

NEKE DETERMINANTE INOVACIONOG USPEHA
SOME DETERMINANTS OF INNOVATION SUCCESS

DENIZ AHMETAGIĆ,
Centar za nacionalne i međunarodne projekte,
Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica

TIBOR FAZEKAŠ,
JKP „Subotica-trans“ Subotica

Rezime: Inovacija postaje osnovni faktor preživljavanja preduzeća i njegovog razvoja u globalizovanom privrednom okruženju. U radu ćemo prezentovati ključne determinante inovacionog uspeha u vidu organizacione strukture i inovacione kulture. Organizaciona struktura treba da bude inovativna i da omogućava realizovanje i kultivisanje inovacione kulture kao dominantne komponente organizacione kulture. Inovacije su osnovna konkurentska prednost preduzeća u zemljama razvijene privrede što treba postati i centralni zadatak i aktivnost naših organizacija u budućnosti.

Ključne reči: inovacija, inovativni proces, inovaciona kultura, inovativna organizacija, uspeh organizacije.

Summary : Innovation has become the basic factor of enterprise survival and its development in the globalized economic environment. The work will present the key determinants of innovative success in the form of organizational structure and innovation culture. Organizational structure should be innovative one and enable the realization and improvement of innovation culture as dominant components of organizational culture. Innovations are the fundamental competitive advantage of the enterprises in developed countries and it should become the central task and activity of our organizations in the future.

Key words: innovation, innovative process, innovation culture, innovative organization, organizational success.

JEL Classification: M 14; O 31;
Review; Received: November 13, 2010

1. Uvod

Ukoliko organizacija dobro funkcioniše potrebe za intervencijama se svode na koordinirajuće i kontrolne aktivnosti. Ako organizacija ne ostvaruje ciljnu funkciju, gubi tržišnu poziciju i posustaje u takmičenju sa konkurencijom alarmantan je znak da se treba menjati i inovirati. Potrebno je da naša organizacija (kompanija) bude tako organizovana da su zaposleni u stanju da brzo otkrivaju izvore gotovog novca, talenat i adekvatan menadžment kako bi ideje pretvorili u efekte tj. uspeh na tržištu. Dva velika problema na globalnom nivou su neadekvatno korišćenje rezultata istraživačko-razvojnih institucija i dug vremenski raskorak između nastanka ideje i njene tržišne verifikacije. Današnja ekonomija zasnovana na znanju (*knowledge – driven economy*) ima u Evropskom Savetu (lisabonska agenda 2004-2009) potvrdu značaja, jer je strateški cilj Evropske Unije u sledećoj deceniji da postane najkonkurentnija i najdinamičnija (B. Stošić 2006). Znanje i kreativnost su osnove rasta u budućnosti već se oseća, kaže profesor Nico Stehr u jednom intervjuu, „da nešto pokretačko dolazí“ (Martin Orth 2007). Inovacioni procesi donose u svetu stalnu borbu za kupca, da isti preferira za našu robu

na rafovima svetskih trgovaca. Koliko se daleko ide u kreativnosti i inovacijama kao konkurentskoj prednosti pokazuju i privrednici Nemačke.

Oni operišu sa terminom „*kreativna privreda*“ (Deutschland 1/2009) gde iznalaze konkurentске prednosti, u inovacijama nekih, ranije nedovoljno inovativnih privrednih grana. Po njima bez kreativnosti nema inovacija a bez inovacija nema napretka. Ovi privrednici žele biti u svetskom vrhu: arhitekturi, slikarstvu, izdavaštvu, kompjuterskim igrama, pozorištu, dizajnu, muzici, reklamama itd. Možda za ugled našoj privredi i inovativnosti može poslužiti i primer tzv. „*inovacionih kuća*“ gde Nemačka ima privredne i inovacione kuće u pet gradova (Njujork, Sao Paolo, Moskva, Nju Delhi, Tokijo) na četiri kontinenta. Naša zemlja bi mogla koristiti ovakve centre sa Nemačkom, Rusijom, Kinom, SAD itd. kako bi brže koristila dostignuća inovacionih procesa i shvatila put od ideje do njene komercijalizacije.

Veliki je broj determinanti koje određuju uspeh inovacija. Mi ćemo u radu elaborirati pristup ključnim determinantama inovacionom uspehu a to su organizaciona struktura (inovativna organizacija) i organizaciona kultura (inovaciona kultura).

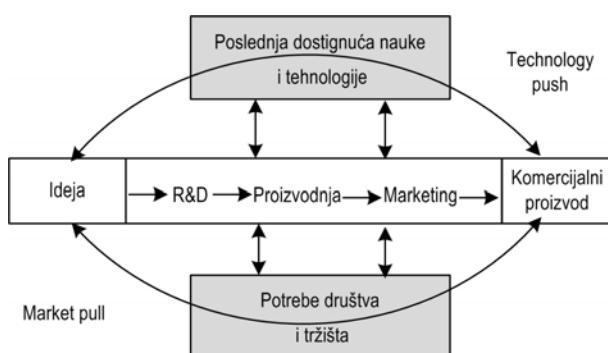
2. Inovativnost kao proces

Ekonomije zasnovane na znanju su dominantan koncept razvijenih zemalja sveta. Biti inovativan kvalitetno se razlikovati u pozitivnom smislu od konkurencije je jedini način da se opstane na sve složenijem i konkurentnijem globalizovanom tržištu. Da bi inovirali procese poslovanja i proizvodnje, da bi inovirali proizvode potrebno je aktuelno i specijalističko znanje koje zbog dinamike promena brzo zastareva. To definiše savremene organizacije kao organizacije koje permanentno uče.

2.1 Inovacije i inovativnost

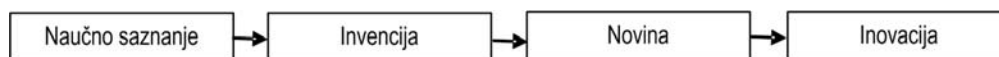
Inovacije su poseban oblik menjanja, promena načina mišljenja rada i stvaranja uopšte. To je osnova tehnološkog progressa (Shumpeter). S druge strane inovacija je usko vezana sa preduzetništvom. Da bi preduzetnik krenuo u posao, obično taj posao rade već i drugi, on mora biti bar u nekom segmentu inovativniji u odnosu na konkurenciju. Inovacija se dakle može posmatrati i kao glavni elemenat preduzetničkog napora (Drucker). Dakle, od ideje o novini, preko proizvodnje i marketing aktivnosti se dolazi do komercijalizacije proizvoda. Slika br. 1 (prema: Stošić 2006, S. 13) pokazuje međuzavisnost potreba društva i inovativnih dostignuća s jedne strane, kao i vezu na relaciji ideja – komercijalizacija proizvoda.

Slika br. 1 : Inovativni tok



Da bi došlo do inovacije neophodno je tako strukturirati organizaciju preduzeća da se inovativnost i dogodi.

Slika br. 2 : Aktivnosti menadžmenta inovacija



Nredvedeni redosled u inovacionom procesu je uzročno posledično uslovljen. Otkrivanje predstavlja naučno saznavanje o objektivnostima. Faza invencije je sposobnost da se ideja praktično primeni u vidu tehničkih novina, proizvoda itd. Novina je nešto što nije postojalo ili nije iskustveno zabeleženo, reč je o apsolutnoj ili relativnoj novini. Inovacija je realizacija invencije, početne ideje odnosno pronalaska. Ovo je izlaz iz inovacionog procesa.

Inovativnost kao dugoročna politika preduzeća da bude inovativna je preduslov dobrog tekućeg poslovanja i razvoja. Inovativnost omogućava profitabilnost na dugi rok.

2.2 Kreativnost i inovacija

Kreativnost predstavlja proces gde se koristi znanje mašta i talenat da se kreira i ostvari nov pristup stvarima ili iznađe posebno rešenje za date probleme (Roger von Oech, 1983). Osnovna pokretačka snaga organizacija koje uče je kreativnost. Na organizaciji i njenom menadžmentu je zadatak da u adekvatnom organizacionom miljeu iskoriste prednosti participacije, uključivanja u rad i osposobljavanja kako bi se motivisali i saradnici na individualnu i na grupnu kreativnost. Loš menadžment, kruta organizacija i zastarela praksa uopšte guše ljudske kreativnosti i nalaze se na pozicijama teorije „X“ Mc Gregora. Takva organizacija gubi smisao za promene ponašanja za ili podsticanje imaginacije odiše visokom krutošću i inertnošću prema promenama uopšte. Kreativnost nije uvek logična, ona izaziva pravila, ne plaši se grešaka i ide neutabanim stazama ka otkriću.

2.3 Inovacioni proces

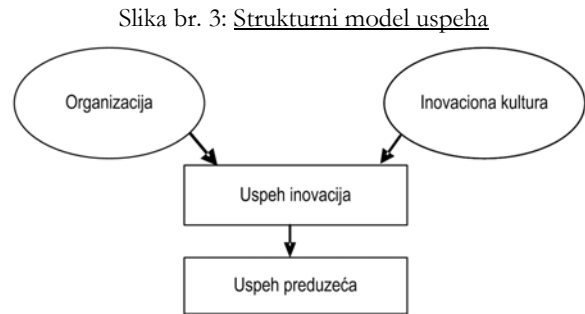
Proces inovacionog stvaranja ima jedan određeni put kako da se stvore nove ideje i kako da se iste materijalizuju i pretvore u praksu ili se komercijalizuju. Roberts (1988) prikazuje mogući pristup inovacionom putu stvaranja novog proizvoda kroz četiri etape: a) etapa kreiranja ideje, b) etapa inicijalnog eksperimenta, c) etapa mogućnosti izvođenja i d) etapa finalnog traženja. Prva etapa je skup individualnih genijalnosti u međusobnoj komunikaciji grupe. Ovde se stvaraju nove forme znanja oko novih otkrića i proširenje i razumevanje postojećih. Inicijalno eksperimentisanje predstavlja test za inicijalne ideje. Ono se vrši kroz koncipirane razgovore sa drugima, kupcima, dobavljačima, tehničkim kreatorima i slično. Ono se vrši i u formi stvaranja prototipa ili prvog uzorka. Studije izvodljivosti ocenjuju mogućnost i isplativost realizacije inovacije. Radi se o upotrebnim, tj. tržišnim i finansijskim vrednostima. Studija prezentuje potencijalno tržište za proizvod, troškove i korisnosti. Proizvod je u četvrtoj etapi dat u prodaju, implementiran je u tekuće poslovne procese – realizuje se. Menadžment inovacija se može ilustrovati kroz aktivnosti koje su prikazane na slici br. 2.

U daljem sadržaju rada ćemo se baviti determinantama koje opredeljuju uspeh inovativnog procesa. Značaj inovacija sugerise istraživanje u ovom pravcu jer iste su ključna konkurentna prednost ukoliko se organizacija permanentno bavi inovativnošću.

3. Dve determinante uspešnosti inovacija

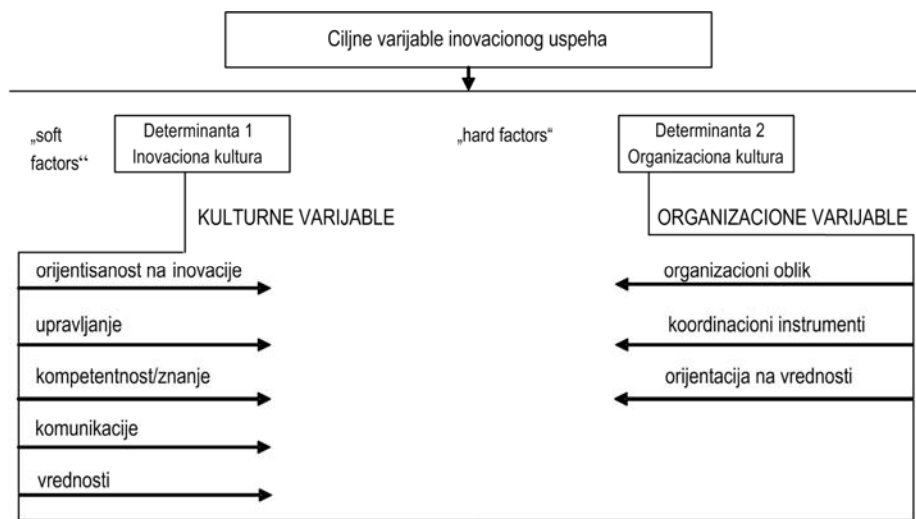
Ako želimo postići inovacioni uspeh onda možemo sa pravom reći da treba ispuniti niz zahteva i udovo-

ljiti velikoj grupi faktora. Inovativni proizvodi i inovativni procesi su ključna tačka u preživljavanju preduzeća i njegovom razvoju. U vremenu globalne ekonomske krize investiranje u inovacije je najbolji put da se kriza prevaziđe. Jedan od pogleda na faktore uspešnosti inovacija (*Zeitschrift Führung + Organisation 1/2010*), je plod istraživanja u studiji instituta za menadžment promena i inovacije (CMI Institut für Change Management und Innovation). Studija istražuje kroz analizu 85 preduzeća zavisnosti između inovacione kulture i organizacije preduzeća. Organizacija i inovaciona kultura direktno opredeljuju uspeh inovacija a one snažno deluju na uspeh preduzeća (slika br. 3).



Dve bitne determinante inovacionog uspeha imaju svoje varijable (slika br. 4)

Slika br. 4 : Model faktora uspeha



U okviru inovacione kulture kao prve determinante inovacionog uspeha razmotrićemo organizacionu kulturu pre svega orijentisanu na inovacije, posmatraćemo aspekte organizacione kulture koja podstiče inovativnost u organizaciji govorićemo dakle o inovacionoj kulturi. Druga determinanta, organizacija kao tzv. „hard faktors“ će se elaborirati kroz tzv. inovativnu organizaciju, jer inovativna kultura zahteva i adekvatne tj. inovacione organizacione strukture kao preduslov realizacije. Ostale varijable se neće šire elaborirati zbog obima ovog rada, ne smatrajući ih manje značajnim za ukupni inovacioni uspeh.

4. Organizacija kao determinanta inovacionog uspeha

Organizaciona struktura se menjala prema poslovnoj filozofiji preduzeća i odražavala je pre svega način adaptacije poslovnog sistema na impulse iz okruženja. U periodu nastanka tzv. naučne organizacije, strukture su bile krute, hijerarhijske, relativno postojeane i trajale su kao nepromenjena desetinama godina. Okruženje je bilo nedovoljno dinamično, relativno stabilno i ne baš puno složeno. Dalji razvoj tehnike i tehnologije povećana konkurencija, radničko organizovanje niz drugih faktora, zah-

tevu izgradnju sasvim drugačijih fleksibilnih organizacionih formi. Organizacija postaje senzibilna na zahteve i promene okruženja i primorana je na stalno inoviranje kako proizvoda tako i procesa.

Da bi organizacija bila inovativna ona mora permanentno da uči. Okruženje je sve promenljivije a dešavanja u budućnosti sve neizvesnija i nepredvidiva. Zato se današnje okruženje karakteriše složenošću, turbulencijom, globalizacijom i ukupnim kompleksom – novih karakteristika. Diskontinuitet okruženja upućuje organizacije da počnu sa velikim i brzim promenama sa promenama gledanja kako na sebe tako i na svoje okruženje, na način svog delovanja u okruženju kao i na svoje svakodnevno poslovanje. U jednom kompleksnom okruženju koje se sastoji npr. od petnaest konstitutivnih elemenata koji utiču na organizaciju, organizaciona struktura treba da bude spremna i /tako dizajnirana) da prati sve te uticaje odnosno sve njihove impulse. Takođe organizaciona kultura stavlja pred sebe zahtev da ostvari nivo kompleksnosti koji je adekvatan delatnosti organizacije. Iz ovoga proizilazi da poslovanje organizacije na dugi rok u uslovima diskontinuiteta mora biti izuzetna fleksibilno postavljeno. Pored fleksibilnosti kao preduslov opstanka organizacija mora imati i odgovarajuće mehanizme za permanentno

prikupljanje pravovremenih i tačnih informacija, ali i da se na temelju njih ista menja na efektivan i efikasan način. Ukupna organizaciona fleksibilnost, znači da postoje fleksibilnost i strategijskih odrednica, fleksibilnih procesa i fleksibilne organizacione strukture koja će u svakom trenutku biti u funkciji realizacije ciljne funkcije.

4.1 Strukturiranje fleksibilnih organizacija

Struktura je fenomen sačinjen od individualnih elemenata ili delova (ljudi, resursi, aspiracije, vrednosti, tržišni trendovi, nivoi kompetencije, sistem nagrađivanja itd.), koji su u stalnoj interakciji putem međusobnih veza koje su uspostavili (Fritz 1999). Ona predstavlja način podele rada među članovima organizacije kako su ljudi integrisani u sistem, tehnologiju i svih dostupnih resursa kako bi se dostigli postavljeni ciljevi i ostvarili željeni rezultati. Ovdje se osvrćemo pre svega na organizacionu strukturu a tumačenje fleksibilnih organizacija započinjeno pristupom strukturiranim uvažavajući pritom u potpunosti kontingentnu teoriju. Ovaj tzv. situacioni pristup organizovanju bazira se na stavu da ne postoji jedan optimalni pristup organizovanju, već da konkretna organizacija zavisi od istorije organizacije, njene strategije i konkretnih uslova u okruženju.

Organizaciona teorija operiše sa sledeća tri tipa organizacione strukture zavisno od broja posmatranih dimenzija (Schwaninger 2000): a) jednodimenzionalne organizacije, b) dvodimenzionalne organizacije i c) multidimenzionalne organizacije. Jednodimenzionalne kao jednostavne strukture grade se prema jednom kriterijumu kao što su recimo funkcije, teritorije, proizvodi itd. Dvodimenzionalne ili matične već imaju konfiguraciju prema dva kriterijuma, složenije su i mogu instalirati veći broj promenljivih: Multidimenzionalne organizacione strukture mogu biti izgrađene prema tri i više kriterijuma i sigurno zadovoljavaju i elemente inovativnih organizacija i inovativne kulture.

4.2 Razvijanje inovativne organizacije

Posmatrajući dinamiku savremenog sveta možemo reći da je promena jedina konstanta. Nepostizanje planiranog profita, teškoće u poslovanju i sve veća konkurencija na globalnom planu traže promenu dosadašnjeg poslovanja, poslovne filozofije, organizovanja pa sve do promene načina života. Esencijalni deo procesa kreativnosti organizacije i inovacija je promena. Posle konstatovanih slabosti u kompaniji *Bank America* odnosno velikog gubitka na kraju kvartala, novi direktor S. Armacost, se žalio da nema agente za promene u strukturi svojih prvih menadžera. Oni su po njemu spremniji da primaju naređenja nego da uvide promene. Kako on kaže, čekali su da vide kako će se stvari odvijati bez ličnih rizika i napora (G. Christian Hill 1985)

Za uvođenje promena zadužen je menadžment. Međutim taj menadžment mora imati lidere za promene a ne želju da se održi tzv. „status quo“. po onoj izreci „*Da se sve menja izuzev njih samih*“. Kreativnost i inovativnost se trebaju organizaciono postaviti da se isti promovišu i da

im se aktivira podrška. Izbegavanje i obeshrabrivanje kreativnih aktivnosti i promena su najbolji znak da se ne radi o organizaciji odnosno menadžerima koji uče. Takva struktura menadžmenta se boji promene, preferira predvidljivost i sigurnost i čeka da se stvari same dogode. Menadžment spreman na promene ide promenama u susret, novim saznanjima želeći preduzimati rizike, tražiti šanse i u traženju optimalnih rešenja biti spreman i na iznenađenja.

U razvoju organizacije teži se simultanom ostvarenju dva cilja. Rezultat cilja razvoja organizacije se koncentriše na uspeh zadatka, dok ciljevi procesa razvoja organizacije se fokusiraju na to kako i na koji način da ljudi rade zajedno. Dosadašnji način funkcionisanja organizacije nije dao željene rezultate, dakle, promena mora doneti novine, inovirati strukturu, inovirati ponašanje članova organizacije, znači menjati organizacionu kulturu ka inovacionoj kulturi.

Organizacione promene možemo pratiti kroz tri faze (prema: Lewin 1952.) i to: I faza odmrzavanja, II faza pokreta i III faza zamrzavanja. Ove tri faze se mogu obuhvatiti kroz deset pojedinačnih aktivnosti (Janičević 2008):

- ❑ spoznaja o uzrocima i neophodnosti promena od strane top menadžmenta,
- ❑ utvrđivanje (ocenjivanje) stanja organizacije i potrebnih promena,
- ❑ kreiranje i planiranje željenog stanja nove organizacije,
- ❑ planske aktivnosti toka promena i strukturiranja organizacije,
- ❑ da bi se promene sprovele potrebna je nova motivaciona energija za zaposlene,
- ❑ realizacija promena etapno uz podržavanje istih preko faznih uspeha,
- ❑ usmeriti strukture moći u organizaciji da se ista iskoristi za sprovođenje i favorizovanje promene,
- ❑ faza promena shvatanja, ponašanja i delovanja zaposlenih prema promenama i novoj organizaciji odvija se pre svega preko savladavanja svih otpora i problema u sprovođenju promena,
- ❑ zamrzavanje realizovanih promena gde one postaju deo nove kulture organizacije i
- ❑ faza praćenja usmeravanja i merenja efekata i kontrola uspeha procesa promena u organizaciji.

4.3 Karakteristike inovativnih organizacija

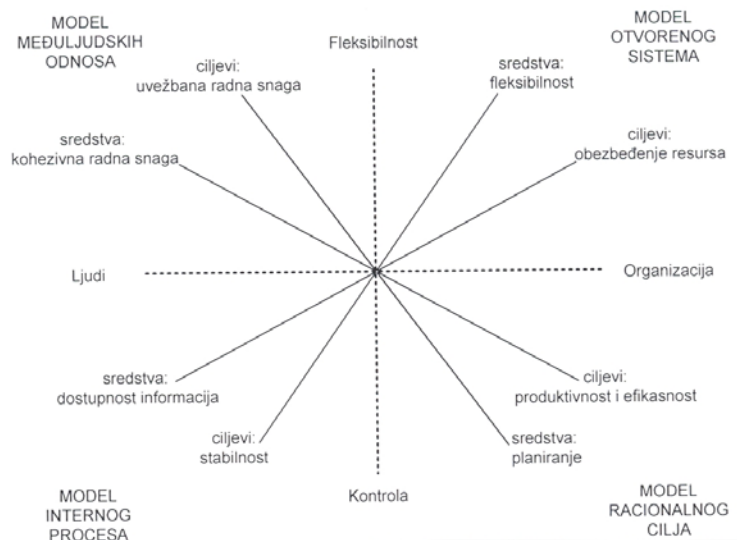
Inovativno strukturirana organizacija treba da omogućava inovativne aktivnosti. Oni su u mogućnosti da mobilišu i podrže kreativnost i preduzetništvo i da njihovi menadžeri uzmu aktivnu ulogu u ovom procesu (Quinn, 1985). U visoko inovativnim organizacijama, osoblje je tako organizovano da je u funkciji podržavanja inovacija. Sledeće su osnovne ili kritične inovacijske uloge u inovativnoj organizaciji: a) kreatori novih shvatanja, b) komunikatori između ljudi i grupa sa organizacijom i okruženjem, c) pretvarači procesa i ideja, odnosno proizvoda u stvarnost, d) projekti; menadžeri, tehničke funkcije za održava-

nje inovativnog projekta i seta resursa i e) onovativni lideri koji ohrabruju, nagrađuju, upućuju i kanališu pojedince i timove da nastave sa inovativnim vrednostima kao ciljevima

Pored promene ponašanja i kulture organizacije, inovativna organizacija stimuliše tehnološke inovacije kao preduslova veće efikasnosti tehnologije i boljih poslovnih rezultata. Ovo sve upućuje da postoji direktna veza između nivoa organizovanosti odnosno stepena izgrađenosti inovativne organizacije i efikasnosti nove tehnologije u primeni. Inovativne organizacije višestruko deluju na pozitivne efekte koji se uslovno mogu klasifikovati u četiri grupe (Saren 1996): ekonomski faktori, socijalni i bihevioristički faktori, informacije i komunikacioni faktori i organizacioni i upravljački faktori. U ekonomske faktore

ubrajamo veličinu preduzeća, stepen centralizacije itd. Socijalni i bihevioristički faktori su sistem vrednosti organizacije, obrazovanja zaposlenih, organizaciono ponašanje itd. Informacije i komunikacioni faktori se odnose na informacioni sistem kao i na veze odnosno komunikacije sa naučnim ustanovama i uopšte tekovinama saznanja iz okruženja. Organizacioni i upravljački faktori se odnose na delegiranje odgovornosti, sistem motivacije, mentorisanje, izgradnju karijere i sl. U karakteristike inovativne organizacije možemo svakako ubrojati povećanu efikasnost. Ocenu organizacione efikasnosti možemo ilustrovati kroz tzv. četiri modela ocenjivanja slika br. 5 (Robins 1987).

Slika br. 5 : Četiri modela ocene organizacione efektivnosti



Svaki od datih modela ima svoje dobre i slabije strane te je za objektivnu analizu organizacione efikasnosti najbolje kombinovati ove pristupe a i druge modele. Ovde trebamo imati u vidu da svaki model predstavlja uprošćenu sliku stvarnosti a da treba preferirati modele koji će nam pomoći inovativne procese.

5. Organizaciona kultura kao determinanta inovacionog uspeha

Organizaciona kultura se može posmatrati kao softver u organizaciji već smo je sa aspekta uticaja na inovacioni uspeh svrstali u jednu od bitnih determinanti poseban da tako nazovemo suptilni deo organizacione kulture je inovaciona kultura. Kao deo organizacione kulture, inovaciona kultura ima svoje odlike koje je ističu u prvi plan potreba za promenom postojeće kulture. Organizaciona kultura se može podeliti na tzv. kognitivnu i simboličku komponentu (Janićijević Ibid.). Sledeći tabelarni pregled nam daje osnovne karakteristike i sadržaje organizacione kulture (tabela br. 1).

Tabela br. 1 : Sadržaj organizacione kulture

<i>Element kognitivne organizacione kulture</i>	<i>Elementi simboličke organizacione kulture</i>
verovanja	jezik
vrednosti	žargon
očekivanja	priče
pretpostavke	mitovi
etika	legende
osećanja	heroji
značenja	rituali
neformalna pravila	logotip
načini mišljenja	uzori
pogled na svet	fizički izgled

Kognitivni elementi se ne mogu direktno videti jer se nalaze u ljudima, s druge strane simbolički elementi organizacione kulture su vidljivi u ponašanju životu i svakodnevnom poslovanju organizacija. Ako pođemo od verovanja etičnosti i vrednosti možemo reći nekoliko veoma bitnih obeležja kognitivne strane organizacione kulture. Verovanja su zapravo iskustva pozitivnog rada u

prošlosti koja se uzmu kasnije za verovanja. Ona počinju od pretpostavki kao najdublji aspekti odnosno komponente organizacione kulture. Te pretpostavke su zapravo način uopštavanja i sistematizacije. Kako svet funkcioniše i u kakvom miljeu se sve te promene dešavaju. Etika nas opredeljuje da radimo ono i onako što je čoveka dostojno. Vrednosti su zbir atributa kojima se daje prednost koje po našem mišljenju predstavljaju ciljne funkcije kao pretpostavke poslovnog uspeha.

Istraživanja tokom 2003. u fabrici *Tarkett Rossu* (prema: Janičijević Ibid.) su rezultirala u sledećih šest vrednosti: profesionalizam, birokratizam, kolektivism, stabilnost, proizvodni mentalitet i autoritarizam. U okviru ovakvih vrednosti mogu se naći prostori za inovacionu kulturu, ali je sigurno potrebno da u vrednosti pomenute fabrike uđu i specijalizacija profitna orijentacija itd. Isti autor navodi i organizacionu kulturu. Srpske fabrike gde nema vrednosti koje bi radile ka inovacionim aktivnostima. Tako su među vrednostima ove firme i da preduzeće zapravo postoji da bi se za radnike dala „plata“ zatim da se „ne talasa“ da se „ne zaleće“ itd. Vrhunac ovih možemo sa pravom reći anti-vrednosti je da se sedi i čeka da se nešto već desi.

Nesumnjivo je da organizaciona kultura utiče na funkcionisanje i uspeh preduzeća. Ona utiče na donošenje strateških odluka a među njima je i odluka o inovacijama. Organizaciona kultura determiniše sposobnosti, preduzeća, da se promenama prilagođava zahtevima okruženja. Ako je ona inovativna onda se adekvatno promenama adaptiramo a ako ne, može kultura da bude kočnica napretka i želja da se odnosi konzerviraju. Ako je organizaciona kultura dobar motivator za zaposlene, to je sigurno prostor i za inovaciono delovanje. Adekvatnost odnosa nacionalne kulture i organizacionih kultura je bitna za uspeh preduzeća. Organizacione kulture se razlikuju u mnogim zemljama. Tako je negde konsultovanje radnika i menadžera poželjno a negde sramota. Dok jedne zemlje imaju slabo centralizovanu organizacionu strukturu, druge podržavaju hijerarhijske strukture i strogu centralizaciju odlučivanja. Dok je u nekim zemljama organizaciona kultura takva da se podržavaju participativni stilovi liderstva kod drugih je to nezamislivo.

Postoji više hipoteza o uticaju organizacione kulture na uspeh preduzeća, osvrćemo se na četiri hipoteze koje ćemo skraćeno nazvati kao hipoteze uključenosti, konzistentnosti, adaptabilnosti i misionarstva. Hipoteza uključenosti je upućena na podizanje nivoa participativnosti zaposlenih, njihove adekvatne motivisanosti za napore koordinacionih instrumentarija. Hipoteza konzistentnosti ističe u prvi plan konzistentno ponašanje ljudi u organizaciji, a time se postiže i konzistentno viši nivo koordinacije i uopšte poslovne komunikacije. Hipoteza adaptabilnosti je okrenuta ka obezbeđivanju permanentnog prilagođavanja okruženju odnosno da se organizacija menja sa promenama okruženja. Ovo prilagođavanje se odvija zapravo putem inovacionih procesa i permanentnog učenja. Misionarska kultura je hipoteza da organizaciona kultura obezbeđuje misiju a time i stabilnost u promenama da bi se misija ostvarila.

Dobra organizaciona kultura je ona u kojoj se nagrađuje otvorenost prema novim idejama, stalnoj težnji da se uvode inovacije da se podiže nivo radne i stvaralačke motivacije i gde vladaju odnosi međusobne kooperacije, poverenja, poštovanja i sigurnosti među kolegama. Nasuprot tome, loša organizaciona kultura je posledica arogantnosti lidera gde je „motivacija“ strah i kažnjavanje a glavni kriterijum napredovanju u takvoj organizaciji jeste lojalnost pretpostavljenima i bez pogovorno izvršavanje njegovih zadataka. Kako organizaciona kultura treba da definiše prihvatljiva ponašanja u organizaciji, ona igra značajnu ulogu u stvaranju i podržavanju konkurentne prednosti na tržištu. Najbolji način za konkurentsku prednost stiče organizacija kroz inovativnost.

Šta je zapravo inovaciona kultura? Da ne ubrajamo sve aspekte organizacione kulture jer najveći broj njih utiče na inovacione procese u organizaciji osvrćemo se na nešto izoštrenije promišljanje elemenata inovacione kulture. Inovaciona kultura (Maurer 2010) se determiniše kroz sledećih 14 karakteristika: kooperativni radni upravljački koncept, fleksibilnost, sigurnost saradnika, integritet, dinamičnost, spremnost na rizike, eksperimentisanje sa radošću, kloniti se hijerarhije i gotovih mišljenja, spremnost za učenje i promene, slobodan prostor, tržišna orijentisanost, dobri komunikacioni odnosi, otvorenost i iskrenost i tolerancija nasuprot svađe pogrešnog učenja. Vidimo da je dobar deo tih elemenata već elaboriran kroz organizacionu kulturu i inovacionu organizacionu strukturu. Već smo govorili o dinamičnosti, fleksibilnosti, komunikacijama, eksperimentisanju itd. Možemo u okviru ovih podela istaći i neke nedovoljno istaknute elemente tzv. inovacione kulture kao što su kloniti se hijerarhije i gotovih mišljenja, tolerancija nasuprot svađa i pogrešnog učenja i spremnost na učenje, spremnost na rizike itd. Možemo zaključiti da je dobra organizaciona kultura ona koja daje prostor za inovacione aktivnosti u organizaciji.

6. Zaključak

Proširenje Evropske unije stavlja našu zemlju pred potrebu da se inovacije brže prepoznaju kao neophodan uslov za održivi rast odnosno restrukturiranje ekonomije. Ovo važi i za druge zemlje u centralnoj i istočnoj Evropi. Inovacije kao preduslovi bržeg napretka i razvoja imaju niz determinanti. Opredelili smo se za dve ključne determinante inovacionog uspeha a to su organizaciona struktura i kultura organizacije. Iz više komponenti smo izdvojili kao najbitnije. Stvaranje inovativne organizacije i stvaranje uslova za inovacionu kulturu. Oba ova faktora podrazumevaju organizaciju koja je fleksibilna na promene u okruženju i inovativnu strukturu organizacije koja je preduslov da inovaciona kultura bude dominantna.

Možemo izvesti zaključak iz stavova G. Fischera da je pretpostavka uspešne inovacije, pored ostalog i postavljanje ambicioznih ciljeva, posedovanje poverenja razvijanje talenata, lansiranje projekata i zahtevanje rezultata. Inovaciona struktura treba da ima i sledeće karakteristike odnosno da omogućava: kreiranje novih shvatanja, komu-

nikaciju među ljudima, pretvaranje ideja u stvarnost, postojanje projekt menadžera i inovativnih lidera.

Potrebno je izučavati regionalne aspekte inovacija u EU, posebno iskustva evropskih regiona u tom pravcu. Na temelju tih iskustava treba usavršavati i dograđivati pravni i institucionalni okvir Srbije u oblasti inovacija postojećih rešenja u finansiranju. Posebno treba izučavati okvire za tzv. koncepte „otvorenih inovacija“. Kako bi dali doprinos novim pravcima istraživanja u inovacionoj politici u cilju bržeg ulaska Srbije u EU. Poseban aspekt izučavanja predstavlja napor na integraciji naučnoistraživačkog sistema Srbije u EU, sa aspekta dostignutih rezultata kao i daljih aktivnosti u tom procesu.

Literatura

- Deutschland* N^o 1/2009, str. 41-45
- Fritz, R. (1999), *The Path of Least Resistance for managers: Designing Organizations to succeed*, San Francisco: CH. Berret- Hill,
- Hill, G. C. (1985), „Strombling giand big quarterly deficit status bank America“, *Wall Street Journal*, 18. Juli.
- Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data Status.
- Koldzin, D. (2009), *Tehnologija, kultura i razvoj* (Zbornik) br. 16, str. 214.
- Quinn, J. B. (1985), „Quinn Managing Innovation Controlled Chaos“, *Harvard Business Review* Vol. 63, Jun.
- Lewin, K. (1952), *Group Decision, Social Change*, Holt Rinehart : Koehler publishers, Inc.
New management 9/2007.
- Oech, R. V. (1983), *A wach on the side of the bead*, Warner books.
- Orth, M. (2007), *Deutschland* N^o 4.
Philippe Maurer, *Zfo* 1/2010. Str. 20.
- Roberts, E. (1988), *Managing invention and innovation Research technology management*, januar.
- Robbins, S. P. (1987), *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, New Jersey : Prentice Hall, Inc., Str. 45.
- Saren, M. (1996), „Determinants, Processes and Strategies of Technological Innovation“, u: *The Strategic Management of Technological Innovation*, Willy & Soons, , str. 209.
- Schwaninger M. (2000). A theory for optimal Organization Discussionpaper, No 38, November
- Stošić, B. (2006), *Management*, br. 41.
Zeitschrift Fuhrung Organisation 1/2010.