

**X ПРЕДАВАЊЕ**  
**ПРЕДМЕТ: МЕНАџМЕНТ ИНОВАЦИЈАМА**  
(МАСТЕР ПРОГРАМ)



Предавања - 14.12.2020

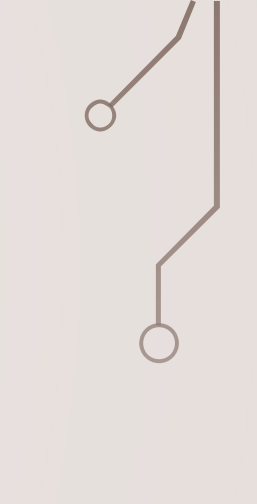
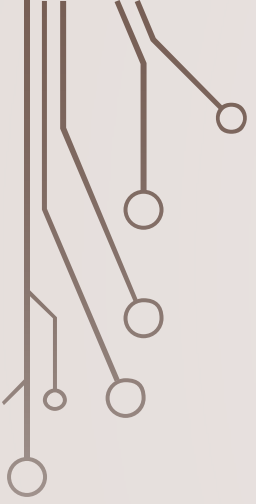
## 4. ИНОВАТИВНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Данашње турбулентно тржиште које захтева брзе одговоре од стране компанија, као и снажна глобализација, намећу организацијама битне трансформације кроз изналажење стратегија способних да им пруже конкурентску предност. То опет, компанијама намеће перманентно диференцирање својих производа и услуга кроз континуирано иновирање.

**Иновација представља један од најрелевантнијих фактора за развој неке компаније, као и кључни елемент за тржишну конкурентност.**

Она подразумева нове идеје трансформисане и имплементиране у производе, услуге или процесе, који стварају вредност за фирму.

Свесне ове чињенице, многе организације настоје да кроз континуиране иновације лансирају нове производе и услуге и на тај начин остану успешне на тржишту.

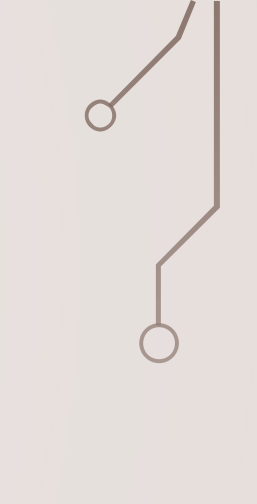
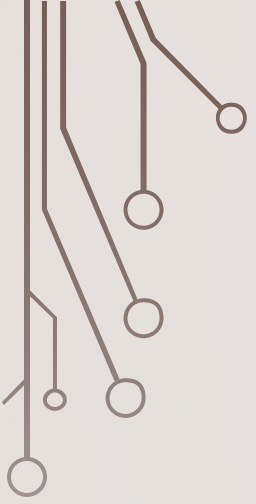


Да би креирала нове производе, услуге или процесе, организација мора прерасподелити своје постојеће ресурсе и на нов начин комбиновати нове са старим средствима. Иновације захтевају различите утрошке средстава и комбиновање праксе, која чини извор за размену и сарадњу.

Организациона креација од фундаменталног значаја је ка стварању основа за процес иновација. Способност организације да иновира чини предуслов за успешно коришћење инвентивних ресурса и нових технологија. У општем смислу, термин организационе иновације се односи на стварање и усвајање идеје или новог организационог понашања.





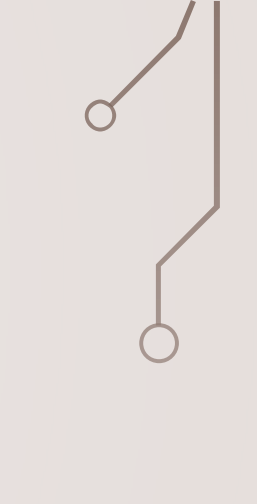
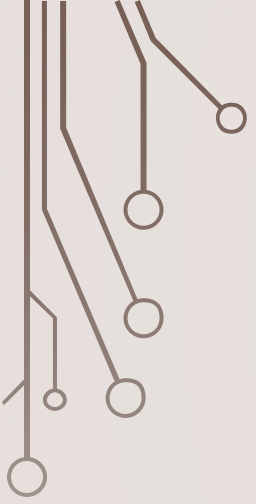


Иновације прозвода и процеса могу се даље делити по степену новине који они укључују, што претставља класичну дихотомију на **радикалне** и **инкременталне иновације**.

**Радикалним иновацијама** сматрају се оне које захтевају фундаменталне и револуционарне промене, које захтевају јасно одступање од постојеће праксе, постојећих процеса и постојеће технологије.

**Инкременталне иновације** садрже низ мањих побољшања или само једноставне промене у начинима на које се неке ствари раде у дужем временском периоду. Такође, ту су присутне само мале корекције у постојећој технологији.





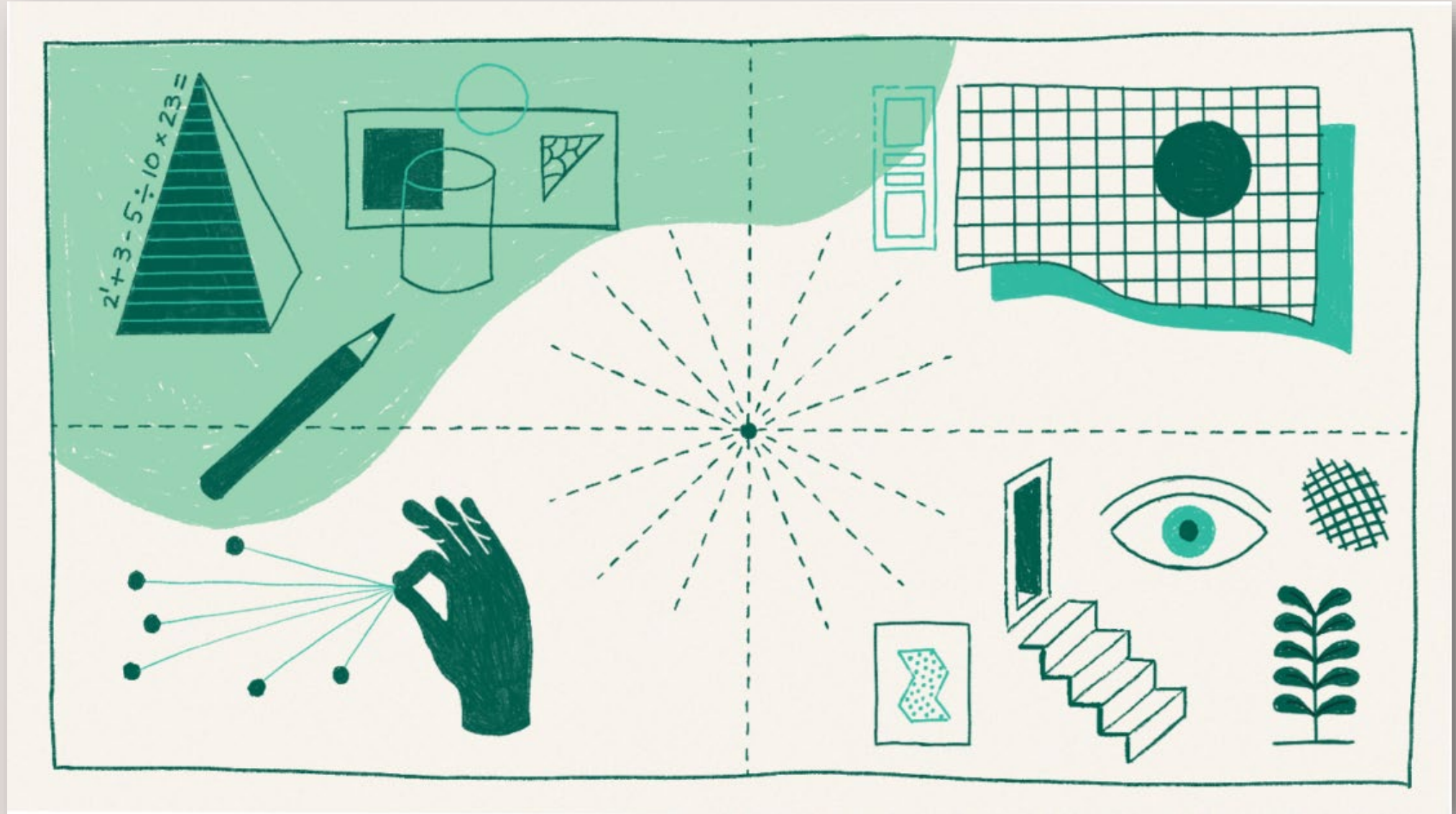
Основна разлика у форми између ова два типа иновација лежи у степену знања и вештина укључених у самим иновацијама.

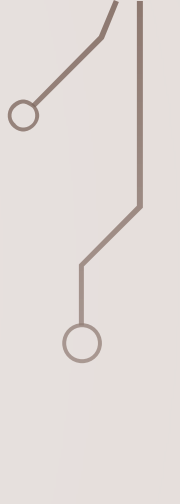
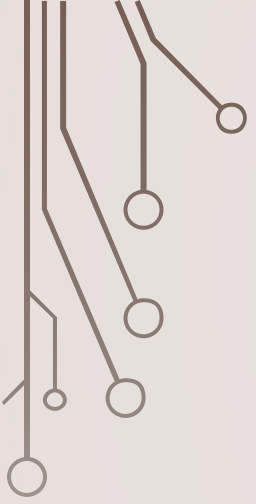
**Инкременталне иновације** односе се на специјализована знања и вештине запослених у једној области, док су **радикалне иновације** повезане са широким и општим знањем и вештинама запослених која се могу користити у различитим областима.

Уобичајена истраживања организационе иновативности анализирају су детерминанте организационих склоности ка иновацијама. Иако су научници анализирали утицај појединачних, организационих и варијабли променљивог окружења, већина истраживања била су усмерена на организациону структуру.









Уобичајена истраживања организационе иновативности анализирала су детерминанте организационих склоности ка иновацијама. Иако су научници анализирали утицај појединачних, организационих и варијабли променљивог окружења, већина истраживања била су усмерена на организациону структуру.

Различите студије показују како одређена организациона структура олакшава стварање нових производа и процеса, посебно у односу на брзе промене у окружењу. Рад микро-економиста у подручју стратегије наглашава супериорност појединих организацијских облика унутар појединих врста пословне стратегије и тржишта производа.

Тек у новије време дошло је до значајног помака у фокусу теоријских испитивања удаљавајући се од чисто формалне структуре ка већем интересу за организационе процесе, односе и ограничења.





## 4.1. ТИПОВИ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ИНОВАЦИЈА

Анализирајући широки дијапазон литературе, може се запазити да постоје различити облици организационе иновације, од којих су три типа најзаступљенија:

**Иновације пословних модела** – историја је показала да успешне иновације често потичу из одличних пословних модела и исто тако добрих технологија.

Компаније могу донети одлуку да иновирају у нове начине приступа тржишту. На пример, производна фирма може да одлучи да ли ће се примарно фокусирати на пружање услуга типа консалтинга, или ће се определити да буде “low-cost” произвођач са додатом вредности.





**Иновације пословне структуре** – било да је у питању трагање за новим тржиштима, трагање за новим иновацијама или стварање других стратешких циљева, организација може створити иновацију кроз мењање њене структуре. Исто укључује разне организационе активности, од спајања и аквизиције до реинжењеринга. То може подразумевати и стварање нове структуре која до тада није постојала. То може подразумевати и стварање нове структуре која до тада није постојала . Прихватање нових тржишта и технологија лакше је оствариво у млађим или новијим фирмама, које нису робови постојећег начина пословања. То је врста иновација која је карактеристична за предузетнике и њихову способност да преузму иницијативу у коришћењу нових могућности, пре него што конкуренција реагује.

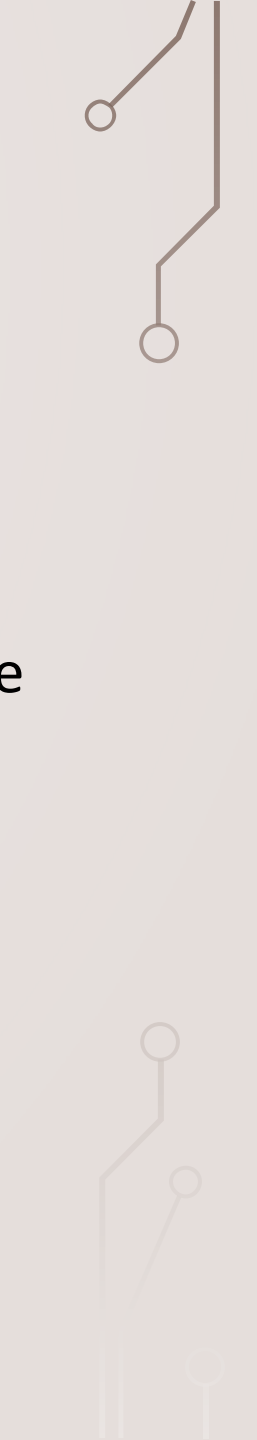




**Дисконтинуиране иновације** захтевају иступање из постојећих организационих пракса и перспектива. Овај тип иновација често захтева приступ налик стварању нових пословних подухвата, било у форми нове организационе структуре, или развоју нових целина у оквиру постојеће организације.

**Иновације пословних процеса** – овај тип иновације мање посматра оно шта се производи у односу како се то производи, иако су ова два фактора повезана и утичу једни на друге. У неким случајевима компаније су способне да смање трошкове, а у исто време повећају продуктивност и квалитет кроз имплементацију иновација у пословне процесе.

У зависности на који се начин посматра литература и други типови организационих иновација могу доста добро егзистирати. Али оно што је уочљиво и што литература указује јесте да било који класификациони систем има извесна ограничења. Комплексна тема као што су иновације тежи да се опире систематичном категорисању, што представља велики изазов за организације.



## 4.2. ОРГАНИЗАЦИОНО РАЗУМЕВАЊЕ

**Месиас и Глин** (Mezias i Glynn, 1993) дефинишу иновацију као значајне, нерутинске и испрекидане организационе промене које отелотворују нове идеје које нису у складу са досадашњим концептом пословања организације. Овакав приступ дефинише иновативне организације као интелигентне и креативне, способне за ефикасно учење и стварање нових знања.

**Кохен и Ливајтан** (Cohen and Levinthal, 1990) тврде да иновативни аутпути највише зависе од акумулације знања, а које омогућава иноваторима за асимилацију и искоришћавање новог знања.

Проширивањем анализа на групни и организациони ниво, истраживачи су уочили постојање и развијање колективног менталног модела и тумачење шема који утичу на доношење одлука и организационих активности.



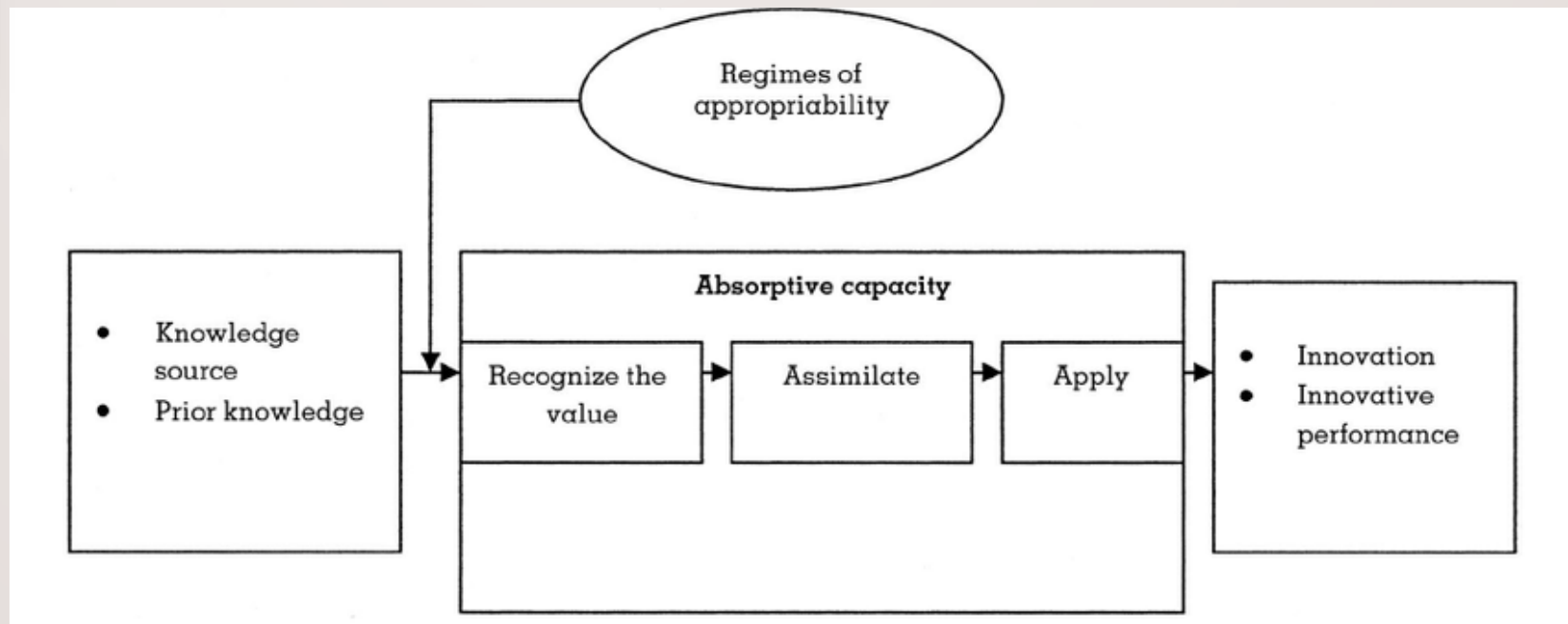


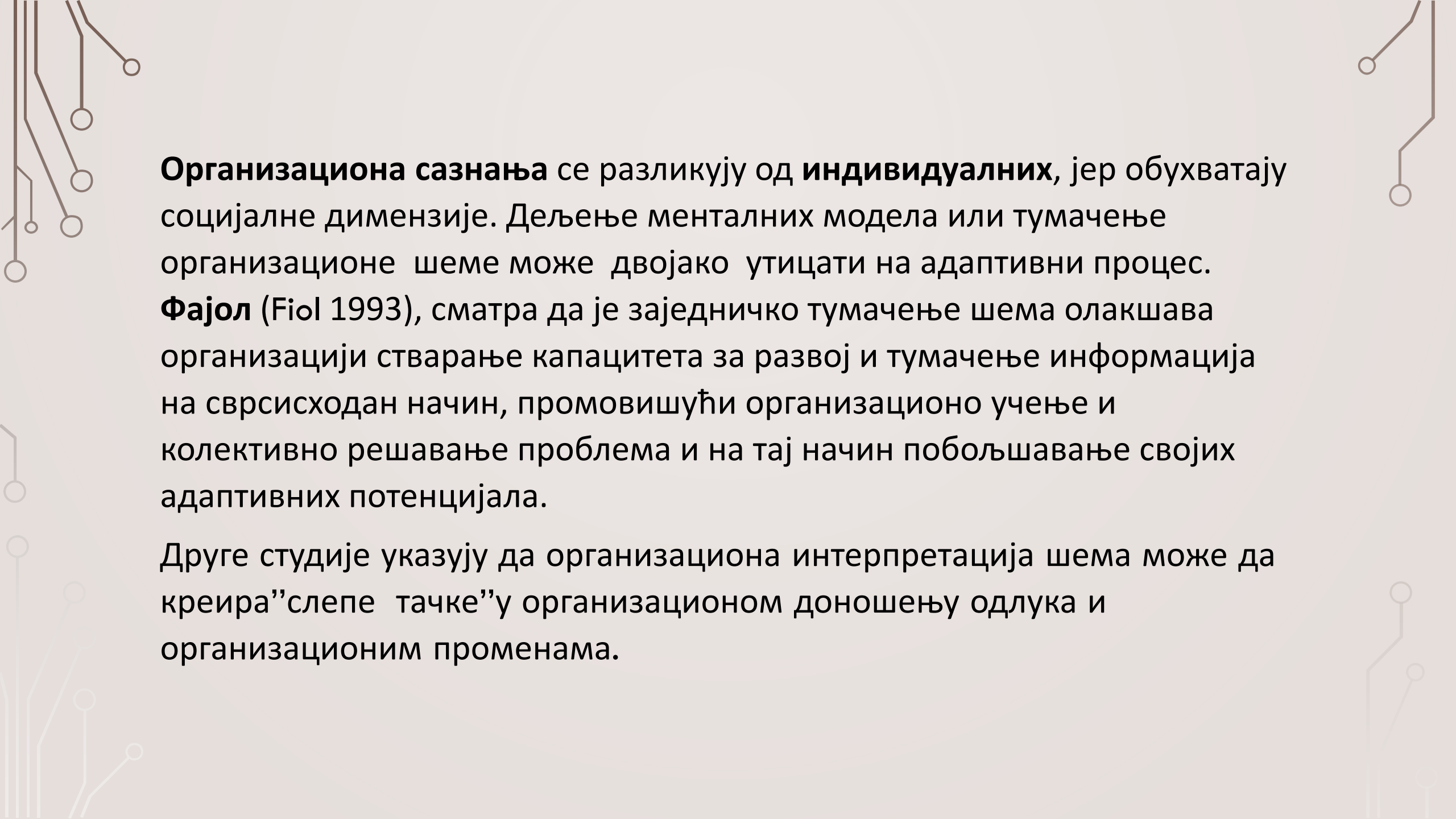
Wesley M. Cohen



Daniel A. Levinthal

**Кохен и Ливајтан** (Cohen and Levinthal, 1990) тврде да иновативни аутпути највише зависе од акумулације знања, а које омогућава иноваторима за асимилацију и искоришћавање новог знања.

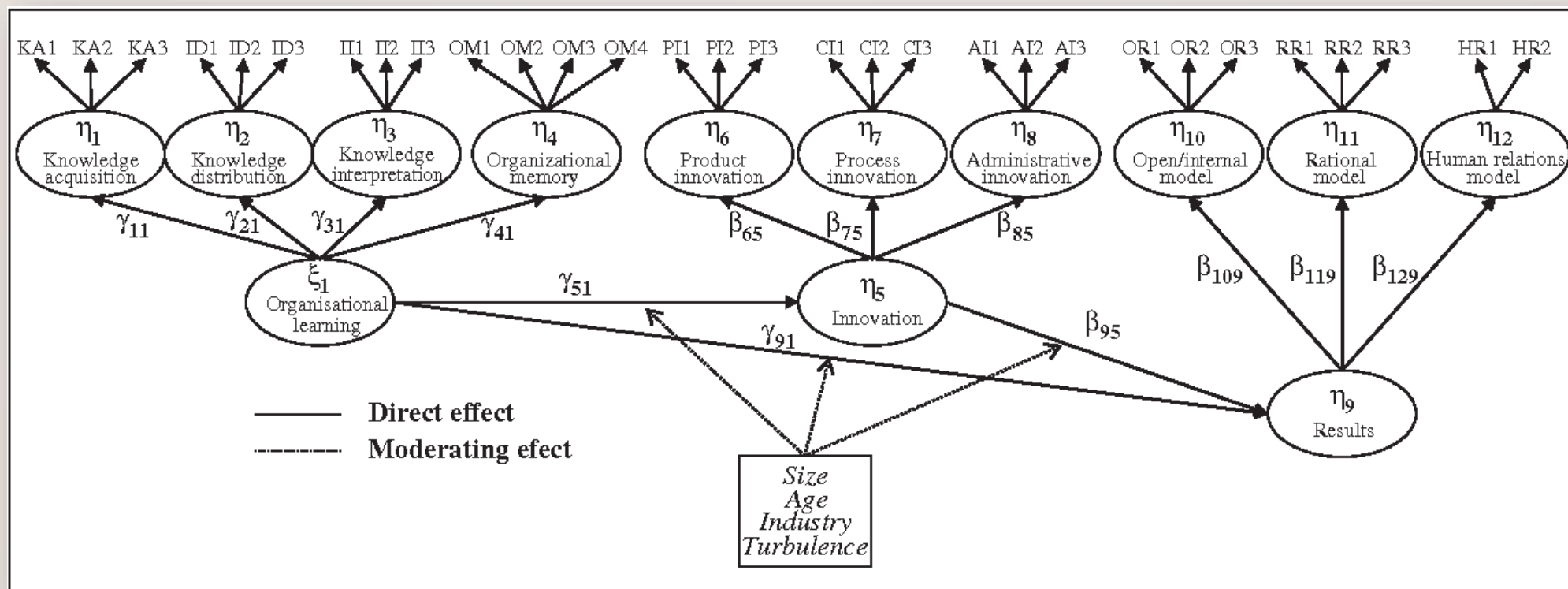




**Организациона сазнања** се разликују од **индивидуалних**, јер обухватају социјалне димензије. Дељење менталних модела или тумачење организационе шеме може двојакo утицати на адаптивни процес. **Фајол** (Fiol 1993), сматра да је заједничко тумачење шема олакшава организацији стварање капацитета за развој и тумачење информација на сврсисходан начин, промовишући организационо учење и колективно решавање проблема и на тај начин побољшавање својих адаптивних потенцијала.

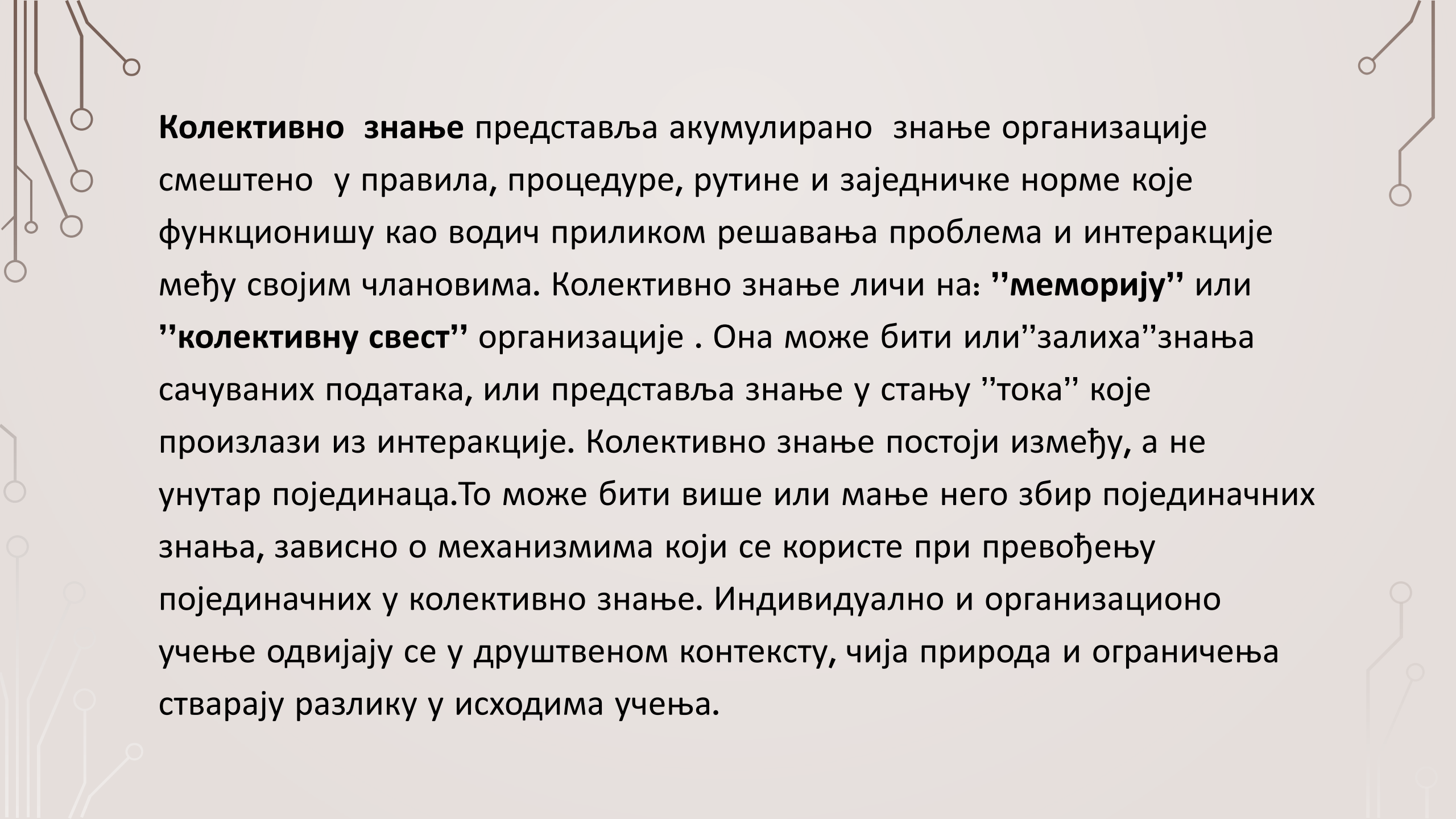
Друге студије указују да организациона интерпретација шема може да креира "слепе тачке" у организационом доношењу одлука и организационим променама.

## Модел односа између организационог учења и иновација и перформанси





**Иновација** се може схватити као процес учења и стварање знања кроз дефинисање нових проблема и нових знања развијеним кроз њихово решавање. Главно питање носи проблематику како у организацији превести појединачне увиде и знања у колективно знање и организацијске способности. Иако неки истраживачи тврде да је учење есенцијално кроз појединачне активности, већина теорија организацијског учења наглашавају важност колективног знања као извор организацијских способности.

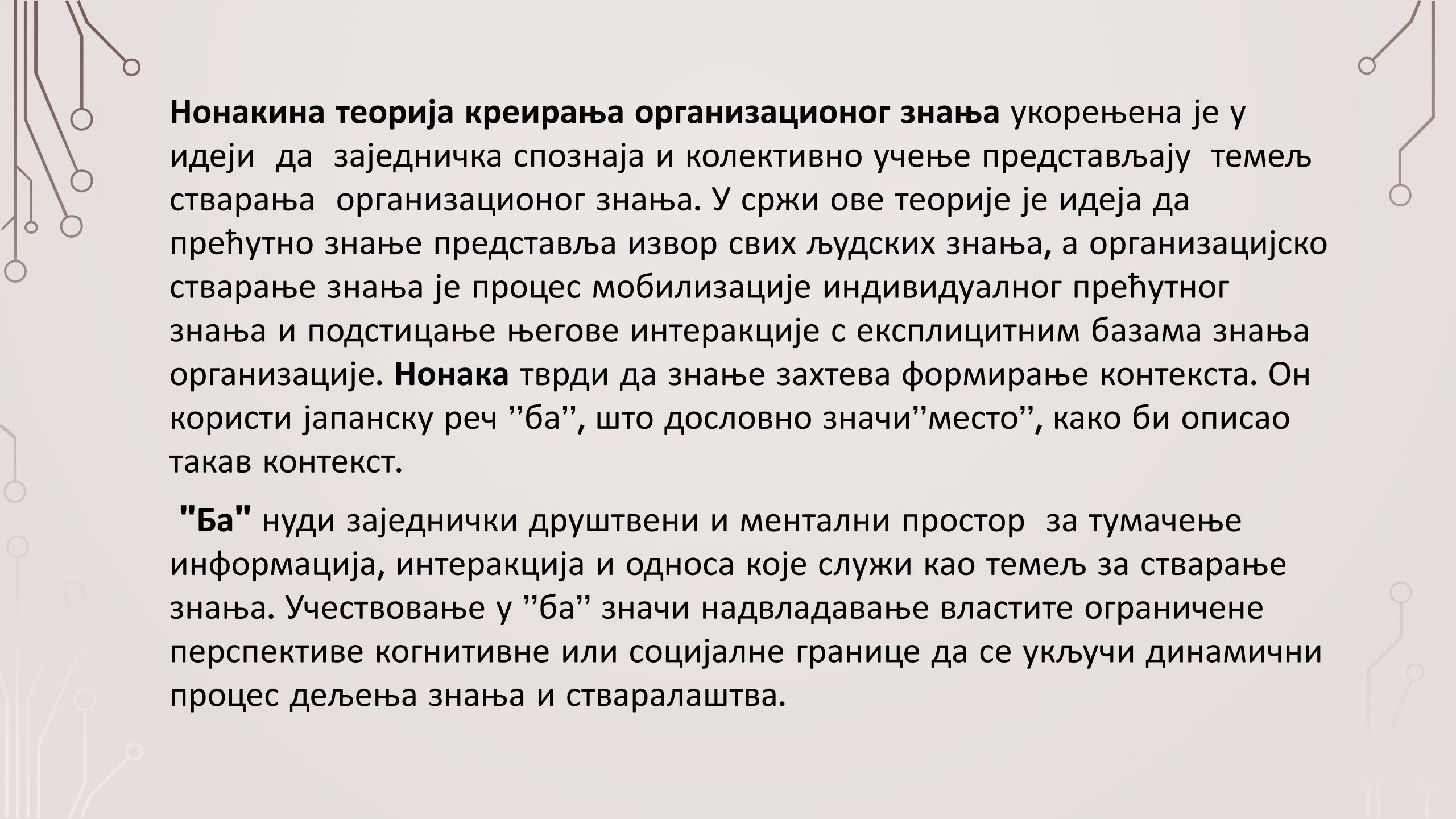


**Колективно знање** представља акумулирано знање организације смештено у правила, процедуре, рутине и заједничке норме које функционишу као водич приликом решавања проблема и интеракције међу својим члановима. Колективно знање личи на: **"меморију"** или **"колективну свест"** организације . Она може бити или "залиха" знања сачуваних података, или представља знање у стању "тока" које произлази из интеракције. Колективно знање постоји између, а не унутар појединаца. То може бити више или мање него збир појединачних знања, зависно о механизмима који се користе при превођењу појединачних у колективно знање. Индивидуално и организационо учење одвијају се у друштвеном контексту, чија природа и ограничења стварају разлику у исходима учења.



Велики део литературе о организацијском учењу указује на важност социјалне интеракције, контекста и заједничке когнитивне шеме за учење и стварање знања. То исто се темељи на Поланијевој твдњи да је велики део људског знања субјективан и прећутан и не може се лако преносити, као ни трансформисати у кодификовано знање. Из тог разлога, пренос знања захтева социјалне интеракције, развој заједничког разумевања и заједничке интерпретативне схеме.



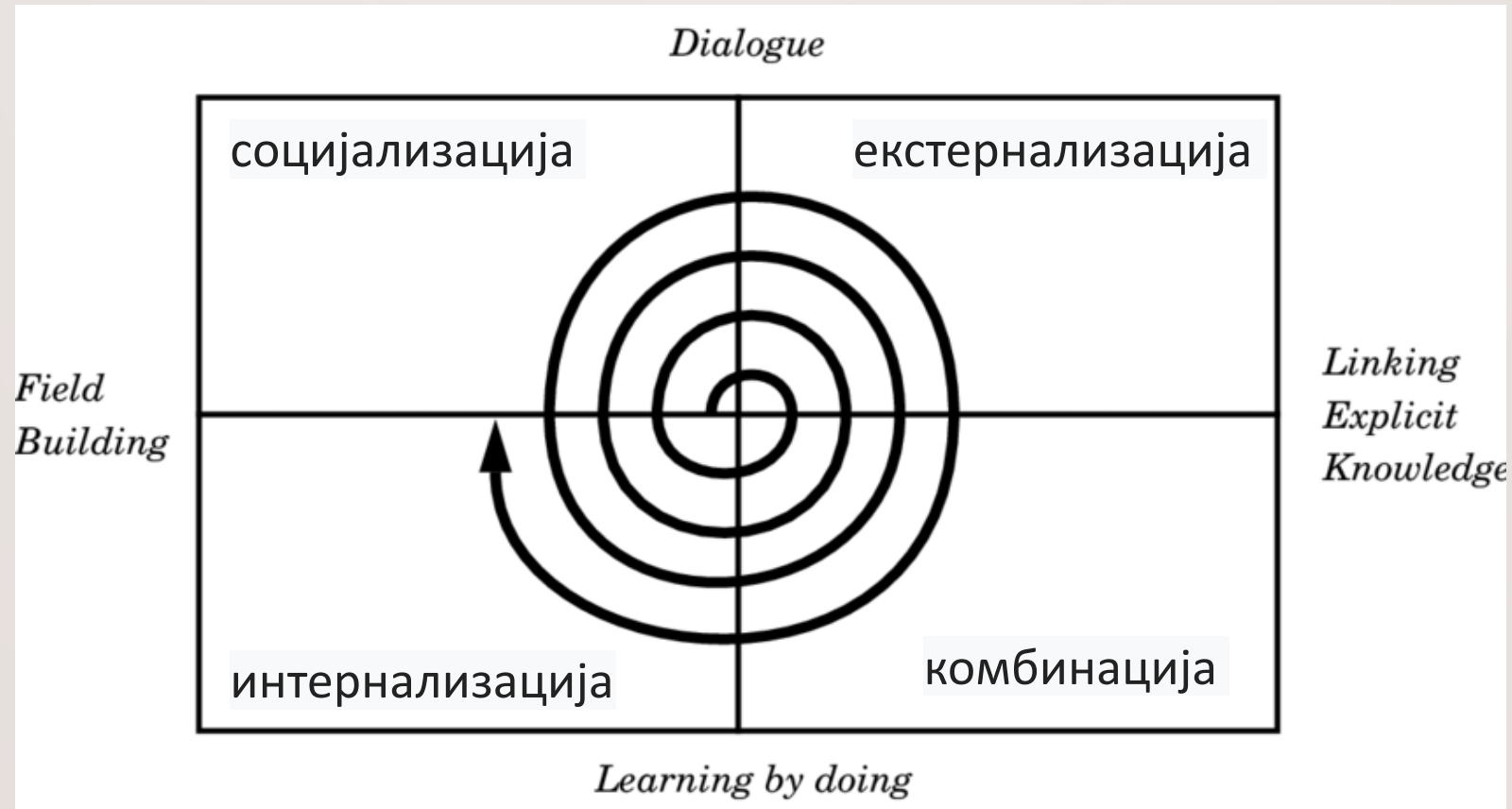


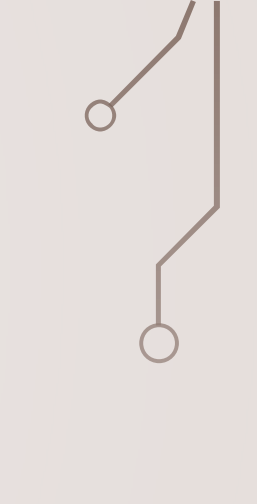
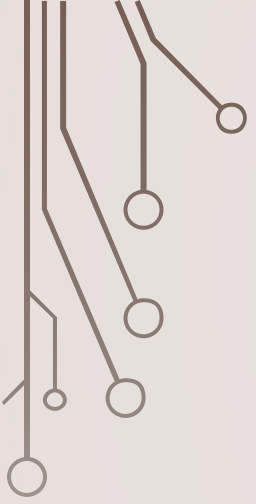
**Нонакина теорија креирања организационог знања** укоренењена је у идеји да заједничка спознаја и колективно учење представљају темељ стварања организационог знања. У сржи ове теорије је идеја да прећутно знање представља извор свих људских знања, а организацијско стварање знања је процес мобилизације индивидуалног прећутног знања и подстицање његове интеракције с експлицитним базама знања организације. **Нонака** тврди да знање захтева формирање контекста. Он користи јапанску реч "ба", што дословно значи "место", како би описао такав контекст.

"Ба" нуди заједнички друштвени и ментални простор за тумачење информација, интеракција и односа које служи као темељ за стварање знања. Учествовање у "ба" значи надвладавање властите ограничене перспективе когнитивне или социјалне границе да се укључи динамични процес дељења знања и стваралаштва.



## Спирала знања(Nonaka & Takeuchi 1995)





На сличан начин, појам **"заједничке праксе"** развијен је у радовима Брауна и Дагајда (Brown and Duguid, 1998). Они сугеришу да чланови организације стварају своје дељење јединствености и перспективе кроз "праксу", размењујући своја радна искуства.

Пракса обезбеђује друштвене делатности у којој се размењују погледи и когнитивни репертоари развијања, како би се олакшало дељење и пренос знања.

Радна група пружа важно место где се могу развити интензивно учење и стварање знања. Група, постављена на раскршћу хоризонталних и вертикалних токова знања унутар организација, служи као мост између појединца и организације у процесу стварања знања.



#### 4.2.1. Два алтернативна модела учења и иновативне организације:

##### **"J- облик" на супрот "Adhocracy" моделу**

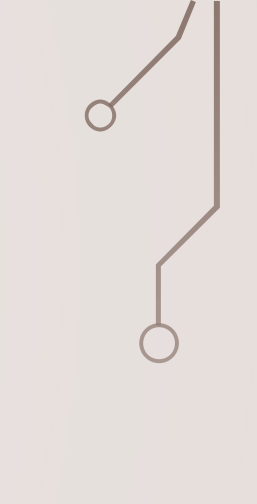
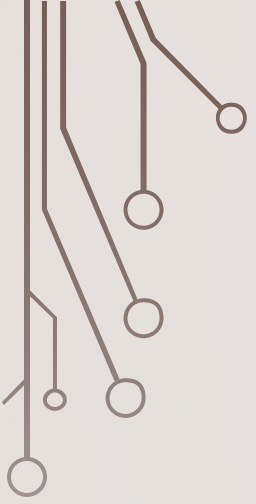
Постоје различити модели иновативне организације који се могу широко сврстати у два супротна типа идеалних организација:

**"J-облика" и "adhocracy" модел.**

Први се односи на организацију која је добра у кумулацији знања и своје иновативне способности реализује у зависности од развоја специфичних колективних организационих компетенција.

Појам "J-облик" користи се јер вуче корене "Јапанских типова" организација, као што су Аокијев (Аоки, 1988) модел "J-фирми" и Нонака-Такеучијеве (Nonaka and Takeuchi, 1995) знањем креиране компаније.

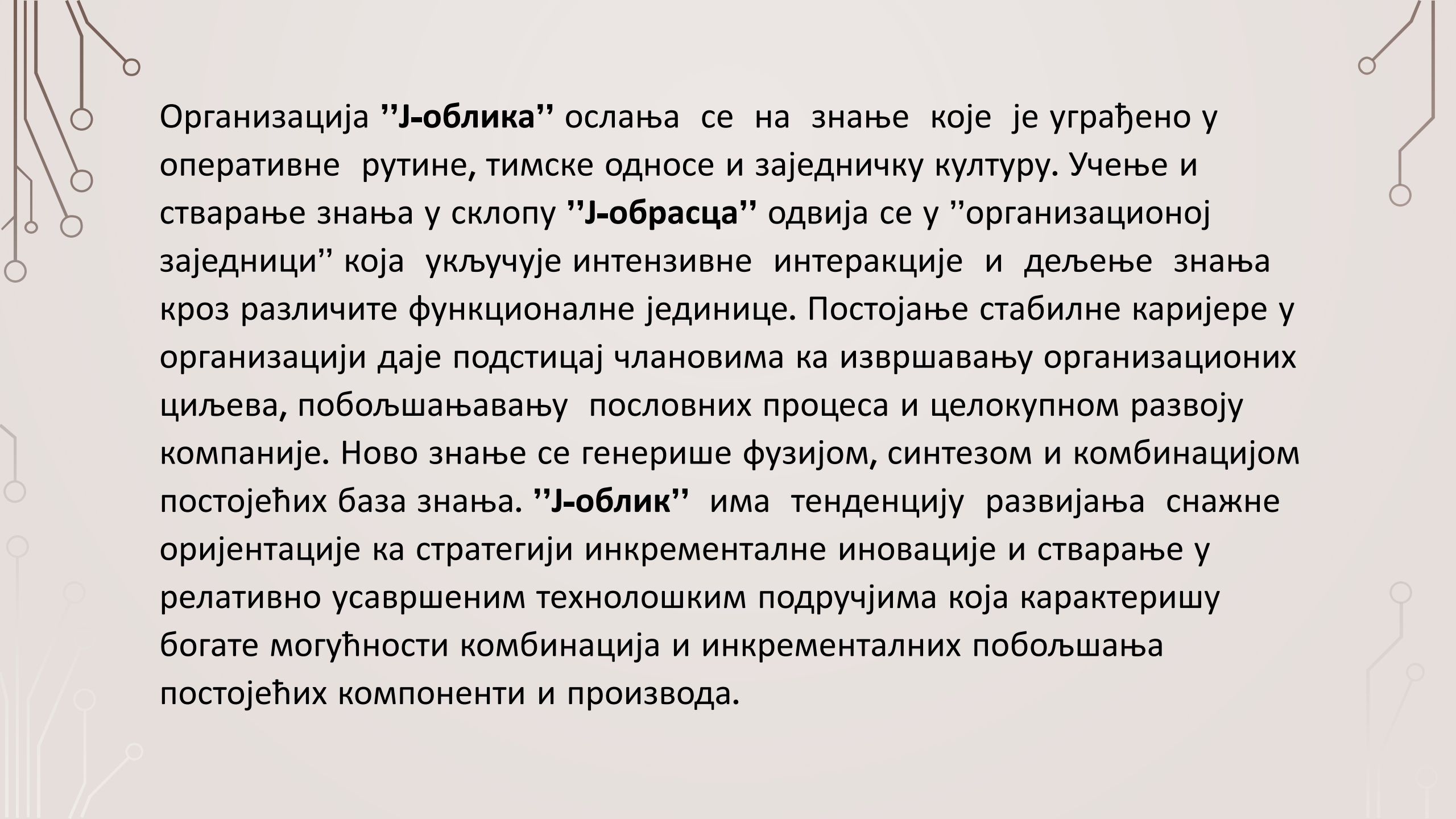




Организације типа ” **adhocracy**” (Минтзберг,1979), напротив,имају тенденцију да се ослањају више на појединачну стручну експертизу организовану у флексибилним тржишно оријентисаним пројектним тимовима, способним за брзе одговоре на промене у знању и вештинама и интегрисању нове врсте стручности за генерисање радикално нових производа и процеса.



Оба наведена типа организација су учења организација с јаким иновативним способностима, али се они значајно разликују у својим структурним облицима, обрасцима учења и начину генерисања иновативних способности .

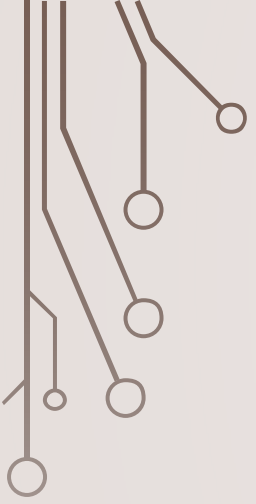


Организација **"Ј-облика"** ослања се на знање које је уграђено у оперативне рутине, тимске односе и заједничку културу. Учење и стварање знања у склопу **"Ј-обрасца"** одвија се у "организационој заједници" која укључује интензивне интеракције и дељење знања кроз различите функционалне јединице. Постојање стабилне каријере у организацији даје подстицај члановима ка извршавању организационих циљева, побољшававању пословних процеса и целокупном развоју компаније. Ново знање се генерише фузијом, синтезом и комбинацијом постојећих база знања. **"Ј-облик"** има тенденцију развијања снажне оријентације ка стратегији инкременталне иновације и стварање у релативно усавршеним технолошким подручјима која карактеришу богате могућности комбинација и инкременталних побољшања постојећих компоненти и производа.









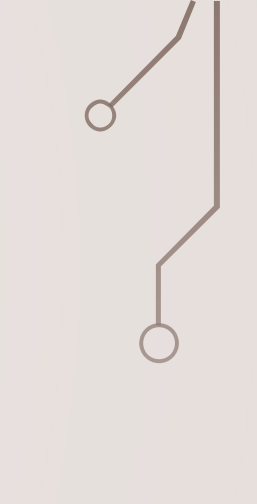
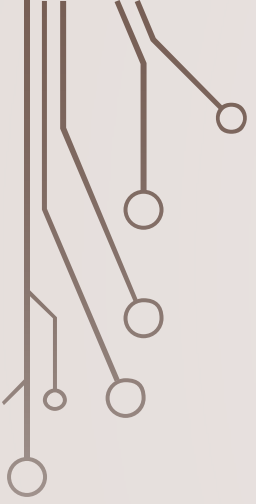
**"J-форма"** фокусирана на неговање организационог учења, може довести до тога да прећутно (тацит) знање са својим нагласком на континуирано побољшање може инхибирати усвајање радикално нових знања из спољних извора.

**"Adhocracy"** је адаптивни облик организације који је у стању спојити професионалне стручњаке различитих вештина и знања у **"adhock"** пројектним тимовима за решавање комплексних и често неизвесних проблема. Учење и стварање знања у **"adhocracy"** догађа се унутар стручних тимова који су често састављени од запослених из различитих организација. Каријере су најчешће структуриране око низа засебних пројеката уместо напредовања у хијерархији унутар предузећа.



## Four common types of company culture

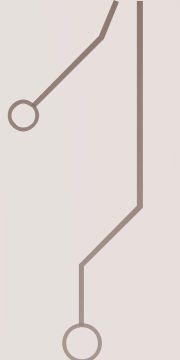
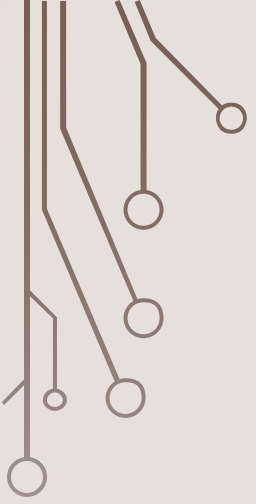




Састав се темељи на релативном флуиду занимања на тржишту рада који омогућава усклађено престојавање људских ресурса сходно промењивим тржишним захтевима и технолошким променама.

” **Adhocracy**” има пуно више флексибилности у погледу организационих граница која омогућава продор нових идеја и знања споља. ” **Adhocracy**” проналази своју конкурентску снагу у својој способности да поново конфигурише базу знања способну за стварање нових иновација. То је врло прилагодљив облик организације способан за динамичко учење и радикалне иновације.





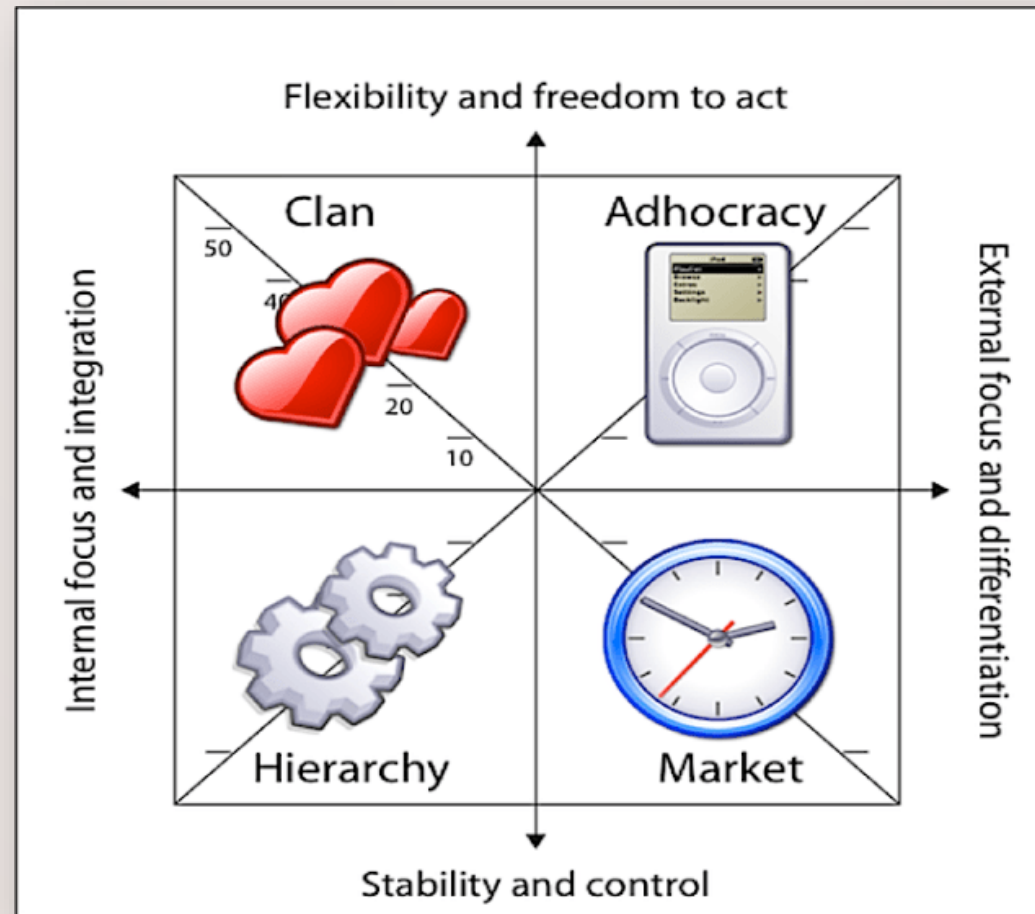
**Флуидна структура и брзина промена** могу створити проблеме у акумулацији знања, јер је организациона способност утелотворена у члановима-експертима и тржишно базираном **know-how** који су потенцијално преносиви.

**"Adhocracy"** подлеже губитку знања када појединци напусте организацију.

И ако се компаније у секторима високе технологије налазе под перманентним интензивним притиском **"учити брже"** и **"организовати се што флексибилније"**, досадашња истраживања упућују на то да чисте **"adhocracy"** организације остају ретке.



**”Adhocracy” подлеже губитку знања  
када појединци напусте организацију.**





Покушаји великих корпорација ка усвајању "**adhocracy**" начина дизајнирања организације показала су се тешко одржива у неком дугорочнијем периоду. Обично су ограничене на организационе субјединице које се баве креативним радом, или професионалне услуге на пољу знања (консултанске куће, правне канцеларије, софтверско инжењерство идр.), где је величина подuzeћа је релативно мала, што омогућава да организација функционише као међусобно зависне мреже пројектних тимова.



## 4.3. ОРГАНИЗАЦИОНА ПРОМЕНА И ИНОВАЦИЈА

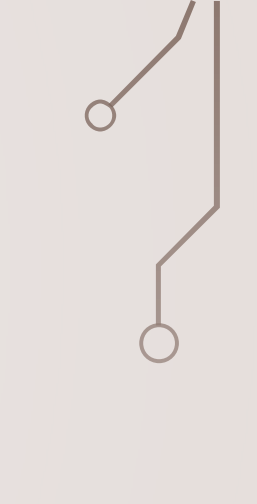
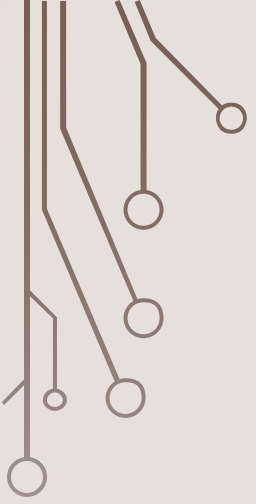
Организационе теорије већ дуго времена се баве разматрањем начина на који се организације развијају и адаптирају у свом окружењу, укључујући утицај технолошких промена на организациону еволуцију. Срж дебате чини да ли се организације требају мењати и адаптирати сходно главним дисконтинуитетима и технолошким променама које намеће окружење, или да ли се радикалне промене у организационој форми углавно појављују кроз процесе селекције и избора.

Консултована литература укључује три широка погледа на природу организационих адаптација и промена.



## **Инкрементално-еволюционарни поглед на организационе промене**

Неки научници (npr. Hannan i Freeman 1984) сматрају да поједине организације ретко успевају у реализацији радикалне промене у стратегији и структури, јер су подложне јаким инерцијалним силама. Такве силе присутне су у структури организације које представљају релативно стални репертоари понављајућих рутина. Док организацији дају поузданост и стабилност, те рутине стварају отпор ка променама. Као резултат тога, организације релативно споро реагују на претње и могућности у окружењу. Главни извор отпора променама потиче од уграђених организационих норми у оквиру свог институционалног контекста.



Организације су друштвено дефинисане и рад унутар одвија се кроз мрежу вредности, норми, правила и веровања и претпоставки тако да они представљају вредности, интересе и когнитивне шеме организационих и институционалних актера које је тешко променити. У овом погледу, организациона промена састоји се углавном од сталне репродукције и јачања постојећих начина мишљења и организовања.

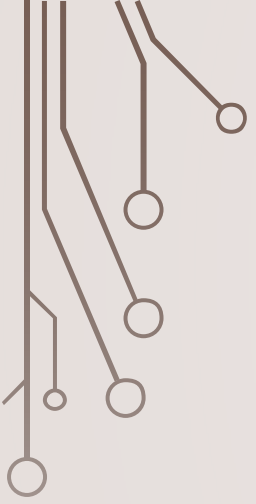
Другим речима, организациона промена је обично конвергентна промена која се догађа унутар параметара постојећег архетипа, а не револуционарна промена која укључује помицање с једног на други архетип.

Организације акумулирају знање и прећутно (тацит) знање у током њиховог развоја, а резултат организационих рутина и вештина постају кључне компетенције и тешко их је променити.







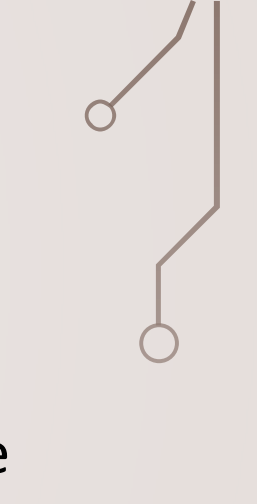
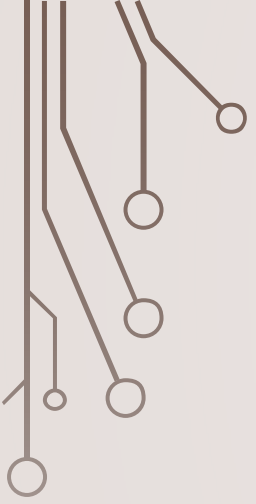


Поборници еволуционарне теорије препоручују организационе промене кроз потрагу за новим праксама у околини од других организација и њихових постојећих пракса, што представља ”локално претраживање”. Мењање рутина и вештина на такав начин мора бити споро и инкрементално.



Међутим технолошке промене као и улазак нових учесника у окружењу могу озбиљно угрозити позиције организација које се не могу довољно брзо адаптирати на новонастале промене. На способност организације у прилагођавању технолошким променама увелико утиче брзина којом се нове компетенције и вештине развијају као одговор захтевима нове технологије. Ово је још један индикатор који указује на важну улогу институционалног контекста у обликовању динамике организационе промене.

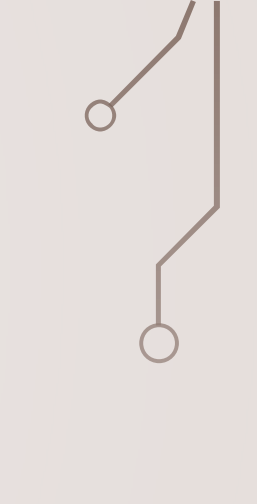
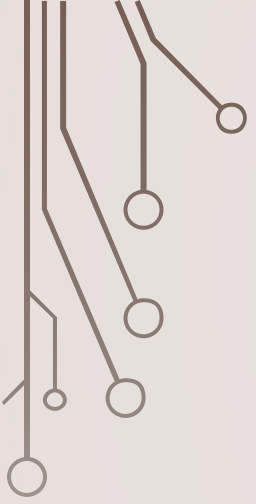




Испрекидана равнотежа и дисконтинуиране организационе трансформације. Насупрот еволуционо-инкременталном моделу, присталице модела испрекидане равнотеже сматрају да су организације способне иницирању револуционарних структурних промена.

Организације, већим делом свог постојања, функционишу у стабилности (период равнотежи), међутим, у основним обрасцима активности постоје релативно кратки и снажни прекиди, који имплицирају темељне организационе промене и трансформације(револуционарни период). Дисконтинуиране, кратке и снажне промене укључују већину или сва кључна организациона подручја активности попут промена у стратегији, структури, дистрибуцији моћи и системима контроле .

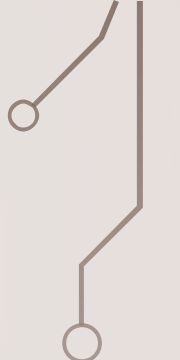
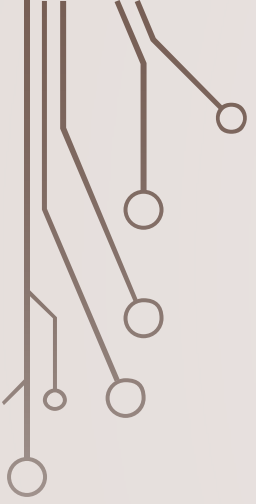




Заговорници испрекиданог модела сугеришу да динамика технолошких промена има велики утицај на узроке организационе еволуције. Овај аргумент се темељи на моделу технолошког циклуса које су развили.

Они сматрају да се технолошки напредак одликује релативно дугим инкременталним периодом пораста компетенције за побољшање иновација посвећеним изради и побољшању доминантног дизајна. Овај период организационе консолидације испрекидан је радикалним технолошким дисконтинуитетима који представљају фундаменталне изазове и стратешке могућности за организацију.





У промењивом тржишном окружењу, технолошки циклуси имплицирају од организације, уколико жели бити успешна, способност стварања дисконтинуираних револуционарних промена. Другим речима, темељни изазов организације је да развије различите компетенције и способности спремне за правовремену адаптибилност према технолошким циклусима.

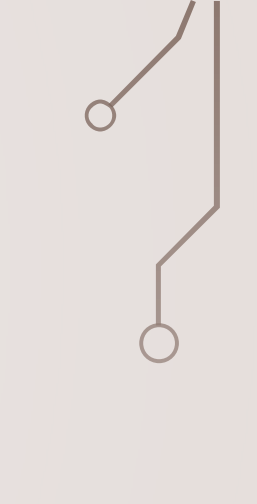
Ташмен и О'Раили (Tushman and O'Reilly, 1999) тврде да компаније које послују у турбулентном технолошом окружењу морају бити "дволичне", то јест, способне за истовремено спровођење како инкременталних тако и испрекиданих организационих и технолошких промена.

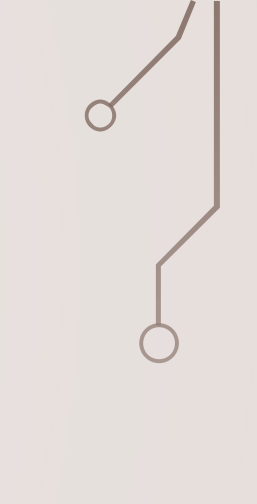
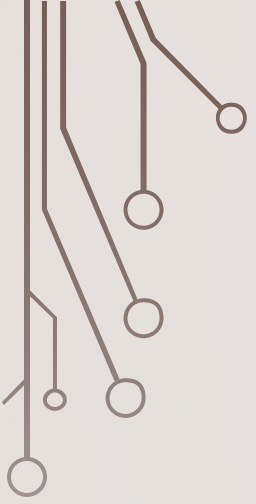




- **Стратешка адапција и континуиране промене**

Теорије стратешке организацијске адаптације и промене фокусирају се на улогу менаџерских активности и стратешке изборе у обликовању организацијских промена. Еволуција организације посматра се кроз процесе одлучивања и учења, а не као исход пасивних одговора на промене у окружењу. Сагласно са **Чаилдом (Child 1997)**, организационе активности ограничене су когнитивним, материјалним и релационим структурама унутар и ван организације, али у исто време оне врше утицај на те исте структуре. Организациони учесници, кроз своје активности су способни редефинисати и мењати организациону структуру на начин који ће отворити нове могућности за будуће деловање организације.

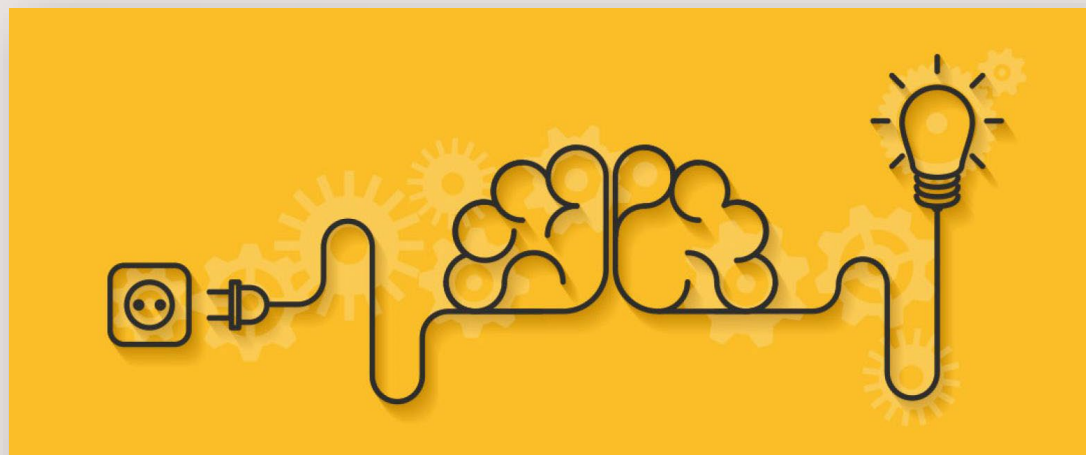




Многи теоретичари стратешких адаптација посматрају организационе промене као континуирани процес обухваћен снагама континуалних промена, а не као нагли, испрекидани, епизодни догађај. Непрекидност одржава осећај идентитета за организацијско учење и повећава прихватљивост за променом међу онима који морају живети с њом.

Бурглемен (Burgelman 1991) тврди да успешне организације користе комбинацију **"индукованих"** и **"аутономних"** процеса у изради стратегија за постизање организационог обнављања. Према овом аутору, индуковани процес развија иницијативу која се у оквиру тренутне организационе стратегије гради на постојећем организационом учењу (континуитет).

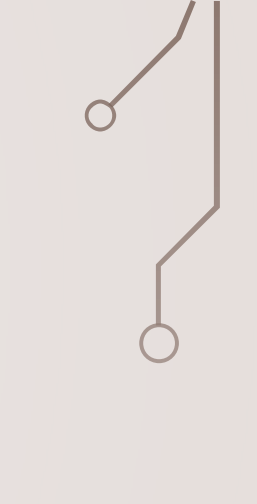
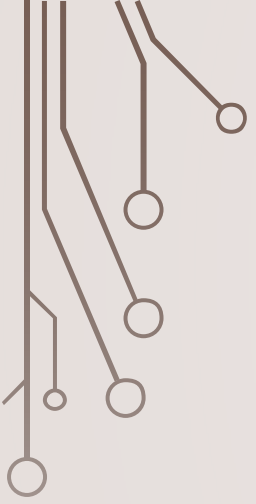




Насупрот томе, аутономни процес тиче се иницијативе која се појављује изван организације и пружа могућност за ново организационо учење (промене). Ови двоструки процеси се сматрају веома битним за успешност организационе трансформације.

На сличан начин, **Браун и Ејсенхарт** (Brown and Eisenhardt, 1997) указују да континуиране организационе промене ка брзом стварању иновација постаје кључна способност компанија које послују у турбулентним индустријама с кратким производним циклусима.



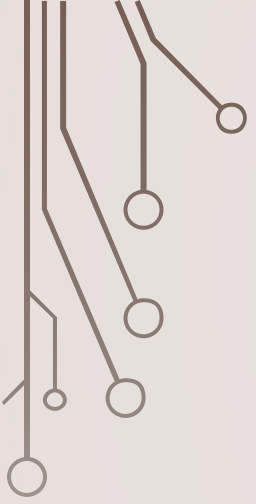


Однос између организације и иновација је комплексан и динамичан. Постојећа литература је бројна и разнолика и њен преглед указује да не постоји консензус о дефиницији појма "организационе иновативности". Различити истраживачи су користили овај термин за описивање различитих аспеката односа између организације и иновација.

Можда та концептуална неодређености одражава чињеницу да **"организациона иновација"** обухвата врло широк спектар феномена.

Истраживања на тему организационих промена и адаптације су фрагментирана: различити нивои анализа су неповезани и често укорењени у различитим теоријским парадигмама, које користе различите методе истраживања.

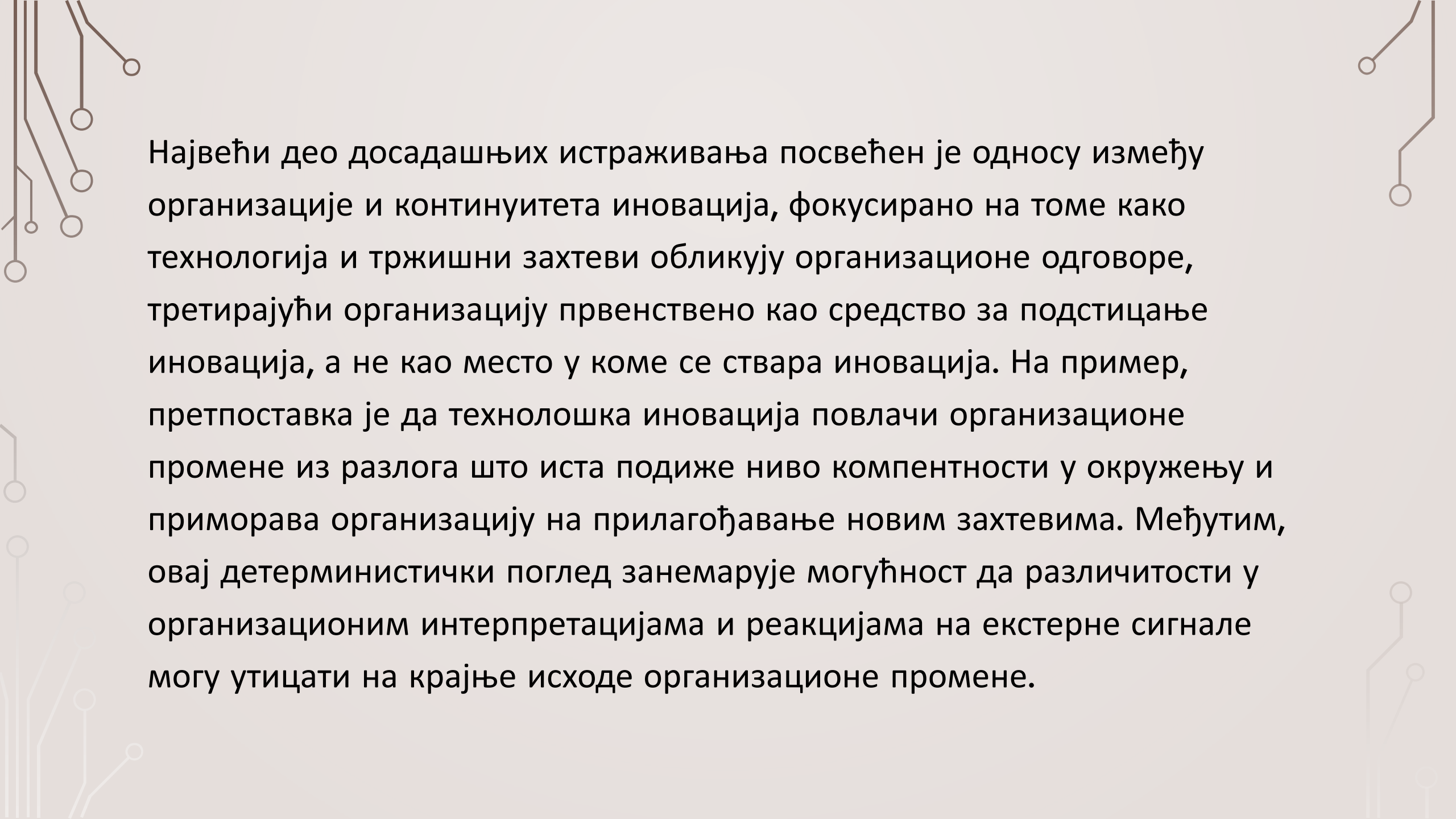




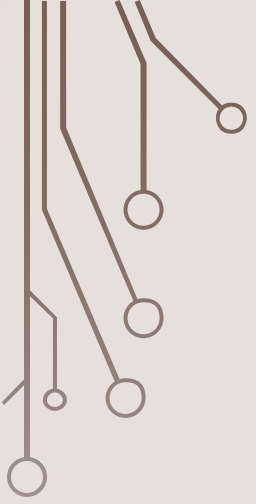
Највећи изазов за научнике представља премошћавање широког јаза између еволуционарних теорија које се баве еволуцијом организације и спољним снагама промена, у поређењу са стратешким избором и учења, теорије која се фокусира на избору учесника, интерпретацији и групној динамици унутар организације.

Иако научници већ дуго времена препознају важност организацијских димензија иновација, многим студијама и даље доминирају економски приступи који остављају мало простора за креативну анализу промене и иновације унутар саме организације. Истраживачи на подручју организацијских студија који су развили богату литературу о организационом учењу и креативности ретко се у свом раду баве изричито иновацијом.



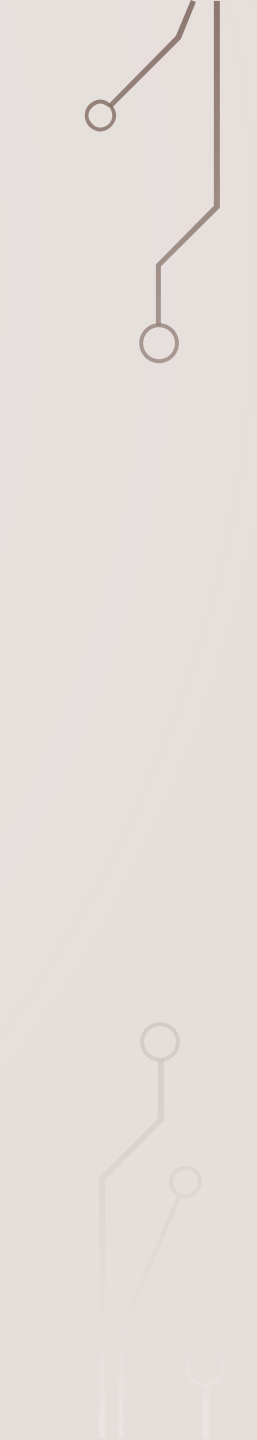


Највећи део досадашњих истраживања посвећен је односу између организације и континуитета иновација, фокусирано на томе како технологија и тржишни захтеви обликују организационе одговоре, третирајући организацију првенствено као средство за подстицање иновација, а не као место у коме се ствара иновација. На пример, претпоставка је да технолошка иновација повлачи организационе промене из разлога што иста подиже ниво компетности у окружењу и приморава организацију на прилагођавање новим захтевима. Међутим, овај детерминистички поглед занемарује могућност да различитости у организационим интерпретацијама и реакцијама на екстерне сигнале могу утицати на крајње исходе организационе промене.



Литература везана за организационо разумевање доказује да је окружење двосмислено и промене које се дешавају у окружењу стварају нејасноће и неизвесности које налажу организацији потребу скенирања окружења, тумачење и учење. Скенирање и претраживање су поступци којима се може доћи до нових интерпретативних шема и организацијских активности које могу бити важни извор иновативних организационих промена.

Третирајући организације као системе интерпретацијске и учеће системе управљања, пажња се усмерава на важну улогу унутрашње организационе динамике, разумевања и понашања учесника у обликовању екстерног окружења и крајњих исхода организационе промене.





**Организациона иновација** је та која треба бити предуслов за технолошке иновације, а не третирана као процес за одговор и амортизер на спољне силе. Као таква она се фокусира на унутрашње организационе реформе и трансформације које су потребне за стварање таквих предуслова. То исто захтева велико научно ангажовање на пољу организационих способности за учење, вредности, интересе и моћи у обликовању организационе еволуције и технолошке промене.

- 
- The background features decorative circuit-like lines in the corners. The top-left and top-right corners have dark brown lines, while the bottom-left and bottom-right corners have light gray lines. These lines consist of straight segments and small circles, resembling a printed circuit board (PCB) layout.
- E-mail: **[alefil.petrovic@gmail.com](mailto:alefil.petrovic@gmail.com)**
  - Контакт телефон: **+381 063 347077**