

ZNAČAJ INOVACIJA I NJIHOVA PRIMENA U POŠTANSKOM SEKTORU SRBIJE

THE IMPORTANT OF INNOVATION AND THEIRS APPLICATION IN SERBIAN POST SERVICES

BORISLAV KOLARIĆ

Telekom Srbija a.d.

ROBERT PETROVIĆ

Pošta Srbije

SLOBODAN RADOJČIĆ

Opštinska uprava Irig

Rezime: U današnjem turbulentnom i brzo promenljivom poslovnom okruženju inovacija postaje preduslov za uspeh ili čak i opstanak neke organizacije. S toga inovacija pronalazi put i zauzima najznačajnije mesto u mnogim organizacijama širom sveta. Shvativši to, mnoge kompanije pokušavaju da stave svoje sisteme i procese u svrhu podsticanja inovativne kulture. Da bi se oblikovala istinska inovativna kultura, čelni ljudi u kompanijama moraju razvijati pažljiv pristup gde svaka aktivnost i reč reflektuju stvarnu želju za podsticanje i razvoj novih ideja. Namera ovog rada sastoji se u ukazivanju na elemente organizacionog dizajna nepohodne za inovativne procese, kao i analize koliko je organizacioni dizajn preduzeća "Pošta Srbije", kao dominantnog javnog operatera na teritoriji Srbije, podesan za generisanje i podršku inovacija.

Ključne reči: inovacija, inovativni procesi, organizacioni dizajn, organizacione promene.

Abstract: In today's fast-paced business environment, innovation is a prerequisite for success and perhaps even for survival. That's why innovation has found its way to the top of the agenda at organizations around the world. Realizing this, many companies have attempted to put systems and processes into place that encourage an innovative culture. To shape a truly innovative culture, the top people in a company need to develop a mindful approach where their every action and word reflects a real desire to encourage and develop new ideas. This paper have fokus on elements in organizations design necessary for innovation process, and it contain the research of organizational design in "Post of Serbia" about level of adaptionability for inovation.

Keywords: innovation, innovation processes, organizational design, organizational changes.

1. UVOD

Današnje turbulentno tržište koje zahteva brze odgovore od strane kompanija, kao i snažna globalizacija, nameću organizacijama bitne transformacije kroz iznalaženje strategija koje mogu da im pruže konkurentsku prednost. To opet, kompanijama nameće permanentno diferenciranje svojih proizvoda i usluga kroz kontinuirano inoviranje. Inovacija predstavlja jedan od najrelevantnijih faktora za razvoj neke kompanije, kao i ključni element za tržišnu konkurentnost. Ona podrazumeva nove ideje transformisane i implementirane u proizvode, usluge ili procese, koji stvaraju vrednost za firmu. Svesni ove činjenice, mnoge organizacije nastoje da kroz kontinuirane inovacije lansiraju nove proizvode i usluge i na taj način ostanu uspešne na tržištu.

Nepohodnost inovacija je uveliko prihvaćena i većina lidera zna da biti uspešan u dužem vremenskom periodu podrazumeva razvijanje odgovarajuće organizacione strukture i snažne inovativne kulture. Jedan od najvećih izazova u nastojanju postizanja veće inovativnosti firme jeste menjanje korporativne strukture i kulture sposobne da prihvati i podrži inovacije.

Razumevanje pitanja uticaja organizacione strukture i kulture na sposobnost reagovanja preduzeća ima veliku važnost u sagledavanju njenog uticaja na podsticanje inovacija u preduzeću. Organizacija koja stvara klimu gde se neguje kreativnost, stvaranje i razmena ideja, gde se na pravi način koristi kako kolektivno tako i individualno znanje, jeste inovativna organizacija koja izgrađuje povoljnu atmosferu za generisanje i podršku inovacija.

2. INOVACIJE U USLUŽNIM SEKTORIMA

Mnoge studije i istraživanja ukazuju da servisne usluge u različitim sektorima pokazuju različita inovativna ponašanja. Kamačo i Rodrigez (Camacho and Rodriguez, 2005) identifikuju tri grupe sektora sa različitim nivoima inovacija. Oni smatraju da uslužne firme koje su fokusirane na istraživanje i razvoj softvera i ostalih kompjuterskih aktivnosti, kao i uslužne firme u oblasti telekomunikacija, predstavljaju visoko inovativne organizacije. Uslužne firme u finansijskim uslugama i drugim poslovnim uslugama pronalaze mesto u srednje inovativnim organizacijama, dok u slabo inovativne organizacije mogu se svrstati veleprodajne kompanije, transportna i javna preduzeća [1].

Telekomunikacioni i IT servisi nalaze se u fazi brzog razvoja svojih usluga, a fokusiranje na kupca uključuje celokupne organizacione kapacitete ka permanentnom stvaranju inovacije. Međutim, tehnička osnova u ovim servisima je podrazumevala glavni fokus na inovacije u ponuđenim uslugama i njihovim tehničkim komponentama. Daleko manje se obraćala pažnja na istraživanja vezana za inovacije u organizaciji i procesima.

3. TIPOVI ORGANIZACIONIH INOVCIJA

Analizirajući široki dijapazon literature, može se zapaziti da postoje različiti oblici organizacione inovacije, od kojih su tri tipa najzastupljenija:

- **Inovacije poslovnih modela** – istorija je pokazala da uspešne inovacije često potiču iz odličnih poslovnih modela i isto tako dobrih tehnologija [2].
- **Inovacije poslovne strukture** –uključuje razne organizacione aktivnosti, od spajanja i akvizicije, do reinženjeringa, a takođe, to može podrazumevati i stvaranje nove strukture koja do tada nije postojala [3].
- **Inovacije poslovnih procesa** – ovaj tip inovacije manje posmatra ono šta se proizvodi u odnosu kako se to proizvodi, iako su ova dva faktora povezana i utiču jedni na druge [2]. U nekim slučajevima kompanije su sposobne da smanje troškove, a u isto vreme povećaju produktivnost i kvalitet kroz implementaciju inovacija u poslovne procese.

4. UPRAVLJANJE ZNANJEM KA INOVACIJAMA

Inovacija se može shvatiti kao proces učenja i stvaranje znanja kroz definisanje novih problema i novih znanja razvijenim kroz njihovo rešavanje. Glavno pitanje nosi problematiku kako u organizaciji prevesti pojedinačne uvide i znanja u kolektivno znanje i organizacijske sposobnosti. Iako neki istraživači tvrde da je učenje esencijalno kroz pojedinačne aktivnosti, većina teorija organizacijskog učenja naglašavaju važnost kolektivnog znanja kao izvor organizacijskih sposobnosti [4].

Kolektivno znanje predstavlja akumulirano znanje organizacije smešteno u pravila, procedure, rutine i zajedničke norme koje funkcionišu kao vodič prilikom rešavanja problema i interakcije među svojim članovima. Kolektivno znanje liči na "memoriju" ili "kolektivnu svest" organizacije [5]. Ono može biti ili "zaliha" znanja u vidu sačuvanih podataka, ili predstavlja znanje u stanju "toka" koje proizlazi iz interakcije. Kolektivno znanje postoji između, a ne unutar pojedinaca. To može biti više ili manje nego zbir pojedinačnih znanja, zavisno o mehanizmima koji se koriste pri prevođenju pojedinačnih u kolektivno znanje [6]. Individualno i organizaciono učenje odvijaju se u društvenom kontekstu, čija priroda i ograničenja stvaraju razliku u ishodima učenja.

Ejnendova (Anand, 2007) istraživanja bavila su se problematikom kako se elementi podrške za znanje i inovaciju mogu generisati i ugraditi u organizacionu strukturu. On smatra da prisustvo različitih stručnosti, stalni razvoj novog znanja, kao i organizaciona podrška kroz raspoložive resurse, čine ključne elemente za kreiranje strukture naklonjene znanju i inovacijama. Takođe, isti stručnjak stavlja da izgradnja i korišćenje interne mreže, razmena praksa, kao i izgradnja eksterne mreže sa kupcima i tržištem čini veliku korist i pomoć u stvaranju inovativne strukture [7].

Frihli (Froehle, 2000) naglašava važnost učešća ljudi iz različitih funkcija ili različitih profesija u procesu inovacija [8], a Ejvlonitis (Avlonitis, 2001) posmatra multifunkcionalno učešće kao važan faktor u inovativnim procesima. Razlog za uključivanje ljudi iz različitih funkcija ili različitih profesija je u tome što oni donose različita znanja i veštine čime se olakšava kreativnost, učenje i razvijanje znanja potrebnog za inovacije.

Iznešenom, u prilog ide istraživanje Feja (Fay, 2006), koji je utvrdio da multidisciplinarnost pozitivno utiče na kvalitet timske inovacije, stvarajući u njima dobre timske procese [10].

5. UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH U INOVATIVNE PROCESSE

Veoma je bitno uključiti zaposlene u proces razvoja novih usluga. Iskustva koja se stiču tokom interakcija sa korisnicima, mogu biti dragocena podrška u stvaranju inovacija, pogotovo što su ona vezana za informacije o uslugama koje korisnici smatraju vrednim.

De Brinteni (De Brentani, 2001) je identifikovao angažovanje zaposlenih u inovativnom procesu kao jedan od faktora uspeha koji utiču na krajnje ishode tih procesa. Ovakva strategija trebalo bi doprineti stvaranju usklađivanja između inovacija i korisničkih potreba [11].

Međutim, Reimires (Ramirez, 2004) tvrdi da uključivanje zaposlenih u inovativne procese u mnogim slučajevima implicira razbijanje institucionalnog autoriteta strukture [12]. Iz tog razloga uključivanje zaposlenih u inovativne procese može predstavljati izazov za organizaciju i specifičnost za menadžment koji mora biti spreman da prepusti neke od svojih formalnih moći.

Sanesen (Sonesson, 2007) ukazuje da jedan od doprinosa na kvalitetu inovacije usluga nastaje učešćem zaposlenih iz prve linije prodaje kroz njihovo upravljanje procesima sa kupcima, kao i izgradnjom prijateljskih odnosa i poverenja [13]. On zaključuje da uslužne inovacije mogu imati koristi uključivanjem zaposlenih sa prve linije prodaje, ali naglašava da njihovo participiranje u inovativnim procesima mora biti podržano od strane menadžera koji trebaju izdvojiti vreme i resurse za zaposlene koji učestvuju u procesu razvoja.

6. ANALIZA ORGANIZACIONOG DIZAJNA POTREBNOG ZA INOVATIVNE PROCESSE U KOMPANIJI "POŠTA SRBIJE"

Izbor i bavljenje problematikom na naslovnu temu inicirano je sadašnjim načinom u javnim preduzećima Srbije. Javno preduzeće "Pošta Srbije", kao jedan od dominantnih javnih preduzeća bilo je iz nekoliko razloga interesantno za predmetnu analizu. Posmatrajući nekoliko godina unazad, na poslovanje "Pošta Srbije" uticale su se bitne promene u okruženju. Najpre je "Telekom Srbija" krenuo u ozbiljnu i agresivnu prodaju ADSL usluga, čime je u mnogome smanjio broj korisnika Dial-up i ADSL-a, čiji je provajder bila "Pošta Srbije". Takođe značajan gubitak korisničkih prihoda desio se izdvajanjem "Poštanske Štedionice" u zasebno preduzeće, čime je "Pošta Srbije" izgubila poslovanje sa velikim brojem korisnika tekućih računa.

Liberalizacija i deregularizacija tržišta pospešile su pojavu novih operatera i distributera u oblastima kojima je "Pošta Srbije" imala apsolutnu dominaciju i monopol. Poslednjih godina, uz pojavu sve većeg broja banaka, u "Pošta Srbije" osetan je pad platnog prometa. Polje kablovske televizije iz dana u dan sve više je napadano ulascima novih konkurenata sa nuđenjem raznovrsnijih i povoljnijih usluga. Paketska i pismonosna služba i pored uvođenja "Post-Expressa", veliku konkurenciju dobila je u novoosnovanim kompanijama za distribuciju paketa i pošiljki poput "AKS"-e, "D-Expressa" i "City Maila".

Kompanija "Pošta Srbija", kao dominantan javni operater na našim prostorima, danas se suočava sa sve većom i snažnijom konkurencijom na svim poljima pružanja svojih usluga. U takvim uslovima za svakog učesnika na tržištu od relevantne važnosti je stvoriti za korisnika vredniju uslugu u odnosu na konkurenciju. To isto za sobom povlači postojanje mogućnosti generisanja novih ideja unutar neke kompanije, kao i kreativnost zaposlenih unutar nje.

Činjenice da je reč o kompaniji koja je u državnoj svojini i uživa monopolski status, kao i to da se odlikuje strogom hijerarhijskom strukturom, opredeljuju izbor i fokus na njenu organizacionu klimu i dizajn. U brojnim člancima naglašen je značaj organizacione klime i dizajna kao podrške inovativnog procesa. Pretpostavke su da "prava" klima i dizajn treba da podržavaju kreativnost, generisanje ideja i deljenje znanja.

Kada je reč o povoljnim uslovima za korišćenje kolektivnih i individualnih znanja u procesu inovacije, Mesketeli (Mascitelli, 2000) tvrdi da dobra "atmosfera" u organizaciji stvara najbolje uslove sa generisanje inovacija. Pod takvom atmosferom on podrazumeva mogućnost divergencije mišljenja, improvizacije i umetničkog stvaralaštva, koje se može spojiti sa praktičnim zahtevima razvojnih procesa usluga [14].

Analiza mogućnosti ispoljavanja novih ideja, prihvatanja inovativnosti i kreativnosti u organizaciji, kao i ispitivanje

koliko je menadžment preduzeća svestan značaja inovacija, imala je za zadatak prikupljanje potrebnih informacija i stvaranje realne slike o tome koliko je sadašnji organizacioni dizajn preduzeća "Pošta Srbije" podesan za mogućnost generisanja inovativnih procesa.

Uzorak ispitanika činili su zaposleni u kompaniji "Pošta Srbije" na teritoriji regiona Srem. Istraživanje obuhvatilo je 146 ispitanika iz svih 6 jedinica poštanske mreže (JPM) na regionu Srema: JPM Sremska Mitrovica; JPM Ruma; JPM Stara Pazova; JPM Inđija; JPM Šid; JPM Pećinci, kao i njima pripadajućih 60 krajnjih pošta. U zavisnosti od broja zaposlenih vodilo se računa o procentualnoj zastupljenosti ispitanika iz svake JPM, kao i procentualnom izboru ispitanika u odnosu na pol, godine starosti, godine staža, nivo obrazovanja i funkcije koju imaju u javnim servisima.

Kao najoptimalniji instrument za predmetno istraživanje korišćen je upitnik. Na pitanja sadržana u upitniku, za naslovni rad, od bitnog značaja bili su odgovori zaposlenih u vezi:

- odnosa menadžmenta prema znanju i inovacijama u organizaciji;
- mogućnosti iznošenja novih ideja, prihvatanju i vrednovanju inovacija i kreativnosti;
- podrške saradnji i timskom radu u organizaciji.

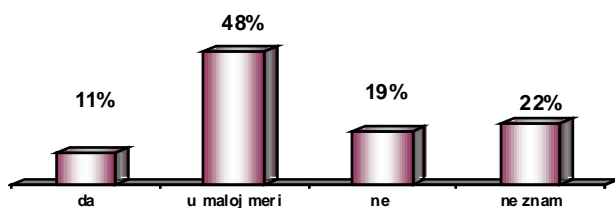
Odnos menadžmenta prema inovativnim procesima

Za inovativnu organizaciju važno je da shvati da menadžment i liderstvo ne podrazumeva samo upravljanje, već i podsticanje kreativnosti i inovacija. Saglasno Američkom menadžment udruženju i institutu za ljudske resurse (American Management Association and Human Resource Institute, 2005), najvažnije uloge lidera odnosile bi se na [15]:

- razvoj organizacione strategije za inovacije;
- redizajniranje organizacione strukture;
- povećavanje učešća zaposlenih.

Ukratko, od menadžera i lidera se očekuje da oblikuju i usmeravaju organizaciju i upravljačku filozofiju u pravcu razvoja i jačanja inovacija, to jest da postave sistem koji redovno podstiče inovacije. Međutim česta je pojava da njihove uloge imaju suprotan efekat. Postavljanjem birokratskih prepreka oni sprečavaju ili ometaju inovaciju, tako što kreativnu ideju uguše pre nego što ona zadobije šansu, ili pokušavaju nametati svoje mišljenje i kontrolu, umesto obezbeđivanja potrebne autonomije.

Na pitanje koliko menadžment preduzeća prepoznaje i pridaje važnosti inovativnim procesima u preduzeću, rezultati istraživanja pokazali su da 48% zaposlenih smatra da je to prisutno u maloj meri, 19% mišljenja su da ono uopšte ne postoji u organizaciji, dok 11% zaposlenih stava su da je odnos prema inovacijama na zadovoljavajućem nivou (slika 1.):

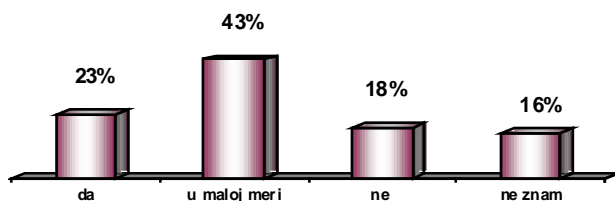


Slika 1: Prepoznavanje značaja inovacija

Podsticanje iznošenja novih ideja

Neka organizacija je uspešna koliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj. Saglasno Piter Drakeru [16], današnji savremeni i stručni radnici nisu radna snaga, oni su kapital koji je produktivan i stvara dodatnu vrednost za svoju organizaciju. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentске prednosti. Oni žele imati mogućnost da pokažu menadžmentu svoje sposobnosti da preuzmu odgovornosti za dodeljene zadatke i iste realizuju uz svoju kreativnost i rad u timu.

Rezultati istraživanja u vezi postojanja mogućnosti za iznošenje novih ideja unutar organizacije pokazali su da 18% zaposlenih smatra da za to ne postoje adekvatni uslovi, ili su minimalni (43%). Nasuprot njima, 23% ispitanika vide postojeće uslove kao sasvim zadovoljavajuće (slika 2.):



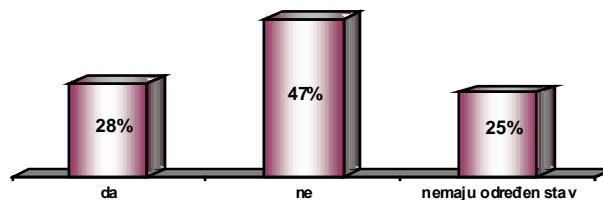
Slika 2: Mogućnost iznošenja novih ideja

Po pitanju prihvatanja i vrednovanja inovacija od strane menadžmenta u preduzeću, 58% ispitanika je potpuno nezadovoljno sa postojećim tretmanom, njih 28% smatra da se one ne vrednuju na odgovarajući način, dok 14% zaposlenih ima pozitivan stav i ocenu o istom.

Podsticanje saradnje i timskog rada

Saradnja i timski rad imaju vrlo važnu ulogu u generisanju inovacija. Više inovacija potiče iz saradnje i zajedništva nego putem inventivnog razmišljanja pojedinačnog uma. Multifunkcionalni timovi mogu biti posebno dobri u stvaranju nove ideje koja je inovativna i praktična. Ovakvi timovi donose različite veštine i znanja, a samim tim i pristup problemima iz različitih perspektiva, čime se stvara mogućnost za ponudu velikog broja kreativnih rešenja problema [17].

U analizi stavova zaposlenih po pitanju kvaliteta saradnje i postojanja timskog rada unutar organizacije, uočljivo je da svega 28% ispitanika smatra da ovakvi odnosi postoje u okvirima organizacije, dok njih 47% po istom pitanju nemaju pozitivno mišljenje (slika 3.).



Slika 3: Podrška saradnji i timskom radu

7. ZAKLJUČAK

U današnje vreme, organizacije moraju biti spremne za novu eru koja zahteva mnogo efikasnije i podsticajnije upravljanje inovacijama. Mnoga istraživanja potvrdila su da organizacije koje se prihvataju izazova upravljanja sa inovacijama, postaju prestižnije i uspešnije na tržištu u odnosu na svoje konkurente. Inovativne organizacije imaju veće mogućnosti za mobilizaciju znanja, veština i iskustva zaposlenih, a samim tim postaju sposobnije za uspešno stvaranje novih proizvoda i usluga na nove načine, koji su brži, bolji i jeftiniji. U oblikovanju ovakve organizacije, neophodno je posvetiti veliku pažnju organizacionom dizajnu i načiniti ga takvim da on bude generator klime, u kojoj je inovativnost dobro došla.

Obrađeni rezultati u predmetnom istraživanju ukazali su na nedostatke u elementima organizacionog dizajna "Pošta Srbije", koji predstavljaju relevantne faktore za uspešnost inovativnih procesa. Slabo pridavanje važnosti inovacijama od strane menadžmenta preduzeća, male mogućnosti za ispoljavanje novih ideja, koje se adekvatno ne vrednuju niti nagrađuju, kao i nedovoljna podrška saradnji i timskom radu, ukazuju na to da značaj inovacija još uvek nije shvaćen na pravi način, niti se istom posvećuje potrebna pažnja.

Za mogućnost generisanja inovativnih procesa unutar neke organizacije, moraju se ispuniti osnovni preduslovi u smislu redukcije hijerarhijske strukture i birokratske politike, davanju što veće samostalnosti i odgovornosti zaposlenima, jačanju komunikacije između različitih funkcionalnih jedinica i širenju povezanosti zaposlenih širom kompanije, generisanju i nesputanoj razmeni znanja. U isto vreme mora se razvijati otvorena sredina u kojoj se zaposleni, u atmosferi poverenja, osećaju slobodnim da dele svoja znanja i koriste znanja drugih.

Da bi organizacioni dizajn bio adaptibilan i sposoban za podršku kreativnosti, generisanju i ispoljavanju novih ideja, odnosno stvaranju i jačanju inovativnih procesa, sadašnja organizaciona struktura i kultura u javnom preduzeću "Pošta Srbije" morala bi krenuti putem transformacija u smeru ka:

- stvaranju što ravnije hijerarhijske strukture;
- težnji ka multifunkcionalnoj saradnji i timovima;
- stvaranju klime poverenja za nesputo iznošenje novih ideja;
- podsticanju politike deljenja znanja i ideja;
- involviranju zaposlenih različitih znanja i veština u inovativne procese;
- poštovanju i vrednovanju veština, znanja i talenta;
- stvaranju visokog nivoa autonomije za pojedince;
- podsticanju i nagrađivanju kreativnosti i inovativnosti;
- kooperaciji umesto konkurencije unutar organizacije.

LITERATURA

- [1] Camacho, J. and Rodríguez, M. "How innovative are services? An empirical analysis for Spain." *Service Industries Journal*, 2005. vol. 25 No. 2, pp. 253-271.
- [2] Shelton R., Davila T., "The Seven Rules of Innovation", *Optimize*, August 2005.
- [3] Hamel G., "The Why, What and How of Management Innovation", *Harvard Business Review*, pp. 72-84, February 2006.
- [4] Grant R.M., "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp. 109-122.
- [5] Walsh J.P., Ungson, G.R., "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, 16, 1991, pp. 57-91.
- [6] Glynn M.A., "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation", *Academy of Management Review*, 21/4, 1996, pp. 1081-1111.
- [7] Anand, N., Gardner, H. K. and Morris, T., "Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms", *Academy of Management Journal*, 2007, vol.50, pp. 406-428.
- [8] Froehle, C.M., Roth, A.V., Chase, R. B., "Antecedents of new service development effectiveness. An exploratory examination of strategic operations choices", *Journal of Service Research*, 2000, vol.3, pp.3-17.
- [9] Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. and Gounaris, S. P., "An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios" *Journal of Product Innovation Management*, 2001, vol. 18, pp. 324-342.
- [10] Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R. and West, M. A. "Getting the most out of multidisciplinary teams: a multi-sample study of team innovation in health care", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, vol. 79, pp. 553-567.
- [11] de Brentani, U., "Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success", *Journal of Product Innovation Management*, 2001, vol. 18, pp. 169-187.
- [12] Ramirez, M., "Innovation, network services and the restructuring of work organization in customer services", *Service Industries Journal*, 2004, vol.24, pp. 99-115.
- [13] Sonesson, O., *Tjänsteutveckling med personalmedverkan*. Karlstad university, Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, 2007.
- [14] Mascitelli, R. (2000)., "From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 2000, vol. 17, pp. 179-193.
- [15] American Management Association and Human Resource Institute : *Leading into the Future*, St. Petersburg, 2005.
- [16] Drucker P., "Upravljanje u novom društvu", Adžes, Novi Sad, 2005.
- [17] Glover, C. , Smethurst S., Great Ideas Wanted *People Management Online*, April 2003.