

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH  
V JAVNEM ZAVODU

MONIKA ŠUKLJAN

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH  
V JAVNEM ZAVODU

Monika Šukljan

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Peter Fatur



## **POVZETEK**

Diplomska naloga obravnava inovativnost v javnem sektorju, v konkretnem primeru v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Zaradi različnih razlogov je stopnja inovativnosti v javnih organizacijah mnogo nižja kot v gospodarstvu. Inovativnost se v javnih organizacijah lahko razvije s pomočjo procesa za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti ter predvsem z zavzemanjem managementa in ostalih zaposlenih. Z navedenim se delovanje javnega sektorja približa zasebnemu sektorju. V raziskovalnem delu ugotavljamo stanje ustvarjalnosti in inovativnosti v obravnavanem javnem zavodu ter na podlagi ugotovitev podajamo smernice za izboljšanje stanja.

*Ključne besede:* zaposleni, ustvarjalnost, ideje, inovacijska dejavnost, organizacija, javni sektor.

## **SUMMARY**

The present thesis deals with innovations in public sector organisations, in the Health Insurance Institute of Slovenia, to be more specific. Unlike the private sector, the public sector is characterised by fewer innovations. Innovations can be encouraged in public sector organisations with processes for the promotion of creativity and innovation, and above all with initiatives coming from managers and employees. Only in this way will the public and private sectors be comparable in their attitude towards creativity. This research presents the state of creativity and innovativeness in the aforementioned institute and, on the basis of findings, draws some guidelines to improve the situation.

*Key words:* employees, creativity, ideas, innovation activity, organization, public sector.

**UDK:** 35:001.895(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen, cilji in metodologija .....	2
<b>2</b>	<b>Pomen ustvarjalnosti za inovativnost</b> .....	<b>5</b>
2.1	Na kratko o ustvarjalnosti .....	5
2.1.1	Ključne komponente ustvarjalnosti.....	6
2.1.2	Ustvarjalno razmišljanje .....	7
2.2	Inovativnost in povezani pojmi .....	8
<b>3</b>	<b>Inovativnost v organizaciji</b> .....	<b>9</b>
3.1	Kako razviti inovativnost v organizaciji .....	9
3.2	Množična inovativnost v organizaciji .....	11
3.3	Spodbujanje množičnega inovacijskega delovanja .....	13
3.3.1	Inovacijska kultura in klima.....	13
3.3.2	Vloga vodje .....	14
3.3.3	Komunikacija.....	16
3.3.4	Izobraževanje zaposlenih .....	16
3.3.5	Nagrade, pohvale in priznanja .....	17
<b>4</b>	<b>Pristop k inovativnosti v javnem sektorju</b> .....	<b>19</b>
4.1	Javni sektor in inovativnost.....	19
4.2	Razlogi za potrebe po inovativnosti v javnem sektorju .....	21
4.3	Primer dobre prakse v pristopu k inovativnosti v javnem sektorju.....	23
<b>5</b>	<b>Raziskava v javnem zavodu</b> .....	<b>27</b>
5.1	Predstavitev Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije.....	27
5.2	Opis metode raziskovanja .....	28
5.3	Predstavitev rezultatov raziskave .....	29
5.3.1	Analiza rezultatov .....	30
5.3.2	Korelacijska analiza .....	39
5.4	Predlogi in priporočila.....	43
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>45</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>47</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>49</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Komponente ustvarjalnosti.....	6
Slika 2.2	Konvergentno in divergentno razmišljanje .....	7
Slika 5.1	Struktura ZZZS .....	28
Slika 5.2	Struktura sodelujočih po starosti .....	30
Slika 5.3	Struktura sodelujočih po položaju v organizaciji.....	31
Slika 5.4	Struktura sodelujočih po delovni dobi v ZZZS .....	31
Slika 5.5	Narava dela na delovnem mestu.....	32
Slika 5.6	Narava dela na "idealnem" delovnem mestu.....	32
Slika 5.7	Zmožnost ustvarjalnega delovanja .....	33
Slika 5.8	Število idej za izboljšave.....	33
Slika 5.9	Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim .....	34
Slika 5.10	Odnos sodelavcev do idej za izboljšave.....	35
Slika 5.11	Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje.....	35
Slika 5.12	Učinkovitost postopka vpeljave izboljšave .....	36
Slika 5.13	Motivacijsko vedenje nadrejenih.....	36
Slika 5.14	Priznavanje prizadevnosti podrejenih .....	37
Slika 5.15	Ocena pomembnosti nekaterih ovir.....	37
Slika 5.16	Ocena pomembnosti nekaterih spodbud.....	38

## **TABELE**

Tabela 4.1	Primer kazalcev inovativnosti.....	26
Tabela 5.1	Osnovni podatki in opisna statistika .....	30
Tabela 5.2	Korelacijska matrika .....	39

## **KRAJŠAVE**

CAF	Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju
MID	Množična inovacijska dejavnost
PRSPO	Program Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
UE	Upravna enota
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Organizacije se dandanes soočajo s spremembami na vseh področjih, in sicer z napredki v informacijski tehnologiji, s spremembami lastnosti in želj delovne sile, z zahtevnejšimi potrošniki in z naraščajočo svetovno konkurenco. Državljeni od javnega sektorja pričakujejo, da se bo znal prilagoditi spremembam. Vprašanje je, kako lahko v javnem sektorju to dosežemo (Borins 2001, 311).

V Sloveniji imamo veliko podjetij, ki imajo visoko stopnjo inovativnosti, vendar je njihova inovativnost v povprečju na relativno nizki stopnji. Na to kažejo podatki Statističnega urada Republike Slovenije (SURS 2008). V obdobju od 2004 do 2006 je bilo inovacijsko aktivnih 35,1 % podjetij. Delež inovacijsko aktivnih podjetij (41,2 %) iz predelovalnih dejavnosti je višji kot v izbranih storitvenih dejavnostih (26,8 %). Pri primerjavi inovacijsko aktivnih podjetij je pomembna tudi velikost podjetja. V tem obdobju je bilo inovacijsko aktivnih le 27,7 % malih podjetij (podjetja z 10–49 zaposlenimi) in 76,9 % velikih podjetij (podjetja, ki imajo več kot 250 zaposlenih).

Inovacije in ustvarjalni pristop k problemom so temeljna gibala napredka. Zato so najpomembnejše naslednje naloge spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala ter njegova uporaba na vseh področjih življenja in dela (Srića 1999, 27). To pomeni, da naj bi vsaka organizacija zagotavljala razmere, v katerih zaposleni hočejo in imajo možnost ustvarjati in biti inovativni, saj so prav zaposleni ključ do sprememb.

Kot družba si ne prizadevamo, da bi javni sektor dosegal stopnje inovativnosti gospodarstva. Najverjetneje pa si želimo, da bi javni sektor postal bolj inovativen kot je bil do sedaj. Javni sektor že tradicionalno velja za neprijaznega do inovacij, predvsem do inovacij srednjih vodstvenih uslužbencev oziroma srednjih managerjev in zaposlenih v prvih vrstah (Borins 2001, 310–311). Zaradi tega je v javnem sektorju stopnja inovativnosti nižja. Ker je inovativnost zaposlenih v današnjih časih nujna za doseganje uspešnosti in učinkovitosti na vseh področjih delovanja, je potrebno zaposlene tudi v javnih organizacijah spodbujati k inovativnosti. To velja tudi za Zavod za zdravstveno zavarovanje (v nadaljevanju ZZZS ali Zavod), ki ga bomo obravnavali v tem diplomskem delu.

Z diplomskim delom želimo raziskati ali se da v javnem zavodu, kjer je stopnja inovativnosti dosti nižja kot v gospodarstvu, zaposlene spodbuditi, da bi bili na svojem področju delovanja ustvarjalni in s tem bolj inovativni.

Vendar moramo imeti v mislih to, da ima javni sektor, v konkretnem primeru javni zavod, vpeljan sistem delovanja, ki se zaradi svoje narave težje spreminja. Pojma kot sta invencija (vsaka nova zamisel, ki kaj obeta) in inovacija (razvita invencija do uporabe), sta v takem sistemu težje sprejemljiva. Zaposleni pa tudi vodstvo vidijo v invencijah in

inovacijah nekaj, kar zahteva izumiteljski duh, ter kot tako ne sodi v sistem javnega sektorja. Zato sta za njih lažje sprejemljiva izraza »sprememba, izboljšava« kot termina »inovacija, inovacija« (Nemec 2007, 203).

V diplomski nalogi se bomo osredotočali na množično inovacijsko dejavnost, ki zajema vse zaposlene v organizaciji in jih spodbuja k inovativnosti. Rezultate množične inovacijske dejavnosti lahko poimenujemo na različne načine, npr. koristni predlogi, inovacijski predlogi, izboljšave, ideje, iskricice in tudi preprosto inovacije (Fatur in Likar 2009, 15).

Koristni predlogi obsegajo vse drobne pobude zaposlenih v smeri izboljševanja delovnih pogojev, varovanja okolja, večjo kakovost izdelka in skrb za stranko (Fatur 2002, 77). Slednje pa predstavlja idejo ali iniciativo, ki lahko prispeva k boljši rešitvi ali nadgradi izvedbo delovnega procesa. Koristne predloge lahko podajo zaposleni z vseh področij dela kot so administracija, računovodstvo, statistika, planiranje itd.

Ker javni zavod ne proizvaja izdelkov, moramo na izboljšave ali inovacije gledati bolj široko in jih razumeti kot pozitivno spremembo, ki je posledica ustvarjalnosti zaposlenih, in ki dodaja vrednost v izvajanju procesov.

## **1.2 Namen, cilji in metodologija**

Namen diplomske naloge je raziskati pomen ustvarjalnosti za inovativnost v javnem sektorju in z raziskavo ugotoviti obstoječe stanje in možnosti za izboljšave na področju ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v ZZZS.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so:

- preučiti pomen ustvarjalnosti za inovativnost,
- ugotoviti, na kakšen način bi lahko zaposlene spodbudili k inovativnosti,
- utemeljiti razloge za potrebo po inovativnosti v javnem sektorju,
- predstaviti primer dobre prakse v pristopu k inovativnosti v javnem sektorju.

Cilja empiričnega dela diplomske naloge sta:

- z anketiranjem ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni v ZZZS ustvarjalni in inovativni,
- na osnovi analize ankete pripraviti predloge za izboljšave.

Metode, ki so uporabljene v diplomski nalogi, temeljijo na proučevanju teorije in prakse. V teoretičnem delu smo uporabili metodo deskripcije, pri kateri smo izhajali iz opisov temeljnih značilnosti ustvarjalnosti in inovativnosti. Uporabljena je bila tudi metoda kompilacije, saj smo povzemali stališča, sklepe in spoznanja drugih avtorjev.

V raziskovalnem delu naloge smo teoretične ugotovitve prikazali skozi konkreten primer, in sicer ZZZS. Za raziskavo smo uporabili kvantitativen pristop. Podatke smo pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika, sestavljenega na podlagi teoretičnih

izhodišč. Posredovan je bil preko spletnega obrazca več kot 900 zaposlenim delavcem na ZZZS.



## **2 POMEN USTVARJALNOSTI ZA INOVATIVNOST**

Ustvarjalnost je človekova lastnost, ki je ključna za nastajanje novih idej. Ker je inovativnost posledica ustvarjalnosti, je potrebno spodbujati ustvarjalnost in ustvariti tako organizacijsko okolje, ki bo podpiralo sodelovanje vseh zaposlenih v inovacijski dejavnosti. Zaposleni so s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo tako najpomembnejši za organizacijo. Večina organizacij si želi, da bi imele zaposlene najboljše ljudi, ki bi bili sposobni delati natančno in hitro, ustvarjalno in inovativno razmišljati ter tako uresničevati zamisli in cilje organizacije.

### **2.1 Na kratko o ustvarjalnosti**

»Ustvarjalnost je človekova (pretežno) naravna lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega« (Likar, Križaj in Fatur 2006, 28). Vsi ljudje imamo potencial za ustvarjalne ideje in predloge, vsak ima sposobnost razmišljati in ustvarjati. Na žalost mnogo ljudi svojih zmožnosti ne uporablja in ne izraža, razlogov za to pa je veliko. Najpogosteje napačno menijo, da njihove ideje niso dovolj dobre ter da njihova naloga pri delu ni to, da bi prispevali ideje, temveč da bi delali, kar jim je dodeljeno. Mnogo idej, predlogov in rešitev je tako zavrženih, še preden kdo izve zanje. Zato je potrebno ljudi spodbuditi, da bodo ustvarjalni in si upali podati ideje, s katerimi bi organizaciji pripomogli do uspeha. Drevenškova na podlagi raziskav ugotavlja, da se ustvarjalni ljudje pojavljajo s svojimi idejami tudi v službah, kot so računovodska, analitska in podobne, kljub temu, da so mnogi prepričani, da temu ni tako (Drevenšek 2000). Vse pa je seveda odvisno tudi od želj posameznika, njegovih znanj in notranje motivacije za podajanje idej.

Kljub temu, da se v organizaciji pojavlja malo idej, lahko prav te skupaj ustvarjajo zgodbo o uspehu organizacije. Vendar potrebujemo za to ustvarjalne ljudi, okolje, ki je sprejemljivo za nove ideje ter tehnike za zaznavanje in reševanje problemov (Likar, Križaj in Fatur 2006, 29).

Ne smemo pa pozabiti, da je ustvarjalnost stalen proces, ki se ne sme ustaviti pri eni sami ideji. Obstaja veliko načinov, kako priti do raznovrstnih idej, in sicer načrtno ali spontano. Načrtno je to mogoče s spodbujanjem ustvarjalnosti zaposlenih na delovnem mestu, spontano pa se nam lahko ideja porodi kjerkoli in kadarkoli.

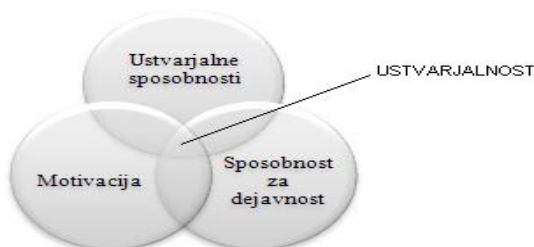
Za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja je bilo razvitih več sto različnih tehnik. Med najbolj znanimi Likar (2002, 19–26) navaja brainstorming (metoda, ki gradi na skupinskem reševanju problemov; veliko idej v zelo kratkem času), tehniko najbolj nore ideje (skupina najde dve najbolj nenavadni ideji in ju skuša spremeniti v uporabni ali celo koristni), obrnjeno možgansko nevihto (skupina ugotavlja, kaj lahko prepreči realizacijo ideje), Gordonovo tehniko (skupina podaja predloge, glede na zastavljen problem), brainwriting (izjemno produktivna izvedenka možganske nevihte; tehnika

ustreza ljudem, ki svoje ideje lažje izrazijo s svinčnikom in papirjem), usmerjene povezave (iskanje povezav med naključno izbranimi besedami) in še bi lahko naštevali.

### 2.1.1 Ključne komponente ustvarjalnosti

V organizacijah, ki so nagnjene k ustvarjalnosti, zaposleni med seboj sodelujejo, saj vedo, da to prinaša boljše rezultate. Pogoj za ustvarjalnost sta spontanost in pogum. Ne smemo pa pozabiti niti na znanje, sposobnost ustvarjalnega razmišljanja in motivacijo, ki so ključne komponente ustvarjalnosti (slika 2.1).

**Slika 2.1** Komponente ustvarjalnosti



Vir: Berginc in Krč 2001, 33.

Prva komponenta je *razvijanje pomembnih sposobnosti za lastno dejavnost*. V okviru tega se razvijanje nanaša najprej na poznavanje dosedanjih izkušenj, ki so povezane s sposobnostmi in spretnostmi posameznika na določenem področju. Poleg tega je pri tej komponenti potrebna še inteligenca, ki je pogosto povezana s talentom, znanjem, ki ga posameznik pridobi z izobrazbo ter tehnične sposobnosti na izbranem področju. Druga komponenta je *motivacija*. Običajno so ljudje bolj ustvarjalni, če iščejo motive in spodbude pri sebi in v okolici. Pri iskanju novih poti je lahko posameznik motiviran le na osnovi lastnega interesa, ki ga zasleduje in mu predstavlja osebni izziv. Lahko pa ga k temu vodijo zunanji skupni cilji, kot so doseganje skupnih ciljev za nagrado, zaključek dela do predvidenega roka ali tekmovanje med skupinami. Tretja komponenta se nanaša na *ustvarjalne sposobnosti*. Nekatere lahko že imamo in prispevajo k ustvarjanju uporabnih idej na določenem področju. Takšne sposobnosti so npr. odprtost, neodvisnost, radovednost, sposobnost iskanja originalnih rešitev, zaupanje v lastne sposobnosti, zmožnost generiranja idej ipd. Ustvarjalnega razmišljanja se da tudi naučiti v izobraževalnih procesih (Berginc in Krč 2001, 31–32).

Bolj kot smo sposobni razviti vse tri stopnje, se pravi sposobnosti za dejavnost, motivacijo in ustvarjalne sposobnosti, višja je tudi končna stopnja ustvarjalnosti in inovativnosti kot končnega rezultata.

Tudi Adams (2005, 13) meni, da so zgoraj predstavljene komponente ključne, vendar dodaja, da bi ustvarjalno okolje, naklonjeno nastanku novih idej, moralo spadati mednje. Prav ta ugotovitev pa predstavlja pomembno iztočnico za to diplomsko delo.



### 2.1.2 Ustvarjalno razmišljanje

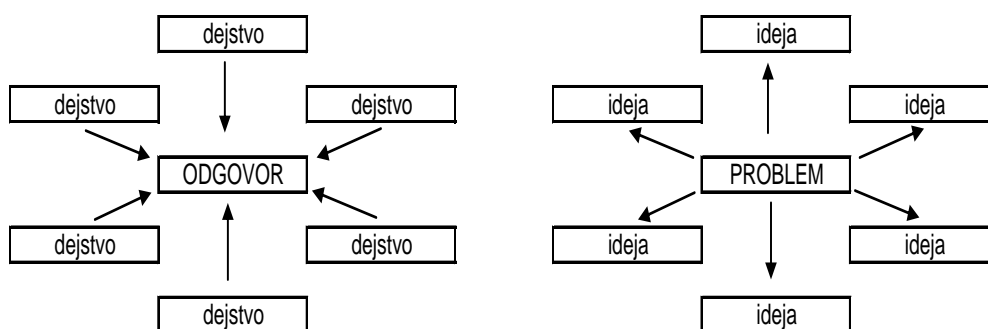
»Bistvo ustvarjalnega mišljenja je, da za obstoječe probleme iščemo in najdemo rešitve tam, kjer jih s klasičnimi načini razmišljanja ne moremo najti« (Likar, Križaj in Fatur 2006, 35). Mnogokrat mislimo, da se bistra zamisel pojavi v nas samih, vendar je za to potrebno veliko zavednega in nezavednega razmišljanja. V teoriji poznamo štiri osnovne oblike razmišljanja, in sicer konvergentno in divergentno ter vertikalno in lateralno.

Z divergentnim razmišljanjem smo najbolj ustvarjalni. Pri takem razmišljanju je odgovorov na odkrit problem več, najboljšega pa je potrebno poiskati (Likar, Križaj in Fatur 2006, 35–36). Število rešitev je neskončno, meje pa postavljata samo čas in domišljija, ki sta na voljo (Srića 1999, 71). Divergentnemu razmišljanju se približuje tudi lateralno razmišljanje, kjer se prav tako kot pri divergentnem pojavlja več idej, vendar so te lahko na prvi pogled nepovezane z rešitvijo problema (Likar, Križaj in Fatur 2006, 36). Take ideje najverjetneje niso vse vedno koristne.

Pri konvergentnem razmišljanju so vse misli usmerjene k eni sami rešitvi problema. Ne glede na način iskanja je možen le en odgovor na problem, ena rešitev (Likar, Križaj in Fatur 2006, 35). Tipičen primer je lahko poštevanka, npr. Koliko je  $2 \times 2$ ? Konvergentnemu mišljenju je podobno vertikalno mišljenje, kjer na koncu po določenem zaporedju postopkov, pridemo prav tako do ene same rešitve problema.

Za lažje razumevanje smo s sliko 2.2 prikazali primer konvergentnega in divergentnega razmišljanja.

**Slika 2.2** Konvergentno in divergentno razmišljanje



Vir: Kavčič 2008, 12.

Brez divergentnega in lateralnega razmišljanja ni različnih, novih idej v velikem številu, brez konvergentnega in vertikalnega pa jih ne moremo prepletati z že danim znanjem in dejstvi. Pomembni so torej vsi načini razmišljanja in njihovo povezovanje v vseh fazah ustvarjanja od prve zamisli pa do končne koristi.

## **2.2 Inovativnost in povezani pojmi**

Inovativnost je lastnost, ki je potrebna za potek inovacijskega postopka in posledično tudi za razvoj inovacij. Likar pravi, »da je inovativnost sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah« (Likar, Križaj in Fatur 2006, 31). Z inovativnostjo torej zajamemo celotno inovacijsko dejavnost, od uporabe nove ideje do nastanka inovacije, ki predstavlja uporaben rezultat.

Za nastanek inovacij je potrebna najprej ustvarjalnost. Brez nje ni idej in če ni idej, ni invencij in inovacij. Ustvarjalnost zaposlenih pripelje do novih idej, zamisli in invencij, vendar ne vedno tudi do inovacij. Da nekdo velja za inovativnega, mora preseči samo ustvarjalnost in inventivnost. Na začetku inovacijskega postopka je dobro vedeti, ali lahko z dano idejo ustvarimo dodano vrednost, kar pomeni, ali lahko ta ideja postane tudi inovacija (Berginc in Krč 2001, 165).

Inovativnost se od ustvarjalnosti loči po tem, da ustvarjalnost omogoča iskanje in nastanek idej o nečem novem, medtem ko je inovativnost proces praktičnega uvajanja teh idej (Kavčič 2008, 65). Oba pojma predstavljata neko novost, zato sta tako ustvarjalnost v smislu nastajanja novih idej in inovativnost kot praktična uporaba teh idej bistvena elementa razvoja organizacije.

Pri inovativnosti vedno nastopi najprej invencija (nova ideja, ki kaj obeta), šele nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali koristen predlog. Zadnji člen v invencijsko-inovacijskem procesu je inovacija, to je vsaka dokazano donosna ali koristna novost (Fatur in Likar 2009, 13).

Likar inovacije opisuje kot nov ali bistveno izboljšan izdelek, storitev ali postopek, ki se pojavi na trgu, ali pa nov postopek oziroma proces. O inovaciji govorimo tudi takrat, ko ta ne prinaša neposrednih ekonomskih učinkov, a se vseeno izkaže za koristno. Inovacija predstavlja bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da gre za novost na trgu. Inovacije se pojavljajo na vseh področjih, tudi tistih, ki nimajo tehnične narave, kot je to npr. v storitveni organizaciji, na področju kulture in podobno (Likar 2006).

V poslovnem svetu predstavljajo inovacije novosti v vseh segmentih delovanja podjetja ali organizacije, to so novi tržni pristopi, distribucijske poti, novosti v administraciji, načinu razdeljevanja interne pošte, organizaciji izobraževalnih procesov, načinu internega pretoka informacij, načinu preverjanja in uvajanja novih idej, načinu motiviranja in nagrajevanja inovacij, v novem načinu programiranja telefonske centrale, skratka vse, kar podjetju prinaša kratkoročno in dolgoročno boljše poslovne rezultate in s tem zaposlenim posredno boljše delovne pogoje, zanimivejše delo, finančne dodatke (Likar, Križaj in Fatur 2006, 25).

### 3 INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI

Spremembe so v obdobju, v katerem živimo, postale stalnica. Izvedba sprememb je boleča in tvegana naloga, ki zahteva veliko truda in trdega dela. Toda, če želi organizacija – bodisi podjetje, univerza, bolnišnica ali kakšna druga ustanova – preživeti, mora spremembe spodbujati in se posvetiti področju, ki mu uspešne organizacije danes namenjajo največ pozornosti. To pa je usmeritev v načrtno podporo inovativnosti. Brez opuščanja preteklosti, nenehnega izboljševanja in izkoriščanja uspehov vseh zaposlenih nobena organizacija ne more biti uspešen inovator. Če želi organizacija to postati, mora razvijati in načrtovati inovativnost. Načrtna inovativnost spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče priložnosti (Drucker 2001, 76–86).

Organizacijam javnega sektorja je to področje manj poznano. Dandanes še vedno obstaja miselnost, da je inovativnost domena gospodarstva in kot taka ne sodi v javni sektor. Vseeno je potrebno tudi na področju javnih organizacij še posebej v času spopadanja z gospodarsko krizo, uporabiti inovativne pristope, jih prilagoditi okolju in poskušati razviti v organizaciji.

#### 3.1 Kako razviti inovativnost v organizaciji

Kako razviti inovativnost kot lastnost in dejavnost, da bo ta v organizaciji sprejeta s strani vseh zaposlenih? Vsaka stvar, ki jo želimo v organizaciji na novo uvesti, je najbolj zanesljiva in lahko vodi do uspeha, če je celovito sistematično urejena. Seveda je v tej sistematičnosti še nekaj prostora za spontanost, vendar če slednja nastopi samostojno, ne moremo pričakovati ugodne prihodnosti.

Da v organizaciji obstaja zavedanje o pomenu inovativnosti, je že veliko, vendar nikakor dovolj. Vodilni morajo poskrbeti za miselni preskok vseh zaposlenih, ob tem pa tudi za sistematično urejenost – gre za organiziranost inovativnosti v podjetju, ki omogoča uspeh. Vendar je vključevanje spodaj naštetih dejavnikov lahko počasen in postopen proces, še posebej za organizacije javnega sektorja, zato se inovativnosti ne da razviti na hitro.

Za sistematičen razvoj inovativnosti v organizaciji teoretiki navajajo pet dimenzij, ki celovito zajemajo celotno področje (Murmayer 2009):

- *Strategija inovativnosti*, ki postavi okvir delovanja in opredeli smernice razvoja ter postavi jasne cilje.
- *Organizacija*, ki mora podpirati inovacijsko strategijo, ter spodbudno in motivirajoče okolje, ki podpira ideje, ne glede na to, od kod prihajajo.
- *Procesi*, ki formalizirajo pot od nastanka ideje do lansiranja izdelka, storitve ali rešitve.

- *Merjenje uspešnosti inovativnosti* – potrebno je ugotoviti, kako uspešna je organizacija pri posameznih dimenzijah, da bi lahko napravili potrebne korake za izboljšanje posameznih področij.
- *Ostali dejavniki*, ki spodbujajo inovativnost v organizaciji – med njimi je najpomembnejša shema nagrajevanja zaposlenih, ki je pomemben motivacijski faktor.

Glede na evropsko študijo »Best Innovator«, ki omogoča mednarodno primerljivost rezultatov, slovenska podjetja in organizacije dokaj dobro razumejo pomen strategij inovativnosti in znajo zanje vzpostaviti ustrezno organizacijsko in motivacijsko okolje. Zaostajajo pa predvsem v tem, da ne posvečajo dovolj pozornosti merjenju učinkovitosti svoje inovativnosti in uspešnosti procesa (Murmayer 2009).

Inovativnost organizacije je tako v prvi vrsti odvisna od vodilnih kadrov, ki si upajo prevzeti pobudo za inovacijsko dejavnost ter so sposobni predvideti razvoj, odločno reagirati in pri tem tudi nekaj tvegati. Ob tem je oblikovanje notranjih inovacijskih procesov, ki vsebujejo množično inovativnost, kjer sodelujejo vsi zaposleni s podajanjem predlogov za izboljšave, pomemben dejavnik uspeha (Trampuš 2009, 5).

Teoretiki menijo, da se v organizacijo lahko vpelje sisteme oziroma procese za spodbujanje zaposlenih, ki pripomorejo k njihovem večjemu zanimanju za inovativnost in posledično za povečanje učinkovitosti in kakovosti organizacije, v kateri so zaposleni. Ker so tej vezani na človeške vire, je zato izboljšanje medsebojnih odnosov prvi korak pri uvajanju novega sistema oziroma procesa, saj je pri uvedbi novosti potrebno zaposlene najprej pripraviti, jim zadeve predstaviti, jih izobraziti, vključiti v uvajanje in že pri tem upoštevati njihove predloge.

Ne sme se dopustiti, da bi bili edini vir inovacij vodilni in za to izkušeni inovatorji, ampak je potrebno upoštevati tudi mnenja ostalih zaposlenih, študentov, uporabnikov itd. V večjem številu pridobljenih idej je več dobrih idej, ki lahko pripomorejo k večji učinkovitosti (Borins 2001, 317).

Za nov javni management, ki poudarja proaktivnost, javno odgovornost, odprtost, prilagodljivost okolju, usmerjenost k odjemalcem, povečanje avtonomije, obvladovaje sprememb in cenjenje zaposlenih, njihovega razvoja in predvsem zadovoljstva, je lahko uvedba procesa za spodbujanje zaposlenih k inovativnosti prvovrsten izziv (Kern-Pipan 2007).

V organizacijah, naj bo to v zasebnem ali javnem sektorju, se inovativnost razvije s trudom, sodelovanjem in zavzemanjem tako vodstva kot tudi ostalih zaposlenih. Oboji morajo pokazati interes in se zavzemati za doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

Prav sodelovanje med zaposlenimi in njihovo sodelovanje z vodstvom (na sestankih, kolegijih, v oddelkih ...) je ključnega pomena, saj se lahko na ta način razvije marsikateri koristen predlog v prid organizacije. Zato pa je pomembno in potrebno, da

se v organizaciji pojavljajo dejavniki, ki spodbujajo in oblikujejo ustvarjalnost in inovativnost. Pri tem imamo v mislih inovacijsko klimo, ustvarjalno vzdušje, predvsem pa odprto komunikacijo in pretok informacij, ki hitro prehajajo nivoje in pridejo do vseh zaposlenih v čim krajšem času (Černe 2009).

Če ni možnosti ter spodbude za sodelovanje pri podajanju predlogov, organizacija avtomatsko vrže stran velik koš potencialnih koristnih predlogov za izboljšanje delovanja v organizaciji (Černe 2009), kar se največkrat tudi dogaja, saj zaposlenih nihče ne vpraša po njihovih idejah. Zato je pomembno, da vodilni v organizaciji – ne glede na velikost – spodbujajo zaposlene k inovativnosti, uporabi svojega znanja in izkušenj v smeri, da se vedno sprašujejo, kaj se še da spremeniti oziroma izboljšati v organizaciji. Za organizacijo lahko to na koncu prinese precejšnjo korist, zaposleni pa naj vedo, da bo njihov predlog izboljšave vedno dobrodošel in na določen način tudi nagrajen (Bratož 2006).

Ko enkrat vzpostavimo sistematično urejen sistem, ki ga podpira vodstvo, so potrebni le še motivirani zaposleni, ki razmišljajo ustvarjalno in so pripravljeni podajati ideje in predloge.

### **3.2 Množična inovativnost v organizaciji**

Organizacije si v zasebnem ter javnem sektorju želijo novih prijemov, ki bi prispevali k boljšim poslovnim rezultatom. V vsakem zaposlenem lahko najdemo nekaj, v čemer se razlikuje od drugih. Najti je potrebno nove načine pri ravnanju z zaposlenimi, saj je prav v njih skritih še veliko potencialov, energije in rezerv. Takšne zaposlene današnje organizacije želijo ter v njih iščejo neizkoriščene potenciale. Ti pa ji lahko pomagajo premagati marsikatero oviro in kot organizacija postanejo uspešnejši (Ivanuša-Bezjak 1998a).

Bolj kot se približujemo k nivoju vsakodnevnega operativnega dela zaposlenih, bolj moramo razmišljati o njihovi vlogi v procesih spreminjanja organizacije. Brez tega zavedanja so sistematične strukture le neuporabne forme. Pri pristopu k inoviranju moramo razviti take načine delovanja, da se tudi zaposleni lahko vključijo v postopek zbiranja koristnih predlogov.

Množična inovativnost ali bolj natančno množična inovacijska dejavnost (MID), je namenjena, kot že izraz pove, nastajanju, obravnavanju in uveljavljanju idej in predlogov, v katero se lahko vključijo vsi zaposleni z vseh ravni organizacije in iz vseh oddelkov (Fatur 2002, 77). Z uvedbo sistema za spodbujanje množične inovacijske dejavnosti za zbiranje, obravnavanje in uresničevanje koristnih predlogov, želi organizacija dati možnost zaposlenim, različnih izobrazb in starosti, da ob svojem rednem delu uporabijo tudi lastno ustvarjalnost in inovativnost, da razmišljajo, preizkušajo in uvajajo svoje ideje in predloge kljub temu, da to ni v klasičnem opisu

njihovih del in nalog. S tem pa imajo priložnost, da po svojih močeh izboljšujejo delo in postopke.

Osnovni namen MID je načrtno spodbujanje najširše množice zaposlenih k razmišljanju o novostih (= vse česar se v organizaciji do določenega trenutka ni vedelo, zmoglo napraviti ne glede na razloge), ki bi utegnile postati potencialne inovacije (= ideje dognane do uporabnosti) ali še boljše inovacije (= ideje, ki jih uporabniki smatrajo za koristne).

Samo zavedanje in razmišljanje o novostih kot smo omenili že v prejšnjem poglavju, ni zadosten pogoj za inovacijski postopek, je pa potreben pogoj za nadaljnje korake k oblikovanju ustreznih inovativnih rešitev za obravnavane probleme, njihovo uvedbo in spodbujanje ustvarjalnosti.

Pomembno je torej spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Ni dovolj zgolj čakati na trenutek, ko se posamezniku utre misel in jo prenese, npr. na papir in tako pridemo do nove ideje. Dovolj usmerjena (izpostavljanje izzivov, problemov, potreb ...), organizirana (osebje, procesi, metode ustvarjalnega razmišljanja ...) in vodena dejavnost pridobivanja idej, je prav tako potreben pogoj za učinkovito in uspešno pot od ideje do inovacije. Nujno je, da spodbujanje poteka na vse možne načine, tudi preko vseh komunikacijskih poti (Fatur 2002, 77–79).

Vsak zaposleni ima možnost svoje ideje ali predloge podati ne glede na njihov učinek. Pomembno je, da pri tem sodelujejo vsi zaposleni ter da je način podajanja predlogov za zaposlene enostaven.

Zaposleni lahko na določenem obrazcu opredelijo značilnosti in podrobnosti zaznanega problema, pomanjkljivosti v organizaciji ali konkretne pomanjkljivosti na svojem delovnem mestu, sočasno pa nakažejo tudi možno rešitev. Predloge lahko zaposleni oddajo neposredno vodji, v skrinjico predlogov ali določeni osebi, ki predloge zbira in evidentira. Ko je predlog podan, se določi kdo (kateri posamezniki, strokovne službe ali organi), bo presodil, ali je predlog izvedljiv in hkrati koristen (Kavčič 2008, 150).

Če se oceni, da je predlog sprejemljiv in izvedljiv, je potrebno skupaj z avtorjem poskrbeti za uvedbo predloga. V kolikor je možno naj kot nosilec in izvršitelj, pri realizaciji koristnega predloga vodilno vlogo prevzame prav zaposleni, ki ga je podal. Vodilni, ki poskušajo prevzeti pobudo, so lahko velikokrat preobremenjeni z delom, zaradi česar mnogo stvari, ki bi jih radi naredili, nato ne naredijo oziroma jih ne naredijo tako učinkovito, kot bi lahko. Zato lahko vodilni dajo pooblastilo zaposlenim, s čimer jim ponudijo tudi izjemno razvojno priložnost, sami pa le nakazujejo smernice in nudijo podporo (Jacobson 2002).

### **3.3 Spodbujanje množičnega inovacijskega delovanja**

Inovativnost je ključ do sprememb v organizaciji. Glavno vprašanje vodilnih v vsaki organizaciji je »Kako spodbuditi zaposlene, da bi bili bolj inovativni?«

To vprašanje se v diplomski nalogi nanaša na javni sektor. Kljub temu, da se javni sektor s svojim centralističnem delovanjem, togostjo, predpisanimi pravili in omejenim odločanjem vodilnih ne nagiba k odprtemu okolju, ki bi bilo namenjeno spremembam in inovacijam, lahko vseeno najdemo pristope/dobre prakse iz zasebnega sektorja, ki jih je mogoče v javnem sektorju prilagoditi in sistemsko uvesti (Kern-Pipan 2007).

#### **3.3.1 Inovacijska kultura in klima**

V javnem sektorju, kjer prevladujejo tradicionalne vrednote uradniške kulture, je lahko ustvarjanje inovacijskega okolja prvovrsten izziv. Spremembe in inovacije se lažje razvijajo v okolju, kjer so se zaposleni pripravljene aktivirati, prevzemati odgovornost, se soočati z napakami, se hitro učiti in se veseliti svojega napredka (Nemec 2007, 203).

Vsaka organizacija ima lastno kulturo, ki je odvisna od načina vodenja, značilnosti zaposlenih ter okolja, v katerem se organizacija nahaja. Ker kultura neposredno vpliva na obnašanje, lahko pomaga pri uspehu organizacije. Zato se vodilni pogosto sprašujejo, kako vzpostaviti tako organizacijsko kulturo, ki bo razvijala in spodbujala inovativnost (Kavčič 2008, 144–145). Pri tem morajo odgovoriti na naslednja vprašanja (Artač 2005, 67):

- Ali so delovna mesta rutinska ali ustvarjalna?
- Ali je v organizaciji dovolj/premalo znanja?
- Ali se zaposleni počutijo koristne?
- Ali se poudarja skupinski duh ali individualizem?
- Kakšni vidiki poslovanja so pričakovani in nagrajeni?

Pri kulturi stalnih izboljšav oziroma kulturi inovativnosti je potrebno znati predvideti, na kakšen način bomo v organizaciji spodbudili in povečali zanimanje za inovativnost, da bomo tako dosegli zastavljene cilje. Obstaja več dejavnikov. Eden od pomembnejših je vzpostavitev dobrih odnosov v organizaciji (Kavčič 2008, 144). Na ta način lahko tudi v javnih organizacijah spodbudimo inovativnost, ki jo je potrebno črpati od vseh zaposlenih. Če vzpostavimo tako kulturo, v kateri lahko vsak posameznik pripomore pri novih idejah in se primerno vključi ter sodeluje v takem delovnem okolju, bodo inovacije uspevale. Po raziskavah je število organizacij v javnem sektorju, ki so uvedle »kulturo inovativnosti« v primerjavi z zasebnim sektorjem manjše (Jakopič 2009). Vendar se moramo zavedati, da se vse to znotraj organizacije zgodi z leti

sodelovanja ter s skupnimi interesi, za kar pa je potreben čas. Pozitivna inovacijska kultura pa nas lahko vodi k doseganju novih perspektiv.

Zato je treba razvijati organizacijsko kulturo, ki bo inovativnost opredelila kot pomembno in zaželeno vrednoto pri vseh zaposlenih (Fon 2006, 23). Potrebno je spodbujati in podpirati inovativnost vseh zaposlenih na vseh oddelkih tako z usposabljanjem, komunikacijo kot z zagotavljanjem pogojev za sprostitvev inovacijskega potenciala za pridobitev koristnih predlogov kot za njihovo praktično preizkušanje.

Poleg kulture inovativnosti, je tudi inovacijska klima, v kateri zaposleni delujejo, zelo pomemben dejavnik za ustvarjanje koristnih predlogov. Zaposleni, ki delujejo v pozitivnem okolju in so zadovoljni s svojim delom, sodelavci in nagradami, so bolj ustvarjalni in inovativni ter pripravljeni sodelovati (Smrekar in Gorup 2007, 82).

Inovacijsko klimo ustvarjamo z razvijanjem naslednjih načel (Mihalič 2006, 214):

- komuniciranje o ustvarjalnosti kot dolžnosti in pravici vseh zaposlenih,
- stimuliranje medsebojnega spodbujanja za razvoj zamisli in predlogov,
- odpravljanje pojavnosti zavisti sodelavcev do predlagateljev,
- izvajanje materialnega in nematerialnega nagrajevanja zaposlenih,
- javno izpostavljanje dosežkov zaposlenih na področju inovacijske dejavnosti.

Če povzamemo, je v organizacijah zelo pomembno sproščeno okolje, s pomočjo katerega lahko razvijamo inovativnost. Potrebno je odkriti zaposlene, ki jim inovativnost ni povsem tuja, in jih na pravilen način spodbuditi, da bodo svoja znanja delili z organizacijo in tako pomagali ustvarjati dodano vrednost.

### **3.3.2 Vloga vodje**

Kot v vseh drugih sistemih, je tudi v javnih organizacijah ključ do sprememb pri zaposlenih. Prav v njih se skriva veliko rezerv in potenciala, vendar je naloga vodij v javnem sektorju nekoliko otežena, saj jim primanjkuje orodij, s katerimi bi spodbujali zaposlene za sproščanje idej in predlogov.

V javnih organizacijah mora vodstvo imeti na voljo dovolj svobode, da lahko uporabi možnosti, ki jih daje delovna zakonodaja (Artač 2005, 66). Zato je potrebno, da dobi vodstvo, ki si želi bolj dojemljivo organizacijo za inovativnost, pooblastila, s katerimi lahko prevzemajo iniciativo in se zavzemajo za sistemske spremembe (Borins 2001, 319). Seveda je pomembno, da tudi vodje posameznih oddelkov spodbujajo zaposlene za sodelovanje pri tem.

Podpora vodij, ki ustvarjajo nove priložnosti ter sodelujejo z zaposlenimi pri podajanju predlogov, je pomembna. Le-ta se kaže skozi:

- jasno podporo predlogom zaposlenih,
- sistem nagrajevanja, ki promovira ustvarjalnost in ustvarjanje novih idej,



- sistem, ki omogoča posamezniku, da del svojega časa nameni za aktivnosti v obliki raznih delavnic ter dela v timih in skupinah znotraj oddelka, saj se lahko na tak način pridobi veliko novih idej in predlogov,
- sistem, ki omogoča anonimno podajanje predlogov, saj se bo marsikateri zaposleni samo v tem primeru odločil za podajo le-tega (Smrekar in Gorup 2007, 81).

Skozi svoje delovanje vodje sporočajo zakaj je inovativnost pomembna, kakšni so ukrepi za izboljšanje inovativnosti in kaj lahko z njo dosežemo. Tako sporočajo cilj inovativnosti, in sicer podati čim več predlogov za izboljšanje delovanja organizacije ter pomembnost podpiranja in krepitev inovativnosti s strani vseh zaposlenih (Smrekar in Gorup 2007, 81).

Vodje, ki imajo znanja in sposobnosti za inovativnost, lahko ustvarjajo nove priložnosti za krepitev inovativnosti skozi motiviranje razvoja inovacijske sposobnosti zaposlenih in s spodbujanjem sprememb obnašanj in sprememb okolja.

Potrebno je torej posvečati veliko pozornosti zaposlenim, ki imajo željo za uspeh in razvoj, saj so zaposleni tisti, ki opravljajo delo in večkrat naletijo na mnoge stvari, ki jih njihovi vodje ne vidijo. Nenehno spremljajo in vidijo s čim stranke oziroma uporabniki storitev niso zadovoljni, vidijo vzroke izgub in možnosti za izboljšave. Zaposleni tudi najboljše vedo, kaj na njihovem oddelku ne teče optimalno, tako da lahko, če jim vodje dajo možnost in jih spodbujajo, prispevajo koristne predloge.

Jacobson pravi, da mora v ta namen imeti vodja z vsakim podrejenim sestaneke – to je lahko letni razgovor, na katerem delno spozna zaposlenega in ugotovi, kaj vsakega posebej zaznamuje. V nasprotnem primeru je podrejene zelo težko spodbuditi, saj ne pozna njihovih močnih in šibkih točk. Ti sestanki so tudi enkratna priložnost za spodbujanje posameznikov k podajanju zamisli in predlogov (Jacobson 2002).

Vodilni se morajo zavedati, da so zaposleni v vsaki organizaciji zelo pomembni. Zaposleni bodo bolj delavni in inovativni takrat, ko bodo začutili, da je njihov trud in njihovo delo cenjeno s strani vodstva. Takrat bodo pripravljeni razmišljati inovativno in s tem ustvarjati koristne predloge za organizacijo. Inovativno razmišljanje pa bo še učinkoviteje, če se bo v organizaciji vzpostavilo pozitivno delovno okolje v katerem si bodo zaposleni med seboj zaupali, se spodbujali in sodelovali.

Vodstvo v javnih organizacijah se mora zavedati pomena koristnih predlogov in zagotavljanja nove kulture upravnega dela in zadovoljstva zaposlenih. Zato morajo vodje zaposlenim pomagati in jim svetovati glede izboljšav, se z njimi pogovoriti o problemih, ki nastajajo in jih usmerjati, da poskušajo probleme odpraviti.

### **3.3.3 Komunikacija**

Da bi v organizaciji razvili ustrezno ustvarjalno in inovacijsko klimo, je v prvi vrsti pomembno, da vodstvo sprejme ustvarjalnost in inovativnost kot pomembni vrednoti, za to pa sta potrebni enotnost in odločnost vodstva. Šele, ko se s strani vodstva sprejme tako odločitev, se lahko to sporočilo posreduje vsem ravnam organizacije, ob vsaki priložnosti in prek vseh mogočih medijev, npr. osebno, s plakati, članki v internem gradivu, slogani itd. (Fatur in Likar 2009, 48).

Za organizacije javnega sektorja, ki še nimajo vpeljanega sistema za spodbujanje inovativnosti, vendar se trudijo tak sistem uvesti, bi lahko na začetku oglaševanje in informiranje za inovativnost, bili zelo zahtevni dejavnosti.

Zato je pomembno, da se vzpostavi ustrezno informiranje, ki pri zaposlenih spodbuja zanimanje in željo za ustvarjalnost in inovativnost in jih usmerja k podajanju predlogov za izboljšave, predvsem pri poslovanju s strankami. Vendar zaposleni s tem ne sme dobiti občutka, da mora nekaj narediti obvezno, ampak si mora to želei. Pomembno je, da zadeva ne deluje preveč vsiljivo in obremenjujoče za zaposlene.

Zaposleni, ki si želijo sodelovati, morajo zato biti konstantno seznanjeni s spremembami. Primerno je narediti tak informacijski sistem, ki omogoča zaposlenim, da imajo preko svojega računalnika vedno vpogled v stanje podanih predlogov ter možnost podaje svojega predloga izboljšave (Fatur in Likar 2009, 49).

V ta namen Kavčič poudarja, da je komunikacija potrebna tudi za spodbujanje idej med tistimi, ki imajo oziroma opažajo nove potrebe in tistimi, ki so sposobni proizvesti ideje za zadovoljevanje teh potreb. Močno sredstvo v tej smeri je sodelovanje in povezovanje zaposlenih, objavljane potreb in idej, odprta razprava in reševanje konfliktov ter ustrezno delovno okolje, v katerem zaposleni lahko izkoristijo svoj potencial za učinkovito izvedbo svojih aktivnosti (Kavčič 2008, 144). Bolj kot smo pri komuniciranju uspešni, boljši so medsebojni odnosi, uspešnejše je usklajevanje mnenj ter hitrejša in učinkovitejša zadovoljevanje potreb in doseganje različnih ciljev.

Komunikacija odprtih vrat, ki zajema odprto komunikacijo med posamezniki, skupinami in oddelki ter seveda tudi odprto komunikacijo z vodstvom, je za izboljšanje perspektiv inoviranja torej zelo pomembna.

### **3.3.4 Izobraževanje zaposlenih**

Izobraževanje zaposlenih lahko prispeva k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela in boljši organizaciji dela. Avtorica Ivanuša-Bezjak (1998) pravi, da se morajo zaposleni v ta namen nenehno izobraževati in usposabljeni v svoji stroki, saj so lahko le zaposleni z novimi znanji vir novih idej, razmišljanj, postopkov in sprememb.

Znanja ni nikoli preveč, zato je potrebno skrbeti, da se zaposleni redno udeležujejo raznih izobraževanj tudi zato, da bodo znali prepoznati in odpravljati probleme

znotraj organizacije ali oddelka. Izobraževanje zaposlenih pomeni za podjetje pridobivanje novih spretnosti ter možnosti vsakega posameznika, s tem pa se poveča tudi njihova sposobnost za podajanje koristnih predlogov (Ivanuša-Bezjak 1998).

Med načine pridobivanja znanj za inovativnost bi lahko v javnih organizacijah uvrstili branje strokovne literature, prisotnost na konferencah in delavnicah ter vključevanje zaposlenih v strokovne mreže. S tem se lahko naredi korak dlje in se spodbuja konstantno učenje, na primer z zagotavljanjem podpore posameznikom, ki se udeležujejo konferenc in delavnic ter z oblikovanjem mehanizmov kot so notranji seminarji, s katerimi bi pripomogli k širjenju pridobljenega znanja ter na koncu s povratno informacijo o tem kaj so se na posameznih dogodkih naučili (Borins 2001, 317).

Poleg tega so priporočljivi tudi obiski sejmov. Na sejmu lahko zaposleni velikokrat opazi možne izboljšave za področje svojega dela. Prav tako pa lahko vse več podatkov in znanja pridobimo tudi z informacijsko tehnologijo, ki nam omogoča vse večje število informacij, ki jih na delovnem mestu potrebujemo (Fon 2006, 49).

Tudi obiski drugih organizacij in primerjanje z njimi je lahko zelo koristno za nova znanja in spodbujanje inovativnosti, saj so raziskave pokazale, da je inovativnost večja v organizacijah, kjer pogosteje primerjajo svoje dosežke z drugimi organizacijami. Pri tem gre za primerjanje z drugimi sorodnimi organizacijami ali interno, med oddelki organizacije (Kavčič 2008, 149).

Današnje organizacije nedvomno potrebujejo izobraževanje, saj je novo znanje pogoj za nove zamisli in ideje ter predpogoj, da se nekaj spremeni. Zaposlene je tako pomembno usposobiti in jim dati take možnosti, da znajo poiskati enostavno in izvirno rešitev problema, s katero bi lahko izboljšali stanje v organizaciji. Vlaganje v izobraževanje je torej vedno bolj pomembno in prisotno, saj potrebujemo zaradi številnih sprememb zaposlene, ki bodo hitremu tempu dela lahko sledili. Pri tem je pomembno, da vodilni verjamejo v svoje zaposlene in jih spodbujajo, saj se lahko na ta način doseže zastavljene cilje.

### ***3.3.5 Nagrade, pohvale in priznanja***

Sistem javnega sektorja je nekaj novosti na področju inovativnosti že udejanjil, še vedno pa ni vpeljal ustreznega sistema nagrajevanja za najboljše, inovativne in prizadevne zaposlene. Izjemni posamezniki tako niso dovolj motivirani za doseganje izjemnih dosežkov. Korelacija med dodano vrednostjo, ki jo ustvarjajo zaposleni ter med nagrajevanjem, je še vedno na prenizki ravni. Dodana vrednost posameznika se tako vse premalo izraža v nagrajevanju. Nizek delež, ki je namenjen delovni uspešnosti, ni ustrezno orodje za motiviranje (Kern-Pipan 2007).

Vpeljava ustreznega sistema nagrajevanja lahko spodbudi zaposlene za razmišljanje o tem, kaj bi lahko znotraj organizacije izboljšali. Nagrade so potrebne, saj se

ustvarjalni in inovativni posamezniki, ki jih niso deležni, lahko odločijo za odhod iz organizacije.

Katere nagrade bodo vodilni najuspešnejše uporabili pa je odvisno od vrste organizacije (javne ali zasebne) in stanja v organizaciji.

Zelo priljubljena nagrada je seveda denarna nagrada. Dolgo je veljalo prepričanje, da naj bi denar motiviral le tiste zaposlene, ki imajo nižji prihodek. Vendar ni povsem tako, saj lahko danes na tak način zadovoljimo tudi ljudi, z višjimi prihodki. Z denarno nagrado lahko zadovoljimo tako nižje kot višje kvalificirane zaposlene. Poleg tega je lahko denarna nagrada izraz priznanja za dobro opravljeno delo (Vujinovič 2009).

Borins (2001, 315) je v študiji o nagradah in priznanjih v kanadski javni upravi odkril, da je število nagrad v zadnjem desetletju naraslo. Te vključujejo predvsem naslednje vrste podeljenih nagrad za inovativnost:

- oddelčne nagrade za dosežke skupin ali posameznikov na različnih področjih, med drugim na področju inovativnosti,
- interne nagrade za inovativnost, ki jih podeljujejo nevladne organizacije,
- denarne nagrade skupinam ali posameznikom za izvajanje stroškovno učinkovitih predlogov (enkratna denarna nagrada v sorazmerju s koristjo, ki jo je prinesla ideja ali nagrada z dodatkom k plači).

Javni sektor svojih inovativnih uslužbencev ni nikoli bogato nagrajeval. Če koristni predlog ni nagrajen s plačilom, bi lahko bil deležen vsaj pohvale ali priznanja. Prav interne nagrade za inovativnost, ki jih podeljujejo nevladne organizacije, niso denarne, temveč zajemajo javno pohvalo ali priznanje. Vidimo lahko, da je literatura s področja gospodarstva skladna z delovanjem javnega sektorja, in da je javna pohvala ali priznanje prav tako učinkovit spodbujevalec tudi v javnem sektorju (Borins 2001, 315).

Zaposlenim poleg plače veliko pomenijo izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. Prav te so lahko učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagrajimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan 2001, 208). Podeljuje oziroma izreka se jih na posebnih prireditvah. Običajno so javno izrečene – med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Lahko pa gre tudi za preprosto pohvalo in zahvalo vodstva zaposlenemu za uspešno delo, ki je lahko zelo učinkovita, če je izrečena ob pravem trenutku, iz pravih ust in na pravi način (Zupan 2001, 211–212).

Naj še omenimo, da so tudi notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega, kot so izboljšanje položaja v organizaciji, dodatni prosti dnevi, zagotovitev boljših delovnih pogojev, večja odgovornost in samostojnost, priložnost za učenje in razvoj ipd. zelo pomembne (Vujinovič 2009). Te nagrade so manj opazne kot denarna nagrada ali pohvala, vendar so lahko zelo učinkovite. Tudi druge praktične nagrade pridejo v poštev – lahko je to vikend turistični paket.

## **4 PRISTOP K INOVATIVNOSTI V JAVNEM SEKTORJU**

V gospodarstvu vedno znova in znova poudarjamo, da je pomembna inovativnost, prav tako ta postaja vse bolj pomembna tudi za organizacije javnega sektorja. Zato se prizadevanja za dvig inovativnosti seli iz gospodarstva tudi v javni sektor.

### **4.1 Javni sektor in inovativnost**

Javni sektor so vse ustanove, ki jih organizira, usmerja, vodi in delno ali v celoti financira država. Običajno pojmovanje javnega sektorja vključuje vse organizacije, na področju javne uprave, socialne varnosti, javnega reda in miru, izobraževanja, zdravstva ter socialne in kulturne storitve. Gre za nek splet dejavnosti, ki skupaj z gospodarstvom oziroma z zasebnim sektorjem sestavljajo celoto družbenega življenja. Javni sektor obstaja zato, da lahko zadovolji potrebe skupnosti in potrebe posameznikov, ki jih tržni mehanizmi ne morejo zadovoljiti (Kock in Hauknes 2005, 17).

Upravljanje organizacije s področja javnega sektorja ni enako kot upravljanje organizacij s področja gospodarstva. Razlike so posledica dejstva, da imajo javne organizacije drugačen namen poslovanja in posebne odnose z uporabniki svojih storitev (Jaklič in Turk 2007, 192).

Kakšna je torej razlika med javnim in zasebnim sektorjem in njunim odnosom do ustvarjalnosti in inovativnosti? V številnih državah vlada in podjetja delujejo skupaj, da bi ustvarila ustanove, ki spodbujajo inovativne dejavnosti zasebnega sektorja. Inovativnim podjetjem in posameznikom je tako omogočeno, da imajo korist od svoje ustvarjalnosti. Tvegani kapital zagotavlja dinamičen in vedno dostopen vir financiranja za inovativne pobude, nadomestila iz deleža skupnega lastništva pa mladim podjetjem, njihovim investitorjem, zaposlenim in tudi dobaviteljem omogočajo pridobitev precejšnjih finančnih nagrad iz te dejavnosti (Borins 2001, 310).

Razmere v javnem sektorju pa so popolnoma drugačne. Organizacije v javnem sektorju se običajno financirajo z zakonsko določenimi proračunskimi sredstvi; ni naložbenikov tvegane kapitala, ki bi financirali inovacije v javnih organizacijah. V javnem sektorju ni skupnega lastništva in javni uslužbenci prejemajo fiksne plače in dodatke, ki so v najboljšem primeru minimalni, v primerjavi s tistimi v zasebnem sektorju. Nagrade za uspešne inovacije pa so v javnem sektorju zelo skope. Poleg tega so lahko posledice neuspešnih inovacij v javnem sektorju zelo hude. Mediji so vedno nestrpni pri razkrivanju napak v javnem sektorju in zasmehujejo vpletene javne uslužbence, kar ima lahko pogubne posledice na njihovo poslovno kariero. Strog nadzor agencije za preprečevanje korupcije in zagotavljanje predpisanih postopkov ravno tako omejujeta inovativnost javnih uslužbencev. Takšne asimetrične spodbude so razlog, da so pogoji za inovativnost v javnem sektorju veliko manj ugodni kot v zasebnem

sektorju. Težavo pa še stopnjujejo s tem, da na ta način inovativne posameznike odvrtaajo od kariere v javnem sektorju (Borins 2001, 311).

O ustvarjalnosti in inovativnosti v javnih organizacijah zato velikokrat razmišljamo pod vtisom stereotipa o birokratski organizaciji, ki mora izvajati predvsem zakonsko določene naloge.

Inovativnost je stvar posameznikove interpretacije, vendar mora tudi javni sektor ugotoviti, kje so meje, kjer je inovativnost lahko problem, če ne upoštevamo predpisane zakone. Pri tem razmišljanju naletimo na previdno in birokratsko usmerjeno okolje (Pretnar 2007, 199).

Kljub temu, da je inovativnost zelo enakomerno razporejena med zaposlene v naši družbi, se včasih vprašamo zakaj ni inovativnost večja v javnem sektorju (Pretnar 2007). V preteklosti so poskusili na državni ravni vplivati na inovativnost zaposlenih v javni upravi z akcijo »Predlogi z razlogi«, ta pa je bila usmerjena predvsem v zmanjševanje administrativnih ovir. Boljše rezultate so ta prizadevanja prinesla z ustanovitvijo Ministrstva za javno upravo, kjer z različnimi aktivnostmi poskušajo odpraviti administrativne ovire, povečati učinkovitost in kakovost poslovanja ter se usmeriti k uporabnikom, kar se kaže v odprti komunikaciji. Primer je lahko elektronski naslov [oao.predlogi@gov.si](mailto:oao.predlogi@gov.si), kjer lahko vsak javni uslužbenec ali državljan predlaga izboljšavo delovanja npr. določene upravne enote (Nemec 2007, 203).

Spreminjanje miselnosti v in o javnih organizacijah je proces, ki se ne sme končati na državni ravni in s prizadevanji enega ministrstva, ampak se mora nagniti v tako smer, da se bo za inovativno organizacijo skrbelo na vseh nivojih (Nemec 2007, 203). Kje in na kakšen način se uveljavi je odvisno od okolja, za okoliščine pa so v organizacijah javnega sektorja odgovorni managerji in njihova inovativnost ter spodbude za inovativnost zaposlenih. Zato se managerji tudi v javnih organizacijah sprašujejo kako pristopiti in spodbuditi ta proces, kako motivirati zaposlene za ustvarjalno sodelovanje oziroma kako aktivirati talente, vrednote, skrito znanje in ustvarjalne sposobnosti vsakogar v organizaciji.

Glede na raziskavo, ki jo je opravil Borins (2001, 313) v javnem sektorju, ugotovimo, da ne prihajajo vsi inovativni predlogi z vrha. Z raziskavo je razkril, da so v kanadski javni upravi za inovacije s 50 odstotki zaslužni vodstveni uslužbenci oziroma srednji managerji in zaposleni, kar kaže na dober odziv za inovativnost na vseh nivojih.

Čeprav se zgoraj naveden rezultat razlikuje od običajnega razumevanja birokracije v javnem sektorju, ima lahko ugotovitev, da inovativne ideje izvirajo iz vseh ravni organizacije, pomembne posledice. Če lahko inovativne ideje prihajajo iz katerega koli dela organizacije ne le iz visoke vodstvene elite, potem so organizacije najbolj inovativne, če inovativnost spodbujajo v celotni organizaciji. Ta teorija je podobna tisti, predstavljeni v konceptu celovitega obvladovanja kakovosti, ki verjame, da je

zagotavljanje kakovosti odgovornost vsakega v družbi, ne glede na položaj ali stopnjo formalne izobrazbe (Borins 2001, 313).

V kontekstu javnega sektorja lahko opredelimo inovacije ali izboljšave nekoliko širše in jih razumemo kot (Kock in Hauknes 2005, 8):

- spremembe v storitvah, ki vključujejo novosti ali izboljšane načine ponujanja storitev, dodajanju novih funkcij ali značilnosti k obstoječi storitvi, različne poglede na stike s strankami za namene opravljanja kakovostnih storitev – vključno z razvojem, uporabo in prilagoditvijo ustreznih tehnologij,
- spremembe v izvajanju procesov,
- spremembe postopkov,
- spremembe v organizaciji dela, ki vključujejo nove ali izboljšane načine organiziranja dejavnosti znotraj organizacije,
- spremembe na področju sodelovanja, ki vključujejo nove ali izboljšane načine vzajemnega sodelovanja z drugimi organizacijami ter izboljšane načine sodelovanja pri izmenjavi znanj.

Čeprav se v javnem sektorju pojavljajo omejitve z normativno organiziranostjo, odsotnostjo strateškega razmišljanja in konkurence, lahko pri reševanju dnevnih operativnih problemov govorimo o različnih pristopih, kjer so zaposleni tisti, ki podajajo koristne predloge izboljšav, v različnem obsegu in na različnih področjih. Zato Nemec (2007, 203) priporoča nenehno dajanje podpore in spodbujanje ustvarjalnosti, strateško razmišljanje, sodelovanja, povezovanja in prevzemanja odgovornosti tudi v organizacijah javnega sektorja. Potrebno je ustvariti tako kulturo in načine razmišljanja, ki se jih more »zaukazati«. Če kje, potem je ravno pri generiranju idej za spremembe potrebno pri zaposlenih doseči premik od »moram« k »hočem in želim«.

V organizacijah javnega sektorja obstaja neizmeren manevrski prostor za izboljšanje delovanja, predvsem na področjih kot so izboljšanje dela s strankami, večje zadovoljstvo zaposlenih, varstvo pri delu ipd. Ob tem smo ugotovili, da je največji sovražnik inovativnosti v organizacijah javnega sektorja prav birokratska miselnost. Vendar lahko opazimo, da je miselnosti zavračanja sprememb in zagovarjanja togih vzorcev vse manj, kar bomo lahko razbrali tudi iz kasneje predstavljenega primera inovativnosti v UE Ljutomer.

Inovativnost tako počasi izpodriva še nedavno zakoreninjeni formalizem klasičnega upravljanja javnega sektorja (Jaklič in Turk 2007, 192).

## **4.2 Razlogi za potrebe po inovativnosti v javnem sektorju**

Sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja so tudi javne organizacije pričele z iskanjem poti, kako bi lahko povečale učinkovitost in kakovost svojega delovanja. Potrebno je bilo začeti slediti spremembam in jih uvajati v organizacijo (Kavčič 2008,

143). Za razvoj inovativnosti in inovativnega delovanja na področju javnega sektorja Kavčič (2008, 143) navaja kritike, ki so spodbudile reformistične procese na tem področju. Te so:

- javni sektor je gospodarsko neučinkovit,
- javni sektor deluje v pogojih monopola,
- vedenje do uporabnikov je neprijazno.

Kako pri tem pritisku in želji po večji učinkovitosti dvigniti nivo javnega sektorja in biti hkrati pripravljeni na še nepoznane izzive prihodnosti? Eden odgovorov na vprašanje se skriva v organizaciji, ki bo odprta za spodbude sprememb.

Poslovanje v javnem sektorju se pogosto enači z ustaljenimi zakonsko predpisanimi delovnimi postopki in togostjo v razmišljanju, vendar je potrebno tudi v javnem sektorju oblikovati organizacije, v katerih se bodo uslužbenci sposobni stalno odzivati na spremembe okolja in jih obvladovati. Stalne spremembe, povezane z globalizacijo poslovanja, preseganjem ponudbe nad povpraševanjem in splošnim hitrim razvojem zahtevajo namreč od organizacij, da pri poslovanju upoštevajo tudi nekatere »nove« vrednote, kot npr. usmerjenost k odličnosti oziroma konkurenčni kakovosti. Kljub temu, da javni sektor deluje v skoraj monopolnih razmerah in zanj ne veljajo pravila trga, to ne pomeni, da mu ni treba zagotavljati kakovosti in učinkovitosti pri delu. Cilji organizacij javnega sektorja so bolj kakovostno in učinkovito poslovanje, odprto in pregledno delovanje ter usmerjenost k zadovoljstvu uporabnikov (Hadžimulić 2007, 189).

Ker se v javnem sektorju zavedajo, da so bistveni element uspešne organizacije njene stranke, je zato nujno, da si vsi zaposleni prizadevajo za povečanje kakovosti in učinkovitosti svojih storitev, saj je zadovoljstvo stranke s tem neločljivo povezano. Zaradi take usmeritve v kakovostno poslovanje s strankami, učinkovitost, odličnost, lahko o inovativnosti govorimo tudi v javnem sektorju (Jaklič in Turk 2007), saj se vedno najde neka meja, kjer lahko zaposleni sami uvedejo spremembo, kot npr. avtomatska obdelava podatkov, avtomatski odgovori, zbirne baze, ki prihranijo veliko časa in imajo za posledice večje zadovoljstvo uporabnikov storitev. Tako je v javnih organizacijah veliko bolj pomembna inovativnost v organizacijskem smislu (Fon 2006, 65).

Lahko pa naštejemo še nekaj drugih razlogov, zakaj je v javnem sektorju pomembna inovativnost. V raziskavi, ki jo je opravil Borins (2001, 313) med javnimi organizacijami v Kanadi, ugotavlja, da so razlogi, ki privedejo do inovativnosti v javnem sektorju predvsem:

- pobuda iz političnega sistema,
- kriza, opredeljena kot trenuten ali pričakovan javni neuspeh ali problem,



- notranji problemi,
- nove priložnosti, ki jih ustvarijo bodisi tehnologija ali drugi dejavniki.

Z rezultati raziskave ugotavlja, da so najpomembnejši razlog za inovativnost v javnih organizacijah prav notranji problemi, ki se kažejo kot nezmožnost doseganja ciljnih uporabnikov, neučinkovit delovni proces, slabo poslovanje, omejitve v sredstvih ali nezmožnost usklajevanja politik. Naslednji pomemben razlog je odgovor na večjo krizo. Organizacije v javnem sektorju delujejo v pogojih monopola, zato lahko kljub krizi mnoga leta delujejo slabo, vse dokler ne nastopi očitna kriza, zaradi katere poskušajo postati bolj inovativni in uvesti spremembe za bolj učinkovito poslovanje. Vodstvo skupaj s pobudami iz političnega sistema ima zato pomembno vlogo in se običajno skuša odzvati na notranje probleme preden dosežejo krizne razsežnosti (Borins 2001, 313–314).

Javni sektor zna biti inovativen, to bomo lahko videli kasneje v predstavljenem primeru. Težava se pojavi, ker večina javnih organizacij procesu inovativnosti posveča pozornost le občasno in ne konstantno ter sistemsko urejeno. Izziv za organizacije javnega sektorja bi lahko bil prehod na organizacijsko vzdušje, ki v večji meri podpira konstantno inovativnost.

Po mnenju Jakopičeve (2009), bi morale organizacije v javnem sektorju opustiti politiko »slučajne inovativnosti« in sprejeti inovativnost kot integralni del svojega delovanja. Priporočljivo bi bilo, da bi imeli zaposleni v javnem sektorju in zunanji partnerji, kot so državljanji in zasebni sektor, čim večjo možnost sodelovanja v procesu sprejemanja novih, inovativnih rešitev.

Za javni sektor bi bilo tudi koristno, če bi se posluževal pozitivnih primerov inovativnosti iz zasebnega sektorja kot tudi javnega sektorja v drugih državah.

#### **4.3 Primer dobre prakse v pristopu k inovativnosti v javnem sektorju**

Upravna enota Ljutomer (v nadaljevanju UE Ljutomer) je zanimiv primer organizacije, ki si prizadeva za vzpostavitev inovacijskega delovanja.

V iskanju pristopov za povečanje inovacijske kulture v UE Ljutomer, Nemeč (2007, 203–204) predstavlja naslednje dejavnike:

- *Sistem vodenja po standardu ISO.* Z uvedbo standarda so povečali prizadevanja in zavestno spodbujanje zaposlenih in vodstva k iskanju izboljšav na vseh področjih. Načelo standarda »nenehno izboljševanje« je postalo pri zaposlenih in vodstvu delovno načelo, saj so zavestno pričeli iskati izboljšave v procesih, vedno bolj so ustvarjalni pri iskanju preventivnih ukrepov ter nenehno iščejo priložnosti za spremembe, ki vodijo k boljšemu in kakovostnejšemu poslovanju. Uvedba standarda je pripomogla tudi k odprtju in

izboljšanju komunikacije (tako navznoter kot navzven), kar jim omogoča bolj sproščeno in ustvarjalno vzdušje za nastajanje novih idej.

- *Politika kakovosti slovenske javne uprave in interna politika kakovosti upravnih enot.* Sprejeti politiki vsebujeta izraze »nenehno izboljševanje procesov, stalno učenje in inoviranje«, kar zaposlene in vodstvo vodi v nenehno izboljševanje, organizacijo pa usmerja k zavestnemu ustvarjanju in razvijanju inovacijskega okolja.
- *CAF<sup>1</sup> in PRSPO.<sup>2</sup>* Sodelovanje v ocenjevanju je od organizacije zahtevalo in spodbudilo skupinski pristop generiranja novih idej glede novo zastavljenih ciljev, ki jim do samoocene niso posvečali večje pozornosti (npr. družbena odgovornost, politika in strategija, razvoj partnerstev). Uporaba modelov odličnosti zahteva od organizacije drugačnost od večine in iskanje rešitev, ki vodijo k nadpovprečnim rezultatom.

V priročniku za uporabo modela CAF, najdemo zelo obsežno razlago pojma inoviranje: »Inoviranje je proces pretvarjanja dobrih idej v nove storitve, procese, orodja, sisteme in interakcije med ljudmi. Organizacija je inovativna, če neko nalogo opravi na tak način, kot za to delovno mesto ni običajno« (Pretnar 2007, 199).

- *Usmerjenost k uporabniku.* Kot vrednota UE Ljutomer je pomembna nenehna presoja dela z vidika odjemalcev ter prizadevanje, da se stranke nanjo obračajo z zaupanjem, odhajajo pa zadovoljne. Tako ravnanje in cilji zahtevajo od zaposlenih, da nenehno iščejo nove poti, ki prispevajo k takim spremembam, ki navdušujejo stranke, kar pa je glede na vedno višja pričakovanja mogoče le s stalnim inoviranjem procesov, izboljševanjem dostopnosti, odzivnosti in delovnega okolja.
- *Sprotno spremljanje uspešnosti poslovanja organizacije.* Doseganje postavljenih ciljev se preverja polletno, vsako odstopanje pa zahteva nov pristop zaposlenih, ki morajo tako iskati izboljšave in predlagati spremembe procesov, za katere so odgovorni, saj dalj časa nespremenjeni načini dela vodijo k enakim in ne k izboljšanim rezultatom.

Zgoraj so naštetih dejavniki za pospešitev inovacijske kulture v UE Ljutomer, zdaj pa sledi na istem primeru predstavitev pristopov, ki lahko prispevajo k povečanju inovativnosti zaposlenih.

---

<sup>1</sup> Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) je orodje za celovito obvladovanje kakovosti.

<sup>2</sup> Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je najvišje državno priznanje Republike Slovenije na področju kakovosti. Zajema dosežke na področju kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti ter stalnih izboljšav.

V organizaciji se trudijo vzpostaviti čim več komunikacijskih poti, s katerimi lahko pri zaposlenih spodbudijo inovativnost oziroma jih usmerjajo k iskanju izboljšav na vseh področjih, še posebej pri poslovanju s strankami. Pomembno je, da se v proces izboljšav vključujejo vsi zaposleni. Najboljše in najkoristnejše ideje se namreč pojavijo na delovnih mestih, ki so najbližje odjemalcem.

Pristopi za inovativnost zaposlenih v UE Ljutomer so (Nemec 2007, 204):

- *Koristni predlogi zaposlenih.* Zbirajo se od leta 1999, ko je bil sprejet organizacijski predpis »Prijava sprememb in predlogov za kakovostnejše in racionalnejše delo«. Pristop so postopoma razvili do te mere, da lahko sedaj zaposleni podajajo predloge tudi v elektronski obliki (v okolju Lotus Notes), kjer jih zmeraj vidijo vsi zaposleni. Predloge nato vodstvo skupaj s predlagateljem obravnava ter prouči možnost realizacije. Pomembno je dejstvo, da so vsi predlogi zaželeni (»neumnih« predlogov ni), vodstvo pa vsak predlog v 30 dneh obravnava ter pisno obvesti predlagatelja glede možnosti realizacije predloga.
- *Oddelčni predlogi sprememb.* Vsi zaposleni na ravni oddelka lahko sodelujejo v podajanju izboljšav poslovanja. Na ravni oddelka se poda vsaj en četrletni predlog. Prednost je vključenost vseh zaposlenih v prizadevanje za inovativnost organizacije. Tako podane predloge je lažje realizirati, saj so usklajeni z interesi velike večine zaposlenih.
- *Skrinja predlogov zaposlenih.* Omogoča zaposlenim, ki jih je strah izpostavljati se pred sodelavci in nadrejenimi, da anonimno predlagajo predvsem take izboljšave, ki bi lahko vplivale na posameznikovo boljše počutje, organizacijo dela ali medsebojne odnose.
- *Tim za dobre prakse.* Skupinski pristop k iskanju priložnosti za izboljšave je sestavljen iz predstavnikov posameznih oddelkov. Tako kot pri oddelčnih predlogih se tudi tu pripravi vsaj en četrletni predlog za izboljšavo poslovanja. Predlog mora vsebovati konkretno idejo spremembe poslovanja z opredeljenimi nosilci za izvedbo, viri in predvidenimi učinki. Kot metoda dela je predvideno »viharjenje možganov«.
- *Letni pogovor vodje s sodelavci.* Poteka z vprašalnikom, kjer je ena izmed tem tudi »predlogi za povečanje delovne učinkovitosti«, v okviru katere vodja in zaposleni poiščeta priložnost za spremenjeni način dela oziroma izboljšavo.
- *Izobraževanje in vrednotenje učinkovitosti izobraževanja.* Zaposleni imajo na voljo različno literaturo, občasno se udeležujejo konferenc in posvetov (tudi v gospodarstvu), lahko pa opravijo benchmarking v drugi javni ali gospodarski organizaciji. Zaposleni na podlagi novih spoznanj na izobraževanju na poseben

obrazec predlagajo spremembo v delovnem procesu, katere učinkovitost se ovrednoti po treh mesecih.

- *Predlaganje preventivnih ukrepov.* Na podlagi spremljanja zastojev v procesih so pomembna prizadevanja s strani vodstva za spremenjen način dela, ki bo v bodoče preprečeval podobne zastoje.
- *Pobude na ministrstva za spremembe predpisov.* Posreduje se jih, ko je ugotovljena administrativna ovira. Predlog zahteva razmislek in običajno tudi drugačen pristop k reševanju upravne zadeve, kar od predlagatelja zahteva določeno mero inovativnosti.
- *Izboljšave notranjih organizacijskih predpisov.* Zaposleni imajo možnost, da podajo svoje pripombe in predlagajo izboljšave osnutkov notranjih organizacijskih predpisov, ki se jih objavi na e-oglasni deski. Sicer lahko vsak zaposleni zmeraj predlaga spremembo kateregakoli notranjega organizacijskega predpisa.
- *Pohvala in nagrada zaposlenim za najkoristnejši predlog.* Za motiviranje zaposlenih za kakovostno delo imajo uvedeno vsakoletno podeljevanje pohval in priznanj, kjer se posebno priznanje in nagrada podeli zaposlenemu, ki je podal najkoristnejši predlog ter zaposlenemu, ki je podal največ predlogov.

V UE Ljutomer sprotno spremljajo področje inovativnosti in sprememb, ki jih poskušajo uvesti na podlagi predlogov. V ta namen imajo opredeljen model 60 kazalcev za uspešno poslovanje, med katerimi jih je šest (tabela 4.1), ki kažejo na prizadevanja za izboljšanje poslovanja. S tem ko se določijo ciljne vrednosti posameznih kazalcev, je potrebno sprotno preverjati plan in po potrebi ukrepati (Nemec 2007, 204).

**Tabela 4.1** Primer kazalcev inovativnosti

<b>Cilj inovativnosti</b>	<b>Kazalec</b>
Vključevanje zaposlenih v aktivnosti za izboljšave	Št. koristnih predlogov/zaposlenega Delež realiziranih predlogov
Vključenost strank v spremembe	Št. predlogov/leto Delež realiziranih predlogov
Novi in inovativni načini dela	Št. uvedenih izboljšav za stranke/leto
Vključevanje v spremembe zakonodaje	Št. pripomb in pobud ministrstvom za spremembe predpisov

Vir: Nemec 2007, 204.

## 5 RAZISKAVA V JAVNEM ZAVODU

### 5.1 Predstavitev Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije

ZZZS je bil ustanovljen leta 1992. Je nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja za območje Republike Slovenije.

Poslanstvo ZZZS je izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja v Republiki Sloveniji po načelih solidarnosti in univerzalne dostopnosti do pravic vseh v zavarovanje vključenih oseb ter avtonomno upravljanje s sredstvi zavezancev za plačilo prispevkov, s katerimi vsem zavarovanim osebam zagotavlja finančno pokritje zdravstvenih storitev in drugih z zakonom določenih pravic iz obveznega zdravstvenega zavarovanja.

Vizija ZZZS je delovati v interesu zavarovanih oseb po boljšem zdravju, boljši dostopnosti, večji izbiri in kakovosti zdravstvene oskrbe, s čimer krepi zaupanje v sistem obveznega zdravstvenega zavarovanja (ZZZS 2008).

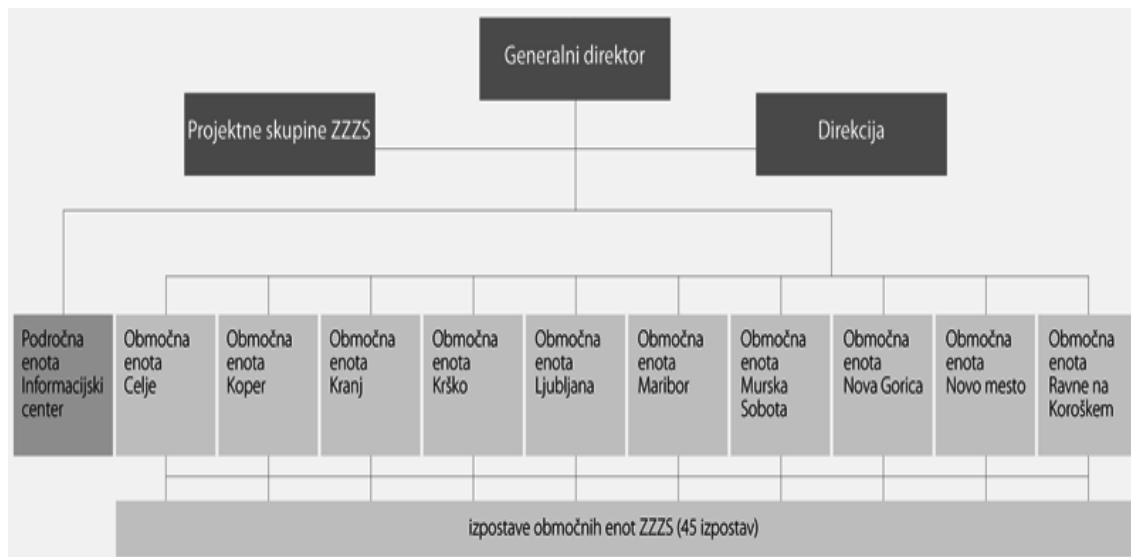
V ZZZS bi lahko izpostavili naslednje glavne vrednote:

- *Timsko delo, sodelovanje in zavezništvo*: prednosti so predvsem v boljšem znanju, možnosti za različne načine dela, večji sprejemljivosti in boljšemu medsebojnemu razumevanju.
- *Delitev znanja, pretok informacij, preglednost podatkov*: pomemben je čim hitrejši pretok znanja (v smeri učeče se organizacije) in informacij z minimalno izgubo sporočila do vseh ljudi, ki so odgovorni nosilci nalog, od razvojnih nalog do operativne izvedbe.
- *Proaktivnost, inovativnost, vizionarstvo, uvajanje sprememb*: s timskim delom, hitrim pretokom znanja in informacij, stalnim izboljševanjem lastnega dela se ustvarijo pogoji za ustvarjanje sprememb in (želene, vnaprej verificirane) prihodnosti.
- *Komunikacija med sodelavci in med oddelki*: značilno odprto komuniciranje, kar pomeni, da se informacije razširjajo po celem zavodu, po vseh funkcijah in hierarhičnih ravneh. S tem se doseže višji nivo medsebojnega zaupanja, višji nivo kulture dialoga in še uspešnejše timsko delo (ZZZS 2008).

Zavod posluje preko svojih desetih območnih enot s 45-imi izpostavami (slika 5.1) po vsej Sloveniji. Za območne enote je značilno, da s svojim delovanjem pokrivajo določeno območje, vsako tako območje pa zajema še mrežo izpostav, ki poslujejo v posameznih občinah. Iz slike 5.1 lahko razberemo, da ima ZZZS eno samostojno področno enoto, in sicer informacijski center. Skupaj lahko naštejemo preko 900 zaposlenih. Takšna razvejana organizacijska struktura zagotavlja, da je zavarovalna storitev približana zavarovancem. Poleg tega ima vodja na tak način dober pregled nad

delovanjem posameznih območnih enot. Potrebna pogoja za uspešno vodenje v takšni organizacijski strukturi sta odprta komunikacija in ustrezna organiziranost dela.

**Slika 5.1** Struktura ZZZS



Vir: ZZZS 2010, 10.

Sedež Zavoda oziroma njegove direkcije je v Ljubljani. Na čelu Zavoda je generalni direktor s svojimi pomočniki in svetovalci, katerim so podrejeni oddelki in službe na direkciji. Območne in področne enote vodijo direktorji teh enot. Vodje izpostav so podrejeni direktorjem območnih enot in deloma tudi vodjem oddelkov za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja. Vodje oddelkov na območnih oddelkih so organizacijsko podrejeni direktorjem območnih enot, strokovno pa pomočnikom generalnega direktorja za ustrezno področje.

## 5.2 Opis metode raziskovanja

V raziskovalnem delu naloge smo želeli, ugotoviti v kolikšni meri so zaposleni v ZZZS ustvarjalni in inovativni. Za pridobitev ključnih podatkov raziskave smo uporabili anketni vprašalnik. Ciljna populacija za namen raziskave so bili vsi zaposleni na ZZZS, na različnih območnih enotah po celotni Sloveniji.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestnajstih vprašanj zaprtega tipa, ki sodelujočemu ponujajo že vnaprej pripravljene odgovore, kar nam je omogočalo lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Pri večini vprašanj so sodelujoči zaposleni odgovore vrednotili na 7-stopenjski Likertovi lestvici. Pri zadnjih dveh vprašanjih so odgovore numerično razvrstili od najpomembnejšega (5) do najmanj pomembnega (1).

Anketni vprašalnik je na začetku zahteval štiri podatke o anketirancih (spol, starost, položaj v organizaciji in delovna doba v ZZZS). V nadaljevanju pa so sodelujoči

odgovarjali na vprašanja, s katerimi smo skušali ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni ustvarjalni, kako pogosto pri delu dobijo idejo za izboljšavo in ali jo posredujejo pristojnim, ali so sodelavci in nadrejeni naklonjeni idejam in predlogom za izboljšave zaposlenega ter možnosti uvedbe take ideje v delovni proces, stopnjo motiviranosti in cenjenja s strani nadrejenih za podajanje izboljšav ter različne ovire in spodbude pri tem.

Anketni vprašalnik je bil anonimne narave, saj smo si s pomočjo tega zagotovili bolj realne odgovore.

Vprašalnik je bil preko elektronske pošte odposlan vsem 965 zaposlenim ZZZS, izpolnili so ga lahko s klikom na spletno povezavo. Zbiranje podatkov je trajalo en teden, in sicer od 7. 7. do 13. 7. 2010.

Pri obravnavanju teme smo naleteli na pomanjkljivo sodelovanje zaposlenih v ZZZS ter nepravilno izpolnjevanje anketnega vprašalnika. Od 965 zaposlenih se jih je odzvalo 368, od katerih je bilo 158 vprašalnikov pomanjkljivo izpolnjenih, zato jih v analizi nismo uporabili. Tako smo obdelali 210 vprašalnikov. Pravilno izpolnjeni vprašalniki predstavljajo 22 % odzivnost.

### **5.3 Predstavitev rezultatov raziskave**

Rezultate anketnega vprašalnika pri katerem so sodelovali zaposleni v javnem zavodu, bomo prikazali najprej opisno in grafično, nato še s korelacijsko matriko.

V spodnji tabeli 5.1 so predstavljeni opisi spremenljivk ter razpon ocenjevalne lestvice za lažje razumevanje prikazov korelacijske tabele ter posameznih povezav. Poleg tega smo v tabeli zbrali nekatere statistične opisne mere za vprašanja, pri katerih so anketiranci na Likertovi ocenjevalni lestvici podali oceno od 1 do 7.

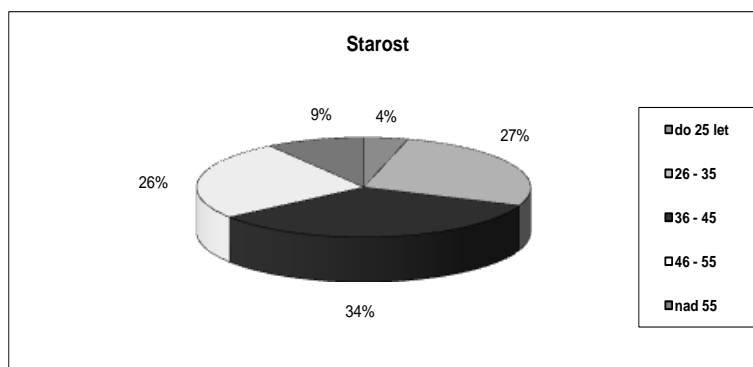
**Tabela 5.1** Osnovni podatki in opisna statistika

OSNOVNI PODATKI			OPISNA STATISTIKA					
Šifra	Opis spremenljivke	Razpon	N	Povprečje	Mediana	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
v1	Spol							
v2	Starost							
v3	Položaj v organizaciji							
v4	Doba zaposlitve v ZZZS							
v5	Narava dela na delovnem mestu	1...samo rutinsko 7...samo ustvarjalno	210	4,15	4	1	7	1,28
v6	Narava dela na "idealnem" delovnem mestu	1...čim bolj rutinsko 7...čim bolj ustvarjalno	210	5,53	6	1	7	1,05
v7	Zmožnost ustvarjalnega delovanja	1...sem zelo ustvarjalen 7...sem neustvarjalen	210	3,08	3	1	6	1,30
v8	Število idej za izboljšave	1...zelo pogosto 7...nikoli	210	3,13	3	1	7	1,28
v9	Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim	1...vedno 7...nikoli	210	3,24	3	1	7	1,69
v10	Odnos sodelavcev do idej za izboljšave	1...popolnoma podpirajo 7...popolnoma zavračajo	210	3,36	3	1	7	1,37
v11	Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje	1...predloge popolnoma podpira 7...predloge popolnoma zavrača	210	3,32	3	1	7	1,58
v12	Učinkovitost postopka vpeljave idej za izboljšave	1...hiter in učinkovit 7...počasen in zbirokratiziran	210	4,85	5	1	7	1,58
v13	Motivacijsko vedenje nadrejenih	1...v veliki meri 7...sploh ne	210	4,40	4	1	7	1,66
v14	Priznavanje prizadevnosti podrejenih	1...v veliki meri 7...sploh ne	210	3,99	4	1	7	1,69

### 5.3.1 Analiza rezultatov

Uvodoma bomo predstavili nekaj splošnih podatkov sodelujočih zaposlenih. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 152 žensk oziroma 72 % in 58 moških oziroma 28 %, kar je skupaj 210 sodelujočih.

**Slika 5.2** Struktura sodelujočih po starosti

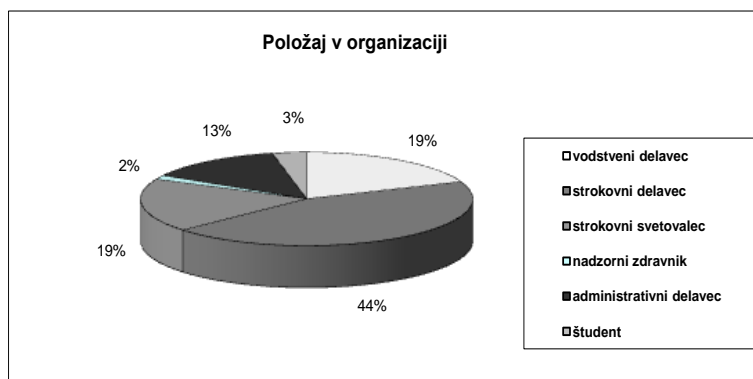


Iz slike 5.2 je razvidno, da je največ, tj. 33 % sodelujočih uvrščenih v razred od 36 do 45 let, sledita dva starostna razreda, ki sta si zelo podobna, in sicer 27 % sodelujočih dosega starost od 26 do 35 let, 26 % sodelujočih pa starost od 46 do 55 let. V zadnja dva



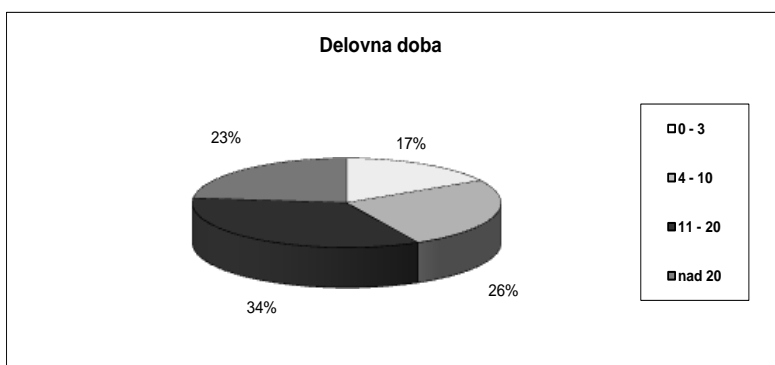
starostna razreda se je uvrstilo 10 % sodelujočih v starosti nad 55 let, najmanj pa jih je v razredu do 25 let, in sicer le 4 % sodelujočih.

**Slika 5.3** Struktura sodelujočih po položaju v organizaciji



Slika 5.3 predstavlja položaj zaposlenega v organizaciji. Iz slike lahko razberemo, da je ta zelo raznolik. Sodelovalo je največ anketiranih, ki v zavodu opravljajo delo strokovnega delavca, tj. kar 44 % vseh sodelujočih. Sledi 19 % udeležba vodstvenih delavcev, prav taka je tudi udeležba strokovnih svetovalcev. Anketni vprašalnik je izpolnilo tudi 13 % administrativnih delavcev ter le 3 % študentov in 2 % nadzornih zdravnikov.

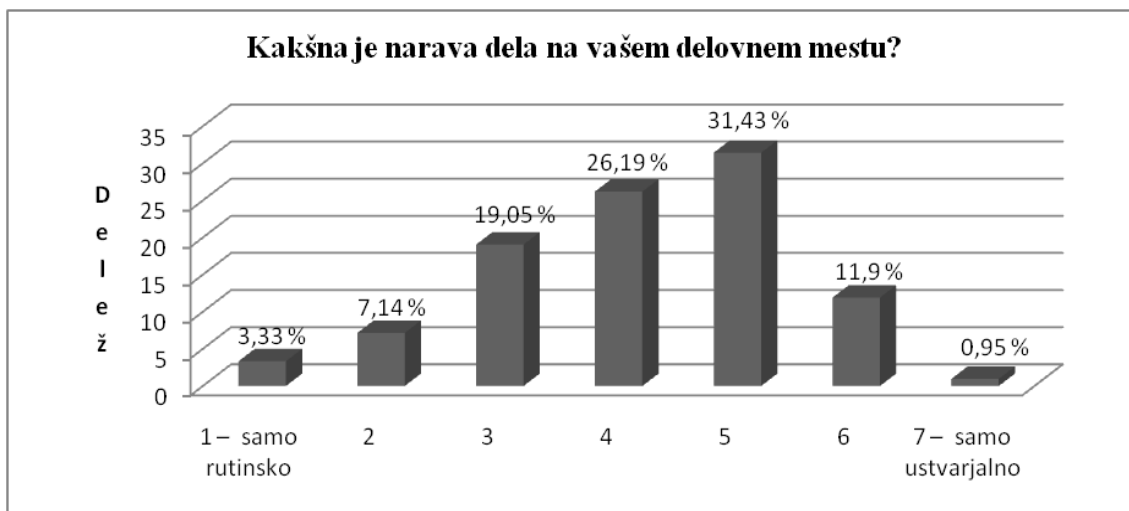
**Slika 5.4** Struktura sodelujočih po delovni dobi v ZZZS



Prav tako kot položaj delavcev v organizaciji, je raznolika tudi delovna doba sodelujočih pri anketnem vprašalniku (slika 5.4). Od vseh sodelujočih jih je 17 % zaposlenih od 0 do 3 let, 26 % jih je zaposlenih od 4 do 10 let, 34 % sodelujočih zaposlenih to delo opravlja že 11 do 20 let, 23 % pa jih je v Zavodu zaposlenih nad 20 let.

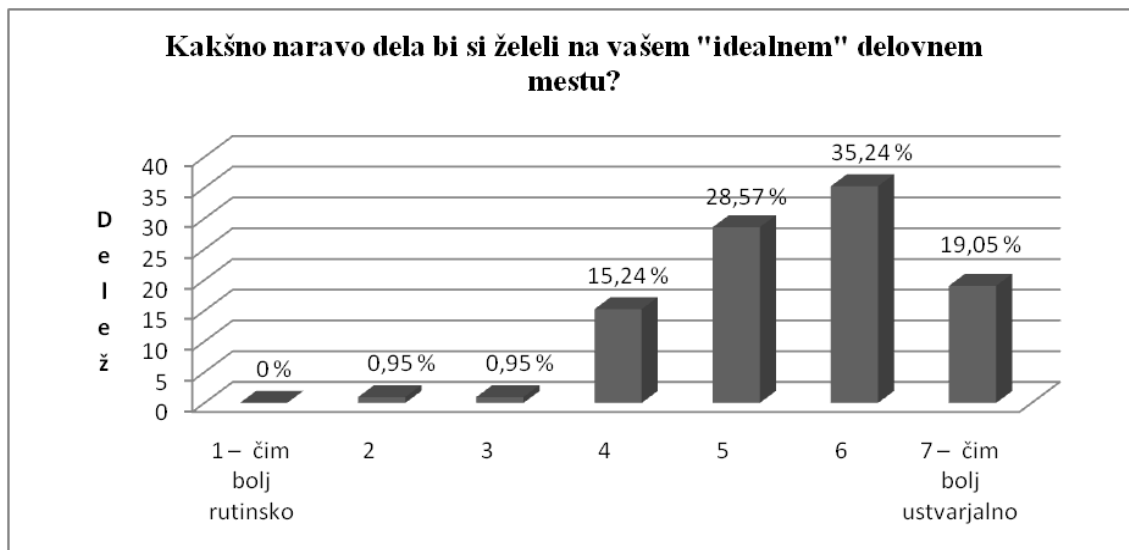
Pri naslednjih desetih vprašanjih smo anketirance zadolžili, da odgovore vrednotijo na 7-stopenjski Likertovi lestvici.

**Slika 5.5** Narava dela na delovnem mestu



Naravo dela na delovnem mestu (slika 5.5) so sodelujoči ocenili s povprečno oceno 4,15, torej menijo, da so v povprečju pri svojem delu zmerno ustvarjalni. Glede na to, da gre za javni zavod, smo pričakovali drugačne rezultate, in sicer dosti več rutinskega dela. Da je delo samo rutinsko (ocena 1) meni le dobre 3 % anketirancev, kar je spodbudno.

**Slika 5.6** Narava dela na "idealnem" delovnem mestu



Vprašanje, kakšno naravo delo bi si želeli na njihovem »idealnem« delovnem mestu (slika 5.6), so anketiranci ocenili s povprečno oceno 5,53, kar pomeni, da jih večina raje opravlja delo, ki je ustvarjalno, dinamično in pri katerem lahko sami rešujejo probleme. Več kot polovica zaposlenih je svoje »idealno« delovno mesto ocenilo z ocenama 6 in 7, kar pomeni, da bi povečanje možnosti za ustvarjalnost lahko pozitivno vplivalo na

zadovoljstvo zaposlenih. Na drugi strani si nihče ne želi opravljati čim bolj rutinskega dela (ocena 1), oceni 2 in 3 pa je podal le majhen odstotek, ki meni, da raje opravlja delo po ustaljenih postopkih.

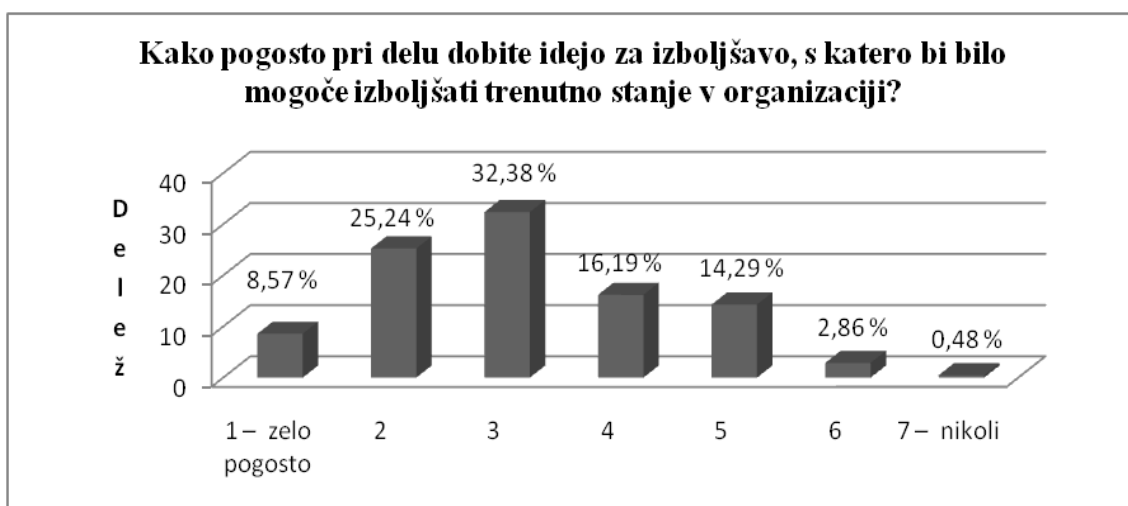
**Slika 5.7** Zmožnost ustvarjalnega delovanja



Anketiranci so vprašanje kolikšna je njihova zmožnost za ustvarjanje idej za izboljšave obstoječega stanja (slika 5.7), ocenili s povprečno oceno 3,08, kar pomeni, da imajo v organizaciji veliko potenciala za ustvarjalno delovanje. Spodbudno je dejstvo, da nihče ni podal odgovora, da je neustvarjalen.

V nadaljevanju smo skušali ugotoviti, kako pogosto zaposleni dobijo idejo za izboljšavo stanja v organizaciji ter ali idejo posredujejo pristojnim.

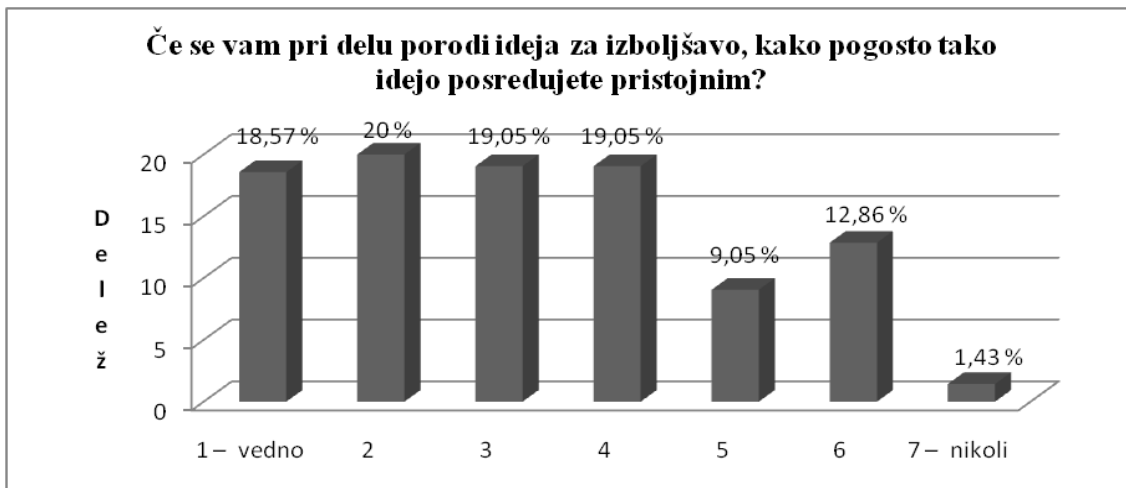
**Slika 5.8** Število idej za izboljšave



Povprečna ocena 3,13 kaže na to, da anketiranci menijo, da v povprečju večkrat dobijo idejo za izboljšavo (slika 5.8). Le pol odstotka anketirancev je odgovorilo, da

ideje ne dobi nikoli. Sklepamo lahko, da večina zaposlenih, naleti na svojem delovnem mestu na problem, katerega skuša rešiti.

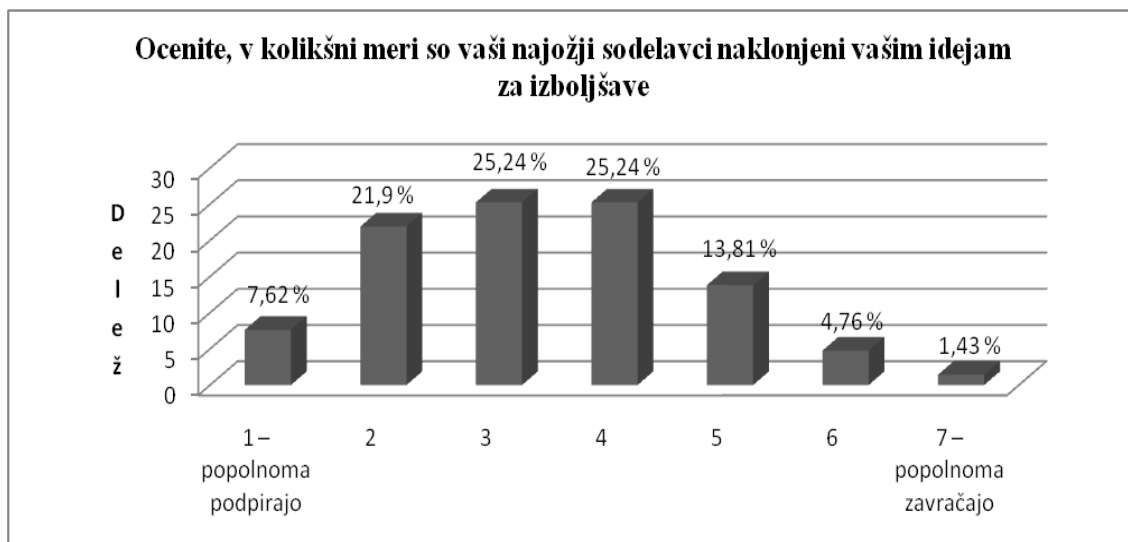
**Slika 5.9** Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim



Zelo pozitiven odziv smo dobili na vprašanje, če zaposleni svojo idejo posredujejo pristojnim (slika 5.9). Povprečna ocena znaša 3,24, kar pomeni, da zaposleni v povprečju večkrat posredujejo idejo za izboljšavo pristojnim. Mogoče bi jo še večkrat, če bi bile te še bolj sprejete s strani sodelavcev in nadrejenih. Da idejo vedno posredujejo naprej je ocenila skoraj petina sodelujočih zaposlenih. Za oceno 7 (nikoli) se je odločil le dober odstotek.

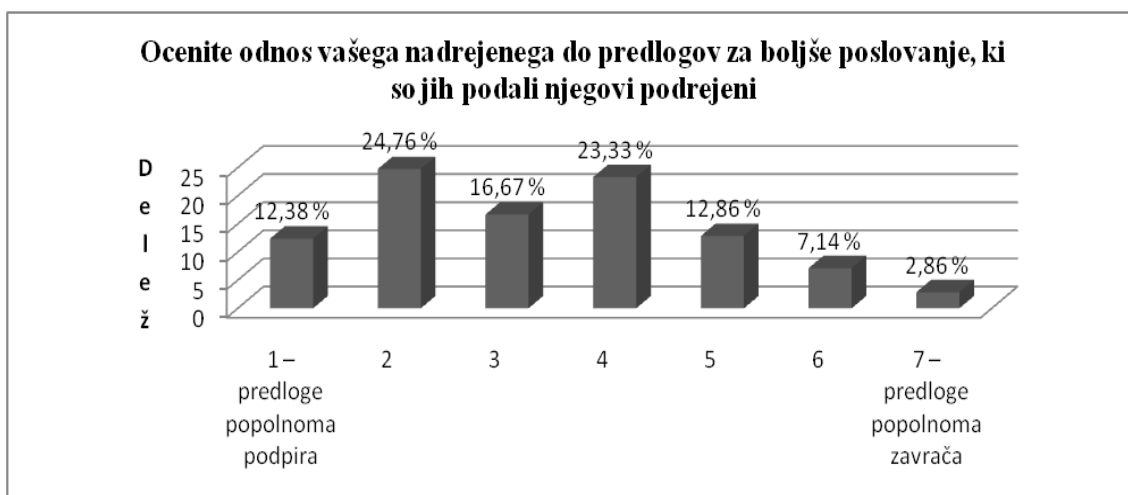
Kljub temu, da velika večina sodelujočih zaposlenih večkrat dobi idejo za izboljšavo ter jo večkrat posreduje pristojnim, lahko te ideje hitro naletijo na odpor in nenaklonjenost pri najožjih sodelavcih in nadrejenih. Zato nas je v nadaljevanju zanimalo, kakšen odnos imajo sodelavci in nadrejeni do predlogov izboljšav zaposlenega.

Slika 5.10 Odnos sodelavcev do idej za izboljšave



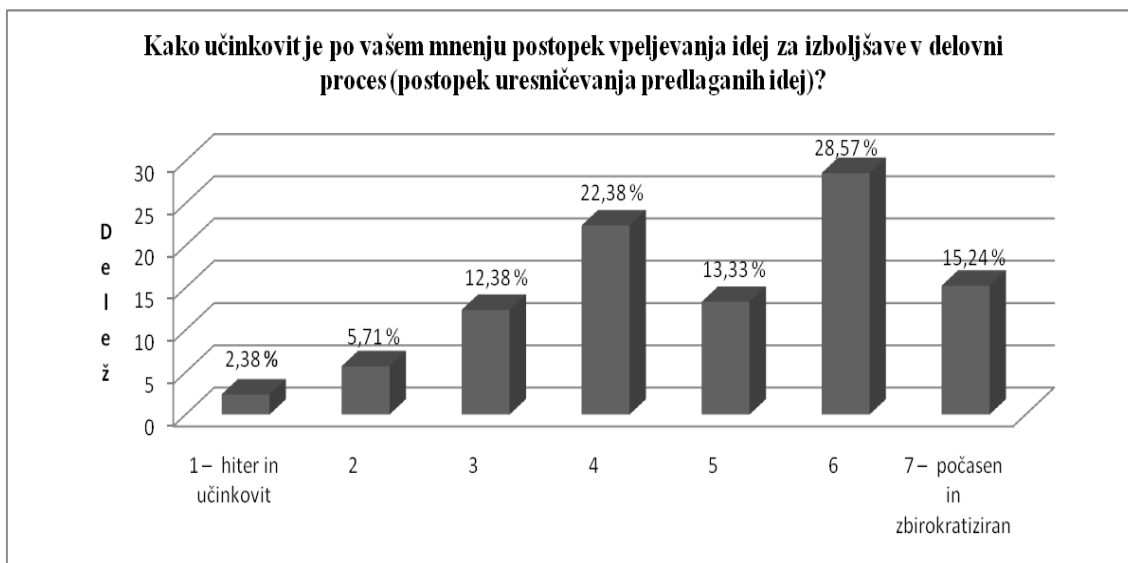
Anketiranci so na vprašanje v kolikšni meri so najožji sodelavci naklonjeni vašim idejam za izboljšave (slika 5.10) podali povprečno oceno 3,36, torej menijo, da so ostali sodelavci dokaj naklonjeni njihovim predlogom. Najnižje (ocena 7) je najožje sodelavce ocenil le dober odstotek anketiranih.

Slika 5.11 Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje



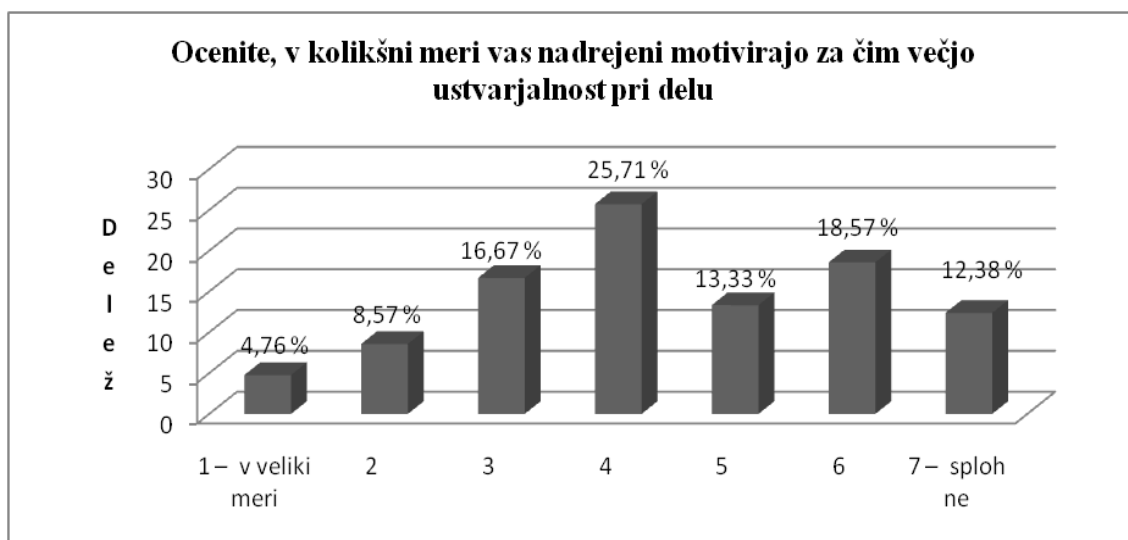
Povprečna ocena, ki so jo podali anketiranci na odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje organizacije (slika 5.11) znaša 3,32, torej menijo, da nadrejeni v povprečju precej podpira predloge za boljše poslovanje. Rezultat kaže, da dobra tretjina zaposlenih, ki so podali oceni 1 in 2, meni, da imajo nadrejeni posluš za njihove predloge ter da so tej dobro sprejeti. Da nadrejeni predloge popolnoma zavrača (ocena 7) je ocenilo le slabih 3 % anketirancev.

**Slika 5.12** Učinkovitost postopka vpeljave izboljšave



Glede na rezultate ankete, se v Zavodu ne zavedajo, kako je pomembno imeti učinkovit postopek uresničevanja predlaganih idej. Najslabšo povprečno oceno (4,85) smo dobili prav pri tem vprašanju. Slaba polovica anketiranih (slika 5.12) je podalo oceni 6 in 7, torej menijo, da je postopek počasen in zbirokratiziran. Le majhen odstotek zaposlenih (2 %) meni, da je postopek hiter in učinkovit.

**Slika 5.13** Motivacijsko vedenje nadrejenih



Velik vpliv na ustvarjalnost zaposlenih ima nedvomno nadrejeni vodja. Predvsem od njega je odvisno, kako bo motiviral svoje zaposlene, da bi tej bili še bolj ustvarjalni. Zato nas je v naslednjem vprašanju zanimalo, v kolikšni meri jih nadrejeni motivira za ustvarjalno delo. Anketiranci so vprašanje ocenili s povprečno oceno 4,40, torej menijo, da jih nadrejeni v povprečju zmerno motivirajo za ustvarjalnost pri delu. Iz slike 5.13

lahko razberemo, da jih je skoraj tretjina delovanje svojih nadrejenih ocenila z ocenama 6 in 7, kar je zaskrbljujoče. Z najvišjo oceno (ocena 1) je svoje nadrejene ocenilo manj kot 5 % sodelujočih.

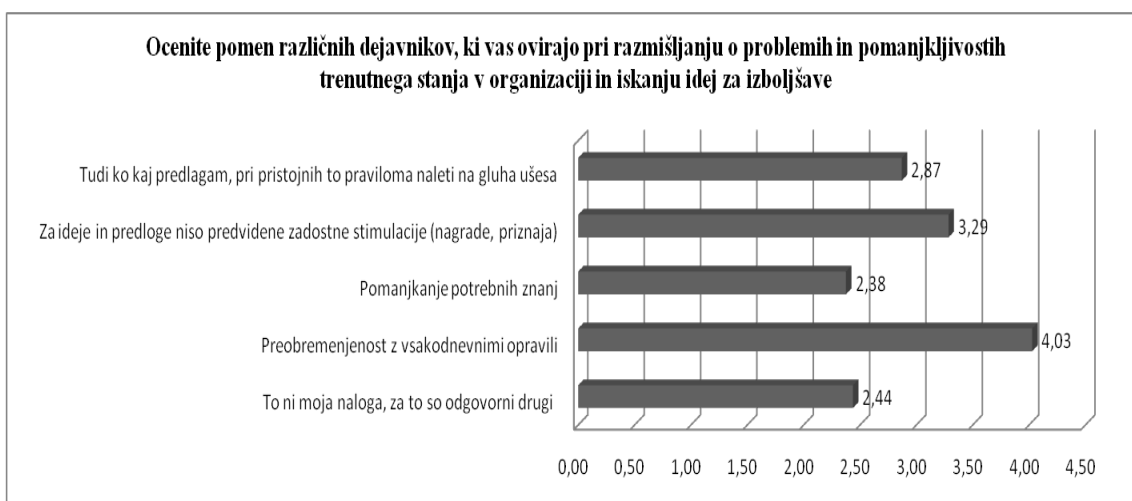
**Slika 5.14** Priznavanje prizadevnosti podrejenih



Zaposleni, ki so odgovarjali na anketna vprašanja, menijo, da bi jih lahko njihovi nadrejeni bolj cenili za prizadevanje za boljše poslovanje (slika 5.14), saj so podali povprečno oceno 3,99. Da jih nadrejeni cenijo v veliki meri, je mnenja le slabih 6 % anketirancev.

Z naslednjim vprašanjem smo želeli pridobiti podatke s strani zaposlenih, kakšne ovire prevladujejo pri razmišljanju o problemih in pomanjkljivostih trenutnega stanja v organizaciji ter iskanju idej za izboljšave. Anketirance smo pri tem vprašanju zadolžili, da razvrstijo različne dejavnike oviranja od 5 (najbolj ovira) do 1 (najmanj ovira).

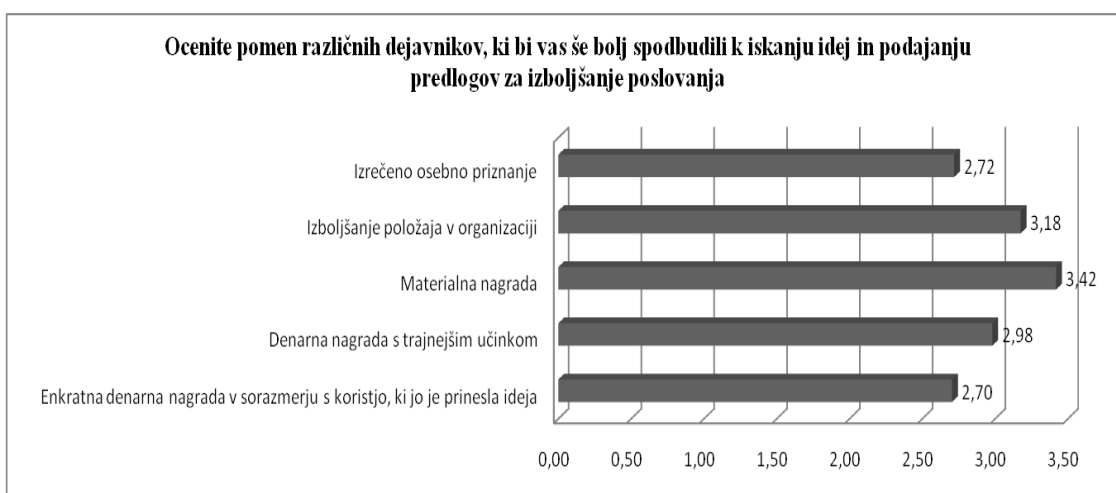
**Slika 5.15** Ocena pomembnosti nekaterih ovir



Slika 5.15 prikazuje, da anketirancem predstavlja daleč največjo oviro preobremenjenost z vsakodnevnimi opravili (povprečna ocena 4,03). Sledi pomanjkanje stimulacij, v smislu nagrad in priznanj za ideje in predloge (3,29), nato nezanimanje s strani pristojnih (2,87). Nekateri vidijo največjo oviro v tem, da podajanje idej in predlogov izboljšav ni njihova naloga, temveč delo drugih (2,44), najmanj pa jih meni, da predstavlja oviro pomanjkanje potrebnih znanj (2,38).

Poleg tega kaj za sodelujoče zaposlene predstavlja največjo oviro, nas je po drugi strani zanimalo tudi, kaj bi zanje prestavljalo največjo spodbudo, kar prikazuje spodnja slika 5.16

**Slika 5.16** Ocena pomembnosti nekaterih spodbud



V zadnjem vprašanju smo tako poizvedovali, kateri dejavniki, bi najbolj spodbudili zaposlene k iskanju idej in predlogov za izboljšanje poslovanja. Možni odgovori so bili naslednji: izrečeno osebno priznanje (npr. pohvala nadrejenega), izboljšanje položaja v organizaciji (npr. napredovanje na zahtevnejše delovno mesto), materialna nagrada (npr. vikend turistični paket), denarna nagrada z trajnejšim učinkom (npr. napredovanje v višji plačilni razred) in enkratna denarna nagrada v sorazmerju s koristjo, ki jo je prinesla ideja. Anketirance smo tudi pri tem vprašanju zadolžili, da razvrstijo različne dejavnike spodbujanja k iskanju idej in podajanju predlogov od 5 (zelo spodbuja) do 1 (ne spodbuja). Rezultati ankete so pokazali, da bi lahko sodelujoče najbolj spodbudile materialne nagrade (povprečna ocena 3,42). Sledi izboljšan položaj v organizaciji (3,18), nato denarna nagrada s trajnejšim učinkom (2,98) in izrečeno osebno priznanje (2,72). Najmanj bi jih spodbudila enkratna denarna nagrada s koristjo, ki jo je prinesla ideja (2,70).



### 5.3.2 Korelacijska analiza

Za raziskavo smo uporabili tudi korelacijsko analizo na podlagi Pearsonovih koeficientov korelacije. Želeli smo ugotoviti povezanost oziroma korelacijo med posameznimi vprašanji oziroma spremenljivkami. Izdelava korelacijske matrike (tabela 5.2) s pomočjo računalniške obdelave v programu SPSS je pokazala korelacijo in njeno stopnjo med posameznimi spremenljivkami. Iz tabele, ki prikazuje korelacijsko matriko, je moč videti, da so bile razlike med posameznimi spremenljivkami statistično značilne, kar pomeni, da lahko govorimo o medsebojni povezanosti.

**Tabela 5.2** Korelacijska matrika

	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14
Pearson Correlation	1													
v1 Sig. (2-tailed)														
N	210													
Pearson Correlation	-,016	1												
v2 Sig. (2-tailed)	,821													
N	210	210												
Pearson Correlation	-,073	-,305**	1											
v3 Sig. (2-tailed)	,294	,000												
N	210	210	210											
Pearson Correlation	-,192**	,609**	-,287**	1										
v4 Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000											
N	210	210	210	210										
Pearson Correlation	,004	,195**	-,045	,151*	1									
v5 Sig. (2-tailed)	,958	,005	,521	,029										
N	210	210	210	210	210									
Pearson Correlation	,061	,124	-,184**	,134	,268**	1								
v6 Sig. (2-tailed)	,376	,073	,007	,053	,000									
N	210	210	210	210	210	210								
Pearson Correlation	-,028	-,005	,022	,071	-,119	-,228**	1							
v7 Sig. (2-tailed)	,686	,938	,754	,305	,086	,001								
N	210	210	210	210	210	210	210							
Pearson Correlation	-,103	-,131	,199**	-,001	-,154*	-,280**	,351**	1						
v8 Sig. (2-tailed)	,135	,057	,004	,985	,026	,000	,000							
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210					
Pearson Correlation	-,001	-,134	,047	-,114	-,274**	-,240**	,131	,357**	1					
v9 Sig. (2-tailed)	,994	,052	,498	,100	,000	,000	,058	,000						
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210				
Pearson Correlation	,010	-,051	,111	,034	-,134	-,123	,181**	,260**	,472**	1				
v10 Sig. (2-tailed)	,885	,460	,109	,627	,052	,076	,009	,000	,000					
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210			
Pearson Correlation	-,012	,025	-,073	-,002	-,220**	-,012	,004	,050	,520**	,564**	1			
v11 Sig. (2-tailed)	,862	,720	,293	,976	,001	,860	,951	,471	,000	,000				
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210		
Pearson Correlation	,051	-,029	-,059	-,015	-,107	,162*	-,055	-,064	,168*	,202**	,305**	1		
v12 Sig. (2-tailed)	,462	,672	,393	,828	,121	,019	,429	,359	,015	,003	,000			
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210		
Pearson Correlation	,026	,078	-,028	,047	-,258**	,054	-,018	,085	,371**	,374**	,637**	,465**	1	
v13 Sig. (2-tailed)	,707	,262	,689	,499	,000	,439	,792	,217	,000	,000	,000	,000		
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Pearson Correlation	-,026	,031	,105	-,009	-,138*	,079	,033	-,019	,337**	,421**	,620**	,429**	,720**	1
v14 Sig. (2-tailed)	,704	,657	,129	,902	,045	,251	,634	,785	,000	,000	,000	,000	,000	
N	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210

Opomba: \*\* Statistično značilno pri 1 % tveganja. \* Statistično značilno pri 5 % tveganja.

Največja stopnja korelacije oziroma povezanosti je bila ugotovljena med spremenljivkama v13 *Motivacijsko vedenje nadrejenih* in v14 *Priznavanje prizadevnosti podrejenih*; iz česar smo oblikovali sklep, da nadrejeni, ki posvečajo veliko pozornosti ustvarjalnosti zaposlenih in njenemu razvoju, bolj cenijo prizadevanja zaposlenih za boljše delovanje organizacije. Pearsonov korelacijski koeficient med tema dvema spremenljivkama znaša 0,720, kar kaže na pozitivno in močno povezanost spremenljivk.

Pozitivna in močna korelacija (0,637) je bila ugotovljena tudi med spremenljivkama v11 *Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje* in v13 *Motivacijsko vedenje nadrejenih*; na podlagi česar lahko trdimo, da je statistično značilno, da tisti nadrejeni, ki predloge podpirajo, tudi motivirajo zaposlene za večjo ustvarjalnost. S predstavljenimi rezultati korelacij lahko potrdimo, kako pomembno je, da zna nadrejeni na pravilen način prisluhnuti predlogom svojih zaposlenih ter kako pomembna je pravilna in pravočasna motivacija zaposlenih za ustvarjalnost.

Visoka stopnja korelacije, ki znaša 0,620, je bila ugotovljena tudi med v11 *Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje* in v14 *Priznavanje prizadevnosti podrejenih*. Statistično značilno je, da nadrejeni, ki podpirajo predloge, tudi bolj cenijo posameznikovo prizadevanje za boljše delovanje organizacije.

Močno korelacijo je moč opaziti tudi pri v11 *Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje* in v10 *Odnos sodelavcev do idej za izboljšave*, kjer ugotovimo korelacijski koeficient 0,564; kar pomeni, da bolj kot so sodelavci naklonjeni ideji zaposlenega, bolj nadrejeni cenijo trud zaposlenih za zavzemanje za boljše delovanje organizacije. Lahko pa tudi sklepamo, da če imajo nadrejeni pozitiven odnos bodo v svojem delovnem okolju znali ustvariti ustrezno klimo, tudi pri ostalih zaposlenih. Poleg te lahko s spremenljivko v10 *Odnos sodelavcev do idej za izboljšave* povežemo tudi spremenljivke v12 *Učinkovitost postopka vpeljave idej za izboljšave* (0,202), v13 *Motivacijsko vedenje nadrejenih* (0,374) in v14 *Priznavanje prizadevnosti podrejenih* (0,421). Iz rezultatov lahko povzamemo sklep, da bo motivacija in cenjenje zaposlenih večje ter tudi postopek vpeljave ideje hitrejši in učinkovitejši, če bodo ostali sodelavci naklonjeni idejam za izboljšave.

Kot je razvidno iz tabele 4.2, je močan pozitiven korelacijski koeficient izračunan med spremenljivkama v9 *Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim* in v13 *Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje*, kjer le-ta znaša 0,520; torej je statistično značilno, da so zaposleni pripravljeni posredovati predloge za izboljšavo pristojnim, če so ti s strani nadrejenega zaželeni oziroma če zaposleni čuti nezainteresiranost vodje, svojega predloga ne bo posredoval.

Tudi korelacija med spremenljivkama v9 *Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim* in v10 *Odnos najožjih sodelavcev do idej za izboljšave* je precej močna in pozitivna; to je razvidno iz izračunanega Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki znaša 0,472. Bolj kot so najožji sodelavci naklonjeni idejam za izboljšave, bolj so

avtorji idej pripravljeni le-te posredovati pristojnim. Sklepamo torej, da je za večje število posredovanih idej pristojnemu pomemben tudi odnos, ki ga imajo sodelavci do ideje predlagatelja. Dejstvo je torej, da morajo tudi najožji sodelavci znati prisluhniti in upoštevati mnenja in ideje, ki se porodijo predlagatelju.

Odvisnost se kaže tudi med spremenljivkama v9 *Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim* in v13 *Motivacijsko vedenje nadrejenih*, kjer izračunani korelacijski koeficient znaša 0,371, torej lahko potrdimo, da bolj kot so zaposleni motivirani za ustvarjalnost, bolj so pripravljeni posredovati pridobljeno idejo pristojnim.

Prav tako lahko vidimo odvisnost tudi med spremenljivkama v9 *Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim* in v14 *Priznavanje prizadevnosti podrejenih*, kjer znaša koeficient 0,337. Da se zaposleni odločijo za posredovanje svoje ideje pristojnim je prav tako kot motivacija za ustvarjalnost, odnos najožjih sodelavcev in odnos nadrejenega do predlogov izboljšav, pomembno tudi priznavanje prizadevnosti podrejenih.

Še dve malo bolj močni in pozitivni korelaciji najdemo med spremenljivkama v12 *Učinkovitost postopka vpeljave idej za izboljšave* in v13 *Motivacijsko vedenje nadrejenih* ter v12 *Učinkovitost postopka vpeljave idej za izboljšave* in v14 *Priznavanje prizadevnosti podrejenih*. Pri prvi znaša koeficient korelacije 0,465, pri drugi pa 0,429, kar pomeni, da bolj kot nadrejeni motivirajo zaposlene za ustvarjalnost in bolj kot cenijo njihova prizadevanja za boljše poslovanje, hitreje in učinkoviteje lahko poteka postopek vpeljevanja ideje.

Prav tako lahko opazimo pozitivno korelacijo, tudi v odnosu med spremenljivko v11 *Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje* in v12 *Učinkovitost postopka vpeljave idej za izboljšave*; korelacijski koeficient je bolj šibek, znaša namreč 0,305, kljub temu tudi to pelje k statistično značilni povezavi. Pomeni, da so predlogi zaposlenih dobro sprejeti in se jih obravnava. Zelo pomembno je, da zaposleni dobijo podporo pri svoji zamisli s strani njihovih vodij, saj na ta način obstaja večja možnost izvedbe in izpeljave predloga za izboljšanje poslovanja. Zaposleni morajo imeti tudi podporo pri vodstvu, ki jih mora nenehno spodbujati in motivirati za nove ideje.

Tudi med spremenljivkama v8 *Število idej za izboljšave* in v9 *Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim* znaša korelacijski koeficient podobno kot zgoraj 0,357; na podlagi ugotovljenega pozitivnega korelacijskega koeficienta lahko povzamemo, da zaposleni, ki pri delu dobijo idejo za izboljšavo, to idejo tudi posredujejo pristojnim. Ugotovili smo tudi povezanost spremenljivke v8 *Število idej za izboljšave* s spremenljivko v10 *Odnos sodelavcev do idej za izboljšave*, saj znaša korelacijski koeficient 0,260. Sicer je koeficient bolj šibek, vendar lahko vseeno potrdimo, da je tudi od naklonjenosti sodelavcev odvisna pridobitev ideje, in sicer če ti ideje podpirajo, imajo tudi zaposleni več takih idej, kaj bi lahko na svojem delovnem mestu izboljšali. Tudi med spremenljivkama v7 *Zmožnost ustvarjalnega delovanja* in v8 *Število idej za*

izboljšave se oblikuje pozitiven korelacijski koeficient, ki znaša 0,351, kar pomeni, da ustvarjalni ljudje bolj pogosto dobijo idejo za izboljšavo.

Naj omenimo še povezavo med spremenljivkama v5 *Narava dela na delovnem mestu* in v6 *Narava dela na »idealnem« delovnem mestu*; korelacijski koeficient znaša 0,268, kar pomeni, da je povezava šibka in pozitivna; zanjo je statistično značilno, da so tisti zaposleni, ki imajo na svojem delovnem mestu možnost izražati svoj ustvarjalni potencial, tudi bolj nagnjeni k temu, da bi radi imeli na »idealnem« delovnem mestu možnost čim bolj ustvarjalnega, dinamičnega delovanja. Šibkost povezave pa kaže, da ima organizacija še dovolj maneverskega prostora, da zaposlenim, ki bi si želeli bolj ustvarjalno delovno mesto to tudi omogoči.

Spremenljivka v5 *Narava dela na delovnem mestu* je povezana še s tremi spremenljivkami, in sicer tako, da je pri vseh povezava negativna in bolj šibka. Prva taka povezava je med v5 *Narava dela na delovnem mestu* in v9 *Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim*, kjer znaša korelacijski koeficient -0,274; na podlagi česar lahko sklepamo, da je statistično značilno, da so anketiranci, ki menijo, da na delovnem mestu izražajo svoj ustvarjalni potencial, po drugi strani manj nagnjeni k temu, da svoje pridobljene ideje ne bi posredovali pristojnim in se s tem dokazali. Druga povezava je med spremenljivkama v5 *Narava dela na delovnem mestu* in v11 *Odnos nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje* korelacijski koeficient znaša -0,220. Vsebinsko to pomeni, da imajo tisti, ki imajo na delovnem mestu možnost ustvarjalnega delovanja, manj možnosti, da nadrejeni predlog zavrne. Tudi za tretjo povezavo med spremenljivkama v5 *Narava dela na delovnem mestu* in v13 *Motivacijsko vedenje nadrejenih* ugotovimo odvisnost (-0,258), iz katere lahko potrdimo, da so tisti, ki so v veliki meri motivirani za ustvarjalnost na delovnem mestu, po drugi strani manj nagnjeni k temu, da je na delovnem mestu ne bi uporabili.

Za konec naj omenimo še zadnje tri korelacije, za katere je značilna prav tako kot zgoraj negativna in bolj šibka povezanost. Prva taka povezava je med spremenljivkama v6 *Narava dela na »idealnem« delovnem mestu* in v7 *Zmožnost ustvarjalnega delovanja* (korelacijski koeficient znaša -0,228), na podlagi česar lahko sklepamo, da je statistično značilno, da so anketiranci, ki so opredeljeni za čim bolj ustvarjalno delo na »idealnem« delovnem mestu, manj neustvarjalni. Spremenljivki v6 *Narava dela na »idealnem« delovnem mestu* in v8 *Število idej za izboljšave* sta tudi med seboj odvisni, koeficient znaša -0,280. Značilno je torej, da so tisti, ki si želijo čim več rutinskega dela na »idealnem« delovnem mestu, manj zmožni za pridobitev ideje za izboljšavo in obratno. Zadnja taka povezava je še med spremenljivkama v6 *Narava dela na »idealnem« delovnem mestu* in v9 *Posredovanje ideje za izboljšavo pristojnim*; korelacijski koeficient znaša -0,240, se pravi lahko podamo ugotovitev, da so tisti, ki si želijo bolj izražati svoj ustvarjalni potencial, po drugi strani manj nagnjeni k temu, da svoje pridobljene ideje ne bi posredovali pristojnim in se s tem dokazali.

## 5.4 Predlogi in priporočila

V Zavodu prevladujejo vrednote kot so timsko delo, sodelovanje, delitev znanja, pretok informacij, preglednost podatkov, proaktivnost, inovativnost, uvajanje sprememb, komunikacija med sodelavci in med oddelki. Glede na našete vrednote, ki jih deklarira Zavod in vizijo, ki stremi k delovanju v interesu zavarovanih oseb, boljši dostopnosti, večji izbiri in kakovosti zdravstvene oskrbe, je pomembno, da se za doseganje le-tega zavzemajo vsi zaposleni. Če se v Zavodu odločijo za vpeljavo postopka zbiranja koristnih predlogov kot so se ga lotili v primeru UE Ljutomer, učinkovitost in uspešnost delovanja Zavoda ne moreta izostati.

Glede na opravljeno raziskavo ugotavljamo, da si zaposleni želijo na svojem delovnem mestu večjih možnosti ustvarjalnega dela, kar Zavod ne bi smel prezreti, saj to lahko vpliva na večje zadovoljstvo pri delu in posledično na bolj učinkovito delo zaposlenih. Zaposleni v Zavodu imajo veliko idej, ki bi jih bilo smotrno uporabiti, da bi s tem izboljšali delovni proces v organizaciji. Zato predlagamo, da Zavod v svoje poslovanje uvede proces množične inovativnosti, v kateri bi sodelovali vsi zaposleni. Tak postopek zbiranja koristnih predlogov je dobro uvesti in ga zaposlenim predstaviti in povedati, da je zaželen vsak njihov koristen predlog, da ga lahko poda kdorkoli od njih ter da so vsi predlogi enako dobri, če ne takoj, mogoče kdaj kasneje.

Da v Zavodu vedo, da je za podajanje idej oziroma predlogov potrebno, da ideje podpirajo tako nadrejeni kot tudi ostali sodelavci, je prav tako razvidno iz rezultatov ankete. Večina anketirancev namreč meni, da nadrejeni in ostali sodelavci predloge podpirajo. Zelo pomembno je spodbujati in podpirati podajanje čim večjega števila predlogov. Predlagamo, da naj zaposleni ideje oziroma predloge posredujejo neposredno nadrejenemu (pisno ali preko računalniškega programa, recimo preko Lotus Notes, ki ga uporabljajo v organizacijah javnega sektorja) ali pa predlog podajo anonimno v za to pripravljeno skrinjico predlogov, ki jo lahko postavijo v sejno sobo.

Kot dobra pot do uspeha organizacije je pomemben tudi učinkovit postopek uresničevanja predlogov. Predloge je pred uvedbo potrebno skrbno proučiti in o njih razmisli. Nato pa naj vodstvo odloči, ali je predlog smiseln, ga po potrebi z predlagateljem dopolni ter predlog sprejme za koristnega ali pa tudi ne, lahko se tudi odloči za kasnejšo ponovno obravnavo. Zavodu predlagamo hitrejši in učinkovitejši postopek vpeljevanja koristnih predlogov, saj se je iz rezultatov anketnega vprašalnika izkazalo, da je v Zavodu ta počasen in zbirokratiziran.

Nadrejeni bi mogli na sestankih, ki jih opravljajo z zaposlenimi pa tudi na srečanjih znotraj oddelkov zaposlene ves čas opominjati in jih seznanjati, da je lahko prav vsak zaposleni inovativen, še posebej, če ima tudi sam željo po ustvarjanju. Naloga nadrejenih je, da vse zaposlene motivirajo za ustvarjalno delo, da jih seznanijo, da so koristni predlogi za organizacijo pomembni in da cenijo prizadevanja zaposlenih za

boljše poslovanje organizacije, saj smo na podlagi rezultatov raziskave ugotovili, da v Zavodu tega ne počnejo v veliki meri.

Ne smemo prezreti podatka, da je za zaposlene v Zavodu največja ovira za podajanje idej in predlogov preobremenjenost z vsakodnevnimi opravili. Verjetno je tudi res, da sama velikost in razvejanost organiziranosti Zavoda, ki od večine zaposlenih zahteva zgolj izvrševanje delovnih nalog, pripelje do zmanjšane motivacije po ustvarjalnem delu in inovativnosti. Zato predlagamo Zavodu, da organizirano razporedi delo, da bodo zaposleni občasno imeli tudi možnost za lastne aktivnosti in razmišljanja o tem, kaj bi se dalo spremeniti in izboljšati.

Če hočemo motivirati in spodbuditi inovativne posameznike, moramo nekaj pozornosti nameniti tudi nagrajevanju zaposlenih za njihov ustvarjalni prispevek. Predlagamo predvsem materialno nagrajevanje v smislu vikend turističnih paketov, ki so ga anketiranci ocenili zelo visoko, poleg tega pa tudi nekatere druge nagrade, ki izhajajo iz dela samega, kot so izboljšanje položaja v organizaciji, saj je po rezultatih raziskave prav tako ocenjena visoko. Glede na specifičnost okolja je to težje doseči, zato za začetek predlagamo vsaj pohvalo in priznanje zaposlenim za podane koristne predloge, kar se je glede na raziskave v javnem sektorju izkazalo za lažji in cenejši način nagrajevanja.

Glede na rezultate ankete ocenjujemo, da je v Zavodu veliko področij, na katerih bi se dalo uvesti izboljššan postopek dela, saj imajo zaposleni glede na rezultate ankete veliko idej oziroma predlogov za izboljšave. To nakazuje na dejstvo, da je razmišljanje zaposlenih v Zavodu produktivno in polno koristnih predlogov.

Uvesti izboljššan postopek dela, se pravi narediti nekaj drugače, je po navadi zaželeno, zavedamo pa se, da mogoče ni vedno sprejeto, zlasti v organizacijah javnega sektorja. Zato je odgovornost vodilnih v Zavodu zelo pomembna, ko gre za razvijanje in podporo inovativnosti kot eni izmed vrednot Zavoda.

## 6 SKLEP

Inovativnost je možno prepoznati in spodbujati tudi v organizacijah javnega sektorja. Vendar je za ustvarjanje inovacijskega okolja, povezovanje inovativnosti z managementom in z zaposlenimi ter obvladovanje sprememb v taki organizaciji potreben čas. Za premike v načinu razmišljanja pa je potrebno tudi več truda in potrpežljivosti s strani vodilnih in zaposlenih ter njihovo sodelovanje.

K inovativnemu vzdušju v javni organizaciji lahko veliko prispeva prav vodstvo, ki si mora prizadevati, da inovativnost postane vrednota vseh zaposlenih. Prav tako morajo ustvarjati tako delovno okolje, da v njem zaposleni radi delajo, imajo pozitiven pristop do dela in imajo občutek, da je njihovo delo cenjeno. Poleg tega je naloga vodij v javnem sektorju tudi, da ustvarjajo komunikacijske poti, ki bodo spodbujale in omogočale, da lahko vsak zaposleni v organizaciji sprosti svojo ustvarjalnost in se uresniči kot dejavnik njenega razvoja. Zato je vsak predlog za spremembo s strani zaposlenih dobrodošel.

V Zavodu trenutno nimajo uvedenega sistema za spodbujanje množične inovativnosti, s katerim bi lahko spodbujali zaposlene za podajanje koristnih predlogov. Kljub temu smo z raziskavo ugotovili, da imajo zaposleni v Zavodu precej predlogov oziroma idej, ki jih radi posredujejo pristojnim in bi lahko bile koristne za samo organizacijo. Vendar pa moramo omeniti omejitve, da so anketiranci bili izbrani nenaključno, zato obstaja možnost, da smo dobili tako spodbudne rezultate, ker so se na anketo odzvali tisti, ki so sicer na bolj »ustvarjalnih« položajih.

Kot priporočilo predlagamo uvedbo postopka zbiranja, obravnavanja in uresničevanja koristnih predlogov, katerega naj podpira vodstvo organizacije. S tem bodo vodilni pokazali, da so zainteresirani za predloge zaposlenih za izboljšanje delovanja organizacije.

Inovativnost ni lastnost in dejavnost, ki bi jo pripisovali javnemu sektorju, v konkretnem primeru javnemu zavodu. Menimo pa, da lahko prizadevanja nekaterih posameznikov za to področje, podkrepljena s pomembnimi sistemskimi spremembami, ustvarijo pogoje za razvijanje in podporo inovativnosti.





## LITERATURA

- Adams, Karlyn. 2005. *The Sources of Innovation and Creativity*. [Http://skillscommission.org/pdf/commissioned\\_papers/Sources%20of%20Innovation%20and%20Creativity.pdf](http://skillscommission.org/pdf/commissioned_papers/Sources%20of%20Innovation%20and%20Creativity.pdf) (28. 5. 2010).
- Artač, Vojko. 2005. Inovacije kot orodje za nenehne izboljšave: kako izkoristiti človeške vire in doseči zadovoljstvo zaposlenih. V *Inovativnost in spremembe – temelj dolgotrajnega uspeha*, ur. Darinka Žargi, 65–68. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Borins, Sandford. 2001. Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital* 2 (3): 310–319.
- Bratož, Emilija. 2006. *Razvoj in raziskave za inovativnost in konkurenčnost*. [Http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=2933](http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=2933) (16. 6. 2010).
- 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) (11. 6. 2010).
- Drevenšek, Mojca. 2000. *Spodbujanje ustvarjalnosti*. [Http://www.inovativnost.net/clanki/3/2.htm](http://www.inovativnost.net/clanki/3/2.htm) (6. 6. 2010).
- Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Fatur, Peter. 2002. Inovativnost in podjetje. V *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*, ur. Borut Likar, 75–89. Ljubljana: Korona plus.
- Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fon, Vojko. 2006. *Model za vzpostavitev množične inovacijske dejavnosti v podjetju*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Hadžimulić, Nina. 2007. Ali je tudi v upravni enoti možna inovativnost? (primer iz prakse). V *Kakovost: inovativnost in odgovornost*, ur. Darinka Žargi, 189–191. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1998. *Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja*. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=162](http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=162) (20. 7. 2010).
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1998a. *Upravljanje človeških virov kot najpomembnejšega dejavnika inoviranja v slovenskih podjetjih*. Maribor: Zveza inovatorjev Slovenije.
- Jacobson, Don. 2002. *The Link Between Motivation and Innovation*. [Http://govleaders.org/motivation.htm](http://govleaders.org/motivation.htm) (26. 7. 2010).
- Jaklič, Mateja in Andreja Turk. 2007. Inovativnost nikoli ni utopija. V *Kakovost: inovativnost in odgovornost*, ur. Darinka Žargi, 192–194. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Jakopič, Jerneja. 2009. *Inovativnost državne uprave je ključna pri reševanju ekonomske krize*. [Http://www.deloitte.com/view/sl\\_SI/si/kotiekzanovinarje/sporoilazajavnost/press-release/ccf8bf29bfff0210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/sl_SI/si/kotiekzanovinarje/sporoilazajavnost/press-release/ccf8bf29bfff0210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm) (15. 6. 2010).
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Usmerjanje ustvarjalnosti*. Celje: Visoka komercialna šola.

- Kern-Pipan, Karmen. 2007. *Začnimo »leteti« inovativnosti in napredku naproti*. [Http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/HRM-1.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/HRM-1.pdf) (15. 6. 2010).
- Kock, Per and Johan Hauknes. 2005. *Innovation in the Public Sector: On innovation in the Public Sector*. [Http://www.step.no/publin/reports/d20-innovation.pdf](http://www.step.no/publin/reports/d20-innovation.pdf) (7. 7. 2010).
- Likar, Borut. 2002. Ustvarjalno razmišljanje. V *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*, ur. Borut Likar, 16–26. Ljubljana: Korona plus.
- Likar, Borut. 2006. *Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist*. [Http://www.irt3000.si/default-300,78.html](http://www.irt3000.si/default-300,78.html) (12. 7. 2010).
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Murmayer, Urban. 2009. *Organizirajte svojo inovativnost*. [Http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=236112](http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=236112) (25. 7. 2010).
- Nemec, Tomislav. 2007. Kako do inovativnosti v javni upravi. V *Kakovost: inovativnost in odgovornost*, ur. Darinka Žargi, 203–205. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Pretnar, Vitomir. 2007. Stalne izboljšave in razvoj modela stalnih izboljšav v Upravni enoti Jesenice. V *Kakovost: inovativnost in odgovornost*, ur. Darinka Žargi, 199–201. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Smrekar, Gregor in Živa Gorup. 2007. Inovacijska klima v podjetju Hermes SoftLab. V *Kakovost: inovativnost in odgovornost*, ur. Darinka Žargi, 81–83. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih*. Slovenija 2004–2006. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=1592](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1592) (23. 4. 2010).
- Trampuš, Andrej. 2009. *Kreativnost in inovativnost*. Nova Gorica: samozaložba.
- Vujinovič, Vesna. 2009. *Motivacija zaposlenih – ključ do uspeha*. [Http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx](http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx) (4. 7. 2010).
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- ZZZS. 2008. *Strateški razvojni program ZZZS za obdobje 2008–2013*. [Http://www.zzs.si/zzs/info/egradiva.nsf/0/dda676d8163c7f3ec12574d40037a1d0/\\$FILE/SRP%20ZZZS%202008%20-%202013\\_24.09.2008.pdf](http://www.zzs.si/zzs/info/egradiva.nsf/0/dda676d8163c7f3ec12574d40037a1d0/$FILE/SRP%20ZZZS%202008%20-%202013_24.09.2008.pdf) (20. 7. 2010).
- ZZZS. 2010. *Poslovno poročilo ZZZS za leto 2009*. [Http://www.zzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/1b99c27fc5698ad2c12576ef0024a184/\\$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS%20za%20leto%202009\\_12.04.2010.pdf](http://www.zzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/0/1b99c27fc5698ad2c12576ef0024a184/$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20ZZZS%20za%20leto%202009_12.04.2010.pdf) (20. 7. 2010).

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Moje ime je Monika Šukljan in v okviru diplome na Fakulteti za management Koper raziskujem možnosti za razvoj inovativnosti v ZZZS. Vprašalnik, ki je pred vami ugotavlja, koliko so posamezniki nagnjeni k inovativnosti in je del diplomske naloge z naslovom *Spodbujanje inovativnosti zaposlenih v javnem zavodu*.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj za potrebe diplomskega dela in bodo predstavljeni samo v agregatnih oblikah, iz katerih nikakor ne bodo razvidna stališča posameznika.

Za vaš trud se vam vnaprej lepo zahvaljujem.

**1. Spol:**

- ženski  moški

**2. Starost:**

- do 25 let  46 do 55  
 26 do 35  nad 55 let  
 36 do 45

**3. Položaj v organizaciji:**

- vodstveni delavec  nadzorni zdravnik  
 strokovni delavec  administrativni delavec  
 strokovni svetovalec  študent

**4. Doba zaposlitve v ZZZS:**

- 0 – 3  11 – 20  
 4 – 10  nad 20

**5. Kakšna je narava dela na vašem delovnem mestu? Obkrožite ustrezno številko.**

Samo rutinsko 1 2 3 4 5 6 7 Samo ustvarjalno

**6. Kakšno naravo dela bi si želeli na vašem »idealnem« delovnem mestu? Obkrožite ustrezno številko.**

Čim bolj rutinsko 1 2 3 4 5 6 7 Čim bolj ustvarjalno

- 7. Ocenite, kolikšna je vaša zmožnost ustvarjalnega delovanja (tj. ustvarjanja idej za izboljšanje obstoječega stanja – v vsakdanjem življenju, ne le na delovnem mestu). Obkrožite ustrezno številko.**

Sem zelo ustvarjalen 1 2 3 4 5 6 7 Sem neustvarjalen

- 8. Kako pogosto pri delu dobite idejo za izboljšavo, s katero bi bilo mogoče izboljšati trenutno stanje v organizaciji? Obkrožite ustrezno številko.**

Zelo pogosto 1 2 3 4 5 6 7 Nikoli

- 9. Če se vam pri delu rodi ideja za izboljšavo, kako pogosto tako idejo posredujete pristojnim? Obkrožite ustrezno številko.**

Vedno 1 2 3 4 5 6 7 Nikoli

- 10. Ocenite, v kolikšni meri so vaši najožji sodelavci naklonjeni vašim idejam za izboljšave. Obkrožite ustrezno številko.**

Popolnoma podpirajo 1 2 3 4 5 6 7 Popolnoma zavračajo

- 11. Ocenite odnos vašega nadrejenega do predlogov za boljše poslovanje, ki so jih podali njegovi podrejeni. Obkrožite ustrezno številko.**

Predloge popolnoma podpira 1 2 3 4 5 6 7 Predloge popolnoma zavrača

- 12. Kako učinkovit je po vašem mnenju postopek vpeljevanja idej za izboljšave v delovni proces (postopek uresničevanja predlaganih idej)? Obkrožite ustrezno številko.**

Hiter in učinkovit 1 2 3 4 5 6 7 Počasen in zbirokratiziran

- 13. Ocenite, v kolikšni meri vas nadrejeni motivirajo za čim večjo ustvarjalnost pri delu. Obkrožite ustrezno številko.**

V veliki meri 1 2 3 4 5 6 7 Sploh ne

- 14. Ocenite, v kolikšni meri nadrejeni cenijo vaša prizadevanja za boljše poslovanje organizacije? Obkrožite ustrezno številko.**

V veliki meri 1 2 3 4 5 6 7 Sploh ne

15. Ocenite pomen različnih dejavnikov, ki vas ovirajo pri razmišljanju o problemih in pomanjkljivostih trenutnega stanja v organizaciji in iskanju idej za izboljšave? Dejavniki, ki vas najbolj ovira, podajte oceno 5, drugemu najbolj pomembnemu oceno 4, in tako naprej do 1.

	Vaša razvrstitev
to ni moja naloga, za to so odgovorni drugi	
preobremenjenost z vsakodnevnimi opravili	
pomanjkanje potrebnih znanj	
tudi ko kaj predlagam, pri pristojnih to praviloma naleti na gluha ušesa	
za ideje in predloge niso predvidene zadostne stimulacije (nagrade, priznanja)	

16. Ocenite pomen različnih dejavnikov, ki bi vas še bolj spodbudili k iskanju idej in podajanju predlogov za izboljšanje poslovanja? Dejavniki, ki bi vas najbolj spodbudili, podajte oceno 5, drugemu najbolj pomembnemu oceno 4, in tako naprej do 1.

	Vaša razvrstitev
enkratna denarna nagrada v sorazmerju s koristjo, ki jo je prinesla ideja	
denarna nagrada s trajnejšim učinkom, npr. napredovanje v višji plačilni razred	
materialna nagrada, npr. vikend turistični paket	
izboljšanje položaja v organizaciji, npr. napredovanje na zahtevnejše delovno mesto	
izrečeno osebno priznanje, npr. pohvala nadrejenega	

Za pomoč in vaš čas se vam iskreno zahvaljujem!