



Трет симпозиум

МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ

Предметен фокус

МЕНАЏМЕНТОТ И ВРАБОТЛИВОСТА

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

од третиот симпозиум

„МЕНАЏМЕНТОТ И СОВРЕМЕНИТЕ ПРАКТИКИ“

со предметен фокус

„МЕНАЏМЕНТОТ И ВРАБОТЛИВОСТА“

СКОПЈЕ, 2014

Издавач

Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје
БАС Институт за менаџмент, Битола

За издавачот

Доц. д-р Кристина Крстеска
Претседател на програмски одбор

Техничка и компјутерска обработка

Виш пред. м-р Даниела Велкова

Корица

Виш пред. м-р Даниела Велкова

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје
005.95/.96(062)

ЗБОРНИК на трудови од третиот симпозиум "Менаџментот и современите практики" со предметен фокус "Менаџментот и вработливоста" [Електронски извор]. – Текст, табели, граф. прикази – Скопје : Бизнис академија Смилевски, 2014

Начин на пристап (URL): <http://www.bas.edu.mk/>

Начин на пристап (URL): <http://basim.edu.mk/>. – Наслов преземен од екранот. – Опис на изворот на ден 12.06.2014. – Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4690-06-1

а) Менаџмент на човечки ресурси – Собири
COBISS.MK-ID 96512266

Програмски одбор:

1. Доц. д-р Кристина Крстеска, БАС Институт за менаџмент, Битола претседател;
2. Проф. д-р Димитар Ефтимоски, Факултет за администрација и менаџмент на информациона системи – ФАМИС, Битола;
3. Мустафа Мандал – Агенција за поддршка на претприемништвото на РМ, Скопје;
4. Вон. проф. д-р Емилија Стевановска, БАС Институт за менаџмент, Битола;
5. Доц. д-р Гордана Тасевска, БАС Институт за менаџмент, Битола;
6. Проф. д-р Цветко Смилевски, професор во пензија на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;

Организациски одбор:

1. Доц. д-р Маја Кочоска, БАС Институт за менаџмент, Битола, претседател;
2. Пред. м-р Васил Стамболиски, Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;
3. Наташа Николовска, деловен секретар на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;
4. Ненад Дафинчевски, координатор за теренска студентска практика на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје;
5. Ана Ивановска, координатор за теренска студентска практика на Бизнис академија Смилевски – БАС, одделение за дисперзирани студии, Битола;
6. Билјана Бајрактарова МБА, координатор за теренска студентска практика на Бизнис академија Смилевски – БАС, одделение за дисперзирани студии, Струмица;

СОДРЖИНА

МЕНАЏМЕНТОТ И ВРАБОТЛИВОСТА ВО ФЕРШПЕД АД СКОПЈЕ	12
Лорета Шкиљевиќ	12
ПЕРСПЕКТИВИ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО ПРЕКУ ПОЛИТИКИТЕ НА ДРЖАВАТА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНОСТА	17
м-р Димитар Аневски	17
МЕНАЦИРАЊЕ ИНФОРМАЦИИ ЗА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ СО ПОСЕБЕН АКЦЕНТ ЗА СОЗДАВАЊЕ УСЛОВИ ЗА ПОГОЛЕМА ВРАБОТЛИВОСТ НА РАНЛИВИТЕ ГРУПИ	23
Доцент д-р Марјан Танушевски.....	23
ПРОЦЕСНО ОРИЕНТИРАНИ ОДЛУКИ ПОВРЗАНИ СО БРОЈОТ НА ВРАБОТЕНИ ВРЗ ОСНОВА НА БИЗНИС ПЛАНИРАЊЕТО	30
Доц. Д-р. Кристина Крстеска	30
ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И САМОВРАБОТУВАЊЕТО ЕДНА ОД МЕРКИТЕ ЗА НАМАЛУВАЊЕ НА НЕВРАБОТЕНОСТА ВО ОПШТИНА ДЕМИР ХИСАР	34
М.Р. Солунчевски	34
И.М. Солунчевска	34
НАМАЛУВАЊЕ НА ЈАЗОТ ПОМЕЃУ ПРИВАТНИОТ СЕКТОР И ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ СО ЦЕЛ ПОГОЛЕМА ВРАБОТЛИВОСТ НА МЛАДИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА.....	40
Анде Јанков	40
Мартин Стојановски	40
НЛП КОМПЕТЕНЦИЈА ЗА НОВОТО РАБОТНО МЕСТО ОД 21 ВЕК	46
м-р Ана Салтирова Давидовски.....	46
СЕЛЕКЦИЈА И ИЗБОР НА ТЕЛЕНТИРАНИ КАДРИ ВО СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	51
Доц. д-р Виктор Митревски	51
РАКОТВОРБИТЕ КАКО ПРЕТПРИЕМАЧКА ИДЕЈА ЗА СОПСТВЕН БИЗНИС	57
м-р Душица Неделкоска.....	57
КРЕАТИВНОСТА ОСНОВНА ДЕТЕРМИНАНТА НА ИНОВАТИВНОСТА НА КОМПАНИИТЕ	64
Доц. д-р Моника Марковска	64
М-р Ана Секуловска.....	64
М-р Виолета Стевановска	64
РАЗВИВАЊЕ НА ЕФЕКТИВЕН УЧИЛИШТЕН МЕНАЏМЕНТ ВО НАСОКА НА ПОДОБРА ВРАБОТЛИВОСТ	69
М-р Илче Соклевски	69
МАЛИТЕ БИЗНИСИ ОСНОВА И ПРИОРИТЕТ ЗА РАЗВОЈ НА ЛОКАЛНИТЕ И РЕГИОНАЛНИТЕ ЗАЕДНИЦИ.....	74
Доц. д-р Зоран Б. ЈОВЕСКИ	74
МЕНАЦИРАЊЕ И ПРИСПОСОБУВАЊЕ НА ВНАТРЕШНАТА ОРГАНИЗАЦИОНА ГРУПА: СРЕДИНАТА И ПОТРЕБИТЕ	79
М-р Нухи Села, докторант	79
Проф. д-р Хамит Алиу	79
М-р Бурим Алили	79
ДОБРИ ПРАКТИКИ ОД РЕАЛИЗАЦИЈАТА НА ПРЕДМЕТОТ ИНОВАЦИИ И ПРЕТПРИЕМАШТВО ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РМ	84
Магистрант Мирјана Соклевска	84

КОМПАРАТИВНИ ПЕРСПЕКТИВИ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ БАРАНИ НА ПАЗАРОТ НА ТРУДОТ И КОМПЕТЕНЦИИТЕ СТЕКНАТИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТЕ СИСТЕМИ	89
Виш пред. м-р Тони Соклевски, докторант	89
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ИНТЕГРАЦИЈА НА ТАЛЕНТ МЕНАѢМЕНТ ВО СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	96
Пред. м-р Срџан Прокиќ, докторант	96
Пред. м-р Никола Пановски	96
ПРЕТПРИЕМАЧКОТО УЧЕЊЕ ВО ПОТТИКНУВАЊЕТО НА ЧУВСТВОТО ЗА ИНИЦИЈАТИВНОСТ КАЈ МЛАДАТА ПОПУЛАЦИЈА	103
Доц. д-р Гордана Тасевска	103
УСПЕШНОТО ПЛАНИРАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО КАРИЕРНАТА ПАТЕКА КАКО МОЖНОСТ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТНО РАБОТНО МЕСТО	115
М-р Наташа Ристевска	115
Пред. М-р Дијана Дамевска, докторант	115
ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ВРАБОТЛИВОСТ	119
Александар Пусоски	119
Кристијан Никодиновски	119
АНАЛИЗА НА ВРСКАТА ПОМЕЃУ ИМПОРТЕРСКИ СЕРВИСЕН ЦЕНТАР ЗА ВОЗИЛА И ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	123
нас. пред. м-р. Васил Стамболиски	123
КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА КАНДИДАТОТ ЗА РАБОТА КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ЕФЕКТИВНО ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТАТА	128
Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант	128
Позитивните светски практики во развој на професионални маркетинг компетенции	134
Филип Стојановски	134
ДОМИНАНТНИ КОМПЕТЕНЦИИ ВО СОВРЕМЕНИОТ МЕНАѢМЕНТ	141
Доц. д-р Марија Котевска Димовска	141
М-р Николче Д. Талевски	141
ПОТРЕБАТА НА КВАЛИФИКУВАНИ КАДРИ НА ПАЗАРОТ НА ТРУД И ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ	146
Наташа Николовска	146
Ненад Дафинчевски	146
НАСТАВНИ ФОРМИ ЗА ПОНУДА НА КОМПЕТЕНЦИИ ЗА МЕНАѢИРАЊЕ И САМОВРАБОТУВАЊЕ ВО ТЕКОТ НА СТУДИРАЊЕТО	150
Д-р Ристо Иванов	150
КАРИЕРА И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ	155
м-р Емануела Есмерова, наставник	155
ПОЛИТИКИТЕ НА ПАЗАРОТ НА ТРУД ВО НАСОКА НА ПОДИГНУВАЊЕ НА ВРАБОТЛИВОСТА	165
Д-р Емилија Стевановска	165
СТРАТЕГИСКИ ОСВРТ ВРЗ ПОТРЕБАТА ОД ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОЛИТИКА ЗА РАБОТНО ВОВЕДУВАЊЕ .	171
Доц. д-р Лидија Стефановска	171
МБА Стеве Стефановски	171
КОМПЕТЕНТНОСТА НА ТОП МЕНАѢЕРИТЕ VS. МАРКЕТИНГ-МЕНАѢЕРИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА	177

М-р Мартин Ѓорѓиев	177
ИНОВАЦИИТЕ КАКО НЕОПХОДЕН ФАКТОР ЗА РАЗВОЈ	183
м-р Милена Бошкоска Клисароски	183
ПРИДОНЕСОТ НА ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ ВО КАРИЕРНИОТ РАЗВОЈ НА СТУДЕНТИТЕ	189
Виш пред. м-р Даниела Велкова	189
НОВИ МЕНАЏМЕНТ ПРАКТИКИ ВО ВРАБОТУВАЊЕ НА МЛАДИТЕ ЛУЃЕ КАКО ИДНА РАБОТНА СИЛА	199
Д-р Шекеринка Ивановска.....	199
Славољуб Ивановски	199
Наташа Куртеска	199
СО НАМАЛУВАЊЕТО НА ЈАЗОТ ПОМЕЃУ ПОНУДАТА И ПОБАРУВАЧКАТА НА ТРУДОТ КОН ПОГОЛЕМА ВРАБОТЛИВОСТ ВО ИТ СЕКТОРОТ	205
Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант	205
Владимир Наумовски, магистрант	205
СОКРАТОВИОТ МЕТОД ВО НАСТАВНИОТ ПРОЦЕС	210
Mr. sc. Arbona Xhemajli	210
ВРАБОТНОСТА НА ЖЕНАТА КАКО ФАКТОР НА ВЛИЈАНИЕ НА НАТАЛИТЕТОТ ВО МАКЕДОНИЈА	215
Проф. д-р Трајко Мицески	215
М-р Наташа Стојовска	215
ПРИМЕНА НА КРЕАТИВНОСТ ВО МЕНАЏЕРСКОТО ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОУСПЕШНО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ	220
Проф. д-р Трајко Мицески	220
М-р Наташа Стојовска	220
НАГРАДУВАЊЕТО НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО ДЕЛ ОД МЕНАЏМЕНТОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	225
м-р Тане Димовски.....	225
ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ – НОВА ПЕРСПЕКТИВА ЗА ЛИЧЕН И ПРОЕФИСОНАЛЕН РАЗВОЈ НА ПОЕДИНЕЦОТ ..	230
Доц. д-р Маја Кочоска	230
ВЛИЈАЊЕТО НА ДИЗАЈНОТ НА РАБОТАТА ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА, ФАКТОР ЗА ЗГОЛЕМЕНА ВРАБОТНОСТ И ДОБРА МОТИВИРАНОСТ	240
Доц. д-р Викторија Кафеџиска	240
ВОЛОНТЕРСКИТЕ ПРОГРАМИ – ПОМОШ ПРИ ВРАБОТУВАЊЕ НА МЛАДИТЕ.....	244
Кристијан Никодиновски.....	244
МОЌТА НА ТАЛЕНТИРАНИТЕ МЛАДИ ЛУЃЕ ЗА САМО-ВРАБОТУВАЊЕ, КАКО ОСНОВА НА СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО	249
Емилија Мајковска	249
ВОДСТВОТО И ЛИЧНИОТ РАЗВОЈ КАКО ДЕЛ ОД МЕНАЏМЕНТОТ И ВРАБОТЛИВОСТА.....	255
Трајче Спасевски	255
КРЕИРАЊЕ НА ИНИЦИЈАТИВА ВО ФИРМИТЕ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ НА МЛАДИ ЛУЃЕ	260
Ана Ристевска	260
ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО НАСТАВНАТА ПРАКТИКА КАКО УСЛОВ ЗА ЕФЕКТИВНО ОБРАЗОВАНИЕ	265
Андријана Мигуловска.....	265

КАРИЕРНА АНГАЖИРАНОСТ – МОСТ ПОМЕЃУ КАРИЕРНОТО СОВЕТУВАЊЕ И АНГАЖИРАНОСТА НА РАБОТНОТО МЕСТО	270
Ивана Дојчиновска-Стојановиќ	270
ПЛАНИРАЊЕ НА КАРИЕРА.....	276
Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска	276
Д-р Мимоза Серафимова	276
Евгенија Ѓорѓиоска	276
ПОСТИГНАТИТЕ РЕЗУЛТАТИ КАКО ПОСЛЕДИЦА НА ПРАВИЛНИОТ ИЗБОР И СЕЛЕКЦИЈА	283
Андријана Кулевска	283
Николина Стојковска	283
Доц. д-р Виктор Митревски	283
СОЦИЈАЛНОТО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО МАКЕДОНИЈА И ПОТРЕБАТА ОД КАРИЕРНО СОВЕТУВАЊЕ ЗА ПОДДРШКА НА СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЕМАЧИ	289
Жаклина Гештаковска Алексовска	289
ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКТИКА КАКО ФАКТОР ШТО ВЛИЈАЕ НА ВРАБОТЛИВОСТА	295
Ненад Дафинчевски	295
Наташа Николовска	295
ВИРТУЕЛНИТЕ КОМПАНИИ – МОЖНОСТ ЗА РАЗВИВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ КАЈ СТУДЕНТИТЕ	301
Александра Тасева	301
УЧЕЊЕ ПРЕКУ ПРОЕКТИ МОЖНОСТ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ВРАБОТЛИВОСТА КАЈ МЛАДИТЕ ЛУЃЕ.....	305
Билјана Бајрактарова.....	305
Величка Георгиева	305
ИСТОРИСКИТЕ СОЗНАНИЈА КАКО ПОМОШ ВО ГРАДЕЊЕТО НА УСПЕШНА КАРИЕРА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	311
М-р Скандиловска Александра	311
ПРЕТПРИЕМАШТВОТО И САМОВРАБОТУВАЊЕТО	316
М-р Елена Донева	316
МЛАДИТЕ ВО АКЦИЈА –НОВИ МЕНАЏМЕНТ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА НОВИ РАБОТНИ МЕСТА	320
Катерина Младеновска Саркисиан	320
КАРИЕРЕН РАЗВОЈ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО МАКЕДОНИЈА	325
м-р Маја Милевска-Кулевска, докторант.....	325
УЛОГАТА НА СТРУЧНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И МОЖНОСТИТЕ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ И РАЗВОЈОТ НА КАРИЕРНАТА ПАТЕКА.....	330
Филип Никодиновски	330
ДЕЛОВЕН СОФТВЕР И УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ	334
Пред. М-р. Ѓорѓи Николов	334
ПРОБЛЕМИ ПРИ ВРАБОТУВАЊЕТО НА МЛАДИТЕ ЛИЦА ВО МАКЕДОНИЈА.....	338
Ивана Далевска	338
Симона Наќева	338
ПАЗАР НА ТРУД.....	342
М-р Стефанија Мирческа.....	342

СТРУКТУРНАТА НЕВРАБОТЕНОСТ-ПРОБЛЕМ ЗА МЕНАЏМЕНТОТ И ВРАБОТЛИВОСТА	345
Викторија Атанасова	345
УЛОГАТА НА НЕВЛАДИНИОТ СЕКТОР ВО ПОДОБРУВАЊЕТО НА ВРАБОТЛИВОСТА	349
Иван Ѓорѓиевски	349

ПРИМЕНА НА КРЕАТИВНОСТ ВО МЕНАѢЕРСКОТО ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОУСПЕШНО ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ

Проф. д-р Трајко Мицески

Економски факултет, Универзитет “Гоце Делчев” Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

М-р Наташа Стојовска

Економски факултет, Универзитет “Гоце Делчев”
Штип natasa.stojovska@ugd.edu.mk

УДК: 005.53:[005.322:159.954

АПСТРАКТ

Динамичкото опкружување, информатичкиот и технолошкиот развој, силната конкуренција, променливите барања на потрошувачите и останатите предизвици кои произлегоа од глобализацијата, имаат значајно влијание врз функционирањето на претпријатијата. Нивниот опстанок, конкурентност и развој сè повеќе зависи од способноста на менаџерите за донесување на вистински одлуки, во вистинско време, на вистински начин. Во овој поглед, користењето на креативноста во менаџерското одлучување се јавува како императив.

Токму и целта на овој труд е да се воспостави врска меѓу концептот креативност и процесот на одлучување. Имено, креативноста е често поврзувана со решавањето на проблеми од најразлична природа, вклучувајќи конфликти во односите со вработените, добавувачите или конкурентите, етички прашања, значајни менаџерски одлуки.

Клучни зборови: креативност, стратемиско одлучување, проблем, одлука.

ВОВЕД

Одлучувањето како мисловно-аналитичка, селективна, извршна и проследувачко-контролна активност е секојдневна работа на менаџерите во организацијата. Од квалитетот на донесените одлуки зависи и самиот успех на претпријатието. Во овој поглед, ограничувањето само на неколку внимателно одбрани алтернативни решенија ја запоставува креативната природа на одлучувањето. Спротивно на ова, примената на креативност во одлучувањето значи постојана потрага по нови и подобри алтернативи кои најдобро ги исполнуваат поставените цели.

Поимот креативност, поради апстрактната и интуитивна природа, како и поради сродноста со други поими (знаење, иновации и мудрост) е многу тешко да се дефинира. Познатиот психолог Torrance ја дефинира како процес на постоење чувство за проблеми, недостатоци, празнини во знаењето, недостасување на елементи, дисхармонија, како и способност за идентификување на различности, барање решенија, претпоставување, формулирање хипотези за недостатоците – нивно тестирање, проверка и соопштување на резултатите. Како составни елементи на креативниот процес се сметаат интуицијата, прифаќањето ризик, спонтаноста и иновативноста (Jalan & Kleiner 1995).

УЛОГА НА КРЕАТИВНОСТА ВО ПРОЦЕСОТ НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Примената на креативност во одлучувањето значи промена во логичкиот начин на размислување и пристап кон животот што само по себе бара посветеност, искуство и интроспекција (Clemen 1995). Со други зборови, креативноста се однесува на способноста да се организираат мислите на начин кој ќе доведе до различно и подобро разбирање на проблемот кој е предмет на решавање. Во многу случаи, креативниот процес кој се користи во одлучувањето треба да биде реструктуриран и редефиниран со цел да се добијат што поголем број нови идеи и алтернативи.

Дивергентното мислење долги години се смета за исклучително важен аспект на креативното одлучување. Некои практичари и истражувачи користат концептуален процесен модел кој подеднакво го застапува и дивергентното и конвергентното мислење во креативното одлучување (Basadur & Hausdorf 1996).

Заради пореално и посеопфатно одлучување, сметаме дека креативноста треба да се користи во секоја од фазите во процесот на одлучување објаснети во продолжение.

Фаза на согледување и дефинирање на проблемот

Првата фаза во процесот на одлучување се јавува во случаи кога постојат отстапувања меѓу посакуваната и остварената состојба како резултат на влијанијата на разни фактори. Притоа, најпрво треба да се согледа дали навистина е во прашање некој проблем и доколку е така да се утврди дали станува збор за затворен проблем чие решение произлегува како логички заклучок или отворен проблем кој бара различни мислења, ставови и идеи, односно примена на креативност (Richards 1997¹). Како типични проблеми до чие решение најдобро се доаѓа со примена на креативност се: најнефективно искористување на менаџерското време; зголемување на атрактивноста на производите за потрошувачите; зголемување на мотивацијата на вработените; намалување на трошоците преку поефикасни/поефективни производни методи; идентификување на нови и профитабилни производни методи; задржување на квалификувано лице во претпријатието без да му се исплаќа висока плата (Proctor 1999).

Фаза на дијагностицирање на проблемот

Оваа фаза во одлучувањето подразбира прибирање на информации од најразлични извори во форма на факти, чувства, ставови, предрасуди, мислења. Добиените информации понатаму може да се групираат и класифицират на различни начини, сè со цел да се утврдат вистинските причини за негово настанување и можност за преземање на превентивни мерки.

Дијагностицирањето на проблемот е поврзано со знаењето добиено од претходно искуство во решавање на проблем. Овој процес ги вклучува следните три фази (Reitar-Palmon & Mumford 1997):

1) Информации за целите или последиците од решавањето на проблемот

Во оваа фаза, одлучувачите мора да се преиспитаат самите што знаат проблемот, како и да го анализираат проблемот од различни аспекти за да дојдат до што поголем број на квалитетни алтернативни решенија. Вистинското идентификување

на проблемот е во овој момент кога одлучувачот започнува да поставува прашања во врска со проблемот.

Улогата на креативноста во оваа фаза е испреплетена во информациите и комуникациите бидејќи никој со сигурност не може да каже каде завршуваат информациите и каде започнува комуникацијата – поради ова постои дисконтинуитет (Goswami 1996).

2) Клучни информации неопходни за дефинирање и решавање на проблемот

Во фазата на идентификување на проблемот треба да се навлезе во причините за негово појавување и истиот јасно да се дефинира, што претставува почетна точка за натамошно непречено одвивање на процесот на одлучување. Но, ова е често невозможно бидејќи вистинските причини се добро скриени. Доколку се направи грешка во оваа фаза, секоја натамошна фаза би била само трошење време, труд и средства.

Во оваа фаза треба да се биде свесен за фактот дека креативното мислење може да доведе до ескалација или регресија во редифинирањето на проблемот. Вистинското дефинирање на проблемот може да се забележи дури кога се создадени неколку креативни алтернативи и тогаш се случува ескалација во редифинирањето на проблемот. Во тој случај менаџерите мора да размислуваат за алтернативите во новонастанатите околности (Gibb & Waight 2005).

3) Ограничувања при креативното решавање на проблемот

Целта на креативното мислење е да понуди решенија кои може да ги корегираат специфичните симптоми или идентификуваат скриените причини на проблемот. Секогаш постојат мултидимензионални и меѓусебно поврзани елементи на проблемот доколку се посвети поголемо внимание на анализа, синтеза и проценка. Но, со излегувањето од еден проблем може да се навлезе во друг, како што е примерот со преценување, односно придавање преголемо значење на дискретните проблеми. Ова може да доведе до одбивање на креативното мислење.

Улогата на креативноста е поврзана со интуицијата и генијалноста за откривање на суштината на проблемот. Креативните менаџери кои применуваат креативни техники може да бидат од голема корист бидејќи често се во состојба да го разберат и увидат она што други не можат и на тој начин да создадат клима која ќе поттикне нови пристапи во дијагностицирањето на проблемот.

Формулирање на можни решенија на проблемот

Откога ќе се дијагностицира проблемот, се преминува на фазата на генерирање можни решенија. Нивниот квалитет ќе зависи од добиените информации, размислувањето, времето на решавање, практичното искуство, теоретската обученост, како и тоа дали станува збор за индивидуално или тимско работење. Неопходно е сите предложени решенија да бидат реални, остварливи и да имаат за цел решавање на проблемот.

Креативноста во оваа фаза треба да допринесе во создавањето оригинални, иновативни и квалитетни алтернативи за решавање на проблемот. Претходно наведените атрибути пред сè се однесуваат на релевантноста на тие алтернативи во смисла на нивната реална остварливост (Clemen & Gregory 1995). Креативните

решенија треба да обезбедат конкурентска предност, пред сè од аспект на можноста за “копирање” од страна на другите што е особено битно во развојот на технологија или нови производи и услуги.

Евалуирање (оценување) на можните решенија

Сите предложени решенија задолжително треба да подлежат на оценување преку целосно и сеопфатно анализирање на предностите, слабостите, очекувањата и последиците од нивната примена.

Креативноста во оваа фаза треба да допринесе за што подобро согледување на последиците од избраните алтернативи бидејќи токму тоа е клучно при самата оценка и избор. Со други зборови, креативните техники треба да развијат моќни сценарија за остварување за секое алтернативно решение, организација на ресурсите (финансиски, материјални, технолошки, човечки) за реализација на поединечните алтернативи и контингентни планови во случај работите да не се одвиваат според предвидениот тек.

Избор на најпогодно решение (одлука)

После оценката на алтернативните решенија, следи нивна селекција, со цел да се избере најповолно решение од аспект на ризикот и неизвесноста, а имајќи ги во предвид како краткорочните, така и долгорочните ефекти.

Овде, креативноста може да помогне доколку почетниот сет на алтернативи не е доволен. Во тој случај, новите алтернативи се неопходни за успешно решавање на проблемот, а креативното мислење може да им помогне на одлучувачите да извршат ревизија и да ги вреднуваат алтернативите (Kurtzberg 1998). Во овој поглед, интуицијата се јавува како битна компонента на креативното решавање на проблемот и одлучувањето (Gibb & Waight 2005). Посматрана како интегративна компонента на креативното мислење, интуицијата или т.н. “добро чувство” може значајно да го унапреди процесот на избор на една алтернатива. Ваквиот избор подразбира спремност на одлучувачите за прифаќање ризик и одговорност за евентуален неуспех.

Реализација на одлуката

При реализацијата на донесената одлука, односно избраното решение, мора да се има предвид пристапот како од аспект на комуникација, мотивација, координација, така и од аспект на следење на извршувањето.

Контрола на донесената одлука

Во реализацијата на одлуката големо значење има контролата, која има за цел да обезбеди извршување на одлуката. Доколку ефектите од спроведената одлука отстапуваат од посакуваните, тогаш се идентифицираат причините и се дијагностицира проблемот за таквите состојби. Во овој случај, се преземаат соодветни корективни активности насочени кон спроведување на одлуката или пак, се носи нова одлука.

ЗАКЛУЧОК

Трендовите како што се брзи промени, глобализација на работењето и влез во ера каде знаењето е стратешки ресурс, а способноста за негово генерирање или надоградување е услов за успешно функционирање, дополнително го нагласуваат значењето на учењето и креативноста.

Организационата структура сфатена како систем на врски и односи во една организација мора да биде прилагодена така што ќе овозможи брз проток на идеи од креативните членови кон оние кои одлучуваат за нивна реализација. Всушност, организационата култура сфатена како систем на вредности, верувања, норми и однесувања мора да биде обликувана на начин кој ќе овозможи генерирање и развој на идеи.

БИБЛИОГРАФИЈА

7. Basadur, M. & Hausdorf, P.A. 1996, 'Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management', *Creativity Research Journal*, Vol. 9, No. 1
8. Clemen, R.T. & Gregory R. 1995, *Creative Decision Making: A Handbook for Active Decision Makers*, *Decision Research*
9. Gibb, S. & Waight, C.L. 2005, *Connecting HRD and Creativity: From Fragmentary Insights to Strategic Significance*, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 2
10. Goswami, A. 1996, 'Creativity and the Quantum: A Unified theory of Creativity', *Creativity Research Journal*, Vol. 9, No.1
11. Jalan, A & Kleiner, B.H. 1995 'New developments in developing creativity', *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10, No.8
12. Kurtzberg, T.R. 1998, 'Creative Thinking, Cognitive Aptitude, and Integrative Join Gain: A Study of Negotiator Creativity', *Creativity Research Journal*, Vol. 11, No. 4
13. Proctor, T. 1999, *Creative Problem Solving for Managers*, Routledge, New York
14. Richards, T. 1997, *Creativity and Problem Solving at Work*, Cover, Hampshire
15. Reiter-Palmon, R. & Mumford, M.,D. 1997, 'Problem Construction and Creativity: The Role of Ability, Cue Consistency, and Active Processing', *Creativity Research Journal*, Vol. 10, No. 1

