

Mladen Hren, mag.oec.
HEP-ODS, Elektra Čakovec
mladen.hren@hep.hr

Ivanka Gavez, mag.oec.
HEP-ODS, Elektra Čakovec
ivanka.gavez@hep.hr

NOVI KONCEPTI I PRISTUPI MENADŽMENTU

SAŽETAK

Svjedoci smo revolucionarnih saznanja u robotici, senzornoj tehnici, genetici, umjetnoj inteligenciji, internetu stvari (IoT). Nova, četvrta tehnološka revolucija koja je počela pojavom interneta iz temelja mijenja način na koji surađujemo jedni s drugima, naše radno okruženje, poduzeća, upravljanje javnim i privatnim sektorom.

Za aktivno i prema budućnosti usmjereno upravljanje poduzećem, menadžmentu je potrebno dostavljanje specifičnih, upravljačko-relevantnih informacija u formi izvještaja pripremljenih tako da se tvrdnje shvate intuitivno. U tu svrhu menadžmentu su na raspolaganju različiti alati, a jedan od njih je definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI), uz postavljanje ciljanih vrijednosti i praćenje njihove realizacije. Neurolingvističko programiranje (NLP) druga je vrsta alata i predstavlja promišljeni pristup razumijevanju ljudskog razmišljanja i ponašanja u procesu osobnog razvoja za postizanja željenih ciljeva u poslovanju i životu. Tehnike NLP znatno doprinose razvoju osobnosti, samosvijesti i samopouzdanja koji uvelike pozitivno djeluju na razvoj liderskih sposobnosti.

Ključne riječi: Industrija 4.0, KPI, NLP, IoT, nova paradigma

NEW CONCEPTS AND APPROACHES TO MANAGEMENT

SUMMARY

We are witnessing revolutionary insights in robotics, sensor technology, genetics science, AI and Internet of Things (IoT). The new fourth technological revolution, which began with the emergence of the Internet is changing from basis the way we interact with each other it's changing our work environment, businesses and public and private sector management.

For active and forward-looking enterprise management it's required to deliver specific management-relevant information in the form of reports prepared in the way that claims are intuitively understood. For that purpose management has various tools available and one of which is defining key performance indicators (KPIs) with setting target values and monitoring their implementation. Neurolinguistics programming (NLP) is another type of tool and represents a thoughtful approach to understanding human thinking and behavior in the personal development process to achieve desired goals in business environment and in private life. NLP techniques contribute significantly to the development of personality, self-awareness and self-esteem that have very positive effect on the development of leadership skills.

Key words: Industry 4.0, KPI, NLP, IoT, new paradigm

1. UVOD

Pod utjecajem globalne trgovine, ekonomskog rasta i ubrzanog tehnološkog razvoja svijet se uvelike mijenja i prema predviđanjima stručnjaka više će se promijeniti u sljedećih desetak godina nego što je to bilo u posljednjih deset tisuća godina. Tehnološke inovacije stalne su i nezaustavljive te mijenjanju apsolutno svaku industriju. Svjedoci smo revolucionarnih saznanja u robotici, senzornoj tehnici, genetici, umjetnoj inteligenciji, internetu stvari (IoT). Trend je intenzivnog razvoja digitalizacije, od digitalnog povezivanja proizvoda i usluga preko "pametnih" tvornica i "pametnih" gradova do automatizacije poslova i usluga u proizvodnji i unutar naših domova. Automatizacija svega i komunikacija svih načina između svih uređaja i ljudi postaje standard. [1]



Slika 1. Industrija 4.0

1.1. Industrija 4.0

Svijet velikim koracima ulazi u četvrtu industrijsku revoluciju u kojoj dominira sinergija virtualnog i fizičkog. Nakon parnog stroja, pokretne trake, elektronike i interneta sada se govori o Industriji 4.0, četvrtoj generaciji industrije koju određuje umrežavanje pametnih digitalnih uređaja. Umrežavanje računala bio je tek početak, slijedi umrežavanje svih uređaja kako u kućanstvu tako u gospodarstvu. Digitalno se povezuju proizvodi, strojevi, alati, ljudi... sve mora biti povezano, sve međusobno komunicirati i u tom jedinstvenom procesu nastaje umrežena industrija. U pametnim tvornicama preko interneta stvari, ljudi, strojevi i resursi međusobno surađuju i komuniciraju u realnom vremenu te im je takav način interakcije sasvim prirodan. [2]

Industrija 4.0 integracija je informatičko-komunikacijskih tehnologija u proizvodni proces i može se definirati kao digitalna transformacija koja briše granice između fizičkog i virtualnog. Ključ korištenja potencijala četvrte industrijske revolucije je u potpunom korištenju informacija: od „pametno“ povezane imovine do donošenja odluka, što se još naziva materijalno-digitalno-materijalna petlja (engl. physical-digital-physical loop (PDP loop)). [3]

1.1.1. Pogled u povijest

Prva industrijska revolucija započela je u Britaniji oko 1760. godine i označava promjenu s manufakturne proizvodnje na industrijsku proizvodnju. Pokrenuta je izumom parnog stroja koji je patentirao i doradio James Watt 1763. godine i time omogućio nove proizvodne procese što je dovelo do stvaranja prvih tvornica. Radnici su učili rukovati strojevima i stjecali nove vještine u obavljanju poslova. Tehnološke promjene omogućile su iskorištavanje prirodnih resursa te povećanje kapaciteta proizvodnje robe. Promjene se događaju i u društvu, nastaju industrijski gradovi i javljaju se radnički pokreti.

Stoljeće kasnije, pronalaskom i korištenjem električne energije i nafte smatra se početak druge industrijske revolucije. Obilježava je mnoštvo novih izuma, kao što su radio, telefon i telegraf, dizelski i benzinski motor, električna žarulja, motor s unutarnjim izgaranjem i dr. Izumi bez kojih bi današnji svijet bio nezamisliv. Druga industrijska revolucija razvila je efikasnost u proizvodnji i procesu distribucije, mobilizacijom radne snage po jedinicama proizvodnje u tvornicama te poboljšanju u prometu i rudarstvu.

Treća industrijska revolucija se počela razvijati od osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, nazivamo je i digitalna revolucija, a predstavlja promjenu iz analogne u digitalnu tehnologiju. Označavaju

je otkrića i izumi poluvodiča, osobnog računala i interneta, javlja se mnoštvo novih tehnologija, pametni softveri, novi materijali i procesi poput trodimenzionalnih ispisa. U drugoj industrijskoj revoluciji naglasak je na masovnoj proizvodnji dok je u trećoj naglasak na masovnoj prilagodbi tvornica jer se proizvodi prilagođavaju individualnim željama kupaca. S druge strane, enormne količine informacija su postale dostupne na Internetu čime se javlja problem zaštite privatnosti.

Četvrta industrijska revolucija razlikuje se od treće iz dva razloga: jaz između digitalnog, fizičkog i biološkog svijeta se smanjuje, a tehnologija se mijenja brže nego bilo kad. Velik broj tehnologija četvrte industrijske revolucije, robotika, dronovi, blockchain, umjetna inteligencija, virtualna i proširena stvarnost, računarstvo u oblaku, automatizacija procesa, 3D print i dr. svakodnevno su dostupni i odmah primjenjivi.

Možemo konstatirati kako je svaku industrijsku revoluciju obilježila neka specifična tehnologija koja je iz temelja mijenjala društvo. Tehnološki trend koji donosi Industrija 4.0 osim što je usmjeren na povećanje prometa pruža povećanu fleksibilnost, bolju kvalitetu i unapređenje proizvodnje, a time i povećanje produktivnosti. Bitan element te nove proizvodnje je i drastično smanjivanje vremenskog razdoblja između razvoja nekog novog proizvoda i proizvodnje istog.

Drugi važan element u odlučivanju uvođenja pametnih, umreženih tvornica odnosi se na uštede u energiji. Primjenom koncepta Industrija 4.0 uvidjelo se kako se mogu ostvariti velike uštede u potrošnji energije, a što je od presudne važnosti za konkurentnost. [4]

1.2. Svijet i Industrija 4.0

Globalna promišljanja koja u posljednjih nekoliko godina provodi Svjetski ekonomski forum upućuju na to da će razvijene svjetske ekonomije pojačano tražiti nova znanja i vještine koje će omogućiti rješavanje kompleksnih problema, upravljanje ljudima, koordinaciju sa suradnicima, procjenu i donošenje odluka, orijentiranost usluzi, pregovaranje te kognitivnu fleksibilnost, za što će biti posebno potrebno kritičko razmišljanje, kreativnost i emocionalna inteligencija. [5]

Pouke iz zadnje financijske i gospodarske krize pokazale su da u globalnom međunarodnom natjecanju mogu biti uspješni samo oni koji nude tehnologiju budućnosti.

Vodeće industrijske države EU prepoznale su nastupajuće promjene i uvidjele šansu za jačanje globalne konkurentnosti i očuvanje svojih pozicija daljnjim tehnološkim razvojem proizvodnih potencijala. U nadolazećim godinama Europa planira uložiti preko 500 milijuna eura u razvoj Industrije 4.0. i digitalizaciju poslovanja. Veliki dio sredstava za istraživanje usmjerava se iz gospodarstva upravo u obrazovni sustav. Njemačke tvrtke ulažu rekordne iznose u istraživanje i razvoj, no uspjeh Njemačke na svjetskom tržištu rezultat je i umreženosti s brojnim institutima i sveučilištima koja su uključena i surađuju na razvoju novih tehnologija.

Hrvatsko društvo i gospodarstvo u cjelini nikako ne smiju propustiti priliku da se uključe u nove procese i organiziraju svoje poslovanje u skladu s njima. Posljedice nepravovremenog uključivanja mogle bi ubrzati krah industrijskih grana koje zaostajanjem u razvoju neizostavno prestaju biti konkurentne kako na globalnom tako i domaćem tržištu. Hrvatska, kao mala država s ograničenim ljudskim i financijskim potencijalima, treba brižno voditi računa kako usmjeriti tijek svojeg tehnološkog razvoja. Potrebna je nacionalna razvojna strategija koja podrazumijeva osmišljenost i usmjerenost stvarajući vrijednosni lanac s tri bitne karike: znanstveno istraživanje, primijenjeno istraživanje i razvoj inovacija te proizvodno i uslužno gospodarstvo. [3]

Svjesni gospodarske i društvene potrebe Hrvatske te stvaranje pretpostavki za strukturiranje i profiliranje novoga hrvatskog gospodarstva važno je okrenuti se ovom trendu kako bismo uhvatili val četvrte industrijske revolucije.

1.3. Novi koncepti u menadžmentu

Svaka veća društveno-ekonomska promjena sa sobom nosi posljedice, Industrija 4.0 ne podrazumijeva samo tehnološke promjene, već i promjene načina vođenja poduzeća. Četvrta industrijska revolucija od lidera traži nove osobine i vještine, a četiri karakterne osobine iskristalizirale su se kao ključne za uspjeh. To su fokusiranost na društvena pitanja, donošenje odluka utemeljenih na konkretnim i

relevantnim podacima, odvažno usvajanje novih tehnologija te pronalaženje talenata, odnosno ulaganje u edukaciju i razvoj zaposlenika. [6]

Opstanak na globalnom tržištu mogu osigurati kreativni i inovativni menadžeri uz nove koncepte upravljanja. Rješenja treba tražiti u uspostavljanju ravnoteže novih znanja (znanost, digitalizaciju, Lean menadžment i starih znanja (tradicionalni menadžment) te time postići maksimalnu poslovnu učinkovitost. Bitno je shvatiti da se tehnologije i promjena ne treba bojati, nego je potrebno prihvatiti tehnološki napredak kao priliku za rast poslovanja. Kako je vrijeme digitalne transformacije, izvjesno je da će oni koji to na vrijeme shvate imati konkurentsku prednost da odgovore na zahtjeve tržišta i doslovno „uzeti sve“. Ključni izazov ovdje predstavlja ljudski faktor i to u dva smisla, nesklonost promjenama i nedostatak kompetentnih znanja za provedbu ideje.

Studije pokazuju da će tehnologije poput umjetne inteligencije ugasiti neke poslove, no istovremeno će stvoriti potražnju za novim poslovima i vještinama. No, dio stručnjaka upozorava na „winner-takes-it-all“ gospodarstvo (pobjednik odnosi sve), u kojem će visokokvalificirani radnici biti nagrađeni visokom plaćom dok će ostatak radnika ostati na dnu. [7]

Za pro-aktivno i prema budućnosti usmjereno upravljanje poduzećem menadžmentu su na raspolaganju mnogi alati. U daljnjem tekstu osvrnut ćemo se na dva alata, jedan usmjeren na uspješnost samog poduzeća - ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) i drugi usmjeren na osobni rast menadžera - neurolingvističko programiranje (NLP)

2. KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVANJA (KPI - key performance indicators)

2.1. Definicija KPI

KPI je engleska kratica za „ključne pokazatelje uspješnosti“, to je sustav koji omogućuje procjenu učinkovitosti zaposlenika tvrtke kako bi se postigli ciljevi (strateški i taktički).

"Ključni pokazatelji" omogućuju tvrtki da analizira kvalitetu svoje strukture, potencijal u rješavanju problema. Na temelju KPI-a također je formiran sustav upravljanja ciljevima što je najvažniji čimbenik: ako nema znakova ciljanja pokazatelja uspješnosti, onda „ključni pokazatelji“ nemaju što primijeniti. Upravljanje ciljevima i KPI su dakle dvije međusobno povezane pojave. Prvi podrazumijeva prije svega prognozirane rezultate rada kao i planiranje kako će se ti rezultati postići. [8]

Važno je istaknuti da se ne može govoriti o standardnim KPI čak niti unutar iste industrije, iako postoje neki poslovni pokazatelji koji se uobičajeno prate. Naime, definicija KPI ovisi o trenutnim potrebama i poslovnim ciljevima poduzetnika. Sukladno tome, definicija KPI se može, a u pravilu i treba promijeniti kada/ako se poslovni ciljevi poduzetnika promijene.

Definicija KPI ovisna je o poslovnom području (na primjer KPI su u pravilu različiti za prodaju i za proizvodnju), ali isto tako i o hijerarhijskoj razini na koju se odnosi. Kada se promatra poslovno područje, pri definiranju KPI se u obzir uzimaju parametri specifični za to poslovno područje (na primjer trošak održavanja strojeva po jedinici proizvoda kod proizvodnje). Što se pak tiče hijerarhijske razine, s njenim rastom opada razina detalja koji se prate. [9]



Slika 2 Osnove KPI

2.2. Postavljanje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI)

Ključni pokazatelji učinkovitosti, također poznati kao ključni indikatori uspješnosti (KSI), pomažu organizaciji definirati i mjeriti napredak prema organizacijskim ciljevima. Kada organizacija analizira svoje misije, identificira sve interese utjecajnih grupa i definira svoje ciljeve, tada treba pronaći način kako će mjeriti napredak prema tim ciljevima. Ključni pokazatelji uspješnosti su upravo ta mjerenja.

Ključni pokazatelji uspješnosti su kvantitativna mjerenja, dogovorena unaprijed, koja odražavaju kritične čimbenike uspjeha u organizaciji. Ona se često razlikuju od organizacije do organizacije. Jedan od primjera u poslovanju, jest kada KPI predstavlja postotak prihoda koje kupci ostvaruju u sektoru prodaje. Drugi bi primjer bio obrazovne ustanove koja mjeri prosjek uspješno diplomiranih studenata. Dalje, sljedeći primjer je odjel za podršku korisnicima koji može imati kao jedan od svojih ključnih pokazatelja učinkovitosti postotak korisnika koji su svoje odgovore dobili unutar minute nakon javljanja operatera. Ključni pokazatelj uspješnosti za socijalne organizacije može biti broj osoba kojima je pružena pomoć tijekom godine.

2.3. Usklađivanje ključnih pokazatelja uspješnosti s ciljevima

Bez obzira koji su ključni pokazatelji uspješnosti odabrani, oni moraju odražavati organizacijske ciljeve, moraju biti ključ za njihov uspjeh i moraju biti mjerljivi. Za definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti obično je potrebno dugoročno razmatranje, potrebno je definirati što su oni i kako se mjere, i koliko često. Ciljevi za pojedine ključne pokazatelje uspješnosti se mogu promijeniti kako se mijenjaju organizacijski ciljevi ili ako se njihovom izmjenom približe postizanju cilja. Ciljevi i KPI su usko povezani i njihova međusobna usklađenost je više nego potrebna. Za svaki od ključnih pokazatelja uspješnosti treba se postaviti cilj i ishod očekivanog rezultata. Cilj "Zadržati pet posto stalnih klijenata po godini", je jasan cilj kojeg će svi razumjeti i biti u mogućnosti poduzeti određene akcije kako bi ga ostvarili. [10]

Ključni pokazatelji uspješnosti nerazdvojno su povezani s ciljevima tvrtke. Kvaliteta ciljanja ključni je zahtjev za sustav KPI. Ciljevi se mogu formirati prema različitim načelima, ali jedan od najpopularnijih u HR okruženju je SMART koncept.

- **Specific**, znači specifično, ali može značiti i sistematski
- **Measurable**, znači mjerljivo, ali može značiti i motivirajući
- **Ambitious**, znači ambiciozan, ali i ostvariv ili dostižan
- **Relevant**, znači relevantan, ali i realan
- **Time**, znači vremenski ograničen, ali i pravovremeni

KPI također mogu biti, ovisno što pokazuju i u kojim jedinicama veličina: kvantitativni, praktični, usmjeravajući, optužujući, upozoravajući i slično.

2.4. Ključni pokazatelji poslova u HEP ODS-u

Odlukom o definiranju i praćenju ključnih pokazatelja poslovanja HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o. usvajaju se ključni pokazatelji poslovanja i donosi se odluka o kvartalnom i godišnjem praćenju njihove realizacije. Utvrđuje se „Procedura za praćenje KPI“ te definira način izračuna i izvor podataka za pokazatelje poslovanja.

Ključni pokazatelji poslovanja koji se prate u ostvarenom razdoblju jesu: gubici električne energije (%), pouzdanost napajanja, realizacija Plana održavanja, realizacija Plana investicija, realizacija investicija u tijeku, podrška tržištu električne energije, upravljanje mjernim podacima, razvoj mjernog sustava, priključenje na mrežu distribucije i upravljanje zalihama.



Slika 3 KPI za HEP-ODS

Praćenjem kretanja pokazatelja, analiziraju se obrazloženja te se poduzimaju aktivnosti za unapređenje pokazatelja poslovanja za čiju su realizaciju nadležni direktori distribucijskih područja.

Kada definiramo KPI-eve za našu organizaciju možemo provjeriti koliko su dobro definirani na način da pogledamo je li naš cilj specifičan za proces, možemo li ga kvalitetno mjeriti, je li postavljeni cilj realno ostvarljiv, koliko je cilj relevantan za organizaciju i koji je vremenski okvir za dostizanje tog cilja. Kako bi dodatno pojačali kvalitetu postavljenih KPI oni se trebaju periodički pregledavati i revidirati – ukoliko smo dosegli postavljeni cilj, možda smo ga previše „slabo“ definirali pa možemo revidirati taj KPI i podići ciljanu vrijednost.

Sljedeći korak nakon definiranja KPI je kvalitetna komunikacija prema zainteresiranim stranama. Na taj način će se ključni ljudi za pojedine procese i postavljene KPI-eve upoznati sa njima i zapravo vidjeti njihovu ulogu u dostizanju postavljenih ciljeva. Bez kvalitetne komunikacije teško je postići te ciljeve, a još teže pratiti napredak u dostizanju tih ciljeva.

Potrebno je provjeriti je li KPI provediv, a to možemo provjeriti na način da pregledamo definirane poslovne ciljeve organizacije, analiziramo trenutne pokazatelje, definiramo kratkoročne i dugoročne KPI ciljeve, pregledamo te ciljeve sa timom i pregledamo napredak te po potrebi prilagodimo KPI-eve. Kada se KPI ciljevi postave, „priča“ time nije gotova, već ih je potrebno kontinuirano pratiti i obnavljati kako bi ostali relevantni i bitni za organizaciju i njene opće, poslovne i specifične ciljeve. Za kraj nemojmo zaboraviti da su kvalitetno opisani procesi unutar organizacije, njihovi međusobni odnosi, mjerljive karakteristike i KPI ključ dobrog sustava upravljanja koji postaje u punom smislu održiv tek kada se kontinuirano unapređuje, revidira i nadopunjuje te najbitnije nadzire i mjeri. [11]

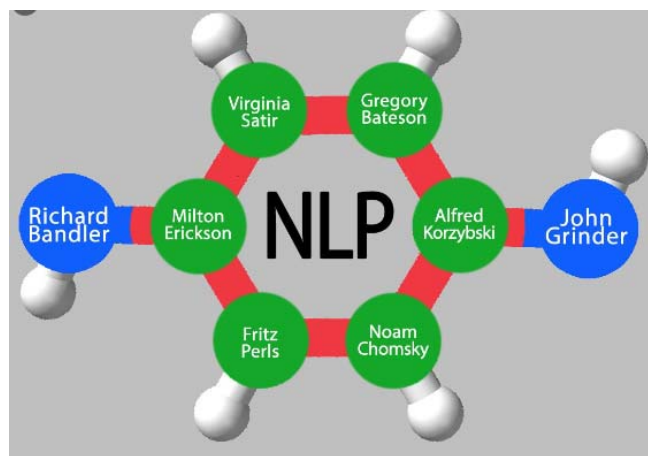
Kvalitetnim praćenjem procesa možemo dobiti povratnu informaciju o uspješnosti našeg procesa, odnosno u kojoj mjeri on zadovoljava postavljene kriterije. Ključ svakog dobrog sustava je kvalitetno praćenje procesa, analiza rizika i uspostavljanje mjera za poboljšanje sustava kroz tretiranje rizika, postavljanje ciljeva i planiranje edukacija. [12]

3. NEUROLINGVISTIČKO PROGRAMIRANJE (NLP)

Neurolingvističko programiranje (NLP) je inovativan i osebujan pristup ljudskoj komunikaciji i osobnom razvoju. Nazivaju ga i “umjetnost i znanost postizanja osobne izvrsnosti”, a u literaturi se spominje i kao “znanost o onome što uistinu djeluje”. Neurolingvističko programiranje predstavlja promišljeni pristup razumijevanju ljudskog razmišljanja i ponašanja u procesu osobnog razvoja za postizanja željenih ciljeva u poslovanju i životu. To je umijeće i znanost postizanja savršenstva, a temelji se na proučavanju toga kako vrhunski profesionalci iz najrazličitijih područja ostvaruju svoje izvrsne rezultate.

3.1. Povijest NLP-a

NLP su 70-tih godina 20. stoljeća stvorili student matematike Richard Bandler i njegov profesor lingvistike John Grinder tako što su proučavali psihologiju i način na koji vrhunski psihoterapeuti postižu poboljšanje stanja i izlječenje svojih klijenata. Od Virginije Satir, osnivačice obiteljsko sistemske terapije i Fritza Perlsa, osnivača gestalta preuzeli su i modelirali set pitanja koje su ovi psihoterapeuti postavljali svojim klijentima kako bi došli do ključnih informacija potrebnih za terapiju. Prilagodбом i sistematiziranjem tih pitanja učinili su te obrasce jednostavno i lako primjenjivima u svakodnevnom radu s ljudima. Od psihijatra i hipno-terapeuta Milтона Ericksona preuzeli su njegove obrasce usklađivanja i jednostavnog uspostavljanja dobrog odnosa s ljudima. Osmislili su NLP-a kao set alata i strategija koji će pomoći psihoterapeutima pri učinkovitijem rješavanju problema njihovih klijenata, a istodobno pomoći svakom tko teži poboljšanju učinkovitosti na osobnom i profesionalnom planu. Bandler i Grinder nisu se bavili teorijama i hipotezama, nego su se orijentirali na kreiranje uspješnih modela ponašanja s već provjerenom učinkovitošću u praksi.



Slika 4 Utemeljitelji NPL i izvori

Bandler i Grinder tvrde da vještine iznimnih ljudi mogu biti "kopirane" pomoću metodologije NLP i da te vještine može steći svatko.[13]

3.1. Što je NLP? Što označava naziv NLP?

Neurolingvističko programiranje je promišljeni pristup razumijevanju shvaćanja ljudskog razmišljanja i ponašanja. NLP je praktična disciplina, kombinacija tehnika i koncepata čijim usvajanjem naša komunikacija s okolinom postaje učinkovitija. Dokazao se kao snažna alatka u procesu osobnog razvoja za postizanja željenih ciljeva u životu. Obuhvaća čitav niz modela, vještina i tehnika za učinkovito razmišljanje i djelovanje u svijetu. NLP nas također uči razumijevanju temeljnih psiholoških motiva ljudi koji međusobno komuniciraju te načinu kako postići razumijevanje samog sebe i međusobno razumijevanje kako bismo sami ili u suradnji s drugima ostvarili ciljeve koje želimo postići. Tehnike NLP znatno doprinose razvoju osobnosti, samosvijesti i samopouzdanja koji uvelike pozitivno djeluju na razvoj liderskih sposobnosti.

NLP je pristup razumijevanju shvaćanja i ponašanja kod ljudi. Temelji se na proučavanju toga kako vrhunski profesionalci iz najrazličitijih područja ostvaruju svoje izvrsne rezultate. Poznavanjem osobnih strategija, načina njihova mijenjanja te primjenom novih strategija moguće je zamijeniti nezadovoljavajuće ili ograničavajuće strategije onima koje su nam korisnije i učinkovitije. Kod toga odabiremo strategije za vlastitu motivaciju, poboljšanje međuljudskih odnosa, kupnju onoga što stvarno želimo ili trebamo, odabir posla koji želimo raditi i drugo. Svrha modeliranja uspješnih ljudi jest u tome da u kraćem vremenskom roku dođemo do istih rezultata za koje je tim ljudima trebalo znatno više vremena i iskustva. Korištenje metode iskustva, pokušaja i pogrešaka može također dovesti do željenog rezultata, ali po cijenu da za isti učinak utrošimo puno više vremena uz neugodna iskustva.

Što označava naziv NLP ? Sam naziv neurolingvističko programiranje je složenica od tri riječi:

Neuro - ova riječ se odnosi na shvaćanje neuroloških procesa koji su temelj stvaranja subjektivnog iskustva ljudi i činjenice da informacije o svijetu doživljavamo kroz naših pet osjetila: mirisa, okusa, sluha, vida i dodira.

Lingvističko - se odnosi na način kako koristimo jezik za komunikaciju s okolinom i kreiranje našeg iskustva, odnosno shvaćanje da jezik ljudi utječe na razmišljanje sugovornika te oblikuje raspoloženja i određuje ponašanje okoline, ali i govornika samog.

Programiranje – ova riječ se odnosi na činjenicu da upravljamo svojim životom prema svojim strategijama, način je opisivanja našeg ponašanja i navika koje poput softvera mogu biti mijenjane i nadograđivane.

Neurolingvističko programiranje (NLP) je pristup u komunikaciji, osobnom razvoju i psihoterapiji koji su stvorili Richard Bandler i John Grinder u Kaliforniji SAD u sedamdesetim godinama 20. stoljeća. Njegovi tvorci tvrde da postoji veza između neuroloških procesa ("neuro"), jezika ("lingvistički") i obrazaca ponašanja naučenih kroz iskustvo ("programiranje") te da oni mogu biti promijenjeni kako bi se postiglo određene ciljeve u životu. [14]



Slika 5 Što je NLP ?

3.2. Tehnike NLP

Tehnike NLP nam pomažu da brzo uđemo u stanje koje nam je u određenom trenutku potrebno bez obzira na moguću prisutnu tremu i nesigurnost. Tehnika koje omogućuju upravljanje vlastitim stanjima je u neurolingvističkom programiranju mnogo, a time i benefita koje te tehnike NLP nose.

Postoje tehnike za upravljanje vlastitim stanjima u najrazličitijim situacijama: javnoj komunikaciji, pri pregovaranju, na razgovoru za posao, u komunikaciji s partnerom i slično. [15] NLP nas uči raspoznati komunikaciju, prepoznati „manipulativni“ jezik, „politički“ jezik, fraze, „pročitati“ neverbalnu komunikaciju.

Primjenu tehnika NLP-a koristimo na dvije razine:

1) Unapređenje komunikacije s drugima

Velik broj nesporazuma nastane upravo iz neznanja da poruka nije prenesena na jasan način. Iako većina ljudi smatra da zna dobro komunicirati, praksa je pokazala da u stvarnosti to nije tako.

Tehnike NLP-a objašnjavaju:

- kako prenijeti poruku da ona bude jasna sugovornicima,
- kako komunicirati s „teškim klijentima“,
- kako ostvariti transparentnu komunikaciju u kojoj s vremenom neće doći do "šuma u komunikaciji".

2) Upravljanje vlastitim stanjima u svrhu postizanja ciljeva

NLP daje priliku da postanemo svjesni vanjskih utjecaja, naučimo ih kontrolirati i koristiti te konkretne alate za rješavanje situacija. Radi se o prepoznavanju određenih obrazaca kod nas samih i drugih te mogućnosti da modelirajući stare pokrenemo i druge, nove koji će biti bolji za nas, dati nam mogućnost izbora.

3.2.1 Najpopularnije tehnike NLP u poslovnom svijetu:

- Meta-model - tehnika koja preciznim pitanjima izbjegava šumove u komunikaciji,
- Rapport - neverbalna tehnika za brzo razvijanje odnosa povjerenja,
- Milton-model - tehnika motivacije osobe NLP komunikacijskim obrascima te njena utjecaja na ostvarenje željenog ishoda.
- Integracija dijelova - tehnika koja se koristi za rješavanje sukobljenih uloga unutar osobe.
- Tehnika sidrenja – tehnika sidrenja kao veza između podsticaja i emocija

Moderna neuro-znanost ima sve više argumenata i objašnjenja zašto NLP funkcionira. Mnoga empirijska saznanja iz proteklih godina, danas se mogu znanstveno dokazati. Aktualna istraživanja su pokazala da kada se mentalno proživljavaju situacije „kao da“ su se već desile, aktiviraju se iste moždane regije u mozgu kao kada se situacija stvarno doživljava. [16]

3.3. Koji je cilj NLP

Cilj primjene obrazaca NLP je mogućnost kreiranja više izbora kako bi se time poboljšala kvaliteta života. Doživljaj kvalitete življenja usko je povezan s činjenicom doživljavanja sebe kao osobe koja ima određeni utjecaj i mogućnost izbora u situacijama u kojima sudjelujemo. Ako osoba nema mogućnost izbora ili joj je on vrlo sužen, osjeća se frustrirano i nezadovoljno.

Temeljne postavke NLP-a kažu da svatko ima potencijala biti uspješan u komunikaciji i učinkovit kako na osobnom tako i profesionalnom planu. Djelujemo prema nekim osobnim procesima koje smo usvojili, prema procesima koji nam donose rezultate i zadovoljstvo, ali isto tako imamo obrasce ponašanja koje želimo poboljšati ili promijeniti. NLP smatra da ako netko određene stvari čini uspješno, tada po sličnoj prilagođenoj shemi može isto to i bilo tko drugi. Kod toga je bitan postupak koji je doveo do pozitivnog rezultata, potrebno je usvojiti pozitivne obrasce, a stare zamijeniti željenim obrascima ponašanja. Ako je to urađeno poznatim procesima, modeliranjem ponašanja i stjecanjem odgovarajućih vještina svatko može postići uspjeh.

Vođeni trening NLP-a pruža sve na jednom mjestu te je konačni rezultat kompaktna, logična te izuzetno praktična i poželjna cjelina kojom polaznici umjesto fragmenata, treningom obuhvaćaju najučinkovitije i najpraktičnije komunikacijske, prezentacijske i razvojne metode i tehnike. [17]

Nero lingvističko programiranje koriste milijuni ljudi u svijetu i to na području obrazovanja, marketinga, prodaje, trgovine, prezentacijskih vještina, vojske, policije, odnosa s javnošću, kao i u osobnom rastu i razvoju.

Danas se NLP koristi na svim onim područjima u kojima se žele ostvariti vrhunski rezultati, od sporta, do vojske, obavještajnih službi, obrazovanja i učenja, biznisa... 18 od 30 korporacija s vrha liste na "London Stock Exchangeu" koristi treninge ili konzultantske projekte temeljene na NLP-u. Puno uspjeha se postiže u rješavanju fobija. Neka problematična stanja kojima se klasična psihoterapija bavi dužim vremenskim razdobljem i dugotrajnim seansama, kvalitetan NLP stručnjak, uz suradnju klijenta, može riješiti u 15 minuta. [18]

4. ZAKLJUČAK

Na vratima smo nove društveno-ekonomske promjene koja sa sobom nosi niz posljedica, pa tako i ova 4. industrijska revolucija. Kao i revolucije koje su joj prethodile, industrijska revolucija 4.0 ima potencijal da poboljša kvalitetu života ljudi diljem svijeta. Prvenstveno pozitivnim učinkom na radna mjesta, posebno u smislu ukidanja zamornih, ponavljajućih zadataka te optimizacije radnih procesa. Velik dio poslova koje obavljamo danas uskoro će biti nepotreban jer će ih strojevi vođeni umjetnom inteligencijom moći mnogo jeftinije i bolje obavljati. Time neće prestati potreba za radnikom, čovjek će uvijek biti potreban, ali sa nekim novim kompetencijama i radnim vještinama. Ne trebamo čuvati nekonkurentna radna mjesta, već stvarati pretpostavke za otvaranje novih radnih mjesta. Potražnja će biti za ljudskim kapitalom iz područja tehnike i matematike, računarstva i upravljanja poslovnim i financijskim operacijama.

Industrijska revolucija 4.0, kao i prethodne industrijske revolucije, mnogo je više od tehnologije, ona postepeno mijenja način na koji živimo i radimo kreirajući sasvim nova iskustva. Informacije su široko dostupne i živimo u globalnom društvu, što zahtijeva brze i dinamične promjene. Nema područja koje nije snažno zahvaćeno ovim promjenama: energetika, industrija, poslovno upravljanje, transport, zdravstvo i uslužna djelatnost, intelektualne usluge i drugo. Sa strane potrošača tehnologije 4. industrijske revolucije nam daju veću kontrolu u uspostavljanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života

Kako bi organizacije u svijetlu Industrije 4.0 osigurale opstanak na globalnom tržištu svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini koju čine sposobnost menadžmenta, iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, know-how, organizacijska kultura, preferencije i povjerenje potrošača i slično. U referatu su predstavljena dva alata na raspolaganju menadžmentu, jedan usmjeren na učinkovitost organizacije, to je pojam ključnih pokazatelja uspješnosti i drugi usmjeren na osobni rast menadžera, neurolingvističko programiranje.

Objašnjen je pojam NLP koji sadrži alate, strategije i tehnike koji su izuzetno brzi i primjenjivi te su navedeni alati zbog svojih karakteristika našli primjenu u gotovo svim profesijama koje se bave ljudima, vođenjem i upravljanjem, prodajom pa čak i u odgoju i obrazovanju. NLP je pristup razumijevanju shvaćanja i ponašanja ljudi te je uz razvoj komunikacijskih vještina pogodan za motiviranje nižeg menadžmenta i zaposlenika općenito.

S druge strane KPI su više usmjereni na organizaciju, svaka organizacija koje želi biti uspješna mora analizirati svoje poslovanje kroz dostavljanje specifičnih, upravljačko-relevantnih izvješća, Na temelju rezultata tih analiza menadžment društva može donositi pravovremene odluke s ciljem ostvarivanja zacrtanih planova. Zbog brojnih čimbenika koji utječu na poslovanje, u praksi se primjenjuje veliki broj pokazatelja od kojih svaki pojedinačno ili pak kroz definirani sustav prikazuje određene aspekte uspješnosti poslovanja. Ne postoji jedinstvena košarica ključnih pokazatelja uspješnosti koja je jednako korisna za svaku tvrtku. Svaka organizacija razvija ključne pokazatelje uspješnosti koji odgovaraju njihovim ciljevima i potrebama.

Mogli bi zaključiti kako živimo u vremenu koje mnogo obećava, a istovremeno i prijeti, od etičkih dilema oko umjetne inteligencije do sve šireg jaza između bogatih i siromašnih. Korištenje umjetne inteligencije otvara nova moralna i etička pitanja, kako će se koristiti umjetna inteligencija i koji su okviri biotehnologije.

5. LITERATURA

- [1] <https://www.vecernji.hr/techsci/industrija-40-umrezeni-ljudi-i-strojevi-ugrozili-i-strucne-radnike-1000338>
- [2] <https://tockanai.hr/transformeri/cetvrta-industrijska-revolucija-17044/>
- [3] <http://www.glas-slavonije.hr/355583/11/Nedjeljko-Peric-Sto-prije-podici-tehnolosku-razinu-naseg-gospodarstva>
- [4] <http://www.businessin.hr/90-izvan-okvira-kolumne/1042-cetvrta-industrijska-revolucija-prilagodba-na-suvremene-proizvodne-procese>
- [5] <http://www.glas-slavonije.hr/355583/11/Nedjeljko-Peric-Sto-prije-podici-tehnolosku-razinu-naseg-gospodarstva>

- [6] <https://www.dw.com/hr/četvrta-industrijska-revolucija/a-16728042>
- [7] <https://tockanai.hr/biznis/cetvrta-industrijska-revolucija-19821/>
- [8] <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/kljucni-pokazatelji-poslovanja-kpi-key-performance-indicators-izvjestavanje>
- [9] [http://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/klju%C4%8Dni-pokazatelji-uspjesnosti-\(kpi\),633.html](http://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/klju%C4%8Dni-pokazatelji-uspjesnosti-(kpi),633.html)
- [10] <https://hr.recrutement-basicsystem.com/4237940-kpis-what-is-it-kpi-key-performance-indicators-kpi-development>
- [11] <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/4483-kako-kvalitetnim-pracenjem-procesa-poboljsati-sustav>
- [12] <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/4483-kako-kvalitetnim-pracenjem-procesa-poboljsati-sustav>
- [13] https://hr.wikipedia.org/wiki/Neurolingvisti%C4%8Dko_programiranje
- [14] https://hr.wikipedia.org/wiki/Neurolingvisti%C4%8Dko_programiranje
- [15] <https://budisvoj.eu/nlp/>
- [16] <https://nlp.hr/svaka-komunikacija-i-interakcija-mora-imati-jasan-cilj/>
- [17] <https://nlp.hr/sve-sto-trebate-znati-prije-vase-odluke-na-nlp-trening/>
- [18] <http://www.alternativa-forum.com/sve-ostalo/3575-nlp-potice-izvrnsnost-u-svakom-segmentu.html>

Ostali izvori:

- Razne nedefinirane i usputne informacije prikupljene prilikom rudarenja za podacima na webu.