INOVACIJE U ZDRAVSTVENIM INSTITUCIJAMA FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE (F.BiH), MENADŽMENT INOVACIJA, MODELI MENADŽMENTA INOVACIJA I METODE PODRŠKE

Senad Bušatlić, **Agim Mamuti, *** Ognjen Ridić * Goran Ridić**

*Internacionalni Univerzitet u Sarajevu (IUS), Fakultet menadžmenta i javne uprave
(FBA), Studijski program Menadžment
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
sbusatlic@ius.edu.ba

**Američki Univerzitet u Ujedinjenim Arapskim Emiratima (AUE)
Dubai, Ujedinjeni Arapski Emirati
agim.mamuti@yahoo.com

*** Internacionalni Univerzitet u Sarajevu (IUS), Fakultet menadžmenta i javne uprave
(FBA), Studijski program Menadžment
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
oridic@ius.edu.ba, oggi.ridic@gmail.com

**** Internacionalni Univerzitet u Sarajevu (IUS), Fakultet menadžmenta i javne uprave
(FBA), Studijski program Ekonomija
Sarajevo, Bosna i Hercegovina
gridic@ius.edu.ba; goranrdc05@gmail.com

Apstrakt

Inovacija je proces pretvaranja ideje u njenu praktičnu primjenu. Inovacije i izum su dva različita pojma. Kriterij po kojem razlikujemo inovaciju i inventivnost se odnosi na vezu praktičnog i komercijalnog aspekta. U suštini, inovaciju sačinjava teorijski koncept, tehnički izum i komercijalna eksploatacija. Implicitna odlika inovacije jeste da mora biti korisna. Ovo razlikuje inovaciju od izuma, koji nema praktičnu primjenu. Ovaj revijalni rad se bavi brojnim sekundarnim izvorima informacija, poput interneta, knjiga, kao i statističkih izvještaja o inovacijama i zemljama EU, Amerike, Kanade, i zemljama OECD-a; istraživao je niz profesionalnih članaka, priručnika, magistarskih teza, doktorskih disertacija itd. Zadovoljan pacijent je cilj svih naših inovativnih aktivnosti u zdravstvu. Glavna tema diskusije jeste da li je inovacija proces ili rezultat? Menadžment inovacija se odnosi na sve vrste i oblike inovacije i inovativne procese. U zaključku, stalna promjena na bolje, zbog koje se poboljšava zdravlje i zadovoljstvo pacijenata, smanjuju troškovi u zdravstvenoj zaštiti, predstavlja imperativ za svaku ozbiljnu zdravstvenu ustanovu. Pluralistički pristup i ocjene pokazuju da kvalitet zdravstvenih usluga ima drugačije značenje za pacijente - klijente, zdravstvene radnike i menadžere. Inovirati je moguće, ako u potpunosti shvatimo prirodu izazova sa kojima se susrećemo i ako uspijemo mobilizirati ljudske resurse za neophodne promjene.

Ključne riječi: zdravstvo, Federacija Bosne i Hercegovine, inovativna politika, menadžment inovacije, modeli menadžmenta inovacije

INNOVATIONS IN HEALTH INSTITUTIONS OF THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA (FBH), INNOVATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT MODELS AND SUPPORT METHOD

Abstract

Innovation is the process of transforming the idea into its practical application. Innovation and invention are two different concepts. The criterion by which we distinguish innovation and inventiveness refers to the connection between the practical and the commercial aspect. In essence, innovation consists of a theoretical concept, technical invention and commercial exploitation. An implicit feature of innovation is that it must be useful. This distinguishes innovation from the invention, which has no practical application. This revised work deals with numerous secondary sources of information, such as the Internet, books, as well as statistical reports on innovation and the countries of the EU, America, Canada, and OECD countries; He studied a number of professional articles, manuals, master theses, doctoral dissertations, etc. Satisfied patient is the goal of all our innovative healthcare activities. The main topic of the discussion is whether innovation is a process or result? Innovation management applies to all types and forms of innovation and innovative processes. In conclusion, a constant change for the better, which improves the health and satisfaction of patients, reduces health care costs, is an imperative for every serious health institution. Pluralistic approaches and ratings show that the quality of health services has a different meaning for patients - clients, health workers and managers. It is possible to innovate if we fully understand the nature of the challenges we face and if we manage to mobilize human resources for the necessary changes.

Keywords: Health, Federation of Bosnia and Herzegovina, Innovative Policy, Innovation Management, Innovation Management Models

JEL codes: L83, M31, O30

UVOD

Inovacija je proces pretvaranja ideje u njenu praktičnu primjenu. Etimološki pojam inovacija potiče od latinske riječi „innovare“, što znači napraviti nešto novo i drugačije. Inovacije i izum su dva različita pojma. Kriterij po kojem razlikujemo inovaciju i inventivnost se odnosi na vezu praktičnog i komercijalnog aspekta. U suštini, inovaciju sačinjava teorijski concept, tehnički izum i komercijalna eksploatacija. Važno je spomenuti da se kompanije ne mogu osloniti samo na inventivnost ili tehnologiju [15].

Inovacija se može definisati i kao „kombinovani proces pronalaska i njegova primjena (eksploatacija)“. „Inovacija je višestepeni proces i kao takav se sprovodi uz korištenje unutrašnjeg organizacijskog konteksta, kao i aktivne veze sa tehnološkim i tržišnim okruženjem“ [14].

Jedna od početnih poteškoća u istraživanju inovacija je kako precizno definirati inovacije. Samo definicija inovacije znači nešto novo. Mnogi naučnici ostavljaju čitaocima da intuitivno odrede "šta je inovacija?". To je trenutno popularna tema u menadžerskoj literaturi. Implicitna karakteristika inovacije je da ona mora biti

korisna. Ovo razlikuje inovacije od izuma, koji nemaju praktičnu primjenu. U poslovnoj terminologiji smatra se posebno korisno da na neki način inovacija doprinosi radu kompanije. Glavna tema diskusije jeste da li je inovacija proces ili rezultat?

Ova razlika može biti korisna kada proučavamo nivoe inovacija kao organizacijskih procesa, ili kada istražujemo sa kojom referentom tačkom kompanije postanu inovativnije. Druga poteškoća u posebnom definisanju posebnog je vremensko razmatranje jedne inovacije u odnosu na druge kompanije u industriji [4].

Industrijska inovacija uključuje tehnički dizajn, proizvodnju, menadžment, i sve druge komercijalne aktivnosti vezane za tržište novih, modernijih proizvoda. Inovacija je definisana kao novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa jedinstvenim osobinama, stvorenim uz upotrebu vlastitih ili rezultata drugih naučnih istraživanja, otkrića i znanja, što je kao nova vrijednost plasirana na tržište. Evropska komisija definiše inovacije kao poboljšanje i širenje obima proizvoda i usluga i povezanih tržišta, uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije, uvođenje promjena u upravljanju, organizaciju i uslove rada zaposlenih [2].

Postoji mnogo definicija inovacija koje predstavljaju relativno širok pojam. Zbog te činjenice, mnogi naučnici su pokušali da u različito vrijeme i na mnogo načina da definišu pojam inovacija [6].

Koncept ekonomskih inovacija može se definisati kao:

- 1) Uvođenje nove robe ili nove kvalitete robe, one sa kojima kupci do sada nikada nisu sreli;
- 2) Uvođenje novih proizvodnih metoda;
- 3) Otvaranje novih tržišta, odnosno tržišta u toj određenoj vrsti proizvodnje koju zemlja nikada nije ušla, bez da li tržište postoji ili ne;
- 4) Osvajanje novih izvora sirovina ili intermedijarnih proizvoda, bez obzira na to da li je to novi izvor prethodnog postojanja ili tek treba biti stvoren i
- 5) Primjena novog načina organizovanja bilo koje industrije, kao što je stvaranje monopolske pozicije na tržištu (npr. stvaranje povjerenja) ili ukidanje monopolske pozicije na tržištu.

Naučnik Trott definiše inovaciju kao "skup menadžerskih aktivnosti koje su uključene u proces stvaranja ideja, razvoja tehnologije, proizvodnje i plasiranja novih (ili poboljšanih) procesa, proizvoda i usluga" [15].

Sa druge strane, Američka federalna kancelarija za patente definiše inovaciju kao "akciju ili čin pronalaska novog, poboljšanog i korisnog procesa, mašine, sastojaka supstance ili bilo kakvog drugog korisnog poboljšanja" [6].

Inovacija, kao integralni dio organizacije se ogleda u otvorenosti za promjenu, uspješnoj promjeni menadžmenta i uspješnom prihvatanju promjena. Inovacijska organizacija je neophodan uslov za uspešno poslovanje svake kompanije u smislu postizanja dugoročnog poslovnog uspeha, prvenstveno profitabilnosti. Inovacijska organizacija je osnova za razvoj, posebno u smislu dugoročne profitabilnosti, konkurentnosti i održavanja ravnoteže između efikasnosti i efikasnosti [9; 10].

Inovacija se jednostavno može opisati kao spremnost za preduzimanje, prihvatanje, uvođenje i praćenje inovacije. Inovativnost se može opisati kao srž razvoja i osnova za dalji opstanak, razvoj i dugoročni uspjeh i rast kompanije kroz faktore kao što su:

ravnoteža između efikasnosti i efikasnosti, profitabilnosti, stvaranja dodatne vrijednosti i konkurentske prednosti. Najbolji rezultati se dobijaju kada inovacije pronađu najoptimalniji odnos iznad strateške orijentacije kroz stvaranje odgovarajuće inovativne strategije [8].

SADRŽAJ I DIMENZIJE MENADŽMENTA INOVACIJA

Menadžment inovacija se odnosi na sve oblike inovacija, inovacijskih procesa i inovativnosti. Menadžment inovacija kao disciplina i praksa danas bilježi značajan napredak. Ovo područje stalno proširuje promjene tipologije inovacija i uključuje nove kategorije. Prvobitno, smatralo se da je inovacija povezana s promjenama u tehnologiji i da je njihova bitna komponenta područja tehnološke inovacije. Uopšteno, ovaj pristup danas preovladava, jer tehnološka inovacija čini temelj tehnološkog napretka, što zauzvrat određuje rast produktivnosti, tehnološki i ekonomski razvoj. Tehnološke inovacije mogu biti popraćene dodatnim promjenama u upravljanju i organizaciji, a često se zovu i kao inovacija [15].

Ova oblast se stalno širi uz izmjene tipologija inovacija i uz uključivanje novih kategorija. Prvobitno se smatralo da je inovacija vezana za tehnološke promjene i da je njihova osnovna komponenta oblast tehnoloških inovacija. Važno je napomenuti da je takav pristup danas prisutan jer tehnološke inovacije čine osnovu tehnološkog napretka, što je u suštini određeno rastom produktivnosti, tehnološkim i ekonomskim razvojem. Tehnološke inovacije mogu biti praćene dodatnim promjenama u upravljanju i organizaciji, a često se nazivaju inovacijama [15].

Značajan broj literature je nagomilan u oblasti inovacija i menadžmenta inovacija, koje se smatraju kao osnova za svaku konkurentnu ekonomiju. Veliki broj književnih radova pokazuje da uspjeh u konkurentskom okruženju zavisi od toga kako menadžeri organizuju inovativni proces i predlažu faktore koji su blisko povezani sa uspješnim upravljanjem inovacijskim procesom. Kvantifikovanje, evaluacija i upoređivanje ključnih performansi (benčmarkinga) inovativnih takmičenja i praksi je važan i kompleksan faktor za mnoge savremene organizacije. Važan izazov je način merenja složenih procesa koji utiču na sposobnost organizacija da inoviraju. Mjerenje inovacija je važno sa stanovišta akademskog istraživanja. Menadžment upravljanja i inovacije procesa su važni za praktičare i za naučno-akademske radnike. Literaturu karakterišu različiti pristupi, propisi i prakse, koji su zbunjujući i kontradiktorni jedni drugima. Literatura o upravljanju inovacijama je fragmentiran korpus, i istraživači iz različitih disciplina prihvataju različite ontološke i epistemološke položaje da istražuju, analiziraju i objavljuju fenomen koji je složen i višedimenzionalan. Raznolikost se ogleda u razlikama u pogledu pristupa merenjima i možemo pronaći različite vrste merenja. Teško je odrediti određeni dio literature koji može pronaći razumljivu diskusiju o inovativnim merenjima upravljanja. Koncept inovacija i menadžmenta inovacija je izuzetno složen i vrlo je teško pronaći jednostavnu definiciju mjera [1].

MODELI MENADŽMENTA INOVACIJA

U ovom radu predstavljeno je šest modela menadžmenta inovacija: lančani model, linearno-sekvencijalni model, simultani modeli, fleksibilni modeli, savremeni modeli i integrativni modeli. U nastavku se nalazi pojašnjenje svakog modela.

a. Lančani model

Nezavisan i univerzalno primjenjiv model inovacionog procesa ne postoji. Kako smo već i spomenuli, po svojoj prirodi inovacija je haotična i teško je pronaći dvije inovacije koje slijede identičan put od stvaranja do komercijalizacije. Model lančane veze (eng. chain link) prvi su konceptualizirali Kline i Rosenberg. Ovaj model pridaje posebnu pažnju uspostavljanju efektivnih veza i povratnih sprega između faza inovacionog procesa. Model općenito sadrži slijedeće faze:

- 1) potencijalno tržište,
- 2) invencija i/ili analitički dizajn proizvoda,
- 3) detaljno dizajniranje i testiranje,
- 4) reprojekiranje i proizvodnja i
- 5) distribuiranje i tržište [9; 15].

b. Linearno-sekvencijalni model

Mnogi konvencionalni modeli procesa inovacija bazirani su na linearno-sekvencijalnom pristupu. Osnovne karakteristike ovog pristupa su: faze inovacionog procesa kao “niz etapa”, bez odgovarajuće interaktivne povratne sprege između pojedinih faza. Inovacione aktivnosti se identificiraju sa istraživanjem i razvojem, gdje se zapostavljaju drugi ulazi u proces inovacije:

- Inovacije su isključivo napredovanja i one ignoriraju značaj postepenih inovacija,
- Inovacije se promatraju kao izolirane promjene i ne posmatraju se kao dio šireg sistema i
- Inovacije su samo rezultat inovacije proizvoda ili inovacije procesa, bez međusobne interakcije.

U savremenoj literaturi možemo naći linearno-sekvencijalni modele različite složenosti, s obzirom na različite faze koje sadrže. Jedan od najjednostavnijih modela sadrži sljedeće faze: 1.) otkriće, 2.) odluka i 3.) razvoj. Otkriće se opisuje kao kreiranje novog poslovnog koncepta unutar ili izvan preduzeća. Odluka predstavlja analizu i formalni pregled ideje, a završava se kada menadžment donese konačnu odluku da obezbijedi sredstva. Razvoj se opisuje kao konačno projektovanje, proizvodnja i tržište. U procesu inovacije, linearno-sekvencijalni modeli prolaze kroz slijedeće razvojne faze: 1.) stvaranje ideje, 2.) filtracija, 3.) komercijalno ispitivanje, 4.) razvoj proizvoda, 5.) marketinško ispitivanje i 6.) komercijalizacija [9; 12; 11].

Slika 1. Linearno-sekvencijalni model inovacije

Izvor: [13; 11]

c. Simultani modeli

Simultani modeli se mogu analizirati kao sekvencijalni modeli budući da su predviđeni za predviđeno turbulentno okruženje. Poput linearnih modela ovi modeli se baziraju na pristupu korak-po-korak, ali snažna konkurencija, pritisak tržišta itd. primoravaju firme da izvrše preklapanje koraka i time se ubrzavaju.

Karakteristike simultanog modela sadrže:

- 1) okruženje,
- 2) pretpostavke modela,
- 3) karakteristike procesa,
- 4) ciljeve procesa,
- 5) ključne funkcije organizacije,
- 6) osnovne pretpostavke organizacije i
- 7) nedostatke.

Slično navedenim karakteristikama, simultani proces je sačinjen od slijedećih koraka, koji se slažu sa sekvencom karakteristika navedenih iznad, npr:

- 1) promjenljivo okruženje,
 - 2) racionalizacija procesa kao načina prilagođavanja,
 - 3) eksplicitnost (jasnoća),
 - 4) povećanje brzine razvoja i postepene promjene za promjenljiva tržišta,
 - 5) isticanje planiranja i korištenje multi-funkcionalnih timova,
 - 6) izvjesnost, uravnoteženost, stabilnost, predvidljivost i
 - 7) zamke ubrzanja procesa (nedostatak kvaliteta i izostavljanje važnih koraka)
- [3; 11].

d. Fleksibilni modeli

Karakteristika ovih modela je fleksibilnost. Ovi modeli inovacija i razvoja proizvoda se koriste kada turbulentnost okruženja raste. Niska fleksibilnost uzrokuje značajne troškove modifikacije proizvoda. Razvoj fleksibilnih modela izaziva potreba za neprestanim promjenama. Ovaj model inovacije se ne smatra kao prekid postojeće organizacije, već kao pokretačka snaga kojom se ostvaruje konkurentna prednost na tržištu.

Karakteristike fleksibilnih modela i simultanih modela su iste, ali fleksibilni procesi se razlikuju u slijedećem:

- 1) turbulentno okruženje procesa,
- 2) prihvatanja promjena i neizvjesnosti,
- 3) eksplicitnost, stvaranje različitosti kroz iteracije-pokušaje,
- 4) fleksibilnost, responzivnost,
- 5) promjenljiva, prilagodljiva struktura,
- 6) neizvjesnost, iznenađenje, adaptacija,
- 7) sklonost ka čekanju informacija, što ima za posljedicu kašnjenje stvaranja koncepta [3].

e. Savremeni modeli procesa inovacija

S obzirom na značaj koji novi proizvodi imaju za stabilan rast i profitabilnost preduzeća, jedna grupa modela razvijena je samo za inovacije proizvoda. Razvoj novih proizvoda i njihovo lansiranje na tržište predstavlja težak zadatak za svaku kompaniju, posebno kada se zna podatak da samo jedan od sedam proizvoda zaista uspije na tržištu. Mnogo inovacionih aktivnosti, koje se odnose na proizvod savremenih kompanija, usmjerena je na poboljšanje postojećih proizvoda, tj. na postepene (inkrementalne) inovacije.

Od savremenih modela inovacija posebno mjesto zauzima model inovacionog dijamanta. On ima za cilj da identifikira ključne faktore za uspjeh inovacije proizvoda. Inovacioni dijamant je metod podrške menadžmentu inovacija, sa fokusom preduzeća na faktore koji će dovesti do povećanja produktivnosti.

Osim toga, važno je istaći i dva novija modela: (1) model inovacije faza-kapija (eng. stage-gate) i (2) model inovacija brzih kapija (eng. fast-gate).

Model inovacije faza-kapija (eng. stage-gate) je konceptualni put za pokretanje razvoja novog proizvoda. Usmjeren je ka povećanju efektivnosti i efikasnosti procesa inovacije i predstavlja savremeni koncept razvoja novog proizvoda. Kapija se nalazi na ulazu u svaku fazu, a njihova uloga je kontrola kvaliteta i donošenje odluka „da-ne“ u procesu [11].

Model inovacije faza-kapija podrazumijeva da se novi projekat može realizovati samo ako ne poveća vrijeme isporuke iznad planiranog vremena na tržište [5].

f. Integrativni modeli procesa inovacija

Ovi modeli nastaju iz od osnovne relacije menadžmenta inovacija, prema kojoj je preduzeće povezano sa svojim okruženjem preko strategije koja čini indirektnu snagu,

što su naučno konceptovali znanstvenici Kline i Rosenberg, kroz poznati model LV-„lančane veze”. Uz ove modele, inovacija se posmatra kroz međusobno djelovanje između mogućnosti tržišta i znanja i sposobnosti na preduzeća. Integrativni modeli insistiraju na uspostavljanju veza i povratnih sprega između pojedinačnih faza inovativnog procesa.

Ako karakteristike navedene u tačkama 1-7 kod simultanih i fleksibilnih modela primjenimo na integrativne, onda ovi modeli imaju slijedeće karakteristike:

- 1) turbulentno i kompleksno okruženje,
- 2) struktura definirana na osnovu timova,
- 3) dijelom skriven i dijelom eksplicitan,
- 4) razmjena između kratkoročne i dugoročne responzivnosti,
- 5) timski rad i saradnja između internih i eksternih mreža,
- 6) neizvjesnost, iznenađenje, adaptacija i
- 7) konflikti i kašnjenja, ako marketinški segment nije uključen u tim [5; 11].

g. Metodi podrške menadžmentu inovacija

Najznačajniji metodi koji se koriste za podršku menadžmenta inovacija u preduzeću su:

- 1) kreativni metodi generiranja ideja,
- 2) modeli životnog ciklusa,
- 3) modeli portfolio analize,
- 4) modeli predviđanja,
- 5) metodi strateške evaluacije i selekcije alternativa i
- 6) informaciona podrška menadžmenta inovacija.

Najkreativnija metoda generiranja ideja je tzv. „brainstorming“. Princip metode je generiranje velikog broja ideja u kratkom vremenu od strane panela eksperata. Drugi metod je tzv. model mapiranja uma (eng. mind mapping), koji se može klasificirati kao istraživanje ideja. Lateralno razmišljanje (eng. lateral thinking) predstavlja metod, koji se bazira na razmišljanju pomoću korištenjem neobične metoda. Inventivno rješavanje problema (eng. theory of inventive problem solving) je kreativni metod čiji je glavni cilj pronalaženje finalnog rezultata za prethodno identificirani problem inovacija. Scamper metod predstavlja kombinaciju zamjene, adaptacije, modifikacije, stavljanje u druge oblasti primjene, eliminacije i povratka. Metodi životnog ciklusa proizvoda i tehnologije se smatraju neophodnim alatima za kreiranje strategije i praćenje efekata inovacije.

Životni ciklus proizvoda predstavlja promjene prodaje i profita u okviru industrijske grane tokom dužeg vremenskog perioda, koji se sastoji iz četiri osnovne faze:

- 1) uvod
- 2) rast
- 3) zrelost i
- 4) opadanje.

Maksimalna potražnja za proizvodom dostiže se u fazi zrelosti, nakon čega dolazi do smanjenja tražnje i zasićenja, što pokazuje faza opadanja. S-kriva progressa pokazuje

performanse tehnologije u odnosu na investicije u istraživanju i razvoju, gdje se izdvajaju tri distinktivna stadijuma: nastajanje, rast i zrelost [7].

Slika 2. Tehnološka S-kriva

Izvor: [7]

METODI PREDVIĐANJA (TEHNOLOGIJA PREDVIĐANJA)

Predviđanje predstavlja preduslov upravljanja, prikazujući u kakvim se uslovima donosi odluka. Tehnološko predviđanje je dinamički proces i koji ne nudi apsolutnu tačnost. Metode predviđanja dijele se na dvije osnovne oblasti: kvalitativno i kvantitativno predviđanje. Bitni uslovi za primjenu metoda kvantitativnog predviđanja su sljedeći:

- 1) postoje informacije o prošlosti,
- 2) date informacije se mogu kvantificirati u formi podataka,
- 3) može se pretpostaviti da će se karakter pojave u prošlosti nastaviti i u budućnosti.

Posljednji od navedenih uslova u literaturi je poznat kao aksiom kontinuiteta, jer sagledava prošlost i sadašnjost kao cjelinu. U ovoj kategoriji činjenice dominiraju. Za kvalitativno predviđanje važi suprotno- prednost se daje intuiciji i znanju. U okviru kvantitativnih predviđanja može se izvršiti sljedeće specijalizacija na:

- 1) metodi koji se zasnivaju na analizi vremenskih serija (eng. time series) i
- 2) metodi koji se zasnivaju na konstruiranju regresionih, tj. kauzalnih modela.

Tehnološka predviđanja se svrstavaju u dvije osnovne grupe:

- 1) grupa istraživačkih metoda i
- 2) grupa standardizovanih metoda.

U grupi Standardizovanih metoda potrebno je spomenuti PATTERN metodu i sistemsku analizu.

ZAKLJUČAK

Na osnovu istraživanja i analizom dostupne literature došli smo do zaključka da inovacije i procesi menadžmenta inovacija postaju ključ uspješnog rada OZZ u budućnosti. Ovome zadatku treba prilaziti studiozno tako da svi sudionici zdravstva budu uključeni, od federalnih nivoa do općinskih bolnica. Ne postoji nezavisan i univerzalno primjenljiv model inovacionog procesa. Kako smo već spomenuli, po svojoj prirodi inovacija je haotična i teško je naći dvije inovacije koje slijede identičan put od nastanka do komercijalizacije.

Prethodna preliminarne i obimom skromna istraživanja u BiH i F.BiH pokazuju relativno nizak nivo inovativnosti kao faktora unapređenja cjelokupnog zdravstva. Inovacija, se prepušta pojedincima koji sprovode vlastito znanje ili rezultate razvijenih zemalja, pokušavaju da sa inovacijama promijene i poboljšaju trenutnu situaciju. Nažalost, inovacijski procesi u F.BiH su više iznimke nego pravilo. Za kvalitetnu i sveobuhvatnu inovaciju unutar zdravstva i društva potrebna je kritična masa inovatora, posebno menadžera inovatora. Kada govorimo o menadžerima inovatorima mislimo na menadžere svih nivoa, od najnižih do najviših. Ovdje se posebno naglašava potrebu za menadžerima-ljekarima. Nakon obuke i spremnosti za proces, možemo očekivati i značajnije rezultate. Oni svoje znanje, entuzijazam i energiju se moraju prenositi na saradnike, stvarajući okruženje u zdravstvenim ustanovama koja će ubrzati i širiti ovaj proces.

Treba napomenuti da ovo nisu kratkoročni projekti te da njihove realizacije mogu trajati i nekoliko godina. Iz tih razloga nužno je ove procese inicirati što prije i šire u svim ustanovama i na svim nivoima, kako bi rezultati bili što bolji i ostvareni u što kraćim vremenskim rokovima.

Jedna od prvih mjera u procesu inoviranja je uvođenje samoocjenjivanja, gdje uposlenici zdravstvenih ustanova ocjenjuju svoj rad i rad ustanove kao cjeline, te predlažu mjere za poboljšanja i inoviranja. Pozitivan primjer samoocjenjivanja jest studija koja je 2011. godine provedena među 108 studenata završne godine studija Medicinskog fakulteta u Sarajevu. Rezultati studije pokazuju da problemi i slabe tačke u medicinskom obrazovanju na Medicinskom fakultetu u Sarajevu egzistiraju već više od 10 godina.

Mišljenja studenata završne godine ukazuju na hitnu potrebu unapređenja i reforme obrazovnog sistema koji treba donijeti više praktičnog, kliničkog i prekliničkog rada, bolje kontakte između pacijenata i studenata, uz puno prisustvo edukatora i tutora, sve podržano sa novim modernim tehničkim i informacionim tehnologijama. Učenici smatraju da se takozvano medicinsko obrazovanje obavezuje na buduće kvalitetno djelovanje liječnika, kako bi se postigla neovisnost u radu usmjerenom prema pacijentima.

Inoviranje sa ciljem da poboljšamo kvalitet zdravstvenih usluga, skratimo vrijeme liječenja, povećamo broj izliječenih, smanjimo troškove liječenja i lijekova, stvorimo aktivnog pacijenta-posmatrača i zadovoljnog partnera koji sarađuje sa zdravstvenim

radnicima tokom liječenja. Svi ovi zadaci stoje pred zdravstvenim radnicima i njima se moramo baviti već danas, bez odlaganja. Moramo upravljati inovacijama i inoviranjem. To znači da se mora pristupati planski, koordinirati ih i usmjeravati u željenom pravcu, uz stalnu analizu i korekciju, uz kvalitetno mjerenje. To je u osnovi zadatak menadžmenta inovacija.

Među zaključcima želimo naglasiti potrebu relevantnih političkih, zdravstvenih i drugih faktora da politika inoviranja postane dijelom državne politike. Na ovaj način cijelo društvo se uključuje u međunarodno takmičenje.

Za postizanje ciljeva moramo osigurati kritičnu masu menadžera, posebno ljekara menadžera. Njih stvaramo kroz edukativne procese tako da su menadžeri u prilici prenijeti svoja inovativna znanja i energiju na svoje suradnike i sve relevantne faktore zdravstvenog procesa.

Stvarajući programe koji će ocjenjivati i samoocjenjivati naše aktivnosti, biti ćemo u prilici da se poredimo sa najboljima, a stalne promjene i poboljšanja će dostići vrhunske rezultate. Sve naše aktivnosti i napredak će biti podložni mjerenju, budući da unapređenje kvaliteta nije moguće bez adekvatnih tehnika mjerenja. Zadaci menadžera i donosioca političkih odluka će biti da zdravstvenu zaštitu bude pristupačnu svim građanima, postepeno smanjujući broj onih koji danas nemaju mogućnost pristupa zdravstvenoj zaštiti.

Cilj svih naših inovativnih aktivnosti u zdravstvu jeste zadovoljan pacijent. Ukoliko pacijent nije zadovoljan, to je jasan signal da neslaganja treba detaljnije analizirati i poduzimati mjere da se problemi otklone. Po procjeni profesionalaca, ljekara i medicinskih tehničara, nivo i kvalitet ZZ je dobar. Sa stanovišta obavljenih procedura, njihovi stavovi ne moraju a priori biti odbačeni. Ali oni vode ka pogrešnom zaključku – da to „dobro stanje“ treba takvim i održati.

Nažalost, razvijeni svijet ima drugačiji pogled na ta, relativno „dobra stanja“. Svijet nastoji da ih poboljša i unapređuje stalnim inoviranjem i menadžmentom inovacija. Stalne promjene na bolje, koje će pacijenta učiniti zdravijim, zadovoljnijim i istovremeno smanjiti troškove u zdravstvu, danas su imperativ svake ozbiljnije zdravstvene ustanove i bolnice u razvijenim zemljama.

Ovome u prilog govore i stavovi menadžera zdravstvenih ustanova koji smatraju da postojeće stanje nije dobro i da ga treba mijenjati. Pluralistički pristup i ocjene pokazuju da kvalitet zdravstvenih usluga ima drugačije značenje za pacijente – klijente, zdravstvene radnike i menadžere. Integrirati ova tri mišljenja i dinamički ih uravnotežiti biti će naš budući zadatak.

Zdravstvo se suočava sa ozbiljnim izazovima, a inovacija u ovoj oblasti postaje imperativ našeg društva. Moguće je inovirati u cjelosti ako se u cjelini slažemo i u potpunosti razumijemo prirodu izazova sa kojima se suočavamo i ako uspijemo mobilizirati ljudske resurse za neophodne promjene, uopšte.

BIBLIOGRAFIJA

1. Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006) Innovation management measurement: A review, *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), str. 21-47
2. Borrás, S. (2003) *Innovation Policy of the European Union: From Government to Governance*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

3. Cunha, M.P., Gomes, J.F.S. (2003) Order and Disorder in Product Innovation Models, *Creativity and Innovation Management*, 12 (3), str. 174–187
4. Definition of Innovation. (2000). *Journal of Management Practice*, 3 (1)
5. Edgett, S. J., Stroud, A., Partida, B. (2014) *Innovation Performance: Critical Drivers of Success*. Preuzeto sa sajta: http://www.prod-dev.com/publications_innovationperformance.php
6. Garcia, R., Calantone, R. (2002) A critical look at technical innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *The Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), str. 110-132
7. Levi-Jakšić, M. (2008) *Menadžment tehnologije i razvoja*. Beograd: FON.
8. Nadler, D.A., Nadler, M.B (1998) *Champions of Change: How CEOs and their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. Wiley Publishing.
9. OECD (1991) Directorate for Science, Technology and Industry Committee, Paris, *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*
10. OECD (2012) Health care expenditures, resources, activities, status and risk factors, *Health policies and data - OECD Health Data 2012*
11. Prester, J. (2010) *Menadžment Inovacija*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
12. Saren, M. (1992) *Determinants, Processes and Strategies of Technological Innovation: Towards an Interactive Paradigm*. Chicester: John Wiley & Sons.
13. Stošić, B. (2007) *Menadžment Inovacija*. Beograd: Fakultet Organizacionih Nauka Beograd.
14. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. (1. Ed.). Wiley Publishing.
15. Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development*. London: Prentice Hall.

RESUME

Innovation is the process of turning idea into its practical application. Etymologically, the term innovation comes from the Latin word *innovare*, which means to make something new and different. It is wrong to equate innovation and invention. The criterion by which we distinguish innovation and inventiveness refers to the connection with practical and commercial aspect. Innovation is in fact a compilation of theoretical concept, technical invention and commercial exploitation. It is important to mention that companies cannot rely only on the invention or technology. According to the scientist Freeman, innovation is defined as "the combination process of the invention (the invention) and its application (exploitation)". Innovation is a multi-stage process and as such is carried out using the activities of internal organizational context, as well as active connection with technological and market environment. "One of the initial difficulties in innovation research is how to accurately define innovation. Common to all definitions of innovation is that they are something new. Many scientists leave for readers to intuitively determine "what is innovation?". It is currently very popular topic in the managerial literature. The implicit feature of innovation is that it must be useful. This distinguishes innovation from invention, which does not have a practical application. Particularly in business term it is considered beneficial for innovation to contribute to the performance of the

company in a certain way. The main point of discussion is whether the innovation process or result? This difference can be useful, for example, when we study the levels of innovation as one organizational process, or exploring from which reference points companies become more innovative.

Another difficulty in specific defining is time consideration of the innovation relative to other companies in the industry. Management innovation refers to all types and forms of innovation, innovation processes and innovation. Management innovation as a discipline and practice today records a remarkable progress. This area is constantly expanding with amendments typology of innovation and with the inclusion of new categories. Originally, it was thought that innovation is associated with changes in technology, and that their essential component is the area of technological innovation. In general, this approach is prevalent today because technological innovation is the basis of technological progress, which essentially determines productivity growth, technological and economic development. Technological innovation may be accompanied by additional changes in management and organization, and it is often referred to as innovation. This review article dealt with a number of secondary sources of information, such as books in the field of innovation, strategic and entrepreneurial management, as well as statistical reports on innovation and the EU countries, USA, Canada and the OECD countries. We explored a number of professional articles, manuals, masters' theses and doctoral dissertations on the subject of innovation, innovation policy, the structure of the health care business organizations in the light of the success and the application of management of innovation in health care organizations, in addition to planning and social and market (corporate) medicine. The Internet was used as a source of secondary data. A considerable volume of literature is accumulated on a subject innovation and management innovation, which is widely viewed as the basis of each competitive economy. A significant number of literary works shows that success in the competitive environment depends on how managers organize innovative process and propose factors that are closely related to the successful management of the innovation process.