

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2012

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

KLAVDIJA FIRŠT

KLAVDIJA FIRŠT

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

SNOVANJE INOVACIJ Z USTVARJALNOSTJO
ZAPOSLENIH

Klavdija Firšt

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Maja Meško

POVZETEK

V diplomski nalogi so v teoretičnem delu predstavljeni pojmi povezani z ustvarjalnostjo in inovativnostjo v organizacijah, kot so inovacijska klima in kultura, usposabljanje, spodbujanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ter nastale možne ovire pri ustvarjalnem mišljenju. Usmerili smo se na ustvarjalnost zaposlenih ter pojasnili, kaj vse je potrebno in naj vpliva na njihovo ustvarjanje. Predstavljene so tehnike ustvarjalnega mišljenja, katere spodbujajo ustvarjalnost. Z njimi v organizacijah ustvarijo veliko idej, čeprav jih je le majhen odstotek uporabnih in koristnih. Teoretični del je povezan z empiričnim in z anketnim vprašalnikom preučena ustvarjalnost v izbranem podjetju Gorenje, d.d. ter njihova uporaba ustvarjalnih metod. Inovativnost v organizacijah je zagotovo ključ do uspeha in le z ustvarjalnostjo lahko ta uspeh dosežemo. Ustvarjalnost pa ni sama po sebi umevna in je pri posameznikih različno razvita. Zato je potrebno le-to spodbujati in izpopolnjevati ter ne nazadnje tudi nagrajevati.

Ključne besede: ustvarjalnost, inovativnost, inovacijska klima in kultura, usposabljanje, spodbujanje, motiviranje, nagrajevanje, metode ustvarjalnega mišljenja

SUMMARY

A theoretical part of the diploma paper deals with notions related to creativity and innovation within organisations such as innovation climate and culture, training, encouragement, motivation and incentive schemes, and potential obstacles in creative thinking. It focuses on the creativity of employees and explains what is needed and what impacts their creativity. It also contains a description of creative thinking techniques which stimulate creativity. These techniques contribute to many ideas within organisations, however, only few of them are applicable and useful. The theoretical part relates to the empirical part and a questionnaire which were the basis to study creativity in the company Gorenje, d. d. and their use of creative methods. Innovation is undoubtedly a key to success and it is only through creativity we can achieve that success. However, creativity is not something that can be taken for granted and each and every one of us is creative in his/her own way. Consequently, creativity is something that needs to be encouraged and improved and nonetheless awarded as well.

Key words: creativity, innovation, innovation climate and culture, training, encouragement, motivation, incentive schemes, methods of creative thinking

UDK: 001.895:331.102.312(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	4
2	Opredelevitev osnovnih pojmov skozi inovativnost v organizacijah	5
2.1	Temeljne zmožnosti	5
2.2	Ideja, invencija, inovacija	6
2.3	Inovacijski proces.....	8
2.4	Inovacijske dejavnosti	9
2.5	Inovacijski vodja	9
3	Ustvarjalnost/kreativnost zaposlenih v organizacijah	11
3.1	Inovacijska kultura in klima v organizaciji	11
3.2	Usposabljanje in razvoj inovacijskih sposobnosti zaposlenih	14
3.3	Spodbujanje/motiviranje zaposlenih pri ustvarjalnem mišljenju	15
3.4	Nagrajevanje inovativnosti zaposlenih	16
3.5	Ovire pri ustvarjalnem mišljenju zaposlenih.....	18
4	Metode ustvarjalnega mišljenja	19
4.1	Ustvarjalno mišljenje	19
4.1.1	»Brainstorming« ali »nevihta možganov«	20
4.1.2	Gordonova tehnika.....	23
4.1.3	»Brainwriting« ali zapisovanje idej	23
5	Raziskovalni del: Predstavitev inovativnosti zaposlenih v podjetju Gorenje, d. d.	26
5.1	Predstavitev podjetja Gorenje, d. d.	26
5.2	Ustvarjalnost v podjetju Gorenje, d. d.	27
5.2.1	Namen in cilji vprašalnika	29
5.2.2	Analiza in rezultati vprašalnika	29
5.2.3	Uporaba metod ustvarjalnega mišljenja v podjetju.....	34
5.2.4	Iskrice.....	37
6	Sklep	38
	Literatura	41
	Viri	43
	Priloge	45

SLIKE

Slika 1: Proces razvoja ideje do tržnega proizvoda.....	8
Slika 2: Časovni potek kreiranja idej	21
Slika 3: Obrazec "6-3-5"	24
Slika 4: Blagovne znamke Skupine Gorenje.....	26
Slika 5: Vzroki za rutinsko delovanje v podjetju	30
Slika 6: Prispevek kreiranja idej zaposlenih	31
Slika 7: Načini posredovanja idej zaposlenih	32
Slika 8: Vrste nagrad za ustvarjalnost zaposlenih.....	33
Slika 9: Oblike izobraževanj zaposlenih	34
Slika 10: Poznavanje tehnik ustvarjalnega mišljenja med zaposlenimi.....	35
Slika 11: Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja.....	36

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Novosti so nekaj vsakdanjega in ljudje prav zato hočemo vsak dan nekaj novega, boljšega, najboljšega ali pa še povsem neznanega. Ob pojmu inovacije ljudje pogosto pomislimo na tehnične izboljšave, ne zavedamo pa se, da to pomeni veliko več. To pa nas ovira pri spodbujanju raznih inovacijskih dejavnosti (Fatur in Likar 2009, 13).

Inoviranje je osnova za uspešen razvoj izdelkov in storitev, inovacije pa so potem uspešen izid inoviranja in predvsem temelj za uspešnost in konkurenčnost podjetij in organizacij (Industrijski forum IRT b. l.). Inoviranje je snovanje novih ključnih zmožnosti organizacije za ohranjanje konkurenčnosti tako v sedanjosti kot v prihodnosti. Da v neki organizaciji uvedemo spremembe in inovacije, sta zelo pomembni kreativnost in iniciativnost. V današnjih časih in svetu kot takem je zaradi zelo hitrih sprememb, ki so tako družbene, okoljske, politične, ekonomske, tržne, tehnološke itd., inovativnost ključna za uspešno gospodarjenje organizacij.

Obstaja veliko tehnik ustvarjalnega mišljenja, saj je temelj vseh inovacij ustvarjalnost oziroma kreativnost tako posameznikov kot skupin. S temi tehnikami lahko v organizacijah ustvarijo ogromno novih in uporabnih idej, s katerimi nadalje dosežejo veliko konkurenčnost na trgu.

Zaposleni so lahko ključna zmožnost organizacije, zato veliko pomeni njihova vključenost v inovativne procese. Zaposlene je potrebno spodbujati, motivirati, razvijati njihovo kreativnost in ustvarjalnost in ne nazadnje tudi nagradjevati, saj lahko s svojim znanjem, idejami ter koristnimi predlogi zelo pripomorejo k inovativnosti organizacije. Prav zaposleni so tisti, ki lahko pokažejo in dajo podjetju največ svoje ustvarjalnosti. Ustvarjalnost oziroma kreativnost posameznikov je tisti dejavnik konkurenčnosti, ki nam ga konkurenti na trgu ne morejo kar tako prevzeti, najsi bo posnemanje ali kraja. Posamezniki pa niso samo profesionalci oziroma učeni inovatorji, ki se s temi inovacijskimi idejami ukvarjajo poklicno, ampak so lahko preprosto delavci na delovnih mestih. Le-ti so direktno udeleženi v delovnih procesih in te tudi najboljše poznajo. Zato so prav njihove ideje najboljše, saj skozi delovne procese spoznavajo tako prednosti kot pomanjkljivosti v organizaciji ter se zavedajo potrebnih izboljšav za večjo uspešnost in konkurenčnost organizacij. Delavce pa je potrebno za razvoj njihove ustvarjalnosti motivirati in potem, kar se mi zdi zelo pomembno, tudi dobro nagraditi (Burgar 2003, po Fatur in Likar 2009, 30).

Za motiviranje zaposlenih v organizacijah uporabljajo razne strategije. Te so lahko povezane s širitvijo dela, da se daje zaposlenim več in predvsem različne naloge. Zaposlenim morajo nadrejeni znati postavljati izzive, da se ti lahko pokažejo z dosežki. Vendar pa to ne sme

postati zaposlenim dodatna obremenitev, temveč možnost za dokazovanje njihove ustvarjalnosti, kreativnosti in uspešnosti. Pomembno za motivacijo se mi zdi tudi, da imajo zaposleni dovolj možnosti za izobraževanje in usposabljanje ter s tem izpopolnjevanje njihovih inovativnih sposobnosti. Prav gotovo vpliva na posameznikovo motivacijo njihov samostojen nadzor nad svojim opravljenim delom, fleksibilnost na delovnem mestu in v delovnem procesu, razna pooblastila in finančne udeležbe (Mladenovič b. l.).

Vse to pomembno vpliva na inovativnost posameznikov, ki jo ti dajejo organizacijam. Tako kot motiviranje je tudi nagrajevanje nujno potrebno, saj si organizacije tako odprejo del možnosti pridobitve zelo koristnih predlogov od delavcev.

Praden pa v organizacijah preizkusijo ideje zaposlenih, je pomembno, da imajo v podjetju pravega vodjo, ki je prilagodljiv, zna tvegati in ima vse vodstvene lastnosti (Kostic 2009). Pravi inovacijski vodja mora biti za to delo dobro usposobljen, znati mora spodbujati, usmerjati, podpirati sodelavce oz. svoje podrejene in njihove inovacijske sposobnosti ter dejavnosti. Ne sme razmišljati in delovati le po nekih ustaljenih vzorcih, temveč mora znati dojemati, sprejemati in uvajati novosti ter spremembe. Znati se mora pravilno odzivati na sogovornika oziroma sodelavca in obvladati vsako situacijo. Svoje pretekle izkušnje mora znati uporabiti v vodstvenem procesu in biti dober mentor ter timski vodja. Da bi lahko v organizacijah z inovativnostjo dosegli konkurenčnost in uspehe, je pomembno, da inovacijski vodja prepozna probleme in jih s pomočjo ljudi zna reševati. Ni pa nujno, da inovacijski vodja opravlja kot edino dejavnost delo vodje, ampak je lahko le eden od sodelavcev, ki podpira in deluje v inovacijskih dejavnostih. Važno pa je, da inovacijski vodja svojim sodelavcem dopušča, da lahko delajo in opravljajo svoje inovacijske dejavnosti po svoje, brez pritiskov in stresa ter sami do neke mere nadzorujejo svoje delo, kar je zelo pomembno za visoko motiviranost sodelavcev v teh ustvarjalnih procesih (Fon 2006, 35-36).

Moramo se zavedati, da je na tržišču ogromno novosti in da je ponudba vselej večja od povpraševanja. Vsi imamo polno idej in zamisli, ki bi jih radi uresničili, vendar je pot od ideje do uspešne realizacije le-te na trg zelo strma in težka ter predvsem dolga. V tem hitrem tempu današnjega sveta, ki mu vladajo nenehne spremembe, za takšno pot enostavno ni časa, če želimo resnično uspeti. Zato moramo biti kritični, se zavedati dejanskih potreb tržišč in preveriti dejavnike za uspešnost.

Pomembno je, da so v organizacijah usmerjeni k inoviranju in nenehnem izboljševanju ter s tem posledično tudi spodbujajo ostale sodelavce. Vključevanje le-teh in njihovih zamisli ter predlogov pozitivno vplivajo na inovativnost, uspeh in konkurenčnost organizacij.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Veliko slovenskih podjetij je inovativnih, vendar pa ne dosegajo zelenih rezultatov, saj ne izkoristijo vseh svojih potencialov ali pa je ustvarjalnost, inovativnost vseh zaposlenih, premalo cenjena oziroma podcenjena ter velikokrat skrita (Fatur in Likar 2009, 22).

Mnogo je inovatorjev ali samo sodelavcev v organizacijah, ki se s svojimi idejami ne želijo izpostavljati in jih »skrivajo«, nekateri se morda samo bojijo, da bi jim kdo ideje prevzel ali pa so raje manj opaženi, čeprav bi njihova ideja lahko zelo pripomogla k snovanju ključne zmožnosti za organizacijo in nadaljnjemu uresničevanju strategij in ciljev. Ljudje smo sposobni svoje največje uspehe dosegati ravno z lastno ustvarjalnostjo, inovativnostjo, drznostjo in podjetnostjo. Glede na težke krizne čase, ko se organizacije borijo za svoj obstoj, saj je konkurenca na trgu zelo huda, so inovacije nujno potrebne. To je vsekakor tema, ki je zelo obsežna in zanimiva, predvsem pa se z inovacijami srečujemo na vsakem koraku.

Z diplomsko nalogo želimo doseči naslednje cilje, jih predstaviti in ugotoviti:

- osnovne pojme v inovacijskem procesu;
- kako zaposleni vplivajo na inovativnost v organizacijah;
- kaj vse vpliva na inovativnost zaposlenih;
- kakšen je pravi inovacijski vodja;
- kako inovacije vplivajo na konkurenčnost organizacij na trgu;
- katere metode ustvarjalnega mišljenja se uporabljajo za snovanje inovacij;
- kakšna je uporaba ustvarjalnega mišljenja in metod v podjetju Gorenje, d. d.;
- s pomočjo vprašalnika predstaviti teorijo skozi prakso v obravnavanem podjetju.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pisanja diplomskega dela se bomo lotili s pomočjo raznih raziskovalnih metod, ki nam bodo pomagale priti do potrebnih podatkov in informacij ter doseči naše cilje v tej nalogi.

Diplomska naloga bo razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bomo uporabili deskriptivni (opisni) pristop, s katerim bomo opredelili in podrobneje opisali osnovne pojme, procese in metode, ki se pojavljajo na poti snovanja inovacij kot temeljnih zmožnosti organizacij, na podlagi literature različnih avtorjev. Prav tako bomo uporabili metodo specializacije, kar pomeni, da bomo najprej opredelili nekaj splošnih metod ustvarjalnega mišljenja, potem pa se bomo omejili na izbrano podjetje in uporabo metod v tem podjetju.

V empiričnem delu diplomske naloge se bomo usmerili na podjetje Gorenje, d. d., katerega bomo tudi na kratko opisali. Uporabili bomo primarni vir podatkov in s pomočjo vprašalnika poskušali ugotoviti ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v podjetju Gorenje, d. d. ter uporabnost ustvarjalnega mišljenja in metod v izbranem podjetju. Tako bomo teoretični del povezali s praktičnim delom. S vprašalnikom bomo pridobili informacije od zaposlenih in izobraževalne službe v podjetju. Posredovali jih bomo vodji izobraževalne službe preko elektronske pošte. Vprašalnik bomo sestavili s pomočjo virov in bo vseboval vprašanja tako izbirnega kot odprtega tipa. Z uporabo statične metode bomo zbrali in obdelali dobljene podatke. Analiza dobljenih podatkov oziroma rezultatov bo opisna ter prav tako v obliki tabel in grafov. S komparativno metodo bomo ugotovili dejansko stanje uporabe ustvarjalnega mišljenja v podjetju.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

V vsaki raziskavi lahko že vnaprej nekaj predvidevamo, čeprav se lahko te predpostavke izkažejo za napačne. Prav tako se moramo zavedati nastalih ovir, ki nas lahko omejujejo pri našem delu. Pri obravnavanem primeru diplomske naloge predvidevamo naslednje predpostavke in omejitve.

Predpostavke:

- predpostavljamo, da so inovacije ključne za konkurenčen boj organizacij na trgu;
- zaposleni so ključ do koristnih predlogov za izboljšanje inovativnosti v organizacijah;
- ustvarjalno mišljenje in metode so nujno potrebne za ustvarjanje novih idej, zamisli in predlogov ter posledično izboljšav v organizacijah;
- pravi inovacijski vodja je zelo pomemben za uspešno usmerjanje zaposlenih v snovanju inovacij.

Omejitve:

- pri izbranem podjetju smo omejeni na vzorec zaposlenih v Gorenju, d. d., ki bo vrnil izpolnjene anketne vprašalnike;
- nezadostno poznavanje metod ustvarjalnega mišljenja pri zaposlenih;
- omejena dostopnost do podatkov izbranega podjetja.

2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV SKOZI INOVATIVNOST V ORGANIZACIJAH

Inovativnost v organizacijah je pojem, ki je globoko in intenzivno povezan z ustvarjalnostjo. V organizacijah deluje veliko ljudi in skoraj vsakodnevno zaposluje nove ljudi, od katerih pričakujemo ogromno ustvarjalnosti. Ti nam morajo pokazati dovolj talenta, s katerim dosežemo pravo ustvarjalnost in najdemo koristne ideje (Likar idr. 2002, 16-17).

V diplomski nalogi smo se usmerili na inovacije kot temeljne zmožnosti organizacije in snovanje le-teh z ustvarjalnostjo zaposlenih. Prav zato smo najprej obrazložili, kaj so pravzaprav temeljne zmožnosti organizacij.

2.1 Temeljne zmožnosti

Preden definiramo pojem temeljnih zmožnosti, namenimo nekaj besed samemu pojmu zmožnosti.

Babič (2002) pojasnjuje: »Zmožnosti organizacije so skupek tehnologij, veščin, procesov, zmožnosti zaposlenih in usmeritev organizacij ali delov ali programov organizacije. Je sveženj veščin in tehnologij, ne pa posamezna veščina ali tehnologija; je izid učenja, ki sega prek veščin posameznikov in posameznih enot organizacije.«

Prav tam pa o temeljnih zmožnostih ugotavlja: »Temeljne zmožnosti so zmožnosti organizacije, ki dajejo programom konkurenčne prednosti in omogočajo organizaciji, da dolgoročno nudi udeležencem organizacije nadpovprečne koristi.«

Zmožnost torej lahko postane temeljna zmožnost šele, ko zagotavlja neko konkurenčno prednost, ki jo je podjetje sposobno izkoristiti.

Nekaj bistvenih lastnosti temeljnih zmožnosti nam navaja Babič (2002, 6):

- odjemalcem nudijo nesorazmerno večjo korist od pričakovane in od konkurenčne koristi;
- se razlikujejo od konkurenčnih in jih je težko posnemati;
- jih je mogoče prenašati tudi iz druge enote ali na druga področja dejavnosti organizacije;
- so usmerjene v bodočnost in potencialno odpirajo dostop do novih tržišč;
- opredeljujejo konkurenčno prednost podjetja.

Babič (2002, 6) še pravi, da je »temeljna zmožnost lahko katerakoli sestavina strategije, če podjetju omogoča, da učinkovito in bolj uspešno snuje in dosega cilje kot konkurenti - če daje podjetju trajno konkurenčno prednost.«

Organizacije torej dosežejo konkurenčno prednost zlasti s temeljnimi zmožnostmi. Za rast in razvoj predvsem pa obstoj organizacij je pomembno, da imajo organizacije konkurenčno prednost. Temeljno zmožnost je potrebno postopoma snovati.

Za organizacijo je torej temeljna zmožnost temelj za doseganje uspehov in premoči nad konkurenčnimi tekmeci. Temeljna zmožnost organizacije je lahko ena ali več sestavin politike organizacije ali pa seštevek vseh teh. Te pa so npr. trajnostni razvoj, vrednote, družbena odgovornost podjetij, voditeljstvo, znanja, sposobnosti ipd., le-te pa potem vodijo organizacijo po poti do ciljev.

2.2 Ideja, invencija, inovacija

Znano je, da za inovacijske pojme ne obstajajo splošne definicije, saj jih navaja vsak avtor drugače, vendar s podobnim pojasnilom (Likar idr. 2002, 17).

V nadaljevanju smo navedli nekaj teh definicij in ugotovitev naslednjih avtorjev.

Ideja

»Ideja je zamisel, ki se rodi inventorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine, zato ni najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč poznejši trenutek, ko se te ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni.« (Trstenjak 1981, po Likar idr. 2002, 17)

Sruk (1985, po Likar, Križaj in Fatur 2006, 28) opredeljuje idejo kot »misel, podobo, obliko, videz; umsko izoblikovan splošni pojem o nekem pojavu, procesu, predmetu; zamisel ali okvirni načrt nečesa, središčno misel oziroma sporočilo nekega filozofskega ali znanstvenega dela. Ideja je vsebina zavesti.«

Torej, če na kratko povzamemo, je ideja neka zamisel, ki se lahko rodi v glavi vsakega posameznika in v vsakem trenutku.

Invencija

»Invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem.« (Devetak 1980, po Likar idr. 2002, 18)

Prav tako pa Rebernik in sod. (1997, 18) pravi: »Invencija je nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen.«

Invencije se lahko nanašajo na proizvode, storitve, razne procese in sisteme. Pomembno je poudariti, da vsaka ideja ne predstavlja invencije, saj mora biti ta s časom koristna, da lahko nastane nekaj novega ali pa samo izboljšanega. Invencije kot nove zamisli so lahko obetajoče, nastanejo namensko ali slučajno. Njihov nastanek je povezan z opazovanjem in razmišljanjem, prav tako pa z obstoječimi in novimi znanji (Likar, Križaj in Fatur 2006, 27-28).

Skoraj vsaka zamisel je invencija, če se kaže kot obetavna za reševanje problemov, vendar pa ni nujno, da je potem res uporabna. Invencije so lahko rezultati raznih raziskovalnih del ali pa samo zamisli posameznikov oziroma skupine v organizacijah. Pri tem je potrebno poudariti, da vsaka ideja še ne pomeni zamisli oziroma invencije, saj s samo idejo še ne moremo reševati problemov.

Inovacija

Rebernik in sod. (1997, po Likar idr. 2002, 18) nam takole definira pojem inovacij:

Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, ne tehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost.

Inovacije, kot jih opredeljujejo različni avtorji, so neki novi izdelki oz. storitve, ki pa niso nujno novi, lahko so samo izrazito izboljšani in imajo lastnost koristnosti za nadaljnje procese ali uporabnika. Potrebno pa je poudariti, da mora pred vsako inovacijo nastati invencija oz. neka zamisel, s katero lahko udejanjimo inovacijo (Fatur in Likar 2009, 13).

Pri pojmu inovacija ne smemo prezreti še pojma potencialna inovacija.

»Potencialna inovacija je do uporabnosti dognana invencija, a ne še do nove koristi.« (Likar, Križaj in Fatur 2006, 30-31)

Mulej in Ženko (2004, po Likar, Križaj in Fatur 2006, 31) pa navajata: »Je torej vmesna stopnja razvoja nove zamisli o novosti – med invencijo in inovacijo.«

2.3 Inovacijski proces

Inovacijski proces je proces inovacij od ideje do končnih inovacij na trgu (Wikipedija 2001.). To je torej pot, ki se začne s prvim korakom ideje, nadaljuje z invencijo, nato s potencialno inovacijo do končne inovacije. Naslednja slika nam prikazuje ta inovacijski proces od začetka definiranja problema do končne koristnosti nastalega tržnega proizvoda oziroma realizacije nastale inovacije.



Slika 1: Proces razvoja ideje do tržnega proizvoda

Vir: Portal za inovativne Imam idejo 2008.

2.4 Inovacijske dejavnosti

Stres, Trobec in Podobnik (2009, 5) nam predstavljajo, kaj so pravzaprav inovacijske dejavnosti, in sicer so to:

- raziskovalno-razvojne dejavnosti;
- pridobitev izpopolnjenih strojev, opreme in računalniške opreme ali programske opreme za proizvodnjo novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov;
- nakup ali pridobitev licence za patente in ne patentirane izume, strokovnega znanja in izkušenj in drugih vrst znanja od drugih podjetij ali organizacij;
- usposabljanje osebja za razvoj in/ali uvajanje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov;
- dejavnosti za uvajanje novega ali bistveno izboljšanega izdelka ali storitve, vključno z raziskavo trga in oglaševanjem ob uvedbi na trg;
- drugi postopki in tehnične priprave za uvajanje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov, ki jih drugje še ni.

Potemtakem lahko sklepamo, da so inovacijske dejavnosti prav vse dejavnosti, ki potekajo v vseh procesih, od začetka zaznave problemov do končnih realizacij inovacij ali izboljšav, že v prej predstavljenem inovacijskem procesu.

2.5 Inovacijski vodja

Inovacijski vodja je definitivno ključna oseba v procesih nastajanja novih idej, izboljšav in inovacij. Čeprav so zaposleni tisti, ki le-te producirajo, jih mora vodja voditi in usmerjati po pravi poti.

Inovacijski vodja mora imeti lastnosti trenerja, pomočnika in navijača. Pomembno je, da odstranjuje vse nastale ovire, ki bi zaposlene omejevale pri njihovem delu. Med vodjo in zaposlenimi mora biti ustvarjalni duh (Fatur in Likar 2009, 60-61).

Černe (2009) navaja, da mora pravi inovacijski voditelj pridobiti prave ljudi v pravem času in s pravo mero ustvarjalnosti. Prav tako jih mora opogumljati, spodbujati in jim omogočiti sodelovanje pri inoviranju. Pomemben je prost pretok idej, saj morajo ideje priti do vseh nivojev in sodelavcev v organizaciji.

Fatur in Likar (2009, 46) nam navajata stil vodenja po McGregorjevi teoriji Y, ki pravi:

Vodje morajo verjeti, da so zaposleni v osnovi vedno ustvarjalni in iznajdljivi. Če so drugačni, je to posledica zunanjih omejevalnih vplivov ali pomanjkanja izzivov. Zaposleni si bodo zastavljali in tudi dosegali primerno visoke cilje brez nenehnega posredovanja s strani vodstva. Če se bodo identificirali s postavljenimi cilji in jim bo dana priložnost, se bodo samoiniciativno usmerili proti ciljem in jih tudi dosegali. Vodje morejo torej razumeti, da se lahko vsak človek nauči sprejemati in celo iskati odgovornost. S takim vodstvenim slogom bo organizacija ustvarila podlago za uspešno delovanje sistema za management idej.

Najbolj pomembna naloga inovacijskega vodje je spodbujanje, podpiranje in popolna usmeritev v inovacijske dejavnosti. Njegove naloge niso rutinske, ampak kreativne, saj mora poskrbeti za motiviranost in inovativno klimo med zaposlenimi. Ljudi, s katerimi deluje, mora poznati, jih razumeti, usmerjati in predvsem nenehno spodbujati. Nastale probleme mora prepoznati in znati usmeriti zaposlene k iskanju rešitve. Pomembno je, da je odprt za nova znanja, nove rešitve in zna sprejeti nastala možna tveganja. Inovacijski vodja mora biti tudi timski vodja, saj deluje v skupini, vodi sestanke in razne metode ustvarjalnega mišljenja (Fon 2006, 35-36).

3 USTVARJALNOST/KREATIVNOST ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH

V organizacijah je potrebna tako individualna kot organizacijska ustvarjalnost. Ker smo se v nalogi osredotočili na zaposlene, je potrebno poudariti, da vpliva na posameznikovo ustvarjalnost tako okolje delovanja, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Nadrejeni v organizacijah morajo spodbujati ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ter razvijati njihove sposobnosti in zmožnosti. Že na samem začetku pa je pomembna kultura in klima organizacij, ki je temelj vseh nadaljnjih delovanj in procesov na področju ustvarjalnosti in inovativnosti.

3.1 Inovacijska kultura in klima v organizaciji

V vsaki organizaciji se vzpostavi organizacijska kultura in klima. Kultura predstavlja tako vrednote kot prepričanja v organizaciji ter sistemizacijo in vedenje skupin. Klima pa figurira lastnosti organizacije in vsakodnevno ter rutinsko delovanje organizacije. Klimo lahko zaznamo skozi razne postopke znotraj organizacij, kulturo pa je mogoče identificirati skozi razne odzive in vedenja delujočih v organizacijah. Tako klima kot kultura pa imata vpliv na ustvarjalnost, inovativnost in inovacije v organizacijah - le-te podpirata ali zavirata. Organizacijska kultura je lahko s pozitivno usmerjenostjo prava podlaga za inovativnost in tako nudi večje možnosti, da ideje zaposlenih ugledajo luč sveta. Za doseg tega pa je potrebno vzpostaviti inovativno kulturo v organizacijah. Ta proces pričnemo z rednimi spodbudami in podporo vseh drugih procesov, povezanih z inovativnostjo. Pomembno pa je poudariti, da so glavna dejanja, ne le besede - za želene rezultate je nujno potrebno nepretrgano delovanje. Imeti moramo jasna pričakovanja in se za ta dovolj zanimati, nuditi zadostno podporo in nagrajevati ustvarjalnost zaposlenih ter ves čas odkrivati nove stvari in poti, ovire pa zmanjševati ali celo odstranjevati (Likar, Križaj in Fatur 2006, 151-152).

Pervaiz (1998, po Fatur in Likar 2009, 44) navaja, da obstajata dve komponente kulture:

- eksplicitna (tipični vzorci vedenja posameznikov in s tem nastali učinki) in
- implicitna (vrednote, prepričanja in norme, ki podpirajo ter določajo ugotovljene vzorce vedenja).

Temelj poslovnih uspehov je zagotovo inovativnost v organizacijah. Za vzpostavitev inovativne kulture je nujno potrebno stalno spodbujanje in podpiranje vseh procesov in le-te ni mogoče razviti kar čez noč. Zaposleni morajo biti prepričani, da je ustvarjalno mišljenje prav tako pomemben del njihovega dela ter s tem pripomorejo k oživitvi inovacijske kulture.

Eden glavnih dejavnikov ustvarjanja inovativne kulture je opolnomočenje zaposlenih¹, ki poteka na ravni posameznika in na ravni delovne skupine. Tako so zaposleni pooblaščen za samostojno opravljanje dela, pridobijo več odgovornosti in prav tako tudi tveganja. V tem procesu pa so s svojimi idejami bližje delovnim skupinam in še večjim pooblastilom na poti uvajanja izboljšav in novosti. Pri vsem tem pa je seveda naloga vodje, da preda odločitve in odgovornosti na pleča zaposlenih (Fatur in Likar 2009, 45).

Pervaiz (1998, po Fatur in Likar 2009, 47-48) predstavlja nekaj iz različnih raziskav ugotovljenih pogojev za razvoj in uveljavitev inovativnosti in inovacijske kulture:

- prisotnost nenehnih izzivov in potreba po akciji (pomeni spoštovanje sprejetih obveznosti, točnost, izogibanje birokratiziranju, poudarjanje rezultatov in nenehno potrebo po tem, da so stvari opravljene);
- svoboda in sprejemanje tveganja (je stopnja prostosti, ki jo imajo posamezniki glede opredelitve in izvrševanja svojega dela. Vključuje nenehno izzivanje statusa quo, željo po eksperimentiranju, svobodo poskušanja in grešenja ter iz tega izhajajočo toleranco do napak);
- dinamizem in usmerjenost v prihodnost (pomeni pozabiti preteklost in vse sile usmeriti v priložnosti za izboljšanje prihodnosti. Poudarek je na dolgoročnih rezultatih, tudi za ceno kratkoročnih neuspehov, na kakovosti, pozitivnem odnosu do okolja in predvsem na opolnomočenju zaposlenih);
- usmerjenost navzven (je stopnja občutljivosti za potrebe in želje kupcev in širšega okolja. Zahteva prilagajanje perspektivi kupca, razvijanje odnosov z dobavitelji, partnerji in ostalimi deležniki);
- odprtost in zaupanje (je stopnja čustvene varnosti, ki jo zaposleni občutijo v svojih delovnih odnosih. Kjer je stopnja zaupanja visoka, se nove ideje z lahkoto pojavijo. Za okolje z visoko stopnjo zaupanja je značilno odprto komuniciranje, dobro poslušanje, sprejemanje kritike in spodbujanje lateralnega mišljenja);
- sproščenost v odpiranju diskusij ter sprejemanje in dopuščanje mnenj manjšine (zahteva, da oseba pričakuje in sprejema konflikt in kritiko, ne da bi bila na to preobčutljiva);
- medfunkcijsko sodelovanje (za katerega je značilno timsko delo, pogoste zamenjave delovnega mesta in obvladovanje interakcij med posameznimi oddelki oziroma poslovnimi funkcijami);
- oblikovanje mitov in zgodb (torej skrb, da na simbolični ravni na podlagi dosežkov iz bližnje in daljne preteklosti ustvarjamo zgled za sedanost in prihodnost);
- zavezanost vodstva (tj. jasnost najvišjega vodstva v izražanju svoje privrženosti inoviranju in predvsem delovanje z lastnim zgledom in ne zgolj s praznim prigovarjanjem);

¹ Opolnomočenje je večdimenzionalni družbeni/socialni proces, ki pomaga ljudem pridobiti nadzor v svojem življenju. To je proces, ki večja posameznikovo moč, moč pa je opredeljena kot sposobnost izvrševanja – implementacije, da jo uporabijo v svojem življenju, v svojih skupnostih in v svoji družbi, za odgovor in ravnanje na temah, ki jih smatrajo za pomembne (Page in Czuba 1999).

- nagrade in priznanja (torej način proslavljanja in nagrajevanja uspehov in (neuspehov). Sem sodi priznavanje vrednosti vsaki, tudi majhni ali očitno nesprejemljivi ideji, pozornost in podpora vodstva, skrbno obravnavanje vsake ideje, uresničevanje sprejetih idej in proslavljanje dosežkov);
- čas in usposabljanje (ki je zaposlenim na voljo za razvoj novih idej. Sem sodi sistemsko predpisana ohlapnost v delovnem času in drugih virih, zagotavljanje potrebne infrastrukture, usposabljanja, spodbujanja razvoja novih znanj in spretnosti itn.);
- identifikacija zaposlenih s podjetjem (njihovo filozofijo, proizvodi in kupci. Identifikacija pomeni občutek ponosa in lastništva, skrb za podjetje kot celoto, skupno vizijo in skupno usmeritev);
- organizacijska struktura (ki omogoča samostojnost in prilagodljivost. To pomeni prenašanje odgovornosti in pooblastil za sprejemanje odločitev na nižji ravni, decentralizacijo postopkov in procesov, svobodo delovanja, pričakovanje dejanj ter hitro in prilagodljivo odločanje ob minimalni birokraciji).

Za razvoj inovacijske klime pa nam Mihalič (2006, 214) predstavlja potrebna načela:

- komuniciranje ustvarjalnosti kot dolžnosti in pravice vseh zaposlenih;
- izrazito denarno in nedenarno nagrajevanje inovatorjev;
- načrtno odpravljjanje pojava zavisti sodelavcev do generatorjev idej;
- stimuliranje medsebojnega spodbujanja za razvoj zamisli in idej;
- javno izpostavljanje dosežkov posameznikov na področju inoviranja in
- predstavljanje uspehov organizacije iz naslova inovativnosti zaposlenih.

V organizacijah je za dobro delovanje potrebno sodelovanje, ustvarjalnost in pravo vzdušje, ki predvsem pripomore do dobrih rezultatov in zastavljenih ciljev.

3.2 Usposabljanje in razvoj inovacijskih sposobnosti zaposlenih

Ker živimo v času, ko gospodarske razmere niso najboljše, je le znanje tisto, ki nam omogoča pot naprej. Prav zaradi potrebe po nadarjenosti in novih znanjih, v organizacijah vedno bolj potrebujejo ustvarjalnost in inovativnost vseh zaposlenih, tudi tistih na nižjih položajih.

Da pa lahko pridobimo ustvarjalnost zaposlenih in s tem napredujemo v inovacijskih procesih organizacij, moramo zaposlene čim bolj usposablјati na teh področjih. Zaposleni postajajo vedno bolj dragocen ustvarjalni potencial (Burgar 2003, po Fatur in Likar 2009, 58-59).

Pridobivanje znanja je kreativni proces, ki nam omogoča narediti nekaj čisto novega. Za doseg tega pa moramo naše posebne spretnosti utrjevati s treningi. Ljudje se moramo za nova znanja nenehno učiti in usposablјati (Dovžan 1994, po Fatur in Likar 2009, 59).

Današnji čas je zagotovo čas nenehnih sprememb in znanje ima vsak dan bolj omejeno vrednost. Prav zaradi tega ga je potrebno nenehno dopolnjevati in spreminjati, predvsem pa ga znati uporabljati.

Raziskave kažejo, da je ključ do uspeha najboljših organizacij znanje in gospodarjenje zaposlenih z njim. Pri teh organizacijah so zaposleni v učeči organizacijski kulturi usposobljeni za vseživljenjsko samoučenje. Za te organizacije je značilno veliko inovativnosti, uporaba informacijskih tehnologij ter izmenjava znanj s kupci, sodelovanje in razne povezave z dobavitelji, skupni cilji ipd. (Fatur in Likar 2009, 59).

Zaposlenim je potrebno omogočiti možnosti za napredovanje tako na osebni kot strokovni ravni, če želimo, da se njihove inovacijske sposobnosti kar se da razvijajo. Potrebno jim je omogočiti poleg ostalih izobraževanj tudi dodatna, za možnost opravljanja zahtevnejših in odgovornejših del (Fatur in Likar 2009, 60).

Fatur in Likar (2009, 59) pravita, da je za usposabljanje in razvoj zaposlenih potrebno:

- spodbujanje novega lastnega izkustvenega znanja ob delu in
- spodbujanje izobraževanja ob delu za pridobivanje tako imenovanega tujega znanja.

3.3 Spodbujanje/motiviranje zaposlenih pri ustvarjalnem mišljenju

Temelj inovativnosti v organizacijah so ideje, ki jih ustvarjajo zaposleni. Sposobnost in nadarjenost ustvarjalnega mišljenja ni pri vseh zaposlenih enako razvita, zato morajo v organizacijah zaposlenim omogočati in jih spodbujati, da lahko izkoristijo vse svoje ustvarjalne potenciale. Da lahko zaposlenim spodbujamo njihovo ustvarjalnost, jih moramo zelo dobro poznati in prav tako njihove sposobnosti. Eden najbolj učinkovitih dejavnikov za spodbujanje ustvarjalnosti je dodelitev pravih ljudem prave naloge. Pomembno je, da so te naloge skladne z znanjem in ustvarjalnimi zmožnostmi zaposlenih. Te naloge morajo biti odprte, nestrukturirane in imeti izzivalne cilje.

Za pravo ustvarjalnost je pomembna notranja motiviranost posameznikov in njihovo svobodno sprejemanje tveganj. Brez strahu pred ocenjevanjem in vrednotenjem so zaposleni ustvarjalnejši, iščejo nove ideje in rešitve ter predvsem upajo tvegati. Za notranjo motiviranost je pomembna čim večja samostojnost pri delu, saj se zaposleni lotijo nastalih problemov avtonomno. Še eden temeljnih dejavnikov za spodbudo ustvarjalnosti pa je ustvarjalna klima med zaposlenimi. Pomembno je spodbujanje med samimi zaposlenimi in sprejemanje drug drugega in njihovih idej, ne glede na možno nenavadnost, izvirnost in drznost le-teh (Fatur in Likar 2009, 50-52).

Motiviranje zaposlenih je nujno potrebno, če želimo, da bodo zaposleni dobro opravili svoje delo. Mihalič (2006, 218) ugotavlja, da zaposlenim več pomeni in jih bolj motivira nenehno in konstantno navduševanje in spodbujanje pri delu, z izkazovanjem zaupanja, podpore in pohval, kot pa samo nagrajevanje. Pri vsem tem pa je pomembno poudariti, da so tega deležni vsi zaposleni, saj smo radi pohvaljeni in potem še raje ter bolje delamo. Kljub temu, da nekateri ne kažejo potrebe po spodbudah in pohvalah, jih morajo biti prav tako deležni, saj nam lahko dajejo napačen vtis.

Pri vsakem delu in prav tako pri ustvarjalnem mišljenju zaposleni potrebujejo nenehno spodbudo in za dosežke zasluženo pohvalo. To je temelj na poti do dobro opravljenih del in nalog.

Kot obliko, za nenehno spodbujanje in motiviranje zaposlenih v organizacijah, Mihalič (2006, 218-219) navaja, da so uporabne motivacijske kartice z motivacijskimi sporočili in slogani za spodbudo. Te kartice so individualizirane, prilagojene za posameznika in njegovo delo, katere ponavadi sestavljajo njihovi vodje.

Prav tam pa Mihalič (2006) poudarja zlato pravilo, da je potrebno zaposlene hvaliti in nagrajevati javno, grajati oziroma kaznovati pa na štiri oči. Javna pohvala je lahko tako za pohvaljenega in ostale zaposlene dobra motivacija in spodbuda za nadaljnje delo.

3.4 Nagrajevanje inovativnosti zaposlenih

Nekaj besed smo že povedali o nagrajevanju. Torej motiviranje in nagrajevanje sta pojma, ki sta zelo povezana, saj z nagrajevanjem dosežemo tudi motiviranost zaposlenih.

Nagrajevanje na splošno delimo na denarno in nedenarno.

Mihalič (2006, 216-217) navaja nekaj oblik nedenarnega nagrajevanja:

- izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- bolj odgovorno in zahtevno delo,
- dodatni prosti dnevi,
- soudeležba pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- boljši delovni pogoji,
- več podpore in zaupanja,
- več izzivov pri delu,
- različne simbolne nagrade.

Med nedenarno nagrajevanje spadajo tudi razne vrste bonitet, kot so službeni avto ali mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik ipd.

Denarne nagrade pa so razne denarne stimulacije, ki se kažejo kot dodatki poleg plače (Mihalič 2006, 217).

Takšna je povsem splošna opredelitev nagrajevanja zaposlenih v organizacijah. Pri nagrajevanju inovativnosti pa je ta sistem malo drugačen.

Fatur in Likar (2009, 56) pojasnjujeta: »Pri nagrajevanju inovativnosti je treba razviti večjo strpnost do napak, saj vsaka inovacija še ne pomeni uspeha.«

Pri nagrajevanju inovativnosti morajo biti nagrade za vse koristne ideje, predloge oz. vse zamisli za reševanje problemov v skladnosti s to koristjo, ki jo bo potem nastala inovacija prinesla organizaciji (Fatur in Likar 2009, 58).

Srića (1999, po Fatur in Likar 2009, 58) navaja merila, po katerih lahko vrednotimo koristnost idej:

- *cilji* (kolikšna je verjetnost, da bomo s predlagano idejo rešili problem in dosegli zelene cilje);
- *izvedljivost* (ali je izbrana rešitev tehnično, finančno, gospodarsko in managersko izvedljiva);

- *sprejemljivost* (koliko je ideja družbeno sprejemljiva);
- *zakonitost* (je zakonita ali v nasprotju s pravnimi, kulturnimi ali etičnimi normami);
- *kakovost* (ali je dovolj dobra, učinkovita, koristna);
- *razumljivost* (ali je mogoče predlagano rešitev na lahek način pojasniti tistim, na katere se nanaša in ki jo bodo uporabljali);
- *podoba* (ali bo rešitev naredila dober vtis, je sodobna, napredna ipd.).

Nagrajevanje inovativnosti se prav tako razlikuje med organizacijami. V nekaterih imajo nagrajevanje urejeno s pravilniki ali raznimi dogovori, v nekaterih pa je nagrajevanje urejeno povsem spontano. Pomembno je, da so med zaposlenimi in organizacijo jasna pričakovanja glede nastalih inovativnih predlogov in nato zasluženega nagrajevanja za te predloge (Franca in Zirnstein 2009, po Fatur in Likar 2009, 57).

Fatur in Likar (2009, 57) pravita, da so nagrade za inovativnost lahko dodatne denarne nagrade, vendar so te razmeroma nizke. Prav tako ugotavljata, da zaposlenim več pomenijo razna priznanja sodelavcev, kot pa denarno ali materialno nagrajevanje.

3.5 Ovire pri ustvarjalnem mišljenju zaposlenih

Tako kot obstajajo dejavniki za spodbujanje ustvarjalnosti, so znani tudi dejavniki, ki zavirajo ustvarjalnost. Eden glavnih zaviralnih dejavnikov je konformizem² (Pečjak 2002, po Fatur in Likar 2009, 53).

Prav tam Fatur in Likar (2009) navajata, da je v vsaki skupini ali timskem delu nujno potrebno prilagajanje posameznikov skupini in obratno za dobro funkcioniranje in doseganje ciljev. Če pa je konformizem čezmeren, ta ustvarjalnost zavira in omejuje pri nastajanju novih idej.

Berginc in Krč (2001, 152-153) nam navajata nekaj načinov, ki ustvarjalnosti prav tako ne spodbujajo:

- nenehno poudarjanje ene same poti kot edine uspešne;
- hitre in negativne reakcije na izražanje idej;
- nasprotovanje vsemu tistemu, kar ni enostavno razumljivo;
- poudarjanje, da preveč novih idej prinese samo težave in
- obupavanje ob misli, da nagrade ne gredo v roke vedno tistim, ki jih najbolj zaslužijo.

Ljudje se na splošno bojimo zavrnitev, ocenjevanja, vrednotenja in prevzemanja tveganj pri našem delu. To pa so dejavniki, ki se pojavljajo v procesu ustvarjalnega mišljenja, ki nas lahko ovirajo.

Rašič in Markič (2008, 36) pojasnjujeta, da je dejavnikov, ki zavirajo oz. ovirajo ustvarjalnost in inovativnost v organizacijah več kot dejavnikov za spodbujanje. To pa so na primer pomanjkanje izobraženega kadra, sredstev, nepripravljenost nadrejenih ipd. V nadaljevanju pravita, da vodje premalo spodbujajo zaposlene in v organizacijah premalo investirajo v nova znanja ter inovacije. Tako kot zaposlene bi morali izobraževati tudi vodje na področju inovativnosti. Spodbude za izobraževanje in inovativnost so zelo pomembne na vseh nivojih v organizacijah.

Torej premalo novih znanj in spodbud je ena glavnih ovir na poti ustvarjalnosti zaposlenih.

² Sprejemanje in upoštevanje družbenih ali skupinskih norm zaradi osebnega udobja, koristi, prilagodljivost (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2002).

4 METODE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

4.1 Ustvarjalno mišljenje

V glavah ljudi se nenehno prepletajo razne misli in naša razmišljanja so lahko tako zavestna kot podzavestna. Vsak človek ima v sebi nekaj kreativnosti. Prav tako pa imamo ljudje različna zanimanja in interese. Tako se naša ustvarjalnost kaže v raznih glasbenih, športnih, likovnih, literarnih ipd. dejavnostih, s katerimi se ukvarjamo.

Likar, Križaj in Fatur (2006, 28-29) ugotavljajo: »Ustvarjalnost je človekova (pretežno) naravna lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega. [...] Ustvarjalnost mora biti lastnost dožemanja (percepcije), spoznavanja skritega bistva (analize), proizvodnje zamisli (produkcije), izbiranja med njimi (selekcije), njihove koristne uporabe (inovacije) ter njenega vzdrževanja vse do popolne izrabe.«

Torej ustvarjalnost poteka skozi celoten proces in v vseh fazah invencijsko-inovacijskega procesa.

Za uveljavitev ustvarjalnosti v organizacijah pa so potrebni:

- kreativni ljudje,
- okolje, sprejemljivo za nove zamisli in
- uporaba ustvarjalnih tehnik za zaznavanje in razreševanje problemov (Rebernik in sod. 1997, po Likar, Križaj in Fatur 2006, 29).

Za ustvarjalnost so tako potrebne predvsem pa pomembne razne tehnike ustvarjalnega mišljenja.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja nam omogočajo, da lahko našo ustvarjalnost še bolj pospešimo (Likar idr. 2002, 19-20).

Kljub temu, da obstaja veliko metod ustvarjalnega mišljenja, bomo predstavili le nekaj tipičnih in bolj poznanih metod ali tehnik ustvarjalnega mišljenja.

4.1.1 »Brainstorming« ali »nevihta možganov«

Nekaj več besed, kot ostalim metodam, bomo namenili metodi možganske nevihte oziroma »brainstormingu«. V literaturah je mnogo opisov raznih tako imenovanih metod ali tehnik ustvarjalnega mišljenja, vendar pa je metoda nevihte (burjenja) možganov le najbolj znana in razširjena metoda za ustvarjanje raznih novih idej. Prav tako pa je potrebno poudariti, da so ostale metode ustvarjalnega mišljenja bolj ali manj povezane z metodo nevihte možganov.

Izvor te metode je iz Amerike, avtorja psihologa Alexa F. Osborna, ki izhaja iz ideje učenja ustvarjalnosti s treningom. Temelj te metode je skupina, ki rešuje probleme iz različnih področij (Pečjak 1989, po Likar, Križaj in Fatur 2006, 40-41).

Pri tej metodi sta pomembni dve pravili. Prvo pravilo zahteva izključitev vsakršnih kritikov (pesimistov, depresivnih, frustriranih ljudi ipd.) in kritik ob nastajanju idej, saj le-te zavirajo ali omejujejo. Drugo pravilo pa se nanaša na organizatorje teh metod, kateri naj ne bi vabili k diskusijam preveč strokovnjakov z ozko usmerjenim pogledom in obstoječim znanjem.

S pomočjo te metode lahko nastane ogromno idej, vendar pa je na koncu le kakšnih 5 % koristnih in uporabnih.

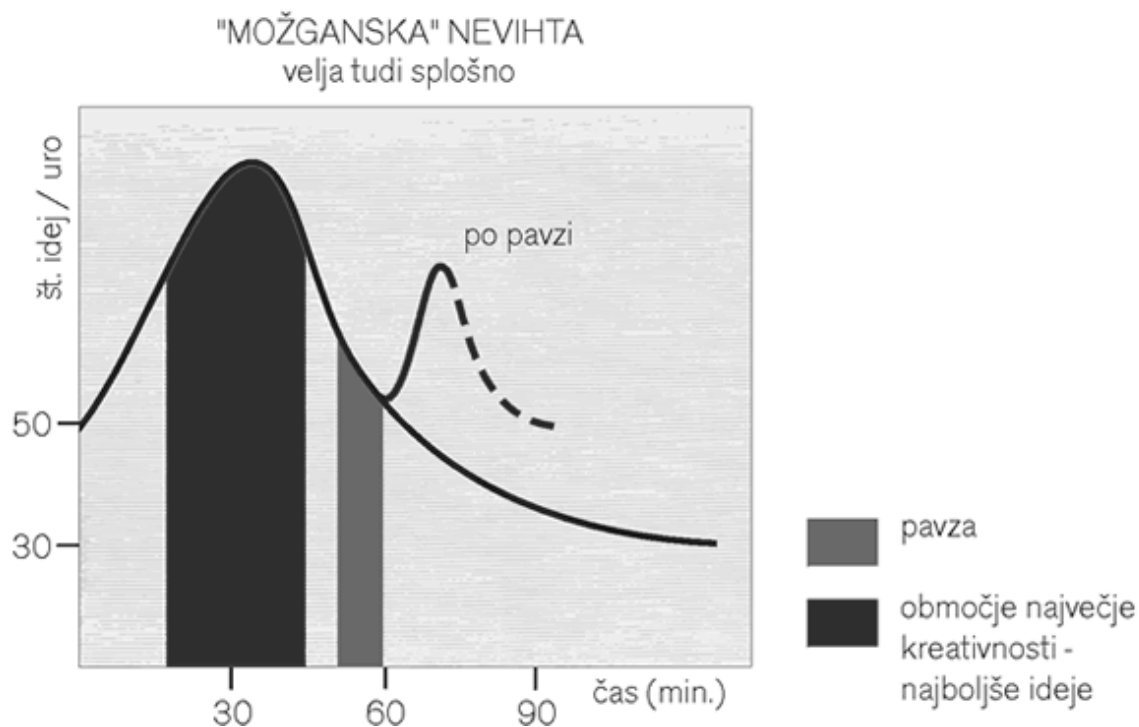
Za izvajanje te metode je potrebna udeležba 5-15 (optimalno 6-12) ljudi, saj velikost skupine vpliva na rezultat in produktivnost idej. Skupina mora biti čimbolj heterogena, ne sestavljajo je samo nadrejeni ali podrejeni sodelavci. Uveljavlja pa se tudi načelo povabila strokovnjakov, ki niso v direktni povezavi s področjem obravnavanega problema možganske nevihte.

Bistven je tudi prostor, v katerem se izvaja ta metoda, ki mora biti ustrezno velik za dobro počutje brez občutka izgubljenosti ali natlačenosti in brez motečih predmetov (npr. telefona).

V naslednjih povedih namenimo nekaj besed celotnemu procesu in fazam te metode in kreativnega dela.

V prvi fazi se začne pri neuigrani skupini 5-10 minutno ogrevanje, s čim bolj enostavnim problemom. Glede na zahtevnost obravnavane problematike vodja udeležencem problem dobro predstavi ali pa se z njim udeleženci seznanijo že pred seanso. V kreativnem delu je pomemben vodja, ki mora nastopiti avtoritativno za preprečitev možnih nepotrebnih kritik.

Kot vidimo na naslednji sliki, največ idej nastane nekje po približno 15-45 minutah možganske nevihte. Takrat so te ideje najbolj produktivne. Nato je postopen upad in po pavzi zopet kratkotrajna porast kreativnosti (Likar, Križaj in Fatur 2006, 43-44).



Slika 2: Časovni potek kreiranja idej

Vir: Likar idr. 2002, 23.

Vsaka tehnika se izvaja s pomočjo vodje, ki je ključna oseba v teh procesih. Glavne lastnosti vodje so komunikativnost, sposobnost izbiranja »združljivih« ljudi in predvsem spodbujanja njihove ustvarjalnosti. Pomembno je, da udeleženci verjamejo in zaupajo vodji.

Ena bistvenih nalog vodje je usklajevanje v procesu te metode. Kot smo že prej omenili, mora vodja preprečiti vse kritike, ki zavirajo ustvarjalnost udeležencev. Najboljši rezultati se dosežejo z osnovnim konceptom možganske nevihte, torej s preizkušenimi postopki te metode. Vodja je tisti, ki spodbuja debato in nenehno odzivnost sodelujočih.

Prav tako je naloga vodje zapisovanje idej, ki nastanejo na seansi možganske nevihte. Potrebno je zapisati vse ideje – tiste, ki nastanejo na in tudi po sestanku in tiste, ki trenutno niso primerne, so pa vseeno dobre in v bodoče koristne.

Pomembno je, da so vse te zapisane ideje možne na vpogled vsem udeležencem. Da pa je to izvedljivo, se uporabljajo na sestankih razni pripomočki kot so table, grafoskopi ipd.

(Likar, Križaj in Fatur 2006, 44-45)

Na koncu seanse možganske nevihte sledi še ocenjevanje nastalih idej. Ideje ocenjujejo ocenjevalci z analitičnimi sposobnostmi.³

³ Sposobnosti za sistematično razmišljanje, razumevanje tehnik za reševanje problemov, razumevanje natančnosti in zanesljivosti podatkov (Hosta 2008).

Metoda možganske nevihte ima še naslednje variante:

– Philips buzz 66

To je mini varianta možganske nevihte, ki se uporablja na seansah z veliko udeležencev in je malo časa za pravo nevihto možganov.

– Tehnika najbolj nore ideje

Ta tehnika nastane po koncu navadne možganske nevihte z izbiro najbolj nenavadnih idej, ki jih skupina nato poskuša spremeniti v uporabne.

– Obrnjena možganska nevihta

Pri tej različici je metoda enaka možganski nevihti, le v kreativnem delu udeleženci iščejo argumente, ki so nasprotni določeni ideji. Zanimajo nas torej ideje, zakaj lahko nekaj spodleti, s tem pa preverimo kakovost nastalih idej (Likar, Križaj in Fatur 2006, 46).

4.1.2 Gordonova tehnika

Za Gordonovo tehniko ustvarjalnega mišljenja, katere ustvarjalec je William Gordon, je značilno, da temelji na njegovi teoriji ustvarjalnosti in možganski nevihti. Ta tehnika se imenuje tudi slepo burjenje, saj člani do konca ne poznajo pravega problema in namena. Le vodja je tisti, ki pozna problem. Na podlagi tega morajo člani dajati svoje predloge. To pa je tudi glavna razlika od metode možganske nevihte.

Pri tej tehniki se pojavijo tako prednosti kot slabosti. Kot prednost se kaže manj zavrtosti med udeleženci, posledično pa večja izvirnost idej. Za slabosti pa lahko poskrbi voditelj skupine, če ne opravi svojega dela dovolj dobro in s tem posledično negativno vpliva na ustvarjanje svojih članov. Pomembno je, da zna voditelj uravnesiti razmerje med problemom in nastalimi izvirnimi idejami.

Tako kot pri metodi možganske nevihte, se tudi pri tej sestavi skupina s 6-12 člani. Na samem začetku mora vodja zelo dobro poznati problem, ki ga članom skupine ne sme predstaviti preširoko – ideje ne bodo več uporabne in prav tako ne preozko – preveč podobno metodi možganske nevihte. Po predstavitvi nastalega problema se začne kreiranje idej. Naloga vodje je, da postopoma omejuje zastavljen problem vse do konkretnega problema in konca ustvarjalnega dela, ki mu sledi še ocenjevanje (Likar, Križaj in Fatur 2006, 47-48).

4.1.3 »Brainwriting« ali zapisovanje idej

Likar, Križaj in Fatur (2006, 48) to metodo definirajo »kot metodo, ki v nasprotju z možgansko nevihto, kjer pridejo do izraza ljudje, ki so produktivnejši, če diskutirajo, zadovolji vse tiste, ki svoje ideje lažje izrazijo s svinčnikom in papirjem.«

Torej ta tehnika je bolj uporabna za izobražene ljudi s pisnimi sposobnostmi in pri bolj obsežnih problemih.

Skupino sestavimo enako kot pri tehniki možganske nevihte, z udeležbo 4-7 ljudi. Pri tej metodi se kaže prednost v tem, da so si udeleženci enakovredni, saj med pisanjem nihče ne more biti glavni in udeleženci lahko ustvarijo zelo veliko idej.

Enako kot tehnika možganske nevihte ima tudi ta tri glavne faze poteka, in sicer predstavitev problema in metode, kreativni del in na koncu vrednotenje rezultatov.

V fazi kreativnega dela vsak izmed udeležencev zapiše v petih minutah tri ideje na že izdelano predlogo, nato pa preda listek naslednjemu udeležencu. Ta doda nove tri predloge, po možnosti nanašajoče na prejšnje. S tem se ideje dopolnjujejo in razvijajo v še boljše.

Na koncu sledi ocenjevanje nastalih idej po zastavljenih določenih kriterijih in s povabilom zunanjih, kritičnih in analitičnih ljudi (Likar, Križaj in Fatur 2006, 48-51).

Tudi ta tehnika ima nekaj različic uporabe, in sicer:

- »bazen zapisovanja idej«,
- »zapisovanje idej 6-3-5«,
- »tehnika idejnih kartic«,
- »igra zapisovanja idej«,
- »zapisovanje idej z omejitvijo« (Iforest b. l.).

Bazen zapisovanja idej

Pri tej različici se uporabljajo lističi ali kartice, na katere udeleženci zapišejo svoje ideje. Nato te lističe postavijo na sredino mize. Sodelujoči postopoma vlečejo enega ali več lističev in napisane ideje uporabijo kot navdih za nove ideje ali le nadgradnjo že napisanih (Iforest b. l.).

Zapisovanje idej 6-3-5

Pri tem načinu zapisovanja ima vsaka številka svoj pomen: 6 ljudi, 3 ideje in 5 minut. Torej vsak izmed teh šestih udeležencev mora v petih minutah v »6-3-5« obrazec zapisati svoje tri ideje v kratkih stavkih. Nato na istem obrazcu enako nadaljujejo naslednji udeleženci, ki sedijo na desni strani, dokler obrazec ni izpolnjen. Na koncu se kot pri vseh metodah ideje ocenijo in analizirajo (Iforest b. l.).

Nr.	Opis problema:		Datum:	Kraj:
1	1.1	1.2	1.3	
2	2.1	2.2	2.3	
3	3.1	3.2	3.3	
4	4.1	4.2	4.3	
5	5.1	5.2	5.3	
6	6.1	6.2	6.3	

Slika 3: Obrazec "6-3-5"

Vir: Six sigma akademija 2011.

Tehnika idejnih kartic

Pri temu načinu zapisovanja idej je metoda zelo podobna bazenu zapisovanja idej. Udeleženci prav tako zapisujejo svoje ideje na lističe ali kartice, le da jih polagajo poleg osebe na svoji desni strani. Že zapisane ideje se prav tako uporabijo za nadaljnji navdih ali nadgradnjo že zapisanega. Listki z idejami se lahko uporabijo večkrat (Iforest b. l.).

Igra zapisovanja idej

Igra zapisovanja idej vsebuje vzorec tekmovalne igre, vendar brez pretirane tekmovalnosti. Ta igra poteka tako, da najprej definiramo problem. Uporabljajo se prazni lističi, ki jih vodja prodaja udeležencem. Te listke mora vodja označiti s serijskimi številkami. Izkupiček prodanih lističev pa je končna nagrada za zmagovalca, katerega ideja je najbolj neverjetna rešitev za določen problem.

Potek igre: udeleženci svoje rešitve zapišejo na lističe, nato pa jih obesijo/nalepijo na tablo, da so vidne vsem udeležencem. Po petnajst minutnem branju in razmišljanju o predlaganih idejah, udeleženci podajo in zapišejo izboljšane rešitve na nove, še ne označene lističe, na tabli. Potem sledi glasovanje. Vsak udeleženec ima na voljo dva glasova, ki ju podeli, po njegovem mnenju, za najbolj neverjetni ideji. Ideja z največ glasovi je zmagovalna (Iforest b. l.).

Zapisovanje idej z omejitvijo

Pri skoraj vseh metodah nastane zelo veliko novih idej. Nekatere izmed njih so uporabne in koristne takoj, druge so povsem neuporabne, ali pa bodo uporabne za kasnejše reševanje nastalih določenih problemov. Prav zaradi nastanka prevelikega števila idej, jih je potrebno včasih omejiti.

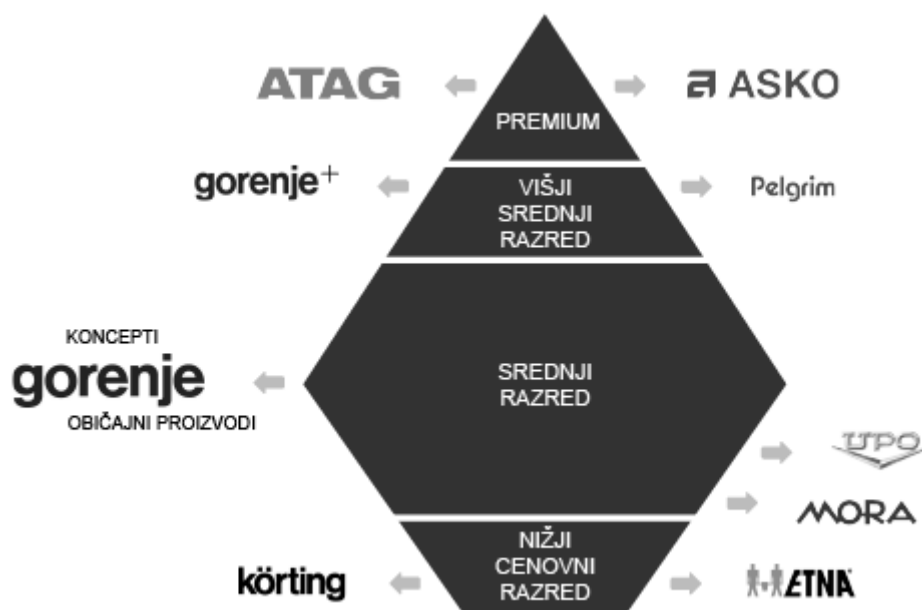
Ta način tehnike zapisovanja idej je povezan s tehniko »bazen zapisovanja idej«. Vodja zbere že napisane listke z idejami in jih postavi na sredino mize. Potem vsak udeleženec vzame listek, ga prebere in nanj zapiše nove ideje. Če že zapisane ideje niso zadosten navdih udeležencu za nove ideje, ga lahko ta zamenja. Ideje se le zapisujejo, torej metoda poteka brez razprave (Iforest b. l.).

5 RAZISKOVALNI DEL: PREDSTAVITEV INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU GORENJE, D. D.

5.1 Predstavitev podjetja Gorenje, d. d.

Podjetje Gorenje, d. d. je krovna družba, ki jo sestavljata 102 družbi, od tega kar 79 v tujini. Je podjetje z več kot 60-letno tradicijo in po podatkih iz leta 2011 z 10.931 zaposlenimi. Gorenje spada med velike izvoznike, saj izvozi kar 95 % prodaje. Prisotni so v 70. državah po svetu, največ v Evropi. Njihova prodaja pod lastnimi blagovnimi znamkami znaša več kot 90 % (Uprava družbe Gorenje, d. d. 2011).

Podjetje Gorenje, d.d. se na svetovnih trgih pojavlja kar z devetimi blagovnimi znamkami (slika 4), ki so razdeljene glede na cenovne razrede. Blagovna znamka Gorenje spada v srednji razred in predstavlja kar 60 % prodaje. Je ena najbolj pomembnih vseevropskih znamk Gorenje v tem cenovnem razredu (Gorenje Group b. l.).



Slika 4: Blagovne znamke Skupine Gorenje

Vir: Gorenje Group b. l.

Temeljna dejavnost podjetja so izdelki in storitve za dom (mali in veliki gospodinjski aparati, ogrevanje, prezračevanje, klimatske naprave in kuhinje). Kot dopolnilno dejavnost imajo v podjetju poslovno področje Ekologija, povezano z ravnanjem z odpadki. Poleg tega imajo še

eno poslovno področje in sicer področje Portfeljske naložbe. Na tem področju potekajo vse ostale dejavnosti podjetja – orodjarna, inženiring, hotelirstvo, gostinstvo in trgovina (Gorenje Group b. l.).

Njihova glavna proizvodnja velikih gospodinjskih aparatov je v Velenju, prav tako pa imajo proizvodne obrate še drugod po Sloveniji ter prav tako v Srbiji, na Češkem, Švedskem in Finskem (Uprava družbe Gorenje d. d. 2011).

5.2 Ustvarjalnost v podjetju Gorenje, d. d.

Skupina Gorenje stremi k viziji, da postanejo najboljši, v oblikovanje usmerjeni, inovatorji za dom na svetu. Njihovo poslanstvo je ustvarjati inovativne, za uporabnika enostavne in predvsem oblikovno dovršene izdelke in storitve. Za doseg vizije in poslanstva pa jih vodijo vrednote, kot so ambicioznost, kreativnost, odgovornost, iskrenost in enostavnost.

Za podjetje Gorenje, d. d. je značilno, da spoštujejo temeljna načela za družbeno odgovornost do zaposlenih, uporabnikov, okolja in sponzorstev. Zavedajo se, da lahko zmagujejo le z znanjem, inovativnostjo in zaposlenimi, zato jih obravnavajo enakopravno in pošteno. Za zaposlene ustvarjajo varno, spodbudno delovno okolje, ugodne delovne razmere in možnost osebne rasti posameznikov. V podjetju se zavedajo pomembnosti vseh zaposlenih in klime, zato spodbujajo ustvarjalnost in dobre medsebojne odnose.

Ker je znanje ključ do uspeha, si prizadevajo, da se zaposleni izobražujejo in strokovno izpopolnjujejo. Podjetje Gorenje, d. d. temelji na učeči se organizaciji, zaposlene pa predvsem vključujejo v izobraževanja s področij vodenja, kakovosti, tehnologij in tujih jezikov.

V podjetju zaposlene seznanjajo s poslanstvom, vizijo, vrednotami in strategijo. Prav tako jim zagotavljajo razvoj, ki je v skladu z njihovimi sposobnostmi, spodbujajo ustvarjalnost in timsko delo. Vse to pa dosežejo z dobro komunikacijo in negovanjem odnosov (Gorenje Group b. l.).

Podjetje Gorenje, d. d. se torej dobro zaveda, da so za njihovo pot do uspeha potrebni znanje in inovativnost ter kreativni sodelavci. Prav tako se zavedajo pomembnosti vsakega posameznega zaposlenega, njihove podjetniške miselnosti in inovativnosti ter posledično tudi inovativne klime v podjetju. Zato v podjetju dajejo poudarek na strokovnih izobraževanjih in usposabljanjih zaposlenih, razvojnih in raziskovalnih delih ter sodelujejo z univerzami in inštituti. Za kreativnost in inovativnost v delovnem okolju se trudijo in vlagajo tudi s kulturnimi in športnimi aktivnostmi. V ta namen imajo v podjetju Društvo za kulturo Gorenje in Društvo za športno rekreacijo Gorenje (Gorenje Group b. l.).

Konkurenčen položaj podjetju zagotovo omogočata inovativnost in dizajn. Skupina Gorenje išče vedno nove, drugačne in inovativne rešitve. Prav tako tudi sodelujejo s svetovno priznanimi imeni iz sveta na področju dizajna in inovacij. Vsakoletno prejme podjetje Gorenje ogromno nagrad. Naštejmo nekaj nagrad, ki so jih prejeli v zadnjih letih za inovativnost:

- leta 2003, 2009 in 2010 nagrade GZS za inovacije,
- leta 2005 in 2007 medaljo Formatool,
- leta 2006 Najpodjetniška ideja Hevreka!06,
- leta 2006 in 2010 Get Connected Product of the Year Award,
- leta 2007 nominacijo Le Grand Prix de l'Innovation,
- leta 2008 Podium de l'Innovation izbor in
- leta 2010 nagrado Grüner Stecker (Gorenje Group b. l.).

Skupina Gorenje je izredno uspešna na področju ustvarjalnosti in inovativnosti, kar dokazujejo s številnimi prejetimi nagradami in priznanji ter predvsem zadovoljnimi kupci ter odjemalci.

5.2.1 Namen in cilji vprašalnika

S pomočjo anketnega vprašalnika (priloga 1) smo pridobili podatke majhnega vzorca zaposlenih v podjetju Gorenje, d. d. Naš glavni namen je bil narediti raziskavo v izbranem podjetju na področju njihove ustvarjalnosti in inovativnosti.

Z dobljenimi odgovori smo lahko dosegli zastavljene cilje in sicer ugotovili:

- ali je podjetje ustvarjalno,
- ali zaposleni uporabljajo ustvarjalnost pri delu,
- ali zaposleni poznajo in uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja,
- koliko zaposleni pripomorejo k ustvarjalnosti in reševanju nastalih problemov v podjetju.

Vzorec anketirancev, ki so izpolnili vprašalnike, je bil predvsem s področja Informatike. Prav zaradi tega smo lahko raziskavo opravili le na tem področju podjetja Gorenje in njihovih zaposlenih.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz uvodnega dela, v katerem so anketiranci odgovorili na vprašanja splošnega tipa – spol, starost in izobrazba. V drugem delu vprašalnika pa se vprašanja navezujejo na klimo v podjetju, komunikacijo, sodelovanje, motiviranje, nagrajevanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih ter tehnike ustvarjalnega mišljenja.

Na večino vprašanj so anketiranci odgovarjali z obkroževanjem podanih odgovorov. Pri nekaterih vprašanjih je bilo možno obkrožiti več možnih odgovorov. Med vprašanji za obkroževanje pa je tudi nekaj vprašanj namenjeno prostemu pisanju odgovorov.

5.2.2 Analiza in rezultati vprašalnika

Dobljene odgovore smo analizirali z opisno metodo in se osredotočili na vsa vprašanja anketnega vprašalnika. Nekaj dobljenih odgovorov smo ponazorili z grafi.

S sestavljenim anketnim vprašalnikom smo pridobili kar nekaj podatkov o ustvarjalnosti v izbranem podjetju. Vendar pa se moramo zavedati in je pomembno poudariti, da je to le majhen del zaposlenih, ki so nam podali svoja mnenja in odgovore, glede na to, da podjetje Gorenje, d.d. zaposluje več kot 10.000 ljudi in je razdeljeno na različna področja in službe.

Rezultati anketnega vprašalnika

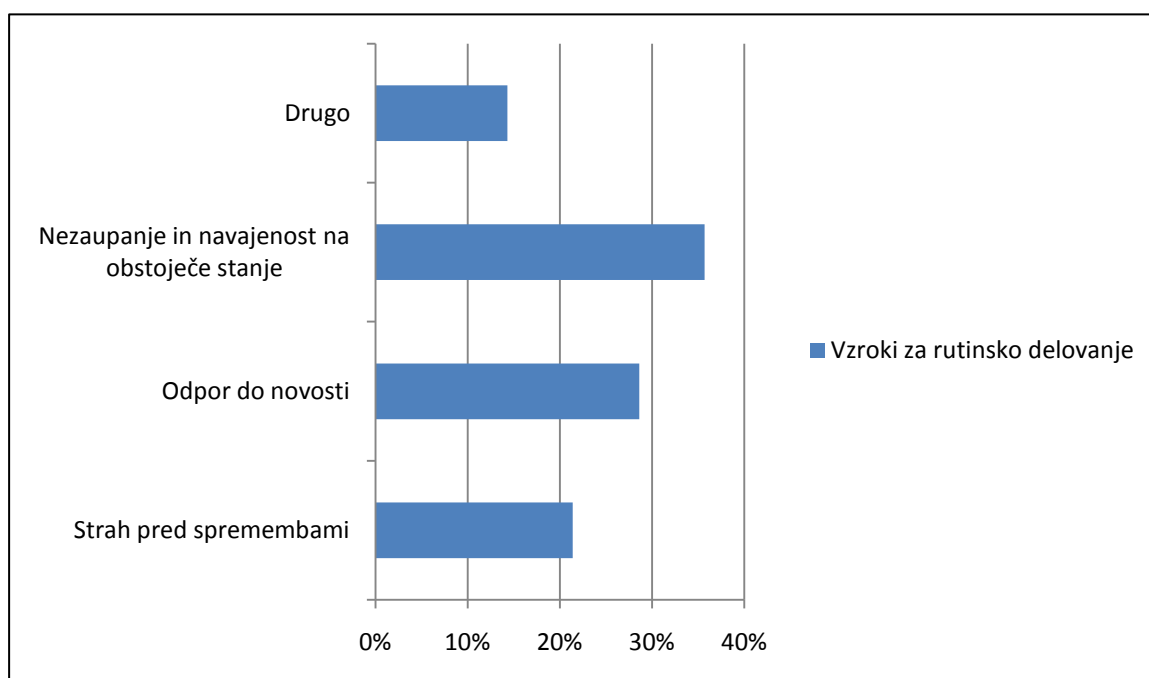
Rezultati raziskave so pokazali, da kar 92,5 % anketiranih zaposlenih opravlja ustvarjalno delo. Njihovo delo poteka predvsem kot kombinacija individualnega in timskega dela.

Od vseh vrnjenih anketnih vprašalnikov, so vsi zaposleni odgovorili, da je ustvarjalno mišljenje pomemben faktor njihovega dela. Po tem lahko sklepamo, da je v našem izbranem podjetju ustvarjalnost na delovnih mestih prisotna.

Skoraj vsi anketiranci so mnenja, da jim njihovo delo omogoča, da so na svojem delovnem mestu lahko ustvarjalni in razmišljajo o inovacijah. Takšnega mnenja je kar 97,5 % zaposlenih.

Kot smo že v prejšnjem poglavju o ustvarjalnosti v podjetju Gorenje omenili, se v tem podjetju trudijo in zavedajo, kako pomembna je ustvarjalnost in inovativnost. Kar 77,5 % anketiranih zaposlenih je mnenja, da so v njihovem podjetju dovolj ustvarjalni.

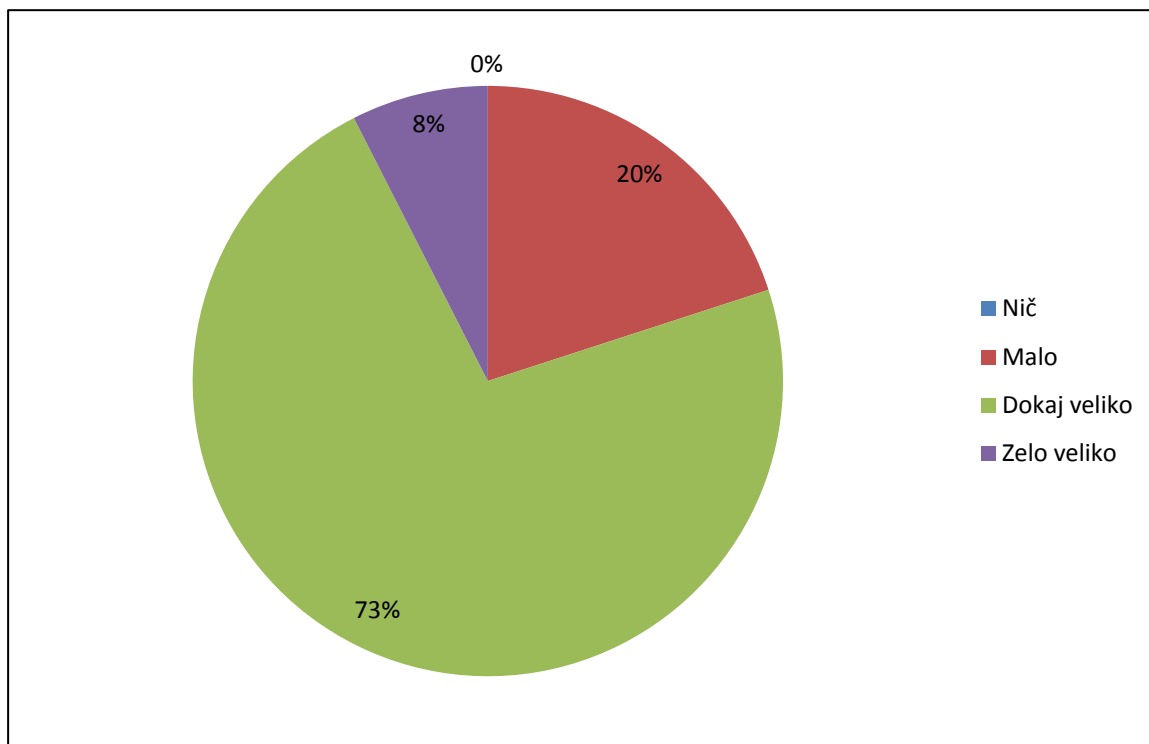
Med tistimi anketiranci, ki pa so mnenja, da v podjetju niso dovolj ustvarjalni (22,5 %), je nekaj takšnih, ki svoje delo opravljajo individualno in je le-to tudi rutinsko. Menijo, da so za preveč rutinsko delovanje v podjetju krivi vzroki, ki so prikazani na naslednjem grafu (slika 5).



Slika 5: Vzroki za rutinsko delovanje v podjetju

Največ anketiranih meni, da je nezaupanje in navajenost na obstoječe stanje glavni vzrok za rutinsko delovanje v podjetju. Z malo manj odstotki je na drugem mestu naveden vzrok odpor do novosti in na tretjem strah pred spremembami. Zopet bi poudarili, da je takšnega mnenja malo anketiranih zaposlenih, ki opravljajo individualno ter predvsem rutinsko delo na svojem delovnem mestu.

Pri naslednjem vprašanju, ali si sodelavci oz. zaposleni izmenjujejo svoje ideje med sabo, je kar 92,5 % odgovorilo pritrdilno. Skoraj vsi, ki so izpolnili vprašalnike, menijo, da v podjetju pripomorejo k sprejemanju odločitev glede izboljšav ali inovacij ter pri reševanju možnih nastalih problemov. Naslednji graf prikazuje, v kolikšni meri zaposleni pripomorejo h kreiranju novih idej in ustvarjalnosti ter inovativnosti v podjetju (slika 6).

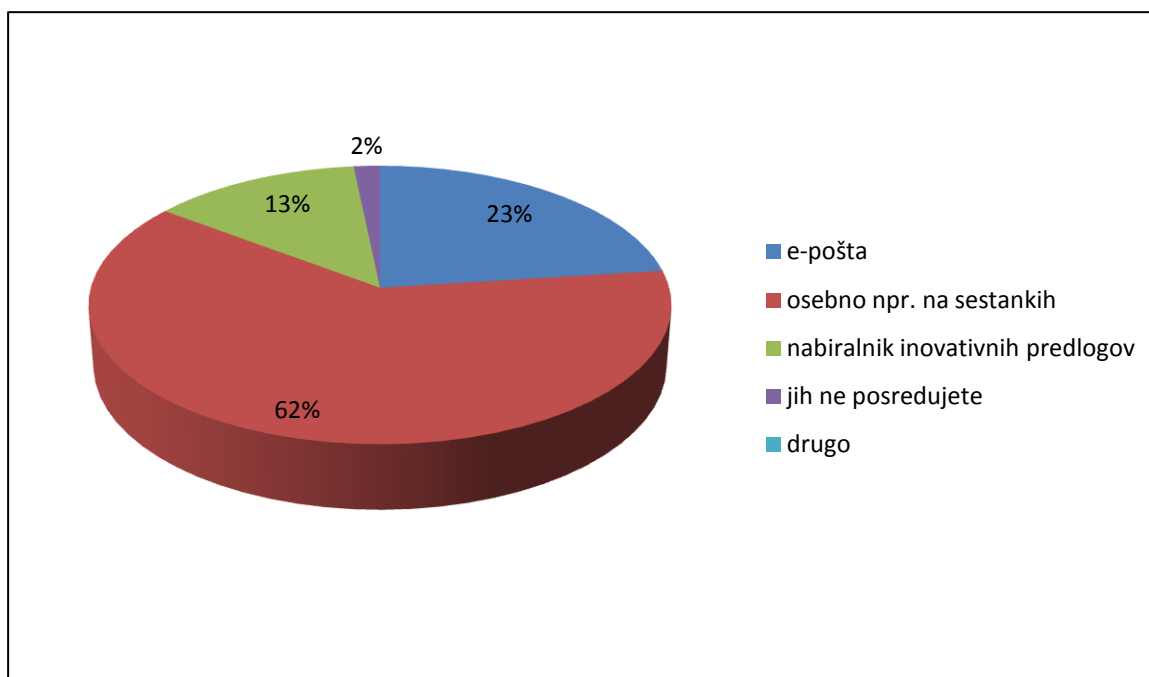


Slika 6: Prispevek kreiranja idej zaposlenih

Velik del anketiranih pravi, da dokaj veliko pripomorejo h kreiranju novih idej, ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju. Takšnega mnenja je kar 73 % anketiranih zaposlenih. Nihče izmed anketirancev pa ni obkrožil odgovora nič, torej so vsi mnenja, da vsaj nekaj doprinesejo k temu.

Zaposleni svoje ustvarjalne ideje, zamisli in predloge posredujejo predvsem svojim nadrejenim ter prav tako v veliki meri svojim sodelavcem. V podjetju Gorenje, d. d. imajo za posredovanje idej tudi sistem Iskrice, kateremu se bomo kasneje bolj posvetili.

Iz naslednjega grafa je razvidno, na kakšen način zaposleni posredujejo svoje ideje, zamisli in predloge nadrejenim (slika 7). Največkrat osebno, in sicer na sestankih (62,30 %), kar nekaj pa jih posredujejo preko e-pošte (23 %). Prav tako pa imajo v podjetju za posredovanje idej nabiralnik inovativnih predlogov. Le majhen del anketiranih zaposlenih svojih ustvarjalnih in inovativnih idej ne posreduje.

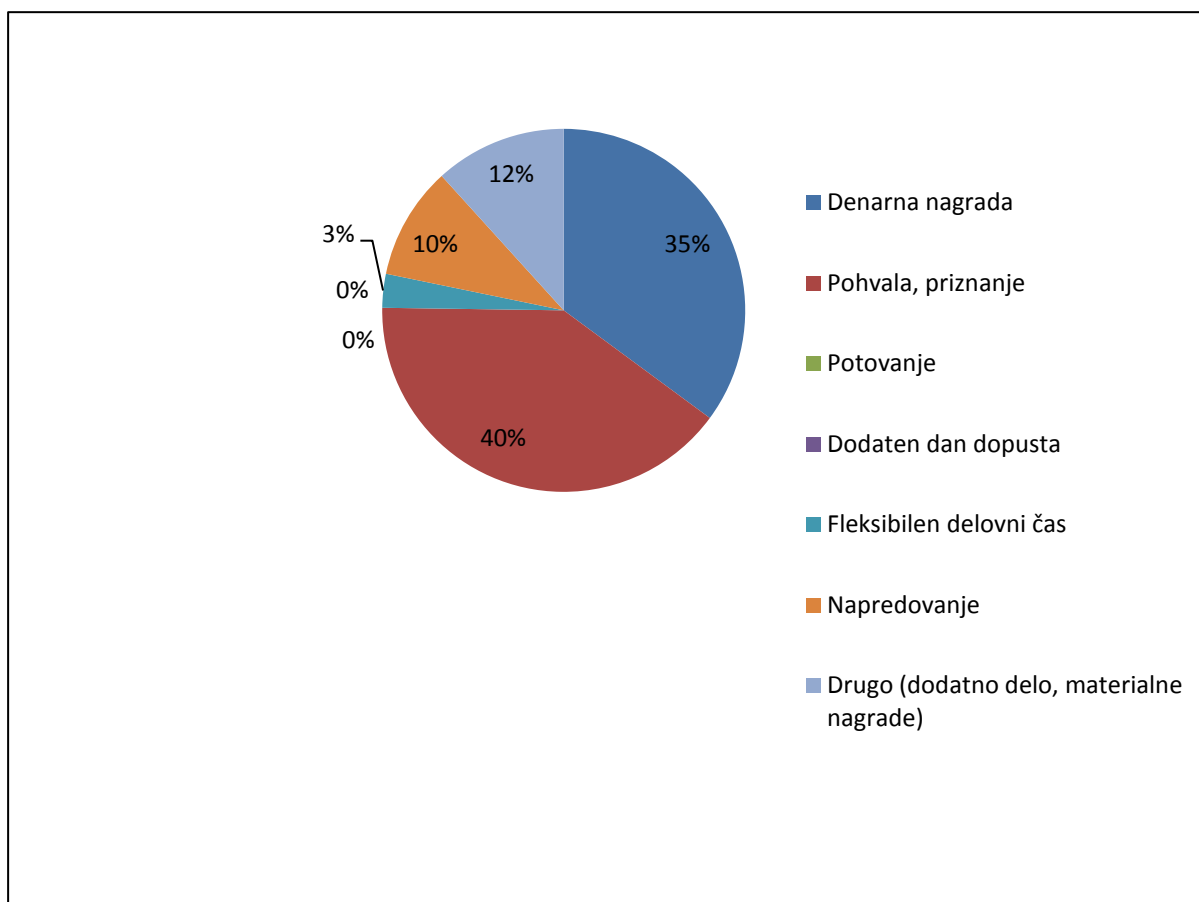


Slika 7: Načini posredovanja idej zaposlenih

Z rezultati anketnega vprašalnika smo izvedeli, da je komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi kar v 90 % takšno, da nadrejeni prisluhnejo in upoštevajo ideje, zamisli in predloge zaposlenih. Potemtakem lahko sklepamo, da je komunikacija v podjetju ugodna.

Naslednja vprašanja anketnega vprašalnika se navezujejo na motiviranje in nagrajevanje zaposlenih za ustvarjalno in inovativno delovanje. Malo več kot polovica anketiranih zaposlenih je mnenja, da niso dovolj motivirani za ustvarjalno mišljenje in delovanje v podjetju. Tudi rezultati o nagrajevanju inovativnih idej, zamisli in predlogov zaposlenih so deljeni. 60 % anketiranih pravi, da so za svoje inovativne ideje nagrajeni, 32,5 % jih pravi, da niso, ostali pa prejmejo nagrado samo občasno.

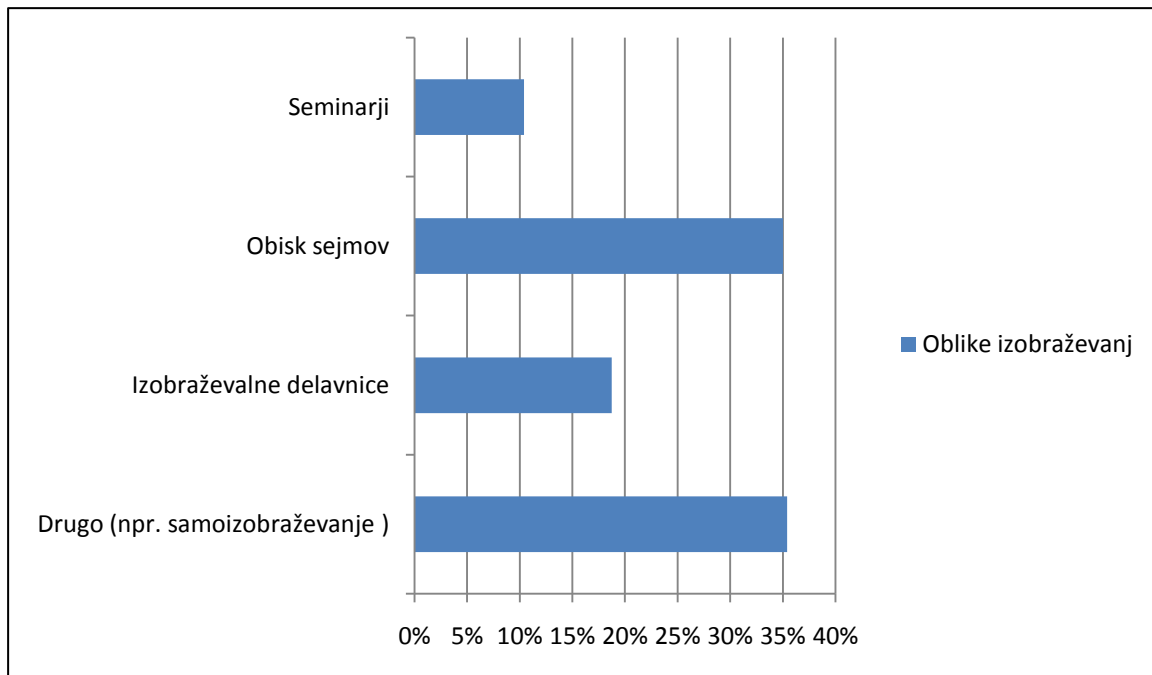
Naslednji graf (slika 8) prikazuje, katere nagrade prejmejo običajno zaposleni za svoje ustvarjalno delovanje. Največji odstotek imajo pohvale in priznanja, na drugem mestu denarne nagrade. Na anketnem vprašalniku je bila tudi možnost odgovora potovanje in dodatni dan dopusta kot vrsta nagrade, vendar pa so rezultati pokazali, da takšnih nagrad v podjetju Gorenje, d.d. zaposleni ne prejmejo.



Slika 8: Vrste nagrad za ustvarjalnost zaposlenih

Zaposleni pravijo, da bi jim za nagrajevanje in motiviranje, največ pomenila denarna nagrada in napredovanje. Prav tako pa si želijo pohval, dodatnega dopusta, izobraževanj, fleksibilnega delovnega časa, potovanj ipd.

Malo več kot pol anketiranih zaposlenih pravi, da jim podjetje omogoča izobraževanje s področja ustvarjalnosti in inovativnosti, skoraj polovici pa tega ne omogoča.



Slika 9: Oblike izobraževanj zaposlenih

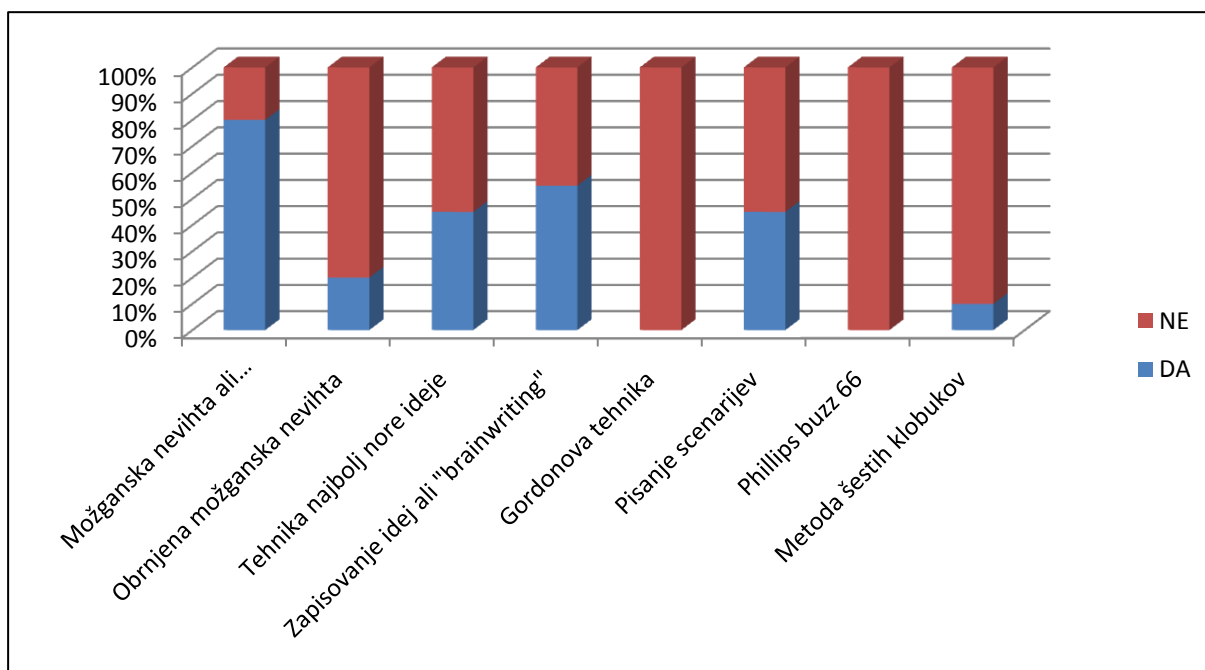
V podjetju uporabljajo različne oblike izobraževanj za izpopolnjevanje na področju ustvarjalnosti in inovativnosti. Prikazani so na naslednjem grafu (slika 9). V podjetju se največkrat poslužujejo raznih seminarjev in izobraževalnih delavnic. Kar nekaj anketirancev pa prakticira tudi samoizobraževanje.

5.2.3 Uporaba metod ustvarjalnega mišljenja v podjetju

Z anketnim vprašalnikom smo želeli izvedeti, ali v podjetju Gorenje, d. d. za boljšo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih poznajo in uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja. Kot že vemo, te metode lahko zelo pripomorejo h kreiranju novih idej, zamisli in predlogov ter k razvijanju našega ustvarjalnega mišljenja.

V diplomski nalogi smo opisali nekaj najbolj poznanih in uporabljenih tehnik ustvarjalnega mišljenja - možgansko nevihto ali »brainstorming«, zapisovanje idej ali »brainwriting« in Gordonovo tehniko. Na sledečem grafu (slika 10) je razvidno, da tehniko možganske nevihte poznajo zelo dobro (80 %), malo manj pa tehniko zapisovanja idej (55 %). Gordonova tehnika je zaposlenim anketirancem povsem neznana. Dobro poznani tehniki sta jim tudi tehnika najbolj nore ideje in pisanje scenarijev, kateri pozna kar 45 % anketiranih zaposlenih.

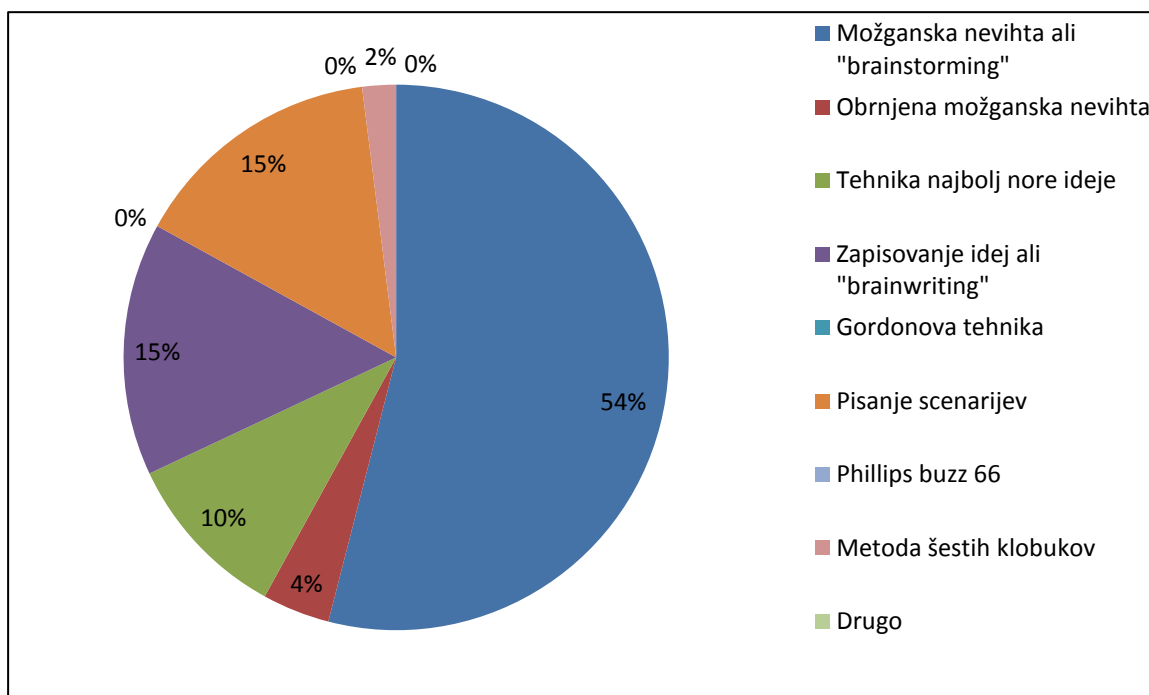
Glede na dobljene rezultate lahko sklepamo, da zaposleni določenih tehnik ustvarjalnega mišljenja ne poznajo oz. jih ne poznajo prav dobro.



Slika 10: Poznavanje tehnik ustvarjalnega mišljenja med zaposlenimi

Prav tako nas je zanimalo, ali poleg poznavanja teh tehnik, le-te tudi uporabljajo. Rezultati so pokazali, da je največkrat uporabljena tehnika v tem podjetju možganska nevihta ali »brainstorming«. Od vseh anketiranih zaposlenih jo uporablja 54 % zaposlenih. Poslužujejo pa se tudi tehnik, kot sta pisanje scenarijev in zapisovanje idej ali »brainwriting«. Ti dve tehniki uporablja enak odstotek zaposlenih, torej 15 % anketiranih zaposlenih.

Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja je v podjetju Gorenje, d. d. majhna, kar prikazuje naslednji graf (slika 11).



Slika 11: Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja

Zaposleni so mnenja, da so tehnike ustvarjalnega mišljenja koristne za reševanje problemov in pridobivanje novih idej, zamisli in predlogov. Želja skoraj vseh anketiranih zaposlenih je, da bi v podjetju imeli več izobraževanj s področja ustvarjalnosti in tehnik ustvarjalnega mišljenja.

Anketirani zaposleni so navedli še nekaj predlogov za njihovo boljšo ustvarjalnost v podjetju ter posledično tudi boljšo motiviranost:

- bolj sproščeno delovno okolje, manj stresa,
- ustrezno nagrajevanje, večje denarne nagrade,
- več (ustvarjalnih) izobraževanj, seminarjev,
- boljša organiziranost in razporeditev dela,
- več komunikacije,
- več timskega dela, ustvarjalnih (timskih) sestankov,
- boljši odnosi med različnimi področnimi skupinami,
- več podpore pri uresničevanju idej, ustvarjalnosti in inovativnosti,
- več poznavanja tehnik ustvarjalnega mišljenja in uporabe le-teh v praksi.

5.2.4 *Iskrice*

Med odgovori anketiranih, na vprašanje o posredovanju ustvarjalnih idej, zamisli in predlogov, smo zasledili pojem Iskrice, ki ga bomo v nadaljevanju pojasnili.

Za podjetje Gorenje, d.d. je inovativnost in spodbujanje le-te pri zaposlenih bistvenega pomena.

V podjetju so uveljavili sistem imenovan Iskrice, ki je pritegnil veliko zaposlenih. S tem sistemom obravnavajo in nagrajujejo inovativne predloge, ki jih producirajo zaposleni. Za zaposlene so bolj kot materialno nagrajevanje pomembna priznanja s strani delovnega okolja in sodelavcev, predvsem pa zavedanje posameznikov, da so njihova inovativnost, znanje in izkušnje pripomogle k rešitvi problema (Gorenje Group b. l.).

V organizacijskem predpisu podjetja Gorenje, d. d., ki smo ga pridobili z dovoljenjem podjetja, definirajo Iskrice kot koristne predloge delavcev, ki nastanejo v povezavi z delom in so koristni za družbo. V sistemu Iskric te predloge zbirajo, sprejemajo, evidentirajo, ocenjujejo, ovrednotijo in ne nazadnje nagrajujejo. Ta sistem pa ima tudi velik vpliv na motivacijo zaposlenih.

V postopku tega sistema delujejo koordinator, animatorji in komisija za ocenjevanje nastalih koristnih predlogov. Naloge koordinatorja so vodenje in nadziranje animatorjev, spodbujanje delavcev k inovativnemu razmišljanju, izpolnjevanje obrazcev Prijava ideje, ki je lahko ročno (priloga 2) ali na intranetu (priloga 3), vodenje elektronske evidence, ocenjevanje koristnih predlogov na intranetu, obveščanje o sprejetih in zavrnjenih predlogih, postopki povezani z realizacijo koristnih predlogov, organiziranje nagrajevanja ipd.

Animatorji so vodje skupin, mojstri in obratni tehniki. Njihove naloge so podobne nalogam koordinatorjev. Tudi animatorji spodbujajo delavce k inovativnemu razmišljanju, jim pomagajo pri izpolnjevanju obrazcev za prijavo njihovih koristnih predlogov in te tudi na intranetu ocenjujejo. Tako koordinatorje kot animatorje imenuje direktor programa ali področja.

Glede na to, da je naloga koordinatorjev in animatorjev tudi ocenjevanje prejetih koristnih predlogov, se lahko zgodi, da se koordinatorji in animatorji med seboj ne strinjajo, takrat predloge oceni komisija za ocenjevanje.

Vsaka Iskrica oz. koristen predlog se nagradi z denarno nagrado v roku enega meseca od prijave. Za še večjo motiviranost zaposlenih pa v sistemu Iskric določijo tudi posebne nagrade – izdelke podjetja Gorenje, d. d., s katerimi dodatno spodbudijo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

6 SKLEP

Z diplomsko nalogo smo hoteli obravnavati glavne pojme, procese in dejavnike, ki so povezani z ustvarjalnostjo in inovativnostjo v organizacijah. Usmerili smo se na zaposlene in njihovo ustvarjalno delo in mišljenje. V izbranem podjetju smo želeli ugotoviti, ali je to podjetje ustvarjalno in inovativno ter prav tako, kolikšno je vključevanje zaposlenih v takšno delovanje.

Živimo v času nenehnih sprememb in hude konkurence na trgu, ko je znanje in vsakodnevno učenje nujno potrebno. Investicija v znanje je najboljša naložba, saj nam le-tega ne more nihče vzeti in lahko ima neprecenljivo vrednost. Z znanjem lahko sledimo hitrim spremembam in dohitimo konkurenco. Ustvarjalnost in inovativnost sta lahko temeljni zmožnosti organizacije, tega se morajo v podjetjih zavedati in truditi, da dosežejo konkurenčno prednost prav na tem področju.

Ustvarjalnost je pojem, ki je v vsakem izmed nas, vendar pa smo ljudje različni – eni bolj in drugi manj ustvarjalni. V organizacijah je veliko posameznikov, ki lahko s kančkom svoje ustvarjalnosti pripomorejo k doseganju pomembnih ciljev in reševanju morebitnih nastalih težav.

Iz raziskave, ki smo jo opravili z anketnim vprašalnikom, lahko sklepamo, da se izbrano podjetje Gorenje, d. d. zaveda pomembnosti ustvarjalnega delovanja in vključevanje zaposlenih v te procese. Podjetje stremi k cilju postati glavni inovator, zato poteka njihovo delo na povsem ustvarjalni ravni. Zaposleni pri svojem delu razmišljajo ustvarjalno ter sodelujejo pri kreiranju novih idej, zamisli in predlogov. Žal pa smo z raziskavo ugotovili, da zaposleni zelo malo poznajo in uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja. Zato menimo, da bi morali več pozornosti posvetiti tem tehnikam in zaposlene izobraževati tudi na tem področju.

Podjetje zaposlenim omogoča razna izobraževanja in izpopolnjevanja, zaposleni si tega želijo še več in to predvsem na področju ustvarjalnosti in inovativnosti. Prav tako bi se v izbranem podjetju morali bolj posvečati motiviranju zaposlenih, saj bi s tem lahko dosegli še boljše rezultate in cilje.

Podjetje Gorenje, d. d. je eno izmed konkurenčnih podjetij tako na domačem kot tujem trgu, česar menimo, da se dobro zavedajo. S trdom posvečajo veliko pozornosti dobremu počutju in delovanju zaposlenih, vendar v ne zadostni meri, saj so zaposleni željni ustvarjalnega znanja in delovanja.

Z diplomsko nalogo smo dosegli zastavljene cilje, kljub predvidenim omejitvam. Čeprav je bil vzorec anketiranih zaposlenih, ki so vrnilo vprašalnike, zelo majhen, smo lahko naredili

raziskavo in ugotovili, da je podjetje Gorenje, d. d. ustvarjalno in kreativno podjetje, ki zmaguje tako na domačem kot tujem trgu z inovativnostjo.

Prav tako smo dokazali, da so zaposleni pomembni pri ustvarjalnem mišljenju in delovanju v podjetju, zato je nujno potrebno njihovo vključevanje v vse ustvarjalne in inovacijske procese ter reševanje nastalih problemov. Zaposleni so ključni pri nastajanju novih ustvarjalnih idej, zamisli in predlogov in prav zato njihovih idej ne smemo prezreti. Prav tako se jim je potrebno v zadostni meri posvečati in jim dati občutek, da so prav oni pomemben člen podjetja.

LITERATURA

- Babič, Mihael. 2002. *Preobrazba malih in srednje velikih podjetij s primerom preobrazbe gradbenega podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Burgar, Janko. 2003. Celoviti management i-i procesov v Iskraemecu. V *Tretji jesenski posvet strokovnjakov s področja U S P: učinkovitost invencijsko-inovativne dejavnosti v podjetju*, 36-41. Ljubljana: inštitut U S P.
- Černe, Tomaž. 2009. *Kako lahko pravi voditelji vzpodbujajo ustvarjalnost in inovacije v podjetjih?* [Http://www.inoverzum.eu/diskusije/podjetnistvo/kako-lahko-pravi-voditelji-vzpodbujajo-ustvarjalnost-in-inovacije-v-podjetjih](http://www.inoverzum.eu/diskusije/podjetnistvo/kako-lahko-pravi-voditelji-vzpodbujajo-ustvarjalnost-in-inovacije-v-podjetjih) (8.7.2012)
- Devetak, Gabriel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Dovžan, Henrik. 1994. Inovativnost in konkurenčne strategije: marketinške ideje. *Gospodarski vestnik*, 24. marec.
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fon, Vojko. 2006. *Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnosti v podjetju*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Franca, Valentina in Elizabeta Zirnstein. 2009. Pravni vidiki nagrajevanja inovativnosti zaposlenih in dobre prakse slovenskih podjetij. *Podjetje in delo* 35 (3-4): 687-708.
- Gorenje Group. B.l. *Skupina Gorenje*. [Http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje](http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje) (16.7.2012)
- Hosta, Maja. 2008. *Znanja in sposobnosti sodobnega tržnika*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Iforest. B.l. *Zapisovanje idej*. [Http://iforest.link-virtus.de/sl/sl/training-tool-103](http://iforest.link-virtus.de/sl/sl/training-tool-103) (12.7.2012).
- Industrijski forum IRT. B.l. *Skupaj z JAPTI-jem podpiramo inoviranje*. [Http://www.forum-irt.si/podpiramo-inoviranje](http://www.forum-irt.si/podpiramo-inoviranje) (23.5.2012)
- Kostic, Urša. 2009. *Inoviranje v recesiji*. [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/inoviranje-v-recesiji-1](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/inoviranje-v-recesiji-1) (22.3.2012).
- Likar, Borut, Peter Antunovič, Berginc Jordan, Dominik S. Černjak, Jožica Demšar, Peter Futur, Dejan Križaj, Matjaž Mulej, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček in Nada Trunk Širca. 2002. *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana. Inštitut za inovativnost in tehnologijo - Korona plus d.o.o.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Futur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.

- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Ljubljana: Pleško.
- Mladenovič, Zoran. B.I. [Http://www.cef-see.org/6_SE-%20Motiviranje.pdf](http://www.cef-see.org/6_SE-%20Motiviranje.pdf) (15.5.2012).
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2004. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. CD-rom. Maribor: Management Forum.
- Page, Nanette in Cheryl E. Czuba. 1999. *Opolnomočenje: kaj je to?* [Http://www.jamilahko.si/opolnomo269enje-kaj-je-to---page-czuba-1999.html](http://www.jamilahko.si/opolnomo269enje-kaj-je-to---page-czuba-1999.html) (11.7.2012)
- Pečjak, Vid. 1989. *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: Samozaložba.
- Pečjak, Vid. 2002. Ustvarjalnost v šoli. V *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*, ur. B. Likar, 122-132. Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo
- Pervaiz, Ahmed, K. 1998. Culture or climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1 (1): 30-43
- Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
- Rebernik, Miroslav in sod. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. Ljubljana: ZRC SAZU
- Sriča, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Sruk, Vladimir. 1985. *Mali filozofski leksikon*. Maribor: Obzorja.
- Stres, Špela, Marjeta Trobec in France Podobnik. 2009. *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje konkurenčnosti in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije.
- Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska mavrica.
- Uprava družbe Gorenje, d. d. 2011. *Letno poročilo 2011*. [Http://lp2011.gorenjegroup.com](http://lp2011.gorenjegroup.com) (10.7.2012)

VIRI

Portal za inovativne Imam idejo! 2008. *Inovacijski proces*.
[Http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces](http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces) (4.7.2012).

Six Sigma Akademija. 2011. *Datoteke*. [Http://www.6-sigma.si/datoteke](http://www.6-sigma.si/datoteke) (2.7.2012)

Wikipedija. 2001. *Inovacija*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Inovacija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Inovacija) (5.7.2012).

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Prijava ideje Iskrice (ročna)
- Priloga 3 Prijava ideje Iskrice (intranet)

ANKETNI VPRAŠALNIK



UNIVERZA NA PRIMORSKEM

FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ANONIMNI ANKETNI VPRAŠALNIK O INOVATIVNOSTI IN USTVARJALNOSTI ZAPOSLENIH

Sem Klavdija Firšt, študentka univerzitetnega študija Fakultete za management Koper v Celju. V svoji diplomski nalogi predstavljam inovativnost in snovanje inovacij z ustvarjalnostjo zaposlenih. Moj raziskovalni del se nanaša na ustvarjalnost zaposlenih in uporabo ustvarjalnega mišljenja v vašem podjetju, Gorenje, d.d.

Prosila bi vas, da mi pomagate pri moji raziskavi in izpolnite ta anonimni anketni vprašalnik.

Z ustvarjalnostjo in inovativnostjo ter predvsem z inovacijami se v današnjih časih srečujemo vsakodnevno. Na trgu je ogromna konkurenca in kljub kriznim časom se morajo podjetja in organizacije močno truditi za obstoj in razvoj na trgu. Pravijo, da je čas recesije tudi čas za inovacije. Prav zaposleni pa so tisti temelj ustvarjalnega mišljenja in zelo koristnih idej, ki je nujno potreben za doseg ciljev in konkurenčnih prednosti organizacij. S svojo diplomsko nalogo bom predstavila, da je prav ustvarjalnost zaposlenih lahko ključ do uspeha.

Splošni podatki (obkrožite odgovor, kjer so dane možnosti ali dopišite)

Spol:

- a) Ž
- b) M

Starost:

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60

Izobrazba:

- a) Osnovna šola
- b) Srednja (poklicna) šola
- c) Višji/visokošolski program
- d) Univerzitetni program
- e) Magisterij
- f) Doktorat

Klima v podjetju, komuniciranje, sodelovanje, motiviranje, nagrajevanje, usposabljanje in razvoj kadrov (obkrožite odgovor-e, kjer so dane možnosti ali dopišite)

Kakšno je vaše delo?

- a) rutinsko delo
- b) ustvarjalno delo

Kako poteka delo na vašem delovnem mestu?

- a) individualno delo
- b) timsko delo
- c) kombinacija obeh

Ali menite, da je ustvarjalno mišljenje pomemben faktor vašega dela?

- a) da
- b) ne

Ali vam vaše delo omogoča, da ste lahko na delovnem mestu ustvarjalni in razmišljate o inovacijah?

- a) da
- b) ne

Ali menite, da ste v vašem podjetju dovolj ustvarjalni?

- a) da
- b) ne

Kaj je vzrok za preveč rutinsko delovanje v vašem podjetju? (na to vprašanje odgovorite, če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z NE; možnih je več odgovorov)

- a) strah pred spremembami
- b) odpor do novosti
- c) nezaupanje in navajenost na obstoječe stanje
- d) drugo _____

Ali si s sodelavci izmenjujete ustvarjalne ideje in predloge?

- a) da
- b) ne

Ali zaposleni v podjetju pripomorejo (pripomorete) k sprejemanju odločitev glede izboljšav ali inovacij in pri reševanju morebitnih problemov?

- a) da
- b) ne

Koliko menite, da zaposleni pripomorejo (pripomorete) h kreiranju novih idej in ustvarjalnosti ter inovativnosti v vašem podjetju?

- a) nič
- b) malo
- c) dokaj veliko
- d) zelo veliko

Komu lahko zaposleni posredujejo/te svoje ustvarjalne ideje, zamisli in predloge?

Na kakšen način posredujete vaše ideje, zamisli in predloge vašim nadrejenim?

- a) preko e-pošte
- b) osebno, npr. na sestankih
- c) v nabiralnik inovativnih predlogov
- d) jih ne posredujete
- e) drugo _____

Priloga 1

Kakšna je komunikacija med vami in nadrejenimi?

- a) nadrejeni prisluhnejo in upoštevajo vaše ideje, zamisli in predloge
- b) nadrejeni ne prisluhnejo in upoštevajo vaše ideje, zamisli in predloge

Ali menite, da so (ste) zaposleni dovolj motivirani za ustvarjalno mišljenje in delovanje v podjetju?

- a) da
- b) ne

Ali so (ste) v vašem podjetju zaposleni nagrajeni za koristne inovativne ideje, zamisli in predloge?

- a) da
- b) ne

Kakšne nagrade prejmejo (prejmete) zaposleni za svoje ustvarjalno delovanje?

- a) denarna nagrada
- b) pohvala, priznanje
- c) potovanje
- d) dodaten dan dopusta
- e) fleksibilen delovni čas
- f) napredovanje
- g) drugo _____

Kakšna nagrada bi vam osebno največ pomenila in vas s tem dodatno motivirala?

Ali vam podjetje omogoča izobraževanja s področja ustvarjalnosti in inovativnosti?

- a) da
- b) ne

Kakšne oblike izobraževanj vam podjetje nudi za izpopolnjevanje na področju ustvarjalnosti in inovativnosti?

- a) seminarji
- b) obisk sejmov
- c) izobraževalne delavnice
- d) drugo _____

Ali poznate naslednje tehnike ustvarjalnega mišljenja?

TEHNIKA	POZNANA (obkrožite)
Možganska nevihta ali »brainstorming«	DA NE
Obrnjena možganska nevihta	DA NE
Tehnika najbolj nore ideje	DA NE
Zapisovanje idej ali »brainwriting«	DA NE
Gordonova tehnika	DA NE
Pisanje scenarijev	DA NE
Phillips buzz 66	DA NE
Metoda šestih klobukov	DA NE

Ali poznate še kakšno metodo ustvarjalnega mišljenja? Napišite, katero.

Katere tehnike ustvarjalnega mišljenja uporabljate v podjetju? (Možnost več odgovorov.)

- a) Možganska nevihta ali »brainstorming«
- b) Obrnjena možganska nevihta
- c) Tehnika najbolj nore ideje
- d) Zapisovanje idej ali »brainwriting«
- e) Gordonova tehnika
- f) Pisanje scenarijev
- g) Phillips buzz 66
- h) Metoda šestih klobukov
- i) Drugo _____

Ali bi si želeli več izobraževanj s področja ustvarjalnosti in tehnik ustvarjalnega mišljenja?

- a) da
- b) ne

Priloga 1

Ali menite, da so tehnike ustvarjalnega mišljenja koristne za reševanje problemov in pridobivanja novih idej, zamisli in predlogov?

- a) da
- b) ne

Kaj bi vi predlagali za boljšo ustvarjalnost zaposlenih v vašem podjetju, ki bi vas oz. jih bolj motiviralo?

Zahvaljujem se vam za vaš čas in predvsem za vaše odgovore!

PRIJAVA IDEJE



NAZIV PREDLOGA:

1. PREDLAGATELJ

Priimek in ime : Osebna številka :

Koordinator :

Animator :

Datum oddaje predloga : Podpis predlagatelja :

Naziv delovne skupine / oddelka :

2.SOAVTORJI Ime in priimek :

osebna številka :

Ime in priimek :

.....

osebna številka :

3. OPIS IDEJE (pišete lahko tudi na hrbtni strani)

3.1. TRENUTNO STANJE :

.....
.....
.....

3.2. PREDLAGANA REŠITEV :

.....
.....
.....

3.3 PRIČAKOVANA KORIST :

.....

.....
.....
3.4. PRILOGE :

.....
4. IZPOLNI USTREZNA SLUŽBA

številka in naziv predloga :

-
področje predloga : embalaža in transport energija naprave in
orodje postopek izdelave organizacija/administracija proizvod

 varnost in delovni pogoji kakovost

 ostalo :

OCENA ANIMATORJA	OCENA KOORDINATORJA	KOMISIJA ZA OCENJEVANJE
<input type="checkbox"/> iskrica	<input type="checkbox"/> iskrica	<input type="checkbox"/> iskrica
<input type="checkbox"/> nadaljna obravnava	<input type="checkbox"/> nadaljna obravnava	<input type="checkbox"/> nadaljna obravnava
<input type="checkbox"/> predlog se zavrne	<input type="checkbox"/> predlog se zavrne	<input type="checkbox"/> predlog se zavrne
Podpis :	Podpis :	Vodja komisije :
Datum:	Datum :	Podpis :
		Datum :

obrazložitev :

.....
.....
.....
.....
DATUM in URA prejete predloga :

čitljiv

PODPIS

PREJEMNIKA

Prijava ideje

Zaporedna št: 55039

Naziv predloga:

Datum: 13.07.2012

1. PREDLAGATELJ

2. SOAVTORJI

3. OPIS IDEJE

Ime in priimek:

ali OS

[osebna],(strMe)

Organizacijska enota: OE

Koordinator:

[osebna],(strMe)

Animator:

[osebna],(strMe)

Naziv delovne skupine:

Javna objava imena

 Da Ne