



РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА  
Универзитет „Св. Климент Охридски”-Битола  
Факултет за информатички и комуникациски  
технологии - Битола



---

Студиска програма: **Јавна администрација**

## **ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ИНОВАЦИИ ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ЈАВНИОТ СЕКТОР**

*-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-*

**Кандидат:**

Ивона Трифунов

**Ментор:**

Ред. проф. д-рМоника Марковска

Битола, 2020 година

**ТЕМА НА МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД:**

**„ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ИНОВАЦИИ ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА  
ЈАВНИОТ СЕКТОР“**

**НА АНГЛИСКИ:**

**“ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN FUNCTION OF THE PUBLIC SECTOR  
DEVELOPMENT”**

**Комисија за одбрана на магистерски труд:**

1. д-р Моника Марковска, редовен професор, **ментор**

---

2. д-р Божидар Миленковски, вонреден професор, **член**

---

3. д-р Марина Блажековиќ- Тошевски, вонреден професор, **член**

---

**Кандидат: Ивона Трифунов, студент на втор циклус на студии**

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола  
Факултет за информатички и комуникациски технологии - Битола

## АПСТРАКТ

Организациските иновации во јавниот сектор се недоволно научно афирмирани. Токму ова ја наметнува потребата за научно истражување на концептот на организациски иновации со посебен осврт на јавниот сектор. Исто така, реформите во јавната администрација подразбираат пронаоѓање на научни и стручни решенија со кои ќе се овозможи рационализација на трошоците за активностите кои што се од јавен карактер и зголемување на нивната ефикасност и достапност, со што, во крајна линија, би се зголемил квалитетот на јавните услуги. Оттука, целта на овој труд е да се анализира концептот на организациски иновации кај организациите кои делуваат во рамките на јавниот сектор и да се утврди како тие можат да доведат до негов развој.

**Клучни зборови:** организациски иновации, ефикасност, јавна администрација, јавен сектор, јавни организации.

## ABSTRACT

Organizational innovations in the public sector are insufficiently scientific affirmed. This is precisely why the need for scientific research on the concept of organizational innovation with particular emphasis on the public sector is imposed. Also, public administration reforms imply finding scientific and expert solutions that will enable the rationalization of the costs of publicly-owned activities and increase their efficiency and accessibility, which will ultimately increase the quality of the public services. Therefore, the purpose of this paper is to analyze the concept of organizational innovation in organizations operating within the public sector and to determine how they can lead to its development.

**Key words:** organizational innovation, efficiency, public administration, public sector, public organisations.

## СОДРЖИНА

АПСТРАКТ 4

ABSTRACT 4

СОДРЖИНА 5

ВОВЕД 7

### I. ТЕОРЕТСКА ЕЛАБОРАЦИЈА 8

#### 1. Појмовни карактеристики на иновациите 8

1.1. Значењето на иновациите 11

1.2. Типологија на иновациите 12

1.3. Поврзаноста меѓу организациските и технолошките иновации 14

1.4. Иновативен менаџмент 15

1.4.1. Специфичност во управувањето со организациските иновации 18

1.4.2. Управување со организациските иновации базирани на знаење 20

1.5. Организациски иновациски активности 21

1.5.1. Индикатори на организациските иновациски активности 22

1.5.2. Фактори кои влијаат врз организациските иновациски активности 24

#### 2. Поим и значење на јавните организации 26

2.1. Важноста на иновативноста во јавниот сектор 28

2.2. Управување со промените во јавните организации 30

2.3. Ефикасност и ефективност кај јавните организации 32

2.4. Иновациите во јавните организации 36

2.4.1. Процес на иновации во јавните организации 41

2.4.2. Имплементација на иновациите во јавните организации 43

2.4.3. Фактори на имплементација на иновациите во јавните организации

44

### II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА 47

#### 3. Вовед во истражувањето 47

3.1. Определување на проблемот и предметот на истражувањето 47

3.2. Оправданост на истражувањето 56

3.3. Цели и очекувани резултати 57

3.4. Теориски приод 59

3.5. Хипотетска рамка 65

3.5.1. Генерална хипотеза на истражувањето 65

3.5.2.1. Посебна хипотеза 1 65

3.5.2.2. Посебна хипотеза 2 66

3.5.2.3. Посебна хипотеза 3 66

3.6. Методолошка рамка 66

3.7. Популација и примерок 67

3.8. Истражувачки техники и инструменти 68

### III. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ И ХИПОТЕТСКА РАМКА 69

#### 4. Анализа и интерпретација на добиените резултати 69

4.1. Анализа на добиените резултати со Chi Square ( $\chi^2$ ) тестот за посебна хипотеза  
1. Генерирањето идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор 70

4.2. Анализа на добиените резултати Chi Square ( $\chi^2$ ) тестот за посебна хипотеза 2.  
Реализацијата на иновациски проекти позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор 73

***Магистерски труд: „Организациските иновации во функција на развој на јавниот сектор“***

---

4.3. Анализа на добиените резултати Chi Square( $\chi^2$ ) тестот за посебна хипотеза 3.  
Развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор 75

5. Корелациона анализа на податоците 78

**6. Интерпретација на хипотетска рамка 85**

**ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 90**

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 94**

**ПРИЛОЗИ КОН МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД 100**

## ВОВЕД

Иновациите во стручната литература се третираат како фактор кој што значително придонесува кон успешност во работењето на субјектите кои што ги применуваат. Тие вообичаено се насочени кон разни техничко-технолошки аспекти, посебно во производството, но, постои и тренд на истражување на други облици на иновации кои имаат (не)технолошка природа и кои што се однесуваат на услужниот сектор. Технолошкиот аспект на иновациите наидува на голем број критики бидејќи не ги опфаќа целосно иновациите во услужните дејности и игнорира многу важни нетехнолошки елементи кај иновативните активности на организациите. Притоа, организациските иновации претставуваат посебен вид на нетехнолошки иновации. Додека технолошките иновации се занимаваат со промените во технологијата, организациските иновации навлегуваат во социјално-општествената сфера и во својот фокус ги ставаат луѓето. Затоа, организациските иновации се дефинираат како создавање и спроведување на нови менаџерски практики, процеси, структури или техники кои значително отстапуваат од постојните практики и норми во организациите. Во секој случај, станува збор за унапредување на перформансите на организациите односно зголемување на нивната ефикасност и ефективност.<sup>1</sup> Овде треба да се спомне и тоа дека во стручната литература за иновациите позната е разликата помеѓу креативноста/инвенцијата и иновацијата/имплементацијата. Иновацијата не е само креативен процес на создавање на нови идеи, туку вклучува и примена, со која се нагласува очекуваната корист од воведената иновација.

Обично кога станува збор за организациски иновации се мисли на организации кои делуваат во реалниот односно приватниот сектор. Но, токму поради ова, јавниот сектор е многу интересен од аспект на воведување иновации во работењето. Иновациите и иновирањето во јавниот сектор, генерално, се недоволно научно истражувани поими. Интересот за истражување на јавниот сектор како извор на унапредување во организациска и менаџерска смисла датира само од пред неколку децении. Причина за ова најчесто беа буџетските ограничувања, недоволната

---

<sup>1</sup>Ефикасноста подразбира да се прават работите на вистински начин (на пример да се вложи минимално потребно време, енергија, пари и други ресурси). Ефективноста подразбира да се прави вистинската работа (на пример, да се задоволат потребите на своите клиенти).

транспарентност на јавната потрошувачка, подготвеноста на државата во своите проекти да вклучува субјекти од реалниот сектор итн. Но, од друга страна, пред јавниот сектор интензивно се поставуваа барања за постигнување на поголем успех во работењето, посебно во смисла на рационализација на трошоците, потоа барања за поголем квалитет на јавните услуги, професионализација на менаџерскиот кадар, примена на нови концепти и методи на управување и слично. Оттука, може да се зборува за зголемен притисок во насока на подобрување на јавниот сектор. Ова беше барано и во континуитет се бара, како од граѓаните, така и од домашните и странски институции и деловни субјекти, кои се заинтересирани и критички настроени кон резултатите од работата на јавните организации. Ваквите барања посебно се однесуваат на услугите кои ги даваат единиците на локалната самоуправа и тоа од едноставна причина, а тоа е дека од нив се очекува подобро да ги препознаваат потребите на локалното население (во споредба со централната власт) и како резултат на тоа, да бидат во состојба да испорачаат поквалитетни јавни услуги.

Исто така, интересот за истражување на организациските иновации во јавниот сектор произлегува и од фактот што овие организации спроведуваат во континуитет реформи со кои треба да се зголеми ефикасноста, достапноста и квалитетот на јавните услуги. Во тој контекст, а имајќи го во предвид нивниот специфичен карактер како непазарно ориентирани организации, може да се случи тие да воведат постојни иновации кои веќе се применети во приватниот сектор, но се нови за организациите кои ги усвојуваат.

Кога станува збор за јавната администрација во нашата земја, треба да се истакне дека таа има голем број на ограничувања во смисла на ефикасност и економска рационалност. Управувачките структури во нашата јавна администрација сè уште се карактеризираат со нефлексибилност, ригидност, формалност, политизираност итн. Како главни предизвици за осовременување на јавната администрација кај нас можат да се издвојат функционалната и фискална децентрализација, како и создавање на капацитети за рационално и ефикасно управување. Само успешните управувачки структури кои воведуваат иновации во организациите од јавниот сектор можат да креираат основа за успешни реформи и поквалитетни јавни услуги за сите наши граѓани.

## **I. ТЕОРЕТСКА ЕЛАБОРАЦИЈА**

### **1. Појмовни карактеристики на иновациите**

Етимолошки, терминот иновација потекнува од латинскиот збор *Innovatus* што значи нешто ново, нешто што треба да се обнови или промени. Притоа, откако овој термин почнал да се употребува во економијата на почетокот на 20-ти век, немало единствена дефиниција за тоа што претставува иновацијата. Требало да помине подолг период за главните аспекти на овој термин да се врамнотежат и да се дојде до една општо прифатена дефиниција.

Во дефинирањето на иновациите различни автори нагласуваат различни аспекти како што се: создавање на нови идеи, имплементација на нови креации, нови или подобрени производи или услуги, процеси, методи, техники итн. Во продолжение се дадени некои дефиниции за поимот иновации.

Charles Edquist ги дефинира иновациите како нови креации кои имаат економска важност и кои вообичаено ги спроведуваат организациите или индивидуите и кои можат да бидат целосно нови, но почесто се нови комбинации на постојните елементи.<sup>2</sup>

Mark Rogers смета дека нешто може да се окарактеризира како иновација доколку некоја креација е имплементирана или комерцијализирана на некој начин. Притоа, самата креација на апстрактно знаење или инвенција на нови производи или процеси не се смета за иновација сè додека не е инкорпорирана во организациските активности.<sup>3</sup>

Johannes Pennings и Farid Harianto тврдат дека иновацијата претставува усвојување на нови идеи, процеси, производи или услуги, развиени интерно или стекнати од надворешното опкружување.<sup>4</sup>

Во прирачникот *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data* од 2005 година, кој служи како основа за мерење на иновациите во приватниот сектор по

---

<sup>2</sup> Edquist Charles, *Systems of Innovation-Technologies, Institutions and Organizations*, London, Printer Publisher, 1997.

<sup>3</sup> Rogers Mark, *The Definition and Measurement of Innovation*, Melbourne Institute Working Paper, 10/98, 1998, стр. 8.

<sup>4</sup> Pennings M. Johannes, Harianto Farid, *The Diffusion of Technological Innovation in the Commercial Banking Industry*, Strategic Management Journal, 13, 1, John Wiley & Sons, 1992, стр. 29-46.



пат на стандардизирана методологија за испитување на иновациите, иновациите се дефинирани како имплементација на нов или значително подобрен производ, услуга, процес, или нова маркетинг метода во деловната пракса, како и организација на работните места или надворешни односи.<sup>5</sup>

Почетоците на развојот на концептот на иновациите се врзани со анализите на Јозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter). За овој автор, иновациите претставуваат основен фактор на технолошкиот прогрес и на економскиот развој. Според Шумпетер, економскиот развој е базиран на три елементи т.е. три основи кои земени заедно го формираат темелот на економскиот развој. Овие три елементи се:<sup>6</sup>

- „нови комбинации“,

- претприемачи кои ги спроведуваат новите комбинации,

- кредити кои претприемачите ги добиваат за спроведувањето на новите комбинации.

Основен фактор на економски развој се новите комбинации. Нив ги применуваат претприемачите заради остварување на профит. „Да се произведува, значи да се комбинираат ресурсите во рамките на нашите можности. Да се произведуваат други производи или исти производи на поинаков начин, значи да се комбинираат овие ресурси на подруг начин. Сè додека новите комбинации произлегуваат од старите континуирани прилагодувања, се работи за промени, можно е да се работи и за раст, но овде нема развој. Ако новите комбинации се јавуваат на дисконтинуиран начин, тогаш се работи за развој.“<sup>7</sup> Шумпетер под нови комбинации подразбира:

- воведување на нов производ-производ кој е непознат за потрошувачите, или претставува нов квалитет на постоечкото добро,

- воведување нов начин на производство-кој сè уште не е потврден со искуство во одредена гранка на производство, а кој треба да се заснова на нови научни откритија, но може да постои и како нов начин на продажба во трговијата,

- пронаоѓање на нов пазар-пазар на кој одредена секторска гранка на производство во некоја земја, нема продрено, без разлика дали овој пазар порано постоел или не,

---

<sup>5</sup> OECD and Eurostat, *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Third edition, 2005, стр. 46.

<sup>6</sup> ФитиТаки, *Економија*, Економски факултет, Скопје, 2006, стр. 181.

<sup>7</sup> Schumpeter Joseph, *The Theory of Economic Development*, A Galaxy Book, New York, 1961, стр. 65.

-пронаоѓање на нов извор на суровини и полуфабрикати, без разлика дали овој извор веќе постои или треба да биде создаден,

-примена на нови организации во индустријата или разбивање на постоечките-ова првенствено се однесува на разните монополски организации (картели, трустови, синдикати и сл.).

Од ова се гледа дека Шумпетеровите иновации не мора да бидат од чисто технолошка природа, туку можат да се однесуваат и на разни промени во производството, организацијата, трговијата и слично.

Во овој контекст треба да се спомне и тоа дека благодарение на Шумпетер е нагласена разликата помеѓу инвенција и иновација. Инвенцијата е чин на интелектуална креативност или нова идеја која откако ќе се комерцијализира станува иновација. Оттука, иновацијата мора да биде комерцијализирана активност, која е применета во организацијата и која треба да доведе до одредени користи.

### **1.1.Значењето на иновациите**

Иако иновациите се заслужни за напредокот на целата човекова цивилизација, тие својата целосна афирмација ја добиваат во општеството базирано на знаење. Иновациите го променија и понатаму го менуваат светот со голема брзина. Иновациите, исто така, ги отстрануваат географските граници и најмногу влијаеа врз глобализацијата, што дополнително, го забрза нивното распространување во светски рамки.

Изразот иновација често се користел како синоним за креативност, знаење, промена и слично. Оттука, еден од централните концепти кој се користи за определување на значењето на иновациите е промената. Притоа, за подобро разбирање на иновациите, треба да се направи дистинкција помеѓу нив и промените. Промената е општ феномен и се случува многу често наспроти волјата на луѓето поради што, тие често неа и се спротивставуваат. Таа подразбира дека е нешто поразлично од она што било претходно, но различното не значи по автоматизам дека се работи за иновација. Промената како таква, не значи нужно подобрување, таа може да подразбира и влошување во однос на претходната состојба. Наспроти ова, иновацијата претставува применета идеја којашто е резултат на човечката промисленост и креативност и затоа луѓето се стремат иновациите да

ги унапредуваат. Иновациите природно им припаѓаат на човекот, бидејќи човекот, благодарение на својот разум и интелект, е во состојба постојано да изнаоѓа нови и по правило понапредни начини на извршување на индивидуални и групни работи. Притоа, секоја иновација доведува до помали или поголеми промени, но, и секоја промена поттикнува иновации.

Од организациски аспект гледано, треба да се разбере дека тие не се сведуваат само на истражување и развој (Research and Development-R&D) или на воведување на нови технологии. Тие во поширок контекст во себе вклучуваат развој на нови можности, пронаоѓање на нови деловни модели, како и организирање, дезорганизирање и реорганизирање, како меѓусебно условени појави и процеси, кои доведуваат до подобро искористување на потенцијалите на една организација.<sup>8</sup> Значењето на иновациите во организациите е во директна врска со луѓето кои носат стратегиски управувачки одлуки. Доколку тие видат проблем во иновациите, тогаш до нив воопшто нема да дојде. Затоа е потребно постојано да се укажува на потребата од воведување и спроведување на иновациите посебно денес кога иновациите и промените се секојдневна појава.

Овде треба да се истакне и тоа дека иновациите значително го имаат намалено својот просечен животен век што всушност доведува до иновации и кај самите иновации. Ова значи дека во иновациониот процес мора значително да се намали времето од појавата до имплементацијата на идеите, бидејќи идеите брзо застаруваат. Во иднина треба да се очекува уште подраматично намалување на животниот век на производите и на услугите и тоа од едностава причина што потребата за иновативни односно нови и понапредни производи и технологии е во перманентен пораст.

## **1.2. Типологија на иновациите**

Кога станува збор за истражувањата поврзани со иновациите треба да се има во предвид дека станува збор за област која обилува со различни типологии чијашто цел е да се разберат различните карактеристики на иновациите. Набљудувањето на иновациите поделени во одредени групи кои споделуваат заеднички карактеристики овозможува

---

<sup>8</sup> Radosavljević Života, *Teorija organizacije*, Alfa univerzitet, Beograd, 2004, стр. 55.

подобро согледување на индивидуалните, организациските или контекстуалните фактори кои можат да бидат важни за одреден вид на иновации. Најчесто користените типологии на иновации укажуваат на разликите помеѓу производствените и процесните, техничките и административните (технолошките и нетехнолошките), како и инкременталните и радикалните иновации.

Клучната детерминанта во разликувањето на производствените од процесните иновации се однесува на тоа дали иновацијата претставува краен производ или услуга (производствена иновација) или иновацијата се однесува на производството или испораката на крајниот производ или услуга (процесна иновација). Производствената иновација всушност се однесува на воведување на нов производ или услуга, или на значително подобрен производ или услуга.<sup>9</sup> Процесната иновација подразбира имплементација на нова или значително подобрена метода на производство или испорака (дистрибуција). Ова вклучува значителни промени во техниките на производство, опремата или софтверските решенија.<sup>10</sup> Во секој случај, станува збор за иновации во областа на примарната организациска дејност. Притоа, и производствените и процесните иновации поврзани се со развојот или примената на новите технологии, поради што, уште се нарекуваат и технолошки иновации.

Кога станува збор за техничко-административната типологија на иновациите треба да се има предвид дека таа ги дели иновациите според технологијата и социјално-општествената структура. Имено, иновациите не се карактеристика само за технолошко-интензивните сектори односно индустрии кои го одразуваат техничко-технолошкиот напредок, туку тие се сретнуваат и во услужните дејности. Така, нетехнолошките иновации се поврзани со организациските реструктурирања, човечките ресурси, начините на управување и слично. Токму нетехнолошките фактори се неопходни за развојот на технолошките иновации. Понатаму, сè повеќе се нагласува итерацискиот карактер на иновативниот процес во кој нетехнолошките активности се клучни. Новите производи или услуги често бараат нови производствени процеси, а новите производствени процеси наметнуваат потреба од нови

---

<sup>9</sup>Ова подразбира значителни подобрувања во техничките спецификации, компоненти и материјали, инкорпориран софтвер, прилагоденост на корисничките потреби или други функционални карактеристики.

<sup>10</sup>Како примери за процесни иновации можат да се наведат следните: замена на постојниот материјал со материјал кој има подобри карактеристики (подобар квалитет), глобалниот позициски систем (GPS) во транспортната опрема, камерите во мобилните телефони, вграденото безжично поврзување во лаптопите, услугите кај интернет банкарството, еколошки ориентирано производство, електронски систем за продажба на карти, компјутеризација во контролата за квалитет на производството, автоматизација на работните процеси итн.

организациски методи и структури. Нетехнолошките иновации се, исто така, многу потешки за копирање во однос на технолошките форми на иновации поради нивната апстрактна и нематеријална природа.

Ако разликата помеѓу производствените и процесните и помеѓу технолошките и нетехнолошките иновации се однесува на резултатот или на содржината на самите иновации, тогаш поделбата на иновациите според радикалноста како критериум се однесува на природата на промената која одредена иновација ја предизвикува. Според оваа типологија, иновациите се делат на радикални и инкрементални. Радикалната иновација означува изразито и ризично поместување од постојните практики, додека инкременталната иновација се надврзува на постојните практики и предизвикува нивно подобрување, но, во далеку помала мера споредено со радикалната иновација. Оттука, инкременталните иновации се многу почести од радикалните. На организациско ниво, радикалните и инкременталните иновации често се разликуваат во однос на тоа колку иновациите предизвикуваат фундаментални промени кај организациските активности и резултираат со поместување во однос на претходната состојба во која што била организацијата. Радикалните иновации се карактеризираат со високо ниво на новина, дисконтинуитет и менување на претходната состојба. Инкременталните иновации, од друга страна, се карактеризираат со адаптивност и се потпираат на постојните знаења и искуства и треба да предизвикаат подобрување на постојните практики и работни услови.

### **1.3. Поврзаноста меѓу организациските и технолошките иновации**

Организациските иновации како нетехнолошки облик на иновации се карактеризираат според тоа што промените кои ги предизвикуваат се нематеријални и зависат од контекстот во којшто се имплементираат. Организациските иновации, исто така, тешко можат да се квантифицираат бидејќи тие се манифестираат како интерни процеси на управување со човечките ресурси, принципи на поделба на работните задачи, механизми на координација, методи на споделување на знаења и информации, соработка, како и организациски односи воспоставени со други субјекти надвор од границите на организацијата. Сепак, делувајќи на овој начин, организациските иновации креираат опкружување во организацијата кое полесно ги прифаќа и полесно

управува со промените кои можат да бидат од нетехнолошка, но и од технолошка природа. На овој начин, промените од технолошка природа полесно се усогласуваат со нетехнолошките промени во организацијата. Во тој контекст, преку имплементацијата на нови концепти и методи на управување доаѓа и до одредено организациско реструктурирање, со што, организациските иновации можат да делуваат како фактор на полесна и побрза имплементација на технолошките иновации во организацијата и општо, можат да делуваат на зголемување на организацискиот иновациски капацитет.

Од друга страна, за мерење на технолошките иновации обично се користат показатели како што се: патенти, трошоци за истражување и развој, трошоци за лансирање на нов производ итн., кои не се соодветни за мерење на организациските иновации.

Понатаму, организациските иновации како на пример концептот на целосно управување со квалитетот (TQM), Six Sigma, Balanced Scorecard, концептот на управување со знаење и слично, придонесуваат во голема мера кон успешноста на организациите. Типични „тврди (hard)“ мерки на успешност кои се користат за мерење на резултатите од организациските иновации се профитабилноста, продуктивноста, растот и одржливата конкурентска предност.<sup>11</sup> Но, организациските иновации резултираат и со постигнување на некои „меки“ цели како намалување на флукуациите на вработените, зголемување на задоволството на корисниците, зголемување на мотивираноста на вработените итн. Во секој случај, најголеми ефекти на организациска успешност се постигнуваат кога има комбинација од организациските и технолошките иновации.

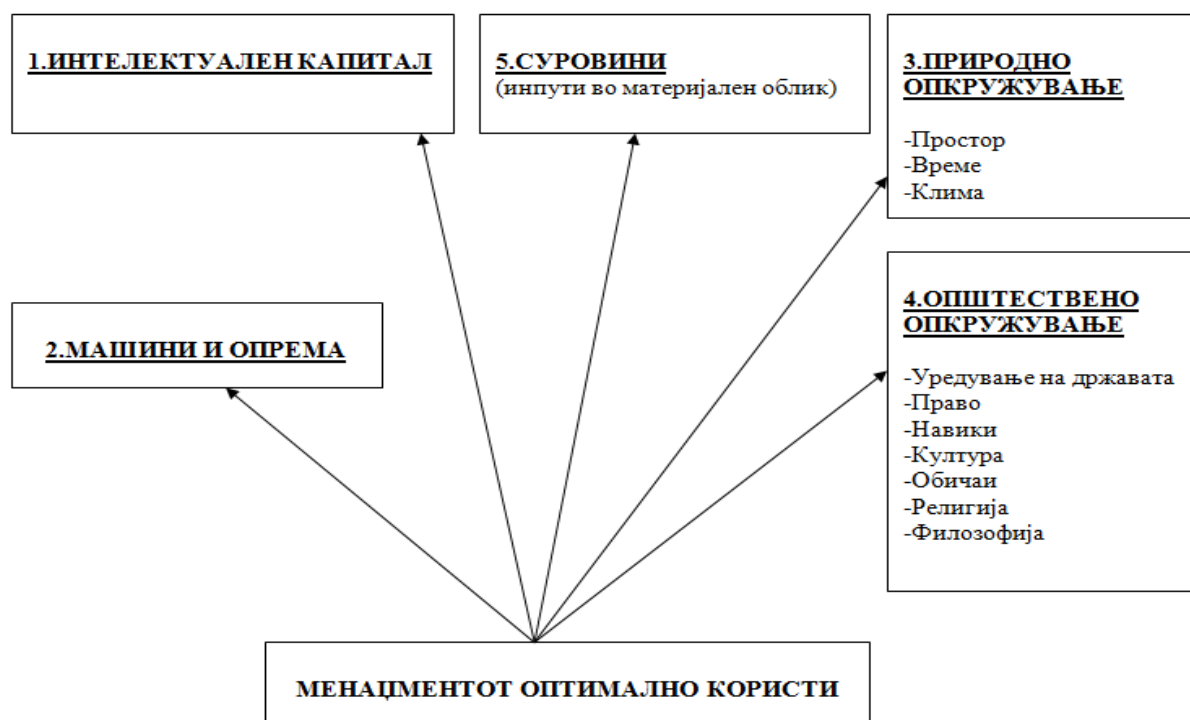
#### **1.4. Иновативен менаџмент**

Една од основните карактеристики на успешните современи организации во денешни услови на работење претставува постојаното следење на иновациите во опкружувањето и тоа во сите сфери на човековото делување. Притоа, менаџментот на организацијата треба да го препознае и процени моментот и местото за иновација. Флексибилноста, квалитетот,

---

<sup>11</sup>Volberda W. Henk, Van Den Bosch A.J. Frans, Heij V. Cornelis, *Managementinnovation: Management as fertile ground for innovation*, European Management Review, 10, 2013, стр. 1-15.

постојаните иновации во работењето итн., се главните квалитативни карактеристики на една организација во новото динамично опкружување. Во тој контекст, иновативниот менаџмент претставува составен дел на организацијата која во своите стратегии, организациската структура, технолошката и кадровската поставеност, содржи пристап кон иновациите и промените.<sup>12</sup> За да опстанат и понатаму, како и да го унапредуваат своето работење, организациите мораат да имплементираат иновативен пристап во своето работење односно да развиваат адаптивност и флексибилност. Во тој контекст, успешноста на работењето на современите организации зависи и од успешното управување со нивниот материјален и нематеријален имот (интелектуален капитал). Главната причина поради која вредноста на нематеријалниот имот станува важен дел од вкупната вредност на современите организации лежи во фактот што сè поголеми новосоздадени вредности се создаваат со знаење и иновации, а помалку со материјални ресурси (види слика 1).



**Слика 1.** Клучни фактори за одржлив развој на современите организации

Извор: Адаптирано според Sundać Dragomir, Svast Nataša, *Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo Gospodarstva, Rada i Poduzetništva, Zagreb, 2009, стр. 31.

<sup>12</sup> Afuah Allan, *Innovation Management*, Oxford University Press, 1998, стр. 11.

На сликата 1 погоре, илустративно е прикажано дека денес, за одржлив развој на организациите, покрај материјалниот имот (машини и опрема, суровини) и опкружувањето (природно и општествено), потребно е оптимално користење и на интелектуалниот капитал односно знаењето и иновациите.

Понатаму, клучни фактори коишто овозможуваат успешно работење на иновативниот менаџмент, а кои се поврзани со неговите специфични компетентности (знаења) се:<sup>13</sup>

- иновациите и иновативните компетентности (знаења),
- поттирање врз човечкиот капитал,
- организациски фактори кои поттикнуваат адаптивност и флексибилност,
- стратегиска рамнотежа помеѓу ефикасноста, ефективноста и иновативноста,
- висок степен на стратегиска и технолошка интегрираност.

Она што е заедничко за сите иновативни организации е во прв ред, имплементацијата на иновативна стратегија во организациската структура, бидејќи иновативната стратегија поттикнува организациска флексибилност. Иновативната организација ги обединува сите традиционални и функционални вештини во единствен процес на унапредување на работењето и иновативноста. Исто така, за да бидат успешни во процесите на постојани промени, иновативните организации треба да имаат соодветни менаџери кои имаат способност да креираат визија, мисија, цели, политики, стратегии и истите да ги имплементираат во самата организација. На вработените треба да им биде дадена флексибилност и слобода во однесувањето доколку тоа доведе до подобри работни резултати, можност да експериментираат, поттикнување на креативноста, толеранција кон грешки во работењето, наградување на успехот и на неуспехот во иновативните потфати итн. Во овој контекст треба да се спомне и тоа дека кај иновативните организации нагласена е потребата и од високо ориентирана тимска работа. Тука треба да се има предвид и тоа дека иновациите може да предизвикаат отпор при нивното пласирање и примена. Ширењето на иновациите може да најде на социјални, лични, културни и други видови на бариери. Иновациските бариери претставуваат отпор внатре во самата организација или надвор од неа кај потрошувачите или корисниците на услугите. Токму поради ова, отпорот кон воведувањето на иновации во организациското работење не е проблем кој лесно се решава, туку треба да се има секогаш во предвид и треба сериозно да

---

<sup>13</sup> Ettlie E. John, *Managing technological innovation*, John Wiley & Sons, USA, 2000, стр. 27-32.



му се пристапи во рамките на иновативните стратегии на организацијата со цел да се надмине.

#### **1.4.1. Специфичност во управувањето со организациските иновации**

Современото опкружување во кое дејствуваат организациите се карактеризира со континуираност, непредвидливост, неизвесност и иреверзибилност на промените. Иновативните промени во современите услови на работење на организациите се неопходни и поради тоа мора да бидат вклучени во сите сфери на нивното работење, почнувајќи од тековните работни процеси, организацискиот дизајн односно организациската структура, па сè до продажбата на производите или обезбедувањето на услугите на организацијата.

Промените кои ги наметнува опкружувањето се одвиваат на две нивоа во рамките на организацијата и тоа на ниво на унапредување на ефикасноста во користењето на расположливите ресурси и на ниво на важни промени кои се однесуваат на работењето на организацијата. Според тоа, се разликуваат стратегиски и иновативни промени. Секој од овие видови на промени бара соодветен пристап во управувањето како би можело нивната реализација да биде во функција на унапредување на организациското работење.<sup>14</sup>

Стратегиските промени претставуваат активности кои се насочени кон извршување на нови или постојни активности на нов начин, заради унапредување на работењето. Тие можат да се реализираат во сите сфери на работење на организацијата, а главната разлика со иновационските промени е во квалитетот на дадените промени т.е. во степенот на „новост“ кој е застапен во нив. Ефикасното, ефективното и успешното управување со стратегиските промени подразбира јасно идентификување на потребите за стратегиски промени, како и соодветен процес на нивна примена. Иновативните промени претставуваат процес на подобрување на веќе постојните активности во организацијата и тие можат да се манифестираат како:<sup>15</sup>

-промени во тековното работење кои подразбираат промени во начинот на кој вработените ги извршуваат своите работни обврски. Овде е препорачливо организирање на

---

<sup>14</sup> Adizes Isak, *Upravljanje promenama*, Adizes Southeast Europe, Novi Sad, 2000.

<sup>15</sup> Tukker Arnold, Charter Martin, Vezzoli Carlo, Andersen Munch, *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*, Greenleaf Publishing, New York, 2008, стр. 27-43.

различни тимови составени од вработени кои имаат различно ниво и вид на образование, искуства и вештини за извршување на различни работни обврски и за исполнување на различни организациски цели со што би се влијаело врз зголемување на ефикасноста и ефективноста, како и оптимално искористување на расположливите човечки ресурси во организацијата.

-иновативни промени во хиерархијата на управувањето, и тоа обично преку трансформација на традиционалната хиерархиска организациска структура, но и преку делегирање на авторитет и одговорност, со што сите вработени (или барем најголем дел од нив) би биле вклучени во процесот на управување со организацијата. Современиот пристап подразбира помал број на надредени бидејќи доаѓа до предавање на овластувањата и одговорноста на пониските организациски нивоа, што може да предизвика значителен мотивациски ефект врз работењето.

-иновативните промени се однесуваат и на постојана работа на соодветните тимови кои ги следат промените во условите и барањата на работењето, опкружувањето и вработените за да може организацијата преку соодветни и навремени организациски промени да реагира на барањата од опкружувањето.

Процесот на примена на иновативните промени, како карактеристика на организациската политика за управување со постојаните промени, може да се подели во следните фази:<sup>16</sup>

-прв чекор претставува одлучувањето, како процес во кој менаџментот одлучува за воведување на политика на континуирано унапредување на работењето, како и на методите кои притоа ќе се користат,

-вториот чекор подразбира договарање и тука се дефинираат алатките, техниките и методите кои ќе се користат,

-потоа следи обучување, како трет чекор во примената на иновативните промени, и тука се врши обучување на најважните човечки ресурси кои се задолжени за работење врз процесите кои што се воведуваат,

-во четвртиот чекор се дефинира одговорноста за успешноста од примената на иновативните промени,

---

<sup>16</sup> Stavrić Božidar, Stamatović Milan, Kokeza Gordana, *Osnovi menažmenta za inženjere*, Elektrotehnički fakultet, Beograd, 2005.

-петтиот чекор ја опфаќа самата имплементација на промените кога се креираат мултифункционални работни тимови заради изнаоѓање на решенија за проблемите и успешно спроведување на промените,

-последниот чекор претставува надгледување (мониторинг), како процес во кој надлежните менаџери ја надгледуваат и контролираат примената на иновативните промени, притоа ги согледуваат и стратегиските последици од спроведените промени.

#### **1.4.2. Управување со организациските иновации базирани на знаење**

Можноста една организација да управува со ново знаење и истото да го имплементира во своите основни работни процеси претставува начин на работење односно организациска филозофија којашто води кон успешно организациско работење. Според голем број на автори, организациското знаење претставува најрелевантен ресурс во постигнувањето успех во работењето. Притоа, под поимот организациско знаење може да се претпостави флуиден збир од искуства, вредности, информации и стручни сознанија коишто се вградени во организациските рутини, процеси и практики и кои влијаат врз унапредувањето на економските перформанси на организацијата.<sup>17</sup> Во овој труд, под управување со иновациите базирани на знаење се подразбира подобрување на работата на организациите врз основа на знаењата на нивните вработени. Оттука, самото управување со организациските иновации базирани на знаење претставува процес на собирање, чување, употреба и пренос на информации односно поголем број на постапки заради идентификување, креирање, презентирање и дистрибуција на знаење во рамките на организацијата, а со цел да се зголеми нејзината иновативност.

Целта на секоја организација е да овозможи примена на вистинско знаење во вистински момент и на вистинско место заради решавање на конкретен проблем и заради остварување на попродуктивно, поефикасно и поефективно работење. Тука треба да се има во предвид дека иновациите базирани на знаење претставуваат спојување (конвергенција) на поголем број различни видови на знаење односно дека не се базирани само на еден вид на знаење. Затоа, концептот на управување со иновациите базирани на организациско

---

<sup>17</sup> Davenport H. Thomas, Prusak Laurence, *Working knowledge: how organisations manage what they know*, Harvard Business Press, Boston, 1998, стр. 5.

знаење бара мултидисциплинарен пристап и е од суштинска важност токму поради динамичните промени во многу сфери кои влијаат врз современото организациско работење и за кои е потребно повеќе видови на знаење, но и поради фактот што намалувањето на бројот на вработени (поради пензионирање, преминување во друга организација или рационализација на пример) води кон губење на специфично знаење за дадена организација.<sup>18</sup>

### **1.5.Организациски иновациски активности**

Организациските иновациски активности ги вклучуваат сите научни, технолошки, организациски и комерцијални чекори кои водат или имаат намера да доведат до реализација на иновации. Некои иновациски активности се сами по себе иновативни, други не се, но, можат да придонесат кон имплементација на иновациите во организациите. Иновациските активности, исто така, го вклучуваат и истражувањето и развојот кои не се во директна врска со развојот на конкретни иновации.<sup>19</sup> Методологијата на OECD ги разликува следните видови на организациски иновациски активности:<sup>20</sup>

- (1) Интерно истражување и развој-може да се изведува во различни фази на иновацискиот процес, не само како оригинален извор на иновативни идеи, туку и како форма на решавање на проблеми која може да се користи во секоја фаза сè до примената на иновациите во организацијата. Овие активности опфаќаат активности на истражување и развој кои се извршуваат во рамките на организациите, а со цел да се зголеми организациското ниво на знаење, како и осмислување на начини за примена на ова знаење (усовршување на постојните и развој на нови производи, услуги и процеси, на пример). Организациите овие активности можат да ги изведуваат континуирано или повремено.

---

<sup>18</sup> Адаптирано според Newman Brian, Conrad Kurt, *A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies*, Proceedings of the Practical Applications of KM, (PAKM2000), Switzerland, 2000.

<sup>19</sup> OECD, *Oslo Manual-The Measurement of Scientific and Technological Activities*, Paris, Third Edition, 2005, стр. 89-117.

<sup>20</sup> Ibid.

- (2) Екстерни услуги на истражување и развој-подразбираат активности како кај интерното истражување и развој, со таа разлика што нив ги изведуваат други организации.
- (3) Набавка на машини, опрема и софтвер-претставува набавка на машини, опрема и софтвер кои се неопходни за имплементација на нови или подобрени производи, услуги или процеси.
- (4) Купување на други облици на знаење-се однесува на прибавување технологии од други организации во форма на патенти, непатентирани инвенции, дозволи (лиценци), know-how, заштитни знаци, дизајни, модели и услуги со технолошка содржина.
- (5) Образование и обука на вработените-опфаќа активности кои се директно насочени кон развој на вештините на вработените.
- (6) Воведување на иновациите на пазарот-подразбира активности кои се однесуваат на претставување на новите производи и услуги (или значително подобрените производи и услуги) на пазарот. Обично ги покрива активностите на истражување на пазарот и на рекламирање.
- (7) Дизајн-претставува есенцијален дел на иновациониот процес. Опфаќа планови и цртежи при дефинирањето на процедурите, технички спецификации, функционални карактеристики кои се неопходни за конципирање, развој, производство и маркетинг на новиот производ односно процес.

Во организациите можат да се спроведуваат и иновациони активности кои не се наведени погоре, а се однесуваат на изработка на студии за изводливост, тестирања, рутински развој на софтвер, индустриски инженеринг и слично.

### **1.5.1.Индикатори на организациските иновациони активности**

Иновационите активности претставуваат инпути во иновациониот процес кај организациите и од нивната ефикасна употреба зависи и иновациониот аутпут и во крајна

линија, иновациониот капацитет на организациите. Основните атрибути на организациските иновациони активности можат да бидат определени од:<sup>21</sup>

-секторска припадност на организацијата-иновациониот интензитет кај организациите може да се разликува во зависност на кој сектор припаѓаат,

-специфичностите на организацијата-големина и старост на организацијата, издвојувања за истражување и развој, удел во увоз и слично.

-производство на знаења во организацијата-ова се однесува на позиционирањето на организацијата во рамките на националниот иновациони систем, „учење“ на организацијата да спроведува иновациони активности, заштитата на интелектуалната сопственост итн.

-корпоративна структура-претставува, исто така, важна компонента во реализирањето успех кај иновационите активности. Поаѓа од претпоставката дека големите организации имаат поголем апсорпциски капацитет за иновации.

Кога станува збор за индикатори на организациските иновациони активности, треба да се истакне дека не постои точно дефиниран сет на индикатори, а како основни статистички извори за индикатори на иновациониот капацитет на организациите можат да се употребат различни бази на податоци, како:<sup>22</sup>

-Eurostat-обезбедува податоци за сите земји членки на Европската Унија, како и за одделни земји кои не се членки,

-OECD-дава податоци за квалитетна анализа и помеѓу земји кои не се членки на Европската Унија,

-Националните статистички заводи-овозможуваат добивање на податоци на национално ниво,

-Innovation Union Scoreboard-овие податоци овозможуваат согледување на иновационите перформанси на земјите членки на Европската Унија, како и на одделни земји кои не се членки на Европската Унија заради идентификување на силните и слабите страни на нивните системи за истражување, развој и иновации.

-Специјализирани бази на податоци за:

---

<sup>21</sup> Mosurović Ružičić Marija, *Metodologija za ocenu inovacionog kapaciteta preduzeća*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015, стр. 51.

<sup>22</sup> Maroulis Nikos, Tsiouri Lena, *RTDI Indicators*, RTDI evaluation booklet, Belgrade, 2013.

а) Патентни активности: Европскиот патентен завод (European Patent Office -EPO), Светскиот патентен завод (World Intellectual Property Organisation -WIPO).

б) Библиометриски податоци: Web of Science, Scopus, KOBSON.

-Периодични и/или еднократни истражувања-прибирање и обработка на квантитативни и квалитативни податоци.

### **1.5.2.Фактори кои влијаат врз организациските иновациски активности**

Иновациите, генерално, според својата природа се хаотични и тешко може да се најдат две иновации кои имаат идентичен пат од концептуализација до комерцијализација дури и во рамките на една иста организација. Затоа, оценката за успешноста на менаџментот во иновативната организација е определена од способноста да се идентификуваат факторите кои влијаат врз нејзиното иновативно однесување.Управувањето со организациските иновации бара вештини кои се и на стратегиско, но, и на оперативно ниво имајќи предвид дека резултатите од иновациите може да се согледаат во некој иден период. Авторите Joe Tidd, John Besant и Keith Pavitt во својата книга: „Менаџирање на иновациите (Managing Innovation)“ издвојуваат четири компоненти на иновацискиот процес кои се важни за иновацискиот менаџмент на една организација и тоа:<sup>23</sup>

- (1) Стратегија,
- (2) Ефикасност на интерните и екстерните врски,
- (3) Механизми кои поттикнуваат промени, и,
- (4) Организациски контекст.

(1) Дефинирањето на стратегијата е во доменот на врвниот менаџмент и претставува внатрешен фактор на дизајнирање на организацијата. Стратегијата може да се дефинира и како планска одлука со која се одредуваат целите на организацијата, како и начините на кои тие ќе се реализираат.

(2) Воспоставувањето на ефикасна соработка како на ниво на организација, така и со надворешните иновациски засегнати страни (стејкхолдери) го условува успехот кај иновативните организации. Ваквите врски и нивното создавање овозможуваат можности за

---

<sup>23</sup>Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons, Ltd, 1997, стр. 48.

добивање на технолошки и нетехнолошки информации од корисниците и од другите засегнати страни кај организацијата.

(3) Механизмите кои помагаат одредена промена да се случи се во тесна врска со ефикасно воспоставените интерни и екстерни врски. Организациите би требало да имаат успешни механизми на имплементација на иновациите со што би го зголемиле успехот во своето работење. Овој процес вклучува системско решавање на проблемите и најдобро функционира кога постојат јасно одредена стратегија и систем на носење одлуки кои би требало да помогнат организацијата да запри (во случај работите да се одвиваат на лош начин) или да го продолжи иновациониот процес понатаму.

(4) Извршувањето на иновационите активности во организацијата зависи и од поттикнувачкиот организациски контекст во рамките на кој се појавуваат и се спроведуваат креативни идеи. Создавањето и одржувањето на вакви организациски услови претставува круцијална задача на менаџментот во иновативната организација и подразбира работа во структурите, договори кои се однесуваат на организацијата на работењето, обука и развој, систем на наградување и слично. Овде треба да се има во предвид дека иновативниот капацитет на организацијата е определен од опкружувањето, технолошките и нетехнолошките ресурси, механизмите кои го условуваат одвивањето на иновативните процеси, како и од организациската димензија. Успешното дизајнирање на иновативна организација подразбира усогласување на сет од организациски компоненти кои треба да се искомбинираат на најдобар можен начин како би можело да се креира и/или подобри организациското опкружување кое поттикнува иновации. Притоа, некои од компонентите на организацискиот дизајн кои поттикнуваат иновативно однесување кај организациите, и во крајна линија го определуваат нејзиниот иновационски капацитет, се: организациското учење, тимската работа, лидерството, организациската култура, мотивацијата и системот на наградување итн.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Mosurović Ružičić Marija, *Organizacije i inovacije*, Institut Mihajlo Pupin, Beograd, 2012, стр. 41-52.



**Табела 1.** Некои компоненти на иновативниот организациски дизајн

<b>Компонента</b>	<b>Клучни карактеристики</b>
Организациско учење	Процеси во рамките на организациската структура и култура кои ја помагаат институционализацијата на индивидуалното учење.
Ефикасна тимска работа	Соодветна употреба на тимови (на локално, функционално и интерорганизациско ниво). Бара инвестирање во изборот и формирањето на тимовите.
Лидерство и желба за иновација	Јасно артикулирано и прифатено чувство за целта. Намера со широк стратемски поглед и посветеност на врвниот менаџмент.
Организациска култура	Позитивен пристап кон креативните идеи дополнително засилен преку систем на наградување.
Индивидуален развој	Долгорочна посветеност на образованието и обуката за да се постигне високо ниво на компетентност и вештини на ефикасно учење.
Клучни поединци	Најдобрите во својата работа кои им даваат сила на иновациите и го олеснуваат нивното спроведување.
Висока посветеност кон иновациите	Учествување во постојано усовршување на организацијата.
Соодветна организациска структура	Концепт на организацијата кој овозможува високо ниво на креативност.
Комуникација	Комуникација во рамките на организацијата, но и со надворешни засегнати страни. Во рамките на организацијата, комуникацијата оди во три насоки: нагоре, надолу и од страна.
Фокусирање на клиентот	Внатрешна и надворешна ориентација на организацијата. Систем на квалитет.

**Извор:** Адаптирано според Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons, Ltd, 1997, стр. 307.

## **2. Поим и значење на јавните организации**

Јавните организации заземаат важно место во современите економии. Тие можат да се јават кај одделни земји во различни форми во зависност од дејноста во која делуваат и

во зависност од нивните специфични карактеристики. Кога се поаѓа од разликите во смисла на облиците во кои јавните организации можат да се појават, тогаш се разгледуваат институционалните форми на јавните организации, нивната дејност, положбата која ја имаат во рамките на една национална економија, инструментите со помош на кои се регулира нивното функционирање, нивната економска ефикасност и слично. Имајќи ги во предвид овие разлики, јавните организации може да се каже дека претставуваат организации чијашто работа, функционирање и основање е во врска со обезбедувањето на јавниот интерес на една земја. Притоа, во извршувањето на своите работни обврски имаат ограничена самостојност бидејќи јавната власт (единицата на локална самоуправа) има посебни управувачки права во овие организации.

Понатаму, почитувањето на јавниот интерес при делувањето на јавните организации се постигнува преку настојувањето за што подоследно уважување на некои основни принципи на функционирање кај јавните организации. Широко прифатени принципи кон кои би требало да се придржуваат јавните организации во своето работење се нивните настојувања да обезбедат соодветни производи и услуги, потоа настојување тие производни односно услуги да имаат умерена цена, да се настојува да се задоволат потребите на сите припадници на одредена заедница итн.

За да може поблиску да се определи поимот на јавните организации, треба да се знаат карактеристиките според кои овие организации се разликуваат од другите видови на организации. Заедничка карактеристика на јавните организации е тоа што тие се во јавна сопственост. Оттука, главната цел на јавните организации е да обезбеди производи или услуги кои имаат голема важност за целата заедница, како и фактот дека токму поради ова, како и поддршката од властите, јавните организации имаат одредена монополска или привилигирана позиција на пазарот. Ова е, исто така, и основната причина што тие се предмет на јавно регулирање за да се овозможи нивно функционирање во насока на тоа да обезбедат јавен односно општ интерес. Кај јавните организации, отсутството на директна конкуренција во дејностите во кои делуваат е условено, пред сè, од недостатоците на пазарниот механизам за регулирање на некои дејности. Ваков е примерот со постоењето на природните монополи. Главната особина на природните монополи е тоа дека постоењето на конкуренција во дејностите на нивно работење е економски нерационална, а во некои случаи и технички неизводлива. Како примери за природен монопол можат да се наведат следните дејности:

железницата, ПТТ услугите, производството и дистрибуцијата на електрична енергија, нафтени рафинерии, гасоводи, водостопански системи и слично. Во овој контекст треба да се спомне и тоа дека во пракса, често се поставува прашањето дали одреден производ (или услуга) треба да го обезбеди јавна или приватна организација. На ова прашање тешко е да се даде еднозначен одговор, но, во последно време доаѓа до еден своевиден микс односно здружување на приватни и јавни организации во т.н. јавно-приватно партнерство посебно кога станува збор за реализација на крупни инфраструктурни проекти. На јавниот сектор и јавните организации, посебно кај земјите во развој во кои спаѓа и нашата земја, им се припишуваат и пошироки социјални цели како што е на пример отворањето на нови работни места. Овие цели често се однесуваат и на развој на вработените, подобрување на квалитетот на нивниот живот, подобра географска разместеност на вработените и слично.<sup>25</sup>

### **2.1. Важноста на иновативноста во јавниот сектор**

Јавниот сектор во современите економски и општествени услови има голем удел во создавањето на бруто домашниот производ кај националните економии. Со самото ова, јавниот сектор има многу важна улога во креирањето на економскиот раст и развој. Оттука, се наметнува потребата од посериозен пристап кон иновациите како фактор кој може да го унапреди овој многу важен сектор во рамките на една економија.

Концептот на иновации и иновирање во јавниот сектор е релативно малку застапен во научните истражувања, со што, уште повеќе се нагласува потребата за актуелизација на оваа проблематика. Генерално, во стручната јавност постои тенденција на набљудување на јавниот сектор како многу поразличен од приватниот сектор кога станува збор за иновациите. Ова произлегува од перцепцијата за јавниот сектор според која јавниот сектор е оној којшто обезбедува регулаторна рамка за спроведување на иновациите во приватниот сектор, како и тоа дека претставува еден вид на пасивен примател на иновациите од приватниот сектор. Меѓутоа, пред јавниот сектор интензивно се поставуваат барања за постигнување на поголем успех во неговото

---

<sup>25</sup> Paunović Blagoje, *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, стр. 80.

функционирање во форма на рационализација на неговите трошоци, подобар квалитет на јавните услуги, професионализација на кадарот, примена на нови концепти и методи на управување итн., односно зголемување на неговата ефикасност и ефективност. Ова придонесува за зголемување на притисокот кон јавниот сектор за постигнување подобрување во неговото функционирање од страна на правните и физичките лица и институции. Во тој контекст, иновациите во јавниот сектор може да се опишат како сложен процес на креирање и имплементирање на нови идеи во рамките на одреден контекст со однапред одредена цел за подобрување на квалитетот кај јавните политики и услуги. Иновациите во јавниот сектор може да се набљудуваат и како начин на повторно преиспитување на стари идеи и практики и на тој начин изнаоѓање решенија за новите проблеми со кои се соочува јавниот сектор денес.

Во секој случај, концептуализацијата на иновациите во јавните организации се разликува од оние во приватниот сектор од едноставна причина што постојат голем број на разлики помеѓу овие два сектори. Организациите во јавниот сектор не делуваат врз основа на пазарни критериуми и не се ориентирани кон остварување на профит, со што, не се изложени во толкав обем на конкурентски притисок, како што е случај кај приватните организации кои делуваат во реалниот сектор, а со самото тоа, нивниот опстанок не е загрозен. Исто така, корисниците на јавни услуги вообичаено немаат можност за замена на давателите на овие услуги со други даватели во случај на незадоволство од квалитетот на дадената услуга. Неработењето според пазарни критериуми, подразбира и тоа дека јавните организации имаат поинакви општествени цели, како што е на пример зголемување на квалитетот на животниот стандард на граѓаните, па согласно тоа, поттикнувањата и бариерите за иновации кај нив се различни од оние коишто постојат кај приватниот сектор. Понатаму, јавниот сектор се карактеризира со висок степен на сложеност бидејќи вклучува различни политики, како и голем број на засегнати страни (стејкхолдери) кои имаат различни преференции. Јавните организации делуваат во рамките на политички контекст на демократија и во рамките на правен контекст на закони, правила, прописи и бирократија.

Како една од разликите помеѓу организациите во јавниот и приватниот сектор во поглед на иновациите и иновативноста, може да се наведе и природата на делување на процесот на иновациите. Целта на иновациите односно подобрувањето на услугите или управувањето, благодарение на пример на примената на иновирани методи во јавниот

сектор, е тие да се шират понатаму и кај другите организации во јавниот сектор со што би се делувало врз вкупното зголемување на јавната вредност. Така, усвојувањето на нови начини на управување и услуги во една единица на локалната самоуправа кои се покажале како успешни, потребно е понатаму да се пренесе и на останатите единици на локална самоуправа со што квалитетот на дадените услуги би се стандардизирал на ниво на цела држава. Од друга страна, иновациите во приватниот сектор ги карактеризираат силни конкурентски притисоци. Исто така, се смета дека неуспехот во имплементацијата на иновациите може да има значителни последици за корисниците на јавни услуги, за разлика од неуспехот на иновациите во приватниот сектор.<sup>26</sup>

Иновациите се важни како за приватниот така и за јавниот сектор. Влезот на приватниот сектор во одделни области на локалната самоуправа, како на пример во образованието и здравството, или различните облици на соработка на јавниот и приватниот сектор, како што е јавното-приватно партнерство, претставуваат показатели за поголема изложеност на поттиците за зголемување на квалитетот и конкурентноста во давањето на јавни услуги. Со ова, се наметнува потребата за поквалитетни, порационални, поефикасни и поефективни јавни услуги. Воведувањето и управувањето со промените, а најповеќе со иновациите кај јавните организации, претставува услов за нивен понатамошен развој и опстанок. Важно е создавање на култура на иновации кај јавните организации, култура која поддржува промени со креирање и имплементација на нови решенија, со што, би се постигнала нивна систематичност и ефикасност.

## **2.2. Управување со промените во јавните организации**

Промената генерално може да се дефинира како значително отстапување од постојниот образец на однесување, додека организациската промена се однесува на процес на преминување од одредена фиксна состојба во друга со помош на збир од предвидливи

---

<sup>26</sup> Hartley Jean, *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*, Public Money and Management, 25, 2005, стр. 27-34.

и однапред планирани чекори.<sup>27</sup>Управувањето со промените подразбира активности на планирање, координирање, организирање и насочување на процесот со кој промената се имплементира. Управувањето со промените се однесува на дефинирање и имплементирање на процедури и/или технологии кои треба да ги опфатат промените во организациското опкружување и означува системски пристап кон промените. Ова се прави со цел да се задоволат постојано променливите потреби на екстерните и интерните корисници односно клиенти.

Подрачјето на управување со промените се состои од голем број на различни пристапи, стратегии, интервенции и активноста со помош на кои промените се имплементираат. Меѓутоа, доминантен е пристапот кој ја прави разликата помеѓу планираните и непланираните процеси на промени. Планираните промени се појавуваат преку процесот на планирање односно рационално поставување на цели. На овој начин, целите на одредена промена однапред се формулирани и имплементирани преку пристапот одгоре кон долу (Top-Down). Главната претпоставка тука е дека организацијата мора да помине преку поголем број на фази како би можело да се постигне промена кон посакуваната идна состојба. Непланираниот пристап кон промените обично подразбира пристап оддолу кон горе (Bottom-Up). Имајќи предвид дека организациите од јавниот сектор се карактеризираат со бирократски и ригидни организациски структури, кај нив промените се случуваат полека и споро. За бирократската организациска структура важи тоа дека ја спласнува иницијативата како резултат на строго поставените хиерархиски правила кои влијаат врз пасивноста во размислувањето и делувањето, што во крајна линија, резултира со преспоро носење на одлуки.

Појавата на иновации во јавниот сектор има еволутивна природа, а не радикална и обично се работи за инкрементални промени. Поретко се случуваат радикални иновации како што се развој на нови услуги или фундаментално нови начини на организирање и управување. Ваквите иновации се должат на примена на нови технологии или нови политики и тоа може да резултира со нова работна структура, нови организациски облици, нови односи со корисниците итн. Исто така, треба да се каже и тоа дека идеите иницирани од менаџери кои се на средно или ниско ниво во

---

<sup>27</sup> Burnes Bernard, *No such thing as...a “one best way” to manage organizational change*, Management Decision, 34, 10, 1996, стр. 11-18.

организациската хиерархија најверојатно ќе резултираат со инкрементални иновации, додека идеите иницирани од менаџерите на највисоко ниво ќе резултираат во радикални иновации.

Нова област на научен интерес чијшто фокус на интерес е организациската промена во јавните организации претставува концептот на нов јавен менаџмент чијашто главна карактеристика е поттикнување на поефикасно управување заради постигнување подобри резултати во работата на јавниот сектор. Новиот јавен менаџмент е термин кој се користи за опишување на голем број на реформи кои се извршија во јавниот сектор ширум светот од почетокот на 1980-те години. Новиот јавен менаџмент има за цел да го трансформира ригидниот и хиерархиски поставениот бирократски модел на јавна администрација во пофлексибилен и попазарно ориентиран облик на јавен менаџмент, применувајќи притоа методи и техники кои произлегле од приватниот сектор. Организациските промени коишто произлегуваат од новиот јавен менаџмент генерално се базираат на структура, култура, процес на стратегија и на самата содржина на стратегијата. Некои примери коишто можат да се наведат се: аутсорсинг услуги на јавни болници, училишта, јавен транспорт, приватизација итн.

Како поттикнувачи на промени во јавните организации, а кои истовремено даваат увид во барањата коишто се поставуваат пред јавниот сектор, можат да се наведат променливите барања на корисниците, достапноста до новите технологии, како и владините одлуки. Промените во јавните политики, начините на финансирање и новите регулаторни рамки имплементирани од страна на државата вообичаено поттикнуваат реорганизација и имплементација на промени.

На крај, може да се заклучи дека не постојат универзални правила и концепти на управување со промените во јавниот сектор, како што не постојат ниту во приватниот. Треба да се има предвид дека различни држави применуваат различни пристапи во зависност од нивните единствени карактеристики, како и правното и државното уредување. Притоа, иако политиката и политичарите можат значително да ги забават реформите односно имплементацијата на промените, сепак успешното управување со промените е од круцијална важност за било која организација во смисла да го обезбеди својот опстанок и понатамошен развој во современото динамично опкружување.

### **2.3. Ефикасност и ефективност кај јавните организации**

Мерењето на успехот на организацијата се врши преку организациската ефективност и ефикасност. Мерењето на ефикасноста на организацијата значи да се одреди односот помеѓу инпутите користени во производството на аутпутот и произведениот аутпут (резултат). Така, како примери на аутпут во јавните организации можат да се наведат следните: должина на изградена (во метри) водоводна мрежа, број на домаќинства кои се приклучени на електрична мрежа, број на извршени хируршки зафати (операции) во јавни болници, број на граѓани на кои им е дадена некоја нова услуга итн. Колку што е поголем аутпутот за дадена количина на инпути или колку помалку инпути се трошат за дадено количество на аутпут, толку степенот на ефикасност е поголем. Од друга страна, ефективноста значи поврзување на инпутите или аутпутите со крајните цели кои што треба да се постигнат односно ефективноста подразбира реализирање на зацртаните цели или учиноци (Outcomes). Кога се зборува за ефективноста се мисли на самата содржина или суштина поради која одредени активности се спроведуваат. Таа одговара на прашањето дали одредена политика го постигнала она за коешто била донесена. Ефективноста може потешко да се одреди во однос на ефикасноста бидејќи самите ефекти многу потешко можат да се измерат. Ова посебно се однесува на јавниот сектор. Крајните ефекти најчесто се врзуваат за целите на благосостојба, раст, ефикасна алокација на јавните ресурси итн. Ефектите подразбираат долгорочни учиноци од јавните политики и треба да опфатат различни димензии на општествените вредности. Ефективноста во јавниот сектор значи всушност креирање на вредности за граѓаните. Како примери за остварени ефекти можат да се наведат: зголемување на стапката на вработеност (или намалување на стапката на невработеност), зачувување на природните ресурси за идните генерации, задоволство на корисниците од дадените јавни услуги, удел на работноспособното население во програмите за целоживотно учење, зголемување на уделот на високообразовани луѓе во одредена сфера итн.



Поради специфичниот карактер на јавниот сектор, мерењето на ефективност кај јавните организации е отежнато. Притоа, како главни проблеми во мерењето на ефективност кај јавните организации се наведуваат следните:<sup>28</sup>

- 1) разновидната природа на услугите во јавниот сектор, широк распон на корисници, како и потешкотии во дефинирањето на целите. Поставените цели и очекуваните ефекти во јавниот сектор не следат единствен критериум на остварување профит.
- 2) Многу методи за оценка на економското влијание е скоро невозможно да се применат во јавниот сектор, бидејќи бараат ефектите да бидат монетизирани (на пример нематеријалните учиноци како што е подобреното здравје, квалитетот на живот и слично). Оттука, мерењето на ефективност во јавниот сектор е обично ограничено со мерење на „производот“ и се соочува со проблемот на дефинирање на самиот производ.
- 3) Мерењето е статично во суштина, додека процесите кои се одвиваат се динамични. Присутни се временски несовпаѓања (Time Lags) врзани за ефектите од голем број на јавни политики, како и перформансите во јавниот сектор. Проблематичноста во мерењето кај јавните услуги не е само во нивното дефинирање, туку и во фактот што поголемиот број на циклуси на стратегиско планирање траат 4 до 5 години колку што трае еден политички мандат.
- 4) Поради наведеното, примената на квантитативни методи обично се базира на соодветни мерни скали кои ја намалуваат неодреденоста и неизвесноста. Но, треба да се има предвид и тоа дека постојат случаи кога квантитативните показатели не се најдобра мерка.

Концептот на мерење на ефективност, којшто често се користи во контекст на јавните организации е трошковната ефективност. За разлика од трошковната ефикасност, која претставува однос помеѓу трошоците и аутпутот, трошковната ефективност подразбира однос помеѓу трошоците и остварените ефекти. Притоа, и трошковната ефикасност и трошковната ефективност ги земаат во предвид цените на инпутите

---

<sup>28</sup> Kattel Rainer, Cepilovs Aleksandrs, Drechsler Wolfgang, Kalvet Tarmo, Lember Veiko, Tonurist Piret, *Can we measure public sector innovation? A literature review*, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Tallinn, Estonia, 2013.

заради минимизирање на трошоците. Трошковно ефективните политики и програми не мора да бидат и економски ефикасни. Потенцијални прашања кои можат да се постават за да се процени трошковната ефективност на одделни јавни програми би можеле да бидат: Колку ефекти произведува одредена политика за потрошените пари? Дали оваа програма е трошковно најевтин начин за постигнување на јавните цели или има поевтини алтернативи? Трошочно поефективна програма е онаа која произведува повеќе ефекти со исто ниво на трошоци, или ист ефект со помалку трошоци. Концептот на трошковната ефективност може да биде многу корисен кога е точно проценет посакуваниот ефект, а главно прашање е како тоа да се постигне со најмал трошок.<sup>29</sup>

**Табела 2.** Примери за мерки на трошковна ефикасност и ефективност во рамките на програмите за мерење на успешноста на единиците на локалната самоуправа

Вид на услуга	Цел	Вид на мерка	Мерка
Полициски услуги	Ефикасни полициски услуги	Ефикасност	Оперативни трошоци на полициските услуги
Асфалтирани улици	Ефикасно одржување на асфалтираните улици	Ефикасност	Оперативни трошоци за асфалтираните улици по километар
Отстранување на смет и ѓубре	Ефикасно отстранување на смет и ѓубре	Ефикасност	Оперативни трошоци за отстранување на смет и ѓубре по домаќинство
Патеки	Патеки кои овозможуваат можност за рекреација	Ефективност	Вкупно километри на патеки на 1000 жители
Зачувување на земјоделско земјиште во текот на една година	Зачувување на земјоделско земјиште	Ефективност	Процент на земјиште наменет за земјоделски цели кое не е пренаменето за други цели во текот на една година

<sup>29</sup> Productivity Commission, *On efficiency and effectiveness: some definitions*, Staff Research Note, Canberra, Australia, 2013.

**Извор:** Адаптирано според Shah Anwar, *Responsibility with accountability: A FAIR governance framework for performance accountability of local governments*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, Vol. 32, 2, 2014, стр. 372.

Тука треба да се спомне и феноменот на асиметрични информации кај јавниот сектор. Имено, асиметричните информации претставуваат недоволна информираност на надлежните органи задолжени за контрола на работата на јавните организации за придонесот на менаџерите на јавните организации во остварувањето на организациските работни резултати, како и неможноста да се создаде стимулативен систем за наградување на менаџерите. Како последица на ова, напорите и вложувањето на менаџерите во јавните организации не се исти како кај нивните колеги менаџери во приватните организации. Менаџерите во јавните организации ги извршуваат обврските само до онаа мера којашто е неопходна да се достигнат поставените стандарди, што може да биде под објективните потенцијали на организацијата. Од друга страна, менаџерите на јавните организации можат себеси да си обезбедат поголеми приходи, моќ, престиж и слично од она што реално го заслужуваат.

#### **2.4. Иновациите во јавните организации**

Додека технолошките иновации се занимаваат со промените во технологиите, нетехнолошките иновации меѓу кои се вбројуваат и организациските иновации, навлегуваат во социјалната сфера на организациите и во нивниот главен фокус ги ставаат вработените. Организациските иновации се дефинираат како создавање и имплементирање на нови менаџерски практики, процеси, структури или техники кои претставуваат значително отстапување од постојните практики и норми.<sup>30</sup> Тие подразбираат промени во она што менаџерите и вработените го прават и начинот на којшто го прават.<sup>31</sup> Исто така, може да подразбираат нови пристапи во знаењето за

---

<sup>30</sup> Birkinshaw Julian, Hamel Gary, Mol J. Michael, *Management Innovation*, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, стр. 825-845.

<sup>31</sup> Hamel Gary, *The Why, What, And how of Management Innovation*, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 2, 2006, стр. 72-84.

извршување на менаџерските задачи и нови процеси кои резултираат со промени во организациската стратегија, структура, административните процеси и системи.<sup>32</sup>

**Табела 3.** Некои дефиниции за организациски иновации

<b>Автори</b>	<b>Дефиниција</b>
Birkinshaw Julian, Hamel Gary, Mol J. Michael (2008)	Организациските иновации се дефинираат како создавање и имплементирање на нови менаџерски практики, процеси, структури или техники кои претставуваат значително отстапување од постојните практики и норми.
Hamel Gary (2006)	Организациските иновации подразбираат промени во она што менаџерите го прават и начинот на којшто го прават.
Damanpour Fariborz, Aravind Deepa (2006)	Организациските иновации претставуваат нови пристапи во знаењето за извршување на менаџерските задачи и нови процеси кои резултираат со промени во организациската стратегија, структура, административните процеси и системи.

Целта од имплементирањето на организациски иновации претставува подобрување на перформансите на организацијата односно зголемување на нејзината ефективност и ефикасност. Нивното влијание најмногу се рефлектира врз зголемувањето на ефикасноста кај интерните организациски процеси, растот на продуктивноста и организацискиот успех во работењето. Како клучни компоненти во истражувањето на организациските иновации се издвојуваат менаџерите и другите вработени, односите меѓу нив и управувањето со тие односи. Затоа за овој вид на иновации важно е да се истакне дека најтешко можат да се имитираат (за разлика од производствените или процесните иновации), но од друга страна, на долг рок можат значително да ги подобрат перформансите на организацијата. Со нивната имплементација се менуваат односите помеѓу членовите, со што во организацијата често доаѓа до нова распределба

---

<sup>32</sup> Damanpour Fariborz, Aravind Deepa, *Product and Process Innovations: A review of organizational and environmental determinants*, Oxford University Press, 38, 2006.

на приходи и користи, а ова може да доведе до отпор во имплементацијата. Овде треба да се спомне и тоа дека резултатите од овој вид на иновации не се директно видливи и затоа е тешко да се мерат ефектите од нив.

Birkinshaw и соработниците издвојуваат три начини на кои организациските иновации се издвојуваат и диференцираат во однос на другите видови на иновации:<sup>33</sup>

- 1) аутпутот на организациските иновации обично е нематеријален и според својата природа е апстрактен. За неговиот настанок не е потребна посебна експертиза и инфраструктура (како што е случај со технолошките иновации кои често бараат воспоставување на посебен оддел за истражување и развој, посебни стручни знаења и големи финансиски ресурси), а што како последица може да има поголемо ниво на неодреденост и несигурност во споредба со другите видови на иновации.
- 2) Организациските иновации, во споредба со другите видови на иновации, имаат поголем опфат.
- 3) Промените кои ги опфаќаат во практиките, процесите и/или структурите во рамките на организацијата се сеопфатни, а влијаат врз начинот на работење на менаџментот и начинот како луѓето работат едни со други. Нагласена е социјалната димензија и тоа најпрво преку влијанието врз организациската култура, ставовите и нормите на вработените, како и промените на постојните односи на авторитет во организацијата.

Како димензии на организациските иновации се истакнуваат менаџерски практики, процеси, структури и техники. Притоа, менаџерските практики подразбираат она што менаџерите го работат на дневна основа како: поставување на цели, процедури, работни задачи итн. Менаџерските процеси се однесуваат на рутините кои го одредуваат работењето на менаџерите. Овие процеси можат да бидат: стратегиско планирање, проектно управување, проценка на успешноста итн. Организациската структура го опфаќа начинот на воспоставување на комуникациите и може да вклучува на пример укинување на хиерархиски нивоа. Менаџерските техники вклучуваат алати, пристапи и слично.

---

<sup>33</sup> Birkinshaw Julian, Hamel Gary, Mol J. Michael, *Management Innovation*, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, стр. 825-845.

Во стручната литература постои и обид за диференцирање на организациските иновации на структурни организациски иновации и процедурални организациски иновации.<sup>34</sup> Структурните организациски иновации подразбираат воведување на постапки со кои се менува и подобрува организациската структура односно поделба на работните обврски на одделни активности, обликување на организациските единици, како и воспоставување на механизам на координација. Овој вид на иновации влијаат врз воспоставување на одговорност и доверливост кај командните линии и информациските текови, како и на бројот на хиерархиски нивоа, поделба на организациските функции итн. (на пример воведување на нова организациска единица, воспоставување на процесна/или проектна организациска структура и слично). Процедуралните организациски иновации влијаат врз рутините, процесите и оперативните активности во организацијата. Овие иновации менуваат или имплементираат нови процедури и процеси. Можат да влијаат врз брзината, флексибилноста или квалитетот на работниот процес (како на пример, систем за управување со квалитетот според ISO стандардите).

**Табела 4.** Типологија на организациските иновации

		Фокус на организациските иновации	
		Интра-органзациски	Интер-органзациски
Вид на организациски иновации	Структурални	-Мултидисциплинарни тимови -Децентрализација на планирањето, оперативните и контролните функции -Намалување на хиерархиските нивоа -...	-Кооперација/мрежи/алијанси (R&D, производство, услуги итн.) -Outsourcing -Offshoring/реалокација -...
	Процедурални	-Тимска работа -Збогатување на работата -Процес на континуирано подобрување -Кругови на квалитет -Ревизија на квалитетот/сертифицирање (ISO) -Организација што учи -Ротација на вработените -...	-Just-in-time (кон корисниците и другите засегнати страни) -Одделен/дуален sourcing -Управување со ланецот на снабдување -Ревизија на квалитетот кон корисниците -...

<sup>34</sup>Armbruster Heidi, Bikfalvi Andrea, Kinkel Steffen, Lay Gunter, *Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*, Elsevier, Technovation, 28 (10), 2008, стр. 647.

Извор: Armbruster Heidi, Bikfalvi Andrea, Kinkel Steffen, Lay Gunter, *Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*, Elsevier, Technovation, 28 (10), 2008, стр. 647.

Понатаму, организациските иновации можат да се класифицираат на интра-организациски и интер-организациски иновации. Интра-организациските иновации се појавуваат внатре, во рамките на организациите, додека интер-организациските иновации вклучуваат нови организациски структури или процедури надвор од границите на организацијата. Овде треба да се има во предвид дека улогата на човечкиот фактор во обликувањето на процесот на организациските иновации не се разгледува директно, туку се разгледуваат првенствено условите во кои се јавуваат овие иновации и факторите кои овозможуваат нивно прифаќање. Вообичаено, истражувањата на организациските иновации во поголем дел се однесуваат на организациите од приватниот сектор, а во многу помал обем на организациите од јавниот сектор. Сепак, истражувањата на организациските иновации во јавниот сектор постојат и тие можат да се групираат во неколку групи:

-проучување на карактеристиките односно природата на организациските иновации,

-истражување на процесот на прифаќање и дифузија на иновациите во организациите од јавниот сектор, при што, се детектираат кои се ограничувачки фактори, а кои фактори придонесуваат кон успешен исход од наведените процеси,

-проучување на врските помеѓу организациските иновации и организациските перформанси односно утврдување кои ефекти се постигнуваат од имплементирањето на иновациите во работата на јавните организации.

Појавата на иновациите кај организациите од јавниот сектор имаат еволутивна природа, а не радикална, и претставуваат кумулативен ефект односно резултат од поголем број на инкрементални промени. Исто така, сложеното опкружување делува позитивно врз прифаќањето на иновациите т.е. во вакво опкружување јавните организации се повеќе мотивирани да изнајдат нови и различни решенија заради задоволување на потребите и барањата на корисниците и граѓаните. Како клучни ограничувачки фактори за успех во појавувањето и прифаќањето на иновациите во овие организации се наведуваат следните: краткорочното планирање и буџетирање,

насоченост на административниот персонал на дневни и рутински работни задачи, недостаток од награди и иницијативи за иновирање, култура на избегнување на ризик, недостаток од менаџерски вештини и способности итн.<sup>35</sup> Од друга страна, како фактори кои придонесуваат кон успешно усвојување на иновациите се наведуваат: споделување на добри практики и знаења, соработка со други јавни и приватни организации, како и соработка со невладиниот сектор.

Во секој случај, може да се истакне дека организациите во јавниот сектор, поради својата специфичност, повеќе се изложени на делувањето и влијанието на институционалните притисоци и со самото тоа, тие се склони кон прифаќање и имплементирање на иновации кои надвор од нивните рамки се покажале како успешни. Овде треба да се спомне и тоа дека заради мерење на иновациите во јавниот сектор, а со самото тоа и на ефектите односно резултатите кои од нив произлегуваат, во светот постојат неколку програми развиени од јавни агенции. Најважните мерни показатели развиени во рамките на одделни програми се: The Government Innovation Index (GII), The Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), European Innovation Scoreboard, Measuring Public Innovation in Nordic Countries (MEPIN) итн.<sup>36</sup>

#### **2.4.1. Процес на иновации во јавните организации**

Со иновациите се овозможува создавање на вредност. Притоа, иновациите претставуваат создавање или усвојување, експлоатација или асимилација на нови идеи. Оттука, овие аспекти се многу важни за да се постигне посакуваниот резултат. Birkinshaw и соработниците предлагаат концепт за процесот на организациски иновации во четири меѓусебно поврзани фази:

- прво, мотивација,
- второ, инвенција,
- трето, имплементација, и,

---

<sup>35</sup>Mulgan Geoff, Albury David, *Innovation in the Public Sector*, Prime Minister's Strategy Unit, Cabinet Office, UK, 2003.

<sup>36</sup>Повеќе за наведените програми и показатели може да се види кај: Australian Government, *Measuring Innovation in the Public Sector: A literature review*, The Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII) Project, 2011.



-четврто, теоретизирање и етикетање.<sup>37</sup>

Фазата на мотивација се однесува на предусловите и факторите кои им даваат поттик на поединците во организациите да експериментираат со развој на нови иновации. Трагањето по нови организациски практики е мотивирано од перцепцијата за постоење на јаз помеѓу организациската тековна и потенцијална делотворност и успешност во работењето. Во услови на притисок за прилагодување на нормите од институционалното опкружување, организациите ќе го изберат она решение кое им се чини дека е најдобро. Ова посебно доаѓа до израз кај организациите кои делуваат во јавниот сектор.

Инвенцијата се однесува на непланирани или планирани варијации на организациските практики, од кои, организацијата некои избира и ги задржува. Ова е фаза во која новата практика се спроведува за прв пат или се испробува на експериментален начин.

Имплементацијата се однесува на процес на утврдување на вредноста на организациската иновација за опкружувањето во кое се применува. Овде станува збор за еден вид на транзициски период во кој поединците во организациите стануваат повешти, поконзистентни и посветени во користењето на иновацијата.<sup>38</sup> Тука треба да се има во предвид дека може да постои јаз помеѓу одлуката една иновација да се имплементира и нејзиното вистинско имплементирање. Ова е многу важно бидејќи доколку имплементација се одлага или едноставно несоодветно се пристапува кон неа, иновацијата нема да ги даде очекуваните резултати. Во имплементационската фаза доаѓаат до израз активностите на интерните (вработените) и екстерните агенти на промени (консултантите) во олеснувањето на прифаќањето на новите практики, процеси и методи на управување. Исто така, важно е да се разбере како вработените може да реагираат на новите практики и нивното влијание врз имплементирањето на тие практики. Имајќи предвид дека овие иновации се специфични (тие се нематеријални, апстрактни, тешко може да се предвидат ефектите од нив), може да се очекува дека и имплементацијата ќе биде потешко прифатена од членовите на организацијата. Имплементацијата претставува интерна селекција на најдобрите организациски практики. Размената на знаења и информации го забрзува овој процес бидејќи ги прави

---

<sup>37</sup> Birkinshaw Julian, Hamel Gary, Mol J. Michael, *Management Innovation*, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, стр. 825-845.

<sup>38</sup> Klein Katherine, Sorra Speer Joann, *The challenge of innovation implementation*, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, 1996, стр. 1055-1080.

знаењата и информациите достапни. Поврзаноста помеѓу вработените ја развива довербата и соработката, што, во крајна линија резултира со подобро разбирање и прифаќање на промените.

Последната фаза, теоретизирање и етикетирање, всушност претставува составен дел од имплементацијата. Важноста на оваа фаза се гледа преку фактот што нематеријалната природа на организациските иновации може да значи дека резултатите од имплементацијата можеби ќе бидат „нејасни“ во иднина. Теоретизирањето означува зголемување на „зоната на прифатливост“ кај оние кои ја применуваат иновацијата во пракса.

#### **2.4.2. Имплементација на иновациите во јавните организации**

Иновациите не се само креативен процес на создавање на нови идеи, туку и нивна имплементација, која ги нагласува очекуваните користи од нивното воведување. Притоа, организациските иновации остваруваат позитивно влијание врз успехот на организацијата. Една организациска иновација се смета за успешна тогаш кога е прифатена и кога се имплементира од страна на членовите на организацијата, како и кога резултира со одредени користи или подобрувања за организацијата. Воведувањето и имплементацијата на иновациите може да биде ризично, посебно кај организациските иновации кај кои е тешко да се мерат постигнатите резултати. Оваа ризичност доаѓа уште повеќе до израз кога се работи за примена на иновации во јавниот сектор. Граѓаните често се критично настроени кон неефикасната бирократија, но, исто така, можат да бидат многу резервирани кога се работи за иновирање воопшто. Имплементацијата на организациските иновации се фокусира на вработените или на организациските процеси. Кај вработените треба да се земат во предвид афективните и бихејвиоралните одговори на иновациите како на пример: психолошката посветеност на вработените кон иновациите или нивното вистинско однесување во користењето на иновациите. Кога станува збор за организациските процеси треба да се каже дека всушност се работи за концептуализација на имплементацијата како своевиден феномен на организациско ниво, врз кој можат да влијаат организациската структура (сложеност, децентрализација), организациските

ресурси (финансиски, човечки), организациските системи, организациската култура (преземање на ризик, иницијативност), менаџментот (поддршка и поттик), организациските практики (соработка, практики на споделување на знаења) итн.

Овде треба да се спомне и тоа дека во случај организациските иновации да се покажат како неуспешни, треба да се утврди дали неуспехот се јавува како резултат на нивната „слаба“ имплементација или поради самите иновации кои не се соодветни за набљудуваниот организациски контекст.

Поконкретно кога станува збор за иновациите во јавниот сектор се мисли на оригинална и фундаментална трансформација на основните задачи на јавната организација.<sup>39</sup> Иновациите во јавниот сектор претставуваат промена во нивното однесување.<sup>40</sup> Тие се нови идеи кои треба да овозможат создавање на јавна вредност.<sup>41</sup>

Понатаму, кај иновациите во јавните организации, познато е дека политичарите и јавните менаџери се склони кон воведување на иновации со цел да се адаптираат на институционалните норми, како и задоволување на формална легитимност во воведените новитети во релативно краткиот период кога управуваат со јавните организации. Ова може да значи лош пристап и многу веројатен неуспех на воведените иновации, а што може да резултира со голем отпор, уште поголема неефикасност на услугите и со финансиски загуби. Исто така, при изборот на соодветни иновации, јавните менаџери мораат да балансираат помеѓу одговорноста за давање на праведни услуги и ефикасноста односно балансирање помеѓу принципот на правичност и принципот на ефикасност. Оттука, кај јавните услуги, треба да се тежнее тие да бидат ефикасни, но истовремено да се обезбеди и квалитетен начин на задоволување на јавните потреби на граѓаните.

### **2.4.3. Фактори на имплементација на иновациите во јавните организации**

---

<sup>39</sup> Адаптирано според Lynn Laurence, *Innovation and Reform in Public Administration: One Subject or Two?* Osborne & Brown, Handbook Of Innovation In Public Services, Cheltenham: Elgar, 2013.

<sup>40</sup> Halvorsen Thomas, Hauknes Johan, Miles Ian, Røste Rannveig, *On the differences between public and private sector innovation*, Publin Report D9, NIFU STEP, Oslo, Norway, 2005, стр. 2-3.

<sup>41</sup> Mulgan Geoff, *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*, NESTA Provocation 03, April 2007, стр. 6.

Како фактори кои влијаат врз имплементацијата на организациските иновации во јавниот сектор можат да се издвојат: финансиските ресурси, поддршката од менаџментот, апсорпцискиот капацитет и компатибилноста помеѓу иновациите и организациските вредности.

Генерално, финансиските ресурси се фактор којшто придонесува кон успешна имплементација на организациските иновации. Имено, соодветните политики и практики на имплементација на иновациите бараат одредени ресурси и недостатокот на финансиски средства би довел до отсуство на соодветна поддршка. Под вакви практики се подразбираат спроведување на одредени едукативни обуки, обезбедување на техничка поддршка, разни видови на пропагандни и комуникациски кампањи и слично. Но, организациските иновации, за разлика од технолошките иновации кои бараат воспоставување на посебен оддел за истражување и развој, а со самото тоа и значителни финансиски средства, обично не подразбираат посебна експертиза и инфраструктура, што имплицира во крајна линија, дека нивното појавување и имплементирање не зависи нужно од ангажирање на поголем обем на финансиски средства.

Поддршката од менаџментот е многу важна за организациските иновации поради нивната апстрактност и поради можноста релативно потешко да се утврди директното влијание кое овие иновации го имаат врз остварувањето на целите кои се сака со нив да се реализираат. Оттука, поддршката од менаџментот во организацијата е клучна за остварување на што е можно подобра перцепција кај останатите организациски членови за корисноста од имплементираниите организациски иновации, како за организацијата, така и за поединците. Ова може да се постигне доколку редовно се одржуваат едукативни настани и обуки во врска со примената на нови практики, се поттикнува креативноста и иницијативноста кај вработените и слично. Менаџментот влијае врз организациските резултати преку обликување на организациското опкружување и на организациската култура, како и преку градењето на капацитет за промени и иновации.

Апсорпцискиот капацитет како фактор на имплементација на организациските иновации е во тесна врска со нетехнолошката природа на овие иновации кои како такви се појавуваат во интеракција со опкружувањето, преку процесите на соработка и размена односно споделување на знаења и искуства (за разлика од технолошките

иновации кои првенствено се случуваат во рамките на организацијата). Ова е посебно важно за организациите кои делуваат во јавниот сектор. Концептот на апсорпциски капацитет претставува способност на идентификување, асимилирање и експлоатирање на знаењата од опкружувањето. Апсорпцискиот капацитет всушност е микс од организациски способности за препознавање на ново знаење, негово асимилирање и негова примена заради остварување на зададените цели. Ова значи дека се работи за кумулативен ефект од континуирано организациско учење. Стекнувањето знаења се однесува на способноста на организацијата да идентификува и собира екстерно генерирано знаење кое е критично за нејзината дејност.<sup>42</sup>Квалитетот на оваа организациска способност е определена од интензитетот и брзината на процесот на стекнување на знаења. Асимилацијата се однесува на рутините и процесите со кои организацијата ги анализира и интерпретира информациите од надворешните извори. Трансформацијата подразбира способност организацијата да развива рутини кои го олеснуваат комбинирањето на постојното знаење и ново стекнатото асимилирано знаење. Експлоатацијата се однесува на примена на знаењето. Преку процесот на стекнување на знаење, асимилација и трансформација, новите информации и знаења се конвертираат во нови методи, процеси, производи, услуги односно иновации. Со апсорпцискиот капацитет, организациите ги адаптираат сопствените организациски процеси како би ги инкорпорирале новите идеи и знаења во постојните структури и процеси, но и ново стекнатото знаење знаење да го адаптираат на постојните организациски карактеристики. Способноста организацијата да препознае и усвои екстерно знаење претставува корисен ресурс во процесот на иновации и всушност упатува на динамиката на организациската иновативност. Апсорпцискиот капацитет промовира брзина и зачестеност на иновациите со што повратно генерира ново знаење, а што повторно станува дел од организацискиот апсорпциски капацитет. Сите активности поврзани со соработка, вмрежување, споделување на добри практики и слично, ја зголемуваат способноста на организацијата да асимилира и користи знаења од различни екстерни извори. Ова е многу важно за организациите од јавниот сектор

---

<sup>42</sup>Zahra A. Shaker, George Gerard, *Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension*, *Academy of Management Review*, 27, 2, 2002, стр. 185-203.

бидејќи во јавниот сектор клучен извор на информации и знаења е токму константниот интерактивен однос со корисниците и клиентите.

Компатибилноста на иновациите со организациските вредности се дефинира како ниво до кое организациските членови ја перцепираат иновацијата како конзистентна на нивните потреби, минати искуства и постојните вредности. Поддршката на организациските членови е клучна за создавање на соодветна организациска клима за успешна имплементација на организациските промени односно иновации.

## **II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКАТА РАБОТА**

### **3. Вовед во истражувањето**

Мотивот за истражување на организациските иновации се темели на сознанијата дека подрачјето на овој вид на иновации сеуште не е доволно научно афирмирано. Според тоа, се наметнува потребата од тоа концептот на организациските иновации во јавниот сектор што подетално и пошироко научно да се истражува. Конкретно, целите на магистерскиот труд се однесуваат на дефинирање на сложеноста на самиот поим иновации од аспект на различните типологии на иновациите, дефинирање на различните чинители на имплементацијата на организациските иновации и утврдување на важноста на организациските иновации за организациската успешност. Понатаму, потребата за истражување на организациските иновации во рамките на јавниот сектор е нагласена со недостатокот на теоретски и емпириски истражувања за иновациите во организациите кои делуваат во јавниот сектор, со посебен фокус на организациските иновации. Исто така, магистерскиот труд се фокусира на јавниот сектор со цел да се потенцираат актуелните реформи и наоѓањето на бројните решенија кои се фокусираат на подобрување на јавните услуги, како и зголемување на ефикасноста во работењето. Во контекст на тоа, магистерскиот труд во овој дел се фокусира на детална обработка на проблемот и предметот на истражување, како и детална методолошка на карактеристиките на истражувањето, не занемарувајќи го моделот кој ќе се тестира во практиката и врз основа на тоа ќе се добијат релевантни научни сознанија.

### **3.1. Определување на проблемот и предметот на истражувањето**

Живееме во доста интересно и возбудливо време во кое технологијата и иновациите се од клучна потреба на човекот во секојдневниот живот. Живееме во време со неограничени можности каде машините, компјутерите и новите технологии отвараат нови работни предизвици и можности, а со нивното воведување во претприемништвото и во другите области каде што се потребни се наметнува побарувачка за стручен кадар со тоа и отварање на нови работни позиции.<sup>43</sup>

Денес технологијата и иновациите се едни од најчесто употребуваните зборови како во литературата така и во секојдневниот говор. Скоро и да нема активности во кои технологијата не е присутна. Терминот технологија се однесува како на најновите пронајдоци (радар, ласер, ултразвук, компјутери и др.) така и на прастари изуми како (оган, бакар, праисториски оружја и земјоделски алати). Сето ова се остварува со помош на технологијата која со текот на времето се повеќе и повеќе се развива. Спрема тоа технологијата не е некоја натприродна и неконтролирана сила надвор од човековите способности, туку се развива преку активен однос и човекова интеракција со природата и општеството. Без обзир на тоа дали се во прашање стручни знаења, нови процеси и постапки, технологијата помага во развојот на нови вредности со комбинација на човечките ресурси и купените инпути со кој се создаваат аутпути. Иновациите претставуваат основа за технолошкиот и економскиот развој. Во целост претприемништвото се базира на иновации. Темелите за теоријата на иновациите ја воспостави Јозеф Шумпетер во четириесеттите години на XX век. Шумпетер иновацијата ја прогласи како основен фактор за технолошкиот прогрес и економскиот развој, односно замена на старите технологии со нови кои потоа го добиваат називот „креативна деструкција:“. Шумпетер е првиот научник кој ја забележа дека е потребно постојано развивање на нови производи за постојан раст на економијата, мислејќи дека конкуренцијата помеѓу фирмите се постигнува со воведување на нови производи од колку маргиналаната промена на цените на веќе постоечки производи. Иновациите во целина се нови производи, нови методи на производство, нови извори за снабдување

---

<sup>43</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

и нови пазари. Иновацијата може да се дефинира и како нова комбинација на веќе постоечки ресурси. Оваа активност Шумпетер ја нарекол претприемачка функција и ја поврзал со претприемачите и претприемништвото. Претприемништвото се заснова на препознавање на прилика за иновација и нивна најбрза можност за пазарна и економска валоризација. Иновациите креираат ресурси. Иновациите доведуваат до остварување на нови ресурси кои не постоеле, или пак ресурс кој постоел но немал употреблива вредност. Единствен начин преку кој се стимулира иновацијата е знаењето, а денес иновацијата е од голема важност за остварување на конкурентска предност помеѓу организациите а таа единствено се остварува преку знаењето. Знаењето стана фактор од пресудно значење за позицијата на организациите. Во современата економија вложувањето во знаењето е најисплатлива инвестиција.

Терминот “иновација” во целиот свет во последните 20 години, стана клучен збор во насловите на голем број книги од областа на претприемништвото, менаџментот и стратемскиот менаџмент. Иновацијата го претставува секој систем на организирани и значајни активности кои се усмерени на стварање на промени односно создавање на нови производи, производни процеси, стил на управување итн. Терминот иновација потекнува од латинскиот збор *innovare* што значи да се направи нешто ново.

Иновацијата практично значи унапредување на технологијата. Иновацијата е нов производ, услуга, процес, технологија која се развила преку примена на сопствени или туѓи резултати на научноистражувачки дејности, откритија и сознанија или пак идеја или метода за нејзино остварување, која со растот на нејзината вредност се пласира на пазарот.

Piter Draker истакнува дека: „Иновацијата представува процес во кој се обработуваат ресурсите со нови капацитети за создавање на богатство. Иновација во суштина креира нови ресурси. Не постои таква работа како што е ресурс, се додека човекот не пронајде употреблива вредност од нешто во природата кое потоа ќе резултира со економска вредност. Како пример може да се наведат минералните масла, кои земјата ги поседуваше во изобилство пред нешто повеќе од еден век. Тогаш овие минерали не се сметале како ресурс туку како штетни материјали кои ја ствараат земјата да биде неплодна.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija



Претприемачката економија е економија во која иновацијата е нормална, редовна, стабилна и континуирана појава. Претприемаштвото е процес со чија што помош од поединец или група поединци, користат организиран напор со цел да искористат поволни прилики преку кои би створиле нови вредности и би се ширеле преку исполнување на целите и потребите преку иновација и еднаквост, без разлика на ресурсите кои ги поседува претприемачот.

Во оваа дефиниција впечатливи се три теми:<sup>45</sup>

- **Потрага за поволни прилики**- Претприемништвото е пратење на трендови и промени во окружувањето на кои никој до скоро не обрнал внимание. Присуството на претприемачката прилика е основен услов за секој нов потфат. Новите технологии, динамиката на друштвените и демографските трендови, изненадните промени во работното окружување ствараат работни прилики за претприемаштвото.
- **Иновација** – Претприемаштвото подразбира промени, револуционерни трансформации или воведување на нови производи или услуги или нов начин на бизнис. Претприемаштвото побарува постојани иновации.
- **Раст** – Претприемачите тежнеат према раст. Тие не се задоволуваат со тоа да нивните организации и бизниси да бидат мали или со истата големина како на самиот старт. Претприемачите сакаат нивниот бизнис да се шири и да вложуваат што поголем напор со кој би се постигнал раст се дури непрестанато бараат нови трендови, производи и процеси.

„Иновацијата е инструмент на претприемаштвото. Треба да се има во предвид дека иновацијата креира ресурс. Ресурсот останува нефункционален се до моментот додека не добие употреблива, а потоа и економска вредност” Спрема тоа иновацијата е „магичен поим” кој доведува до стварање на нови ресурси кои не постоеле или пак постоеле ама немале употреблива вредност.

Со оглед на тоа дека во денешницата двата највредни ресурси во економијата се времето и информацијата, повеќето од иновациите се фокусирани кон овие два ресурси. Секоја иновација која го зголемува расположливото време така што го намалува времето потребно за извршување на одредени процеси или дава повеќе

---

<sup>45</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

информации, кои возможуваат да се реализира повеќе. Секако, фактот е тоа што иновацијата не мора да е само од техничка природа или па не мора да биде нити физички опипливо. Спрема размислувањето на Peter Drake иновацијата представува „организирана, систематизирана и рационална работа“, која се поткрепува на сериозни анализи, истражување на пазарот, преку анализа на демографските движења итн. Иновацијата е работа, и тоа тешка, концентрирана која поставува големи цели во погледа на истрајност и приврзаност кон целиот нејзин процес. Доколку овие услови недостигаат, тогаш никаков талент, генијалец или било какви знаења не се доволни за иновација. Самиот процес на иновација се движи во три фази.<sup>46</sup>

- 1. Инвенција** е првиот чекор со кој доаѓа до зачнување на нова идеја и креирање на можност за нов производ, услуга или процес. Успешноста на овој чекор се оценува на основа на технички критериуми.
- 2. Иновација** претставува имплементирање на инвенцијата, односно пласирање на новата идеја на пазарот а со тоа и нејзина употреба. За да инвенцијата прерасне во иновација мора да постигне успех на пазарот. Во оваа фаза техничките критериуми ги заменуваат комерцијалните.
- 3. Дифузија** е касна примена на иновацијата, која води до стандардизација на производот. Успешните производи се имитираат или се подобруваат од страна на други претпријатија, и според таа причина оваа фаза се означува како фаза на имитирање.

Како што се забележува според фазите на иновациониот процес, иновацијата мора да биде потврдена на пазарот со која би била „призната“ како иновација. Во спортивно, се работи само за уште еден пронајдок или инвенција. Од аспект на пазарот може да настане на два начини:<sup>47</sup>

- 1. Создадена спрема потребите на побарувачката („demand pull“)** овој начин на создавање на иновацијата е се почест. Се идентификуваат потребите на потрошувачот и се ствараат нови производи со кои би се одговорило на истите. Таквите производи релативно донесуваат стабилни приходи и носат релативно мал ризик, со обзир на тоа дека се настанати према потребите кои се идентификуваат на пазарот.

---

<sup>46</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

<sup>47</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

2. **Наметната од страна на понудата.** Иновацијата која е „наметната“ од страна на понудата не е заснована на пазарната потреба, туку организацијата сама по себе креира потреба и побарувачка за својот производ. Големите иновации во главно настануваат на овој начин, од таква причина што пазарот не е доволно ефикасен во креирање на нови потреби.

За да биде успешна иновацијата, неопходни се остварувања на неколку активности, како што се дефинирање на проблемот, негување на идеата, трансфер на информации, интеграција на информации и поттикнување и работа на маркетинг проекти. Успешниот процес на иновацијата бара комбинација од претприемачки, управувачки и технолошки улоги. Значајот на овие функции е многу битен од аспект на иновационата стратегија.

За да процесот на иновација биде успешен, најзначајни се следниве функции:

1. **Генератор на идеа.** Ова е улога која дава креативен допринос на почетокот на процесот на иновација. Таа врши анализа и синтеза на информацијата која се однесува на пазарот, технологијата, процедурите кои генерираат идеа за нов производ или усовршување на производ или на нов произведен процес.
2. **Претприемач.** Функцијата преку која се идентификува, предложува и се бори за промена. Носителите на оваа улога се залагаат за претприемачка идеа, независно од тоа кој е автор на идеата.
3. **Раководител на проектот.** Носителот на оваа улога е задолжен за планирање и координација на различни активности и учесници во иновациониот проект.
4. **Чувар на капија.** Суштината на оваа фаза е во комуникацијата и протокот на информации за битни промени во интерното и екстерното окружување во однос на проектниот тим. Носител на оваа улога е мостот кој ги поврзува различните групи во компанијата, кои се значајни за успехот на иновацијата.
5. **Спонзор.** Иако оваа улога не е директно поврзана за иновационите активности, таа е значајна затоа што обезбедува ресурси и средства кои се потребни во текот на иновациониот процес.

Значењето на улогите во процесот на иновација се менува, така што на почетокот најважно е да се генерираат идеите и претприемачки активности, а потоа поголемо значење добиваат останатите улоги.

Иновацијата по својата природа е хаотична и тешко е да се најдат две иновации кои можат да имаат идентичен пат од концептуализација до комерцијализација, дури и во окружувањето на истот претпријатие. Затоа се доаѓа до заклучок дека: ниту иновацијата не може потполно да се планира, ниту пак иновацијата ќе биде потполно непланска.

Изворите на иновацијата можат да бидат:<sup>48</sup>

- **Интерни** Овие извори се наоѓаат во кругот на претпријатието а тоа се: неочекувани, недоследни, економски и пазарни структури.
- **Екстерни** Овие извори се наоѓаат надвор од претпријатието а тоа се: демографски движења, промена во перцепцијата и новите знаења

Стратегијата ги дефинира основните детерминанти, цели и задачи на организацијата, и при тоа преземање акција и алокација на ресурсите кои се неопходни за реализација на целите. Стратегијата во суштина е план на игра преку која се остваруваат целите. Иновационата стратегија на организацијата се однесува на донесување на стратешки одлуки од областа за развој на нови производи, услуги и процеси со кои се координираат способностите на организацијата и можностите кои постојат во опкружувањето, поради остварување на долгорочни бизнис цели. Основата за донесување на иновациона стратегија е бизнис стратегијата на организацијата и таа има улога на посредник помеѓу организацијата и опкружувањето во областа на иновативноста. Но, иновационата стратегија мора константно да се координира со технолошките, маркетинг, производни и други функционални стратегии. Иновационата стратегија се базира на бизнис моделот и на технолошките компании. Америчкиот професор Ник Донофрио истакнува: Ние ја дефинираме иновацијата како сопствена способност да креираме нова вредност измеѓу бизнисот и технологијата, не можеме да се поткрепиме само на инвенција или технологија за успех. Спрема тоа успешните организации во целта за реализација на иновацијата, комбинираат технолошки промени со промена на бизнис моделот. Постојат три клучни области во кои иновационата стратегија се поврзува за промена на бизнис моделот:<sup>49</sup>

1. **Планирана вредност** – она што се продава и испорачува на пазарот.
2. **Ланец на снабдување** – како да се креира и испорача на пазарот.

---

<sup>48</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

<sup>49</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

### 3. Клучни купувачи – на кого се испорачува.

Клучни фактори кој влијаат на изборот на иновационите стратегии се:

- Интерни: Технички можности, организирани способности, успех на тековниот бизнис модел, финансирање, визија на врвот на управување.
- Екстерни: Можноста за екстерни мрежи, структура на бизнис подрачјето, конкуренција, стапка на технолошките промени.

Иновационите проекти ги следат високи ризици поради влијанието на различни фактори од кои зависи успехот односно неуспехот на иновацијата. Ризикот е еден од позначајните фактори кои влијаат на иновацијата. Ризици кои можат да го загрозат иновациониот проект се:<sup>50</sup>

- Ризици во техничката област (научни, инжињерски и ризици во производството).
- Ризици во областа на маркетингот (недостатоци во побарувачката, кај купувачите и конкурентска акција).
- Ризици во временската динамика (одредување на временскиот тек на иновациониот проект, и време потребно за појавување на иновацијата на пазарот.
- Ризици поврзани со субјективните фактори.

Истражувањата покажуваат дека за успехот на иновацијата поколем ризик претставува фазата на комерцијализација, од ризикот во техничката област, или ризиците во производството. Со анализа на ризикот се врши анализа на односот на сите фактори кои се значајни за процесот на иновација. Анализата на ризикот се состои од три фази:<sup>51</sup>

- Утврдување на факторите за ризик
- Оценување на веројатноста од сите фактори на ризик кои одземаат од очекуваната вредност
- Комбинација од вредностите на можни исходи и веројатноста за нивна имплементација.

Иако превземањето на ризик подразбира користење на прилика, не претставува коцканје. Акциите кои се превземаат без претходно размислување, планирање и истражување, на крајот можат скапо да коштаат. Затоа организациите пред да донесат

---

<sup>50</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

<sup>51</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

одлука за влез во проект и вложување во иновација, сериозно ги истражуваат последиците и ствараат сценарија од потенцијалниот исход. Целта на овие истражувања е да се смали ризикот од вложување. Ризикувањето, по своја природа, вклучува потенцијални опасности и замки. Но само со ризикот со кој се управува претпазливо има шанси да се дојде до конкурентска предност.

Повеќето од технолошките иновации се неуспешни и заслужуваат да бидат отфрлени. Постојат повеќе причини заради кои иновацијата може да биде неуспешна и тоа:<sup>52</sup>

- Лоша идеја.
- Лош производ.
- Погрешен момент за лансирање на производот на пазарот.

Денешното турбулентно опкружување, кое бара брзи одговори од страна на организациите, еднакво како и силната глобализација, ја наметнува потребата од трансформација на организациите низ пронаоѓање на адекватни стратегии кои ќе им овозможат постигнување на конкурентска предност. Иновациската способност на организациите претставува основен предуслов за успешно користење на ресурсите и новите технологии. Во општа смисла, поимот организациски иновации се однесува на создавање и усвојување на идеи или ново организациско однесување. Целта на овој магистерски труд е да укаже на комплексниот и динамичен однос меѓу организацијата и иновациите.

Иновациите во постојната научна литература се третираат како основен чинител кој значително придонесува за успешноста на организациите кои ги применуваат. Подрачјето на иновациите воглавно е насочено кон различни аспекти. Иновациите претставуваат средство кое менаџерите го користат како можност за осверување на различните организациски цели. Иновациите во поглед на менаџментот и организациите претставуваат еден од најважните услови за раст на организациите. Кога организацијата одлучи да вложува во организациски иновации, се очекува зголемување на организациската ефикасност и ефективност. Само во тој случај се исплатува влогот во иновациите. Меѓутоа, иновациските активности бараат големи иницијални вложувања, како и висок ризик што директно се рефлектира на ликвидноста на работњето на организацијата. Неоправданото вложување во

---

<sup>52</sup>Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, Tehnologija I inovacija

иновациите, може да резултира со претерано зголемување на организациските обврски, а ако примената на иновациите не го даде очекуваниот резултат, може да се влошат финансиските показатели, па и да се доведе во прашање и опстанокот на организацијата. Оттука произлегува и **проблемот на истражување кој се однесува на недоволната примена на организациските иновации во јавниот сектор, како и непостоење на мерење на влијанието на иновациите врз организациските перформанси.**

Повеќето од истражувањата за организациските иновации ги анализираат детерминантите на организациските склоности за иновирање. Различните истражувања покажуваат како одредена организациска структура го олеснува создавањето на нови производи/ услуги и/ или процеси. Во литературата се пронаоѓаат различни облици на организациски иновации, а најзастепени се: иновации во деловните модели, иновации во деловната структура и иновации во деловните процеси. **Предметот на истражување е: идентификување на клучните детерминанти за имплементација на иновации во организациите во јавниот сектор.**

Во магистерскиот труд ќе се даде одговор на прашањата: во која мера организациите може да ги унапредат перформансите како резултат на иновациите? Кои иновациски активности ги преземаат организациите од јавниот сектор? Постојат ли развиени модели на иновации применливи во јавниот сектор?

### **3.2. Оправданост на истражувањето**

Иновациите не произлегуваат сами од себе. Нивната реализација зависи од различни фактори и нивната околина. Односно тоа е систем на иновации кој вклучува мрежа на различни активности и фактори, како што е институционалната средина (различни закони, директиви, итн.), политичката средина, истражувачката инфраструктура (универзитети, истражувачки институти), финансиските институции, компетенциите за работна сила и така натаму.

Иднината на голем број организации и економии не зависи само од нивната технолошка сила. Способноста да иновира во процеси, производи и услуги е значителен поттик за конкурентноста на организациите. Современото време се

карактеризира со стремеж за постигнување одржлив економски раст, зголемување на вработеноста, животниот стандард и сл. Современото време тежнее да се запознае со законот и богатството на природата, со цел да се поедностави работата на човекот, што доведува до сè повеќе откритија. Таквите откритија, наменети за технолошкиот развој и растот на продуктивноста, во практика се бавни за имплементирање. Меѓутоа, односот кон откритијата и иновациите почнува постепено да се менува. Откритијата и иновациите оправдано стануваат синоним за економски раст и развој.

Трансформацијата од инвенција во иновација не е едноставен и брз процес. Врз овој процес влијаат различни фактори. Важно е организацијата да се запраша дали таа може да биде иновативна без да има доволно познавања за своето работење, без вештини што ги стекнале вработените, без доволно информации за опкружувањето и факторите кои влијаат во истото, како и достапноста на финансиски средства?

Rowan Gibson & Peter Skarzynski, за предизвикот на иновациите истакнуваат дека организациите се соочуваат со сериозен и сложен предизвик, кој се состои во начинот на трансформација на целокупната реторика во сигурна и исплатлива реалност, а не само претворање на растечките промени во постојани производи или услуги. Се наметнува потребата од создавање на постојан тек на пробивни иновации кои со текот на времето овозможуваат зголемување на иновативноста на организациите.<sup>53</sup> Со реализација на иновативноста, организациите стануваат успешни, а успешноста се постигнува со создавање на постојан тек на пробивни иновации.

### **3.3. Цели и очекувани резултати**

Целите кои треба да се постигнат со ова истражување се поделени во две основни категории и тоа: сознајни, односно, научни цели и оперативни, односно, прагматични цели.

Научните цели произлегуваат од проблемот на истражување, а се однесува на истражување на недоволната примена на организациските иновации во јавниот сектор,

---

<sup>53</sup>Роуан Гибсон и Петер Скарзински, *Иновација до корен*, (Скопје: ТРИ, 2009), стр. 25



како и непостоење на мерење на влијанието на иновациите врз организациските перформанси. Предложениот појмовно категоријален модел има за цел научно откривање на врските, насоките и интензитетот на поврзаност меѓу иновациите и организациите од јавниот сектор.

Прагматичните цели се однесуваат на тестирање на моделот за проценка на влијанието на иновациите врз зголемување на иновативноста на организациите од јавниот сектор во Република Северна Македонија, како и квантифицирање на врската меѓу варијаблите кои се во моделот ставени во меѓусебен однос. Прагматични цели се: систематизирање на теоретско- методолошките показатели за мерење на организациските иновации и показатели за успешноста и иновативноста на организацијата; укажување на поврзаноста на организациските иновации со промените во поширокото опкружување; утврдување на степенот на развиеност на организациските иновации во истражуваните организации итн. Бројот на емпириски истражувања за организациските иновации и нивното влијание врз успешноста и иновативноста на организациите во јавниот сектор сеуште е недоволен и заостанува зад другите истражувања. Имајќи го во предвид фактот дека иновациите се особено значајни за опстанокот на организациите а со тоа и општеството во целина, особено е важно да се истражува на кој начин организациите би можеле да ги поттикнуваат иновациите.

### **3.4. Теориски приод**

Организациските иновации секогаш се резултат на стратегиските одлуки на менаџментот. Може да имаат за цел подобрување на деловните перформанси на организациите, намалување на административните трошоци, зголемување на продуктивноста, овозможување пристап до екстерно знаење и сл. секоја организација се фокусира кон создавање на добивка и вредност преку извршување на основната дејност за која е основана. Со оглед на фактот дека во овој магистерски труд се истражуваат организациите од јавниот сектор, јасно е дека подобрените и нови услуги кои им се нудат на граѓаните имаат најголемо влијание врз работењето на организациите. Во човечката природа е „се да се држи под контрола“. Сите сакаат иднината да се одвива соодветно со плановите, меѓутоа не постои сигурен водич кон иднината. Единствено во што организациите може да бидат сигурни е фактот дека иднината е полна со изненадувања и предизвици и дека со проактивна иновациска политика и флексибилност настојуваат што побрзо да се прилагодат на новите услови на работење. Организациите однапред треба да се прилагодуваат, а избегнуваат да се најдат во ситуација да мора да реагираат. Gary Hamel смета дека најтешките битки во ова столетие нема да се водат на линиите кои ги одвојуваат едни од други конкуренти, туку на линиите кои се одвојуваат оние кои сакаат да ги сочуваат привилегиите и моќта на бирократските класи од оние сакаат да создадат организации кои се помалку структурирани и се карактеризираат со лабаво управување. Повеќето економисти ќе се сложат дека успешните организации се разликуваат од помалку успешните организации според способноста за постојано, непрекинато иновирање. Меѓутоа, примената на организациските иновации е комплексен процес со многу голем ризик и неизвесност, но, исто така е неопходен за секоја успешна организација. Тргувајќи од тоа дека организациските иновации опфаќаат низа на активности во организациите, се поставува прашањето што ја одредува иновативноста во организациите? Освен од внатрешните активности, иновативноста зависи и од организациите, институциите и регулативите кои ги опкружуваат организациите. Во време на глобализација на пазарот полека се губи границата помеѓу домашната и светската економија, па со тоа

организациите кои сакаат да бидат конкурентни најчесто користат една од двете стратегии: ценовна конкуренција или диференцијација составена од иновирање.

Се смета дека иновативните организации имаат подобри перформанси од организациите кои неиновираат, т.е. дека примената на организациските иновации има позитивно влијание на организациските перформанси и иновативност.

Во контекст на тоа, разработувањето на појмовно- категоријалниот модел во теорискиот приод се заснова на претходно направени и реализирани истражувања. Едно од тие истражувања преставува КИР моделот на иновативност, предложен од страна на Поленаковиќ и Марковска.<sup>54</sup>

Во последно време, кое се карактеризира со голема динамичност, одредени трендови се покажуваат како носители на иновациониот процес. Како резултат на таквите трендови се наметнува потребата од подобрување на ефикасноста и ефективноста во организациите. Организациите треба да произведуваат повеќе и подобри производи за да опстанат во конкурентната средина. Во организациите треба да се развиваат иновации кои ќе резултираат со намалување на трошоците и ќе се подобрува работењето на организациите. Иновациите се важни за напредокот на општеството во целина. Новите и иновативни производи/ услуги се важни поради тоа што го подобруваат животниот стандард на луѓето и им обезбедуваат можности да го подобрат својот живот.<sup>55</sup>

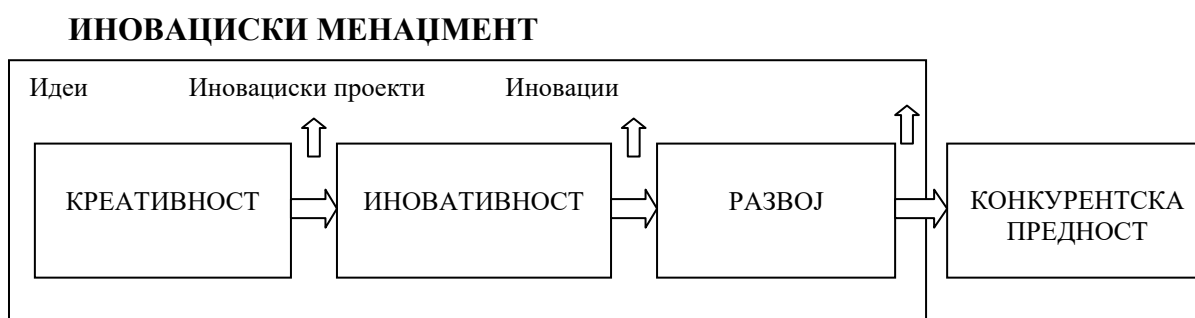
Иновациите овозможуваат индивидуалците да бидат креативни, да размислуваат на поинаков начин, нештата да ги гледаат со поникави очи. Суштината на иновациите е дека тие мора да бидат засновани на реалност. Не на тоа што луѓето сакаат да го постигнат применувајќи нови оригинални идеи, туку на она што може да се постигне. Новите идеи за да бидат корисни, мора да бидат практични, да вклучуваат позитивни примери од минатото, но и детални истражувања на постоечките услови од опкружувањето. Иновациите за да бидат „вистински“ иновации, не треба да останат само добри идеи, туку треба да бидат остварливи и од нив треба да се оствари профит. Сите организации имаат потенцијал да иновираат. Најчесто тоа е само потенцијал, со оглед на тоа дека сите нови идеи не се реализираат.

---

<sup>54</sup>Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, Иновациони менаџмент- основи за постигнување конкурентска предност, НЦРИПУ, 2013 година.

<sup>55</sup>Идентично на забелешка 54

Поленаковиќ и Марковска креираат автентичен модел КИР. Обележје на моделот е верижно- системско-процесен пристап. Овој пристап започнува со Michael E. Porter и неговиот “The Value Chain and Competitive Advantage” промовиран во 1985 година а продолжува со BPR (Business Process Reengineering) и TQM (Total Quality Management). BPR е промовиран во раните 90- ти години и започнува како техника на приватниот сектор за да им овозможи на организациите да ја редизајнираат нивната работа со цел да ги подобрат производите, да ги намалат трошоците и да станат конкурентни. TQM претставува интегративна филозофија на менаџментот за континуирано подобрување на квалитетот на производите и процесите. TQM се заснова на премисата дека квалитетот на производите и процесите е одговорност на сите вклучени во креирањето на производите и/или услугите. Тоа претпоставува вклучување на менаџментот, работната сила, снабдувачите и купувачите со цел да се запознаат и задоволат потребите и очекувањата на купувачите. За предложениот модел се користи акронимот КИР (види слика 2). КИР значи „господар“, „господин“. Самото значење на акронимот укажува на фактот дека иновациите „господарат“ со организациите и претставуваат основа за стекнување на конкурентска предност.<sup>56</sup>



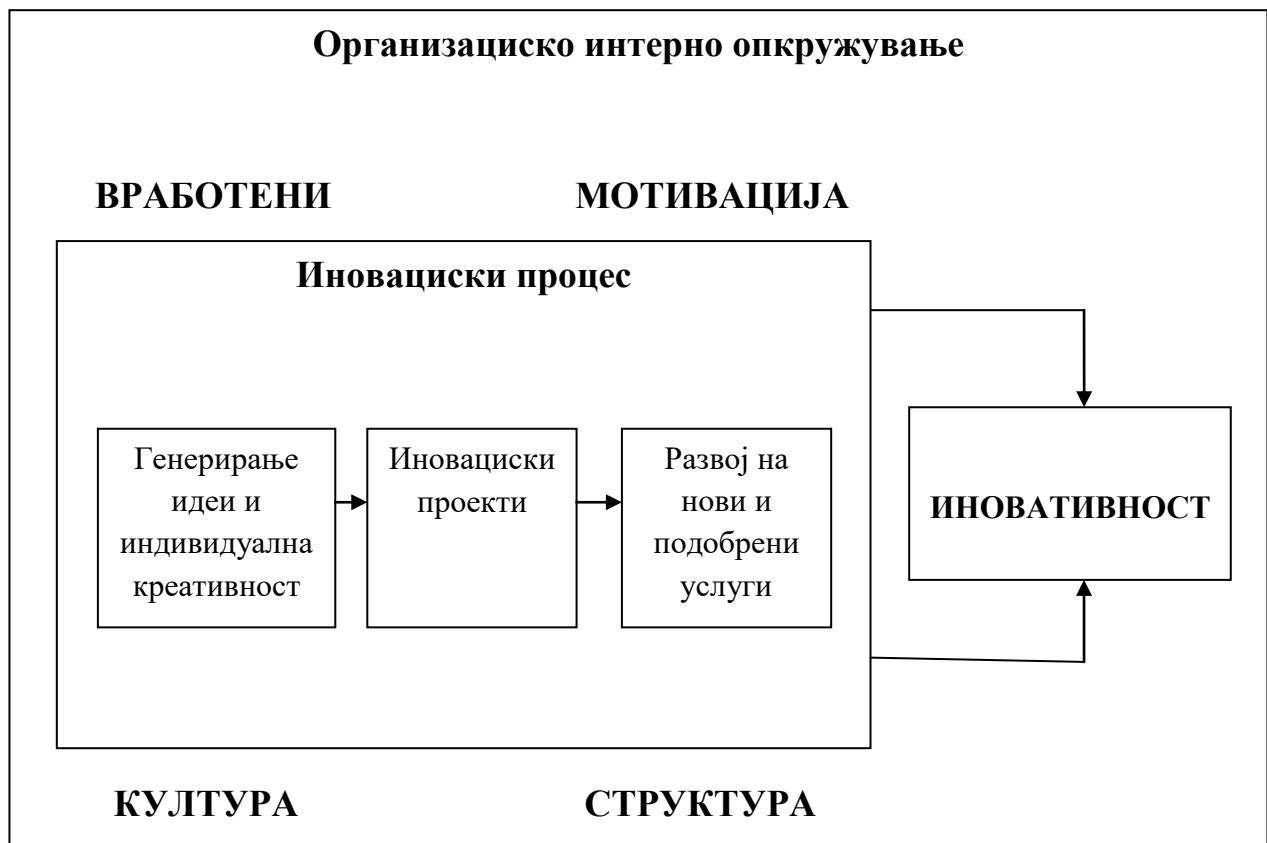
**Слика 2.** КИР како системско- верижно-процесен пристап за постигнување конкурентска предност

**Извор:** Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, Иновациони менаџмент- основи за постигнување конкурентска предност, НЦРИПУ, 2013 година

<sup>56</sup>Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, Иновациони менаџмент- основи за постигнување конкурентска предност, НЦРИПУ, 2013 година

Појдовна основа е креативноста на индивидуалците и организациите што овозможува да се генерираат мноштво на потенцијални идеи за иновации. Иновативноста како процес резултира во иновациски проекти. Тој процес треба да се управува и да се постават стратегии за иновации. Истражувањето и развојот, иновациските проекти водат кон елементот на развој. Развојот е резултат на целокупниот процес на иновациите. Поимот „процес“ означува технологија (редослед) кога се реализира одредена активност. Се застапува мислењето дека моделот КИР води кон креирање иновативна организација во која иновациите ќе бидат инкорпорирани како системска способност за постигнување на конкурентска предност. Моделот КИР се однесува на организации: приватни, државни и јавни институции и за сите оние кои мислат дека иновациите се нивни предизвик. Она што треба да се напомене е дека моделот КИР се разликува во малите и големите организации, особено во делот на иновацискиот процес.

Во контекст на горенаведеното, предложениот модел во теорискиот приод на магистерскиот труд е прикажан на сликата 3 што следи во текстот.



**Слика 3.** Модел на теориски приод во истражувањето

Од сликата 3 може да се види дека имплементацијата на организациските иновации во организациите од јавниот сектор може да се случат во соодветно интерно организациско опкружување. Основните детерминати на интерното организациско опкружување се однесуваат на организациска култура која ги поддржува иновациите, организациска структура која е флексибилна, вработени кои ги имаат потребните знаења, вештини и експертиза за имплементација на иновациите, како и мотивација на вработените за соочување со предизвиците кои произлегуваат во процесот на иновации. Овие 4 фактори имаат особено значајно влијание врз иновацискиот процес и истите го детерминираат успехот и/или неуспехот на иновацискиот процес. За да може организациите од јавниот сектор да станат иновативни потребно е да реализира иновациски процес. Иновацискиот процес се состои од неколку фази и тоа: генерирање на идеи и индивидуална креативност, иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги. Сите овие фази се меѓузависни една од друга и се менцирани од страна на вработените кои се мотивирани да успеат во реализацијата на иновацискиот процес. Во меѓувреме менаџментот мора да се погрижи во создавањето на услови кои го детерминираат успехот на иновацискиот процес.

Првиот чекор во иновацискиот процес е **генерирањето на идеи**. Генерирањето на идеи претставува процес во чија основа лежи креативноста, со посебен фокус на индивидуалната креативност. За да може да се генерираат идеите, потребно е да се размислува на иновативен начин и да се познаваат изворите на идеи. Постојат различни извори на идеи, вклучувајќи надворешни и внатрешни извори на идеи. Притоа, може да се користат бројни креативни методи и техники кои го поттикнуваат генерирањето на идеи. Во овој процес на креативност при генерирањето на идеи може да се добијат различни и бројни идеи кои понатаму одат во процес на обработка за да се идентификува нивниот потенцијал.

Креативноста во сите полиња се потпира на една способност- способноста да се гледаат работите со поинакви очи. Креативните луѓе се стремат да бидат флексибилни за разлика од некреативните луѓе. Тие се способни и подготвени да преминат од еден

кон друг пристап при решавањето на проблемот. Креативните индивидуалци имаат различни карактеристики по што се разликуваат од другите.<sup>57</sup>

Вториот чекор во иновацискиот процес е подготовката и реализацијата на **иновациските проекти**. Организациите од јавниот сектор мора да најдат начин како да ја зголемат способноста за иновирање. Најдобриот начин е тоа да се направи преку реализација и подготовка на бројни проекти како: проекти за воведување на нови услуги и/или процеси, проекти за воведување нови технологии, научно- истражувачки проекти, инвестициски проекти, проекти за намалување на трошоци и сл. Проектите претставуваат можност за организациите брзо да одговорат на промените и да постигнат успех. Примената на проекти на организациите им овозможува да ги развиваат и имплементираат организациските стратегии и тактики кои резултираат со креирање во иновативни услуги/ производи. Организациите мора континуирано да работат на проекти со кои се генерираат, евалуираат и имплементираат иновативни идеи. Овие различни проекти, кога се консолидираат и интегрираат, стануваат дел од организациското портфолио на проекти.<sup>58</sup>

Третиот чекор се однесува на **развој на нови и подобрени производи/ услуги**. Развојот на нов производ вклучува активности кои се користат од страна на организациите за да дизајнираат и лансираат производи на пазарот. Голем дел од овие активности вклучуваат повеќе интелектуални отколку физички активности. Организациите кои развиваат нови производи применуваат детални и прецизни процеси на развој на нови производи кои се разликуваат меѓу организациите. Фазите во развојот на новиот производ започнува со: идеја што се моделира во потенцијален концепт, потоа се преминува кон дизајн на производот за на крајот да резултира со комерцијален производ.<sup>59</sup>

Како краен резултат за организациите од јавниот сектор е **иновативноста**. Истата се дефинира како организациска способност да се создаваат иновации што овозможуваат организациски успех. Организациската иновативност ја претставува организациската способност за воведување нови и подобрени услуги за граѓаните преку комбинација на стратегиската ориентација со иновативно однесување. Иновативноста е карактеристика

---

<sup>57</sup>Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, Иновациски менаџмент- основи за постигнување конкурентска предност, НЦРИПУ, 2013 година

<sup>58</sup>Идентично на забелешка 57

<sup>59</sup>Идентично на забелешка 58

на организациите кои брзо реагираат на промените во опкружувањето преку генерирање на идеи кои ќе резултираат со нови производи, процеси и сл. На тој начин организациите ќе можат успешно да функционираат.<sup>60</sup>

### **3.5. Хипотетска рамка**

#### **3.5.1. Генерална хипотеза на истражувањето**

Иновацискиот процес се состои од три чекори и тоа: генерирање идеи и индивидуална креативност, иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги. Успешноста на иновацискиот процес е детерминирана од вработените, нивната мотивација, културата и структурата на организациите. Ако иновацискиот процес ги опфаќа сите овие аспекти тогаш тоа позитивно ќе влијае врз имплементација на организациските иновации што значи: подобрување на иновативноста на организациите во јавниот сектор.

##### **3.5.2.1. Посебна хипотеза 1**

Генерирањето идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор.

**Независна варијабла:** Генерирање на идеи и индивидуална креативност.

**Индикатори:** Прашања од анкетен прашалник од 1.1. до 1.5.

**Зависна варијабла:** Иновативност на организациите во јавниот сектор.

**Индикатори:** Прашања од анкетен прашалник од 4.1. до 4.5.

---

<sup>60</sup>Идентично на забелешка 59



### **3.5.2.2. Посебна хипотеза 2**

Реализацијата на иновациски проекти позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор.

**Независна варијабла:** Реализација на иновациски проекти.

**Индикатори:** Прашања од анкетен прашалник од 2.1. до 2.5.

**Зависна варијабла:** Иновативност на организациите во јавниот сектор.

**Индикатори:** Прашања од анкетен прашалник од 4.1. до 4.5.

### **3.5.2.3. Посебна хипотеза 3**

Развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор.

**Независна варијабла:** Развој на нови и подобрени услуги.

**Индикатори:** Прашања од анкетен прашалник од 3.1. до 3.5.

**Зависна варијабла:** Иновативност на организациите во јавниот сектор.

**Индикатори:** Прашања од анкетен прашалник од 4.1. до 4.5.

## **3.6. Методолошка рамка**

Магистерскиот труд се состои од два дела и тоа: теоретски и емпириски дел, па како резултат на тоа, се наметнува потребата да се користат различни пристапи. Темелните методолошки постапки кои ќе се користат за изработка на магистерскиот труд вклучуваат:

- 1. Дескриптивен метод** (едноставно опишување на чинителите, процесите и предметите како и нивните карактеристики);
- 2. Компаративен метод** (споредување и утврдување на сличностите помеѓу поединечните појави и ентитети);

3. **Метод на класификација** (системска поделба на сложените ентитети на поедноставни);
4. **Метод на анализа** (расчленување на веќе познатите тврдења, заклучоци, модели и сл. на нивните делови);
5. **Метод на синтеза** (поврзување на едноставните тврдења и заклучоци во сложени тврдења, заклучоци и модели);
6. **Метод на генерализација** (донесување на заклучоци применливи за предметното истражување);
7. **Метод на моделирање** (овој метод се користи во сите подрачја на научната работа со цел откривање на нови научни сознанија);

Методолошките постапки кои ќе бидат користени за собирање и обработка на податоците, презентирање на резултатите во емпирискиот дел се посложени. Со користењето на статистички методи ќе се обработуваат поединечните податоци добиени со примена на техниката на анкетирање, која при собирањето на емпириското градиво користи анкетен прашалник како инструмент и на тој начин ќе се дојде до сознанија за општите законитости на посматраната појава.

### **3.7. Популација и примерок**

Примерокот на истражувањето го сочинуваат организациите од јавниот сектор во Република Северна Македонија, со посебен фокус на Пелагонискиот плански регион. За таа цел, станува збор за **целен примерок**, избран соодветно со целите на истражувањето. Притоа, во истражувањето беа вклучени 120 испитаници, вработени и менаџери на организации од јавниот сектор. Добиените сирови податоци од испитаниците се дадени во прилог 2 на крајот од магистерскиот труд.

### 3.8. Истражувачки техники и инструменти

Истражувањето беше реализирано во организациите од јавниот сектор, со фокус на организациите во Пелагонискиот плански регион. Основен критериум за избор на организации кои ќе бидат дел од истражувањето е да бидат од јавниот сектор. За таа цел беше изработен соодветен методолошки инструмент- анкетен прашалник, кој овозможи да се испитаат мислењата и ставовите на испитаниците (вработените и менаџерите). Преку анкетниот прашалник се добија резултати, кои претставуваат основа за мерење на независните и зависната варијабла поставени во хипотетската рамка. Добиените резултати беа обработени со помош на статистичкиот софтвер SPSS и беа направени различни анализи.

Анкетниот прашалник се состои од 4 групи на прашања, при што во секоја група има по 5 прашања, кои се однесуваат на конкретната варијабла. За таа цел се користеше Ликертова скала од 1 до 5. Анкетниот прашалник е даден во прилог 1, на крајот од магистерскиот труд.

Групите на прашања содржани во анкетниот прашалник се следните:

**Прва група на прашања:** Генерирањето идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (Прашања од анкетен прашалник од 1.1. до 1.5.)

**Втора група на прашања:** Реализацијата на иновациски проекти позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (Прашања од анкетен прашалник од 2.1. до 2.5.)

**Трета група на прашања:** Развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор. (Прашања од анкетен прашалник од 3.1. до 3.5.)

**Четврта група на прашања:** Иновативност на организациите во јавниот сектор. (Прашања од анкетен прашалник од 4.1. до 4.5.)

### **III. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИ И ХИПОТЕТСКА РАМКА**

Собирањето на податоците претставува организирана активност фокусирана кон забележување и евидентирање на ставовите и мислењата на вработените и менаџерите во однос на организациските иновации преку користење на соодветни научно верификувани методи, техники и инструменти, избрани согласно целите на истражувањето. Основниот метод кој се користи во истражувањето е методот на испитување, како основа за собирање емпириски податоци со посредство на писмени искази кои го даваат испитаниците (вработените во организациите од јавниот сектор). Основната техника на методот на испитување која се применува во истражувањето е анкета, додека инструментот е анкетен прашалник. Во ова истражување се користи писмена анкета, спроведена на испитаници со развиени навики за писмена комуникација. Анкетата вклучува стандардизиран анкетен прашалник (**Анкетен прашалник**), кој опфаќа 20 прашања (**види прилог 1**). Анкетните прашалници до таргет групата беа спроведени во печатена форма, додека статистички податоците беа процентуално обработени во Excel и SPSS. Анализата и интерпретацијата на добиените податоци се презентирани во магистерскиот труд, и на крајот се презентирани сумарни заклучоци. Ставовите и мислењата на испитаниците се објаснуваат во графиконите што следат.

#### **4. Анализа и интерпретација на добиените резултати**

Chi Square ( $\chi^2$ ) тестот вклучува тестирање на поврзаноста помеѓу две варијабли. Истиот претставува непараметриски тест, кој се користи во случаеви кога треба да се утврди дали постои отстапување од очекуваната фреквенција. Преку анализа на посебните хипотези, ќе се утврди дали генералната хипотеза, ќе се прифати или не. Во текстот што следи, дадена е детална анализа на хипотезите.

**4.1. Анализа на добиените резултати со Chi Square( $x^2$ ) тестот за посебна хипотеза 1. Генерирањето идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор**

Првата посебна хипотеза која гласи: генерирањето на идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор го содржи основниот стан на позитивна поврзаност меѓу варијаблите генерирање идеи и индивидуална креативност и иновативноста на организациите во јавниот сектор. Истражувачот го застапува ставот, притоа направена е анализа со Chi Square ( $x^2$ ) тестоти се добиени следните резултати прикажани во табелата 4 и 5, дадени во текстот.

**Табела 4. Очекувана и забележана фреквенција за варијаблите генерирање идеи и индивидуална креативност и иновативност на организациите во јавниот сектор**

<b>Generirawe_idei_i_individualna_kreativnost</b>				<b>Inovativnost_na_organizacii_od_javen_sektor</b>			
	Observed N	Expected N	Residual		Observed N	Expected N	Residual
4	12	74.9	-62.9	11	4	54.5	-50.5
5	5	74.9	-69.9	16	11	54.5	-43.5
7	21	74.9	-53.9	17	27	54.5	-27.5
8	48	74.9	-26.9	18	4	54.5	-50.5
9	63	74.9	-11.9	19	19	54.5	-35.5
10	150	74.9	75.1	20	29	54.5	-25.5
11	110	74.9	35.1	21	13	54.5	68.5
12	144	74.9	69.1	22	75	54.5	20.5
13	169	74.9	94.1	23	74	54.5	19.5
14	28	74.9	-46.9	24	157	54.5	102.5
Total	120			25	69	54.5	14.5
				Total	120		

**Табела 5. Резултати од Chi Square ( $X^2$ ) за варијаблите генерирање идеи и индивидуална креативност и иновативност во организациите од јавниот сектор**

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	316,068 <sup>a</sup>	305	,004
Likelihood Ratio	224,118	305	1,000
Linear-by-Linear Association	14,233	1	,000
N of Valid Cases	120		

Добиените резултати во табелата 5. покажуваат дека веројатноста на Chi Square ( $X^2$ )тестот изнесува 316.068, додека  $p=0.004$ . Поврзаноста или неповрзаноста меѓу дадените варијабли се одредува како резултат на значајноста (sig. Или познато како  $p$ ). Според статистичкиот критериум, ако  $p < 0.05$  тогаш помеѓу варијаблите постои статистичка значајност и ако  $p > 0.05$  тогаш помеѓу варијаблите не постои статистичка значајност. Во овој случај резултатот покажува дека вредноста на  $p=0.004$  што е помало од алфа нивото на значајност  $\alpha = 0.05$ .

Врз основа на тоа, може да се донесе заклучок дека генерирањето идеи и индивидуалната креативност покажува статистички значајна поврзаност со иновативноста на организациите од јавниот сектор.

Во контекст на тоа, статистичката значајност меѓу варијаблите укажува дека **посебната хипотеза 1. генерирањето на идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (-СЕ ПРИФАЌА-).**

Оттука може да се каже дека во контекст на современото управување на иновациите, основниот елемент на иновацискиот менаџмент се идеите. Добивањето на идеи всушност, ја дава основата на менаџментот на идеите, со фокус на генерирањето на идеи. Генерирањето на идеите пак, се резултат на индивидуалната креативност на вработените и менаџерите. Организациите од јавниот сектор треба да работат во насока на зголемување на изворите на идеи, што понатаму ќе им послужи за ефикасно учество во процесот на иновацискиот менаџмент. Многу често во рамките на организациите, процесот на генерирање на идеи е ограничен на одредени поединци, често вработени кои се на менаџерски позиции. Практично, невозможно е целокупното знаење за процесот на иновации да се концентрира на една личност бидејќи тој процес е сложен и бара да се гради систем, а не одлуките да бидат само на одредени поединци.

Овој систем мора да интегрира голем број од засегнатите страни во и надвор од организациите, по процесот на иновативниот менаџмент, и секој од нив има различна експертиза и ставови за целокупниот животен циклус на производот/ услугата. Секоја слаба врска помеѓу фазиите за управување со идеите може да ги скршинапорите на иновациите на организацијата, па затоа фокусот мора да биде поставен на утврдување и зајакнување на недостатоците на организацијата во тој процес. Да се поправаат недостатоците што лежат се препорачува генерирање на идеи и поттикнување на индивидуалната креативност. Слабостите во конверзијата на идеите може да се надминат преку создавање на посветена и безбедна средина за инкубација на идеи.

Генерирањето идеи и индивидуалната креативност претставуваат суштинска компетенција за организациите, бидејќи креативноста е она што го прави нештото подобро и поново. Креативноста е најдобрата патека да се креира вредност. Луѓето прават многу работи, обидувајќи се да бидат креативни и да креираат вредност. Креативноста која се изведува од страна на индивидуалец, група, организација, се фокусира кон продуцирање на креативен резултат, без разлика на тоа дали станува збор за иновација, профит, квалитет, знаење или некој друг посакуван резултат. Креативноста типично се користи за да ја претстави мрежата на продуцирањето на новите идеи, пристапи или акции, а иновациите претставуваат процес на употребување на креативните идеи во некој специфичен контекст.

Креативните индивидуалци имаат различни карактеристики по што се разликуваат од другите. Имено, тие имаат широк спектар на релевантно знаење од подрачјето во кое истражуваат како и одлично развиени вештини; работата што ја работат произлегува од внатрешната мотивација. Се стремат да бидат независни, неконвенционални и насочени кои преземање на ризик како и тоа дека покажуваат широк интерес и голема отвореност кон нови искуства. Во организациски контекст, креативните луѓе преземаат иницијативи, работат ефективно во тимови и имаат широко развиени мрежи, вклучувајќи ги и мрежите „во чекање“ на индивидуалци кои се повикуваат кога ќе бидат потребни.

#### **4.2. Анализа на добиените резултати Chi Square( $\chi^2$ )тестот за посебна хипотеза 2.Реализацијата на иновациски проекти**

**позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор**

Анализата на посебната хипотеза 2 го застапува истражувачкиот став за статистички значајната поврзаност меѓу иновациските проекти и иновативноста на организациите од јавниот сектор. Откако во фазата на генерирање идеи креативните индивидуалци ќе имаат идентификувано потенцијална идеја за иновација, втората фаза се однесува на започнување со реализација на потенцијалната идеја. За таа цел, се наметнува потребата од иновациски проекти кои ќе ги опфатат сите аспекти на иновацискиот процес за да може организациската иновација да стане профитабилна реалност. За таа цел се наметнува потребата од анализа на поврзаноста на иновациските проекти со иновативноста на организациите во јавниот сектор. Добиените резултати од направените хи-квадрат тестови на независност и анализата се дадени во табелите 6 и 7.

**Табела 6. Очекувана и забележана фреквенција за варијаблите иновациски проекти и иновативност на организациите од јавниот сектор**

<b>Inovaciski_proekti</b>				<b>Inovativnost_na_organizaciite_vo_javniot_Sector</b>			
	Observed N	Expected N	Residual		Observed N	Expected N	Residual
4	12	74.9	-62.9	13	4	38.6	-34.6
5	5	74.9	-69.9	18	11	38.6	-27.6
7	21	74.9	-53.9	19	7	38.6	-31.6
8	48	74.9	-26.9	20	9	38.6	-29.6
9	63	74.9	-11.9	21	4	38.6	-34.6
10	150	74.9	75.1	22	8	38.6	-30.6
11	110	74.9	35.1	23	9	38.6	-29.6
12	144	74.9	69.1	24	4	38.6	-34.6
13	169	74.9	94.1	25	25	38.6	-13.6
14	28	74.9	-46.9	26	12	38.6	-26.6
15	195	74.9	120.1	27	33	38.6	-5.6
16	128	74.9	53.1	28	39	38.6	.4
17	68	74.9	-6.9	29	43	38.6	4.4
18	18	74.9	-56.9	30	84	38.6	45.4
19	19	74.9	-55.9	31	44	38.6	5.4
20	20	74.9	-54.9	32	78	38.6	39.4
Total	120			Total	120		

**Табела 7. Резултати од Chi Square ( $X^2$ ) за варијаблите иновациски проекти и иновативност на организациите од јавниот сектор**

**Chi-Square Tests**



	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	400,047 <sup>a</sup>	420	,000
Likelihood Ratio	228,391	420	1,000
Linear-by-Linear Association	21,321	1	,000
N of Valid Cases	120		

a. 496 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Добиените резултати прикажани во табелата 7 покажуваат дека веројатноста на  $\chi^2$  тестот изнесува 400.047, додека  $p=0.000$ . Во овој случај  $p=0.000$  додека  $\alpha=0.05$ . Оттука може да се види дека  $p < 0.05$  и помеѓу дадените варијабли постои позитивна статистичка значајност. Во контекст на добиените резултати иновациските проекти се статистички значајно поврзани со иновативноста на организациите во јавниот сектор. Со оглед на таквата позитивна поврзаност меѓу анализираните варијабли, може да се заклучи дека посебната хипотеза 2. која гласи: **Реализацијата на иновациски проекти позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (–СЕ ПРИФАКА–)**.

Проектниот менаџмент претставува актуелна дисциплина, каде што проектите, без разлика на тоа дали се големи или мали претставуваат начин на работа на организациите во јавниот сектор. Особено, во последно време се повеќе се актуелизираат иновациските проекти и начинот на нивна реализација. Проектот како поим подразбира реализација на ново вложување во услови на ризик, во определен временски период со дефинирана цена и квалитет. Проектот во основа може да се претстави како начин на работа, организирање или управување со работните активности. Јуран истакнува дека проектот како проблем вклучува решение коешто е однапред испланирано. Оттука може да се каже дека проект настанува за да се реши одреден проблем со кој организациите се соочуваат. Исто така, проектот може да вклучува организациска иновација која што на крај треба да резултира со зголемување на иновативноста на организациите од јавниот сектор.<sup>61</sup>

Она што организациите можат и мораат да го направат е да пристапат кон систематски пристап во однос на иновирањето односно да ја направат иновацијата оржлива и витална способност на организацијата. Она што е важно да се забележи е дека сите

---

<sup>61</sup>Newton, R.: "The Project Manager: Mastering the Art of Delivery", Pearson, Edinburgh, 2005.

организации имаат исто гледиште во однос на важноста на иновацијата но, секоја од организациите ја менаџира иновацијата на сој и различен начин.

Но, без разлика на тоа дали организацијата е централизирана или дечцентрализирана, без разлика на тоа дали е концентрирана на еден географски реон или има простран глобален опсег она што е важно е да се знае дека постои практична рамка како да се води и развива системската способност за иновирање. Организациската способност има општи компоненти: раководство, организациска инфраструктура, заеднички вредности, процеси, алатки, метрика и вештини. И секој од овие елементи од организацијата веќе постои внатре во сите организации. Така, ако организацијата сака иновирањето да го направи суштинска и системска способност, предизвик ќе биде е соодветно да се изменат и постават овие организациски елементи на начин кој ќе биде погоден и соодветен на културата на амбицијата на организацијата. Целта е да се развие иновациски систем во „стабилна состојба“ кој ќе биде во согласност со целите и стратегијата на организацијата. На таков начин иновациските проекти ќе имаат поголем успех во нивнат реализација.

**4.3. Анализа на добиените резултати Chi Square( $x^2$ )тестот  
за посебна хипотеза 3.Развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијае  
врз иновативноста на организациите во јавниот сектор**

Посебната хипотеза 3 која гласи: развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијание врз иновативноста на организациите во јавниот сектор во основа го застапува основниот истражувачки став дека постои позитивна поврзаност меѓу развојот на нови и подобрени услуги и иновативноста на организациите во јавниот сектор. За таа цел направена е анализа со статистичкиот метод Chi Square( $x^2$ ) тестот, а добиените резултати се претставени во табелите 8 и 9 што следат во текстот.

**Табела 8. Очекувана и забележана фреквенција за варијаблите развој на нови и подобрени услуги и иновативност на организациите во јавниот сектор**

Razvoj_na_novi_i_podobreni_uslugi				Inovativnost_na_organizacii_vo_javen_sektor			
	Observed N	Expected N	Residual		Observed N	Expected N	Residual
4	12	74.9	-62.9	5	22	74.9	-52.9
5	5	74.9	-69.9	6	11	74.9	-63.9
7	21	74.9	-53.9	7	4	74.9	-70.9
8	48	74.9	-26.9	8	22	74.9	-52.9
9	63	74.9	-11.9	9	49	74.9	-25.9
10	150	74.9	75.1	10	43	74.9	-31.9
11	110	74.9	35.1	11	23	74.9	-51.9
12	144	74.9	69.1	12	221	74.9	146.1
13	169	74.9	94.1	13	51	74.9	-23.9
14	28	74.9	-46.9	14	102	74.9	27.1
15	195	74.9	120.1	15	72	74.9	-2.9
Total	120			Total	120		

**Табела 9. Резултати од Chi Square ( $\chi^2$ ) за варијаблите развој на нови и подобрени услуги и иновативност на организациите во јавниот сектор**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	321,563 <sup>a</sup>	215	,000
Likelihood Ratio	168,421	215	,297
Linear-by-Linear Association	15,324	1	,000
N of Valid Cases	100		

Резултатите во табелата 9. покажуваат дека  $\chi^2$  тестот изнесува 321.563, додека  $p=0.000$ ). Во овој случај  $p= 0.000$  го исполнува критериумот за статистичка значајност, вредноста на добиениот  $\chi^2$  да е помал од граничната вредност  $\alpha= 0.05$  односно  $p < \alpha$ . Може да се заклучи дека  $p < 0.05$  и помеѓу варијаблите кои се предмет на анализа постои статистичка значајна поврзаност. Добиените резултати покажуваат дека разликите во развојот на нови и подобрени услуги се поврзани со разликите во иновативноста на организациите во јавниот сектор, а тоа се покажува преку дадената анализа.

Тоа значи дека, посебната хипотеза 3 која гласи: развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијание врз иновативноста на организациите во јавниот сектор(-СЕ ПРИФАКА-).

Развивањето на процесот на иновативност во рамките на организациите од јавниот сектор се новите и подобрени услуги. Производот/ услугата претставува индивидуална единица понудена за продажба или како добра или како услуга. Добро е познато што претставува производ/ услуга, но, важно е да се знае што претставува нов и/или подобрен производ/ услуга. Јасната дефиниција на бројни типови на нови производи/ услуги е есенцијална, бидејќи прородата на развојниот процес на новиот производ/ услуга зависи од типот што ќе се развива. Во апсолутна смисла, нешто што е ново и што предходно не егзистирало.. Во релативна смисла, нешто е ново ако за него не постои предходно искуство. Во овој случај тоа се перцепира како нешто ново.

Комплетниот комерцијален производ/ услуга се состои од основниот производ плус олеснувачки добра и олеснувачки услуги што овозможуваат дополнителни бенефиции и вредности за купувачите. Купувачите купуваат производи/ услуги за нивните бенефиции, а не за нивните карактеристики. За повеќето производи/ услуги, бенефициите и вредностите можат да бидат високо подобрени преку обезбедување на поддржувачки добра и услуги.

## 5. Корелациона анализа на податоците

Во рамките на организациите од јавниот сектор во Р. Северна Македонија беше реализирано истражување каде што предмет на анализа беа независната и зависните варијабли од хипотетската рамка. Согласно карактеристиките и природата варијаблите се на ординално ниво и содржат категории кои се мерат преку Ликертова скала.

Имајќи го во предвид фактот, дека варијаблите кои се предмет на анализа во истражувањето се на ординално ниво, тие го добиваат следниот однос: „ординална варијабла- ординална варијабла“ во 3 посебни хипотези.

Истражувањето ги мери следните варијабли:

### **Независни варијабли:**

1. Генерирање идеи и индивидуална креативност (ГИИК);
2. Реализација на иновациски проекти (РИП);
3. Развој на нови и подобрени услуги (РНПУ);

### **Зависна варијабла:**

1. Иновативност на организациите во јавниот сектор.

Посебните хипотези (вклучувајќи ги варијаблите) се тестирани со Пирсонов коефициент на корелациона анализа. Хипотезите се анализирани со помош на програмата за статистичка обработка на податоците SPSS. Според интензитетот, корелацијата може да биде: позитивна и негативна додека вредностите на корелацијата се групираат во три групи и тоа: **ниска, умерена и висока**, каде што вредностите на ниската корелација се движат од 0.1- 0.3 (ниска позитивна корелација), 0.3- 0.5 (умерено позитивна корелација), 0.5-1.0 (високо позитивна корелација). Вредностите за негативно ниската корелација се движат од -0.3 до -0.1, негативно умерената корелација се движи од -0.5 до -0.3 и негативно високата корелација се движи од -1.0 до -0.5.

Основната претпоставка е дека иновацискиот процес се состои од три чекори и тоа: генерирање идеи и индивидуална креативност, иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги. Успешноста на иновацискиот процес е детерминирана од вработените, нивната мотивација, културата и структурата на организациите. Ако иновацискиот процес ги опфаќа сите овие аспекти тогаш тоа позитивно ќе влијае врз

имплементација на организациските иновации што значи: подобрување на иновативноста на организациите во јавниот сектор.

Притоа, анализирани се три аспекти на иновацискиот процес и нивното влијание врз иновативноста на организациите во јавниот сектор. Трите аспекти на иновацискиот процес вклучуваат: генерирање на идеи и индивидуална креативност, иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги.

Анализата на првиот аспект од иновацискиот процес се однесува на генерирање идеи и индивидуална креативност. Всушност, оваа фаза претпоставува поттикнување на индивидуалната креативност, како основа за генерирање на идеи и примена на различни методи и техники за генерирање на идеите.

Резултатите од анализата на **независната варијабла: генерирањето идеи и индивидуалната креативност** и **зависната варијабла: иновативноста на организациите во јавниот сектор** се прикажани во табелите 10 и 11.

**Табела 10. Податоци за корелација меѓу варијаблите: генерирање идеи и индивидуална креативност и иновативноста на организациите во јавниот сектор**

Correlations		
	Generiranje_idei_i_individualna_kreativnost	Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor
Generiranje_idei_i_individualna_kreativnost	1	.389**
Pearson Correlation		.000
Sig. (2-tailed)		120
N	120	120
Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor	.389**	1
Pearson Correlation		.000
Sig. (2-tailed)		120
N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Имајќи го во предвид фактот дека sig. вредноста прикажана во табелата 10 изнесува 0.000 (што значи е помала од 0.05), тогаш тоа резултира со заклучок дека постои значајна корелација меѓу **генерирањето идеи и индивидуалната креативност и иновативноста на организациите во јавниот сектор**. Вредноста на Пирсоновиот коефициент изнесува 0.389 и покажува умерено позитивна корелација. Покрај Пирсоновата корелација, SPSS ги пресметува и симетрични корелации според вредностите на Kendall's tau-b и Spearman's rho, прикажани во табелата 11.

*Табела 11. Податоци за Kendall's tau-b и Spearman's rho меѓу варијаблите: генерирањето идеи и индивидуалната креативност и иновативноста на организациите во јавниот сектор*

Correlations			Generiranje_id ei_i_individual na_kreativnost	Inovativno st_vo_org _vo_javen _sektor
Kendall's tau_b	Generiranje_idei_i_individualna_kreativnost	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 120	.279** .000 120
	Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.279** .000 120	1.000 . 120
Spearman's rho	Generiranje_idei_i_individualna_kreativnost	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 120	.379** .000 120
	Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.379** .000 120	1.000 . 120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Добиените резултати од табелата 10 укажуваат дека Пирсоновиот коефициент на корелација изнесува ( $p= 0.389$ ). Но, податоците од корелациониот коефициент според Kendall's tau-b изнесува 0.279 и Spearman's rho изнесува 0.379, што покажува дека и симетричните корелации покажуваат дека помеѓу независната и зависната варијабла постои умерено-позитивна корелација. Врз основа на тоа, може да се заклучи дека посебната хипотеза 1 која гласи: генерирањето идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (-СЕ ПРИФАКА-).

Вториот аспект на иновацискиот процес ги опфаќа иновациските проекти. Тоа значи, дека потенцијалните идеи кои произлегуваат како резултат на генерирањето идеи и индивидуалната креативност се трансформираат во иновациски проекти кои треба да се реализираат во рамките на организациите во јавниот сектор. На тој начин ќе може организациските иновации да бидат имплементирани како еден системско- процесен пристап во вид на реализиран иновациски проект.

Резултатите од анализата на **независната варијабла: реализација на иновациски проекти** и **зависната варијабла: иновативноста на организациите во јавниот сектор** се прикажани во табелите 12 и 13.

**Табела 12. Податоци за корелација меѓу варијаблите: реализација на иновациски проекти и иновативноста на организациите во јавниот сектор**

Correlations		
	Realizacija_na_inovaciiski_proekti	Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor
Realizacija_na_inovaciiski_proekti	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.489**
	N	.000
Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.489**
	N	.000
		120
		120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Имајќи го во предвид фактот дека sig. вредноста прикажана во табелата 12 изнесува 0.000 (што значи е помала од 0.05), тогаш тоа резултира со заклучок дека постои значајна корелација меѓу **реализацијата на иновациски проекти и иновативноста на организациите во јавниот сектор**. Вредноста на Пирсоновиот коефициент изнесува 0.489 и покажува високо позитивна корелација. Покрај Пирсоновата корелација, SPSS ги пресметува и симетрични корелации според вредностите на Kendall's tau-b и Spearman's rho, прикажани во табелата 13.



*Табела 13. Податоци за Kendall's tau-b и Spearman's rho меѓу варијаблите: реализација на иновациски проекти и иновативност на организациите во јавниот сектор*

Correlations			Realizacija_na_inovaciski_p roekti	Inovativnost_vo_org_vo_ja ven_sektor
Kendall's tau_b	Realizacija_na_inovaciski_p oekti	Correlation	1.000	.338**
		Coefficient	.	.000
		Sig. (2-tailed)		
		N	120	120
	Inovativnost_vo_org_vo_jave n_sektor	Correlation	.338**	1.000
		Coefficient	.000	.
		Sig. (2-tailed)		
		N	120	120
Spearman's rho	Realizacija_na_inovaciski_p oekti	Correlation	1.000	.431**
		Coefficient	.	.000
		Sig. (2-tailed)		
		N	120	120
	Inovativnost_vo_org_vo_jave n_sektor	Correlation	.431**	1.000
		Coefficient	.000	.
		Sig. (2-tailed)		
		N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Резултатите во табелата 12. укажуваат дека Пирсоновата корелација ( $p= 0.489$ ). Од друга страна, корелациониот коефициент според Kendall's tau-b изнесува 0.338 и Spearman's rho изнесува 0.431. Тоа значи дека и симетричните корелации укажуваат на фактот дека меѓу независната и зависната варијабла постои висока и позитивна корелација што укажува на фактот дека посебната хипотеза 2 која гласи: **реализацијата на иновациски проекти позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (-СЕ ПРИФАЌА-).**

Третиот аспект на иновацискиот процес го опфаќа развојот на нови и подобрени услуги. Тоа значи, дека потенцијалните идеи кои произлегле од индивидуалната креативност преку примена на методи и техники за генерирање на идеи се реализирале во вид на иновациски проекти кои на крај од иновацискиот процес се развиваат нови и подобрени услуги кои организациите во јавниот сектор им ги нудат на граѓаните. На таков начин организациските иновации придонесуваат за подобрување на

иновативноста на организациите како и за подобрување на квалитетот на животот на граѓаните и заедницата во целина.

Резултатите од анализата на **независната варијабла: развој на нови и подобрени услуги** и **зависната варијабла: иновативноста на организациите во јавниот сектор** се прикажани во табелите 14 и 15.

**Табела 14. Податоци за корелација меѓу варијаблите: развој на нови и подобрени услуги и иновативност на организациите во јавниот сектор**

<b>Correlations</b>		
	Razvoj_na_novi_i_podobreni_uslugi	Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor
Razvoj_na_novi_i_podobreni_uslugi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .391** .000 120
Inovativnost_vo_org_vo_javen_sektor	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.391** .000 120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Имајќи го во предвид фактот дека sig. вредноста прикажана во табелата 14 изнесува 0.000 (што значи е помала од 0.05), тогаш тоа резултира со заклучок дека постои значајна умерена и позитивна корелација меѓу **развојот на нови и подобрени услуги и иновативноста на организациите во јавниот сектор**. Вредноста на Пирсоновиот коефициент изнесува 0.391 и покажува умерена и позитивна корелација. Покрај Пирсоновата корелација, SPSS ги пресметува и симетрични корелации според вредностите на Kendall's tau-b и Spearman's rho, прикажани во табелата 15.

*Табела 15. Податоци за Kendall's tau-b и Spearman's rho меѓу варијаблите: развој на нови и подобрени услуги и иновативност на организациите во јавниот сектор*

Correlations			Razvoj_na_novi_i_podobreni_uslugi	Inovativnost_vo_organizacii_vo_javniot_sektor
Kendall's tau_b	Razvoj_na_novi_i_podobreni_uslugi	Correlation Coefficient	1.000	.377**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	120	120
	Inovativnost_vo_organizacii_vo_javniot_sektor	Correlation Coefficient	.377**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	120	120
Spearman's rho	Razvoj_na_novi_i_podobreni_uslugi	Correlation Coefficient	1.000	.444**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	120	120
	Inovativnost_vo_organizacii_vo_javniot_sektor	Correlation Coefficient	.444**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Резултатите во табелата 14. укажуваат дека Пирсоновата корелација ( $p= 0.391$ ). Од друга страна, корелациониот коефициент според Kendall's tau-b изнесува 0.377 и Spearman's rho изнесува 0.444. Тоа значи дека и симетричните корелации укажуваат на фактот дека меѓу независната и зависната варијабла постои висока и позитивна корелација што укажува на фактот дека **посебната хипотеза 3 која гласи: развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (-СЕ ПРИФАКА-).**

## **6. Интерпретација на хипотетска рамка**

Истражувањето реализирано во организациите во јавниот сектор во Р. Северна Македонија се фокусираше на развивање на иновациски процес кој се состои од три аспекти и тоа: генерирање идеи и индивидуална креативност, иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги. Ваквиот структуриран иновациски процес позитивно ќе влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор. Добиените податоци беа обработени со статистичките методи Chi Square ( $\chi^2$ ) и Пирсоновиот коефициент на корелација, симетричната непараметриска корелација (Kendall's tau-b и Spearman's rho) кои покажаа дека постојат значајни поврзаности во предложениот и претпоставен теориски модел.

Истражувањето на поврзаноста и/или неповрзаноста на независните варијабли (генерирање идеи и индивидуална креативност, реализација на иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги) со зависната варијабла (иновативност на организациите во јавниот сектор) во истражувањето доведе до генерален заклучок дека од емпириска гледна точка генералната хипотеза се прифаќа во целост. Од добиените резултати од емпирискиот тест се добиени следните сознанија:

**Посебната хипотеза 1 која гласи: генерирањето идеи и индивидуалната креативност позитивно влијаат врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (-СЕ ПРИФАЌА-).**

**Посебната хипотеза 2 која гласи: реализацијата на иновациски проекти позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (-СЕ ПРИФАЌА-).**

**Посебната хипотеза 3 која гласи: развојот на нови и подобрени услуги позитивно влијае врз иновативноста на организациите во јавниот сектор (-СЕ ПРИФАЌА-).**

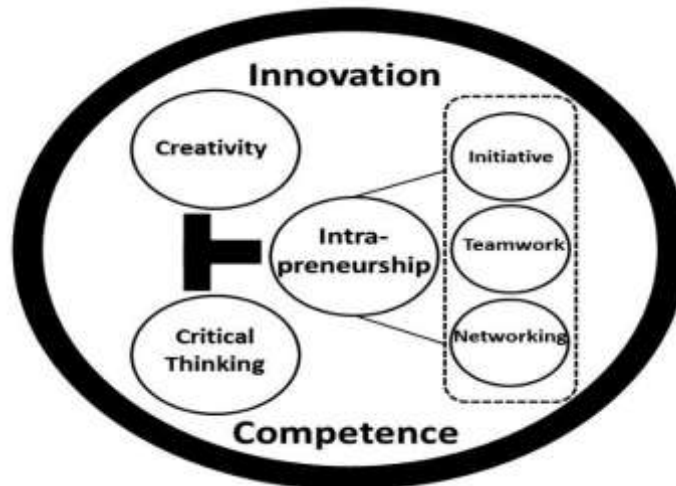
Генералната хипотеза претпоставува дека иновацискиот процес се состои од три чекори и тоа: генерирање идеи и индивидуална креативност, иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги. Успешноста на иновацискиот процес е детерминирана од вработените, нивната мотивација, културата и структурата на организациите. Ако иновацискиот процес ги опфаќа сите овие аспекти тогаш тоа позитивно ќе влијае врз имплементација на организациските иновации што значи:

подобрување на иновативноста на организациите во јавниот сектор(-СЕ ПРИФАЌА ВО ЦЕЛОСТ-).

По анализата на моделите за компетентност за иновации пронајдени во литературата, создаден е нов модел кој ги надополнува и проширува постоечките (Слика 4), во кој се вклучени информациите достапни во објавените модели и ја дефинира иновацијата на компетентност како: способност за создавање, воведување, прилагодување и / или применување на корисни новина на било кое организациско ниво. Организациските иновации претставуваат воведување на новина (идеја, метод, уред, пронајдок, процес) или подобрување на нешто што веќе постои што мора да биде корисно за луѓето или организациите како додадена вредност за да ги задоволат нивните потреби. Како компетентност, иновацијата може да се смета за кластер на одделни или дури преклопувачки компетенции, капацитети и вештини кои може да се сметаат заеднички како иновативни компетенции. Во потрага по подобри перформанси за организацијата или групата, иновацијата започнува со предлогот и генерирање на нови идеи и завршува со искористување на резултатите. Ваквата компетентност може да се смета за група на капацитети, вештини или однесувања кои до одреден степен се преклопуваат. Моделот на компетентност на иновации на FINCODA се состои од три димензии, креативност, критичко размислување, и интрапретприемништво кое понатаму се состои од: иницијатива, тимска работа и вмрежување. Тоа значи дека:

- Креативноста претставува способност да ги надминат традиционалните идеи, правила, модели или односи и да генерира или прилагодува значајни алтернативи, идеи, производи, методи или услуги независно од нивната можна практичност и идна дополнителна вредност
- Критичкото размислување претставува способност да се анализираат и деконструираат прашања со цел (да се оценат предностите и недостатоците, да се предвиди како ќе се развијат настани, да се проценат ризиците)
- Иницијатива претставува способност за донесување одлуки или спроведување на активности за операционализирање на идеи кои поттикнуваат позитивни промени, како и мобилизирање и управување со креативни луѓе и оние кои треба да ги имплементираат идеите
- Тимска работа е способност за ефикасно работење со другите во една група.

- Вмрежувањето е способност да се вклучат надворешни / надворешни засегнати страни (надвор од работната група).



Слика 4. Моделна компетентност на иновации на FINCODA

Извор: <http://bit.ly/FINCODA-EUsite01>

Овие димензии може да се набљудуваат преку иновативно однесување на работното место, како на пример: размислување поинаку, изнаоѓање нови начини за имплементирање на идеи, оценување на предностите и недостатоците, предвидување како ќе се случуваат настани, проценување на ризиците од можни алтернативи, претпоставка на прифатливо ниво на ризик за поддршка на нови идеи, убедување на другите да поддржат иновативна идеја, споделување релевантни информации со соодветни засегнати страни, координирање на работа со други, поттикнување на позитивни односи во тимот/групата итн. Целта е применливост на моделот преку создавање алатки за дијагностицирање на компетентност која ќе им помогне на организациите во јавниот сектор да ги идентификуваат најсоодветните луѓе кои ќе бидат вклучени во тимовите кои поттикнуваат иновации.

Во контекст на претходно наведеното, предложениот модел во теорискиот приод на магистерскиот труд во целост е применлив во практиката (види слика 5).



Слика 5. Применлив модел на теориски приод во практиката

Сликата 5 може покажува дека имплементацијата на организациските иновации во организациите од јавниот сектор се реализираат во интерно организациско опкружување со организациска култура и структура ориентирани во поддршка на иновациите и иновативното однесување.

Интерното организациско опкружување вклучува организациска култура која го поддржува реализирањето на иновациите и иновативните идеи, како и организациска структура каде што постои флексибилност и вработени кои ги имаат потребните знаења, вештини и експертиза за имплементација на иновациите, како и мотивација на вработените за соочување со предизвиците кои произлегуваат во процесот на иновации. Наведените 4 фактори имаат особено позитивно и значајно влијание врз иновациониот процес и истите го детерминираат успехот и/или неуспехот на иновациониот процес. За да може организациите од јавниот сектор да станат иновативни потребно е да реализира иновациониот процес. Иновациониот процес се состои од неколку фази и тоа: генерирање на идеи и индивидуална креативност,

иновациски проекти и развој на нови и подобрени услуги. Сите овие фази се меѓузависни една од друга и се менцирани од страна на вработените кои се мотивирани да успеат во реализацијата на иновацискиот процес. Во меѓувреме менаџментот мора да се погрижи во создавањето на услови кои го детерминираат успехот на иновацискиот процес.

Кои се можности и сознанија за решавање на проблемот со иновативноста во организациите од јавниот сектор во Р. Северна Македонија? Организациите во јавниот сектор во Р. Македонија прават значајни обиди во насока на зајакнување на иновативноста и иновациските организациски капацитети во секојдневното работење.

Иако нивниот фокус е насочен кон постигнување на поголем успех при имплементација на иновациите, се наметнува потребата од развој на модел на иновациски процес, кој ќе биде соодветен и системско- процесен за да може истиот да се реализира согласно културата и структурата на организациите.

За да се постигне поголем успех, потребни се неколку работи:

- Да се поттикнува и развива индивидуалната и организациската креативност, со цел да се постигне организациска успешност при имплементација на иновациите, како и да се стимулира генерирањето на идеи од страна на вработените;
- Да се реализираат иновациски проекти кои ќе водат кон постигнување организациска успешност во процесот на имплементација на иновациите;
- Да се зголеми развојот на нови и подобрени производи/ услуги кои ќе бидат краен резултат од реализацијата на иновацискиот процес.

Кога наведените активности ќе бидат опфатени и применети во организациите од јавниот сектор, ќе се постигне организациска успешност при реализација на организациските иновации преку користење на предложениот модел на иновациски процес. Примената на тестираниот и анализиран модел на иновациски процес е од голем интерес за организациите во јавниот сектор, бидејќи им носи големи предности но, и предвици. Примената на модели на иновациски процес е значајно за постигнување организациска успешност во делот на иновациите. Ако вработените во рамките на организациите од јавниот сектор функционираат и работат во добраорганizaциска структура, каде што секој ја знае работата, големи се шансите за успех на организациските иновации.



## **ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

Поголемиот дел од истражувањата на односот помеѓу иновациите и организациската успешност е насочен кон технолошкиот развој односно технолошките форми на иновации како што се иновациите на производите или иновациите на процесите. Прочувањето на иновациите обично било врзано со технолошките достигнувања и малку внимание било посветувано на нетехнолошките облици на иновации во организациските. Доминантниот технолошки аспект на иновациите наидува на бројни критики бидејќи не ги опфаќа во целост иновациите во услужниот сектор и игнорира многу важни нетехнолошки елементи на иновативните организациски активности како што се воведувањето на нови и реорганизација на постојните методи на управување, односите со надворешното опкружување или маркетингот.

Понатаму, во последните неколку децении станува популарна техничко-административната типологија на иновациите. Таа ги дели одделните видови на иновации врз основа на дистинкцијата помеѓу технологијата и социјалната структура. Притоа, технолошките иновации се однесуваат на промени во сферата на технологиите и го овозможуваат техничко-технолошкиот напредок. Нетехнолошките иновации пак, се индиректно поврзани со организациската примарна работна активност. Тие се врзани со организациското реструктурирање, човечките ресурси и начините на управување, а со технолошките иновации често се во причинско-последична поврзаност. Нетехнолошките иновации многу потешко можат да се репродуцираат во однос на технолошките иновации, поради нивната природа која е обично нематеријална и апстрактна.

Организациските иновации како форма на нетехнолошки иновации се дефинирани како создавање и имплементација на нови менаџерски практики, процеси, структури или техники кои претставуваат значително отстапување од постојните практики или норми. Воведувањето и дифузијата на организациските иновации е организациски специфично и не генерира идентични резултати кај сите организации. Тие имаат влијание првенствено врз зголемувањето на ефикасноста на интерните организациски процеси, растот на организациската продуктивност и организациската успешност. Имплементацијата на организациските иновации остварува и индиректна врска со ефикасноста и тоа преку влијание врз другите иновации. Ефектите од

организациските иновации тешко се мерат, бидејќи нивните резултати не се директно видливи, а нивните аутпути се нематеријални и за нивното настанување не е потребна посебна експертиза и инфраструктура (како што е случај со технолошките иновации за кои е потребно воспоставување на посебен оддел за истражување и развој, посебни стручни знаења и значителни финансиски средства). Имајќи предвид дека организациските иновации опфаќаат промени во практиките, процесите и/или структурите во рамките на организациите и со тоа влијаат врз начинот на работа на менаџментот, нагласена е социјалната димензија и тоа најповеќе преку влијание врз организациската култура, ставовите и нормите на вработените, како и промена на постојните односи на авторитет во организацијата.

Резултатите од истражувањата за организациските иновации во многу поголем дел се однесуваат на организациите во приватниот сектор, додека јавниот сектор е помалку застапен. Поимот иновации и иновирање во јавниот сектор е релативно малку научно истражуван. Интересот за подетално научно истражување за менаџерските и организациските концепти и методи во јавниот сектор е нагласен во барањата кои од неодамна интензивно се поставуваат пред организациите од јавниот сектор, а тоа се барања за постигнување поголем успех во нивното работење односно рационализација на трошоците од нивното функционирање, поголем квалитет на јавните услуги, професионален менаџерски кадар, примена на нови концепти и методи на управување т.е. зголемување на ефикасноста и ефективноста итн. Во тој контекст, во последните неколку децении, во развиените држави како и во државите во развој се спроведуваа реформи кои имаа за цел токму зголемување на ефикасноста и ефективноста на јавните активности и јавните дејности.

Концептуализацијата на иновациите во јавните организации се разликува од оние во приватните организации поради многубројните разлики коишто постојат помеѓу овие два сектори. Организациите во јавниот сектор не дејствуваат врз пазарни начела и не се насочени кон остварување на профит. Со самото ова, јавните организации не се изложени толку на конкурентскиот притисок и конкурентските закани коишто се карактеристични за организациите од приватниот сектор, и на извесен начин нивниот опстанок е извесен и не загрозен. Исто така, корисниците на јавни услуги генерално немаат можност за замена на давателите на услуги доколку се незадоволни од дадениот квалитет на јавните услуги. Организациите во јавниот сектор

не дејствуваат според пазарни начела, што подразбира дека јавните организации имаат поинакви општествени цели како што е на пример зголемување на квалитетот и животниот стандард на населението, и во согласност со ова, поттикот и бариерите за иновации кај овие организации се различни во споредба со приватните организации.

Уште една разлика се однесува на природата на делување на процесот на иновации. Во јавниот сектор целта на иновациите како на пример новите подобрени услуги е да се шират понатаму и кај други организации од јавниот сектор, со што би се влијаело врз вкупното зголемување на јавната вредност. Граѓаните и другите заинтересирани страни (институции, домашни и странски фирми) многу се критички настроени и заинтересирани за резултатите кои ги испорачуваат јавните организации. Оттука, произлегува потребата за поквалитетни, порационални, поефикасни и поефективни јавни услуги, со што воведувањето на иновации кај јавните организации претставува услов за нивен понатамошен развој и опстанок.

Понатаму, соработката и споделувањето на знаења во јавните организации се од голема важност. Поддршката од менаџментот, способноста за стекнување, асимилација и примена на знаења се многу поважни од располагањето со финансиски ресурси за успешна имплементација на иновациите во јавните организации.

Република Северна Македонија реформите кои ги спроведува кај својата јавна администрација имаат за цел создавање на претпоставки за порационална и поквалитетна јавна администрација, како и унапредување на достапноста и квалитетот на јавните услуги во корист на сите граѓани. Системот на јавна администрација во нашата земја содржи бројни ограничувања од аспект на ефективност и економска рационалност, поради што, како главни предизвици за осовременувањето на македонскиот систем на јавна администрација и локална самоуправа може да се наведат фактичката функционална и фискална децентрализација и градењето на капацитети за рационално и ефективно управување. Може да се каже дека управувачките структури во македонските единици на локална самоуправа се уште обележани со ригидност, формалност и нефлексибилност. Управувањето на локалната власт базирано врз начелата на ефикасност и ефективност претставува предуслов за фискална и функционална децентрализација. Оттука, менаџерите на јавните организации треба да ги перцепираат организациските иновации како фактор и

***Магистерски труд: „Организациските иновации во функција на развој на јавниот сектор“***

---

предуслов за полесно и поуспешно спроведување на промените кои се неминовни кај јавниот сектор во нашата земја.

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

1. Adižes Isak, *Upravljanje promenama*, Adizes Southeast Europe, Novi Sad, 2000
2. Afuah Allan, *Innovation Management*, Oxford University Press, 1998,
3. Australian Government, *Measuring Innovation in the Public Sector: A literature review*, The Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII) Project, 2011,
4. Armbruster Heidi, Bikfalvi Andrea, Kinkel Steffen, Lay Gunter, *Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*, Elsevier, Technovation, 28 (10), 2008,
5. Birkinshaw Julian, Hamel Gary, Mol J. Michael, *Management Innovation*, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008,
6. Burnes Bernard, *No such thing as...a “one best way” to manage organizational change*, Management Decision, 34, 10, 1996,
7. Damanpour Fariborz, Aravind Deepa, *Product and Process Innovations: A review of organizational and environmental determinants*, Oxford University Press, 38, 2006,
8. Davenport H. Thomas, Prusak Laurence, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business Press, Boston, 1998,
9. Edquist Charles, *Systems of Innovation-Technologies, Institutions and Organizations*, London, Printer Publisher, 1997
10. д-р Радмил Поленаковиќ, д-р Драган Шутевски, *Иновации*, НЦРПИУ, 2012
11. Doc. dr Dragan Lajovic, mr Vladimir Vulic, *Tehnologija I inovacija*
12. Ettlie E. John, *Managing technological innovation*, John Wiley & Sons, USA, 2000,
13. Фити Таки, *Економија*, Економски факултет, Скопје, 2006,
14. Halvorsen Thomas, Hauknes Johan, Miles Ian, Røste Rannveig, *On the differences between public and private sector innovation*, Publin Report D9, NIFU STEP, Oslo, Norway, 2005,
15. Hamel Gary, *The Why, What, And how of Management Innovation*, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 2, 2006,
16. Hartley Jean, *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*, Public Money and Management, 25, 2005,
17. Kattel Rainer, Cepilovs Aleksandrs, Drechsler Wolfgang, Kalvet Tarmo, Lember Veiko, Tonurist Piret, *Can we measure public sector innovation? A literature review*, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Tallinn, Estonia, 2013,
18. Klein Katherine, Sorra Speer Joann, *The challenge of innovation implementation*, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, 1996,
19. Lynn Laurence, *Innovation and Reform in Public Administration: One Subject or Two?* Osborne & Brown, Handbook Of Innovation In Public Services, Cheltenham: Elgar, 2013,
20. Maroulis Nikos, Tsipouri Lena, *RTDI Indicators*, RTDI evaluation booklet, Belgrade, 2013,
21. Mosurović Ružičić Marija, *Metodologija za ocenu inovacionog kapaciteta preduzeća*, Univerzitet Metropolitan, Beograd, 2015,
22. Mosurović Ružičić Marija, *Organizacije i inovacije*, Institut Mihajlo Pupin, Beograd, 2012,
23. Mulgan Geoff, Albury David, *Innovation in the Public Sector*, Prime Minister’s Strategy Unit, Cabinet Office, UK, 2003,
24. Mulgan Geoff, *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*, NESTA Provocation 03, April 2007,

25. Newman Brian, Conrad Kurt, *A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices and Technologies*, Proceedings of the Practical Applications of KM, (PAKM2000), Switzerland, 2000
26. Nikola Andrić, *Menadžment inovacijama i značaj tehnološkog razvoja* OECD and Eurostat, *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Third edition, 2005,
27. Paunović Blagoje, *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, Pennings M. Johannes, Harianto Farid, *The Diffusion of Technological Innovation in the Commercial Banking Industry*, Strategic Management Journal, 13, 1, John Wiley & Sons, 1992,
28. Productivity Commission, *On efficiency and effectiveness: some definitions*, Staff Research Note, Canberra, Australia, 2013,
29. Radosavljević Života, *Teorija organizacije*, Alfa univerzitet, Beograd, 2004,
30. Rogers Mark, *The Definition and Measurement of Innovation*, Melbourne Institute Working Paper, 10/98, 1998,
31. Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, *Иновациски менаџмент- основи за постигнување конкурентска предност*, НЦРИПУ, 2013 година.
32. Schumpeter Joseph, *The Theory of Economic Development*, A Galaxy Book, New York, 1961,
33. Shah Anwar, *Responsibility with accountability: A FAIR governance framework for performance accountability of local governments*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, Vol. 32, 2, 2014,
34. Stavrić Božidar, Stamatović Milan, Kokeza Gordana, *Osnovi menadžmenta za inženjere*, Elektrotehnički fakultet, Beograd, 2005,
35. Sundać Dragomir, Svast Nataša, *Intelektualni kapital-temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo Gospodarstva, Rada i Poduzetništva, Zagreb, 2009,
36. Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith, *Managing Innovation*, John Wiley & Sons, Ltd, 1997,
37. Tukker Arnold, Charter Martin, Vezzoli Carlo, Andersen Munch, *Perspectives on radical changes to sustainable consumption and production*, Greenleaf Publishing, New York, 2008,
38. Volberda W. Henk, Van Den Bosch A.J. Frans, Heij V. Cornelis, *Managementinnovation: Management as fertile ground for innovation*, European Management Review, 10, 2013,
39. Zahra A. Shaker, George Gerard, *Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension*, Academy of Management Review, 27, 2, 2002.
40. ECQA Certified Innovation Manager, [www.ecqa.org](http://www.ecqa.org), last accessed on 22/04/2011
41. OECD, *The Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition (2005)
42. Engel, K., Diedrichs, E., Brunswicker, S.: *Imp3rove: A European Project with Impact. 50 Success Stories on Innovation Management*. Europe INNOVA Paper n° 14, ISBN 978-92-79-14070-9, European Union, 2010, retrieved from [www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu) 01/04/2011
43. Hansen, M.T., Birkinshaw, J.: *The Innovation Value Chain*. In: Harvard Business Review, vol. 85, no. 6, pp. 121-130 (2007)
44. Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA (1984)
45. Hall, J., Vredenburg, H.: *The Challenges of Innovating for Sustainable Development*. In: MIT Sloan Management Review, vol. 45, no. 1, pp. 61-68 (2003)



46. Stumpfe, J.: *Product design and manufacturing process: dynamic implications for innovation management*. In: Proceedings of the 19th International Conference of the
47. Tichkiewitch, S., Veron, M.: *Integration of Manufacturing Process in Design*. In: Annals of the CIRP, vol.47/1/1998, pp. 99-102 (1998)
48. Tichkiewitch, S., Brissaud, D.: *Co-ordination between product and process definitions in a concurrent engineering environment*. In: Annals of the CIRP, vol.49/1/2000, pp. 75-79(2000)
49. Rose-Anderssen, C., Allena, P.M., Tsinopoulos, C., McCarthy, I.: *Innovation in manufacturing as an evolutionary complex system*. In: Technovation, vol. 25, pp. 1093-1105 (2005)
50. Mills, J.A.: *A Pragmatic View of the System Architect*. In: Comm. ACM, vol. 28, nr. 7, pp.708-717 (1985)
51. Riel, A.: *Integrated Design – A Set of Competences and Skills required by Systems and Product Architects*. Keynote Paper. In: Riel, A.; O’Connor, R.; Tichkiewitch, S.; Messnarz, R. (eds.): *Systems, Software and Service Process Improvement: 17th European Conference, EuroSPI 2010, Grenoble, France, September 2010, Proceedings, Springer Communications in Computer and Information Science, ISBN 978-3642156656, pp. 233-244 (2010)*
53. Aurich, J., Fuchs, C.: *An Approach to Life Cycle Oriented Technical Service Design*. In: Annals of the CIRP, vol. 53/1/2004, pp. 151-154 (2004)
54. Messnarz, R.; Spork, G.; Riel, A.; Tichkiewitch, S.: *Dynamic Learning Organisations Supporting Knowledge Creation for Competitive and Integrated Product Design*. In: Proceedings of the CIRP Design Conference 2009, Cranfield, ISBN 978-0-9557436-4-1, pp. 104-108 (2009)
55. Riel, A., Tichkiewitch, S., Messnarz, R.: *Qualification and Certification for the Competitive Edge in Integrated Design*. In: CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology. Special Issue on Competitive Design, vol. 2, no. 4, pp. 279-289 (2010)
56. Gomes, J.F.S., de Weerd-Nederhof, P.C., Pearson, A.W., Cunha, M.P.: *Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development*. In: Technovation, vol. 23, pp. 185–191 (2003)
57. Jensen, M.B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B.A.: *Forms of knowledge and modes of innovation*. In: Research Policy, vol.36, no.5, pp.680-693 (2007)
58. O’Connor, G.C.: *Open, Radical Innovation: Toward an Integrated Model in Large Established Firms*. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (eds.): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press (2006)
59. Mintzberg, H.: *Mintzberg on Management – Inside Our Strange World of Organizations*. Simon&Schuster, USA, ISBN 9-780-02-921371-1 (2003)
60. Chesbrough, H.: *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Harvard Business School Press (2003)
61. Rampersad, G.: *Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks*. In: *Industrial Marketing Management* (2009), doi:10.1016/j.indmarman.2009.07.002 (2009)
62. Bengtsson, M., Kock, S.: *Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*. In: *Industrial Marketing Management* 29, pp. 411–426 (2000)
63. Howe, J.: *The Rise of Crowdsourcing*. In: *Wired*, retrieved from <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>, last accessed on 21/04/2011.
64. Chesbrough, H.W., Garman, A.R.: *How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times*. In: *Harvard Business Review*, vol. 87, no. 12, pp. 68-76 (2009)

65. O'Connor, G.C., Corbett, A., Pierantozzi, R.: *Create Three Distinct Career Paths for Innovators*. In: Harvard Business Review, vol. 87, no. 12, pp. 78-79 (2009)
66. Фити Таки, М-р Марковска Хаџи Василева Верица, Д-р Беитмен Милфорд, *Претприемништво*, Економски факултет, Скопје, 1999
67. Fry Art, *The Post-It Note: An Intrapreneurial Success, Corporate Scientist, 3M Corporation*. Speech by Art Fry at the SAM Conference in Lancaster, PA, May 2, 1987
68. Ghosh Tanu, *Creating Incentives for Knowledge Sharing Draft*, MIT Sloan School of Management, 3 rd May, 2004
69. Giannetti Mariassunta, Simonov Andrei, *Social Interactions and Entrepreneurial Activity*, Current version: September 2004
70. Grant M.Robert, *Richard Branson and the Virgin Group of Companies*, 2004
71. Hallgren Erik W., *How to Use an Innovation Audit as a Learning Tool: A Case Study of Enhancing High-Involvement Innovation*, Journal compilation, Blackwell Publishing, 2009
72. Hamilton Booz Allen, *Innovation's OrgDNA*, Booz/Allen/Hamilton, 2005
73. Hattori Ann Ruth, Wycoff Joyce, *Innovation DNA*, TD Journal, January, 2002
74. Henschen Doug, *Business Intelligence Gets Smart*, Special report, United Business Media LLC. PARS International Corp., 102 West 38<sup>th</sup> Street, Sixth Floor, New York, NY 10018, [www.magreprints.com/quickquote.asp](http://www.magreprints.com/quickquote.asp), Sept. 8, 2008
75. Heinonen Jarna D. Sc (Econ.& Bus. Adm.), Director, Kaisu M. Corvela Soc. Sc., Researcher, *How about Measuring Intrapreneurship*, Small Business Institute, Turkey, Finland ([www.tukkk.fi/pki](http://www.tukkk.fi/pki))
76. Hender Jill, *Innovation Leadership: Key Rolles in Context*, Henley Management College
- Henderson James, Leleux Benoit, *Corporate Venturing Capital: Effecting Resources combinations and transfers*, Babson Entrepreneurial Review, October 2002
77. Hewitt Andrew, *Transform Problem into Opportunities*, Trump Journal, 200
78. Hill Elizabeth Marguerite, *The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Settin*, (Full thesis submitted in fulfillment of the requirement for the degree master of arts (MA) in Industrial Psychology), January, 2003
79. Hippel Von Eric, *Democratizing Innovation*, The MitPress, 2004
80. Hisrich D. Robert, Ph.D. Peters P. Michael, "*Entrepreneurship*" *Four Edition*, Hisrich Peters Irwin/ McGraw- Hill, Companies, 1998
81. Hoecklin Lisa, *Managing Cultural Differences, Strategies for Competitive Advantage*, The Economist Intelligence Unit E.I.U, ADDISON-WESLEY, 1994
82. Hofstede Geert, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, HarperCollinsBusiness, 1994
83. Hornsby S. Jeffrey, Kuratko F. Donald, Zahra A. Shaker, *Middle managersperceptionof the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, Journal of Business Venturing 17 (2002)
84. Hostager J. Todd, Neil C. Thomas, *Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, efficacy, motivation and desirability*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 11 No. 1, 1998
85. Hulsink Willem, Manuel Hulka, *Venturing into the entrepreneurial unknown: on entrepreneurship, intrapreneurship and extrapreneurship in the high-tech industries*, High Technology Small Firms Conference, University of Twente, Netherlands, May 11-13 2006
86. Insight Babson: *Corporate Entrepreneurship*, [www.babsoninsight.com](http://www.babsoninsight.com)
87. Jaques Elliott, *A General Theory of Bureaucracy*, New York: Wiley, 1976



88. Jong de Jeroen, Wennekers Sander, *Intrapreneurship, Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*, Scientific Analysis of Intrapreneurship and SME's, Zoetermeer, 2008
89. Kaufman Ewing Marion, *The Entrepreneurial Perspective Part I*, [www.emkf.com](http://www.emkf.com)
90. Kaufman Michael, *The Theory of Business, Complexity, and Getting Work Done*, InnovationLabs, LLC., [www.innovationlabs.com](http://www.innovationlabs.com)
91. Keil Thomas, *Building external corporate venturing capability: Initial conditions, learning process and knowledge management*, Finland, 2001/3, Helsinki University of Technology
92. Keil Thomas, *Breaking the frame (Radical change through external corporate venturing)*, Helsinki University of Technology, Finland 2001
93. Kotelnikov Vladimir, *Creativity in Individuals, A Function of Resources, Motivation & Creative Thinking*, 1000ventures.com
94. Кралев Тодор, „Менаџмент на претприемачкиот бизнис“ ЦИМ; Скопје, 2003 година
95. Кралев Тодор, *Pretpriemni{tvoimalbiznis- Compendium*, Центар за интернационален менаџмент, Скопје 2001
96. Kramer R. Mark, *Measuring innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*, SKOLL Foundation, April, 2005
97. Luchsinger Vince, Raybagby T., *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behavior Comparisons and Contrasts*, SAM Advanced Management, 2001
98. Mair Johanna, *Value creation through entrepreneurial activity: a multiple constituency approach*, IESE Business school, University of Navarra, Spain Research paper no 468, 2002
99. Maital Shlomo, DVR Seshadri, *Innovation management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit*, Response Book, New Delhi, 2007
100. Malone Erin, *Modeling the Creative Organization, Boxes And Arrows: The Design Behind the Design*, August Issue, 2008
101. Marjosola Iris Aaltio, *Charismatic leadership, followership, and the entrepreneurial culture of the organization*, Lappeenranta University of Technology, Department of Management, Finland
102. Markels Michael, Jr., *Effects of creativity and entrepreneurship*, COSMOS Journals, 1999
103. Martin L. Roger & Osberg Sally, *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*, Stanford Social Innovation Review, Spring, 2007
104. Muzic Vladimir, *Metodologija pedagogskog istrazivanja, VI izdanje, IV preradzeno i nadopunjeno izdanje*, Svjetlost, OOUR Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, Sarajevo, 1986
105. Oden W. Howard, *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London , 1997
106. Pinchot Gifford and Elizabeth, *Free Intraprise-* On line Articles Pinchot & Company: <http://www.pinchot.com>
107. Pinchot III Gifford, *Innovation through Intrapreneuring*, Published in Research Management, March- April, 1987, Volume XXX, No.2
108. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *The new age of innovation: driving cocreated value through global network*, McGraw-Hill Companies, USA, 2008
109. Prasal Lakshmanan, *The Etiology of Organizational Politics: Implications for the Intrapreneur*, SAM Advanced Management, Summer, 1993
110. Prather W. Charles, *Creativity How is Your Climate for Innovation*, R&D Innovation magazine, 1996

111. Rosner Bob, *Nurturing the Intrapreneurial Spirit*, (Intervju so Gifford Pinchot III), October 2000, [www.workforce.com](http://www.workforce.com)
112. Schein H. Edgar, Foreword by Warren Bennis, *The Corporate Culture Survival Guide, Sense and Nonsense About Culture Change*, JOSSEY- BASS, A Wiley Company, [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com), 1999
113. Schram Carl, *Innovation Management Tracking the Sattte of Innovtion in the American Economy*, A report os Secretary of Comerce by the Advisory Committee on Measurring Innovation in the 21- th Centery Economy, 2008
114. Schuster P. John, Carpenter Jill with Kane Patricia M., *The Power of Open- Book Management (Releasing the true potential of people minds, hearts & hands)*, John Wiley& Sons, Inc. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1996
115. Секстон Л. Доналд, Бауман-Аптон Ненси, Д-р. Смилевски Цветко, Д-р. Јанковски Драган, „Претприемаштво“, ДЕТРА центар, Скопје
116. Shirly Donna, *Managing Creativity A Practical guide to Inventing, Developing and Producing Innovative Products*, April, 1997
117. Skarzynski Peter, Gibson Rowan, *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovate*, Hill Company, USA, 1998
118. Смилевски Цветко, *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА центар, Скопје, 2001
119. Snead Lynne, *What's Your Organization's CQ (Collaborative Quotient)?*, InnovationNetwork, 2007
120. Snead G. Lynne and Wycoff Joyce, *Stimulating Innovation with Collaboration Rooms*, InnovationNetwork
121. Steiner A. Gary, *The creative organization*, Graduate School of Business, University of Chicago, 1971
122. Танева НевЈана, *ИНОВАЦИОНЕН МЕНИДЖМЪНТ*, КИНГ, 2007
123. Tukiainen Taina, *The Unexpected Benefits of Internal Corporate Venturing: An Empirical Examination of the Consequences of Investment in Corporate Ventures*,
124. Helsinki University of Technology (Espoo, Finland), 2004
125. Vehar Jonathan, *Designing Your Optimal Creative Environment*, InnovationNetwork, <http://www.innovativebrains.com>
126. Venkataraman Sankaran, *Entrepreneurship: Creating something new and of enduring value with very limited resources*, University of Vrginia, 2000
127. Willax Paul, *Finding, empowering and cultivating “intrapreneurs”*, Article from NH Business Review, August 6-19, 2004/ 13A, [www.nhbr.com](http://www.nhbr.com)
128. Willax Paul, *Lessons to be learned from encouraging intrapreneurs*, Article from NH Business Review, August 20- September 2, 2004/ 13A, [www.nhbr.com](http://www.nhbr.com)
129. Zajednica za unapredzivanje intelektualnog kapitala, *Prirucnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama*, HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA, HGK, Zagreb, studeni, 2004

# **ПРИЛОЖИЖОН МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД**

# ПРИЛОГ 1

## АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

### Почитувани,

Одговорите дадени од Ваша страна на дадениот анкетен прашалник служат за истражувачки цели, како дел од истражување за магистерски труд, со наслов: “ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ИНОВАЦИИ ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ЈАВНИОТ СЕКТОР”, на Факултетот за информатички и комуникациски технологии – Битола при Универзитет Св. Климент Охридски - Битола. Анкетата е анонимна и одговорите се строго доверливи.

*Заокружете еден од понудените одговори:*

Вашето работно место е:

- a. Раководно
- b. Нераководно

Работен стаж во компанијата:

- c. Од 1 год. до 5 год.
- d. Од 5 год. до 10 год.
- e. Повеќе од 10 год.

Дејност на компанијата:

- f. Производна
- g. Услужна
- h. Друго (да се наведе) \_\_\_\_\_

*Одговорете на прашањата со заокружување на само еден број според следната скала:*

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Делумно се согласувам
4. Се согласувам
5. Цврсто се согласувам

1. Генерирање идеи и индивидуална креативност						
1.1.	Вработените имаат можност слободно да генерираат идеи за нови и подобрени услуги.	1	2	3	4	5
1.2.	Вработените се мотивираат да генерираат нови идеи за организациски иновации.	1	2	3	4	5
1.3.	Организацијата го мотивира и поддржува генерирањето	1	2	3	4	5

**Магистерски труд: „Организациските иновации во функција на развој на јавниот сектор“**

	идеи.					
1.4.	Организацијата користи различни методи и техники за креативност.	1	2	3	4	5
1.5.	Организацијата ја поттикнува, наградува индивидуалната креативност.	1	2	3	4	5

## 2. Реализација на иновациски проекти

2.1.	Организацијата ја идентификува потребата од реализација на иновациски проект.	1	2	3	4	5
2.2.	Иновациските проекти содржат детално разработена проектна методологија.	1	2	3	4	5
2.3.	Иновациските проекти содржат времетраење, цели и потребни финансии и ресурси за реализација.	1	2	3	4	5
2.4.	Иновациските проекти се состојат од фази на концептуализација, планирање, реализација, контрола на проектните активности.	1	2	3	4	5
2.5.	Во иновациските проекти детално се планирани одговорностите, активностите што треба да се реализираат.	1	2	3	4	5

## 3. Развој на нови и подобрени услуги

3.1.	Развојот на услугите претставува посебен процес кој се состои од различни фази.	1	2	3	4	5
3.2.	Развојот на услугите е заснован на потребите на граѓаните.	1	2	3	4	5
3.3.	Постои посебен тим кој работи на развој на нови и подобрени услуги.	1	2	3	4	5
3.4.	Развојот на новите и подобрени услуги е дел од организациската стратегија.	1	2	3	4	5
3.5.	Организацијата прави посебни анализи кои покажуваат потреба од развој на нова и/или подобрена услуга.	1	2	3	4	5

## 4. Иновативност на организациите во јавниот сектор

4.1.	Организацијата има лансирано нови и подобрени производи/услуги во последните 5 години.	1	2	3	4	5
------	--	---	---	---	---	---

**Магистерски труд: „Организациските иновации во функција на развој на јавниот сектор“**

---

<b>4.2.</b>	Организацијата успешно ги реализира организациските иновации.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.3.</b>	Организацијата неуспешно ги реализира организациските иновации.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.4.</b>	Организацијата покажува подготвеност за реализација на организациски иновации.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.5.</b>	Зајакнувањето на иновативноста на организацијата е особено значајна задача и фокус.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## ПРИЛОГ 2

### ДОБИЕНИ СИРОВИ ПОДАТОЦИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Број	Генерирање идеи и индивидуална креативност	Реализација на иновациски проекти	Развој на нови и подобрени услуги	Иновативност на организациите во јавниот сектор
1.	18	19	18	18
2.	18	20	18	18
3.	18	19	18	20
4.	20	22	20	20
5.	20	22	20	20
6.	20	22	20	19
7.	19	21	19	20
8.	20	23	20	18
9.	18	21	18	18
10.	20	25	20	18
11.	21	24	21	20
12.	22	25	22	20
13.	23	25	23	20
14.	24	25	24	19
15.	25	25	25	20
16.	25	25	21	18
17.	25	25	23	20
18.	25	25	21	21
19.	25	25	25	22
20.	25	25	24	23
21.	23	25	25	24
22.	23	25	25	25
23.	24	25	25	25
24.	23	25	25	25
25.	24	25	25	25
26.	25	25	25	25
27.	21	20	25	25
28.	21	23	25	23
29.	21	23	25	23
30.	25	25	25	25

*Магистерски труд: „Организациските иновации во функција на развој на јавниот сектор“*

---

31.	25	25	25	25
32.	24	25	25	25
33.	23	25	25	25
34.	21	21	25	25
35.	20	20	25	25
36.	19	21	20	25
37.	19	21	19	25
38.	18	20	19	25
39.	19	21	18	20
40.	21	24	19	23
41.	23	23	21	23
42.	24	25	23	25
43.	23	21	24	25
44.	24	24	23	25
45.	25	25	24	25
46.	25	25	25	21
47.	25	25	25	19
48.	25	25	25	19
49.	19	21	25	18
50.	19	21	19	19
51.	20	21	19	21
52.	20	20	20	23
53.	21	22	20	24
54.	21	22	21	23
55.	22	24	21	24
56.	22	24	22	25
57.	22	24	22	25
58.	22	24	24	25
59.	23	25	25	25
60.	24	25	25	19
61.	24	25	25	19
62.	25	25	25	20
63.	21	24	24	20
64.	21	24	24	21
65.	22	22	22	21
66.	21	21	21	22
67.	23	23	23	22
68.	21	21	21	24
69.	24	25	25	25
70.	18	21	21	23
71.	18	21	21	18
72.	19	19	19	18
73.	23	23	23	19



*Магистерски труд: „Организациските иновации во функција на развој на јавниот сектор“*

---

74.	23	23	23	21
75.	18	18	18	21
76.	18	18	18	20
77.	19	19	19	20
78.	21	22	22	20
79.	21	22	22	25
80.	20	22	22	25
81.	20	22	22	25
82.	20	22	22	24
83.	25	25	25	25
84.	25	25	25	25
85.	25	25	25	24
86.	24	25	25	23
87.	25	25	25	24
88.	25	25	25	25
89.	24	23	23	25
90.	23	21	21	25
91.	24	24	24	25
92.	25	21	21	25
93.	25	21	21	23
94.	25	23	23	24
95.	25	23	23	25
96.	25	23	23	25
97.	23	25	23	24
98.	24	25	24	23
99.	25	24	25	23
100.	25	24	25	21
101.	20	20	22	20
102.	20	20	22	20
103.	20	20	22	20
104.	25	25	25	25
105.	25	25	25	25
106.	25	25	25	25
107.	24	24	25	24
108.	25	25	25	25
109.	25	25	25	25
110.	24	24	23	24
111.	23	23	21	23
112.	24	24	24	24
113.	25	25	21	25
114.	25	25	21	25
115.	25	25	23	25
116.	25	25	23	25

*Магистерски труд: „Организациските иновации во функција на развој на јавниот сектор“*

---

117.	25	25	23	25
118.	23	23	25	23
119.	24	24	25	24
120.	25	25	24	25