okolnostima;

sposobnost odlučivanja (interpretiranja i djelovanja) na temelju relevantnih događaja i signala iz okruženja; sposobnost razvoja, dijeljenja i korištenja znanja koje je potrebno za ostvarivanje specifičnih ciljeva; te sposobnost refleksije i učenja na temelju iskustava.

Rad na organizacijskoj inteligenciji podrazumijeva upravljanje organizacijskim vještinama u različitim sferama: organizacijske strukture, organizacijske kulture, međuljudskih odnosa, upravljanja znanjem i strateškog planiranja. Temeljni problem istraživanja vezan uz organizacijsku inteligenciju sastoji se u tome što je inteligencija višedimenzionalna pojava, a to znači da zanemarivanje bilo koje njezine dimenzije, poput učinkovite razmjene znanja i informacija, može umanjiti konkurentsku sposobnost organizacije. Upravo zato, jedan od najvećih izazova s kojima se menadžeri suvremenih organizacija suočavaju jest unapređivanje kvalitativne razine komunikacije unutar organizacije i između organizacije i njezinih potencijalnih korisnika. Ostali problemi koje je prilikom istraživanja organizacijske inteligencije moguće detektirati kreću se od teorijskih, poput onih, „Kako definirati i mjeriti organizacijsku inteligenciju“, pa do praktičnih, poput onih „Kako oblikovati inteligentnu organizaciju?“, „Kako upravljati organizacijom na inteligentan način?“ i „Jesu li obrasci koje većina preferira i primjenjuje uvijek i najbolja rješenja?“, odnosno „Kojih vrsta inteligencije trenutno najviše nedostaje?“, a to su pitanja na koja najčešće ne postoji jednoznačan i jednostavan odgovor. Svrha i cilj ovog istraživanja jest pronaći primjerene odgovore na sljedeća tri pitanja:

- Koliko su inteligentne organizacije u Republici Hrvatskoj?
- Postoji li povezanost između organizacijske inteligencije i konkurentске sposobnosti?
- U kojim dimenzijama OI organizacije u Republici Hrvatskoj ostvaruju najbolje, a u kojima najlošije rezultate?

Rad je podijeljen u pet cjelina. Prva cjelina razrađuje problem, predmet, svrhu i ciljeve istraživanja, te nudi kratki pregled dosadašnjih istraživanja na temu organizacijske inteligencije. Druga cjelina donosi teorijsku podlogu pojma organizacijske inteligencije i osnovne smjernice oblikovanja i upravljanja inteligentnim organizacijskim sustavima. Treća cjelina objašnjava metodologiju istraživanja i uzorak. Četvrta cjelina donosi sažeti pregled rezultata empirijske analize autora, dok peta cjelina iznosi sustavni pregled najvažnijih uvida, te kratak uvid u ograničenja provedenog istraživanja. Dok je operativna inteligencija primarno fokusirana na „aktivnosti“, a poslovna inteligencija na „podatke“, organizacijska inteligencija na prvo mjesto postavlja „kvalitetu organizacije“. Bavljenje organizacijskom inteligencijom omogućuje razumijevanje društveno-proizvodnih odnosa koji pokreću poslovne procese i identificiranje komunikacijskih i interakcijskih obrazaca koji omogućuju unapređenje kvalitete krajnjih proizvoda i/ili usluga koje organizacija

proizvodi. Provedenim istraživanjem nastoji se dokazati kako između organizacijske inteligencije i konkurentne sposobnosti postoji pozitivna korelacija.

2. Teorijska podloga i osvrt na prethodna istraživanja

S obzirom na to da je koncept organizacijske inteligencije relativno novijeg datuma, sve do nedavno većina autora se uglavnom bavila definiranjem pojma organizacijske inteligencije, njegovim valoriziranjem i utvrđivanjem temeljnih karakteristika koje se pripisuju inteligentnom organiziranju. Među autorima koji pridonose rješavanju tih problema posebno se ističu Halal (1998.) koji nastoji objasniti kako menadžeri organizacijsku inteligenciju mogu iskoristiti za unapređenje poslovnih performansi i Schwaninger (2001.) koji predlaže da promjene u aktivnostima, strukturi i ponašanju treba međusobno uskladiti i poravnati s četvrtom dimenzijom koju predstavljaju fundamentalni parametri kao što su organizacijski identitet, etos i vizija. Albrecht (2002.a) nastoji definirati pojam organizacijske inteligencije, uzroke koji dovode do zastoja u njezinom razvoju, i metodologiju mjerenja, dok Perkins (2003.), koristeći metaforu „okruglog stola“ iz legende o kralju Arthuru, raspravlja o tome kako kolaborativne konverzacije kreiraju pametnije organizacije. Reducirajući hijerarhiju i olakšavajući konverzaciju, kralj Arthur otkriva važan izvor moći - organizacijsku inteligenciju – koja mu omogućuje ujediniti srednjovjekovnu Englesku. Koristeći metaforu o travnjaku, Perkins (2003.) nastoji objasniti kako je udruživanje fizičkog napora (npr. šišanje travnjaka) daleko jednostavniji zadatak, nego udruživanje mentalnih napora unutar neke grupe (npr. dizajn travnjaka).

Istraživanja kojima se nastoji istražiti povezanost između organizacijske inteligencije i konkurentnosti organizacije još uvijek su relativno rijetka. Među autore koji su se do sada bavili ovom specifičnom tematikom mogu se ubrojiti Noorbakhsh i sur. (2012.) čiji rezultati empirijskih istraživanja daju naslutiti da kompanije koje investiraju u organizacijsku inteligenciju značajno unapređuju vlastite prihode i ostvaruju velike uštede u troškovima, te Saleh Che i sur. (2015.) čiji rezultati upućuju na to da rješenja koja unapređuju organizacijsku inteligenciju bitno unapređuju i konkurentnu snagu organizacije. Do sličnih zaključaka dolaze Rahimi i Moqtader Mansouri (2016.) koji utvrđuju snažnu pozitivnu vezu između organizacijske inteligencije i agilnosti koja podrazumijeva sposobnost identificiranja unutarnjih i vanjskih promjena u svrhu ostvarivanja natprosječnih performansi.

Prema Škuflić i sur. (2011.) konkurentnost se može definirati kao relativna sposobnost zemlje, industrije ili mikro subjekta da proizvodi proizvode ili pruža usluge bolje nego ostali sudionici na domaćem i/ili inozemnom tržištu.

Konkurentnost organizacije na mikrorazini povezana je s tržišnim udjelom organizacije na njezinom glavnom tržištu, i s njezinom sposobnošću da se dugoročno razvija i održi na međunarodnom tržištu. Inteligentno upravljanje kojime se nastoji unaprijediti i konkurentska snaga organizacije blisko je povezano s uspostavljanjem kontinuirane višesmjernje komunikacije između menadžmenta, zaposlenika, članova, korisnika i svih ostalih dionika koji predstavljaju okruženje organizacije. Sve čime želimo učinkovito upravljati, na neki način nastojimo i mjeriti. Albrecht (2002.a) predlaže da organizacijsku inteligenciju mjerimo kroz sedam dimenzija ili kategorija:

- Strateška vizija: znamo li kamo idemo i što želimo? Tko smo? Zašto postojimo?
- Zajednička sudbina: jesmo li svi na istom brodu?
- Sklonost za promjene: pokazujemo li želju za ostvarivanjem uspjeha?
- Organizacijska predanost: volja i želja da učinimo više od propisanog standarda.¹
- Usklađenost: omogućuju li organizacijska „pravila i alati“ ostvarivanje uspjeha? Teško je raditi pametne stvari u ludom sustavu.
- Znanje: dijelimo li informacije, znanje i mudrost?
- Performanse: koliko smo ozbiljni u ostvarivanju onoga čemu težimo?

Raspravljajući o različitim razlozima koji mogu dovesti do zastoja u komunikaciji i razvoju organizacijske inteligencije, Albrecht (2002.a, str.4) zaključuje kako „inteligentni ljudi, kada su okupljeni u nekoj organizaciji teže kolektivnoj gluposti“. Kolektivna glupost, može se prepoznati u: niskoj kvaliteti proizvoda/ usluga; nedostatku jasne vizije i misije; postojanju informacijskih silosa koji međusobno ne komuniciraju; i u pretjeranoj i besmislenoj birokraciji, koja koči i destimulira bilo kakvu kreativnost. Ta kolektivna nesposobnost nije nužan i neizbježan dio razvoja neke organizacije ili poduzeća, nego mogućnost do koje dolazi u onoj mjeri u kojoj inteligentni pojedinci i menadžeri dozvoljavaju da se dogodi. „U organizaciji koja se bazira na znanju, entropija je količina izgubljene i besmisleno utrošene energije uma, koja ne može biti mobilizirana u ostvarivanju organizacijske misije. Važno je primijetiti kako entropija, ili količina izgubljene snage uma i utrošene energije u organizaciji, djeluje kao interni porez. Iako se ovom obliku rasipanja energije često ne pridaje naročita pažnja, jednom kada si ga predočimo kao samo-nametnuti porez, vjerojatno ćemo zaključiti kako po tom pitanju možemo učiniti daleko više, nego po pitanju nekih drugih troškova koje nam nameće poslovno okruženje“ (Albrecht, 2002.a, str.7). Suprotan proces od entropije, je pro-

¹ Iako Albrecht (2002a) ovu varijablu originalno na engleskom jeziku naziva „Heart“ autori ovog članka je radi lakšeg razumijevanja prevode kao „Organizacijska predanost“.

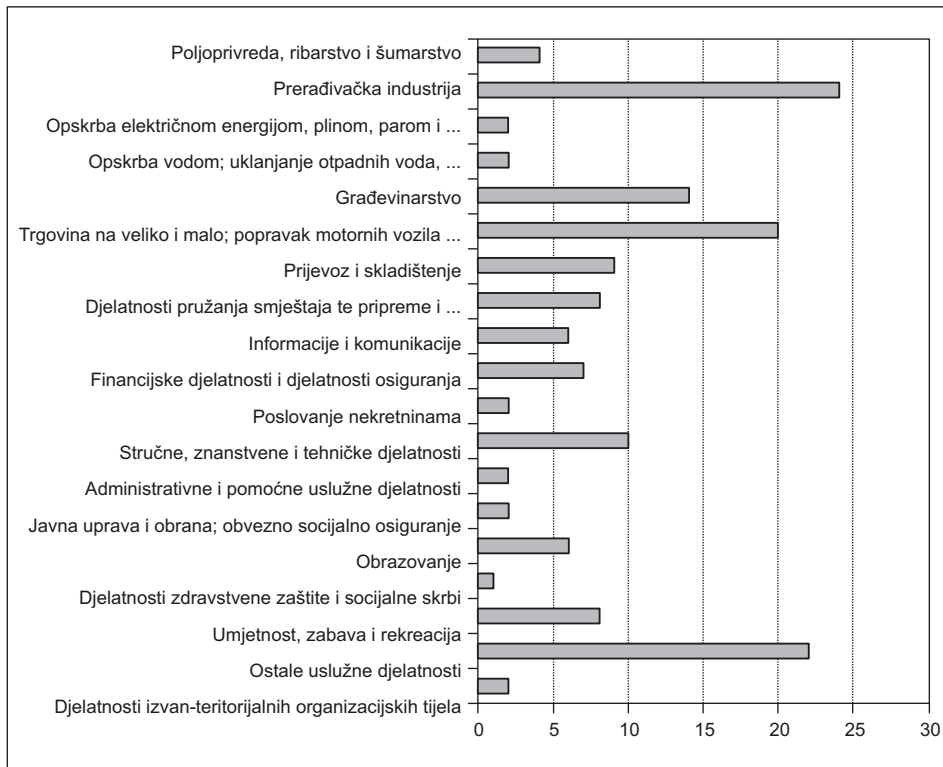
ces sintropije (sinergije). Sintropija predstavlja udruživanje ljudi, ideja, resursa, sustava i vodstva na takav način koji omogućuje potpunu kapitalizaciju njihovih mogućnosti. Dok entropiju karakterizira gubitak raspoložive energije uzrokovan različitim oblicima nereda, sintropija naglašava dobitak energije ostvarene inteligentnom integracijom resursa. Prema Dolfingu (2014.), sintropiju u ekonomiji je moguće prepoznati kroz „kritičnu međuzavisnost između proizvođača i potrošača“.

3. Metodologija istraživanja i uzorak

Provedeno empirijsko istraživanje temelji se na Abrechtovom (2002.b) upitniku za mjerenje organizacijske inteligencije. Predstavljene rezultati prikupljeni su putem on-line upitnika na slobodnom nestrukturiranom uzorku organizacija koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Unatoč tome što je poziv na sudjelovanje prosljeđen na preko tisuću organizacija, upitniku je pristupilo 395 ispitanika od čega je 151 (N) odgovorio na sva postavljena pitanja, prema tome je odaziv bio oko 38.22%. U analizi prikupljenih podataka korištene su statističke metode deskriptivne i inferencijalne statistike, poput analize varijance i t-testa. Primijenjeni istraživački alat, odnosno upitnik za ispitivanje organizacijske inteligencije sastojao se od ukupno 9 pitanja. U prvom pitanju ispitanici su mogli (ali nisu bili obvezni) navesti ime organizacije za koju ispunjavaju upitnik. Ostavljanjem prostora za anonimnost, nastojalo se prikupiti što je moguće više relevantnih odgovora. Činjenica je da većina poslovnih organizacija ne odobrava sudjelovanje u ovakvim istraživanjima, te da čak i kad to žele, neki menadžeri ne mogu sudjelovati u ovakvim istraživanjima jer su se obvezali na poslovnu diskreciju. Drugo pitanje uključuje 49 tvrdnji kojima su ispitanici pomoću Likertove skale, ocjenama od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem), ocjenjivali organizacijsku inteligenciju vlastite organizacije i to kroz sedam tvrdnji za svaku dimenziju. Sljedećim pitanjem ispitanici su nastojali ocijeniti konkurentsku snagu vlastite organizacije. U ovom pitanju ispitanici su mogli odabrati jednu od sljedećih pet tvrdnji: Vrlo niska - postoji puno sličnih organizacija koje ostvaruju bolje rezultate od nas; Niska - nismo najgori, ali smo ispod prosjeka; Niti niska niti visoka - mi smo prosječno uspješna organizacija; Visoka - nismo najbolji, ali smo bolji od prosjeka; Vrlo visoka - spadamo u sam vrh u usporedbi sa sličnim organizacijama. U četvrtom pitanju, ispitanici su bili zamoljeni da naznače vrstu djelatnosti (prema NKD), odnosno industrijsku granu u kojoj njihova organizacija djeluje. Preostalim pitanjima nastojalo se prikupiti podatke o obliku djelatnosti, broju zaposlenih, vlasničkoj strukturi, godini osnutka organizacije i podatke o poziciji ispitanika u odnosu na organizaciju za koju ispunjavaju upitnik.

Slika 1.

UZORAK PREMA VRSTI DJELATNOSTI (NKD)

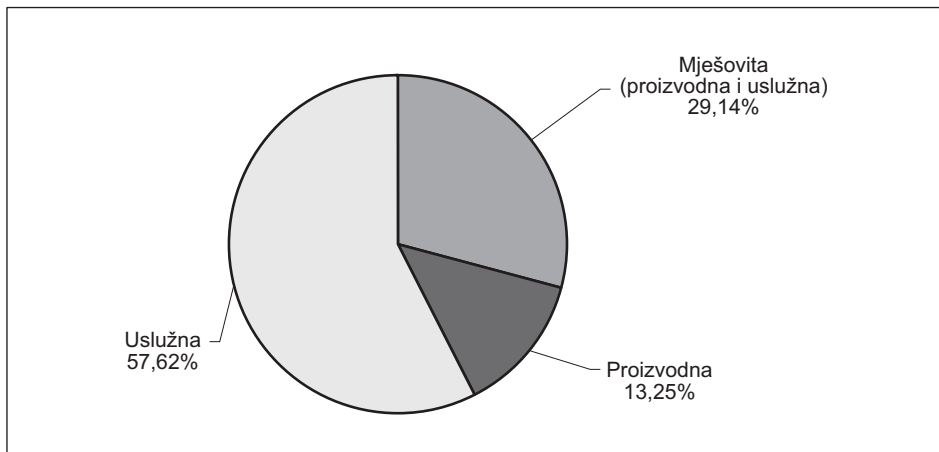


Izvor: Izradili autori

Slika 1. prikazuje uzrok prema vrsti djelatnosti (NKD) kojima se ispitanе organizacije bave. Slika 2. prikazuje uzorak prema obliku djelatnosti, a slika 3. udio organizacija obuhvaćenih istraživanjem prema broju zaposlenih djelatnika. Prema vrsti vlasništva uzorak čini 116 organizacija u privatnom vlasništvu (76,82%), 32 organizacije u javnom vlasništvu (21,19%), te 3 organizacije koje se nalaze u mješovitom odnosno javno-privatnom vlasništvu (1,99%). Prema broju zaposlenih istraživanje je obuhvatilo 87 malih organizacija (0-49 zaposlenih), 31 srednje veliku organizaciju (50-199), i 33 velike organizacije (200 i više zaposlenih).

Slika 2.

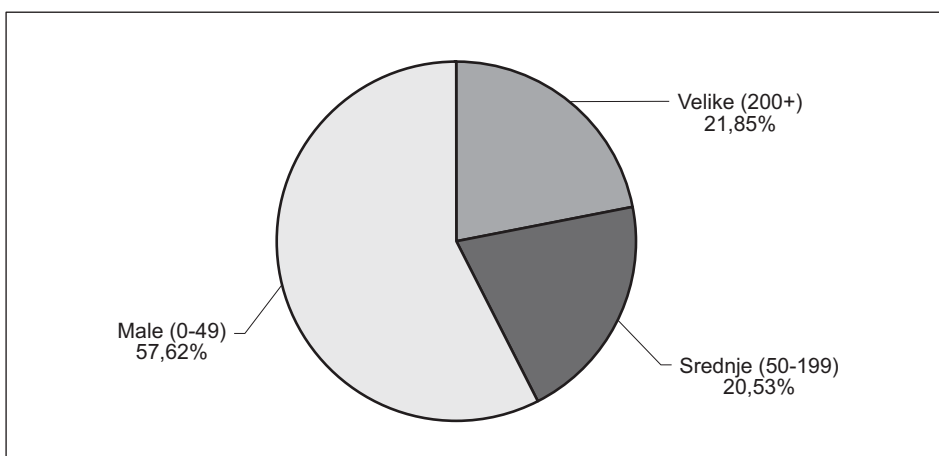
UZORAK PREMA OBLIKU DJELATNOSTI



Izvor: Izradili autori

Slika 3.

UZORAK PREMA BROJU ZAPOSLENIH DJELATNIKA



Izvor: Izradili autori

Tablica 1. prikazuje pozicije koje su ispitanici zauzimali unutar organizacije za koju su ispunjavali upitnik.

Tablica 1.

BROJ ISPITANIKA PREMA NJIHOVOJ POZICIJI UNUTAR ORGANIZACIJE ZA KOJU SU ISPUNJAVALI UPITNIK

Odgovor	Broj	Postotak
vlasnik/suvlasnik	40	26,49%
menadžer/upravitelj	49	32,45%
zaposlenik	46	30,46%
supervizor/specijalist	15	9,93%
Ostalo	1	0,66%

Izvor: Izradili autori

4. Rezultati istraživanja i diskusija

Dobiveni rezultati istraživanja (vidi tablicu 2.) upućuju na zaključak da razina organizacijske inteligencije u Republici Hrvatskoj nije na zavidnoj razini.

Tablica 2.

ARITMETIČKA SREDINA SEDAM DIMENZIJA ORGANIZACIJSKE INTELIGENCIJE NA PROMATRANOM UZORKU ORGANIZACIJA KOJE DJELUJU U REPUBLICI HRVATSKOJ

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Strateška vizija	151	1,00	5,00	3,2034	,92441
Zajednička sudbina	151	1,00	5,00	3,5355	,98205
Sklonost za promjene	151	1,00	5,00	3,4853	,98631
Organizacijska predanost	151	1,00	5,00	3,5156	,96242
Usklađenost	151	1,00	5,00	3,4428	,90933
Znanje	151	1,00	5,00	3,4153	,95424
Performanse	151	1,00	5,00	3,3132	,99437
Valid N (listwise)	151				

Izvor: Izradili autori

Od svih sedam varijabli organizacijske inteligencije jedino su zajednička sudbina i organizacijska predanost ostvarile nešto više prosječne ocjene, dok su kategorije strateška vizija i performanse dobile najniže prosječne ocjene. Osim toga, prikupljeni rezultati upućuju na zaključak da se način na koji organizacije u privatnom i javnom vlasništvu pristupaju organizacijskoj inteligenciji bitno razlikuje (vidi tablicu 3.).

Tablica 3.

DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE INTELIGENCIJE
 PREMA VRSTI VLASNIŠTVA

Dimenzije	Privatne	Javne	t (df=146)
Strateška vizija	M = 3,33 SD = 0,90	M = 2,75 SD = 0,92	3,184**
Zajednička sudbina	M = 3,73 SD = 0,91	M = 2,92 SD = 0,97	4,409**
Sklonost za promjene	M = 3,73 SD = 0,87	M = 2,74 SD = 0,97	5,563**
Organizacijska predanost	M = 3,75 SD = 0,85	M = 2,83 SD = 0,87	5,395**
Usklađenost	M = 3,62 SD = 0,83	M = 2,93 SD = 0,89	4,105**
Znanje	M = 3,58 SD = 0,88	M = 2,94 SD = 1,01	3,498**
Performanse	M = 3,54 SD = 0,92	M = 2,65 SD = 0,86	4,883**

** p<.01

Izvor: Izradili autori

Na temelju prikupljenih rezultata otvara se prostor za raspravu o tome dopri- nose li relativno niska razina OI u organizacijama u javnom sektoru i nedostatak strateške vizije organizacija u privatnom sektoru relativno lošem stanju hrvatskog gospodarstva. Iako zbog premalog broja organizacija u grupi „mješovito vlasniš- tvo“ koja ima samo tri organizacije, nije bilo moguće testirati jesu li razlike izme- đu sve tri grupe značajne, provedenim t-testom između organizacija u privatnom i javnom vlasništvu u pogledu različitih dimenzija organizacijske inteligencije utvrđeno je da u svim dimenzijama organizacijske inteligencije postoje statistički značajne razlike (vidi tablicu 3.). Kao što je prikazano u tablici 3, organizacije u

privatnom vlasništvu ostvaruju značajno bolje rezultate organizacijske inteligencije od organizacija koje se nalaze u javnom vlasništvu.

Analizom varijance sedam dimenzija organizacijske inteligencije po obliku djelatnosti, utvrđeno je da ne postoje statistički značajne razlike u organizacijskoj inteligenciji između organizacija u proizvodnim, uslužnim i mješovitim djelatnostima. Nešto viši rezultati OI organizacija koje se bave uslužnim i mješovitim aktivnostima upućuju na potrebu za detaljnijim analizama kojima bi se trebalo istražiti pokazuju li radno-intenzivne djelatnosti - u kojima je komunikacija s zaposlenicima nešto većeg intenziteta nego u proizvodnim djelatnostima - višu razinu OI od onih djelatnosti koje nisu radno-intenzivne.

Tablica 4.

**DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE INTELIGENCIJE
PREMA VELIČINI ORGANIZACIJE**

Dimenzije	Veličina organizacije				F(2,148)
	Male (do 49)	Srednje (50-199)	Velike (200 +)	p	
Strateška vizija	M = 3,15 SD = 0,89	M = 3,38 SD = 0,95	M = 3,18 SD = 1,01	0,479	0,740
Zajednička sudbina	M = 3,79 SD = 0,89	M = 3,41 SD = 0,96	M = 2,99 SD = 1,03	0,000	8,959
Sklonost za promjene	M = 3,69 SD = 0,93	M = 3,45 SD = 1,01	M = 2,98 SD = 0,96	0,002	6,762
Predanost	M = 3,78 SD = 0,86	M = 3,38 SD = 0,89	M = 2,94 SD = 1,04	0,000	10,777
Usklađenost	M = 3,52 SD = 0,87	M = 3,58 SD = 0,92	M = 3,11 SD = 0,95	0,054	2,985
Znanje	M = 3,57 SD = 0,89	M = 3,43 SD = 0,94	M = 2,99 SD = 1,03	0,010	4,716
Performanse	M = 3,54 SD = 0,91	M = 3,27 SD = 0,95	M = 2,75 SD = 1,05	0,000	8,442

Izvor: Izradili autori

Analizom varijance utvrđene su značajne razlike u razini organizacijske inteligencije s obzirom na broj zaposlenih djelatnika (vidi tablicu 4.). Vrlo je zanimljiva činjenica da u većini dimenzija organizacijske inteligencije male i srednje

velike organizacije postižu više rezultate od velikih organizacija. Dok u pogledu strateške vizije i organizacijske usklađenosti nema značajnih razlika među grupama, u pogledu zajedničke sudbine male organizacije (do 49 zaposlenih) ostvaruju značajno više rezultate od velikih organizacija (200 i više zaposlenih). U dimenziji organizacijska predanost, među sve tri grupe postoje značajne razlike, pri čemu je predanost najveća u malim organizacijama, a najmanja u velikim organizacijama. U pogledu sklonosti za promjene, male i srednje velike organizacije pokazuju značajno veću sklonost od velikih organizacija, dok između malih i srednjih ne postoje značajne razlike. U dimenziji upravljanje znanjem, male i srednje velike organizacije, također ostvaruju značajno više rezultate od velikih organizacija, dok između malih i srednjih organizacija ne postoje značajne razlike, a slična je situacija i u dimenziji performansi.

Jedan od temeljnih ciljeva provedenog istraživanja bio je detaljnije analizirati vezu između organizacijske inteligencije i konkurentnosti. Konkurentnost organizacije na mikrorazini povezana je s tržišnim udjelom organizacije na njezinom glavnom tržištu, te s njezinom sposobnošću da se dugoročno razvija i održi na tržištu. Ispitanici su konkurentsku snagu vlastitih organizacija ocijenili na način prikazan u tablici 5.

Tablica 5.

POSTOTNI UDIO ISPITANIH ORGANIZACIJA PREMA
 NJIHOVOJ KONKURENTSKOJ SNAZI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vrlo niska	9	6,0	6,0	6,0
Niska	5	3,3	3,3	9,3
Srednja	40	26,5	26,5	35,8
Visoka	51	33,8	33,8	69,5
Vrlo visoka	46	30,5	30,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Izvor: Izradili autori

Prikupljeni rezultati upućuju na zaključak da je većina ispitanika konkurentsku snagu vlastitih organizacija ocijenila relativno visokim ocjenama, a što je donekle i očekivano budući da organizacije niske i vrlo niske konkurentske snage teško mogu dugoročno opstati u tržišnom natjecanju. Drugi razlog toliko visokih

ocjena vjerojatno se nalazi u tome što većina menadžera i vlasnika najčešće nastoji pozitivno ocijeniti vlastite organizacije jer time posredno ocjenjuju i same sebe. Budući da je u prve dvije kategorije najnižih ocjena bilo premalo ispitanika, te dvije grupe (niska i vrlo niska konkurentnost) ispitanika su spojene u jednu kategoriju (14 ispitanika) kako bi se mogla izvršiti analiza varijance između različitih dimenzija organizacijske inteligencije i konkurentske snage promatranih organizacija. U tablici 6 prikazana je aritmetička sredina konkurentske snage ukupnog uzorka koja se dobije kad se opisne konkurentske ocjene zamijene brojčanim vrijednostima od jedan do pet.

Tablica 6.

ARITMETIČKA SREDINA KONKURENTSKE SNAGE
ISPITANIH ORGANIZACIJA

N	Valid	151
	Missing	0
Mean		3,79
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,097
Minimum		1
Maximum		5

Izvor: Izradili autori

Na temelju analize varijance ustanovljeno je da se organizacije različite konkurentnosti razlikuju u pojedinim dimenzijama organizacijske inteligencije (vidi tablicu 7.). Organizacije koje procjenjuju svoju konkurentnost niskom ili vrlo niskom imaju značajno niže sve dimenzije organizacijske inteligencije od srednje, visoko i vrlo visoko konkurentnih organizacija. Organizacije koje imaju visoku i vrlo visoku konkurentnost u većini dimenzija organizacijske inteligencije daju više procjene od onih koje imaju nisku i vrlo nisku te srednju konkurentnost. Detaljna analiza upućuje na zaključak da organizacije koje svoju konkurentnost ocjenjuju kao nisku i vrlo nisku imaju značajno niže performanse. Organizacije srednje konkurentske snage imaju bolje ocjene organizacijske inteligencije od organizacija čija je konkurentska snaga niska i vrlo niska, te niže ocjene organizacijske inteligencije od organizacija čija je konkurentska snaga vrlo visoka. Organizacijska inteligencija

organizacija čija je konkurentna snaga visoka i vrlo visoka se bitno ne razlikuju, kao ni u slučaju visoko i srednje konkurentski jakih organizacija. Pearsonovim testom korelacije utvrđeno je da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između konkurentnosti i organizacijske inteligencije ($r = 0.63$, $p < 0.01$). Organizacije koje zanemaruju komunikaciju s vlastitim članovima i okruženjem, ne uspijevaju zadržati stabilnu tržišnu poziciju. Pozitivna korelacija između konkurentne snage i organizacijske inteligencije postoji kod svih sedam promatranih dimenzija (strateška vizija - $r = 0,54$, $p < 0.01$; zajednička sudbina - $r = 0,60$, $p < 0.01$; sklonost za promjene - $r = 0,59$, $p < 0.01$; organizacijska predanost - $r = 0,58$, $p < 0.01$; usklađenost - $r = 0,57$, $p < 0.01$; znanje - $r = 0,60$, $p < 0.01$; performanse - $r = 0,52$, $p < 0.01$).

Tablica 7.

ANOVA KONKURENTNOSTI I SEDAM DIMENZIJA
 ORGANIZACIJSKE INTELIGENCIJE

Dimenzije	Konkurentnost				F(3,147)
	Vrlo niska i niska	Srednja	Visoka	Vrlo visoka	
Strateška vizija	M = 1,98 SD = 0,94	M = 2,98 SD = 0,80	M = 3,16 SD = 0,75	M = 3,81 SD = 0,72	22,34**
Zajednička sudbina	M = 1,96 SD = 0,88	M = 3,19 SD = 0,96	M = 3,76 SD = 0,66	M = 4,07 SD = 0,70	30,15**
Sklonost za promjene	M = 1,77 SD = 0,73	M = 3,26 SD = 0,99	M = 3,67 SD = 0,59	M = 4,00 SD = 0,76	31,73**
Organizacijska predanost	M = 1,98 SD = 0,91	M = 3,21 SD = 0,90	M = 3,74 SD = 0,69	M = 4,00 SD = 0,71	27,57**
Usklađenost	M = 1,91 SD = 0,87	M = 3,26 SD = 0,83	M = 3,60 SD = 0,62	M = 3,89 SD = 0,72	27,66**
Znanje	M = 1,69 SD = 0,76	M = 3,23 SD = 0,89	M = 3,58 SD = 0,61	M = 3,92 SD = 0,73	33,79**
Performanse	M = 1,84 SD = 0,78	M = 3,10 SD = 0,94	M = 3,46 SD = 0,73	M = 3,78 SD = 0,89	20,41**

** $p < 0.01$

Izvor: Izradili autori

Prema različitim frekvencijama odgovora na tvrdnje koje se odnose na pitanja o strateškoj viziji moguće je zaključiti da veliki broj promatranih organizacija u Republici Hrvatskoj nema jasno artikuliranu viziju i strategiju razvoja. Konti-

nuiranu „stratešku konverzaciju“ o poslovnom okruženju i izazovima s kojima se suočavamo (Npr. rasprava o poslovnom okruženju i načinima kako savladati te izazove) primjenjuje tek 50% ispitanih organizacija, a tek nešto preko 70% ispitanih potvrđuje da njihova organizacija posjeduje misiju i viziju, odnosno smislenu izjavu o smjeru razvoja. Samo četvrtina ispitanika se slaže s tvrdnjom da njihova organizacije objavljuje publikaciju kojom se, barem na godišnjoj razini, razmatraju vlastito okruženje, smjer i osnovni prioriteti. Čak 33,1% ispitanih se ne slaže s tvrdnjom da menadžeri u njihovim organizacijama jasno artikuliraju odgovarajući „vrijednosni prijedlog“ (Npr. Organizacijsko obećanje tržištu, koje predstavlja srce strateškog koncepta). Kad se tome pridoda i činjenica da samo 32,5% organizacija posjeduje učinkovite alate identifikacije, razvoja i promocije svojih budućih lidera i strateških mislioca, sasvim je jasno zašto gospodarska situacija u Republici Hrvatskoj nije pretjerano pozitivna.

Iako se 55,7% ispitanika slaže s tvrdnjom da menadžment njihove organizacije dijeli planove, prioritete i poslovne rezultate sa zaposlenicima, 27,8% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da zaposlenici svih razina razumiju ključnu ideju poslovanja i ukupni strateški koncept organizacije. Ohrabrujući su rezultati da se 60,9% ispitanih slaže s tvrdnjom da su pojedinci u njihovim organizacijama spremni pomoći drugima, te da 66,2% ispitanika vjeruju u to da njihove organizacije imaju dobre izgleda za uspjeh. Zanimljivo je i to što čak 71% ispitanih vjeruje kako zaposlenici u njihovim organizacijama svoj odnos s organizacijom vide kao potencijalno dugoročan.

Sklonost za promjene povezana je s vrlo širokim brojem različitih faktora, počevši od organizacijske kulture pa do toga dozvoljava li se propitivanje ustaljenih procedura. Iako se 72,2% ispitanika slaže s tvrdnjom da proizvodi, usluge i ostali oblici stvaranja vrijednosti u njihovim organizacijama kontinuirano evoluiraju u skladu s promjenama u potražnji i poslovnom okruženju, četvrtina ispitanika (25,8%) se ne slaže s tvrdnjom da u njihovim organizacijama postoje mehanizmi koji ohrabruju inovacije. Pozitivno je to što se 61% ispitanih slaže s time da se zaposlenici u njihovim organizacijama ohrabruju za pronalaženje boljih rješenja u izvođenju vlastitih poslova, kao i činjenica da se 56,9% ispitanih slaže s tvrdnjom da je zaposlenicima njihovih organizacija dopušteno propitivati ustaljene procedure u obavljanju zadataka. Nažalost čak 35,8% ispitanika se ne slaže s time da je birokratsko opterećenje njihovih organizacija na minimumu, a problematično je i to što 27,1% ispitanih ne slaže s tvrdnjom da su lideri i menadžeri njihovih organizacija spremni priznati vlastite pogreške. Donekle ohrabruje činjenica što se čak 67,5% ispitanika slaže s tvrdnjom da menadžment u njihovim organizacijama promovira atmosferu otvorenosti i prihvaćanja promjena, te razmišljanja o novim originalnim načinima poslovanja.

Razvidno rezultatima koji se odnose na pitanja koja se bave organizacijskom predanošću, 56,9% ispitanih se slaže s tvrdnjom da zaposlenici njihovih organiza-

cija vjeruju da im organizacije u kojima djeluju omogućuju ostvarivanje visoke kvalitete vlastitog posla. Iako gotovo 22,6% ispitanih ne vjeruje u to da menadžment radi i u njihovom najboljem interesu, preko 70% ispitanika smatra kako su zaposlenici spremni uložiti dodatne napore kako bi pomogli uspjehu organizacije i ostvarivanju njezinih ciljeva. 60,3% ispitanika se slaže s tvrdnjom da zaposlenici u njihovim organizacijama iskazuju osjećaj ponosa zbog pripadnosti organizaciji, dok samo 51% ispitanih smatra da zaposlenici iskazuju optimizam u odnosu na mogućnosti razvoja njihove karijere u organizaciji. 61,6% ispitanih se slaže s tvrdnjom da menadžeri njihovih organizacija svojim poslovima pristupaju energično, optimistično i s odgovarajućim entuzijazmom, dok se tek 53% ispitanika slaže s time da menadžeri uspijevaju svoj optimizam i entuzijazam prenijeti i na vlastite zaposlenike.

Da bi neka organizacija mogla optimalno angažirati raspoložive resurse i potencijale, vrlo je važno ostvariti ukupnu sinergiju vizije, misije, kulture, politike i procedura kojima će se to i realizirati. To potvrđuje i provedena analiza prema kojoj sve dimenzije organizacijske inteligencije imaju relativno umjerenu značajnost u ostvarivanju poslovnog uspjeha. Unatoč tome, a prema rezultatima koji se odnose na dimenziju organizacijske usklađenosti, samo 51,6% ispitanika smatra kako je ukupna struktura organizacija u kojima djeluju prikladna za ostvarenje poslovne misije, a čak 19,9% vjeruje da postojeći poslovni procesi sputavaju produktivnost njihovih organizacija. 57,6% ispitanih smatra da informacijski sustavi i alati osnažuju zaposlenike u efektivnom izvršavanju poslova, a 18,6% se ne slaže s tezom da informacijski sustavi omogućuju zaposlenicima da kreiraju vrijednost za njihove korisnike. U pogledu decentralizacije i delegiranja odgovornosti, tek 56,3% ispitanih tvrdi da se u njihovim organizacijama autoritet i odgovornost delegiraju do što je moguće nižih razina organizacije. Zabrinjavajući je podatak i to da gotovo četvrtina ispitanih smatra da suradnja i koordinacija među različitim odjelima u njihovim organizacijama nije optimalna.

Prilično je zanimljivo što se samo 57,6% ispitanika složilo s tvrdnjom da u njihovim organizacijama postoje prirodni „kulturni“ procesi putem kojih ljudi dijele znanje i razmjenjuju važne poslovne informacije, kao i to što čak 18,6% ispitanih procjenjuje da menadžeri njihovih organizacija znanje i obrazovanje ne smatraju važnim kod unapređivanja ljudskih resursa i njihovih radnih vještina. Ohrabrujuće je da se 57,6% ispitanih slaže s tvrdnjom da su organizacijske granice u njihovim tvrtkama i/ili ustanovama „porozne“ prema idejama i informacijama, na način da se informacije dijele, a ne samo „službeno“ objavljuju, dok je obeshrabrujući podatak da se čak 37,7% ispitanih ne slaže s tvrdnjom da je menadžment uveo institucionalne programe za podršku kontinuiranog učenja i razvoja karijere za sve zaposlenike. Nije naročito ohrabrujuće ni to što čak 23,2% ispitanih smatra da menadžeri ne razumiju i ne cijene različite pojedinačne vještine, kvalifikacije i dostupno znanje svih zaposlenika u svojim odjelima. Sve u svemu čini se kako su područja strateške vizije,

unapređenja performansi i upravljanja znanjem i obrazovanjem zaposlenika najlošije karike organizacijske inteligencije u Republici Hrvatskoj.

Razvidno pitanjima koja se odnose na praćenje performansi, čak 29,3% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da zaposlenici svih razina jasno razumiju vlastite uloge i odgovornosti, kao i doprinose koji se od njih očekuju, dok se 23,9% ispitanika ne slaže s time da menadžeri, izvršitelji i supervizori jasno i kontinuirano komuniciraju o željenim performansama, ciljevima i očekivanjima. U takvim situacijama problemi lako postanu još i veći ako supervizori ne djeluju brzo i odlučno kako bi riješili probleme vlastitih zaposlenika. U provedenom istraživanju samo 43,1% ispitanih se slaže s time da menadžeri, supervizori i izvršitelji djeluju na takav način. Jedan od glavnih problema organizacijske inteligencije u Republici Hrvatskoj krije se u tome što se čak 31,1% ispitanih nije složilo s time da viši menadžment nastoji rehabilitirati ili ukloniti neuspješne menadžere. Prema analiziranim podacima, čini se kako u Republici Hrvatskoj uspješnost često nije mjerilo zauzimanja i zadržavanja menadžerskih pozicija. Čak četvrtina ispitanih (25,1%) se ne slaže s time da zaposlenici vjeruju kako su njihove kompenzacije i položaj u organizaciji pošteno određeni performansama na poslu.

5. Zaključak

Inteligentno upravljanje ne podrazumijeva samo sposobnost kreiranja znanja i kvalitativnog unapređenja komunikacije unutar neke organizacije, nego i njihovo kontinuirano mjerenje. U ovom radu prezentirani su rezultati empirijskog istraživanja organizacijske inteligencije na uzorku od 151 (N) ispitanika koji su ocjenjivali vlastite organizacije koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Prikupljeni podaci ukazuju na to da između organizacijske inteligencije i konkurentske snage organizacije postoji statistički značajna pozitivna povezanost ($r = 0.63$, $p < 0.01$). To znači da se adekvatno angažiranje raspoloživih (naročito ljudskih) resursa nalazi u pozitivnoj vezi s unapređenjem poslovnog uspjeha. Osim toga, rezultati provedenog empirijskog istraživanja ukazuju na to da je razina organizacijske inteligencije među organizacijama koje posluju na tržištu Republike Hrvatske na prilično niskoj razini. Na uzorku od 151 (N) ispitanika, a na skali od 1 do 5, sedam varijabli organizacijske inteligencije ostvarile su sljedeće aritmetičke sredine: zajednička sudbina ($M = 3,54$), organizacijska predanost ($M = 3,52$), sklonost za promjene ($M = 3,49$), usklađenost ($M = 3,44$), znanje ($M = 3,42$), performanse ($M = 3,31$), strateška vizija ($M = 3,20$). Analizom varijance utvrđene su značajne razlike u razini organizacijske inteligencije s obzirom na broj zaposlenih djelatnika, a vrlo je zanimljivo to što male i srednje velike organizacije ostvaruju bolje rezultate OI od velikih organizacija. Osim toga, provedena analiza daje naslutiti da organizacije u

privatnom vlasništvu ostvaruju značajno bolje rezultate organizacijske inteligencije od organizacija koje se nalaze u javnom vlasništvu.

Na temelju dobivenih rezultata, uočava se kako varijable *zajednička sudbina i organizacijska predanost* ostvaruju najviše ocjene, dok područja *strateške vizije, unapređenja performansi i upravljanja znanjem* zaposlenika/članova predstavljaju najlošije karike organizacijske inteligencije u Republici Hrvatskoj. Neodlučnost u rješavanju nagomilanih problema, te nedostatak želje i nastojanja da se uklone neuspješni menadžeri, dovodi do toga da tek nešto manje od pola ispitanika smatra da su njihove kompenzacije i položaj u organizaciji pošteno odrađeni performansama na poslu. Unatoč tome što inteligentno organiziranje podrazumijeva delegiranje autoriteta i dogovornosti, u Republici Hrvatskoj preveliki broj menadžera još uvijek primjenjuje zastarjeli, autokratski stil vođenja. U prilog tome, govori podatak da tek 56,3% ispitanih tvrdi da se u njihovim organizacijama autoritet i odgovornost delegiraju do što je moguće nižih razina organizacije.

Primarno ograničenje provedenog istraživanja sastoji u tome što primjenjeni instrument prikazuje subjektivne ocjene ispitanika. Da bi se dobilo još kvalitetnije ocjene bilo bi poželjno ispitati značajno veći broj ispitanika ukupno, ali i unutar svake pojedinačne organizacije. Iako je prikupljanje većeg uzorka neosporno poželjno to nadilazi okvire ovog rada i objektivne mogućnosti autora. Osim toga, ocjenu konkretnosti sposobnosti pojedine organizacije bilo bi poželjno istražiti većim brojem različitih pokazatelja. U budućim istraživanjima naročitu pažnju bi valjalo posvetiti istraživanju organizacijske inteligencije unutar organizacija koje se nalaze u javnom vlasništvu.

LITERATURA:

- Dolfing, J. (2013.). „Syntrophy in microbial fuel cells“, *The ISME Journal ISME J*, (1), 8: 4-5.
- Halal, W. E. (1998.). „Organizational intelligence: What is it and How Managers Can use it to Improve Performance?“, *Knowledge Management Review*, (1): 20-25.
- Noorbakhsh, S.K., Rasooli, M. i Joshaghani, M.E. (2012.). „Analysis of Organizational Intelligence Level and Improvement Effective Factors using Quality Function Deployment Model (Case study: Hamgam Khodro Trading & Services Co)“, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, (4), 8: 54-63.
- Perkins, D. (2003.). *King Arthur's round table: How collaborative conversations create smart organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Rahimi, G. i Moqtader Mansouri, A. (2016.). „The relation between the organizational intelligence and organizational agility (Case study: Employees of municipality of

Tabriz“, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, (3), 10: 32-38.

Saleh Che, M., Rahimi, F. i Amirnejad, G. (2015.). „The impact of organizational intelligence and its components on the competitive advantage of all the branches of Khuzestan Sina bank“, *Cumhuriyet University Faculty of Science Science Journal (CSJ)*, (36), 3: 402-408.

Schwaninger, M. (2001.). „Intelligent organizations: An integrative framework“, *Systems Research and Behavioral Science*, (2), 18: 137-158.

Škuflić, L., Kovačević, B. i Sentigar, K. (2011.). „Uloga fiskalne politike u jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva“, *Tranzicija*, (13), 28: 1-17.

Ostali izvori:

Albrecht, K. (2002.a). *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos, The Executive Perspective*. New York: Karl Albrecht International, dostupno na <http://karlalbrecht.com/downloads/OI-WhitePaper-Albrecht.pdf> (28.01.2016.)

Albrecht, K. (2002.b). *Organizational Intelligence Profile, Preliminary Assessment Questionnaire*. New York: Karl Albrecht International, dostupno na <https://www.karlalbrecht.com/downloads/Albrecht-OrganizationalIntelligenceProfile-Qnr.pdf> (28.01.2016.)

ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Summary

Organizational intelligence refers to the ability of organizations to engage their members with common purpose, through exchange and sharing of resources, ideas and information at all levels, with the intention of smart integration of available resources and in order to create products and services that increase their competitiveness with respect to the environment in which they operate. By using various scientific methods, including methods of survey (N = 151) and methods of descriptive and inferential statistics, this research tries to explore connections between organizational intelligence and competitiveness. The results of empirical research show that there is a statistically significant positive correlation between competitiveness and organizational intelligence ($r = 0.63$, $p < 0.01$). In most dimensions of organizational intelligence small and medium-sized organizations achieve better results than large organizations, while organizations in private ownership show significantly higher levels of organizational intelligence than organizations in public ownership.

Keywords: organizational intelligence, organizational ability, competitiveness