

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Erika Pacek

**Vpliv spodbujanja kreativnih zaposlenih na inovativnost podjetja
(študija primera)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Erika Pacek

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vpliv spodbujanja kreativnih zaposlenih na inovativnost podjetja
(študija primera)**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Iskrena hvala mentorju doc. dr. Branku Iliču, ki me je usmerjal in mi podajal strokovno znanje in kritiko za uspešno dokončanje diplomske naloge.

Zahvaljujem se svoji družini – mami Mihaeli, očetu Justinu in bratu Mitju. Vsak izmed njih mi je vsa leta študija stal ob strani in me podpiral v težkih trenutkih.

Hvala tudi fantu Dejanu za potrpežljivost, pomoč in podporo.

Vpliv spodbujanja kreativnih zaposlenih na inovativnost podjetja

Pričujoče diplomsko delo raziskuje in analizira, kako spodbujanje kreativnosti vpliva na inovativnost. V 21. stoletju je kreativni način razmišljanja prisoten v manjših in velikih podjetjih ter organizacijah, prisoten je tudi na drugih področjih posameznikovega življenja. Zato so ključne naloge organizacij v današnjem času in v prihodnosti spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega in kreativnega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih dela. Inovacije in kreativni pristopi reševanja problemov so postali temeljna gibalna napredka. Vse pogosteje pa vseeno prihaja do zanemarjanja in nerazumevanja tega področja. Za uspešnost podjetja je ključno, da zaposlene pripravi, izobražuje in usposablja, da pride do pojava novih idej, inovacij oz. izumov. Za uspešno implementacijo kreativnosti je potrebna vzpostavitev organizacijske kulture, zato sem v diplomski nalogi izpostavila vse pomembne vidike in strategije, ki pripomorejo k povečanju kreativnosti med zaposlenimi. Na koncu pa sem navedla tudi nekaj tehnik, ki pripomorejo k povečanju kreativnih idej in navsezadnje tudi inovacij. Na študiji primera podjetja Kostak, d. d., sem preverila, ali uporabljajo katerega od načinov spodbujanja kreativnosti in kako to vpliva na njihovo uspešnost. Na podlagi raziskanega sem podala ustrezne rešitve in predloge za uspešno vzpostavitev kreativnega in inovacijskega okolja. Spodbujanje kreativnih zaposlenih vpliva na več inovacij, vendar je za to potrebnih veliko predpogojev. Primerno organizacijsko okolje, prilagojeno vodenje, uporaba kreativnih tehnik in drugi načini kreativnega upravljanja z zaposlenimi so dejavniki, ki pripomorejo k povečanju kreativnosti in inovativnosti.

Ključne besede: ustvarjalnost, inovativnost, inovacija, kreativnost, kreativni zaposleni

The impact of encouraging creative employees on company's innovation

My thesis explores how promoting creativity effects on innovation and also analyzes the factors that influence on. In the 21st century the creative way of thinking is presented in small, large enterprises and organizations. Moreover, it is also present in other areas of an individual's life. Therefore, promoting, recognizing and managing innovative and creative potential employees is crucial. Innovation and creative problem solving approaches became fundamental drivers of progress. However, this area is still neglected and misunderstood. If companies or organizations want to be successful, it is important that employees are prepared, trained and well educated about developing and implementing new ideas and innovation. For effective application of creativity, it is principal to establish creative culture. Therefore, I emphasized all the important aspects and strategies that help companies increase creativity among employees. In addition, I also highlighted some of the techniques of lateral thinking that magnify creativity, creative ideas and innovation. On a case study of company Kostak d.d. I verified if company is using any of the methods of stimulating creativity and how it effects their performance. Based on the results I made the appropriate solutions and suggestions for successful implementation of creative and innovative environment. Encouraging creative employees effects on a greater number of innovations, but it also requires a lot of preconditions. Appropriate organizational environment, appropriate leadership and management, use of creative techniques and other factors contribute to increased creativity and innovation among employees.

Keywords: creativity, innovation, invention, creativity, creative employee

KAZALO

1	UVOD	8
1.1	Namen in cilj	8
1.2	Raziskovalno vprašanje in predvidena metoda raziskovanja	9
2	ZGODOVINA KREATIVNEGA IN INOVATIVNEGA MIŠLJENJA	10
3	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	13
3.1	Kreativnost.....	13
3.1.1	VRSTE KREATIVNEGA RAZMIŠLJANJA	15
3.1.1	PROCES KREATIVNEGA RAZMIŠLJANJA.....	18
3.2	Inovativnost in inovacijski proces	22
3.2.1	INOVACIJSKI PROCES	24
3.2.2	RAZLIKA MED INVENCIO IN INOVACIJO	26
4	ZVEZA MED KREATIVNOSTJO IN INOVACIJO.....	29
5	KREATIVNOST IN INOVIRANJE V ORGANIZACIJI	31
5.1	Organizacijsko okolje in kultura.....	32
5.1.1	STRATEGIJA	35
5.1.2	VIZIJA IN POSLANSTVO	35
5.2	Kreativnost in disciplina.....	35
5.3	Organizacijska struktura	36
5.3.1	FLEKSIBILNOST IN SVOBODA	37
5.3.2	VZPOSTAVLJANJE TIMOV ALI SKUPIN	38
5.4	Mehanizem podpore	40
5.4.1	VIRI NAGRAJEVANJA	40
5.4.2	ČASOVNE (NE)OMEJITVE	41
5.4.3	KOMUNIKACIJA	41
5.4.4	INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA	42
5.4.5	KREATIVNI ZAPOSLENI	43
5.5	Podpora in inoviranje.....	44
5.5.1	UČEČA ORGANIZACIJA	44
5.5.2	IZOBRAŽEVANJE IN SPODBUDA.....	45

5.5.3	UVELJAVLJANJE KREATIVNIH TEHNIK.....	46
5.5.4	VODENJE.....	47
5.5.5	VODJE KOT KREATIVNI VZORNIKI.....	48
5	TEHNIKE SPODBUJANJA KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI.....	50
5.4	Tehnike lateralnega razmišljanja – Edward de Bono	50
5.5	Nevihta možganov	51
5.6	Nevihta možganov – pisna oblika	52
5.7	Sprejemanje predlogov	53
6	EMPIRIČNI DEL	54
6.1	Metodologija.....	54
6.2	Opis podjetja – Kostak, d. d.	55
6.2.1	POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA KOSTAK, D. D.	56
6.2.2	INOVATIVNOST IN KREATIVNOST V PODJETJU KOSTAK, D. D.	59
6.2.3	PRIJAVA IZBOLJŠAVE, IZUMA ALI INOVACIJE	60
6.3	Analiza podjetja Kostak, d. d.....	61
6.3.1	SPODBUJANJE KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI.....	62
6.3.1.1	FOKUSNA SKUPINA 1	62
6.3.1.2	FOKUSNA SKUPINA 2.....	64
6.3.1.3	POGLOBLJENI INTERVJU	64
6.4	Preverjanje delovnih hipotez	66
6.5	Predlogi izboljšav	67
6.5.1	VZPOSTAVITEV KREATIVNE IN INOVATIVNE KULTURE	68
6.5.2	SISTEM PREDLAGANJA IDEJ IN NAGRAJEVANJE.....	68
6.5.3	VODENJE.....	70
6.5.4	IZOBRAŽEVANJE	71
7	SKLEP	72
8	LITERATURA	74
	PRILOGE.....	81
	Priloga A: Vprašanja za fokusno skupino v podjetju Kostak, d. d.....	81
	Priloga B: Poglobljeni intervju z vodjo za inovativnost in kreativnost v podjetju Kostak, d. d.	82

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Vrste kreativnega razmišljanja.....	15
Slika 3.2: Divergentno razmišljanje v kontekstu	18
Slika 3.3: Model kreativnega proces – reševanje problema.....	21
Slika 3.4: Diagramska definicija inovacijskega procesa	24
Slika 4.1: Tipi reševanje problema – kontinuum	30
Slika 5.1: Dimenzije organizacijske kulture	34
Slika 5.2: Domene, ki jih povezuje informacijska tehnologija na kreativnem področju	43
Slika 5.3: Področja, ki so ključna za pridobitev inovacijske kompetence	46
Slika 6.1: Poslovna uspešnost podjetja Kostak, d. d. – grafični prikaz.....	57
Slika 6.2: Dodana vrednost zaposlenega v podjetju Kostak, d. d. – grafični prikaz	58
Slika 6.3: Čisti dobiček podjetja Kostak, d. d. – grafični prikaz.....	58

KAZALO TABEL

Tabela 7.1: Tabela poslovne uspešnosti podjetja Kostak, d. d.....	56
---	----

1 UVOD

V diplomski nalogi obravnavam vpliv spodbujanja kreativnih zaposlenih na inovativnost podjetja, kar v empiričnem delu diplomske naloge poskušam utemeljiti tudi na študiji primera. Kreativno razmišljanje med zaposlenimi štejem med enega od ključnih pristopov, ki podjetje pripeljejo do inovativnosti in boljšega vsakdanjega delovanja podjetja. Živimo namreč v konkurenčnem svetu, kjer niso pomembni zgolj zaposleni, ki ubogajo navodila nadrejenih, temveč so zmožni tudi na nov, inovativen oz. kreativen način izboljšati delovanje poteka dela, storitve, izdelka ali procesa.

Danes je za delovanje organizacije ključno izboljšanje poslovanja. Prišlo je do eksplozije prijemov za upravljanje podjetja, kot so vodenje kakovosti, virtualne korporacije, uvajanje sploščene strukture korporacije ipd. Novi načini in tehnike poslovanja so še bolj povečali konkurenčnost trgov. Zato morajo organizacije svojo konkurenčno prednost še bolj negovati in razvijati. S takšnim načinom dela si organizacije lahko posledično znižajo stroške, povečajo kakovost izdelka ali storitve, produktivnost, inovativnost in kreativnost (Roffe 1999, 224).

Vsaka organizacija, ki želi biti učinkovita in uspešna, naj bi bila hkrati kreativna in inovativna. Znati mora izkoristiti prednosti kreativnosti vsakega zaposlenega, saj ima največ dodane vrednosti ravno inovativnost. Za kreativno in inovativno delovanje zaposlenih v organizaciji je ključnega pomena pozitivno vzdušje (Pezdirč Žulič 2012, 85). Ravno zato je zelo pomembno, da se v organizaciji organizirano spodbuja kreativnost in inovativno dejavnost najširšega kroga zaposlenih, tako da lahko vsak zaposleni predlaga svojo inovativno idejo. Najboljše inovacije naj bi se tudi nagrajevale, s čimer so zaposleni še dodatno motivirani za razmišljanje o izboljšavah. Kreativno usmerjena mora biti celotna organizacija, da lahko posledično prihaja do inovacij (Satler v Pezdirč Žulič 2012, 87).

1.1 Namen in cilj

Namen diplomskega dela je raziskati in teoretično utemeljiti pomembnost kreativnosti in njen vpliv na delovanje podjetja in inovativnost. Diplomska naloga zajema teoretičen in empiričen del. V teoretičnem delu opredelim zgodovino inovativnosti in kreativnosti, v nadaljevanju opišem osnovne pojme, ki so povezani s kreativnostjo in inovativnostjo. Izpostavim tudi povezavo med kreativnostjo in inovativnostjo ter implementacijo kreativnosti v organizacijsko okolje. Poleg tega omenim tudi nekaj tehnik spodbujanja kreativnosti, saj so te ključnega

pomena za realizacijo kreativnosti v organizacijsko okolje, in na koncu v empiričnem delu s pomočjo izvedbe kvalitativne metode fokusnih skupin preverim, ali spodbujanje kreativnosti vpliva na inovativnost.

1.2 Raziskovalno vprašanje in predvidena metoda raziskovanja

Za usmerjanje pri pisanju diplomske naloge sem si postavila raziskovalno vprašanje, ki ga bom poskušala utemeljiti skozi teoretični del diplomske naloge in kasneje tudi na študiju primera podjetja.

Raziskovano vprašanje se glasi: Ali spodbujanje kreativnega razmišljanja med zaposlenimi vpliva na povečanje števila inovacij?

Empirični del diplomskega dela sem izvedla v komunalnem podjetju Kostak, d. d., s kvalitativno metodo pridobivanja podatkov. Za lažje raziskovanje pa sem poleg raziskovalnega vprašanja postavila še dve delovni hipotezi.

Delovni hipotezi se glasita:

Hipoteza 1: Zaposleni niso dovolj ozaveščeni o kreativnem načinu razmišljanja in inoviranju, zato se število inovacij ne povečuje.

Hipoteza 2: Zaposleni niso dovolj motivirani za kreativno in inovativno razmišljanje, saj podjetje ne uporablja ustreznih kreativnih tehnik.

Moj cilj v empiričnem delu je s pomočjo raziskovalnega vprašanja in postavljenih hipotez podati predlog za izboljšanje sistema kreativnosti, ki bi posledično pripomogel k povečanju števila inovacij v podjetju.

2 ZGODOVINA KREATIVNEGA IN INOVATIVNEGA MIŠLJENJA

Prvi zametki kreativnega in inovativnega mišljenja segajo v obdobje grških mislecev. Osnovne temelje kreativnega načina mišljenja so postavili Sokrat, Platon in Aristotel. Izpostavila bom Platona, ki je poudarjal nenehno iskanje resnice, kar predstavlja stalen motivacijski faktor za odkrivanje novega (Berginc in Krč 2001, 18). Nato so v srednjem veku kreativnost in ustvarjalnost začeli povezovati s čudežem, znotraj katerega je posameznik uporabljal že obstoječe simbole in elemente. V 17. stoletju je kreativno postalo tisto, kar je izvirno, originalno, kar predstavlja na novo nastalo celoto. V tem času posameznik ni bil več odvisen od božjega načrta, tega nadomestita osebna odgovornost in njegov družbeni uspeh, ki je rezultat lastnih sposobnosti in prizadevanj (Hirsh in Macdonald v Adam 2013, 485).

Na drugi strani je romantično gibanje v 19. stoletju postavilo v ospredje človeka in njegovo notranjost, domišljijo in njegove strasti. V obdobju romantike je posameznik iskal navdih v naravi, osebnih spominih, hrepenenju in bolečini. Britanska industrijska revolucija iz poznega 18. stoletja je bila tesno povezana z začetkom premika k inovacijam. Inovacija je bila za to industrijsko dobo ključna razlaga napredka. Prišlo je do napredka strojev, železniškega sistema in ladijskega prometa. Omenjene inovacije so ustvarile nacionalne in mednarodne trge lažje dostopne (Ville v Ville 2011, 2). V drugi polovici 19. stoletja je prišlo do druge industrijske revolucije, ki je prinesla nove napredke v industriji v različnih državah. Napredki so bili vidni v kemiji, elektroniki, avtomobilski industriji in tudi na drugih področjih (Chandler v Ville 2011, 3).

V 20. stoletju so bili tipi in položaji inovacij povezani predvsem z ekonomsko in industrijsko hegemonijo. Japonska, evropske in zahodnoameriške države so dajale poudarek celostnim inovacijam v manofakturnih sistemih, imenovanih vitka proizvodnja (Chandler v Ville 2011, 5). V 80. letih prejšnjega stoletja je bila proizvodnja pod hudim konkurenčnim pritiskom. V tem času so podjetja v zahodnem svetu uporabljala Total Quality Management oz. program celovitega upravljanja kakovosti (Tanner 2007, 1). Omenjeni program se nanaša na kakovost izdelkov. Kakovost dela se je osredotočala na ekonomičen način dela, ki je zagotavljal proizvode, ki izpolnjujejo zgolj potrebe uporabnikov (Svetovna enciklopedična znanja 2015). Zaradi hude konkurence in ohranjanja položaja so bila podjetja prisiljena ustvariti povsem nove ideje in koncepte organizacijskega okolja. Omenjeno je bilo mogoče doseči le z izboljšanim okoljem za kreativno mišljenje, kar so lahko kreativno novo znanje in nastale inovacije (Tanner 2007, 1).

V 20. stoletju je pojem inovativnosti najbolj zaznamoval Schumpeter, ki je spodbudo za inoviranje opredelil z ekonomskega vidika. V ospredje je postavil podjetnika kot podlago proizvodnega procesa in ekonomskega razvoja (Ilič 2001, 4). Poleg tega pa v 20. stoletju prvič zasledimo kreativnost oz. ustvarjalnost, ki je predpogoj za inovacijo v organizaciji. Teoretiki so v omenjenem obdobju začeli intenzivno raziskovati koncepte, povezane z kreativnostjo, in jih umeščati v znanstveno polje. Razvile so se različne tradicije raziskovanja kreativnosti, najdaljša tradicija raziskovanja kreativnosti spada v domeno filozofov, ki so se ukvarjali z estetskim vidikom kreativnosti, in psihologov, ki sta jih zanimala predvsem koncept inteligence in psihološka motivacija posameznikov, ki se veže na kreativno akcijo. V 50. letih so raziskovalci preučevali predvsem povezavo med nadarjenim posameznikom in okoljem. Do porasta študij na področju kreativnosti pride v 80. letih, ko predstavlja kreativnost povezavo med različnimi polji; med kulturnim okoljem, v katerem posameznik ustvarja, inteligenco oz. karakternimi značilnostmi posameznika in kreativnim področjem, ki si ga kreativna oseba izbere (Mausburpen v Adam 2013, 485).

Iz krajšega zgodovinskega opisa lahko povzamem, da so bili zgodovinarji, raziskovalci ter znanstveniki na področju inovacij in kreativnosti do 20. stoletja zainteresirani samo za rezultat inovacij, predvsem za njihov prispevek h gospodarski rasti. Prispevek inovacij je bil obsežno interpretiran z novimi procesi, izdelki in tudi novimi načini organiziranja ekonomskih in poslovnih dejavnosti. Pri tem se je pozabljalo na kreativnost, ki je predpogoj inovacije. Razlogi za omenjeno so v večjih ekonomskih in družbenih interesih, ki so posledica inovacij. Poleg tega kreativnost ni lahko utemeljena z zgodovinski dokazi, ker ni tako očitna in je težko dokumentirana. Inovacija je vidna v rezultatih izdelka, storitve ali procesa, medtem ko je kreativnost nekoliko prikrita. V zadnjih letih se je povečal interes v vlaganje v človeški kapital. Zadnja prepričanja in ugotovitve poudarjajo, da je gospodarski razvoj odvisen od razvoja sektorja znanja oz. človeških virov, kar je najbližje začetku upoštevanja kreativnosti kot posledice inovativnosti (Ville 2011, 3). Sicer so zametki ustvarjalnosti oz. kreativnosti prisotni že od začetka človeštva, vendar so se odražali v različnih obdobjih različno. Pri tem je vredno ponovno poudariti, da se kreativnost do 20. stoletja ni povezovala z inovativnostjo.

Trenutno živimo v zelo tekmovalnem svetu, kar je privedlo do tega, da kreativnost postaja vse pomembnejša. Potrebujemo jo, da najdemo nove poti in oblike trženja. in da izboljšamo ali poenostavimo postopke. Poleg tega kreativnost rešuje tudi spore (de Bono 2006, 1). V 21. stoletju je kreativni način razmišljanja prisoten tako v organizacijah kot tudi na drugih področjih

posameznikovega življenja. Inovacije in kreativni pristopi reševanja problemov so torej temeljna gibalna napredka. Zato so ključne naloge organizacij v prihodnosti spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih dela. Temelj napredka v današnji »interkreativni« družbi je torej svoboda kreativnega ustvarjanja (Srića 1999, 27).

3 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Strenberg in Lubart (v Sarri Ioannis in Bakouros Eugenia Petridou 2010, 271) navajata, da sta inovativnost in kreativnost ključni za manjša in večja podjetja ali organizacije, saj so nov način poslovanja oz. novi izdelki in storitve tisto, kar podjetje naredi uspešno, originalno in ne nazadnje tudi koristno. Študije so pokazale, da sta podjetništvo in inovativnost medsebojno pozitivno povezana in delujeta vzajemno, saj vplivata na rast in razvoj (Zhao v Sarri Ioannis in Bakouros Eugenia Petridou 2010, 271). Čeprav se organizacije vse bolj zavedajo, da sta kreativnost in inovativnost glavni vodili za uspeh v konkurenčnem okolju, pogosto prihaja do zanemarjanja in nerazumevanje tega področja. Ključno je, da se v organizaciji zaposlene pripravi, izobražuje in usposablja, da pride do pojava novih idej, inovacij oz. izumov (Sarri Ioannis in Bakouros Eugenia Petridou 2010, 271). Zato bom v začetku diplomske naloge za lažje razumevanje omenjenega področja razložila pomen kreativnosti in inovativnosti.

3.1 Kreativnost

Kreativnost je kompleksna beseda, ki je sestavljena iz več pomenov, ima svojo sopomenko ustvarjalnost, povezujemo jo tudi z lateralnim in divergentnim razmišljanjem. V diplomski nalogi bom uporabljala besedo kreativnost, saj avtorji besedo kreativnost večinoma povezujejo s produkcijo, medtem ko se besedi ustvarjalnost prepisuje pomen ustvarjanja nečesa novega.

Ustvarjanje in kreativno razmišljanje je dano vsem ljudem, pri redkih posameznikih pa je bolj razvito. Takšno razmišljanje se pojavlja predvsem v družbah, v katerih obstaja močna potreba po odkritjih in novostih. Kreativnost ljudi je pogojena z zunanjimi razmerami ali razmerami okolja in notranjimi razmerami ali osebnostjo. Kot primer lahko za zunanje okolje navedem proizvodne odnose, ki so tipični za razredno družbo in posledično znižujejo in deformirajo človekovo kreativnost. Marx je na primer povezal človekovo kreativnost z delovnim procesom oz. je v delu videl izvor kreativnosti, kar je nadvse pomemben vidik, saj je bil v psiholoških študijah kreativnosti do tedaj vseskozi zanemarjen. Tako je razredna družba z delitvijo dosegla, da se je kreativnost začela pojavljati zgolj v ozkih družbenih skupinah (Možina in drugi 1984, 50–51).

Definiranje kreativnosti je zelo kompleksno. Nekateri se pri definiciji osredotočajo bolj na kreativni oz. ustvarjalni proces (kognitivne dejavnike), drugi na končni izdelek (novost) in navsezadnje je osredotočenost usmerjena tudi v posameznika ali skupino (identificiranje

osebnostnih lastnosti posameznika, stališč in vedenjskih vzorcev) (Plucker in Renzulli v Pásztor in drugi 2015, 33). Vsi omenjeni pristopi imajo različne ocenjevalne metode in poudarjajo različne vidike ustvarjanja oz. kreativnosti. Zato sta ocenjevanje in definiranje kreativnosti lahko mnogokrat zavajajoča (Funke v Pásztor in drugi 2015, 33).

Za enkrat še ne obstaja enotna opredelitev kreativnosti. Lahko pa izpostavim nekaj definicij, ki imajo t. i. skupni imenovalec pri definiranju pojma.

Kreativnost lahko definiramo kot: (a) osebnostne lastnosti, ki posamezniku omogočajo ustvarjanje novih idej, (b) postopek za ustvarjanje novih idej, (c) rezultat kreativnih procesov in (d) okolje, ki podpira nove ideje in kreativno vedenje (Rhodes v Alves in drugi 2007, 27).

Kreativnost je sposobnost ustvarjanja novih idej, ki imajo dodano vrednost. Novo pomeni nenavadno, edinstveno, nov, raznolik oz. izviren pogled. Govorimo lahko tudi o podiranju obstoječih vzorcev. Novost na raziskanem področju prispeva nekaj, kar prej ni obstajalo. Hkrati pa ima novost tudi dodano vrednost, kar pomeni, da izdelek ali storitev izpolnjuje potrebo ali rešuje problem. Torej mora biti koristna in učinkovita ter posledično slediti svojemu namenu, da doda prispevek družbi. Nekateri strokovnjaki dodajajo, da sicer ne obstajajo nove ideje, temveč le preoblikovanje starih. Najuspešnejše kreativne inovacije so po mnenju nekaterih strokovnjakov zgolj manjše izboljšave (Martens 2011, 65).

Kreativnost je vrsta duševnih dejavnosti, ki proizvaja spremembe in razvoj misli (Infinite Innovations Ltd. 2011).

Frank Barron vidi kreativnost v zmožnosti ustvariti nekaj novega, česar prej še ni bilo. V jedru je zanj kreativnost isto kakor izvirnost. Podobno je kreativnost opredeli še J. C. Flanagan, ki jo je opisal kot novost v neki stvari (Trstenjak 1981, 32).

Avtorjev snovanje pojma kreativnosti je veliko. Trstenjak (1981, 31) je navedena mnenja povzel in poudaril, da je pri vseh avtorjih največji poudarek na novosti. Pravi, da je kreativnost v prvotnem etimološkem pomenu to, kar se ustvari iz nič. Torej nekaj, česar prej ni bilo. Poleg tega je zasledil, da se pojavlja dvojnost izraza produktivnosti in kreativnosti. Pri produktivnosti je fokus na delovanju reproduktivno, to je pokreativno, ali obenem kreativno, kar posledično nakazuje na kreativnost (Trstenjak 1981, 31–34).

McFadzean (1998, 309) dodaja, da je poleg novosti za kreativnost značilen nekonvencionalen način razmišljanja, kjer je poudarek na modifikaciji ali zavrnuti prej sprejetih idej. Poleg tega

takšen način razmišljanja zahteva visoko raven motivacije in vztrajnosti, ki se odvija v precejšnjem razponu časa z visoko intenzivnostjo. Kot zadnje pa poudarja, da je začetni problem pri kreativnosti, ki nastane iz nejasnosti in slabe opredeljenosti, del naloge, ki je problem že sam po sebi.

3.1.1 VRSTE KREATIVNEGA RAZMIŠLJANJA

Veliko splošne literature združuje pet vrst kreativnega mišljenja v eno (slika 3.1), ki temelji na bipolarnih konceptih, kot so desni in levi možganski način razmišljanja ali racionalni in intuitivni način mišljenja (Hines v Jorlen 2012, 21). Med vsemi petimi skupinami obstajajo podobnosti in povezave. Vsako izmed skupin kreativnega razmišljanja, prikazanih na sliki 3.1, v nadaljevanju tudi podrobneje opišem.

Slika 3.1: Vrste kreativnega razmišljanja

				
DIVERGENTNO RAZMIŠLJANJE (več možnih rešitev)	LATERALNO RAZMIŠLJANJE ("razmišljanje iz splošnih okvirjev")	ESTETSKO RAZMIŠLJANJE (okus in lepota)	SISTEMSKO RAZMIŠLJANJE (sistemske proti vsem)	INSPIRACIJSKO RAZMIŠLJANJE (radikalni in nepričakujoči pogledi)

Vir: Jorlen (2012, 21).

Kontekst **divergentnega načina razmišljanja** je reševanje problemov z različnimi izvirnimi zamislimi in idejami, s katerimi lahko posameznik ali skupina vpliva na originalnost različnih predlaganih rešitev in sprememb (Williams 2004, 188). Gre torej za proces mišljenja, kjer se uporablja prožnost in izvirnost za doseg čim več mogočih idej ali rešitev problema (Torrance v Jorlen 2012, 21).

Lateralno razmišljanje je povezano z divergentnim načinom mišljenja. Oba imata namen nadomeščati običajen način razmišljanja in poudarjata razmišljanje izven okvirjev (Jorlen 2012, 21–22). Lateralno razmišljanje ni nejasna spretnost, gre za latentno moč oz. sposobnost, ki jo ima vsak. Takšno razmišljanje lahko razvije vsak posameznik z usposabljanjem in treningom; vse, kar zahteva, je mentalna sprememba (Butler 2010, 58).

Oba termina se najpogosteje uporabljata pri kreativnem razmišljanju, zato ju bom v nadaljevanju tudi podrobneje razložila.

Estetski način razmišljanja se pogosto uporablja kot sposobnost kritičnega razmišljanja z uporabo različnih alternativ in dispozicij ter se lahko razvije preko estetskega, kritičnega in kreativnega pogleda na novost (Lampert 2006, 46). Estetika se deli v več umetniških disciplin – glasbo, poezijo, slikarstvo, dramo, ples in arhitekturo (Judge v Jorlen 2012, 21–22).

Sistemeski način razmišljanja lahko opišemo kot sposobnost videnja, kako so stvari medsebojno povezane in tvorijo večjo celoto (Jorlen 2012, 22). Pojem sistemsko se nanaša predvsem na sistemski koncept v različnih dejavnostih, vključno z znanstvenimi raziskavami, vodenjem, izobraževanjem in kulturo (Minati in Pessa v Minati 2007, 480). Sistematičnost razmišljanja se torej povezuje s pojavom sistemov – naprav, procesov, dizajnov, skupin in njihovim načinom povezovanja. Sistematični način razmišljanja temelji na sistematičnih principih¹ (Minati 2007, 481).

Inspiracijski način kreativnega razmišljanja se nanaša na percepcijo, ki se nanaša na spoznanja od nekje. Pogosto se zgodi v sanjah ali drugih sproščenih stanjih. Nekateri raziskovalci takšnim revolucionarnim spoznanjem pravijo večja kreativnost (Jorlen 2012, 22). Inspiracijsko razmišljanje se deli na dve fazi. Prva faza je pripravljalna, v kateri se posameznik sooča z normalnimi dnevnimi procesi, kjer ego deluje in podpira rigidne, suhoparne, omejujoče in stereotipne vzorce razmišljanja. V drugi fazi pa s pomočjo določene discipline (glasbe, plesa ali umetnosti) posameznik preseže vsakodnevne miselne vzorce in s pomočjo navdiha pride do kreativne rešitve (Fauteux 1995, 93–94).

3.1.1.1 LATERALNO RAZMIŠLJANJE

Lateralno razmišljanje je izraz, ki ga je definiral Edward de Bono. Opisal je sklop pristopov in tehnik, oblikovanih tako, da bi pomagale pri iskanju radikalnih novih pristopov za reševanje problemov (Sloane 2006, 8).

Lateralno razmišljanje je tesno povezano s kreativnostjo. Njegovo nasprotje je vertikalno razmišljanje. Pri vertikalnem razmišljanju se posameznik premika naravnost v zaporednih in logičnih korakih, ki so vedno upravičeni in argumentirani. Razlika med obema načinoma razmišljanja je zelo stroga. Pri lateralnem razmišljanju mislec uporablja informacije zaradi njihovega učinka in ne zaradi njih samih, poleg tega pa mislec na neki točki pri lateralnem procesu razmišlja napačno, da bi dosegel pravilno rešitev, medtem ko pri vertikalnem

¹ Sistematični principi se nanašajo na konstruktivistično vlogo opazovalca, pojava, interakcije, interdisciplinarnosti, organizacije ali samoorganizacije (Minati 2007, 481).

razmišljanju (logiki ali matematiki) to ni mogoče. Bistvo razlike je v tem, da pri lateralnem razmišljanju človek zavestno išče nerelevantne in nenavadne informacije, pri vertikalnem razmišljanju pa izbira samo ustrezne. Oba načina se dopolnjujeta. Lateralno je generativno, kreativno, medtem ko je vertikalno selektivno, izbiralno (De Bono 2006, 2–3).

Obstaja več načinov lateralnega razmišljanja. Eden od njih je zgolj postavitev vprašanja: »Kako dobiti rešitev problema?« Različne knjige in literature predstavljajo različne pristope za reševanje problemov, najpogostejši način so sestavljanke in uganke, ki pomagajo rešiti problem na postavljeno vprašanje v določenem časovnem obdobju (Butler 2010, 59).

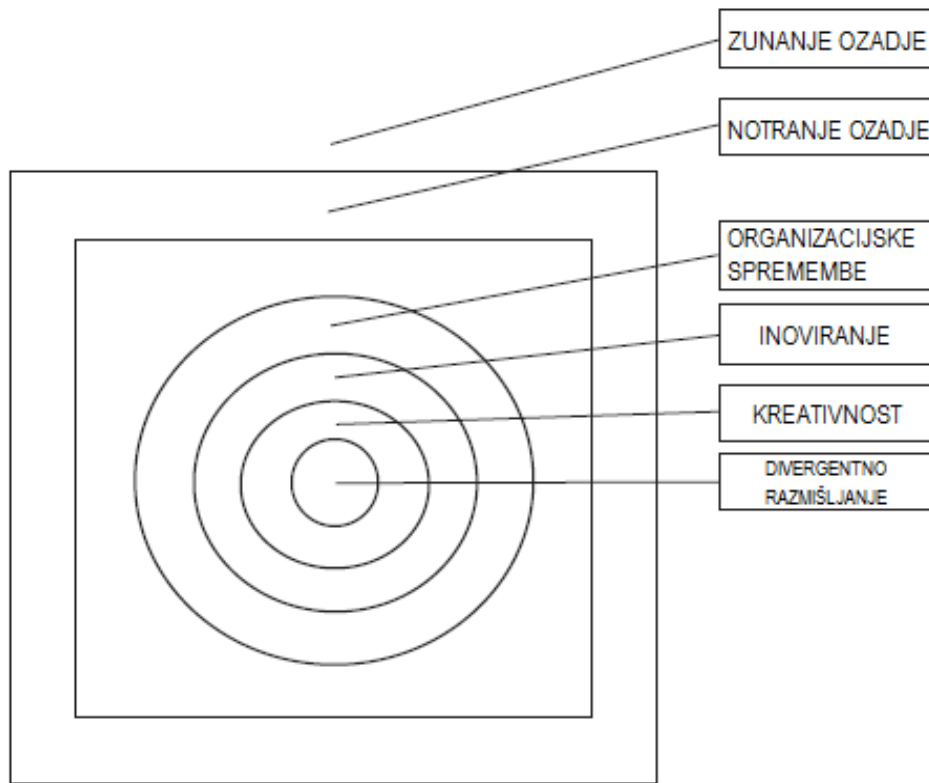
3.1.1.2 DIVERGENTNO RAZMIŠLJANJE

Divergentno razmišljanje je vrsta mišljenja, ki je predpogoj za ustvarjanje nove, edinstvene zamisli, ki se razlikuje od drugih številnih mogočih rešitev (Guilford v Reid in de Brenati 2014, 245).

Divergentno razmišljanje je kritični proces, ki pospešuje in spodbuja vse ravni kreativnosti in inovacije, poleg tega pa je nujni predpogoj za spremembe. Zato je divergentno razmišljanje predpogoj za kreativnost, tako kot je kreativnost predpogoj za inoviranje. Podobno je inovacija predpogoj za organizacijske spremembe (Kalargiros in Manning 2015, 295–296).

Kalargiros in Manning (2015, 296) zagovarjata, da je divergentni način razmišljanja nujen predpogoj vseh prikazanih faz na sliki 3.2 (kreativnosti, inoviranja, organizacijske spremembe, notranjega in zunanjega ozadja) in takšno razmišljanje naj bi bilo vpeljano v vse nadaljnje procese kreativnega ustvarjanja, saj je to ključno za optimizacijo procesa sprememb. Vsaka naslednja faza je predpogoj naslednje faze. Divergentno razmišljanje je temelj in osnova kreativnega razmišljanja. Če želimo preiti na naslednjo fazo – inovativnost, ne smemo preskočiti kreativnosti in predhodno divergentnega razmišljanja. Inoviranje je naslednja faza kreativnosti, sledijo organizacijske spremembe, ki so lahko posledica inovativnosti ali zgolj želje po spremembi organizacijskega okolja v kreativno kulturo. Predpogoj vsake faze so torej divergentno razmišljanje in faze, ki si sledijo zaporedoma. Po preobrazbenem procesu, ki vodi v organizacijsko spremembo, pridemo do zunanjega in notranjega ozadja. Notranje ozadje vsebuje interno organizacijsko kulturo in strukturo, ki vplivata na ideje, razvite in implementirane v proces poslovanja. Inovacije in posledično organizacijske spremembe lahko dramatično vplivajo na spremembe v notranjem ozadju, kar lahko vpliva še na zunanje ozadje, ki se nanaša na politične, kulturne in ekonomske kontekste v zunanjem okolju organizacije.

Slika 3.2: Divergentno razmišljanje v kontekstu



Vir: Kalargiros in Manning (2015, 295).

3.1.1 PROCES KREATIVNEGA RAZMIŠLJANJA

Identificiranje ključnega kognitivnega kreativnega procesa, ki dejansko rešuje probleme na kreativen način, se je začelo v prejšnjem stoletju (Dewey in Wallas v Mumford in drugi 2012, 31). Skozi leta se je razvilo veliko kreativnih procesov, ki so predpostavili kompleksne kognitivne rešitve. Proces kreativnega razmišljanja se razlikuje od teoretika do teoretika in tudi idej, do katerih vodijo procesi. Kljub temu pa ga je mogoče do neke mere opisati z enotno metodologijo. Večina teoretikov, ki se ukvarja z raziskovanjem kreativnosti, išče izhodišče v delu Grahama Wallasa, ki je proces kreativnega reševanja problemov s stališča psihologije definiral s štirimi frazami: priprava, inkubacija, iluminacija in verifikacija (Srića 1997, 55). Kasnejši popravki tega procesa so dodali končno fazo izdelave (Kao v Hills in drugi 2000), v katerem je ideja strukturirana in dokončana v zaključni obliki.

Mumford (v Mumford in drugi 2012, 31) je razvil model, ki temelji na osmih predlogih oziroma fazah, ki vodijo do implementacije in spremljanja kreativne rešitve. Model sem dopolnila z

drugimi avtorji in procesom avtorja Sriće² (1997, 55). Koraki se med seboj do neke mere prekrivajo, vendar je takšna razdelitev ključna, da spoznamo pot do inventivnih, novih in izvirnih idej.

Kot je prikazano na sliki 3.3, Mumfordov³ model kreativnega procesa predpostavlja, da se kreativno razmišljanje začne z reševanjem oz. identificiranjem problema, ki ga je treba nadgraditi z znanjem in informacijami, saj je znanje ključno za interpretiranje informacij. Tudi pri Srići se proces kreativnega razmišljanja začne z identifikacijo in definiranjem problema. Slednje je pogosto enako pomembno kot njegovo reševanje. Zato ni dovolj problem samo prepoznati, temveč ga je treba čim natančneje definirati. Potrebno je tudi čim boljše razumevanje ciljev, ki bi jih radi dosegli (Srića 1997, 55). Pri predstavitvi problema se posameznik ali skupina usmeri na predpriprave in pridobivanje ustreznih informacij o problemu. Na tej stopnji so pomembne informacije in znanja o področju, ki ga posameznik raziskuje. Če je posameznik ali skupina dovolj poučena, obveščena in izurjena, se lahko ta korak hitro preseže (Berginc in Krč 2001, 26).

Naslednji dve fazi modela kreativnega procesa se naslanjata na nabor informacij in znanja. To znanje mora biti kompenzirano z drugimi področji in preurejeno, da lahko dobimo novo znanje, ki omogoča ustvarjanje novih idej (Finke in drugi v Medeiros in Partlow 2012, 31–32). Srića v naslednjih korakih izpostavi inkubacijo – zavedno, podzavestno, nezavedno in iluminacijsko fazo ali »aha efekt«. Inkubacija je čakanje, da čas prinese rešitev, pogosto je najpomembnejša faza pri kreativnem premagovanju problemov. Teorija govori o ravneh zavestnega odnosa našega uma do sveta okoli nas v razponu od polne zavesti in podzavesti do nezavednega. V zavestni dejavnosti uma posameznik izbira, obdeluje in si zapomni določene količine podatkov iz okolice. Naša zavest posledično sprejema in prepušča samo tisto, na kar se želi usmeriti, vse druge podatke potisne v podzavest. Nato vsi dražljaji, informacije, dejstva in izkušnje potonejo iz zavesti v podzavest, kjer so za zavestni um pozabljeni, vendar je do njih kljub temu spet mogoče priti. S tem se ukvarja podzavestni del našega uma, ki nenehno preureja, reorganizira, meša in asociira ter sortira shranjena dejstva in drugo mentalno gradivo. Podzavestna delavnica novih kombinacij je pogosto vir idej, ki posameznika najpogosteje pripeljejo do novih idej. V **iluminacijski fazi ali »aha efektu«** nas v kreativnem procesu pripelje do odkritja ali nastanka

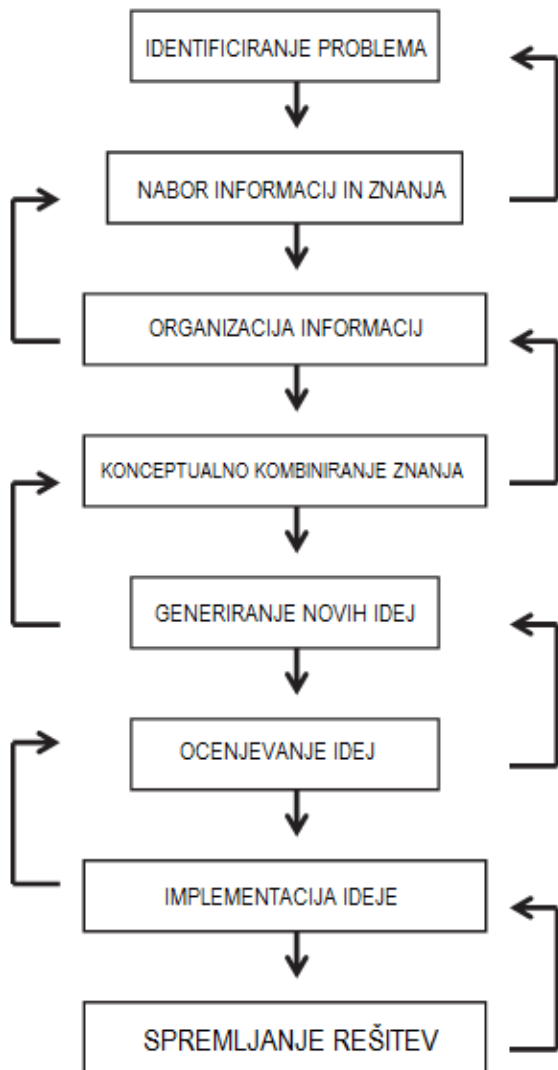
² Proces kreativnega razmišljanja (Srića 1997, 55): 1. identificiranje problema, 2. inkubacija, 3. iluminacija, 4. verifikacija, 5. implementacija.

³ Model kreativnega procesa (Mumford 2012, 31): 1. identifikacija problema, 2. nabor informacij in znanja, 3. organizacija informacij, 4. konceptualno kombiniranje znanja, 5. ustvarjanje novih idej, 6. ocenjevanje idej, 7. implementacija ideje, 8. spremljanje ideje.

ideje, s katero se odpravi problem, ki nas je dolgo mučil. Iluminacija je tako imenovano razsvetljenje ali inspiracija (Srića 1997, 57–61).

Pri tem želim izpostaviti, da je Mumford pri svojem modelu izpustil faze, ki se naslanjajo na kreativni proces razmišljanja posameznika. Njegova teorija je bolj usmerjena na zbiranje podatkov, oblikovanje načrta in implementacijo ideje. Zato njegova naslednja faza temelji na ocenjenih, oblikovanih informacijah in delno izvedljivih načrtih za lažje usmerjanje dela na kreativnem projektu, kar skupino ali posameznika pripelje do kombiniranja različnih znanj in področij (Mumford v Mumford in drugi 2012, 31). Osnova konceptualnega kombiniranja novega znanja vodi v oblikovanje novih idej in ocenjevanje zbranih predlogov. Nadaljevanje sta selekcija izvedljivih idej in implementacija. Načrt oz. izvedba se začne z aktivnim udeleževanjem sodelujočih. Tudi Srićev proces kreativnega razmišljanja vsebuje verifikacijo in implementacijo. Z omenjenim je želel prikazati, da se z novo zamislijo pogosto bojujemo proti sumničavosti, strahu, odporu, ciničnosti ali celo zasmehovanju. Če izvzamemo te običajne odpore, je izvedba kreativnih zamisli podobna organizaciji projekta. Ko je torej zamisel razvita, testirana, ocenjena, spremenjena, je treba določiti podroben načrt konkretne uporabe. Pri tem je treba natančno definirati cilje, izdelati operativni načrt, določiti organizacijsko strukturo, potrebne kadre in njihove naloge oz. obveznosti ter hkrati definirati delovne postopke in metode dela. Če gre za izvedbo ideje v organizaciji, je posledično treba prepričati še ostale, da je to idejo treba uresničiti, kar vodi v implementacijo (Srića 1997, 57–63).

Slika 3.3: Model kreativnega proces – reševanje problema



Vir: Mumford in drugi (2012, 32).

Zadnja faza modela kreativnega procesa po Mumfordu in drugih (2012, 32) je spremljanje rešitev, ki ga Srića v svojem procesu ne omenja. V primeru nedoseženega cilja vodi v ponovno implementacijo ideje. Model je oblikovan tako, da ob neuspehu pri eni izmed faz izvajanja kreativnega procesa sodelujoče vodi nazaj v prejšnje dejavnosti, ki so ključne za uspešno dokončanje reševanja problema (Mumford in drugi 2012, 31–32).

Berginc in Krč (2001, 26) dodajata, da je kreativen proces ustvarjanja idej odvisen od dveh dejavnikov – kreativnih sposobnosti in motivacijske dejavnosti. Dejstvo je, da ideje lažje ustvarjajo tisti posamezniki ali skupine, ki so nekoliko bolj nagnjeni h kreativnemu razmišljanju in pri katerih prevladuje bolj notranja spodbuda kot zunanja. Ključno je tudi vrednotenje ustvarjenih idej v povezavi s predhodno določenimi merili, ki so primarno odvisna od prednosti

kreativnih sposobnosti posameznika s točno določenega področja. Vrednotenje primernosti ustvarjenih idej je torej zelo pomembno. Pri tem sta Berginc in Krč (2001, 26) poudarila, da je vsak korak v procesu kreativnosti v soodvisnosti z okoljem. Če kateri od navedenih korakov manjka, rešitve ni ali pa je pomanjkljiva.

Proces kreativnega razmišljanja je podoben procesu, ki odraža dejavnost inteligence. Kreativni oz. ustvarjalni proces lahko definiramo tudi kot proces reševanja problemov (Berginc in Krč 2001, 26).

Kreativnost je proces, v katerem se oseba zaveda nekega problema, težav ali celo pomanjkljivosti v znanju, za katere ne more nikjer najti zadovoljive rešitve. Ta oseba raziskuje mogoče rešitve s postavljanjem hipotez in ocenjuje, preverja hipoteze ter objavlja rezultate. To pripelje do razvijanja novih idej. Takšne sposobnosti se odražajo v vsakdanjem življenju, v pojavih invencij, inovacij, odkritij, imaginaciji, eksperimentiranju in raziskovanju (Torrance v Možina in drugi 1984, 51).

3.2 Inovativnost in inovacijski proces

Inovativnost je bila in je še vedno pomembna tema študij za različne discipline, vključno z ekonomijo, poslovanjem, inženiringom, znanostjo in sociologijo. Čeprav je bilo inoviranje preučevano v različnih disciplinah, je izraz pogosto slabo razumljen in se lahko včasih zamenjuje s sorodnimi izrazi, kot so spremembe, izum, projektiranje in kreativnost. Inovacija je primer spremembe, ki ustvarja nekaj novega. Ta definicija ne navaja, da mora biti inovacija nekaj radikalnega oz. da se pojavlja zgolj pri izdelkih. Prav tako ne navaja, da je inovacija značilna zgolj za velike organizacije ali samostojne podjetnike. Poleg tega ne omenja, da je prisotna izključno v profitnih, javnih ali zasebnih sektorjih, vendar zgolj poudarja novost, ki jo prinaša sprememba (O'Sullivan 2008, 3).

Obstaja mnogo definicij inovacije. Prvi ekonomist, ki je definiral inovacije, je Joseph Schumpeter. Opisal je pet tipov inovacij (Rogers 1998, 6):

1. predstavitev novega produkta ali kvalitativna sprememba v obstoječem produktu,
2. proces inoviranja v določeni industriji,
3. odprtje novega trga,
4. razvoj novih virov ali zalog surovih materialov ipd.,
5. spremembe v industrijski organizaciji.

Tipi inovacij so sestavni del izvajanja inovacij. Schumpeter jih je združil v izraz podjetje. Posameznike, ki jih izvajajo, je imenoval podjetniki. Podjetnik je ključ inovacijskega procesa in posledično gospodarskega razvoja. Njegova naloga je izvajati inovacije. Podjetnik ni inventor oziroma izumitelj, temveč tisti, ki izume izvaja oziroma jih uvaja in tako spremeni v inovacije (Bučar 2001, 47). Schumpeter namesto besede tehnični napredek uporablja izraz inovacije, kar je tudi ključna sestavina kapitalističnega ekonomskega razvoja. Vsi tehnični napredki oz. radikalno nove invencije vodijo k ustvarjanju povsem novih industrij in hkrati ustvarjajo priložnost za gospodarski razvoj. Tako je po definiciji Schumpetra prilagajanje razmeram povpraševanja veliko manj pomembno od ponudbe novih tehnologij. Pri tem so najpomembnejše in ključne produktne inovacije, ki zahtevajo razvoj novih industrijskih panog, procesne inovacije pa zgolj izboljšajo učinkovitost že uveljavljenih (Coombs in drugi v Bučar 2001, 46).

Likar in Fatur poudarjata (2009, 13), da je inovativnost sposobnost za doseg invencij, ki se kažejo v konkretnih rezultatih – inovacijah. Invencijsko-inovacijske dejavnosti so raziskovalno-razvojna dejavnost, kar se kaže v nakupu strojev in opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov in tudi v storitvah ter proizvodnih postopkih; nakupih patentov, licenc, blagovnih znamk, modelov, znanja in izkušenj (know-how); v industrijskem inženiringu, industrijskem oblikovanju in poskusni proizvodnji (priprava za uvedbo novih storitev); izobraževanju zaposlenih zaradi uvedbe tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov, storitev in proizvodnih postopkov; trženju novih izdelkov in storitev (Likar v Likar in Fatur 2009, 13). Vsekakor je inoviranje prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam kreirati svojo sedanost in posledično ustvarjati prihodnost (Ahmed v Likar in Futur 2009, 13–14).

Trebar (2010, 41) je zapisal, da je inovacija odkritje, ki omogoča prestrukturiranje obstoječega znanja in izkušenj v novo dognanje iz izkušenj z višjo dodano vrednostjo.

V Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj so pojem inovacija opredelili nekoliko širše: »Inoviranje je vsaka koristna novost.« (OECD Innovation Strategy 2016). Poleg tega so podali 4 tipe inovacije: produktna inovacija, storitvena inovacija, promocijska/marketinška inovacija in organizacijska inovacija. Hkrati dodajajo, da je inovacija veliko več kot le raziskovanje in razvoj, prisotna je v državnih ustanovah, v poslu, neprofitnih in profitnih organizacijah, med sektorji ali institucijami in ni nujno prisotna na delovnem mestu (OECD Innovation Strategy 2016).

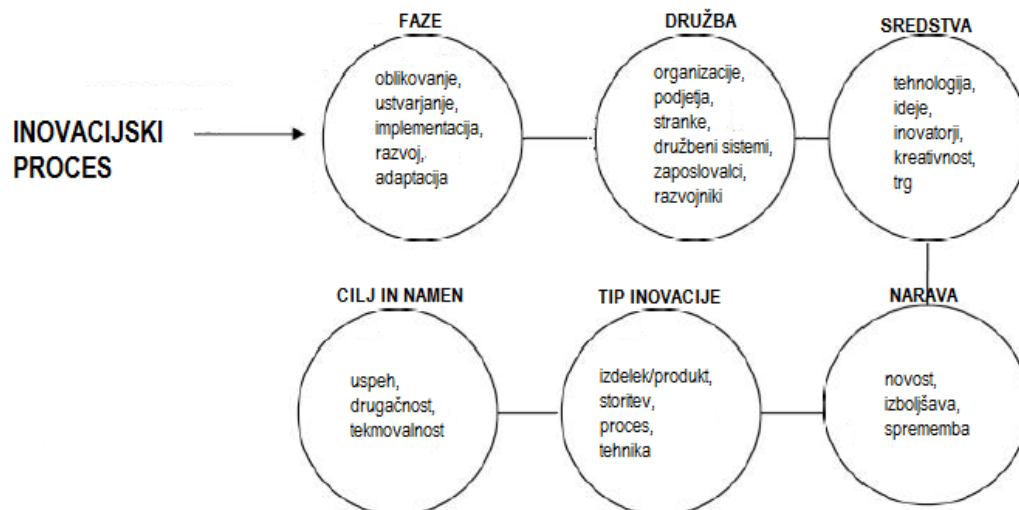
Torej, inovacija ni zgolj tehnično-tehnološka, a je nujno dokazno donosna ali kako drugače koristna. Podobno je pojem inovacije opredeljen tudi v dokumentu Evropske unije Green paper on Innovation. Dokument Evropske unije narekuje, da je inovacija uspešna proizvodnja, sprejetje in uporaba v gospodarstvu in drugod v družbi. Pojem inovacije zajema še naslednje opredelitve: prenova in razširitev spiska izdelkov in storitev ter z njimi povezanih trgov; uveljavitev novih metod proizvodnje nabave in distribucije; uvedba sprememb v menedžmentu, organiziranju dela, delovnih razmerah in sposobnosti delovne sile (Mulej 1998, 12).

3.2.1 INOVACIJSKI PROCES

Inovacijski proces je zaključen povratnoznačni sistem, ki deluje na podlagi primerjave predhodne ravni inovativnosti z novo doseženo ravno inovativnosti (Trebar 2010, 41).

Za prikaz inovacijskega procesa sem si izbrala model, ki predstavlja bistvo inoviranja ne glede na organizacijo ali področje. Model na sliki 3.4 predstavlja proces inoviranja, ki je lahko dosežen ali ne.

Slika 3.4: Diagramska definicija inovacijskega procesa



Vir: Baregheh in drugi (2009, 1333).

Baregheh in drugi (2009, 1334) so opredelili inoviranje kot multidisciplinaren proces⁴, kjer organizacije pretvorijo svoje ideje v nove ali izboljšane izdelke, storitve ali celo procese z

⁴ Glej sliko 3.4: Diagramska definicija inovacijskega procesa.

namenom, da bi povečale svojo konkurenčnost ali diferencialnost na trgu. V faze inoviranja so postopoma vključili začetne korake, ki vsebujejo oblikovanje začetne ideje in se končajo s trženjem. Družba oz. socialni okvir se nanaša na socialno podjetje, sistem ali skupino ljudi, ki je vključena v inovacijski proces, ali okoljske faktorje, ki vplivajo nanje. Sredstva inoviranja se nanašajo na potrebne vire in sredstva (tehnična, kreativna, finančna), ki so nujna potreba ali celo predpogoj za inoviranje. Narava inovacij se nanaša na inovacijo, ki je lahko povsem nova, izboljšana ali spremenjena, tip inovacije pa je lahko izdelek, storitev ali proces. Zadnji korak v procesu inoviranja je cilj inoviranja, ki predstavlja končni rezultat organizacije, ki ga želi doseči (Baregheh in drugi 2009, 1332).

Inovacijski proces se pogosto obravnava tudi na podlagi Schumpetrove trilogije invencija-inovacija-difuzija. Schumpeter izhaja iz podjetnika kot tistega, ki uvede inovacijo inovatorja (Ilič 2001, 4). Schumpetrova trilogija ločuje procese tehnoloških sprememb v tri faze, s katerimi se lahko zagotovi uporabno taksonomijo. Prva faza inovacijskega procesa je razvoj novih idej, ki vključuje ustvarjanje (z uporabo kreativnosti) novih idej oz. invencijo. Druga faza je nadaljnji razvoj novih idej v tržne proizvode in procese oz. inovacijo. Tretja faza pa je difuzijska faza, pri kateri gre za merjenje učinka. Gre za meritev sprememb gospodarstva, ko se omenjene ideje oz. tehnologije umesti na trg oz. se jih začne uporabljati. Schumpetrova trilogija⁵ uporablja izraz inovacije za opis določene faze v tehnološkem procesu. Inovacija je torej pojem, ki se ga uporablja skozi celoten proces tehnološke spremembe (Mahdjobi 1999, 2).

3.2.1.1 OD INVENCIJE DO INOVACIJE

Splošna definicija inovacije so nove rešitve in tehnološki viri, ki jih potrebujejo predvsem podjetja oz. organizacije za reševanje problemov z namenov doseganja gospodarskih donosov (Schumpeter 2015, 114). Implementacija izpopolnjene invencije oz. kasneje inovacije z uporabo različnih komercialnih prijemov oz. uvedbo inovativnih produktov na trg podjetjem omogoča doseči boljše poslovanje, dobiček, preživetje, poleg tega pa jim to pomaga obvladovati konkurenčno okolje (Ardito in drugi 2015, 114). Pri raziskovalno-razvojnem inovacijskem procesu od nastanka ideje do implementacije ločimo dva ključna pojma – invencijo in inovacijo. Invencija pomeni novo znanje oziroma proces kreacije novega znanja,

⁵ Schumpetrova trilogija se pogosto ujema tudi z drugimi koncepti, ki se jih uporablja v literaturi, običajno je znanost povezana z zgodnjimi oz. začetnimi fazami. Podobno je tudi z izrazom izum, medtem ko je izraz tehnologija pogosto povezan s kasnejšimi stopnjami v trilogiji (Mahdjobi 1999, 2).

medtem ko inovacija pomeni gospodarsko uporabo novega znanja oz. proces gospodarske uporabe invencije (Dovžan 1994, 62).

3.2.2 RAZLIKA MED INVENCIJO IN INOVACIJO

Med invencijo in inovacijo so razlike velike in številne. Zato bom izpostavila nekaj ključnih. Samo ena od dvanajstih invencij dejansko postane inovacija, stopnja tveganja je kar 92 %. Invencijo se lahko ustvari z znanjem iz ene same stroke, medtem ko se od invencije do inovacije ne da priti, razen izjemoma, ne da bi pri soustvarjanju sodelovale številne in medsebojno različne ter dopolnilne stroke (Mulej 1998, 12). Pri invenciji ni treba izpolnjevati potreb kupcev in ne potrebuje vključevanja v izkoriščanje trga (Likar in Fatur 2009, 13).

Inovacija vključuje razvoj in uporabo izuma oz. invencije in mora hkrati vsebovati koristne namene. Inovacije so pogosto tudi pobuda za nastanek novih inovacij. Inovacija je običajno v primerjavi z invencijo tudi manj tvegana, saj običajno vključuje znane parametre in meritve. Pri invenciji govorimo še o neznanem in nedokončno raziskanem, poleg tega pa je velika možnost, da pride do napak, neuspešnih poskusov. Pri invenciji pogosto pride do nepričakovanega izida, ki je lahko pozitiven ali negativen. Invencija nikoli ni zagotovljena, deluje lahko zgolj kot svarilo za organizacije ali posameznike, čeprav pogosto inovacije izhajajo iz invencij. Odnos med invencijo in inovacijo je sinergijski krožni tok, ki reproducira inventivne talente, ki ustvarjajo novosti za različne namene (Suarez 1990).

Razlika med inovacijo in invencijo je tudi v investiranju. Za nastanek invencije, ki lahko ali pa tudi ne nastane inovacija, je treba vlagati v raziskovanje, razvoj, del proizvodnje, trg itd. Zato je treba pri vložku v invencijo dobro premisliti kot vlagatelj in hkrati tudi kot kupec. V primeru invencije je na razpolago mnogo manj jasnih podatkov, zato so tveganja mnogo večja. Pri inovaciji pa je odločanje lažje, saj je že preverjena in bo kmalu postala nekaj vsakdanjega, torej ne bo več dajala niti tveganja (Mulej 1998, 12). Inovacije se od invencije torej razlikujejo v tem, da so več kot ustvarjanje nečesa novega, saj vključujejo tudi izkoriščanje za korist z dodajanjem vrednosti za stranke oz. kupce ali končne uporabnike. Tako invencijo kot tudi inovacijo je mogoče patentirati oz. tako ali drugače zaščititi, prodati npr. inovativnim uporabnikom. Vendar je pri invenciji, kot že omenjeno, prisotno veliko tveganje kupca, saj gre še za nepreverjeno idejo. Kdor kupuje inovacijo, ne tvega toliko kot pri invenciji, saj posledično postane zamudnik in imajo drugi več koristi, saj so konkurenčnejši, ker so hitrejši (Mulej 1998, 12). Pogosto se izum oz. invencijo meri s patentiranjem idej, s čimer invencija uspe in postane inovacija (Likar in Fatur 2009, 13).

3.2.1.2 INVENCIJA

Izraz *invencija* se uporablja kot skrajšava za komercialno obetaven izdelek, storitev ali idejo, ki temelji na novi znanosti ali tehnologiji. Lahko govorimo tudi o obetavni novosti. Spreobrniti *invencijo* v komercialno variabilno tehnološko *inovacijo* je težko in kot je poudaril ekonomist Weitzman, zmožnost rasti ne leži v sposobnosti ustvarjanja novih idej, temveč v zmožnosti spreobrniti proces razvoja v več kot potencialno idejo, ki ima uporabno obliko (Weitzman v Auerswald in Branscomb 2002, 2).

Invencija pomeni obstoj znanja oz. proces ustvarjanja novega znanja na nekem produktu (Berginc in Krč 2001, 158). *Invencijo* lahko definiramo tudi kot vsako zamisel, ki lahko v prihodnosti postane *inovacija*, običajno z veliko dodatnega napora in naložb. Najprej nastane *invencija*, torej ideja, ki ima potencial, da postane *inovacija*. Nato nastane potencialna *inovacija*, ki je uporabna, a ne še nujno donosna oziroma ne govorimo še o koristnem novem domisleku. Posledično je zato veliko več *invencij*, sicer od njih ni neposrednih koristi, kljub temu pa je *invencija* nujna surovina za *inovacijo*, eden od pogojev zanjo in s tem tudi korist (Mulej in Ženko v Likar in Fatur 2009, 13).

3.2.1.3 INOVACIJA

S pojmom *inovacija* lahko označimo prvo uporabno znanost in tehnologije v gospodarske namene (Pretnar v Ilič 2002, 936). Hkrati pa *inovacijo* lahko razumemo tudi kot proces ustvarjanja in implementiranje nove ideje, ki se lahko pojavlja v različnih oblikah (Hellriegel in drugi v Ilič 2002, 936). Poleg tega pa se lahko *inoviranje* opredeli kot standardiziran, birokratsko nadzorovan proces, ki je usmerjen v dobiček in integriran v proces rutinskega odločanja, v katerega podjetja silijo konkurenčni pritiski, kar vpliva v nenehno vlaganje v razvoj (Ilič 2002, 936).

Schumpeter je poudaril, da so podjetniki tisti, ki ustvarjajo *inovacije*. Eden ključnih dejavnikov razvoja *inovacije* ni zgolj pojav *invencije*, temveč konkurenca, ki nenehno izboljšuje tehnologijo in finančne sisteme. Sorodna oz. konkurenčna podjetja se torej medsebojno prisilijo, da vlagajo v nadaljnji razvoj lastnih produktov in tako posledično vplivajo na razvoj *invencij* in nadalje *inovacij* (McCraw 2007, 4).

Schumpeter je trdil, da je treba biti za ustvarjanje dobička *inovativen*. Poleg tega pa je poudaril, da je *inoviranje* bistveno za tekmovalnost in ekonomsko dinamiko. Prav tako je verjel, da je *inovativnost* središče ekonomske spremembe, ki ustvarja kreativno destrukcijo, ki je smisel in bistvo kapitalizma, socializma in demokracije. Po Schumpetrovem mnenju je *inovativnost*

proces industrijske mutacije. Ključni sestavini inovativnosti sta skrb za uničenje in kreiranje nove ekonomske strukture (Śledzik 2013, 90).

Industrijska mutacija naj bi torej predstavljala inovacijo, ki vpliva na gospodarsko okolje z neprestanim razvijanjem gospodarske strukture od znotraj in nenehno uničuje staro in hkrati ustvarja novo (McCraw 2007, 4).

Ostali teoretiki so izhajali iz Schumpetrove definicije in zadeve poenostavili. Zato bom izpostavila še nekaj osnovnih opredelitev inovacije.

Inovacija je sprememba, ki je uvedena v ekonomski proces z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih virov. Posameznik ali skupina inovira po prostovoljnem načelu, da izboljša uporabo nečesa, kar že obstaja. Inovacija prinese nekaj novega. Pomeni, da se ustvari idejo, ki se jo lahko učinkovito in dobičkonosno udejanji na trgu in ne nazadnje je lahko uspešna implementacija potencialne ideje (Berginc in Krč 2001, 158).

Inovacije se v organizaciji pojavljajo v procesih, storitvah in izdelkih. Inovacija je lahko primarna ali radikalna. Lahko se pojavlja na različnih ravneh organizacije, od skupin za upravljanje, v različnih oddelkih, timih, projektnih delih ali celo pri posameznikih. Inovativnost je torej proces preoblikovanja ideje v rezultate, ki povečujejo vrednost za kupca. Inovacija je lahko dobra ali slaba. Cilj vsake organizacije pa je uspešen razvoj dobrih idej, da implementira razvoj dobre ideje v inovacije (O'Sullivan 2008 4).

Fatur in Likar (2009, 13) navajata, da je »inovacija nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu v obliki inovacije izdelka ali storitve ali uporabi v okviru postopka ali procesa in se izkaže za koristno. Pri tem morajo izdelek, storitev ali postopek predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu.«

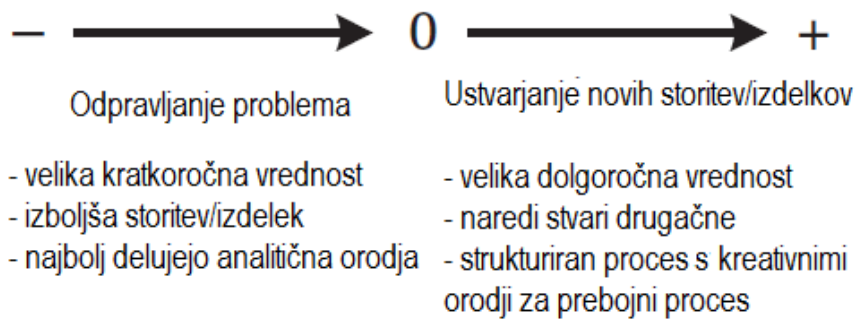
4 ZVEZA MED KREATIVNOSTJO IN INOVACIJO

Izraz inovacija je bil najpogosteje uporabljen na organizacijskem področju, medtem ko se kreativnost najpogosteje nanaša na posameznika ali skupinsko karakteristiko kot osnovni dejavnik za inovacijo, kar organizacije najpogosteje tudi najbolj zanima. Kreativnost je definirana kot osnovna komponenta ideje inovacije in element kreativnega procesa, ki ga lahko opazimo v različnih fazah inovacijskega procesa. Po drugi strani inovacija obsega razvoj, uporabo in rezultate novih idej. Razlika med kreativnostjo in inovativnostjo je zelo majhna; razlika je izrazitejša v pomembnosti kot vsebinsko (Shiu 2014, 18).

Jež (1988, 66) je opredelil inovacijski proces kot začetek procesa kreativnega mišljenja. Poleg značilnosti posameznika, ki se navezujejo na psihološke procese, so potrebne tudi določene okoliščine, v katerih potencialno kreativen posameznik deluje, da bi se lahko njegova kreativnost sploh izrazila. Iz napisanega lahko torej povzamemo, da sta kreativnost in inoviranje v povezavi, saj brez kreativnosti skupine ali posameznika ne more priti do inovacij.

Za ponazoritev povezave sem izbrala primer Pratherjevega modela (2010, 11), za katerega sta kreativnost in inovacija ključna dejavnika za reševanje problemov. Reševanje problema je Prather opredelil kot kontinuum oz. nadaljevanje, kot prikazuje slika 4.1. V središču kontinuuma se sistem sreča s pričakovanji. Če torej pride do problema, se premaknemo do cilja in s tem rešimo nastali problem. To je tudi način, da se vrnemo v središče sistema, v katerem se srečamo z normalnimi pričakovanji. Takšen način reševanja lahko dojemamo kot izboljšanje. Na drugi strani pa se lahko v sistemu srečujemo s pričakovanji. Kljub izboljšanju pogosto nismo zadovoljni s stopnjo rasti, zato ima akter ponovno potrebo po kreiranju novega produkta ali storitve, da bi postal bolj konkurenčen na trgu, zaradi česar govorimo o premiku proti kontinuumu. Na to lahko gledamo kot na reševanje problema oziroma inovativnost, hkrati pa lahko govorimo o kreativnosti oziroma ustvarjanju nečesa novega, česar posamezniku primanjkuje (Prather 2010, 11).

Slika 4.1: Tipi reševanje problema – kontinuum



Vir: Prather (2010, 11).

Kreativnost je prva faza, ki se nanaša na odpravljanje problema, medtem ko je inovacija končni produkt kreativnosti. Kreativnost se šteje kot ključni gradnik za inovacije (Rosenfeld in Servo, 1991) in je neločljivo povezana sposobnost pri vseh ljudeh.

Uresničevanje in uvajanje strategij za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti sta odvisna od virov, ki jih organizacije imajo oziroma jih bodo imele v prihodnosti. Osnovna predpogoja za uspešno uresničevanje načrtov sta določanje vizije ter oblikovanje in izvajanje izbrane poslovne strategije. Temelj uspešnosti organizacije je v zaposlenih, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih prispevajo, da se organizacija vsestransko prilagaja spremembam v okolju. Ključno za konkurenčnost organizacije je, da se intenzivno ukvarja s tem, kako povečati inovativnost oz. kreativnost, kakovost izdelkov in storitev, produktivnost, kako zniževati stroške itd. Poleg tega bodo organizacije morale prilagajati organizacijsko strukturo, izboljševati znanja, izkušnje oz. kompetence človekovih virov, povečati njihovo prilagodljivost oz. mobilnost, izboljšati komunikacijo in pridobiti pripadnost zaposlenih za cilje organizacije. Uspešnost pri sledenju teh ciljev pa je v veliki meri odvisna od strateškega obravnavanja človeških virov, kar zajema spodbujanje ustvarjalnosti in kreativnosti, da se stvari v organizaciji razvijajo naprej (Rosenfeld in Servo, 1991).

Pri tem je zopet treba izpostaviti Schumpetra, saj bolj kot je podjetje podvrženo turbulentnemu okolju, bolj je izpostavljeno kreativni destrukciji. To je razmerje hitrih tehnoloških sprememb in konkurence skozi inovacije. Če so raziskave in razvoj središčna dejavnost v poslovanju, je menedžment bolj spodbujen in prisiljen k ustvarjanju in spodbujanju različnih organizacijskih inovacij, kreativnosti in spreminjanju organizacijske strukture za dosego krepitve spodbude za inoviranje pri zaposlenih v organizaciji (Ilič 2001, 257–258).

5 KREATIVNOST IN INOVIRANJE V ORGANIZACIJI

Kreativnost in inovativnost v podjetju pomenita več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključujeta načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, usvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito ustvarjanje in upravljanje z idejami in vrsto drugih oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Uvedba vsake večje inovacije in kreativnega spodbujanja torej temeljito razburka vse strukture v podjetju (Mulej in Ženko v Likar in Fatur 2009, 14).

Preprosto dejstvo je, da inovacija lahko pomaga podjetju preživeti in ne nazadnje lahko povzroči tudi katastrofo. Ker živimo v svetu tehnološkega razvoja in turbulentnem podjetniškem okolju, vpliv na podjetje še nikoli ni bil tako zelo kompleksen. Podjetje se lahko sooča z recesijo, nepričakovanimi novimi tekmici, zato ni prostora za samozadostnost. Prisotni so konkurenčnost, večanje potrošnikovih pričakovanj, novi lokalni ali globalni zahtevki, spreminjajoče se zahteve delovne sile, večanje informacijskih virov idr. podjetniških problemov in vidikov, ki vsak po svoje zahtevajo nove ideje in izzive. Sprememba je vedno prisotna vedno in ni povratka v stare čase. Zato je prednost stalnega inoviranja na mikroravni ključna. V podjetjih, kjer kreativnost ni aktivno spodbujena, se bodo najpogosteje počutili prikrajšani ključni in perspektivni kadri v podjetju, posledično ne bodo sledili zahtevam in hkrati strankam ne bodo nudili najboljših uslug (Clegg 1999, 3). Zato bom v nadaljevanju predstavila ključne dejavnike, ki v organizaciji spodbujajo kreativno in inovativno okolje.

Inoviranje in spodbujanje kreativnosti in inovativnosti sta še posebej pomembna, ko se v podjetju določa novo strategijo, začenja ali uveljavlja nov projekt, pri oblikovanju novega produkta/izdelka ali storitve, ko se pojavi (nov) problem in ko se redno v podjetje uvaja kreativne tehnike za razvoj podjetja (Clegg 1999, 45–46). Ključ za povečanje kreativnosti se skriva v (Clegg 1999, 51):

- **komunikaciji** – uporaba osebnih in podjetniških spletnih mrež za pomoč pri reševanju problemov in ustvarjanju novih idej;
- **zmanjšanju hierarhije** – veliko idej je ustavljenih zaradi hierarhično urejene organizacije. Ključno je, da se vsak počuti pomembnega in zmožnega podajati predloge in spreminjati stvari na bolje;
- **osredotočenju na posameznika** – v izvorniku je kreativnost individualna dejavnost. Brez zmožnosti delovanja kot posameznik inovacija ne more uspeti;

- **osredotočenju na skupino** – razvoj idej je najboljši v skupini. Boljši kot je timski duh, več možnosti je, da bo skupina idejo pripeljala do inovacije;
- **sprejemanju zabave** – kreativnost uspeva v zabavnem vzdušju. Guruji poudarjajo, da mora biti potreba po delu večja od želje po denarju, da lahko organizacija doseže potrebo posameznika ali skupine po inoviranju.

Kot že omenjeno, kreativnost in inovativnost v podjetju med zaposlenimi naraščata, če vodja ali menedžment organizacijo preoblikuje iz mehanske v organsko. Ključno je, da se v organizaciji zmanjšuje vmesne hierarhične ravni in hkrati pospešuje prilagodljivost organizacijske strukture z oblikovanjem začasnih projektних delovnih skupin za izvajanje inovacijskega procesa z namenom boljše izrabe človeških virov. Tako so lahko vidni sinergijski učinki znanja sposobnih, inovativnih talentov, ki se lahko izrazijo v pospešenem inoviranju in posledično več nastalih inovacijah (Ilič 2001, 258).

Že inovacijski proces je sestavljen iz dveh ključnih dejavnosti: kreativnosti in inovativnosti. Kreativnost vključuje novosti in uporabne ideje, medtem ko pri inovaciji govorimo o implementaciji teh idej v nove produkte ali procese. Opisan postopek deluje logično, vendar povezava med kreativnostjo in inovativnostjo variira glede na empirični kontekst, stanje v instituciji, kulturo v organizaciji in druge dejavnike, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Sicer pa so povezave med kreativnostjo in inovativnostjo močnejše v večjih podjetjih, saj imajo več sredstev in bolj ustaljene rutine, ki povezujejo ta dva procesa (Sarooghi in drugi 2015, 727).

Razlika med kreativnostjo in inovativnostjo je majhna, a vseeno opazna. Kreativnost je pojav, ki se začne na individualni ravni in ima spremenljivke, kot so osebnost, motivacija in znanje. Vsekakor so prisotni tudi dejavniki okolja, še posebej v skupinah na organizacijski ravni. To so predvsem vplivi organizacijske kulture in vzdušja, ki jih štejemo med ključne spremenljivke, ki vplivajo na vedenje posameznikov in celotne skupine. Vseeno pa je pri kreativnosti poudarek predvsem na posamezniku. Inovacije po drugi strani deluje bolj na ravni skupine in organizacijski ravni. Poudarek je na medosebnih odnosih, interakcijah in dinamiki med akterji in sestavnimi deli organizacije in njenega okolja (McLean 2005, 227).

5.1 Organizacijsko okolje in kultura

Za vzpostavitev uspešne kreativne organizacijske kulture je treba zgraditi vzdušje in okolje odličnosti (McFadzean 1998, 310). Organizacijsko vzdušje v podjetju se nanaša na ozračje ali

počutje osebj v podjetju (Morgan v Andriopoulos 2001, 834). Predpogoj kreativnega in inovativnega delovnega ozračja sta sodelovanje in svobodno izražanje, hkrati pa zahteva delovne standarde. Kreativnost je najlažje doseči v odprtih organizacijah, kjer je mogoča interakcija z vsemi, kjer ni meja in na stimulativnem delovnem mestu. Poleg tega sta ključna tudi svobodno eksperimentiranje in možnost razvijanja zgodnjih oz. še nerazvitih idej (Andriopoulos 2001, 834).

Kreativne ideje so lahko implementirane učinkovito, če so rezultati dobri in podjetje konkurenčno. Vodje naj bi zagotovili, da so zaposleni predani in zavezani k doseganju uspeha, kar se lahko doseže zgolj z razvijanjem dosegljivih ciljev za organizacijo, posameznika in procese, ki se jih izvaja (McFadzean 1998, 310).

Kreativne sposobnosti in motivacija so ključne za kreativno oblikovanje nove ideje. Pri tem se pojavi vprašanje, ali ljudje s situacijami, s katerimi se soočajo, na svojem delovnem mestu povzročajo potrebo po motivaciji oz. ali jim delo omogoča uporabljanje kreativnega razmišljanja. Vsekakor je pri tem treba razmisliti tudi o vzdušju, kulturi in strukturi podjetja, ki vplivajo na okolje delovanja zaposlenega. Hkrati je ključno tudi posameznikovo vedenje na delovnem mestu, kar posledično kreira okolje, da se zaposleni predajo svojemu delu in ga postavijo na prvo mesto (Mumford in Keith Simonton 1997, 1–6).

Slika 5.1 podrobneje prikazuje potrebne dimenzije za uspešno vzpostavitev organizacijskega okolja in kulture. Model dimenzij organizacijske kulture so oblikovali raziskovalci, ki so opravili temeljito empirično analizo na področju kreativnosti in inovativnosti v podjetjih. Martins (v Martins in Terblanche 2003, 69) je avtor, ki je model sintetiziral in raziskane kulturne vrednote in norme združil v pet dimenzij – strategijo, strukturo, mehanizem, vedenje in komunikacijo. Pri pojasnjevanju modela sem dodala še obrazložitve drugih avtorjev in na koncu izpostavila še nekaj vrednot in norm, ki v modelu niso bile omenjene, vendar se mi kljub temu zdijo ključne za implementacijo učinkovitega spodbujanja kreativnosti in inovativnosti v organizaciji.

Slika 5.1: Dimenzije organizacijske kulture

DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE
Strateška vizija in poslanstvo
Osredotočenost na odjemalce/kupce (zunanje okolje)
Sredstva za doseganje ciljev
Procesi upravljanja - Menedžment
Upoštevanje potreb in ciljev zaposlenih
Medosebni odnosi
Vodstvo

DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE KULTURE IN VPLIV NA KREATIVNOST IN INOVATIVNOST				
STRATEGIJA	STRUKTURA	MEHANIZEM PODPORE	PODPORA IN INOVIRANJE	KOMUNIKACIJA
Vizija in poslanstvo	Fleksibilnost	Nagrada in prepoznanje	Pravilno ravnanje v primeru napak	Odperta komunikacija
Namenskost	Svoboda - Avtonomija - Opolnomočenje - Sprejemanje odločitev	Dostopnost do sredstev - Časa - Informacijske tehnologije - Zaposlovanje kreativnih ljudi	Generiranje novih idej	Inovacijski viri
Disciplina	Kooperativnost med skupinami in timi		Učеща organizacija in izobraževanja	
	Delovanje timov		Prevzemanje tveganj	
	Vodenje		Podpiranje sprememb	
			Reševanje Konfliktov	
			Vpeljava kreativnih tehnik med zaposlene	
KREATIVNOST				
INOVIRANJE				

Vir: Povzeto po Martins in Terblanche (2003, 69).

Model prikazuje najboljšo optimalno zgradbo organizacijske kulture in njen vpliv na povečanje kreativnosti in inovativnosti v organizaciji. Kot prikazuje slika 5.1, so dimenzije, ki opisujejo organizacijsko kulturo, strateška vizija in poslanstvo, usmerjenost v kupce oz. zunanje okolje, sredstva, s katerimi se doseže rezultate, proces menedžmenta oz. upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, potrebe zaposlenih, medsebojni odnosi in vodenje. Vse to so osnovne usmeritve, ki skozi strategijo, strukturo podjetja ali organizacije, podpornega sistema, vedenja zaposlenih idr. sodelujočih ter komunikacije vplivajo na povečanje ali zmanjšanje inovativnosti in

kreativnosti v organizaciji (Martins 2016, 69). Poleg omenjenih osnovnih strateških usmeritev nekateri avtorji poudarjajo še druge vire, ki so prav tako ključni in nezamenljivi. Vse bom podrobneje predstavila v naslednjih podpoglavjih.

5.1.1 STRATEGIJA

Prva ključna dimenzija za inovativno organizacijsko kulturo je strategija, ki spodbuja razvoj in implementacijo novih produktov in storitev (Robbins v Martins in Terblanche 2003, 69). Če podjetje sprejme kreativnost kot temelj podjetja, bodo zaposleni naredili, karkoli se zahteva, da je delo opravljeno – kar je povsem drugače od tradicionalnega pristopa k delu. Najboljše od tega je »win-win-win« oz. zmagata za tri strani, in sicer za zaposlenega, podjetje in stranko. Tako podjetje služi bolje, zadovoljne so stranke, poleg tega pa so tudi zaposleni zadovoljni s svojim delom (Clegg 1999, 3–4).

5.1.2 VIZIJA IN POSLANSTVO

Kreativnost in inovativnost izvirata iz vizije in poslovanja, kjer je fokus na prihodnosti. Vizija se orientirana tako na zaposlene kot tudi na trg in kupce, predvsem pa na reševanje problemov potencialnih strank (CIMA Study Text v Martins in Terblanche 2003, 69). Hkrati je pomembna tudi opredelitev namenskosti ciljev organizacije in posameznika, saj je to eden izmed glavnih načinov spodbujanja kreativnosti in inovativnosti.

Pri spodbujanju in poudarjanju vizije imajo pomembno vlogo vodje. Vodje imajo velik vpogled v prihodnost in vizualizacijo, kje si želi podjetje biti v petih ali desetih letih. Zato je pomembno, da vodje to prenašajo na ostale organizacijske člane v celotnem podjetju ali na oddelku, kjer delujejo (McFadzean 1998, 310). Več o vlogi vodij bom razložila v razdelku 5.1.6.

5.2 Kreativnost in disciplina

Kreativnost in disciplina sta besedi, ki pomensko ne sovpadata povsem. Kreativnost se nanaša na preprost pretok idej, medtem ko je disciplina rigidna, strukturirana in ponavljajoča. Kljub takšnemu vtisu je disciplina bistvena za učinkovito kreativnost. Kot primer lahko izpostavimo zastavljene časovne roke, do katerih morajo biti določene stvari narejene. To je pomembna meritev za učinkovito kreativnost. Če je posameznik ali skupina zmožna zadevo opraviti do določenega roka, je korak pred tistimi, ki zgolj posedajo in čakajo na pravo rešitev. Pri tem je treba poudariti, da se mora disciplina, ki se nanaša na kreativnost, osredotočati na končni izdelek in ne na vmesno vlaganje, kajti vsak posameznik ima svoj način, ki ga spodbudi, da je kreativen (Clegg 1999, 35–36).

Kulturno disciplino lahko definiramo kot interno kakovost podjetja. V takšnem primeru individualni člani sami želijo doseči operativne izzive, roke idr. merljive rezultate, ki implementirajo kreativne ideje. To naj ne bi počeli zaradi zunanjega nadzora ali nagrade, temveč preprosto zato, ker si to želijo sami. To je lahko del njihove osebnosti ali načina razmišljanja. Zato je treba ločiti med birokratsko disciplino, kjer se zaradi sistematične discipline ali določenih pravil med zaposlenimi izvajajo ukazi ali zahteve nadrejenih, in samoiniciativno disciplino, ki pogosteje pripelje do želeni inovativnih in kreativnih rezultatov (Chu in drugi 2004, 949).

5.3 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura ima v osnovi štiri osnovne funkcije, ki delujejo v štirih različnih smereh. Prva je v smeri obvladovanja danih materialnih možnosti, druga funkcija se nanaša na uresničevanje ciljev, tretja na urejanje odnosov med posamezniki in enotami ter v smeri konstituiranja pomenov svojega delovanja (Ilič 2001, 181).

Tudi organizacijska struktura ima velik vpliv na organizacijsko kulturo in operacijske sisteme v organizaciji (Armstrong v Martins in Terblanche 2003, 69–70). Kreativna kultura je ena največjih ovir, ki jo mora organizacija premagati pri razvijanju inovativnega okolja, kar je mogoče zgolj s podpiranjem komunikacije, to pa lahko omogoča zgolj nekompleksna struktura (Clegg 1999, 34). Hierarhična oz. visoka struktura implicira slabo izrabljanje sposobnosti ljudi, saj je komunikacijska pot dolga, zato kreativnost le redko doseže prave ljudi. Ploska struktura pa ima zelo širok razpon, kar pripelje do kreativnosti in razvijanja sposobnosti zaposlenih (Ilič 2001, 182). Vsakdo v podjetju naj bi imel možnost priti do informacij, da je lahko delo organizacije, posameznika ali tima dobro opravljeno. Pomembno vlogo pri tem imajo predvsem intranetne strani in intranet ali drugi elektronski komunikacijski viri. Komunikacija med različnimi ravnmi mora biti stvar rutine. Torej je prosta komunikacija pomemben in nujen nadaljnji korak za kreativno kulturo (Clegg 1999, 34).

Struktura poudarja določene vrednote, ki vplivajo na spodbujanje ali omejitve kreativnosti in inovativnosti v organizaciji. CIMA Study Text iz leta 1996 trdi, da ploska struktura, avtonomija in delovanje v timih spodbujajo inoviranje, medtem ko imajo specializacija na ozko področje, standardizacija in centralizacija obraten učinek. Poleg tega so v organizacijski strukturi ključne vrednote, kot so prilagodljivost, svoboda, sodelovanje skupin/tima, na drugi strani pa rigidnost, nadzor, predvidljivost in stabilnost kreativno in inovativno delovanje v organizaciji zavirajo (Arad v Martins in Terblanche 2003, 70).

Pri spodbujanju kreativnosti in inovativnosti je torej ključno tudi, da se o tem obvešča vse ravni v strukturi organizacije. Vsi člani organizacije naj bi jasno razumeli razliko med lateralnim, divergentnim razmišljanjem in kreativnostjo, kreativnost razlikovali od inovacije itd. Vso to znanje mora biti posredovano skozi organizacijsko kulturo, preko katere naj bi člani organizacije sodelovali v internih organizacijskih procesih (Kalargiros in Manning 2015, 315–316).

5.3.1 FLEKSIBILNOST IN SVOBODA

Svoboda je ključna vrednota pri spodbujanju kreativnosti in inovativnosti, saj manifestira avtonomijo, opolnomočenje in odločanje. Zaposleni tako samostojno dosegajo svoje cilje na avtomatičen in kreativen način s pomočjo manjšega usmerjanja oz. vodenja. Sicer morajo vodje vseeno skrbeti za spodbudo. Hkrati je še vedno pomembno, da vodje verjamejo v svoje zaposlene in jih spodbujajo pri kreativnem snovanju idej ter jim dopuščajo »proste roke« pri ustvarjanju. Torej kontroliranje pri doseganju ciljev ni ustrezno. Prav tako je potrebno hitro sprejemanje odločitev, saj le-to prav tako vpliva na implementacijo inovacij (Martin in Terblanche 2003, 70–71).

Poleg tega je ključno, da se zaposlenim zagotavlja participativno varnost in svobodo (Anderson v McFadzean 1998, 309). Zaposleni lahko najlažje razmišljajo kreativno, če jih ni strah kazni ali kritike. V primeru, da zaposleni, ki izvajajo določen projekt, pri implementaciji le-tega ne uspejo in se posledično bojijo za izgubo svojega delovnega mesta, ne bodo nikoli več tvegali in pri izpeljavi projekta razmišljali kreativno. Hkrati pa je ključna tudi svoboda. Zaposlenim je potrebno za uspešno implementacijo kreativnosti dopustiti in jih tudi spodbuditi, da izpostavijo svoje mnenje, predpostavke ter poglede na procese, produkte ali storitve (McFadzean 1998, 309–310).

Fleksibilnost in svoboda naj bi se zagotavljala tudi v obliki »teleworkinga« ali »ustvarjanja kjerkoli«, saj omogoča ohranjanje in večanje produktivnosti. Takšen način dela omogoča zaposlenim delo v prostoru, kjer jim je udobno, hkrati so lahko oblečeni kakor jim ugaja, nekje v okolju, kjer so odvrnjeni od motečih dejavnikov. Zaposleni, ki so lahko koristili takšen način dela so pri tem močno povečali produktivnost dela svojih možganov. Vendar »teleworking« ni dovolj, saj se pojavlja tudi potreba po deljenju idej, sooblikovanju, preoblikovanju, da je kreativnost v porastu. Le-to je lahko urejeno z različnimi orodji, ki pripomorejo k lažjem komuniciranju (komunikatorji, elektronska pošta, spletni klic itd.) Vsekakor pride tudi do tega, da je potrebno srečanje v živo. Zato se je izkazalo, da so ljudje bolj produktivni v sproščenih

prostorih kot npr. lokalih, domačih sobah itd. V manjših podjetjih je zagotavljanje takšnih prostorov lažje, saj je tudi komunikacija med zaposlenimi hitrejša, medtem ko je za velika podjetja potrebno, da si takšne prostore uredijo znotraj delovnih prostorov (Clegg 1999, 55).

5.3.2 VZPOSTAVLJANJE TIMOV ALI SKUPIN

Danes se pogosto zamenjuje skupinsko in timsko delo. Delovne skupine in timi so v delovnem okolju najpogosteje določljivi. Pri delovni skupini govorimo o strukturi sestavi in sorazmerno trajni povezanosti ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. Delovno skupino lahko sestavljajo zgolj tri ali vse do 20 ljudi, ki skupaj delujejo zaradi naloge, ki je lahko stalna ali zgolj za neko določeno časovno obdobje. Položaj skupine je najpogosteje definiran od zgoraj z organizacijskim aktom ali ukazom. Dobro sestavljena delovna skupina je lahko zelo uspešna, inovativna in kreativna (Hoerr v Lahe in Kaučič 2006, 149–150).

Tim je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Hoerr v Lahe in Kaučič 2006, 149–150). Tim je v primerjavi s skupino majhna skupina ljudi, pri kateri imajo člani skupni cilj, zaradi katerega delujejo usklajeno, da bi ga uresničili. Vsi timi so lahko skupine, vendar se vsaka skupina ne vede kot tim. Glavna razlika med njima je, da pri skupini ni potreben skupni cilj. Zato velja, da oblikovanje skupine še ne pomeni oblikovanje tima (Lahe in Kaučič 2006, 150).

Za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti se najpogosteje uporabljajo timi, saj združujejo individualne talente, ki dopolnjujejo drug drugega in posledično ustvarjajo kreativnost in inovacijsko okolje. Ključno je, da člani tima spoštujejo eden drugega in razumejo perspektive vseh članov in način delovanja, saj to rešuje razlike v mnenjih. Sodelujoči v timu so identificirani kot eden ključnih elementov organizacijske kulture, katerih sestava mora biti dobro premišljena, saj le tako lahko v okolje prinesejo raznolikost (Martins in Terblanche 2003, 70–71).

Oblikovani timi, ki rešujejo probleme, so učinkovitejši, če imajo člani tima enake cilje, si prizadevajo za njegovo skupno doseganje in jih spodbujajo usposobljeni povezovalci (Briggs in Nunamark v McFadzean 1998, 310). Če med člani pride do skrivanja in nasprotujočih interesov, lahko to na koncu zmanjša učinkovitosti. Zato je za uspešno delovanje tima priporočljivo, da ga vodi pristojni opazovalec, ki članom pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev in vidi situacije z različnih perspektiv s pomočjo različnih kreativnih tehnik reševanja

problemov. Tim je sestavljen iz različno mislečih članov, ki razumejo divergenten način razmišljanja. Tim naj bi bil heterogen in vseboval približno pet do sedem ljudi, Tim naj bi bil heterogen in vseboval približno pet do sedem ljudi razen, če je večje število ljudi potrebnejše za učinkovitejše upravljanje zadane naloge (McFadzean 1998, 310–311).

Kreativnost v timih ali skupinah se razlikuje od kreativnosti posameznika v štirih pogledih – predmetu obravnavanja, cilju, obsegu in postopku ali procesu. Prvo vprašanje, s katerim se soočajo timi, je, kdo je kreativen posameznik, ki poda idejo in reši problem, kajti težko je določiti, kdo je lastnik kreativnih rezultatov, h katerim prispevajo vsi, kar pa pri posamezniku ni težko določiti. Poleg tega si kreativen tim vedno prizadeva doseči enoten cilj, kar mnogokrat pripelje do zelo raznolikih rešitev. Kljub vsem prednostim, ki jih imajo timi, lahko pride tudi do omejitev, ki nastanejo med člani tima (Jiang in Zhang 2014, 266). Zato želim kot zanimivost poudariti še drugi vidik izvedene raziskave treh avtorjev, ki so raziskovali odnos med kreativnostjo in inoviranjem. Ugotovili so, da izkušeni posamezniki presežejo time pri opravljanju preiskovalnih dejavnosti, saj ne trpijo zaradi izgube usklajevanja, obvladovanja konfliktov, komunikacije idr. problemov, s katerimi se soočajo timi. Rezultati so namreč pokazali, da so posamezniki kljub manjši kognitivni, in intelektualni usposobljenosti od ekipe relativno uspešnejši pri pretvorbi kreativnih idej v inovacije, saj je to zanje relativno lažje doseči skozi preproste kognitivne mehanizme, kot je preklapljanje misli ali akcijskih sklopov (Gollwitzer v Sarooghi in drugi 2015, 726).

Kateri od načinov je primernejši, je odvisno od izbire in sredstev organizacije. Pri tem dodajam, da imata oba pristopa prednosti in slabosti. Pri skupini je možnost za uspešno kreativno ustvarjanje večje, saj je idej lahko mnogo zaradi več sodelujočih v primerjavi s samo enim posameznikom. Posameznik pa ima druge ugodnosti. Lahko časovno hitreje izvede zastavljeno idejo, saj za izvedbo ni potrebno usklajevanje. Poleg tega ne prihaja do konfliktov idr. motilcev, ki lahko podaljšajo implementacijo zastavljene kreativne ideje. Vzpostavitev tima je za organizacijo tudi stroškovno nekoliko večje breme v primerjavi z zaposlitvijo kreativnega posameznika⁶.

⁶ Več o tem, zakaj je dobro zaposliti kreativne ljudi, v razdelku 5.1.3.5.

5.4 Mehanizem podpore

Mehanizem podpore naj bi bil v organizaciji zastavljen tako, da podpira nagrajevanje, prepoznanje in dostopnost do virov, časa, informacij, tehnologije in kreativnih ljudi. Vedenje, ki je primerno za spodbujanje inovativnega okolja, odraža vrednote organizacije, in če je takšno vedenje nagrajeno, v organizaciji prevladuje inovativno-kreativno vzdušje. Poleg tega je treba ljudi nagraditi tudi za prevzemanje tveganja, eksperimentiranje in ustvarjanje idej. Pomembne so predvsem nagrade, npr. povečana avtonomija, povečane možnosti za osebno in profesionalno rast, kar spodbuja inovacijski proces. Pri tem je ključno tako nagrajevanje posameznikov kot tudi timov. Vodja mora imeti pravi občutek za prepoznavanje in uporabo pravih metod nagrajevanja (Martins in Terblanche 2003, 71).

Mehanizem podpore se lahko odraža tudi v spodbujanju zabavnega vzdušja (Hall v McFadzean 1998, 310). Kreativnost se lahko močno poveča, če zaposleni pri tem uživajo. Primerno vzdušje se lahko ustvari z zmanjšanjem motenj in s krepitvijo sproščujočega okolja (Alder in drugi v McFadzean 1998, 310).

5.4.1 VIRI NAGRAJEVANJA

Nagradni programi so pogosto uporabljeni za povečanje kreativnega delovanja. Za razumevanje vpliva nagrajevanja kreativnosti na delovnem mestu je treba razumeti odnos med prejeto nagrado in notranjo motivacijo. Notranja motivacija izhaja iz posameznikovega pozitivnega odziva na lastnosti posamezne naloge. Ta odziv se lahko nanaša na zanimanje, vključevanje, zadovoljstvo ali notranji izziv. Omenjeni dejavniki so bili dolgo razumljeni kot variabilni motivatorji kreativnosti. Nato pa so raziskovalci s socialno-kognitivnim pogledom dokazali, da zunanji motivatorji zmanjšajo notranje motivatorje, ki so povezani z nižjo samoiniciativnostjo, kar se začne izražati v večji proaktivnosti posameznika in posledično tudi kreativnosti (Li in drugi 2016, 2).

Nagrajevanje je najpomembnejše ovrednotenje (kreativnega) dela, ki ga zaposleni lahko prejmejo. Sicer je za zaposlene lahko nagrajevanje tudi nekoliko zavajajoče, saj si lahko ustvarijo mnenje, da je kreativnost nekaj, kar v podjetju želijo imeti, vendar za to niso pripravljeni nič plačati, če za to primanjkuje sredstev. Zato je treba v primeru pomanjkanja virov skupini ali posamezniku namesto plačila za kreativnost in inovativnost nameniti vsaj primerno prepoznavnost ali zahvalo, da tudi ostali prepoznajo in opazijo, kdo je zaslužen za določeno idejo. Če podjetje deluje v tej smeri, je velika verjetnost, da inovativnost postane vsakodnevna komponenta podjetniškega življenja. Podjetje, ki resno jemlje kreativnost, ima po

navadi za dosego kreativnosti veliko virov, ki jih vlaga v njeno povečanje. S tem naj bi rešili probleme, s katerimi se zaposleni soočajo na svojem delovnem mestu. Pri tem je vredno poudariti, da lahko organizacija, ki spodbuja ali celo zahteva kreativnost, posledično deluje tudi z izgubo. Oddelki, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, morajo tako pravilno zagotavljati izobraževanja ali treninge o uporabi kreativnosti in razvoja kreativne kulture. Organizacija lahko poskrbi za inovacijske centre ali podobne objekte. K temu lahko pripomore tudi informacijska tehnologija, ki omogoča prost pretok komunikacij, kar je bistveno za kreativnost (Clegg 1999, 36–38).

Nagrada za posameznika je lahko tudi zgolj povratna informacija, saj zaposlenemu pomaga pri dosegi polnega kreativnega potenciala. Poleg tega pa pripomore k temu, da delavci spoznajo, kako dobri so pri uresničevanju svojih ciljev in kako se lahko izboljšajo, katere tehnike so učinkovite in podobno (Mayfield in drugi 2008, 980). Hkrati je lahko povratna informacija tudi motivacijsko orodje. Pripomore lahko k zmanjšanju anksioznosti, povečanju zaupanja, spodbude in tveganja. Vse to pa vpliva na večjo kreativnost in inovativnost (Ettie in O'Keefe v Mayfield in drugi 2008, 980).

5.4.2 ČASOVNE (NE)OMEJITVE

Pri spodbujanju kreativnosti in inovativnosti je zaposlenim treba pustiti izkoriščanje časa, torej da vsaj 15 % svojega delovnega časa namenijo ustvarjanju novih idej. Po drugi strani poudarjanje produktivnosti in rezanje stroškov in časa vodita do pritiska na zaposlene, ki naj bi posledično delali več, vendar to ne prinese zelenih rezultatov (Filipczak v Martins in Terblanche 2003, 71). Izpostavila bom primer Intela, ki je od svojih zaposlenih mnoga leta zahteval, da se na svojem delovnem mestu pojavijo pred ali točno ob osmih zjutraj. Če je posamezniku to spodletelo, se ga je označilo kot nevestnega delavca. Takšen način sprejemanja časovnih omejitev je negativno vplival na produktivnost in kreativnost posameznikov, ki so bili bolj popoldansko produktivno naravnani. Takoj ko so način delovanja spremenili, so se njihova storilnost, kreativnost in inovativnost močno povečale (Clegg 1999, 35–36).

5.4.3 KOMUNIKACIJA

Organizacijska kultura, ki spodbuja odprto in transparentno komuniciranje in temelji na zaupanju, ima pozitiven vpliv na spodbujanje kreativnosti in inovativnosti (Barret in Robbins v Martins in Terblanche 2003, 72).

Interno medfunkcijsko komuniciranje se poudarja na vseh ravneh organizacije, da se inovacija dojema kot uporabnost za vsakega zaposlenega. Odprtost za delitev idej in prenos znanja se je izkazala kot odličen dejavnik pri zagotavljanju povečanja inovacij in njihove implementacije. Hkrati pa je komunikacija pomagala zaposlenim pridobiti različne perspektive (Roffe 1999, 230).

5.4.4 INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA

Informacijska tehnologija je podporni mehanizem, ki je pomemben vir uspešnega inoviranja (Shattow v Martins in Terblanche 2003, 71). Kjer je informacijska tehnologija že del organizacije za izmenjavo idej in pomembnih informacij, je verjetnost za ustvarjanje kreativnega in inovacijskega procesa pri delu veliko večja (Bresnahan in Khalil v Martins in Terblanche 2003, 71).

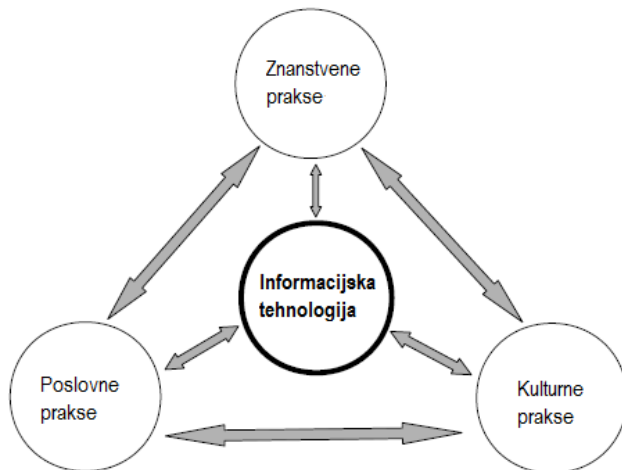
Elektronska komunikacija⁷ danes predstavlja veliko pomoč pri kreativnem razvoju. Sicer prejšnjih omenjenih dejavnikov in »face to face«⁸ komunikacije elektronska komunikacija ne more nadomesti, je pa velika dodana vrednost, če nam komunikacijo kljub temu omogoča (Clegg 2001, 41–43).

The National Academies Press v Wasingtonu je definirala informacijsko tehnologijo kot lepilo oz. tridimenzionalni model, ki je pomembno sredstvo za izmenjevanje podatkov. Učinkovitost informacijske tehnologije je prikazana v modelu na sliki 5.2. Informacijska tehnologija omogoča, da se iste koncepte in tehnike uporablja na različnih področjih. Poudariti je vredno, da je informacijska tehnologija glavni temelj tudi za rušenje geografskih mej in posledično večaje kreativnih dejavnosti. Razdalja je še vedno prisotna, vendar učinkoviti digitalni telekomunikatorji zdaj podpirajo nove načine komuniciranja večjih skupin ljudi. Prav tako ima velik pomen integracija digitalnega shranjevanja s spletno tehnologijo. Na velikih področjih oz. domenah so krogi produkcije, distribucije in potrošnje od začetka do konca digitalizirani. Tehnologija je torej pomemben gonilnik naraščajoče kreativnosti v industrijah (The National Academies Press 2003, 24–26).

⁷ Elektronska orodja, ki se najpogosteje uporabljajo, so e-mail, kreativna spletna orodja (npr. telefonske aplikacije), družbena omrežja, intraneti, različni komunikatorji, interne oglasne deske, svetovni splet idr.

⁸ Komunikacija v živo.

Slika 5.2: Domene, ki jih povezuje informacijska tehnologija na kreativnem področju



Vir: The National Academies Press (2003, 22).

Kot prikazuje slika 5.2, informacijska tehnologija ruši ovire in povezuje različna domene, spodbuja delovanje kreativnosti in povezuje različna področja. Vsaka domena kreativnega procesa poteka v dveh smereh, hkrati pa se pri tem vključuje še tretja stran. To je danes najpogostejši način komuniciranja, saj npr. neko inovativno delo znanstvenega inženirja ne more biti potrjeno, če se pri tem ne posvetuje z nekom iz poslovne prakse, hkrati pa je lahko takšna inovacija uveljavljena že nekje drugje lokalno ali globalno, zato je posvetovanje potrebno tudi tam, kjer se vključi še kulturna praksa. Primerov za takšen način komuniciranja je ogromno in brez takšnega načina dela si danes najnaprednejša (kreativna) podjetja ne morejo več predstavljati delovanja (The National Academies Press 2003, 22–23).

5.4.5 KREATIVNI ZAPOSLENI

Izbira pravih kadrov za delo v organizaciji je ključna, zato so zaposlovanje, selekcija in tudi sestanki z zaposlenimi pomemben del uveljavljanja inovacijske in kreativne kulture v organizaciji. Vrednote in prepričanje vodij in menedžerjev se odražajo v tipih ljudi, ki sestavljajo organizacijo (Martins in Terblanche 2003, 71).

Poslovna kreativnost je lahko spodbujena pri vsakem posamezniku, če se pri tem uporabljajo pravilne kreativne tehnike, vendar to ne zanika dejstva, da so nekateri ljudje nekoliko bolj kreativni kot drugi. Zato je zaposlovanje kreativnih ljudi smiselno, saj prinese v podjetje nove izzive (Clegg 1999, 47–49).

Kreativni zaposleni so pogosto obravnavani drugače, zaradi česar potrebujejo drugačen stil vodenja. Pogosto so razumljeni kot notranji (samostojni) podjetniki z visoko ravno avtonomije. Usmerjati jih je treba s spoštovanjem in ne z avtoriteto. Sodelovanje s takšnimi zaposlenimi je kompleksno, saj imajo pogosto manj interesa v podjetje, medtem ko so zainteresirani za rezultate, ki jih lahko dosežejo. Takšni ljudje imajo različne tipe intelektualnih veščin, kot so inteligenca, znanje, prevzemanje tveganja, radovednost, energija in raznolikost. Poleg tega imajo sposobnost promoviranja svojih idej drugim, kajti dobra ideja ni nikoli sprevidena sama od sebe. Hkrati imajo kreativni ljudje tudi sposobnost analitičnega razmišljanja, s katerim ocenijo in presodijo vrednost potencialne ideje. Zaradi svoje narave dela si kreativni ljudje pogosto želijo prilagodljivega dela, da lahko delajo kjerkoli, kadarkoli in tako, kot si želijo sami. V zameno podjetju lahko prinesejo veliko vrednost: boljši »output«, nove ideje ter učinkovitejšo in hitrejšo implementacijo inovacijsko-kreativne kulture. Če je delo kreativnih zaposlenih zanje zanimivo in pri izvajanju uživajo, so pripravljene vanj vložiti veliko svojega (prostega) časa (Andriopoulos in Dawson 2009, 339).

McFadzean (1998, 310) dodaja, da se kreativnost lahko spodbudi predvsem z zaposlovanjem ljudi, ki navidezno ne spadajo v organizacijo. Z rušenjem »statusa quo« se ljudi spodbuja k temu, da na situacije začnejo gledati z različnih zornih kotov namesto s korporativnega vidika. To ni najugodnejše za vodje, vendar je eden izmed načinov, ki lahko podjetju pomaga pri ustvarjanju odličnih inovativnih idej.

5.5 Podpora in inoviranje

Vrednote in norme, ki spodbujajo inovacijo, se odražajo v posebnih vedenjskih oblikah in so ključne za spodbujanje ali zaviranje kreativnosti in inovacij. Pri tem je toleranca za napake bistveni element za razvijanje kreativne organizacijske kulture (Martins in Terblanche 2003, 72).

5.5.1 UČEČA ORGANIZACIJA

Učeča organizacija je organizacija, ki nenehno poudarja učenje vseh zaposlenih in kontinuirano spreminja svoje delovanje z upravljanjem znanja za uspeh. S takšnim načinom dela se ljudje v in izven organizacije priučijo in naučijo svojega dela. Učeča organizacija je vpeljana v organizacijsko kulturo, v katero mora biti vključen celoten organizacijski sistem. Organizacijski člani tako prepoznajo svoj vpliv in pomembnost pri vpeljevanju nenehnega učenja. Pri tem je učenje (in izobraževanje) kontinuirano in strateško, integrirano in paralelno vodeno pri izvajanem delu. Fokus je na kreativnosti in generativnem učenju. Sistemsko

razmišljanje je ključno. Pri tem imajo zaposleni neprekinjen dostop do informacij, podatkovnih virov in sredstev. Pri takšnem korporacijskem vzdušju pride do spodbude na področju inovativnosti, kar v proces vključi tudi nagrajevanje. Zmožnost učenja v učeči organizaciji imajo tako posamezniki kot tudi skupine. Mreženje je prisotno v in izven organizacije, hkrati pa je potrebno sprejemanje sprememb, presenečenj in celo napak, ki naj bi bile dojete kot priložnosti za novo znanje in učenje. Poleg povedanega je ključno poudarjanje agilnosti in prilagodljivosti, vsakdo ima možnost za nenehno izpopolnjevanje. Dejavnosti so spodbujene z navdihom, refleksijo in konceptualizacijo. Takšna organizacija je temelj kreativne in inovativne organizacije, saj nenehno učenje omogoča zaposlenim prilagajanje, izboljšanje in odzivnost na spreminjajoče se tako notranje kot tudi zunanje okolje (Marquardt 1996, 5).

5.5.2 IZOBRAŽEVANJE IN SPODBUDA

Uspešne organizacije nagrajujejo uspešnost in spoznanja ali celo proslavljajo napake, da ustvarjajo priložnosti za diskusijo in učenje iz napak (Ryan 1996; O'Reilly 1997 v Martins in Terblanche 2003, 72). Mnogo avtorjev poudarja tudi nenehno učenje. Fokus naj bi bil na radovednosti, spodbujanju zaposlenih, da sodelujejo in predvsem komunicirajo med sabo, skrbijo za to, da so njihovo znanje in spretnosti vedno nadgrajeni z novimi trendi. Poleg tega pa naj bi se učili in nadgrajevali tudi tehnike kreativnega razmišljanja (Martins in Terblanche 2003, 72).

Prevzemanje tveganja in eksperimentiranje sta prav tako pomembna, medtem ko nadzor menedžmenta ustvarja ravno drugačno vzdušje v podjetju, kar pogosto privede do zaviranja kreativnosti in inovacij (Judge 1997 v Martins in Terblanche 2003, 72). Zato je poudarek predvsem na podpori in ne na nadzoru. Menedžerji lahko torej ustvarijo kulturo, ki podpira kreativno kulturo, tako da podpirajo spremembe in poskušajo najti izboljšane načine dela. Ustvariti je treba vizijo, ki poudarja spremembo in razkriva pozitiven odnos do spremembe. In ne nazadnje je potrebna tudi toleranca do konfliktov, predvsem do različnih idej, vidikov in načinov razmišljanja. Potrebna sta razumevanje, da imajo različni posamezniki različne stile delovanja in razmišljanja, ter izobraževanje zaposlenih v procesu, kjer se morajo konstruktivno soočiti z izzivi (Martins in Terblanche 2003, 72).

Ključni del podpore je izobraževanje, saj predstavlja dragoceno dolgotrajno sredstvo, poleg tega pa krepi sporočilo, da podjetje jemlje kreativnost resno, in poudarja, da mora biti kreativnost del vsakodnevnega poslovnega življenja, s tem pa daje zaposlenim izkušnjo z

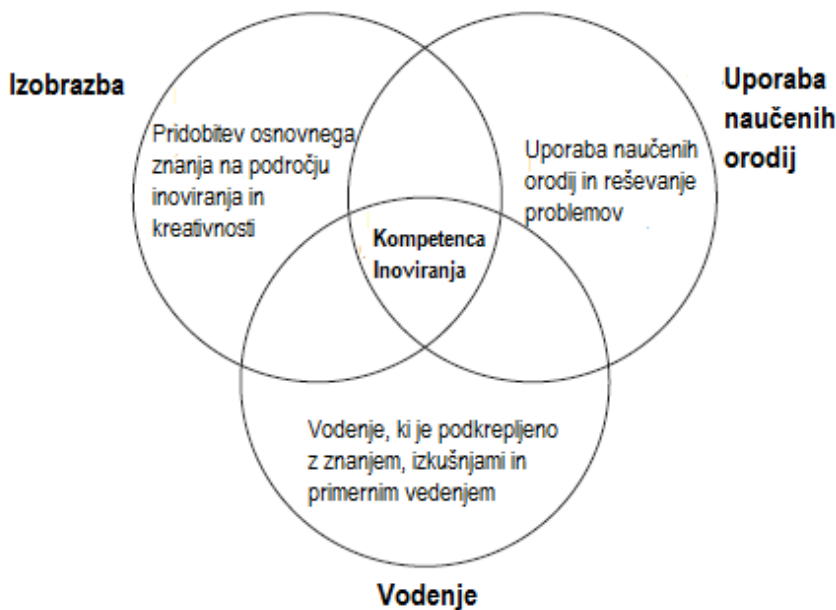
uporabo tehnik. Katere vrste izobraževanj zaposleni potrebujejo, je odvisno od okoliščin, v katerih se nahaja organizacija (Clegg 1999, 39).

5.5.3 UVELJAVLJANJE KREATIVNIH TEHNIK

Organizacije, ki podpirajo kreativnost, morajo v proces delovanja organizacije vpeljati kreativne tehnike. Tista podjetja, ki so resnično prevzela kreativno kulturo in zaposlene podkrepila z znanjem, da je kreativnost njihovo vsakdanje orodje, imajo večje možnosti za zagotavljanje in ohranjanje svoje diferenciacije in konkurenčnega položaja (Clegg 1999, 33).

Prather (2010, 1), ki je kot izkušen menedžer v razvoju kreativnosti in inovativnosti že 18 let, poudarja, da so ključne inovacijske kompetence za kreativno kulturo, ki jih naj bi imela inovacijska organizacija, izobrazba o načelih, orodjih in tehnikah kreativnosti in inovacijah; vodenje na delovnem mestu, ki omogoča udejstvovanje kreativnosti; uporaba načel, orodij in tehnik, ki rešujejo kritične poslovne probleme (Slika 5.3). Pri tem je zmotno mišljenje organizacije, da je dovolj pokrivanje zgolj ene izmed teh kompetenc.

Slika 5.3: Področja, ki so ključna za pridobitev inovacijske kompetence



Vir: Prather (2010, 2).

Kot prikazuje slika 5.3, je za grajenje kompetence inoviranja v organizacij potrebno prekrivanje treh ključni komponent za kreativnost in inovativnost. Inovacijsko usmerjena organizacija naj bi tako poskrbela za ustrezno znanje in izobrazbo zaposlenih. Poleg tega je ključna tudi uporaba že naučenih orodij. Z omenjeno komponento naj bi se v praktičnem smislu zaposleni soočili z

realizacijo problema in preizkušanjem podanih oz. naučenih orodij. Poleg tega pa jih je treba pri tem voditi, da ne zgrešijo bistva iskanega cilja oz. da ostanejo osredotočeni na delo, ki naj bi ga opravili (Prather 2010, 2–3).

Nekateri avtorji med uveljavljanje tehnik v organizaciji štejejo vse dejavnike, ki so prisotni v kreativni kulturi podjetja. Ena najpreprostejših tehnik, za katere ni potrebno nikakršno dodatno znanje, je dopuščanje svobode. S svobodo damo zaposlenemu ali skupini možnost, da premisli, kako lahko doseže zastavljeno nalogo, s čimer dobi tudi občutek, da ima nadzor nad svojim delom in idejami, kar je najpomembnejša stvar za kreativnost. Pri uveljavljanju tehnik je potreben tudi učinkovit projektni menedžer, ki skrbi za vzgled zaposlenim in ima ustrezno znanje. Nezanemarljivi so tudi viri in sredstva, podpora, čas, prepoznanje in uporaba primernih tehnik. Za lažje delovanje si je treba postaviti izzive in zmanjšati pritisk (Amabile 1988, 147).

Obstaja mnogo metod za pospešitev ali spodbuditev kreativnosti, vendar se je treba vprašati, kaj je mogoče in primerno uporabiti v inovativnih situacijah. Ena izmed metod je izvedba modela procesnega krmiljenja, ki podaja osnovno usmeritev za načrtno in lažjo izpeljavo inovacijskega procesa. Izvedba od sodelujočih terja določitev končnih in vmesnih rezultatov in rokov, finančnega okvira, izdelavo enotnega informacijskega stanja, omogočanje komuniciranja in nadzor nad podatki. Hkrati je treba voditi analizo dogajanja. Določiti je treba pomembnost poteka dogodkov, paziti na čas, zmogljivost oseb, materiala in sredstev. Prav tako sta ključna tudi sledenje ciljem in optimizacija dogodkov in podatkov (Kos 1996, 221–222).

5.5.4 VODENJE

Kreativno-inovativni vodja je nekdo, ki uči sebe in druge razmišljati na nov način. Njegovo glavno vodilo je: »Kaj se lahko naučim/o iz nastale situacije?« Kreativni vodje navidezno niso drugačni od drugih zaposlenih. Prihajajo iz različnih okolij in imajo različno izobrazbo. Njihova glavna razlika je v pristopu do tega, kar delajo (Evans in Russell 1992, 31). Kreativni vodja se zaveda, da mora v prvi vrsti obvladati svojo notranjost, če hoče obvladati svet okoli sebe, zato takšni posamezniki ne naredijo stvari drugače, temveč so sami po sebi drugačni (Evans in Russell 1989, 44).

Veliko podjetij je med svoje zaposlene sprejelo kreativne zaposlene, ki večinoma delujejo sami, zaradi česar pogosto naletijo na oviro, ki je ne pričakujejo. Brez malo pomoči pogosto ne dosežejo cilja, zato potrebujejo vodenje svetovalcev. Dobri mentorji ali vodje lahko naredijo velik korak pri povečanju kreativnosti, saj lahko zaposlenim pomagajo pri uporabi tehnik za

kreativno mišljenje pri ovirah, s katerimi se soočajo, in pri testiranju (ne)pravih idej (Clegg 1999, 38–39).

Za kreativno in inovacijsko okolje se torej zahteva tudi kompleksen in celovit invencijsko-inovacijski menedžment. Delo menedžmenta v inovacijskem procesu vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje procesa kreiranja invencij in njihove preobrazbe v sugestije, potencialne inovacije in inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji (Mulej in Ženko v Likar in Fatur 2009, 14).

Ključna lastnost vodje je tudi posebitev tveganja. Ločiti je treba negotovost in tveganje. Tveganje je dejanje, ki lahko na projekt vpliva negativno kljub nepričakovanemu vplivu, ki je lahko pozitiven ali negativen. Od vodje se v primeru tveganja pričakuje, da se znajde v danem položaju in se soočiti s posledicami. Negotovost pa je dogodek ali situacija, do katere naj ne bi prišlo pod nobenim pogojem. Tveganje je lahko v primerjavi z negotovostjo merljiv rezultat, ki je lahko pozitivna priložnost ali negativen vpliv, vsekakor pa je ključna vrednota za povečanje inovativnosti in kreativnosti v delovnem okolju (European Comission/European Research Area 2010, 22).

Nussbauman (v Prather 2008, 13) je poudaril, da je največja napaka vodij zaviranje inovacij. Kratkoročno sicer takšen način dela prihrani denar, vendar dolgoročno to prinaša izgubo. Clegg in Bich (v Clegg 1999, 49–50) predstavljata vodenje kot skrb za ljudi. Od vodij se namreč pričakuje, da zaposleni takšnemu posamezniku zaupajo. Vodstvo po navadi s svojimi zahtevami nekoliko odvrača zaposlene od kreativnosti, medtem ko jo vodje negujejo in poskušajo kreativno okolje ohranjati (Clegg 1999, 49).

5.5.5 VODJE KOT KREATIVNI VZORNIKI

Collins in Cooke (2013, 336) sta opravili raziskavo, da bi ugotovili, kakšno povezavo imata osebnost posameznika in podporno okolje, ki se kaže v kreativnih rezultatih. Posledično sta želeli odkriti, ali je osebnost ključna za kreativno delovanje v podjetju. Pri tem sta prišli do spoznanja, da je za kreativno okolje ključna prisotnost kreativnih vodij, medtem ko so kreativne večšine podrejenih minimalni predpogoj. Na drugi strani ni bilo velike povezave med prisotnostjo kreativnih sodelavcev, ljudi s kreativno osebnostjo in kreativnostjo zaposlenih. Torej ni dovolj, da so nekoliko manj kreativni zaposleni obkroženi s kreativnimi sodelavci, da so lahko tudi sami kreativni. Ključno je, da so takšni ljudje pod vplivom kreativnega vodje, ki jim predstavlja tudi vzor. Rezultati raziskave so pokazali tudi, da zaposlene, ki jih ne zanima

kreativno ustvarjanje ali spremembe, lahko spodbudijo vodje oz. nadrejeni, medtem ko sodelavci nimajo takšnega učinka. Še večji učinek pa imajo vodje na kreativne sodelavce (Collins in Cooke 2013, 345–346).

Vodje vplivajo na kulturo podjetja s svojim vedenjem. Zato je eden najučinkovitejših načinov vodenja, usmerjanja in vplivanja na organizacijske člane, da vodja ceni kreativni način razmišljanja in to integrira v kulturo podjetja z vodenjem različnih seminarjev na temo lateralnega, divergentnega in kreativnega razmišljanja, kjer predstavi tudi tehnike. Raziskave so namreč potrdile, da sta kreativnost in inovativnost lahko spodbujeni skozi usposabljanje vodij, ki nadalje to prenašajo na zaposlene (Vasadur, in drugi v Kalargiros in Manning 2015, 313). Osnovno vodilo teh seminarjev je tudi poudarek, da so drugačne, nenavadne in predvsem nore ideje dobrodošle. Vodje naj bi torej cenili in med ostale člane organizacije uveljavili takšen način razmišljanja, da bi tudi ostali poosebili takšno miselnost (Kalargiros in Manning 2015, 313).

Za ohranitev kreativnih zaposlenih mora biti vodja, menedžer ali mentor tisti, ki impresionira in zadrži te ljudi v organizaciji. To so ljudje z velikim osebnim zagonom, ki znajo izbrati prave ljudi in jih tudi obdržati. Pri tem McFadzean (1998, 310) poudarja, da je ključno imeti posebnega vodjo za upravljanje kreativnosti in inovacij, saj ostali menedžerji ali vodje, ki so zadolženi zgolj za določen oddelek, pogosto izražajo svojo podporo, ki je na koncu ne podajo, saj ne morejo zagotoviti zadostnih virov, usposabljanja, spodbude za razvoj novih idej, časa ali finančne podpore. Zato je ključno, da ima pri tem besedo še kdo od zaposlenih⁹, ki lahko dobre ideje vseeno podre.

⁹ To so najpogosteje vodje, menedžerji, direktorji idr. ključni kadri v podjetju.

5 TEHNIKE SPODBUJANJA KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI

Namerno ustvarjanje novih idej je vedno težko, še posebej na delovnem mestu, kjer se zahteva neprestan priliv novih idej. Zato pogosto samo kreativno razmišljanje nima več tolikšnega pomena. Posledično more v postopek ustvarjanja novih idej organizacija vpeljati programe ali tehnike, da posamezniki ali skupne pridobijo spodbudo ali navdih za kreativno in inovativno ustvarjanje. Tudi če organizacija nima namena ustvariti novih idej in se soočati s problemi, je pogosto kreativnost rešitev problemov v organizaciji (de Bono 1996, 24–25).

Pri članih oblikovanega tima, kjer se želi doseči rešitev problema, se lahko s pomočjo tehnik spodbujanja kreativnosti in inovativnosti doseže večje sodelovanje, saj so posledično med izvajanjem tehnik bolj sproščeni, od njih se ne zahteva spretnosti, za katere niso najbolj usposobljeni. Pravilno izvedene in uporabljene tehnike bodo v organizacijo prinesle nove in kreativne ideje, ki bodo raziskane z različnih perspektiv (McFadzean 1998, 314).

V nadaljevanju bom izpostavila nekaj tehnik, ki bi lahko organizaciji pomagale pri povečanju kreativnosti in inovativnosti. Izpostavila bom tehnike Edwarda de Bona, ki poudarjajo lateralno razmišljanje kot nujen predpogoj za kreativnost. Tehnike bom nadgradila tudi z razmišljanji ostalih avtorjev na tem področju.

Pri tehnikah spodbujanja kreativnosti želim poudariti, da je za njihovo uveljavljanje in izvajanje predpogoj kreativna in inovativna kultura¹⁰, saj je zaposlene težko prepričati, naj uporabljajo in izvajajo določene tehnike, če o tem niso poučeni oz. če jih pri tem kdo ne usmerja.

5.4 Tehnike lateralnega razmišljanja – Edward de Bono

Ustvarjanje alternativ je osnovno načelo lateralnega razmišljanja. Vsak poseben pogled na stvari je torej samo eden od mnogih pogledov. Zato je treba raziskovati preostale poti s sestavljanjem, razstavljanjem in preurejanjem informacij, ki so na voljo. Namen iskanja novih možnosti ni zgolj naravno iskanje alternativ, ampak gre za namerno iskanje, kjer je treba odpraviti toge vzorce in poiskati nove. Pri tem se lahko ustvarja številne nove možnosti, na koncu pa se lahko vrne k najočitnejši, najizvirnejši možnosti. Ustvarjena alternativa je lahko koristna začetna točka za iskanje novih idej, lahko reši probleme brez kakršnegakoli nadaljnjega truda, z njo se lahko stvari preoblikuje in problem reši neposredno. Tudi če se iskanje alternativ

¹⁰ Glej poglavje 5.

izkaže kot izguba časa, lahko še vedno pripomore k zamenjavi slepega sprejemanja najočitnejšega pristopa (de Bono 2006, 26–27).

Pri reševanju problemov, obravnavanju situacij ali v drugih okoliščinah pogosto stvari dojemamo kot samoumevne, zato je treba pri obravnavi oz. lateralnem razmišljanju nenehno nekaj predpostavljati. Ideja lateralnega razmišljanja je izpodbijanje vsakršne predpostavke, tako da posameznik ali skupina začne razmišljati bolj kreativno. To lahko dosežemo tako, da v določene stvari podvomimo in ničesar ne vzamemo kot samoumevno (de Bono 2006, 45). Cilj lateralnega razmišljanja je gledati na stvari kar se da različno, ponovno sestavljati vzorce in ustvarjati alternative (de Bono 2006, 58).

Srića (1999, 119) je pri lateralnem razmišljanju izpostavil še tehniko razstavljanja vprašanj na dele. Če bi želeli problem vsestransko preučiti, ga je treba za lažje reševanje dobro in jasno definirati. Če imamo neko vprašanje, ki se navezuje na problem, se opravi analiza besed, ki pogosto pripelje do cele vrste novih vprašanj in idej. S tem se dobi tudi boljši vpogled v bistvo problema, ki se ga želi rešiti.

5.5 Nevihta možganov

Najpogosteje uporabljena metoda za kreativne in inovativne rešitve in ideje je nevihta možganov, ki si jo je zamislil in prvi uporabil ameriški psiholog Alex F. Osborn (Srića 1999, 123). Bistvo nevihte možganov je, da posameznik ali skupina s pomočjo divergentnega načina razmišljanja ustvari veliko usmeritev ali svežih idej, ki so kasneje ocenjene in razvite v izvedljive rešitve problemov. Pri izvedbi te metode je ključno, da se ustvari največ mogočih idej; sprejeti je treba vsako idejo ne glede na to, ali je izvedljiva ali ne; izogniti se je treba presojanju in ocenjevanju idej med ustvarjanjem idej; na koncu se s pomočjo različnih idej najde rešitev ali izboljšavo za iskano stvar (Osborn v Kalargiros in Manning 2015, 301–302).

Osborn (2015, 302), snovalec metode, utemeljuje, da je izvedba metode zgolj osnovna faza iskanja ideje. Nadaljnje faze za uspešno nadaljevanje kreativno-inovativnega procesa vključujejo še ocenjevanje, prefinjenost, testiranje in izvedbo idej (Kalargiros in Manning 2015, 302).

Med srečanjem se pri izvedbi metode nevihte možganov lahko ideje zapisuje ali snema, da se ideje ponovno pregleda, saj se lahko medtem kontekst že spremeni in imajo tako stare ideje lahko spodbujevalni učinek. Med izvedbo metode je prepovedano ocenjevati ideje drugih in tudi lastnih idej. Zato mora vodja sestanka zaustaviti vse poskuse ocenjevanja in sodelujoče o

tem seznaniti že na začetku srečanja. Vredno je poudariti, da namen srečanja ni zgolj najti nove ideje, zato med sestankom lahko sodelujoči predlagajo že davno pozabljene ideje, saj lahko ugotovijo, da so pravzaprav učinkovite. Zato je njihovo zatiranje prav tako prepovedano (de Bono 2006, 66).

Problem tehnike nevihte možganov je da prevelika strokovnost, znanje in izkušnje lahko zavirajo nastajanje novih idej, saj so strokovnjaki pogosto zaslepljeni z lastno strokovnostjo. Zato je zaželeno, da je skupina raznolika in multidisciplinarna, da lahko uspešno ustvarja inovativne ideje (Srića 1999, 124). Hkrati je pomembna tudi primerna izbira okoliščin in razmer, saj lahko to vpliva na kakovost dela. Najbolje je, da se skupina zbere v mirnem prostoru, v katerem vlada prijetno in sproščeno okolje, brez zunanjih motenj in opazovalcev. Poleg tega je navada, da se nevihta možganov vnaprej načrtuje in poteka kot pripravljen sestanek s konkretnim in določenim ciljem. Za uspešno izvedbo je potrebno dobro ozračje, da so udeleženci spodbujeni in pripravljeni za proizvodnjo kakovostnih idej in da se počutijo čim bolj sproščeno in prijetno (Srića 1999, 124).

Hargadon (v Kalargiros in Manning 2015, 313–314) poudarja, da morajo biti srečanja v skupinah bolj neformalne narave. Dojemanje srečanj naj bi bilo kot druženje s prijatelji, kjer so ideje sprejete z navdušenjem in pohvalami. Poleg tega pa se poudarja tudi dražba statusov. Predvsem pri inženirjih je značilno, da se vsaka njihova ideja dojema kot briljantna. Zato je pri izvedbi nevihte možganov njihovo srečanje pogosto nekakšno tekmovanje za doseganje boljših idej.

5.6 Nevihta možganov – pisna oblika

Pisna oblika nevihte možganov ne potrebuje veliko domišljije, ampak zgolj vodjo delavnice, ki razloži navodila in koordinira sodelujoče. Pri tej metodi se člani skupine prosi, naj na svoj list napišejo svoje ideje, nato pa list oddajo na sredino mize, ki predstavlja bazen idej. Ko posameznik pri pisanju idej ostane brez novih in potrebuje stimulacijo, lahko zamenja svoj list papirja z drugim listom iz bazena. Proces pisanja idej in pridobivanja stimulacij drugih idej traja od 10 do 15 minut. S to tehniko se zmanjša zavore pri odkrivanju novih idej, vzporedno pa omogoča tudi zatiranje prevlade posameznikov (McFadzean 1998, 312).

5.7 Sprejemanje predlogov

Različne raziskave so pokazale, da je sprejemanje predlogov zaposlenih uporaben način za spodbujanje ali ohranjanje kreativnosti posameznikov. Pri sprejemanju predlogov ne govorimo konkretno o tehniki spodbujanja, je pa vsekakor eden od načinov, ki spodbudi zaposlene k večjemu sodelovanju. Gre za nekoliko posreden način spodbujanja kreativnosti. Za uspešnost sprejemanja predlogov je treba zaposlene še dodatno spodbuditi, da predlagajo svoje ideje, tudi ko ni določenega cilja za doseg neke inovacije (Fairbank in Williams 2001, 70).

Ljudje so najbolj motivirani pri dejavnostih, za katere vedo, da so jim kos, zato so posamezniki, ki verjamejo v svoje sposobnosti, hitreje pripravljeni oddati svojo idejo, vendar je tudi za to treba vzpostaviti sistem, ki bo deloval in hkrati povečal možnosti za doseg kreativnih in inovativnih idej. Zato je treba zagotoviti preprost in jasn elektronski obrazec za predloge. Zaposleni tako lahko oddajajo svoje predloge preko intranetne mreže, strežnika ali drugega programa, ki omogoča takšno funkcijo. Pri tem je treba poudarjati miselnost, da ne obstajajo nepravilne ideje, hkrati pa skrbeti za objavo uspešnih predlogov. K sodelovanju je treba zaposlene še dodatno spodbuditi z različnimi načini obveščanja preko internih komunikatorjev ali osebno, z izobraževanjem o načinu kreativnega razmišljanja idr. metodami za povečanje tovrstnega razmišljanja (Fairbank in Williams 2001, 70).

6 EMPIRIČNI DEL

Empirični del diplomskega dela sem izvedla v komunalnem podjetju Kostak, d. d., s kvalitativno metodo pridobivanja podatkov. Moj cilj v empiričnem delu je napisati predlog za izboljšanje sistema kreativnosti, ki bi posledično pripomogel k povečanju števila inovacij v podjetju. Za lažjo študijo primera sem si poleg raziskovalnega vprašanja, ki sem ga dokazovala skozi teoretični del, postavila še dve delovni hipotezi, ki se vežeta na študijo primera.

Delovni hipotezi se glasita:

Hipoteza 1: Zaposleni niso dovolj ozaveščeni o kreativnem načinu razmišljanja in inoviranju, zato se število inovacij ne povečuje.

Hipoteza 2: Zaposleni niso dovolj motivirani za kreativno in inovativno razmišljanje, saj podjetje ne uporablja ustreznih spodbujevalnikov.

6.1 Metodologija

Za izvedbo metodologije sem, kot že omenjeno, izbrala kvalitativno metodo. Izbrala sem si dva načina pridobivanja podatkov: fokusno skupino in poglobljeni intervju. Za omenjeni kvalitativni metodi zbiranja podatkov sem se odločila, ker omogočata pridobivanje podrobnejših informacij v primerjavi s kvantitativnimi metodami zbiranja podatkov. Poleg tega pa zagotavljata veliko bolj sproščeno vzdušje, kjer se posamezniki sprostijo in povedo informacije, ki jih preko zaprtih vprašanj kvantitativnih metod ne bi mogla pridobiti.

Fokusna skupina je metoda za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov, pri katerih se uporabljajo nestandardizirane tehnike anketiranja ali opazovanja, ki niso zelo strukturirane. Pri izvedbi metode izsledki tega tipa raziskovanja niso merljivi. Kot raziskovalci poskušamo kvalitativne podatke pridobiti na podlagi oblikovanega vtisa in ne s številčno merljivim definiranjem skupine. Takšna vrsta raziskave nam da odgovor na vprašanja, kaj, kako in zakaj (Morgan v Klemenčič in Hlebec 2007, 8–9). V podjetju Kostak, d. d., sem izvedla dve fokusni skupini, kjer sem se dogovorila za srečanje z zaposlenimi iz različnih oddelkov, s katerimi sem se usmerjeno pogovarjala na vnaprej znano temo (spodbujanje kreativnosti in njen vpliv na inovativnost), pogovor pa je potekal po določenem načrtu.

Poleg omenjenega sem izvedla še poglobljeni intervju, ki ima podobne značilnosti kot fokusna skupina, le da vključuje vodenje intenzivnega poglobljenega intervjuja z enim ali zelo malo intervjuvanci. Poglobljeni intervjuji so uporabni, ko potrebujemo uporabne in podrobne

informacije o načinu dela, vedenju in razmišljanju posameznika, njegove pomisleke in probleme, s katerimi se sooča. Poglobljeni intervjuji se pogosto uporabljajo, ko posamezniki niso sproščeni v fokusnih skupinah ali pa jih je treba zaradi različnih razlogov drugače obravnavati kot skupino (Boyce in Neale 2006, 3). Izvedbo poglobljenega intervjuja sem opravila z vodjem sektorja za kakovost, ki je odgovoren za kreativnost in inovativnost v podjetju. Za izvedbo poglobljenega intervjuja sem se odločila, saj morda nekateri izmed zaposlenih ne bi želeli izraziti svojih prepričanj, mnenja, pohval ali kritik, če bi bil v fokusni skupini prisoten še vodja, ki ima glavno besedo pri odločanju o kreativnosti in inovativnosti v podjetju.

6.2 Opis podjetja – Kostak, d. d.

Komunalno in gradbeno podjetje Kostak, d. d., ima na področju izvajanja komunalnih storitev šestdesetletno tradicijo. Najprej je bila leta 1954 ustanovljena Komunalna uprava Videm-Krško in že od takrat si podjetje prizadeva za odgovorno delovanje v družbenem in naravnem okolju. V poslovni filozofiji iščejo pristope, ki so uspešni, konkurenčni in zagotavljajo trajnostni razvoj.

Podjetje Kostak opravlja dejavnosti gospodarskih javnih služb v občinah Krško in Kostanjevica na Krki ter tržne dejavnosti na področju gradbeništva, trgovine, komunale, vzdrževalnih in čistilnih del. Podjetje je delniška družba s 370 zaposlenimi. Po velikosti je podjetje Kostak v Posavju na četrtem mestu, po prihodkih pa je uvrščeno na peto mesto. Dejavnosti opravljajo v skladu s standardi na področju vodenja kakovosti in vodenja sistema ravnanja z okoljem, z načeli varnosti in zdravja pri delu ter v skladu z energetske standardom (Kostak).

Kot že omenjeno, opravljajo tudi gospodarske javne službe. Te obsegajo ravnanje z odpadki, oskrbo s pitno vodo, odvajanje in čiščenje odpadnih in padavinskih voda, vzdrževanje občinskih javnih cest, urejanje in čiščenje javnih površin, urejanje in vzdrževanje pokopališč ter pogrebne storitve, javno razsvetljava, izobešanje zastav in okraševanje v naseljih ter urejanje in vzdrževanje javnih tržnic. Poleg tega izvajajo tudi širok spekter gradbenih del, tudi na najzahtevnejših gradbiščih v Posavju, kot je gradnja hidroelektrarn na spodnji Savi. Skrbijo za gradnjo komunalnih infrastruktur, regionalne in lokalne ceste, izvajajo vse vrste zemeljskih del in izkopov, sanacij plazov, gradijo in prenavljajo objekte in širokopasovno omrežje v Občini Krško. Urejajo tudi zunanje površine, upravljajo omrežja za distribucijo plina, v Nuklearni elektrarni Krško opravljajo vzdrževalna in čistilna dela, za naročnike pa izvajajo tudi tržne storitve komunale (Kostak).

Podjetje ima v lasti tudi Center za ravnanje z odpadki Spodnji Stari Grad. Z omenjenim objektom so vzpostavili sistem ločenega zbiranja odpadkov na izvoru. V letu 2012 so sortirno linijo v centru dogradili z napravo za mehansko obdelavo odpadkov, ki omogoča sortiranje mešanih komunalnih odpadkov in dodatno ločevanje ločeno zbranih frakcij (Kostak).

6.2.1 POSLOVNA USPEŠNOST PODJETJA KOSTAK, D. D.¹¹

Podjetje Kostak je v leto 2014 vstopilo z veliko mero previdnosti, a pogumno. Gospodarske razmere se namreč hitro spreminjajo, napovedi gospodarskih kazalnikov so različne, kar so upoštevali pri načrtovanju. V letu 2014 je podjetje Kostak preseglo vsa svoja pričakovanja in od leta 2005 uspešno dvignilo svoje prihodke, dobiček in vrednost zaposlenega kar za trikrat (Letno poročilo Kostak, d. d. 2015).

Tabela 6.1: Tabela poslovne uspešnosti podjetja Kostak, d. d.

LETA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Skupni prihodki v EUR	16.737.490	22.496.932	20.312.234	32.381.733	34.491.948	32.896.458	32.686.873	34.131.101	33.137.279	53.546.377
Skupni odhodki v EUR	16.424.842	22.162.856	19.640.236	30.774.788	33.312.311	32.612.243	32.435.590	33.863.986	32.717.134	52.168.567
Čisti dobiček	312.648	334.076	671.998	1.606.945	1.179.637	284.215	251.283	267.115	420.145	1.377.810
Dodana vrednost zaposlenega v EUR	20.268	22.823	24.835	24.844	28.437	26.696	26.894	28.345	28.977	32.679

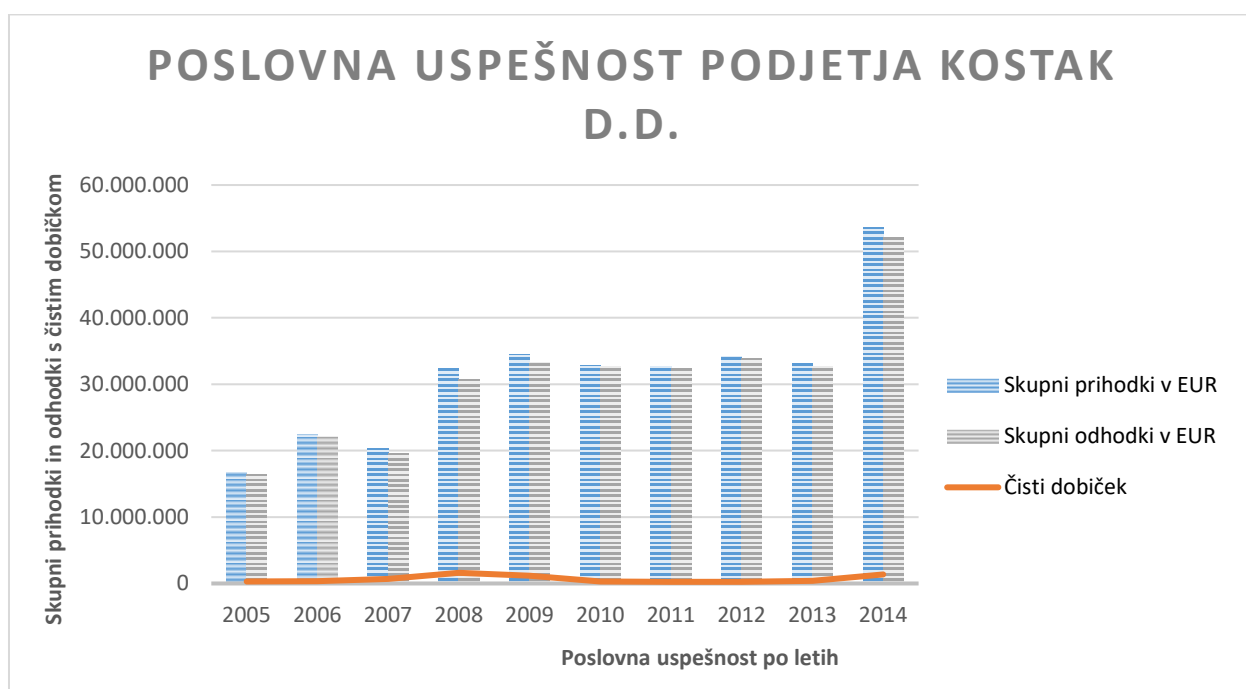
Vir: Povzeto po Letnem poročilu Kostak d. d. (2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

Podjetju Kostak od leta 2005 poslovni prihodki od prodaje stalno naraščajo. Največja razlika je opazna med letoma 2005 in 2006 ter med 2013 in 2014, ko so skupni prihodki znatno narastli. Tudi pri čistem dobičku lahko govorimo o sorazmernem naraščanju. Opazno znižanje dobička je vidno zgolj po letu 2009, kar menim, da je posledica padca prodaje storitev zaradi varčevanja

¹¹ **Poslanstvo** podjetja je uporabnikom zagotoviti najboljšo komunalno storitev po sprejemljivih cenah in s svojim delovanjem dvigovati kakovost življenja vseh občanov. Naročnikom zagotoviti kakovostno in pravočasno storitev na področju vzdrževanja in gradbeništva ter kupcem v trgovini nuditi vrhunsko svetovanje in kakovostno blago. **Vizija** podjetja je razvijati notranje in zunanje poslovno okolje, v katerem prevladujejo kultura zaupanja, sodelovanja, povezovanja in odprtosti do strank, zaposlenih, lastnikov in širšega okolja. Vizija družbe Kostak, d. d., je ostati strankam in okolju prijazno okolje (Kostak).

gospodinjstev in gospodarske krize v Sloveniji. Po letu 2012 lahko zopet opazimo znatno naraščanje dobička. Pri tem se sorazmerno gibljejo tudi odhodki in prihodki (Slika 6.1). Najnižje prihodke in odhodke je podjetje imelo leta 2005 in 2007, največji prihodki in odhodki pa so zabeleženi leta 2014. Prihodki in odhodki so se v letu 2014 povečali od leta 2005 kar trikrat, od leta 2013 do 2014 pa za manj kot polovico. Razlog za to je v tem, da se število storitev v podjetju Kostak povečuje, saj poleg komunalnih del opravljajo tudi gradbena in druga storitvena dela.

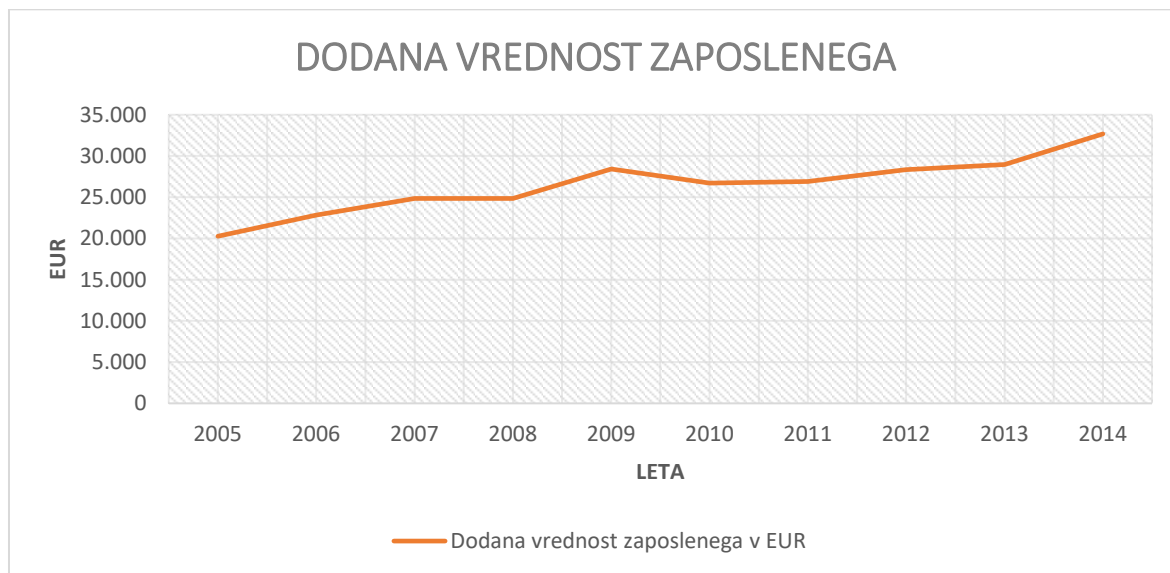
Slika 6.1: Poslovna uspešnost podjetja Kostak, d. d. – grafični prikaz



Vir: Povzeto po Letnem poročilu Kostak d. d. (2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

Sliki 6.2 ter 6.3 grafično prikazujeta poslovno uspešnost podjetja oz. čisti dobiček ter dodano vrednost na zaposlenega.

Slika 6.2: Dodana vrednost zaposlenega v podjetju Kostak, d. d.–grafični prikaz



Vir: Povzeto po Letnem poročilu Kostak d. d. (2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

Slika 6.3: Čisti dobiček podjetja Kostak d. d.–grafični prikaz



Vir: Povzeto po Letnem poročilu Kostak d. d. (2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014).

Opisano nam lahko pove, da ima Kostak jasno zastavljene poslovne cilje. Podjetje se je v letu 2014 uvrstilo na prvo mesto seznama 50 največjih komunalnih podjetij v Sloveniji. Povprečno število zaposlenih je 324, rast prodaje pa je kar 70,7 % (Gospodarska zbornica Slovenije 2014). Razlog¹² za povečan odstotek prodaje in čistega dobička je v tem, da ima podjetje poleg svoje osnovne komunalne dejavnosti tudi druge storitve: vzdrževanje cest, gradbeništvo, trgovino, geodetske storitve, širokopasovno omrežje, center za ravnanje z odpadki, vzdrževalna in čistilna dela (vodovod), omrežje za distribucijo plina in mehansko obdelavo odpadkov (Kostak).

6.2.2 INOVATIVNOST IN KREATIVNOST V PODJETJU KOSTAK, D. D.

Podjetje Kostak si prizadeva, da v skladu s postavljeno strategijo načrtno in sistematično spodbuja inovativnost in kreativnost zaposlenih. Rezultate, kreativne predloge zaposlenih in inovacije v skladu s pravilnikom in zakonom o upravljanju s pravicami industrijske lastnine tudi ustrezno nagradijo (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak d. d. 2013, 1).

Glavni vrednoti podjetja Kostak sta inovativnost in znanje, zato zaposlene spodbujajo k nenehnem razmišljanju o tem, kako delo opraviti hitreje in bolje, hkrati pa doseči največjo mogočo stopnjo stroškovne učinkovitosti. Zaposleni tako lahko s svojimi idejami in predlogi prispevajo k razvoju in izboljšavam delovnih procesov in s tem k izboljšavam storitev. To za podjetje pomeni konkurenčno prednost, za zaposlenega pa nagrado in priznanje (Letno poročilo 2014, 60).

Pravilnik o inovacijah se naslanja predvsem na Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti, Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Zakon o industrijski lastnini, Zakon o izumih iz delovnega razmerja, Pravilnik o nagradah za izume iz delovnega razmerja, Statut družbe, strategijo družbe in Sklep o ustanovitvi RR skupine (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak d. d. 2013, 1).

Organ družbe, ki opravlja dejavnost spodbujanja kreativnosti in inovativnosti v podjetju, je Služba za kakovost, za katero je odgovoren vodja službe za kakovost. Naloga Službe za kakovost je, da (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak d. d. 2013, 2–3):

¹² Poleg omenjenega pa ima podjetje tudi hčerinska podjetja – HPG Brežice, Ansat, d. o. o., Kostak GIP, d. o. o., GITRI, d. o. o., in KOG, d. o. o., vsa hčerinska podjetja delujejo v Sloveniji, razen KOG, ki ima sedež v Srbiji (Kostak).

- pripravlja postopke in navodila za urejanje in spodbujanje delovanja na področju inovacijske dejavnosti;
- skrbi za nemoten potek pridobivanja varstva pravic industrijske lastnine in njenega trženja in gospodarskega koriščenja;
- podaja mnenja in predloge v zvezi z ukrepi in stopnjami zaščite intelektualne lastnine (avtorsko pravo, industrijska lastnina) ter jih posreduje pristojnim organom oz. službam družbe;
- predlaga sestavo komisije za izum/inovacijo/izboljšavo in po potrditvi uprave izvede sklic seje za komisijsko obravnavo prijavitelne izboljšave, izuma ali inovacije;
- vodi evidence vseh prijavljenih izumov/inovacij/izboljšav, ki vsebujejo zaporedno številko, datum prijave, ime in priimek avtorja in morebitnih soavtorjev, deleže vseh pravic družbe ter podatke o realizaciji inovacije;
- vodi arhiv prejetih vlog;
- v primeru sporov podaja mnenja in napotke in predloge za razrešitev spora;
- vodi druge postopke, ki se nanašajo na vprašanja intelektualne lastnine v družbi.

Za nemoteno izvajanje nalog lahko Sektor za kakovost (v nadaljevanju SZK) po potrebi vključi tudi druge sektorje in zunanje izvedence (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak d. d. 2013, 3).

6.2.3 PRIJAVA IZBOLJŠAVE, IZUMA ALI INOVACIJE

Izum, inovacijo ali izboljšavo lahko prijavi vsak zaposleni. Ustvarjeno izboljšavo, ki jo bo podjetje tržilo in bi jo želel zaščiti, lahko zaposleni pisno prijaviti v SZK. V pisni vlogi in izjavi mora zaposleni jasno označiti, da gre za prijavo izboljšave, izuma ali inovacije, kar se zavede v evidenco, ki jo vodi SZK. Če vloga ne vsebuje vseh elementov, ki so podlaga za nadaljnji postopek, SZK od zaposlenega zahteva dopolnitev, ki mora biti opravljena najkasneje v 15 dneh od prejema pisnega poziva. Vloga mora biti oddana v dveh izvodih, en izvod se po pisnem zaznamku vrne zaposlenemu, ki je naveden prvi, če je avtorjev več. Drugi izvod pa ostane v SZK za komisijsko obravnavo vloge in se po končanem postopku trajno arhivira glede na Pravilnik o arhiviranju in klasifikacijski načrt ter se obravnava kot poslovna skrivnost (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak d. d. 2013, 3–4).

Prijavljeno vlogo obravnava komisija¹³ za inovacije, ki v 30 dneh od pisne vloge preveri, ali gre za neposredni ali posredni službeni izum, inovacijo ali izboljšavo¹⁴ (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak d. d. 2013, 5).

Zaposleni za predlagano dobi tudi pravico do primerne nagrade, če družba prevzema izum ali inovacijo. Nagrada se odmeri na podlagi odločitve uprave in se izplača v 7 dneh po prejetju sklepa uprave na veljavni transakcijski račun prijavitelja in morebitnih soavtorjev. Nagrada se izplača v skladu z Zakonom o izumih iz delovnega razmerah in skladno s Pravilnikom o nagradah za izume iz delovnega razmerja. Višino nagrade določita podjetje in zaposleni v pogodbi (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak d. d. 2013, 6).

6.3 Analiza podjetja Kostak, d. d.

V podjetju Kostak sem 3. 6. 2016 opravila poglobljeni intervju z vodjem SZK in dve fokusni skupini z zaposlenimi iz različnih oddelkov. Vsi sodelujoči so želeli ostati anonimni, zato ne bom omenjala imen in priimkov, medtem ko bom pripisala nazive delovnih mest, da je študija primera lažje sledljiva. Prvo fokusno skupino je sestavljalo 6 zaposlenih, katerih delo je bolj administrativne narave. Sodelovali so obračunski tehnik, kadrovski sodelavec, vodja del javne gospodarske službe, strokovni sodelavec v Službi za kakovost, operativni vodja avto-strojnega parka in koordinator sistemov vodenja. Druga fokusna skupina je vključevala predvsem zaposlene, katerih delo je bolj terensko. Drugo skupino je sestavljalo 6 zaposlenih, in sicer namestnik vodje vodovodnega vzdrževanja sistemov, trije vozniki-strojniki in dva strojna tehnika, ki delujeta v avto-strojnem parku. Pri vseh treh izvedbah sem bila časovno omejena. Fokusni skupini sta trajali približno 45 minut, zato sem na podlagi osnovnega vprašalnika (glej Prilogo 1) vprašanja prilagodila že podanim odgovorom. Poglobljeni intervju je trajal eno uro, pri izvedenem intervjuju sem imela prav tako vnaprej postavljena vprašanja, ki sem jih prilagajala podanim odgovorom intervjuvanca (glej Prilogo A in Prilogo B).

¹³ Komisijo za inovacije imenuje uprava družbe na predlog vodje SZK in ima najmanj 3 člane: vodja sektorja, kjer je nastala inovacija; član, ki pokriva ekonomski del inovacije, in predsednik komisije, ki je vodja SZK. Po potrebi se komisija razširi s strokovnjaki, število članov mora biti liho.

¹⁴ Komisija preveri, ali je izum oz. inovacija primerna za patentno prijavo, in če je, poda predlog upravi za patentiranje. Poda predlog o lastništvu družbe glede prijave izuma oz. inovacije ter predlaga višino nagrade upravi in obravnava druga strokovna mnenja iz SZK. V primeru nepopolnosti poda tudi predlog za dopolnitev vloge prijavitelju. Nato predsednik komisije po končani komisijski obravnavi obvesti prijavitelja in ga seznani s predlogi ter mu omogoči tridnevni rok za pritožbo. Nato v roku 8 dni od komisijske obravnave posreduje predloge sklepov uprave. Po sklepu uprave predsednik komisije objavi podatke o predlagani ideji na intranetnih straneh družbe in oglasnih deskah podjetja. Objava traja 30 dni, v tem času pa so mogoče tudi pritožbe zaposlenih na komisijo glede avtorstva in vrednotenje nagrade. Ob pritožbi ima pravico zaposleni predlagati v komisijo tudi dodatna strokovna člana, vendar mora biti ob tem članska zasedba komisije liha (Pravilnik o inovacijah družbe Kostak, d. d. 2013, 5–6).

6.3.1 SPODBUJANJE KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI

Po mnenju vseh sodelujočih je kreativnost nujno potrebna v podjetju na vsakem področju, ki ga pokrivajo. Le redki izmed sodelujočih iz fokusnih skupin poznajo prednosti kreativnosti. Na inovativnost so se večinoma vsi odzvali, da je v pomanjkanju, prav tako ne prepoznajo glavnih inovacij, ki so se skozi leta razvile v podjetju. Mnenja prve in druge fokusne skupine se nekoliko razlikujejo in hkrati prepletajo. Vodja službe kakovosti je izpostavil, da se zaveda, da je kreativnost nujen predpogoj za inovativno podjetje, vendar zaradi presežka del niso utegnili vlagati toliko v razvoj sistema in zato je na tem področju potrebna obnova sistema.

6.3.1.1 FOKUSNA SKUPINA 1

Prva fokusna skupina, kjer so sodelovali zaposleni, katerih delo je bolj administrativne narave¹⁵, nekoliko bolj razume namen kreativnosti in njen vpliv na inovativnost, vendar jim podjetje tega ne omogoča. So namreč mnenja, da na delovnem področju kot vodje ali kot zgolj zaposleni ne morejo uporabljati posebnih tehnik, ki spodbujajo kreativnost, saj jim niso bile dovolj podrobno predstavljene ali pa nimajo dovolj podpore, znanja in samozavesti, da bi lahko to izvajali. Sicer pa so prepričani, da bi takšen način dela vsekakor koristil povečanju produktivnosti. Posebnih kreativnih tehnik, ki bi se uporabljale med zaposlenimi, udeleženci fokusne skupine niso zasledili pri svojih vodjah, le redki zaposleni pa jih uporabljajo sami, saj imajo nekaj predhodnega znanja. Kreativnega razmišljanja po mnenju nekaterih nimajo zaradi dela, ki presega njihove zmogljivosti. Poleg tega pa so mnenja, da pisarniške inovacije ali izboljšave niso tako zaželeno kot tiste s terena. Sicer so bili nekateri udeleženci fokusne skupine tudi bolj tehnično usmerjeni, zato so se tu mnenja nekoliko razlikovala, saj so lahko tehnično usmerjeni že prispevali oz. predlagali izboljšave, ki bi podjetju lahko prinesle dodano vrednost.

Vsi izmed sodelujočih v prvi fokusni skupini so prepričani, da vsako delo, ki ga opravljajo sami, od njih zahteva kreativnost in iznajdljivost, saj sodelujejo pri procesih dela, kjer se je treba znajti. Pri tem poskušajo to poenostaviti, racionalizirati, se uskladiti z ostalimi oddelki, zahtevami ipd. Zaradi nenehnih inovativnih pristopov in izboljšav, ki prihajajo iz zunanjega okolja, so vedno vpeti v neznane procese, ki se jih nekateri veselijo in dodajajo, da pogosto prihaja do zaviranja starejših, ki se bojijo izboljšav in novih pristopov.

Prisotni so izpostavili, da sicer na različnih sestankih ali posebnih dogodkih vodstvo večkrat omeni in poudari, da sta kreativnost in inovativnost ključni za obstoj podjetja in da je trenutno

¹⁵ Fokusno skupino 1 so sestavljali nekoliko bolj izobraženi zaposleni (od VI. stopnje dalje). Njihovo delo poteka večinoma v pisarni in je bolj intelektualne narave.

spodbujanje v pomanjkanju, vendar pravijo, da kreativnosti in inovativnosti zaradi posebne dejavnosti, ki jo opravljajo, ni, čeprav je izobrazbena struktura zaposlenih precej visoka. Eden izmed zaposlenih je dodal, da že 36 let ustvarja in dela na področju vzdrževanja strojev, kjer je imel veliko kreativnih idej in predlogov, izmed katerih je bilo veliko tudi realiziranih. Vendar je dokazovanje teh izboljšav težko, kar je razvidno tudi iz pravilnika.

Vsi vedo, da svojo idejo oz. prijavo lahko oddaš svojemu nadrejenemu. Tisti, ki imajo več stika z vodjo kakovosti, vedo, da se lahko za vložitev izboljšave ali kakršnekoli ideje obrnejo neposredno nanj. Do zdaj večina udeležencev fokusne skupine še ni oddala novega predloga, izboljšave, izuma ali inovacije, eden pa je izboljšavo formalno oddal le enkrat. Za predlagano izboljšavo je udeleženec dobil stimulacijo v enkratnem znesku. Sodelujoči, ki je oddal formalno prijavo za novost, je k vložitvi inovacije prijavil tudi svoje podrejene, ki jih vodi.

Svojih predlogov zaposleni po mnenju intervjuvancev ne oddajajo pogosteje, ker se izboljšana zadeva težko finančno oceni. Pravilnik zahteva, da se novost, inovacija, izum, ideja ali izboljšava ovrednoti. Problem za inovativnost vidijo tudi v pravilniku, ki je po mnenju udeležencev izdelan oziroma kopiran iz neke proizvodne dejavnosti in ni prilagojen servisni dejavnosti, kot so komunalno vzdrževanje, elektroenergetsko vzdrževanje in navsezadnje tudi administrativno delo. Prav tako vidijo oviro v prezahtevnem formalnem obrazcu, ki ga je treba oddati in izpolniti. Vse izboljšave namreč niso inovacije, so zgolj kreativna rešitev problema. S kreativno rešitvijo bi želeli izboljšati proces dela, zato je pogosto vsem odveč prijavljanje izboljšave, saj jim je dokazovanje ekonomske oz. finančne koristi naporno, posledično pa za to morda ne bodo nagrajeni oz. ne bodo prejeli posebne pohvale, ki bi jim prav tako veliko pomenila.

Udeleženci prve fokusne skupine so seznanjeni z načinom prijave in merili ekonomske koristnosti, medtem ko z nadaljnjim obravnavanjem idej komisije niso seznanjeni, vendar bi si želeli o tem biti bolj obveščeni. Ena izmed udeleženk se je sicer pred leti udeležila tudi predavanja o inovativnosti na željo vodstva podjetja. Na predavanju je bilo poudarjeno, da sta inovativnost in kreativnost več kot le vzvod gospodarske rasti, kar od podjetja zahteva ne le kakovostno in cenovno ugodnost, temveč tudi drugačnost. Kot je povedala intervjuvanka, je ravno inovativnost tisto, kar ustvarja dodano vrednost in drugačnost. Vendar omenjeno znanje zaposlene, ki se je udeležila predavanja, ni bilo dovolj za prenos znanja na ostale, saj se ji funkcija prenosa znanja ni dodelila, poleg tega pa je prenos znanja zgolj enega zaposlenega v enem oddelku premalo za celotno podjetje, ki ga sestavlja približno 300 zaposlenih.

6.3.1.2 FOKUSNA SKUPINA 2

Druga fokusna skupina je zajemala zaposlene, ki opravljajo delo pretežno vzdrževalnega značaja, zato se njihova kreativnost izraža predvsem v strojih in delu na terenu. Zaposlena iz voznega parka sta poudarila, da se njihova kreativnost in inovativnost izraža predvsem pri starejših strojih, za katere je težje pridobiti rezervne dele, zato je treba biti iznajdljiv in okvaro odpraviti inovativno, da se privarčujejo stroški. Stroji v podjetju Kostak doživijo dvakratno amortizacijsko stopnjo. Navadna amortizacijska stopnja stroja je 8 let, medtem ko sami poskrbijo, da je povprečna starost vsakega stroja 16 let ali več. Vzdrževanje starih strojev omogoča, da velikokrat vgradijo stare nadomestne dele, ki so jih shranili ob predhodni zamenjavi v kompletu. Nato pa v naslednji fazi uporabijo kakšen manjši del iz tega kompleta. Zaposleni so izpostavili, da spodbujanje kreativnosti prepoznajo skozi pogovor z vodjo in različnimi strokovnjaki; tako pridobijo najboljše mnenje za izvedbo nekega dela. Poleg tega pa dodajajo, da z inovativnostjo v podjetju na sploh niso najboljše seznanjeni. Nekateri izmed sodelujočih v fokusni skupini niti ne vedo, kje, kako in s kom lahko komunicirajo glede predlaganih izboljšav. Po drugi strani je namestnik vodje eden izmed zaposlenih inovatorjev, ki ima veliko znanja na področju kreativnosti in inovativnosti, kar je pridobil ravno s prijavo inovacije. Za svojo inovacijo je moral ekonomsko oz. finančno koristnost podjetju dokazovati približno leto in pol, zato je izgubil motivacijo za nadaljnje ustvarjanje. Zato je mnenja, da kljub kreativnosti, ki jo delo zahteva od njega, zaradi nehvaležne izkušnje nekoliko manj razmišlja, kako bi prinesel dodano vrednost podjetju.

Tudi druga fokusna skupina je poudarila, da jih vsako leto na večjih dogodkih oz. zaključnih zabavah vodstvo seznanja s tem, da sta inovativnost in kreativnost potrebni za boljšo gospodarsko rast, vendar nekateri tega ne prejmejo od vodje, drugi so nekoliko nemotivirani zaradi pretirano dolgega obravnavanja inovacije in skromnih nagrad. Mnogi svoje inovacije ne prijavijo tudi zaradi nerazumevanja formalne prijave oz. prezapletenega izpolnjevanja obrazcev. Udeleženci so poudarili tudi, da so pri svojem delu še vedno kreativni in po navadi ustvarijo kakšno inovacijo ali izboljšavo, vendar o tem ne obvestijo nikogar, saj menijo, da se od njih to pričakuje. Hkrati pa si želijo, da bi bili za svojo delo vseeno pohvaljeni in spodbujeni.

6.3.1.3 POGLOBLJENI INTERVJU

Vodja sektorja kakovosti ni zadovoljen s trenutnim stanjem inoviranja v podjetju, saj uradno ni veliko prijav niti izboljšav. Njegova naloga je skrb za administrativno podporo, medtem ko za spodbudo skrbi predvsem vodstvo ali vodje sami. Vodja kakovosti meni, da je za slabše

inovativno in kreativno okolje razlog predvsem v premajhni promociji. Zaveda se, da je sicer veliko idej, ki bi lahko izboljšale proces, vendar niso prijavljene. Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti je morda po mnenju vodje kakovosti tudi preveč formalizirano, vendar je to nujno za kontrolo in nadzor. Zato so določeni postopki, procesi, ki peljejo od neke ideje do prijave, obravnave in na koncu neke nagrade oz. stimulacije nujno potrebni. Vodja se sicer zaveda, da je trenutna strategija podjetja daleč od uspešnejših podjetij na tem področju in hkrati morda ne znajo prepoznavati potencialov; dodaja tudi, da ni dovolj spodbude.

Določenega systemskega pristopa za kreativno razmišljanje nimajo. Sicer se je vodja kakovosti udeležil delavnice kreativnega razmišljanja, ki se je dotikala tudi vodenja ljudi, motiviranja in proaktivnega sodelovanja zaposlenih, vendar mu tega ni uspelo implementirati zaradi vsakodnevnih dejavnosti oz. tekočega dela, ki je nekoliko pomembnejše in mora biti opravljeno do določenega roka. Pri tem dodaja, da bi za to v njihovem podjetju morali pooblastiti tudi kadrovske službe, ki bi morala imeti večjo vlogo pri obravnavi kreativnosti in inovacij v podjetju.

Vodja kakovosti dodaja, da je sistem inoviranja v podjetju odprt, vsak ima možnost znotraj svojega področja in tudi izven predlagati idejo, izboljšavo, izum ali inovacijo. Ni omejitev. Vsak je pozvan, da predlaga izboljšave. Postopek je takšen, da posameznik ali skupina prijavi izboljšavo in poda vsebinski opis. Vendar je formalnih prijav (kot že omenjeno) premalo, hkrati je v podjetju tudi več izboljšav, kot jih formalno podjetje registrira. Vodja kakovosti je povedal, da se prijave zbira preko elektronske pošte preko neposredne vodje. Pri prijavi je treba natančno opisati, kaj prijavljajo, nato še komisija oz. služba kakovosti ponudi dodatno pomoč – posreduje obrazec za prijavo in slikovni material. S tem obrazcem se formalno prijavijo, nato s komisijo vodja pregleda predlagano izboljšavo. Tu ima predsednik ekskluzivno vlogo, nato jo potrdi in od njega je odvisno, kako jo oceni. Ekonomski del ocene je najtežji in najbolj neprijeten del tako za komisijo kot prijavitelja, saj je to težko dokazovati. Dokler komisija ne prejme potrditve strokovnjaka, ki preverja ekonomsko korist izboljšave, se postopek ne zaključi, zaradi česar potem prijavitelj ne more dobiti hitrejšega izplačila.

Do zdaj je podjetje imelo največ predlogov iz sektorja komunale, enote ravnanja z odpadki in enote vodovoda. Sledi pa mehanična delavnica (dve izboljšavi). V preteklem letu so imeli zgolj eno prijavo. V zadnjih treh letih je bilo zgolj 6 prijavljenih izboljšav, ki so bile ravno iz omenjenih oddelkov. Pogrešane pa so predvsem prijave iz pisarniških oddelkov, saj so zaposleni na tem področju najbolj izobraženi in kreativni. Največ inovirajo zaposleni –

operativci, med njimi je bil do zdaj vedno prijavljen tudi vodja. Pri tem je problematično, da se ne ve, ali je vodja idejo sooblikoval ali je zgolj pomoč za lažjo formalno izvedbo. Problem je v tem, da je sistem preveč formalno zastavljen in dolgotrajen, saj od prijave do končne ocene vrednosti predloga preteče preveč časa. V dveh primerih je bila zahteva, da se inovacija preverja dve leti. Vodja meni, da bi morali proces inovacij ravno tako inovirati in v delo vpeljati kreativnost. Pri implementiranju takšnega procesa jih ovira premalo razvito organizacijsko okolje. Dodaja, da je tudi obveščenost kadrov slaba, kar poskušajo implementirati zgolj z osebnim stikom, želijo pa vpeljati več trženjskega poudarjanja inovativnosti in kreativnosti v podjetju.

Vodja dodaja, da je tudi sam kreativen. Meni, da tako njemu kot tudi ostalim v podjetju za lažje spodbujanje kreativnosti manjka kultura pohval. Tega je vsekakor premalo. V podjetju so vsi pretirano zadržani, ni zadovoljivega navdušenja. Problem vidi v starosti podjetja in hierarhični sestavi. Sicer je podjetje Kostak močno kolektivno naravnano, vendar posledično individuum kot kreativen posameznik ne pride do izraza.

Vodja kakovosti nikoli ni oddal predloga, vendar dodaja, da je ustvaril veliko izboljšav, ki so podjetju prinesle dodano vrednost. Zakaj formalno ni oddal izboljšave, intervjuvanec ni znal razložiti, kljub temu pa dodaja, da je vsaka izboljšava dobila nagrado ne samo od podjetja, temveč tudi od Občine Krško ipd.

6.4 Preverjanje delovnih hipotez

Skozi izvedeno kvalitativno metodologijo na študiji primera Kostak potrjujem obe hipotezi¹⁶. Zaposleni v podjetju Kostak niso dovolj ozaveščeni o kreativnem načinu razmišljanja in inoviranju, zato se število inovacij ne povečuje. Poleg tega zaposleni niso dovolj motivirani za kreativno in inovativno razmišljanje, saj podjetje ne uporablja ustreznih kreativnih tehnik in spodbujevalnikov.

Osnovni predpogoj za kreativnost in inovativnost v podjetju sta organizacijsko okolje in kultura, ki sta osnovna gradnika za uspešno implementacijo uporabe ustreznih nadaljnjih načinov spodbujanja zaposlenih k večjemu sodelovanju na kreativnem in inovativnem področju. Nekateri zaposleni v podjetju Kostak se želijo kreativno udeleževati in sodelovati s

¹⁶ Hipoteza 1: Zaposleni niso dovolj ozaveščeni o kreativnem načinu razmišljanja in inoviranju, zato se število inovacij ne povečuje.

Hipoteza 2: Zaposleni niso dovolj motivirani za kreativno in inovativno razmišljanje, saj podjetje ne uporablja ustreznih kreativnih tehnik.

podjetjem. S svojim znanjem želijo prispevati k rasti, vendar za to niso nagrajeni oz. jih na to nihče konkretno ne opozori, opazi ali vodi. Spodbuda za kreativnost in inovativnost, ki jo zaposleni najpogosteje prejmejo enkrat letno od vodstva, zagotovo ni dovolj, zato je nekatere težko prepričati, naj uporabljajo in izvajajo določene tehnike, če o tem niso poučeni oz. če jih pri tem kdo ne usmerja. Nekateri so poročali tudi o zaustavitvi idej vodij, druge pa vodje spodbujajo za boljše delovanje. Oddajanje idej, izboljšav ali izumov je za nekatere pretežno oz. neprimerno, saj se to pogosto izvaja preko vodij, hkrati pa o drugi možnosti z izpolnitvijo obrazca niso seznanjeni. Najmanj znanja o kreativnem in inovativnem razmišljanju imajo zaposleni v podrejenem položaju oz. zaposleni, ki svoje delo opravljajo na terenu¹⁷, vendar se zavedajo zaradi narave njihovega dela od njih zahteva takšen način dela. Sicer se mnenja in način dela močno razlikujejo tako znotraj fokusnih skupin kot tudi med fokusnima skupinama. Vseeno vsi sodelujoči v fokusnih skupinah, vključno z vodjem kakovosti, menijo, da sta kreativnost in inovativnost v podjetju Kostak premalo poudarjeni in spodbujeni, kar se kaže tudi v realnosti, saj se število inovacij skozi leta ne povečuje.

Oddajanje predlogov je po mojem mnenju tudi nekoliko zastarelo, saj je izpolnjevanje obrazcev za mnoge prezahtevno ali pa jih celo odvrne od tega. Kot sem že omenila, je stanje o nezadovoljivem kreativnem duhu potrdil tudi vodja kakovosti, ki je odgovoren za zbiranje, spodbujanje in sprejemanje inovacij. Strinja se, da je trenutno uporabljan program zastarel in potrebuje prenavo. Poleg tega primanjkuje tudi njegove samoiniciativnosti na tem področju zaradi preobremenjenosti s tekočimi delovnimi nalogami, ki imajo po mnenju intervjuvanca prednost, zato je podal tudi idejo, da bi za to potrebovali vodjo, ki bi bil odgovoren izključno za spodbujanje kreativnosti, inovativnosti in obravnavo idej.

V naslednjem razdelku bom podala predloge za spodbujanje kreativnosti in posledično inovativnosti na študiji primera.

6.5 Predlogi izboljšav

Skozi izpeljani fokusni skupini in poglobljen intervju sem ugotovila, da v podjetju Kostak za uspešno vzpostavitev kreativnosti in inovativnosti primanjkuje naslednjega:

1. kreativna in inovativna kultura,
2. sistem predlaganja idej in ustrezno nagrajevanje,
3. ustrezen način vodenja,

¹⁷ Zaposleni z nižjo izobrazbo, ki opravljajo delo fizične narave.

4. dodatno izobraževanje na področju kreativnosti in inovativnosti.

Za prepoznane probleme bom v nadaljevanju podala tudi ustrezne rešitve.

6.5.1 VZPOSTAVITEV KREATIVNE IN INOVATIVNE KULTURE

Podjetje Kostak ima v svoji viziji in poslanstvu izpostavljeno, da si prizadevajo za inovativnost in kreativnost, vendar se to v realnosti ne izraža. Cilj podjetja je, da se vsako letno število inovacij in izboljšav povečuje, vendar to težje dosežejo predvsem zaradi prepletene hierarhične strukture, kjer je veliko vmesnih vodij. Nekateri izmed njih kreativnost in inovativnost podpirajo, medtem ko se najdejo tudi posamezniki, ki ta tok zaustavijo.

Za lažjo vzpostavitev kreativne kulture bi moralo podjetje oblikovati strategijo in psihologijo, ki predstavlja sredstva, s katerimi bi organizacija zaposlene pripeljala do vrednot, ki podpirajo vsakodnevno kreativnost v strukturi, sistemih, tehnologiji in sposobnostih zaposlenih (Blattner in Walter 2015, 129).

Podjetje Kostak je hierarhično strukturirano, zato je za vpeljavo tovrstne kulture potrebna distribucija vpliva med zaposlene. Vpliva na spodbujanje kreativnosti in inovativnosti naj ne bi imel zgolj vodja oz. nadrejeni, temveč tudi posamezniki iz skupin na različnih organizacijskih ravneh. Poleg tega je treba jasno opredeliti cilje in si postaviti izzive za njihovo lažje doseganje. Doseganje konstruktivne operacijske kulture med pomembnimi sistemi in strukturami pripelje do pozitivnega delovanja in boljšega vzdušja v podjetju (Blattner in Walter 2015, 129).

Poleg tega predlagam, da podjetje v oblikovanje kreativne kulture vpelje tudi določene strategije, ki omogočajo zaposlenim prilagodljivost. Hkrati pa bi bilo treba opozarjati na inovativnost in kreativnost, ter zaposlene voditi in motivirati. To bi bilo mogoče z oblikovanim sistemom predlaganja idej, nagrajevanjem in ustreznim načinom vodja.

6.5.2 SISTEM PREDLAGANJA IDEJ IN NAGRAJEVANJE

Ker se okolje organizacij zaradi zunanjih dejavnikov spreminja hitro, se je treba prilagoditi pogojem, ki identificirajo tveganje in priložnosti zunanjega in notranjega okolja za primerno odzivanje (Naser in Fadavi 2015, 1).

Podjetju Kostak primanjkuje tudi sistem, ki bi omogočal, da so predlagane ideje sprejete in predstavljane. Sistem predlaganja je močno orodje, ki omogoča organizaciji povečanje

kreativnosti in posledično inovativnosti. Danes se najpogosteje uporablja program¹⁸, ki omogoča sprejemanje predlaganih idej. Takšni programi samoiniciativno omogočajo klasifikacijo predlogov, identifikacijo problema in iskanje rešitev ter sprejetje najboljše ideje (Naser in Fadavi 2015, 1).

Naj še dodam, da podjetju ob prijavi inovacij, predlogov, izumov ali idej predlagam izključitev finančnega pojasnjevanja, saj ideje lahko temeljijo zgolj na izboljšanju počutja zaposlenih ali drugih težko dokazljivih in merljivih temeljih, ki bi podjetju prav tako lahko prinesle dodano vrednost. Podjetje se torej ne sme omejevati zgolj na predloge npr. z gradbenega področja. Inovacije ali izboljšave lahko nastanejo tudi pri zaposlenih, ki opravljajo administrativno delo, kar so do zdaj v podjetju izključevali. Poleg tega je pretirano formalni pisni način prijave izboljšave mnoge zaustavil pri prijavljanju. Nekateri so svoje ideje predlagali zgolj preko vodij, kar zopet lahko predstavlja mašilo, ki zaustavi posredovanje ideje dalje ali zavira nadaljnji razvoj ideje.

Predlog podjetju je avtomatiziran sistem za upravljanje predlogov zaposlenih, ki temelji na teoriji pričakovane, računalniško vodene komunikacije. Raziskave so namreč pokazale, da je računalniški sistem koristen način za pridobivanje in uporabo kreativnih idej zaposlenih na vseh področjih, kljub temu pa je treba poskrbeti, da so o tem zaposleni obveščeni in dodatno motivirani, da so pri sodelovanju v postopku za kreativno razmišljanje resnično učinkoviti. Raziskave so namreč pokazali, da so ljudje pri delu motivirani in pripravljeni sodelovati, če menijo, da lahko to delo storijo uspešno in učinkovito in da bo njihova ideja predstavljena, pregledana in izpostavljena, da lahko preverijo svoje rezultate. Pri tem je torej ključna tudi povratna informacija (Fairbak in Williams 2003, 305).

Podjetju predlagam vzpostavitev komunikacijske infrastrukture oz. programa na intranetu ali skupnem strežniku, kjer lahko vsi zaposleni oddajajo svoje predloge. Dostop do računalnika bi bilo treba zagotoviti tudi zaposlenim, ki trenutno nimajo lastnega računalnika. Zato predlagam nakup računalnika ali morda vzpostavitev prostora, kjer bi bila mogoča uporaba vsaj treh računalnikov. Tako bi lahko vsi zaposleni, ki so na terenu in jim delovno mesto ne omogoča dostopa do računalnika, vsake toliko preverili novosti, ki se dogajajo na področju inoviranja in kreativnosti, hkrati pa bi lahko oddali predloge ali izboljšave. Poleg tega pa bi podjetje lahko

¹⁸ Angleško »software«.

tudi samo predlagalo problem, s katerim bi seznanilo vse zaposlene. Zaposleni bi podali svoje ideje in izboljšave, skupne ideje bi tako lahko pripomogle k rešitvi.

Glede na to, da se tehnologija razvija zelo hitro, bi lahko namesto računalnikov oblikovali tudi aplikacijo, ki bi si jo lahko naložil vsak zaposleni v podjetju, kar bi vsakemu posamezniku omogočilo vsakodnevno predlaganje ideje kjerkoli in kadarkoli – ne glede na to, ali je posameznik v pisarni ali na terenu. Podjetje bi torej iz svojega procesa izločilo uradni obrazec, ki ga morajo še vedno izpolnjevati ročno in zraven obrazložiti in pripisati informacije, ki morda sploh niso relevantne. Zgolj predlaganje idej bi podjetju omogočilo večji pregled nad kreativnimi idejami in predlogi zaposlenih, hkrati pa bi s tem lažje razvili kreativno kulturo, saj bi lahko na koncu leta predlagane ideje vsi zaposleni preko aplikacije ali programa ocenjevali. Tako bi se posamezniki, ki so predlagali ideje, počutili izpostavljeni in hkrati čutili, da so podjetju resnično prinesli dodano vrednost. Če bi izbrali najboljšega inovatorja ali predlagatelja izboljšave, bi ga lahko nagradili denarno, saj večina intervjuvancev trdi, da takšno nagrado najbolj cenijo. Ostale pa bi lahko zgolj pohvalili in jim izročili tolažilno nagrado. Takšen način pohval bi med zaposlenimi prinesel večjo predanost in željo po sodelovanju.

Pri tem želim izpostaviti še optimalno nagrajevanje za spodbuditev posameznika pri oblikovanju kreativnih inovacij. Med takšne nagrade štejemo ekstrinzične nagrade, kjer so najpomembnejše plače, in intinzične, med katere uvrščamo priznavanje in status (Armstrong v Ilič 2002, 940). Večja plača oz. ekstrinzične nagrade so pri zaposlenih spodbudile produktivnost in večji inovativni napor. To lahko podjetje izplača s programom delitve prihrankov ali delitvijo dobička. Pri tem pa je ključno poudariti, da s povečanjem denarnih nagrad v različnih oblikah spodbudi zaposlene le do določene meje, zato je pri tem treba uporabiti še druge načine, ki bi podjetju omogočile večjo predanost zaposlenih kreativnemu in inovativnemu ustvarjanju (Ilič 2002, 946–947). Podjetje ne sme pri spodbujanju kreativnosti in inovativnosti uporabljati zgolj denarnih nagrad. Poleg tega je treba zaposlene motivirati z javnimi/spletnimi/internimi pohvalami, z bonusi in ugodnostmi pri delu in ustreznim vodenjem, da se posameznik ali skupina počuti koristnega.

6.5.3 VODENJE

Ustrezen način vodenja omogoča spodbujanje, motiviranje in obveščanje zaposlenih na področju kreativnosti in inovativnosti. Na podlagi empirične analize sem ugotovila, da kreativnosti in inovativnosti v podjetju Kostak primanjkuje, saj zaposleni v kreativnem načinu dela in inovativnosti ne vidijo izzivov. Od vodij se pričakuje, da zaposleni takšnemu

posamezniku zaupajo. Vodstvo pa mora s svojimi zahtevami spodbuditi vodje oddelkov, ki usmerjajo tako zaposlene kot tudi ostale, da se med vsemi vzpostavlja ustrezno pozitivno kreativno okolje.

Eden od priporočljivih stilov vodenja je spremenljivi način, ki omogoča delitev znanja med organizacijskimi člani in pospešitev kreativnosti zaposlenih. S transformacijskim načinom vodenja vodje razvijejo kreativne prijeme, s katerimi zaposleni hkrati razvijajo učinkovite rešitve problemov, s katerimi se soočajo. Pri tem so tudi študije pokazale, da je deljenje znanja potrebno tako za povečanje kreativnosti zaposlenega kot tudi samozavesti. To kombinacijo lahko kasneje zaposleni implementira na posebne naloge (Mittal in Dhar 2015, 906).

Vodje vplivajo na kulturo podjetja tudi s svojim vedenjem. Zato mora vsak vodja ceniti kreativni način razmišljanja, saj predstavlja ogledalo zaposlenim. Če bi v podjetje Kostak vpeljati kreativno kulturo, bi se vodje vsakoletno izobraževali na področju lateralnega, divergentnega in kreativnega razmišljanja, kjer bi se naučili tehnik in načinov usmerjanja zaposlenih.

Priporočam tudi, da si vodje letno postavijo cilje ali probleme, s katerimi se soočajo, in tako podrejene soočijo z izzivi in problemi, da najdejo rešitev.

6.5.4 IZOBRAŽEVANJE¹⁹

Izobraževanje na področju kreativnosti in inovativnosti se mi zdi ključno, saj predstavlja dragoceno dolgotrajno sredstvo, ki krepi sporočilo, da podjetje jemlje kreativnost resno. Poleg tega so danes spremembe stalne, zaradi vse večje konkurence in globalnih tehnoloških napredkov, ki prihajajo iz zunanjega okolja, je treba biti korak pred drugimi. Če želi podjetje v svojem okolju ohraniti kreativnost in inovativnost, morata postati izobraževanje in znanje na področju inovativnosti in kreativnosti del vsakodnevnega poslovnega življenja. Podjetje tako omogoča zaposlenim pridobiti izkušnje, kako biti kreativen z uporabo kreativnih tehnik, ki pripomorejo k večji inovativnosti.

Katere vrste izobraževanj zaposleni potrebujejo, pa je odvisno od okoliščin, v katerih se nahaja organizacija. Podjetju predlagam, da najprej izobrazi vodje. To znanje naj bi kasneje vodje prenesli na zaposlene. Pri tem je treba poudariti, da je to znanje treba vzdrževati in obnavljati.

¹⁹ Glej razdelek 5.1.4.2 Izobraževanje in spodbuda.

7 SKLEP

V teoretičnem delu sem s strokovnim gradivom odgovorila na raziskovalno vprašanje²⁰, ki sem si ga postavila na začetku diplomske. Podjetja, ki vlagajo v vsaj eno izmed metod za omogočanje dviga in spodbudo kreativnosti, posledično tudi večjo stopnjo inovativnosti.

Za lažje razumevanje porasta kreativnosti in inovativnosti sem zgodovinsko utemeljila razvoj pojmov. Ugotovila sem, da je bil na začetku prispevek inovacij obsežno interpretiran z novimi procesi, izdelki in tudi z novimi načini organiziranja ekonomskih in poslovnih dejavnosti. Pri tem pa se je pozabljal na kreativnost, ki je nujen predpogoj inovacije. Napredek in razvoj sta kasneje pripeljala do tega, da je za preživetje potrebno vse večje vlaganje v človeški kapital in eden od teh načinov je spodbujanje kreativnosti. Danes je treba za vzpostavitev uspešne kreativne organizacijske kulture v organizaciji zgraditi primerno organizacijsko kulturo in vzdušje. Podjetje je lahko uspešno in tržno konkurenčno, če je implementacija kreativnosti učinkovita, kar je mogoče zgolj z vpeljavo ustreznega organizacijskega okolja, zastavljeno strategijo, primerno organizacijsko strukturo in podporo. Ne smemo izključiti tudi vodenja, izobraževanja in uveljavljanja tehnik spodbujanja kreativnosti.

Skozi študijo primera v podjetju Kostak, d. d., sem preverila, ali so zaposleni ozaveščeni o kreativnem načinu razmišljanja in inoviranju in ali se zaradi tega število inovacij povečuje. Poleg tega pa me je zanimalo, ali so zaposleni dovolj motivirani za kreativno in inovativno razmišljanje, če se pri tem uporablja ustrezne kreativne spodbujevalnike. Študija je bila narejena zgolj na enem primeru, zato ne morem trditi, da je bilo to pravo merilo za potrditev hipotez. Kljub temu pa lahko skozi teorijo potrdim, da je spodbuda za kreativno razmišljanje ključna za več inovacij.

Na študiji primera sem ugotovila, da zaposleni v podjetju niso dovolj ozaveščeni o kreativnem načinu razmišljanja. V podjetju Kostak se je izkazalo, da spodbujanju kreativnosti ne dajejo poudarka in vanj ne vlagajo veliko sredstev, kar se v podjetju posledično kaže tudi v malo inovacijah kljub veliko zaposlenim. Prav tako je nizka motivacija za takšen način razmišljanja. Za uspešno vpeljavo kreativnosti v podjetju je ključna organizacijska kultura. Če želi podjetje uvesti spodbujanje kreativnosti in posledično povečanje inovacij, mora najprej postaviti osnovne temelje za grajenje kreativnega vzdušja. Pri tem dodajam, da je za uveljavljanje in spreminjanje kulture po navadi potreben dolgotrajen proces, zato se pogosto podjetja z daljšo

²⁰ Ali spodbujanje kreativnega razmišljanja med zaposlenimi vpliva na povečanje števila inovacij?

hierarhično tradicijo, kot je podjetje Kostak, ne odločajo za spremembe. Menim, da je podjetje Kostak na dobri poti k spremembam, saj se mnogi zavedajo problemov in hkrati poskušajo najti rešitev. Zavedajo se, da sta inovativnost in kreativnost trenutno nizki, vendar nameravajo skozi čas poudarek na kreativnosti in inovativnosti povečati, da bodo lahko na trgu še uspešnejši in bolj konkurenčni.

Inovativnost in kreativnost sta ključna dejavnika za manjša in večja podjetja ali organizacije, saj jih to dela uspešne. Zato mora vsako podjetje za uspeh in konkurenčno prednost analizirati svoj položaj, notranje in zunanje okolje ter prilagoditi način in strategijo spodbujanja kreativnosti svoji velikosti in zahtevam trga. Pri tem je treba postaviti jasno vizijo in cilje, da se zastavljeno lahko doseže ali celo preseže.

8 LITERATURA

1. Adam, Alja. 2013. Koncept kreativnosti, neenakost spolov in položaj inovatork v Sloveniji. *Teorija in praksa* 5 (3–4): 482–502.
2. Alves Jorge, José Marques Maria, Saur Irina in Marques Pedro. 2007. Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. *Creativity and Innovation Management* 16 (1): 27–34.
3. Andriopoulos, Constantine. 2001. Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision* 39 (10): 834–841.
4. Andriopoulos Constantine in Patrick Dawson. 2009. *Managing Change, Creativity and Innovation*. London ECIY ISP: Sage Publications Ltd.
5. Amabile, Teresa M. 1988. A Model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10: 123–167.
6. Lorenzo Ardito, Messeni Petruzzelli Antonio in Albino Vito. 2015. From Technological Inventions to New Products: A Systematic Review and Research Agenda of the Main Enabling Factors. *European Management Review* 12 (3): 113–147.
7. Baregheh Anahita, Rowley Jennifer in Sambrook Sally. 2009. Towards a multidisciplinary definition of Innovation. *Management Decision* 47 (8): 1323–1339.
8. Battner, John in Walter J. Thomas. 2015. Creating and sustaining a highly engaged company culture in a multigenerational workplace. *Strategic HR Review* 14 (4): 124–130.
9. Branscomb, Lewis in Auerswald Philip E. 2002. *Between Invention and Innovation An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development*. Dostopno prek: <http://www.atp.nist.gov/eao/gcr02-841/gcr02-841.pdf> (18. maj 2016)
10. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Kreativnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
11. Boyce, Carolyn in Palena Neale. 2006. *Pathfinder international tool series – Monitoring and Evaluation – 2, Conducting in depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In Depth Interviews for Evaluation Input*. Dostopno prek: Google Scholar.
12. Bučar, Maja. 2001. *Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Butler, Stephen A. 2010. Solving business problems using a lateral thinking approach. *Management Decision* 48 (1): 58–64.

14. Chu F., A. Kolodny, S. Maital in D. Perlmutter. 2004. The innovation paradox: reconciling creativity & discipline how winning organizations combine inspiration with perspiration, Engineering Management Conference. *IEEE International* 3: 949–953.
15. Clegg, Brian. 1999. *Creativity and Innovation*. Great Britan: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.
16. Collins, Jennifer in Donna K. Cooke. 2013. Creative role models, personality and performance. *Journal of Management Development* 32 (4): 336–350.
17. De Bono, Edward. 2006. *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New Moment, d. o. o.
18. Dovžan, Henrik. 1994. Inovativnost in konkurenčne strategije: Marketinške ideje. *Gospodarski vestnik* (13): 62–64.
19. Evans, Roger in Peter Russell. 1989. *The Creative Manager – Kreativni manager*. Ljubljana: Alpha Center, d. o. o..
20. European Commission/European Research Area. 2010. *Risk management in the procurement of innovation – Concepts and empirical evidence in the European Union*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/risk_management.pdf (5. avgust 2016).
21. Fairbank, James F. in David Williams Scott. 2001. Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. *Creativity and Innovation Management* 10 (2): 68–74.
22. Fairbank, James F. in David Williams Scott. 2003. Motivating creativity through a computer-mediated employee suggestion management system. *Behaviour & Information Technology Journal* 22 (5): 305–314.
23. Fauteux, Kevin. 1995. Beyond Unity: Religious Experience, Creativity, and Psychology. *Journal of Aesthetic Education* 29 (2): 93–101.
24. Gospodarska zbornica Slovenije. 2014. *50 največjih komunalnih podjetij v Sloveniji*. Dostopno prek: <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/novice-priponke/najvecja%20komunalna%20podjetja.pdf> (5. avgust 2016).
25. Hills Gerald E., Rodney C. Shrader in G. T. Lumpkin. 2000. *Oportunity recognition as a creative process*. Dostopno prek: https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers99/X/X_A/X_A%20Text.htm (17. april 2016).
26. Infinite Innovations Ltd. 2011. *Brainstorming*. Dostopno prek: <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/definitions.html> (17. april 2016).

27. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica za družbene vede.
28. --- 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
29. Jež, Valentin. 1988. Inovacija in organizacija. *Časopis za kritiko znanosti: Inovacija in organizacija* (121/123): 65–72.
30. Jorlen, Adam. 2012. Degree of Master Management: Creative Thinking in foresight – the role of creative thinking in foresight and how it can be used for better foresight thinking. Dostopno prek: <https://www.scribd.com/doc/117822391/Jorlen-Creative-Thinking-in-Foresight> (17. april 2016).
31. Kalargiros Emmanuel M. in Michael R. Manning. 2015. Divergent Thinking and Brainstorming in Perspective: Implications for Organization Change and Innovation V *Research in Organizational Change and Development*, ur. Abraham B. (Rami) Shani in Debra A. Noumair. Emerald Group Publishing Limited 23: 293–327.
32. Klemenčič, Sonja in Valentina Hlebec. 2007. *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Dostopno prek: <http://poki.acs.si/documents/N-49-3.pdf> (3. junij 2016).
33. *Kostak*. Dostopno prek: <http://www.kostak.si/> (9. junij 2016).
34. Lahe, Milica in Boris Miha Kaučič. 2006. Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost. *Obzornik zdravstvene nege* (40): 14955.
35. Lampert, Nancy. 2006. Enhancing Critical Thinking with Aesthetic Critical, and Creative Inquiry. *Art Education* 59 (5): 46–50.
36. Letno poročilo Kostak, d. d. 2007. Krško: interno gradivo.
37. --- 2008. Krško: interno gradivo.
38. --- 2009. Krško: interno gradivo.
39. --- 2010. Krško: interno gradivo.
40. --- 2011. Krško: interno gradivo.
41. --- 2012. Krško: interno gradivo.
42. --- 2013. Krško: interno gradivo.
43. --- 2014. Krško: interno gradivo.
44. --- 2015. Krško: interno gradivo.
45. Li, Fuli, Hong Deng, Kwok Leung in Yang Zhao. 2016. Is Perceived Creativity-Reward Contingency Good for Creativity? The Role of Challenge and Threat Appraisals. *Human Resource Management*: 1–17. Dostopno prek:

<http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/hrm.21795/epdf> (5. avgust 2016)

46. Likar, Borut in Peter Fatur. 2009. *Kreativnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidik managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
47. Mahjobi, Darius. 1999. *Schumpeterian economics and the trilogy of 'invention- innovation- diffusion*. Datoteka podatkov. Dostopno prek: <https://www.ischool.utexas.edu/~darius/17-Schumpeter-innovation.pdf> (9. junij 2016).
48. Martens, Yuri. 2011. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities* 29 (1/2): 63–79.
49. Martins, E. C. in F. Terblanche. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.
50. Marquardt, J. Michael. 1996. *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*. United States: The McGraw-Hill Companies Inc.
51. Mayfield, Milton in Jacqueline Mayfield. 2008. Leadership techniques for nurturing worker garden variety creativity. *Journal of Management Development* 27 (9): 976–986.
52. McCraw, Thomas K. 2007. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge: Harvard University Press.
53. McFadzean, Elspeth. 1998. Enhancing creative thinking within organisations. *Management Decision* 36 (5): 309–315.
54. McLean, D. Laird. 2005. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* 7 (2): 226–246.
55. Minati, Gianfranco. 2007. Some new theoretical issues in systems thinking relevant for modelling corporate learning. *The Learning Organization* 14 (6): 480–488.
56. Mittal, Swati in Rajib Lochan Dhar. 2015. Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision* 53 (5): 894–910.
57. Možina, Stane, Jože Florjančič in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
58. Mulej, Matjaž. 1998. Razlikovanje invencije in inovacije. *Vzdrževalec: časopis Društva vzdrževalcev Slovenije* (62): 12.
59. Mumford, Michael D., K. E. Medeiros in P. J. Partlow. 2012. Creative Thinking: Processes, Strategies, and Knowledge. *The Journal of Creative Behavior* (46): 30–47.

60. Mumford, Michael D. in Dean Keith Simonton. 1997. Creativity in the Workplace: People, Problems, and Structures. *The Journal of Creative Behavior* (31): 1–6.
61. Naser, Deris Soltanpour in Mahboube Sadat Fadavi. 2015. Enrichment of Employees suggestion system. *European Journal of Business and Social Sciences* 4 (6): 1–12.
62. OECD. 2005. *Glossary of statistic terms. Process Innovation*. Dostopno prek: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6870> (3. avgust 2016).
63. OECD. 2016. *Innovation Strategy*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm> (3. avgust 2016).
64. O'Sullivan, David. 2008. *Defining Innovation 1*. Californina: Sage Publishing. Dostopno prek: https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAAahUKEwiLq537nbHIAhXBiSwKHbReD-w&url=http%3A%2F%2Fwww.sagepub.com%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fupm-binaries%2F23137_Chapter_1.pdf&usg=AFQjCNHnnSzIfUE2ckqv8s0J6iobs2975Q&cad=rja (17. april 2016).
65. Pásztor, Attil, Gyöngyvér Molnár in Benő Csapó. 2015. Technology-based assessment of creativity in educational context: the case of divergent thinking and its relation to mathematical achievement. *Thinking Skills and Creativity* 18: 30–34.
66. Pezdirc Žulič, Hermina. 2012. Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (3): 85–94.
67. Prather, Charles. 2010. *The Manager's Guide to Fostering Innovation and Creativity in Teams*. United States: The McGraw-Hill Companies, Inc.
68. Pravilnik o inovacijah Kostak, d. d. 2013. Krško: interno gradivo.
69. Reid, S. E. in U. de Brentani. 2015. Building a Measurement Model for Market Visioning Competence and Its Proposed Antecedents: Organizational Encouragement of Divergent Thinking, Divergent Thinking Attitudes, and Ideational Behavior. *Journal of Product Innovation Management* (32): 243–262.
70. Roffe, Ian. 1999. Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training* 23 (4/5): 224–241.
71. Rogers, Mark 1998. *The Definition and Measurement of Innovation*. Melbourne: The University of Melbourne, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
72. Rosenfeld, R. in J. C. Servo. 1991. *Facilitating innovation in large organisations, in Managing Innovation*. London: The Open University.

73. Sarooghi, Hessamoddin, Dirk Libaers in Andrew Burkemper. 2015. Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural and environmental factors. *Journal of Business Venturing* 30: 714–731.
74. Sarri Ioannis, Katerina K. in L. Bakouros Eugenia Petridou. 2010. Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training* 34 (3): 270–288.
75. Scott, David Williams. 2004. Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations. *European Journal of Innovation Management* 7 (3): 187–204.
76. Shiu, Eric. 2014. ***Creativity Research: An Inter-Disciplinary and Multi-Disciplinary Research Handbook***. London in New York: Routledge Taylor & Francis Group. Dostopno prek:
https://books.google.si/books?id=qD4sAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (27. maj 2016).
77. Sloane, Paul. 2006. *The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Unlocking the Creativity and Innovation in You and Your Team*. London in Philadelphia: Kogan Page Publishers.
78. Slovenska enciklopedija znanja. 2015. Dostopno prek:
http://sl.swewe.net/word_show.htm/?58387_1&Total_Quality_Management (27. maj 2016).
79. Srića, Velimir. 1997. *Kako postati pun ideja*. Menedžeri i kreativnost. Zagreb: M.E.P. Consult.
80. Śledzik, Karol. 2013. *Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship*. *Management Trends in Theory and Practice*. Zilina: Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management.
81. Srića, Velimir. 1999. *Kreativno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
82. Suarez, Villa. 1990. Innovative Capacity: Avstracts of publications on Innovative capacity. Dostopno prek: <http://www.innovativecapacity.com/Abstracts.htm> (21. maj 2016).
83. Tanner, David. 2007. The Creativity – Innovation Connection. *Technology Management HSATM* 11 (1): 1–4.
84. The National Academies Press. 2003. *Beyond Productivity, Information Tehnology, Innovation, and Creativity: Committee on Information Technology and Creativity*. United States of America: National Academy of Sciences.
85. Trebar, Andrej 2010. *Kreativno snovanje novih proizvodov in storitev: Uvod v teorijo inventivnega reševanja problemov – TRIZ*. Ljubljana: Slovensko združenje kakovosti in odličnosti.

86. Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija kreativnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
87. Ville, Simon. 2011. *Historical Approaches to Creativity and Innovation. Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications*.
Dostopno prek:
<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1836&context=commpapers> (9. junij 2016).

PRILOGE

Priloga A: Vprašanja za fokusno skupino v podjetju Kostak, d. d.

1. Kako vidite kreativnost in inovativnost v vašem podjetju? Ali vaši vodje ali drugi nadrejeni uporabljajo posebne tehnike za kreativnost in spodbujanje inovativnosti?
2. Ali morda sami uporabljate posebne tehnike ali načine, da ste pri svojem delu kreativni in inovativni? Če da, katere?
3. Se imate za kreativne in ali menite, da imate veliko novih idej, ki bi lahko podjetju prinesle dodano vrednost?
4. Ali ste seznanjeni, kje, kako in komu oddati svoj predlog, zamisel ali inovativno idejo za izboljšanje procesa dela, storitve ali druge izboljšave, ki bi lahko povečale vrednost podjetju?
5. Ali ste že kdaj oddali predlog za izboljšavo? Kako pogosto oddajate predloge?
6. Če ste že kdaj oddali predlog za izboljšavo, kako je bila vaša ideja obravnavana, kakšen je bil postopek in ali ste bili za to kakorkoli nagrajeni ali dodatno spodbujeni k nadaljnji inovativnosti?
7. Kaj vas ovira pri sodelovanju in prispevanju inovativnih idej?
8. Ali veste za kakšno idejo v podjetju, ki je bila sprejeta in predstavljena vsem zaposlenim?
9. Kaj bi vas spodbudilo, da bi pripomogli k večji kreativnosti in inovativnosti?
10. Kakšne predloge in izboljšave imate za povečanje kreativnosti in inovativnosti v vašem podjetju?

Priloga B: Poglobljeni intervju z vodjo za inovativnost in kreativnost v podjetju Kostak, d. d.

1. Kako vidite kreativnost in inovativnost v vašem podjetju? Ali vodje ali drugi nadrejeni uporabljajo posebne tehnike za kreativnost in spodbujanje inovativnosti?
2. Ali morda sami uporabljate posebne tehnike ali načine, da ste pri svojem delu kreativni in inovativni? Če da, katere?
3. Ali so zaposleni seznanjeni, kje, kako in komu oddati svoj predlog, zamisel ali inovativno idejo za izboljšanje procesa dela, storitve ali druge izboljšave, ki bi lahko povečale vrednost podjetju?
4. Kaj podjetje ovira pri spodbujanju kreativnosti in povečanju števila inovacij? Ali se ovira nanaša na finančne vire, premalo razvito inovativno organizacijsko kulturo ali premajhno obveščenost kadrov?
5. Kaj bi vas in vaše zaposlene spodbudilo, da bi pripomogli k večji kreativnosti in inovativnosti?
6. Kakšne predloge in izboljšave imate za povečanje kreativnosti in inovativnosti v vašem podjetju?