
CREATIVITY AS A KEY ELEMENT IN SYSTEM- PROCESS APPROACH CIR IN INNOVATION MANAGEMENT

Monika Markovska

FIKT, University St. Kliment Ohridski, Bitola, Republic of Macedonia, monika.markovska@fikt.edu.mk

Bozidar Milenkovski

FIKT, University St. Kliment Ohridski, Bitola, Republic of Macedonia,

bozidar.milenkovski@fikt.edu.mk

Sasho Dodovski

Mladinski kulturen centar, Bitola, Republic of Macedonia,

sasodod@yahoo.com

Abstract: Modern research increasingly confirms the fact that entrepreneurs and managers are aware of the importance of innovation. Research confirms that innovative organizations that are able to use innovation to improve their processes or to distinguish their products and/or services are competitive, measuring in terms of market share, profitability and development. Organizations are constantly trying to understand how to innovate. To that reason researches focused on examining the routers and supporters of the process of innovation. Creativity is manifested by the individual, group, organization or among other working together to produce creative results. Creativity is the base for generating ideas for potential innovations. The purpose of this paper is to present a clear picture based on theoretical research what is creativity and how it correlates with innovation.

Keywords: innovations, organization, creativity, innovativeness, development, new product add/or service.

КРЕАТИВНОСТА КАКО КЛУЧЕН ЕЛЕМЕНТ ВО СИСТЕМСКО-ПРОЦЕСНИОТ ПРИСТАП КИР ВО ИНОВАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Моника Марковска

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Факултет за информатички и комуникациски технологии- Битола, monikamarkovska34@gmail.com

Божидар Миленковски

Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Факултет Факултет за информатички и комуникациски технологии- Битола, bozo_mk@yahoo.com

Сашо Додовски

Младински културен центар- Битола, sasodod@yahoo.com

Резиме: Современите истражувања се повеќе го потврдуваат фактот дека претприемачите и менаџерите се свесни за важноста на иновациите. Истражувањата потврдуваат дека иновативните организации кои се способни да ги користат иновациите за да ги подобрат нивните процеси или да ги разликуваат нивните производи и/или услуги се конкурентни, мерејќи во термини на пазарно учество, профитабилност и развој. Организациите постојано се обидуваат да разберат како да иновираат. За таа цел истражувачите се фокусираат кон истражување на насочувачите и поддржувачите на процесот на иновациите. Креативноста се манифестира од страна на индивидуалец, група, организација или пак од сите наведени работејќи заедно, за да продуцираат креативен резултат. Креативноста доаѓа до израз и претставува основа за генерирање на потенцијални идеи за иновации. Целта на овој труд е да даде јасна слика врз основа на теоретско истражување што претставува креативноста и како истата е во корелација со иновациите.

Клучни зборови: иновации, организација, креативност, иновативност, развој, нови производи и/или услуги.

1. ВОВЕД

Денес, Република Македонија се соочува со предизвикот на иновациите. Организациите се фокусираат на поттикнување на иновациите со цел да постигнат конкурентска предност во услови на динамично опкружување и високо конкурентни пазари. Суштината на иновациониот менаџмент е да го открие

потенцијалот на организациите за иновирање односно за препознавање, реализација и комерзијализација на „иновативните идеи“. Теоретската елаборација на основните компоненти на иновациониот менаџмент овозможува да се утврдат реалните и актуелни карактеристики на истиот и да се иницираат акции за понатамошни истражувања во оваа исклучително важна област. Имајќи го во предвид фактот дека иновациите претставуваат процес кој треба да се менаџира се јавува потребата од развивање на плански процес на иновации кој ќе биде применлив во повеќето организации. За таа цел креиран е автентичен модел КИР што значи „господар“, „господин“. Предложениот модел ги содржи елементите на: креативност, иновативност и развој.³⁸ Комбинацијата на наведените три елементи на организациите ќе им послужат како основа за постигнување на конкурентска предност. Појдовна основа е **креативноста** на индивидуалците и организациите што овозможува да се генерираат мноштво на потенцијални идеи за иновации. Конкурентската предност претставува посебна карактеристика кога организацијата е поделотворна и поуспешна од конкурентите. Кога една организација остварува конкурентска предност значи дека поседува нешто што другите немаат, односно дека прави нешто што другите не можат или не умеат. Конкурентската предност, во најголема мера, произлегува од вредностите кои организацијата е во состојба да ги понуди на пазарот. Притоа, треба да се има предвид дека секоја конкурентска предност е поврзана со компетентност. Од стратегиска гледна точка, клучот за деловниот успех на организациите е развивање на уникатна конкурентска предност, која што ќе создаде вредност за купувачите и која ќе биде тешко да се копира.

2. КРЕАТИВНОСТА - ПОЈДОВНА ОСНОВА ЗА ПОТТИКНУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИ

Што значи креативноста? На што асоцира креативноста? Одговорот на овие прашања илустрира што претставува креативноста. Многу слики за креативноста се засновани на некомплетност. Во бизнисот, на пример, многу луѓе креативноста ја поврзуваат со иновациите, во смисла на воведување на нови или подобрени производи и/или процеси. Креативноста е најсуштинска од сите компетенции во организациите бидејќи креативноста е она што го прави „нештото“ подобро и поново. Во основа се однесува на процес за создавање на оригинални идеи и согледување на постојните идеи на нов начин што ќе се искористи за идеја која ќе биде корисна и спроведлива. Идејата треба да има значајно влијание врз постигнувањето на целите на организацијата. За подобро да се разбере креативноста битно е да се направи разграничување помеѓу креативноста и иновациите. Креативноста претставува „суровина“ која се претвора во иновации. Креативноста претставува неопходен чекор во рамките на процесот на иновации што се користи за да ја претстави мрежата на генерирање на нови идеи, пристапи или акции. Иновациите се процес на трансформација на креативните идеи во видлив производ и/или процес. Во организациски контекст, терминот иновации се користи за да го опише процесот преку кој организацијата генерира креативни, нови идеи и нив ги применува во нови, корисни и видливи комерцијални производи, процеси и бизнис практики.³⁹ Креативноста вклучува примена на интелектуалните способности, љубопитност и други карактеристики во одредено подрачје кое ќе резултира со креација на нешто ново. Најширокото определување за креативноста е способност ситуацијата, работите и појавите да се разгледуваат од нов аспект и при тоа да се наоѓаат нови, оригинални решенија. Креативноста се однесува на забележување нови односи меѓу претходно неповрзани работи и „произведување“ нови идеи и решенија.

3. АСПЕКТИ НА КРЕАТИВНОТО МИСЛЕЊЕ: МЕНТАЛНИ МОДЕЛИ И НАЧИНИ НА МИСЛЕЊЕ

Основата на креативноста лежи во креативното мислење. Креативното мислење им овозможува на индивидуалците да бидат „необични“, да размислуваат на поинаков начин и поинаку од другите. Што претставува креативното мислење? Креативното мислење е процес кој се користи кога се генерираат идеи. Тоа е поврзување на идеите кои претходно не биле во никаква релација. Новите идеи се формираат како резултат на развивање на тековните идеи во мислите на вработените. Може да се размислува за нови идеи во рамките на контекстот што веќе се знае. Креативното мислење може да биде: **случајно, намерно (свесно) и тековно.**⁴⁰

³⁸ Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, *Иновациони менаџмент, основи за постигнување конкурентска предност*, (Скопје: НЦРИПУ, 2013)

³⁹ Идентично на 1.

⁴⁰ Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, *Иновациони менаџмент, основи за постигнување конкурентска предност*, (Скопје: НЦРИПУ, 2013)

1. Креативното мислење може да биде случајно без да се користат специјално наменети техники за генерирање идеи. Идејата доаѓа случајно кога се размислува на поинаков начин и се открива значајна промена. Другите идеи доаѓаат полека со користење на интелигенцијата и логиката. Користењето на овој случаен процес на креативно мислење како и на логиката често одзема многу време при подобрувањето и развивањето на производи/ процеси.

2. Намерно (свесно) креативно мислење подразбира користење на специјални методи и техники за генерирање на идеи. Техниките овозможуваат широк спектар на генерирани идеи и нивно поврзување и интегрирање преку расветлување на мислите и процесите. Развојот на новите производи се случува многу побрзо за разлика од случајното креативно мислење. Многу луѓе кои се признати како креативни користеле техники, без да бидат свесни дека ги користат бидејќи не биле формално обучени за користење на таквите техники.

3. Тековно креативно мислење е континуирано истражување, поставување на прашања и анализа што се развива низ едукација, обука и само- свесност. Овој вид на креативно мислење ги максимизира претходно наведените видови на креативно мислење (случајното и свесното). Тоа претставува барање на идеи за подобрување на производите/процесите кое никогаш не завршува. Тековната креативност бара време и практика за да стане квалификувана. Користењето на тековната креативност набрзо станува навика а не техника. Првиот чекор што треба да се научи при користење на техниките за креативното мислење е истите да се користат свесно и намерно во процесот на генерирање на идеи. Во тој случај, се постигнува значителна предност пред оние кои не знаат да ги применуваат.

Како функционира креативното мислење? Новите идеи произлегуваат кога две или повеќе идеи се доведуваат во релација, се поврзуваат, спојуваат и интегрираат а, претходно не постоела никаква релација помеѓу нив. Тоа претставува комбинација на две претходно некомбинирани мисли, производи или процеси. Важни фактори на креативното мислење се: **креативната продуктивност и креативната флексибилност и оригиналност.**⁴¹

Креативната продуктивност се однесува на „нафрлање на идеи“. Креативната продуктивност се зголемува со текот на искуството и животот. Тоа овозможува на површина да излезат нефункционалните идеи кои потоа ќе овозможат до израз да дојдат функционалните идеи. Креативната флексибилност е слична со физичката флексибилност што значи дека мозокот е способен да се „движи“ во сите насоки. Креативната оригиналност е различна и невообичаена од секојдневниот начин на мислење. Најдобар начин да се постигне креативната флексибилност и оригиналност е да се: гледаат работите од различни перспективи, прават креативни комбинации и да се оди кон спротивното. Од друга страна пак, може да се јават ментални кочници спрема креативноста. Менталните кочници може да бидат резултат од најразлични причини меѓу кои се:⁴²

1. Нелогичноста.
2. Следењето на правилата.
3. Практичноста.
4. Неозбилноста на играта.
5. Несоодветната област.
6. Избегнување на „да се излезе глупав“.
7. Избегнување на двосмисленоста.
8. Преголема заблуда.
9. Мислење на личноста „јас сум некреативен“.

Во што се состои тајната на креативното мислење? Тајната на креативното мислење е работата со проблеми а потоа се јавува потреба тие проблеми да се трансформираат во мислење што ги провоцира предизвиците. Добрите и корисни идеи самите ќе произлегуваат. Скоро секоја идеја е потенцијална солуција за проблемот. На пример, иновацијата за модерното пенкало со патрони произлегува како резултат на проблемите. Пред да се започне да се мисли за генерирање на идеи, потребно е проблемот да се трансформира во предизвик. Ако се започне да се генерираат идеи за да се реши погрешен проблем, може да се добијат многу добри идеи но, тие можеби ќе бидат изгубени солуции. Креативните луѓе започнуваат со истражување на проблемот. Во тој

⁴¹ Тони Бузан, *Мокта на креативната интелигенција, 10 начини како да нурнете во креативниот гениј во вас*, (Скопје: ИК Икона, 2001)

⁴² Stoner J., Edward Freemna and Daniel Gilbert, *Management*, (Prentice- Hall: 2010)

контекст започнуваат да бараат одговори на бројни прашања од типот: „Зошто се јавил овој проблем?“, „Што го предизвикува проблемот?“, „Што стои зад него?“, итн. Се поставува прашањето „Зошто?“ се додека не се добие одговор.

4. ПРОЦЕС НА КРЕАТИВНОСТ

Процесот на креативност типично има неколку фази. Според Graham Wallas, процесот на креативноста вклучува (Robert D. Hisrich and Michael P. Peters):⁴³

- Подготовка.
- Инкубација.
- Илуминација (осветлување).
- Верификација.

1. Етапата на подготовка вклучува собирање, сортирање и интегрирање на информациите и другите материјали за да се обезбеди основа за идеи. Оваа етапа вклучува јасно и недвосмислено идентификување на тоа што треба да се реши. Случајните идеи често се корисни, но креативните мисли треба да бидат стимулирани од јасното дефинирање на проблемот. Ова го фокусира вниманието во посакуваната насока. На пример, кога е откриен пеницилинот, вклучен е моментот на проникнување. Пеницилинот не би било можно да се пронајде доколку не постои разбирање и поимање на поврзаните информации.

2. Етапа на инкубација. За време на етапата на инкубација, мислите не се концизно фокусирани на проблемот. Индивидуалецот може да биде релаксиран, спосан, рефлексивен и сл. После размислувањето за проблемот, личноста може да биде оставена сама за кратко време. Често, понатамошните директни мисловни сознанија може да не бидат од помош. Некој може да истакне дека е подобро да оди да гледа филм, да оди на прошетка, или да оди на спиење. Без разлика која активност да ја избере, не треба да биде поврзана со проблемот на кој работи. Свесните мисли треба да бидат ослободени од сите концентрирања на проблемот.¹⁶ Навистина зачудувачки, несвесниот дел од мислите не престанува да работи на проблемот за овој период. Често инкубацијата е неопходна, и може сосема да се прескокне овој чекор. Но, често, комплексните проблеми мора да бидат оставени настрана одредено време, пред да се најде прифатлива солуција за нивно решавање.

3. Етапа на илуминација. Проникнување или Еурека! Станува збор за етапа во која е застапен неочекуван момент на инспирација. Креативната солуција за проблемот може неочекувано да дојде во мислите на некој/а. Оваа етапа на илуминација го разјаснува она што предходно изгледало како погрешно дефинирано. Оние кои се ангажирани во креативното мислење истакнуваат дека одговорот за проблемот доаѓа неочекувано додека тие прават нешто сосема друго. Неочекувано, деловите може да станат целина за време на возењето автомобил, седење на биро, при туширање, играње билијард итн.

4. Етапа на верификација. На крај, верификацијата е неопходна. Тука, индивидуалецот спроведува задачи за внимателно проверување на фактите кои ја поддржуваат идејата. На пример, дали пеницилинот навистина ги уништува бактериите. Во оваа етапа рационалноста и рутината стануваат важни. Ова е практична етапа каде ефикасноста и превидливоста се нагласени. Па дури и тука, креативноста може да се користи за смислување на подобри начини за имплементација на дадената солуција.

5. ГЕНЕРИРАЊЕ НА ИДЕИ

Каде да се пронајде идеја? Кога доаѓаат добрите идеи? При возење во автомобил? На прошетка? На средба со пријателите? На работа? Ова се повеќе начини кога мозокот е способен да биде слободен без да се има чувство на губење на време. На мислите треба да им се дозволи „да скитаат“. **Генерирањето на идеи претставува процес на предлагање, барање, усвојување и проценка на идеите со цел да се одреди која од нив има најголем потенцијал.** Целта е да се генерираат што повеќе идеи за новиот концепт кои подоцна ќе бидат реализирани во видлив производ и/или процес. Креативноста се однесува на генерирање на идеи. На каков начин може да се генерираат идеите? Идеите може да се генерираат на два начини и тоа: формален и неформален.

⁴³ Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Poduzetnistvo, uspjesno pokretanje novih poduhvata, trece izdanje*, (Tuzla: Prentice Hall, 2010)

Неформалниот начин на генерирање на идеи овозможува идеите се разменуваат за време на кафе или ручек, паузите, неформални разговори меѓу вработените, или разговори за време на состаноците.

Формалниот начин на генерирање идеи претставува систематизиран, добро планиран процес каде идеите се генерираат преку користење на техники и алатки кои го поттикнуваат креативното мислење. На тој начин креативноста резултира во препознавање на можности и решавање на проблеми што значи: иновации или инвенции.⁴⁴ Најголемиот дел од идеите за иновации се резултат на напорна работа. На пример, Thomas Edison ја добил инспирацијата за грамафонот и му биле потребни дванаесет години временски период за да се генерираат и верифицираат идеите кои имале потенцијал. Токму затоа и ја напишал неговата позната изрека дека: „Иновациите претставуваат 1% инспирација и 99% работа“. Ваквиот пристап овозможува да се развива став дека иновациите бараат генерирање што е можно повеќе идеи со користење на различни извори на идеи како и примена на соодветни техники и алатки кои го стимулираат креативното мислење и овозможуваат да се генерираат максимален број на идеи. Изворите од каде може да се генерираат идеи се поделени во **четири категории**.⁴⁵

1. **Примарни интерни извори каде спаѓаат** вработените од маркетинг одделот и одделот за производство, научниците и инженерите.

2. **Секундарните интерни извори каде спаѓаат:** нивоата на менаџмент и останатите вработени.

3. **Примарни екстерни извори на идеи каде спаѓаат** купувачите, добавувачите, конкуренцијата, иноваторите, препродавачите, консултантите.

4. **Секундарни екстерни извори на идеите каде спаѓаат** советувачки агенции, индустриски дизајнери, останати производители, истражувачки лаборатории, влада, универзитети, литература.

За да може „потрагата по идеи“ да биде продуктивна, истата мора да биде фокусирана. Еден од пристапите е фокусот кон промени. Преку систематско истражување на екстерното и интерното опкружување на проактивен и агресивен начин, можат да се идентификуваат промени што можат да водат кон иновации. Во фокусирањето на промената проблемот не е тешкотијата на промените туку изобилството на промени. Ова значи дека барањето на идеите мора да се насочи во оние области кои се високо продуктивни. Пред да се започне со барањето на новите идеи, потребно е да се има во предвид стратегијата на организациите за да се добие насока во пребарувањето на идеите. Авторите даваат различни класификации на методите и техниките за генерирање на идеите. Herbert G. Hicks, C. Ray Guillet даваат своја класификација според која методите и техниките на генерирање на идеи се делат на (Herbert G. Hicks, C. Ray Guillet):⁴⁶

1. Оперативни техники.
2. Аналитички техники.
3. Техники на слободна асоцијација.
4. Техники на идентификување на врски.

За генерирање на идеите за нови производи/ процеси можат да се користат бројни процедури како што се: аналитички и интуитивни, дивергентни и конвергентни, индивидуални и групни, итн.

Процедурите за генерирање на идеи вклучуваат методи и техники за слободно изразување на идеите чија цел е да се максимизира протекот на идеи во рамките на групата. Учесниците имаат можност да ги изразат сите идеи кои им „доаѓаат на памет“ вклучувајќи го и негативното мислење. Основната цел е да се изразат сите идеи што илустрира на слободна асоцијација која произлегува од несвесното ниво на мислите. Процедурите ги вклучуваат следните методи и техники:

1. Brainstorming.
2. Негативен brainstorming.
3. Фокус групи.
4. Чек листи.
5. Делфи метод.
6. Синектички метод.
7. SCAMPER метод.

⁴⁴ Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, *Иновацииски менаџмент, основи за постигнување конкурентска предност*, (Скопје: НЦРИПУ, 2013)

⁴⁵ Howard W. Oden, *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, (London: Quorum Books, 1997)

⁴⁶ Herbert G. Hicks, C. Ray Guillet, *Management, forth edition* (Singapore: McGraw Hill Book Company, 1981),

8. Слободна асоцијација.
9. ПСИ (Проблем- Стимул- Идеја)
10. Перцептивни мапи.
11. Споредбен инженеринг.
12. Креативен удар.
13. Шест капи на мислење (Six Thinking Hats).
14. TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving).
15. Дијаграм „рибина коска“.

Креативноста претставува способност да се развиваат нови, корисни и неочекувани алтернативи за решавање на проблемите. Може да се забележи дека терминот „неочекувани“ е подвлечен. Тоа се однесува на фактот дека развивањето на неочекувани солүции овозможуваат да се постигне конкурентска предност.

6. ЗАКЛУЧОК

Спроведената аналитичко- дескриптивната анализа имаше за цел да селектира релевантни сознанија за интегрирањето на креативноста во процесот на иновации. Теоретската елаборација на креативноста како основа во иновациониот менаџмент овозможи дискусија за тоа дека основни претпоставки за организациите да станат иновативни и да постигнат конкурентска предност во услови на динамично опкружување, е развој на системско- верижно- процесен пристап КИР, каде креативноста претставува особено важен елемент.

Креативноста како основа во иновациониот менаџмент овозможува да се прават нови работи на нов начин што ги прави старите начини застарени и некорисни. Новата ефикасност во креирањето и пренесувањето на знаење од оваа област покажува дека живееме во време кога способноста да се иновира ефикасно станува примарна детерминанта на успехот на бизнисот и основа за остварување на конкурентска предност. Градењето на конкурентска предност, самата по себе, не е доволна. Основата за успех на современите претприемнички потфати се базира на градење одржлива конкурентска предност. Долгорочно, организациите стекнуваат одржлива конкурентска предност преку способноста да развиваат сет од суштински компетенции што ќе овозможат да развиваат нови и иновативни производи/ услуги. Суштинските компетенции, вообичаено претставуваат важни вештини, способности и искуства што ги научила и развивала организацијата со текот на времето. Притоа, овие суштински компетенции стануваат јадро на конкурентската предност на организациите и обично опстојуваат низ текот на времето. Пазарите, клиентите и конкурентите може да се менуваат, но, суштинските компетенции на организацијата се на долгорочна основа. Една од суштинските компетенции е и креативноста. Организациите мора да научат да ја поттикнуваат креативноста, да создаваат услови за поттикнување на креативниот и претприемачкиот дух и истата да ја издигнат не само на индивидуално туку и на организациско ниво.

РЕФЕРЕНЦИ

- [1] Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Poduzetnistvo, uspjesno pokretanje novih poduhvata, trece izdanje*, (Tuzla: Prentice Hall, 2010)
- [2] Brian Scott Glassman, *“Improving idea generation and idea management in order to better manage the fuzzy front end of innovation”*, (Indiana: Purdue University, 2009)
- [3] Herbert G. Hicks, C. Ray Guillet, *Management, forth edition* (Singapore: McGraw Hill Book Company, 1981),
- [4] Howard W. Oden, *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*, (London: Quorum Books, 1997)
- [5] Stoner J., Edward Freeman and Daniel Gilbert, *Management*, (Prentice- Hall: 2010),
- [6] Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, *Иновациони менаџмент, основи за постигнување конкурентска предност*, (Скопје: НЦРИПУ, 2013)
- [7] Тони Бузан, *Моќта на креативната интелигенција, 10 начини како да нурнете во креативниот гениј во вас*, (Скопје: ИК Икона, 2001)