

Mersiha Mešanović¹

Bahrija Umihanić²

Mirela Čebić³

UTJECAJ LJUDSKOG KAPITALA NA STVARANJE INOVACIJA U VELIKIM PREDUZEĆIMA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE

SAŽETAK

U savremenim velikim preduzećima zaposlenici sve više izražavaju svoju inovativnost, kreativnost, proaktivnost i sklonost riziku. Zahvaljujući tome, zaposlenici uz pomoć znanja i vještina razvijaju nove proizvode i usluge, stvaraju nove poslovne mogućnosti koje direktno utječu na konkurentsku prednost preduzeća. Za takvu vrstu velikih preduzeća može se reći da kontinuirano rade na stvaranju inovacija. Većina velikih preduzeća Federacije Bosne i Hercegovine i dalje posluje po ustaljenim pravilima karakterističnim za doba industrijske ekonomije gdje su im glavni pokazatelji poslovanja prodane količine u tonama, porast prodaje u postocima, udjeli na tržištu i slično. Kvalitativni pokazatelji poput zadovoljstva zaposlenika, učinkovitosti procesa i mogućnosti unapređenja za njih ne predstavljaju prioritet. Takvo ponašanje karakteristično je za menadžment tih preduzeća, koji je prezaposlen tekućim poslovanjem i pri tome zanemaruje ulogu i potrebu usavršavanja i razvijanja ljudskog kapitala koji je osnova za stvaranje inovacija u tim preduzećima. Rezultati istraživanja u ovom radu pokazuju da ljudski kapital itekako utječe na razvoj inovacija u velikim preduzećima FBiH.

Ključne riječi: *ljudski kapital, znanje, inovacije, velika preduzeća*

JEL: M 12

1. Značaj inovacija u savremenom poslovnom okruženju

U savremenom poslovnom okruženju preduzeća mogu opstati samo ako imaju razvi-

1 Mr. sc. Mersiha Mešanović, ZD Rudnik mrkog uglja "ĐURĐEVİK" d.o.o., +387 62 285 036, e-mail: mersihamesanovic@yahoo.com

2 Dr. sc. Bahrija Umihanić, Univerzitet u Tuzli, +387 61 135 917; e-mail: bahrija.umihanic@untz.ba

3 Mr. sc. Mirela Čebić, Uprava za indirektno oporezivanje, +387 61 818 759; e-mail: mirela.cebic@uino.gov.ba

jenu sposobnost inovacija. Sposobnost inovacija sastoji se od mogućnosti stvaranja proizvoda i usluga koji se razlikuju od drugih na tržištu, kao i sposobnosti da proizvodi i usluge, koji se razlikuju od postojećih, budu prihvaćeni od strane kupaca u mjeri koja može prouzrokovati suštinsku promjenu u postojećem sistemu. U takvom okruženju preduzeća mogu ostvariti dugoročni profit ukoliko stvaraju drugačije proizvode i usluge koje drugi ne mogu kopirati u kratkom vremenskom periodu (Sumita, 2008, str. 217). Ključni pokretači i nosioci stvaranja inovacija su ideja i invencija koje uz pomoć znanja i kreativnosti razvijaju inovacije (Čabrilo, 2012, str.16). Razni autori su na različite načine definisali inovaciju tako da ne postoji jedinstvena definicija. Cavagnoli je povezoao inovaciju i znanje tako što je definisao inovaciju kao "kreativnu primjenu znanja u novom obliku, u cilju povećanja grupe tehnika, proizvoda i usluga koji su komercijalno dostupni na tržištu" (Cavagnoli, 2011, str. 113). Inovacija je pokretačka snaga razvoja preduzeća tako da ona stalno traže nove poslovne mogućnosti.

2. Uloga ljudskog kapitala u stvaranju inovacija

Ljudski kapital predstavljaju zaposlenici sa cjelokupnim rasponom implicitnog (individualnog) i eksplicitnog (kolektivnog) znanja, sposobnosti, stavova, mogućnosti, ponašanja, iskustava i emocija. Ljudski kapital predstavlja znanje, inteligenciju i akumulirano iskustvo ljudi, a osim znanja uključuje i motiviranost, spremnost na timski rad, saradnju, spremnost na rizik i prilagođavanje promjenama, kao i vjernost preduzeću (Ljubetić, 2005, str. 185). Ljudski kapital obuhvata kompetencije, odnose i vrijednosti. Kompetencije podrazumijevaju stručnu sposobnost zaposlenih da u svakom momentu i svim okolnostima znaju šta, kako i kada treba nešto odraditi. Za uspješnost poslovanja preduzeća kompetencije su jako bitne i treba ih stalno razvijati i unapređivati. Uspješnost rada sa drugim ljudima (kolegama, klijentima, partnerima ili drugim stručnjacima) ključna je za stvaranje inovacija, jer samo u interakciji sa drugima nastaje sinergijski efekt, a kolektivno znanje višestruko je veće od znanja pojedinaca. Ljudski kapital dosta zavisi i od postojećih individualnih i kolektivnih vrijednosnih sistema. Zaposlenici sami po sebi ne predstavljaju ljudski kapital, to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformišu u inovacije koje doprinose stvaranju dodatne vrijednosti. Da bi preduzeće stvaralo i razvijalo inovacije, potrebno je da definiše svoje kompetencije i da definiše znanje koje posjeduje, a koje će ga razlikovati od konkurencije. U svemu tome ljudski kapital ima značajnu ulogu koja se sastoji u integrisanju pojedinačnog, timskog i organizacionog učenja. Ključna uloga ljudskog kapitala je usredsređenost na stvaranje okruženja koje će dati podršku učenju, kao i stvaranju, dijeljenju i širenju znanja unutar organizacije, a sve sa ciljem usvajanja i korištenja znanja zaposlenih. Potrebno je usmjeriti pažnju na

korištenje znanja kojeg posjeduju zaposleni kako bi se tim načinom osiguralo postizanje strateške vrijednosti za samu organizaciju. To sve nameće potrebu povezivanja ljudskog kapitala sa znanjem, tj. sa mogućnošću stvaranja, dijeljenja, čuvanja i upotrebe znanja na način koji će dovesti do stvaranja inovacija.

2.1 Odnos zaposlenika prema inovacijama u preduzeću

Stvaranje inovacija u preduzeću treba da se odvija od strane svih zaposlenika bez obzira na kojoj se razini organizacijske strukture nalazili. Preduzeće nije u stanju održati visoku razinu inovativnog djelovanja ukoliko svi zaposlenici ne poznaju svoje uloge, te ukoliko nisu upućeni u svrhu i povezanost njihovih uloga sa ostatkom poduzetničkih i poslovnih procesa koji se odvijaju unutar preduzeća. Bez odlučnog i poduzetnički orijentisanog menadžmenta preduzeće nije u mogućnosti dugoročno provoditi procese kreiranja inovacija. Poduzetnički orijentisani menadžeri trebaju pronalaziti kvalitetne ljude koje će zadržati u preduzeću tako što će ih motivisati, podsticati u daljoj edukaciji, specijalizaciji, te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg razvoja inovativnosti i kreativnosti zaposlenika. Pri tome je ključno da menadžeri svake razine posjeduju duh poduzetništva koji će znati prenijeti na ostale zaposlenike (Milovanović, 2009, str. 4). Međutim, ohrabrujući i potičući poduzetničko ponašanje svojih operativnih zaposlenika preduzeće učestvuje u kontinuiranom procesu unapređenja proizvoda i usluga, te njihovom prilagođavanju novonastalim zahtjevima ciljanih tržišta što u konačnici rezultira povećanjem dodatne vrijednosti preduzeća.

2.2 Znanje kao ključni faktor u stvaranju inovacija

Znanje kao ključni ekonomski resurs u savremenom poslovanju proizvod je čovjeka i do njega sa može doći i koristiti ga za stvaranje inovacija samo uz pomoć ljudi (Jovanović, 2006, str. 7). Prema autoru Michaelu Polanyiu, koji se među prvim bavio pitanjima kreiranja i korištenja znanja, znanje se može podijeliti na implicitno i eksplicitno znanje. Implicitno (iskustveno) je znanje ugrađeno ili stvoreno ličnim iskustvom pojedinca i uključuje u sebi nedodirljive faktore kao što su lično uvjerenje, instinkt, vrijednosti i stečene vještine (Ljubetić, 2005, str. 13). Eksplicitno znanje predstavlja takvu vrstu znanja koja je kodificirana i dokumentovana, te se može relativno jednostavno prenijeti na druge. Ljudi kontinuirano eksternaliziraju takvo znanje i čine ga dostupnim drugima (Milanović, 2009, str. 22). Za razliku od implicitnog znanja, eksplicitno znanje je lako implementirati i prenijeti.

2.3 Upravljanje znanjem sa svrhom poboljšanja inovativnosti zaposlenika

Upravljanje znanjem u preduzeću treba da stvori situaciju u kojoj će sva raspoloživa znanja biti uspješno prikupljena, sređena i distribuirana. Ljudsko znanje je dinamična kategorija koja se razvojem nauke i tehnologije konstantno usavršava i dovodi do brzog zastarijevanja postojećeg znanja. Zbog toga koncept kontinuiranog učenje sve više dobija i svoje praktično, tržišno utemeljenje i postaje jedno od dominantnih strateških ciljeva menadžmenta preduzeća.

3. Rezultati empirijskog istraživanja o utjecaju ljudskog kapitala na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH

3.1 Predmet, hipoteze i cilj istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je odnos ljudskog kapitala i inovacija. Konkretnije, istražiti će se utjecaj ljudskog kapitala na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH. Filozofija ljudskog kapitala zasniva se na tome da zaposlenici, primjenjujući svoje implicitno znanje, postaju glavni nosioci i pokretači inovacija u preduzeću.

Centralna istraživačka hipoteza glasi: Ljudski kapital pozitivno utječe na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH.

Pored centralne, definisane su i sljedeće radne hipoteze: H1: Zaposlenici imaju pozitivan odnos prema inovacijama. H2: Znanje zaposlenika pozitivno utječe na stvaranje inovacija. H3: Zaposlenici koriste svoje znanje za stvaranje inovacija.

Opšti cilj istraživanja jeste utvrditi utjecaj ljudskog kapitala na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH. Predmetno istraživanje je obavljeno putem anketiranja, a statističkom obradom dobijenih odgovora u SPSS 20. programu, nastojalo se ispitati u kojoj mjeri ljudski kapital i znanje kao njegova osnova mogu stvarati inovacije u velikim preduzećima FBiH.

3.2 Uzorak i metode istraživanja

Primarni podaci su prikupljeni terenskim istraživanjem koje je sprovedeno anketiranjem. Područje istraživanja činila je FBiH sa svojih deset kantona (Kanton Sarajevo, Tuzlanski kanton, Zeničko-dobojski kanton, Srednjobosanski kanton, Hercegovsko-neretvanski kanton, Zapadnohercegovački kanton, Unsko-sanski kanton, Bosansko-podrinjski kanton, Zapadnobosanski kanton i Posavski kanton). Prije početka samog istraživanja izvršena je analiza potencijalnih preduzeća koja bi obuhvatio uzorak.

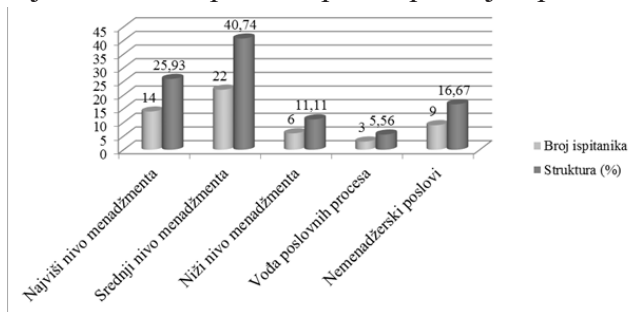
3.3 Analiza, ocjena i interpretacija rezultata istraživanja

Stvaranje inovacija ima ogroman značaj za velika preduzeća koja žele opstati i razvijati se u savremenom poslovnom okruženju. Da bi se savladao ovaj problem, neophodno je poraditi na stvaranju inovacija u velikim preduzećima i iz tih razloga će se u nastavku prikazati rezultati istraživanja utjecaja ljudskog kapitala na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH.

3.3.1 Utvrđivanje osobnosti ispitanika i preduzeća izabranih u uzorak

Od ukupno 54 ispitanika obuhvaćenim istraživanjem, 28 ispitanika (odnosno 51,85%) je muškog i 26 ispitanika (odnosno 48,15%) je ženskog spola. Grafikon 1 pokazuje broj i strukturu ispitanika prema poziciji na kojoj se trenutno nalaze u preduzeću:

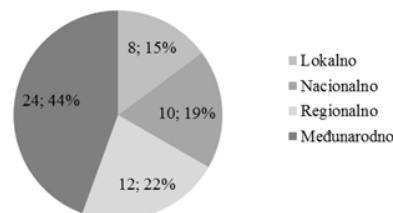
Grafikon 1: Broj i struktura ispitanika prema poziciji u preduzeću



Izvor: Mešanović, 2014, str. 94

Nakon prezentacije podataka o ispitanicima obuhvaćenih istraživanjem u nastavku su dati podaci o preduzećima u kojima su ispitanici zaposleni. Podaci se odnose na tip vlasništva u pojedinim preduzećima i tržištima na kojima preduzeća posluju. Na grafikonu 2 su prikazani podaci o preduzećima u zavisnosti od tržišta na kojima preduzeća posluju.

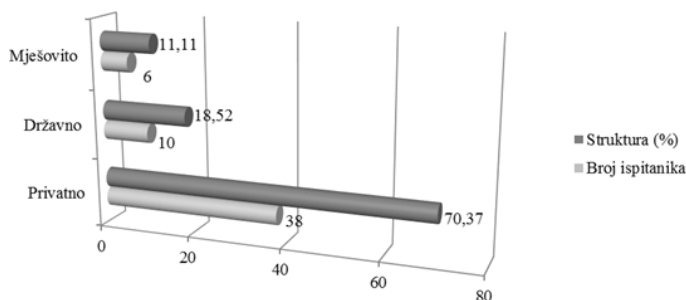
Grafikon 2: Broj i struktura preduzeća prema tržištu poslovanja



Izvor: Mešanović, 2014, str. 95.

Grafikonom 3 pokazat ćemo podatke o broju i strukturi preduzeća prema tipu vlasništva, odnosno podatke o preduzećima u zavisnosti od vlasništva kojima preduzeća pripadaju:

Grafikon 3: Broj i struktura preduzeća prema tipu vlasništva



Izvor: Mešanović, 2014, str. 96.

3.3.2 Istraživanje utjecaja ljudskog kapitala na stvaranje inovacija

Utjecaj ljudskog kapitala na stvaranje inovacija sagledan je kroz istraživanje odnosa zaposlenika prema inovacijama, utjecaja znanja zaposlenika na stvaranje inovacija i ispitivanja povezanosti znanja zaposlenika i odnosa zaposlenika prema inovacijama.

3.3.2.1 Odnos zaposlenika prema inovacijama

Stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH zavisi od svih zaposlenika bez obzira kojoj razini organizacijske strukture pripadali. U ovom dijelu rada predstaviti ćemo rezultate istraživanja koji su vezani za stavove ispitanika prema tvrdnjama koje odražavaju odnos zaposlenika prema inovacijama. U skladu sa navedenim od ispitanika je traženo da iznesu svoj stav o tome da li menadžment preduzeća stavlja naglasak na istraživanje, razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije u preduzeću. Dobijeni rezultati pokazuju da najveći broj ispitanika, njih 28 (51,9%) smatra da je navedena tvrdnja tačna i da menadžment preduzeća stavlja naglasak na istraživanje, razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije u preduzeću, dok njih 17 (31,5%) smatra da je navedena tvrdnja u potpunosti tačna. Neslaganje sa tvrdnjom pokazalo je 5 ispitanika (9,3%), dok 4 ispitanika (7,4%) smatraju navedenu tvrdnju niti tačnom niti netačnom. Druga tvrdnja u okviru ovog područja govori o zainteresovanosti menadžmenta za proizvodnju i/ili pružanje novih proizvoda i/ili usluga. Dobijeni rezultati pokazuju da se većina ispitanika, njih 48 (88,9%) slaže sa tvrdnjom da je menadžment njihovog preduzeća zainteresovan za proizvodnju i/ili pružanje novih proizvoda i/ili usluga, što govori da u analiziranim preduzećima u uzorku postoji razvijena svijest o potrebi uvođenja novih proizvoda i/ili usluga. Za razliku od većine ostali ispitanici

imaju nešto drugačije stavove u odnosu na postavljenu tvrdnju od toga 4 ispitanika (7,4%) su neopredjeljena, dok se samo 2 ispitanika (3,7%) ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Pored toga što menadžeri trebaju biti zainteresovani za provođenje inovacija u preduzeću, oni kao takvi treba da podstiču zaposlenike da se ponašaju na originalan i nov način. U skladu sa navedenim u upitniku je postavljena tvrdnja da menadžment podstiče zaposlenike da razmišljaju i ponašaju se na originalan i nov način. Najveći broj ispitanika, njih 45 (83,4%) se slaže sa navedenom tvrdnjom smatrajući da menadžment podstiče zaposlenike da razmišljaju i ponašaju se na originalan i nov način. Ostali ispitanici imaju nešto drugačije stavove, od toga 6 ispitanika (11,1%) je neopredjeljeno, dok su 3 ispitanika (5,6%) zauzela negativan stav prema ovoj tvrdnji. Da bi se provodile promjene u preduzeću, neophodno je razviti saradnju između menadžera i zaposlenika. U upitniku je traženo od ispitanika da iznesu svoj stav o tome da li menadžment u saradnji sa zaposlenicima provodi promjene metoda rada i proizvodnje u preduzeću tražeći nova i efikasnija rješenja. Dobijeni rezultati pokazuju da najveći broj ispitanika, njih 33 (61,1 %) smatraju da menadžment u saradnji sa zaposlenicima provodi promjene metoda rada i proizvodnje u preduzeću tražeći nova i efikasnija rješenja, dok njih 14 (25,9%) smatra da je navedena tvrdnja u potpunosti tačna. Neopredjeljenost prema navedenoj tvrdnji pokazalo je 5 ispitanika (9,3%) smatrajući tvrdnju niti tačnom niti netačnom, dok su 2 ispitanika (3,7%) pokazala neslaganje. Razvoj saradnje u preduzeću zasniva se na prihvatanju zamisli i sugestija zaposlenika od strane menadžera. Sa tvrdnjom da menadžment prihvata zamisli i sugestije zaposlenika slaže se 43 ispitanika (79,7%), na osnovu čega se može zaključiti da se u analiziranim preduzećima u uzorku razvija saradnja među zaposlenicima tako što menadžeri prihvataju zamisli i sugestije zaposlenika. Za razliku od većine ispitanika, 8 ispitanika (14,8%) smatra navedenu tvrdnju niti tačnom niti netačnom, a samo 3 ispitanika (5,6%) su izrazila neslaganje sa ovom tvrdnjom. Menadžment podstiče zaposlenike na razvoj inovacija ukoliko im pruži dovoljno slobodnog vremena da razvijaju svoje vlastite inovacije. Od ispitanika je traženo da izraze svoj stav prema tvrdnji da menadžment pruža slobodno vrijeme zaposlenicima kako bi razvijali svoje vlastite inovacije. Rezultati istraživanja su pokazali da se 26 ispitanika (48,1%) slaže sa navedenom tvrdnjom, 16 ispitanika (29,6%) ima neopredjeljen stav, 6 ispitanika (11,1%) smatra navedenu tvrdnju u potpunosti tačnom, a preostalih 6 ispitanika (11,1%) se ne slaže sa ovom tvrdnjom. Pored menadžera i ostali zaposlenici posjeduju značajan potencijal otkrivanja novih prilika za razvoj inovacija zato što su oni u najboljoj poziciji da uoče moguća poboljšanja i unapređnja različitih procesa, operacija, proizvoda i usluga obavljajući svoje svakodnevne rutinske poslove. Na osnovu navedenog ispitanici su trebali da izraze svoj stav o tome da li zaposlenici obavljajući svoje svakodnevne poslove i zadatke uočavaju razne prilike za razvoj inovacija. Dobijeni rezultati pokazuju da 30 ispitanika (55,6%) smatra da zaposlenici obavljajući svoje svakodnevne poslove i zadatke uočavaju

razne prilike za razvoj inovacija, što nam govori da zaposlenici u u uzorku pretežno komuniciraju sa kupcima i dobavljačima tako da imaju veliku mogućnost utvrditi koje su to nove želje i zahtjevi kupaca na osnovu kojih je moguće stvarati inovacije koje će proslijediti menadžerima na odobrenje. Za razliku od većine, 15 ispitanika (27,8%) je neopredjeljeno prema ovoj tvrdnji, 8 ispitanika (14,8%) je smatra u potpunosti tačnom, a samo 1 ispitanik (1,9%) ima negativan stav prema ovoj tvrdnji. U okviru ovog dijela ispitivani su i stavovi ispitanika o samostalnom razvoju inovacija od strane zaposlenika i njihovom prosljeđivanju menadžerima na odobrenje. Dobijeni rezultati pokazuju da se većina ispitanika, njih 39 (72,2%) slaže sa tvrdnjom da zaposlenici samostalno razvijaju inovacije koje prosljeđuju menadžerima na odobrenje, što govori da se u analiziranim preduzećima u uzorku inovacije razvijaju od strane svih zaposlenika. Ostali zaposlenici imaju nešto drugačiji stav u odnosu na većinu ispitanika tako da je 9 ispitanika (16,7%) na navedenu tvrdnju odgovorilo sa niti tačno niti netačno, a preostalih 6 ispitanika (11,1%) se ne slaže sa ovom tvrdnjom. Odluka o prihvatanju kreativnih i inovativnih rješenja treba da se donosi na sastancima koje menadžeri održavaju sa zaposlenicima. U upitniku je postavljena tvrdnja da menadžeri održavaju stalne sastanke sa zaposlenicima kako bi donijeli odluku o prihvatanju kreativnih i inovativnih rješenja. Dobijeni rezultati pokazuju da 23 ispitanika (42,6%) smatraju ovu tvrdnju tačnom, 14 ispitanika (25,9%) je neopredjeljeno prema ovoj tvrdnji, 9 ispitanika (16,7%) smatra da je tvrdnja u potpunosti tačna. Neslaganje sa tvrdnjom pokazalo je 6 ispitanika (11,1%), dok 2 ispitanik (3,7%) smatraju da tvrdnja uopće nije tačna. Pored toga od ispitanika je traženo da iznesu svoj stav o tome da li menadžeri često kritikuju zaposlenike prilikom njihovog predlaganja određenih "loših" ideja. Rezultati pokazuju da se 24 ispitanika (44,4%) ne slažu sa tvrdnjom da menadžeri često kritikuju zaposlenike prilikom njihovog predlaganja određenih "loših" ideja. Ostali ispitanici njih 17 (31,5%) je neopredjeljeno, 8 ispitanika (14,8%) smatra da tvrdnja uopće nije tačna, a 5 ispitanika (9,3%) se slažu sa ovom tvrdnjom. Inkrementalne inovacije podrazumijevaju kontinuirano unapređenje postojećih proizvoda i procesa i one treba da se razvijaju od strane zaposlenika. Za razliku od inkrementalnih inovacija, radikalne inovacije podrazumijevaju zamjenu postojećih proizvoda i procesa potpuno novim i one bi trebale da se razvijaju od strane menadžmenta. U skladu sa navedenim od ispitanika smo tražili da iznesu svoj stav o tome da li se radikalne inovacije u preduzeću razvijaju se od strane menadžmenta. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da se 39 ispitanika (72,2%) slažu sa tvrdnjom i smatraju da se radikalne inovacije u preduzeću razvijaju od strane menadžmenta na osnovu čega možemo uočiti da se u analiziranim preduzećima u uzorku menadžeri razvijaju radikalne inovacije. Neopredjeljen stav prema ovoj tvrdnji iskazalo je 10 ispitanika (18,5%), dok 5 ispitanika (9,3%) ima negativan stav prema ovoj tvrdnji. U istraživačkom upitniku od ispitanika je traženo da izraze svoj stav o tome da li menadžment štiti inovacije bez obzira što su

one nekada u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću. Ispitivanjem ove tvrdnje nastojalo se zaključiti da li su menadžeri u potpunosti dosljedni razvoju inovacija ili odustaju od inovacija ukoliko su one u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću. Dobijeni rezultati pokazuju da se 17 ispitanika (31,5%) ne slaže sa tvrdnjom da menadžment štiti inovacije kada su one u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću, 15 ispitanika (27,8%) smatra da menadžment niti štiti niti ne štiti inovacije kada su one u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću. Slaganje sa tvrdnjom da menadžment štiti inovacije bez obzira što su one nekada u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću izrazilo je 14 ispitanika (25,9%), dok 4 ispitanika (7,4%) smatraju navedenu tvrdnju u potpunosti tačnom. Potpuno negativan stav prema ovoj tvrdnji imaju preostala 4 ispitanika (7,4%) koja smatraju da navedena tvrdnja uopće nije tačna. Na kraju ovog dijela može se zaključiti da su menadžeri zainteresovani za stvaranje novih proizvoda i/ili usluga. Menadžeri u saradnji sa zaposlenicima provode promjene metoda rada i proizvodnje stavljajući naglasak na istraživanje, razvoj, vodstvo i inovacije kako bi pronašli nova rješenja. Oni podstiču zaposlenike da samostalno razvijaju inovacije koje će proslijediti menadžerima na odobrenje i gdje će zajednički donijeti odluku o prihvatanju kreativnih i inovativnih rješenja. Zaposlenici samostalno razvijaju inovacije obavljajući svakodnevne poslove i zadatke na osnovu kojih uočavaju razne prilike za razvoj inovacija. Radikalne inovacije koje imaju strateški značaj za preduzeće razvijaju se od strane menadžmenta. Menadžeri održavaju stalne sastanke sa zaposlenicima kako bi donijeli zajedničku odluku o prihvatanju kreativnih i inovativnih rješenja. Najmanji broj ispitanika smatra tačnom tvrdnju da menadžment štiti inovacije bez obzira što su one nekada u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću, kao i tvrdnju da menadžeri često kritikuju zaposlenike prilikom njihovog predlaganja određenih "loših" ideja. Na osnovu navedenog može se zaključiti da zaposlenici imaju pozitivan odnos prema inovacijama pri čemu je i dokazana prva hipoteza.

3.3.2.2 Utjecaj znanja zaposlenika na stvaranje inovacija

U okviru istraživanja kako ljudski kapital utječe na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH, pored odnosa zaposlenika prema inovacijama istražen je i utjecaj znanja zaposlenika na stvaranje inovacija. Znanje kao ključni ekonomski resurs u savremenom poslovanju može se koristiti za stvaranje inovacija samo uz pomoć ljudi zato što nastaje u umovima ljudi. U ovom dijelu rada predstaviti ćemo podatke koji su vezani za stavove ispitanika prema tvrdnjama koje opisuju utjecaj znanja zaposlenika na stvaranje inovacija. Da bi zaposlenici stekli znanje i vještine pomoću kojih mogu da razmatraju, prilagođavaju, kombinuju, analiziraju i biraju inovacije, potrebno je da menadžeri organizuju odgovarajuću obuku na kojoj će zaposlenici steći potrebno znanje. Od ispitanika je traženo da izraze svoj stav prema tvrdnji da menadžeri organizuju odgovarajuću obuku zaposlenika pomoću koje mogu da razvi-

ju znanja i vještine u razmatranju, prilagođavanju, kombinovanju, analizi i odabiru inovacija. Rezultati su pokazali da 33 ispitanika (61,1%) smatraju tvrdnju tačnom tako da možemo zaključiti da u analiziranim preduzećima u uzorku menadžeri organizuju odgovarajuću obuku zaposlenika, dok 12 ispitanika (22,2%) smatraju navedenu tvrdnju potpuno tačnom. Neopredjeljenost prema navedenoj tvrdnji pokazalo je 6 ispitanika (11,1%), dok su 3 ispitanika (5,6%) izrazila neslaganje sa ovom tvrdnjom. Smisao i cilj upravljanja znanjem je osigurati najnovija znanja koja će se prosljediti na korištenje zaposlenicima koji donose odluke i učestvuju u stvaranju inovacija. Znanje treba da bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vrijeme koje će se koristiti za stvaranje inovacija. U upitniku je postavljena tvrdnja da zaposlenici dobijaju dovoljno novih znanja iz vanjskih izvora (npr. na seminarima, konferencijama, školovanjem, itd.) koje koriste u inovativne svrhe. Najveći broj ispitanika, njih 45 (83,4%) se slaže sa tvrdnjom da zaposlenici dobijaju dovoljno novih znanja iz vanjskih izvora (npr. na seminarima, konferencijama, školovanjem, itd.) koje koriste u inovativne svrhe. Za razliku od većine ispitanika, ostali ispitanici imaju drugačije stavove prema ovoj tvrdnji tako da je 7 ispitanika (13,0%) neopredjeljeno, a samo 2 ispitanika (3,7%) su pokazala neslaganje sa navedenom tvrdnjom. Drugi način na koji zaposlenici prikupljaju nova znanja koja koriste u inovativne svrhe su kontakti sa potrošačima, dobavljačima i drugim strankama. Od ispitanika je traženo da izraze svoj stav prema tvrdnji da zaposlenici stvaraju inovativne ideje uz pomoć znanja kojeg stječu kroz kontakt sa potrošačima, dobavljačima i drugim strankama. Rezultati istraživanja pokazuju da se 47 ispitanika (87,1%) slaže sa navedenom tvrdnjom, na osnovu čega se može zaključiti da u analiziranim preduzećima zaposlenici zahvaljujući kontaktima sa potrošačima, dobavljačima i drugim strankama stječu nova znanja koja koriste u inovativne svrhe. Neopredjeljen stav prema ovoj tvrdnji imaju 4 ispitanika (7,4%), dok 3 ispitanika (5,6%) iskazuju negativan stav. U upitniku je postavljena tvrdnja da zaposlenici međusobno razmjenjuju i dijele vlastito znanje koje je ključno za stvaranje inovacija. Ovu tvrdnju 34 ispitanika (63,0%) smatraju tačnom, 11 ispitanika (20,4%) je na navedenu tvrdnju odgovorilo sa niti tačno niti netačno, 8 ispitanika (14,8%) smatra navedenu tvrdnju u potpunosti tačnom, a samo 1 ispitanik (1,9%) je odgovorio da ova tvrdnja nije tačna. Postoje dva načina na koja zaposlenici mogu širiti svoje znanje a to su: neformalan i formalan način. Prvi način je neformalan i zasniva se na tvrdnji da zaposlenici šire svoj znanje usmeno putem sastanaka ili neformalnih susreta (za vrijeme pauze, na hodnicima). Ispitujući stavove ispitanika prema navedenoj tvrdnji zaključeno je da se većina ispitanika, njih 45 (83,3%) slažu sa navedenom tvrdnjom, što nam govori da u analiziranim preduzećima zaposlenici mogu steći novo znanje vodeći slobodne i opuštajuće razgovore sa drugim zaposlenicima za vrijeme pauze i na hodnicima. Neopredjeljen stav prema ovoj tvrdnji ima 7 ispitanika (13,0%), dok se samo 2 ispitanika (3,7%) ne slažu sa ovom tvrdnjom. Drugi način širenja znanja je formalan i zasniva se na tvrdnji da

zaposlenici šire svoje znanje formalnim postupcima (npr. preko obavještanja o projektima, izradom organizacijskih postupaka i uputstava). Dobijeni rezultati pokazuju da se većina ispitanika, njih 38 (70,4%) slaže sa navedenom tvrdnjom na osnovu čega se može zaključiti da zaposlenici u analiziranim preduzećima iz uzorka mogu steći novo znanje preko obavještanja o projektima, izradom organizacijskih postupaka i uputstava. Ostali ispitanici, njih 14 (25,9%) imaju neopredjeljen stav prema ovoj tvrdnji, dok su 2 (3,7%) ispitanika izrazila negativan stav. Informacijska tehnologija pruža veliku podršku procesu upravljanja znanjem zato što povećava brzinu stvaranja i prenosa znanja koje se koristi za stvaranje inovativnih ideja. Od ispitanika je traženo da izraze svoj stav o tome da li preduzeće posjeduje informacijske alate za pohranjivanje podataka o izvedenim projektima, zadacima i aktivnostima. Rezultati istraživanja pokazuju da 26 ispitanika (48,1%) smatraju navedenu tvrdnju tačnom što znači da analizirana preduzeća u uzorku posjeduju informacijske alate za pohranjivanje podataka o izvedenim projektima, zadacima i aktivnostima, dok 14 ispitanika (25,9%) smatraju da je ova tvrdnja u potpunosti tačna. Neslaganje sa tvrdnjom pokazalo je 10 ispitanika (18,5%), dok 4 ispitanika (7,4%) smatraju navedenu tvrdnju niti tačnom niti netačnom. Istražujući utjecaj informacijske tehnologije na proces upravljanja znanjem od ispitanika je traženo da iznesu svoj stav prema tvrdnji da su informacijski alati koji se primjenjuju u preduzeću jednostavni za upotrebu i omogućavaju razmjenu znanja među zaposlenicima. Većina ispitanika, njih 41 (76,0%) se složilo sa ovom tvrdnjom na osnovu čega se može uočiti da preduzeća koja su činila uzorak istraživanja posjeduju informacijske alate koji zahvaljujući jednostavnoj upotrebi omogućavaju zaposlenicima razmjenu znanja. Ostali ispitanici su izrazili drugačije stavove u odnosu na većinu, njih 8 (14,8%) je zauzelo negativan stav prema ovoj tvrdnji dok je 5 ispitanika (9,3%) ostalo neopredjeljeno. Pored toga u upitniku je postavljena tvrdnja da informacijski alati koji se primjenjuju u preduzeću sprečavaju gubitak znanja. Najveći broj ispitanika, njih 41 (75,9%) se slaže sa ovom tvrdnjom, 8 ispitanika (14,8%) smatra da je navedena tvrdnja netačna, dok je 5 ispitanika (9,3%) neopredjeljeno. Na osnovu stavova ispitanika možemo zaključiti da preduzeća koja su činila uzorak istraživanja posjeduju informacijske alate koji su sigurni i kao takvi sprečavaju gubitak znanja. Nakon što preduzeće omogući zaposlenicima da steknu nova znanja, postavlja se pitanje kako se zaposlenici odnose prema svom stečenom znanju i u koje svrhe ga koriste. Iz tog razloga u upitniku je postavljena tvrdnja da zaposlenici vlastito znanje smatraju organizacijskim izvorom moći koje koriste za stvaranje inovacija. Rezultati istraživanja pokazuju da najveći broj ispitanika, njih 34 (63,0%) smatra da je ova tvrdnja tačna i da zaposlenici vlastito znanje smatraju organizacijskim izvorom moći koje se koristi za stvaranje inovacija, dok njih 8 (14,8%) smatraju tvrdnju u potpunosti tačnom. Neopredjeljen stav prema ovoj tvrdnji ima 7 ispitanika (13,0%), dok preostalih 5 ispitanika (9,3%) imaju negativan stav. Na osnovu prikazanih rezultata istraživanja može

se uočiti da u analiziranim preduzećima koja su činila uzorak istraživanja zaposlenici stječu nova znanja pomoću kontakata sa potrošačima, dobavljačima i drugim strankama. Zaposlenici stječu nova znanja pomoću internih i eksternih obuka koje organizuje preduzeće, i međusobno razmjenjuju i dijele vlastito znanje usmeno putem sastanaka i neformalnih susreta. Zaposlenici vlastito znanje smatraju organizacijskim izvorom moći koje koriste za stavljanje inovacija međusobno razmjenjujući i dijeleći vlastito znanje. Preduzeća posjeduju informacijske alate koji su jednostavni za upotrebu, omogućavaju razmjenu znanja među zaposlenicima i sprečavaju gubitak znanja. U njima se pohranjuju podaci o izvedenim projektima, zadacima i aktivnostima. Nešto manji broj ispitanika smatra da zaposlenici šire svoje znanje formalnim postupcima (npr. preko obavještanja o projektima, izradom organizacijskih postupaka i uputstava.) na osnovu čega se može zaključiti da zaposlenici više koriste neformalan način za sticanje i širenje znanja koje koriste za stvaranje inovacija. Prema svemu navedenom proizilazi da znanje zaposlenika zaista pozitivno utječe na stvaranje inovacija, pri čemu je dokazana druga hipoteza.

3.3.2.3 Povezanost znanja zaposlenika i odnosa zaposlenika prema inovacijama

Kanoničkom korelacijskom analizom nastojalo se utvrditi da li postoji značajna povezanost između prostora utjecaja znanja zaposlenika na stvaranje inovacija kao sistema nezavisnih varijabli i prostora odnosa zaposlenika prema inovacijama kao sistema zavisnih varijabli. Navedenom analizom dobijeno je deset kanoničkih dimenzija (značajan par faktora) od kojih je samo prva statistički značajna ($p < 0,05$) na nivou značajnosti ($P = 0,0008$). Dobijena funkcija objašnjava vrlo visoku povezanost analiziranih varijabli sa koeficijentom povezanosti ($R = 0,8972$), što znači da je ova funkcija objašnjena 80,50% ($R^2 = 0,8050$) od ukupnog kovarijabiliteta ova dva skupa varijabli.

U tabelama 1 i 2 prikazani su koeficijenti za izračunavanje kanoničkih rezultata i dobijena je struktura kanoničkih faktora u nezavisnom i zavisnom sistemu varijabli.

Tabela 1: Kanonički koeficijenti iz prostora utjecaja znanja zaposlenika na stvaranje inovacija kao sistema nezavisnih varijabli sa izdvojenim kanoničkim parom

Korelacija	0,7406	0,6861	0,6857	0,6913	0,3205	0,846	0,8442	0,8162	0,7564	0,7237
Varijabla	C-II-1	C-II-2	C-II-3	C-II-4	C-II-5	C-II-6	C-II-7	C-II-8	C-II-9	C-II-10

Izvor: Mešanović, 2014, str. 141.

Prema rezultatima prikazanim u tabeli 1, utjecaj znanja zaposlenika na stvaranje inovacija se najviše definiše varijablama koje se odnose na sljedeće stavove ispitanika:

Zaposlenici šire svoje znanje formalnim postupcima (npr. preko obavještanja o projektima, izradom organizacijskih postupaka i uputstava) (C-II-6=0,8460). Preduzeće posjeduje informacijske alate za pohranjivanje podataka o izvedenim projektima, zadacima i aktivnostima (C-II-7=0,8442). Informacijski alati koji se primjenjuju u preduzeću jednostavni su za upotrebu i omogućavaju razmjenu znanja među zaposlenicima (C-II-8=0,8162). Informacijski alati koji se primjenjuju u preduzeću sprječavaju gubitak znanja (C-II-9=0,7564). Menadžeri organizuju odgovarajuću obuku zaposlenika pomoću koje mogu da razviju znanja i vještine u razmatranju, prilagođavanju, kombinovanju, analizi i odabiru inovacija (C-II-1=0,7406). Zaposlenici vlastito znanje smatraju organizacijskim izvorom moći koje se koristi za stvaranje inovacija (C-II-10=0,7237). Zaposlenici međusobno razmjenjuju i dijele vlastito znanje koje je ključno za stvaranje inovacija (C-II-4=0,6913). Zaposlenici dobijaju dovoljno novih znanja iz vanjskih izvora (npr. na seminarima, konferencijama, školovanjem, itd.) koje koriste u inovativne svrhe (C-II-2=0,6861). Zaposlenici stvaraju inovativne ideje uz pomoć znanja kojeg stječu kroz kontakt sa potrošačima, dobavljačima i drugim strankama (C-II-3=0,6857).

Dobijeni kanonički faktor sistema nezavisnih varijabli može se definisati kao proces upravljanje znanjem zaposlenika sa ciljem njegove primjene u inovativne svrhe.

Tabela 2: Kanonički koeficijenti iz prostora odnosa zaposlenika prema inovacijam kao sistema zavisnih varijabli sa izdvojenim kanoničkim parom

Korelacija	0,7605	0,6988	0,6853	0,7031	0,7165	0,7678	0,866	0,8861	0,7938	-0,3175	0,2464	0,5033
Varijabla	C-I-1	C-I-2	C-I-3	C-I-4	C-I-5	C-I-6	C-I-7	C-I-8	C-I-9	C-I-10	C-I-11	C-I-12

Izvor: Mešanović, 2014, str. 142.

Prema rezultatima koji su prikazani u prethodnoj tabeli, odnos zaposlenika prema inovacijama se definiše varijablama koje se odnose na sljedeće stavove ispitanika: Zaposlenici samostalno razvijaju inovacije koje prosljeđuju menadžerima na odobrenje (C-I-8=0,8861). Zaposlenici obavljajući svoje svakodnevne poslove i zadatke uočavaju razne prilike za razvoj inovacija (C-I-7=0,8660). Menadžeri održavaju stalne sastanke sa zaposlenicim kako bi donijeli odluku o prihvatanju kreativnih i inovativnih rješenja (C-I-9=0,7938). Menadžment pruža slobodno vrijeme zaposlenicima kako bi razvijali vlastite inovacije (C-I-6=0,7678). Menadžment preduzeća stavlja naglasak na istraživanje, razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije u preduzeću (C-I-1=0,7605). Menadžment prihvata zamisli i sugestije zaposlenika (C-I-5=0,7165). Menadžment u saradnji sa zaposlenicima provodi promjene metoda rada i proizvodnje tražeći nova i efikasnija rješenja (C-I-4=0,70319). Menadžment je zainteresovan za proizvodnju i /ili pružanje novih proizvoda i/ ili usluga (C-I-2=0,6988). Menadžment podstiče zaposlenike da razmišljaju i ponašaju se na originalan i nov način (C-I-3=0,6853). Menadžment štiti inovacije bez obzira što su one

nekada u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću (C-I-12=0,5033). Dobijeni kanonički faktor sistema zavisnih varijabli može se definisati kao stvaranje inovacija od strane zaposelnika uz podršku menadžmenta. Analiza korespondentnih kanoničkih funkcija upućuje na činjenicu da proces upravljanja znanjem zaposlenika sa ciljem njegove primjene u inovativne svrhe pozitivno utječe na stvaranje inovacija od strane zaposlenika uz podršku menadžmenta. Zaključujemo da zaposlenici zaista koriste znanje za stvaranje inovacija pri čemu je dokazana i treća hipoteza. Na kraju provedenog istraživanja može se uočiti da ljudski kapital pozitivno utječe na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH pri čemu je dokazana i centralna istraživačka hipoteza.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Preduzeća danas posluju u okvirima savremenog poslovnog okruženja u kome je najvažnije znati inovirati zato što je to jedan od načina na osnovu koga se preduzeća brzo prilagođavaju novim uslovima poslovanja. Tehnološke i društvene promjene dovele su do privrednih promjena koje su utjecale na promjenu industrijske proizvodnje koja je sada zasnovana na proizvodnim procesima koji zahtijevaju kreativan i inovativan rad zaposlenika. Na navedene promjene poslovnog okruženja jedino ljudski kapital može dati pravi odgovor zato što ljudski kapital postaje ključni faktor za stvaranje inovacija. U proces stvaranja i razvoja inovacija treba uključiti sve zaposlenike bez obzira kojoj organizacijskoj razini pripadali. Međutim, u svemu tome ključnu ulogu imaju menadžeri koji trebaju biti poduzetnički orijentisani kako bi duh poduzetništva prenosili na ostale zaposlenike. Njihova ključna uloga se ogleda u pronalasku zaposlenika koje će podsticati u daljoj edukaciji i stjecanju novih znanja koje će koristiti za razvoj inovacija. Efikasno upravljanje znanjem stvara bazu najnovijih znanja koje se kontinuirano inovira i koje je dostupno zaposlenicima za donošenje odluka, stvaranje i razvoj inovacija. Rezultati empirijskog istraživanja o utjecaju ljudskog kapitala na stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH predstavljeni su prema unaprijed zadatoj naučnoj metodologiji istraživanja. Metodologija istraživanja je podrazumijevala definisanje poslovnih ciljeva istraživanja koji su usklađeni sa općim ciljem istraživanja kao i radnim hipotezama istraživanja. Prilikom analize podataka prikupljenih istraživanjem korištene su statističke metode obrade podataka pri čemu su podaci predstavljeni odgovarajućim tabelama. U nastavku teksta predstaviti će se osnovni zaključci do kojih se došlo. Menadžeri u saradnji sa zaposlenicima provode promjene metoda rada i proizvodnje stavljajući naglasak na istraživanje, razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije kako bi pronašli nova i efikasnija rješenja. Oni podstiču zaposlenike da samostalno razvijaju inovacije koje će proslijediti menadžerima na odobrenje i gdje će zajednički donijeti odluku o prihvatanju kreativnih i inovativnih rješenja. Zaposlenici samostalno razvijaju inovacije obavljajući svako-

devne poslove i zadatke na osnovu kojih uočavaju razne prilike za razvoj inovacija. Radikalne inovacije koje imaju strateški značaj za preduzeće razvijaju se od strane menadžmenta. Menadžeri održavaju stalne sastanke sa zaposlenicima kako bi donijeli zajedničku odluku o prihvatanju kreativnih i inovativnih rješenja. Najmanji broj ispitanika smatra tačnom tvrdnju da menadžment štiti inovacije bez obzira što su one nekada u suprotnosti sa osnovnom djelatnošću, kao i tvrdnju da menadžeri često kritikuju zaposlenike prilikom njihovog predlaganja određenih "loših" ideja. Prema tome, može se zaključiti da su zaposlenici analiziranih preduzeća u uzorku zainteresovani za stvaranje inovacija u velikim preduzećima FBiH. Time je dokazana prva radna hipoteza koja govori da zaposlenici imaju pozitivan odnos prema inovacijama. Istražujući utjecaj znanja zaposlenika na stvaranje inovacija dobijeni su rezultati koji pokazuju da zaposlenici stječu nova znanja pomoću kontakata sa potrošačima, dobavljačima i drugim strankama. Pored toga, zaposlenici stječu nova znanja pomoću internih i eksternih obuka koje organizuje preduzeće. Nešto manji broj ispitanika smatra da zaposlenici šire svoje znanje formalnim postupcima (npr. preko obavještanja o projektima, izradom organizacijskih postupaka i uputstava) na osnovu čega možemo zaključiti da zaposlenici više koriste neformalan način za stjecanje i širenje znanja. Time je dokazana druga radna hipoteza koja govori da znanje zaposlenika pozitivno utječe na stvaranje inovacija. Primjenom kanoničke korelacijske analize utvrđeno je da postoji značajna povezanost između utjecaja znanja zaposlenika na stvaranje inovacija i odnosa zaposlenika prema inovacijama. Rezultati pokazuju da velika preduzeća FBiH, koja su činila uzorak istraživanja, uspješno upravljaju znanjem svojih zaposlenika koje koriste za stvaranje inovacija. Time je dokazana treća radna hipoteza koja govori da zaposlenici zaista koriste svoje znanje za stvaranje inovacija. Na osnovu rezultata i analize istraživanja utvrđeno je da postoji značajna povezanost između ljudskog kapitala i inovacija.

IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON MAKING OF INNOVATION IN LARGE COMPANIES IN FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

SUMMARY

In modern large enterprises employees are increasingly expressing their innovation, creativity, proactivity and preference toward risk. Thanks to this way and with help of knowledge and skills to develop new products and services, employees're creating new business opportunities which directly affect the competitive advantage of enterprises. For those kind of large enterprises we could say that they're continually wor-

kingon creationof innovation.Most of large enterprisesin Federationof Bosnia and Herzegovinaare constantly operating under established rules which are characteristicof time ofindustrialeconomyand theirmainbusiness indicators are amount of sales in tons, alsoan increase ofsalesin percentage,market stakes, etc.Qualitative indicatorslikeemployee's satisfaction, process efficiency andopportunitiesfor improvementaren't priority for these enterprises This behavioris characteristic ofmanagementof enterprises, which are too occupied with ongoingoperations, neglecting through it roleand need fortrainingand development ofhuman capital which is basis forcreating ofinnovation. The research resultsin this paper demonstrate thathuman capitalhas the major influenceon the development ofinnovation inlarge enterprise-sinFederation of Bosnia andHerzegovina.

Keywords:human capital, knowledge, innovation,large enterprises

LITERATURA

1. Amidon, D., 2003, *The inovation SuperHighway*, Boston: Butterworth-Heinemann.
2. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A., 2000, Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of business venturing*, Vol. 17, pp. 253-273.
3. Cavagnoli, D., 2011, A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 13, No. 1, pp. 111-125.
4. Jovanović, P., Jovanović, F., 2006, Upravljanje znanjem-specijalizovana menadžment disciplina, *Zbornik radova: SymOrg 2006*, pp. 1-8.
5. Ljubetić, V., 2005., Upravljanje znanjem primjenom alata poslovne inteligencije, Magistraski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
6. Mešanović, M., 2014, Uticaj upravljanja intelektualnim kapitalom na razvoj intrapoduzetništva u velikim preduzećima Federacije Bosne iHercegovine, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Univerziteta u Tuzli.
7. Milisavljević, M., 2007, *Savremeni strategijski menadžment*, Beograd: Megatrend.
8. Milovanović, M. B., 2009, Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 7, br.1, pp.191.
9. Morris, M. H., Kuratko, D.F. & Covin, J.G., 2008., *Corporate Entrepreneurs-*

hip and Innovation, *Thomson South-Western*; Second Edition.

10. Premović, J., 2011, Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti, *Montenegrin Journal of Economics*, No 11, pp. 157-163, Dostupno na:http://repec.mnje.com/mje/2010/v06-n11/mje2010_v06-n11-a28.pdf[pristup 10.05.2012].
11. Pulić, A., Sundać, D., 2001., *Intelektualni kapital*, Rijeka: I.B.C.C.
12. Savić, S., Stefanović, I., 2006, Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija, *Zbornik radova: SymOrg 2006*, str. 1-8.
13. Sumita, T., 2008, Intellectual assets based management for innovation: Lessons from experiences in Japan, *Journal of Intellectual Capital*, Vol 9, No. 2, pp. 206-227.
14. Umihanic, B., 2000, Top Management and Strategic Decision, *Zbornik radova II*, Ekonomski fakultet, Univerziteta u Tuzli, str. 97-106.
15. West, M., Farr, J., 1990, *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Chichester: John Wiley.