

ИНОВАЦИЈА МЕНАЏМЕНТА
У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА

Слободан Панић
Народна банка Србије
Марко Андрејић, Марјан Миленков*
Универзитет одбране у Београду, Војна академија
Симона Андрејић
Факултет за пословну економију и право, Београд
Маријан Мирчевски
Универзитет одбране у Београду, ВМА

Развој организације (фирме) услов је опстанка, а подразумева и њено прилагођавање променама окружења и унапређење положаја у окружењу. Срж развоја јесу иновације које су у области менаџмента кључне за развој.

Превелика власт сконцентрисана у рукама малог броја људи у врху организацијске хијерархије чини да капацитет организације за промене постане талац њихове воље и спремности да унапређују своја знања, а таква организација је мање флексибилна и мање отпорна. Строга контрола и надзор могу, у извесној мери, да натерају запослене на послушност, али сигурно гуше иницијативу, креативност и страст, без којих нема напретка.

Планирање, као иницијална управљачка функција, дуго је било добар начин да организација смањи неизвесност коју доноси будућност. Међутим, модерно време не карактеришу само промене, већ и брзина којом се оне одвијају, дубина и свеобухватност, што актерима не оставља времена за предах, обимне анализе и дугорочно планирање. С тим у вези, Руперт Мардок, председник и генерални директор „News Corporation”, изјавио је: „Свет се веома брзо мења. Велики више неће побеђивати мале. Сада ће брзи побеђивати споре.”

Дугорочне прогнозе и планови који су на њима засновани показали су се као недовољно поуздани. Прогнозирање будућности у синергији са проактивним, иновативним деловањем у области пословања, политике, стратегије и менаџмента представља одговор на изазове које доноси турбулентно окружење. За такве изазове потребно је направити адекватне припреме (кадровске, организационе, финансијске, материјалне, психолошке), мобилисати све људе у организацији и ослободити сав креативан потенцијал организације. Стварање услова за укључивање свих запослених у организацији јесте главни задатак иновације менаџмента.

Кључне речи: *иновација, стратегија, иновативни менаџмент, турбулентно окружење, планирање, демократичност, хијерархија, субординација, комуникација, тимски рад*

* marjan.milenkov@va.mod.gov.rs

¹ „Сва открића и иновације дела су мушкараца и жена који су се усудили да пробају нешто непознато. Остати у свету у ком си вазда живео равно је одлци да водиш ситан и малодушан живот”.

Увод

Свака организација (предузеће, систем) тежи да функционише и опстане у променљивом окружењу, да остварује што боље ефекте и да се развија. Ефекти система директно зависе од конституције (функционалне и структурне) и функционалних обележја система.²

Резултат (ефекти) функционисања система је излаз из система, односно елементи помоћу којих се достижу циљеви због којих је систем основан. Из теорије и праксе је познато да ефекти система директно зависе од конституције и функционалних обележја система.³

У проучавању сваког система и трагању за начинима унапређења његовог развоја, неопходно је открити његове основне (саставне) делове, њихову међусобну повезаност, принципе на основу којих се они конституишу (композиција) и функцио-нишу, као и инструменте којима се регулишу односи између делова и окружења.

Кроз досадашња теоријска и практична разматрања познато је да они организациони системи који су развили адекватне механизме за мерење перформанси система на излазу постижу вишеструко боље резултате у спровођењу пословних процеса, јер своје свеукупно деловање усклађују са постављеним циљевима стратегијски фокусиране организације.

Уколико су битно нарушени односи у систему и односи између система и окружења, предузима се реформа под којом се подразумева „процес мењања владајућих односа мирним путем, на основу аката надлежних државних и друштвених органа или на основу споразума одређених друштвених снага и организације“.⁴ Њоме се обично сређују настали већи поремећаји или уводе напреднији односи који ће осигурати боље функционисање, бржи развитак и афирмацију одређених подсистема. Реформа се, дакле, посматра као еволутивни процес усмерен на корективно деловање на односе међу елементима система и окружења.

Промене у окружењу утичу и на систем. Као одговор система⁵ јавља се реакција помоћу које се амортизује ризик и неизвесност и повећава ефикасност система. Најчешће реакције система су: промене у величини, структури и природи циљева система и односа унутар организације и организације са окружењем.

Ради отклањања раскорака између очекиваног и стварног у реализацији циљева, систем превентивно прибегава *организационим променама* које „представљају процес промене политике и стратегије управљања, технологије, организационе структуре, управљања или људи у систему, с циљем: 1) решавања унутрашњих структурних или функционалних проблема; 2) давања одговора на захтеве окружења и опстанак у њему и 3) антиципирања промена у будућности“.⁶

² Којић, Здравко: Операциона истраживања – модели и методе управљања процесима (ауторизована предавања), Београд, 2002.

³ Исто.

⁴ *Економски лексикон*, Савремена администрација, Београд, 1975.

⁵ Свака перспективна организација, која настоји да се успешно прилагођава променама окружења, мора имати елементе који реагују и на најслабије сигнале индикатора промена окружења.

⁶ Дулановић, др Живко: *Процес организовања*, Менаџмент, ФОН, Београд, 1995, стр. 353.

Тајна успешних организационих промена лежи у фокусирању све своје енергије, не у борби против старог, већ у изградњи новог (Сократ).

Од организационих система захтева се да буду ефикасни,⁷ ефективни,⁸ реактивни и контролабилни.⁹ Такође, треба да буду флексибилни¹⁰ и еластични.¹¹

Организације којима се добро управља су ефективне и ефикасне, како краткорочно, тако и дугорочно (Адиджес).

Научнотехничко-технолошки развој

Због великог значаја за друштвену заједницу, развој (прогрес), а посебно технолошки развој,¹² постао је предмет интересовања науке, али и читаве друштвене заједнице. Развој подразумева унапређење перформанси система или начина обављања

⁷ Ефикасност представља начин на који се извршава неки процес. Да бисте постали ефикасни морате бити организовани, систематични, програмирани и не испробавати нова решења. Бити ефикасан значи следити процес који користи најмању количину енергије и на најмању меру своди расипање енергије. Ефикасност је последица поштовања праве форме, не дозвољава простор за грешке, искључује процес учења, размишљање, иновирање и бирање. У ствари, што се више тежи ефикасности, мање ће те грешити, учити, иновирати и бићете мање ефективни на дуге стазе.

⁸ Бити ефикасан значи обезбеђивати жељену функцију у високој мери и задовољавати интересе својих клијената (корисника производа и услуга). Да бисте постали ефективни треба да експериментишете са изборима (правите грешке, расипате енергију), испробавате нова решења, нове производе и нове услуге и сл.

Да би организација била ефективна треба да задовољава, у великој мери, потребе својих клијената, које се учестало мењају, много брже од времена које је потребно да се организација реорганизује како би ефикасно задовољила те потребе. Што је већа брзина промене, мање су шансе да се ефективност и ефикасност ускладе.

У окружењу које се мења потребе ће се или задовољити али неефикасно, или ће организација настојати да сачува своју ефикасност одбијајући да промени своје производе или услуге, што ће је сигурно учинити ефикасном, али не и ефективном.

Што је већа брзина промене, организација мора у већој мери да жртвује ефикасност како би била ефективна. Ако организације нису вољне да жртвују ефикасност, мораће да жртвују ефективност, а то је већа штета односно мања добит.

⁹ Реактивност и контролабилност предузећа су његова комплементарна својства. Реактивност се односи на осетљивост организационог система (предузећа) на промене окружења (подразумева проток времена од момента када је могућа промена сигнализирана до момента када се стварно промена догодила), док је контролабилност атрибут способности предузећа да контролише ситуацију креирањем организационих услова (ресурса), као што су флексибилност технологије, флексибилност људског ресурса, флексибилност организације, флексибилност организационе културе, флексибилност информационог система.

¹⁰ Флексибилност је врло пожељно својство – способност организације (Волберд). Флексибилна стратегијска опција организације је резултат интеракције контролабилности и реактивности (организационог система, предузећа и.т.сл.), на једној и динамичких способности система, на другој страни.

Флексибилност организационог система (предузећа) може се посматрати као унутрашња и спољашња.

Унутрашња флексибилност подразумева управљачку способност прилагођавања (адаптације) захтевима окружења. Спољашња (екстерна) флексибилност је управљачка способност утицаја на окружење, тако да предузеће постане мање осетљиво на екстерне промене.

¹¹ Еластичност подразумева избор варијанти решења, организационих и технолошких структура које омогућавају брзи прелазак са постојећег на друго организацијско решење ако се промене околности и не испуне претпоставке, на којима је неко решење засновано, што се може остварити ако се рачуна с већим ресурсима, с већим резервама и с краткорочном оријентацијом, односно интервалом предвиђања или континуираним планирањем и ажурирањем планских решења.

¹² Људски развој се у последњих стотинак година није много променио, али технолошки јесте. Захваљујући технолошком развоју „велике рибе више не једу мале – већ брзе рибе једу споре”.

неког посла. Развој подразумева и прилагођавање променама у окружењу и унапређење положаја организације у окружењу и главни је услов опстанка. Научнотехничко-технолошки прогрес у највећој мери је детерминисан резултатима научноистраживачког рада. Научни развој подразумева развој научних дисциплина и наука у оквиру општеприхваћених научних поља: природно-математичко, техничко-технолошко, друштвено-хуманистичко и медицинско-биолошко поље, али и удружено – синергијско дејство наука и научних дисциплина. Наука, техника и технологија су међусобно повезане и међусобно зависне. Такође, развој и напредак у једној области нужно је условљен развојем у остале две. Научнотехничко-технолошки прогрес подразумева (на знању засновано) побољшање постојећих и проналазак нових метода производње и услуга, ради целисходније организације процеса репродукције, као и побољшање постојећих и проналазак нових производа. Он обухвата:

- процес усавршавања елемената производње и услуга,
- усавршавање и унапређивање метода, организације и управљања производњом и услугама
- стварање нових производа и услуга.

Научни и техничко-технолошки прогрес обухвата сталан, на науци заснован процес:

- усавршавања елемената производње (средстава за рад, предмета рада, извора енергије) и услуга, обучености и оспособљености за рад, производних метода, организације и управљања производњом у чијем се резултату постиже повећање друштвене продуктивности рада;

– стварања нових производа и услуга или нових врста већ познатих производа, што резултира ширењем круга друштвених потреба и обезбеђивањем њиховог пуног задовољења.

Нова достигнућа у науци, техници и технологији представљају најважније елементе друштвеног и привредног развоја једне земље.¹³

Значај научног и техничко-технолошког прогреса за развој друштва испољава се у следећем:

- вишеструко утиче на динамизирање општег напретка, јер шири границе коришћења појединих елемената у процесу производње;
- мења значај појединих фактора производње;¹⁴
- повећава ефикасност у процесу производње;
- делује на промене у привредној структури.¹⁵

У земљи као што је Србија, научни и техничко-технолошки прогрес је изузетно важан чинилац општедруштвеног и привредног развоја који смањује технолошко заостајање за развијеним земљама и доприноси достизању бољег животног стандарда становништва.

У технолошком развоју разликују се четири фазе развојног циклуса: иновација, имитација, технолошка конкуренција и стандардизација. Иновација представља проналазак и увођење новог технолошког процеса у производњи (услугама) или новог производа за тржиште. Ако се уведена иновација покаже успешном друга пред-

¹³ Деветаковић С., Економика Југославије, Економски факултет, Београд, 1995, стр. 4-61.

¹⁴ Као динамичан фактор привредног развоја.

¹⁵ На тај начин што неједнако захвата разне производе, гране или делатности, а различити су му правци, интензитет и ефекти.

узећа је имитирају или настоје да што више унапреде властиту технологију, како би поправили пословне перформансе (већа продуктивност, мањи трошкови по јединици производа, смањење цене коштања производа, подизање квалитета и др.). Тако се интензивира конкурентска борба на тржишту.

Оваква међусобна технолошка конкуренција води стандардизацији технологије, чиме конкуренција између предузећа *прелази са технолошког на чисто економско поље* (нпр. конкуренција привредном пропагандом, снижење цена, боља понуда купцима и др.).

Посматрајући технолошки прогрес са економског аспекта, могуће је идентификовати следеће фазе у његовом временском циклусу:

- проналазак (*инвенција*),
- примена проналаска (*иновација*) и
- ширење примене проналаска (*дифузија*).

Временом долази до скраћења интервала од научног проналаска до његове примене.

Корист од сталног технолошког напретка има онај произвођач који први примени иновацију, смањи трошкове производње испод друштвеног просека, а производе продаје по просечној цени, остварујући екстра доходак.

Научна и техничко-технолошка открића у свету везана су за различите фазе развоја људског друштва и јављала су се у појединим деловима света у различитим временима.¹⁶ Технолошки прогрес делује позитивно и на промене у привредној структури, што се види у непрекидном увођењу нових производа, настајању нових делатности, па чак и нових нових привредних грана.

Технолошки развој може се квалификовати као најдинамичнији фактор привредног развоја. У том смислу он мења значај појединих чинилаца производње. Делује на квалитет развоја свих елемената економског потенцијала, шири границе коришћења, те подиже ефикасност рада. Повећањем ефикасности употребе свих фактора привредног развоја, технолошки прогрес утиче на то да се у развоју мање драстично испољава ограниченост појединих елемената и омогућава супституцију дефицитарних. Такође, утиче на промене у комбинацији фактора који се користе за развој, са основном тенденцијом да буду све квалитетнији. Технолошки напредак делује на промене у привредној структури. Он не погађа равномерно све производе, групе, гране или делатности, тј. различити су му правци, интензитет и ефекти. Посматран у међународним оквирима, он изазива значајне промене – најбрже се примењује у најразвијенијим земљама, водећим у једној или неколико области, а дифузијом на остале земље подстиче и њихов напредак. Глобално, то води развоју и трансформацији светског економског система. Гледано са тог становишта, он делује и на сталан раст обима производа и услуга, који постају доступни све ширем кругу потрошача у свету.

Имајући у виду све наведене правце деловања, може се закључити да је технолошки прогрес најдинамичнији фактор раста и развоја привреде.

¹⁶ Нека општа открића која су покренула свет јесу: откриће ватре, проналазак метала, проналазак точака, откриће барута и експлозива, проналазак парне машине, откриће електрицитета, откриће магнетизма, откриће електричне енергије, контролисани распад атомског језгра, проналазак издвајања ретких елемената и сл.

Развојем технике и технологије на научним сазнањима и препорукама јача се техничко-технолошки потенцијал¹⁷ једне земље. Технички потенцијал можемо дефинисати као свеукупност створених материјалних система који могу бити употребљени за остварење одређених циљева. Основна сврха техничких достигнућа је-сте раст конкурентности, али и стварање бољих услова за живот. Наиме, техничка супериорност директно јача материјалну базу друштва, а само богата друштва су у могућности да воде социјалну политику.

Међутим, још од првих техничких открића кренуло се и са њиховом применом у војне сврхе. Дакле, достигнути ниво развоја технике је (у великом броју случајева) примарно коришћен за деструкцију, разарања, изазивања страдања и патњи народа, па тек онда за позитивне циљеве.

Значај техничког развоја за свакодневни живот¹⁸ људи и за остварење економских и друштвених циљева је огроман. У великој мери овим циљевима доприносе и нове технологије. На данашњем степену развоја, без техничког развоја државе не могу достићи прокламоване циљеве. Научни и техничко-технолошки развој отварају широке могућности за развој друштва у целини (од човека као појединца па до државе у целини и одбране земље, као њеног интегралног дела).

Међутим, треба нагласити да развој сам по себи не води крајњем циљу, уколико не дође до формирања јединствене развојне политике у којој треба да учествују сви фактори друштва: политика, привреда, наука, одбрана, безбедност, невладин сектор, грађани и њихова удружења. Не треба изгубити из вида да развој науке и технологије носи и озбиљне ризике, уколико се отме контроли и усмери ка неодговорној примени, за уништавање људи, материјалних добара и животне средине. Историја стално опомиње на бројне примере злоупотребе знања против човека, уместо за добробит људи и друштва. Једно је сигурно – развој науке и технологије ће и убудуће мењати начин на који живимо и радимо, а ми треба да утичемо да те промене буду у корист, а не на нашу штету и штету будућих генерација.

Иновације

У основи, иновација¹⁹ је примена нове или побољшане, поступка, производа, услуге или процеса која доноси нове користи или квалитет у примени. Иновације, у ширем смислу, доносе побољшања у следећим сегментима: конструкција производа (технолошке иновације), иновација процеса, организације рада или пословања, иновација услуга и др. У условима жестоке конкуренције и великих турбуленција предузећа која се не иновирају осуђена су на стагнацију, а „стајање у месту” данас је исто што и пропадање.

¹⁷ Потенцијал означава могућу моћ или скривену, латентну моћ; оно што се може догодити а проистиче из потенцијалних или поседујућих способности.

¹⁸ Покушајмо замислити наше животе без савремених техничких достигнућа (струја, лифт, кућни апарати, интернет, превозна средства, мобилна телефонија, медицински скенери, ласерски уређаји, софистицирани уређаји – машине у свим привредним гранама и областима итд.).

¹⁹ Википедија (09.08.2014).

Генерално, иновација је сваки захват којим се смањују инпути, тј. трошкови производње и администрације, повећава или искоришћење опреме или времена, побољшава квалитет производа или услуга, повећава сигурност, смањује шкарт, унапређује пласман роба и услуга и др., односно свака мера која води ка јачању конкурентности.

Посебна врста иновација су технолошке иновације. Оне крећу од категорије корисног предлога, преко техничких унапређења до изума и свом власнику могу осигурати битну конкурентску предност, тј. монопол. У било ком сегменту економије не постоји ниједна акција предузећа која му може обезбедити предност на тржишту, као што је то иновација. Посебно је важна улога иновација у предузетништву, па се и дефинише као трајно настојање да се тражењем иновација и њиховом комерцијализацијом оствари профит.

У складу са претходним тврдњама, иновације се, у ширем смислу, односе на: организацију, пословање, администрацију и друге сегменте пословања, на увођење нових поступака, производа и процеса, а у ужем смислу на интелектуално власништво, које садржи следеће категорије: изум, патент, лиценцу, *know-how* (знати како), индустријски дизајн и друге облике интелектуалног власништва. На пример: топографија полупроводничких производа; дизајн; ауторство; жиг; вербални жиг који садржи карактеристичне речи или слоган и фигуративни жиг који садржи графички обликован знак (логотип, графички обрађен текст – служи за означавање производа и услуга); ознака географског порекла која се обично користи када је локација где је произведен или узгојен производ у тесној вези са реномираним квалитетом производа.

Иновација²⁰ представља главни императив за сваку компанију која жели да опстане и траје у временима када је све убрзано до граница да се једва може пратити, а конкуренција заоштрена до невероватних размера. Око тога се, углавном, сви слажу. Спорење настаје око тога који вид иновације²¹ има највећи потенцијал да створи вредност за компанију и обезбеди јој конкурентску предност. У зависности од тога да ли у фирми преовладава традиционалан или модеран концепт управљања, тежиште је на једном од следећих сегмената: иновацији пословања, иновацији производа, иновацији политике и стратегије пословања²² или иновацији менаџмента.

²⁰ Нема иновације ако понављаш оно што је имало ефеката у прошлости.

²¹ Душа економије знања је непрекидна тежња према иновацијама, а извор њене снаге је образовање. У данашњем свету конкуренција моћи држава суштински представља конкуренцију нивоа знања (Ли Теин).

²² Политика пословања представља скуп правила и принципа у оквиру којих се врши одлучивање и планирање акција.

Политика пословања, по свом облику, представља скуп свих начелних одлука, смерница, критеријума, ставова, правила понашања, принципа и поступака (јединствених и стандардних) којих се у току пословања и функционисања (планирање, одлучивање, реализација одлука) морају придржавати сви органи у систему и сви појединци, како би се осигурало њихово јединствено поступање (хомогена акција) и усклађено деловање (координирано садејство) усмерено на постизање одређених циљева.

Стратегија пословања представља скуп правила у алгоритамском облику која се користе при решавању управљачких задатака и доношењу управљачких одлука.

Алгоритам је одређени поступак (програма) који прописује какве операције и у ком поретку треба извршити над датим величинама како би се добио резултат. Особине су му дискретност, одређеност и мањковност. Описује се помоћу блок-дијаграма и логичких шема алгоритма.

Иновација пословања фокусира се на пословне процесе у организацији (продаја, набавка, производња, дистрибуција, додатне услуге које се пружају клијентима и сл.). Веома је значајна за компанију, али не обезбеђује предност на дужи рок. Компаније тешко могу пронаћи модел пословања који је потпуно нов и револуционаран, а конкуренција може лако имитирати модификације. Стога, чак и веома креативне идеје обезбеђују предност за компанију само извесно време, након чега постоје уобичајен начин пословања у грани.

Иновација производа може веома брзо да изведе фирму из анонимности и обезбеди јој пионирски профит. Због неефикасне правне заштите патената (посебно на глобалном нивоу) сви добри производи се „преко ноћи“ копирају. Осим тога, све бржи технолошки напредак омогућава да нове компаније престигну дојучерашње пионире (пример „Самсунга“ и „Нокије“ у производњи мобилних телефона). Због тога иновације производа ретко обезбеђују иноватору положај гранског лидера на дужи рок.

Иновација стратегије представља виши ниво иновативности и има потенцијал да компанији обезбеди знатну предност у нешто дужем периоду. Међутим, гледано дугорочно, иновативна стратегија је, такође, подложна копирању од стране конкуренције. На пример, након што је јединствена стратегија *Southwest Airlinesa* донела велику популарност овој компанији, читава група америчких јефтиних авио-превозника, као што су: *Frontier, Jet Grue, Air Tran, America West* и друге, копирала је цело поглавље њене нове стратегије, покушавајући да достигне њен успех. Не треба занемарити велике трошкове, као и потенцијалне ризике које носи имплементација нове стратегије.

Иновација менаџмента омогућује подизање ефикасности и стварање предности које је тешко имитирати. У поређењу са другим видовима иновације, она има моћ да доведе до великих и трајних заокрета у подизању свих параметара пословања. Иновација менаџмента је свака активност која у знатној мери мења начин на који се обавља посао у организацији или се знатно мењају организациони облици. Иновација менаџмента мења начин на који менаџери раде²³, послове чини не само ефикаснијим већ и хуманијим и подстиче друштвено одговорно понашање.

Иновације менаџмента

Изванредан пример иновације менаџмента представља компанија *Innocentive*. Она се, након што се издвојила из фармацеутске компаније *Eli Lilly*, посветила решавању проблема који задају тешкоће развојно-истраживачким тимовима у многим компанијама. По принципу аукцијског форума омогућила је заинтересованим фирмама са одређеним проблемима да потраже помоћ од мреже коју чини више од 70.000 научника из целог света. У прве три године постојања, *Innocentive* је потрошио преко милион долара као фонд за награде, намењене онима који решавају проблеме. Након што је пронашао ефикасан механизам за рационално распоређивање капитала,

²³ У будућности ће менаџери све мање бити управљачи, а све више Coach-1 (тренери стручњака различитог профла).

у ситуацији када се компанија суочава са више потенцијално привлачних пројеката, *Du Pont* је постао амерички индустријски гигант. *Procter & Gamble* је још почетком 30-их година прошлог века започео концепт стварања и управљања брендovima. У то време, замисао да се од нематеријалних улагања створе вредности била је сасвим нова. У току 2007. године ова компанија је у свом пословном портфолију имала 16 сјајних брендова, који су остварили годишњи промет од преко милијарду долара. *Visa*, прва „виртуелна“ компанија у свету, свој успех дугује организационој инвентивности. Кључни изазов менаџмента био је изградња организације која банкама омогућава да се надмећу за наклоност клијената, док истовремено сарађују око питања као што су: инфраструктура, стандарди и изградња бренда. Тако је створен конзорцијум светских размера, који повезује више од 21.000 финансијских институција и 1,3 милијарди власника картица. Визина мрежа сваке године одради преко 2 трилиона долара који се потроше у куповини, што је 60% свих трансакција кредитним картицама.²⁴

Тојота је најпрофитабилнији произвођач аутомобила на свету. Такав успех компанија је постигла захваљујући јединственој способности да укључи запослене у решавање сложених проблема, са циљем да се повећа ефикасност и квалитет. Тојотин производни систем је „систем људи који размишљају“, за разлику од конкурената где постоји подела на организационе делове који производе и делове који се баве развојем и унапређењем пословања. Само у 2005. години јапански радници осмислили су преко 45.000 идеја за унапређење производа или процеса. Захваљујући томе ова компанија је постала светски лидер, са најмање шкарта по возилу и са најмањим утрошком радних сати по јединици производа. Конкуренцији је требало много година да схвати да стратешка предност Тојоте није технологија, већ организациона култура²⁵ и клима²⁶ који афирмишу заједништво, поверење,²⁷ уважавање и отвореност између запослених и менаџмента.²⁸ Зато њихов модел пословања тешко копирају западни произвођачи, код којих постоји стриктна подела рада и надлежности и где се за унапређење квалитета и подизање ефикасности ангажују стручњаци.

²⁴ Гари Хамел „Будућност менаџмента“ Asee, Нови Сад, 2007, стр. 35-36.

²⁵ Подразумева вредности организације, веровања, норме, неписана правила, понашања и разне праксе које колективно дефинишу начин на који се посао обавља. То је скуп заједничких ставова, вредности и убеђења и пракси у раду људи који се свакодневно манифестују у понашању људи. Препознаје се у једној организацији на основу ставова, одлучивања и понашања кључних људи у организацији и индикатора организационе климе.

²⁶ Организациона клима односи се на опажање и осећање које запослени имају према атмосфери у колективу (да ли су добродошли, потребни и корисни, осећај припадности организацији и поистовећивање са њом), односно расположењу које у колективу продукује доминантна организациона култура која је створена и која се негује у њиховој организацији. Клима се обликује путем конкретних понашања: персонална политика, политика расподеле, метод и стил руковођења и др.

Организациона култура је реална „ситуација“, а клима представља перцепцију запослених те ситуације. Култура је заједничка за целу организацију, а клима се разликује у појединим организационим целинама, односно код појединаца.

²⁷ Стјуарт Дајмонд: Трошкови неповерења међу људима у Србији износе 2,1 милијарду долара, што је довољно за отварање 400.000 радних места.

²⁸ То подразумева одсуство пасивних и одбрамбених стилова понашања и агресивног наступа менаџмента. Запослене треба посматрати као вредност, а не као трошак. Дакле, пожељно је подстицати конструктивну организациону културу и вршити већу дистрибуцију утицаја и укључење запослених у иновације и одлуке, подстицајно окружење и демократску атмосферу. Више емпатије према запосленима. Старим методама се не могу постићи нова решења и бољи резултати.

Концепт управљања сличан оном који је примењен у Тојоти, почео је од 1999. године да развија фирма *Whirpool*. Идеја председника компаније Дејва Витвема била је да иновација постане кључна компетенција и да се свим запосленима пруже одговарајући алати и обука, како би постали иноватори и носиоци промена. За овај системски преокрет стварања мреже појединачних иновација и повезивање процеса више-струког управљања одређен је рок од пет година. Обезбеђени су и респективни фондови за финансирање пројеката који су истински иновативни. *Whirpool* је 2005. године инкасирао 760 милиона долара од нових производа, што је изузетно повећање у поређењу са 10 милиона долара у 2001. години. Осим тога, у току је било 568 пројеката иновације, од којих је 195 било спремно да се пласира на тржиште. Компанија планира да приход од нових производа достигне три милијарде долара.²⁹

Оно што представља основну карактеристику нашег времена јесте све већа брзина којом се дешавају промене, због чега је прилагодљивост појединца и организације на великом испиту. Најважније питање које се поставља пред сваку компанију у 21. веку гласи: *„Да ли се мењамо брзином којом се мења свет око нас?”* Већина компанија даје одричан одговор. Организације полазе од погрешне претпоставке да су стратегије, пословни модели, компетенције и кључне вредности трајни и непроменљиви. Ако су за компаније с почетка 20. века императив били: економија обима, ефикасност и контрола, за данашње компаније изазов представљају брзина промена, прилагођавање стратегија и изградња организационе културе у којој је иновација свачији посао, тј. стварање таквог радног окружења које подстиче запослене да дају свој максимум. Упркос томе, већина лидера и даље верује да се креативност уско дистрибуира у популацији запослених. Према овом становишту постоји незнатна мањина појединаца који су веома инвентивни и велика већина која то није. Примери успешних компанија говоре управо супротно. Ако неко није креативан на свом послу, то није зато што нема машту, већ зато што му није пружена прилика. Тојота је постала светски произвођач аутомобила број један у свету, у грани са изузетно јаком конкуренцијом, иновирајући управљање тако што је укључила запослене у решавање проблема. Организациони делови који се баве развојем и истраживањем имају своје место, али не могу бити замена за све запослене у компанији,³⁰ под условом да руководство жели и има начин да их мотивише.

Супротно општеприхваћеном мишљењу, оно што у компанијама спречава иновацију најчешће није страх од ризика већ су то менталне баријере. Руководиоци који већ дуго раде у организацији везани су за стратегије и пословне моделе, које су сами креирали и који су некада доносили добре резултате. Та веза понекад је веома јака, па чак и ирационална, а покушаји да се уведу иновације доживљавају се као атак на личност. У таквим околностима, иновативни појединци са доњег дела хијерархијске лествице могу или да одустану од своје идеје или да је прилагоде конвенционалном начину размишљања, како би обезбедили подршку оних који се налазе на врху. Таква деградација основне идеје представља немерљив губитак за компанију.

²⁹ Michael Arndt „Creativity Overflowing”, Bussiness Week, May 8, 2006.

³⁰ Добрим вођењем могуће је остварити синергијски ефекат деловања запослених.

Још један проблем за запослене представља недостатак времена за креативно бављење послом у оквиру редовног радног времена. Већина појединаца једино на послу има све неопходне ресурсе, али не и потребно време,³¹ пошто им је радни дан испуњен рутинским активностима. Уколико жели да активира креативни потенцијал својих запослених, компанија мора да им омогући да један део времена раде нешто што нема везе са мисијом или да креативно размишљају. Без обзира на то што на први поглед пружају добре услове за рад, већина модерних фирми су само делимично хумане. Оне апсолутно преферирају дисциплину, тачност, ред и рационалност, занемарујући креативну страну личности, која се изражава кроз оригиналност, смелост, полет и умешност. Последица таквог односа према запосленима јесте да организације систематично не достижу свој потенцијал, а људи се осећају неоствареним.

Консултантска фирма *Тауерс Перин* је 2005. године спровела истраживање међу 86.000 запослених који раде у великим и средњим компанијама, у 16 земаља, на свим континентима. Резултати су били алармантни. Преко 85% људи сматрало је да нису довољно ангажовани на свом послу.³² Компаније широм света само делимично користе потенцијал својих запослених, чиме се може објаснити зашто је толики број организација неспособнији од људи који у њима раде, као и контраст између суштинске природе људских бића и суштинске природе фирми у којима раде (људи су, бар у почетку, креативни, не мире се с погрешним стварима, жељни су доказивања, желе да мењају ствари набоље, док су организације, нарочито оне у јавном сектору, круте, инертне, резистентне према променама и много чешће прогањају креативце него што их награђују).

Људске способности које доприносе постизању пословног успеха могу се сврстати у хијерархијске нивое. На дну се налази *послушност* – способност да се следи правац и поштују правила, следи *марљивост*, која указује на савесност и организованост. Трећи ниво су *знање* и *интелект* – за које фирме троше доста напора и новца, како би довеле паметне људе који су спремни да унапређују своје вештине и да препознају добру праксу. Виши ниво је *иницијатива* – то су људи који трагају за новим изазовима и увек траже нове начине да додају вредност. *Креативност* је следећи ниво и он се односи на људе који су радознали и желе да разумеју и мењају суштину ствари. На врху пирамиде је *страст*³³ – ретка особина, која намеру претвара у остварење.

Људи који поседују страст прелазе све препреке и никада не одустају, а неки од њих имају и моћ да своју идеју претворе у масован покрет. Већина руководилаца високо цени иницијативу, креативност и страст, али се не одриче своје улоге да надгледа, контролише и администрира, занемарујући при том чињеницу да су *највредније људске способности управо оне којима се не може управљати*. Запослене је могуће присилити да буду послушни и марљиви, али их принуда не може учинити креативним и посвећеним. Уколико је управљачка контрола већа, а процедуре

³¹ У оквиру радног времена запосленима треба обезбедити и време за размишљање. „Имај времена за рад – то је цена успеха; имај времена за размишљање – то је извор моћи”.

³² Towers Perrin „Winning Strategies For a Global Workplace”, Executive Report, 2006.

³³ Страст, наду и генијалност треба непрекидно развијати код запослених.

строже, запослени ће се са мање страсти односити према свом послу. На сличан начин делују хијерархија и субординација. Хијерархијски нивои су добри у обједињавању напора и координирању активности већег броја људи који имају различите улоге, али су веома лоши за особине са врха пирамиде способности, због чега бирократски конципиране фирме, по правилу, имају слабије резултате. Како би запослени испољили најбоље црте своје личности и своју способност, уместо присиле потребна је мотивација и радно окружење које ствара морални императив.

Иновација управљања треба да започне са три основна питања:³⁴

1. На који начин можете да проширите степен слободe³⁵ ваших запослених, тако што ћете мање управљати, не жртвујући при том усредсређеност, ред и дисциплину?

2. На који начин можете да створите компанију у којој ће дух заједнице, а не машинерија бирократије повезивати људе?

3. На који начин можете да увећате осећај мисије који људи имају у целој организацији, како би их стимулисали на изузетан допринос?

Присталице „интелектуалног апартхејда“ сматрају да су креативност и таленат строга привилегија малог броја људи. Успешне организације су, међутим, доказале да је много важније од самог талента радити на томе да се он развије кроз учење и праксу. Компанија *Whirpool* је одличан пример правилног односа према овом проблему. Она је армији од 35.000 својих радника приближила принципе пословне иновације. Ова инвестиција им се убрзо вратила кроз милионски вредне иновације и место у врху листе часописа *Фортуне*: „100 фирми у којима је најбоље радити“.

Компанија *Whole Foods Market* је пример иновативног пословног модела, који је овој фирми донео невероватан успех.³⁶ *Whole Foods* је савршен пример контраста: слободe и одговорности, заједнице и унутрашње конкуренције, генерисања огромног профита и друштвене мисије. Данас је ова компанија гигант који у свом саставу има 194 продавнице, остварује 6 милијарди долара годишње од продаје и најпрофитабилнији је продавац хране на мало (мерено оствареним профитом по квадратној стопи). У 15 година након иницијалне јавне понуде акција 1992. године, цена акција компаније је скочила за 3.000%, што је неупоредиво више од њених главних конкурената. У периоду између 2000. и 2007. године приходи од продаје су расли у просеку 11% годишње, што је троструко више од просека гране. За овако добре резултате заслужан је посебан модел управљања компанијом. Он представља синтезу демократије и дисциплине, поверења и одговорности, заједнице и оштре унутрашње конкуренције. Основна организациона јединица није продајни објект, као што је то случај у другим сличним системима, већ тим. Тимови су мале радне групе са великим овлашћењима, а свака продавница има 8 тимова који покривају све сегменте. Најважније одлуке, као што су: запошљавање, поруџбине, цене, уређење простора, унапређење продаје и слично не доноси топ менаџмент већ тимови. Због тога свака продавница има јединствену понуду производа. Овај изузетан степен аутономије преноси једноставну, али снажну поруку – „*Ви, а не неко изнад вас или*

³⁴ Гари Хамел „Будућност менаџмента...“, стр. 80.

³⁵ Без слободe и креативности нема стваралаштва.

³⁶ Julia Boorstin „No Perservatives, No Unions, Lots of Dough“, *Fortune*, September 15, 2003.

у *ваше име, контролишете свој успех!*" Ову слободу прати и висок степен одговорности. Хијерархија у доношењу важних одлука, такорећи, не постоји, јер неопходни извршиоци који су на извору информација имају и овлашћења да адекватно реагују. *Whole Foods* троши неупоредиво мање времена за реаговање на промене³⁷ на тржишту у поређењу са конкуренцијом, чиме стиче одлучујућу предност. Притисак колега из тима на сваког појединца представља замену за класичан надзор и контролу од стране менаџмента. Давање тако великих овлашћења запосленима демонстрира поверење које руководство има у њих.

Транспарентност *Whole Foods*-а не односи се само на податке о платама и бонусима, већ и на све остале релевантне финансијске и оперативне показатеље (дневни ниво продаје по продавницама, продаја коју оствари тим, трошкови производа, профит сваке продавнице и сл.). Менаџмент верује да не можете имати висок степен поверења у организацији у којој постоји мноштво тајни. Заједништво у компанији демонстрира се и кроз дистрибуцију акција и лимитирање распона плата. Појединац може да добије највише 19 просечних плата, а 93% акција је у власништву оних који нису на руководећим местима. У већини других компанија распони плата су много већи, док је највећи број акција у рукама неколико челних људи. Осећај заједништва се јача и кроз систем награђивања који прати резултате тима. Унутар компаније влада оштра конкуренција. Тимови пореде своје резултате са властитим реперима из прошлости, са другим тимовима из истог продајног објекта и сличним тимовима на нивоу компаније. Успех се директно претвара у признања, унапређења и бонусе. Оцењивање продавница врши и руководство из седишта компаније, десет пута годишње, увидом у 300 различитих показатеља, а посебно се уважава оцена коју свако продајно место добија од својих купаца.

Друштвена одговорност *Whole Foods*-а демонстрира се залагањем да се промени индустријализација у производњи хране и да се људима понуди квалитетније јело. Све то прати висока свест о потреби заштите животне средине. Друштвено прихватљив модел понашања компанија преноси на фирме сараднике којих има више од 30.000. Мисија компаније је тако формулисана да је прихвата свако од запослених, јер може да сагледа своје место и улогу у њој.

Јединствени систем управљања *Whole Foods*-а заснива се на споју карактеристичних принципа менаџмента: љубав–заједница–аутономија–равноправност–транспарентност–мисија.

Конкуренција је годинама безуспешно покушавала да понови успех ове компаније, копирајући асортиман производа, цене, погодности, изглед објеката, унутрашње уређење и сл. Коначно су схватили да је „тешко пратити мету која се тако брзо креће“. Када се све то узме у обзир, не изненађује што се *Whole Foods* налази на *Фортунине* листи „100 компанија“ још од 1998. године, када је листа први пут објављена. Компанија је 2007. године била на 5. месту ове листе. Данас се на пословним школама широм света *Whole Foods* изучава као пример изузетног домета иновативног менаџмента у стварању тимског духа.

³⁷ Свет се веома брзо мења. Велики више неће побеђивати мале. Брзи ће побеђивати споре (Rupert Murdoch, председник и генерални директор компаније News Corporations).

Када је 1958. године, након 17 година рада у *Du Pont*-у, Вилбер (Бил) Л. Гор одлучио да напусти ову компанију, имао је само један циљ – да изгради фирму која је посвећена иновацији.³⁸ У следећих неколико деценија Горова визија је остварена у виду *W. L. Gore & Associates* компаније, која је изграђена на принципима менаџмента који су непознати великој већини других фирми. Његова компанија данас остварује 2,1 милијарди долара годишње и запошљава преко 8.000 радника у 45 фирми широм света. Најпознатији производ фирме је „*Ламинат Гортех*“, материјал који је довео до револуције у производњи гардеробе која пропушта ваздух, али је непромочива. Остали асортиман укључује огромну гаму различитих производа. Горови пионирски производи налазе се у обући, одећи и опреми експедиција које путују на Северни и Јужни пол и које освајају Монт Еверест. Његови медицински производи (хируршке мрежице и синтетички васкуларни драфтови) уграђени су у више од 13 милиона пацијената. Његова влакна уткана су у одела Насиних астронаута. Компанија непрестано улази на нова и неистражена тржишта и стиче предност. То је слушај и са жицама за гитару *Еликсир* и концем за хигијену зуба *Гладе*.

У сваком тренутку у компанији *Гор* развија се на стотине нових пројеката, што је просто невероватно ако се зна да је део који се бави развојем релативно мали. Одговор се крије у револуционарно измењеном начину управљања компанијом. Организациона структура је потпуно равна, не постоје слојеви менаџмента, као ни организациона шема. Мали број људи има титуле и нико нема шефа. Као и у *Whole Foods Market*-у и у *Gor*-у су основне радне јединице мали тимови који управљају сами собом, а сви деле два заједничка циља – зарађивати и забављати се. „Решеткаста“ организациона структура омогућава повезивање сваког појединца у организацији са свима осталима. Линије комуникације су директне – особа са особом, тим са тимом. За разлику од хијерархијски постављене организације, равна структура подразумева густу мрежу међусобних веза (решетку), у којој информације могу да теку у свим правцима, без филтера и посредника. У мрежи сваки појединац служи својим колегама а не шефовима и не мора да ради преко посредника да би сарађивао са другим запосленима. Запослени се охрабрују да се сусрећу у директним контактима и да разговарају уместо да користе електронску пошту. *Гор* је на најбољи начин искористио склоност људи да заобилазе формалне процедуре и потребу да послове извршавају директно и лако. У овој компанији су схватили да је ауторитарна структура највећа сметња слободном понашању појединца, а да је слобода први услов за креативност.

Већина компанија успоставља хијерархијску структуру из бар три разлога: прво – да би се са виших на ниже нивое преносили задаци усклађени са основном стратегијом, друго – да би се обезбедила дисциплина и треће – да би се избегла оперативна анархија. Горов одговор на потенцијалне ризике је: „Ми немамо шефове, али имамо мноштво лидера“. У овој компанији виши руководиоци не постављају ниже руководиоце. Члан тима постаје лидер када то процене његове колеге. Његов утицај у тиму не зависи од позиције на лествици, већ од способности да прави резултате и да гради тим. За такав ауторитет *Гор* користи израз „природно лидерство“. Моћ коју лидер има је веома релативна, јер тим може да отпусти шефа чим процени да не ради добро.

³⁸ Гари Хамел „Будућност менаџмента...“, стр. 99-116.

Због тога се шефови труде да изнова задобију поверење својих колега и да на тај начин задрже своју позицију. Они не могу да злоупотребе своју моћ коју им даје позиција, пошто је и немају. Један од кључних Горових принципа гласи – у организацији у којој влада велико поверење и у којој постоји мала доза страха запосленима није потребна велика контрола, њима су потребни ментори и подршка.

Систем награђивања у овој компанији је веома једноставан. Већи допринос значи већу награду, због чега запослени настоје да на себе преузму што више обавеза. Избегавање обавеза се апсолутно не исплати. Притисак за веће ангажовање не потиче од руководиоца већ од колега из тима. Минули рад не доноси никакве бенефите.³⁹ У компанији постоји програм учешћа запослених у подели добити на крају године, чиме се ствара интерес за успех компаније у целини. Брига за дугорочни успех фирме обезбеђује се кроз учешће радника у власништву. Сваки запослени у компанији је акционар. На крају сваке године проведене у компанији запослени добијају награду у висини 12% од своје годишње плате у виду акција. Они могу да их уновче када напуштају фирму, али се већина одлучује да задржи акције као сигуран финансијски капитал. То говори о великом поверењу које запослени имају у компанију.

Уз неколико изузетака, ниједан погон не може да има више од 200 запослених. У *Гор*-у сматрају да, како број људи расте, смањује се њихова међусобна повезаност, као и веза са крајњим производом. Људи све мање могу да утичу на доношење важних одлука, због чега су мање мотивисани да их спроводе. Већина запослених сматра да је њихова организација (подједнако) успешна, хумана и одговорна, због чега се ова компанија налази на свакој листи часописа *Фортуна*. У историји дугој скоро 50 година компанија је бележила само раст, зараде су скоро константно расле, а компанија никада није имала губитак. Такав тренд је настављен и годинама након смрти Била Гора, који је умро 1986. године. То је најбоља потврда да је његова пословна филозофија остала дубоко укореењена у свест и понашање његових следбеника.

Свако ко је бар једном укључио компјутер зна за *Google*, компанију која је постала неформална добродошлица у свет интернета. Од самог почетка оснивачи *Google-a Sergey Brin* и *Larry Page* желели су да створе фирму у којој ће сви волети да се окупљају и друже и да заједно решавају најзанимљивије проблеме са којима се свет суочава.⁴⁰ Десетак година касније *Google* је постао ослонац интернет претраживања и један од највећих светских брендова. Подаци из маја 2007. године показују да је 65,2% од укупног броја претраживања у САД обављено преко *Google-a*, а на глобалном нивоу више од 2/3. Три године након што је дозволио јавну куповину акција, профит фирме се повећао више од три пута (са 3,2 на 10,6 млрд. долара), а његова тржишна вредност премашила је 140 милијарди долара.

Оно што *Google* чини јединственим јесте његов иновативни модел управљања. Као и у претходна два случаја, у овој компанији скоро да не постоји хијерархија, а уместо ње развијена је густа мрежа комуникације. Позиција и хијерархија у *Google-u* ретко побеђују, а његови оснивачи брину да тако и остане. Нови производи су резултат тимског рада,⁴¹ а тимови, као и појединци унутар њих, за изванредне идеје доби-

³⁹ Овај приступ може деловати дестимулативно код старијих људи.

⁴⁰ Гари Хамел „Будућност менаџмента...”, стр. 117-137.

⁴¹ Андрејић, Марко., Чабаркапа Обрад. Тимски рад у војним организационим системима /М. Андрејић, О. Чабаркапа// у: Војно дело, Београд, год. 53, број 3, 2001, стр. 83-108

јају адекватне награде. Врховни принцип компаније јесте да је корисник интернета најважнија особа у бизнису. *Brin* и *Page* су се одрекли ексклузивног власничког права да трасирају пут компаније и да развијају дугорочне стратегије, и уместо тога створили су погодно тло за иновативност запослених. Као лидери са визијом схватили су да је од тога како се компанија пореди са другима, у датом тренутку много важније каква је њена способност да се мења и прилагођава у дужем периоду. Отуда императив да се *Google* развија раме уз раме са развојем интернета. Способност компаније да брзо развија основну компоненту бизниса објашњава чињеницу зашто главни конкуренти (пре свих *Microsoft*), упркос огромним улагањима, нису успели да угрозе лидерску позицију *Google-a* у области претраживања. За разлику од *Microsofta* који на једном пројекту ангажује хиљаде стручњака (на развоју оперативног система *Vista* радило је око 4.000 инжењера), *Google* је, следећи логику лабаве хоризонталне међуповезаности, активирао мноштво флексибилних независних тимова, повећавајући вероватноћу да се дође до револуционарних открића.

Врхунска награда за врхунске резултате и инспиративно радно окружење нису једини разлози због којих најбољи стручњаци желе да раде у *Google-u*. Оријентација компаније да помера границе и да се никада не одриче иновација, као и максимална слобода у експериментисању, јесу неодолјиви разлози за најкреативније појединце који имају страст да решавају проблеме од највеће важности и тежине⁴². *Google* је синоним за удруживање иновативног менаџмента и најкреативнијих стручњака, а резултат је планетарни успех компаније. У *Google-u* знају да најбољи воле да раде са најбољима, јер се међусобно инспиришу, такмиче, уче једни од других и заједно напредују. Проблем са осредњим стручњацима јесте што се они осећају инфериорно и, када једном уђу у организацију, теже да запошљавају себи сличне или оне са још мање способности и самопоуздања.⁴³ Тако се слој некавалитетног кадра шири, а фирма све теже успева да привуче и задржи квалитетне стручњаке. Стварање некавалитетне кадровске структуре у комбинацији са хијерархијом представља проверен рецепт за лоше резултате компаније.

Google је умногоме организован као и интернет – врло је демократичан, блиско повезан и раван. Запослени изнад свега желе интелектуалну независност и право на мишљење о свему и сваком и да при томе буду озбиљно схваћени. Чак и по питању стратешког планирања,⁴⁴ које је у скоро свим компанијама монопол најужег руководства, *Google* је отворио демократски процес. Одговор на питање куда треба стратешки усмерити компанију тражило је чак 14 тимова, што је имало за резултат одличну дискусију, много аргумената и низ занимљивих идеја. У *Google* су врло брзо схватили да је претеран микро менаџмент погубан за тимски рад и да гуши иновацију. Остало је отворено питање контроле. Уместо да се ослања на бирократе који надгледају креативце, компанија се ослања на отворену, добронамерну и, пре свега, стручну критику сарадника унутар аутономних радних група (тимова), који постоје на нивоу читаве компаније. Тако

⁴² Они својим радом дају највећи допринос достизању прокламованих циљева и морају бити предмет посебне бриге менаџмента.

⁴³ Ова појава је јако изражена у јавном, односно државном сектору.

⁴⁴ Андрејић, М., Новаковић, С., Мајсторовић, А. Планирање у војним организационим системима, Војнотехнички гласник, број 1, 2008, страна 13-31.

контролу спроводи сарадник према сараднику, уместо менаџер према потчињеном. Половина од укупно 10.000 запослених, дакле сви који су задужени за развој производа раде у малим тимовима у којима се, у просеку, налазе три инжењера. У *Google-u* верују да мали тимови имају много предности, а најважнија је да постоји јача међузависност између чланова, што доприноси да се до иновације долази знатно брже. У оквиру великог тима изванредни допринос појединца често узурпира руководилац или се разводњава у корист већине која је мање инвентивна. Мала група чини лични успех појединца очигледним. Рад у малим групама ствара интимну атмосферу, развија поверење и ствара пријатељства која се неретко преносе и на приватан живот.

За своје софтверске инжењере *Google* је увео правило 70-20-10. То значи да се они 70% радног времена баве основним послом, 20% времена могу да се посвете стварима које их занимају, а које не морају да имају везе са главним задужењем, а 10% времена је намењено усавршавању. Право које имају креативни појединци да скоро трећину радног времена експериментишу са новим идејама и да се усавршавају, користећи за то ресурсе компаније, представља инвестицију која се вишеструко враћа, јер је више од половине нових производа започето управо у том времену. Циљ компаније јесте да има „више достигнућа по јединици времена од било кога на свету” у потпуности се остварује, јер њени стручњаци експериментишу брже и јефтиније. Велики број тимова обезбеђује велики број идеја, а из тог мноштва лакше је изабрати будуће генераторе профита.

У *Google-u* су свесни чињенице да не можете очекивати од неког да се понаша и размишља као бизнисмен, ако му не обезбедите адекватну награду за изузетан допринос. Такође, верују да њихова главна компаративна предност јесте способност да привуку врхунске стручњаке који желе да се обогате. Годишњи бонуси су од 30 до 60% већи од годишње зараде, а од 2004. године *Google* додељује тзв. награде оснивача. Оне доносе милионе долара у акцијама оним тимовима који су на посебан начин допринели успеху фирме.

Оно што, међутим, привлачи најбоље стручњаке више од новца јесте јединствена атмосфера у *Google-u* у којој се сви осећају слободно и прихваћено. Иновације у менаџменту чине људски рад хуманијим, људи се охрабрују да размењују ставове и мишљења, да раде оно што заиста воле и на начин који максимизира резултат. *Google* је фирма која својски подржава и охрабрује експериментисање, а њен највећи експеримент је нови начин управљања компанијом. Архитектура менаџмента је развијена по угледу на друштвену архитектуру интернета, која је отворена, демократска, флексибилна и не трпи хијерархију. Стога не чуди што је 2007. године *Google* био на првом месту *Фортунине* листе „100 компанија за које је најбоље радити”.

Иновативни модели управљања су неспорно потврђени у пракси и главни су разлог за настајање и развој неких од највећих компанија у свету. Њихова универзалност је потврђена у свим типовима организација, независно од типа власништва. Поставља се, онда, питање – зашто се модели управљања фирми *Toyota*, *Wholefoods*, *Gor*, *Google* и осталих мега брендова и данас више проучавају него што их имитирају друге организације? Разлог вероватно лежи у неспремности менаџмента да се одрекне моћи и бенефиција које обезбеђује хијерархија.⁴⁵ Иновативно управљање ну-

⁴⁵ Статус појединаца у том случају не зависи од њихове способности да решавају проблеме и реализују задатке, остварују резултате и достижу циљеве у интересу опстанка и развоја фирме.

жно значи и промену система вредности у компанији. Већина руководећих људи страхује да у новој организацији не би могли да заслуже посебне погодности, будући да оне искључиво зависе од личних резултата и доприноса успеху тима. Утицај појединца не зависи од позиције у хијерархији, јер ње такорећи и нема, већ од признања које добија од најужег круга сарадника. Прављење каријере на грађењу ограничења, баријера, бесмислених правила, процедура и на „производњи апсурда“⁴⁶ није могуће, јер је модерно управљање неспојиво са бирократијом. Иновација менаџмента, скоро увек, делегира моћ „ка доле и ка споља“. Прерасподела моћи је оно што највише брине конзервативни менаџмент, а управо је то примарни начин да организација постане иновативнија, ангажованија и, коначно, успешнија.

Закључак

Развој организације (фирме) услов је опстанка у времену брзих промена и велике конкуренције, а подразумева прилагођавање организације променама окружења и унапређење њеног положаја у окружењу. Основа развоја јесте у стварању и примени иновација, а иновације у области менаџмента су кључне, јер подижу ефикасност у веома кратком року; тешко их је копирати, иницирају ланчано позитивне промене у свим деловима организације, хумане су тако да не провоцирају негативне реакције ни код запослених ни у друштву.⁴⁷

Императив времена у којем живимо јесте да се скрати време од проналаска иновације до њене примене.

Запослени представљају кључ за опстанак и развој сваке организације и њено успешно позиционирање у окружењу у будућности. Зато им треба поклонити посебну пажњу. Треба их стварати, развијати, чувати, правити позитивну селекцију, како бисмо се могли ослонити на њих у реализацији мисије, визије и развоја организације. Посебан значај заслужује стварање и развој менаџерског кадра. То подразумева: идентификовање, школовање (стицање знања⁴⁸ и вештина), стварање навика, изградњу позитивних ставова (победнички менталитет, самомотивација), развијање способности, перманентно усавршавање и вођење. Свака организација која у свој систем рада не угради ове активности не само да неће бити успешна, већ неће ни опстати у временима када је једина константа – константност промена.

У организацијама треба стварати повољну организациону климу и јачати организационо поверење⁴⁹ и подстицати здраву комуникацију, ослањајући се на принципе: праведности, једнаких шанси, лојалности, емпатичности и отворености. За развој тимског духа код младих људи посебно је важно вредновање тимског резулт-

⁴⁶ Производња апсурда (нарочито у јавном и државном сектору) омогућава појединцима да задржавају високе статусне позиције и уживају низ привилегија, без обзира на мали допринос прокламованим циљевима.

⁴⁷ Све је део целине и целина делова, све је део игре и игра делова, све је организација – остало су само појединци, све се мења – само су сталне промене.

⁴⁸ Техничка, концептуална и хуманистичка знања.

⁴⁹ Уколико нема поверења људи неће делити своје најбоље идеје и услед тога опада креативност и смањује се број иновација.

тата, али уз наглашавање доприноса сваког појединца, уважавање, поверење и спремност да са њима поделимо последице због могућих грешака. Код њих треба подстицати креативност и охрабривати их да преузимају ризик, као и стварати атмосферу у којој је прављење грешака безбедно, ако има за циљ иновацију. Људе треба учити аналитичком и синтетичком начину размишљања, како би могли да разумеју садашњост и предвиђају будућност и изазове које она доноси.

Припремајући организације за сусрет са турбулентном и непредвидивом сутрашњицом, код људи у организацијама потребно је развијати тзв. горњи слој знања. То је флексибилно знање и користи се за решавање проблема, што је кључно за успех у овом веку. Доњи слој знања назива се искристализовано знање које је искључиво и мање је важно у свету који се брзо мења.

Визију будућности није лако ни препознати ни осмислити (лакше је враћати се уназад, што ми као друштво често и чинимо). Ипак, једна ствар је извесна – будућност неће бити пуко понављање онога што се десило у прошлости, чак неће ни личити на прошлост. Клице (замеци) развоја будућности нису у прошлости, већ у садашњости, јер „садашњост је будућност која је почела”. Те клице треба препознати и њима прилагођавати организационо понашање. Будућност није тренутак заустављања већ активна тежња ка бољем. Она личи на хоризонт. Што јој се више приближавамо – све је даље.

Главни задатак прогнозирања будућности није да предвидимо нешто већ да припремимо оне који доносе одлуке – лидере и менаџере. Ако је човек ментално био у будућности, он ће знати које ће проблеме морати да решава при одређеном сценарију и за то се може припремити. Руководиоце треба припремати да константно размишљају унапред, праве планове и разматрају алтернативе.

У зависности од тога да ли у фирми преовладава традиционалан или модеран концепт управљања, иновација се усмерава на један од следећа четири сегмента: иновацију пословања, иновацију производа, иновацију стратегије или иновацију менаџмента. Иновација менаџмента завређује посебну пажњу, јер може допринети достизању јединствене способности да се створе вредности које је тешко имитирати. Примери компанија које су глобални лидери и које су то постале управо захваљујући иновативном вођењу, показују у којем смеру треба ићи. Иновације у функцији развоја, а нарочито иновације менаџмента, постају кључна лидерска компетенција у времену које је обележила глобализација.

Литература

[1] Marko D. Andrejić, Ivana M. Andrejić, Slaviša N. Arsić, Srđan D. Ljubojević, „Prilog unapređenju rada i upravljanja u Vojnoj akademiji i na Univerzitetu odbrane“, Vojnotehnički glasnik, Beograd, Vol. 61, broj 2, 2014.

[2] Andrejić, M., Panić, S., Milenkov, M., Andrejić Simona, Mirčevski, M. Interna komunikacija u funkciji motivisanja zaposlenih (Internal Communicationsin function motivation employees), Zbornik radova, 18. DQM Međunarodna konferencija UPRAVLJANJE KVALITETOM I POUZDANOŠĆU ICDQM – 2015, strana 159-165. Beograd, Srbija, 25-26 jun 2015.

[3] Trandafilović, S., Dragović, N., Andrejić, M. Reforma u funkciji održivog razvoja sistema odbrane Republike Srbije i Vojske Srbije, 16. DQM Međunarodna konferencija UPRAVLJANJE KVALITETOM I POUZDANOŠĆU ICDQM-2013, Zbornik radova, Beograd, Srbija, 7-8 jun 2014.

[4] Projekat Vojne akademije pod nazivom *Model baze podataka za podršku odlučivanja organa logistike*, oznake VA-TT/6/13/-15.

[5] Ljubojević, S., Andrejić, M., Dragović, N., „Prilog unapređenju menadžmenta u logistici odbrane”, *Vojnotehnički glasnik*, Beograd, Vol. 61, broj 4, 2013.

[6] Danko Jovanović, Marjan Mirčevski, Slobodan Panić, Marko Andrejić, Vasilije Mišković. *Business excellence – effects of trust in leaders*, *Metalurgia International* Vol XVIII, No. 7-2013.

[7] Andrejić, M., Čabarkapa, O., *Timski rad u vojnim organizacionim sistemima*, komercijalni udžbenik, Medija centar Odbrana, Beograd, 2012.

[8] Jovanović, D., Panić, S., Andrejić, M., Jovanović, V. UTICAJI POVERENJA U LIDERE NA POSLOVNU IZVRSNOST ICDQM-2012, 15. Međunarodna konferencija „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću”.

[9] Međunarodna konferencija „Life Cycle Engineering and Management”, Zbornik radova sa međunarodne konferencije, strana 311-320, Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću – DQM, Prijedor, 2012.

[10] Predgovor knjige *Brzina poverenja – jedna stvar koja sve menja*, Stiven M.R.Kavi, Asee, Novi Sad, 2009.

[11] Gari Hamel, *Budućnost menadžmenta*, Asee, Novi Sad, 2007, str. 35-36.

[12] Michael Arndt „Creativity Overflowing”, *Business Week*, May 8, 2006.

[13] Towers Perrin „Winning Strategies For a Global Workplace”, Executive Report, 2006.

[14] Jack Welch, *Veština pobeđivanja*, Asee Books, 2004.

[15] Julia Boorstin „No Perservatives, No Unions, Lots of Dough”, *Fortune*, September 15, 2003.

[16] Andrejić, Marko., Čabarkapa Obrad. „Timski rad u vojnim organizacionim sistemima”, *Vojno delo*, Beograd, vol. 53, broj 3, 2001, str. 83-108.

[17] Stephen P. Robbins, *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 1996.

[18] Stjuart Dajmond. DOBITI VIŠE – Kako da pregovaranjem postignete svoje ciljeve u stvarnom svetu, prevod s engleskog, izdavač „Samizdata B92”.

[19] Andrejić, M., Novaković, S., Majstorović, A., „Planiranje u vojnim organizacionim sistemima”, *Vojnotehnički glasnik*, broj 1, 2008, strana 13-31.