

ANALIZA ORGANIZACIONE KULTURE KAO FAKTORA INOVATIVNOSTI U SAVREMENIM PREDUZEĆIMA**ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF INNOVATION IN MODERN COMPANIES**

Kristina Rnjak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INOVACIJE I PREDUZETNIŠTVO

Kratki sadržaj – U radu je prikazana analiza organizacione kulture kao faktora inovativnosti u savremenim preduzećima. Prikazan je odnos organizacione kulture i inovacija kroz prizmu zaposlenih iz različitih preduzeća. Na osnovu analize predložene su mere unapređenja postojećeg sistema.

Ključne reči: *Organizaciona kultura, inovacije, preduzetništvo*

Abstract – *The paper presents an analysis of organizational culture as a factor of innovation in modern companies. The relationship between organizational culture and innovation is presented through the prism of employees from different companies. Based on the analysis, measures to improve the existing system were proposed.*

Keywords: *Organizational culture, innovation, entrepreneurship*

1. UVOD

Današnje poslovanje iziskuje svakodnevno suočavanje sa promenama i izazovima u okruženju. Kako bi ostale konkurentne, organizacije moraju da budu informisane, proaktivne i spremne na rizik. Ostvarenje ovih vrednosti nije lak zadatak i da bi on bio uspešno izveden potrebna je stabilna i dobro definisana organizaciona kultura.

Kultura objedinjuje sve elemente organizacije u čvrstu i uspešnu celinu. Da bi ova celina efikasno funkcionisala potreban je lider koji će je voditi kroz izazove koji se nađu pred njom. Na tom putu ka budućoj modernoj organizaciji, kreativnost i inovativnost su nezaobilazne tačke.

Kako bi stvaranje inovacije postalo svakodnevica i zadatak svakog zaposlenog, potrebno je da lideri rade na stvaranju takve organizacione kulture. To bi podrazumevalo pronalaženje načina kojim bi se smanjili strahovi od rizika i averzije te podsticanje različitih debata između zaposlenih na svim nivoima kojima bi se došlo do odgovora kako unaprediti određene procese. Takođe na konstruktivne konflikte, ukoliko do njih dođe, treba gledati kao na mogućnost pronalaženja novih rešenja.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Jelena Borocki, red. prof.

2. ORGANIZACIONA KULTURA

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na organizaciju i menadžment koji proističe iz njene prirode i njenog sadržaja. Organizacionu kulturu definišemo kao „sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju” [1]. Snaga organizacione kulture može se definisati kroz tri kriterijuma, a to su širina, dubina i opseg. Obično se pod snagom organizacione kulture podrazumeva njena dubina tj. jačina uticaja organizacione kulture na pojedine članove organizacije.

Međutim, važna je i njena razvijenost tj. broj aspekata koje pokriva, brojnost stavova, vrednosti i pretpostavki koje određuju njegovu širinu. S obzirom na to da nikada svi zaposleni u organizaciji ne prihvataju njenu organizacionu kulturu, za snagu organizacione kulture važan je i njen opseg tj. broj članova koji ju je prihvatio. 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. 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 [2].

2.1. Klasifikacija organizacione kulture

Pored brojnih klasifikacija tipova organizacionih kultura, kada se posmatra kontrola ponašanja u organizacijama, od pomoći su dve klasifikacije organizacionih kultura od autora Čarsla Hendija [3]. i Fonsa Trompenara [4].

Hendijeva klasifikacija prepoznaje:

- kulturu moći
- kulturu zadatka
- kulturu uloga
- kulturu podrške

Trompenarova klasifikacija prepoznaje:

- porodičnu kulturu
- kulturu „Ajfelovog tornja”
- kulturu „navođene rakete”
- inkubator kulture.

Ove dve klasifikacije koriste iste kriterijume za diferenciranje tipova organizacionih kultura te su i prepoznati tipovi veoma slični.

3. INOVACIJE I INOVATIVNOST

Inovacija može da poboljša opipljive koristi proizvoda ili usluge koje apeluju na čula kupaca, u formi bolje vrednosti, u obliku sa većim brojem funkcija, boljom izdržljivošću, boljim dizajnom, jednostavnijom upotrebom ili nižom cenom od konkurencije za slične specifikacije. Neopipljive koristi mogu se javiti u formi bolje dizajniranog ili funkcionalnijeg proizvoda ili usluge, efikasnijeg korisničkog servisa, boljeg iskustva i osećaja većeg zadovoljstva ili uživanja prilikom kupovine i upotrebe proizvoda [5].

Inovativnost predstavlja ključnu determinantu privrednog rasta i pretpostavka je rešavanja brojnih ekonomskih i društvenih izazova poput klimatskih promena, smanjenja nejednakosti u raspodeli, unapređenja životnog standarda ljudi. U suštini, predstavlja krajnje složen proces, zavisi od velikog broja faktora, a rezultati nisu uvek izvesni [6]. Inovacije danas zauzimaju važnu ulogu u podsticanju organizacione uspešnosti, odnosno organizaciona kultura smatra se primarnom odrednicom inovacije [7].

4. INOVATIVNE ORGANIZACIJE

Organizaciona kultura se smatra inovativnom onoliko koliko su njeni zaposleni spremni da uče i rade na nove načine, a ovo utiče na spremnost da se aktivno traže nove ideje i iste primenjuju. Inovativnost u organizacijama podstiče praćenje organizacione kulture koja involvira zaposlene i kreira ambijent za njihovo dodatno dobrovoljno angažovanje.

Involvirani zaposleni se osećaju ovlašćeni da inoviraju. Angažovani radnici idu "korak više", a to doprinosi inovacijama u kompaniji. Savremene organizacije su svesne da je potrebno osmisliti sistem podsticaja inovacija. Podsticaji mogu biti različite vrste, kao što su: bonusi, povećanje primanja, vlasništvo nad delom akcija ili unapređenja. Na ovaj način organizacija osnažuje inovacione procese i strategiju.

5. GENERISANJE IDEJA I KREATIVNOST

Ideacija - proces kreiranja (generisanja) ideja. Ideacija predstavlja poseban slučaj opšteg modela procesa nivoa znanja.

Za generisanje ideja koriste se različite tehnike, a neke od najzastupljenijih su: brainstorming, brainwritting, mapa uma, metoda asocijacije, metoda metafore, input-output metoda itd. Da bi bile uspešne u inovacionom procesu organizacije moraju da odaberu prave ideje.

Kako bi se to moglo izvesti na pravi način potrebna je sistemska analiza i kontrola odabranih ideja. Takođe, potrebno je da kompanije ne traže ideje samo u onim oblastima gde se očekuje razvoj, već da i istraže i one druge krajnosti gde uspeh i nije baš tako očigledan.

Neki od elemenata koji se mogu izdvojiti su israživanje tržišta kako bi se bolje razumela njegova veličina, širina i dinamika, benčmarking kojim bi se vršilo poređenje organizacija koje posluju u istim sektorima ili granama industrije koje imaju slične proizvode, usluge ili procese i osnivanje službe za istraživanje i razvoj (R&D), što za veliki broj organizacija predstavlja i veliki izazov. Služba istraživanja i razvoja nosi sa sobom i veliki rizik a takođe je veoma skupa.

6. UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA INOVATIVNOST PREDUZEĆA

Zahtevni tržišni uslovi i tehnološke promene navode organizacije da se sve više okreću ka inovacijama kao sredstvu za održavanje konkurentne prednosti. Međutim inovativnost u preduzećima ne zavisi samo od tehnoloških resursa i stručnosti zaposlenih već i od duboko ukorenjenih aspekata unutar same organizacije.

Cilj ovog istraživanja jeste da se otkrije kako različiti aspekti organizacione kulture uključujući liderstvo, komunikaciju, podršku inovacijama i toleranciju na rizik utiču na sposobnost preduzeća da generiše i implementira nove ideje. Takođe, utvđuje se način na koji zaposleni iz različitih organizacija gledaju na organizacionu kulturu.

Praktičan cilj ovog rada jeste da se na osnovu konkretnih rezultata i stavova anketiranih pojedinaca sagleda način na koji organizacije mogu da unaprede odnos prema inovacijama i kako da one postanu sastavni deo njihovog poslovanja. Predmet ovog istraživanja jeste razumevanje kako karakteristike organizacione kulture unutar preduzeća utiču na njegovu sposobnost da generiše, razvija i implementira inovacije.

Takođe, sagledava se unutrašnja dinamika i identifikuju načini za unapređenje inovativnosti i konkurentne prednosti u okviru individualnih sektora. Na ovaj način teži se ka tome da se identifikuju ključni elementi organizacione kulture koji podržavaju ili ograničavaju inovacije u okviru poslovnog okruženja.

Naposletku, rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao osnova za razvoj strategija upravljanja organizacionom kulturom sa ciljem podrške inovacijama i dugoročnom uspehu preduzeća.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je učestvovalo 83 ispitanika, većinom ženskog pola. Najviše ispitanika ima 18-28 godina i većina je fakultetski obrazovana.

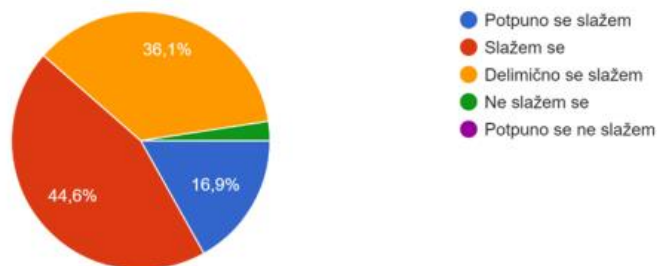
Na pitanje da li se u organizaciji podstiču novi načini razmišljanja i rešenja različitih zadataka većina ispitanika odgovorila je da se slaže ili potpuno slaže sa ovom konstatacijom.

Kreiranje kulture koja podstiče inovativnost i otvorenost prema novim idejama ključno je ukoliko organizacija želi da prati trendove na tržištu. Da bi to bilo moguće ostvariti neophodna je podrška lidera organizacije, nagrađivanje inovacija i promovisanje tolerancije prema riziku i neuspesima.

Jedno od narednih pitanja ticalo se toga da li zaposleni na svim nivoima preduzimaju inicijativu za inovacije. Najveći broj ispitanika odgovorio je da se delimično slaže sa ovom izjavom, dok je čak njih 25.3% odgovorilo da se ne slaže. Inicijativa za inovacije doprinosi bržem prilagođavanju promenama na tržištu, povećava konkurentne prednosti organizacije i stvara atmosferu saradnje i zajedničkog cilja. Lideri u ovakvoj organizaciji igraju ključnu ulogu u podržavanju i nagrađivanju inovacija, čime se podstiče kontinuirani napredak i uspeh.

U organizaciji se podstiču novi načini razmišljanja i rešenja različitih zadataka.

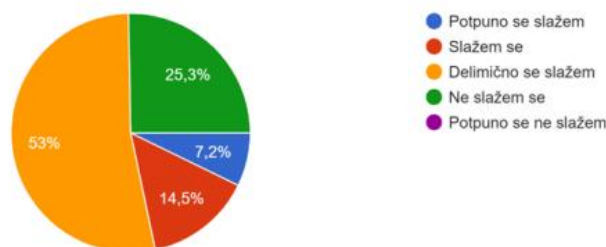
83 одговора



Slika 1. Podsticanje novih načina razmišljanja u organizaciji

Zaposleni na svim nivoima preduzimaju inicijativu za inovacije.

83 одговора



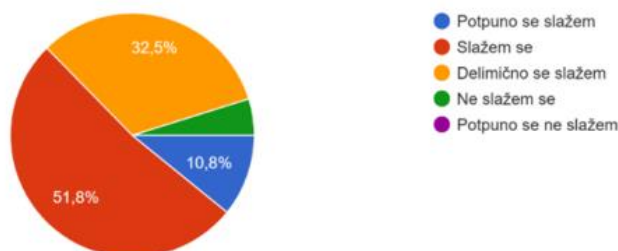
Slika 2. Preduzimanje inicijative zaposlenih za inovacije

Percepcija koju organizacija ima prema inovacijama u mnogome određuje da li će se ona tretirati kao dugoročna strategija ili kratkoročno rešenje. Upravo to je bilo jedno od pitanja u anketi na koje je većina ispitanika odgovorilo da se slaže sa ovom konstatacijom.

Tretiranje inovacije kao dugoročne strategije zahteva strateško planiranje, upravljanje resursima i posvećenost, ali može doneti brojne dugoročne koristi organizaciji, uključujući održivi rast i konkurentske prednosti u brzo promenljivom poslovnom okruženju.

Inovaciju tretiramo kao dugoročnu strategiju, a ne kao kratkoročno rešenje.

83 одговора

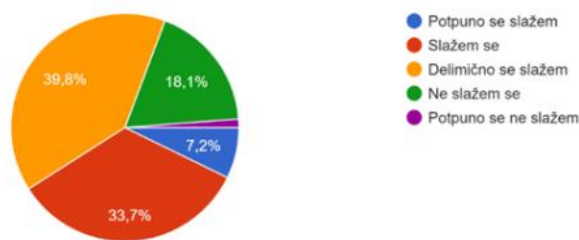


Slika 3. Tretiranje inovacije kao dugoročne strategije a ne kratkoročnog rešenja

Jedno od poslednjih pitanja odnosilo se na to da li lideri posvećuju vreme obuci i pružanju povratnih informacija u inovacijskim naporima. Odgovori ispitanika su raznoliki, te se zbog toga može zaključiti da veliku ulogu kada je reč o ovom pitanju ima delatnost preduzeća u kom je ispitanik zaposlen, rezultat je na kraju bio takav da je najveći broj njih odgovorio da se delimično slaže.

Obezbeđivanje obuke koja je relevantna za specifične potrebe i ciljeve organizacije osigurava da zaposleni stiču veštine koje će im direktno pomoći u inovacijskim naporima. Kada lideri posvete pažnju obuci i povratnim informacijama u inovacijskim naporima, stvaraju okruženje u kojem se inovacije podstiču i nagrađuju.

Lideri posvećuju vreme obuci i pružanju povratnih informacija u inovacijskim naporima.
83 odgovora



Slika 4. Posvećeno vreme obuci od strane lidera i pružanje povratnih informacija u inovacijskim naporima

8. ZAKLJUČAK

Svako preduzeće poseduje svoju, autentičnu organizacionu kulturu. Način na koji se ona neguje, koje vrednosti propagira u velikoj meri oblikuju njenu budućnost. Ukoliko zaposleni rade posao na isti način, strogo se drže pravila, ne predlažu način na koji određeni procesi mogu da se poboljšaju jasno je da ta firma ne poseduje inovativnu organizacionu kulturu. Ali, ukoliko je slučaj obrnut i zaposleni koji i dalje rade po pravilima i procedurama imaju prostor i mogućnost da svoje ideje predlože, da ih neko čuje, uvaži i implementira onda možemo pretpostaviti da se u takvom okruženju neguje inovativna kultura.

Dakle, da bi firma bila inovativna potrebno je da neguje takvu kulturu jer će na taj način zaposleni brže prihvatiti inovacije kao sastavni deo posla, biti slobodni da daju svoje ideje i na taj način postati uključeni u rast i razvoj preduzeća. Naravno, za takvo ponašanje zaposlenih firma mora da bude spremna da da svoj doprinos.

Osvrtom na sprovedeno istraživanje stiče se utisak da su organizacije svesne značaja koje imaju inovacije ali iz različitih razloga ne prelaze sve prepreke koje stoje na putu njihovom ostvarenju. Komplikovane procedure, naučeni modeli ponašanja, odbojnost ka promenama samo su neki od faktora koji stoje na putu većoj implementaciji novih praksi, novih proizvoda ili usluga.

Inicijativu za promenu ovakvog stanja trebalo bi da preduzmu lideri organizacija. Njihovim primerom treba da podstaknu zaposlene, pruže im mogućnost usavršavanja i upoznaju ih sa preduzetničkim načinom razmišljanja. Podsticati zaposlene na inovacije postaće neizostavan deo svake organizacije koja želi da ostane konkurenta u budućnosti. Okruženje koje poseduje znanje i spremno je da preuzme rizik sebi otvara put ka novim uspesima.

9. LITERATURA

- [1] Janićijević N. (2011) Methodological Approaches in The Research of Organizational Culture. *Economic Annals*, LVI (189): 69 -100.
- [2] Stevanović A., (2017); *Organizaciona kultura i klima kao preduslovi inovacije u organizacijama*.
- [3] Handy, C., (1979) *Gods of Management*.
- [4] Trompenaars F., (1994), *Riding Waves of Culture*
- [5] Lowe & Marriot, (2006), *Entrepreneurship and Innovation*.
- [6] Cvetanović, Novaković (2014), *Inovativnost i održiva konkurentnost*.
- [7] Pervaiz K. Ahmed, (1998), *Culture and climate for innovation*

Kratka biografija:



Kristina Rnjak rođena je u Novom Sadu 1998. god. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta - Inovacije i preduzetništvo odbranila je 2022.god. kontakt: rnjakkristina@gmail.com