
DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ATTITUDES OF MANAGERS AS LEADERS OF CHANGE

Marina Badarovska Mishevskа

Makoten LTD, Republic of North Macedonia, mbadarovska@gmail.com

Todor Kozuharov

Mayer, Republic of North Macedonia, t.kozuharov@gmail.com

Abstract: Most of the organizations agree now days that effective leadership is one of the most important contributors to the overall organizational performance and change. Intelligent leaders are those who have a store of skills and knowledge gained from experience that allows them to manage effectively and efficiently the tasks of daily life. Effective leadership is always required to bring effective changes. Leaders must be capable to promote and cultivate the innovative culture within an organization, by motivating others to bring new ideas and provide a proper infrastructure to convert them into reality.¹ In an innovative culture, employees know that their ideas are valued and believe that it is safe to express and act on those ideas and to learn from failure. Leaders reinforce this state of mind by involving employees in decisions that matter to them. The role of leadership in change management requires that you help people buy into your vision for the organization. Accountable leaders look at all aspects of the organization—culture, processes, management, and employees—to ensure all are functioning optimally. If they are not, a good change management leader must be willing to admit the gaps or misalignments and take actions to address shortcomings.

Successful change is one of the biggest problems that modern organizations face. In our fast-changing world, the strategic imperative to change is often clear: Without doing things differently, our company is unlikely to succeed, or last. Companies are forced to be innovative in order to ensure market competitiveness. Innovation is one of the key drivers of economic growth of enterprises. Innovations are the wheel of development, the driving force of change. They discover new opportunities, create a competitive advantage and create conditions for the company to survive in a competitive market. They are the key to success in the future. Innovation is important for the long-term success of the company. In this way, a sustainable competitive advantage should be ensured. Innovation creates benefits for the consumer, the enterprise and society. It creates additional value for the consumers through better quality of the product-service. Enterprises increase productivity and are more competitive in the market. Innovation creates a competitive advantage in the market. Innovation in and of itself can be complex. It usually involves large-scale and highly complex organizational change, with multiple inter-dependencies. The challenge of actually implementing innovation is arguably just as difficult as the process of creating the innovation itself.

Sustained innovation comes from developing a collective sense of purpose; from unleashing the creativity of people throughout your organization and from teaching them how to recognize unconventional opportunities.

Keywords: Innovation, change manager, innovators, culture and innovation, leader of change

РАЗВОЈ НА ИНОВАТИВНИ СТАВОВИ НА МЕНАЏЕРИТЕ КАКО ЛИДЕРИ НА ПРОМЕНИ

Марина Бадаровска Мишевска

Макотен ДООЕЛ Гевгелија, Република Северна Македонија, mbadarovska@gmail.com

Тодор Кожухаров

Мayer, Република Северна Македонија, t.kozuharov@gmail.com

Резиме: Повеќето од организациите сега се согласуваат дека ефективното раководство е еден од најважните придонесувачи за целокупната организациска изведба и промена. Интелигентни лидери се оние кои имаат складирано вештини и знаења стекнати со искуство што им овозможува ефективно и ефикасно управување со задачите од секојдневниот живот. Ефективно лидерство секогаш е потребно за да донесе ефективни промени. Лидерите мора да бидат способни да ја промовираат и култивираат иновативната култура во рамките на една организација, мотивирајќи ги другите да донесат нови идеи и да обезбедат соодветна

инфраструктура за да ги претворат идеите во реалност.¹ Во иновативна култура, вработените знаат дека нивните идеи се ценети и веруваат дека е безбедно да се изразат и да се дејствува според тие идеи и да се учи од неуспех. Лидерите ја зајакнуваат оваа умствена состојба со вклучување на вработените во одлуките што им се важни. Улогата на лидерството во управувањето со промените бара да им помогнете на луѓето да се вложат во вашата визија за организацијата. Одговорните лидери ги разгледуваат сите аспекти на организацијата - културата, процесите, управувањето и вработените - за да осигурат дека сите функционираат оптимално. Доколку не функционираат оптимално, добар лидер во управувањето со промените мора да биде подготвен да ги признае празнините или неусогласеноста и да преземе активности за решавање на недостатоците.

Успешната промена е еден од најголемите проблеми со кои се соочуваат современите организации. Во овој свет кој брзо се менува, стратешкиот императив за промена е често јасен: Без да се прават работите поинаку, нашата компанија веројатно нема да успее или да трае. Претпријатијата се принудени да бидат иновативни, за да можат да обезбедат конкурентност на пазарот. Иновациите се еден од клучните двигатели на економскиот раст на претпријатијата. Тие се тркало на развојот, движечка сила на промени. Тие откриваат нови можности, креираат конкурентска предност и создаваат услови за опстанок на претпријатието на конкурентскиот пазар. Тие се клуч за успех во иднината. Иновациите се важни за долгорочниот успех на претпријатието. На овој начин треба да се обезбеди одржлива конкурентска предност. Иновациите креираат придобивки за потрошувачот, за претпријатието и за општеството. За потрошувачите создаваат дополнителна вредност преку подобар квалитет на производот–услугата. Претпријатијата ја зголемуваат продуктивноста и се поконкурентни на пазарот. Иновациите креираат конкурентска предност на пазарот. Иновациите сами по себе можат да бидат комплексни. Обично вклучуваат големи и високо сложени организациски промени, со повеќе меѓузависности. Предизвикот за имплементација на иновациите е несомнено исто така тежок процес како и на креирање на иновации.

Одржливата иновација доаѓа од развивање на колективно чувство за целта, од ослободување на креативноста на луѓето низ целата организација и од учење како да препознаваат неконвенционални можности.

Клучни зборови: иновација, менаџер на промени, иноватори, културата и иновациите, лидер на промени

1. ВОВЕД

Иновациите се тркало на промени и раст на претпријатијата и на економијата. Претпријатијата претставуваат, до извесен степен, природен извор на алтернативен стил на работење во бирократизираното општество, кој обезбедува вон институционални канали на креативност. Претпријатието често е извор на нови материјали, процеси, идеи, услуги и производи, а големите претпријатија се колебливи нив да ги обезбедуваат. Претпријатијата се принудени да бидат иновативни, за да можат да обезбедат конкурентност на пазарот. Претпријатието е центар на иницијативи, каде што иновацијата може да биде иницирана и каде што почнуваат новите потфати. Иновациите во претпријатијата придонесуваат за одржување конкурентска предност преку креирање нови производи или услуги, нова технологија и сл.

Иновациите се еден од клучните двигатели на економскиот раст на претпријатијата. Тие се тркало на развојот, движечка сила на промени. Тие откриваат нови можности, креираат конкурентска предност и создаваат услови за опстанок на претпријатието на конкурентскиот пазар. Тие се клуч за успех во иднината. Иновациите се важни за долгорочниот успех на претпријатието. На овој начин треба да се обезбеди одржлива конкурентска предност. Иновациите креираат придобивки за потрошувачот, за претпријатието и за општеството. За потрошувачите создаваат дополнителна вредност преку подобар квалитет на производот–услугата. Претпријатијата ја зголемуваат продуктивноста и се поконкурентни на пазарот. Иновациите креираат конкурентска предност на пазарот.

Стратегиската иновација е процес на изнаоѓање начин за да „се променат правилата на играта“ така што производите на компанијата, способностите и средствата треба да обезбедат конкурентска предност на пазарот. За разлика од една мамут-компанија која може да се натпреварува на пазарот врз основа на големината, тогаш стратегиските иновации на малите претпријатија им овозможуваат да дефинираат нов

¹ Abdelkarim Kitan: The effects of innovative leadership on the management of change process, Proceedings of ISER 26th International Conference, Bangkok, Thailand, March 2016, p.105.

бизнис, каде што „мал, темпераментен и брз“ означува начин да се обезбеди нова вредност за потрошувачите.²

Во оваа сегашна клима, управувањето со промените влијае на сите вработени низ целата организација и има промена во начинот на кој управувањето со промените се става во пракса. Денес, со порамни организации и поголема моќ на работна сила, фокусот е исто толку на промените во начинот на размислување, колку што е и на промените во организациските структури и политики.

Зошто лидерите на сите нивоа се менаџери за промени. Во денешната неизвесна клима, лидерите на сите нивоа во организацијата се вклучени во управувањето со промените. Додека високите директори го поставуваат организацискиот тон, оние кои се во средниот менаџмент, лидерите на првите линии и лидерите на тимовите, исто така, играат клучни улоги. Со нивната близина до пазарите, клиентите и партнерите, прволиниските лидери и нивните тимови често се први кои ги идентификуваат појавните можности и закани и се добро позиционирани да направат промени за подобро да ги задоволат потребите на пазарот. Во исто време, со спроведување на програми за промени од помал обем, тимовите од прва линија не само што докажуваат како ја вршат својата работа, туку и додаваат вредност на организацијата како целина.

2. ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНО ВОВЕДУВАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТ НА ИНОВАЦИИ

Секоја компанија што сака да биде успешна на долг рок, има потреба од систем на управување со иновации, така што иновациите не се оставени на случајноста. Управувањето со иновациите ги обликува структурите и рамковните услови за да можат систематски да се идентификуваат потенцијалите за иновации, да се генерираат идеи и потоа успешно да се имплементираат. Опсегот на управување со иновации зависи и од големината на компанијата. Социјалистичката пазарна економија, обично нема експлицитни иновативни процеси и улоги, но е претставена во постојните структури или само како проект. Како по правило, на средна компанија и треба сопствено управување со иновации за да промовира идеи и иновации. Затоа, организациите мора да обрнат внимание на следниве фактори на успех :³

1. Обврска за управување со иновации. Посветеноста на управувањето е еден од најважните фактори на успех во управувањето со иновациите. Во отсуство на поддршка за корпоративно управување, лидерите за иновации ќе го трошат своето време борејќи се против ветерниците. Посветеноста на сите менаџери, од врвот до дното, е основа на иновацискиот процес. Ова е затоа што ја обезбедува потребната поддршка за иновации што сега се случуваат надвор од секојдневниот бизнис (каде што компанијата заработува пари) од сите области. Поддршката, времето и буџетите се неопходни горива за успех на иновациите, што може да се постигне само преку посветеност кон иновациите.

2. Стратешка ориентација. Доколку недостасува стратешка ориентација на иновативни активности, недостасува цел, пат и ориентација. Ова им отежнува на одговорните за иновации да проценат каде и што да бараат, кои теми за иновации имаат приоритет и со тоа е тешко да се донесат правилни одлуки. Затоа, стратегијата за иновации мора да се дефинира врз основа на идните трендови, можности, ризици и предизвици, како и корпоративната стратегија:

- Која е целта на иновациите и што сакаме да постигнеме во иднина?
- Кој е придонесот на иновациите во корпоративната стратегија?
- Кои се нашите идни теми и полиња за пребарување?

Врз основа на овие одговори, се појавуваат визијата за иновации, нејзината стратегија и патоказот за иновации. Овие елементи се основа на сите активности за иновации, било да е тоа развој на идеи, приоритет на проекти за иновации или одлуки во проекти.

3. Јасни одговорности. Процесот на иновации е високо интердисциплинарен процес и бара вклучување на многу функционални области и вработени со цел успешно спроведување на идеја за нов производ или услуга. Затоа е потребно јасно да се дефинира што се очекува од вработените. Пред сè, станува збор и за дефинирање на улогите во процесот на иновации. На пример, задачите на продажба, производство, купување итн. Во иновативните проекти се јасно дефинирани во однос на нивниот придонес кон успехот на иновациите. Покрај тоа, улогите на проектот се дефинирани во индивидуални иновативни проекти и мора да се согледаат со посветеност.

² Johnston, Jr., E. R., Bate, D. J. (2003), The power of strategy innovation, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities, American Management Association, New York, p. 9.

³ Tanja Eschberger: 7 important success factors for the introduction of innovation management, Posted on 04. Oct. 2018, (пристапено 03.12.2020)

4. Иновативна култура. Иновациите бараат сосема различни структури и култури во споредба со оперативниот менаџмент и работата. Оперативниот бизнис се гради врз рутина и ефикасност, додека иновациите секогаш се однесуваат на иновации. Ова бара различни вредности и ставови, на пр. отвореност за испробување на нови и нови работи, подготвеност за ризик, размислување преку граници, прифаќање грешки и многу повеќе. Затоа, компанијата мора да гради позитивна култура на иновации каде што иновациите се добредојдени и охрабрани. Мерките за унапредување на културата на иновации се спроведуваат на различни нивоа:

- Подигање на свеста на вработените за иновации, на пр. преку мерки за комуникација.
- Мотивација, на пр. стимулации за промовирање на иновации.
- Овластување на вработените за иновации, на пр. курсеви за обука за креативност и иновативен процес.
- Активно вклучување на вработените, на пр. преку натпревари за иновации.
- Создавање простори и структури за иновации, на пр. рамни хиерархии, слобода и ресурси.

5. Менаџмент на промени. Воведувањето на управување со иновации бара промена и, исто така, спроведувањето на иновациите сами по себе бараат промени. Овие промени можат да станат ефективни само ако се поддржани од сите вработени и ако самата работна сила активно се промени. Затоа, самото управување со промените е исклучително важна алатка и спаѓа во репертоарот на секој менаџер за иновации. Иновациите ја ставаат компанијата во континуирана промена и затоа бара свесно и постојано управување со овие промени со цел сите вработени да бидат на ист пат.

6. Интеграција на сите вработени. Иновациите не се нешто што само ограничен, елитистички круг на вработени го прави или е поттикнат од менаџерот за иновации. Иновациите мора активно да бидат иницирани и поддржани од сите вработени. Затоа, менаџерот за иновации мора да ги вклучи сите вработени на насочен начин. Од една страна, ова вклучува мерки за подигање на свеста за да се инспирираат и мотивираат сите вработени за иновации, но исто така и структурни мерки за активно вклучување, како што се натпревари за придвижување, натпревари за иновации или класично управување со идеи. Иновациите мора да станат трајна иницијатива што ја поддржуваат и активно ја кројат сите вработени.

7. Соработка. Соработката е суштински фактор на успех во иновативните процеси и проекти. Иновациите секогаш се случуваат во интердисциплинарни тимови и бараат соработка од многу вработени. Како и да е, важно е сите да се соберат и да следат заедничка цел. Во спротивно, различните побарувања доведуваат до силоси, недостаток на соработка и поддршка или проблеми на интерфејсите, што на крајот може сериозно да го забави иновациониот проект или дури и да предизвика неуспех. Поради оваа причина, компанијата мора да даде голем акцент на фактот дека сите вработени ја следат заедничката цел - од една страна во однос на визијата за иновации и, од друга страна, во индивидуалните проекти. Секој мора да ја има во предвид заедничката, голема цел и да ја насочи својата енергија кон тоа. Само на овој начин, сите потенцијали за иновации можат да се користат продуктивно и да го олеснат успехот на иновациите.

3. УЛОГАТА НА МЕНАѢРИТЕ ВО МЕНАѢМЕНТОТ НА ПРОМЕНИ

За да потенцирате неколку принципи што лидерите треба да ги прифаќаат кога водат преку промени, размислете за следново:⁴

• **Појаснете ја визијата и ефективно комуницирајте ја.** Улогата на лидерството во управувањето со промените бара да им помогнете на луѓето да се вложат во вашата визија за организацијата. Овој тип на комуникација треба да се случува постојано, без разлика дали станува збор за секојдневни, дневни проблеми или посериозни програми за промена. Вашата порака треба да биде јасна и конзистентна. Искористете ги претпочитаните методи за комуникација на вашиот аудиториум за да обезбедите рецептивност. Тоа значи максимално искористување на социјалните медиуми. Според написот за деловниот преглед на Харвард во ноември 2015 година, ние трошине просечно 3 часа секој ден на различни платформи за социјални медиуми, со над 50% од работодавците кои користат такви платформи за внатрешни комуникации. Во истиот напис е забележано дека само 17% од вработените го оцениле својот лидер високо кога станува збор за неодамнешните комуникации поврзани со промените.

• **Останете поврзани со вашите вработени.** Без оваа свесност, ќе имате тешкотии да ја објасните својата визија и да побарате поддршка. Вашите вработени бараат да бидете директни и транспарентни. Тие исто така сакаат да бидете достапни. Делот за деловниот преглед на Харвард цитираше друга студија во која скоро три

⁴ Reed Deshler: The Role of Leadership in Change Management, AlignOrg Solutions, May 11, 2020, alignorg.com, (пристапено 04.12.2020).

четвртини од вработените изјавија дека склопот на платформата за социјални медиуми на нивниот извршен директор им дозволува да комуницираат подиректно со извршниот директор. Сличен број на извршни директори веруваа дека ваквите интеракции им помогнаа да добијат брза идеја за тоа што мислат / чувствуваат вработените, што е важно при усогласувањето на иницијативите за управување со промените со можностите на вашите луѓе.

• **Бидете одговорни и транспарентни.** За време на промените, водачите мора да одговараат за тоа што функционира и што не функционира. Да се биде одговорен поттикнува желба и посветеност да се решат проблемите за да добијат најдобри резултати. Одговорните лидери ги разгледуваат сите аспекти на организацијата - културата, процесите, управувањето и вработените - за да осигурат дека сите функционираат оптимално. Доколку не функционираат оптимално, добар лидер во управувањето со промените мора да биде подготвен да ги признае празнините или неусогласеноста и да преземе активности за решавање на недостатоците.

4. ИНОВАЦИИТЕ И МЕНАЏМЕНТ НА ПРОМЕНИ

Иновациите сами по себе можат да бидат комплексни. Обично вклучуваат големи и високо сложени организациски промени, со повеќе меѓузависности. Предизвикот за имплементација на иновациите е несомнено исто така тежок процес како и на креирање на иновации. Организациите кои сакаат да преживеат, па дури и да напредуваат со иновативна култура, треба да бидат „способни за промени“. Ова значи дека тие ќе:

• обезбедат вештина и структура потребни за да се идентификуваат проблемите и можностите за подобрување

• техничко спроведување на решенија на економичен и ефикасен начин

• управување со сите аспекти на имплементација, вклучувајќи ги и човечките и културните елементи, вклучително и елиминирање на „силос менталитетот“ (не споделување на информации меѓу вработените во различни оддели на една компанија) толку чест во организациите и зајакнување на соработката

• и ќе обезбедат организациска поддршка, време и ресурси потребни за успех во спроведувањето.

Ова е причината зошто лидерите на иновации треба да имаат ласерски фокус на способноста на организацијата да ги спроведе иновациите. Всушност, „Имплементација“ мора да стане основна способност затоа што без неа, иновативните идеи може да се присутни, но нема да има промени. Методологија за забрзана имплементација на промените вклучуваат:

1. **Дефинирање на промената**, значи усогласување околу обемот и деловниот случај за промената, вклучувајќи ги деловните, техничките и човечките цели за иновациите, опишани во кратко, но сепак привлечно деловно дело за акција, и идентификување на потенцијални нарушувања.

2. **Капацитет на агент за промена**, значи развој на високо квалификувана мрежа на агенти за промена кои ќе ги спроведат промените околу иновациите на локално ниво. Запомнете дека дури и ако иновациите се развиваат на корпоративно ниво, спроведувањето е на локално ниво.

3. **Проценка на климата за имплементација**, што значи кои се културните бариери за промена што се својствени на вашата организација и мора да се надминат ако сакате да бидете иновативни. Нашата дијагностика за проценка на историјата на имплементација е статистички потврдена алатка за добивање на овие вредни податоци.

4. **Генерирање на спонзорство на проектот**, значи мрежа на спонзори кои ги зајакнуваат посакуваните нови однесувања поврзани со иновациите надолу и низ претпријатието.

5. **Создавање на целна подготвеност за промена**, што значи дека ја подготвувате организацијата со испливување и управување со отпорот кон иновациите. Иновацијата е нарушувачка, па дури и ако претставува напредок што би се сметало за „позитивно“, отпорот е неизбежен. Не можете да бидете иновативна организација освен ако не постои отпор. Како што рече Дон Харисон во нашата програма за сертификација за управување со промени, „Иновативната организација не е отпорна, таа е оптоварена со отпор и конфликти.“

6. **Градење план за комуникација**, значи примена на повеќе начини на испорака што ги комуницираат промените околу иновациите во рамката на препораки на целите, со вградени јамки за повратни информации за да можете да собирате податоци од целите.

⁵ Paula Alsher: Innovation and Change Management: The People Side of Implementing a Great Strategy, Apr 06, 2017, www.imaworldwide.com (пристапено 04.12.2020).

⁶ Paula Alsher: Innovation and Change Management: The People Side of Implementing a Great Strategy, Apr 06, 2017, www.imaworldwide.com (пристапено 04.12.2020).

7. Развивање на стратегија за зајакнување, што значи дека има позитивни последици за оние што покажуваат дека се приклучиле кон иновациите и негативни последици за оние кои продолжуваат да работат на старите начини. Овие засилувања мора да бидат значајни за целите и да се применуваат со непосредност и сигурност. Бидете подготвени и да ги зајакнете спонзорите, бидејќи откажувањето од традиционалната структура на моќ за поттикнување иновации бара значителни промени во однесувањето од нивна страна. Во споредба со цената на самата иновација, инвестицијата во деловно дисциплинирана и структурирана рамка за управување со човечката страна на спроведувањето е мала, но повратот е голем. Примената на структурен процес на управување со промените, драматично ја подобрува веројатноста за успех.

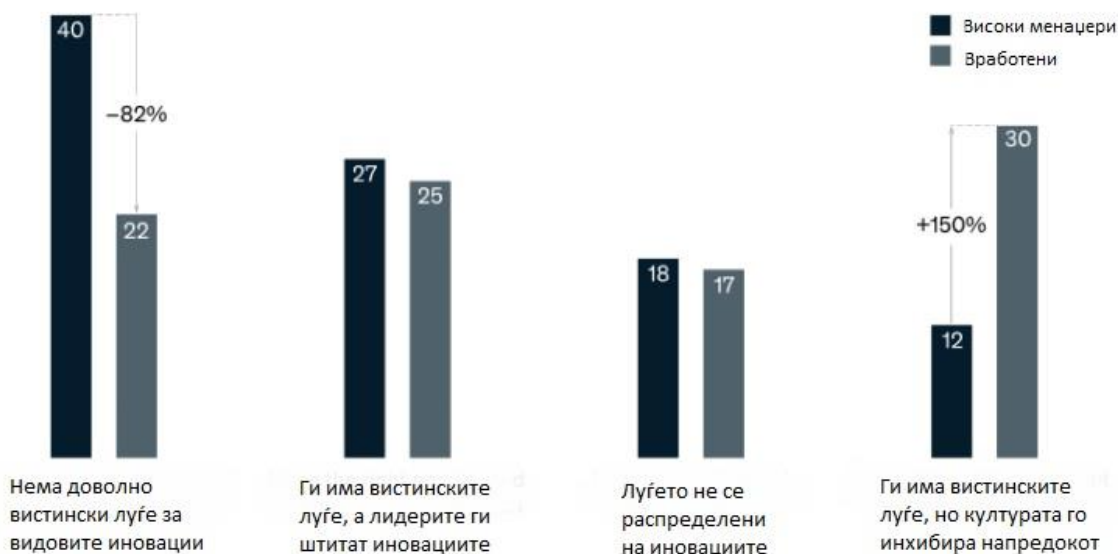
5. КУЛТУРАТА И ИНОВАЦИИТЕ

Истражувањето на Мекинзи открива широк јаз помеѓу аспирациите на извршните директори за иновации и нивната способност за извршување. Организационските структури и процеси не се решението. Нашето истражување ја носи оваа точка. Повеќе од 70 проценти од високите директори во истражувањето што неодамна го спроведовме велат дека иновациите ќе бидат барем еден од првите три двигатели на растот на нивните компании во следните три до пет години. Другите директори сметаат дека иновациите се најважниот начин за компаниите да го забрзаат темпото на промени во денешното глобално деловно окружување. Водечките стратешки мислители се движат подалеку од фокусот на традиционалните категории на производи и услуги до пионерски иновации во деловните процеси, дистрибуција, синџири на вредности, деловни модели, па дури и функции на управување.⁷

Високи раководители велат дека ставањето на располагање врвни таленти за проекти за исполнување на целите на иновациите е нивниот најголем предизвик во оваа област. Околу 40 проценти од нив исто така веруваат дека немаат доволно вистински таленти за иновативните проекти што ги спроведуваат. Меѓутоа, од подолу се појавува поинакво гледиште. Вработените поверојатно веруваат дека нивните организации имаат вистински талент, но дека корпоративната култура ги спречува да иновираат (Слика 1). Ние, од наша страна, веруваме дека дефинирањето и создавањето на вистинскиот вид на култура, колку и да е недостижна, во голема мера ги зголемува изгледите за успешна и одржлива иновација.

Слика 1. Вработените почесто од врвните менаџери го истакнуваат недостигот од корпоративска култура како главна пречка за иновации

Фактори кои инхибираат иновации, % од испитаници



Извор: Joanna Barsh, Marla M. Capozzi, Jonathan Davidson: Leadership and innovation, McKinsey Quarterly, January 1, 2008.

⁷ Joanna Barsh, Marla M. Capozzi, Jonathan Davidson: Leadership and innovation, McKinsey Quarterly, January 1, 2008.

Менаџерите и вработените во голема мерка се согласуваат за ставовите, вредностите и однесувањето што промовираат иновации. На врвот на листата, во ова истражување, е отвореноста кон нови идеи и подготвеноста за експериментирање и преземање ризици. Во иновативна култура, вработените знаат дека нивните идеи се ценети и веруваат дека е безбедно да се изразат и да се дејствува според тие идеи и да се учи од неуспех. Лидерите ја зајакнуваат оваа умствена состојба со вклучување на вработените во одлуките што им се важни. Испитаниците на оваа анкета со 600 извршни директори и менаџери посочиле дека довербата и ангажманот се мисловните серии во најтесна врска со силните перформанси на иновациите. Во истото истражување, 46 проценти од анкетираниите професионалци изјавиле дека многу е поголема веројатноста да побараат доверлив колега отколку експерт или менаџер за да добијат нови идеи и повратни информации за сопствените идеи.

6. СТРАТЕГИИ ЗА ОДРЖЛИВИ ИНОВАЦИИ

Одржливата иновација доаѓа од развивање на колективно чувство за целта, од ослободување на креативноста на луѓето низ целата организација и од учење како да препознаваат неконвенционални можности. Еве седум стратегии за одржување на иновациите во вашата организација.

Потребата за постојана реинвенција е дадена во денешното деловно опкружување. И додека производот или концептот за успех може да ја катапултира организацијата пред нејзините конкуренти, во овие брзи времиња, таа предност честопати трае кратко. Додека најголемите достигнувања за производите или услугите се пробиваат на насловни страници, сепак постојаните инкрементални иновации што ги прават вработените секојдневно и даваат на една организација одржлив раст што и е потребен. Како што се појавуваат иновативни идеи, јасното чувство за мисија ги овластува вработените во првите редови да постапуваат според нови идеи што ја унапредуваат целта на вашата компанија.⁸

1. Воспоставете јасно чувство за насока. Промената на културите вклучува промена на умот, и за тоа е потребно време. Но, како и со секоја иницијатива, јасното чувство за целта помага да се забрза патувањето. Мисијата на вашата организација помага да се организира и насочи креативноста на нејзините луѓе. Која е целта на постојаната иновација во вашето претпријатие? Дали е да додадете вредност на клиентот на постојните производи и услуги... да ја забрзате испораката... да ги зголемите пристигнувањата на време? Имањето јасно изразена порака им овозможува на сите да се фокусираат на иновациите каде што може да дадат најголема вредност. Иновацијата, како што ја дефинира Питер Дракер, значи создавање нова димензија на перформансите. Чувството на мисија ја појаснува насоката на изведбата и помага да се утврди на кои нови идеи да се фокусираат.

2. Отворена комуникација. Отворената комуникација помеѓу раководството и вработените ја поставува основата за атмосфера на доверба. Но, ако сакате да воспоставите нова култура со доверба, не можете да очекувате да вработените ќе го направат првиот чекор. Водството на компанијата го иницира процесот на отворена комуникација преку редовно споделување информации со вработените. Ова вклучува добри и лоши вести. Преку инвентивно размислување, пилотите пронајдоа начини за брзо опаѓање на потрошувачката на гориво без да се загрозат безбедноста или услугата. Лидерите на организации кои ја одржуваат иновацијата нудат повеќе можности за комуникација. Иако не секоја компанија може да понуди политика на отворени врати за своите високи извршни директори, па дури и шанса за редовен контакт лице в лице, секоја организација може да воспостави програми што им овозможуваат на работниците од првата линија да се чувствуваат слушнати. Од ручеци на извршни директори со пресеци на вработени до месечни состаноци на поделби помеѓу вработените и генералниот директор, до отворање на форуми за интранет за споделување идеи и повратни информации, лидерите можат да ја пренесат својата отвореност за слушање иновативни идеи од оние кои се најблиску до клиентот.

3. Намалете ја бирократијата. Додека поголемите организации честопати се сметаат за помалку претприемнички и инвентивни од нивните помали конкуренти, не е големината на вашата компанија што ги ограничува и спречува иновациите - тоа се системите. Бирократијата ја забавува постапката и претставува сериозна пречка за иновациите. Помалите организации честопати можат побрзо да се движат кон имплементација на иновативни идеи затоа што имаат помалку бирократија. Побрзото спроведување поттикнува натамошно инвентивно размислување. Размислете за една минута. Ако имате идеја за иновација

⁸) Jane Adler, Robert Karlsberg: 7 Strategies for Sustained Innovation, www.editorialdesk@innovationmanagement.se (пристапено 03.12.2020).

и ви се потребни 6 недели да ги исчистите каналите и уште 3 недели за да добиете финансии, ќе изгубевте ли некој поттик за понатамошен придонес?

4. **Всади чувство на сопственост.** Сопствениот менталитет создава моќен поттик за инвентивно размислување. Кога индивидуата е јасно свесна за тоа како неговите или нејзините интереси се усогласени со интересите на компанијата, тој или таа има силна причина да „оди понатаму“ за да ја продолжи мисијата. Сопственоста на акциите е значителен, ако не и суштински поттик за вработените. Сепак, само по себе, споделувањето профит не гарантира дека вашите вработени ќе размислуваат како сопственици. Кога вработените не гледаат како нивните индивидуални напори влијаат на профитабилноста на компанијата, тие имаат тенденција да бидат пасивни и реактивни. За да поттикнете поголема вклученост, проверете дали секој вработен знае како неговата или нејзината работа влијае на перформансите на компанијата. Југозапад им дадоа слобода на пилотите да дизајнираат и спроведат план за намалување на потрошувачката на гориво, бидејќи тие беа во најдобра позиција да утврдат што ќе биде ефективно.

5. **Бидете сигурни дека признавањето и наградите се доследни.** Додека финансиските награди честопати се поврзани со иновации, наградувајќи го само поединецот или тимот одговорен за „големата идеја“ или нејзината имплементација, создава суптилна атмосфера во конкуренција што ги обесхрабрува помалите, помалку драматични подобрувања. Дури и тимска компензација може да биде контрапродуктивна ако се формираат тимови кои ќе се натпреваруваат едни со други за награди. Овие стимулации ја обесхрабруваат меѓу-функционалната соработка толку критична за максималните перформанси. Компаниите кои успешно подигнуваат иновативна култура, дизајнираат награди со кои ја зајакнуваат културата што сакаат да ја воспостават. Ако вашата организација вреднува интегрирани решенија, не можете да ги компензирате лидерите на тимовите врз основа на перформансите на единките. Ако вашата компанија го цени развојот на нови лидери, не можете да ги засновате наградите на краткорочни перформанси.

6. **Толеранција за ризик и неуспех.** Толерирањето на одреден степен на неуспех како неопходен дел од растот е важен дел за поттикнување на иновациите. Иновативноста е ризик. Вработените нема да ризикуваат доколку не ги разберат јасно целите, немаат јасна, но флексибилна рамка во која треба да работат и разбираат дека неуспесите се препознаваат како едноставни чекори во процесот на учење. Ако иновацијата функционира, таа е вклучена во операциите, ако не, таа е развлечена со искуство. Вработените кои имаат доверба во своите шефови, најверојатно ќе преземат интелигентни ризици кои имаат потенцијални придобивки за компанијата.

7. **Елиминирајте ги проектите и процесите што не функционираат.** Бидејќи вашата организација иновира, треба да го практикувате она што Питер Дракер го нарекува „креативно напуштање“. Проектите и процесите што повеќе не придонесуваат треба да се напуштат за да се направи простор за нови, прогресивни активности. Иако ниту една организација не сака да ги троши финансиските ресурси на непрофитабилни активности, тоа е всушност незаменливиот ресурс на време и енергијата на вработените што се троши ако компанијата се држи до стариот начин на правење работи. Иновацијата бара оптимизам. Станува збор за став за постојано постигнување повисоки перформанси. Не можете да очекувате дека вработените ќе одржат оптимистички став доколку се чувствуваат принудени да продолжат со активности што не одат никаде.

7. ЗАКЛУЧОК

Иновациите се еден од најважните фактори во врска со долгорочната конкурентност на претпријатијата. Иновациите се еден од најважните двигатели за долгорочен успех на претпријатијата. Од аспект на бизнисите, за да се иновира, потребни се промени во културата, во организацијата, во стратегијата и во начинот на работа. Иновацијата е она што во суштина го води човештвото напред, како во смисла на благосостојба, така и на економски раст. Според истражувањето на ОЕЦД, 85% од целиот економски раст во американската економија помеѓу 1870 и 1950 година всушност е резултат на иновации. Иновацијата означува промена. Како и секоја промена, бара напор, генерира отпор и има потреба од визија и лидерство.

Претпријатија се принудени да бидат иновативни, за да можат да обезбедат конкурентност на пазарот. Иновациите на претпријатијата придонесуваат за одржување конкурентска предност преку подобрување на процесите и организациска иновација, развој на производ, иновации во услугите; и иновации во бизнис модели. Иновациите се еден од клучните двигатели на економскиот раст на претпријатијата. Тие се тркало на развојот, движечка сила на промени. Тие откриваат нови можности, креираат конкурентска предност и создаваат услови за опстанок на претпријатието на конкурентскиот пазар. Тие се клуч за успех во иднината. Иновациите се важни за долгорочниот успех на претпријатието. Препознатлива карактеристика на современите претпријатија се иновациите. Иновациите се тркало на промени и раст на претпријатијата и на економијата. На овој начин треба да се обезбеди одржлива конкурентска предност. Иновациите креираат придобивки за потрошувачот, за претпријатието и за општеството. За потрошувачите создаваат дополнител-

на вредност преку подобар квалитет на производот–услугата. Претпријатијата ја зголемуваат продуктивноста и се поконкурентни на пазарот. Иновациите креираат конкурентска предност на пазарот. Факторите за успешно воведување на менаџментот на иновации се однесуваат на: *управување со иновации, стратемиска ориентација, јасно дефинирање на одговорноста на вработените*, иновативна култура каде што иновациите се добредојдени и охрабрани, *менаџмент на промени со иновациите* кои ја ставаат компанијата во континуирана промена, *интеграција на сите вработени* преку мерки за подигање на свеста за да се инспирираат и мотивираат сите вработени за иновации, при што иновациите мора да станат трајна иницијатива што ја поддржуваат и активно ја кројат сите вработени, *соработката* е суштински фактор на успех во иновативните процеси и проекти и само на овој начин, сите потенцијали за иновации можат да се користат продуктивно и да го олеснат успехот на иновациите.

Постапката за успешна примена на промените вклучува: дефинирање на промената, капацитет на агент за промена, проценка на климата за имплементација, генерирање на спонзорство на проектот, создавање на целна подготвеност за промена, градење план за комуникација, развивање на стратегија за зајакнување на моќта за поттикнување иновации. Одржливата иновација доаѓа од развивање на колективно чувство за целта, од ослободување на креативноста на луѓето низ целата организација и од учење како да препознаваат неконвенционални можности. Стратегиите за одржување на иновациите во претпријатието се следниве: воспоставете јасно чувство за насока, отворена комуникација, намалете ја бирократијата, всади чувство на сопственост, бидете убедени дека признавањето и наградите се доследни. толеранција за ризик и неуспех и елиминирајте ги проектите и процесите што не функционираат.

ЛИТЕРАТУРА

- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational changes. Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership, University of Gavle.
- Abdelkarim, K. (2016). The effects of innovative leadership on the management of change process, Proceedings of ISER 26th International Conference, Bangkok, Thailand.
- Adler, J., & Karlsberg, R. (n.d). 7 Strategies for Sustained Innovation,
- Alsher, P. (2017) Innovation and Change Management: The People Side of Implementing a Great Strategy.
- Barsh, J., Capozzi, M.M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation, McKinsey Quarterly.
- de Sousa, F. C., Nunes, F., & Pardal Monteiro, I. (2019). Managers' attitudes to creativity and innovation practices in the creative industries, *Tourism & Management Studies*, 15(S1).
- Eschberger, T. (2018). 7 important success factors for the introduction of innovation management.
- Huele, R., & Huppel, G. (2012), Developing and Evaluating Eco-Innovation Programs and Projects - A Framework-based Perspective, Ministry of Infrastructure and the Environment, The Hague.
- Johnston, E.R., & Bate, D. J. (2003). The power of strategy innovation, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities, American Management Association, New York.
- Kanter, R. M. (2004). The Middle Manager as Innovator, *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading change*, Harvard Business Press.
- Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008) Leadership competences for successful change management, University of Maribor, Slovenia.
- (2018). Best Practices in Change Management, 2018 Edition, www.prosci.com
- (2011). Change management leadership guide, Human resources, Ryerson University
- How to Be a Successful Change Leader, Center for creative leadership, www.ccl.org
- www.editorialdesk@innovationmanagement.se