

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
MASTER STUDIJE
INŽENJERSKI MENADŽMENT**

MASTER RAD

**DIZAJN I REDIZAJN RADNOG OKRUŽENJA KAO
FAKTOR EFIKASNOSTI ZAPOSLENIH**

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat:

Bojana Radović

411032/2012

Beograd, 2013.

Dizajn i redizajn radnog okruženja kao faktor efikasnosti zaposlenih

Sažetak: Napredak u tehnologiji donosi nam sve veće poslovne promene. Kompanije se trude da u skladu sa ovim promenama projektuju savremeno radno okruženje, kako bi prvenstveno motivisali zaposlene radi postizanja najboljih rezultata. Ovo savremeno radno okruženje, između ostalog treba da ohrabri zaposlene da budu efikasniji, da ih podstakne da se druže sa kolegama, sarađuju međusobno i uče na svom radnom mestu. Kako bismo prikazali važnost dobro organizovanog radnog okruženja za efikasnost zaposlenih, sprovedi smo istraživanje koje se bavi dokazivanjem ove tvrdnje. Analizom elemenata radnog okruženja i putem anketiranja zaposlenih dobili smo odgovor na navedeno pitanje - svi zaposleni ocenju da je radno okruženje veoma bitan faktor za efikasnost zaposlenih, njihovu kreativnost i inovativnost.

Ključne reči: dizajn, radno okruženje, elementi radnog okruženja, efikasnost zaposlenih, kreativnost, inovativnost.

Design and redesign of the work environment as a factor of efficiency of the employees

Abstract: As technology advances, it brings us increasing business changes. Companies are trying to comply with these changes, creating a modern work environment, primarily to motivate employees to achieve the best results. This modern work environment, among other things, should encourage employees to be more efficient, to motivate them to socialize with colleagues, collaborate with each other and learn from their workplace. In order to show you the importance of a well-organized work environment, we have done a research which is engaged in proving these allegations. Analysing the elements of the work environment and through interviewing employees, we got an answer to this question - all employees claim that work environment is very important factor for the efficiency of employees, their creativity and innovation.

Keywords: design, work environment, the elements of the work environment, efficiency of the employees, creativity and innovation.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1 Predmet i polazišta istraživanja	4
1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.3 Ciljevi istraživanja	5
1.4 Hipoteze istraživanja.....	6
1.5 Metode istraživanja.....	6
1.6 Struktura istraživanja	7
2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	9
2.1 Nastanak i razvoj menadžmenta ljudskih resursa	9
2.2 Definisanje menadžmenta ljudskih resursa.....	11
2.3 Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa.....	12
2.4 Strategijski menadžment ljudskih resursa.....	13
2.5 Funkcije menadžera ljudskih resursa.....	14
3. MOTIVACIJA.....	16
4. INOVACIJE.....	19
4.1 Pojam i definicija inovacije i inovativnosti.....	19
4.2 Tipologija inovacija	25
4.3 Proces inovacija.....	26
4.4 Sistem podsticaja inovacija	27
5. RADNO OKRUŽENJE I EFIKASNOST POSLOVANJA	28
5.1 Generacijske razlike na radnom mestu.....	31
5.2 Uticaj Silikonske doline na radno okruženje.....	33
5.3 Digitalno doba.....	35
5.4 Kako najbolje kompanije organizuju svoje radno okruženje.....	37

5.5 Kompanija Google	40
5.6 Kako poboljšati otvorene kancelarijske prostore jedne kompanije	47
5.7 Primeri za razvoj inovacija u radnom okruženju.....	48
6. KREATIVNOST	50
6.1 Definisanje kreativnog okruženja	51
6.2 Generisanje ideja i kreativnost	53
6.3 Kreativno radno okruženje i podsticanje inovacija.....	53
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	55
8. ZAKLJUČAK	66
9. PRILOG: UPITNIK.....	69
10. LITERATURA	70

1. UVOD

1.1 Predmet i polazišta istraživanja

Predmet istraživanja našeg rada je dizajn i redizajn radnog okruženja kao motivaciona strategija menadžmenta ljudskih resursa i način na koji dobro projektovano radno okruženje doprinosi efikasnosti zaposlenih.

Živimo u svetu u kome tehnologija ima sve veći doprinos i gde su kompanije sa najvećim uspehom kompanije zasnovane na upotrebi tehnologija. Upravo te kompanije su bile prve koje su razvile ovu strategiju novog radnog okruženja, u kome zaposleni zajedno sarađuju, razmenjuju ideje, uče, druže se i razvijaju.

Jedan od zadataka menadžera ljudskih resursa je upravo poboljšanje efikasnosti zaposlenih. U ovom istraživanju, predstavimo koliko je važno dobro organizovano radno okruženje, kako ono utiče na zaposlene i doprinosi boljoj efikasnosti. Takođe smo obuhvatili teorijsko objašnjenje inovativnosti i kreativnosti, kao i uticaj ova dva faktora na poboljšavanje produktivnosti zaposlenih, putem elemenata radnog okruženja. Inovativna radna okruženja su efikasna, fleksibilna, održiva radna okruženja koja podržavaju organizacione promene i podstiču timski rad. Cilj inovativnog radnog okruženja je da pruži visoke performanse koje maksimiziraju produktivnost zaposlenih.

Kako bismo pokazali značaj radnog okruženja, sproveli smo istraživanje kojim je obuhvaćena analiza elemenata radnog okruženja, u kojem su učestvovala različite generacijske grupe, i u okviru raznovrsnih poslovnih delatnosti.

Prilikom istraživanja, takođe smo koristili primere kompanije koja je proglašena za "Najsrećniju kompaniju" i "Kompaniju za koju je najbolje raditi", odnosno kompaniju Google, a koristili smo i literaturu nekih od najpoznatijih autora iz oblasti strategijskog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa, i upravljanja inovacijama.

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog istraživanja je da pokaže kako radno okruženje utiče na razvoj zaposlenih i da podstakne menadžere da razvijaju ovu strategiju kako bi njihovi zaposleni bili zadovoljni, srećni, inspirisani, kreativni i produktivni na svom radnom mestu.

Prošlo je vreme klasičnih, zagušljivih, neosvetljenih, neinspirativnih kancelarija koje su se sastojale od stola, stolice i kompjutera. Došla je era otvorenih kancelarijskih prostora, koje pozitivno utiču na najbitnije faktore kompanije, a to su ljudi.

U današnje vreme, velikom broju zaposlenih je potreban podsticaj za napredovanje i više inspiracije na svom radnom mestu, bilo da su zaposleni u malim, srednjim ili velikim kompanijama. Ljudi provode većinu svog vremena na radnom mestu, a očekuje se od njih da budu zadovoljni i produktivni. Kompanije moraju da obezbede navedeno, iako svaki pojedinac ima različite prioritete, želje i ciljeve. Inovacija u radnom okruženju je proces koji se mora negovati kako bi kompanije napredovale. Bez inovativnosti kompanije "umiru". Možete imati kreativnost bez inovacija, ali ne možete inovirati bez kreativnosti. Kada je reč o inovacijama, važno je prepoznati da su ljudi izvor kreativnosti, što je osnova za inovacije.

Obzirom na to da kod nas nije mnogo razvijena ova strategija projektovanja radnog okruženja, kao što je u svetu, uz ograničenu dostupnost literature na srpskom jeziku, koristili smo većinu literature na engleskom jeziku kako bismo objasnili značaj istraživanja.

1.3 Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja je da opiše i analizira sve aspekte dizajna i redizajna radnog okruženja. Ukazaćemo na prednosti digitalnih tehnologija, predstaviti prioritete top kompanija, objasnićemo značaj inovativnosti, motivacije, i kreativnosti na radnom mestu, i daćemo odgovor na pitanje kakorazličite generacije ocenjuju važnost radnog okruženja.

Društveni cilj istraživanja je da pružimo informacije i saznanja o tome kako dizajn i redizajn radnog okruženja doprinosi boljoj efikasnosti zaposlenih, i da predstavimo ideju kompanijama kako da primene ovu strategiju. Pritom, pokazaćemo rezultate istraživanja koji elementi radnog okruženja su najbitniji zaposlenima i koje faktore treba poboljšati radi bolje produktivnosti kompanije.

1.4 Hipoteze istraživanja

U našem istraživačkom radu pošli smo od sledećih hipoteza:

Glavna hipoteza:

- Dizajniranje radnog okruženja je faktor koji utiče na stvaranje povoljnih uslova za rad, motivaciju i povećanje efikasnosti zaposlenih.

Posebne hipoteze:

- Dizajn radnog okruženja koji odgovara potrebama zaposlenih ima veliki značaj za njihovo zadovoljstvo.
- Zaposleni svih starosnih generacija veruju da je dobar dizajn radnog okruženja veoma važan faktor za njihovu efikasnost.
- Razvoj tehnologije doprinosi stvaranju boljeg radnog okruženja.
- Inovacije u radnom okruženju jedne kompanije su neophodne kako bi se zaposleni osećali kreativnije, inspirativnije i produktivnije na svom radnom mestu.
- Kreativno radno okruženje je najbitniji faktor efikasnosti zaposlenih.

1.5 Metode istraživanja

U svakom istraživanju koriste se različite metode ili tehnike, jer imaju različite ciljeve. Metod označava način istraživanja. U našem istraživačkom projektu koristili smo sledeće metode:¹

- **Osnovne metode:** analiza, sinteza, apstraktna metoda, generalizacija, indukcija, dedukcija, konkretizacija, specijalizacija.

¹ Miljević, I. M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, str.115-263

- **Opštenaučne metode:** hipotetičko-deduktivna metoda.
- **Posebne metode:** dijalektički metod.
- **Metode prikupljanja podataka:** Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja tehnikom anketiranja, u čije svrhe je konstruisan upitnik sa pitanjima koja se odnose elemente radnog okruženja i kako ono utiče na efikasnost zaposlenih.

1.6 Struktura istraživanja

Naš istraživački rad podelili smo na sledeće celine:

U prvom delu rada – **UVOD** – izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšte ciljeve istraživanja, postavili glavnu hipotezu i posebne hipoteze, izneli metode našeg istraživanja i opisali strukturu rada.

U drugom delu rada – **MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA** – objasnili smo nastanak i razvoj menadžmenta ljudskih resursa, definiciju menadžmenta ljudskih resursa, ulogu i značaj, definiciju strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kao i funkcije menadžera ljudskih resursa.

U trećem delu rada – **MOTIVACIJA** – predstavili smo značaj motivacije zaposlenih za menadžment ljudskih resursa.

U četvrtom delu rada – **INOVACIJE** – objasnili smo pojam i definiciju inovacije i inovativnosti, naveli tipologiju inovacija, proces inovacija, i objasnili smo sistem podsticaja inovacija.

U petom delu rada – **RADNO OKRUŽENJE I EFIKASNOST POSLOVANJA** – utvrdili smo značaj radnog okruženja na efikasnost zaposlenih, predstavili smo generacijske razlike na radnom mestu, ispričali kako je Silikonska dolina uticala na današnje radno okruženje, ukazali smo na prednosti digitalnog doba, objasnili kako najbolje kompanije organizuju radno okruženje, opisali smo radno okruženje kompanije Google, ukazali smo na faktore koje treba poboljšati kako bi otvoreni kancelarijski prostori jedne kompanije zadovoljili potrebe zaposlenih, i dali smo primere za razvoj inovacija u radnom okruženju.

U šestom delu rada – **KREATIVNOST** – definisali smo kako treba da izgleda kreativno radno okruženje, objasnili smo generisanje ideja i kreativnosti, i dali smo popularne pristupe za podsticanje inovacija kroz kreativnost.

U sedmom delu rada – **REZULTATI ISTRAŽIVANJA** – predstavili smo analizu online ankete, koja govori koliko su bitni elementi radnog okruženja za efikasnost zaposlenih.

U osmom delu rada – **ZAKLJUČAK** – naveli smo zaključna razmatranja u skladu sa postavljenim hipotezama na osnovu analize literature i rezultata istraživanja.

U devetom delu rada – **PRILOG: UPITNIK** – predstavili smo našu anketu i način na koji se može pristupiti istoj.

U desetom delu rada – **LITERATURA** – naveli smo spisak autora čija je literatura korišćena tokom izrade istraživačkog projekta.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

2.1 Nastanak i razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji.² S obzirom na predmet izučavanja, ova naučna oblast se nije razvijala u izolaciji, već pre u širem kontekstu industrijskih promena i ekonomskog razvoja i predstavlja odgovor na dramatične i kontinuirane promene koje je industrijalizacija imala na društvo i rad.³

Menadžment ljudskih resursa je noviji naziv discipline koji je, pod jakim uticajem prvenstveno američke literature, prihvaćen krajem 1970-ih i početkom 1980-ih godina XX veka. Dotadašnji naziv discipline je bio Personalni menadžment. Promena naziva je suštinski označila i kvalitativno novu fazu u razvoju discipline – fokus se sa kontrole troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u organizaciji.⁴

Nastanak menadžmenta ljudskih resursa, odnosno personalnog menadžmenta, se vezuje za početak XX veka. Ono što je posebno interesantno u procesu razvoja discipline je činjenica da je to najpre bila profesija, koja je nastala u periodu trajanja I svetskog rata (1915 – 1920). U to vreme, mnogi poznati univerziteti u SAD započinju sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje ljudi zaposlenih na poslovima personalnog menadžmenta. Tako, na primer, početkom I svetskog rata (1915) američki Dartmouth College je organizovao prvi kurs za potrebe menadžera koji su se bavili ovim poslovima, a zatim su tokom rata i drugi poznati američki univerziteti, kao što su Harvard i Kolumbija, na inicijativu Ratnog industrijskog saveta, započeli sa sličnim programima obrazovanja.⁵

² Ferris, G.R., Rosen S.D., Barnum D.T. (1995) *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, str. 18. preuzeto iz Bogićević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 3

³ Miller, F.B., Coghill, M.A. (1964) *Sex and personnel manager*, *Industrial and Labor Relations Review* str. 32-44 preuzeto iz Bogićević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 3

⁴ Tyson, S., York, A. (1996) *Human Resource Management*, 3rd edition, Made Simple Books, str. 40 preuzeto iz Bogićević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 3

⁵ Bogićević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 3

Nastanak profesije personalnog menadžmenta neki američki istraživači vezuju za mnogo raniji period – XV vek i napuštanje feudalizma i tu fazu u razvoju često nazivaju preindustrijskom.⁶

Tokom 1920-ih godina u literaturi se pojavio veliki broj radova koji su se bavili problematikom personalnog menadžmenta, čiji su autori, slično kao kod škole naučnog upravljanja, bili praktičari, pa su se bavili istraživanjem potencijalnih rešenja za goruće probleme u praksi. Oni se izdvajaju kao posebna škola naučne misli, nastala kao odgovor na praktične probleme ljudi koji su se bavili aktivnostima personalnog menadžmenta u preduzećima.

Sve do 1935. godine, postojala je tesna veza između nauke i prakse. U tom periodu dolazi do slabljenja fokusa na personalni menadžment, odnosno na pojedince, a raste značaj industrijskih odnosa, pa dolazi do razmimoilaženja teorije i prakse. 1935. godine menadžment ljudskih resursa postaje prepoznatljiva naučna disciplina.⁷

Sve do 1980-ih godina XX veka, primaran fokus istraživača je bio na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, kao što su: regrutovanje, selekcija, nagrađivanje, obuka, ocenjivanje performansi. Međutim, trendovi u okruženju nametnuli su nove perspektive u istraživanju – strategijsku perspektivu, političku perspektivu, perspektivu ekonomske korisnosti, internacionalnu perspektivu⁸. Među njima posebnu pažnju značajnog dela stručne javnosti pridobila su dva nova pristupa: strategijski i internacionalni pristup menadžmentu ljudskih resursa. Time je došlo i do širenja oblasti interesovanja discipline.⁹

Međutim, do danas je menadžment ljudskih resursa ostao naučna disciplina koju karakteriše nedostatak, integrativne teorije ili koncepta. Razlozi za to su višestruki. Prvi i najznačajniji je svakako istorijski neteorijski karakter discipline. Drugi važan razlog je fokus istraživača na pojedinačne aktivnosti menadžmenta ljudskih

⁶ Dulebohn, J.H. Ferris, G.R., Stodd, J.T. (1995) *The History and Evolution of Human Resource Management* preuzeto iz Bogičević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 3

⁷ Bogičević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 3-5

⁸ Kochan, T.A., Batt, R., Dyer, L. (1992) *International human resource studies: A framework for future research*, preuzeto iz Bogičević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 5

⁹ Bogičević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 5

resursa i individualni nivo analize. Treći, ali ne i manje važan, razlog jeste veliki uticaj koje su druge naučne discipline izvršile na razvoj discipline, što je obeshrabilo razvoje jedne integrativne teorije.¹⁰

2.2 Definisanje menadžmenta ljudskih resursa

Postoji mnogo definicija menadžmenta ljudskih resursa od strane više autora, ali mi smo izdvojili nekoliko najbitnijih:

Menadžment ljudskih resursa predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije.¹¹

Menadžment ljudskih resursa odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.¹²

Menadžment ljudskih resursa se definiše kao strategijski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva.¹³

Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Još kraće rečeno, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi.¹⁴

¹⁰ Mahoney, T.A., Deckop, J.R. (1986) *Evolution of concept and practice in personnel administration/human resources management (PA/HRM)* Journal of Management, 12:223-241, preuzeto iz Bogičević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 5

¹¹ Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 5

¹² Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 2

¹³ Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8, preuzeto iz Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.5.

¹⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, str. 6

Dakle, menadžment ljudskih resursa predstavlja proces upravljanja ljudi u nekoj organizaciji.¹⁵

2.3 Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa

Kompanija je uspešna i dobra samo onoliko koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentске prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje.

Menadžment ljudskih resursa je od velike važnosti za čitavu organizaciju i zaposlene u njoj. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene, i da pravinim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti, ostvari dobre rezultate za organizaciju.¹⁶

U svakoj oblasti, pa i u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, tehničke veštine su specijalizovane veštine za određenu oblast. U oblasti menadžmenta ljudskih resursa, tehničke veštine podrazumevaju poznavanje teorije i prakse iz stafinga, razvoja, nagrađivanja, organizacionog dizajna, i komuniciranja. Ovim veštinama neophodno je dodati i veštine poznavanja softvera i kompjuterskih sistema, kao i znanje iz oblasti pravne regulative ove oblasti koja se svakodnevno menja i ažurira.

Svoju veštinu donošenja odluka menadžer ljudskih resursa ima priliku da primeni gotovo svakodnevno. Ovo se odnosi kako na donošenje odluka o kvalifikacijama i veštinama zaposlenih, tako i na odluke o pravnim, etičkim, pa i finansijskim aspektima funkcije, menadžera ljudskih resursa.¹⁷

¹⁵ Kulik, C. (2004) *Human resources for the non-HR manager*, Lawrence Erbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey, str. 3

¹⁶ Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 235

¹⁷ Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.7

Da bi menadžeri za ljudske resurse mogli da odgovore zahtevima promenljivog okruženja i neophodnosti postizanja navedenih ciljeva, potrebno je da poseduju određene vrste veština. Te veštine se mogu svrstati u 4 osnovne kategorije: veštine odnosa sa ljudima, veštine donošenja odluka, veštine liderstva i tehničke veštine.¹⁸

Menadžeri ljudskih resursa, u današnjem turbulentnom okruženju, imaju vrlo važnu lidersku ulogu. Otuda liderske veštine menadžera ljudskih resursa dolaze do punog izražaja. Liderstvo danas podrazumeva pomoć organizaciji u upravljanju promenama i zahteva sposobnost dijagnosticiranja problema, implementaciju organizacione promene i evaluaciju rezultata. Promene, najčešće, dovode do konflikata, otpora i zbunjenosti među zaposlenima. Menadžeri ljudskih resursa treba promene da sagledaju u svetlu postizanja uspeha. Stoga, njihova uloga je velika kako u prevazilaženju otpora promenama, podučavanju zaposlenih da posluju u novim, promenljivim uslovima, tako i u ohrabrivanju svih vrsta promena. Istraživanja su pokazala da u 87% kompanija, organizacionim razvojem i promenama upravljalo je, upravo, odeljenje za menadžment ljudskih resursa.¹⁹

Posao menadžera ljudskih resursa je da provodi vreme sa zaposlenima, upoznaje ih, sluša ih, iskušava, nagrađuje, što znači da je u najboljoj poziciji da donosi menadžerske odluke i direktno utiče na zaposlene.²⁰

2.4 Strategijski menadžment ljudskih resursa

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe: strategijsko planiranje, kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).²¹

¹⁸ Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2007) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, str. 14

¹⁹ Shuler, R., Walker, J. (1990) *Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions*, Organizational Dynamics, pp 5-19, preuzeto iz Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.7.

²⁰ Kulik, C. (2004) *Human resources for the non-HR manager*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey, str. 4

²¹ Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

Strategijski menadžment ljudskih resursa, predstavlja obrazac planiranih raspoređivanja ljudskih resursa i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvari svoje ciljeve²², tj predstavlja skup odluka i aktivnosti koje imaju za cilj osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi obezbeđivanja konkurentske prednosti organizacije i strategijskih ciljeva poslovanja kao odgovor na izazove okruženja.²³

Drugim rečima, strategijski menadžment ljudskih resursa podrazumeva formulisane i sprovođenje politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa koje treba da dovedu do kompetencija i ponašanja zaposlenih koja su potrebna organizaciji da postigne svoje strategijske ciljeve.²⁴ U tom smislu strategijskim menadžmentom ljudskih resursa jasno se naglašava interaktivnost između eksterne strategije i HRM odluka. Eksterna strategija preduzeća sadrži odabrane, formulisane način ostvarivanja konkurentnosti. Interna strategija obezbeđuje organizovanje, primenu, motivisanje i kontrolu unutrašnjih resursa. Unutrašnja i spoljna strategija se moraju međusobno usklađivati. Ovakvo usklađenje interna i eksterna strategija podrazumeva i implementacije odgovarajućih metoda i tehnika strategijskog menadžmenta.²⁵

2.5 Funkcije menadžera ljudskih resursa

Funkcija menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji obuhvata veliki broj različitih aktivnosti usmerenih na različite aspekte zaposlenosti u organizaciji:²⁶

- Analiza posla - proces prikupljanja relevantnih informacija o poslovima i definisanje znanja, veština i sposobnosti potrebnih za obavljanje konkretnog posla.
- Planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima – proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima.

²² Wright, P., McMahan, G. (1992) *Theoretical Perspectives for Strategic Human resource management*, Journal of management, br. 18., str. 295-320, preuzeto iz Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.54.

²³ Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, insitut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 25, preuzeto iz Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.54.

²⁴ Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson, str. 112

²⁵ Čerović, S. (2011) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99

²⁶ Bogičević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd str. 8-9

- Rekrutovanje kandidata za upražnjena radna mesta – proces privlačenja klasifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta.
- Selekcija kandidata – proces u kojem se vrši izbor između prijavljenih kandidata za određen posao i donosi odluka o zapošljavanju, odnosno odbijanju kandidata.
- Obuka zaposlenih – proces usmeren na promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima, i/ili ponašanju usmerene na poboljšanje performansi zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu.
- Razvoj zaposlenih – proces stvaranja mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju i kako bi se pripremili za buduće zahteve posla ili razvoja karijere.
- Ocena performansi zaposlenih – proces u kojem se ocenjuju individualni doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u definisanom vremenskom periodu.
- Nagrađivanje zaposlenih – kreiranje i administriranje sistema direktnih (osnovne plate i zarade bazirane na performansama) i indirektnih zarada zaposlenih (programi zaštite, plaćena odsustva i pogodnosti).
- Radni odnosi – unapređivanje odnosa na relaciji poslodavac – zaposleni kroz kolektivno pregovaranje i poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i radnih odnosa.
- Zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih – kroz unapređenje radnih uslova, programe za smanjenje stresa, smanjenja nezgoda na poslu, savetovašta.
- Upravljanje procesom napuštanja organizacije – planiranje i realizacija različitih programa napuštanja organizacije od strane zaposlenih kao što su: davanje otkaza zaposlenima, dobrovoljno napuštanje organizacije od strane zaposlenih, penzionisanje i sl.

Takođe, važne aktivnosti unutar funkcije menadžmenta ljudskih resursa odnose se i na različite programe prilagođavanja, kao što su programi upravljanja kvalitetom, programi izgradnje timova i sl.

3. MOTIVACIJA

Upravljanje ljudskim resursima je delikatan posao zbog toga što je čovek komponenta radnog procesa koja je najviše podložna varijacijama koje utiču na krajnji učinak. Među mnogim činiocima koji utiču na radnu efikasnost i efektivnost čoveka, izdvojili smo motivaciju kao činilac koji najviše varira. Stoga je motivacija najznačajniji aspekt upravljanja ljudskim resursima i treba mu konstanto poklanjati pažnju.²⁷

U menadžmentu ljudskih resursa, motivacija se odnosi na želju osobe da uradi nabolji mogući posao ili da uloži maksimalan napor u obavljanju dodeljenih zadataka. Motivacija daje energiju, upravlja i održava ponašanje pojedinca.

Važna karakteristika motivacije je da je ponašanje usmereno ka cilju. Motivaciona teorija pokušava da objasni zašto su zaposleni više motivisani i zadovoljni sa jednom vrstom posla od drugog. Neophodno je da menadžeri imaju osnovno razumevanje rada motivacija, jer, visoko motivisani zaposleni imaju više mogućnosti da proizvedu superiorne i kvalitetne rezultate u odnosu na zaposlene sa manjkom motivacije.²⁸

Sa aspekta organizacionog ponašanja, motivacija je način na koji porivi, aspiracije ili potrebe upravljaju, kontrolišu ili objašnjavaju ponašanje jedne organizacije. Ukoliko motivaciju shvatimo kao “efektivnu mrežu ideja i misli” onda svako lice poseduje motivaciju, iako je ona kvalitativno ili slična ili različita, a veoma retko identična, sa drugim članovima organizacije i/ili tima. Ako se motivacija posmatra isključivo kroz radni proces i dostizanje zadatih ciljeva u organizaciji, tada ona predstavlja ili “proces stimulacije ljudi na akciju radi dostizanja željenih ciljeva” ili je u pitanju više “jedan upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi s obzirom na saznanja menadžera o ljudskom ponašanju u datim situacijama”²⁹ dosadašnja istraživanja, ali i praktična iskustva, o značaju motivisanosti za unapređenje radnog procesa nedvosmisleno su pokazali direktnu povezanost stepena motivacije i

²⁷ Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 331

²⁸ Gomez – Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2012) *Managing Human Resources*, 7th edition, Pearson Education, Inc. New Jersey, str. 61

²⁹ McClelland, D.C. (1961) *The Achieving Society*, Princeton N.J., Ban Nostrand and Business, preuzeto iz Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 253.

efektivnosti rezultata, iako postoji još čitav niz značajnih parametara koji direktno i/ili indirektno utiču na stepen dostignutih ciljeva u organizaciji.³⁰

Da bi se podstaklo puno radno angažovanje zaposlenih i postigao optimum u poslu potrebno je odrediti prave načine za njihovu motivaciju. Oni ne moraju biti samo u vidu povećanja plate ili unapređivanju, pa je stoga neophodno utvrditi prave uzroke nezadovoljstva zaposlenog i shodno tome odabrati adekvatne mere. Mnoge firme pribegavaju angažovanju stručnjaka za izradu programa koji će imati holistički pristup i pružiti kompletan uvid u sve potrebe zaposlenih i prema tome utvrditi parametre za ispunjavanje istih.

Potrebe zaposlenih se utvrđuju uz uvažavanje njihovog radnog iskustva, godina starosti, bračnog statusa i veličine porodice, jer različite pogodnosti treba da se daju različitim ljudima. Tako, na primer, mlađi ljudi mogu da budu motivisani time što će dobiti automobil kompanije na korišćenje, dok će starije osobe možda preferirati bolji status na poslu ili da postanu članovi nekih profesionalnih udruženja. Spisak profesionalnih privilegija može da bude neograničen. Stipendije, zajmovi, službena kola, deoba profita, pravna pomoć, fleksibilno radno vreme, briga o deci zaposlenih radnika, dodatni odmori ili produženi godišnji odmor, putovanja o trošku firme, programi rekreacije, plaćanje članarine za profesionalna udruženja, utvrđivanje specijalnih novčanih nagrada za najproduktivnije radnike... samo su neke od onih koje mogu da postanu deo i vašeg programa.

Kao što se može uočiti, ovi programi za ključni cilj imaju povećanje radnog morala i produktivnosti uz pomoć kreiranja radnog okruženja koje treba da privuče, zadrži i motiviše zaposlene. Odgovornost menadžera je velika i nalazi se na svim nivoima organizacije, kako bi transformisala biznise iz tradicionalnih u nove oblike rada i organizovanja. Menadžeri shodno tome treba da kreiraju radno okruženje u kome će ljudi uživati u svome poslu, biti ponosni na ono što rade i uvek imati jasan cilj pred sobom.

Jedna od nematerijalnih strategija motivacije je upravo dizajn i redizajn radnog okruženja. U literaturi je izraženo mišljenje da u nematerijalne strategije motivacije spadaju:³¹

³⁰ Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.252

1. **Dizajniranje posla.** Već je poznata činjenica da suviše visoka podela posla i specijalizacija u poslu ima svoje negativne strane koje se ogledaju u monotoniji, dosadi i apatiji zaposlenih. Mnogobrojna su istraživanja sprovedena sa namerom, ne samo da otkriju negativne posledice specijalizacije, već i da nađu rešenje ovog problema. Zaključak do koga je većina autora došla jeste da dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla na pravi način, može da smanji navedene posledice specijalizacije i da dodatno motiviše zaposlene. Najpoznatije strategije koje su predložene u ovom smislu jesu:

- Rotacija posla
- Proširivanje posla
- Obogaćenje posla
- Participacija zaposlenih
- Opunomoćivanje
- Fleksibilni oblici radnog vremena

2. **Redizajniranje (prilagođavanje) organizacione kulture.** U kontekstu organizacione kulture kao faktora motivacije zaposlenih, moramo navesti činjenicu da će ovakvu ulogu odigrati samo organizaciona kultura koja ima određena obeležja, tj. organizaciona kultura koja svojim osnovnim vrednostima smatra svoje zaposlene i znanje koje poseduju, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, potencira nagrađivanje dobrog rada i dobrih poslovnih praksi, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, obezbeđuje uslove u kojima se vrednuje i ceni svaka nova ideja, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada.

Stvaranjem pozitivne radne atmosfere i povećanjem stepena zadovoljstva među zaposlenima, omogućiće se najbolja osnova da se dobro postavljeni radni zadaci na adekvatan i efikasan način realizuju. Shodno tome, sve češće može da se čuje mišljenje da će zemlje u kojima se ne dese ove promene u kulturi kompanija sve više zaostajati, jer "razvijenost nije pitanje tehnologije, para ili tržišta, već pitanje – kulture".³²

³¹ Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.203

³² Radović – Marković, M. *Radna motivacija: Kreiranje podsticajnog okruženja* preuzeto sa http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/01-10/gm_10/3175.html pristupljeno 08.02.2013

4. INOVACIJE

Inovacije predstavljaju bitan proces koji je neophodan svakoj kompaniji. Na današnjem dinamičnom tržištu, inovacija je od suštinskog značaja za poboljšanje konkurentnosti i održivosti poslovanja. Razvijanje poslovnog okruženja koje podržava inovacije, ne samo da može da doprinese kreativnosti zaposlenih, već i ukupnom ekonomskom rastu. Unapređenje raznih oblika inovacija na radnom mestu je veoma bitno, jer organizacije danas posluju u izazovnom radnom okruženju što povećava potrebu zafleksibilnošću.³³ Ovim, i sledećim definicijama potvrdili smo našu posebnu hipotezu koja govori da su inovacije u radnom okruženju jedne kompanije neophodne kako bi se zaposleni osećali kreativnije, inspirativnije i produktivnije na svom radnom mestu.

4.1 Pojam i definicija inovacije i inovativnosti

Termin „inovacija“ je u svetu, u poslednjih dvadeset godina, postala ključna reč u naslovu velikog broja knjiga iz oblasti preduzetništva, menadžmenta i strategijskog menadžmenta. Inovacija predstavlja svaki sistem organizovanih i svrsishodnih aktivnosti usmerenih na stvaranje promena (novi proizvod, proizvodni proces, organizaciona struktura, stil upravljanja, itd.). Etimološki, termin inovacija potiče od latinske reči *innovare* što znači napraviti nešto novo.

Inovacija je novi proizvod, usluga, proces, tehnologija, nastala primenom sopstvenih ili tuđih rezultata naučnoistraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vrednošću plasirana na tržište.³⁴

Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu – realizaciju, što je i jedna od najpoznatijih i najjednostavnijih definicija inovacije, koja se može predstaviti kao relacija:³⁵

Inovacija = teorijski koncept + tehnička invencija + komercijalna eksploatacija

³³ Sastry, S.S., *Importance of driving innovation at workplace*, preuzeto sa <http://www.deccanherald.com/content/299377/importance-driving-innovation-workplace.html>, pristupljeno 04.09.2013.

³⁴ Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 57

³⁵ Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development.*, Prentice Hall, London, preuzeto iz Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 61

Zbog toga se inovacija odnosi i na izlaz i na sam proces od ideje do realizacije:³⁶

- Inovacija kao izlaz – proizvod, usluga, proces – izlaz iz procesa inovacije.
- Inovacija kao proces – inovacioni proces od ideje do realizacije.

Integralni inovacioni proces je serija povezanih aktivnosti, koja uključuje:³⁷

- Odgovor na potrebu ili mogućnost, koja je zavisna od konteksta.
- Kreativni napor, koji rezultira uvođenjem novine, ukoliko je uspešan.
- Potrebu za daljim promenama.

Inovacija, kao specifičan oblik promene, predstavlja vrlo širok koncept koji se može definisati s obzirom na različite aspekte – koncept posmatranja, od kojih se često izdvajaju:³⁸

- Preduzetništvo
- Kompetitivna prednost
- Inovacione aktivnosti i procesi
- Priroda inovacije.

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) je 2005. godine dala opštu definiciju inovacije: “Tehnološke inovacije su značajno unapređeni proizvodi (robe i usluge), ili procesi, novi metodi marketinga, ili novi metodi organizacije u poslovnoj praksi, radnoj sredini, ili eksternim relacijama”.³⁹

Inovativnost kao svojstvo organizacije ogleda se, pre svega, u otvorenosti prema promenama, uspešnom upravljanju promenama i uspešnom prihvatanju promena. Inovativnost organizacije, je karakteristika kompanije koja se bavi usvajanjem novih ideja, predstavlja neophodni uslov uspešnog funkcionisanja, u smislu ostvarivanja dugoročnog poslovnog uspeha. Sve više se oseća potreba za kompanijom koja je u stanju da, sa jedne strane ima strategiju usaglašenu sa

³⁶ Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 61

³⁷ Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development.*, Prentice Hall, London, preuzeto iz Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 61

³⁸ Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str 3

³⁹ OECD, Eurostat. Oslo Manual (2005) *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OCED Publishing, 3rd edition, preuzeto iz Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 61

strukturom koja omogućava normalno funkcionisanje, a sa druge strane, ima sposobnost da uoči potrebu i izvrši promene inovativnog karaktera.

Piter Drucker, poznati guru menadžmenta, definiše inovaciju kao ključni element preduzetništva: "Inovacija je specifičan alat preduzetnika, sredstvo pomoću koga oni koriste promenu kao mogućnost za različiti posao ili uslugu. Inovacije se može prezentovati kao disciplina, o njoj se može učiti i može se praktično primenjivati."⁴⁰ Drucker smatra da inovacije predstavljaju osnovu preduzetništva. Drucker takođe ističe da "Poznata kompanija koja u eri inovacija nije sposobna da inovira, osuđena je na propast i nestajanje." Drugačije rečeno, većina preduzetnika u svom savremenom konkurentskom okruženju ima samo jednu mogućnost – "Biti inovativan ili umreti."

Porter ističe značaj inovativnosti, tj. sposobnosti kompanije da realizuje uspešne inovacione projekte, za sticanje konkurentске prednosti.⁴¹

Kristofer Frimen je definisao inovaciju u odnosu na inovacione aktivnosti i procese, ističući da inovacija obuhvata tehnički dizajn, proizvodnju, menadžment i komercijalne aktivnosti koje su uključene u marketing novog, odnosno unapređenog proizvoda ili prvu komercijalnu upotrebu novog, odnosno unapređenog procesa ili opreme.⁴² Ističući značaj inovacija za preduzeće, autor je formulisao čuvenu tezu po kojoj je poznat u literaturi: "Ne inovirati, znači umreti."

Ključne funkcije u kompaniji, značajne za inovacije su:⁴³

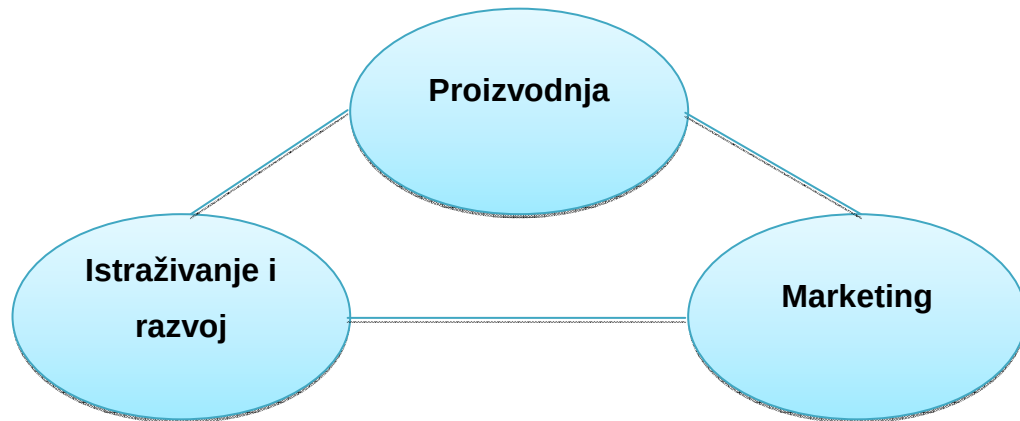
- Proizvodnja
- Istraživanje i razvoj
- Marketing

⁴⁰ Drucker, P. (1991) *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, str 3

⁴¹ Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad, str, 179

⁴² Freeman, C. (1997) *Economics of Industrial Innovation*, 3rd Revised Edition, Routledge, preuzeto iz Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 62

⁴³ Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, London, str 62



Slika 1. Ključna funkcija u kompaniji za inovacioni projekat, izvor Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, London, str 62

Osnovni faktori koji utiču na inovativnost su specifično konkurentsko okruženje u grani kojoj pripada organizacija i inovativnost same organizacije. Kada je u pitanju inovativnost preduzeća postoji paradoks, jer su kompanije često motivisane da razvijaju nove proizvode (usluge ili procese) zbog potreba kupaca, koje ugrožavaju inovativni proces. Kao rezultat sila koje stimulišu inovativnost (interakcija kompanije i tržišnog okruženja) i snaga koje stvaraju otpor prema promenama (unutrašnje snage u kompaniji) dolazi do paradoksa razvoja novog proizvoda.

Razvoj novog proizvoda može kompaniji da donese više strateških prednosti, jer novi proizvod može:⁴⁴

- Biti izvor konkurentske prednosti.
- Obezbediti mogućnosti za pojačanje ili promenu strateškog pravca.
- Poboljšati korporativni imidž.
- Obezbediti povraćaj investicija i kapitalisati rezultate istraživanja i razvoja.
- Osnažiti marketing/brend.
- Povoljno uticati na ljudske resurse.

Savremene kompanije koriste različite organizacione mehanizme za podsticaj i podršku inovacija, od kojih se mogu izdvojiti:⁴⁵

⁴⁴ Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str 64

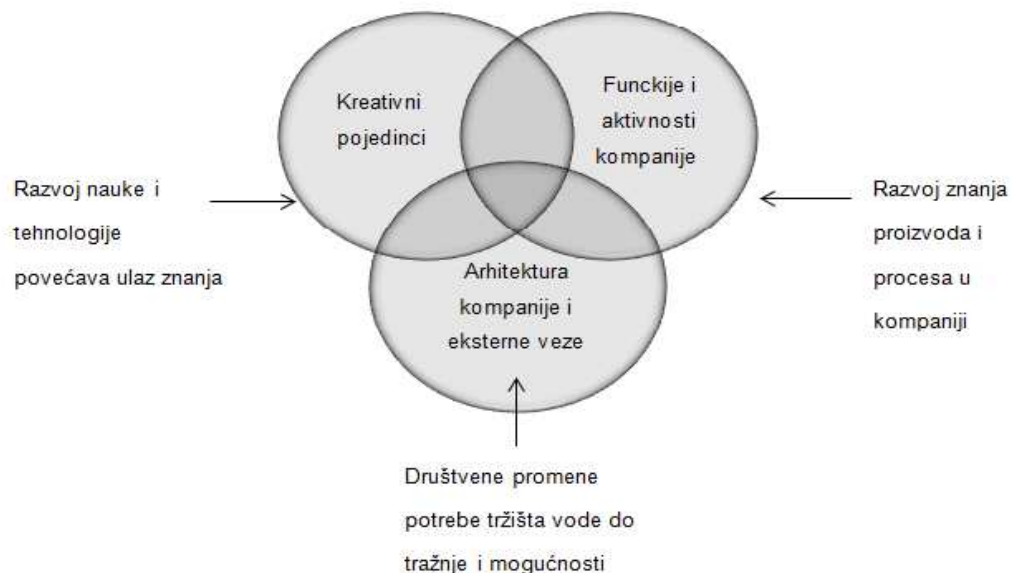
⁴⁵ Narayanan, V. (2000) *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice hall, New Jersey, str. Preuzeto iz Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 64

- Posebna organizaciona jedinica za inovacione aktivnosti
- Projektna I matična organizacija
- Kvazistruktura I multiprojektni menadžment
- Odeljenje za ulaganje “rizičnog kapitala”

Razlikujemo sledeće stepene inovativnosti organizacije:⁴⁶

- **Inventivnost** – ovaj stepen inovativnosti je karakterističan za preduzeće koje se bori za inovaciono vođstvo na osnovu novog proizvoda i nastoji da sa proizvodom prvo stigne na tržište u cilju pozicioniranja na njemu
- **Adaptivnost** – kompanija prepušta vođstvo drugima, a potom se brzo adaptira ili modifikuje tuđi proizvod – tkz. “inovativna imitacija” – kompanija teži da bude “druga, ali I najbolja”
- **Ekonomičnost** – u ovom stepenu, kompanija gradi snagu proizvodeći ono što su drugi već proizveli, ali ekonomičnije, tj. sa nižim troškovima
- **Inovativne aplikacije** – kompanija koristi raspoloživu tehnologiju, ali je kreativno primenjuje u novim oblastima, tkz. nova aplikacija iste tehnologije

Inovacija je proces, i kao takav se mora posmatrati i njime upravljati, s obzirom da se uticajima na proces može uticati i na izlaz.



Slika 2. Elementi koji utiču na inovacioni proces, izvor Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, FON, Beograd, str 7

⁴⁶ Ansoff, I., Stewart, J. (1967) *Strategies for a Technology-Based Business*, Harvard Business Review, pp. 10-22

Jedna od osnovnih relacija menadžmenta inovacija povezuje invencije, inovacije, performanse i poslovni uspeh (ne dovodi svaka invencija do uspešne inovacije, niti svaka inovacija znači poslovni uspeh). Inovacija je uspešna ukoliko proizvede sposobnost organizacije da konstantno doprinosi rastu, kroz kontinuitet i adaptaciju. Tabela 1 ilustruje ključne sposobnosti/uloge upreduzeću neophodne za uspešan menadžment inovacija.

Tabela 1. Sposobnosti/uloge za uspešan menadžment inovacija, izvor Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, FON, Beograd, str 7

Osnovna sposobnost	Ključne sposobnosti za menadžment inovacija
Prepoznavanje	Pretraživanje okruženja za tehničko i ekonomsko usmeravanje promena
Postavljanje	Obezbeđenje sklada između globalne poslovne strategije i predložene promene
Sticanje	Sposobnost povezivanja sa eksternim izvorima znanja, informacija, opreme, itd. Prenos znanja iz spoljašnjih izvora na relevantna mesta u kompaniji
Generisanje	Posedovanje sposobnosti za kreiranje nekih aspekata tehnologije
Biranje	Istraživanje i izbor najpogodnijeg odgovora na događanja u okruženju – strategija
Izvršavanje	Upravljanje projektima razvoja novih proizvoda/procesa od ideje do finalizacije. Monitoring i kontrola ovih projekata
Implementacija	Upravljanje uvođenjem promene u organizaciju, za obezbeđenje uspešnog akceptiranja
Učenje	Posedovanje sposobnosti za evaluaciju i razumevanje inovacionih procesa
Razvoj	Ugradnja efektivnih programa u preduzeće – strukturu, procese, poboljšanje

Na osnovu navedenog, menadžment inovacija u preduzeću obuhvata planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu inovacionih procesa i inovacija - od ideje do realizacije, na osnovu ključnih aktivnosti.⁴⁷

- definisanja inovacione strategije i usklađivanja sa drugim strategijama - poslovnom, tehnološkom, marketing, strategijom intelektualne svojine;
- upravljanja inovacionim portfoliom za selekciju inovacionih projekata;
- generisanja ideja i kreiranja znanja usmerenih na nove i usavršene proizvode,
- procese, usluge, tehnologije, organizaciju, marketing i dr.;

⁴⁷ Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, FON, Beograd, str 7

- razvoja ideja kroz radne prototipe;
- njihovo prenošenje u proizvodnju, distribuciju i upotrebu;
- razvoja sistema podsticaja inovacija i utvrđivanje inovacionih performansi.

4.2 Tipologija inovacija

Postoji veliki broj različitih klasifikacija inovacija; u jednoj od osnovnih (inajpoznatijih), koju je predložio Schumpeter, identifikovano je pet tipova inovacija⁴⁸:

1. uvođenje novog proizvoda;
2. uvođenje novog metoda proizvodnje;
3. otvaranje novog tržišta;
4. osvajanje novog izvora sirovina ili poluproizvoda;
5. reorganizacija industrije.

Po ovoj klasifikaciji, ključne inovacije obuhvataju prva dva oblika kroz koja se, najčešće, i definišu, a to su:

- inovacije proizvoda/usluga;
- inovacije procesa.

Preostali tipovi inovacija, u okviru ove klasifikacije, generalno se mogu označiti kao inovacije iz oblasti menadžmenta. U skladu sa tim, tabela 2. ilustruje jedan od mogućih širih pristupa klasifikaciji inovacija.

Tabela 2. Tipologija Inovacija, izvor Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, FON, Beograd, str 8

⁴⁸ McCraw, T. (2010) *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge: Harvard University Press, str 344

Tip inovacije	Primer
Inovacija proizvoda	Razvoj novog ili usavršenog proizvoda
Inovacija procesa	Razvoj novog procesa proizvodnje
Inovacija organizacije	Nova organizaciona jedinica; novi sistem interne komunikacije
Inovacija menadžmenta	TQM sistemi; BPR; Uvođenje SAP R/3
Inovacija proizvodnje	Krugovi kvaliteta; Just-in-time proizvodni sistem; novi sistem planiranja proizvodnje; novi sistem kontrole
Inovacija marketinga	Novi finansijski aranžmani; novi pristup prodaji
Inovacija usluge	Finansijske usluge bazirane na internet

4.3 Proces inovacija

Piter Drucker kaže da je inovacija “organizovan, sistematizovan i racionalan rad”, praćen ozbiljnim analizama, istraživanjima tržišta, analizom demografskih kretanja, itd. Inovacija je težak rad, i to koncentrisan, svrsishodan rad, koji postavlja veoma visoke zahteve u pogledu marljivosti, istrajnosti, i privrženosti tom radu. Ukoliko ti uslovi nedostaju, nikakav talenat, genijalnost ili znanje, neće biti dovoljni.

Sam proces inovacije se obavlja u tri koraka:⁴⁹

1. **Invencija** – prvi korak u kome dolazi do koncipiranja nove ideje I kreacije nove mogućnosti za novi proizvod, uslugu ili proces. Uspešnost pronalaska na ovom prvom koraku se uglavnom ocenju na osnovu tehničkih kriterijuma.
2. **Inovacija** – tržišna potvrda invencije, uvođenje nove ideje u opštu upotrebu. Da bi invencija postala inovacija, mora da postigne uspeh na tržištu. U ovoj fazi tehničke kriterijume zamenjuju komercijalni.
3. **Difuzija** – kasnija primena inovacije, koja često vodi standardizaciji proizvoda. Uspešni proizvodi su imitirani ili poboljšavani od strane drugih kompanija. Iz tog razloga, ova faza se često označava I kao faza imitacije.

Kao što se može primetiti posmatranjem faza inovacionog procesa, inovacija mora biti potvrđena na tržištu da bi bila “priznata” kao inovacija. U suprotnom, radi se samo o još jednom pronalasku (invenciji). Sa aspekta tržišta, inovacija može nastati na dva načina:⁵⁰

1. **Vučena od strane tražnje (demand pull)** – ovaj način nastanka inovacija je češći. Identifikuju se potrebe potrošača i stvaraju se novi proizvodi kako bi se odgovorilo tim potrebama. Takvi proizvodi uglavnom donose stabilne prihode i

⁴⁹ Drucker, P. (1991) *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, str 179

⁵⁰ Drucker, P. (1991) *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, str 179

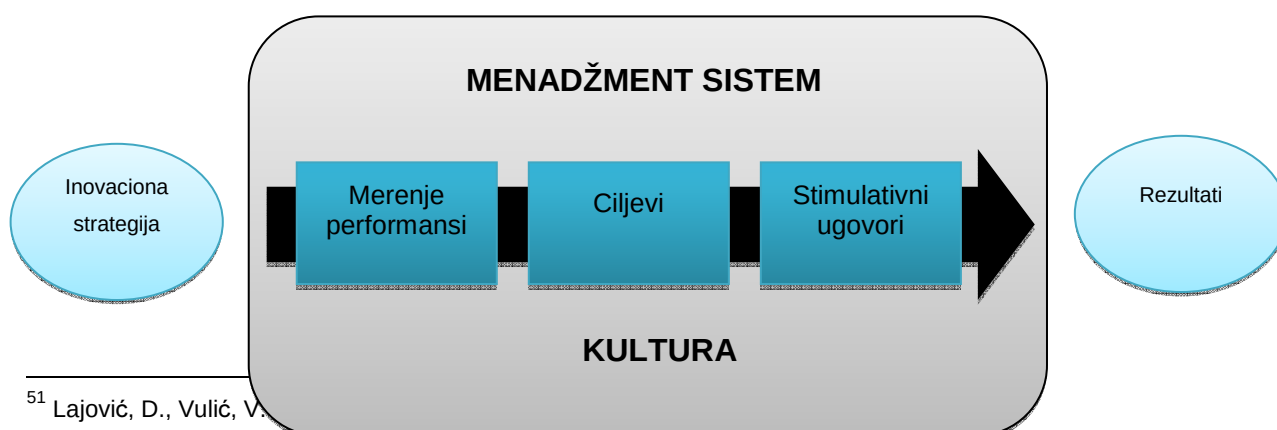
nose relativno mali rizik, s obzirom da su nastali usred potrebe koja je identifikovana na tržištu (na primer: automatski menjač kod automobila, karavan, kabriolet).

2. **Gurnuta od strane ponude (supply push)** – Inovacija koju “gura” ponuda nije zasnovana na tržišnoj potrebi, već kompanija sama kreira potrebe i tražnju za svojim proizvodom. Ovakve inovacije nose mnogo veći rizik (ali i veći potencijalni profit), prvenstveno zbog činjenice da tržište može da prihvati proizvod. Velike inovacije uglavnom nastaju na ovaj način iz razloga što tržište nije dovoljno efikasno u kreiranju novih potreba (na primer: tranzistor, automobil, avion, vokmen, hemijska olovka, fotokopirni aparat, telefaks).

Uspešan proces inovacija zahteva obavljanje neophodnih aktivnosti, kao što je definisanje problema, negovanje ideje, transfer informacija, integracija informacija, i podsticanje i rad na marketingu projekta inovacija. Polazeći od toga, uspešan proces inovacija zahteva kombinaciju preduzetničkih, upravljačkih i tehnoloških usluga i funkcija. Značaj ovih funkcija je veoma bitan sa aspekta inovacione strategije.⁵¹

4.4 Sistem podsticaja inovacija

Poseban aspekt menadžmenta inovacija, koji bi trebalo da osnaži inovacione procese i inovacionu strategiju preduzeća jeste sistem podsticaja inovacija, pre svega kroz postavljanje jasnih ciljeva – elemente ovog sistema ilustruje slika 3.



⁵¹ Lajović, D., Vulić, V.

Slika 3. Okvir za projektovanje sistema podsticaja inovacija, izvor: Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, FON, Beograd, str 7

5. RADNO OKRUŽENJE I EFIKASNOST POSLOVANJA

Stereotipna kancelarija često je prikazana kao neuredna, zagušljiva, mala prostorija koja uništava kreativnost i onemogućuje saradnju. Srećom, takve

tradicionalne kancelarije su po mnogo čemu stvar prošlosti. Mnogi poslodavci su shvatili da kancelarijsko okruženje direktno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, njihovu kreativnost i produktivnost. Tehnološke kompanije su razbile reputaciju za izgradnju neverovatnih prostora koja više liče na igrališta, kako bi se njihovi zaposleni radovali boravku na svom poslu. Kao rezultat toga, oni su privukli najbolje i najpametnije. Ova mini revolucija se proširila na mnoge druge tradicionalne kompanije. Mnoge velike kompanije se postepeno kreću ka otvorenim, kreativnim radnim prostorima stvorenim za saradnju između zaposlenih. Prostori koji su češće viđeni u manjim, kreativnim kompanijama, sada postaju uobičajeni i u velikim korporativnim kompanijama. Poenta je, ako želite vrhunski obavljen posao, potrebno je da vašim zaposlenima pružite kvalitetno radno okruženje.⁵² Ovim stavom potvrđujemo našu glavnu hipotezu koja govori da je dizajniranje radnog okruženja faktor koji utiče na stvaranje povoljnih uslova za rad, motivaciju i povećanje efikasnosti zaposlenih.

Sposobnost kompanije da privuče dobre i talentovane zaposlene ne predstavlja samo novčani podsticaj već i opšta atmosfera kompanije, inovativno radno okruženje, kao i fleksibilno radno vreme, koje se može prilagoditi potrebama zaposlenih. Radno okruženje nije samo funkcionalno, već ono govori mnogo o organizaciji i čak može uticati na poboljšanje rada i kulturu.

Dizajn radnog okruženja pomaže da visoko kvalifikovani i motivisani zaposleni predstavljaju ključ uspeha za kompaniju. Uzmimo za primer Google, koji je poznat po svojoj opuštenoj korporacijskoj kulturi. Magazin Fortune je stavio Google na prvo mesto od 100 kompanija u kojoj je najbolje raditi.⁵³

Poslovni prostor mora da odaje utisak koji i sama kompanija želi da ostavi na poslovne partnere, a to je svakako biti u trendu, odavati utisak mira, sigurnosti i elegancije.⁵⁴

Više od 9 u 10 (93%) višeg nivoa Corporate Real Estate rukovodilaca ocenjuju da je kvalitet radnog okruženja i radnog iskustva najhitnije pitanje sa kojim se kompanija susreće, takođe i tehnologija, ekonomski uslovi i demografija su glavni

⁵² Fidler, K. 5 characteristics to New Office Space Designpreuzeto sa<http://workspacedesignmagazine.com/2012/12/5-characteristics-to-new-office-space-design/>pristupljeno 21.02.2013.

⁵³ Fortune, 100 Best Companies to Work for, preuzeto sa <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/> pristupljeno 19.02.2013.

⁵⁴ Global Report, Uređenje poslovnog prostora, preuzeto sa <http://www.decorreport.com/a33555-uredjenje-poslovnog-prostora>, pristupljeno 08.02.2013.

pokretači promena koje zahtevaju da se kompanije osvrnu ka radnom okruženju i radnom iskustvu u drugačijem svetlu.⁵⁵

Iako nam se čini da je svakom zaposlenom potreban radni sto, stolica, kompjuter i pristup kancelarijskom materijalu kako bi bili produktivni, istraživanja pokazuju da je radno okruženje koje je prilagođeno specifičnim poslovima, najefikasnije i poboljšava zadovoljstvo na poslu.⁵⁶

Radna mesta se sada projektuju tako da je na prvom mestu zdravlje i dobrobit zaposlenih. Pošto tehnologija omogućava sve većem broju radnika da biraju kada i gde će obavljati svoj posao, strategijska je obaveza menadžera da obezbede odgovarajuće radno okruženje uz pomoć arhitekti i dizajnera enterijera, kako bi se zaposleni osećali prijatno na svom radnom mestu.⁵⁷

Evropske kompanije su smelije u kancelarijskom dizajnu od svojih američkih kolega. Neke kompanije možda nisu zainteresovane za takve sadržaje, videvši ih samo kao sredstvo ometanja zaposlenih.⁵⁸

Dizajn radnog mesta se zasniva na ideji da postoje četiri osnovna načina delovanja koja se odvijaju u kancelariji, a to su: učenje, druženje, saradnja i koncentracija.⁵⁹

Kancelarija koja balansira ove načine dobro, biće radno mesto gde će zaposleni raditi najefikasnije.

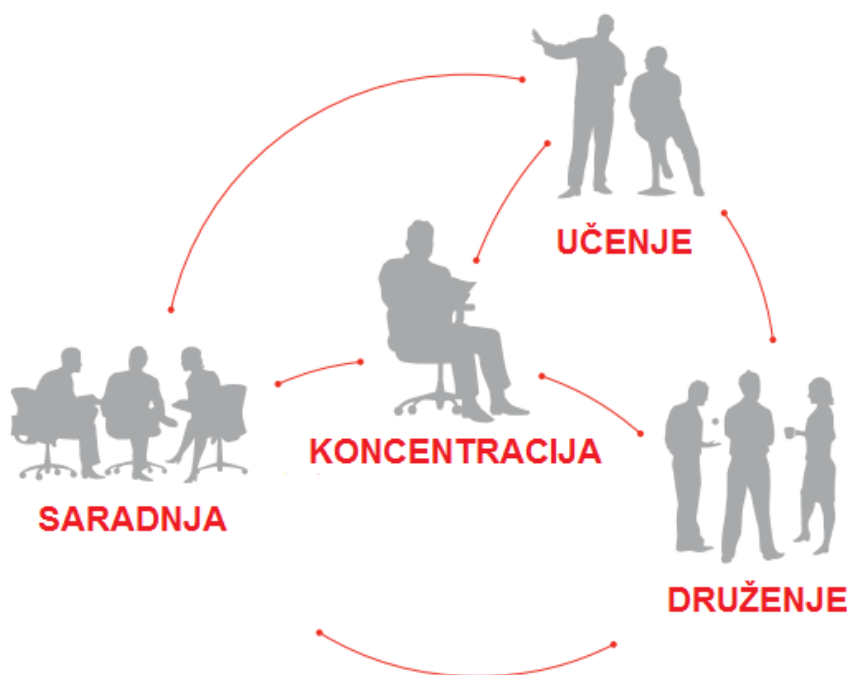
⁵⁵ Kadzis, R., 3 practices that improves job satisfaction, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/02/3-practices-that-improve-employee-satisfaction/> pristupljeno 08.02.2013.

⁵⁶ Searer, S., *STUDY: Increased Workstation Control Brings Higher Job Satisfaction, Less Stress*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2011/12/26/study-increased-workstation-control-brings-higher-job-satisfaction-less-stress/> pristupljeno 21.02.2013.

⁵⁷ Brooks, A. *Influetial Books on Designing Work*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/02/influetial-books-on-designing-work/> pristupljeno 08.02.2013.

⁵⁸ Bowers, T., *Google gets creative with it's work environments*, preuzeto sa <http://www.techrepublic.com/blog/career/google-gets-creative-with-its-work-environments/4502> pristupljeno 21.02.2013.

⁵⁹ Searer, S., *Key To Effective Workplace in focus, Not Collaboration*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2013/01/22/study-the-key-to-workplace-effectiveness-is-focus-not-collaboration/> pristupljeno 21.02.2013.



Slika 4. Četiri načina delovanja koja se odvijaju u kancelariji, Izvor: Searer, S., *Key To Effective Workplace in focus, Not Collaboration*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2013/01/22/study-the-key-to-workplace-effectiveness-is-focus-not-collaboration/>

Dizajn mora biti podsticajan da ispuni svrhu organizacije. Ne možemo dizajnirati radno okruženje bez razumevanja za organizacionu strukturu. Strategije za stvaranje zdravog, produktivnog i pozivnog radnog okruženja gde zaposleni mogu da se razvijaju i napreduju su:⁶⁰

- Osvrt ka ciljevima, svrsi, i kulturi organizacije
- Povećanje organske i svestrane komunikacije
- Održavanje ravnoteže između fleksibilnosti, privatnosti i saradnje
- Zaposliti različite generacije radnika sa različitim stilovima
- Ohrabrite visoko angažovanje zaposlenih.

5.1 Generacijske razlike na radnom mestu⁶¹

Nedavno istraživanje pokazuje kako zaposleni različitih generacija ocenjuju važnost funkcija i mogućnosti dobro dizajniranog radnog okruženja.

⁶⁰ Patel, T., *Designing for organizational effectiveness*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2011/09/designing-for-organizational-effectiveness/> pristupljeno 21.02.2013.

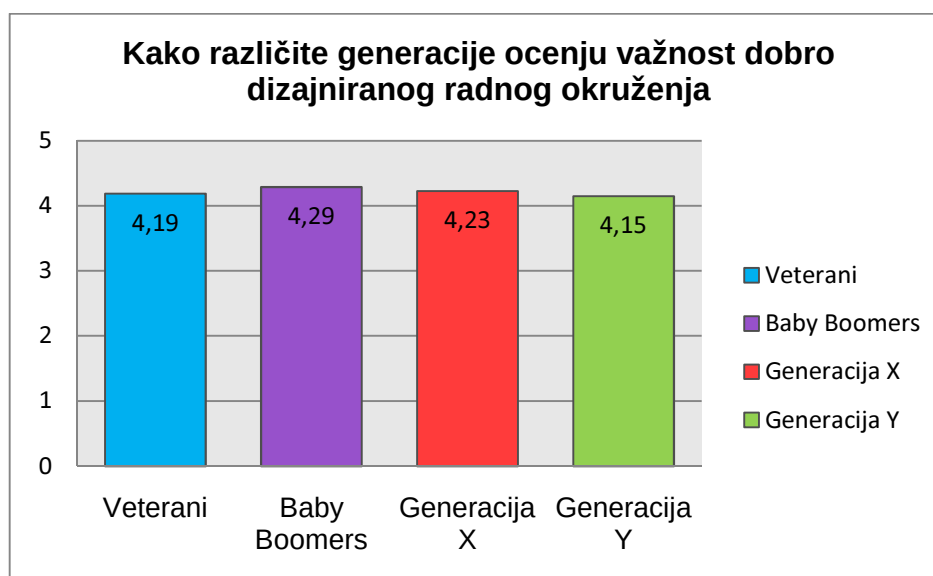
⁶¹ Searer, S., *STUDY: Generational differences in the workplace and what they mean for the future of the office design*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/01/19/generational-workplace-differences-office-design/> pristupljeno 08.02.2013.

Mnoge kompanije počinju da shvataju da kancelarije ne moraju da budu ozbiljne, kockaste kabine, kako bi radno mesto bilo vizuelno stimulativno, ali i dalje pogodno mesto za rad.⁶²

Po definiciji imamo četiri generacije:

1. Veterani: rođeni u periodu između 1929. i 1945. godine
2. Baby Boomers: rođeni u periodu između 1946. i 1964. godine
3. Generacija X: rođeni u periodu između 1965. i 1978. godine
4. Generacija Y: rođeni u periodu između 1979. i 1997. godine

Sve generacije ocenjuju da je radno okruženje važno – i ocenjuju ih skoro jednako, na osnovu skale od pet tačaka gde je 1-najmanje važno, a 5-najvažnije.



Slika 5. Kako različite generacije ocenju važnost dobro dizajniranog radnog okruženja, Izvor: Searer, S., *STUDY: Generational differences in the workplace and what they mean for the future of the office design*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/01/19/generational-workplace-differences-office-design/>

Studija je pokazala da su sve generacije izjavile da je radno okruženje veoma bitno za njihovu efikasnost. Ovim stavom potvrđujemo našu posebnu hipotezu da zaposleni svih starosnih generacija veruju da je dobar dizajn radnog okruženja veoma važan faktor za njihovu efikasnost.

⁶² Bowers, T., *Google gets creative with its work environments*, preuzeto sa <http://www.techrepublic.com/blog/career/google-gets-creative-with-its-work-environments/4502> pristupljeno 21.02.2013.

Međutim, radno mesto koje svaka generacija zahteva se razlikuje u velikoj meri. Istraživanja takođe pokazuju neke zajedničke motive koji su bili očigledni u vezi sa budućim dizajnom radnog okruženja prema generacijskim razlikama. Generacija Y i Baby Boomersi su skoro suprotno ocenili važnost prostora za sastanke i želju za privlačnim radnim mestom. Veteranima je najbitnija fizička udobnost, a najmanje bitna im je zvučna privatnost, dok Baby Boomersi ocenjuju zvučnu privatnost kao bitan faktor, kao i prostor za sastanke, a privlačno radno mesto im nije bitan faktor. Generaciju X zanima privlačno radno mesto i bezbednost, a zvučna privatnost im je manje bitna. Generacija Y ocenjuje bitnim privlačno radno mesto, dok im je prostor za sastanke manje bitan.

5.2 Uticaj Silikonske doline na radno okruženje⁶³

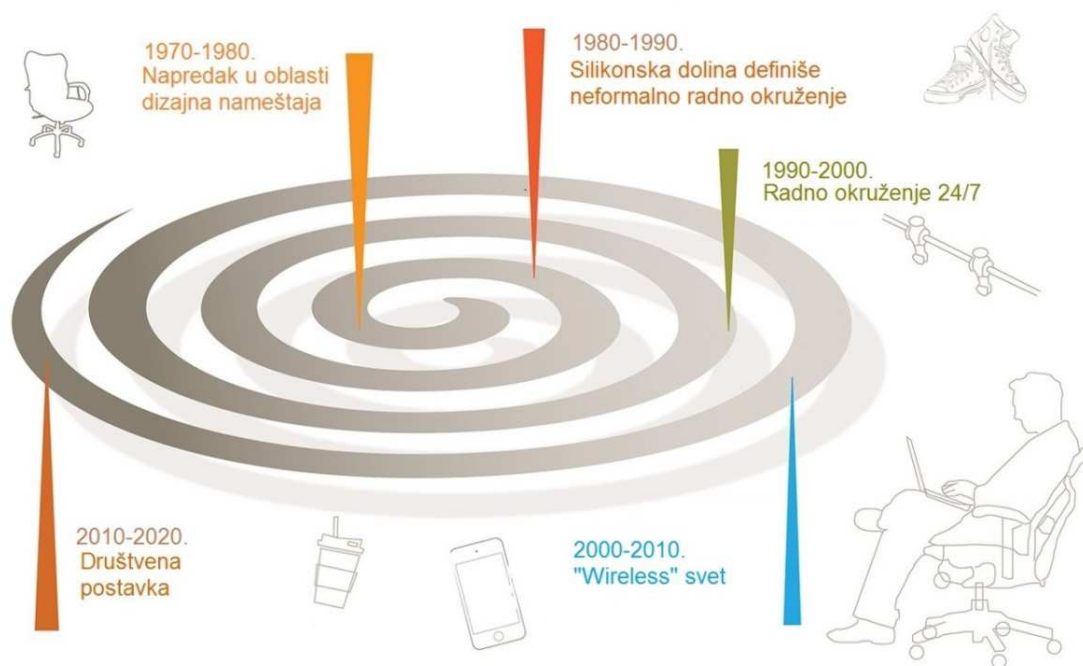
U poslednjih 40 godina, mnogo toga se promenilo u oblasti radnog okruženja i dizajna radnog okruženja. Staro okruženje je bilo odraz reda i efikasnosti ispunjen bezličnim boksovima koji su ojačali hijerarhije i obeshrabrili druženje na radnom mestu.

Ali, današnje radno okruženje je lično, fleksibilno i spremno za saradnju. To je rezultat kulturnih promena i tehnoloških dostignuća koja su prvo preduzeta u Silikonskoj dolini.

Počelo je 70-ih godina kada je Hewlett-Packard usvojio otvoreno radno okruženje za podsticanje interakcije između inženjera.

Tehnološke kompanije Silikonske doline su bile prve koje su prihvatile novo, neformalno radno okruženje. Oni su ponovo osmislili kako bi radno okruženje trebalo da funkcioniše.

⁶³ Roney, W., *Flexible Collaboration: Silicon Valley's Influence on the Workplace*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/01/flexible-collaboration-silicon-valleys-influence-on-the-workplace/> pristupljeno 21.02.2013.



Slika 6. Uticaj Silikonske doline na radno okruženje, Izvor: Roney, W., *Flexible Collaboration: Silicon Valley's Influence on the Workplace*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/01/flexible-collaboration-silicon-valleys-influence-on-the-workplace/>

Na primer, umesto da budu razdvojeni po struci, zaposleni su se udružili. Uveli su i fleksibilno radno vreme i neformalnu odeću, a sa pojavom prvih mobilnih tehnologija i kasnijeg uspona 24/7 radnog okruženja, funkcija kancelarije više nije samo da se obezbedi mesto za rad, to je takođe mesto za zaposlene da se angažuju i sarađuju međusobno.

Citrix je jedna od mnogih tehnoloških kompanija koja je prihvatila nove načine rada, i promenila dizajn radnog okruženja. Oni su hteli da stvore ambijent koji privlači zaposlene i pospešuje saradnju. Primetili su da zaposleni imaju tendenciju da komuniciraju oko liftova i na stepeništu. Tako su došli na ideju da stvore salone, kafeterije i prostorije za odmor koje se nalaze bilzu liftova i stepeništa kako bi se interakcija između zaposlenih povećala.

Od kafića do rekreativnih prostorija, današnje radno okruženje silikonske doline je veoma fleksibilno. Takođe je zaposleni taj koji je fokusiran i ohrabren na spontane interakcije kao sredstvo za stvaranje veće inovativnosti i produktivnosti.

Za SAP laboratorije "slučajna saradnja" je prioritet. Oni su hteli mesto gde zaposleni mogu spontano naleteti jedni na druge na zajedničkim površinama. Zato su

dizajnirali prilagodivu prostoriju za desetak osoba u timu koja sadrži pokretne pregradne zidove; svaki se nalazi na istoj udaljenosti u odnosu na izvor prirodne svetlosti.

Kultura i tehnologija Silikonske doline je radikalno promenila mišljenje arhitekata i dizajnera o radnom okruženju. Oni su procenili da je prosečnom zaposlenom potreban prostor od 23m². Plan dizajna je ograničen realnošću velikih, teških kompjutera i kancelarijske opreme koji zarobljuju zaposlene za njihovim stolovima. Ipak, današnje tesno radno mesto koje zauzima 14m² ili manje, po zaposlenom je projektovano prema mobilnosti tehnologije i ono omogućava efikasnost, fleksibilnije okruženje, odnosno timski orijentisane prostore.

Prednosti koje nam u budućnosti donosi radno okruženje Silikonske doline:

- Nema više ograničenog radnog mesta
- Sve više pogodnosti poput kafeterija, teretana i mesta za rekreaciju
- Namenska mesta dizajnirana za privatnost i miran rad će postati uobičajena
- Održivi razvoj, već usvojen u mnogim kompanijama će nastaviti da vodi dizajn radnog okruženja smanjenim troškovima energije, poboljšanjem kvaliteta vazduha, kao i ograničavanje uticaja na radnom mestu za životnu sredinu.

5.3 Digitalno doba

Napredak u tehnologiji donosi nam sve veće poslovne promene. Kompanije se trude da u skladu sa novim tehnologijama organizuju što bolje radno okruženje. Neke od prednosti koje nam donosi digitalno doba su:⁶⁴

- Povećana dostupnost tehnologiji
- Zajedničke baze znanja radi brže, efikasnije razmene informacija sa kolegama
- Unutrašnji menadžment znanja za podršku saradnji
- Udobnije radno okruženje, kao i približavanje privatnog života sa poslom
- Održivije radno okruženje

⁶⁴ Puybaraud, M., *Digital Natives: A tech-savvy generation enters the workplace*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2012/02/digital-natives-a-tech-savvy-generation-enters-the-workplace/> pristupljeno 08.02.2013.

Ovim stavom potvrđujemo našu posebnu hipotezu da razvoj tehnologije doprinosi stvaranju boljeg radnog okruženja.

Kompanije su izazvane da stvore uravnoteženo radno okruženje koje odgovara današnjoj tehnologiji, ne isključujući druge generacije. Ključ je pronaći odgovarajuću kombinaciju tehnologija, da pritom radni procesi ostanu jednostavni.

Kompanije mogu da razmotre sledeće savete za prilagođavanje radnog okruženja potrebama ove nove generacije zaposlenih.⁶⁵

1. BYOT (Bring your own technology) odnosno donesi svoj uređaj - zaposleni su slobodni da donesu svoju ličnu opremu za kancelariju kao što su laptop, iPad, smart telefoni.
2. Uvek povezani - upotreba lakih prenosnih i mobilnih tehnologija omogućava visok nivo mobilnosti i efikasnosti na radnom mestu.
3. Bez gubitka prenosa od kuće do posla - glatka integracija tehnologija, dok su u kancelarijama, zaposleni imaju Wi-Fi pristup ili 3G video konferencije, koje omogućavaju zaposlenima da lako prenesu svoj rad iz kancelarije u svoje domove.
4. Potrošačke tehnologije u kancelariji - ukoliko postoji mogućnost, kompanije treba da se prebace na korporativna IT rešenja za raspoložene potrošače koji su spremni da se prilagode na upotrebu ličnih tehnologija radnika i uređaja na radnom mestu.
5. Društvene mreže - prijateljska rešenja: dozvoljavaju zaposlenima da izgrade i održavaju sopstvene društvene mreže dok su na poslu kako bi podelili znanje i negovali zajednicu.
6. Zajednička rešenja - obezbediti rešenja koja omogućavaju zaposlenima da sarađuju jedni sa drugima, gde god da su, u svakom trenutku.

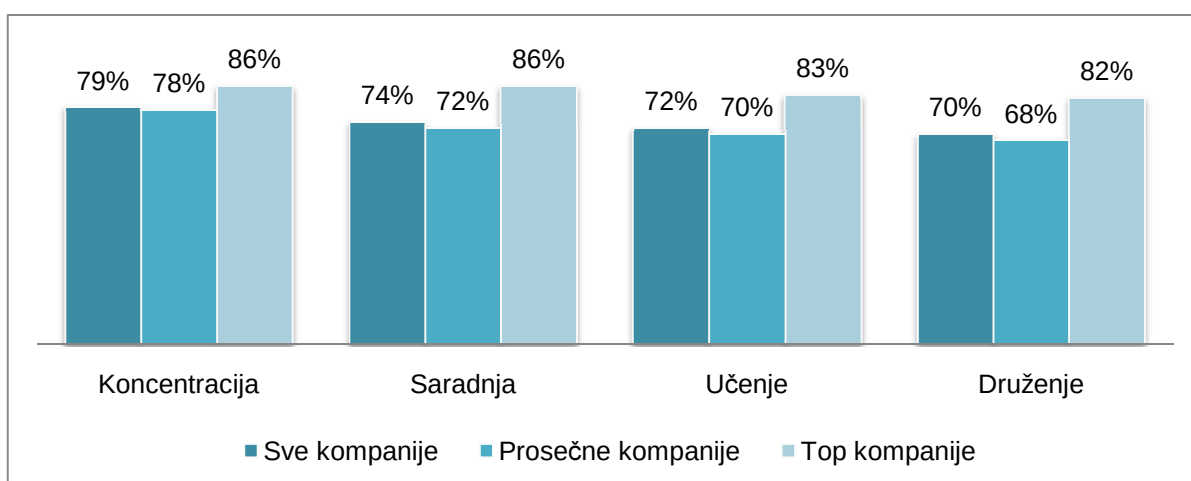
⁶⁵ Puybaraud, M., *Digital Natives: A tech-savvy generation enters the workplace*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2012/02/digital-natives-a-tech-savvy-generation-enters-the-workplace/> pristupljeno 08.02.2013.

5.4 Kako najbolje kompanije organizuju svoje radno okruženje

Istraživanje iz 2008. godine koje je izvršio Gensler⁶⁶ pokazuje četiri ključna faktora u kojima najbolje kompanije dizajniraju svoje radno okruženje efektivnije od prosečnih kompanija. Ove kompanije takođe imaju tendenciju da prolaze bolje u nekim bitnijim pokazateljima. Ti faktori su:

1. Koncentracija
2. Saradnja
3. Učenje i
4. Druženje.

- Zaposlenima treba vremena da se koncentrišu, ali im takođe treba vremena i za saradnju.
- Zaposleni treba da imaju mogućnost socijalizacije i kreiranja zajednice na radnom mestu kako bi ga unapredili.
- Zaposleni treba da budu ohrabreni da uče.
- U cilju postizanja dobrih rezultata u ovim oblastima, neophodno je da poslodavci pruže zaposlenima mogućnost inteligentnog dizajna radnog okruženja.

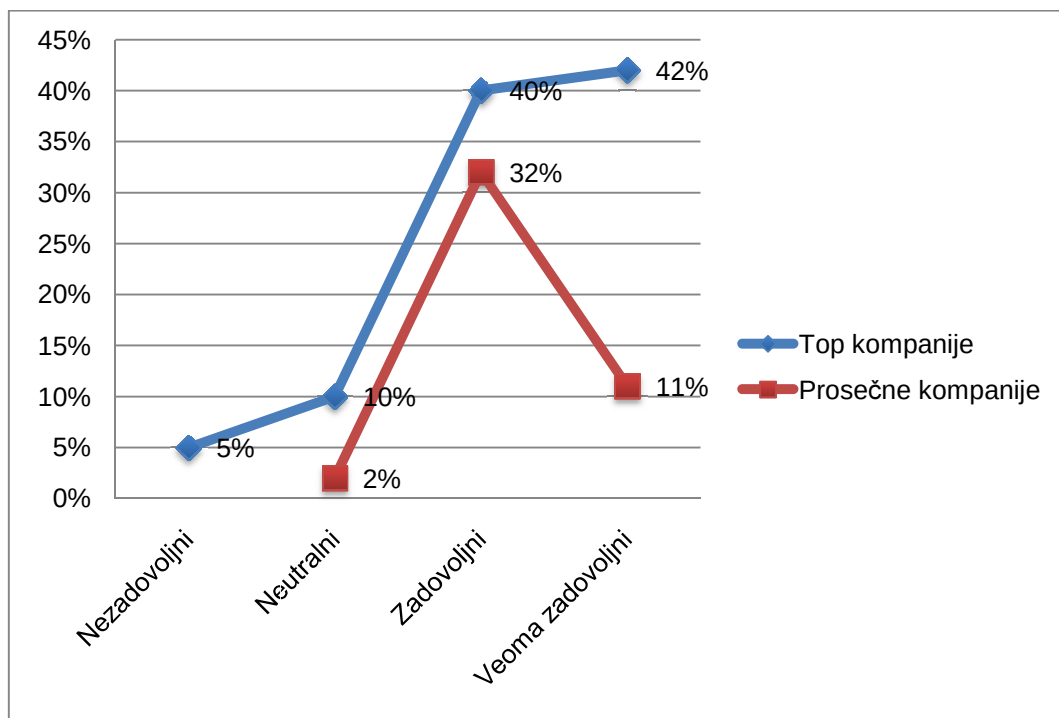


Slika 7. Efikasnost faktora radnog okruženja prema kompanijama, Izvor: Searer, S., *RESEARCH: Top companies organize their workplace better than you*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/02/13/research-top-companies-organize-their-workplaces-better-than-you/>

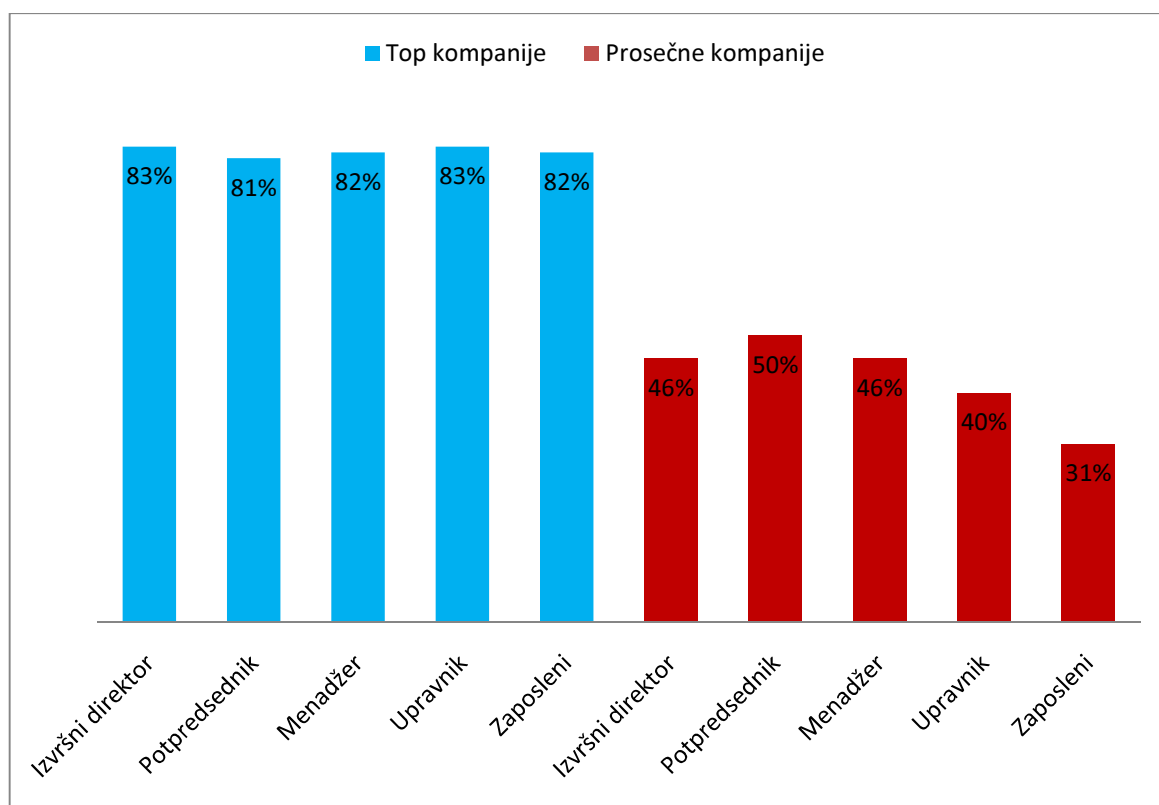
⁶⁶ Searer, S., *RESEARCH: Top companies organize their workplace better than you*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/02/13/research-top-companies-organize-their-workplaces-better-than-you/> pristupljeno 08.02.2013.

Gensler je takođe u svojoj studiji izmerio zadovoljstvo na radnom mestu preko zaposlenih iz kompanija, i rezultati su prilično iznenađujući. Zaposleni iz top kompanija su za oko 50% zadovoljniji svojim radnim okruženjem nego zaposleni u sličnim prosečnim kompanijama. Dobro dizajnirano radno okruženje donosi zadovoljstvo zaposlenima. Ovim stavom potvrđujemo da nasu posebnu hipotezu da dizajn radnog okruženja koji odgovara potrebama zaposlenih ima veliki značaj za njihovo zadovoljstvo.

Na slikama 4 i 5 možemo videti koja je razlika u zadovoljstvu zaposlenih između top kompanija i prosečnih kompanija. Došli smo do zaključka da efikasni dizajn radnog okruženje donosi bolje performanse kompanije.



Slika 8. Zadovoljstvo zaposlenih na radnom mestu, Izvor: Searer, S., *RESEARCH: Top companies organize their workplace better than you*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/02/13/research-top-companies-organize-their-workplaces-better-than-you/>



Slika 9. Veoma zadovoljni/zadovoljni radnim okruženjem, Izvor: Searer, S., *RESEARCH: Top companies organize their workplace better than you*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/02/13/research-top-companies-organize-their-workplaces-better-than-you/>

Poslednji aspekt istraživanja rangira kompanije na osnovu različitih faktora radnog okruženja, kao što su raspored, zaštita privatnosti, efikasnost prostora, svetlost, kvalitet vazduha.

Radno mesto je imovina koju organizacije mogu da koriste radi poboljšanja transformacione promene njihovih organizacionih sposobnosti kako bi doprineli jačim finansijskim rezultatima. Visoki rezultati odražavaju se na poboljšanju glavnih pokazatelja da je pitanje savremene ekonomije: talenat privlačenja i zadržavanja, snaga brenda, vođstvo na tržištu, kreativnost, inovativnost, profit i prihodi.

5.5 Kompanija Google

Google, Inc. se smatra kao idealno mesto za rad, a u više navrata je izabran od strane časopisa "Fortune" u svom godišnjem izboru "Najbolje kompanije za koje treba raditi". Google primi preko 1000 aplikanata za svakih pet slobodnih radnih mesta, a vrlo mali broj zaposlenih napušta kompaniju jednom kada dobije posao. Ipak, situacija se izgleda promenila preko noći, što je otežalo Google-u da privuče i zadrži najtalentovanije, uprkos prevrtljivoj ekonomiji. Google, Inc. se sada bori sa mnogim rastućim internet kompanijama koje preuzimaju njihovo osoblje. Tokom 2010. i 2011. godine, Facebook, Zynga i Twitter su povećali svoje osoblje u proseku za 83,43%, a mnogi od tih zaposlenih migriraju iz Google-a. Da bi mogli da privuku nove regrute i spreče napuštanja, svi Google-ovi zaposleni (oko 23.000), dobili su 10 odsto povišicu, po procenjenoj vrednosti od 400 miliona dolara. Ovo se desilo tokom 2011., kada su zarade bile statične ili u opadanju, u većini kompanija širom zemlje.⁶⁷

Google kancelarije i kafeterije osmišljene su da podstaknu interakciju između timova zaposlenih u Google-u i međusobno, kao i poslovnu i privatnu konverziju.⁶⁸

Google ima preko 70 kancelarija u više od 40 zemalja širom sveta. Iako ne postoje dve identične Google kancelarije, posetioци bilo koje kancelarije mogu da očekuju mnogo zajedničkih odlika: murale i dekoracije koji izražavaju lokalni duh; zaposlene u Google-u koji dele pregrađene kancelarije, šatore i prepune prostorije; video igre, stolove za bilijar i klavire; kafeterije i "mikrokuhinje" pune zdrave hrane i stare dobre bele table za zapisivanje trenutnih ideja.⁶⁹

⁶⁷ Gomez – Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2012) *Managing Human Resources*, 7th edition, Pearson Education, Inc. New Jersey, str. 1

⁶⁸ Google, *Naša kultura*, preuzeto sa <https://www.google.rs/intl/sr/about/company/facts/culture/> pristupljeno 19.02.2013.

⁶⁹ Google, *Google lokacije*, preuzeto sa <https://www.google.rs/intl/sr/about/company/facts/locations/> pristupljeno 19.02.2013.



Slika 10. Recepcija u kompaniji Google. Izvor: <http://sweetydesign.com/furniture-accessories/googles-office-in-london>

Primeri radnog okruženja u Google-u:⁷⁰

- Muzičke prostorije – zvučno izolovane sobe koje omogućavaju zaposlenima da vežbaju gitaru, sviraju bubnjeve, ili se mogu oprobati kao DJ-evi.
- Kafeterije i mikro kuhinje – veliki kuvari pripremaju zdrave obroke za gladne Googlerse. Meni se menja svakodnevno.
- Tajna soba – to je nešto što smo mogli da čujemo iz priča o Šerloku Holmsu. Ako pronađete pravu knjigu u polici, otvaraju se vrata ka tajnom salonu sa kaminom, udobnim stolicama i tablom za društvene igre.
- Luksuzne ležaljke – sale za sastanke su takođe dostupne u Google poslovnicama, ali zaposleni mogu da sednu u krug ispod jednog šatora i da razgovaraju oko poslovnih strategija.
- Ekološka odgovornost – zaposleni su okruženi prozorima od poda do plafona, podovima od plute, recikliranim auto svetlima koji ulepšavaju prostorije za sastanke; 100% obnovljivih izvora energije za napajanje.

⁷⁰ Livingstone, A., *Eight cool things about Google Canada's new Toronto office*, preuzeto sa http://www.thestar.com/business/2012/11/14/eight_cool_things_about_google_canadas_new_toronto_office.html pristupljeno 21.02.2013.

- Igrice u izobilju – preko cele prostorije, proteže se mnoštvo igara koje Googlersi mogu da igraju dok su na pauzi. Tu je stoni tenis, bilijar, pikado, čak i arkadni Pac-Man.
- "Bakin stan" prostorija – opremljena je stolicama i elementima koji podsećaju na nekadašnji dizajn enterijera iz vremena naših roditelja ili starije rodbine.
- "Lala" biblioteka – sadrži ogromnu belu sofu ukrašenu jastucima, okružena je velikim policama ispunjenim umetničkim i inspiracionim knjigama.⁷¹



Slika 11. Druženje zaposlenih u Google-u. Izvor: Bowers, T., *Google gets creative with it's work environments*, <http://www.techrepublic.com/blog/career/google-gets-creative-with-its-work-environments/4502>

Google je proglašen najsrećnijom i najpoženijom kompanijom za koju treba raditi. Navešćemo 10 strategija kompanije Google⁷², među kojima je i dizajn radnog okruženja koji predstavlja kreativni podsticaj za timski rad, učenje, i saradnju. O ovome govori stavka broj 9. "Možete biti ozbiljni i bez odela":

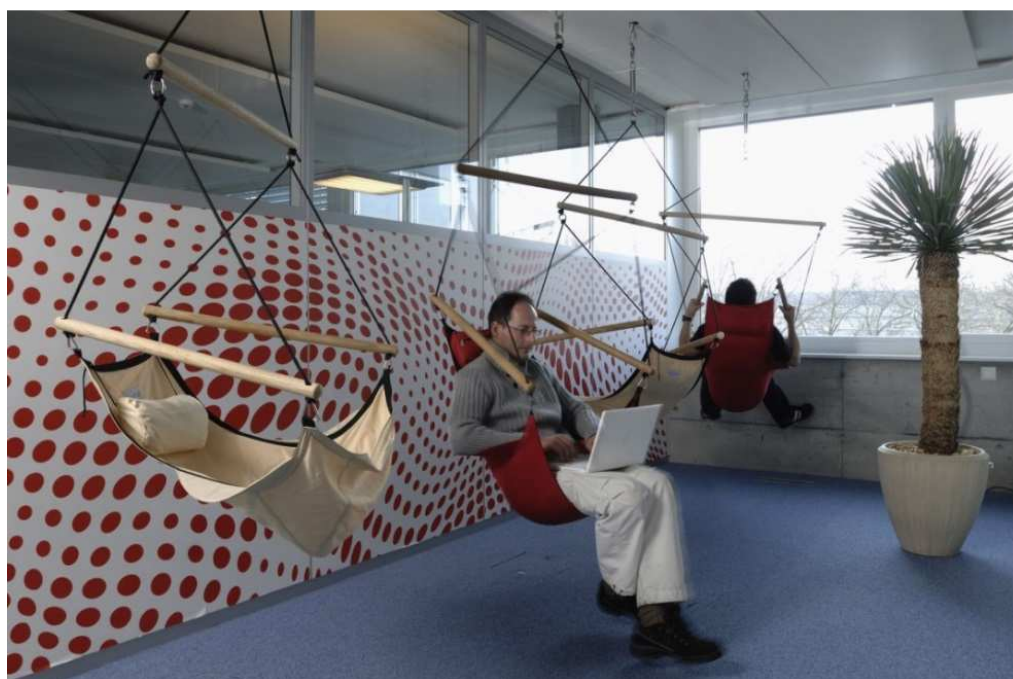
1. Fokusiraj se na korisnika, a sve ostalo će doći samo. Od samog početka kompanija Google je usredsređena na pružanje najboljeg mogućeg

⁷¹ Telegraph, *Inside Google's new London headquarters*, preuzeto sa <http://www.telegraph.co.uk/technology/picture-galleries/9461561/Inside-Googles-quirky-new-London-headquarters.html> pristupljeno 21.02.2013.

⁷² Google, *10 stvari za koje znamo da su tačne*, preuzeto sa <https://www.google.rs/intl/sr/about/company/philosophy/> pristupljeno 21.02.2013.

korisničkog doživljaja. Bilo da dizajniraju novi internet pretraživač ili novo podešavanje vezano za izgled početne stranice, na prvom mestu su uvek korisnici, a ne kompanijin interni cilj ili krajnja zarada.

2. Najbolje je baviti se jednom stvari stvarno, stvarno dobro. Google se bavi pretragom. Sa jednom od najvećih istraživačkih grupa na svetu koja se bavi isključivo rešavanjem problema sa pretragom, kompanija zna šta je ono što dobro radi kako bi mogli da rade još bolje. Pokušaće da snagu pretrage primene na prethodno neistražene oblasti i omogućiti korisnicima pristup sve većem broju informacija koje mogu da koriste.

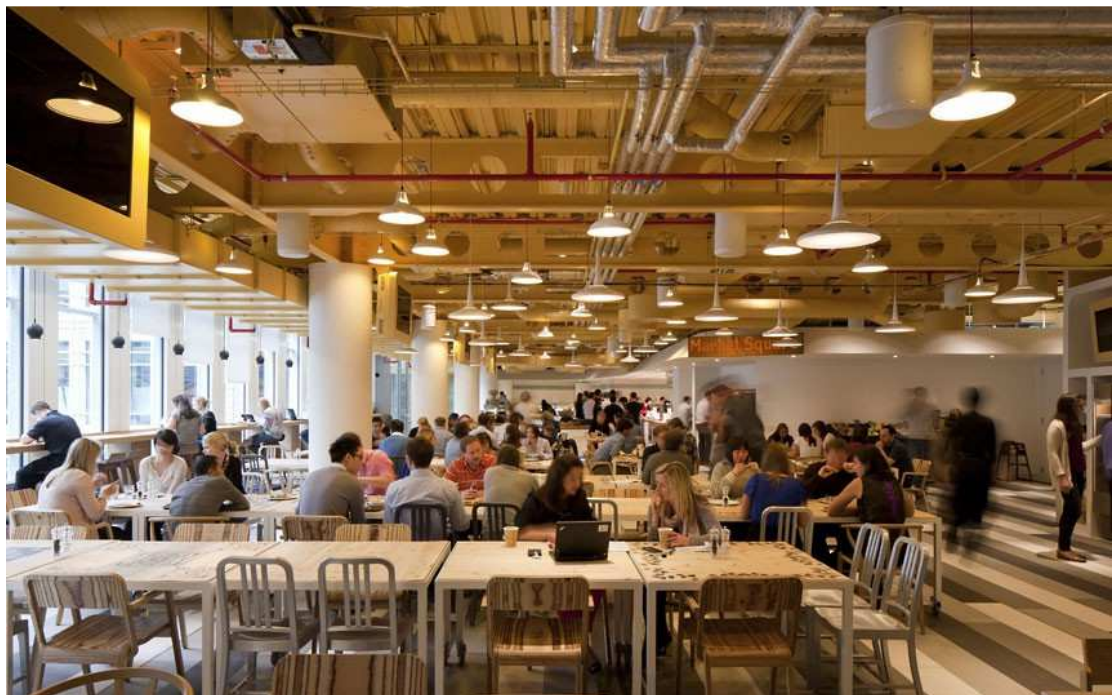


Slika 12. Radno okruženje kompanije Google, Izvor: <http://www.ere.net/wp-content/uploads/2012/05/Google-Zurich.jpg>

3. Brzo je bolje od sporog. Naše vreme je dragoceno, i kada tražimo odgovor na internetu, želimo da ga dobijemo odmah – Google teži da nam ispuni želje. Moguće je da su jedini na svetu koji mogu da kažu da im je cilj da korisnici što pre napuste njihovu početnu stranicu.
4. Demokratija na internetu funkcioniše. Google pretraga funkcioniše zato što se oslanja na nekoliko miliona pojedinaca koji postavljaju veze na veb sajtove i tako pomažu da se utvrdi koji još sajtovi nude koristan sadržaj.
5. Ne morate se nalaziti za radnim stolom da bi vam bio potreban odgovor. Svet se sve više oslanja na mobilne uređaje – ljudi žele pristup informacijama uvek

i svuda. Uvode se nove tehnologije i nude nova rešenja za usluge za mobilne uređaje koje ljudima iz svih krajeva sveta omogućavaju da brojne zadatke obave na telefonu, počev od provere e-pošte i obaveza iz kalendara do gledanja video snimaka, da ne spominjemo nekoliko različitih načina pristupa Google pretrazi na telefonu.

6. Možete da zaradite novac, a da ne radite loše stvari. Google je preduzeće. Prihod koji ostvaruju potiče od ponude tehnologije za pretragu kompanijama i od prodaje oglašavanja koje se prikazuje na njihovim sajtovima i na drugim sajtovima na celom vebu.



Slika 13. Trpezarija u Google-u, Izvor: Telegraph, *Inside Google's new London headquarters*, preuzeto sa <http://www.telegraph.co.uk/technology/picture-galleries/9461561/Inside-Google-quirky-new-London-headquarters.html?frame=2303591>

7. Uvek postoji više informacija. Kada su indeksirali više HTML stranica na internetu od svake druge usluge, Google inženjeri su posvetili pažnju informacijama koje nisu bile tako lako dostupne. Ponekad je stvar bila samo u integrisanju novih baza podataka u pretragu, na primer dodavanje broja telefona, liste adresa i poslovnog imenika. Druga rešenja su zahtevala malo više kreativnosti, poput dodavanja mogućnosti za pretragu arhiva vesti, patenata, akademskih časopisa, milijardi slika i miliona knjiga. A Google-ovi

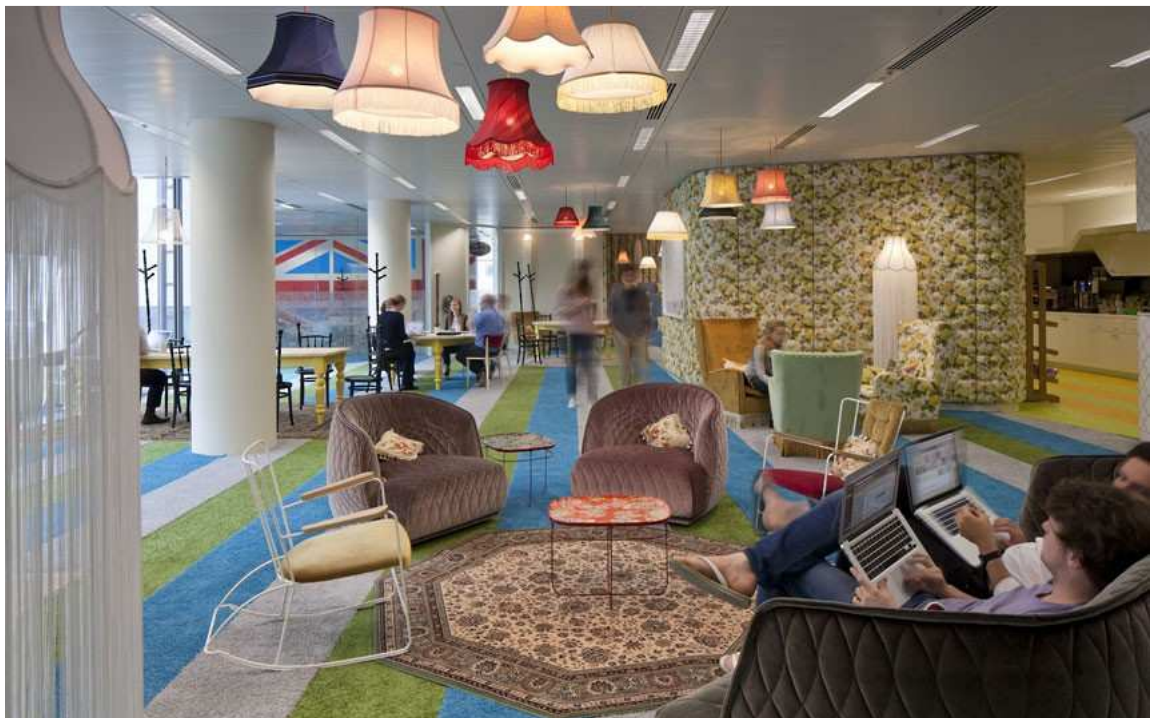
istraživači nastavljaju da pronalaze načine koji će sve informacije sveta približiti korisnicima koji traže odgovore.



Slika 14. Sala za sastanke u kompaniji Google. Izvor: Telegraph, *Inside Google's new London headquarters*, preuzeto sa <http://www.telegraph.co.uk/technology/picture-galleries/9461561/Inside-Goggles-quirky-new-London-headquarters.html?frame=2303561>

8. Potreba za informacijama prevazilazi sve granice. Google kompanija je osnovana u Kaliforniji, ali je njihova misija da olakšaju pristup informacijama celom svetu, na svakom jeziku. S tim u vezi, imaju kancelarije u više od 60 zemalja, održavaju više od 180 internet domena, i više od pola rezultata pretrage pružaju ljudima koji žive izvan SAD. Nude interfejs Google pretrage na preko 130 jezika, pružaju ljudima mogućnost da ograniče rezultate na sadržaj napisan na njihovom jeziku, i imaju za cilj da pruže njihove ostale aplikacije i proizvode na koliko god jezika i pristupnih formata je to moguće. Uz pomoć njihovih alatki za prevođenje, ljudi mogu da otkriju sadržaj iz drugog dela sveta napisan na jezicima koje oni sami ne govore.
9. Možete biti ozbiljni i bez odela. Osnivači su izgradili Google oko ideje da posao treba da predstavlja izazov, a izazov bi trebalo da bude zabavan. Veruju da se značajne, kreativne stvari lakše dešavaju u kompaniji sa ispravnom kulturom, a to ne podrazumeva samo lava lampe i gumene lopte.

Naglasak je na timskom radu i ponosu na pojedinačna ostvarenja koja doprinose uspehu svih zaposlenih. Dosta ulažu u svoje zaposlene – energične, strastvene ljude sa različitim iskustvima i kreativnim pristupima poslu, igri i životu. Atmosfera je možda opuštena, ali kako nove ideje padaju na pamet u redu za ručak, na sastancima ili u teretani, razmenjuju se, testiraju i sprovode u praksu vrtoglavom brzinom – a mogu da postanu i osnova novog projekta koji će osvojiti ceo svet.



Slika 15. "Bakin stan" kancelarija u kompaniji Google, Izvor: Telegraph, *Inside Google's new London headquarters*, preuzeto sa <http://www.telegraph.co.uk/technology/picture-galleries/9461561/Inside-Googles-quirky-new-London-headquarters.html?frame=2303567>

10. Odlično prosto nije dovoljno dobro. Google-u je biti dobar u nečemu polazna tačka, a ne cilj. Sebi postavljaju ciljeve za koje znaju da su još uvek neostvarivi jer im je poznato da trudeći se da ih ostvare mogu da postignu više od očekivanog. Putem inovacije i ponavljanja teže da stvari koje dobro funkcionišu poboljšaju na neočekivane načine.

5.6 Kako poboljšati otvorene kancelarijske prostore jedne kompanije

Treba kreirati i održavati radno okruženje, prilagođeno posebnim standardima, kako bi zadovoljili potrebe zaposlenih. Najbitnije je obezbediti:⁷³

- Kancelarijsku opremu i nameštaj,
- Radni prostor, uključujući i individualne kancelarije, konferencijske sale, kancelarije za sastanke, obuku, i laboratorije,
- Kontrolu životne sredine (temperatura, vlažnost vazduha, osvetljenje, buka i vizuelne smetnje),
- Komunikacionu opremu za zaposlene (telefoni, faks mašine, modemi, i postrojenja za proveravanje elektronske pošte)
- Procedure za rad, bezbednost i sigurnost,
- Računare, radne stanice, i drugu računarsku opremu,
- Mrežnu infrastrukturu,
- Opremu i alate (kancelarijski softver, alatke za upravljanje projektima, instrumenti za procenu, testiranje ili evaluaciju opreme, proizvodni alati, i sl.),
- Priručnike za upotrebu i održavanje.

Loše dizajnirane otvorene kancelarije su izvor ogromne distrakcije. Izgled otvorenih kancelarija predstavlja dominantni stil za dizajn kancelarija u proteklih par godina. Istraživanje iz 2005. godine ispituje efekte kancelarijskog dizajna.⁷⁴ Ovo istraživanje ne zauzima određenu stranu, već identifikuje zajedničke izvore ometanja u planski otvorenim kancelarijama i moguća rešenja kroz bolji dizajn.

Jedno istraživanje je utvrdilo da je 57% ispitanika izjavilo da im buka u pozadini izaziva "veliko ometanje" za njihovu sposobnost da se koncentrišu.

Glavni izvori smetnji su:

1. Konstantno zvoni telefon
2. Konverzacije ljudi

⁷³ Work Environment Process Area – Added to FAA-iCMM v2.0, September 2004, PA 19: Work Environment, preuzeto sa http://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/aio/library/media/iCMMv2-PA19-WE-FINAL.pdf pristupljeno 08.02.2013.

⁷⁴ Searer, S., *STUDY: Poorly designed open offices are a source of a major distraction (and ways to reduce it)*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/01/03/study-poorly-designed-open-offices-are-sources-of-major-distraction-and-how-to-fix-it/> pristupljeno 08.02.2013.

3. Buka štampača, računara, tastatura
4. Spoljašnji zvuci

Drugi pojam identifikuje da se zaposleni nisu privikli na buku u kancelariji, već je prijavljeno veće ometanje što su duže bili izloženi buci.

Ukoliko se primeti da su zaposleni ometeni i rastrojeni na poslu, može se pokušati sa nekim od dole navedenih koraka prevencije:

- Obezbediti mirne kancelarije daleko od bučne opreme i drugih ljudi za radnike kojima je potrebno da se koncentrišu na zadatke koji zahtevaju potpunu pažnju (npr. pisanje, matematički zadaci)
- Uključiti apsorbcione materijale i particije da bi se buka u pozadini redukovala
- Izabrati telefone sa podesivim melodijama ili da se mogu lako utišati prilikom ne javljanja
- Ne treba postavljati glasno odeljenje, koje telefonira tokom radnog vremena pored programera koji pokušavaju da se koncentrišu
- Podstaknite komunikaciju koja neće biti izvor ometanja drugim zaposlenima
- Prepravke kancelarijskog prostora tako da svi zaposleni imaju pristup prozoru i prirodnom osvetljenju⁷⁵
- Obezbediti zaposlenima udoban nameštaj, i opremu koja uključuje korišćenje ne toksičnih materijala koji se mogu ponovo koristiti
- Uključiti lične pogodnosti sa pogledom integrisanim ka zdravlju kao što su manji wellness centri u kompaniji.

5.7 Primeri za razvoj inovacija u radnom okruženju

Primeri i mogućnosti za razvoj inovacija u radnom okruženju su mnogobrojni. Navodimo deset koje se najčešće susreću u praksi savremenih organizacija:⁷⁶

1. Ideje dolaze sa bilo kog mesta – ideje i sugestije zaposlenih su veoma cenjene i poštovane.

⁷⁵ Kadzis, R., 3 practices that improves job satisfaction, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/02/3-practices-that-improve-employee-satisfaction/> pristupljeno 08.02.2013.

⁷⁶ Queensland Government - Public Service Commission, Principles for Developing Innovation in a Work Environment, preuzeto sa <http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/principles-for-developing-innovation.pdf>, pristupljeno 01.07.2013.

2. Lideri su postavili jasnu viziju – zaposleni znaju koji su prioriteti i teže ka njihovom ispunjavanju.
3. Efektivne inovacije mogu početi malim koracima – oni mogu biti jednostavni i fokusirani na suštinu i, iako ne može odmah biti savršenstvo, kreativnost, eksperimentisanje rizik i kontinuirano unapređivanje, to su osnovne karakteristike na radnom mestu.
4. Inovacija dolazi kao izazov i status kvo, i aktivno traži nove ideje i informacije.
5. Zaposleni imaju veru i poverenje u organizaciju, lidere, menadžere i supervizore, koji moraju biti spremni da prime njihove sugestije i da preduzmu akciju i prihvate nove ideje koje dodaju vrednost kompaniji.
6. donošenje odluka je otvoreno i transparentno – nije nužno donošenje odluka konkonzusom.
7. Inovacija se nagrađuje – zaposleni osećaju da su cenjena dostignuća priznata i da se vrednuju i poštuju.
8. Organizaciona kultura je sveobuhvatna, rešenja su usmerena ka pravom pravcu, i nema potrebe da se zaposleni okrivljuju zbog njihovih rezultata.
9. Rad u partnerskoj saradnji sa zainteresovanim stranama su osnovni načini poslovanja.
10. Zaposleni na svim nivoima se zalažu za individualnu i kolektivnu izvrsnost u svemu što rade.

6. KREATIVNOST

Kreativnost je veština kombinovanja ideja na jedinstven način ili stvaranje neobičnih asocijacija za izmenu ideja. Kompanije koje podstiču kreativnost razvijaju nova rešenja za probleme koji se javljaju. Međutim, kreativnost sama po sebi nije dovoljna. Potrebno je da se kreativne ideje pretvore u nove proizvode, usluge ili procese. Prema tome, neophodno je da se kreativnost pretvori u koristan ishod – inovaciju.

Izvori kreativnosti su:⁷⁷

- **Nadarenost** – kreativnost se ima ili nema i ona je Božji dar.
- **Slučajnost** – kreativnost nastaje slučajno, usled spleta srećnih okolnosti.
- **Saznanje** – kreativnost je rezultat normalnog procesa spoznaje. Logički proces razmišljanja dovodi do ideje koja predstavlja rešenje nekog problema.
- **Ličnost** – kreativnost je lična osobina čoveka, tako da se ideja javlja usled talenta.

Kreativnost se mora podsticati kako bi se stimulisali kreativni ljudi na stvaranje što više ideja. Potpuno su u pravu autori koji ističu da tehnološke inovacije najviše zavise od najređeg resursa koji postoji – visoko obrazovane radne snage.⁷⁸

Značaj kreativnosti za uspeh kompanije je istakao osnivač i predsednik kompanije Sony, Akio Morita, koji je potencirao da su za uspeh kompanije neophodne tri vrste kreativnosti: kreativnost u pronalascima, kreativnost u planiranju proizvoda i njihovoj proizvodnji, i kreativnost u marketingu.

Izdvajaju se sledeći spoljni faktori koji utiču na kreativnost:⁷⁹

- **Resursi** – materijal, informacije, laboratorije, oprema i sl.
- **Podsticanje kreativnosti** – podrška novim idejama na svim nivoima u preduzeću, počevši od top menadžmenta do direktnih pretpostavljenih
- **Potpuna sloboda** – sloboda u svakodnevnom vođenju posla

⁷⁷ Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 68

⁷⁸ Salomon, J.-J. (1986) *Science, technologie et développement: le probleme des priorites*, Revue Tiers-Monde, Tom XXVII, No. 106, Janvier-Mars, pp. 213, preuzeto iz Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 68

⁷⁹ Von Stamm, B. (2008) *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2nd edition, Wiley, str 46

- **Organizacione prepreke** – uključujući konzervatizam i unutrašnje razdore u preduzeću
- **Pritisak** – pozitivan pritisak, izazov i negativan pritisak.

6.1 Definisanje kreativnog okruženja

Kreativnost je mentalni i društveni proces koji se koristi za stvaranje ideja, koncepta i udruženja koja vode do eksploatacije novih ideja, ili jednostavno rečeno – inovacije. Kroz kreativni proces, zaposleni imaju zadatak da istraže profitabilni ishod postojećih ili potencijalnih poduhvata, koji obično podrazumeva stvaranje i primenu alternativnih mogućnosti za proizvode kompanije, usluge i procedure kroz upotrebnost svesnog i nesvesnog instinkta. Ovaj kreativni instinkt je direktan rezultat različitosti tima – konkretno, pojedinci koji poseduju različite osobine i različita gledišta.

Inovacije se ne javljaju same od sebe. One zahtevaju otvorenu razmenu ideja među zaposlenima na svim nivoima. Kompanije moraju biti sposobne da inspirišu zaposlene i održavaju inovativna radna okruženja.

Stoga, supervizori moraju da podstaknu kreativni proces i da ne pokušavaju da stvore kreativnost, pošto se kreativnost obično ne dešava u glavi pojedinca, već je to rezultat interakcije društvenog konteksta gde je kodifikovan, interpretiran i asimilovan u nešto novo. U okviru ovog sistema, podsticaji su najvažniji, bilo da su to novčane naknade, ili stvari koje su korisne za ličnu satisfakciju i društveno preduzetništvo.

Na radnom mestu, inovacija je povratan proces, koji je zasnovan na stalnom razmišljanju, učenju i poboljšanju zaposlenih na svim nivoima. Te inovacije imaju za cilj poboljšanje motivacije zaposlenih, i njihovih uslova rada, čime se povećava produktivnost rada, organizacione performanse, sposobnost inovacija, reaktivnost na promene na tržištu, a samim tim i konkurentnosti kompanije. Inovacije na radnom mestu, mogu se naći u svim vrstama organizacija, bilo da su to male ili srednje kompanije, velike korporacije, ili čak i javne uprave.⁸⁰

⁸⁰ *Industrial innovation – Workplace innovation*, preuzeto sa <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/workplace-innovation/> pristupljeno 01.07.2013.

U praksi, inovacije se često kombinuju sa tehnološkim ili marketinškim procesima, jer omogućavaju kompanijama da prodru dublje u kreativnost zaposlenih, da povećaju svoje inovacione kapacitete i da brzo pronađu nova rešenja. Gledano iz dugoročne perspektive, transformacija radnih mesta treba da se prilagodi starenju radne snage zadržavajući svoje veštine na tržištu rada, uz održavanje i povećanje njihove produktivnosti. S druge strane, napredna radna okruženja su neophodna za Evropske kompanije, kako bi privukli i zadržali mlade talente.

Inovacija na radnom mestu poboljšava performanse i radni vek kroz pozitivnu promenu organizacije koja uključuje sveobuhvatni dijalog i oslobađa kreativnost zaposlenih, sjedinjuje strateška znanja i liderstva sa praktičnim znanjem, i nastoji da uključi sve zainteresovane strane u procesu promena. Ovim stavom potvrđujemo našu hipotezu koja govori da su inovacije u radnom okruženju jedne kompanije neophodne kako bi se zaposleni osećali kreativnije, insipirativnije, i produkivnije na svom radnom mestu.

U današnje vreme, kompanije se sve više bore za nove talente. Ali, zapošljavanje talentovanih ljudi je samo prvi korak u kultivaciji inovativnog i kreativnog okruženja. Napraviti radno okruženje gde postoji stalna razmena ideja uključuje pronalaženje prave formule za vašu kompaniju. Ne možete prisiliti kreativnost, ali prava postavka će usmeriti vaš tim ka novim maštovitim rešenjima.⁸¹

U prošlosti, koncept kreativnosti je bio povezan uglavnom za pisce, slikare, muzičare, i slične ljude u umetničkim profesijama. Ali, uz sve veću potrebu negovanja jedinstvene ličnosti, sve je veća potreba za kreativnim razmišljanjem i u svakodnevnom poslovanju, a ne samo u umetnosti. Pored toga, treba napraviti proizvod koji se izdvaja od konkurencije na tržištu, jer je teško razlikovati se, pošto je potreban visok stepen kreativnosti i inovativnosti, kao u marketingu. Sada je postalo uobičajeno za velike i male kompanije, da usvoje pravila koja podstiču kreativnost i time promovišu inovacije.⁸²

⁸¹ Springub, C., *6 Ideas to promote innovation in your workplace this year*, preuzeto sa <http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/12/31/6-ideas-to-promote-innovation-in-your-workplace-this-year/> pristupljeno 01.07.2013.

⁸² Ryan May, *Creativity and Innovation in the Workplace*, preuzeto sa <http://www.businessdictionary.com/article/657/creativity-and-innovation-in-the-workplace/>, pristupljeno 01.07.2013.

6.2 Generisanje ideja i kreativnost⁸³

Često se, uprkos svim razlikama, inovativnost poistovećuje sa kreativnošću, iako ona, zapravo, predstavlja osnovu na kojoj će se graditi inovacija. Inovacija nepostoji bez ideje o novom, bez obzira na to da li je radikalna ili inkrementalna -prva faza inovacionog procesa/projekta, uvek je generisanje ideje - u zapadnoj literaturi se ova faza označava i terminom koji bi se mogao, uslovno, nazvati "ideacija" dakle, proces kreiranja ideja. Početak procesa generisanja ideja povezan je sa identifikacijom i razumevanjem da negde postoji praznina - gap: npr. nova karakteristika proizvoda, novi elemenat modela poslovanja, poboljšanje tehnologije procesa, potpuno nov model poslovanja. Otuda su svi procesi za identifikovanje velikih ideja usmereni ka kreiranju mogućnosti da praznine postanu vidljive. Nekada top menadžment uočava gap; bezobzira na izvor, ovo su autonomne ideje stvorene na osnovu lucidnosti ili "srećne slučajnosti".

6.3 Kreativno radno okruženje i podsticanje inovacija

Za uspostavljanje kreativnog radnog okruženja potrebno je više od davanja slobode zaposlenima u nadi da će postići nešto dragoceno. Kao i kod bilo kog drugog sistema, proces kreativnosti zahteva odgovarajući okvir za efikasan rad, što omogućava upravljanje za procenu profitabilnosti rezultata.

Popularni pristupi za podsticanje inovacija kroz kreativnost obuhvataju:⁸⁴

- Kreiranje podsticajnog okruženja – strukturisanje radnog okruženja, uklanjanjem fizičkih barijera između ljudi, će unaprediti komunikaciju i kreativnu interakciju.
- Nagrađivanje napora pozitivnom psihologijom – podsticanje zaposlenih da preuzmu rizik, nagrađujući ih za kreativne ideje, i nekažnjavati zbog njihovih neuspeha. Na taj način, zaposleni će lakše preuzimati zadatke koji proširuju njihov potencijal, unapred se predviđaju rizici i kreira neophodan rezervni plan.

⁸³ Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, FON, Beograd, str. 21

⁸⁴ Ryan May, *Creativity and Innovation in the Workplace*, preuzeto sa <http://www.businessdictionary.com/article/657/creativity-and-innovation-in-the-workplace/>, pristupljeno 01.07.2013

Treba ohrabriti zaposlene na svim nivoima da daju svoj doprinos i predloge za unapređenje tekućih poslovnih aktivnosti.

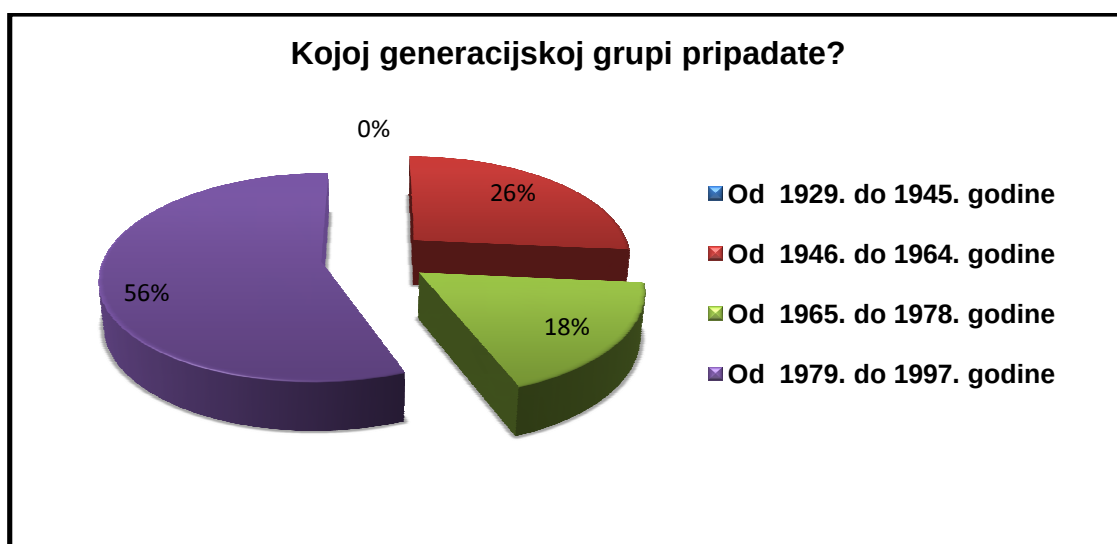
- Sagledavanje stvari iz svih uglova – inovacije često izvire iz razmatranja vaših klijenata i toga kako oni vide i koriste vaše proizvode i usluge. Pozivanje na njihove stavove može pružiti dragocen uvid u potencijalna područja za poboljšanje, kao i područja u kojima je kompanija uspešna (neophodno znanje za pozicioniranje protiv konkurenata). Ostale perspektive mogu biti: prodavci, predavači iz drugih industrija, ili potrošači koji koriste proizvode ili usluge konkurenata.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovog istraživanja sprovedi smo online anketu⁸⁵. Anketu je uradilo 34 zaposlenih u različitim delatnostima u periodu od 11.07.2013. do 18.07.2013. Ova anketa je deo istraživanja koje se bavi pitanjem koliko dobro radno okruženje doprinosi boljoj efikasnosti zaposlenih. Anketa se sastoji od 12 pitanja. Prvih 11 pitanja su analizirana na osnovu jednog odgovora, a na 12. pitanje se može dati više odgovora.

Pitanje 1. Kojoj generacijskoj grupi pripadate?

Prema generacijskim razlikama, ispitanicima su bili ponuđeni sledeći odgovori: od 1929. do 1945. godine, od 1946. do 1964. godine, od 1965. do 1978. godine, i od 1979. do 1997. godine.



Slika 16. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Na slici 4 je grafički prikazan odgovor zaposlenih na pitanje kojoj generacijskoj grupi pripadaju. Ovo pitanje je postavljeno kako bismo odredili koliko je bitno radno okruženje prema različitim generacijama zaposlenih.

Prema generacijskim razlikama (veterani, baby boomers, generacija X i generacija Y) anketu je popunilo:

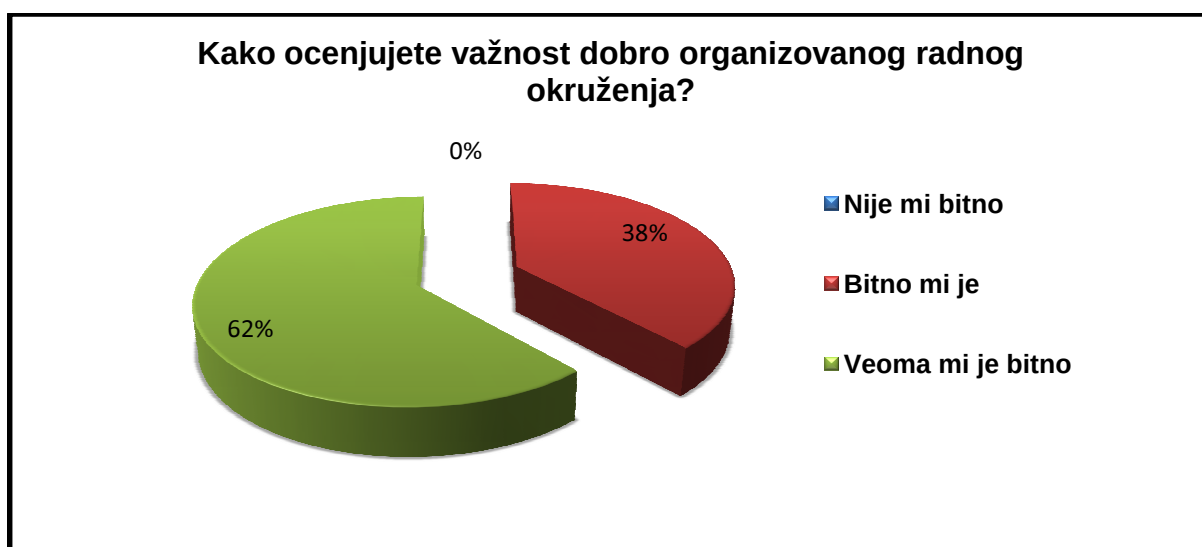
1. Veterani (Od 1929. do 1945. godine) – 0 anketiranih – odnosno 0%
2. Baby Boomers (Od 1946. do 1964. godine) – 9 anketiranih – odnosno 26%

⁸⁵ <http://www.makesurvey.net/cgi-bin/survey.dll/3F5FB3D17F284D49982B81BCD3670FF5>

3. Generacija X (Od 1965. do 1978. godine) – 6 anketiranih –odnosno 18%
4. Generacija Y (Od 1979. do 1997. godine) – 19 anketiranih – odnosno 56%

Pitanje 2. Kako ocenjujete važnost dobro organizovanog radnog okruženja?

Ponuđeni odgovori na ovo pitanje su bili: nije mi bitno, bitno mi je i veoma mi je bitno.



Slika 17. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Svi zaposleni smatraju da je dobro organizovano radno okruženje veoma bitno: 38% je ocenilo kao bitno, a 62% smatra da je ovaj faktor veoma bitan (slika 5). Dolazimo do zaključka da prema generacijskim razlikama svi zaposleni ocenjuju da je dobro organizovano radno okruženje veoma važno. Ovim pitanjem smo jos jednom dokazali našu posebnu hipotezu da zaposleni svih starosnih generacija veruju da je doban dizajn radnog okruženja veoma važan faktor za njihovu efikasnost.

Pitanje 3. Da li ste zadovoljni organizacijom radnog okruženja u vašoj kompaniji?

Ispitanicima su bili ponuđeni sledeći odgovori: nezadovoljan sam, zadovoljan sam, veoma sam zadovoljan i nemam stav.



Slika 18. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Na pitanje br. 3 Da li ste zadovoljni organizacijom radnog okruženja u vašoj kompaniji, utvrdili smo da je veliki broj nezadovoljnih zaposlenih – 41% (14). 44% (15) je zadovoljno svojim radnim okruženjem, a samo 9% (3) anketiranih dalo je odgovor da su veoma zadovoljni. 6% (2) anketiranih nema stav.

Pitanje 4. Da li smatrate da je okruženje bitan faktor koji utiče na vašu kreativnost i inspiraciju na radnom mestu?

Na ovo pitanje imamo dva ponuđena odgovora, a to su: da ili ne.



Slika 19. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Veoma bitno pitanje za ovo istraživanje je “Da li smatrate da je okruženje bitan faktor koji utiče na vašu kreativnost i inspiraciju na radnom mestu?”. Čak 97%

anketiranih odnosno 33 zaposlenih je dalo pozitivan odgovor, dok je samo jedan zaposleni odnosno 3% izjavio da za njega ovo nije bitan faktor.

Pitanje 5. Da li u vašem radnom okruženju postoje izvori distrakcije (ometanje, konstantno zvoniti telefon, buka štampača, računara, tastatura, konverzacije ljudi, spoljašnji zvuci)?

Ispitanicima su bili ponuđeni odgovori: da i ne.



Slika 20. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Na ovo pitanje 71% ispitanika (24) dalo je odgovor da u svojim kompanijama postoje izvori distrakcije, dok se samo 29% (10) zaposlenih ne suočava sa ovim problemom na svom radnom mestu.

Pitanje 6. U kojoj meri vaša organizacija omogućava koncentraciju, saradnju, učenje i druženje među zaposlenima?

Ponuđeni odgovori na ovo pitanje su bili: nedovoljno, dovoljno, izuzetno, nemam stav.

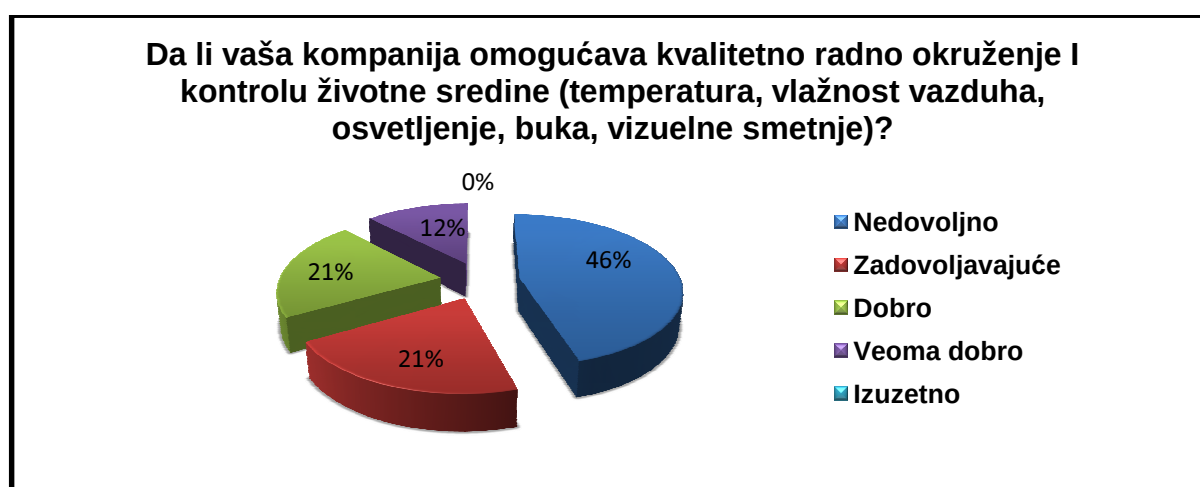


Slika 21. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Dizajn radnog mesta se zasniva na ideji da postoje četiri osnovna načina delovanja koja se odvijaju u kancelariji, a to su učenje, druženje, saradnja i koncentracija. Na postavljeno pitanje, u kojoj meri su ova četiri faktora zastupljena u organizacijama, dobili smo sledeće odgovore zaposlenih: nedovoljno 29% (10), dovoljno 47% (16), izuzetno 21% (7), i 3% (1) nema stav. Kancelarija koja balansira ove načine dobro, biće radno mesto gde će zaposleni raditi najefikasnije.

Pitanje 7. Da li vaša kompanija omogućava kvalitetno radno okruženje i kontrolu životne sredine (temperatura, vlažnost vazduha, osvetljenje, buka, vizuelne smetnje)?

Ispitanicima su bili ponuđeni sledeći odgovori: nedovoljno, zadovoljavajuće, dobro, veoma dobro, izuzetno.

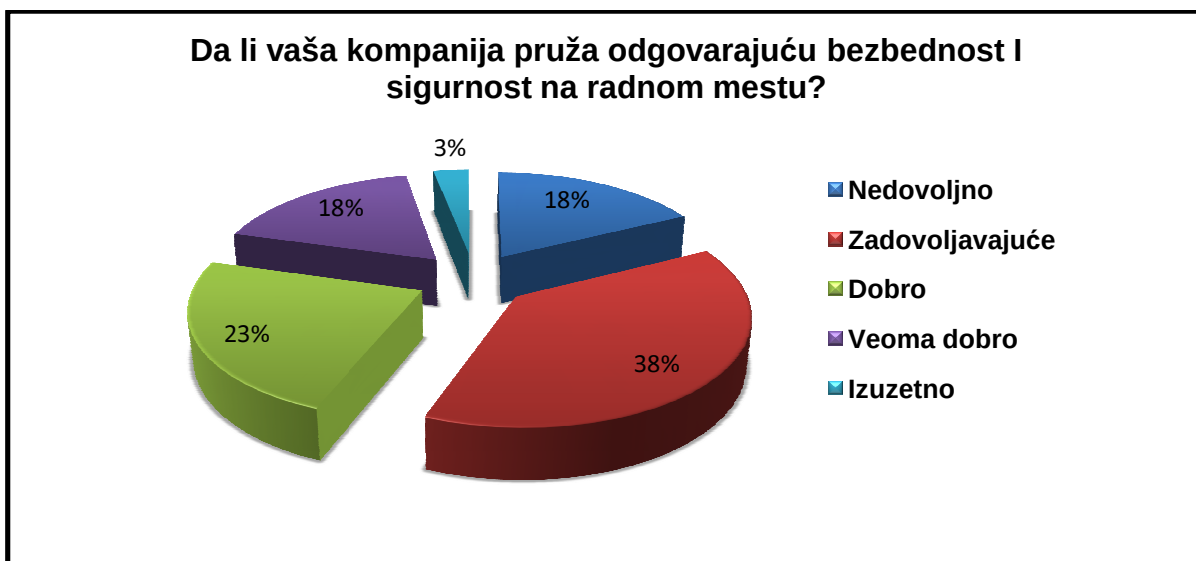


Slika 22. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Da bi zaposleni zadovoljili svoje potrebe za rad, treba im obezbediti i kvalitetnu kontrolu životne sredine. Treba im obezbediti odgovarajuću temperaturu, vlažnost vazduha, osvetljenje, dobro projektovati otvorene kancelarijske prostore kako bi se zaštitili od buke, ili vizualnih smetnji. Na postavljeno pitanje (slika 10) skoro polovina 46%, odnosno 15 anketiranih zaposlenih su odgovorili da njihova kompanija nedovoljno omogućava kvalitetno radno okruženje i kontrolu životne sredine. Ostalih 54% su zadovoljni, 21%, zadovoljavajuće, 21% dobro, 12% veoma dobro), dok nijedan anketirani (0%) nije izuzetno zadovoljan ovim pitanjem.

Pitanje 8. Da li vaša kompanija pruža odgovarajuću bezbednost i sigurnost na radnom mestu?

Kao i na prethodno pitanje, ispitanicima su bili ponuđeni sledeći odgovori: nedovoljno, zadovoljavajuće, dobro, veoma dobro, izuzetno.

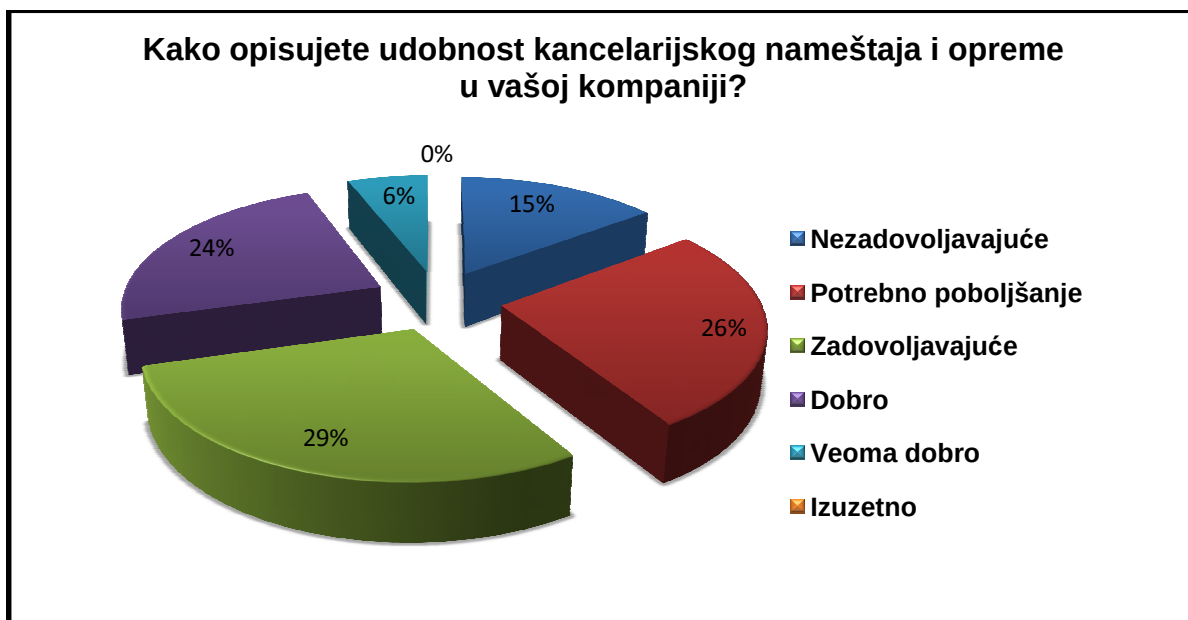


Slika 23. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Na svakom radnom mestu potrebno je biti oprezan i uvek se osećati zaštićeno i bezbedno. Prema rezultatima ankete nedovoljno zaštićenih ima 18%, zadovoljavajuće obezbeđenih ima 38%, dobro 23%, veoma dobro 18% i izuzetno 3%.

Pitanje 9. Kako opisujete udobnost kancelarijskog nameštaja i opreme u vašoj kompaniji?

Ponuđeni odgovori na ovo pitanje su: nezadovoljavajuće, potrebno poboljšanje, zadovoljavajuće, dobro, veoma dobro, izuzetno.

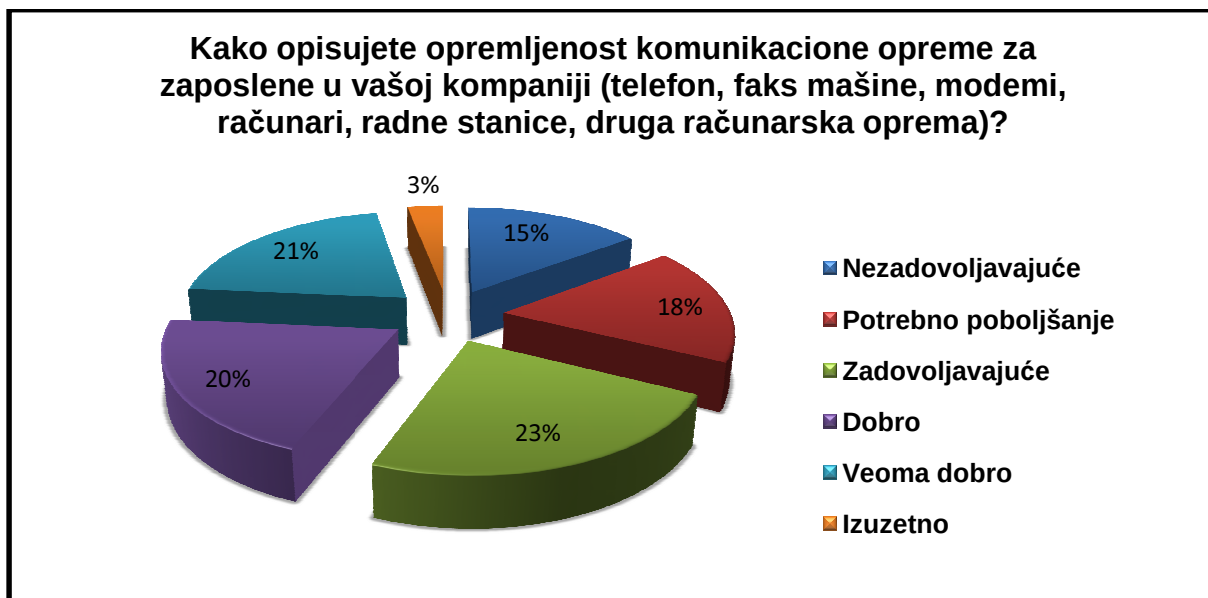


Slika 24. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Zaposlenima je takođe neophodno obezbediti odgovarajući nameštaj i opremu kako bi se osećali komforno, odmornije, i produktivnije. Kompanije koje ne uzimaju u obzir ovu stavku, imaće manje šanse da napreduju i budu ispred svih. Na ovo pitanje 15% je odgovorilo da je udobnost kancelarijskog nameštaja i opreme u njihovim kompanijama nezadovoljavajuće, 26% je odgovorilo da je potrebno poboljšanje, 29% je zadovoljno, 24% je odgovorilo da je udobnost dobra, 6% veoma dobra, a nijedan anketirani (0%) nije dao odgovor izuzetno.

Pitanje 10. Kako opisujete opremljenost komunikacione opreme za zaposlene u vašoj kompaniji (telefon, faks mašine, modemi, računari, radne stanice, druga računarska oprema)?

Kao i na prethodno pitanje, ponuđeni odgovori na ovo pitanje su: nezadovoljavajuće, potrebno poboljšanje, zadovoljavajuće, dobro, veoma dobro, izuzetno.

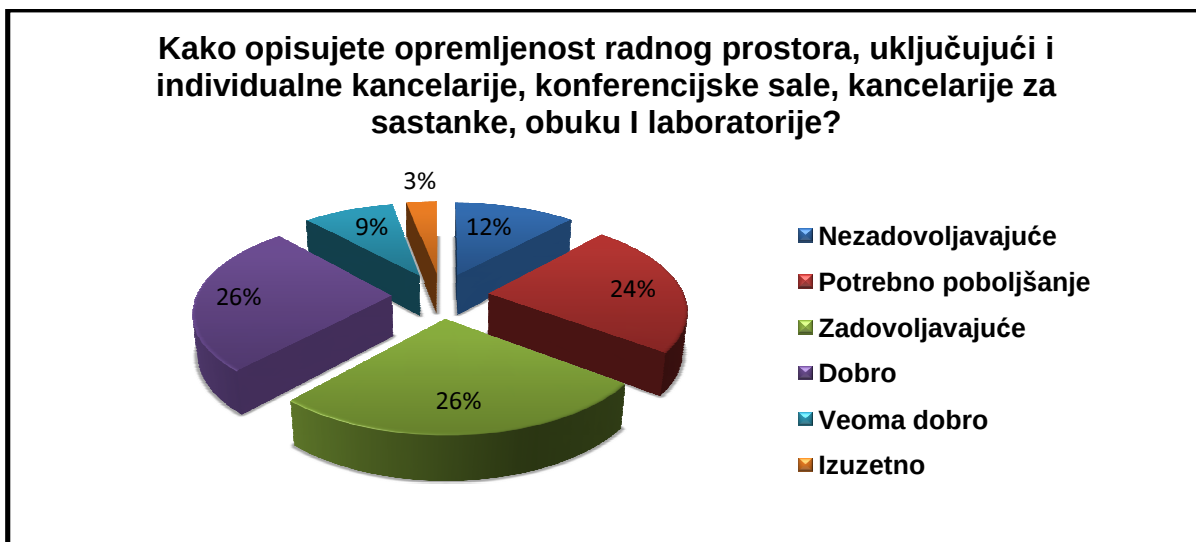


Slika 25. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Nijedna kompanija ne može da posluje bez odgovarajuće komunikacione i tehničke opreme: telefon, faks mašine, modemi, računari, radne stanice, računari, itd. Na pitanje opremljenosti komunikacione opreme dobili smo odgovor da je više 67% zaposlenih zadovoljno ovim uslovima. Samo jedan od ispitanika je izuzetno zadovoljan (3%), veoma dobro su ocenili 21% (2), dobro 20% (8), zadovoljavajuće 23% (10), da je potrebno poboljšanje izjavilo je 18% (9), dok je nezadovoljavajuće 15% (5).

Pitanje 11. Kako opisujete opremljenost radnog prostora, uključujući i individualne kancelarije, konferencijske sale, kancelarije za sastanke, obuku i laboratorije?

Ponuđeni odgovori na ovo pitanje su: nezadovoljavajuće, potrebno poboljšanje, zadovoljavajuće, dobro, veoma dobro, izuzetno.

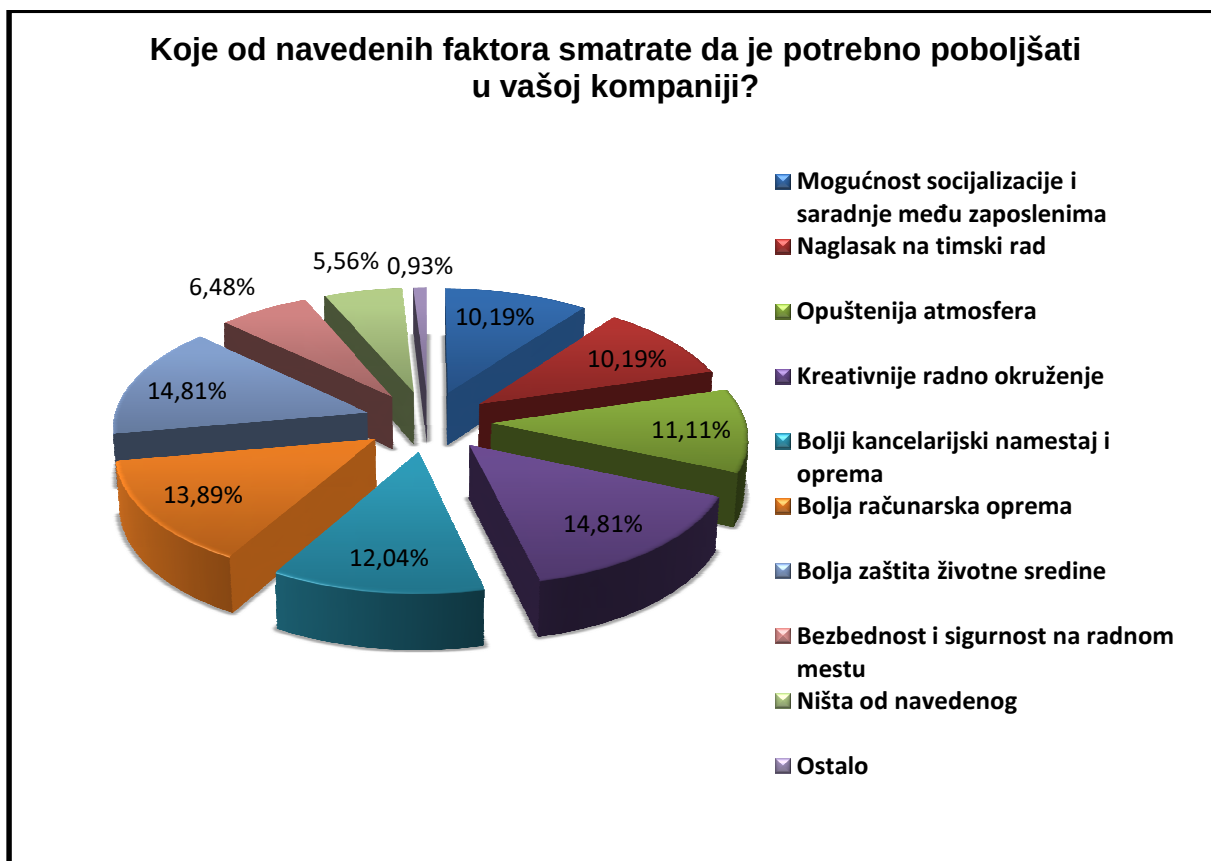


Slika 26. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

Kao što smo pomenuli, dobro dizajnirano radno okruženje i otvoreni kancelarijski prostori su veoma bitni za efikasnost zaposlenih. Tako je 12% zaposlenih izjavilo da je opremljenost radnog prostora nezadovoljavajuća, 24% je izjavilo da je potrebno poboljšanje, 26% je zadovoljno radnim prostorom u kompaniji, 26% je izjavilo da je dobro, 9% veoma dobro i 3% izuzetno.

Pitanje 12. Koje od navedenih faktora smatrate da je potrebno poboljšati u vašoj kompaniji?

Na poslednje pitanje je moguće dati više odgovora, a ponuđeni odgovori su: mogućnost socijalizacije i saradnje među zaposlenima, naglasak na timski rad, opuštenija atmosfera, kreativnije radno okruženje, bolji kancelarijski nameštaj i oprema, bolja računarska oprema, bolja zaštita životne sredine, bezbednost i sigurnost na radnom mestu, ništa od navedenog, ostalo (dopišite).



Slika 27. Grafički prikaz odgovora zaposlenih na pitanje postavljeno putem online ankete

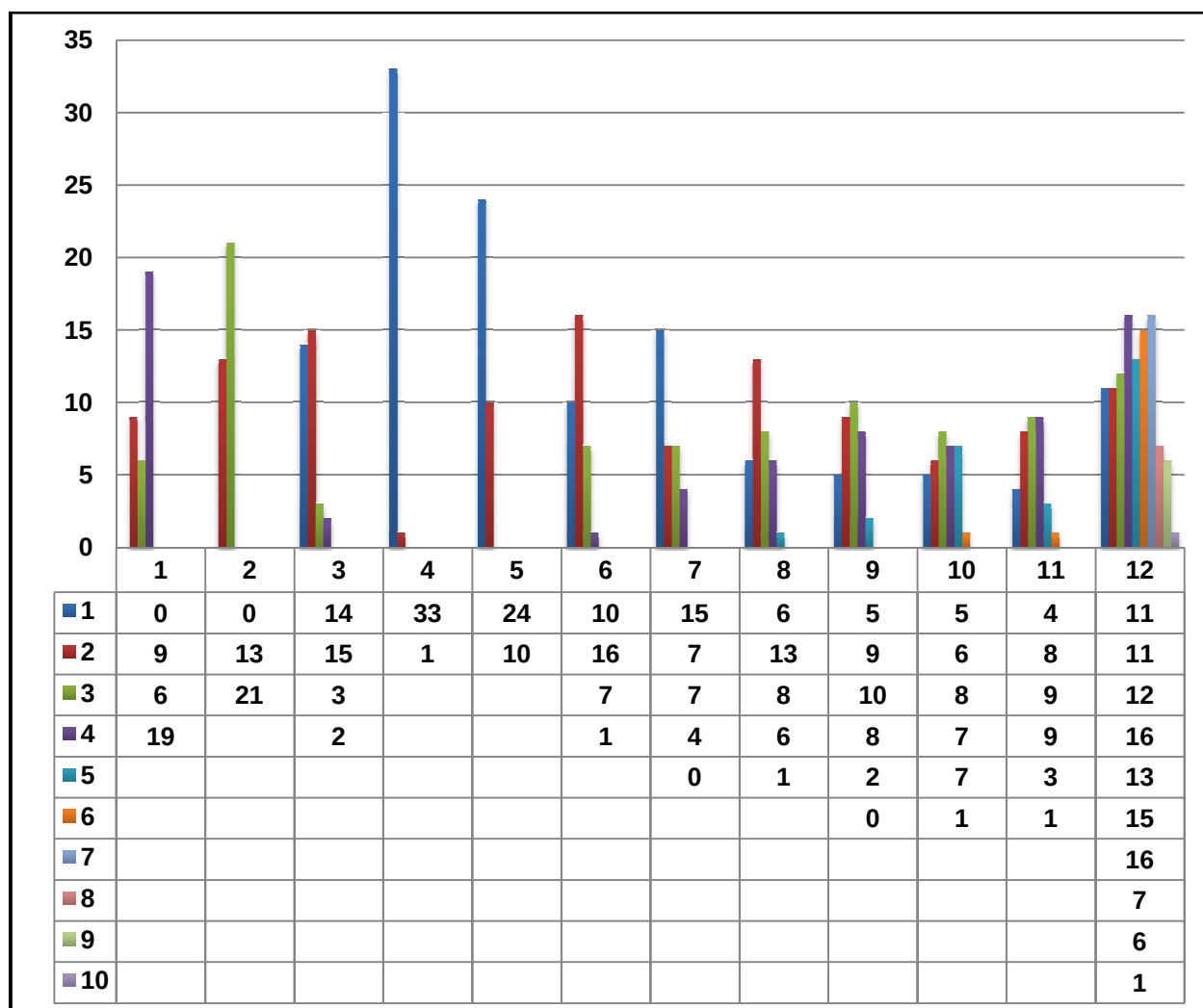
Poslednje bitanje je najbitnije pitanje koje nam pomaže da utvrdimo koji od ovih važnih faktora za rad je najbitnije poboljšati u kompanijama anketiranih zaposlenih. Na ovo pitanje, moguće je dati više odgovora.

- Mogućnost socijalizacije i saradnje među zaposlenima – 10,19% - 11 odgovora.
- Naglasak na timski rad – 10,19% - 11 odgovora.
- Opuštenija atmosfera – 11,11% - 12 odgovora.
- Kreativnije radno okruženje – 14,81% - 16 odgovora.
- Bolji kancelarijski nameštaj i oprema – 12,04% - 13 odgovora.
- Bolja računarska oprema – 13,89% - 15 odgovora.
- Bolja zaštita životne sredine – 14,81% - 16 odgovora.
- Bezbednost i sigurnost na radnom mestu – 6,48% - 7 odgovora.
- Ništa od navedenog – 5,56% - 6 odgovora.
- Ostalo – 0,93% - 1 odgovor, i to: "mogućnost napredovanja".

Možemo zaključiti da je kreativnije radno okruženje najpotrebnije zaposlenima, kao i bolja zaštita životne sredine. Ovih osam faktora je neophodno obezbediti radi

bolje produktivnosti zaposlenih. Kompanija koja ne pruža svojim zaposlenima odgovarajuće uslove teško će napredovati i biti bolja od konkurenata. Odgovorima ispitanika na poslednje pitanje možemo zaključiti da je kreativno radno okruženje najbitniji faktor efikasnosti zaposlenih, što dokazuje našu posebnu hipotezu.

Sledi grafički prikaz rezultata ankete prema broju odgovora ispitanika:



Slika 28. Grafički prikaz rezultata ankete prema broju odgovora

8. ZAKLJUČAK

Po definiciji, menadžment ljudskih resursa predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene, sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strateških ciljeva organizacije.⁸⁶

Motivacija je najznačajniji aspekt upravljanja ljudskim resursima, a jedna od nematerijalnih strategija motivacije je upravo dizajn i redizajn radnog okruženja.

Na početku našeg master rada, postavili smo glavnu hipotezu da je dizajniranje radnog okruženja faktor koji utiče na stvaranje povoljnih uslova za rad, motivaciju, i povećanje efikasnosti zaposlenih. Rezultati našeg istraživanja i različitih studija su nam potvrdili ovu glavnu hipotezu.

Prošlo je vreme malih, monotonih, zagušljivih kancelarija, bez prozora, vazduha i inspiracije. U današnjim kompanijama, postalo je popularno takozvano "otvoreno radno okruženje". Ukazali smo na uslove koje treba obezbediti zaposlenima prilikom dizajniranja radnog okruženja, kako bi posao obavljali efikasno, a ti uslovi su: sposobnost da se zaposleni druže na svom radnom mestu, da imaju zajedničku saradnju, odgovarajuće uslove za učenje i koncentraciju.

Kako tehnologija napreduje suočavamo se sa novim poslovnim promenama. Posao menadžera je da se pobrinu da svojim zaposlenima omoguće najbolje uslove za rad kako bi ih motivisali da svoje poslove obavljaju na što bolji i efikasniji način. Upravo sa uslovima koje nam omogućava napredak tehnologiji potvrdili smo našu posebnu hipotezu koja govori da razvoj tehnologije doprinosi stvaranju boljeg radnog okruženja.

Dizajn otvorenih kancelarijskih prostora u kombinaciji sa naprednom tehnologijom omogućava nam sasvim novi pogled na radno okruženje. Zaposleni treba da budu slobodni da na svoje radno mesto ponesu digitalne uređaje koji će im pomoći pri radu, npr. laptop, tablet ili smart telefon.

⁸⁶ Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 5

Prema stavovima i definicijama Porter-a, Drucker-a i Frimen-a inovacija je veoma bitna za svaku kompaniju, odnosno “Ne inovirati znači umreti”. Kako bi jedna kompanija mogla da napreduje, mora uvek postojati proces inovacija. Jedna od naših posebnih hipoteza govori da su inovacije u radnom okruženju jedne kompanije neophodne kako bi se zaposleni osećali kreativnije, inspirativnije i produktivnije na svom radnom mestu. Počevši od definicije, preko procesa inovacija, tipologije inovacija, i sistema podsticaja inovacija, potvrdili smo ovu hipotezu. Inovacija na radnom mestu poboljšava performanse i radni vek kroz pozitivnu promenu organizacije.

Prema Genslerovim istraživanjima, utvrdili smo da je dobar dizajn radnog okruženja veoma bitan za zadovoljstvo zaposlenih. On je izmerio zadovoljstvo između top kompanija u kojima je razvijeno dobro dizajnirano radno okruženje i prosečnih kompanija, u kojima se ne pridaje veliki značaj projektovanju radnog okruženja, i došao do zaključka da su zaposleni u top kompanijama za oko 50% zadovoljniji od svojih kolega u prosečnim kompanijama. Ovom tvrdnjom smo potvrdili našu posebnu hipotezu da dizajn radnog okruženja koji odgovara potrebama zaposlenih ima veliki značaj za njihovo zadovoljstvo.

Takođe smo predstavili primer kompanije Google koja se smatra za idealno mesto za rad. Između ostalog, njihov prioritet je da se njihovi zaposleni osećaju kreativno i inspirisano, a to su postigli svojim savremenim dizajnom radnog okruženja.

Ukazali smo i na glavne izvore smetnji na radnom mestu, i korake prevencije. Takođe, stavljen je akcenat i na opremu i dodatne uslove koje treba obezbediti, kako bi zaposleni bili zadovoljni svojim radnim okruženjem, a dali smo i primere za razvoj inovacija u radnom okruženju.

Za potrebe našeg istraživanja postavili smo online anketu. Ovu anketu je uradilo 34 zaposlenih u različitim delatnostima. Anketa se bavi pitanjem koliko je dobar dizajn i redizajn radnog okruženja bitan faktor radi bolje efikasnosti zaposlenih.

Anketu smo započeli pitanjem “Kojoj generacijskoj grupi pripadate”, na koji smo dobili različite odgovore. Ovo pitanje nam je potrebno kako bismo dokazali našu posebnu hipotezu koja glasi: zaposleni svih starosnih generacija veruju da je dobar

dizajn radnog okruženja veoma važan faktor za njihovu efikasnost. S obzirom na to da je 62% anketiranih odgovorilo da im je radno okruženje veoma bitno, a 38% bitno, potvrdili smo našu posebnu hipotezu. Takođe, ovu hipotezu smo potvrdili i putem studije koja govori o generacijskim razlikama na radnom mestu. Ocenili smo da 97% zaposlenih tvrdi da radno okruženje utice na njihovu kreativnost i inspiraciju na radnom mestu. Ova analiza nam još jednom potvrđuje našu glavnu hipotezu.

Odgovori su uglavnom podeljeni, oko zadovoljnih i nezadovoljnih zaposlenih. Postoji veliki broj zaposlenih koji su nezadovoljni organizacijom radnog okruženja u svojim kompanijama, čak 41%. Takođe je potrebno poboljšavanje kancelarijske opreme i nameštaja, kao i komunikacione opreme za zaposlene, radnog prostora i kancelarija. Ujedno su tu i veliki izvori distrakcije koje svaka kompanija treba da ispita i ukloni.

Analizom rezultata istraživanja smo zaključili da su kreativnije radno okruženje i bolja zaštita životne sredine faktori koje je najbitnije poboljšati kako bi zaposleni bili zadovoljni. Iza njih su bolji kancelarijski nameštaj i bolja računarska oprema, a većina ispitanika takođe poboljšala mogućnost socijalizacije i saradnje među zaposlenima, mogućnost opuštenije atmosfere, i bolji naglasak na timski rad.

Naša sledeća dokazana hipoteza glasi: Kreativno radno okruženje je najbitniji faktor efikasnosti zaposlenih. Kreativnost je mentalni i društveni proces koji se koristi za stvaranje ideja, koncepta i udruženja koja vode do eksploatacije novih ideja, ili jednostavno rečeno – inovacije. Takođe smo definisali kreativno radno okruženje, generisanje ideja i kreativnosti i dali primere kako postaviti kreativno radno okruženje za podsticanje inovacija.

Dolazimo do zaključka da je dobro organizovano radno okruženje koje obuhvata sve navedene i u istraživanju analizirane faktore i elemente, veoma bitno za efikasnost zaposlenih, a takođe utiče i na njihovu kreativnost i inovativnost.

Najbitniji faktor jedne kompanije su ljudi. Stoga bi kompanije trebale da projektuju savremeno radno okruženje, u cilju postizanja što pozitivnijih rezultata zaposlenih, i treba obezbediti zaposlenima navedene faktore kako bi savremene organizacije mogle da napreduju, a njihovi zaposleni da budu maksimalno produktivni.

9. PRILOG: UPITNIK

Poštovane kolege, u okviru izrade master rada sprovodimo istraživanje na temu "Elementi radnog okruženja kao faktori poboljšavanja kreativnosti i inovativnosti zaposlenih". Molimo vas da izdvojite par minuta vremena za popunjavanje kratkog upitnika kojem možete pristupiti putem linka: <http://www.makesurvey.net/cgi-bin/survey.dll/3F5FB3D17F284D49982B81BCD3670FF5>. Anketa je anonimna i sve informacije koje pružite biće upotrebljene isključivo za navedenu svrhu.

Tabela 3: PRILOG:UPITNIK

Elementi radnog okruženja kao faktori poboljšavanja kreativnosti i inovativnosti zaposlenih	
1. Kojoj generacijskoj grupi pripadate?	• Od 1929. do 1945. godine • Od 1946. do 1964. godine • Od 1965. do 1978. godine • Od 1979. do 1997. godine
2. Kako ocenjujete važnost dobro organizovanog radnog okruženja?	• Nije mi bitno • Bitno mi je • Veoma mi je bitno
3. Da li ste zadovoljni organizacijom radnog okruženja u vašoj kompaniji?	• Nezadovoljan sam • Zadovoljan sam • Veoma sam zadovoljan • Nemam stav
4. Da li smatrate da je okruženje bitan faktor koji utiče na vašu kreativnost i inspiraciju na radnom mestu?	• Da • Ne
5. Da li u vašem radnom okruženju postoje izvori distrakcije (ometanje, konstantno zvoni telefon, buka štampača, računara, tastatura, konverzacije ljudi, spoljašnji zvuci)?	• Da • Ne
6. U kojoj meri vaša organizacija omogućava komunikaciju, saradnju, učenje i druženje među zaposlenima?	• Nedovoljno • Dovoljno • Izuzetno • Nemam stav
7. Da li vaša kompanija omogućava kvalitetno radno okruženje i kontrolu životne sredine (temperatura, vlažnost vazduha, osvetljenje, buka, vizuelne	• Nedovoljno • Zadovoljavajuće • Dobro • Veoma dobro

smetnje)?	• Izuzetno
8. Da li vaša kompanija pruža odgovarajuću bezbednost i sigurnost na radnom mestu?	• Nedovoljno • Zadovoljavajuće • Dobro • Veoma dobro • Izuzetno
9. Kako opisujete udobnost kancelarijskog nameštaja i opreme u vašoj kompaniji?	• Nezadovoljavajuće • Potrebno poboljšanje • Zadovoljavajuće • Dobro • Veoma dobro • Izuzetno
10. Kako opisujete opremljenost komunikacione opreme za zaposlene u vašoj kompaniji (telefon, faks mašine, modemi, računari, radne stanice, druga računarska oprema)?	• Nezadovoljavajuće • Potrebno poboljšanje • Zadovoljavajuće • Dobro • Veoma dobro • Izuzetno
11. Kako opisujete opremljenost radnog prostora, uključujući i individualne kancelarije, konferencijske sale, kancelarije za sastanke, obuku i laboratorije?	• Nezadovoljavajuće • Potrebno poboljšanje • Zadovoljavajuće • Dobro • Veoma dobro • Izuzetno
12. Koje od navedenih faktora smatrate da je potrebno poboljšati u vašoj kompaniji?	• Mogućnost socijalizacije i saradnje među zaposlenima • Naglasak na timski rad • Opuštenija atmosfera • Kreativnije radno okruženje • Bolji kancelarijski nameštaj i oprema • Bolja računarska oprema • Bolja zaštita životne sredine • Bezbednost i sigurnost na radnom mestu • Ništa od navedenog • Ostalo (dopisite) _____

10. LITERATURA

1. Ansoff, I., Stewart, J. (1967) *Strategies for a Technology-Based Business*, Harvard Business Review

2. Bogićević Milikić, B. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
3. Čerović, S. (2011) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
5. Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson
6. Đorđević – Boljanović, J., Pavić, Ž. S. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Drucker, P. (1991) *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd
8. Gomez – Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2012) *Managing Human Resources*, 7th edition, Pearson Education, Inc. New Jersey
9. *Human resource management*, Journal of management, br. 18
10. Kulik, C. (2004) *Human resources for the non-HR manager*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey
11. Lajović, D., Vulić, V. (2006) *Tehnologija i inovacije*, Ekonomski fakultet Podgorica
12. Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S. (2009) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. McCraw, T. (2010) *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*, Cambridge: Harvard University Press
15. Miljević, I. M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
16. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2007) *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition
17. Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad
18. Stošić, B. (2007) *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
19. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad
20. Trott, P. (2005) *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, London

21. Von Stamm, B. (2008) *Managing Innovation, Design and Creativity*, 2nd edition, Wiley
22. Bowers, T., *Google gets creative with it's work environments*, preuzeto sa <http://www.techrepublic.com/blog/career/google-gets-creative-with-its-work-environments/4502>
23. Brooks, A. *Influetial Books on Designing Work*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/02/influetial-books-on-designing-work/>
24. Fidler, K. *5 characteristics to New Office Space Design* preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2012/12/5-characteristics-to-new-office-space-design/>
25. Fortune, *100 Best Companies to Work for*, preuzeto sa <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/>
26. Global Report, *Uređenje poslovnog prostora*, preuzeto sa <http://www.decorreport.com/a33555-uredjenje-poslovnog-prostora>
27. Google, *10 stvari za koje znamo da su tačne*, preuzeto sa <https://www.google.rs/intl/sr/about/company/philosophy/>
28. Google, *Google lokacije*, preuzeto sa <https://www.google.rs/intl/sr/about/company/facts/locations/>
29. Google, *Naša kultura*, preuzeto sa <https://www.google.rs/intl/sr/about/company/facts/culture/>
30. <http://sweetydesign.com/furniture-accessories/googles-office-in-london>
31. <http://www.ere.net/wp-content/uploads/2012/05/Google-Zurich.jpg>
32. *Industrial innovation – Workplace innovation*, preuzeto sa <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/workplace-innovation/>
33. Kadzis, R., *3 practices that improves job satisfaction*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/02/3-practices-that-improve-employee-satisfaction/>
34. Livingstone, A., *Eight cool things about Google Canada's new Toronto office*, preuzeto sa http://www.thestar.com/business/2012/11/14/eight_cool_things_about_google_canadas_new_toronto_office.html

35. Patel, T., *Designing for organizational effectiveness*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2011/09/designing-for-organizational-effectiveness/> pristupljeno 21.02.2013.
36. Puybaraud, M., *Digital Natives: A tech-savvy generation enters the workplace*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2012/02/digital-natives-a-tech-savvy-generation-enters-the-workplace/>
37. Queensland Government - Public Service Commission, *Principles for Developing Innovation in a Work Environment*, preuzeto sa <http://www.psc.qld.gov.au/publications/subject-specific-publications/assets/principles-for-developing-innovation.pdf>
38. Radović – Marković, M. *Radna motivacija: Kreiranje podsticajnog okruženja* preuzeto sa http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/01-10/gm_10/3175.html
39. Radović, B. *Anketa: Elementi radnog okruženja kao faktori poboljšavanja kreativnosti i inovativnosti zaposlenih* <http://www.makesurvey.net/cgi-bin/survey.dll/3F5FB3D17F284D49982B81BCD3670FF5>
40. Roney, W., *Flexible Collaboration: Silicon Valley's Influence on the Workplace*, preuzeto sa <http://workspacedesignmagazine.com/2013/01/flexible-collaboration-silicon-valleys-influence-on-the-workplace/>
41. Ryan May, *Creativity and Innovation in the Workplace*, preuzeto sa <http://www.businessdictionary.com/article/657/creativity-and-innovation-in-the-workplace/>
42. Sastry, S.S., *Importance of driving innovation at workplace*, preuzeto sa <http://www.deccanherald.com/content/299377/importance-driving-innovation-workplace.html>
43. Searer, S., *Key To Effective Workplace in focus, Not Collaboration*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2013/01/22/study-the-key-to-workplace-effectiveness-is-focus-not-collaboration/>
44. Searer, S., *RESEARCH: Top companies organize their workplace better than you*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/02/13/research-top-companies-organize-their-workplaces-better-than-you/>
45. Searer, S., *STUDY: Generational differences in the workplace and what they mean for the future of the office design*, preuzeto sa

- <http://officesnapshots.com/2012/01/19/generational-workplace-differences-office-design/>
46. Searer, S., *STUDY: Increased Workstation Control Brings Higher Job Satisfaction, Less Stress*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2011/12/26/study-increased-workstation-control-brings-higher-job-satisfaction-less-stress/>
47. Searer, S., *STUDY; Poorly designed open offices are a source of a major distraction (and ways to reduce it)*, preuzeto sa <http://officesnapshots.com/2012/01/03/study-poorly-designed-open-offices-are-sources-of-major-distraction-and-how-to-fix-it/>
48. Springub, C., *6 Ideas to promote innovation in your workplace this year*, preuzeto sa <http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/12/31/6-ideas-to-promote-innovation-in-your-workplace-this-year/>
49. Telegraph, *Inside Google's new London headquarters*, preuzeto sa <http://www.telegraph.co.uk/technology/picture-galleries/9461561/Inside-Gogogles-quirky-new-London-headquarters.html>
50. Work Environment Process Area – Added to FAA-iCMM v2.0, September 2004, PA 19: *Work Environment*, preuzeto sa http://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/aio/library/media/iCMMv2-PA19-WE-FINAL.pdf