

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jerković

**Vpliv organizacijske klime na ustvarjalnost in
inovativnost v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jerković

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Vpliv organizacijske klime na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST V PODJETJU

Inovacijski dejavnosti se danes posveča zelo veliko pozornosti, saj so mnogi mnenja, da je prav izvajanje te dejavnosti ključnega pomena za organizacije, saj omogoča ohranitev konkurenčnega položaja na trgu. Dejavniki vpliva na inovativnost so številni, eden od njih pa je tudi organizacijska klima. V diplomskem delu je predstavljen vpliv organizacijske klime na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. V teoretičnem delu naloge so opredeljeni pojmi organizacijske klime, ustvarjalnosti ter inovativnosti. Opredeljeni pa so tudi koncepti, ki se pojavljajo v povezavi s temi pojmi. Posebej je predstavljen tudi odnos med temi tremi spremenljivkami. To povezanost spremenljivk sem želela preveriti tudi v praksi, tako je v empiričnem delu predstavljena raziskava, ki sem jo izvedla v podjetju Pipistrel d.o.o. Gre za inovativno podjetje, ki se ukvarja z izdelovanjem ultralahkih letal. V tem podjetju sem s pomočjo vprašalnika izmerila organizacijsko klimo in s tem preverila vpliv organizacijske klime na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju.

Ključne besede: organizacijska klima, ustvarjalnost, inovativnost

impact of organizational climate on creativity and innovation in the organization

Currently a lot of attention is devoting to innovation activity, because general opinion is that these activity is crucial for organizational to keep the competitive position on the market. There is a lot of factors affecting innovation, one of them is the organizational climate. The diploma work represents the impact of organizational climate to creativity and innovation in the organization. In the teoretical part are defined the concepts of organizational climate, creativity and innovation. There are also defined concepts that occur in connection with these terms. Specifically, is presented the relationship between these three variables. I wanted to check this relationship in practice, so in empirical work is represented the survey that I conducted in the company Pipistrel d.o.o.. This is an innovative company which is engaged in manufacturing of ultralight aircrafts. In this company I measured the organizational climate with questionnaire, and thus I examineted the impact of organizational climate to creativity and innovation in the company.

Keywords: organizational climate, creativity, innovation

KAZALO

UVOD	6
1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	7
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	7
1.2 DEJAVNIKI VPLIVA NA ORGANIZACIJSKO KLIMO	8
1.3 POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KLIME IN KULTURE	9
1.4 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME	10
1.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	10
1.6 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	11
2 USTVARJALNOST	12
2.1 OPREDELITEV USTVARJALNOSTI	12
2.2 USTVARJALNO MIŠLJENJE	13
2.3 FAZE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA	13
2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USTVARJALNOST	15
2.5 METODE IN TEHNIKE ZA SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI	16
2.6 USTVARJALNA ORGANIZACIJA	18
2.6.1 Ustvarjalno vodenje	18
2.6.2 Ustvarjalni tim	19
2.7 USTVARJALNO DELO	19
3 INOVATIVNOST	20
3.1 OPREDELITEV POJMA INOVACIJA	20
3.2 OPREDELITEV POJMA INVENCIJA	21
3.3 TIPOLOGIJA INOVACIJ	22
3.4 INOVACIJSKI PROCES	23
3.5 INOVATIVNO PODJETJE	24
3.6 INOVACIJSKI MENEDŽMENT	25
4 POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KLIME, USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	27
5 RAZISKOVALNI DEL V PODJETJU PIPISTREL d.o.o.	28
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PIPISTREL d.o.o.	28
5.1.1 Zgodovina in razvoj podjetja	28
5.1.2 Priznanja in nagrade	29
5.2 METODOLOGIJA	29
5.3 INTERVJU	30
5.4 ANALIZA VPRAŠALNIKA	31
5.4.1 Rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju Pipistrel d.o.o.	31
5.4.2 Rezultati kategorije ustvarjalnosti	32
5.4.3 Rezultati kategorije iniciativnosti in inovativnosti	33
5.4.4 Rezultati na temo zadovoljstva v podjetju	34
5.5 UGOTOVITVE RAZISKAVE	34
ZAKLJUČEK	35
LITERATURA	37
PRILOGE	40
PRILOGA A: Vprašalnik za merjenje organizacijske klime	40
PRILOGA B: Intervju z g. Ivom Boscarlom, lastnikom in direktorjem podjetja Pipistrel d.o.o.	42
PRILOGA C: Sistem nagrajevanja inovacij v podjetju Pipistrel d.o.o.	44

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Faze ustvarjalnega procesa	14
---	----

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Organizacijska klima	31
Graf 5.2: Ustvarjalnost	32
Graf 5.3: Inicijativnost in inovativnost.....	33
Graf 5.4: Zadovoljstvo	34

UVOD

Lahko bi rekli, da v današnjem času organizacije delujejo v zelo turbolentnem okolju. Vsak dan se dogajajo spremembe, pojavljajo se nove tehnologije. Od organizacij se zahteva izredna fleksibilnost ter zmožnost hitrega prilagajanja spremembam. Konkurenca na trgu je zelo močna, zato morajo podjetja, če želijo ohraniti določeno konkurenčno prednost, neprestano razvijati ter uporabljati nove procese, tehnologije, storitve. Skratka morajo inovirati. Še zlasti v zadnjem času se je pokazalo, da so inovacije najboljše orožje za boj proti konkurentom. Organizacije se sicer zavedejo, kako bistvenega pomena so inovacije za obstanek na trgu, vendar se v praksi izkaže, da to uspeva le redkim. Mogoče leži razlog ravno v tem, da se podjetja premalo zavedajo, da so zaposleni eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspeha. Zaposleni v podjetju predstavljajo intelektualni kapital s svojimi znanji, izkušnjami, ustvarjalnostjo in inovativnostjo. In ravno ustvarjalnost in inovativnost, sta dve lastnosti, ki lahko predstavljata ključ do uspeha. Pa vendar se moramo zavedati, da mora obstajati tudi pravo okolje, v katerem bodo zaposleni lahko razvijali svoj potencial, prispevali k inovativnosti podjetja in s tem tudi h konkurenčnosti podjetja. Zato je še kako pomembno ali v podjetju vlada negativna ali pa pozitivna organizacijska klima.

Slovenska podjetja se srečujejo s problemom klasične organizacije delovnega procesa. Postopki dela so visoko standardizirani, delo je v večini primerov močno rutinizirano. Taka organizacija dela močno zavira ustvarjalnost in inovativnost, za katere je potreben zelo prožen delovni proces, ustvarjalno vodenje ter pozitivna organizacijska klima, ki povzroča večje zadovoljstvo delavcev.

Zdi se, da se podjetja sicer zelo dobro zavedajo pomena inovacij, vendar pa se veliko premalo zavedajo vpliva organizacijske klime na ustvarjalnost in inovativnost. Zato sem se odločila, da bom v praksi preverila naslednjo hipotezo:

H1: Pozitivna organizacijska klima ugodno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju.

V diplomskem delu bom predstavila pojme organizacijske klime, ustvarjalnosti ter inovativnosti, ter koncepte, ki so v povezavi z njimi. Poskušala bom pojasniti odnose med temi tremi spremenljivkami. Za konec pa bom s pomočjo vprašalnika za merjenje organizacijske klime preverila zgornjo hipotezo v podjetju Pipistrel d.o.o., ki sem ga na osnovi vseh nagrad, ki jih je podjetje prejelo na področju inovativnosti, identificirala kot inovativno podjetje.

1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME

S preučevanjem organizacijske klime so se sprva ukvarjali psihologi, zato v literaturi večkrat zasledimo tudi pojem psihološka klima, nekateri avtorji jo opredelijo kot osebnost podjetja, delovno vzdušje, povezujejo pa jo tudi z organizacijsko kulturo.

Lahko bi rekli, da organizacijska klima predstavlja neko vzdušje oziroma atmosfero, ki se ustvari v organizaciji in pomembno vpliva na delovanje celotne organizacije. Organizacijsko klimo je težko natančno opredeliti, ker je tako spremenljiva in se pojavlja v številnih variacijah, zato v literaturi najdemo številne opredelitve.

Rus jo opredeli, »kot atmosfero, ki prevladuje v določeni skupini in je neposredno povezana s strukturo in procesi, najbolj pa z ljudmi in njihovimi osebnimi lastnostmi« (Rus 2004, 175).

Lipičnik opredeli klimo kot, »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 74).

Forehand in Gilmer (v Ivanko in Stare 2007, 122) »pravita, da je organizacijska klima skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od ostalih združb, ter vpliva na vedenje ljudi«.

Ivanko in Stare menita, da zaposleni v organizaciji ustvarjajo neke vrste ozračje, ki določa organizacijo in jo loči od drugih, hkrati pa povratno vpliva na vedenje zaposlenih v organizaciji (Ivanko in Stare 2007, 122).

Lipičnik pravi, da »termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo« (Lipičnik 1998, 73).

Možina (v Ivanko in Stare 2007, 123) poda obširno definicijo organizacijske klime. Po njegovem mnenju klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. »Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in se uporablja za vir pritiska na usmerjenje aktivnosti«.

Glede na zgornje opredelitve lahko trdimo, da so si avtorji dokaj enotni glede osnovnih značilnosti organizacijske klime. Vsi namreč poudarjajo, da je organizacijska klima posledica interakcije med ljudmi, da pomembno vpliva na vedenje ljudi in posledično tudi na delovanje celotne organizacije. Bistvena značilnost klime, ki jo lahko izpeljemo iz zgornjih opredelitev pa je edinstvenost klime. Vsaka organizacija ima namreč unikatno klimo. Klima je od organizacije do organizacije različna, saj vsako organizacijo sestavljajo ljudje s svojimi občutki, lastnostmi, pogledi na to, kako lahko v tej organizaciji delujejo, uresničujejo svoje cilje. Organizacijska klima je torej lastnost, ki loči organizacije med seboj.

Organizacijska klima je pojav, ki je vedno prisoten v organizacij. Ne obstaja namreč organizacija, ki ne bi imela organizacijske klime. Glede na to, kako ljudje v organizaciji vidijo svoje delo, kako so zadovoljni z njim, kakšne so njihove vrednote, odnosi pri delu,... je lahko klima v podjetju bolj ali manj pozitivna ali pa negativna.

1.2 DEJAVNIKI VPLIVA NA ORGANIZACIJSKO KLIMO

Na organizacijsko klimo vplivajo številni dejavniki, tako notranji kot zunanji. Pri zunanjih dejavnikih imamo v mislih predvsem okolje v katerem se organizacija nahaja. Med notranje dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje klime Možina (v Ivanko in Stare 2007, 123) navaja vedenje posameznika, vedenje skupine ter vedenje organizacije. Posameznik namreč s svojimi vrednotami, osebnostjo, motivi, zmožnostmi, ustvarjalnostjo, zadovoljstvom,.. sooblikuje klimo. Kot jo sooblikuje tudi skupinska dinamika, skupinsko odločanje, vodenje, komuniciranje, konflikti v skupini. Pomemben vpliv pa ima tudi organizacija. Pomemben je tip organizacije, način vodenja, učenje organizacije, upravljanje, rast in razvoj. Vsi ti dejavniki oblikujejo organizacijsko klimo, ki pa ima nato povraten vpliv, saj pomembno vpliva tako na posameznika, skupino kot tudi na celotno delovanje organizacije.

Jurman (v Ivanko in Stare 2007, 124) pa poda nekoliko drugačno opredelitev dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo. Poudarja predvsem vpliv organizacije. Po njegovem mnenju namreč na klimo vpliva sistem vodenja, cilji podjetja, usklajenost vodenja, usmerjenost ljudi v organizaciji in socialne vloge posameznikov.

1.3 POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KLIME IN KULTURE

Pojma organizacijska klima in organizacijska kultura sta med seboj sicer močno povezana, vendar tudi močno različna. Ker se v praksi velikokrat ta dva pojma enači med seboj, je potrebno predstaviti razlike med njima in predstaviti njuno korelacijo. Zato moramo najprej opredeliti pojem organizacijske kulture.

Schein (v Kavčič 1991, 132) definira organizacijsko kulturo kot »globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije«.

Organizacijsko kulturo sestavljajo v preteklosti oblikovana stališča, norme, vrednote, prepričanja, pripadnost, cilji, pravila, simboli,...ki vplivajo na vzorce delovanja v sedanjosti.

Za razliko od organizacijske klime, ki prikazuje trenutno vzdušje v organizaciji, je organizacijska kultura bolj trajen fenomen, ki se ne kaže tako neposredno, kot klima. Poleg tega bi lahko rekli, da je kultura v organizaciji bolj globoko zakoreninjena in stabilna.

Nekateri avtorji trdijo, da je organizacijska kultura ena od dimenzij organizacijske klime. Tako Lipičnik trdi, da je kultura »le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime« (Lipičnik 1998, 80).

Spet drugi se sicer strinjajo, da obstajajo podobnosti med njima, kot na primer v tem, da oba koncepta preučujeta vpliv organizacije na posameznika in da sta oba koncepta multi-dimenzionalna. Vendar vidijo številne pomembne metodološke in epistemološke razlike med njima (Drenth in drugi 1998, 122).

Ashforth ter Morgan in Woklwein (v Vardi 2001, 327) pojasnjujejo povezavo med klimo in kulturo. Menijo, da je kultura opredeljena na osnovi implicitnih in skupnih vrednot, medtem ko klima izraža percepcije zaposlenih, ki odražajo njihove zaznave o organizacijskem okolju.

1.4 VRSTE ORGANIZACIJSKE KLIME

V praksi se pojavljajo številne različne vrste organizacijskih klim. Opredeliti jih je potrebno predvsem za potrebe preučevanja klime v organizaciji. Le redko namreč preučujemo celotno klimo, ampak se osredotočimo na tisto, ki je šibkejša in bi jo radi izboljšali.

Ivanko in Stare navajata naslednja ožja področja organizacijske klime:

- Motivacijska klima
- Inovacijska klima
- Organizacijska klima
- Podjetniška klima
- Ustvarjalna klima
- Raziskovalna klima itd. (Ivanko in Stare 2007, 125).

1.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Skoraj bi lahko trdili, da v literaturi obstaja toliko različnih opredelitev dimenzij organizacijske klime, kot obstaja definicij le te. Avtorji so namreč različnega mnenja, glede dimenzij, ki naj bi jih uporabljali pri preučevanju organizacijske klime.

Jones in James (v Wallance, Hurt in Richards 1999, 552) sta opredelila šest dimenzij organizacijske klime in sicer:

- Zagotavljanje vodstva in podpore
- Sodelovanje delovnih skupin
- Konflikti in nesporazumi
- Profesionalni in organizacijski duh
- Izzivi in pomen dela
- Obojestransko zaupanje.

Locke (v James in drugi 2008, 8) pa predlaga naslednje štiri dimenzije:

- Želja po jasnosti, skladnosti in pravičnosti
- Želja po izzivih neodvisnosti in odgovornosti
- Želja po zagotovljenem delu, podpori in prepoznavnosti
- Želja po toplih in prijateljskih socialnih odnosih.

Vprašalnik, ki ga uporablja projekt SiOK vsebuje 13 dimenzij organizacijske klime. SiOK (Slovenska organizacijska klima) je projekt, ki se izvaja od leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Projekt se izvaja vsako leto, število podjetji, ki se ga udeležujejo pa vsako leto narašča. Projekt so v zadnjih letih uspešno vpeljali tudi na Hrvaškem.

Snovalci SiOK vprašalnika so opredelili naslednje dimenzije organizacijske klime:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- zadovoljstvo z delovnim okoljem,
- pripadnost organizaciji,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- motivacija in zavzetost,
- organiziranost,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- vodenje,
- notranji odnosi,
- razvoj kariere,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje (Biro-praxis).

1.6 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Da bi v organizacijah lahko spreminjali organizacijsko klimo, jo moramo najprej preučiti, da ugotovimo vzroke za tako stanje. »Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti« (Lipičnik 1998, 75).

Za merjenje klime uporabljamo vprašalnike in ankete, lahko tudi intervjuje. Vprašalniki so ponavadi sestavljeni iz večjega števila trditev. Pred izdelavo vprašalnika je pomembno, da preučimo, katere dimenzije bomo vključili.

Ključni cilj merjenja organizacijske klime pa mora biti ta, da na osnovi ugotovitev management skuša izpeljati tiste spremembe, ki bodo klimo v organizaciji izboljšale in na ta način prispevale k večji uspešnosti organizacije.

2 USTVARJALNOST

2.1 OPREDELITEV USTVARJALNOSTI

V teoriji se že takoj na začetku srečamo s problemom opredelitve pojma ustvarjalnosti. Ne obstaja namreč neka splošna opredelitev tega pojma, ampak obstajajo številne definicije ustvarjalnosti, vendar se zdi, da se vsi avtorji teh definicij nekako izogibajo natančni opredelitvi tega pojma. Razlog tiči v tem da se »subjekt razprave ne da opredeliti, ker je njegova objektivnost varljiva, kakor dobesedno pove Ghiselm« (Ghiselm v Terstenjak 1981, 31).

Najbolj preprosto lahko »ustvarjalnost opredelimo kot proces, katerega rezultat so originalni in uporabni /ustrezni dosežki« (Kompore in drugi 2001, 153)

Bolj natančno pa ustvarjalnost opredeli Janez Mayer, ki pravi, da je ustvarjalnost

lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena diferentia specifica je novost. Je izviren odgovor človeka na nove razmere in probleme, konstruktivna prilagoditev na spremembe v samem sebi in v okolju ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov. Je proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih, dejanjih, medosebnih odnosih in sporazumevanju, umetniških stvaritvah itd. (Mayer 1994, 69).

Veliko avtorjev pa poudarja, da je pri ustvarjalnosti ključno postavljanje vprašanj. Tako E.Hilgard opozarja, »da je odločilno pri ustvarjalnosti, problem sploh odpreti, odkriti, postaviti, ne pa že postavljen problem reševati. Večkrat je namreč s postavljanjem problema nakazana tudi že rešitev« (Hilgard v Terstenjak 1981, 29).

Skupna točka številnih opredelitev ustvarjalnosti, je poudarek na novosti, izvirnosti, originalnosti. Kot pravi Teresa Amabile »izdelek ali odziv bo pojmovan kot ustvarjalen, če bo nov, primeren, koristen, pravilen ali vreden glede na nalogo« (Amabile v Berginc in Krč 2001, 21). Za ustvarjalen izdelek je torej značilno, da je originalen ter ustrezen oziroma uporaben.

2.2 USTVARJALNO MIŠLJENJE

»Ustvarjalno mišljenje se razlikuje od običajnega (neustvarjalnega) mišljenja po tem, da daje neobičajne in nepričakovane rešitve« (Pečjak, 2001, 81).

Eden prvih preučevalcev ustvarjalnosti, je bil J.P.Guilford, ki je razlikoval dve vrsti mišljenja in sicer, konvergentno in divergentno mišljenje. Konvergentno mišljenje je enosmerno, usmerjeno k eni rešitvi in temelji na predhodnem znanju ali logičnem razmišljanju. Medtem ko, divergentno mišljenje, ki je bolj prožno, vodi k več rešitvam, k novim povezavam, gre za uporabo znanja na nov način. Po njegovem mnenju se ustvarjalnost povezuje z divergentnim mišljenjem, vendar ne v celoti, saj vsebuje tudi nekatere konvergentne miselne funkcije (Terstenjak 1981, 26).

»Edward de Bono podobno povezuje ustvarjalnost z latentnim mišljenjem, ki ga razlikuje od običajnega, linearnega mišljenja. Gre za mišljenje, ki išče rešitve zunaj konvencionalnih okvirjev, ki vzpostavlja oddaljene asociacije in prihaja do presenetljivih obratov ter kombinira različne poglede na problem« (Kompore in drugi 2001, 155).

2.3 FAZE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

Pri ustvarjalnosti ne gre za enkratno dejanje, ampak gre za proces, ki poteka skozi štiri različne faze:

1.) Priprava ali preparacija

V fazi preparacije zaznamo problem, vendar ne vidimo rešitve tega problema. Zato gre v tej fazi za preučevanje problema, zbiranje podatkov in premišljevanje o njih, ter za iskanje rešitve problema (Kompore in drugi 2001, 153-154).

2.) Inkubacija

V tej fazi gre za navidezno prazno obdobje v katerem se ne ukvarjamo z problemom, saj ga potisnemo v nezavedno, kjer problem zori (Kompore in drugi 2001, 153-154).

3.) Iluminacija ali navdih

V tej fazi se pojavi tako imenovani preblisk. Gre za nenadno in nepričakovano rešitev problema, ki se pojavi v času, ko se s problemom zavestno ne ukvarjamo. Ti prebliski se sicer pojavijo hitro, vendar so podvrženi zelo hitremu brisanju iz spomina (Kompore in drugi 2001, 153-154).

4.) Preverjanje ali verifikacija

V zadnji fazi ustvarjalnega procesa preverjamo pravilnost rešitve ter kritično vrednotimo dobljene rezultate. Psihologi pravijo, da mora biti ta faza ločena od ostalih faz, ker sicer zavira nastajanje novih idej (Kompore in drugi 2001, 153-154).

Te faze ustvarjalnega procesa potekajo tako na zavedni kot tudi na nezavedni ravni, kot to prikazuje spodnja shema.

Slika 2.1: Faze ustvarjalnega procesa



Vir: Mayer (1994, 58)

Zgornja slika predstavlja povezanost faz ustvarjalnosti med seboj. Kot je razvidno fazi priprave in verifikacije potekata na zavedni ravni, medtem ko fazi inkubacije in iluminacije potekata na nezavedni ravni.

2.4 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USTVARJALNOST

Na ustvarjalnost vplivajo številni dejavniki, njihov vpliv pa je odvisen od posameznika, situacije v kateri se nahaja posameznik, od problema s katerim se sooča posameznik,...

Eden od takih dejavnikov je znanje. Znanje je po eni strani nujno za ustvarjalno mišljenje, predvsem v fazi priprave, ko opredelimo nek problem. Bolj kot sama količina znanja je pomembna zmožnost povezovanja in uporabe znanja. Po drugi strani pa lahko znanje nadalje tudi zavira ustvarjalni proces, saj lahko povzroči fiksacijo mišljenja. Onemogoča nam, da bi videli tudi druge rešitve, ali pa, da bi problem videli iz drugega zornega kota.

Številni avtorji poudarjajo predvsem pomen osebnostih lastnosti posameznika na ustvarjalni proces. Predvsem pomembne lastnosti so vztrajnost, notranja motivacija, radovednost, nekonformizem in pozitivna samopodoba.

»Nekonformizem se kaže v tem, da ustvarjalni posameznik ne deluje v skladu s pričakovanji ali normami skupine oziroma je do njih bolj kritičen, ne priznava avtoritete brez prepričevanja in dvomi o že veljavnih resnicah. Ne boji se posmeha, ki ga lahko vzbudijo njegove nenavadne ideje« (Kompore in drugi 2001, 155).

Pri ustvarjalnem procesu igra pomembno vlogo tudi moč skupine oziroma družbe v kateri se nahaja posameznik. Marsikdo si namreč ne upa predlagati svojih idej in rešitev problemov zaradi strahu pred odzivom skupine.

Strukturo in dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost, lahko opredelimo s pomočjo Terstenjakove teorije 4Pjev (Terstenjak 1981, 11).

1.) Press (Okolje)

Okolje močno vpliva na posameznika. Lahko pozitivno vpliva na ustvarjalca in ustvarjalni proces, lahko torej deluje kot spodbuda, ali pa lahko negativno vpliva in zavira ustvarjalni proces.

2.) Personality (Osebnost)

Posameznikove osebnostne lastnosti in dispozicije pomembno vplivajo na ustvarjalni proces.

3.) Proces

Proces ustvarjalnega mišljenja od postavitve problema do rešitve poteka v več fazah.

4.) Produkt

»Gre za to, da prikažejo ustvarjalca v njegovih proizvodih kot družbeno in gospodarsko koristnega, dobesedno porabnega. Ustvarjalca naj bi priznali za pomembnega, toda ne zaradi njega, marveč zaradi njegovih del, proizvodov, produktov, stvaritev« (Terstenjak 1981, 15).

Kot pravi J. Makarovič »Terstenjak se omejuje na psihologijo ustvarjalnosti in ne upošteva njenih družbenih implikacij. Ne upošteva vloge družbenega priznanja ustvarjalnega produkta niti družbenih premikov, ki so posledica človeške kreacije ter pogojujejo kreativnost samo« (Makarovič 2003, 43).

Njegov model vsebuje 6Pjev in sicer:

- 1.) Prilika
- 2.) Posameznik
- 3.) Proces
- 4.) Produkt
- 5.) Priznanje
- 6.) Premiki

2.5 METODE IN TEHNIKE ZA SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI

Psihologi so razvili različne tehnike, ki naj bi spodbujale ustvarjalno mišljenje. Te tehnike so bile najprej uporabljene v ameriški industriji, zaradi potrebe po večji ustvarjalnosti, danes pa jih uporabljajo skoraj na vseh področjih.

Te tehnike so psihologi razvili na osnovi samega ustvarjalnega procesa tako da, temeljijo na spodbujanju divergentnega mišljenja, slučajnem povezovanju, analogijah in na krepitvi nekonformizma.

Psihologi so razvili tako individualne tehnike ustvarjalnega mišljenja, kot tudi skupinske tehnike.

Pri individualnih tehnikah gre za spodbujanje posameznika k ustvarjalnim rešitvam. Obstaja veliko takih tehnik kot so na primer miselni vzorci in zapisovanje idej.

Primer take individualne tehnike je tudi tehnika prisilnih povezav. »Je analitična tehnika in temelji na slučajno izbranih besedah, ki jih povezujemo med seboj ali z v naprej izbranim problemom« (Pečjak 2001, 92). Ta tehnika spodbuja, da bi posameznik išče rešitve v določeni smeri, ki je pogojena z našimi preteklimi izkušnjami. Velikokrat so rešitve problemov zelo enostavne, vendar jih zaradi »ujetosti« našega mišljenja preprosto ne uvidimo. Ta tehnika torej spodbuja posameznika, da preseže to ujetost svojega mišljenja in pride do ustvarjalnih rešitev.

Pri skupinskih tehnikah pa gre za to, da se udeleženci spodbujajo med seboj pri ustvarjanju ustvarjalnih rešitev. Skupine ne smejo biti prevelike, obsegale naj bi nekje do pet ljudi. Pomembno je, da so skupine heterogene (po starosti, spolu, izobrazbi, položaju,...) in da v njih vlada sproščeno vzdušje. Najbolj uporabljen primer take skupinske tehnike je tehnika burjenja možganov (ustvarjalni pretres) ali brainstorming, kjer skuša skupina podati čim več ustvarjalnih idej v čim krajšem času. Razvil jo je nemški psiholog Alex F. Osborn za potrebe reševanja problemov v proizvodnji. »Tehnika je usmerjena v provokacijo nenavadnosti, izjemnosti, redkosti, duhovitosti, »blaznosti«, povezovanju tistega, kar na prvi pogled nima nič ali malo skupnega. Ideje nastajajo intuitivno zunaj zavesti, v zavesti pa se nenadoma pojavijo kot prebliski« (Matos 1994, 23).

Tehnika poteka skozi pet faz: Prva faza je faza reševanja poskusnega problema, sledi ji faza predstavitve problema, v tretji fazi gre za natančno opredelitev problema, nato sledi faza ustvarjanja idej in za konec še faza ocenitev idej.

Tudi sinektika je ena izmed skupinskih tehnik spodbuja ustvarjalnosti. »Je tehnika, ki temelji na analogijah, posebno analogijah z živim svetom. Skupina se najprej seznanja s problemom, nato poišče analogije, jih spreminja in zaznamuje, dokler ne pride do rešitve« (Pečjak 2001, 92). Seveda pa obstajajo še številne druge tehnik spodbujanja ustvarjalnosti. Poleg delitve na skupinske in individualne tehnike pa psihologi razlikujejo tudi analitične in holistične oziroma celostne tehnike. Analitične tehnike temeljijo na analizi gradiva, ki ga nato preoblikujemo v različne kombinacije in nato ocenjujemo le te. Veliko bolj ustvarjalne pa so holistične tehnike, ker gre z nastajanje popolnoma novih idej s pomočjo aha izkušenj. Razlika med tema dvema tehnikama je torej v tem, da pri holistični tehniki izhajamo iz meril ustreznosti in nato oblikujemo rešitve, pri analitični tehniki pa najprej ustvarimo neke ideje in jih šele nato vrednotimo (Pečjak 2001, 87-92).

»Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena samo ustvarjanju idej, temveč tudi njihovemu razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju. Njihova primernost pa je odvisna od vrste nalog« (Pečjak 2001, 88).

2.6 USTVARJALNA ORGANIZACIJA

Za današnji svet so značilne vse večje spremembe, katerim morajo organizacije učinkovito slediti, če želijo preživeti. »Temeljni proces v organizaciji je ustvarjalno delo, ki lahko edino izpolni omenjeno zahtevo trga« (Mayer v Kovač in drugi 2004, 93).

Vendar se pri vpeljevanju ustvarjalnega dela v organizacije pojavi problem, ki je povezan s klasično organiziranostjo delovnega procesa. V večini primerov gre za rutinizirano delo, ki je tudi visoko standardizirano, saj so vsi postopki dela natančno določeni. Tak način dela se torej nagiba k zaprtosti sistema, za ustvarjalno delo pa je potrebna svoboda, ki pa je v večini današnjih organizacij še vedno močno omejena. »Organizacijska logika ustvarjalnega dela temelji na nenehno spremenljivih pravilih, vlogah in nalogah in s tem na visoko prožnem delovnem procesu« (Kovač in drugi 2004, 97). Poleg tega pa je za vpeljavo ustvarjalnega dela potrebno preseči odnose podrejenosti/nadrejenosti, vzpostaviti dobro komunikacijo med ljudmi, ustvariti sproščene medosebne odnose ter konsenzualno odločanje (Kovač in drugi 2004, 97).

Če pa pogledamo te okoliščine, ki spodbujajo ustvarjalno delo pa lahko vidimo, da gre za skoraj revolucionarno spremembo v organizacijah, saj bi morali v celoti spremeniti delovni proces in organizacijsko kulturo.

Organizacije, ki so se odločile za vpeljavo ustvarjalnega dela so te spremembe v večini uvedle s pomočjo ustvarjalnega načina vodenja in s pomočjo organizacije delavcev v ustvarjalne time.

2.6.1 Ustvarjalno vodenje

»Slog vodenja, ki naj bi iz ljudi izvabil izvirne zamisli, temelji na preprostem dejstvu, da so naši sodelavci izključni lastniki svojega umskega kapitala« (Kovač in drugi 2004, 126). Ustvarjalno vodenje se torej močno razlikuje od klasičnega avtoritarnega vodenja, kjer vodja sodelavce bolj kot ne nadzoruje in jim nalaga naloge. Pri ustvarjalnem vodenju mora vodja najprej doseči zaupanje sodelavcev, saj s tem doseže tudi večjo odprtost sodelavcev.

Pri tem mislim predvsem na to, da se ljudje ne bojijo predlagati svojih zamisli, saj se nam velikokrat zgodi, da imamo dobro zamisel, ki pa si je ne upamo predlagati, ker se bojimo reakcije okolice.

Pri takem tipu vodenja je pomembno tudi poverjanje nalog, to pomeni da vodja prepusti izdelavo neke naloge sodelavcem, pri tem pa jim ne daje natančno določenih in standardiziranih navodil. Vodja mora tudi spodbujati komunikacijo in spodbujati svoje sodelavce. Vidimo torej, da ustvarjalni vodja deluje kot nek usmerjevalec sodelavcev.

2.6.2 Ustvarjalni tim

»Ustvarjalna organizacija pojmuje tim, kot osnovno produkcijsko celico, ki temelji hkrati na ustvarjalni svobodi posameznika in na konsenzualnem odločanju skupine« (Kovač in drugi 2004, 99). Gre torej za skupine posameznikov, ki skupaj poskušajo priti do ustvarjalnih dosežkov. »Osnovne značilnosti ustvarjalnega tima so nadseštevnost, vzajemni sinergični učinki, velika prožnost, napovedana moč in hitrost učenja, predvsem pa večja verjetnost in hitrost nastajanja ustvarjalnih dosežkov« (Kovač in drugi 2004, 110).

Ustvarjalni tim je torej uspešen zaradi klime, ki vlada med člani tima. Gre za sproščeno vzdušje in večjo komunikacijo. Tako ozračje pa bo prej privedlo do ustvarjalnih rešitev, kot pa standardizirane in monotone oblike dela.

2.7 USTVARJALNO DELO

Ustvarjalnost pri delu združuje vse aktivnosti, s katerimi se izboljšuje delovni proces. Zadeva lahko delovne postopke, tehnologijo, delovna sredstva, surovine, pol izdelke ali izdelke, storitve, organizacijo dela, gospodarnost dela ali še kaj drugega. Pomeni lahko oblikovanje novih idej in spoznanj ali tudi novo, bolj racionalno in bolj učinkovito uporabo že znanih dejstev in postopkov (Jurančič 1988, 7).

Gre torej za prekinitev standardnega poteka dela in oblikovanje novih bolj ustvarjalnih delovnih procesov. Potrebno je poudariti, da je delavec popolnoma vključen tako v samo spreminjanje delovnih procesov kot tudi nadalje v njihovo izvajanje. Vendar se prav tu pri vključevanju delavcev v ta proces spreminjanja srečamo z problemom nezainteresiranosti delavcev.

Kot pravi Jurančič »vsako spreminjanje delovnih navad in postopkov je povezano s priučevanjem in privajanjem na nove, drugačne aktivnosti, ki zahtevajo večje fizične in psihične napore delavca« (Jurančič 1988, 9-10).

V večini primerov delavci nimajo želje po novih oblikah dela, saj povzroča to dodaten napor. Zato delavci večinoma nasprotujejo takim spremembam, če le te ne prinašajo takojšnjih materialnih ali fizioloških koristi, torej večjega zaslужka, lažjega dela,...

Kljub tem preprekam pa Jurančič navaja dejavnike, ki v praksi pozitivno vplivajo na vpeljevanje ustvarjalnosti pri delu. Po njegovem mnenju mora biti vpeljevanje ustvarjalnosti v delovni proces s strani vodstva ustrezno organizirano in usmerjeno. Obstajati morajo postopki obravnavanja predlogov za izboljšanje delovnih procesov. Pomembno je, da organizacija obravnava in tudi priznava avtorstvo izboljšav delovnega procesa. Poskrbet pa je potrebno tudi za materialne in nematerialne spodbude delavcem, saj s tem povečamo motivacijo (Jurančič 1988, 53).

3 INOVATIVNOST

Inovativnost je lastnost, ki je potrebna za potek inovacijskega postopka in posledično tudi za razvoj inovacij. Likar pravi, »da je inovativnost sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih - inovacijah« (Likar 2006, 31). Z inovativnostjo torej zajamemo celotno inovacijsko dejavnost, od začetne ideje do nastanka inovacije, difuzije inovacije, ter vse ostale postopke, ki so povezani s to dejavnostjo.

Inovativnost se od ustvarjalnosti loči po tem, da ustvarjalnost omogoča nastanek nekih novih idej medtem ko, je inovativnost proces obojega, tako nastanka novih idej, kot tudi uporabe teh idej v nekem določenem kontekstu.

3.1 OPREDELITEV POJMA INOVACIJA

Inovacija je posledica pretvorbe neke inovativne ideje, v novo in uporabno rešitev (izdelek, postopek, storitev,..). V literaturi se pojavljajo številne opredelitve pojma inovacije. Kamien in Schwartz (v Ilič 2001, 29) inovacijo opredelita kot, »vse tiste dejavnosti od temeljnih raziskav, invencij do razvoja in komercializacije, ki privedejo do novega izdelka ali proizvodnih sredstev«.

Likar je mnenja, da je »inovacija nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki:

- se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa),
- se izkaže za koristno.

Izdelki, storitve ali postopki morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu« (Likar 2006, 31).

Hellriegel, Jackson in Slocum (v Ilič 2001, 31) inovacijo opredelijo, »kot proces ustvarjanja in uresničevanja nove ideje, ki se lahko pojavlja v različnih oblikah«.

Široko opredelitev pojmov inovacij in inoviranja poda Bučarjeva. Po njenem mnenju je *inovacija vsaka koristna novost, ki pomaga povečati produktivnost in izboljšati ekonomičnost in kakovost proizvoda, proizvodnega postopka ali storitve. Invencijsko-inovacijska dejavnost (kot bi jo terminološko sicer najbolj celovito opredelili) zajema poleg raziskovalno-razvojne dejavnosti tudi investiranje, proizvodnjo in uspešno trženje novih proizvodov in/ali storitev* (Bučar in Stare 2003, 19).

3.2 OPREDELITEV POJMA INVENCIJA

Inovacija in invencija sta v tesni povezavi, invencija je namreč nekakšna predfaza inovacije, je ideja, ki lahko pripelje do inovacije. Inovacija brez invencije ne more nastati.

»Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem; npr.: industrijski proizvod, design, izboljššan način dela, nov učni pripomoček, prihranek, varnost pri delu ipd. Vsaka ideja še ni invencija« (Likar 2006, 29).

Pretnar (v Bučar in Stare 2003, 14) pravi da je »invencija vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek.

Mulej (v Bučar in Stare 2003, 14) pa invencijo opredeli kot »nov domisek, ki bo morda postal uporaben in koristen. Za razliko od inovacije, ki je vsaka dokazano koristna novost. Inovacija je torej gospodarsko uporabljena invencija«.

Povzamemo lahko torej, da invencija predstavlja neko novo idejo, ki ima preddispozicije, da se bo razvila v inovacijo.

Nekateri avtorji, pa invencijo povezujejo tudi z znanjem tako, Arrow (v Ilič 2001, 29) »invencijo razume, kot proizvodnjo znanja oziroma kot proizvodnjo informacij«. Nordhaus (v Ilič 2001, 30) pa »uporablja pojem invencija, kot splošni izraz za dejavnosti, ki širijo raven tehničnega znanja«.

3.3 TIPOLOGIJA INOVACIJ

V teoriji obstajajo številne tipologije inovacij. WIPO, svetovna organizacija za intelektualno lastnino razlikuje dva vidika inovacij:

- »tržni, po katerem je inovacija vsaka rešitev, ki jo prizna in odkupi kupec in mu pomeni novost ali izboljšanje rezultatov in pogojev dela v njegovem okolju, ter

- vsebinski, po katerem je inovacija rešitev, ki z uporabo prinaša dobiček ali boljši ekonomski rezultat od obstoječega» (Stele v Rebernik 1990, 110).

Stoneman (v Ilič 2001, 29-30) razlikuje med produktnimi inovacijami, ki se na nanašajo na generiranje nekega novega produkta in pa procesne inovacije, ki predstavljajo generiranje nekega novega procesa.

»Produktna inovacija omogoča ustvarjanje novih izdelkov, procesna inovacija pa spreminja tehnološke proizvodne možnosti« (Ilič 2001, 30).

Mulej (v Bučar in Stare 2003, 15) pa izdelava tipologijo inovacij, glede na njihovo vsebino in jih tako razdeli v pet sklopov:

- programske inovacije (uspešen nov poslovni predmet)
- tehnično – tehnološke inovacije (uspešne nove lastnosti izdelkov, storitev)
- organizacijske inovacije (uspešne nove organizacijske oblike dela)
- upravljaljske inovacije (uspešni novi slogi vodenja)
- metodijske inovacije (uspešne nove metode).

Isti avtor deli inovacije tudi glede na posledice, in sicer loči korenite inovacije, ki prinašajo popolno spremembo na primer opreme, postopkov del in pa drobne inovacije, ki le dopolnjujejo že utečene postopke ali pa že obstoječo opremo (Mulej in Ženko v Likar 2006, 32-33).

Podobno delitev podajo tudi Mensch, Haag, in Weidlich (v Ilič 2001, 30), ki ločijo med temeljnimi inovacijami, ki prinašajo neko popolnoma novo spremembo in inovacijami za izboljšave.

3.4 INOVACIJSKI PROCES

Kot že rečeno je invencija nekakšna pred faza inovacije. Torej bi lahko enostavno rekli da, gre pri inovacijskem procesu za pretvorbo invencije v inovacijo. Pa vendar ta proces ni tako enostaven, saj je dolgotrajen in sestoji iz več faz. Thompson (v Rebernik 1990, 110) loči štiri faze inovacijskega procesa:

1. »Invencija: je zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelava detajlov v bistveni rudimentalni obliki.
2. Razvoj: je daljše zaporedje testiranj tipa poskus in napaka s pomočjo katerega se invencija modificira, izpopolni in izdela do najdrobnejših detajlov in tehnološko pripravi za praktično aplikacijo.
3. Inovacija: zajema uvajanje finalizirane verzije invencije in njeno prvo praktično uporabo.
4. Difuzija: nanaša se na stopnjo in hitrost s katero inovacija prehaja v široko uporabo, ko ostala podjetja sledijo inovatorju».

Stoneman (v Bučar in Stare 2003, 14) vpelje tako imenovano linearno načelo, ki tehnološke spremembe razdeli na tri stopnje. »Na prvi stopnji govorimo o procesu invencije, ko se porajajo nove zamisli. Druga stopnja je inovacijski proces, ko se nove zamisli spremenijo v tržno zanimive proizvode in postopke. Tretja stopnja pa je difuzija; novi proizvodi ali postopki se razširijo na potencialne trge».

3.5 INOVATIVNO PODJETJE

Večina podjetij se zaveda pomena inoviranja, govori o njem, vendar ne ukrepa v pravi smeri, kajti inoviranje s seboj prinaša tudi tveganja in spremembe, ne pa samo priložnosti. Ko se podjetje odloči, da bo postalo inovativno, mora to podpreti tudi z dejanji. Inovativnost mora postati poslanstvo podjetja, zajeta mora biti v viziji in v osrednjih vrednotah podjetja. Tako se zaposleni v podjetju začnejo zavedati inovativnosti in so dovolj ustvarjalni, da začnejo ustvarjati inovacije.

Inovativno podjetje lahko opredelimo kot sistem, ki je zmožen absorbirati nadpovprečno količino informacij (Jerovšek in Rus 1989, 161).

Veliko avtorjev navaja karakteristike, ki so značilne za inovativna podjetja. Po Quinnu (v Rebernik 1990, 167) so te: »atmosfera in vizija, tržna usmerjenost, majhna in ploska organizacija, večstranski pristop, razvojni odstreli, svobodne skupine, interaktivno učenje«. Inovacije se pojavljajo v takšnem podjetniškem okolju, kjer je inovativnost ena od temeljnih vrednot in ima podporo vodstva. Strokovnjaki delujejo v timih, kjer je birokracija minimalizirana in imajo dovolj svobode in lojalnosti, da lahko razvijajo nove inovacije. V inovativnem podjetju strukture in proizvodnji procesi iz preteklosti niso več primerni, kajti podjetja se morajo osredotočiti na sedanost in prihodnost.

Inovativno podjetje je torej v nasprotju s tradicionalnim pojmovanjem podjetja, v katerem vlada hierarhija, avtoriteta, individualizem, množična proizvodnja, ipd. Podjetja morajo, če želijo delovati inovativno, ubrati drugačen pristop, s tem pa tudi drugačen menedžment, ki se imenuje inovacijski menedžment.

Na slovenskem forumu inovacij, najdeno naslednjo opredelitev lastnosti, ki jih imajo inovativna podjetja:

1. »Podjetje, ki vzpodbuja organizacijsko in upravljavsko inovacijsko kulturo, ki temelji na kreativnosti in oblikovanju novih idej v podjetju in razume ter podrobno spremlja spreminjajoče se zahteve tržišča, novih tehnologij, materialov, designa in drugih ključnih komponent, ki vplivajo na inovativnost posameznega podjetja.
2. Razvija proizvode, procese in storitve ter se na inovativen način odziva na zahteve trgov in se osredotoča na reševanje problemov kupcev.

3. Uspešno in učinkovito upravlja z novimi idejami in inovacijami v podjetju z uporabo strukturiranega pristopa pri identifikaciji, preverjanju in implementaciji novih idej
4. Zagotavlja, da so njeni poslovni procesi poravnani s potrebami kupcev/trgov.
5. Inovativnost je v podjetju sistematično razvita in del poslovne strategije tako na področju razvoja produktov kot razvoja organizacije.
6. Sistematično razvija ključne kompetence za inovativnost na nivoju posameznika, skupin in organizacije.
7. Se mreži z ostalimi podjetji in se uči iz izkušenj ter sledi novim poslovnim priložnostim
8. Družbeno odgovorno plasira inovativnost nazaj v okolje (ravna ekološko, poslovno odlično, vpeljuje standarde kakovosti, vlaga v mlade, starejše, ranljive ciljne skupine, ima strukturiran pristop ravnanja s človeškimi viri, ...)« (Slovenski forum inovacij).

Podjetja, ki že imajo razvite te lastnosti, pa lahko razvrstimo v tri skupine, glede na njihove strateške poslovne cilje:

1. »inovacijski voditelji,
2. inovacijski zasledovalci ter
3. licenčni proizvajalci« (Pretnar 2002, 182).

Inovacijski voditelji so tista podjetja, ki so inovacijsko in tehnološko zelo napredna. Ta določajo, kako bo potekala smer inovacijske konkurence. Inovacijski zasledovalci sledijo inovacijskim voditeljem s svojim lastnim razvojem, vendar s majhnim časovnim zamikom, ko inovacijski voditelji objavijo svoje patente. Ti dve skupini imata svoje lastno področje raziskav in razvoja. Licenčni proizvajalci pa svojih izdelkov ne razvijajo, ampak prodajajo izdelke na podlagi licence.

3.6 INOVACIJSKI MENEDŽMENT

Inovacijski menedžment pomeni, »da podjetja (in druge organizacije) vodijo celovito politiko iskanja inovacij (pa tudi invencij in potencialnih inovacij), da bi ohranila in okrepila svoj položaj (pa tudi položaj družbe) glede na konkurente.

Pomeni razumno usklajevati hotene spremembe, obvladovati procese in metode pri teh spremembah, dosežati nove odnose pri delu ali izpopolnjevati znanja in kvalifikacije» (Mulej in drugi v Bučar in Stare 2003, 18).

Prizadevanja inovacijskega menedžmenta morajo reševati glavna vprašanja: prvič strateški izziv, osredotočen na strategije, ki se nanašajo posebej na inovacijske dejavnosti podjetij, pri čemer so zlasti pomembne strategije, ki vključujejo uporabnike kot ključni element v inovacijskem procesu proizvajalca; hkrati je treba razločevati med strategijami za ustvarjanje inovacij in tistimi, ki so usmerjene v prevzemanje in prilagajanje inovacije. Z drugimi besedami so prve proizvodne tržne strategije medtem, ko so slednje v širokem smislu proizvodne strategije (Kos 1996, 12). Inovacijski menedžment mora prav tako upoštevati javne inovacijske politike, kajti tudi te so pomembne pri spodbujanju inovativnosti. Javne politike odstranjujejo ovire s katerimi se srečujejo podjetja pri inoviranju, dajejo podporo in vložke v podjetja.

Inovacijski menedžment ustvarja posebno zvrst podjetniškega vodenja, ki mora upoštevati podjetje kot celoto v svojem širšem okolju tehnoloških konkurentov, med katerimi skuša zavzeti enega prvih položajev (Kos 1996, 13). Delovanje inovativnega menedžmenta se ukvarja z raznimi spremembami, priložnostmi, sposobnostjo ter razvoj. V ospredje prihaja timsko delo, menedžer ne izpostavlja vloge avtoritete in moči položaja, ampak sodelovanje, da lahko skupaj dosežejo pričakovane izide.

Schumpeter (v Kos 1996, 14) poudarja dve funkciji inovacijskega menedžmenta: »prvič, sprejema od nepreglednega števila različnih dejavnikov odvisno pravilno odločitev, in drugič, jo nato izvede. Rezultat je gospodarski napredek«.

Inovacijski menedžment kot dejavnost aktivira ustvarjalnost zaposlenih oziroma sodelavcev.

Andres Drajer navaja pet dejavnosti, ki skupaj opredeljujejo inovacijski menedžment. Te dejavnosti so:

1. *Tehnološko povezovanje*, ki se nanaša na povezovanje med tehnologijami in proizvodnimi trgi podjetja. Tehnološki razvoj (proizvodnja in upravljanje) mora biti vključen v razvoj določenega proizvoda tudi na strateški ravni,

2. *Proces inovacij*. S tem je mišljena navzkrižna funkcionalnost (poslovnega) procesa dejavnosti, ki ustvarjajo inovacije po vseh oddelkih v podjetju; kako oddelki skupaj ustvarjajo inovacije,
3. *Strateško načrtovanje tehnologije* se nanaša na načrtovanje tehnologije in/ali pristojnosti projektov, s ciljem ohranjanja uravnoveženega portfelja tehnologij in/ali pristojnosti,
4. *Organizacijske spremembe*. Inovativnost je tesno povezana z organizacijskimi spremembami. Ni važno, kako majhna ali velika je inovacija, vendar pa bo v organizaciji vplivala na potrebe po novem znanju, novih trgih in novih zaposlenih, itd,
5. *Razvoj poslovanja*. Na inovacije je potrebno gledati kot sredstvo za ustvarjanje nekaj novega in izboljšanje obstoječega poslovanja podjetja. Inovacije tako poganjajo poslovanje in razvoj poslovanja lahko poganja inovacije (Drajer 2002, 6-7).

4 POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KLIME, USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI

V tem delu bom poskušala odgovoriti na osnovno vprašanje diplomskega dela in sicer, kakšna je povezava med organizacijsko klimo, ustvarjalnostjo in inovativnostjo.

Povezava med ustvarjalnostjo in inovativnostjo je popolnoma preprosta. Če opredelimo inovativnost, »kot sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah« (Likar 2006, 31). Potem je ustvarjalnost tista človekova lastnost, ki omogoča, da do začetne ideje oziroma invencije sploh pride. Inovativnost in ustvarjalnost sta povezani tudi preko ustvarjalnega mišljenja, ki je nujno potrebno tako za inovativnost, kot tudi za ustvarjalnost. Na nek način lahko torej trdimo, da je ustvarjalnost predpogoj inovativnosti.

Nekoliko težje pa je prikazati, kakšna je povezava med organizacijsko klimo in inovativnostjo. Odgovor na to vprašanje bi bilo najbolj smiselno poiskati v praksi, vendar podatkov oziroma raziskav, ki bi tako trditev direktno potrdile ali zanikale, ni. Goran Ekvall v svojem članku z naslovom *Organizational climate for creativity and innovation*, sicer navaja primer raziskave, ki je preučevala klimo in inovativnost v organizacijah. Šlo je za primerjavo organizacijske klime v desetih podjetjih, ki so jih identificirali kot inovativna, z desetimi

podjetji, ki so jih identificirali kot ne inovativna. Raziskava je sicer pokazala, da je klima v inovativnih podjetjih veliko bolj pozitivna, vendar so podatki precej skopi (Ekvall 1996, 111).

Vendar lahko kljub temu, da ne obstajajo direktni podatki na osnovi katerih bi lahko zaključili, da obstaja povezava med klimo in inovativnostjo, to povezavo utemeljimo posredno. In sicer iz dveh vidikov. Prvič preko dimenzij organizacijske klime, ki sem jih že navedla v drugem poglavju. Opazimo, da sta ustvarjalnost in inovativnost dimenziji organizacijske klime in iz tega lahko posredno sklepamo na povezanost med spremenljivkami. In drugič preko poznavanja človeškega vedenja. Jasno je namreč, da bodo ljudje, ki delajo v nekem pozitivnem okolju in, ki so zadovoljni s svojim delom, sodelavci, nagradami,...bolj ustvarjalni in inovativni, kot pa tisti, ki delajo v negativnem delovnem vzdušju in so nezadovoljni s svojim delom.

5 RAZISKOVALNI DEL V PODJETJU PIPISTREL d.o.o.



5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA PIPISTREL d.o.o.

Podjetje Pipistrel d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992. Že od vsega začetka se podjetje ukvarja z alternativnim letalstvom, predvsem z izdelovanjem ultralahkih letal. Podjetje ima svoj sedež v Ajdovščini. Gre za relativno majhno podjetje z 47 zaposlenimi. Podjetje v privatni lasti, njegov lastnik in direktor je g. Ivo Boscarol.

5.1.1 Zgodovina in razvoj podjetja

Kot že rečeno je bilo podjetje ustanovljeno 18. novembra leta 1992. Njegova ustanovitelja sta bila Ivo Boscarol in Vida Lorbek.

Že od vsega začetka je bilo podjetje usmerjeno v poslovanje na tujih trgih. Na začetku so poslovali predvsem na Evropskih trgih, leta 2004 je podjetje postalo bolj globalni proizvajalec, saj so vstopili na trge Avstralije, ZDA, Južne Afrike, Brazilije, Mehike ter Tajske. Leta 2008 pa so začeli proizvajati tudi za Kitajski in Indijski trg.

Leta 2003 je podjetje začelo graditi novo tovarno za proizvodnjo letal. Gradnja se je zaključila leta 2008 z izgraditvijo največje zasebne sončne elektrarne na Balkanu, in pridobitvijo za pridobivanje električne energije.

Najbolj pomembni prodajni proizvodi so seveda ultralahka letala, proizvajajo štiri modele teh letal in sicer: Sinus, Tarus, Virus in Apis/Bee. Poleg teh izdelujejo tudi dva modela zmajev (trikes) in sicer model Twister in Spider. Proizvajajo pa tudi razne vrste propelerjev (Pipistrel).

5.1.2 Priznanja in nagrade

Podjetje je predvsem v zadnjih letih prejelo številne pomembne nagrade na svoje delovanje. Med temi so najpomembnejše:

- Leta 2003 Ivo Boscarol prejme nagrado za najbolj uspešnega podjetnika leta
- Leta 2004 prejme nagrado za najboljšega gospodarstvenika Primorske
- Leta 2007 in 2008 prejme prestižno nagrado vesoljske agencije Nasa
- Leta 2008 revija Popular Science uvrsti letalo Tarus Electro med deset najboljših inovacij v letu 2008
- Na prireditvi Mesec oblikovanja prejme nagrado, Zgodba o uspehu

Na Forumu inovacij pa dobi nagrado za najbolj inovativno podjetje (Pipistrel).

5.2 METODOLOGIJA

Pri preučevanju organizacijske klime v podjetju Pipistrel d.o.o. sem uporabila dva metodološka instrumenta, in sicer anketni vprašalnik ter intervju. Anketni vprašalnik je zaprtega tipa, sestavila pa sem ga po vzoru vprašalnika, ki ga uporabljajo pri projektu SiOK (Slovenska organizacijska klima, projekt, ki ga izvaja GZS).

Sestavljen je iz enajstih sklopov, glede na dejavnike organizacijske klime in pa tudi glede na dejavnike inovativnosti. Sklopi so naslednji:

- 1.) Odnos do kakovosti
- 2.) Strokovna usposobljenost in učenje
- 3.) Nagrajevanje
- 4.) Notranje komuniciranje in informiranje
- 5.) Notranji odnosi
- 6.) Vodenje

- 7.) Motivacija in zavzetost
- 8.) Razvoj kariere
- 9.) Inovativnost, iniciativnost
- 10.) Ustvarjalnost
- 11.) Zadovoljstvo

Vsak sklop je vseboval po tri vprašanja iz tega področja, razen pri sklopih o ustvarjalnosti, inovativnosti in iniciativnosti ter pri sklopu o zadovoljstvu je bilo po pet vprašanj. Vsako vprašanje je vsebovalo lestvico od 1 do 5. Pri čemer je 5 pomenilo popolnoma se strinjam, 1 pa popolnoma se ne strinjam (Glej prilogo A: vprašalnik).

V teoriji zasledimo poudarke na tem, kako pomembna je vloga vodij, pri ustvarjanju organizacijske klime ter pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti. Zato me je zanimalo kakšen je pogled g. Iva Boscarola (direktorja) na inovativnost in ustvarjalnost. Zanimalo me je tudi s kakšnimi metodami spodbujajo inovativnost v podjetju Pipistrel d.o.o.

5.3 INTERVJU

Glede na to, da je lani podjetje prejelo nagrado za najbolj inovativno podjetje leta, me je predvsem zanimalo kakšen je njegov pogled na inovativnost in s kakšnimi metodami spodbujajo inovativnost.

Boscarol pravi, so inovacije v njegovem podjetju izrednega pomena. Za inovacije v podjetju skrbijo prav vsi zaposleni. Poudaril je da ne gre zgolj za inovacije na tehnološkem področju, ampak gre za inovacije na širšem delovno-socialnem področju, kot na primer: inovacije za izboljšanje delovnega mesta, delovnega procesa, splošnih delovnih pogoje, odnosa med zaposlenimi,...

Inovativnost spodbujajo predvsem z nagrajevanjem. Velja namreč, da mora vsak zaposleni mesečno predlagati deset inovacijskih predlogov, ki jih podjetje odkupi po ceni desetih evrov bruto za predlog. Poleg tega vsak mesec izbirajo naj idejo meseca za katero inovator prejme 500 evrov bruto, ter naj idejo leta, najboljši inovator prejme nagrado v vrednosti 5000 evrov bruto (Glej prilogo C: sistem nagrajevanja).

Poleg nagrajevanja se poslužujejo tudi timskega dela za spodbujanje inovativnosti.

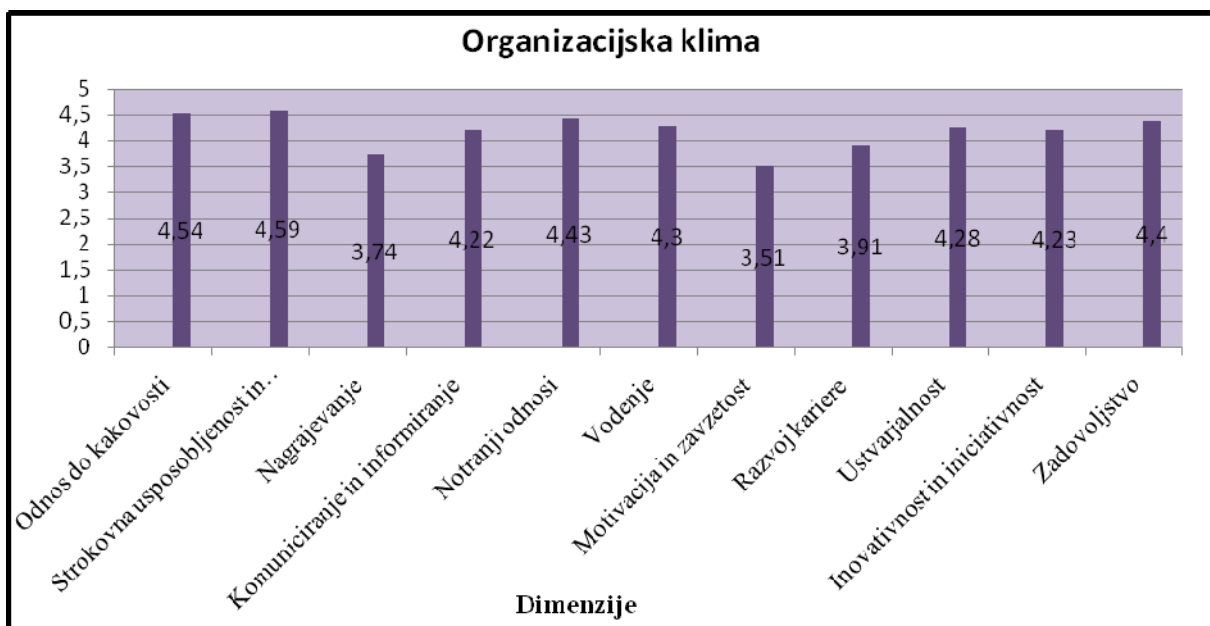
Po njegovem mnenju ima pozitivna organizacijska klima velik vpliv na inovacije v večini primerov (razen pri ljudeh, ki delajo le za plačo). Zadovoljstvo in pozitivno vzdušje pa spodbujajo predvsem z aktivnostmi v okviru team buildinga, ki krepijo odnose med kolektivom (glej prilogo B: intervju).

5.4 ANALIZA VPRAŠALNIKA

V podjetju sem razdelila 20 vprašalnikov, vendar jih je bilo od tega 5 nepopolnih, tako, da analiza vključuje 15 vprašalnikov, kar predstavlja 31,9% vseh zaposlenih.

5.4.1 Rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju Pipistrel d.o.o.

Graf 5.1: Organizacijska klima



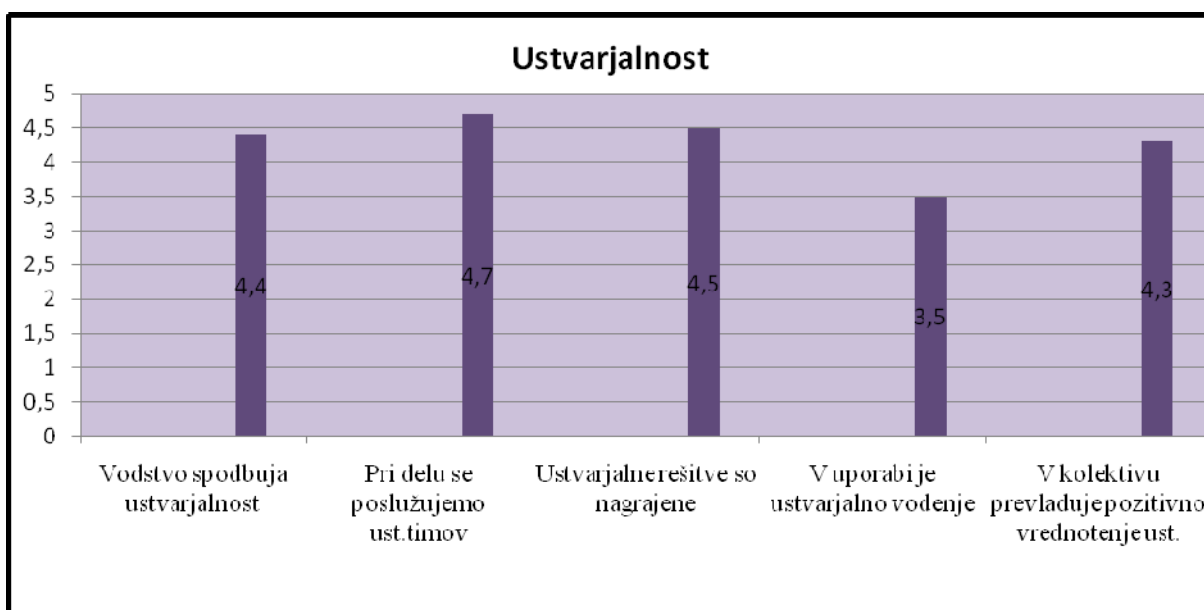
V zgornjem grafu so predstavljeni rezultati merjenja organizacijske klime. Zajetih je vseh 11 dimenzij. Razvidno je, da so bili doseženi zelo visoki rezultati. Anketiranci so najslabše ocenili sklop vprašanj na temo motivacije in zavzetosti, kjer povprečna ocena znaša 3,51. Najvišje pa so ocenili sklop vprašanj na temo strokovne usposobljenosti in učenja, kjer povprečna ocena znaša 4,59.

Povprečje rezultatov celotnega vprašalnika je zelo visoka znaša namreč 4,19. Iz tega lahko sklepamo, da je klima v podjetju pozitivna.

V nadaljevanju sledi analiza rezultatov, na temo ustvarjalnosti, inovativnosti in iniciativnosti, ter zadovoljstva. Te sklope sem posebej analizirale, ker se mi zdijo še posebej pomembni za preverjanje hipoteze.

5.4.2 Rezultati kategorije ustvarjalnosti

Graf 5.2: Ustvarjalnost



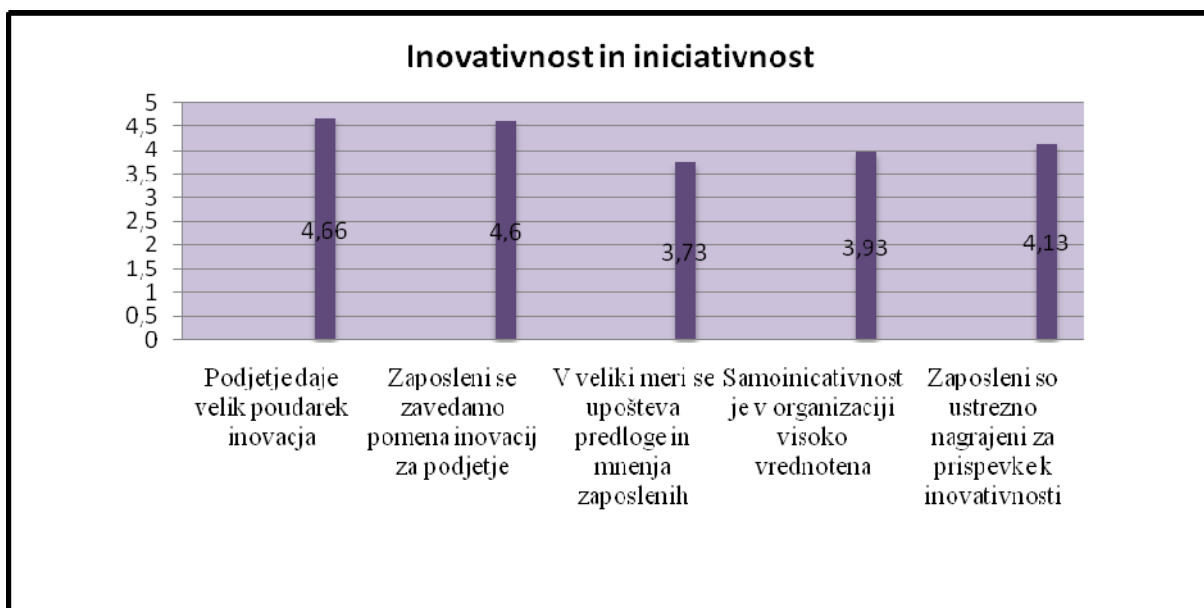
S tem sklopom vprašanj sem želela preveriti kakšen je odnos do ustvarjalnosti v podjetju. Zanimalo me je ali vodstvo spodbuja ustvarjalnost, ali se poslužujejo dela v ustvarjalnih timih, ali je ustvarjalnost ustrezno nagrajena, ali je v uporabi ustvarjalno vodenje ter kakšno je vrednotenje ustvarjalnosti v delovnem kolektivu.

Povprečna ocena pri dimenziji ustvarjalnosti znaša 4,28. Najboljše je bila ocenjena trditev na tematiko uporabe ustvarjalnih timov, cena znaša 4,7. Najslabše pa je bila ocenjena trditev o ustvarjalnem vodenju, z oceno 3,5. Iz tega lahko zaključim, da je ustvarjalnost v podjetju pozitivno vrednotena.

5.4.3 Rezultati kategorije iniciativnosti in inovativnosti

S temi vprašanji sem želela preveriti, kako velik poudarek daje podjetje inovacijam, v kolikšni meri se upošteva predloge in mnenja zaposlenih. Zanimalo me je tudi kako je vrednotena samoinicativnost, v kolikšni meri se zaposleni zavedajo pomena inovacij in kako je z nagrajevanjem inovacij.

Graf 5.3: Inicativnost in inovativnost



Zgornji graf prikazuje, ocene vprašanj na temo iniciativnosti in inovativnosti. Iz grafa je razvidno, da so ocene zelo visoke, povprečna ocena namreč znaša 4,21.

Iz rezultatov je tudi razvidno, da anketiranci menijo, da podjetje daje velik poudarek inovacijam. Kaže tudi na to, da se zaposleni močno zavedajo pomena inovacij za podjetje.

5.4.4 Rezultati na temo zadovoljstva v podjetju

Graf 6.4: Zadovoljstvo



Glede na rezultate vprašalnika lahko sklepamo, da je zadovoljstvo v podjetju zelo visoko. Povprečna ocena znaša 4,34. Rezultati kažejo na to, da so zaposleni najbolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in z kolektivom. Najmanj pa z nagradami, ki jih prejemanjo, vendar je kljub temu ocena zelo visoka in sicer 4.

5.5 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Rezultati pridobljeni z vprašalnikom so bili zelo visoki, saj povprečna ocena znaša kar 4,2. Anketiranci so najvišje ocenili sklop vprašanj na temo strokovne usposobljenosti in učenja, kjer povprečna ocena znaša 4,59. Najslabše pa so ocenili sklop vprašanj na temo motivacije in zavzetosti, kjer povprečna ocena znaša 3,51. Tudi najslabša ocena je kar precej visoka. Iz rezultatov vprašanj na temo zadovoljstva delavcev, lahko sklepamo da v podjetju prevladuje kar precejšnje zadovoljstvo, saj znaša povprečna ocena 4,34. Tudi dimenzije ustvarjalnosti in inovativnosti sta zelo pozitivno ocenjeni. Pri ustvarjalnosti znaša povprečna ocena 4,28 pri inovativnosti in iniciativnosti pa 4,21. Na osnovi teh podatkov lahko sklepamo, da v podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima. S tem lahko tudi potrdim hipotezo, da ***pozitivna organizacijska klima ugodno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju.***

ZAKLJUČEK

Zdi se, da se podjetja močno zavedajo kako pomembna je inovativnost za obstanek na trgu, pa vendar ob tem nekako zanemarjajo vpliv organizacijske klime na inovativnost. Zato sem v diplomskem delu želela preveriti hipotezo, ali ***pozitivna organizacijska klima ugodno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju.***

V teoretičnem delu sem opredelila pojme organizacijske klime, ustvarjalnosti ter inovativnosti. Prikazala sem kako močna je povezava med temi tremi spremenljivkami. Ustvarjalnost je namreč človekova lastnost, ki je nujno potrebna za razvoj inovativnosti. Še poseben pomen ima ustvarjalno mišljenje, ki omogoča nastanek novih idej. Da pa bi človek lahko razvil ti dve lastnosti je zelo pomembno v kakšnem okolju deluje, zato je pomembno, da v podjetju prevladuje pozitivna organizacijska klima, ki spodbuja razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti.

To odvisnost sem želela tudi praktično preveriti. Zato sem zgornjo hipotezo empirično preverila v podjetju Pipistrel d.o.o.. Podjetje se ukvarjala z izdelovanjem ultralahkih letal. Na področju inovativnosti je prejelo številne nagrade, med drugim je lansko leto prejelo prestižno nagrado vesoljske agencije Nasa, ter nagrado za najbolj inovativno podjetje (Forum inovacij). Na osnovi teh podatkov sem podjetje opredelila kot inovativno podjetje. V podjetju sem izmerila organizacijsko klimo s pomočjo vprašalnika zaprtega tipa, ki sem ga izdelala po vzoru vprašalnika, ki ga uporablja projekt SiOK. V vprašalnik sem vključila naslednje dimenzije organizacijske klime: odnos do kakovosti, strokovna usposobljenost in učenje, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost, iniciativnost, ustvarjalnost ter zadovoljstvo. Rezultati pridobljeni z vprašalnikom so bili precej visoki, saj povprečna ocena znaša 4,2.

Na osnovi teh rezultatov, lahko potrdim hipotezo, da ***pozitivna organizacijska klima ugodno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju.***

Ker ima vodilni menedžment pomembno vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti, ter oblikovanju organizacijske klime, sem želela z intervjujem preveriti, kakšen je odnos direktorja g. Iva Boscarola do ustvarjalnosti in inovativnosti. Intervju je pokazal, da se direktor močno zaveda pomena teh dveh faktorjev in jima daje zelo velik poudarek in ju spodbuja s pomočjo nagrajevanja in uporabe timskega dela. To dokazuje tudi posebej izoblikovan sistem nagrajevanja inovacij, ki po direktorjevem prepričanju obsegajo prav vsa področja v organizaciji, torej ne le tiste na področju razvoja letal (ki je glavna dejavnost družbe), temveč za inovacije na širšem delovno-socialnem področju.

Kako široko direktor podjetja in njegov lastnik razume pomen inovacij, je razvidno iz priloge C: sistem nagrajevanja v družbi Pipistrel d.o.o..

Na koncu naj še navedem pomanjkljivosti, ki so se pojavile pri izvedbi empiričnega dela in bi jih bilo potrebno v prihodnosti odpraviti. Da bi bili pridobljeni podatki bolj relevantni, bi bilo potrebno povečati vzorec. In sicer bi bilo potrebno povečati tako vzorec podjetji v katerih bi izvajali raziskavo, zato da bi lahko podjetja med seboj primerjali, kot bi bilo potrebno povečati tudi vzorec anketirancev. V moji raziskavi je na ankete odgovarjalo le 15 respondentov, kar predstavlja 31,9% vseh zaposlenih. Tak vzorec je bistveno premajhen, da bi bili pridobljeni podatki dovolj relevantni, vendar sem se žal srečala s precej velikim ne zanimanjem delavcev za reševanje anket.

Potrebno bi bilo tudi izdelati merila na osnovi katerih bi podjetja opredeli kot inovativna podjetja.

Navedene pomanjkljivosti so zelo verjetno vplivale na pridobljene rezultate, zato bi bilo zanimivo ponoviti raziskavo in primerjati rezultate. To pa mogoče pride na vrst enkrat v prihodnosti.

Kljub tem pomanjkljivostim pa lahko na osnovi prikazanih teoretičnih konceptov, ki sem jih predstavila v diplomskem delu in na osnovi raziskave, sklepamo, da ima organizacijska klima zelo močan vpliv na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju.

In lahko bi rekli, da je v praksi ravno negativna organizacijska klima eden od razlogov, zaradi katerega številna podjetja niso sposobna izvajati inovacijske dejavnosti, kljub temu, da se zavedajo, kako bistvenega pomena je le ta, za ohranitev konkurenčnega položaja na trgu.

LITERATURA

Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Biro-Praxis. Dostopno na: <http://www.biro-praxis.si/> (23. avgust 2009).

Boscarol, Ivo. 2008. Intervju z avtorjem. Ajdovščina, 06. december.

Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Drejer, Anders. 2002. Situations for innovation management: towards contingency model. *European Journal of Innovation Management* 5 (1): 4-17.

Drenth, Pieter, Johan Diederik, Henk Thierry in Charles J. de Wolff. 1998. *Organizational psychology*. Hove: Psychology Press.

Ekvall, Goran. 1996. Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology* 5 (1): 105-123.

Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=11&hid=106&sid=cde0b443-9a46-4e66-9b1c-435aa4d8fd73%40sessionmgr110> (10. julij 2009).

Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

James, Lawrence, Carol Choi, Emily Ko, Patric McNeil, Matthew Minton, Mary Ann, Wright in Kim Kwang-il. 2008. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European journal of work and organizational psychology* 17 (1): 5-32.

Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=5&hid=106&sid=30f8ea58-a947-4cd4-8fb2-01982c9b0a89%40sessionmgr111> (23. Julij 2009).

Jerovšek, Janez in Veljko Rus. 1989. *Inovativno podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Jurančič, Ilija. 1988. *Spodbujanje in usmerjanje ustvarjalnosti pri delu*. Ljubljana: ČGP DELO – TOZD Gospodarski vestnik.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kinsey, Goman, Carol. 1992. *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kompare, Alenka, Mihaela Stražišar, Tomaž Vec, Irena Dogaša in Norbet Jaušovec. 2001. *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.

Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.

Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba IKRA.

Makarovič, Jan. 2003. *Antropologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Nova Revija.

Matos, Silva. 1994. *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mesner, Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Pečjak, Vid. 2001. *Učenje, spomin, mišljenje*. Ljubljana: Založba FDV.

Pipistrel d.o.o. Dostopno na: <http://www.pipistrel.si/> (23. avgust 2009).

Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju*. Ljubljana: GV Založba.

Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rus, Veljko. 2004. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.

Slovenski forum inovacij. Dostopno prek: <http://www.sfi.si/> (23. avgust 2009).

SiOK- Organizacijska klima v Sloveniji. Dostopno prek: <http://www.rmplus.si/siok/> (23. avgust 2009).

Vardi, Yoav. 2001. The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*. 29 (4): 325-337.

Dostopno prek: <http://www.springerlink.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/content/n126t1h3567u8507/fulltext.pdf>, the Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work (23. julij 2009).

Terstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.

Wallace, Joseph, James Hunt in Christopher, Richards. 1999. The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*. 12 (7): 548-564.

Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0420120701.pdf> (15. avgust 2009).

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik za merjenje organizacijske klime

Spoštovani!

Moje ime je Anja in sem študentka 4. letnika Fakulteta za družbene vede. Vprašalnik, ki je pred vami meri organizacijsko klimo in je del diplomske naloge z naslovom Vpliv organizacijske klime na ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj za potrebe diplomskega dela.

Vprašanja so razdeljena v več sklopov, vsako vprašanje pa se ocenjuje s številkami od 1 – 5 kjer 1 pomeni, da se popolnoma ne strinjam in 5, da se popolnoma strinjam.

Primer: Organizacija je dobro organizirana, vsak znotraj nje ve, kaj je njegovo delo – 5 – pomeni, da se oseba, ki rešuje vprašalnik popolnoma strinja z navedeno trditvijo, 1 – pa da se ne strinja.

Za sodelovanje in vaš čas se vam iskreno zahvaljujem!

1.) Odnos do kakovosti

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Pri našem delu je kakovost zelo pomemben faktor. | 1...2...3...4...5 |
| 2. Podjetje močno vlaga v kakovost izdelkov in storitev. | 1...2...3...4...5 |
| 3. Standardi in cilji kakovosti so pri našem delu zelo jasno opredeljeni. | 1...2...3...4...5 |

2.) Strokovna usposobljenost in učenje

- | | |
|--|-------------------|
| 3. Pri mojem delu je strokovna usposobljenost zelo pomembna. | 1...2...3...4...5 |
| 4. Potrebno je vedno znova obnavljati svoje znanje in sposobnosti. | 1...2...3...4...5 |
| 5. Organizacija mi omogoča, da svoje znanje vedno znova nadgrajujem. | 1...2...3...4...5 |

3.) Nagrajevanje

- | | |
|--|-------------------|
| 6. Nagrajevanje v organizaciji je korektno in je dodatna vzpodbuda, da bolje opravljam svoje delo. | 1...2...3...4...5 |
| 7. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljnih in standardih. | 1...2...3...4...5 |
| 8. V organizaciji obstaja vpeljan sistem nagrajevanja. | 1...2...3...4...5 |

4.) Notranje komuniciranje in informiranje

- | | |
|--|-------------------|
| 9. Vodja me vzpodbuja k temu, da sprašujem. | 1...2...3...4...5 |
| 10. Vodja odgovarja na moja vprašanja pozorno in jasno. | 1...2...3...4...5 |
| 11. Komunikacija z nadrejenimi in med sodelavci je korektna, prav tako informiranje. | 1...2...3...4...5 |

5.) Notranji odnosi

- | | |
|---|-------------------|
| 12. S sodelavci si zaupamo in sodelujemo med seboj. | 1...2...3...4...5 |
| 13. Vodja posluša tudi moje želje – kako jaz želim opraviti stvari. | 1...2...3...4...5 |
| 14. Delovni pogoji v organizaciji se skladajo z mojimi pričakovanji, so dobri, mi omogočajo, da dobro opravljam svoje delo. | 1...2...3...4...5 |

6.) Vodenje

- | | |
|--|-------------------|
| 15. V organizaciji ne prevladuje avtoritarno vodenje. | 1...2...3...4...5 |
| 16. Vodja zaupa mojim sposobnostim in ve, da bom dobro opravil/a delo. | 1...2...3...4...5 |
| 17. Vodja ustrezno komunicira z podrejenimi (posluša, daje informacije,...). | 1...2...3...4...5 |

7.) Motivacija in zavzetost

18. V organizaciji vlada visoka motivacija in zavzetost za delo. 1...2...3...4...5
19. Vodstvo ustrezno motivira delavce za delo. 1...2...3...4...5
20. Motivacija in zavzetost za delo sta ustrezno nagrajeni. 1...2...3...4...5

8.) Razvoj kariere

21. Zaposlene se vzpodbuja, da bi razvili svoje sposobnosti. 1...2...3...4...5
22. Organizacija mi omogoča, da lahko znotraj nje razvijam svojo kariero. 1...2...3...4...5
23. Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. 1...2...3...4...5

9.) Ustvarjalnost

24. Vodstvo spodbuja ustvarjalnost 1...2...3...4...5
25. Pri delu se poslužujemo ustvarjalnih timov 1...2...3...4...5
26. Ustvarjalne rešitve so nagrajene 1...2...3...4...5
27. V uporabi je ustvarjalno vodenje 1...2...3...4...5
28. V kolektivu prevladuje pozitivno vrednotenje ustvarjalnosti 1...2...3...4...5

10.) Inovativnost, iniciativnost

30. Podjetje daje velik poudarek inovacijam. 1...2...3...4...5
31. Zaposleni se zavedamo pomena inovacij za podjetje. 1...2...3...4...5
32. V veliki meri se upošteva predloge in mnenja zaposlenih. 1...2...3...4...5
33. Samoiniciativnost je v organizaciji visoko vrednotena. 1...2...3...4...5
34. Zaposleni so ustrezno nagrajeni za prispevke k inovacijam. 1...2...3...4...5

10.) Zadovoljstvo

35. Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam. 1...2...3...4...5
36. Zadovoljen sem z kolektivom v katerem delam. 1...2...3...4...5
37. Zadovoljen sem z vodstvom. 1...2...3...4...5
38. Zadovoljen sem z delovnim mestom. 1...2...3...4...5
39. Zadovoljen sem z nagradam, ki jih prejeman. 1...2...3...4...5

1.) Koliko je zaposlenih v vašem podjetju?

V podjetju je trenutno 47 zaposlenih, vendar zadnjih par zaradi povečanega obsega dela veliko zaposlujemo, tako smo imeli leta 2006, 25 zaposlenih, v dveh letih pa je ta številka zrasla na 47 in tudi v prihodnosti pričakujemo take trende.

2.) Katera skupina zaposlenih skrbi za inovacije v podjetju?

Za inovacije skrbijo čisto vsi v podjetju. Ne gre namreč le za inovativne predloge na področju razvoja letal, gre za inovacije na širšem delovno-socialnem področju. Primer enega takega inovativnega predloga je bil ta mesec, ko je eden od zaposlenih predlagal, da se zaradi problemov z pomanjkanjem krvi, celoten kolektiv udeleži krvodajalske akcije. In smo je res udeležili čisto vsi.

3.) Ali se poslužujete timskega dela?

Ja seveda. Pri nas skoraj vse delo poteka v timih. Po eni strani zato ker gre za zelo zahtevno delo izdelave letal, ki ga posameznik sam ne more izvesti, po drugi strani pa zato, ker je potrebno upoštevati tudi številne dejavnike. Na primer že kulturne razlike, saj kot veste ima danes povprečen Američan 100kg, Kitajec pa je 60kg. Mi pa izdelujemo letala za oba trga.

4.) Se vam zdi ustvarjalnost pogoj inovativnosti?

Da vsekakor. Zato sem tudi pri izberi kandidatov pozoren na to lastnost, še posebej pri delovnih mestih, ki zahtevajo številne inovacijske predloge.

5.) Kako pa nagrajujete inovativnost?

Imamo vpeljan sistem nagrajevanja. Če želi zaposleni imeti 100% plačo mora mesečno podati 10 inovativnih predlogov na katerem koli področju. Vsak predlog manj 5% nižja plača. Podjetje te predloge odkupi po ceni 10 evrov bruto. Vsak mesec izbiramo naj idejo mesece, inovator prejme 500 evrov bruto. Izbiramo pa tudi naj idejo leta, najboljši inovator prejme nagrado v vrednosti 5000 evrov bruto. (Glej prilogo 2- sistem nagrajevanja)

6.) Kakšen je po vašem mnenju pomen inovacij za podjetje?

Gledano strogo poslovno inovacije pomenijo boljši položaj na trgu in pa seveda večje dobičke. Medtem pa se mi zdijo pomembne tudi inovacije znotraj podjetja, na primer inovacije na izboljšanju delovnega mesta, delovnega procesa, splošnih delovnih pogojev, odnosa med zaposlenimi,... tudi te imajo zelo pomembne učinke.

7.) Ali se vam zdi, da pozitivno organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih vplivata na inovacije?

Nekateri ljudje hodijo v službo samo zaradi plače in jih druge stvari ne zanimajo. Pri drugih, ki pa vidijo več kot le plačo pa sigurno lahko zaznamo vpliv zadovoljstva in pozitivne organizacijske klime na inovacijske predloge.

8.) Kako pa skrbite za zadovoljstvo zaposlenih?

Kar se tiče materialnega vidika z izdelanim sistemom nagrajevanja. Poslužujemo pa se tudi raznih aktivnosti v okviru team buildinga, ki krepi odnose med kolektivom. Fotografije takih srečanj si lahko ogledate na naši spletni strani.

**NAGRAJEVANJE INOVATIVNOSTI V
PIPISTREL D.O.O. AJDOVŠČINA**

Pipistrel d.o.o. ajdovščina bo od aprila dalje nagradil vsako idejo, nov predlog inovacije, izboljšave ali prihranka.

PREDLOG ZA INOVATIVNO IDEJO MORA BITI ČITLJIVO NAPISAN, ODDAN V SKRINJICO, TER MORA VSEBOVATI:

OPIS IDEJE, IZBOLJŠAVE, PRIHRANKA ITD

PREDLOG IZVEDBE

DATUM ODDAJE

IME IN PRIIMEK PREDLAGATELJA

VSAK PREDLOG INOVACIJE PODJETJE ODKUPI V VREDNOSTI

**10 EUR BRUTO
ŠTEVILO INOVACIJ NI OMEJENO**

izmed prispelih predlogov v preteklem mesecu bo vodstvo podjetja izbralo najboljšo

IDEJO MESECA

ter jo nagradilo s

500 EUR BRUTO

V primeru da se bo komisija odločila za več inovacij, se znesek porazdeli med več inovatorjev.

izmed idej meseca bo vodstvo podjetja na koncu leta izbralo najboljšo

IDEJO LETA

ter jo nagradilo s

5.000 EUR BRUTO

V primeru da se bo komisija odločila za več inovacij, se znesek porazdeli med več inovatorjev.

ENA IDEJA MESEČNO JE VKLJUČENA V VARIABILNI DEL PLAČE A TUDI TA SODELUJE ZA IDEJO MESECA
IN LETA

Vir: Pipistrel d.o.o.