

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRIMOŽ DUH

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**VPLIV KREATIVNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, oktober 2011

PRIMOŽ DUH

IZJAVA

Študent Primož Duh izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Blaža Zupana , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3. 10. 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	2
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	2
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvu zaposlenih pri delu.....	3
2 DELOVNO OKOLJE	4
2.1 Fizično delovno okolje	5
2.1.1 Ergonomija	6
2.2 Organizacijska kultura	7
2.2.1 Elementi organizacijske kulture	9
2.3 Organizacijska klima	10
2.4 Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo	11
3 KREATIVNO DELOVNO OKOLJE.....	12
3.1 Opredelitev kreativnega delovnega okolja	12
3.2 Dejavniki kreativnega delovnega okolja	13
3.3 Merjenje kreativnega delovnega okolja.....	16
3.4 Kreativno delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih.....	16
4 EMPIRIČNI DEL – VPLIV KREATIVNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA	17
4.1 Namen raziskave.....	17
4.2 Metodologija.....	17
4.3 Analiza in rezultati raziskave	18
4.3.1 Sestava vzorca	18
4.3.2 Stopnja kreativnosti delovnega okolja (RV 1)	19
4.3.2.1 Dejavniki spodbujanja h kreativnosti.....	20
4.3.2.2 Značilnosti dela	21
4.3.2.3 Dejavniki zaviranja kreativnosti	22
4.3.3 Vpliv kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih (RV2)	23
4.3.3.1 Korelacije	23
4.4 Diskusija	25
4.5 Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave	26
SKLEP.....	27
LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom</i>	4
<i>Tabela 2: Korelacija med spremenljivkama T1 in S1</i>	24

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Prikaz kreativnega procesa</i>	12
<i>Slika 2: Struktura anketirancev glede na dokončano stopnjo izobrazbe</i>	19
<i>Slika 3: Rezultati analize dejavnikov spodbujanja h kreativnosti</i>	20
<i>Slika 4: Rezultati analize dejavnikov značilnosti dela</i>	21
<i>Slika 5: Rezultati analize dejavnikov, ki zavirajo kreativnost</i>	22

UVOD

Podjetja se v veliki meri posvečajo delovnemu okolju in elementom, kot so organizacijska kultura in klima. Razlog tega se skriva v tem, da strokovnjaki, raziskovalci in sami vodje podjetij cenijo pomen delovnega okolja in zaposlenih ter njihov vpliv na uspešnost organizacije (Werther & Davis, 1986, str. 92; Lipičnik, 1997, str. 99). Kreativno delovno okolje pa je samo po sebi bolj kompleksen pojem, ki se je pojavil v času razvoja visokotehnoloških podjetij in razmahu informacijske tehnologije. Iskanje kreativnosti je postalo stalen izziv v današnjem »viharnem« poslovnem svetu. Organizacije se razvijajo in profitirajo na račun boljših in bolj dovršenih izdelkov, kateri pa nastanejo na podlagi novejših tehnologij, katere razvijajo kreativno navdahnjeni zaposleni. Pri celotnem postopku je za podjetja ključno, kako pripraviti zaposlene do razvoja novih in izboljšanih proizvodov, ki bi izboljšali finančni položaj podjetja. Tukaj pa nastopijo raziskovalci (Amabile & Gryskiewicz, 1989; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Dul & Ceylan, 2010; Schepers & Van den Berg, 2007), ki ugotavljajo, kateri dejavniki delovnega okolja vplivajo na kreativnost zaposlenih. V diplomskem delu želim na podlagi primera podjetja ugotoviti, če delovno okolje spodbuja kreativnost zaposlenih pri njihovem delu. Zastavil sem si raziskovalno vprašanje:

RV 1: Ali je delovno okolje v obravnavanem podjetju kreativno?

Zadovoljstvo zaposlenih (angl. *employee satisfaction*) je postalo pomemben dejavnik pri doseganju ciljev organizacije v smislu, da so zadovoljni zaposleni bolj produktivni in bolj uspešni. Zaradi tega je v interesu lastnika in vodje organizacije, da svoje ključne zaposlene motivira, nagraduje, oskrbuje s potrebnimi stroji in opremo itd. (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341; Mihalič, 2006, str. 267). Zadovoljstvo zaposlenih je pomemben faktor pri razvoju podjetij. Zaposleni so ključni za doseganje interne kvalitete pri vsakodnevem poslovanju podjetij, ne glede na velikost podjetij ali panoge (Auer Antončič & Antončič, 2011). Raziskovanja na tem področju so pripeljala do takšnih ugotovitev, da vemo, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in kako je potrebno ravnati, da povečamo zadovoljstvo (Svetlik & Zupan, 2009; Mihalič, 2008). V diplomskem delu bom poleg kreativnosti samega delovnega okolja, ugotavljal tudi povezanost med kreativnim delovnim okoljem in zadovoljstvom zaposlenih. Zastavil sem si sledeče raziskovalno vprašanje:

RV 2: Kako vpliva ugotovljeno kreativno okolje na zadovoljstvo zaposlenih?

Namen diplomskega dela je ugotoviti kreativnost na delovnem mestu oz. kreativnost delovnega okolja v obravnavanem podjetju in povezati ugotovljeno kreativnost z zadovoljstvom zaposlenih – ugotoviti vpliv kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih v praksi.

Cilj dela pa je s pomočjo literature in različnih raziskav ugotoviti, kakšne so posledice kreativnega delovnega okolja za zaposlene, kako lahko z merjenjem kreativnosti v delovnem okolju pomagamo podjetju in kaj nam pove stanje dejavnikov v podjetju – ali je potrebno podjetju kaj spreminjati ali pa je na dobri poti, da uveljavi kreativnost zaposlenih za celoten uspeh. Diplomsko delo bo tako po eni strani prikazalo, kaj je zadovoljstvo zaposlenih, kaj so dejavniki le-tega in kaj je kreativno delovno okolje ter kako ga merimo in interpretiramo. Po drugi strani pa bo teoretična plat preslikana na praktičen primer, na podlagi katerega bom ugotavljal odgovore na raziskovalni vprašanji in predlagal morebitne spremembe podjetju.

Diplomsko delo sem razdelil na dva sklopa, na **teoretičnega in empiričnega**. V prvem delu je predstavljen teoretičen vidik oz. teoretična podlaga izbrane teme, ki vključuje definicije, dejavnike, mnenja in merjenja tako kreativnega delovnega okolja kot zadovoljstva zaposlenih. V tem delu izpostavljam ugotovitve različnih avtorjev na omenjenih področjih in vpliv na organizacije. V empiričnem delu pa je predstavljena kvantitativna raziskava, ki sem jo izvajal v enem slovenskem podjetju. Vse potrebne informacije za iskanje odgovorov na zastavljeni raziskovalni vprašanji sem skušal pridobiti s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni omenjenega podjetja. Pridobljene podatke sem nato analiziral in ugotovil stanje v podjetju ter skušal rezultate povezati z drugimi dejavniki – skušal sem ugotoviti vpliv kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljni zaposleni so največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo (Mihalič, 2008, str. 4). Prav tako velja v obratni smeri, in sicer, zadovoljstvo vsakega zaposlenega je največ, kar si lahko posameznik želi pri delu.

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je postalo fokus vodij različnih organizacij, saj prevladuje prepričanje, ki je tudi podkrepljeno z različnimi strokovnimi raziskavami in dokazi (Robbins, str. 24), da je zadovoljen zaposlen tudi učinkovit zaposlen in prispeva več k skupnim ciljem organizacije kot nezadovoljen zaposleni. Prav zaradi teh ugotovitev, vodje iščejo načine in poti, kako zaposlene zadovoljiti pri delu in iz njih »iztisniti« maksimum.

Mihaličeva (2008, str. 4) trdi, da je organizacija močna le toliko, koliko je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. To bo vplivalo na krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, na večjo produktivnost, nadalje na krepitev finančnega kapitala organizacije in tako naprej.

George in Jones (1996) navajata, da je zadovoljstvo zaposlenih seštevek občutenja in prepričanja zaposlenih o njihovem delovnem mestu oziroma gre za vedenje ali reakcijo na naloge, probleme ter pogoje dela na delovnem mestu (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997).

Kaše, Lipičnik, Mihelič in Zupan (2007, str. 70) pravijo, da se ljudje trudijo približati zadovoljstvu in izogniti nezadovoljstvu. Po takšnem mišljenju so velika pričakovanja posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zaradi tega ne smemo v ljudeh buditi pričakovanja, ki jih ne bomo mogli izpolniti. Iz vsega tega sledi, da se zadovoljstvo lahko uporabi kot **motivacijsko sredstvo** za večjo učinkovitost, produktivnost in posledično boljše rezultate, ampak pod pogojem, da so dane obljube vedno izpolnjene.

Pojem zadovoljstvo pri delu dobiva nove razsežnosti. Danes posameznik postane veliko hitreje nezadovoljen kot kdajkoli prej in tudi postane veliko težje zadovoljen. Pričakovanja zaposlenih postajajo vedno višja in prav je tako. Sedaj bolj skrbi delodajalca, če bo sam zadovoljen pri delodajalcu, kot pa, ali je delodajalec zadovoljen z njim. Res pa je, da se organizacije v povprečju premalo trudijo za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in odgovornost prelagajo na zaposlene. Dejansko je odgovornost deljena, ampak delodajalec je tisti, ki ima moč, da poskrbi za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 8).

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od posameznikovega **zaznavanja trenutnih razmer**. V ospredju so njegova pričakovanja in to, kar je zanj pomembno. Povezano je z osebni čustvi, ki jih ima določen zaposleni glede opravljanja svojega dela (Zupan, 2001, str. 104).

Po Büssingu (1998, str. 571) poznamo tri oblike zadovoljstva in tri oblike nezadovoljstva pri delu. Avtor navaja v prvo skupino progresivno zadovoljstvo, ko so zaposleni zadovoljni, stabilno in ravnodušno zadovoljstvo. Pri slednjima oblikama pada zadovoljstvo zaposlenih, ampak še ni nezadovoljstvo. V drugi skupini pa so konstruktivno nezadovoljstvo, ki je še najbolj pozitivno nezadovoljstvo, potem pa sledita še fiksirano in psevdo nezadovoljstvo pri delu.

1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvu zaposlenih pri delu

Ljudje se na različne dražljaje odzivamo različno. Nobena reakcija ni napovedana vnaprej in ni enaka za vse ljudi (Kroeber-Riel, 1992, str. 324 – 326). Po drugi strani pa je možno reakcije in odzive ljudi približno napovedati, ampak nikoli ne moremo vedeti natančno, kako bodo zaposleni določene spremembe sprejeli (Možina, 1994, str. 176).

Prav tako nimajo vsi dejavniki enakega odziva pri vseh zaposlenih. Ključno je, da moramo upoštevati, da smo ljudje in zaposleni individualci, vsakega je potrebno gledati kot posameznika. Nekateri so zadovoljni z višjo plačo, ker jim denar veliko pomeni. Drugi ob povišani plači ne čutijo večjega zadovoljstva, ampak potrebujejo večje delovne izzive, ki jim prinašajo večjo zadovoljstvo. Spet tretji bolj cenijo izboljšano delovno okolje oz. boljše delovne pogoje. Iz navedenega lahko sklepamo, da je pri motivaciji in zadovoljstvo zaposlenih potrebno proučiti vsakega zaposlenega posamezno ter ga spodbuditi s pravnimi dejavniki, da dosežemo želeni uspeh.

Mihaličeva (2008, str. 10) trdi, da ukrepe, ki jih uvajamo morda zgolj v namen večje uspešnosti in učinkovitosti, bodisi posameznikov, bodisi organizacije, morajo biti posledično vedno pripravljeni in aplicirani tako, da bodo posredno ali neposredno povečevali stopnjo zadovoljstva oziroma vsaj ne bodo povzročali nezadovoljstva zaposlenih. Torej, ukrepi naj bodo taki, ki ohranjajo ali povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, saj so tisti ukrepi, ki najprej povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, najbolj učinkoviti tudi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih ter posledično organizacije.

Herzberg (1968, v Svetlik & Zupan (2009, str. 342)) je v svoji raziskavi, v enih izmed najzgodnejših del o zadovoljstvu zaposlenih, ugotovil, da nekateri dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Ugotovil je tudi, da odsotnost prvih, t.i. **motivatorjev**, ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih, t.i. **higienikov**, pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravno.

Med motivatorje je Herzberg štel naslednje dejavnike:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji,
- osebna rast.

Higieniki oz. zunanji dejavniki pa so naslednji:

- ustrezna politika in upravljanje v organizaciji,
- ustrezno vodenje,
- dobri odnosi z nadrejenim,
- dobre delovne razmere,
- ustrezne plače,
- dobri odnosi s sodelavci.

Veliko sedanjih avtorjev se velikokrat naslanja na ugotovitve Herzberga, ki je s svojimi raziskavami zelo pripomogel k definiciji in nadaljnjim raziskavam o zadovoljstvu zaposlenih. Tako so avtorji in raziskovalci, kot so Kaše, Svetlik in Zupan, v svojem skupnem delu (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341) razpravljali o dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom in jih razdelili v **šest skupin**:

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejeni in podrejeni.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: R. Kaše v I. Svetlik in N. Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 341

2 DELOVNO OKOLJE

Delovno okolje že zdaleč več ni samo fizična postavitev različnih predmetov (strojev, miz, stolov,...) na delovnih mestih in prav tako ni več ločeno od ljudi in procesov v organizaciji. Na delovno okolje je potrebno gledati širše, saj je takšen način razumevanja okolja najbolj racionalen in celovit. Delovno okolje je sestavljeno iz vseh elementov, ki nastopijo ob delu zaposlenih in fizična postavitev predmetov je le del celote. Izpostaviti je potrebno vse ljudi, ki tako ali drugače delujejo v organizaciji in vplivajo na procese in izdelke. Ne nazadnje pa je tudi prostor, v katerem zaposleni delajo, del celotnega delovnega okolja.

Vse dejavnike moramo razumeti, ker le tako lahko spremljamo njihovo nenehno spreminjanje in se prilagajamo nanj. Poleg razumevanja moramo dejavnike tudi usklajevati, če želimo, da ima delovno okolje pozitiven vpliv na naše zaposlene in posledično pozitiven vpliv na doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

Delovno okolje bom razdelil na **tri elemente**: fizično delovno okolje, organizacijska kultura in organizacijska klima (Amabile & Gryskiewicz, 1989; Dul & Ceylan, 2010; Amabile et al., 1996; Hemlin, Allwood & Martin, 2008) . Vsi trije elementi so **med sabo tesno povezani** in nam hkrati najbolj nazorno kažejo na kvaliteto delovnega okolja kot celote. Ne more biti le en element izmed treh dobro razvit, ker so vsi trije med sabo povezani. Ampak so lahko le vsi trije elementi dobro razviti ali pa vsi trije slabo. Vsi trije elementi in delovno okolje kot celota imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. V bistvu je tudi logično, da bodo zaposleni bolj zadovoljni v okolju, v katerem čutijo povezanost in veselje ter se lahko identificirajo s cilji organizacije.

Mihaličeva (2008, str. 62) pravi, da je delovno okolje zelo pomembno za to, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu, da so zadovoljni, **produktivni in uspešni**. Za spodbudno delovno okolje je potrebno upoštevati več stvari, na primer: zagotoviti prostore, ki bodo v skladu z varnostnimi zahtevami; delovne prostore ohranjati urejene in čiste; primerna svetloba; redno vzdrževanje delovnih strojev; zračenje prostorov; primerna temperatura; ergonomsko ustrezni stoli in mize; popestritev delovnih prostorov in tako naprej.

2.1 Fizično delovno okolje

Na delovnem mestu preživimo tretjino časa na dan, kar pomeni, da preživimo velik del našega življenja v prostorih, ki so namenjeni opravljanju različnih delovnih nalog. Že sam prostor, v katerem delamo, vpliva na naše **počutje**, zato ne sme biti premajhen, ker zaposleni čutijo utesnjenost in to posledično vpliva na nervoznost zaposlenih. Zraven prostora je tudi hrup eden izmed dejavnikov fizičnega delovnega okolja. Delovno mesto ne sme biti izpostavljeno hrupu oz. hrup je potrebno minimalizirati, ker lahko poškoduje naš sluh in poleg tega deluje stresno in nervozno. V hrupnih prostorih je tudi zelo motena komunikacija med sodelavci, ki se ne morejo med sabo sporazumeti in pride do različnih motenj v komunikaciji. Osvetlitev prostorov je prav tako eden izmed dejavnikov delovnega okolja. Zagotovljena mora biti primerna osvetlitev prostorov, v katerih lahko normalno delamo in ne trpi naš vid. Poleg že naštetih dejavnikov je tudi pomembna mikroklima oz. zagotovitev primerne temperature, vlažnosti in zračnosti (Urbanija, 2006, str. 19).

Barva je še en dejavnik, ki vpliva na zaposlene v delovnem okolju. Barva mora biti v skladu s **funkcionalnostjo** delovnega prostora. S pomočjo barv lahko naredimo delovno okolje dosti bolj humano. Barva pisarne lahko spodbuja mišljenje, manjša stres, sprošča, deluje toplo ali hladno,... Različne barve imajo različen vpliv na ljudi. Tople barve (rdeča, oranžna, rumena) so primerne za manjše in zasebne pisarne, kjer je malo ljudi in delajo predvsem intelektualno. Prav tako so takšne barve primerna za dvig dinamike v prostorih. Hladne barve pa povečujejo zbranost in pomirjajo, zato so primerne za prostore, kjer veliko računajo ali pa je drugače potrebna visoka raven zbranosti. Ni pomembna samo barva sten, stropa in tal, ampak je prav tako pomembna barva pohištva, ki se mora skladati z ostalimi barvami in ne sme delovati vsiljivo. Vedno pa je potrebno imeti pred očmi namen prostorov, katere urejamo in jih temu primerno urediti.

Vpliv nekaterih barv na počutje:

- Rdeča: je močna barva, ki daje prostoru energijo,
- Oranžna: deluje pozitivno, saj izraža optimizem in harmonijo med ljudmi v prostoru in njihovo povezanost,
- Rumena: znižuje raven stresa in deluje ustvarjalno,

- Zelena: pomirja in deluje harmonično,
- Modra: daje občutek varnosti, spodbuja lojalnost ter pomirja,
- Vijolična: pozitivno vpliva na našo koncentracijo in obenem pomirja.

2.1.1 Ergonomija

Ergonomija je veda, ki preučuje človeka v delovnem procesu in se ukvarja z naslednjimi vprašanji (Mikeln, 2000a, str. 33):

- mere, oblike in razporeditev delovnih mest ter predmetov dela delovnih sredstvih,
- sposobnosti človeka za premagovanje oz. uporabo mišične sile pri delu,
- porabe energije pri delu in možnosti za nadoknadenje porabljene energije v teku delovnega časa,
- mikroklimatske in druge okoliščine (razsvetljava, ropot, tresljaji in ostalo), kakršne so oz. naj bi bile v delovnih prostorih,
- sposobnosti človeka za izmenjavanje informacij s sodelavci, stroji in drugimi tehničnimi pripravami,
- učenje in prilagajanje človeka na delo in okoliščine pri njem.

Najbolj sprejeta definicija je definicija združenja znanstvenikov iz BCPE iz leta 1997 in je sledeča: »*Ergonomija je veja znanosti o človeških sposobnostih (navadah), omejitvah lastnih človeških pravic in ostalih človeških značilnosti, ki so primerne, ustrezne za ustvarjanje in oblikovanje. Ergonomično oblikovanje je veda o sestavi orodij, strojev, sistemov, nalog, dela in okolja za varno udobno in efektivno človeško uporabo.*« (Kaj je ergonomija?, 2011).

Ergonomija je veda, ki obstaja na podlagi lastnih raziskav, s pomočjo katerih daje strokovne razlage na vprašanja, s katerimi se ukvarja. Na podlagi rezultatov raziskav daje napotke in priporočila, kako v danih situacijah ravnati. Nekaterih usmeritev oz. napotkov se moramo držati, saj so tudi zakonsko obvezni.

Raziskovalci na tem področju ugotavljajo, kakšna je primerna višina miz, višina in udobnost stolov, primerna osvetlitev, sprejemljiva raven hrupa, pravilna drža in tako dalje. S pomočjo ugotovitev ergonomije smo prišli do pomembnih ugotovitev, kako je potrebno oblikovati prostore in delo zaposlenih. Skratka, ergonomsko urejeni delovni prostori so začetek uspešnih in zadovoljnih zaposlenih.

Ergonomija je nekakšen znanstveni menedžment današnjega časa, saj s pomočjo različnih ved (psihologije, matematike, fizike,...) raziskuje dejavnike dela in priporoča določene načine dela. Na primer, ugotavlja, kako mora biti visoka miza, da lahko brez obremenjujočih gibov normalno delamo za mizo.

Mikeln (2000a, str. 41) navaja kot specifičen primer, kakšna naj bi bila razdalja od oči do obdelovanega predmeta pri sedečem delu:

- pri zelo preciznih delih (npr. pri delu optika) < 250 mm,
- pri preciznih delih, npr.: pri branju 300 do 400 mm,
- pri srednje zahtevnih delih (npr.: montiranju) 400 do 500 mm,
- pri grobih delih, npr.: zavijanju omotov 500 do 600 mm.

Ergonomija se prav tako ukvarja s proučevanjem mikroklimatskih razmer. Ugotavlja primerno temperaturo in vlažnost zraka, pri kateri se zaposleni počutijo najbolj udobno in so

hkrati najbolj učinkoviti. Po Mikelnu (2000a, str. 95) je primerna oz. udobna temperatura za: telesno neaktivnega človeka 22°C; za telesno zmerno aktivnega človeka 15°C in za telesno zelo aktivnega človeka 5°C. Vlažnost zraka pa ne sme biti višja kot 70 %, ker se ljudje prekomerno znojimo in čutimo nelagodje zaradi soparnosti, in ne sme biti manjša kot 30 %, ker je zrak presuh in je večja možnost prehlada in obolenj. Avtor tudi izpostavlja, da je za miselno delo najprimernejša temperatura zraka okoli 21°C pri 50 %-ni relativni vlažnosti zraka.

Osvetlitev je naslednji dejavnik v vrsti, ki vpliva na počutje ljudi na delovnem mestu. Znano je, da človek okoli 80 % do 90 % vseh informacij iz svojega okolja sprejema z vidnim zaznavanjem, kar pomeni da mora biti osvetlitev primerna, da lahko ljudje zaznavamo vse informacije. Prav tako boljša oz. slabša osvetlitev vpliva na človekovo počutje. Smiselno je, da z izboljšanjem osvetlitve poskušamo doseči njeno spodbujevalno delovanje in tako izboljšamo počutje, zadovoljstvo in učinkovitost dela (Mikeln, 2000a, str. 113-123).

Raziskave kažejo, da je mogoče s povečanjem osvetljenosti delovnega mesta doseči naslednja izboljšanja (Mikeln, 2000a, str. 123):

- povečanje produktivnosti za okoli 10 % do 20 %,
- zmanjšanje napak pri delu za 10 % do 30 %,
- zmanjšanje občutka utrujenosti zaradi dela,
- zmanjšanje števila nesreč in poškodb pri delu, kar ima za posledico okoli 50 % manj izgubljenega časa zaradi nesreč pri delu.

Z upoštevanjem ergonomije na delovnem mestu in ravnanju po nasvetih le-te lahko veliko prispevamo k prijaznejšem delovnem okolju. Ergonomija upošteva poleg vseh mer (višina stola, višina mize, oddaljenost od oči, svetloba,...) tudi delovni čas in odmore, ki pa so tudi eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na počutje zaposlenih na delovnem mestu.

2.2 Organizacijska kultura

Prav tako kot ima vsak posameznik svojo osebnost, jo imajo tudi organizacije. Vsaka organizacija ima različne lastnosti, ki skupaj s svojimi zaposlenimi, tvorijo njeno edinstveno »osebnost«. Prav ta »osebnost« je razlika med organizacijami, ki lahko pomeni bistveno konkurenčno prednost ali pa konkurenčni zaostanek. Organizacijska kultura je lahko **spodbujevalec ali zaviralec** razvoja organizacije in za to je potrebno razumeti njene razsežnosti in vpliv ter na tak način tudi prilagoditi vodenje in upravljanje organizacije.

Sam pojem organizacijska kultura je pridobil velik pomen v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci in intelektualci na veliko razpredali o tem pojmu, in do sedaj se je pomen le še krepil. Pomemben razlog za povečanje pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo je v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja bila težava pri uresničevanju sprememb v organizacijah, ki so delovale v oprtem in spreminjajočem se okolju in so nujno potrebovale spremembe (Kavčič, 1991, str. 131).

Celo v času krize pride kultura organizacije v ospredje in je lahko eden od razlogov za propad oz. obstanek podjetja. Prav tako je veliko odvisno od razumevanja vodilnih ljudi v organizaciji in kako si prilagajajo kulturo v korist celotnega podjetja.

Pojem organizacijska kultura je danes lažje definirati kot v začetku, saj obstaja veliko teorij in opredelitev, ki so tudi mednarodno sprejete in se večina strokovnjakov strinja, da držijo. Prav

sedanje definicije so plod dolgega raziskovanja na tem področju, ki se je začelo že pred štiridesetimi leti. Najlažje si je kulturo predstavljati kot **veter**. Vetra v naravi dejansko ne vidimo, ampak vidimo gibanje listov na drevesu, ki so posledica delovanja vetra. Podobno je s kulturo v organizaciji: zelo težko jo vidimo, vidimo pa njene »liste« oz. zaposlene in njihovo vedenje, ki je posledica sprejete kulture v organizaciji.

Robbins (2005, str. 232) pravi, da ima kultura več funkcij v organizaciji. Prvič, postavlja meje oz. razlike med organizacijami. Drugič, izraža del identitete zaposlenih. Tretjič, usmerja zaposlene k višjim ciljem organizacije, ki so bolj pomembni od lastnih ciljev. Četrtič, povečuje stabilnost socialnega sistema. Je neke vrste »**socialno lepilo**«, ki pomaga držati organizacijo skupaj s tem, da zaposlenim narekuje standarde vedenja. Zadnjič, kultura služi kot ustvarjalec smisla in je neke vrste kontrolni mehanizem, ki narekuje in oblikuje vedenje zaposlenih.

Opredelitev pojma organizacijska kultura je ogromno. Verjetno najpogosteje uporabljena je definicija, ki jo je oblikoval E. H. Schein (2004, str. 17) in se glasi: »*Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočala s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato nove člane učijo po njem, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve*«.

Kavčič (1994, str. 177) pa pravi, da je pojem organizacijska kultura, nekaj kar predstavlja posebno **pozicijo** posameznega podjetja, ki je lahko pozitivno ali negativno ovrednotena in zajema tako lastno preteklost kot odnos do okolja. Gre za skupno sprejeti način interpretacije realnosti, doživljanja okolja in reagiranja nanj, ki so ga sprejeli zaposleni.

Po mnenju Možine (2002a, str. 14) je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravnaajo.

Kulturo organizacije tvorijo oblike obnašanja članov organizacije. Kultura ima »korenine« v vrednotah, ki jih usvoji velik del ljudi v organizaciji, ki pa imajo vsak svoje in tudi različne vrednote; zato ima pri nastajanju kulture odločilno vlogo močna osebnost, ki je zgled drugim. Med vsemi vrednotami so ljudem v organizaciji zlasti pomembne tiste, ki jim daje prednost vodja (Tavčar, 2002, str. 185).

Schermerhorn et al. (2004, str. 223) pravijo o organizacijski kulturi, da moramo iti v njeno »notranjost«, da jo spoznamo in da je opazovanje pri tem premalo. Skupne vrednote pomagajo preoblikovati rutinske aktivnosti v pomembne in vredne aktivnosti, povezati organizacijo s pomembnimi socialnimi vrednotami in so lahko vir odločilne konkurenčne prednosti podjetja. Nove člane organizacije se po navadi uči o organizacijski kulturi kot načinu razmišljanja in občutenja. Pomembne vrednote kulture se odražajo v rešitvah zaposlenih na vsakodnevne probleme. S povezanostjo vrednot in aktivnosti se organizacija globoko zasidra v posameznika, ker naloge, ki jih izpolnjujejo zaposleni, pridobijo na pomenu in hkrati tudi na pomembnosti ter pravilnosti izpolnjevanja.

Schein (2004, str. 1) meni, da je kultura **dinamični fenomen**, ki nas obdaja ves čas. Predpisuje in proizvaja ga vzajemno delovanje članov organizacije, izoblikuje pa ga vedenje vodje. Hkrati pa je kultura »zbirka« struktur, rutin in norm, ki narekujejo in usmerjajo vedenje zaposlenih. Kultura pomeni skupini ljudi enako kot posamezniku osebnost. Prav tako je ena

zanimivost in hkrati zakompliciranost kulture ta, da se nahaja »pod površino« oz. v notranjosti organizacije ter ima zelo močan vpliv, katerega se prav za prav ne zavedamo.

Kultura vnaša oz. prispeva organizaciji štiri elemente: strukturno stabilnost organizacije, globino, ki je manj vidna, ampak ima večji vpliv, širino gledanja in reševanja problemov in povezovanje ritualov, klime, vrednot, vedenja in norm v strnjeno celoto, ki daje smisel organizaciji (Schein, 2004, str. 14).

Večkrat avtorji ugotavljajo posledice organizacijske kulture in njen vpliv na prihodnost določenega poslovnega subjekta. Eden takšnih je Lipičnik (1998, str. 206), ki trdi, da vrhunska podjetja ni več mogoče oblikovati v »viharnem« okolju le na podlagi vidnih in merljivih dejavnikov, ampak so vse pomembnejši neracionalni dejavniki, katerih vpliv je skrit v ozadju, impliciten in nemerljiv. Po mnenju Lipičnika pa kultura ni dejavnik, na katerega ni moč vplivati, ampak se je izkazalo, da gre »za izjemno pomemben dejavnik, ki ga je v nasprotju s pričakovanji mogoče spoznati, vrednotiti in tudi oblikovati«.

2.2.1 Elementi organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo je smiselno razdeliti v več skupin oz. na več stopenj, zaradi lažjega analiziranja. V diplomskem delu bom uporabil razdelitev glede na videno. Iz prejšnjih opredelitev organizacijske kulture vemo, da je organizacijska kultura nekaj globokega in zakoreninjenega v organizaciji, prav tako je tudi velikokrat površinska in hitro opazna. Nekatere njene elemente lahko vidimo in občutimo, druge pa ne moremo videti, ampak so enostavno prisotne brez, da bi jih opazili.

Schein (2004, str. 26) razdeli kulturo na tri stopnje glede na to, kako so določeni elementi vidni ljudem v organizaciji. Prvo stopnjo poimenuje **artefakti**. Pod to spadajo vidne organizacijske strukture in procesi. Vsebuje vse fenomene, ki jih lahko nekdo vidi, sliši in občuti, ko se prvič sreča z skupino, v kateri prevladuje nepoznana kultura. Ta stopnja vsebuje elemente, kot so: fizično okolje, jezik, tehnologija, proizvodi, stil oz. imidž zaposlenih, miti in zgodbe o organizaciji, zapisane vrednote in tako dalje. Najpomembnejša značilnost prve stopnje je ta, da lahko na tej stopnji zelo lahko opazimo elemente kulture, ampak jih zelo težko razvozlamoz. razložimo in definiramo, ker vsi elementi ne pomenijo enako v vsaki organizaciji.

Drugi stopnji avtor pravi **sprejeta prepričanja in vrednote**. Pod to stopnjo se štejejo strategije, cilji in filozofija organizacije. Na tej stopnji se pojavljajo vodje in ustanovitelji, ki dajejo z svojimi odločitvami in vedenjem zgled zaposlenim, ki se v prihodnosti skušajo odzvati na probleme, kot je »začrtal« vodja. Prav tako je pomembno, da vodja zaposlenim jasno razloži pomen in namen vedenje ter poenoti mišljenje zaposlenih s celotno organizacijo. Le če zaposleni verjamejo v začrtana prepričanja in vrednote, katere pobudo da vodja oz. ustanovitelj, bodo le-te vrednote in prepričanja dejansko imela vrednost v očeh zaposlenih.

Avtor poimenuje tretjo stopnjo **osnovne predpostavke**. Sem spadajo nezavedno, samoumevno prepričanje, zaznavanje, mišljenje in občutenje. Na stopnji osnovnih predpostavk zaposleni jemljejo mišljenje in vrednote kot samoumevne, ker so bile že tolikokrat uspešno ponovljene in poudarjene, da bi bilo zaposlenim nedopustno, da ne bi ravnali v skladu s sprejetimi vrednotami. Npr.: v kapitalističnem svetu se zdi nedopustno, da bi neko podjetje obratovalo ne glede na to, da je proizvod zelo slab in se ne prodaja ter da je zelo slabo finančno stanje. Takšna podjetja v praksi propadejo ali pa sploh ne nastanejo.

Lipičnik (1998, str. 206) vidi kulturo izpeljano iz antropologije in sociologije. Kot njene elemente pa navaja:

- nazore,
- vrednote,
- pravila vedenja,
- norme,
- simbole in podobno.

Poleg omenjenega trdi še, da gre za dejavnike, *»ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo«*.

2.3 Organizacijska klima

Organizacije se med sabo razlikujejo tako na zunanji pogled kot tudi po notranjosti. Več organizacij lahko ima podobno ali celo enako organizacijsko shemo, ampak se prav gotovo razlikuje po notranjih dejavnikih in silnicah, ki delujejo znotraj določenega podjetja, med zaposlenimi in drugimi akterji organizacije.

Gilmer (1969, str. 60) je ugotovil, da se organizacije razlikujejo po fizični strukturi in tudi po tem, kakšna stališča in vedenja najdemo pri ljudeh. Meni, da so omenjene razlike povezane s psihološkimi strukturami, namreč, nekateri zaposleni so lahko zadovoljni s svojim delovnim mestu iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako bi naj iz interakcije med individualnimi osebnostmi in delovnimi zahtevami, nastala oz. se ustvarila klima. Avtor pravi, da klima zajema *»tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.«*

Veliko avtorjev ima podoben pogled na organizacijsko klimo kot Gilmer. Ena takšnih je prav gotovo Mihaličeva, ki je svoje gledanje malo razširila v primerjavi z Gilmerjem in meni, da si vsak zaposleni ustvari neko subjektivno predstavo o organizaciji, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti, znanja in drugi indikatorji. Tovrstno predstavo oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto, imenujemo organizacijska klima. Pri proučevanju klime v organizaciji gre za proučevanje **psiholoških struktur** sistema, ki vključujejo dimenzije delovnega ozračja, osebnosti sistema, splošnega vzdušja, psihološke klime, zadovoljstva zaposlenih, počutja pri delu, odnosov med ljudmi, pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, stopnje inovativnosti in drugih dimenzij (Mihalič, 2006, str. 256).

Pojem organizacijske klime je nekaj drugega kot pojem organizacijske kulture. Pojem klime je analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (Konrad, 1987, str. 99 – 110).

Navedeni primeri razlag organizacijske klime so si podobni in avtorji ugotavljajo zelo podobne stvari, le da eni svoje razlage bolj razširijo. Po mojem mnenju pa je ena najbolj primernih razlag organizacijske klime, razlaga Lipičnika (1997, str. 198), ki pravi, da bi *»s klimo označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti«* in nadaljuje, da je klima način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, katera ni nenormalna ali nesprejemljiva, ampak jo vsi vidijo kot nekaj običajnega, z izjemo tistih, ki se še niso prilagodili tej klimi.

Po navadi ljudi ne zanima celotna splošna klima, ampak le klima na tistem področju, za katero se zanimajo. Prav iz tega razloga so nastala manjša oz. ožja področja klime, kot so na primer: motivacijska klima, organizacijska klima, podjetniška klima, inovativna klima itd (Lipičnik, 1997, str. 199).

Velikokrat pa se ljudje, predvsem vodstvo, ne zavedajo pomena klime, ker ga sploh ne opazijo. To se po navadi dogaja, ko je podjetje uspešno, saj takrat si vse zasluge lastijo vodstveni delavci, ki zanemarijo učinek klime na obnašanje in delo zaposlenih, ki je še kako pomembno za uspeh organizacije. Seveda, ne moremo trditi, da vodstvo nima nobenih zaslug za uspeh podjetja, ampak lahko z gotovostjo trdimo, da nima vseh zaslug. Vodstvo usmerja zaposlene, ampak to ni edino, kar vpliva na vedenje zaposlenih. Zaposleni se ravnaajo po sprejeti klimi in kulturi, kateri pa vodstvo zelo težko spremeni, saj sta vkoreninjeni v delovanje organizacije.

2.4 Razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

Pojem kultura in klima se pogosto enačita in ju veliko avtorjev uporablja kot sinonima, vendar temu ni tako. Veliko avtorjev poudarja, da pojma pomenita različno (Lipičnik, 1997, str. 198; Konrad, 1987, str. 99 – 110; Mihalič, 2006, str. 254) in, da avtorji, ki mislijo, da sta sinonima, ne razumejo pojmov dovolj dobro.

Konrad (1987, str. 99 – 110) ugotavlja, da kultura po konstruktivnosti globlja od klime, klima pa bi naj bila samo odraz kulture. Pojem organizacijska kultura je **globalen** in usmerjen tako v preteklost kot v prihodnost. Pojem organizacijske klime pa je, za razliko od kulture, bolj **analitičen** in opisuje sedanje stanje. Podobnost obeh pojmov pa lahko najdemo v tem, da oba poskušata razložiti določeno človekovo vedenje v organizaciji.

Lipičnik (1997, str. 205) vidi veliko podobnosti med kulturo in klimo. Namreč, premišljuje v tej smeri, da je organizacijska kultura le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske kulture.

Strokovna literatura si še vedno ni enotna, če sta pojma kultura in klima po pomenu enaka ali pa različna. Med avtorje, ki menijo, da sta pojma enaka ali pa vsaj zelo podobna spadata Werther in Davis (1986, str. 397), ki za oba dva pojma uporabljata izraz organizacijska klima in pravita, da je le klima tista, ki vpliva na to, kakšno vedenje, norme in neformalna pravila so značilna za organizacijo.

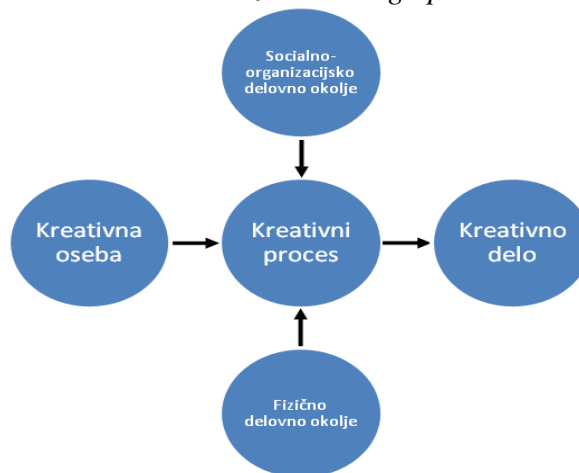
Razlagi organizacijske klime in kulture, kot razlagata prej omenjena avtorja, nasprotuje veliko avtorjev. Ena takšnih je tudi Mihaličeva (2006, str. 254), ki trdi, da sta kultura in klima zelo različna pojma. Kultura je veliko bolj **inkluzivna** v primerjavi s klimo in je tudi v sistemu na višji ravni abstrakcije. Namreč, kultura vpliva na klimo, katera je preslikava stanja kulture v določeni organizaciji in v določenem prostoru in času. Najpomembnejša razlika med omenjenima pojmomoma pa je, po mnenju avtorice, da je kultura *»veliko manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja od klime«*. Posledično je kulturo dosti bolj zahtevno upravljati in spreminjati, medtem ko so lahko rezultati spremembe klime vidne že v kratkem časovnem obdobju.

3 KREATIVNO DELOVNO OKOLJE

Kreativnost na delovnem mestu je postalo ključno za hitro rastoče panoge in hkrati tudi za vse ostale panoge. Sicer ne moremo govoriti o neki veliki kreativnosti pri delu za tekočim trakom, ker je tam potrebno točno izpolniti delovne naloge in ni potrebe po izvajanju »kreativnih potez«. Mi pa govorimo o kreativnosti na tistih delovnih mestih, kjer je uspešnost zaposlenega odvisna od določene stopnje kreativnosti in njegove iznajdljivosti.

Dul in Ceylan (2010) pravita, da posamezniki, ki so deležni spodbud z delovnega okolja, kažejo višjo raven kreativnega dela. Delovno okolje razdelita na dve podokolji in opredelita njun vpliv na kreativni proces.

Slika 1: Prikaz kreativnega procesa



Vir: J. Dul in C. Ceylan, *Work environments for employee creativity*, 2010, str. 21

3.1 Opredelitev kreativnega delovnega okolja

S kreativnim delovnim okoljem se ukvarja ogromno avtorjev, predvsem tujih. Razlog tega je v tem, da so ljudje, predvsem vodstva podjetij, ugotovila, kako pomembno je lahko kreativno okolje za uspeh zaposlenega in posledično za uspeh podjetja.

Schepers in Van den Berg (2007, str. 408) menita, da se vsa inovativnost začne s kreativno idejo. Uspešna implementacija novih programov, novih produktov ali novih storitev je posledica posameznikov ali timov, ki razvijajo dobre ideje. Zaradi tega bi lahko bila osredotočenost na kreativno delovno okolje »rodovitna«. Poleg tega, avtorja tudi predlagata definicijo kreativnega delovnega okolja kot *težnjo zaposlenih v posameznikovem delovnem okolju, da ustvarja nove, neobičajne in uporabne ideje v organizaciji*.

Najbolj dejavna in najbolj znana avtorica na temo kreativno (delovno) okolje oz. organizacijsko kreativnost je Teresa M. Amabile, ki je tudi ena izmed prvih, ki je na podlagi svojih raziskav pridobila relevantne informacije. V svojih prvih raziskavah pravi, da kreativnost generalno pomeni **proizvodnjo** novih in uporabnih idej posameznikov ali skupin, ki delajo tesno skupaj (Amabile, 1983). V enem od svojih naslednjih del pa še doda, da je delovno okolje, v katerem pride do kreativnosti, po navadi definirano kot socialna klima organizacije, čeprav bi lahko bili dejavniki fizičnega okolja tudi pomembni (Amabile & Grysiewicz, 1989).

Amabile je bila tudi ena izmed prvih, ki je razvila model za merjenje kreativnega okolja, t.i. Work Environment Inventory, ki je sestavljen iz 135 vprašanj in ugotavlja stimule in ovire za kreativnost v delovnem okolju (Amabile & Gryskiewicz, 1989). Njene raziskave so nedvomno vplivale na nadaljnji razvoj raziskav na tem področju. Ne nazadnje se je tudi veliko podjetij odločilo in avtorico prosilo za pomoč, da bi dvignili raven kreativnega okolja v organizaciji. Kasnejši avtorji so se v veliki meri naslanjali na njene ugotovitve.

Eden takšnih avtorjev sta tudi Jan Dul in Canan Ceylan, ki sta v svoji raziskavi ugotavljala, kako lahko vplivamo in spodbujamo kreativnost v delovnem okolju. Razvila sta model za hitro merjenje kreativnosti v delovnem okolju, ki je sestavljen iz **socialno-organizacijskega** in **fizičnega okolja** v organizaciji. Trdita, da delovno okolje spodbuja kreativnost zaposlenih in, da so na voljo praktična orodja, s katerimi spodbujamo kreativnost na delovnem mestu. Eden izmed teh orodij je ergonomija oz. disciplinirana ergonomija. S pomočjo ergonomije oz. njenih načel in nasvetov lahko pomagamo organizaciji in njenim zaposlenim do boljše uporabe proizvodov in koristnejšega procesa inovacije (Dul & Ceylan, 2010).

Hemlin et al. (2008, str. 197) gredo v smeri kreativnega delovnega okolja do neke vrste kreativnega delovnega okolja, ki vpliva na znanje oz. miselnost. To je t. i. **kreativno okolje znanja** in ga avtorji definirajo kot tista okolja, zveze in okoliši, čigar lastnosti se odražajo v pozitivnem vplivu na posameznikovo kreativno delo, z namenom proizvesti novo znanje ali inovativnost, ne glede če delajo kot posamezniki ali timi, v eni organizaciji ali v več povezanih. Na mikro ravni lahko že okolje, ki obdaja posameznika ali tim, kot na primer: medsebojno delovanje posameznikov ali pa celo prostor, v katerem delajo in ima stimulatивно barvo, spodbuja kreativnost.

Raziskave so tudi pokazale, da je dojemanje organizacijske klime s strani zaposlenih povezano s kreativnostjo in inovativnostjo zaposlenih. Prav takšne pomembne ugotovitve so spodbudile raziskovanja v smeri opazovanja zaposlenih in njihovo dojemanje organizacije ter vpliv na obnašanje, ki ima posledice tudi v posameznikovem kreativnem delu (M. Mayfield & J. Mayfield, 2010, str. 162).

Kreativno delovno okolje je pogoj kreativnega dela zaposlenih. Če delajo zaposleni v okolju, ki spodbuja njihovo kreativnost, bodo tudi sami delali kreativno. To pa je tudi namen kreativnega okolja. Za odličen primer je podjetje Google, ki svojim zaposlenim nudi vso udobje, samo da bi ti imeli kreativne ideje in jih tudi uresničevali v interesu podjetja. Vidimo, da je Google s to politiko zadel v polno in ima trenutno eno izmed največjih dodanih vrednosti na zaposlenega.

Neka poenostavljena definicija kreativnega delovnega okolje, ki ga lahko ugotovimo iz del vseh avtorjev je sledeča:

Kreativno delovno okolje je takšno delovno okolje, ki s socialnimi in fizičnimi dejavniki spodbuja zaposlene k proizvodnji novih in uporabnih idej.

3.2 Dejavniki kreativnega delovnega okolja

Shalley, Gilson in Blum (2000) ugotavljajo, da je za **spodbujanje** kreativnosti zaposlenega pomembna kontrola oz. avtonomija do svojega dela, gledanje na delo kot nekaj pomembnega, izzivalnega in nujnega, in spodbujanje nadrejenega. Na drugi strani pa so tudi dejavniki, ki **zavirajo** kreativnost zaposlenih, kot so: togi postopki, nadzor, pomanjkanje sredstev in poostren nadzor poteka dela. V raziskavi so vsi dejavniki razdeljeni v pet skupin, ki merijo

naslednje: neodvisnost dela, kompleksnost dela, zahtevnost dela, organizacijska spodbuda in organizacijski nadzor.

Hemlin et al. (2008) menijo, da na kreativnost in inovativnost prav tako vplivajo trije dejavniki. Prvi so sestava dela in nalog. Med te dejavnike spadajo stopnja avtonomije, kompleksnost in stresorji kot na primer: časovni pritisk, preveč dela, delovna nejasnost, zahtevana zbranost in organizacijske težave. Drugi dejavniki so socialne lastnosti oz. karakteristike. Sem spadajo komunikacija med sodelavci, delo v timih in vodenje. Tretji dejavniki so organizacijske lastnosti. V tej skupini najdemo organizacijsko klimo in kulturo, organizacijska sestava in praksa ravnanja z ljudmi.

Amabile et al. (1996) pa razdelijo dejavniki glede na njihovo kategorijo in njihov pozitiven oz. negativen vpliv na kreativnost. Pozitiven vpliv imajo naslednji dejavniki:

- organizacijska spodbuda,
- spodbuda nadrejenega,
- spodbuda delovne skupine,
- svoboda,
- dovolj sredstev,
- izzivalno delo.

Negativen vpliv pa imata dva dejavnika:

- delovni pritisk,
- organizacijske ovire.

Vsi avtorji so se več ali manj osredotočajo na enake, podobne ali povezane dejavnike, ki bi naj vplivali na kreativno delovno okolje in posledično na kreativnost samega dela. Ugotavljajo vpliv posameznih dejavnikov in njihovo povezano delovanje na spodbujanje kreativnosti. Pomembna je razdelitev delovnega okolja na dve podokolji in ju ločeno obravnavati ter na koncu povezati. Eno podokolje je pogosto fizični del okolja, drugo podokolje pa so odnosi, komunikacija, socialni del okolja. V obe podokolji lahko razvrstimo različne elementi, ki imajo vpliv na kreativnost delovnega okolja. Po Dul in Ceylan (2010) je delovno okolje razdeljeno na dva dela in enaindvajset elementov.

Prvo podokolje je socialno-organizacijsko, v katero spadajo naslednji dejavniki:

- izzivalno delo,
- timsko delo,
- različnost delovnih nalog,
- svoboda pri delu,
- spodbuda nadrejenega,
- čas razmišljanja,
- kreativni cilji,
- priznanje za kreativne ideje,
- spodbudni kreativni rezultati.

Drugo podokolje je fizično in sem spadajo naslednji dejavniki:

- pohištvo,
- notranje rastline,

- pomirjajoče barve,
- navdihujoče barve,
- zasebnost,
- pogled na naravo,
- kakršenkoli pogled skozi okno,
- količina svetlobe,
- dnevna svetloba,
- notranja klima,
- zvok (pozitiven),
- vonj (pozitiven).

V diplomskem delu se bom naslonil predvsem na raziskavo M. Mayfield in J. Mayfield (2010) in s pomočjo njune metode ugotovil raven kreativnega okolja v proučevanem podjetju. Avtorja trdita, da so pomembni **trije faktorji** oz. komponente, po katerih lahko ocenimo stopnjo kreativnega okolja, in to so: spodbujevalniki kreativnosti, delovne lastnosti in zaviralci kreativnosti. Spodbujevalniki merijo, v kolikšni meri zaposlenega spodbujajo sodelavci, nadrejeni in celotna organizacija pri prizadevanju kreativnega delovanja in mišljenja. Delovne lastnosti so značilnosti dela kot, na primer: zadosti sredstev za opravljanje dela, delo v očeh zaposlenega in svoboda pri opravljanju dela. Zaviralci so tisti dejavniki, ki imajo negativen vpliv na kreativnost na delovnem mestu. To so lahko različna pravila in postopki, ki ovirajo razvoj kreativnega mišljenja v organizaciji. Avtorja se osredotočita na naslednje dejavnike:

- spodbuda nadrejenega h kreativnosti,
- spodbuda delovne skupine z novimi oz. drugačnimi načini razmišljanja,
- spodbuda organizacije h kreativnemu delu,
- potrebna sredstva,
- izzivalno delo,
- kontrola nad svojim delom,
- politika organizacije,
- pravila organizacije,
- razpoložljivi čas.

Prvi trije dejavniki so spodbujevalniki kreativnega okolja, drugi trije so lastnosti dela, zadnji trije pa so zaviralci oz. blokade kreativnega okolja. S pomočjo omenjenih dejavnikov in vprašalnika na podlagi le-teh bom ugotovil raven kreativnega delovnega okolja na primeru podjetja, ki ga proučujem.

Spodbujanje h kreativnosti merimo po principu, kolikšne spodbude je deležen zaposleni za kreativno prizadevanje s strani sodelavcev, nadrejenih in organizacije kot celote. Lastnosti dela merimo tako, da ugotavljamo, kakšen vpliv ima struktura dela na pospeševanje kreativnosti. Zaviralce pa opredelimo tako, da ugotovimo, kakšne ovire in zapreke povzročajo organizacijska pravila in politika ter časovno stiska na delovnem mestu (M. Mayfield & J. Mayfield, 2010).

3.3 Merjenje kreativnega delovnega okolja

Kot že omenjeno v diplomski nalogi je kreativnost delovnega okolja pridobilo na velikem pomenu v dobi visokotehnoloških podjetij, ko je inovativnost zaposlenih izrednega pomena za uspeh podjetja. Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti je doživelo nove dimenzije.

Spodbujanje h kreativnosti s strani nadrejenih in celotne organizacije se je posredovala tudi na ostale dele organizacije, na celotno delovno okolje. Poudarek je tudi na fizičnem delovnem okolju in kako s pomočjo barv, pohištva in drugih fizičnih predmetov nuditi udobje zaposlenim in jih spodbuditi h kreativnemu mišljenju (Dul & Ceylan, 2010, str. 5).

Smisel merjenja je v tem, da vodstvo podjetja ugotovi, raven kreativnosti in ob nizki ravni ustrezno ukrepati. Predvsem panoge, kjer so ključne nove ideje in zamisli, je potrebna visoka raven spodbujanja kreativnosti iz celotnega okolja.

Merjenje delovnega okolja lahko poteka na različne načine, tudi z intervjuji zaposlenih, ampak je ta metoda zamudna in zahteva veliko časa, ki pa ga podjetje po navadi nima. Razširjena metoda pri različnih raziskavah in ugotavljanjih o kreativnem okolju so vprašalniki ali ankete (Stokols, Clitheroe & Zmuidzinis 2002; Schepers & Van den Berg, 2007; Amabile et al., 1996; Dul & Ceylan, 2010; Amabile & Gryskiewicz, 1989; M. Mayfield & J. Mayfield, 2010). Pogosto so tudi anonimne, saj ne potrebujemo imen anketirancev, ampak njihovo počutje v organizaciji. Pri vprašalnikih lahko ugotavljamo tiste elemente v organizaciji, ki imajo ugoden vpliv na kreativnost, elemente, ki imajo negativen vpliv na kreativnost, ali pa oboje elemente skupaj. Slednje je najbolj priporočljivo, saj podjetje ugotovi, kaj mora izboljšati in poudariti ter kaj je potrebno zmanjšati in odpraviti.

3.4 Kreativno delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih

Stokols et al. (2002) v svoji raziskavi ugotavljali vpliv dejavnikov kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih. Proučevali so vpliv dveh dejavnikov: **socialne klime** in **okoljske motnje**. Raziskovali so, kako oba dva dejavnika vplivata na spodbujanje kreativnosti na delovnem mestu in kakšne posledice ima to na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Ugotovili so, da lahko pozitivno socialno klimo povežemo z večjim spodbujanjem kreativnosti na delovnem mestu in da močnejše okoljske motnje negativno vplivajo na kreativnost na delovnem mestu oz. zavirajo kreativnost.

V omenjeni raziskavi so bili uporabljeni različni elementi socialne klime in različne okoljske motnje, ki imajo za posledico stres. Avtorji so pri prvih dejavnikih uporabili komunikacijo in interakcijo zaposlenih z nadrejenimi, interakcija s sodelavci, morala zaposlenih, stopnja odgovornosti in konflikti na delovnem mestu. Pri drugih dejavnikih pa so se osredotočili na promet, hrup, nervoznost, stres in stopnja samozavesti pri reševanju problemov. Glede na vse omenjene elemente so lahko ocenili **stopnjo spodbujanja kreativnosti** in vpliv na zadovoljstvo. Rezultati raziskave so pokazali, da ugodna socialna klima ugodno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Drugače povedano, boljša socialna klima je v organizaciji večji vpliv imajo spodbujevalniki kreativnosti in posledično je višja raven zadovoljstva v podjetju.

Do zanimivih ugotovitev so prišli Shalley, Gilson in Blum (2000), ki so povezali več dejavnikov z zadovoljstvom pri delu in namenom zapustiti organizacijo. Ugotavljali so, kako vplivajo dejavniki delovnega okolja, kot so: neodvisnost, zahtevnost dela, organizacijska spodbuda in organizacijska kultura, na zadovoljstvo zaposlenih z delom. Prišli so do

ugotovitve, da lastnosti delovnega okolja vplivajo na povezavo med stopnjo delovne kreativnosti in rezultati dela. Prav tako rezultati kažejo na to, da delovno okolje, ki dopolnjuje zahtevano kreativnost pri delu, pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in negativno na namen odhoda iz organizacije. Dela, ki zahtevajo visoko stopnjo kreativnosti, so zelo kompleksna, neodvisna in zahtevna, hkrati pa imajo nizek organizacijski nadzor. Skratka, ni pomemben nadzor nad zaposlenimi, ampak je pomembna njihova kreativnost, za katero pa je potrebna svoboda pri delu.

4 EMPIRIČNI DEL – VPLIV KREATIVNEGA DELOVNEGA OKOLJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA PRIMERU SLOVENSKEGA PODJETJA

4.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti stopnjo kreativnega okolja na delovnem mestu na primeru izbranega podjetja in ugotoviti morebiten vpliv, ki ga ima kreativno delovno okolje na zadovoljstvo zaposlenih. Osredotočil sem se na več različnih dejavnikov, ki imajo, po različnih raziskavah dokazano (Shalley et al., 2000; Amabile et al., 1996; Svetlik & Zupan, 2009, str. 341), vpliv na delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih. Na primer, ali nadrejeni, ki pozitivno spodbuja kreativnost in inovativnost zaposlenih, tudi pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih; ali so sredstva in potrebna oprema za delo pozitivno povezana z zadovoljstvom z delovnimi razmerami; so roki za dokončanje določene delovne naloge spodbudniki ali zaviralci kreativnosti na delovnem mestu. To so le nekatera vprašanja, ki sem si jih zastavljal tekom raziskave.

Glede na zastavljeni raziskovalni vprašanji¹ sem oblikoval več vprašanj za anketni vprašalnik, ki so mi pomagala pri analizi in vplivu različnih dejavnikov delovnega okolja na različne segmente zadovoljstva zaposlenih:

- RV 1: Ali je delovno okolje v obravnavanem okolju kreativno?
- RV 2: Kako vpliva ugotovljeno kreativno okolje na zadovoljstvo zaposlenih?

4.2 Metodologija

Na raziskovalni vprašanji skušam odgovoriti s pomočjo kvantitativne metode, natančneje s pomočjo anketnega vprašalnika², ki sem ga povzel po že uveljavljenih raziskavah avtorjev (M. Mayfield & J. Mayfield, 2010; Dul & Ceylan, 2010). Anketni vprašalnik je razdeljen na **tri sklope** vprašanj: uvod, delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih. Vprašalnik je anonimen in večina vprašanja je zaprtega tipa, razen vprašanje o letnici rojstva, ki je odprtega tipa. V uvodu je kratka predstavitev dela in navodila za anketirance ter splošna vprašanja o anketirancih, kot so starost, spol in izobrazba. Drugi del je namenjen izključno temu, da ugotovim stopnjo kreativnosti v delovnem okolju. Po zgledu raziskovalcev (M. Mayfield & J. Mayfield, 2010, str. 166) sem uporabil tri sklope vprašanj za ugotavljanje kreativnosti. V prvi sklop so zajeti dejavniki, ki spodbujajo kreativnost; v drugega dejavniki delovnih značilnosti;

¹ Za natančnejšo razlago raziskovalnih vprašanj glej poglavje 1.1 Opredelitev izbrane teme in raziskovalnih vprašanj.

² Za ogled anketnega vprašalnika glej poglavje priloge.

v tretjega pa dejavniki, ki zavirajo kreativnost. Podobni način raziskovanja so uporabljali tudi drugi raziskovalci (Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2000). S pomočjo odgovorov zaposlenih izbranega podjetja skušam ugotoviti stopnjo kreativnega delovnega okolja.

Tretji del anketnega vprašanja pa je namenjen stopnji zadovoljstva zaposlenih. Vprašanja, ki sem jih uporabil v tem delu, so povzeta po Pogačniku (1997) in Mihaličevi (2008). Omenjena avtorja ponujata različne vprašalnike in pomembne nasvete za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Od obeh avtorjev sem povzel le dejavnike, ki so povezani z dejavniki, ki vplivajo na kreativnost na delovnem mestu, da bi na takšen način bolj **neposredno** in hitreje prišel od vpliva prvih dejavnikov kreativnosti do drugih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Pri raziskavi je ključna ugotovitev vpliva kreativnih dejavnikov na končno zadovoljstvo zaposlenih in korelacijo med dejavniki. Tako sem povezal, na primer, spodbujanje nadrejenega h kreativnosti z njegovim celotnim delom, ki ima vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

Pri drugem in tretjem delu vprašalnika je v tabeli podanih devet trditvev, kjer anketiranci označijo, v kakšni meri se strinjajo s trditvijo oz. v kakšni meri so zadovoljni z določenim dejavnikom. Lestvica je od ena do pet, pri čemer ena pomeni sploh se ne strinjam oz. zelo nezadovoljen, pet pa pomeni povsem se strinjam oz. zelo zadovoljen. Za ugotavljanje vpliva kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih uporabim računalniško obdelavo podatkov s pomočjo analitičnega programa SPSS.

Izbor podjetja primerne za raziskavo je temeljil na predpostavki kreativnih panog. Kreativnost je definirana kot »*proizvodnja novih in primernih idej posameznikov ali skupin, katere člani tesno sodelujejo*« (Amabile & Grysiewicz, 1989, str. 232). Glede na omenjeno definicijo so kreativne panoge tiste panoge, v katerih poteka proizvodnja novih in uporabnih idej za celo podjetje in posledično odjemalce. Delavci, ki proizvajajo omenjene ideje pa so zaposleni sami s pomočjo nadrejenih in politike podjetja, ki to delovanje spodbuja.

Podjetje, ki sem ga izbral za analizo in ugotavljanje odgovorov na raziskovalni vprašanji, prihaja iz marketinških voda in se hkrati ukvarja z informacijsko tehnologijo. Podjetje spada med mala slovenska podjetja in je relativno mlado, saj je bilo ustanovljeno leta 2008. Ne glede na »mladost« podjetja, je izbrano podjetje zelo uspešno na svojem področju, saj ima zelo sposobne zaposlene, ki »proizvajajo« pri vsakem novem projektu ogromno novih in uporabnih idej.

4.3 Analiza in rezultati raziskave

Za vsako raziskovalno vprašanje so v anketnem vprašalniku zastavljena podvprašanja oz. trditve v dveh delih. Anketiranci izrazijo strinjanje oz. zadovoljstvo z omenjenimi podvprašanji in na takšen način zberem informacije, s pomočjo katerih lahko definiram, ali je delovno okolje v izbranem podjetju kreativno ali ne.

4.3.1 Sestava vzorca

V raziskavi so sodelovali vsi zaposleni obravnavanega podjetja, to je devet zaposlenih. Izbrano podjetje je, ne glede na majhnost, primerno za analizo, zaradi delovanja v kreativni panogi in predpostavke, da je podjetje kreativno. Izmed vseh anketirancev jih ima večina dokončano šesto stopnjo izobrazbe in to kar 56 % vseh zaposlenih (5 anketirancev) v izbranem podjetju. Najvišja dokončana stopnja izobrazbe je sedma izobrazba, ki jo ima samo

en anketiranec (11% vseh anketiranih). Preostalih 33% anketirancev oz. zaposlenih v podjetju je dokončala peto stopnjo izobrazbe. Struktura anketirancev glede na dokončano stopnjo izobrazbe je tudi prikazana na spodnji sliki.

Slika 2: Struktura anketirancev glede na dokončano stopnjo izobrazbe



Med anketiranci so bile še druge razlike in ne samo stopnja izobrazbe; denimo delovno mesto, položaj v podjetju, delovne naloge itd. Vsi anketiranci so pa imeli skupno to, da so delovali oziroma opravljali delovne naloge v enakem delovnem okolju in vsi so bili sodelavci.

4.3.2 Stopnja kreativnosti delovnega okolja (RV 1)

Prvo raziskovalno vprašanje je namenjeno ugotavljanju stopnje kreativnosti v delovnem okolju. Da bi ugotovil stopnjo kreativnosti, sem sestavil prvi sklop trditev na anketnem vprašalniku, ki so povzeta po raziskavi avtorjev M. Mayfield & J. Mayfield (2010). Anketiranci označijo svojo strinjanje z vsako trditvijo posebej na pet-stopenjski lestvici, pri čemer gre lestvica od ena do pet. Ena pomeni *sploh se ne strinjam*, dva pomeni *ne strinjam se*, tri pomeni *niti se ne strinjam*, niti se strinjam, štiri pomeni *strinjam se* in pet pomeni *povsem se strinjam*.

Trditev je devet, ki so prav tako razdeljene na tri dele oz. tri vrste dejavnikov vplivanja na kreativnost. Prve tri trditve ugotavljajo dejavnike, ki spodbujajo kreativnost; naslednje tri trditve ugotavljajo značilnosti dela; zadnje tri trditve pa ugotavljajo dejavnike, ki zavirajo kreativnost. Vrednost posamezne trditve in njenih povprečij je na intervalu med ena in pet, kjer pomeni ena nestrinjanje s trditvijo in pet popolno strinjanje s trditvijo. Pri prvih dveh skupinah trditev je želena vrednost rezultatov čim bližje vrednosti pet, ker vrednosti pet pomeni, da omenjeni elementi spodbujajo kreativnost v delovnem okolju in pozitivno vplivajo na kreativnost zaposlenih. Pri zadnji skupini trditev pa je želena vrednost rezultatov čim bližje vrednosti ena, ker majhen vpliv zaviralcev kreativnosti ima pozitiven vpliv na kreativnost.

Za odgovor na raziskovalno vprašanje sem se poslužil obdelavi podatkov s pomočjo računalniške analize zbranih podatkov. S pomočjo programa SPSS sem izdelal **korelacijsko tabelo** prvih devet trditev, ki jih zasledimo v anketnem vprašalniku. V omenjeni tabeli so, zraven devetih spremenljivk, podani trije podatki: Pearsonov koeficient korelacije (angl. *Pearson Correlation*), stopnja značilnosti (*Sig.*) in število enot, upoštevanih v izračunu (*N*).

Zbral sem si primer, na katerem bom razložil pomen omenjenih treh podatkov za povezanost med spremenljivkami. Vseh devet trditev je spremenljivk. Za primer sem si vzel povezanost med drugo spremenljivko (T2) in tretjo spremenljivko (T3). Iz korelacijske tabele³ lahko razberemo, da je koeficient korelacije med trditvijo dve in trditvijo tri 0.816, kar pomeni, da gre za močno povezanost med pojavoma, kajti Pearsonov koeficient korelacije je definiran na intervalu med -1 in 1, in bližje je 1 bolj močna je linearna povezanost med pojavi (Kropivnik, Kogovšek & Gnidovec, 2006, str. 43). Za našo raziskavo to pomeni, bolj kot teži delovna skupina k novim načinom dela, večja je spodbuda h kreativnemu delu. Povezanost med spremenljivkama pa je tudi statistično značilna, saj je stopnja značilnosti manjša od 0.05 in sicer 0.013. V izračunu pa je bilo upoštevanih osem anketirancev. Za pogled na celotno korelacijsko tabelo in povezave med spremenljivkami glej priloge.

V nadaljevanju sledi razlaga rezultatov glede na dejavnike kreativnega delovnega okolja: prvi dejavniki so tisti, ki spodbujajo kreativnost, drugi so značilnosti dela in tretji so zaviralci kreativnosti. Vse tri dejavnike proučujem posebej, ker sta prvi dve skupini dejavnikov premo sorazmerni s kreativnostjo, zadnja skupina pa je obratno sorazmerna. Za pogled na vse dejavnike oz. na trditve, ki so povezane s temi dejavniki, glejte v priloge.

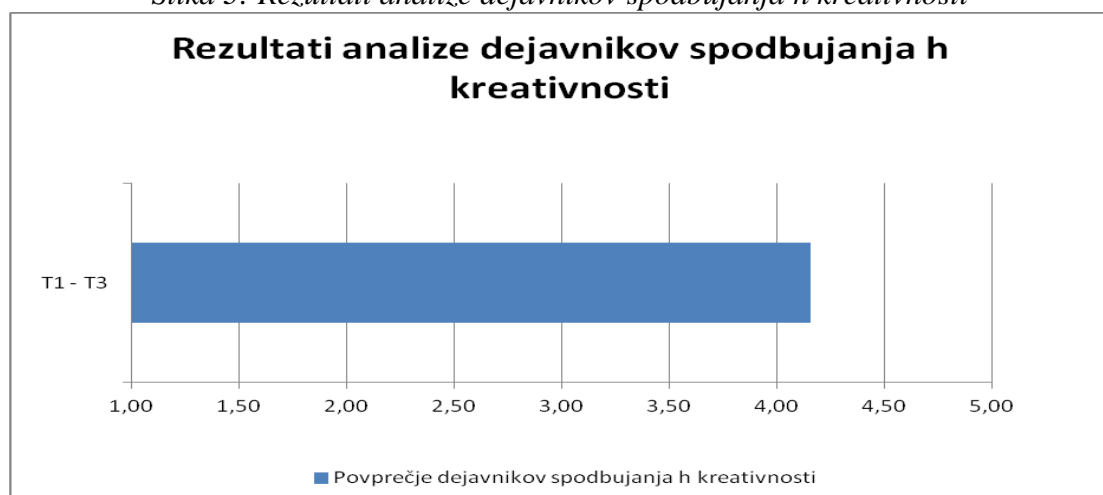
4.3.2.1 Dejavniki spodbujanja h kreativnosti

Prve tri trditve pri prvem sklopu vprašanj so povezane s tremi dejavniki, ki spodbujajo kreativnost v delovnem okolju (M. Mayfield & J. Mayfield, 2010, str. 165):

- vloga nadrejenega,
- vloga delovne skupine oz. tima,
- vloga podjetja.

Zgoraj omenjeni trije elementi lahko s spodbujanjem in kreativnim delovanjem na zaposlene bistveno pripomorejo k dvigu stopnje kreativnosti v delovnem okolju (Amabile & Grysiewicz, 1989, str. 236; M. Mayfield & J. Mayfield, 2010, str. 164; Hemlin et al., 2008, str. 198).

Slika 3: Rezultati analize dejavnikov spodbujanja h kreativnosti



Iz zgornje slike je razvidno, da je povprečje odgovorov vseh zaposlenih na prve tri trditve nad vrednostjo 4, pri čemer pomeni vrednost ena, da se zaposleni *splah ne strinjajo* s trditvijo in

³ Za ogled korelacijske tabele glej poglavje priloge.

vrednost pet, da se zaposleni *povsem strinjajo*. Rezultat analize prve trditve, *nadrejeni me spodbuja, da sem kreativen/-a*, je v povprečju relativno visok (4.22), kar pomeni, da je večina zaposlenih v izbranem podjetju prepričana, da jih nadrejeni **spodbuja h kreativnosti**. Rezultat analize druge trditve, *delovna skupina, v kateri delam, teži k tem, da delamo stvari na nove, drugačne načine*, prikazuje še višjo vrednost od prve trditve in sicer 4.25. Omenjeni rezultat pomeni, da je večina zaposlenih prepričana, delajo v takšni delovni skupini oz. timu, ki jih spodbuja k delu na nove in drugačne načine. Analiza rezultata tretje trditve, *podjetje me spodbuja, da delam kreativno*, je po vrednosti enaka prvi trditvi in znaša 4.00. Tudi ta rezultat kaže na to, da je večina zaposlenih prepričana, da jih podjetje spodbuja h kreativnosti.

Glede na zgornje rezultate prvih treh trditev v kreativnem delu anketnega vprašanja, lahko zagotovo trdimo, da dejavniki spodbujanja h kreativnosti prisotni in v povprečju relativno visoko, saj skupno povprečje vseh treh trditev oz. elementov znaša 4.16.

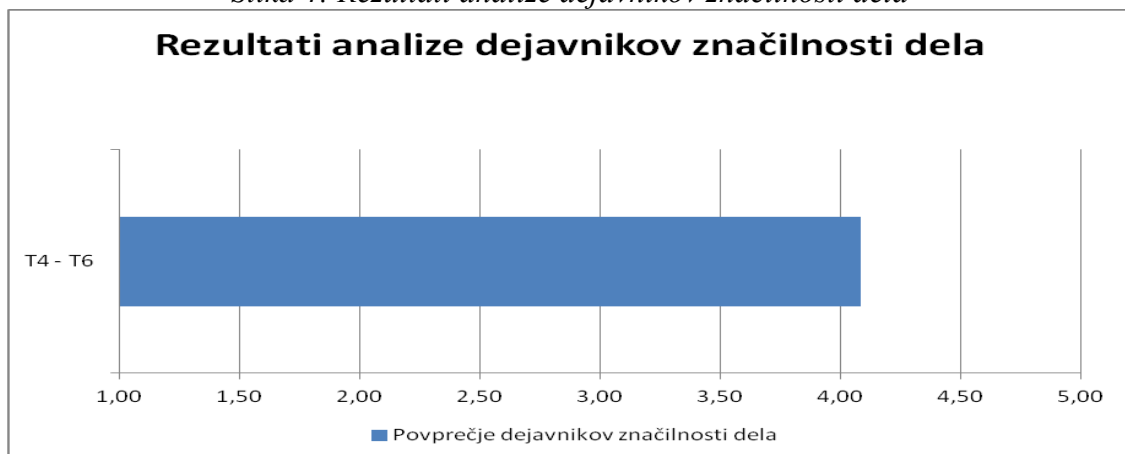
Tako lahko iz rezultatov prvih treh trditev zaključimo, da nadrejeni, delovna skupina in podjetje kot celota zelo vplivajo na kreativnost v izbranem podjetju. Podano trditev podkrepijo rezultati povprečja vrednosti vseh treh trditev (4.16), ki je relativno visoka. Poleg tega, da imajo omenjeni elementi velik vpliv, lahko ugotovimo tudi, da je ta vpliv pozitiven, ker spodbujajo zaposlene, da delajo kreativno in na nove načine.

4.3.2.2 Značilnosti dela

Pri postavitvi trditev za ugotavljanje vpliva značilnosti dela na kreativnost na delovnem mestu so trditve povezane s tremi dejavniki značilnosti dela (M. Mayfield & J. Mayfield, 2010, str. 165):

- sredstva in oprema za opravljanje dela,
- zanimivost dela,
- samostojnost pri odločitvah.

Slika 4: Rezultati analize dejavnikov značilnosti dela



Iz zgornjih rezultatov drugih treh trditev prvega sklopa anketnega vprašalnika, ki se navezujejo na značilnosti dela, lahko na prvi pogled opazimo relativno visoko povprečno vrednost rezultatov vseh treh trditev skupaj. Prva trditev, *imam vsa potrebna sredstva in opremo, da lahko opravljam svoje delo*, ima povprečno vrednost 4.38, druga trditev, *moje delo je izzivalno, zanimivo*, ima 4.75, tretja trditev, *sam/-a odločam o poteku svojega dela in delovnih nalog*, pa ima vrednost 3.13. Povprečna vrednost vseh treh trditev je nad vrednostjo tri, kar pomeni, da imajo vsi trije dejavniki **ugoden vpliv** na kreativnost. Velika večina

anketirancev je prepričana, da je njihovo delo izzivalno in zanimivo, kar pomeni, da je za takšno delo potrebno tudi več kreativnosti zaposlenih. Rezultati tretje trditve (3.13) pa kažejo na to, da zaposleni niso povsem samostojno pri odločitvah, ampak da imajo vseeno neko določeno svobodo, ki vpliva rahlo pozitivno na spodbujanje kreativnosti.

Skupno povprečje rezultatov vseh treh trditvev je 4.09, kar je relativno visoko. Podano povprečje pomeni, da vsi trije dejavniki; sredstva in oprema za opravljanje dela, zanimivost dela in samostojnost; ugodno vplivajo na razvoj kreativnega delovnega okolja. Zaposleni so v veliki meri prepričani, da so značilnosti dela ugodni za kreativno opravljanje dela, kar podkrepijo rezultati vseh treh trditvev posamično in skupno.

4.3.2.3 Dejavniki zaviranja kreativnosti

Zaviralci kreativnosti so zelo pogosto omenjeni v strokovni literaturi (Hemlin et al., 2008, str. 200; Stokols et al., 2002, str. 139; Lipičnik, 1998, str. 117) . Ne nazadnje so zelo pomemben aspekt vsakega delovnega okolja, saj so **vedno prisotni** in je le vprašanje, v kolikšni meri. Prav tako je veliko odvisno od vodstva organizacije, ki se mora odločiti, kakšno delovno okolje želi vzpostaviti. Seveda je to tudi oz. v veliki meri odvisno od zaposlenih, katerim je potrebno prilagoditi okolje, da bodo delali čim bolj uspešno (Svetlik & Zupan, 2009, str. 348). Po M. Mayfield & J. Mayfield (2010) so dejavniki zaviranja naslednji:

- politika podjetja,
- pravila dela oz. pravila delovnega mesta,
- roki (angl. *deadlines*).

Trditve so v anketnem vprašalniku postavljene tako, da so obratno sorazmerno povezane s kreativnostjo. To pomeni, da višja je vrednost rezultatov povprečja vseh anketirancev, bolj oz. v večji meri omenjeni dejavniki zavirajo kreativnost. Povedano drugače: višja vrednost rezultatov zaviralcev, nižja kreativnost delovnega okolja.

Slika 5: Rezultati analize dejavnikov, ki zavirajo kreativnost



Iz zgornje slike je razvidno, da je povprečje rezultatov anketnega vprašalnika zadnjih treh trditvev zelo nizka, ne dosega niti vrednosti 2.50. To je z našega vidika in z vidika podjetja odlično, saj pomeni, da je majhna prisotnost zaviralcev kreativnosti z naslova pravil in politike podjetja ter časovne omejenosti. Iz zgornjih rezultatov sklepamo, da velika večina anketirancev meni, da jih podjetje s pravili in politiko ne omejuje pri razvoju kreativnih idej in kreativnega dela. Povprečje rezultatov prve trditve, *pravila podjetja me omejujejo pri moji kreativnosti*, zavzema vrednost 1.38, kar je bistveno bližje vrednosti ena kot vrednosti pet. Povprečje rezultatov druge trditve, *pravila podjetja me ovirajo, da sem sproščen/-a na delovnem mestu*, so za malenkost višja od rezultatov prejšnje trditve in zavzemajo vrednost

1.50. Rezultati prvih dveh trditvev so zelo ugodni za prisotnost kreativnost v izbranem podjetju.

V tem primeru negativno izstopajo le rezultati povprečja tretje trditve, *zaradi natrpanih rokov (angl. deadline), je težko biti kreativen*, ki so relativno visoko in zavzemajo vrednost 3.50 in so bistveno bližje vrednosti pet kot pa ena. V začetku analize sem poudaril, da je želena vrednost zaviralcev kreativnosti čim bližje vrednosti ena, ker to pomeni, da so zaviralci prisotni v manjši meri in nimajo bistvenega vpliva na zaviranje kreativnosti. Rezultat zadnje trditve si lahko razlagamo tako, da so zaposleni pod časovnim pritiskom dokončanja določenega projekta oz. delovne naloge. Anketiranci se strinjajo s tem, da zaradi natrpanih rokov trpi njihovo kreativno delovanje.

Čeprav je povprečje rezultatov vseh anketirancev na tretjo trditvev relativno visoko, je skupno povprečje rezultatov vseh zaviralcev kreativnosti ugodno in sicer 2.13. Ta vrednost je bližje izhodiščni vrednosti kot pa največji vrednosti, kar pomeni, da imajo zaviralci določen vpliv na kreativnost v delovnem okolje, ampak ta **vpliv ni prevelik**. Povzamemo lahko, da so zaposleni zelo zadovoljni s politiko in pravili podjetja in manj z roki za dokončanje delovnih nalog. Za mojo raziskavo pa je pomembno skupno povprečje, ki je pod vrednostjo 2.50, ampak je vseeno malo previsoko. To pa predvsem zaradi rezultatov zadnje trditvev oz. zaradi natrpanih rokov.

4.3.3 Vpliv kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih (RV2)

Za ugotavljanje vpliva kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih sem prav tako uporabil računalniško obdelavo podatkov, zbranih z anketo. S pomočjo programa SPSS sem ugotavljal **povezanost** med kreativnim delovnim okoljem in zadovoljstvom zaposlenih z metodo korelacije med pari dejavnikov. Pred tem pa je bilo ključno, da sem pri prejšnjem delu raziskave oziroma pri prvem raziskovalnem vprašanju ugotovil, da je v podjetju prisotno kreativno okolje, saj je ta ugotovitev izhodišče za iskanje odgovora na drugo raziskovalno vprašanje.

4.3.3.1 Korelacije

Za ugotavljanje korelacij med spremenljivkami oziroma, v mojem primeru, med dejavniki sem uporabljal Pearsonov koeficient korelacije, ki meri **linearno povezanost** med dvema vsaj intervalno normalno porazdeljenima spremenljivkama (Kropivnik et al., 2006, str. 39). Za spremenljivke sem načrtno izbiral pare spremenljivk. Za prvo spremenljivko sem vzela prvi dejavnik oziroma trditvev ugotavljanja kreativnega delovnega okolja, za drugo spremenljivko pa prvi dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Na takšen način sem ugotovil stopnjo povezanosti med prvim parom dejavnikov in ugotovitve lahko povezal z zadovoljstvom zaposlenih. Predpostavil sem, da vsak posamezni dejavnik zadovoljstva zaposlenih vpliva, tako ali drugače, na celotno zadovoljstvo zaposlenih (Werther & Davis, 1986, str. 130 – 140).

Za pomoč pri ugotavljanju povezanosti med dvema pojavoma sem uporabljal program za statistično obdelavo podatkov, s pomočjo katerega sem sestavil tabele kot je to razvidno v prvem primeru povezave med dvema spremenljivkama.⁴

⁴ Za ogled preostalih korelacijskih tabel med preostalimi pari spremenljivk glej poglavje priloge.

- Povezava med prvima dvema spremenljivkama

Tabela 2: Korelacija med spremenljivkama T1 in S1

Spremenljivka		T1	S1
T1: Nadrejeni me spodbuja, da sem kreativen/-a.	Pearson Correlation	1	,875**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	9	9
S1: Delo nadrejenega	Pearson Correlation	,875**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	9	9

Legenda: **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

V zgornji tabeli vidimo Pearsonov korelacijski koeficient, ki nam pove stopnjo povezanosti med spremenljivkama T1 in S1. Na tem prvem primeru sem skušal ugotoviti povezanost med spodbujanjem nadrejenega in njegovim delom. Prva spremenljivka (T1) je eden izmed dejavnikov kreativnega delovnega okolja, druga spremenljivka (S1) pa je eden izmed dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Iz korelacijske analize lahko na podanem primeru ugotovimo, da je korelacijski koeficient 0.875, kar kaže na **močno povezanost** med spremenljivkama. Ker je koeficient pozitiven, pomeni, da bolj kot nadrejeni spodbuja zaposlene h kreativnosti, boljše opravlja svoje delo. Delo nadrejenega je dejavnik zadovoljstva zaposlenih in to posredno pomeni, da če nadrejeni spodbuja zaposlene h kreativnemu delu, obenem dviguje zadovoljstvo zaposlenih.

- Povezava med drugim parom spremenljivk

Korelacijski koeficient za spremenljivki T2 in S2 zavzema vrednost 0, kar pomeni, da ni linearne povezanosti med obravnavanima spremenljivkama. Glede na raziskavo rezultat pomeni, da opravljanje dela na drugačne načine nima vpliva na odnose s sodelavci in posledično tudi ne vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

- Povezava med tretjim parom spremenljivk

O povezanosti spremenljivk T3 in S3 lahko povemo, da je povezanost med njima srednje močna, saj korelacijski koeficient znaša 0.535. Omenjena vrednost korelacijskega koeficienta pomeni, večja je spodbujanje kreativnega dela s strani podjetja, večji je ugled in delo podjetja kot celote.

- Povezava med četrtim parom spremenljivk

Korelacija med spremenljivkama T4 in S4 je pozitivna, ampak le rahlo močna. Povezava med njima ni več tako močna kot v prejšnjih dveh primerih, ampak je bolj ohlapna, saj korelacijski koeficient znaša 0.293. Ne glede na to, obstaja povezava in to je pomembno za mojo raziskavo, ker lahko sklepam, da če imajo zaposleni vsa potrebna sredstva in opremo za opravljanje dela, so bolj zadovoljni z delovnimi razmerami, ki so prav tako eden izmed dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.

- Povezava med petim parom spremenljivk

Korelacijski koeficient spremenljivk T5 in S5 znaša 0.577, kar kaže na srednje močno povezanost med pojavoma in hkrati pomeni, da lahko s tem, da naredimo delo bolj zanimivo in izzivalno, povečamo zanimivost dela, s čim dvignemo tudi zadovoljstvo zaposlenih.

- Povezava med šestim parom spremenljivk

Spremenljivki T6 in S6 sta med sabo močno povezani, kar sklepamo po vrednosti korelacijskega koeficienta, ki znaša 0.654. To pa za našo raziskavo pomeni, da če o več delovnih nalogah odločajo zaposleni sami, več svobodo in samostojnost pri delu. Samostojnost pri delu pa je tudi eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

- Povezava med sedmim parom spremenljivk

Korelacijski koeficient za povezanost med spremenljivkama T7 in S7 zavzema negativno vrednost in sicer -0.293, kar pomeni, da sta spremenljivki rahlo linearno obratnosorazmerno povezani. Povezanost med spremenljivkama je šibka, kar pomeni, da več stvari v podjetju je določenih s pravili, ki omejujejo kreativnost zaposlenih, manjša je zahtevnost dela. Drugače povedano, z večanjem pravil v podjetju se niža raven zahtevnosti dela.

- Povezava med osmim parom spremenljivk

Povezanost med spremenljivkama T8 in S8 je prav tako kot v prejšnjem primeru šibka. Korelacijski koeficient je zavzel negativno vrednost -0.258. To pomeni, da sta spremenljivki rahlo linearno obratnosorazmerno povezano. Z drugimi besedami povedano, z večanjem pravil podjetja, ki negativno vplivajo na sproščenost zaposlenih, se niža raven delovne klime oziroma postaja vedno manj ugodna za delo zaposlenih.

- Povezava med devetim parom spremenljivk

Zadnji proučevani par med spremenljivkama T9 in S9 je prav tako šibko povezan med sabo, saj koeficient korelacije zavzema negativno vrednost -0.381. Spremenljivki sta srednje linearno obratnosorazmerno povezani, kar pomeni, da zaradi bolj natrpanih rokov za dokončanje določene delovne naloge, pada zadovoljstvo z roki za dokončanje dela.

4.4 Diskusija

Osnovni namen moje diplomske naloge je bil preučiti vpliv kreativnega delovnega okolja na zadovoljstvo zaposlenih. Moral sem ugotoviti in definirati kreativnost delovnega okolja ter ga povezati z zadovoljstvom zaposlenih. Pri tem sem izhajal iz teoretičnih ugotovitev in spoznanj različnih avtorjev in na podlagi tega sem si zastavil raziskavo v enem izmed slovenskih podjetij, da bi ugotovil stopnjo kreativnosti njihovega delovnega okolja in njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

Prva pomembna ugotovitev moje raziskave je, da je **delovno okolje v obravnavanem podjetju kreativno**. Celotna stopnja kreativnosti vseh spremenljivk je relativno visoka, kar pomeni, da je temu primerno kreativno tudi delovno okolje. Povprečje rezultatov analize podatkov prvega sklopa je relativno visoko za vsako spremenljivko posebej, razen za spremenljivke, ki izražajo dejavnike zaviranja, je povprečna vrednost relativno majhna, kar pa je seveda pozitivno za stopnjo kreativnosti v delovnem okolju (M. Mayfield & J. Mayfield,

2010, str. 165). Pet spremenljivk od devetih ima povprečno vrednost rezultatov nad 4; pri čemer je največja možna vrednost 5. To kaže na visoko stopnjo kreativnosti po mnenju zaposlenih v obravnavanem podjetju. Pomembno je tudi spoznanje, da so **v vsakem delovnem okolju prisotni dejavniki, ki lahko imajo tudi negativen vpliv na določene spremenljivke ali skupine spremenljivk in tako zavirajo prizadevanje vodstva podjetja za izboljšanje določenih elementov delovnega okolja** (Shalley et al., 2000, str. 216; Amabile & Gryskiewicz, str. 232). Poleg tega je tudi prisotna **korelacija med vsemi spremenljivkami**, ki je skupno gledano bolj pozitivna kot ne. Prikaz povezanosti med opazovanimi spremenljivkami v korelacijski tabeli je pomemben za enostaven in uporaben pogled na moč in smer povezanosti med spremenljivkami (Kropivnik et al., 2006, str. 39).

Glede na rezultate prvega sklopa vprašanj anketnega vprašalnika lahko sklepamo, da je podjetje na zelo dobri poti, da nudi svojim zaposlenim delovno okolje, v katerem je prisotna visoka stopnja kreativnosti. Skupno povprečje rezultatov ankete šest dejavnikov, ki lahko tako ali drugače vplivajo na kreativnost, je 4.12, kar je relativno visoka in ugodna vrednost. Po mnenju zaposlenih uporablja podjetje dejavnike delovnega okolja za spodbujanje kreativnega dela, saj se podjetje in njeno vodstvo zaveda, da deluje v takšni panogi, kjer je kreativno delo zaposlenih ključno za uspeh celega podjetja.

Rezultati analize so tudi pokazali drugo pomembno ugotovitev, da je **ugotovljena kreativnost delovnega okolja povezana z zadovoljstvom zaposlenih oziroma z njenimi dejavniki**. Spremenljivke v obeh sklopih anketnega vprašalnika so bile že na začetku načrtno med sabo povezane, tako da ena spremenljivka delovnega okolja pripadala eni spremenljivki zadovoljstva zaposlenih. Drug sklop spremenljivk je bil sestavljen s pomočjo različnih dejavnikov, ki imajo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341; Pogačnik, 1997; Mihalič, 2008; Werther, 1986). S korelacijsko analizo sem ugotavljal povezanost med parom spremenljivk in sem prišel do rezultatov, da samo en par spremenljivk ni povezan med sabo, ostalih osem parov po dve spremenljivki pa so povezani med sabo. Po pričakovanjih je prvih šest spremenljivk delovnega okolja pozitivno in relativno močno povezanih s prvimi šestimi spremenljivkami zadovoljstva zaposlenih, kar nas pripelje do sklepa, da **lahko z vplivanjem na dejavnike delovnega okolja vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih** in to tako, da spodbujamo kreativni element delovnega okolja.

Rezultati analize kažejo tudi na to, da so anketiranci oziroma zaposleni v obravnavanem podjetju zadovoljni, saj je povprečna vrednost spremenljivk večja od 3.50. Še več, povprečje rezultatov šestih spremenljivk je zavzelo vrednosti nad 4.50. Tako lahko sklepamo, da podjetje dobro upravlja s človeškimi viri in jih ohranja zadovoljne. Ugotovljena visoka stopnja zadovoljstva je zelo dobra za podjetje, ampak kljub temu se moramo zavedati kompleksnosti tega pojma. Zadovoljstvo je sestavljeno iz veliko dejavnikov in komponent, ki so lahko med sabo tudi povezane; pomembni so vpliv teh dejavnikov. Tako na zadovoljstvo vplivajo motivatorji in higieniki (Herzberg, 1968), različne potrebe (Werther, 1986), vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, vodenje in organizacija (Svetlik & Zupan, 2009, str. 341), solidarnost in medsebojni odnosi, konkurenčnost (Mihalič, 2006, str. 267) itd.

4.5 Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave

Raziskava vsebuje določene omejitve, ki jih je potrebno izpostaviti, saj lahko bistveno pripomorejo pri zastavljanju prihodnjih raziskav na tem področju. Glede na omejenost naloge niso bili vsi smiselni elementi podrobno raziskani, ampak so ostali le pri osnutkih, ki se jih lahko uporabi pri prihodnjih raziskavah.

Ključna omejitev mojega diplomskega dela je majhen vzorec anketirancev oziroma zaposlenih. Da bi to pomanjkljivost odpravili, je potreben večji in primeren vzorec, da lahko ugotovitve posplošimo na populacijo. Prav tako bi bilo potrebno **več raziskovanja**, da bi ugotovili reprezentativen vzorec, ki bi ga lahko uporabili v raziskavi.

Naslednja omejitev je ta, da je skromno število preučevanih dejavnikov, saj jih je samo devet za vsak sklop. Razlog tega je, da moja naloga ni dovolj obsežna za zelo podrobne analize in časovno je bolj ugodno manjše število obravnavanih elementov. Se je pa potrebno zavedati, da sta delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih kompleksna pojma, na katera vpliva **veliko število dejavnikov**. Podrobnejša raziskava bi zahtevala vključitev več elementov proučevanja oziroma večjega vzorca, kar pa je zelo zamudno in veliko bolj kompleksno raziskovanje problema.

Za prihodnje raziskave na tem področju bi bilo smiselno **razširiti sklope dejavnikov** oziroma spremenljivk. Zaradi kompleksnosti predmeta raziskovanja je potrebna vključitev več dejavnikov, ki bi ustrezneje opredelili vplive na delovno okolje in na zadovoljstvo zaposlenih. Z bolj **podrobno analizo** delovnega okolja bi ugotovitve pokazale več dejavnikov, ki vplivajo na kreativnost (Dul & Ceylan, 2010). Prav tako je za prihodnje raziskave pomembna bolj natančna in podrobna definicija dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.

V prihodnje bi bilo smiselno, da bi vpliv enih dejavnikov na druge ugotavljali z računalniško obdelavo podatkov, ker so izračuni bolj natančni. Povezanost med obema pojavoma bi bilo priporočljivo obdelati tudi z drugimi primernimi metodami analize podatkov in ne samo z metodo korelacije (Ferligoj, Lozar Manfreda, Gnidovec & Kogovšek, 2003, str. 20).

SKLEP

Delovno okolje je veliko krat prisotno v strokovni literaturi (Dul & Ceylan, 2010; Stokols et al., 2002; Shalley et al., 2000; Schepers & Van den Berg, 2007; Hemlin et al., 2008), saj je poudarek nanj zelo velik. Sicer še vedno pridobiva na pomenu, saj se je z začetkom visokotehnoloških podjetij zelo razvijalo. Podjetja se trudijo slediti trendom na svetovnih trgih in tu pa tam iznajti kakšno inovativno reč. Prav tukaj se skriva pomembnost delovnega okolja. Po zgledu velikega in uspešnega podjetja Google se trudijo ostala podjetja nuditi svojim zaposlenim to kar nudijo v Google-u. To je okolje, ki samo po sebi kliče po kreativnosti; okolje, ki spodbuja kreativno delo; okolje, ki daje zaposlenim nove ideje. Takšno okolje si želijo podjetja, da bi bili njihovi zaposleni bolj usmerjeni k proizvodnji novih in uporabnih idej. Kompleksnost delovnega okolja se začne pri kreativnosti.

Kreativnost je zelo kompleksen pojav, a hkrati zelo koristen. Zaposlovalci današnjih podjetij iščejo prav »kreativce«, ki bi s svojimi izvirnimi idejami in delom podjetju prinesli konkurenčno prednost. Pri vsem tem se začne zapletati, ko se podjetja ne potrudijo dovolj, da bi okolje, v katerem zaposleni opravljajo delovne naloge, naredili bolj prijazno za kreativno delovanje. Podjetja morajo ustvariti kreativno delovno okolje, če želijo, da bodo zaposleni kreativno razmišljali in delali. Prav to sem raziskoval v mojem diplomskem delu. Zanimivost kreativnega delovnega okolja me je pritegnila, ampak hkrati je bil to velik izziv. Namreč, zelo malo je strokovne literature na temo kreativnega delovnega okolja; velika večina relevantne literature so strokovni članki (Amabile & Gryskiewicz, 1989; Amabile et al., 1996; M. Mayfield & J. Mayfield, 2010). S pomočjo že opravljeni raziskav prejšnjih avtorjev sem

ugotavljal stopnjo kreativnosti delovnega okolja in ugotovil, da zaposleni izbranega podjetja delajo v kreativnem okolju.

Drugi aspekt mojega raziskovanja je bilo povezati delovno okolje z zadovoljstvom zaposlenih, kar je prav tako kompleksen pojem. Zadovoljstvo sestavlja ogromno dejavnikov, ki v neki meri vplivajo na celotno zadovoljstvo posameznika. Problem zadovoljstva je v tem, da je vsak posameznik drugačen; vsak se odzove drugače na stimulacije iz delovnega okolja, eni so materialisti drugi niso, nekateremu pomeni pohvala več kot denarna nagrada itd. Potreben je individualen pristop, da se ohranja določena raven zadovoljstva v podjetju in ne prihaja do nepotrebno fluktuacije (Svetlik & Zupan, 2009, str. 346). V raziskavi sem ugotavljal vpliv dejavnikov delovnega okolja na dejavnike zadovoljstva zaposlenih v enem slovenskem podjetju in prišel do ugotovitve, da so dejavniki med seboj pozitivno povezani, kar pomeni, da imajo eden na drugega določeni vpliv. To je za organizacijo ugodno, daj pomeni, da če izboljšamo prve dejavnike, se izboljšajo tudi drugi.

Čeprav sem s svojo nalogo skušal narediti celovito analizo povezanosti kreativnega delovnega okolja in zadovoljstva zaposlenih, so potrebne še podrobnejše, večje in natančnejše raziskave za temu primerne rezultate, ki bodo dodatno razjasnile področje raziskovanja in povezanost med pojavi.

LITERATURA IN VIRI

1. Amabile, T. M. (1983). Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 357 – 377.
2. Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: work environment inventory. *Creativity Research Journal* 2(4), 231 – 253.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal* 39(5), 1154 – 1184.
4. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2011). General employee satisfaction, corporate entrepreneurship, and growth of companies: an empirical study in Slovenia. *International leadership journal* 3(1), 3 – 19.
5. Büssing, A. (1998). *Motivation and satisfaction*. The Handbook of human resource management. London; Thomson business press.
6. Dul, J., & Ceylan, C. (2010). Work environments for employee creativity. *Ergonomics* 54(1), 12 – 20.
7. Ferligoj, A., Lozar Manfreda, K., Gnidovec, M., & Kogovšek, T. (2003). *Vaje iz multivariatne analize*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. George, M. J., & Jones, R. G. (1996). *Organizational behaviour*. New York: Addison-Wesley.
9. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
10. Hemlin, S., Allwood, C. M., & Martin, B. R. (2008). Creative knowledge environments. *Creativity Research Journal* 20(2), 196 – 210.
11. Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46(1), 53 – 62.
12. *Kaj je ergonomija?* Najdeno 25. avgust 2011 na spletnem naslovu http://www2.pfmb.uni-mb.si/old/didgradiva/nastopi/didrac2/00/1/kaj_je_ergonomija
13. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Kavčič, B. (1994). Organizacijska kultura. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 174-212). Radovljica: Didakta.
16. Konrad, E. (1987). *Vodenje in motivacija za delo: pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*. Ljubljana: Posvetovanje psihologov Slovenije.
17. Kroeber-Riel, W. (1992). *Konsumentenverhalten*. Muenchen: Franz Vahlen GmbH.
18. Kropivnik, S., Kogovšek, T., & Gnidovec, M. (2006). *Analiza podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Mayfield, M., & Mayfield, J. (2010). Developing a scale to measure the creative environment perceptions: a questionnaire for investigating garden variety creativity. *Creativity Research Journal* 22(2), 162 – 169.
21. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
22. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
23. Mikeln, P. (2000a). *Ergologija 1, Splošne in ergonomske osnove urejanja dela: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Mikeln, P. (2000b). *Ergologija 2, Oblikovanje in merjenje dela: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.

25. Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
26. Možina, S. (ur.). (2002a). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Možina, S. (ur.). (2002b). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
28. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Planprint.
29. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
30. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Schepers, P., & Van den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology* 21(3), 407 – 428.
32. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Basic organizational behavior (2nd edition)*. New York: John Wiley & Sons.
33. Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *The Academy of Management Journal* 43(2), 215 – 223.
34. Stokols, D., Clitheroe, C., & Zmuidzinis, M. (2002). Qualities of work environments that promote perceived support for creativity. *Creativity Research Journal* 14(2), 137 – 147.
35. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Tavčar, M. (2002). Kulture dežel in organizacij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 176-206). Radovljica: Didakta.
37. Urbanija, A. (2006, 12. september). Kaj lahko sami storimo za svojo hrbtenico in oči? *Delo*, str. 19.
38. Werther, W. B. Jr., & Davis, K., (1986). *Personnel management and human resources*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
39. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana; GV založba.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati obdelave podatkov z analitičnim programskim paketom SPSS.....	2
Priloga 3: Korelacija med pari spremenljivk z analitičnim programskim paketom SPSS.....	5

5. Obkrožite ustrezno številko. Številka 5 pomeni, da ste *zelo zadovoljni*; 4, da ste *zadovoljni*; 3 pomeni *ne eno ne drugo*; 2, da ste *nezadovoljni*; 1, da ste *zelo nezadovoljni*.

	Sem zelo zadovoljen/-a				Sem zelo nezadovoljen/-a
Delo nadrejenega	5	4	3	2	1
Odnosi s sodelavci	5	4	3	2	1
Ugled in delo podjetja	5	4	3	2	1
Delovne razmere	5	4	3	2	1
Zanimivost dela	5	4	3	2	1
Svoboda in samostojnost pri delu	5	4	3	2	1
Zahtevnost dela	5	4	3	2	1
Delovna klima	5	4	3	2	1
Roki za dokončanje dela	5	4	3	2	1

Priloga 2: Rezultati obdelave podatkov z analitičnim programskim paketom SPSS

Tabela 3: Spremenljivke in njihove izračunane vrednosti minimuma, maksimuma, povprečja, standardne deviacije in variance

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
T1: Nadrejeni me spodbuja, da sem kreativen/-a.	9	3	5	4,22	,667	,444
T2: Delovna skupina, v kateri delam, teži k tem, da delamo stvari na nove, drugačne načine.	8	4	5	4,25	,463	,214
T3: Podjetje me spodbuja, da delam kreativno.	8	3	5	4,00	,756	,571
T4: Imam vsa potrebna sredstva in opremo, da lahko opravljam svoje delo.	8	4	5	4,38	,518	,268
T5: Moje delo je izzivalno, zanimivo.	8	4	5	4,75	,463	,214
T6: Sam/-a odločam o poteku svojega dela in delovnih nalog.	8	2	5	3,13	,991	,982
T7:: Pravila podjetja me omejujejo pri moji kreativnosti.	8	1	2	1,38	,518	,268
T8: Pravila podjetja me ovirajo, da sem sproščen/-a na delovnem mestu.	8	1	2	1,50	,535	,286
T9: Zaradi natrpanih rokov (angl. <i>deadline</i>), je težko biti kreativen.	8	2	4	3,50	,756	,571
Valid N (listwise)	8					

Tabela 4: Spremenljivke in njihove izračunane vrednosti minimuma, maksimuma, povprečja, standardne deviacije in variance

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
S1: Delo nadrejenega	9	4	5	4,33	,500	,250
S2: Odnosi s sodelavci	9	3	5	4,33	,707	,500
S3: Ugled in delo podjetja	9	4	5	4,22	,441	,194
S4: Delovne razmere	9	2	5	3,78	1,093	1,194
S5: Zanimivost dela	9	4	5	4,56	,527	,278
S6: Svoboda in samostojnost pri delu	9	3	5	3,78	,833	,694
S7: Zahtevnost dela	9	4	5	4,22	,441	,194
S8: Delovna klima	9	3	5	4,22	,667	,444
S9: Roki za dokončanje dela	9	2	5	3,56	,882	,778
Valid N (listwise)	9					

Tabela 5: Korelacije med spremenljivkami

		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
T1: Nadrejeni me spodbuja, da sem kreativen/-a.	Pearson Correlation	1	,361	,295	,269	,120	,422	-,592	,209	-,147
	Sig. (2-tailed)		,379	,478	,519	,776	,298	,122	,620	,728
	N	9	8	8	8	8	8	8	8	8
T2: Delovna skupina, v kateri delam, teži k tem, da delamo stvari na nove, drugačne načine.	Pearson Correlation	,361	1	,816*	,745*	,333	,856**	,149	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,379		,013	,034	,420	,007	,725	1,000	1,000
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
T3: Podjetje me spodbuja, da delam kreativno.	Pearson Correlation	,295	,816*	1	,730*	,000	,572	,000	,000	-,250
	Sig. (2-tailed)	,478	,013		,040	1,000	,138	1,000	1,000	,550
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
T4: Imam vsa potrebna sredstva in opremo, da lahko opravljam svoje delo.	Pearson Correlation	,269	,745*	,730*	1	,447	,731*	-,067	,258	-,183
	Sig. (2-tailed)	,519	,034	,040		,267	,039	,875	,537	,665
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
T5: Moje delo je izzivalno, zanimivo.	Pearson Correlation	,120	,333	,000	,447	1	,701	-,149	,000	-,408
	Sig. (2-tailed)	,776	,420	1,000	,267		,053	,725	1,000	,315
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
T6: Sam/-a odločam o poteku svojega dela in delovnih nalog.	Pearson Correlation	,422	,856**	,572	,731*	,701	1	-,104	-,135	-,286
	Sig. (2-tailed)	,298	,007	,138	,039	,053		,806	,750	,492
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
T7:: Pravila podjetja me omejujejo pri moji kreativnosti.	Pearson Correlation	-,592	,149	,000	-,067	-,149	-,104	1	,258	,548
	Sig. (2-tailed)	,122	,725	1,000	,875	,725	,806		,537	,160
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
T8: Pravila podjetja me ovirajo, da sem sproščen/-a na delovnem mestu.	Pearson Correlation	,209	,000	,000	,258	,000	-,135	,258	1	,354
	Sig. (2-tailed)	,620	1,000	1,000	,537	1,000	,750	,537		,390
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8
T9: Zaradi natrpanih rokov (angl. <i>deadline</i>), je težko biti kreativen.	Pearson Correlation	-,147	,000	-,250	-,183	-,408	-,286	,548	,354	1
	Sig. (2-tailed)	,728	1,000	,550	,665	,315	,492	,160	,390	
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga 3: Korelacija med pari spremenljivk z analitičnim programskim paketom SPSS

Tabela 6: Korelacija med spremenljivkama T2 in S2

		T2	S2
T2: Delovna skupina, v kateri delam, teži k tem, da delamo stvari na nove, drugačne načine.	Pearson Correlation	1	,000
	Sig. (2-tailed)		1,000
	N	8	8
S2: Odnosi s sodelavci	Pearson Correlation	,000	1
	Sig. (2-tailed)	1,000	
	N	8	9

Tabela 7: Korelacija med spremenljivkama T3 in S3

		T3	S3
T3: Podjetje me spodbuja, da delam kreativno.	Pearson Correlation	1	,535
	Sig. (2-tailed)		,172
	N	8	8
S3: Ugled in delo podjetja	Pearson Correlation	,535	1
	Sig. (2-tailed)	,172	
	N	8	9

Tabela 8: Korelacija med spremenljivkama T4 in S4

		T4	S4
T4: Imam vsa potrebna sredstva in opremo, da lahko opravljam svoje delo.	Pearson Correlation	1	,293
	Sig. (2-tailed)		,482
	N	8	8
S4: Delovne razmere	Pearson Correlation	,293	1
	Sig. (2-tailed)	,482	
	N	8	9

Tabela 9: Korelacija med spremenljivkama T5 in S5

		T5	S5
T5: Moje delo je izzivalno, zanimivo.	Pearson Correlation	1	,577
	Sig. (2-tailed)		,134
	N	8	8
S5: Zanimivost dela	Pearson Correlation	,577	1
	Sig. (2-tailed)	,134	
	N	8	9

Tabela 10: Korelacija med spremenljivkama T6 in S6

		T6	S6
T6: Sam/-a odločam o poteku svojega dela in delovnih nalog.	Pearson Correlation	1	,654
	Sig. (2-tailed)		,079
	N	8	8
S6: Svoboda in samostojnost pri delu	Pearson Correlation	,654	1
	Sig. (2-tailed)	,079	
	N	8	9

Tabela 11: Korelacija med spremenljivkama T7 in S7

		T7	S7
T7:: Pravila podjetja me omejujejo pri moji kreativnosti.	Pearson Correlation	1	-,293
	Sig. (2-tailed)		,482
	N	8	8
S7: Zahtevnost dela	Pearson Correlation	-,293	1
	Sig. (2-tailed)	,482	
	N	8	9

Tabela 12: Korelacija med spremenljivkama T8 in S8

		T8	S8
T8: Pravila podjetja me ovirajo, da sem sproščen/-a na delovnem mestu.	Pearson Correlation	1	-,258
	Sig. (2-tailed)		,537
	N	8	8
S8: Delovna klima	Pearson Correlation	-,258	1
	Sig. (2-tailed)	,537	
	N	8	9

Tabela 13: Korelacija med spremenljivkama T9 in S9

		T9	S9
T9: Zaradi natrpanih rokov (angl. <i>deadline</i>), je težko biti kreativen.	Pearson Correlation	1	-,381
	Sig. (2-tailed)		,352
	N	8	8
S9: Roki za dokončanje dela	Pearson Correlation	-,381	1
	Sig. (2-tailed)	,352	
	N	8	9