
INTERNAL CHANGES IN ORGANIZATIONS AND DEVELOPMENT BY CREATIVITY AND INNOVATION

Elenica Sofijanova

University „Goce Delcev,, – Stip, Republic of Macedonia, elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

Darko Andronikov

University „Goce Delcev,, – Stip, Republic of Macedonia, darko.andronikov@ugd.edu.mk

Gjorgjina Kimova

Gavriilo Romanovic Derzavin – International Slavic University – Faculty of Psychology – Sveti
Nikole, Republic of Macedonia, ginakimova@yahoo.com

Abstract: The turbulent times in which organizations exist, create the need for rapid and dynamic changes. The knowledge economy through improved efficiency, cost savings is being replaced-transformed into a creativity economy, in particular creating an economic value of creativity, imagination and innovation. This increases the need for changes initiated by the management team. It involves accepting and implementing new products and technologies, as well as changing organizational behavior through diversified values and organizational culture. Hyper competitive environment implies production changes, technological changes, three critical innovative strategies, research, collaboration and entrepreneurship. Internal changes are planned changes from internal and external forces inside and outside the organization. Customers, competition, technology, economic forces and international markets are elements of external forces, while all internal decisions and work activities are made up of internal forces of change. If a top management team sets a goal for increased organization development, then all activities undergo changes that will lead to the realization of the set goal. However, it should be emphasized that not all employees are enthusiastic, therefore the implementation of the changes is met with resistance. The reasons are numerous, but with increased understanding and confidence, by reducing insecurity and self-interest, barriers can be selectively removed, organizational behavior will move towards the desired change.

Keywords: Internal changes, the economy of creativity, innovation, resistance forces, organizational behavior

ВНАТРЕШНИ ПРОМЕНИ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ И РАЗВОЈ ПРЕКУ КРЕАТИВНОСТ И ИНОВАЦИИ

Еленица Софијанова

Универзитет „Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, elenica.sofijanova@ugd.edu.mk

Дарко Андроников

Универзитет „Гоце Делчев,, – Штип, Република Македонија, darko.andronikov@ugd.edu.mk

Ѓорѓина Кимова

„Гаврило Романовиќ,, – Меѓународен Славјански Универзитет – Свети Николе, Република
Македонија, ginakimova@yahoo.com

Резиме: Турбулентните времиња во кои егзистираат организациите, создаваат потреба од брзи и динамични промени. Економијата на знаење преку подобрена ефикасност, намалување на трошоците, се заменува-трансформира во економија на креативност, поточно, создавање економска вредност од креативност, имагинација и иновација. Ова ја зголемува потребата од промени иницирана од менаџерскиот тим. Тоа подразбира прифаќање и имплементирање на нови производи и технологии, како и менување на организациското однесување преку диверсифицирани вредности и организациска култура. Хипер конкурентната средина подразбира производни промени, технолошки промени, три критични иновативни стратегии, истражување, соработка и претприемништво. Внатрешните промени се планирани промени од внатрешните и надворешните сили во и надвор од организацијата. Клиентите, конкуренцијата, технологијата, економските сили и меѓународните пазари се елементи на надворешните сили, додека пак сите внатрешни одлуки и работни активности ги сочинуваат внатрешните сили на промена. Доколку врвниот менаџерски тим зацрта цел на зголемен развој на организацијата, тогаш сите активности претрпуваат промени кои ќе водат кон реализација на поставената цел. Сепак, треба да се потенцира фактот дека не се сите вработени ентузијастички, затоа имплементацијата на промените наидува на отпор. Причините се многубројни, но со зголемување на разбирањето и довербата, со намалување на несигурноста и само – интересот, бариерите селективно можат да се отстрануваат, организациското однесување ќе се придвижува кон посакуваната промена.

Клучни зборови: Внатрешни промени, економија на креативност, иновативност, сили на отпор, организациско однесување

1. ВОВЕД

Промените во една организација претставуваат процес на менување, односно, модифицирање на постоечките организации и нејзините компоненти. [1] Тие подразбираат усвојување на нови идеи или однесување од страна на организацијата. [2] Главен извор од кој протекува оваа потреба е конкуренцијата, хипер конкурентната средина, во која ефикасното работење веќе не е доволно. Потребно е што брзо да се иновираат нови производи, нови технологии за нови пазари, за задоволување на новите потреби на потрошувачите. Иновациите од кои произлегуваат производни промени е примарниот начин на кој организациите се адаптираат на промените во пазарите, технологијата и натпреварите. [3] Иновациите пак, од кои произлегуваат технолошките промени претставува промена во организациските производни процеси – како организацијата ја врши својата работа.

1.1 Класификација на организациски промени и стратегии на иновативност

Постојат класифицирани перспективи кои се однесуваат на развојното, односно интерно иницирани и континуелни промени, вметнати во планираните организациски цели.

Табела 1. Класифицирани перспективи според содржината, целта и процесот на промени [4]

Целта на промените	Содржина на промените	Процес на промени	
		Континуален: постепени, парцијални, еволутивни	Дисконтинуални: радикални, сеопфатни револутивни
Развој – интерен	Организација, дизајн	Континуелен развој на организацијата – организациски развој	Дисконтинуелен развој на организацијата – животен циклус на организацијата
Адаптација – екстерен	и однесување	Континуелна адаптација: - промени низ импровизација - логички инкрементализам - популациски процеси	Дисконтинуелна адаптација: - стратешки промени - пропаѓање, пресврт, намалување - институционални процеси
	Бизнис процеси	Континуални промени на процесот: - управување со тотален квалитет	Дисконтинуални промени на процесот: - реинжинеринг на бизнис процесите

Од табелата се согледува фактот дека дисконтинуелните промени се составени од намалување на организацијата, пропаѓање, пресврт, додека пак континуелните промени претставуваат иницијатива поттикната од развој на организацијата во однос на животниот циклус на организацијата. Според организациските цели пак, се случуваат две категории на промени кои се во меѓузависен корелативен однос, организациска адаптација и организациски развој. Целта која ја поттикнува организациската адаптација подразбира прилагодување на организацијата во екстерното окружување со екстерните фактори на дејство. Но, организациите се процес во отворен систем и е потребна хармонизираност и функционалност во средината во која егзистираат, без загрозување на рамнотежата помеѓу организацијата и опкружувањето.

Во таа концептуална поврзаност дејствуваат *три критички иновативни стратегии, а тоа се: истражување, соработка и претприемништво:*



Слика 1. Три критички иновативни стратегии [5]

Првата стратегија, истражување дизајнирање на организацијата за поттикнување на креативноста и иницијативноста на нови идеи. Стратегијата на соработка се однесува на создавање на услови и системи за да се олесни внатрешната и надворешната координација и споделување на знаење. Конечно, претприемништвото значи дека менаџерите ги ставаат на место процесите и структурите за да се обезбеди дека новите идеи се пренесуваат за прифаќање и имплементација.

2. ВНАТРЕШНА КООРДИНАЦИЈА ПРЕКУ КРЕАТИВНИ ИНДИВИДУАЛЦИ

Успешната иновација подразбира експертиза од неколку сектори во компанијата кои меѓусебно соработуваат. Компаниите кои успешно пронаоѓаат новитети и успешно ги имплементираат, поседуваат соодветни карактеристики:

1. Вработените во маркетинг одделенијата имаат разбирање за потребите на клиентите
2. Техничките специјалисти се свесни за последните технолошки достигнувања и вршат ефикасно користење на новите технологии
3. Членовите од клучните сектори – истражување, производство, маркетинг – соработуваат во развојот на новиот производ.

Креативните компании се лабаво структурирани, а тоа подразбира внатрешна култура на разиграност, слобода, предизвик и учество од самиот почеток, впрегнати се сите потенцијални извори на нови идеи, се слушаат сите „луди идеи,, се експериментира и се преземаат ризици.

Табела 2. Особини на креативни индивидуалци кои создаваат креативни компании

Креативен индивидуалец	Креативна компанија
1.Отворени погледи на свет, широки хоризонти	1.Отворени канали на комуникација, контакт со надворешни извори, системи на предлози, бура на идеи, дискусии по слободна волја
2.Оригиналност	2.Поставување на неспецијалисти за проблемите, дозволена ексцентричност и надвор од вашата комфорна зона
3.Помалку авторитет, независност и самодоверба	3.Децентрализација, лабаво дефинирани позиции, лабава контрола, прифаќање на грешки, наградувано преземање на ризици
4.Игривост, недисциплинирано истражување, љубопитност	4.Слобода за избор и решавање на проблемите, без цврста команда, игрива култура, правење на не практичното, слобода за дискутирање на идеи, долгорочен хоризонт
5.Упорност, преданост, фокусиран пристап	5.Ресурси распределени на креативниот персонал и проекти без моментална исплата, системот на награда ја охрабрува иновацијата, разрешување на периферните одговорности

Значајна стратешка предност се насочува кон таканаречените *брзо – циклични тимови* кои се мултифункционални, понекогаш и мултинационални. Овие тимови ги има многу ретко во компанијата, сепак потребни се затоа што работат според временски рокови кои се почитуваат, ги имаат организациските ресурси на располагање па затоа постигнуваат видливи резултати и забрзан развој на компанијата.

3. ПРОМЕНИ ВО МЕНТАЛНИОТ СКЛОП КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ И ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Покрај досега споменатите промени, потребни се промени во човечкиот ресурс кој индиректно менувајќи се, ја менува и организациската култура. Преку обука и развој започнува промената кај мал број на вработени кои понатаму, преку дисеминација ја „наметнуваат“, таа промена и кај другите колеги. Така започнуваат умствените промени, се менува менталниот склоп на вредности во организацијата. Се практикуваат таканаречени тренинг програми кои опфаќаат поголем број од вработените, за кои има планови и програми од најразлични теми започнувајќи со важност и влијанието на тимското работење, развивање на т.н. емоционалната интелигенција, развивање на комуникациски способности и користење на разновидни алатки за комуникација и др.

Користејќи ги знаењата и техниките за промени во системскиот процес се создава можност за организациски развој кој се согледува преку развивање способност за адаптација, подобрување на внатрешните организациски односи, како и зголемување на способноста за жед кон процесот на учење и согледување на можности за разрешување на пројавените конфликтни ситуации.

На овој начин се јакнат и се зголемуваат внатрешните сили за промена во компанијата, како и надворешните сили кои произлегуваат од опкружувањето.

3.1 Имплементација на промената и предизвикан отпор кон неа

Кога креативните идеи ќе започнат да се применуваат од страна на вработените започнато е практикувањето на организациската промена. Дел од вработените сепак, заради пројавена неизвесност даваат отпор кон истата. Менаџерскиот тим треба подготвено да ја дочека оваа состојба, да применува соодветни техники со кои би се зголемила меѓусебната соработка. Потребно е применување на соодветни пристапи кои во одредени моменти треба да се применуваат, а тоа се:

1. Континуирана комуникација со вработените
2. Учество на сите вработени, а не само еден дел од нив
3. Континуирани преговори
4. Поддршка од врвните менаџери
5. Периодична употреба на присила

Табела 3. Методи за намалување на отпорот кон промени

Пристап	Кога да се употребува
Континуирана комуникација со вработените	Кога станува збор за техничка промена за која се потребни анализи и податоци за точно да се разбере промената
Учество на сите вработени, а не само еден дел од нив	Да се задоволи потребата на вработените да учествуваат во самиот процес и да го искажат својот став
Континуирани преговори	Бидејќи вработените ја имплементираат промената, можно е да се изгубат низ тој лавиринт, да се почувствува одредена криза во однесувањето
Поддршка од врвните менаџери	Има релокација на ресурси и за да се отстрани сомнежот во легитимноста на промената, потребна е поддршка од менаџментот
Периодична употреба на присила	Ако се воочи криза иницијаторите имаат моќ

4. ЗАКЛУЧОК

Организациските промени континуирано се присутни во организацијата. Се согледуваат преку менување на производи и технологија, но се чувствуваат и во организациското однесување преку промена на менталниот склоп на вработените. Промените се поттикнати од нови идеи, нови креативни решенија и иновации. Значи, се практикува, отворена, иновација за, отворени, умови.

Менаџерите чии цели се надминување на хипер конкурентноста преку континуиран организациски развој, размислуваат за потребата од промени, нејзината имплементација, како и можниот појавен отпор кон истата. Типични причини за отпор се недовербата, стравот од непознатото, несигурност, само – интерес. Потребна е анализа за дијагностицирање на пројавените бариери, но и план

за нивно надминување. Тоа се прави со употреба на преговори како формално средство за постигнување на меѓусебна соработка. Според степенот на кој се наоѓа организациската култура, во зависност од тоа дали таа е флексибилна или интерна, таа полесно е прифатена од вработените или се јавува отпор. Ако во организацијата има развиено претприемачки дух, тие организации многу полесно ја чувствуваат потребата од промени, но и имплементацијата на истата.

На индивидуално ниво, промените кај индивидуалците предизвикуваат страв од незнаење и предизвикуваат стресни состојби. Тие состојби се надминуваат со унапредување на комуникацискиот процес, како и со директно учество од самиот почеток кога се започнува со правење на планови за промени. Ако организацијата е поголема со поголем број на вработени, потежок е патот за поттикнување и спроведување на посакуваната промена, тоа е покомплексен процес кој трае со подолг временски рок.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Adapted from Patrick Reinmoeller and Nicole van Baardwijk, The Link Between Diversity and Resilience, MIT Sloan Management Review (Summer 2005), 61 – 65
- [2] Gustavsen, B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & Wikman, Concept – driven development and the organization of the process of change; an evaluation of the process of change, Vol.3 John Benjamins Publishing Company, Amsterdam \ Philadelphia, 2006, p. 118 – 123
- [3] Gustavsen B., B. Hofmaier, M. Ekman Philips & Wikman, Concept – driven development and the organization of the process of change; an evaluation of the process of change, Vol.3 John Benjamins Publishing Company, Amsterdam \ Philadelphia, 2006, p. 25
- [4] Glenn Rifkin, Competing Through Innovation: The case of Borderbund, Strategy + Business 11 (Second Quarter 1998), 48 – 58
- [5] Paul Hersey, Kennet H. Blanchard, Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988
- [6] Richard L. Daft, Bureaucratic vs. Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change, in Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research, ed. Samuel B. Bacharach (Greenwich, CT: JAI Press, 1982), 129 – 166