

## 7. Inovacija i promena

**Organizaciona inovacija** je uspešna primena kreativnih ideja u organizaciji.

**Kreativnost** je jedan oblik organizacione inovacije koji se odnosi na definisanje novih ideja.

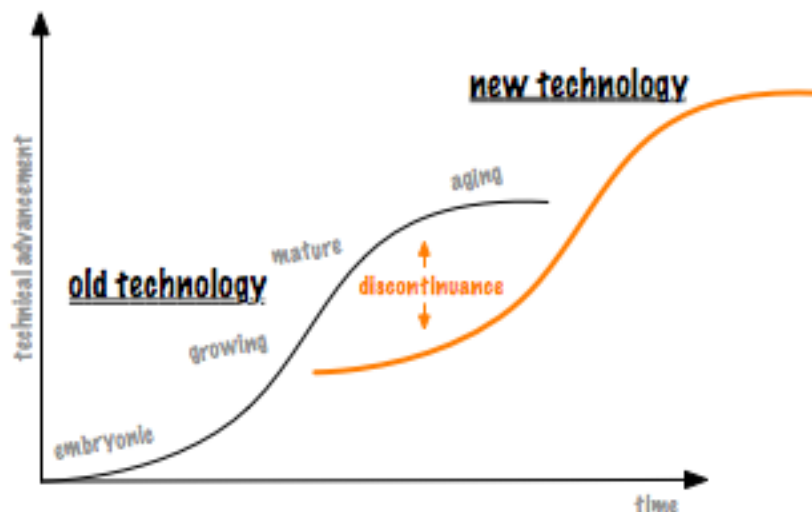
**Organizaciona promena** predstavlja razlike u strukturi, karakteristikama ili stanju organizacije tokom vremena.

### 1. Zašto su inovacije značajne?

#### 1.1. Tehnološki ciklusi

**Tehnologija** obuhvata znanje, alate i tehnike koje se koriste za pretvaranje inputa u output.

**Tehnološki ciklus** počinje pojavom nove tehnologije i završava se kada ta tehnologija dostigne svoje krajnje domete i biva zamenjena novijom. Utvrđeno je da gotovo svi tehnološki ciklusi slede **obrazac inovacije u obliku slova "S"**. U početku tehnološkog ciklusa se sporo napreduje, zatim dolazi do brzog napretka, i na kraju ponovo do sporog napretka, jer ta tehnologija sazreva. Nakon što određena tehnologija dostigne krajnje domete pri vrhu krive u obliku slova "S", znatna poboljšanja performansi proizilaze iz potpuno novog dizajna ili materijala koji omogućavaju poboljšanje performansi. Tu novu tehnologiju predstavlja druga kriva u obliku slova S. vremenom će nova tehnologija potisnuti staru.



## 1.2 Inovativni tokovi

Organizacije mogu sebi da obezbede konkurentsku prednost ako imaju distinktivnu kompetenciju koja im omogućava da naprave nešto bolje od konkurencije.

Ako kompanije žele da održe konkurentsku prednost moraju da (dugoročno gledano) održavaju tok sopstvenih inovativnih ideja iz godine u godinu.

**Inovativni tokovi** su obrasci inovacija koji se vremenom smenjuju i koji mogu da stvore održivu konkurentsku prednost.

Inovativni tok počinje tehnološkim **diskontinuitetom** (kada naučno otkriće ili kombinacija tehnologija omoguće veliki pomak u performansama ili funkcionalnosti). Zatim sledi **revolucionarna promena** (zamena tehnologije i nadmetanje u dizajnu). **Zamena tehnologije** je kupovina novih tehnologija radi zamene starih. Revolucionarna promena podrazumeva i **nadmetanje u dizajnu** (nadmetanje između stare i nove tehnologije u uspostavljanju novog tehnološkog ili dominantnog dizajna). Nakon faze revolucionarne promene sledi uspostavljanje **dominantnog dizajna** (nov standard za datu tehnologiju koji je prihvaćen na tržištu).

**Dominantni dizajn** se uspostavlja na nekoliko načina. Najbolja tehnologija neće uvek postati dominantni dizajn jer ima još nekoliko faktora koji utiču na taj izbor. Jedan je **kritična masa** (određena tehnologija može da postane dominantan dizajn jednostavno zato što je većina koristi). Dizajn može da postane dominantan ako resave neki praktičan problem. Dominantni dizajn može da se definiše uz posredovanje nezavisnih tela za standardizaciju. Uspostavljanje takvog dizajna predstavlja **ključni događaj u inovativnom toku**. Uspostavljanje dominantnog dizajna pokazuje da postoje pobednici i gubitnici (inovacija ujedno i unapređuje i uništava kompanije). Kada se kompanije uzdaju u pogrešan dizajn ili staru tehnologiju mogu doživeti **tehnološku blokadu** do koje dolazi kada novi dominantni dizajn spreči kompaniju da se efektivno nadmeće sa konkurentima. Uspostavljanje dominantnog dizajna ukazuje na prelazak iz faze eksperimenta i nadmetanja u dizajnu u fazu **inkrementalne (postepene) promene** u kojoj kompanije uvode inovacije tako što smanjuju troškove i unapređuju funkcionalnost i performance dominantnog dizajna.

## 2. Upravljanje inovacijama

Da bi uspešno upravljale inovativnim tokovima, kompanije moraju da budu uspešne u 3 zadatka: **upravljanje izvorima informacija, upravljanje inovacijama u fazi revolucionarne promene i upravljanje inovacijama u fazi inkrementalne promene.**

### 2.1. Upravljanje izvorima informacija

Inovacija proizilazi iz velikih ideja, tj. iz kreativnosti. Kompanije mogu da podstaknu inovacije stvaranjem **kreativnog radnog okruženja** u kome radnici primećuju da se kreativne misli i ideje cene. Kreativno radno okruženje sadrži **6 komponenti koje podstiču kreativnost:**

- **Izazovan posao** – posao je **izazovan** kada zahteva napor, pažnju i usredsređenost i kada se shvata kao nešto što je važno za druge u organizaciji. Istraživači smatraju da izazovan posao podstiče kreativnost jer proizvodi psihološko iskustvo **“protok”** koji izaziva veliko zadovoljstvo. “Protok” je psihološko stanje u kome sve teče glatko, radnici postaju potpuno obuzeti onime što rade, i čini im se kao da vreme leti.
- **Podrška organizacije** – ispoljava se kada menadžment podstiče preduzimanje rizika i nove ideje, podržava i pravično ocenjuje nove ideje, nagrađuje i prepoznaje kreativnost i podstiče razmenu novih ideja u različitim delovima kompanije.
- **Podrška supervizora** – ogleda se u tome da supervizori postavljaju jasne ciljeve, podstiču otvoren dijalog sa podređenima i aktivno podržavaju rad i ideje razvojnih timova.
- **Podrška radne grupe** – ispoljava se kada članovi grupe imaju različita iskustva, obrazovanje i biografije i kada grupa utiče na sve članove da budu otvoreni za ideje i podstiče pozitivno, konstruktivno razmatranje ideja i zajedničku posvećenost idejama.
- **Sloboda** – osećaj autonomije u svakodnevnom radu i osećanje lične odgovornosti i kontrole nad sopstvenim idejama.
- **Nepostojanje prepreka unutar organizacije** – faktori koji mogu da osujete kreativnost su interni konflikti, borba za moć, nefleksibilne strukture menadžmenta i konzervativna pristrasnost prema statusu *quo*.

## 2.2. Upravljanje inovacijama u fazi revolucionarne promene

**Iskustveni pristup inovaciji** zasniva se na pretpostavci da se inovacija realizuje u neizvesnom okruženju i da treba koristiti intuiciju, fleksibilne opcije i direktno iskustvo da bi se smanjila neizvesnost i ubrzalo učenje i razumevanje.

Iskustveni pristup ima 5 aspekata:

- **Iteracija u dizajnu** – cilkus koji se ponavlja i tokom koga kompanija testira prototip novog proizvoda ili usluge, poboljšava taj dizajn i zatim izrađuje i testira poboljšani prototip. **Prototip proizvoda** je radni model u punoj veličini koji se testira da bi se proverili njegov dizajn, funkcionalnost i pouzdanost.
- **Testiranje** je sistemsko poređenje različitih opcija za dizajn proizvoda ili iteracija u dizajnu.
- **Fazne tačke** su tačke za formalnu procenu projekta koje se koriste za ocenjivanje napretka i performansi.
- **Multifunkcionalni timovi** su radni timovi sastavljeni od ljudi iz različitih odeljenja.
- **Moćni lideri** stvaraju viziju, discipline i motivaciju koje su neophodne da bi se process odvijao prema rasporedu i da bi bio usmeren ka krajnjem cilju.

## 2.3. Upravljanje inovacijama u fazi inkrementalne promene

**Pristup zasnovan na sažimanju** polazi od pretpostavke da inkrementalna inovacija može da se isplanira korišćenjem 2 niza koraka, i da se sažimanjem tih koraka može ubrzati uvođenje inovacije. Pristup zasnovan na sažimanju ima **5 aspekata**:

- **planiranje** (cilj je da se vreme razvoja skрати što je moguće više) – planiranje inkrementalne inovacije pomaže da se izbegnu nepotrebni koraci i omogućava da se odredi pravilan redosled koraka da bi se izbeglo gubljenje vremena i zastoje između različitih koraka. Planiranje inkrementalne inovacije se zasniva na ideji **generacijske promene**.

**Generacijska promena** je promena zasnovana na inkrementalnim poboljšanjima dominantnog tehnološkog dizajna koja su takva da omogućavaju da poboljšana tehnologija bude potpuno kompatibilna sa starijom.

- **učešće dobavljača** (omogućuje da se skрати vreme razvoja)
- **skraćivanje vremena za sprovođenje pojedinačnih koraka** (uobičajeni metod je projektovanje pomoću računara – CAD, koje ubrzava proces dizajniranja i pruža jednostavan način da se vidi kako promene u dizajnu utiču na inženjering)
- **preklapanje koraka** (način da se proces razvoja skрати smanjenjem zastoja ili pauza između različitih koraka)
- **multifunkcionalni timovi**

### 3. Propadanje organizacije: rizik kojem su izložene organizacije koje se ne menjaju

**Organizacija propada** kada kompanije nisu sposobne da predvide, prepoznaju, neutrališu ili da se prilagode pritiscima koji su pretnja za njihov opstanak. Do propadanja dolazi kada organizacije ne prepoznaju potrebu za promenom. Vrší se u **5 faza**:

- **zaslepljenost** (propadanje počinje zato što ključni menadžeri ne prepoznaju interne ili eksterne promene koje će naškoditi organizaciji)
- **mirovanje** (pošto su problemi postali uočljivi, menadžment mora da prepozna potrebu za promenom, ali još uvek ne preduzima nikakvu akciju)
- **pogrešna akcija** (menadžeri najavljuju planove za “stezanje kaiša” koji imaju za cilj da se smanje troškovi, poveća efikasnost i povrate profiti)
- **kriza** (u kriznoj fazi, vrlo lako može da dođe do stečaja i gašenja ukoliko kompanija ne shvati način na koji posluje u potpunosti – u ovoj fazi kompanije najčešće nemaju resurse da potpuno promene svoj način poslovanja)
- **gašenje**

Propadanje organizacije se može zaustaviti u bilo kojoj od prve 4 faze.

### 4. Upravljanje promenom

Faktori promene su činioci koji stvaraju razlike u strukturi, karakteristikama ili stanju organizacije tokom vremena.

**Faktori otpora** su činioci koji podržavaju postojeće stanje stvari u organizaciji.

**Otpor promeni** je protivljenje promeni koja proizilazi iz ličnog interesa, nerazumevanja, nepoverenja prema promenama. Taj otpor je neizbežan pa je neophodno upravljati promenom da bi pokušaj promene bio uspešan.

#### 4.1. Upravljanje otporom prema promeni

**Upravljanje promenom** je u suštini process odmrzavanja, intervencije koje proizvodi promenu i zamrzavanja.

- **Odmrzavanje** je ubedjivanje ljudi na koje utiče promena da je ta promena neophodna.
- **Intervencija koja proizvodi promenu** je proces koji se koristi da bi se radnici i menadžeri podstikli da promene svoje ponašanje i prakse rada.
- **Zamrzavanje** je faza u kojoj se nove promene podržavaju i učvršćuju da bi bile trajne.

#### 4.2. Šta ne treba raditi tokom predvođenja promene?

Menadžeri prave greške kada predvode promenu.

U fazi odmrzavanja postoje **2 greške**:

- Ne stvaraju dovoljno jasnu predstavu da je promena hitna i potrebna
- Ne stvaraju dovoljno moćan savez (promenu mora da podrži grupa)

U fazi promene se javljaju **4 greške**:

- Nepostojanje vizije o promeni
- Menadžeri ne prenose viziju dovoljno jasno
- Ne uklanjaju prepreke za ostvarenje nove vizije
- Ne planiraju sistematski i ne osiguravaju kratkoročne dobitke

U fazi zamrzavanja, greške koje se javljaju su:

- prerano proglašavanje pobede
- menadžeri se ne staraju o tome da se promene trajno zadrže u organizacionoj kulturi

#### 4.3. Alati i tehnike za sprovođenje promene

**Promena orijentisana na rezultate** (podrazumeva da akcenat nije na aktivnosti) je promena koja se brzo ostvaruje usmeravanjem na merenje i poboljšanje rezultata.

**Praksa General Electric** (posebna vrsta promene sa akcentom na rezultat) se odnosi na trodnevni sastanak na kome menadžeri i zaposleni sa različitih nivoa i delova organizacije brzo definišu i usvajaju rešenja za konkretne probleme.

**Organizacioni razvoj** je filozofija i skup planiranih promena osmišljenih da poboljšaju dugoročne performance i zdravlje organizacije. Intervencija usmerena na organizacioni razvoj počinje prepoznavanjem problema. Zatim kompanija određuje izvršioca promene koji će biti formalno zadužen za rukovođenje procesom promene (može a i ne mora da bude zaposlen u kompaniji).