

INDIKATORI USPJEŠNOSTI UPRAVE U INVENTIVNIM ORGANIZACIJAMA

IVKA TALIĆ¹

SAŽETAK

Uspješnost uprave se ne može prikazati istim indikatorima u inventivnim kao u neinventivnim organizacijama. Ti indikatori su u cjelini podvrgnuti smislu, sadržajima i ciljevima inventivnih organizacija. U ovom radu kao indikatori se promatraju: učinkovitost upravljanja promjenama; stupanj otvorenosti organizacije za nove ideje; uspješnost uprave u motiviranju zaposlenih za generiranje i implementaciju novih ideja; stupanj učinkovitosti projektiranja inovacijskih ciklusa i procesa u organizaciji; stupanj i implementaciju znanja u organizaciji u pravcu organizacije koja uči; te u učinkovitosti implementacija različitih inovacijskih strategija. Iako ovi indikatori ne iscrpljuju i potpuno ne ukazuju na svu složenost i cjelinu ove tematike doprinose značajno unapređenju iste otvarajući sasvim nove aspekte, sadržaje i modele. To je i osnovna smisao i poruka ovog rada. Rad je nastao na temeljima razmišljanja unutar koncepta 2.0 i daje svoj vidljiv znanstveni doprinos u potrebi reinventiranja novih sadržaja i pravaca unutar menadžmenta u sferi korporativnog upravljanja.

Ključne riječi: uspješnost uprave; motivacija; implementacija znanja; inovacijske strategije

UVOD

Inventivne organizacije kao konceptualni okvir, smisao i sadržaj organizacija budućnosti danas više nisu upitan koncept (Terziovski M.,2007); (Christiansen J.A., 2000). Što više u teoriji i praksi menadžmenta on više i nema neke ozbiljnije alternative. U epistemološkom smislu korporativno upravljanje danas je istoznačnica sa inventivnim upravljanjem. Hamel, Mintzberg, Argyris, Pfeffer, Prahalad i Senge (Hamel G.,2009,91-98) okupljeni u "brigadi otpadnika" obrađujući smisao, potrebu i aspekte reinventiranja menadžmenta sasvim jasno u konceptu 2.0 to potvrđuju. Ukazali su sasvim jasno da bez destrukuiranja i desagregiranja organizacije nema inventivnog pristupa i razvijanja holističkih performansi mjerenja u organizaciji. Ovaj rad je pokušaj u tome pravcu, da se kroz sagledavanje različitih indikatora uspješnosti uprave u inoviranju organizacija dade doprinos u osmišljavanju inventivnih organizacija.

1. POJAM INVENTIVNE ORGANIZACIJE

Inventivna organizacija je kreativna organizacija usmjerena kvaliteti. Ona osigurava slobodan protok informacija. Odluke se donose konsenzusom te se ostvaruje organizacijska sinergija. Takva organizacija je nezavisna u odlučivanju i njeni članovi razumiju fenomen kreativnosti pa se u njoj upravlja na temelju dobrog primjera svojeg menadžmenta.

Inovacija kao polazište inovativnih organizacija je latinska riječ gdje "inovare" označava činjenje nečeg na jedan sasvim drugačiji, novi, produktivniji, racionalniji način. Iako se čini da je pojam inventivne organizacije danas visoko homogeniziran unutar znanstvenih krugova, ipak postoje stanovita razmimoilaženja u pristupu ovom segmentu. Polazeći od četiri zahtjevna temelja u

¹Studentica doktorskog studija na Sveučilištu/Univerzitetu „Hercegovina“, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Bijakovići - Međugorje, e-mail: italic@net.hr

organizaciji: inventivnost, adaptacija, ekonomičnost i aplikativnost Ansof i Stewart (Gutić D., Matković I.,2013,445) pod inovativnom organizacijom podrazumijevaju promjenu različitih segmenata organizacija: organizacijske strukture, organizacijske kulture ili organizacijskog ponašanja.

2. INOVATIVNO UPRAVLJANJE

Inovativno upravljanje se može shvatiti kao sustavni proces (Francis D., Bessant J.,2003,171-183) unutar kojeg se kombiniraju njegovi osnovni elementi. Često se, sukladno analogiji u marketingu (4P), koriste 4I: proizvod, proces, pozicija i paradigma. Već odavno, na globalnom tržištu, zadovoljstvo korisnika usluga je nešto o čemu se više i ne diskutira, već se prihvaća kao nešto neprikosnoveno. To znači da bi **promjene proizvoda** kroz nove ideje, promjene predstavljaju temelj inovacije odnosa s korisnicima. Inovacije u području **procesa** je sve ono što se može učiniti da unaprijedi procese u organizaciji, tako da budu brži, učinkovitiji, ili jeftiniji. To su sve nove ideje primijenjene na unapređenje postojećih procesa koje rezultiraju povećanom profitabilnošću (Radjan N.,2005,14-21). Znači i inoviranje potpuno novih procesa zamijeniti one postojeće. Za svaku organizaciju, da bi učinkovito funkcionirala, suština je u inoviranju kako vanjskih (u odnosu na korisnike), tako i unutarnjih procesa (između sebe). Kako komuniciraju međusobno, kako se njima upravlja, kakav je sustav odlučivanja, i tome slično?

Pozicija je vezana uz osobnu percepciju ljudi. Ona je psihološka kategorija. Mnoge stvari utječu na percepciju kod zaposlenih. Danas, na globalnom tržištu, pozicija znači sve što čini organizaciju profitabilnom nije u tome koliko su njihovi proizvodi ili usluge dobri, već kakvu percepciju o njima imaju kupci. **Paradigma** je dosta specifična inovacijska kategorija. Tiče se promjena (uglavnom radikalnih) u načinu funkcioniranja neke organizacije².

Inovaciju i upravljanje inovacijama u organizaciji može se shvatiti i kao proces. Inovacija je po ovom pristupu proces koji podrazumijeva kružni tijek između organizacije i njenog okruženja (sl. 1)³. Taj kružni proces sadrži:

1. Određivanje cilja koji se želi postići inoviranjem u organizaciji,
2. Definiranje ili redefiniranje (novo definiranje) probleme (što se u stvari inovira),
3. Traženje informacija za realizaciju inovacije,
4. Određivanje mjerljivih kriterija za vrednovanje inovacije,
5. Testiranje alternativnih rješenja inovacije,
6. Izbor alternativnih rješenja,
7. Provođenje (realizacija) inovacije,
8. Kontrola izvršenih promjena u organizaciji kroz proces inoviranja,
9. Evaluacija inovacijskog procesa.

Devet koraka ovog kružnog procesa omogućuje realno pozicioniranje inovativnog menadžmenta i svih članova u inovativnoj organizaciji. Vrijednost je ovog pristupa, također, što na izvjestan način upućuje na potrebu definiranja i redefiniranja kriterija za vrednovanje inovacije ne samo za inovatore već i za menadžere koji u ovom kružnom procesu imaju svoju ulogu. Stoga ovaj pristup ima svoje polazište i vrijednost u potrebi redefiniranja koncepta inventivne organizacije (Yapp C.,2005,57-60).

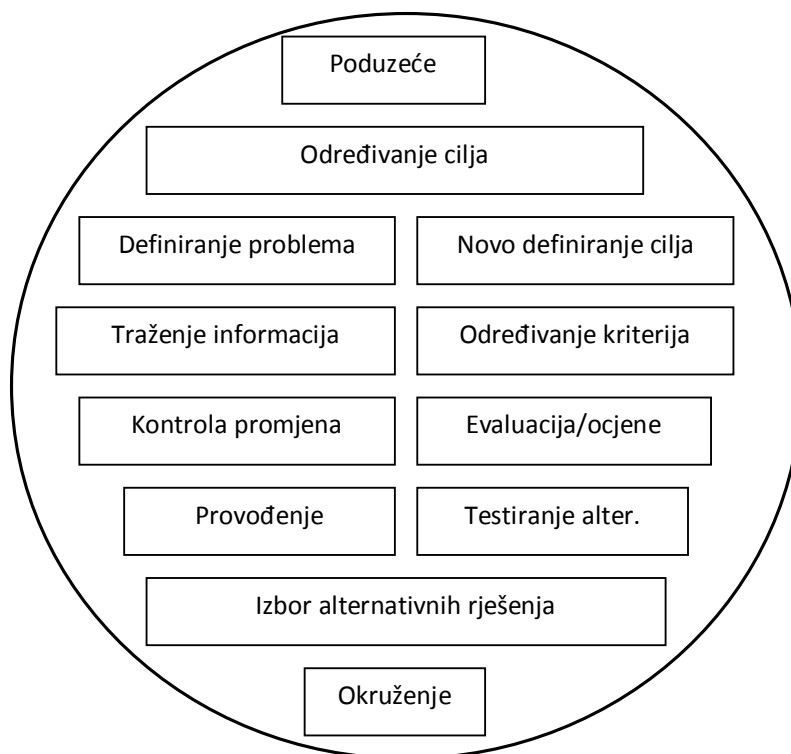
Kružni proces inovativnog menadžmenta simbolički predstavlja simbiozu poduzeća sa njegovim okruženjem. Kao dva elementa koji određuju cijeli tijek tog kruga. Između njih su pod elementi koji podržavaju taj kružni tijek. Dva glavna od njih su definiranje cilja i izbor alternativnih rješenja. Od cilja do izbora rješenja potrebno je: definirati problem, eventualno redefinirati početni cilj, prikupiti informacije, odrediti kriterije, kontrolirati tijek promjena u organizaciji, realizirati i evaluirati cilj, te testirati moguća rješenja.

² www.poslovnaznanja.com/31-inovacioni mikš 4P

³ Davenport T.H., 1992, Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business Review Press, pp 67-82

Brekić (Brekić J.,1994,12) ovaj proces prikazuje u sljedećem obliku (sl.1)

Sl.1. Inovacija kao kružni proces



Izvor: Brekić J., *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb, 1994., str.12.

3. INDIKATORI USPJEŠNOSTI

Velika većina autora u dosadašnjim istraživanjima indikatora uspješnosti uprave u inovativnim organizacijama skoro poistovjećuje te indikatore s ne inovativnim organizacijama. Tako, npr. J. Brekić razmatra tu uspješnost kroz tri skupine indikatora (Brekić J.,1994,147-150): indikatori uspješnosti inoviranja, indikatori uspješnosti planiranja, indikatori uspješnosti poslovanja. U ovom radu indikatori uspješnosti uprave u inovativnim organizacijama promatraju se kroz sljedeće segmente:

- upravljanje promjenama u organizaciji,
- stupanj otvorenosti organizacije za nove ideje,
- motiviranost zaposlenih za nove ideje,
- učinkovitost projektiranja inovacija u organizaciji,
- učinkovitost i stupanj upravljanja znanjem u organizaciji,
- učinkovitost primjene inovacijskih strategija.

3.1. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Upravljanje promjenama je u uskoj vezi s upravljanjem inovacijama. Brekić J. ukazuje na to i sustavne inovacije definira kroz svrhovito projektiranje, traženje i organiziranje promjena na temelju izbora povoljnih prilika kroz poduzetničku strategiju i inovacijska znanja (Brekić J.,1994,20).

Tablica. 1. Indikatori uspješnosti uprave s aspekta odnosa inovacija i promjena u organizaciji

Polje	Indikatori uspješnosti uprave
I	Stopa rasta inovacija Postotak prihvaćanja promjena među zaposlenima Vrijeme prihvaćanja promjena u organizaciji
II	Stopa rasta promjena u organizaciji Postotak zaposlenih koji pružaju otpore promjenama Vrijeme prihvaćanja promjena u organizaciji
III	Stopa generiranja inovacija Postotak uspješno realiziranih inovacija Izgrađenost motivacija za inovacije u organizaciji
IV	Stopa generiranja inovacija Stopa promjena u organizaciji Prihvaćanje promjena u organizaciji Postotak zaposlenih koji pružaju otpore promjenama

Izvor: autorica

Indikatori uspješnosti uprave kroz upravljanje promjenama u inovativnoj organizaciji (tablica 1) su svrstani u četiri karakteristične skupine:

- Prvu skupinu čine indikatori stope rasta inovacija; postotak prihvaćanja promjena među zaposlenima i vrijeme prihvaćanja tih promjena
- U drugu skupinu se mogu svrstati indikatori: stopa rasta promjena u organizaciji, stopa zaposlenih koji pružaju otpore promjenama; vrijeme prihvaćanja promjena
- Treću skupinu indikatora čine: stopa generiranja inovacija; postotak uspješno realiziranih inovacija u organizaciji; izgrađenost sustava motivacija zaposlenih za inovativno usmjereno ponašanje
- Četvrta skupina indikatora predstavljena je kroz: stopu generiranja ideja; stopu promjena u organizaciji; prihvaćenost promjena u organizaciji i postotak zaposlenih koji pružaju otpore promjenama.

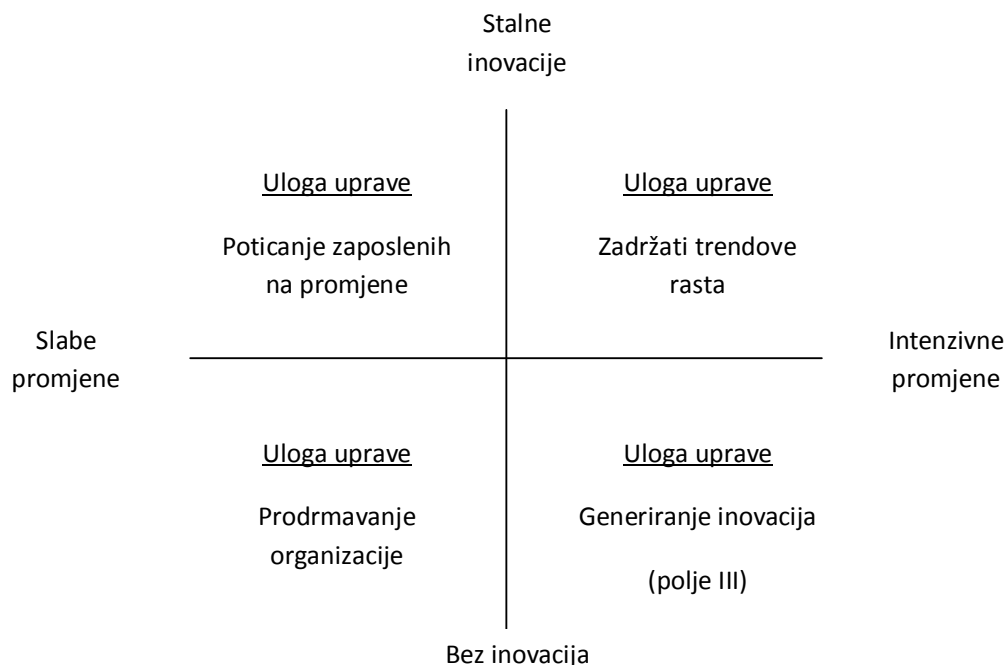
Svaka promjena je ujedno i inovacija (Sims R.R.,2002) i svaka inovacija dovodi do niza promjena unutar organizacije. Vjerojatno ne postoji ni jedna inovacija koja ujedno ne zahtijeva barem minimalne promjene bilo u organizacijskoj strukturi, organizacijskoj kulturi ili organizacijskom ponašanju. Bez tih promjena implementacija inovacije najčešće nije moguća. Ovaj uzajamni, međuzavisni odnos inovacija i promjena u organizaciji (Ristino R.J.,2000) predstavljen je na sl. 2.

Kroz dvije varijable: intenzitet promjena u organizaciji (jak, slab) i intenzitet inovacija (stalno inoviranje, bez inoviranja organizacije) četiri su opcijske mogućnosti uprave u upravljanju promjenama:

- Kod intenzivnih inovacija i isto tako intenzivnih promjena u organizaciji potrebno je održati i zadržati trendove rasta inoviranja (polje I)
- Tamo gdje su inovacije intenzivne, ali su promjene spore uloga uprave je u poticanju zaposlenih na promjene (polje II)
- Intenzivne promjene u organizaciji pri neinventivnosti te organizacije ukazuju na potrebu osmišljavanja strategije generiranja inovacija (polje III)
- Organizacije u kojima su slabe promjene i uz to su neinventivne, uprava treba usmjeriti se na prodrmavanje organizacije (polje IV)

S pomoću ovih polja moguće je definirati ne samo stupnjeve upravljanja inovacijama i promjenama već i ulogu uprave ovisne o polju u kojem se organizacija nalazi.

Sl. 2. Odnos promjena i inovacija u organizaciji



3.2. SUPANJ OTVORENOSTI ORGANIZACIJE ZA NOVE IDEJE

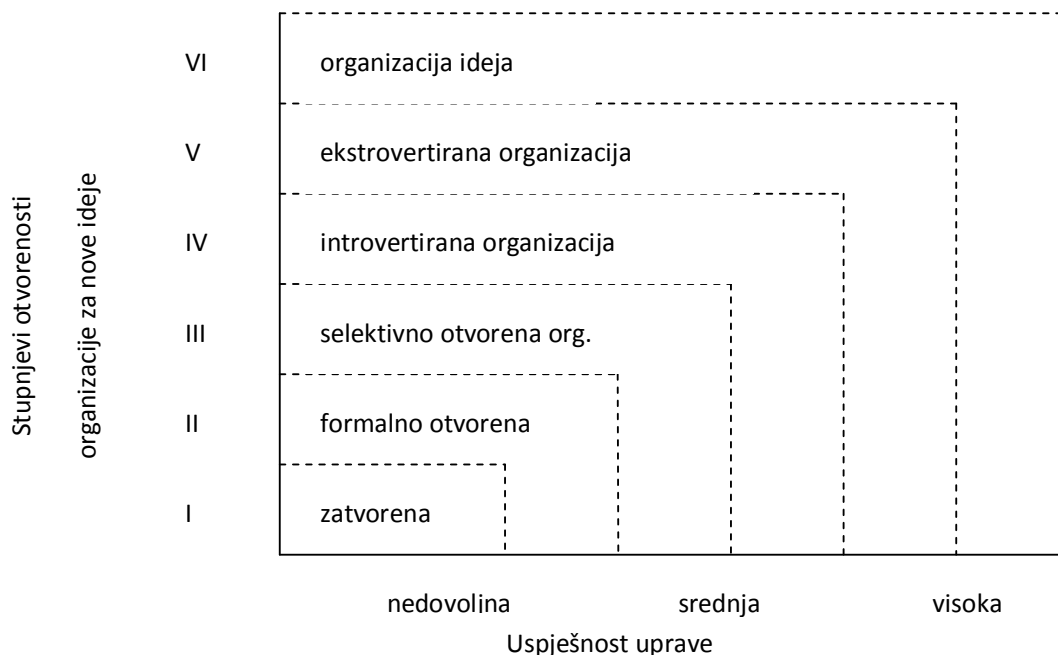
Organizacije je moguće prema njihovoj otvorenosti za nove ideje stupnjevati u šest razina. Najniži rang su zatvorene organizacije. Viši rang su formalno (deklarativno) otvorene organizacije.

Selektivno otvorene su, pak, one koje propuštaju samo one ideje koje imaju neku trenutnu primjenu u organizaciji jer rješavaju određenu potrebu. Introvertirane organizacije imaju otvorenost prema inovacijama, ali se generiranje ideja vrši samo unutar organizacije između njenih članova. Za razliku od njih, ekstrovertirane organizacije su otvorene inovativnim idejama njenom okruženju. Najviši stupanj inovativne otvorenosti su organizacije u kojima cjelokupna organizacijska kultura se zasniva na idejama (sl. 3.)

Osnovna obilježja organizacija prema tipu otvorenosti idejama i inovacijama prikazana su u tablici 2. Nedovoljno uspješne organizacije su najčešće zatvorene ili formalno do selektivno otvorene organizacije u kojima se novim idejama ne pridaje važnost ili se usvajaju samo ideje koje traže trenutna rješenja u organizaciji.

Srednje uspješne, pak, organizacije su selektivno otvorene novim idejama. Skoro su uvijek introvertirane i najčešće se ideje u takvim organizacijama generiraju samo unutar organizacije. Visoka uspješnost karakterizira ekstrovertirane organizacije (tip V) koje ideje generiraju kako unutar tako i izvan organizacije u njenom okruženju. Cjelokupna strategija ovih organizacija usmjerena je i definirana stupnjem i implementacijom novih ideja.

Sl. 3. Stupnjevi otvorenosti organizacije za nove ideje i uspješnost uprave



Izvor: autorica

Tablica br. 2. Karakteristike organizacija prema stupnju otvorenosti novim idejama i uspješnosti uprave

Uspješnost organizacije	Tip otvorenosti novim idejama	Osnovna obilježja upravljanja organizacijom
Nedovoljna	Zatvorena organizacija (tip I)	Idejama se ne pridaje važnost.
	Formalno otvorena organizacija (tip II)	Ideje se prikupljaju ad hoc
Srednja	Selektivno otvorena organizacija (tip III)	Interes organizacije samo za idejama koje daju trenutna rješenja i odgovore na aktualni problem, aspekt, segment
Visoka	Introvertirana organizacija (tip IV)	Ideje se prikupljaju samo unutar organizacije
	Ekstrovertirana organizacija (tip V)	Ideje se prikupljaju unutar organizacije i iz njenog okruženja
	Organizacija ideja (tip VI)	Organizacija strateški usmjerena na ideje

Izvor: autorica

3.3. MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH ZA NOVE IDEJE

Za sada motivacije na kojima se mogu naći uporišta za inovativne organizacije i indikatore uspješnosti uprave i menadžmenta moguće je iznaći u brojnim teorijama motivacije.

Herzbergova skupina intrinzičnih čimbenika motivacije ukazuje na aspekte osjećaja zadovoljstva zaposlenih (Herzberg F.I., 1987, 109).

Razvijajući intrinzične aspekte motivatora, McClelland, pak, kroz postavke postignuća u organizaciji kroz aspekte ponašanja zaposlenih: jačanje povjerenja, samopouzdanja, uzimanje rizika, pozicioniranje osobne odgovornosti i dr. daje elemente inoviranja u organizaciji (McClelland D.C.,1961,47).Vroom (Bahtijarević-Šiber F.,1986,62) kroz samoizbor oblika ponašanja u organizaciji nudi ključne odgovore za samoostvarenje pojedinaca, članova organizacije.Deset varijabli percepcijskog modela koji su postavili Porter i Lawler (Gutić D., Matković I., 2013, 109) omogućuje pozicioniranje uloga svih članova, pa time i uprave unutar organizacije i ekstrinzičnih i intrinzičnih nagrada koje rezultiraju zadovoljstvom i rangom u organizaciji. Tubbs i Ekberg (Tubbs M.E., Ekberg S.E.,1986,180) kroz visoko postavljene strateške ciljeve organizacije nude motivatore koji uključuju identifikacijske procese i sinergijske učinke gdje je zorno prikazana uloga i odgovornost menadžmenta i uprave u motiviranju zaposlenih. Izravna je odgovornost menadžmenta i uprave u strateškom upravljanju motivacijom i motivima zaposlenih. Gutić i Matković (Gutić D., Matković I.,2013,218-229) iznose tri temeljne strategije motivacije zaposlenih: nediferenciranu, diferenciranu i koncentriranu strategiju.

Indikator uspješnosti menadžmenta i uprave u implementiranju odgovarajuće strategije motivacije zaposlenih u inventivnim organizacijama (I_m) moguće je prikazati u sljedećem obliku:

$$I_m = \left(\sum_{i=1}^n \frac{E_m^f}{E_u} \right) \times S_i$$

pri čemu simboli imaju značenja:

E_m - broj motiviranih članova organizacije kroz implementiranu strategiju motivacije

f - stupanj motiviranosti članova organizacije

E_u - ukupan broj članova organizacije (broj zaposlenih u organizaciji)

S_i - indeks rasta zadovoljstva korisnika usluga ili proizvoda organizacije

Dakle, uspješnost uprave u motiviranju članova organizacije ovisit će od zbroja članova te organizacije koji su motivirani implementiranom strategijom motivacije ponderirano stupnjem (intenzitetom) te motivacije u odnosu na ukupan broj zaposlenih u toj organizaciji. Obzirom da se motivacija zaposlenih izravno odražava na zadovoljstvo korisnika usluga ili proizvoda te organizacije tako taj rezultat treba pomnožiti sa indeksom tog zadovoljstva. Naime, nije realno uzeti da će nisko motivirani i nemotivirani članovi organizacije moći kreirati zadovoljstvo korisnika njihovih usluga. Oni će, naprotiv, svoje nezadovoljstvo i nemotiviranost transferirati i na nezadovoljstvo korisnika njihovim proizvodima i uslugama i obratno.

3.4. UČINKOVITOST PROJEKTIRANJA INOVACIJA U ORGANIZACIJI (ARHITEKTURA INOVACIJA)

Pojam arhitektura inovacija je novijeg datuma u znanstvenim krugovima menadžmenta. Vrijedno je u tome smislu spomenuti tri knjige različitih autora Collinsa, Lerner i Atkinsona koje su objavljene prethodne dvije godine (2012. i 2013) u kojima se na jedan novi pristup pokušava ukazati ne samo na semantičku vrijednost ovog pojma, već i na potrebu jednog sasvim novog pristupa upravljanju inovativnim organizacijama.

Inovativna organizacija ne nastaje nikada slučajno ili spontano. Ne nastaje kao rezultat dogradnje, već rušenja postojeće organizacije u skoro svim njenim postavkama klasičnog poimanja. Inovativna organizacija kao takva nema skoro niti jednu karakteristiku s klasično shvaćenom, tradicionalnom organizacijom. Stoga, alati u projektiranju inovativnih organizacija nisu isti oni alati koje se koriste pri

projektiranju neinventivnih, klasično shvaćenih organizacija. Inovativna organizacija je rezultat strateški osmišljene aktivnosti njene uprave i menadžmenta i nastaje kroz proces projektiranja (arhitekturu) inovacija.

Arhitektura inovacija treba sadržavati:

- projektiranje sustava upravljanja inovacijama,
- održivost (imunost) sustava upravljanja inovacijama,
- aspekti razvitka sustava inoviranja u organizaciji,
- definiranje mogućih strategija inoviranja,
- implementacija izabrane strategije inoviranja,
- izgradnja organizacijske klime inoviranja,
- izgradnja modela i oblika organizacijskog ponašanja kroz inoviranje,
- razvoj članova organizacije temeljen na inovacijskom ponašanju,
- stalnost promjena u organizaciji,
- ugradnju postavki u smjeru organizacije koja uči.

Slikovito bi se moglo reći na već spomenutim postavkama koncepta 2.0 "brigade otpadnika" da je uspješna ona korporativna uprava u arhitekturi inovativne organizacije koja uspije ugraditi u takvu organizaciju detonatore koji će stalno dovoditi do samospaljivanja i samorazaranja postojećeg stanja organizacije i u kojoj će dinamika ovih procesa dovoditi do njenog stalnog uskrnuća u novim, nepobjedivim inovativnim oblicima.

3.5. UČINKOVITOST I STUPANJ UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJI

Organizacije budućnosti imat će uglavnom sva obilježja inteligentnih organizacija tj. organizacija koje permanentno uče (Sydanmaanlakka P.,2012,133) i u kojima svi zaposlenici (Pinchot G., Pinchot E.,1996,34) učestvuju u procesima stjecanja novih znanja. Samo takve organizacije bit će potpuno usmjerene permanentnom i sustavnom upravljanju inovacijama.

Garvin (Garvin A.D.,1998,63) kao jedno od osnovnih obilježja inteligentnih organizacija vidi inovativnu usmjerenost, kreativnost i kao dio njihove organizacijske kulture, a Chase (Chase R.L.,2007,84) postavlja hipotetičku tvrdnju da bez primjene tj. transfera novih znanja nema inovativnih organizacija. Učinkovitost uprave fokusiranu kroz prizmu i stupnjevanje upravljanjem znanjem u organizaciji moguće je prikazati kroz sučeljavanje otvorenosti organizacije prema stjecanju novih znanja, sposobnosti i umijeća svih zaposlenih sa stupnjevima potrebne inovativne usmjerenosti te organizacije (sl.4.). Šest je nivoa otvorenosti organizacije prema stjecanju novih znanja: pasivnom kao najnižem stupnju, indiferentnom, selektivno aktivnom, aktivnom, proaktivnom do najvišeg nivoa tj. organizacije znanja. U tablici br.3. prikazana su osnovna obilježja takvih organizacija odnosno uprava tih organizacija.

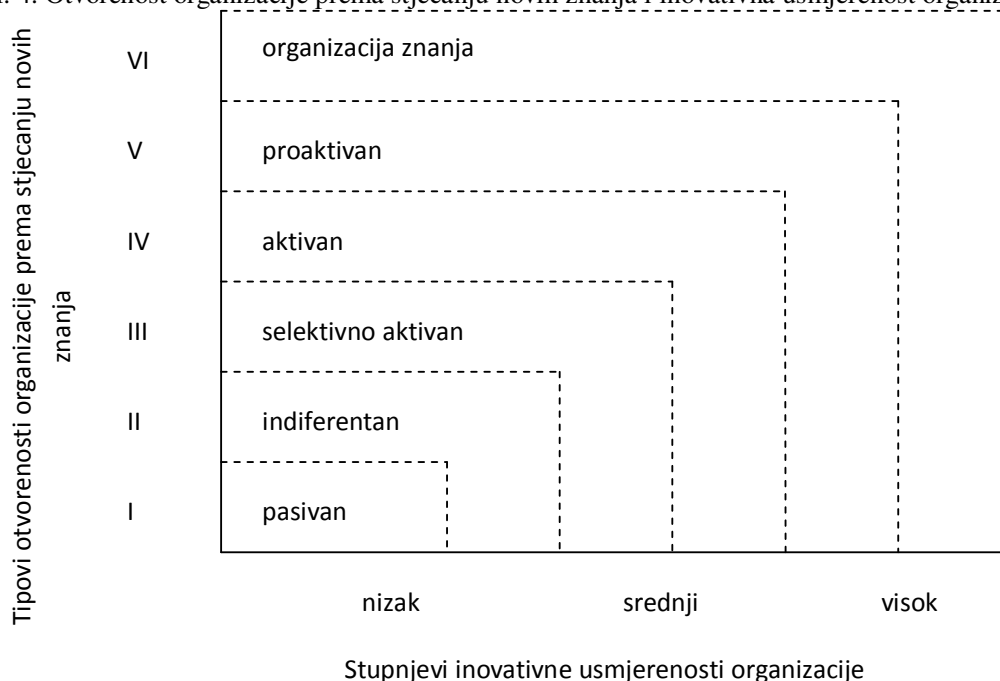
Tablica br.3. Karakteristike organizacija prema stjecanju novih znanja i stupnjevima inovativne usmjerenosti

Stupnjevi inovativne usmjerenosti organizacije	Tip otvorenosti organizacije prema stjecanju novih znanja	Osnovna obilježja uprave
Nizak	Pasivan i destruktivan odnos (tip I)	Ne vidi potrebu i smisao stalnog učenja svih zaposlenih u organizaciji. Smatra da je stjecanje novih znanja samo trošak i gubitak vremena. Ne dopušta zaposlenicima da odsustvuju s posla zbog stjecanja novih znanja.
	Indiferentan (tip II)	Nema određeno mišljenje o učenju u organizaciji. Svejedno mu je dali zaposleni stječu nova znanja.
Srednji	Selektivno aktivan (tip III)	Nova znanja stječu samo neki članovi u

		organizaciji za koje se procjenjuje da su im potrebna. Znanja se odnose samo za tekuće potrebe i realizaciju planova u organizaciji.
	Aktivan (tip IV)	Stječe nova znanja i potiče sve zaposlene da stalno uče. Odobrava planove i sredstva za stjecanje novih znanja u organizaciji.
Visok	Proaktivan (tip V)	Motivira se sve članove organizacije da stalno uče i usvajaju nova znanja. Potiče se sve zaposlene na inovativnost i kreativnost.
	Organizacija znanja (tip VI)	Razvitak karijere svakog člana organizacije temelji se na stjecanju i implementaciji novih znanja. Nova znanja nisu nužno u trenutnom spektru potreba organizacije.

Izvor: autorica

Sl. 4. Otvorenost organizacije prema stjecanju novih znanja i inovativna usmjerenost organizacije



Izvor: autorica

Uspješnost uprave u inovativnim organizacijama kroz implementaciju inovativnih strategija i obilježja te uspješnosti moguće je definirati kroz inovativnu usmjerenost organizacije i odnos uprave prema učenju u organizaciji kao preduvjetu njene inovativnosti (tablica 3).

3.6. UČINKOVITOST PRIMJENE INOVACIJSKIH STRATEGIJA

Više je različitih mogućnosti, modela i pristupa inovacijskim strategijama. Brekić J. zagovara pet inovativnih strategija (Brekić J., 1994, 42-45): strategiju pomirenja, obrambenu strategiju, strategiju kompromisa, strategiju konflikata i strategiju rješavanja problema. De Bono (De Bono C., 1989) primarno mjesto daje strategiji figurativnog mozaika. Stefik M. i Stefik B. (Stefik M., Stefik B., 2004) sugeriraju radikalne strategije u inovativnom kreiranju i vođenju organizacije. Davila, Epstein i

Shelton (Davila E., Epstein M.J., Shelton R., 2006) kroz matrično sučeljavanje poslovnih i tehnoloških varijabli definiraju PTV (playing to win) i PNTL (playing not to lose) inovativne strategije. Urban i Hauser (Johnson R.E., Bate J.D., 2007) inovativne strategije svode na proaktivne strategije lidera i reaktivne strategije sljedbenika.

Definiranje, izbor i implementacija inovacijskih strategija u inovativnim organizacijama su primarna funkcija uprave i menadžmenta. Učinkovitost te implementacije moguće je kontrolirati i valorizirati kroz nekoliko indikatora. Ako bi se ta implementiranost sagledala kroz tri nivoa (visoki, srednji, niski) i usporedila sa nivoom inoviranosti organizacije (visoki, srednji, niski), onda bi se učinkovitost uprave mogla prikazati u sljedećem matričnom obliku (sl. 5.).

Sl. 5. Učinkovitost uprave u implementiranju inovativnih strategija

Inovativnost organizacije	niska	upitna inovativna strategija	upitna inovativna strategija	neodrživa organizacija
	srednja	zadovoljavajuća učinkovitost	srednja učinkovitost uprave	upitna inovativna strategija
	visoka	potpuna učinkovitost uprave	visoka učinkovitost inovativne strategije	upitna inovativna strategija
		visoka	srednja	niska
		Implementiranost inovativne strategija		

Izvor: autorica

Najveća učinkovitost uprave postići će se u matričnom polju sučeljavanja visoke implementiranosti inovativne strategije i visoke inoviranosti organizacije. Ukoliko je niska i inoviranost organizacije i implementiranost strategije organizacija nema budućnosti i nije održiva u njenom okruženju. U rasponu između ove dvije krajnosti postoji više strateških pozicija koje daju realne osnove za definiranje učinkovitosti uprave u implementaciji inovativnih strategija u organizaciji.

ZAKLJUČAK

Ovaj rad u skladu s postavljenim ciljem u uvodnom dijelu bio je pokušaj u doprinosu analiziranja mogućih indikatora uspješnosti uprave u inovativnoj organizaciji s etiološkog aspekta. Velika većina dosadašnjih istraživanja na ovu tematiku prezentirala je metriku te uspješnosti u njenim konačnim rezultatima koji su uglavnom aspektirali indikatore uspješnosti poslovanja organizacije. Kroz nekoliko

ključnih indikatora nastoji se ukazati na jedan sasvim drugačiji pristup koji svoju osnovu ima u novim trendovima unutar menadžmenta predstavljenim u konceptu 2.0. Rezultati koji su prezentirani u ovom radu trebaju se shvatiti kao pionirski iskorak koji treba potaknuti daljnju raspravu u znanstvenim krugovima i empirijska istraživanja kako bi se ovi rezultati potvrdili, modificirali ili pokazali manjkavim.

LITERATURA

1. Atkinson R.D., 2012, *Innovation Economics: The Race for Global Advantage*, Yale University Press
2. Bahtijarević-Šiber F., 1986, *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb
3. Brekić J., 1994, *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb
4. Chase R.L., 2007, *Knowledge Management Benchmarks*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.1(1)
5. Christiansen J.A., 2000, *Building the Innovative Organization: Management Systems that Encourage Innovation*, Palgrave Macmillan
6. Collins D., 2013, *Innovation Architecture*, Amazon books
7. Davenport T.H., 1992, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business Review Press
8. Davila T., Epstein M.J., Shelton R., 2006, *Making Innovation Work-How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing
9. De Bono C., 1989, *The Art and Science of Success*, London
10. Francis D., Bessant J., 2003, *Targeting Innovation and Implications for Capability Development*, *Technoinnovation*, 25, No3
11. Garvin A.D., 1998, *Building a Learning Organization*, Springer
12. Gutić D., Matković I., 2013, *Osnove menadžmenta, udžbenik*, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Bijakovići, Međugorje
13. Gutić D., Matković I., 2013, *Strategije motivacije zaposlenih*, *Svarog*, naučno-stručni časopis za društvene i prirodne nauke, Br.7, Nezavisni univerzitet, Banja Luka
14. Hamel G., 2009, *Moon Shots for Management*, *Harvard Business Review*, Vol.87, Issue 2.
15. Herzberg F.I., 1987, *One More Time: How Do You Motivate Employees*, *Harvard Business Review*, Vol.65, Issue 5
16. Johnston R.E., Bate J.D., 2007, *The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*, AMACOM
17. Lerner J., 2012, *The Architecture of Innovation: The Economics of Creative*, Harvard Business Review Press
18. McClelland D.C., 1961, *The Achieving Society*, Princeton, D. Van Nostrand Reinhol
19. Pinchot G., Pinchot E., 1996, *The Intelligent Organization*, Capstone
20. Radjan N., 2005, *Networked Innovation Drives Profits*, *Industrial Management* 47, No1
21. Ristino R.J., 2000, *The Agile Manager's Guide to Managing Change*, Bristol VT, Velocity Business Publishing
22. Sims R.R., 2002, *Changing the Way We Manage Change*, Westport CT, Praeger
23. Stefik M., Stefik B., 2004, *Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation*, Cambridge, MIT Press
24. Sydanmaanlakka P., 2012, *An Intelligent Organization*, Berett-Koehler Publishers
25. Terziovski M., 2007, *Building Innovation Capability in Organizations*, Imperial College Press
26. Tubbs M.E., Ekberg S.E., 1986, *The Role of Inventions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research*, *The Academy of Management Review*, Vol.16, Issue 1
27. Yapp C., 2005, *Innovation, Futures, Thinking and Leadership*, *Public Money and Management*, 25, No1

SUMMARY**THE INDICATORS OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT IN INVENTIVE ORGANIZATIONS**

IVKA TALIĆ struč.spec.oec.

The efficiency of management can not be shown with the same indicators, both in inventive and uninventive organizations. These indicators are completely submitted to the sense, contents and aims of uninventive organizations. In this work the indicators have been observed as: efficiency of managing the changes, the level of openness of organizations for new ideas, efficiency of management for motivating employees to generate and implement new ideas, the degree of efficiency for projecting inovating cycluses and processes in the organization, the level of implementing knowledge in the organization as the one which learns, and in efficiency of implementing various inovative strategies. Although these indicators do not entirely show the complexity of these themes, they significantly contribute to the progress by opening completely new aspects, contents and models. That is the basic idea and message of this work. The work was done on basic thinkings within the 2.0 concept and it gives a scientific contribution which needs to reinvent new contents and directions within the management in the sphere of corporative managing.

Key words: efficiency of management, motivation, implementation of knowledge, inovative strategies