

**Pregledni rad**

**Škola biznisa**

**Broj 2/2017**

**UDC 005.73**

**005.322:316.46**

**DOI 10.5937/skolbiz2-14066**

## **ORGANIZACIONA KULTURA I KLIMA KAO PREDUSLOVI INOVACIJE U ORGANIZACIJAMA**

*Ana G. Stevanović\**, Srednja škola Artimedia; Fakultet dramskih umetnosti, Univerzitet umetnosti, Beograd

**Sažetak:** Rad polazi od pretpostavke da inovacija zavisi od podržanog organizacionog konteksta u kome se pojavljuju kreativne ideje koje će biti efikasno razvijane. Građenje i uspostavljanje ovakvih organizacionih uslova unutar organizacija i poslovnih sistema predstavlja ključni deo menadžmenta inovacija. Inovativna organizacija implicira više od strukture, jer predstavlja skup brojnih komponenti koje zajedno stvaraju okruženje koje oslobađa inovaciju. Studije inovativnih organizacija su brojne, ali su često kritikovane jer proučavanju pristupaju naglašavajući samo jednu organizacionu perspektivu. U literaturi su identifikovane komponente inovativne organizacije, među kojima se izdvajaju: željena vizija, liderstvo i volja ka inoviranju, odgovarajuća struktura, ključni pojedinci, efikasni radni timovi i kreativna organizaciona kultura i klima. U kontekstu ovog rada, obratićemo pažnju na organizacionu kulturu i klimu, kao i na liderstvo, kao na preduslove inovacija unutar kompanija, organizacija i poslovnih sistema.

**Ključne reči:** organizaciona inovacija, organizaciona kultura, organizaciona klima, liderstvo

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE AS THE REQUIREMENTS OF INNOVATION IN ORGANIZATIONS**

**Abstract:** Organizational innovation is a popular field of study in various disciplines including business, economics, engineering, psychology, public administration and sociology because it is seen as a key concept of economic growth and new industries. It creates competitive advantage and impact of the company, contributing to organizational effectiveness and competitiveness. Organizational innovation is often defined by two similar and related concepts: creativity and change. Even though the literature on innovation is fruitful, there has been a lack of connection with its predecessor - the organizational creativity, as well as an apparent lack of scientific studies conducted in organizational context. In order to introduce organizational

---

\* [anastevanov@gmail.com](mailto:anastevanov@gmail.com)

*innovations, as a result of organizational changes, the duty of a leader is to persuade employees to accept risk, to motivate them. Furthermore, they have to gain their trust which is consistent with transformational leadership – a kind of leadership that aims to create a climate for innovation and has been recognized in literature as an important factor. Therefore, organizational culture and climate are preconditions for innovation within organizations in the same manner as risk-taking, experimentation, openness, trust and autonomy are part of the organizational support which provides the basis for innovation. That is the reason why organizational culture and climate promote creativity and innovation in companies and organizations.*

**Key words:** *organizational innovation, organizational culture, organizational climate, leadership*

**JEL Classification:** *O310*

## 1. UVODNA RAZMATRANJA

Kada se postavlja pitanje odgovornosti za inovacije u organizaciji, kompanije često ističu ulogu lidera. Međutim, poslednjih godina sve više poslovnih sistema i organizacija uviđa da kreativnost i inovacija nisu ekskluzivna područja male grupe zaposlenih. Kreativnost u menadžmentu bi trebalo da inspiriše i same zaposlene za stvaranje novih ideja i njihovu implementaciju (Stevanović, 2013, str. 660) koja se odnosi na organizacione inovacije. Koren inovacije u organizacijama nalazi se u prirodi kreativnog procesa i kreativnih pojedinaca (Ekval, 1996). Shodno tome, mnogi lideri bi trebalo da rade na promeni organizacione kulture, promovišući takvu klimu kako bi stvaranje inovacije postao posao i zadatak svakog zaposlenog. To podrazumeva pronalaženje načina da se podstakne inovacija i da se ljudi osećaju odgovornim, bez averzije i straha od rizika. Kreativne, inovativne organizacije su one u kojima zaposleni opažaju i dele privlačnu viziju koju organizacija teži da dosegne u skladu sa svojim vrednostima. U inovativnim organizacijama postoje energične i prijatne interakcije i debate između zaposlenih na svim nivoima, koje treba da ponude odgovor na pitanje kako dostići tu viziju. Na konflikte se gleda kao na mogućnosti pronalaženja kreativnih rešenja, pre nego na situaciju u kojoj postoje pobednik i gubitnik. Ljudi u ovakvim organizacijama poseduju visok nivo autonomije, odgovornosti i slobode u donošenju odluka. Poverenje, saradnja, toplina i humor karakterišu interpersonalne interakcije (West & Richter, 2009, p. 230).

Odgovor na ubrzanje promena, u sredini u kojoj preduzeća obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, traže od menadžera da budu transformacioni lideri, tj. da imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva, politike i strategija i njihove implementacije, postižući pri tom značajno veću vrednost za potrošače

i krupne transformacione zaokrete u kratkom roku. Kompetentnost ovih organizacija proizilazi iz znanja koje poseduju menadžeri i zaposleni u preduzeću, ali i iz tehničkih sistema i organizacione kulture koji podstiču na inovacije, krupne promene i povećanje opštih vrednosti za krajnje korisnike, kupce i klijente.

## **2. DEFINISANJE ORGANIZACIONE KULTURE I KLIME**

Prilikom definisanja organizacione kulture moramo istaći da ona predstavlja normativna očekivanja ponašanja u organizacijama, odnosno kontekst u okviru kojeg rade pojedinci i timovi. Preuzimanje rizika, eksperimentisanje, otvorenost, poverenje i autonomija su deo organizacione podrške koja pruža osnovu za inovacije (Mumford et al., 2002). Organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi koje su članovi organizacije usvojili ili razvili kroz zajedničko rešavanje problema i koji bitno utiču na njihovo mišljenje i ponašanje (Janićijević, 2007, str. 23). Ona predstavlja veoma moćno sredstvo oblikovanja ponašanja članova organizacije te je zato često predmet organizacionih promena. Sadržaj organizacione kulture čine kognitivni i simbolički elementi (Janićijević, 2007, str. 473). Kognitivni sadržaj kulture obuhvata pretpostavke, vrednosti i stavove. Bazične pretpostavke sistematizuju i generalizuju osnovna ljudska saznanja i iskustvo ljudi o tome kako svet oko njih funkcioniše i kakva je priroda stvari koje ih okružuju. Vrednosti predstavljaju idealne situacije ili stanja organizacije koje svojim odlukama i postupcima njeni članovi teže da ostvare. Stavovi o organizacionoj kulturi predstavljaju skup verovanja o pitanjima života i rada preduzeća koje dele zaposleni. Svaka vrednost implicira određeni broj stavova, stoga ponašanje zaposlenih koje uključuje njihove postupke i odluke proizilazi iz vrednosti i stavova. Simboli obuhvataju sve ono što u organizaciji ima neko značenje za njene članove, a to su svi materijalni i nematerijalni objekti i pojave, nastali kao produkt zajedničkih pretpostavki, vrednosti i verovanja članova organizacije.

Modeli organizacionog ponašanja predstavljaju percepcije radnog okruženja, što se može tumačiti kao organizaciona klima (West & Richter, 2009, p. 213). Individualna percepcija radnog okruženja najčešće se naziva psihološkom klimom, a podignuta na grupni ili organizacioni nivo označava se kao organizaciona klima. Organizaciona klima je faktor koji predviđa inovaciju u organizacijama. Koje su vrednosti, stavovi i značenja karakteristični za kulturu i klimu inovativnih organizacija? Na koji način kultura i klima utiču na kreativnost zaposlenih? Razumevanje organizacione kulture ili klime koja unapređuje kreativnost i inovaciju zahteva razmatranje efekata odgovarajućeg liderskog stila.

Kreativne, inovativne organizacije su mesta u kojima se dele verovanja među članovima o privlačnoj viziji koju organizacija pokušava da dosegne. U njima postoji visok nivo interakcije, diskusije i konstruktivnih debata. Poverenje, saradnja i osećaj interpersonalne sigurnosti karakterišu odnose unutar njih. Članovi organizacije, pogotovo oni na višim pozicijama, pozitivni su i otvoreni prema idejama članova, omogućavajući im ohrabrenje i resurse za inovaciju. Ovakve organizacije posluju u situacijama koje od njih zahtevaju odgovore na visoke zahteve – pod snažnim spoljašnjim pritiscima, ali članovi na to gledaju pozitivno, poput izazova.

U čemu je razlika između organizacione klime i kulture? Važno je da naglasimo da su ova dva koncepta zapravo metafore pozajmljene iz različitih oblasti naučnih disciplina, tako da nije lako porediti ih. Prvi termin je antropološki, a drugi meteorološki i oslanja se na perspektive članova organizacije o klimatskim uslovima. Klima se odnosi na percepciju i iskustva članova, dok kultura oblikuje i podrazumeva često nesvesne pretpostavke o ponašanju u organizaciji.

Kvalitet kreativnog rada zaposlenih i grupa je duboko umrežen u celokupnu organizacionu kulturu. Još jedna od uloga kreativnih lidera jeste da unapređuje generalnu kulturu inovativnosti. Ne postoji jedinstvena strategija za razvijanje inovativne organizacione kulture. Interni ili unutrašnji izazov je razvitak strukture i procesa.

Kreativna i inovativna sposobnost organizacije postaju sve važnije u savremenom društvu. Oni koji tragaju za izvorom inovacija smatraju da timovi i timski rad treba da imaju veću ulogu u organizaciji. Fleksibilne, matrične organizacione strukture koje omogućavaju menadžerima da formiraju i raspuštaju timove u skladu sa potrebama pojedinačnih projekata imaju prednost nad tradicionalnim hijerarhijskim, funkcionalnim modelima organizacija, jer se bolje prilagođavaju brzim, fragmentiranim tržištima, inovativnim proizvodima i fleksibilnoj, visokokvalifikovanoj radnoj snazi (Bilton, 2010, p. 59). Takve strukture omogućavaju brzo pregrupisanje kreativnih timova i sredstava, čime se podstiče produktivnost zaposlenih u stvaranju i primeni inovacija.

Tereza Amabile govorila je o neuspehu previsokih ciljeva i isticala je da organizaciona kultura koja previše naglašava postizanje rezultata stvara klimu straha i nespemnosti da se rizikuje (Rou, 2008, p. 148). Organizacije ne mogu da ubede svoje najbolje ljude da rizikuju, ako postoji mogućnost da će se to negativno odraziti na njihovu karijeru. Odgovor je jasan: ljudi nisu spremni da budu kažnjeni zato što su drugačiji. Uspešne organizacije su shvatile da moraju tolerisati razlike među zaposlenima. Organizaciona kultura direktno utiče na to na kakav će prijem naići kreativnost i inovativnost. To je naročito važno tamo gde se osnovna osećanja i uverenja sučeljavaju sa osećanjima i uverenjima

kreativnih pojedinaca. Koncept organizacione kulture naglašava zajedničko, prećutno poimanje u umovima članova jedne organizacije. Organizaciona kultura takođe odražava osnovne pretpostavke i sklonosti koje utiču na ponašanje pojedinca. Kultura povezuje i opipljive i neopipljive faktore koji odražavaju te zajedničke vrednosti. Osim toga, zajedničke vrednosti često određuju do koje će mere pojedinac biti predan ciljevima organizacije. Da bi stvorili predanost inovacijama i kreativnosti, lideri moraju da shvate da pojedinačne vrednosti i kulturološke norme organizacije moraju biti u saglasnosti (Rou, 2008, p. 149). Veoma uspešan način da se zadobije predanost pojedinca jeste da mu se dozvoli sloboda da istražuje sopstvene ideje. Tamo gde je primenjen ovaj pristup, postignuti su neobični rezultati.

### **3. KREATIVNOST, INOVACIJA I ORGANIZACIONA PROMENA**

Organizacione promene podrazumevaju promenu trenutnog stanja ka željenom budućem stanju, a kreativnost i inovacije omogućavaju ovu promenu. Dok svaka promena ne podrazumeva inovaciju, definitivno svaka inovacija u organizacionim uslovima predstavlja promenu. Inovacija se definiše kao „namerno uvođenje ili primena ideja, procesa i procedura, relevantnih i značajnih za dobrobit pojedinca, grupa, organizacija ili šireg društva” (West & Farr, 1990, p. 9).

Organizaciona promena predstavlja svaku promenu u organizacionom sistemu koja dovodi do višeg nivoa efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja, odnosno dovodi do višeg nivoa iskorišćenosti ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, kao i usklađenosti s okruženjem. Dok kreativnost predstavlja potproces organizacione inovacije, inovacija je potproces organizacione promene. Kreativnost utiče na stvaranje i usvajanje inovacije, dok se inovacija i organizaciona promena primarno tiču usvajanja inovacije. Kao proces, promena se javlja kada ljudi ili organizacije prevaziđu stara ponašanja i metode funkcionisanja i usmere se ka novim ponašanjima. Suštinski, taj proces se odnosi na promenu trenutnog stanja i usmeravanje ka budućim ponašanjima koja mogu biti posledica usvajanja inovacije (Damanpur & Aravind, 2012). Organizaciona promena može da se sagleda kao obrazac koji nastaje iz haosa. Ono što spolja izgleda kao iznenadno, radikalno odstupanje, često je rezultat gomilanja manjih koraka tokom izvesnog perioda. Takav proces često je prethodio velikim otkrićima u nauci i umetnosti. Organizaciona promena se obično odvija na sličan način jer nove strukture, nove tehnologije, radikalne promene u strategiji ili brzo širenje kompanije nastaju iz manjih, eksperimentalnih koraka i odražavaju šire trendove u zajedničkom znanju i

praksi. Radikalna promena često nastaje na postupniji i ekperimentalniji način nego što se čini na prvi pogled. Ne treba zaboraviti ni to da organizacije često preuveličavaju hrabrost i jedinstvenost novih inicijativa, kako bi se pozicionirale kao progresivne i inovativne (Bilton, 2010, p. 187). Evolutivna organizaciona promena zahteva sposobnost da se eksperimentiše i odstupa, te da se eksperimenti apsorbuju natrag u sistem. Organizaciona promena se postiže ciklusom malih odstupanja i eksperimenata koji se neprekidno ugrađuju u sistem. Navedeno se mnogo lakše postiže ako su promena i razvoj proaktivni i stalni, odnosno ako su prihvaćeni deo organizacionih rutina i procedura, nego u slučaju reaktivne, nagle i panične reakcije na krizu (Bilton, 2010, p. 211). Pojedini autori (Prather, 2010, p. 5) inovaciju nazivaju konopcem za spasavanje za budućnost, ističući da bez inovacije, zapravo, nema budućnosti.

Inovacija, razvijanje i upotreba novih ideja unutar organizacije, gotovo uvek impliciraju promenu. Upravljanje organizacionim inovacijama izazovno je kako za menadžere, tako i za istraživače. Ova tema je izazovna, jer organizaciona inovacija zahteva negovanje kreativnosti zaposlenih širom organizacije, budući da inovacija i kreativnost kao njen preduslov predstavljaju visoke prioritete u strategijama onih koji vode, upravljaju i rade u organizacijama i drugim poslovnim sistemima.

Istraživanja u oblasti menadžmenta potvrđuju da organizacije koje idu u susret inovacijama imaju prednost u odnosu na svoje konkurente u pogledu udela na tržištu, profitabilnosti, rasta i tržišnog kapitala (Tidd & Besant, 2009). Inovativne organizacije u stanju su da mobilišu znanja, veštine i iskustva ljudi, i uspešno stvore nove proizvode, usluge i metode koje omogućavaju brži i kvalitetniji rad. Iako je kreativnost prethodnik inovacije, oba termina su ključna za organizacioni opstanak i rast.

Na inovacije u organizacijama gledamo kao na rezultat individualnih, grupnih i organizacionih napora, udruženih kako bi nastao novi proizvod, proces ili usluga, potencijalno atraktivni za tržište. Inovacija tada predstavlja rezultat brojnih aktivnosti izvedenih na različitim nivoima organizacije. Ovde pronalazimo korisnom sledeću definiciju inovacije, po kojoj ona predstavlja „mplementaciju novog ili značajno poboljšanog proizvoda (ili usluga), ili procesa, novi marketinški metod, ili novi organizacioni metod poslovne prakse, organizaciju radnog mesta ili spoljne odnose” (OECD, 2005, p. 46).

Sternberg (1999) se, govoreći o kreativnosti i inovacijama, poziva na istraživanje eminentnih autora koji su ispitivali oko stotinu doktorskih disertacija o kreativnosti, iz oblasti psihologije, obrazovanja, poslovanja, istorije, istorije nauke, kao i sociologije i političkih nauka. Oni su ukazali da se u različitim naučnim disciplinama koriste različiti termini i aspekti onoga šta smatraju suštinskim fenomenom. Ilustrujući ovu tvrdnju, oni ističu kako se u

literaturi koristi termin inovacija koja se razmatra uglavnom na organizacionom nivou, dok se u izvorima iz oblasti psihologije koristi termin kreativnost, i to najčešće na individualnom nivou. Upravo zbog ovoga, razumevanje kreativnosti i inovacije zahteva multidisciplinarni pristup, zato što jednodimenzionalni pristup dovodi do nekompletnih objašnjenja ovog fenomena.

U izvorima koji obrađuju oblast organizacione kreativnosti pronalazimo da se ona najčešće tumači kao komponenta inovacije neophodna za stvaranje ideje, dok inovacija uključuje stvaranje ideje, ali i njenu implementaciju. Stoga, kreativnost se posmatra kao razvijanje novih ideja, dok inovacija predstavlja implementaciju tih ideja u praksi. Kreativni pojedinci žele da se osećaju slobodnim od pretnji i pritisaka, kao i da rade u okruženju koje ih podržava. Inovacija zahteva grupe i organizacije koji dele viziju, raznovrsno znanje, integraciju napora i veština, kao i podršku za inovaciju (Zhou & Shalley, 2009, p. 6). No, čini se da organizacije više govore o inovaciji, nego o kreativnosti, i čini se da postoji distinkcija između ova dva pojma. U stvarnosti, kultura inovacije zavisi od kultivisanja tri procesa koji su međusobno povezani, smatra Robinson (2011). Prva je imaginacija, odnosno sposobnost prizivanja u misli događaja i ideja koje nisu prisutne u realnosti. Druga je kreativnost, koju definišemo kao proces shvatanja originalnih ideja koje imaju vrednost. Treća je inovacija, koja se tumači kao proces pretvaranja originalnih ideja u stvarnost. Inovacija može da se odnosi na bilo koji aspekt organizacije, na uvođenje novih proizvoda, novih servisa ili sistema. Inovacija može biti cilj, ali proces dolaženja do nje počinje sa imaginacijom i kreativnošću (Robinson, 2011, p. 220).

Usredsređenost na lični talenat, odvajanje inovacije od procesa koji joj prethode i onoga što sledi predstavljaju ono što kreativnost nije (Bilton, 2010, p. 39). Kreativnost, dakle, nije cepkanje jednog procesa na specijalizovane poslove, niti uvođenje novosti koje su same sebi cilj. Inovacioni proces počinje kreativnošću pojedinaca, tako da stvaranje nove ideje predstavlja kognitivni proces. Kreativna spoznaja pojavljuje se kada se pojedinac oseća sigurnim i slobodnim od pritisaka (Zhou & Shalley, 2009, p. 215).

Govoreći o studijama o menadžmentu koje se bave inovativnošću, Bilton (2010) ističe kako neki autori (praveći razliku između kreativnosti i inovativnosti) kreativnost izjednačavaju s pukom novinom, a inovaciju shvataju kao dvojnost novine i svrsishodnosti. Prema tome, inovacija se svodi na kreativno rešavanje problema, a kreativnost na deo procesa inovacije. Ako ostavimo po strani semantičke razlike, Bilton (2010) smatra da ćemo primetiti da su ove teorije u

osnovi iste, jer se u njima obe komponente – novina i svrishodnost – smatraju nužnim elementima inovacije, odnosno kreativnosti.

#### **4. KREATIVNOST KAO PRETHODNIK INOVATIVNOG ISHODA**

Vudman, Sojer i Griffin (1993, p. 294) definišu kreativnost kao ishod i prave razliku između kreativnosti na individualnom i organizacionom nivou. Na individualnom, kreativnost definišu kao „složeni produkt ljudskog ponašanja u zadatoj situaciji”, dok je na organizacionom nivou kreativnost „stvaranje vrednih, korisnih produkata, usluga, udeja, procedura, ili procesa od strane pojedinaca koji zajednički rade u složenom socijalnom sistemu” (Woodman et al., 1993, p. 293). Njihova definicija organizacione kreativnosti slična je definiciji stvaranja inovacije u organizacijama, koja se manifestuje individualnim aktivnostima. Amabile (1988), s druge strane, definiše kreativnost kao proces, razlikujući je od inovacije tako što povezuje kreativnost sa stvaranjem novih ideja, a inovaciju sa njihovom implementacijom. Kreativnost se ovde posmatra kao „stvaranje novih i korisnih ideja od pojedinaca ili malih grupa pojedinaca koji zajednički rade”, dok je inovacija „uspešna implementacija kreativnih ideja unutar organizacije” (Amabile, 1988, p. 126).

Kreativnost pojedinaca i timova, ipak, predstavlja početnu tačku za inovaciju, stoga kreativnost predstavlja neophodan, ali ne i dovoljan razlog pojavljivanja inovacije (Amabile et al., 1996). Ove definicije pokazuju da se, poput inovacije, kreativnost posmatra istovremeno i kao ishod i kao proces (Ford, 1996). Inovativne aktivnosti ili ishodi su novi za organizaciju. Dok kreativnost utiče na inovativne ishode i može da pomogne prilikom rešavanja problema koji se pojavljuju tokom inovacionog procesa, ona zapravo predstavlja samo jednu komponentu u stvaranju inovacionog ishoda i potproces inovacionog procesa.

S obzirom da se inovacija široko definiše kao usvajanje, implementacija i ugrađivanje novih ideja i praksi (Amabile 1996; Scot & Bruce, 1994; Woodman et al., 1993), kreativnost je neophodan preduslov i prethodnik inovacije. Kada se približimo implementaciji novih ideja, grupni i organizacioni faktori su relevantniji od individualnih, pošto pojedinac može da predloži novu ideju, ali kako bi se ona implementirala neophodna je organizaciona podrška, koja posreduje između transformacionog liderstva i organizacione inovacije. Otuda, podrška za inovaciju je preduslov inovacije. Inovacija često podrazumeva rizik i stoga se pojedinci koji predlažu kreativne ideje mogu susretati s otporom nadređenih i kolega koji su prestrašeni promenom *statusa quo* (Janssen, 2003).



Kako ističe Teresa Amabile, „kreativnost pojedinaca i timova predstavlja početnu tačku inovacije: prva je nepohodan, ali ne i dovoljan uslov drugog.“ Stvaranje inovativne kulture funkcionisaće samo u slučaju da je inicijativa vođena s vrha organizacije, odnosno da je podržana od strane lidera. Odobrenje i uključenost lidera je od presudne važnosti, ukoliko je promena suštinski cilj. Robinson (2011) smatra da, u suštini, veliki broj lidera oseća strepnju u vezi sa uvođenjem inovacija, prvenstveno zato što se od njih očekuje mnoštvo novih ideja. Dobra stvar je u tome što glavna uloga kreativnih lidera nije samo stvaranje novih ideja, već i negovanje kulture u kojoj svako može da ima nove ideje. Naredna strepnja tiče se strahovanja da će oslobađanje kreativnosti voditi ka haosu i gubitku kontrole. Dobra stvar je, takođe tvrdi Robinson (2011), da kreativnost nije sinonim za anarhiju. Kreativnost i inovacija najbolje funkcionišu tamo gde postoji balans između slobode da se eksperimentiše i gde postoji prihvaćen sistem evaluacije. Stoga, strepnje u vezi sa inovacijama se često stvaraju u umovima menadžera. Kreativno liderstvo uključuje i naređenja i kontrolu. Početnu tačku predstavlja usvajanje nove metafore humanijih organizacija, za kakve se zalagao Maslov u svojoj humanističkoj teoriji, koja menja zastarelu ideju o zaposlenima kao zupčanicima u mašinama.

## **5. INOVATIVNOST KAO KATALIZATOR ORGANIZACIONIH PROMENA**

Inovacija predstavlja proces pretvaranja ideja u stvarnost u kojoj one imaju konkretnu vrednost. U ovom procesu izdvajaju se četiri faze, svaka s posebnim izazovima, i jedino ukoliko umemo da uspešno upravljamo procesom u celini, inovacija će biti uspešna. Faze ovog procesa su: traganje za novim idejama, odabir onih ideja koje se dalje nadograđuju i razvijaju, strategija i implementacija ideja u realnosti. Rastuća akademska zajednica naporno je radila na sistematičnom razumevanju suštine inovativnog procesa, ali i o uslovima koji omogućavaju uspeh. Pomenuti pristup uključuje znanje o faktorima koji utiču na ovaj proces, tako što stvaraju organizacione uslove kako bi se organizacija fokusirala na kreativnost (Tidd & Bessant, 2009, p. 19).

Proces inovacije podrazumeva celokupan proces, od odluke da se započne potraga za rešenjem prepoznatog ili potencijalnog problema ili mogućnosti, ka daljem razvijanju, proizvodnji, komercijalizaciji, difuziji, odluci za usvajanjem, implementaciji i posledicama (Damapour & Aravind, 2012). Stvaranje i usvajanje nisu bili razlikovani u većini studija o inovacijama u organizacijama, već su se oba pojma odnosila na inovacioni proces. Stvaranje inovacije rezultira ishodom – produktom, uslugom, tehnologijom koja je najnovija za organizaciju i njene korisnike. Stvaranje je kreativni proces u kome nove i postojeće ideje

bivaju kombinovane na nove načine s ciljem stvaranja prethodno nepoznatog (Damanpour & Aravind, 2012), i podrazumeva sve napore i aktivnosti uključene u stvaranje novih ideja. Usvajanje najčešće podrazumeva proces rešavanja problema tokom kojeg se postojeća ideja prilagođava prepoznatim potrebama i identifikovanim problemima unutar organizacije. Proces stvaranja podeljen je u nekoliko faza, uključujući prepoznavanje mogućnosti, formulisanje ideje, istraživanje, projektovanje, razvijanje, marketing i distribuciju. Proces usvajanja je takođe podeljen u mnoštvo faza koje se mogu grupisati u tri opšte faze – iniciranje, usvajanje i implementaciju (Damanpour & Schneider, 2006). Ove faze pokrivaju sve aktivnosti koje se odnose na stvaranje nove ideje i njenu implementaciju u organizaciju ili implementaciju za korišćenje od strane članova organizacije ili klijenata.

Inovativnost se veličala kao izvor konkurentske prednosti i katalizator organizacione promene i rasta. Inovacija postaje vredna samo ako postoje kontinuitet, doslednost i integritet. Za inovaciju je, kao i za kreativnost, potrebno više od trenutka inspiracije. Detaljna razrada i predstavljanje ideje jednako su važni kao i njena originalnost i novina.

Prava inovacija i promena podrazumevaju više rada, a manje spektakla, i zasnivaju se na postepenim, skoro neprimetnim, promenama u percepciji, te preuređivanju postojećih elemenata u nove obrasce. Pomenuti pristup se teže uočava i manje je atraktivan, ali vodi ka „radikalnom preobražaju” sistema. Menadžer treba da interveniše kako bi obezbedio kontinuitet između sadašnjosti i budućnosti, te ravnotežu između raznolikosti i doslednosti.

Današnje turbulentno tržište koje zahteva hitne odgovore od strane organizacija i poslovnih sistema, kao i snažna globalizacija, nameću organizacijama bitnu transformaciju kroz pronalaženje strategija koje mogu da im pruže konkurentsku prednost. Takva situacija organizacijama nameće permanentno diferenciranje sopstvenih proizvoda i usluga kroz kontinuirano inoviranje. Organizaciona inovacija stoga predstavlja jedan od najrelevantnijih faktora za razvoj svih organizacija, kao i ključni element za tržišnu konkurentnost.

U određenoj meri može se smatrati da turbulentne okolnosti pogoduju razvoju inovativnosti u najjačim organizacijama takvih sredina, dok su pogubne za najveći broj organizacija čije se poslovanje bazira na rutini i prosečnosti. Kod prvih, ove situacije stimulišu duh kreativne improvizacije i prilagodljivost, ali istovremeno sprečavaju organizaciju da misli dugoročno i strateški, i da pronađena rešenja posmatra kao skup relevantnih praksi koje bi mogle biti podloga i dugotrajnijem sistemskom rešenju organizacije (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005, str. 192). Ipak, važno je i u najtežim okolnostima pratiti profesionalni razvoj svog delovanja, ali i svetske standarde, i nastojati da im se, uprkos svemu, organizacija što više približi.

U izvorima koji se bave ekonomijom i pitanjima ekonomske krize, naglašava se potreba za boljim menadžmentom kao menahizmom opstanka (Naidoo, 2010). Taj bolji menadžment predstavlja organizacione resurse i sposobnosti koje organizacija može da iskoristi kako bi upravljala ekonomskim uslovima. Upravo se sposobnost inoviranja označava kao „ključni mehanizam za organizacioni rast i oporavak" (Lawson & Samson, 2001, p. 379). U doba kada organizacije imaju sve manje fondova iz budžeta namenjenih njihovom funkcionisanju, sposobnost inoviranja i adekvatnog menadžmenta koji to podstiče i podržava je od suštinskog značaja.

## 6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Organizaciona kultura i klima predstavljaju preduslove organizacionih inovacija onih kompanija i organizacija koje utiču na kreativnost zaposlenih, a one predstavljaju prethodnike organizacionih inovacija. Kao prethodnik organizacione inovacije, pojavljuje se organizaciona promena koja predstavlja svaku promenu u organizacionom sistemu koja dovodi do višeg nivoa efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja, odnosno dovodi do višeg nivoa iskorišćenosti ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa, kao i usklađenosti sa okruženjem.

Odnos između usmerenosti ka tržištu i inovacije i dalje nije u potpunosti ispitan (Augusto & Coelho, 2009). Usmerenost ka tržištu predstavlja centralnu temu savremenih marketinških koncepata kojima je posvećena široka pažnja kako naučnika, tako i stručnjaka. Generalno, usmerenost ka tržištu definiše se kao razumevanje i zadovoljavanje korisnika i drugih relevantnih aktera. Drugim rečima, predstavlja „implementaciju marketinških koncepata" (Naidoo, 2010). Stoga se usmerenost ka tržištu fokusira na organizacionu sposobnost da razume i odgovara na potrebe korisnika, kako bi bila profitabilna i nadmašila konkurenciju, čime se usmerenost ka tržištu i inovacije čine suštinski povezanim pojmovima (Augusto & Coelho, 2009).

U organizacionom kontekstu, usmerenost ka tržištu i konzumentima definiše se kao „kultura organizacije koja najefikasnije i najefektivnije kreira neophodna ponašanja neophodna za stvaranje izuzetnih vrednosti za kupce i izuzetan učinak preduzeća" (Naidoo, 2010). Kao što je prethodno naglašeno, usmerenost ka tržištu pokazuje pozitivnu i direktnu vezu s organizacionim učinkom, jer omogućava organizaciji sposobnost da razume, privuče i zadrži korisnike. Inovacija predstavlja kariku koja nedostaje između usmerenosti ka tržištu i organizacionog učinka umetničkih organizacija. Stoga usmerenost ka tržištu otvara organizaciju ka novim potrebama korisnika i novim poslovnim

procesima, što ga čini ključnim korakom u početnom stadijumu inovacije. Stoga, možemo zaključiti da organizaciona inovacija svakako predstavlja važan izvor konkurentne prednosti i vrhunskih učinaka. Upravo inovacija unosi promenu u postojećim organizacionim mehanizmima, a rezultate uspešne inovacije konkurencija neće moći tako jednostavno da dostigne.

## REFERENCE

- Amabile, T. M. (1998). A model of creativity and innovation in organization. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (123-167). Greenwich, CT: JAI Press
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94-108.
- Bilton, K. (2010). *Menadžment i kreativnost*. Beograd: Clio
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In Mumford, M. D. (Ed.) *Handbook of organizational creativity* (479-509). Academic Press.
- Dragičević-Šešić, M. & Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: Clio
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Janićijević, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. and Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships, *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial marketing management*, 39(8), 1311-1320.
- OECD, Statistical Office of the European Communities. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (No. 4). Publications de l'OCDE.
- Prather C. (2010). *Manager's guide to fostering innovation and creativity in teams*. New York: McGraw Hill.
- Rou, Alan, Dž. *Kreativna inteligencija*. Beograd: Clio
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sternberg, R. J. (Ed.) (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Stevanović, A. (2013) Uvođenje kreativnosti u menadžment institucija kulture – mogućnosti, razmatranja i perspektive. *Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije Univerziteta Megatrend*, 5, 659-678
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester, England : Wiley
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychology and organizational strategies*. Chichester, England: Wiley
- West, M. A., & Richter, A. (2009). Climates and cultures for innovation and creativity at work. In *Handbook of organizational creativity* (211-236).. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321
- Zhou, J. & Shalley, C. E. (2009). *Handbook of organizational creativity*. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, LLC

*Primljeno: 18.05.2017.*

*Odobreno: 20.12.2017.*