

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

## DIPLOMSKO DELO

VESNA PUČNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI V  
VELIKEM STORITVENEM  
PODJETJU MERCATOR**

Ljubljana, september 2009

VESNA PUČNIK

## **IZJAVA**

Študentka Vesna Pučnik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan, ter mentorice v Mercatorju dr. Milene Alič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.9.2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD .....                                                                     | 1  |
| 1 OPREDELITEV USTVARJALNOSTI .....                                             | 2  |
| 1.1 Osnovni elementi ustvarjalnosti .....                                      | 3  |
| 1.2 Tehnike ustvarjalnega razmišljanja .....                                   | 4  |
| 1.2.1 <i>Brainstorming</i> .....                                               | 4  |
| 1.2.2 <i>Tehnika najbolj nore ideje</i> .....                                  | 5  |
| 1.2.3 <i>Usmerjene povezave</i> .....                                          | 5  |
| 1.2.4 <i>Tehnika postavljanja vprašanj</i> .....                               | 5  |
| 1.2.5 <i>Miselni vzorci</i> .....                                              | 5  |
| 1.3 Predlogi za spodbujanje ustvarjalnosti .....                               | 5  |
| 2 INVENCIJA IN INOVACIJA .....                                                 | 6  |
| 2.1 Invencija .....                                                            | 6  |
| 2.2 Inovacija .....                                                            | 7  |
| 2.2.1 <i>Vrste inovacij</i> .....                                              | 7  |
| 2.2.2 <i>Faze inovacijskega procesa</i> .....                                  | 9  |
| 3 INVENCIJSKO - INOVATIVNI MANAGEMENT .....                                    | 10 |
| 4 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR .....                                         | 11 |
| 5 RAZISKAVA O USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI DELAVCEV MERCATORJA .....        | 12 |
| 5.1 Metodologija, namen in sestava vprašalnika .....                           | 12 |
| 5.2 Rezultati raziskave po anketi v Mercatorju .....                           | 14 |
| 5.2.1 <i>Povezava izkušenj in ustvarjalnega dela</i> .....                     | 14 |
| 5.2.2 <i>Sposobnost za lastno dejavnost</i> .....                              | 15 |
| 5.2.3 <i>Ustvarjalne sposobnosti</i> .....                                     | 16 |
| 5.2.4 <i>Usmerjenost k iskanju novih idej</i> .....                            | 17 |
| 5.2.5 <i>Motivacija za ustvarjalnost</i> .....                                 | 19 |
| 5.2.6 <i>Tehnike ustvarjalnega razmišljanja</i> .....                          | 20 |
| 5.3 Povzetek ugotovitev .....                                                  | 20 |
| 5.4 Predlogi za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v Mercatorju ..... | 22 |
| SKLEP .....                                                                    | 23 |
| LITERATURA IN VIRI .....                                                       | 24 |

## KAZALO SLIK

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Slika 1: Model ustvarjalnosti .....</i>                 | <i>4</i>  |
| <i>Slika 2: Inovacijski proces .....</i>                   | <i>7</i>  |
| <i>Slika 3: Vrste inovativnosti .....</i>                  | <i>8</i>  |
| <i>Slika 4: Faze inovacijskega procesa .....</i>           | <i>9</i>  |
| <i>Slika 5: Povezava izkušenj in ustvarjalnosti .....</i>  | <i>14</i> |
| <i>Slika 6: Pomembne lastnosti ustvarjalnih ljudi.....</i> | <i>16</i> |

## KAZALO TABEL

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tabela 1: Viri idej v podjetjih .....</i>                                                 | <i>10</i> |
| <i>Tabela 2: Analiza anketirancev.....</i>                                                   | <i>13</i> |
| <i>Tabela 3: Pogoji za ustvarjanje dobrih idej (1- se ne strinjam, 5- se strinjam) .....</i> | <i>15</i> |
| <i>Tabela 4: Usmerjenost na iskanje novih idej in boljših rešitev .....</i>                  | <i>17</i> |
| <i>Tabela 5: Motivacija zaposlenih .....</i>                                                 | <i>19</i> |

## UVOD

Na globalnem trgu podjetja vedno več pozornosti, raziskav in proučevanja vlagajo v inovativnost. Inovacija (lat.) pomeni prenovitev, obnovo, nov pojav. »Inovacije so gonilo razvoja podjetja, zato jim je potrebno posvetiti dovolj pozornosti in zgraditi sistem, ki bo podpiral inovacijske izume, saj se drugače lahko hitro zgodi, da ne bodo uspešne« (Abram, 2009). V strokovnih revijah in drugih publikacijah namreč avtorji tudi navajajo, da vse več inovacij propade že takoj na začetku. Razlogov za to je več. Lahko je to kultura v podjetju, ki ne podpira inovacij, premajhna angažiranost managerjev, nejasen proces inoviranja, nezadostna sredstva za inovacijske postopke, slaba pozornost potreb okolice, premajhna raznolikost podjetij z istovrstnimi dejavnostmi in drugo.

Inovativnost povečuje produktivnost in konkurenčnost gospodarstva kot tudi nove možnosti zaposlitve. Tržišča po vsem svetu in kompleksnost izdelkov sta dva primera sprememb poslovnih okolij, ki ju lahko pripišemo intenzivnemu tehnološkemu razvoju. Beseda inovacija obsega in vključuje posamezne faze prenovitve, od začetne ideje do njene implementacije v nov izdelek, postopek ali nove storitve. V podjetjih se dobro zavedajo, da postajata znanje in intelektualni kapital najpomembnejša dejavnika uspešnega dela. »Vedno bolj prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prilagodljivostjo, energijo in ustvarjalnostjo.« (Likar, 2001, str. 106).

Z ustvarjalnostjo je tako kot s talenti. Veliko ljudi ima kakšen talent, uporaben za določeno področje. Vsak človek nosi skrite potenciale za inovativne ideje in vsakomur, ki ima potrebne naravne danosti, je dana možnost ustvarjanja. Samo védenje o tem pa je premalo. Veliko je namreč takih, ki svojih sposobnosti ne znajo uporabljati in idej ne izražati, če jih pri tem nekdo ne usmerja. Za profesionalno delo je potrebno talente neprestano razvijati. Razvijanje se tudi ne more ustaviti pri eni sami novi zamisli. Vsak čas lahko pridemo do nove ideje, ki nam bo pri delu ali v življenju pomagala ali prinesla celo nesluten uspeh.

Zbrala sem nekaj pregovorov in misli, ki lahko prispevajo k ustvarjalnosti in novim idejam

- Kdor prej pride, prej melje. (slovenski pregovor)
- Več glav več ve.
- Bodi moder v besedah in še modrejši v dejanjih. (arabski pregovor)
- Moder človek varčuje s časom in besedami. (francoski pregovor).
- Človekov najboljši svetovalec je čas. (latinski pregovor)

V diplomskem delu podajam najprej teoretičen prikaz ustvarjalnosti, inovativnosti in tehnike razmišljanja, v drugem delu pa predstavljam konkretni primer razmišljanja zaposlenih o ustvarjalnosti v gospodarski družbi Poslovni sistem Mercator, d.d. (v nadaljevanju Mercator) in spodbujanje inovativnosti, na podlagi odgovorov v anketi.

Na začetku predstavljam namen in cilje dela, svojo hipotezo in metode raziskovanja naloge. Namen diplomskega dela je ponuditi rešitve določenim problemom, kako spodbuditi inoviranje v velikem storitvenem podjetju. Na podlagi ankete zaposlenih v Mercatorju sem dobila pogled v

njihove ideje in razmišljanja o možnih izboljšavah. Na tej podlagi sem nato ocenila možnosti nadaljnega spodbujanja njihovih idej in zamisli. Cilji diplomskega dela so naslednji: predstaviti, kako v podjetju uspeti z idejo in ustvarjalnim razmišljanjem; ugotoviti, kako se odraža kultura inovativnega podjetja in na podlagi ankete oceniti inovativnost zaposlenih v Mercatorju ter predlagati, kako bi še lahko spodbudili inovativnost.

Na podlagi ankete med zaposlenimi v Mercatorju želim potrditi ali ovreči mojo hipotezo: *inovativnost operativnega osebja se razlikuje glede na področje dela, ki ga osebje opravlja*. Ugotavljala sem, kakšno je vzdušje med zaposlenimi, kaj menijo o organizaciji dela in izražanju svojih idej in zamisli, kaj si pri opravljanju delovnih nalog želijo v bodoče in kakšne so njihove vrednote nasploh.

V prvem poglavju je opisan pojem ustvarjalnosti, njeni osnovni elementi in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. V drugem poglavju sta obdelana pojma invencija in inovacija; v tretjem sem se osredotočila na invencijsko-inovativni management in na področje inovativnega managerja. Glavni poudarek v diplomskem delu sem dala obdelavi ankete, ki je bila razdeljena med naključno izbrane zaposlene v Mercatorjevih trgovinah po vsej Sloveniji in v vse prodajne sektorje. Četrto poglavje tako vsebuje v zvezi z opravljeno anketo kratko predstavitev podjetja Mercator. V zadnjem, petem poglavju je predstavljena empirična raziskava anketnega vprašalnika. To poglavje je namenjeno tudi oceni inovativnosti operativnega osebja. V sklepu predstavljam glavne ugotovitve svojega dela in analizo rezultatov glede na mojo hipotezo.

Raziskovalne metode temeljijo na strokovni literaturi in virih, ki sem jih uporabila. Metoda v diplomskem delu sodi v okvir deskriptivnega oz. formalnega pristopa opisovanja. Pri raziskovanju sem uporabila tudi metodo obdelave podatkov; metodo kompilacije (sestavljanje besedila s pomočjo primerjanja ugotovitev in mnenj različnih avtorjev) in anketni vprašalnik na operativni ravni.

## **1 OPREDELITEV USTVARJALNOSTI**

Ustvarjalnost je človekova naravna lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega. Ta lastnost ni pomembna le pri zamisli, temveč v vseh fazah invencijsko-inovacijskega procesa. To mora biti lastnost dojemanja, spoznavanja skritega bistva, proizvodnje zamisli, izbiranja med njimi, koristne uporabe in vzdrževanja vse do popolne izrabe. Ustvarjalnost se torej nanaša na celotno delo od ideje in poroitve prve podlage za invencijo, do razvoja invencije in uspešne komercializacije (Likar, 2001, str. 16).

Ustvarjalni proces lahko opredelimo kot proces reševanja problemov. Beginc in Krč (2001, 26) navajata štiri korake v tem procesu. Najprej je predstavljen problem in posameznik, ki ga je odkril in je usmerjen k njegovemu reševanju. Motivacija na tej stopnji ima pomembno vlogo, saj motivirani posamezniki bolje poznajo problem in ga lahko zato dobro obdelujejo. Naslednji korak se nanaša na priprave in pridobivanje ustreznih informacij o problemu. Tu pridejo v poštev

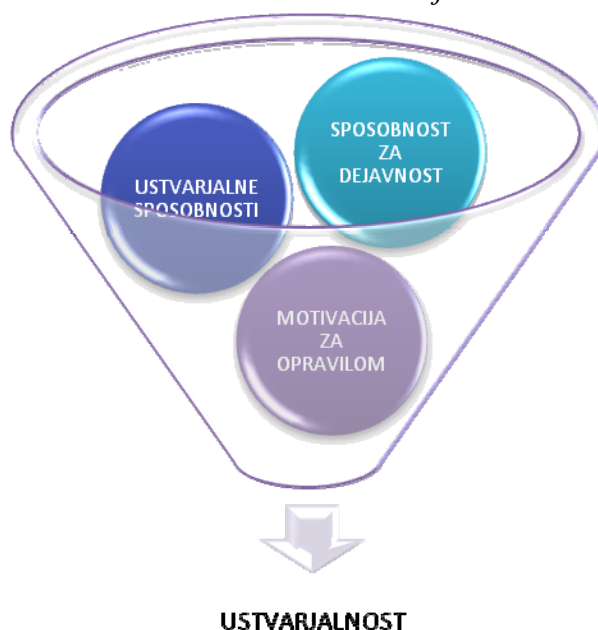
informacije oz. izkušnje in znanja o področju, ki ga obdelujemo. Če je tega pri konkretnih ustvarjalcih veliko, se hitro pride do naslednje stopnje. Ta se nanaša na proizvajanje idej, pri čemer so uspešnejši in hitrejši tisti, ki so sicer bolj nagnjeni k ustvarjalnosti in so tudi osebno motivirani. Zadnji korak je vrednotenje dobljenih idej v soodvisnosti z okoljem.

Opredelitev za ustvarjalca ni točno določena. Ena najpogostejših je, da za ustvarjalca štejemo vsakogar, ki išče oz. najde nekaj novega, česar prej še ni bilo. Ustvarjalci so ljudje, ki znajo postavljati in razreševati probleme. Ustvarjanje je stalen proces. Ne more se ustaviti pri eni sami novi zamisli, še posebej ne, če ideje nekdo ne zna tudi uresničiti (Likar, 2002, str. 17).

## **1.1 Osnovni elementi ustvarjalnosti**

Pogoj za ustvarjalnost sta pogum in spontanost. V ustvarjalnem podjetju managerji med seboj tesno sodelujejo, ker to prinaša boljše rezultate. Poznani so trije osnovni elementi, ki se nanašajo na področje posameznika in njegov ustvarjalni proces (Berginc, Krč, 2001, 33). Prvi element je razvijanje pomembnih sposobnosti za lastno dejavnost. V okviru tega se razvijanje nanaša najprej na poznavanje dosedanjih izkušenj in predvidevanje, kakšne bomo še pridobili. To je povezano s sposobnosti in spretnostmi posameznika, kar pomeni njegovo inteligenco in talent na določenem področju. Poleg tega je pri tem elementu potrebno še znanje, ki ga ustvarjalec pridobi z izobrazbo in tehničnimi sposobnostmi na izbranem področju. Drugi element se nanaša na ustvarjalne sposobnosti. Nekatere lahko že imamo, kot so osebni stili, ki prispevajo k ustvarjanju uporabnih idej. Takšne lastnosti so npr. odprtost, radovednost ustvarjalca, njegova vztrajnost ali energičnost, originalne rešitve, zaupanje v lastne sposobnosti in podobno. Uspešnega stila pri ustvarjanju novitet se da tudi priučiti ali naučiti v izobraževalnih procesih. Tretja sestavina je motivacija za opravila. Običajno so ljudje bolj ustvarjalni, če iščejo motive in spodbude pri sebi in v okolici. Pri iskanju novih poti je lahko ustvarjalec angažiran samo zaradi osebnega interesa, ki ga zasleduje. Lahko pa ga k temu vodijo zunanji skupni cilji kot so pričakovana nagrada v skupini kjer deluje, zaključek dela do predvidenega roka, morda tekmovanje med skupinami. Ti trije osnovni elementi so prikazani v sliki 1.

*Slika 1: Model ustvarjalnosti*



*Vir: Berginc J. & Krč M., Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu, 2001, str. 33.*

Osebnosti, ki doprinašajo k proizvodnji novitet, se lahko nanašajo tudi na takšne človeške lastnosti kot so strast oz. velika želja po iskanju novih rešitev, ali pa zgolj pridnost in ubogljivost.

## **1.2 Tehnike ustvarjalnega razmišljanja**

Ustvarjalnost in inovativnost je mogoče pospešiti z uporabo določenih strokovnih tehnik, katere človeka spodbudijo k poglobljenemu razmišljanju in ustvarjanju novih idej. Človek, ki hoče ustvarjati, mora biti sposoben »proizvajati« najboljši nenavadne kombinacije – take, ki niso še nikjer zapisane – da iz navidezno zelo zapletene naloge ustvari novo, najraje enostavno rešitev. V nadaljevanju so okvirno predstavljene tehnike za produkcijo idej (Likar, 2001, str. 19).

### 1.2.1 Brainstorming

Metoda možganski vihar (brainstorming) gradi na skupinskem reševanju problemov. Vodja skupine je pri možganskem viharju in tudi pri drugih tehnikah pomembna oseba. Na to mesto je potrebno postaviti komunikativnega človeka, ki zna presoditi in začutiti utrip skupine in ki razume ter vspodbuja razvoj idej. Najpomembnejša naloga vodje je, da usmerja potek tehnike. Pomembno je, da tak vodja zna hitro preprečiti in zatreti kritične pripombe, ki lahko ustavijo tok idej. Ker je po navadi na sestankih, srečanjih in sejmi podanih veliko idej, je potrebno že v naprej izdelati jasne kriterije za določitev najboljših idej. Pisno obliko nevihte možganov imenujemo brainwriting. Zapisovanje idej je dobrodošla oblika ustvarjanja in izražanja za tiste ljudi, ki svoje ideje lažje izrazijo s svinčnikom in papirjem. Tehnika ni primerna za manj izobražene in take, ki niso sposobni pisnega komuniciranja. Posebno dobra je zato, ker so

prisotne osebe med seboj več ali manj enakovredne in nobeden posebej ne izstopa. Zapisovanje idej se najbolj obnese pri reševanju širše zastavljenih problemov.

### 1.2.2 Tehnika najbolj nore ideje

Ena od naslednjih tehnik je tehnika najbolj nore ideje. Likar (2002, str. 24) o njej pravi takole: »Najbolj nenavadne ideje, ki so se porajale v času klasične nevihte, predstavljajo pogosto novo originalno izhodišče. Tako skupina po koncu klasične »nevihte« izbere nekaj najbolj nenavadnih idej in jih skuša spremeniti v uporabne ali celo koristne.«

### 1.2.3 Usmerjene povezave

Naslednja tehnika, kot jo je tudi opisal Likar (2002, str. 26), je tehnika usmerjene (prisilne) povezave: »Gre za tehniko, ki temelji na naključno izbranih besedah in iskanju povezav med njimi. Namen tehnike je, da se izognemo ustaljenim načinom razmišljanja in praksi iskanja rešitev v okviru znanega. Čim dlje se ukvarjamo z enim problemom, tem bolj stereotipno je razmišljanje.« Ker se naše znanje vedno bolj pogloblja, postajajo rešitve pogosto zapletenejše. S to tehniko se temu problemu izognemo. Ta tehnika je tako individualna kot skupinska.

### 1.2.4 Tehnika postavljanja vprašanj

Cilj uporabe te tehnike je postavljanje vprašanj in odgovarjanja na vprašanja in kako se naučiti postavljati tudi rizična vprašanja, ki niso vedno v okviru predvidenega problema.

### 1.2.5 Miselni vzorci

Tehnika je zelo enostavna in priročna, saj za sodelovanje pri tej metodi ne potrebujemo več kot list papirja in svinčnik za beleženje misli. S to metodo dobimo dober pregled nad povzetki iz različnih predavanj, vzorce za načrtovanje poročila, zbiranje mnenj, stališč in predlogov. Miselni vzorci so zelo koristni, saj lahko nadrejeni ali vodja z njihovo pomočjo predstavi nove ideje, ki so povezane samo z aktualno vsebino. Glavne prednosti pri tej tehniki sta preglednost, saj vsak lahko hitro vidi bistvo. Ta tehnika doprinese tudi k večji zainteresiranosti za informiranje in delo.

## **1.3 Predlogi za spodbujanje ustvarjalnosti**

Inovativnost je danes nujna in je lahko ključ do uspeha. Določeni dejavniki pa lahko negativno vplivajo na ustvarjalnost v podjetju in zato proces inoviranja niti ne steče. Med glavne razloge za nizko stopnjo ustvarjalnosti se kot subjektivni razlogi najpogosteje navaja pomanjkanje energije v človeku, nobene želje po ustvarjalnosti in premalo idej za novosti. Na nizko stopnjo

ustvarjalnosti vplivajo tudi objektivni razlogi, kot so slaba motiviranost okolja, preobremenjenost z vsakodnevnimi službenimi in domačimi problemi, neustrezno vodenje, neustvarjalno ozračje. Po stališču in raziskavah Likarja je v podjetjih eden od najpomembnejših zaviralnih dejavnikov neprimerno delovno okolje in ne toliko slaba materialna stimulacija in nesposobnosti zaposlenih (Likar, 2001, str. 37).

Priložnosti za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih je veliko, kot je to na primer razvidno iz zbranih predlogov v Likarjevem delu (2001, str. 39): biti kritičen, a brez očitkov; variantno razmišljati; širiti obzorja; vsako stvar je možno narediti še drugače; o idejah je treba razpravljati; tudi nenavadne ideje so lahko zanimive; idejo si je treba zapisati; ni vsaka ideja odkritje; samokritičnost; inoviranje naj postane stalno.

## **2 INVENCIJA IN INOVACIJA**

Najprej govorimo o invenciji, nato o potencialni inovaciji in nazadnje o inovaciji, ki pomeni vsako dokazano in koristno novost. Inovacija je proces uporabe znanja na osnovi invencije in uvajanje novih proizvodov in tehnoloških procesov v gospodarstvo. Lahko se seveda nanaša tudi na področja, ki nimajo tehnične narave, kot je to npr. v storitvenem podjetju, na področju kulture in podobno.

### **2.1 Invencija**

V literaturi zasledimo različne definicije invencije:

- Likar (v Rebernik, 2001, str. 17) meni, da je » invencija zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelava detajlov v bistveni, a rudimentalni obliki«. Avtor trdi, da je »invencija nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen«;
- Likar (v Devetak, 2001, str. 17) opisuje pojem kot idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem;
- Likar (v Enciklopedija leksikografskega zavoda, 2001, str. 17) invencijo opredeljuje kot »sposobnost odkrivanja novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi.«

Tem definicijam je skupno, da gre pri vseh za invencijo takrat, ko se ta nanaša na začetek nekega procesa, ki vodi k ustvaritvi nečesa novega. Invencija je šele ideja, prvi korak do inovacije, ki predstavlja zamisel, razvito do uporabe, to je do komercializacije, ki služi končnemu uporabniku. Sestavni del vsakega predloga nove zamisli pri tehnični izboljšavi je poslovni načrt s finančnim predračunom oz. oceno pričakovanih odhodkov in prihodkov. Poleg finančnega plana je treba upoštevati tudi ostale elemente, ki jih ne moremo finančno vrednotiti ali prikazati s številkami. Pri tem so eden ključnih dejavnikov človeški viri. Brez sposobnih, motiviranih in ustrezno izobraženih ljudi je še tako dobra ideja brez prihodnosti. Bistveno lažje je nadoknaditi pomanjkanje kateregakoli vira kot pa dobre kadre.

## 2.2 Inovacija

Inovacija je vpeljava nove ideje, postopka ali izdelka. To je vsaka dokazana koristna novost, ki običajno prinaša tudi večjo kakovost, nižje stroške, dvig ugleda podjetja in druge koristi. Za nastanek inovacij je potrebna ustvarjalnost. Brez nje ni idej in če ni idej, ni invencij in inovacij. Šele ko razvijemo invencijo, dobimo potencialno inovacijo in potem inovacijo. Obstajati mora torej povezava med idejo, invencijo, potencialno inovacijo in končno inovacijo. V spodnji sliki je prikazan inovacijski proces, ki poteka od ideje do inovacije, ko se ta nazadnje potrdi na trgu.

*Slika 2: Inovacijski proces*



Za nastanek inovacije sta pomembna vsaj dva dejavnika: tržna pobuda za inovacije, kar pomeni motivacijo in zmožnost dobiti prave vire ob pravem času ter te potem pretvoriti v izdelke in storitve.

V središču inovativnosti je človek. K inovativnosti človeka v največji meri vplivata dve potrebi po Maslowi lestvici hierarhije. Maslow je sicer opredelil pet osnovnih potreb človeka: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti in ljubezni, potreba po ugledu in spoštovanju ter potreba po samouresničevanju. Pri inovativnosti vplivata od teh osnovnih potreb želja po ugledu in potreba po samouresničevanju. Ena najbolj zakoreninjenih potreb je želja po ugledu oziroma biti boljši od povprečja. Ljudje gledamo nase z optimizmom in precenjujemo lastne zmožnosti. Zaposleni na delovnem mestu večkrat postavljajo ugled in spoštovanje nadrejenih za opravljeno delo celo pred plačo oziroma materialne potrebe. S potrebo po samouresničevanju pa človek doseže smisel življenja. Vedno znova in znova ustvarja in je tako stalno nagnjen k inovacijam, saj se s tem izraža oz. samouresničuje.

### 2.2.1 Vrste inovacij

Poznamo štiri vrste inovativnosti, ki se navadno med seboj prepletajo, to je procesna inovativnost, produktna in storitvena inovativnost, strateška inovativnost in inovativnost managementa.

*Slika 3: Vrste inovativnosti*



*Vir: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, april 2009, str. 62.*

Procesna inovativnost je najpogostejša, zato tudi najmanj tvegana, vendar prinese podjetju tudi najmanj dodane vrednosti. Razlogov je več. Običajno procesna inovativnost temelji na informacijski tehnologiji, ki se hitro razprši tudi na druga podjetja. Podjetja veliko aktivnosti predajo tretjim osebam (outsourcing), kar pomeni, da veliko podjetij v enaki panogi uporablja enako marketinško ali računovodsko agencijo.

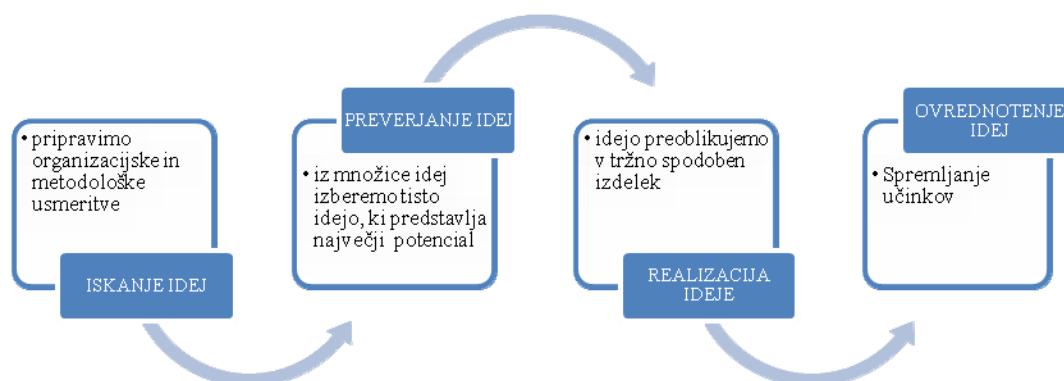
Naslednja v vrsti inovativnosti je produktna oz. storitvena inovativnost. Ta je že bolj tvegana od procesne inovativnosti in obenem podjetju prinaša tudi večjo dodano vrednost. Zaradi hitro razvijajoče se tehnologije in ob pomanjkanju pravne zaščite, na primer v obliki patenta, pa tudi ta inovativnost dolgoročno ne more biti uspešna. Tako se zgodi, da sicer prvo podjetje na trgu ponudi nov izdelek, ki ga kupci hitro razgrabijo, vendar tudi hitro izgubi tržni delež, saj se pogosto zgodi, da konkurent ali drugo podjetje z boljšo tehnologijo izboljša izdelek in ga ponudi po nižji ceni.

Tretja in v zadnjem času najbolj poudarjena inovativnost je strateška. Ta je že bolj tvegana in pomeni za podjetje veliko dodano vrednost. Gre za nov poslovni model, ki spremeni pravila sistema. To se je na primer pokazalo pri Ryanairu kot nizkocenovnem letalskem prevozniku in Zari, ki je trgu ponudila modne tekstilne izdelke po razumljivih cenah. Tudi tukaj se podobno kot pri prejšnjih vrstah inovativnosti dobra praksa hitro razširi in kopira. Sedaj Raynair izgublja tržni delež, ker so prišli novi konkurenti, ki prav tako ponujajo nizke cene storitev in izboljšano tehnologijo. Zadnja vrsta inovativnosti, ki je zaenkrat najbolj zapostavljena, je inovativnost managementa. Ta prinese največje spremembe ne le v industriji, ampak v gospodarstvu nasploh in je zato tudi najbolj tvegana. Gre za to, da se spremeni način upravljanja podjetja in kupcev (Drašček, & Čenčič, 2009, str. 62).

### 2.2.2 Faze inovacijskega procesa

Če želimo z idejo uspeti, moramo prehiteti druge, prvi pridobiti informacije in biti razgledani na večih področjih. Predno nekaj postane inovacija, je potrebno izhajati iz ustvarjalnosti in ideje. Dobre ideje lahko delavci ustvarjajo le v prilagodljivem okolju, ki spodbuja in spoštuje ideje, raznolikost ljudi in tudi nekaj družabnosti med zaposlenimi. Pot, ki je potrebna, da pride do inovacije, je ponavadi dolga in naporna. Prikazana je v naslednji sliki.

*Slika 4: Faze inovacijskega procesa*



*Vir: Innovation service network - Dinamika inovacij, 2009*

Predno v podjetju pride do inovacije, je potrebna pot od iskanja začetnih idej do vseh sestankov, namenjenih skupinskemu razmišljanju. To lahko celo upočasni želeni razvoj. Vodilni management se mora zato zavedati, da je v inovativne procese treba stalno vlagati veliko truda, denarja in časa. Ljudem je potrebno dati dovolj časa za iskanje in razmišljanje, da se jim utrnejo kakšne zanimive misli, ki se pretvorijo v ideje za prenovitev izdelka, procesa, sistema, organizacije, poslovanja. Največkrat se dobre ideje rodijo v neobičajnih strukturnih skupinah, kjer so udeleženci različnih starosti, spola in življenjskih izkušenj. Zaradi take različnosti pride med njimi do različnih pogledov na problem, kar pomeni priložnost za obširen nabor idej. Bolj kot so si ljudje podobni in imajo primerljiva znanja in izkušnje, manj je po mojem mnenju možnosti za pestrost predlogov. V postopku, ki sledi po tem, management ideje preveri in iz množice izbere tisto, ki predstavlja najboljši potencial. Pred koncem procesa pride do realizacije ideje, ko vodstvo le-to preoblikuje v tržno sposoben izdelek ali proces. Na koncu pride do ovrednotenja idej. Oceniti je potrebno vse faze inovativnega procesa in dosežen končen rezultat.

Ustvarjalnost zaposlenih pripelje do novih zamisli, invencij, ne pa vedno tudi do inovacij. Da nekdo velja za inovativnega, mora preseči samo ustvarjalnost in inventivnost. Na začetku inovacijskega procesa je dobro vedeti, ali lahko z dano idejo ustvarimo dodano vrednost, kar pomeni ali lahko ta ideja postane tudi inovacija. Podjetnost je tista lastnost, ki skuša povezati ustvarjalnost in inventivnost ter ju nadgraditi v inovativnost. Podjetnik je tisti, ki je sposoben prepoznati in uporabiti ustvarjalni naboj drugih (Cerinšek, 2007, str. 44).

### 3 INVENCIJSKO - INOVATIVNI MANAGEMENT

Invencijsko – inovativni proces pomeni vse dejavnosti v zvezi s spreminjanjem invencije v inovacijo. Proces zajema dejavnosti od začetka ideje do njene realizacije, s ciljem, da dosežemo ekonomsko korist. Invencijsko-inovacijska dejavnost predstavlja osnovno dejavnost inovativnega poslovanja podjetja. Če naj bo ekonomsko koristna, mora biti strokovna in množična. Naloga invencijsko-inovativnega managementa je spodbujati vse delavce, kakor tudi druge poslovne partnerje in zunanje ustvarjalce, k ustvarjalnosti, izumiteljstvu ali uvajanju drugih tehnoloških in organizacijskih koristnih sprememb. S tem se poveča kakovost, produktivnost, gospodarnost, storilnost, informiranost in ugled podjetja. Pozornost vodstva je običajno uprta na zaposlene v podjetju. Najpomembnejše je vprašanje, kako sodelavce spodbuditi, da bodo bolj ustvarjalni, motivirani, učinkoviti in s tem uspešni. Pri tem vodenju gre predvsem za spremembo miselnosti, kako pristopiti do problema.

Avtorja Drašček in Čenčič (v Hamel in Rosenzweig, 2009, str. 60) pišeta, da je razvijanje strategije inovacij težavno, ker zahteva veliko truda, predvsem miselnega in konceptualnega, od notranjih in zunanjih virov in ne samo vrhnjega managementa. V tabeli 1 je prikaz, od kje vse in v kakšen razmerju podjetja dobivajo ideje.

*Tabela 1: Viri idej v podjetjih*

| ZUNANJI VPLIVI (v %)                     | NOTRANJI VPLIVI (v %)           |
|------------------------------------------|---------------------------------|
| <i>Poslovni partnerji – 38</i>           | <i>Zaposleni – 42</i>           |
| <i>Kupci – 35</i>                        | <i>Prodajno osebje – 18</i>     |
| <i>Svetovalci – 21</i>                   | <i>Razvoj in raziskave – 17</i> |
| <i>Konkurenti – 21</i>                   |                                 |
| <i>Različna interesna združenja – 18</i> |                                 |
| <i>Akadska sfera – 13</i>                |                                 |

*Vir: IBV, 2007, str. 6.*

Pri postavljanju dobre strategije se večkrat križajo mnenja, saj najboljše ideje navadno niso v skladu z ustaljenimi tokovi razmišljanja v podjetju. Strategija inovacij mora biti usklajena z globalno strategijo podjetja, s potrebami tržišča in realnimi možnostmi podjetja na vseh področjih. V podjetju je potrebno imeti prave ljudi, da se lahko dana ideja uresniči do konca. Pri tem je zelo pomembna predhodna faza in sicer izbor idej. Ko je v skupini izbrana ideja, ki ima največ možnosti za uresničitev na trgu, je verjetnost za uspeh večja.

Ključna za uspeh je tudi kultura stalnih izboljšav oz. kultura inovativnosti. Pomembno je, da je v podjetju takšno okolje, kjer lahko vsak posameznik izrabi svoje sposobnosti in uresniči svoje zamisli ter pričakovanja podjetja. Podjetje se mora zavedati, da mora še bolj kot prej iskati nove priložnosti za razvoj in biti drugačen in boljši od drugih. Vodilni se morajo aktivno lotiti spodbujanja večje izrabe sposobnosti zaposlenih in na tak način začeti ustvarjati priložnosti za spodbujanje inovativnosti zaposlenih. V podjetjih se vedno bolj zavedajo, da je velikega pomena za uspeh in dobiček podjetja znanje, delovne izkušnje in zelena ustvarjalnost. »Med znanjem in

izkušnjami na eni strani in ustvarjalnostjo na drugi strani je pomembna razlika. Tako znanje kot izkušnje so sorazmerne z vloženim časom in denarjem. Več kot lahko investiramo, več znanja si lahko kupimo. Bogata gospodarstva si lahko privoščijo večje naložbe v šolanje ljudi. Ustvarjalnost pa je v veliki meri odvisna od vloženih sredstev. Zato za slovenska podjetja ustvarjalnost pomeni edino bližnjico za dohitevanje najuspešnejših tekmecev.« (Fatur, 2002, 75).

Osnovo za uspešen inovacijski projekt predstavlja obsežna analiza trenutnega stanja. Pri tem je potrebno analizirati naslednja področja: priložnosti in nevarnosti poslovnega okolja, prednosti in slabosti podjetja, strategijo podjetja, ključne kompetence podjetja, obstoječe, vendar neizkoriščene inovacijske potenciale.

Inovativni manager je tista oseba, ki občuti močno naklonjenost do problemov in spodbuja posameznika, da se lahko njegovi potenciali v ustreznem okolju in z ustrezno spodbudo razvijejo v visoke dosežke. Odgovorne osebe morajo zaposlenim priznati pomen njihovega dela pri doseganju skupnih ciljev, predvsem pa se zavedati, da so spremembe vedno dobrodošle in koristne. V problemskih situacijah se manager počuti lagodno, problemi pa mu prinašajo izziv. Pomembna lastnost takega vodje je fleksibilno mišljenje in sposobnost reševanja problemov na ustaljeni in neustaljeni ravni. Zanj je značilna tudi samomotiviranost in sposobnost da dela močneje, dlje in intenzivneje od drugih. Inovativni managerji so tudi veliki popolneži, kar pomeni, da se ne zadovoljijo hitro in vedno stremijo h nečemu boljšemu. Za izbor najboljše ideje sta pomembna intuicija in trezen premislek na temelju znanja in preteklih izkušenj (Sergej, 2005, str. 19).

Velikokrat je inovatorju težko prepričati vodilne o smiselnosti in uspehu ideje. To se ponavadi zgodi predvsem zaradi različnega videnja končnih dosežkov in razhajanja osebnostnih dejavnikov, saj gre med njimi lahko za različne zorne kote gledanja in predvidevanja. Marsikomu od vodilnih primanjkuje kančka drznosti in pripravljenosti na riziko, zaposleni pa se v strahu pred neuspehom prve ideje izogibajo, da bi nadrejenemu predstavili izboljšavo tega prvega predloga. Zaupanje, timsko delo in ustrezna delovna klima, pri kateri se zaznavajo resnični problemi na izvedbeni ravni in ne le teoretični razmisleki, so strateškega pomena, v korist vseh sodelujočih (Bratož, 2006).

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR**

Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu in se zaradi širitve tudi na drugih trgih zelo hitro razvija na večih področjih. V začetnih fazah projekta takšne širitve je potrebno imeti predvsem veliko kreativnosti in sposobnosti za inoviranje. Poleg tega pri takem razvoju prideta prav prepričljivost in dobra organizacija dela z vsemi strokovnimi službami. Pri analiziranju rezultatov prodaje sta nujni še natančnost in analitičnost. K vsemu naštetemu sodita tudi komunikativnost in timski duh, ki po mojih ugotovitvah v Mercatorju ne manjka. Sodelavci med seboj tesno sodelujejo, skupaj iščejo nove rešitve in delijo svoje ideje z drugimi. Zaradi

razvojne usmerjenosti pričakujejo precej samoiniciativnosti vseh zaposlenih ter interes za spremljanje aktivnosti domače in tuje konkurence (M Kariera- razvoj prodajaln, 2009).

Pri njih se kupec odloča in izbira na podlagi kombinacije občutij in povsem racionalnih predstav o posameznem ponudniku. V očeh kupcev po mnenju vodilnih nedvomno štejejo kakovost, spoštljiv ter odkrit odnos in seveda prava cena. Stranke cenijo prijaznost, strokovnost, ponudbo, založenost, zaupanje, inovativnost, kakovost in preglednost. Čedalje pomembnejše je prijetno in sodobno nakupovalno okolje, v katerem lahko kupci nakup opravijo čim bolj v skladu s svojimi željami. V Mercatorju sta vsakodnevni skrbi vseh zaposlenih kakovostna storitev in uresničevanje dane obljube kupcem. Poleg naštetega ponujajo tudi številne ugodnosti, ki so lastne samo Mercatorju. Bistvo tržne strategije podjetja je nenehno spremljanje želja in potreb kupcev ter prizadevanje za njihovo zadovoljstvo. Večkrat na leto poglobljeno ugotavljajo zadovoljstvo kupcev z natančnimi raziskavami.

V današnjem času so tudi v tem podjetju pomembne predvsem inovacije in različnost. Večjo organizacijsko učinkovitost poskušajo doseči z ustreznim povezovanjem in usklajenim delovanjem zaposlenih. Potrebam in pričakovanjem glavnih ciljnih skupin kupcev sledijo z oblikovanjem ponudbenega spleta. Delajo uspešno in učinkovito. Prave stvari opravljajo na pravi način, od razvoja, urejenosti in založenosti prodajaln, raznolikosti in prilagojenosti ponudbe, razvoja linij trgovske blagovne znamke in klubov zvestobe, do akcij in posebnih ponudb, prireditev ter presenečenj.

Danes ni dovolj biti le povprečen. Povprečje ne prinaša več zadovoljstva kupcev in učinkovitosti v delovanju. Potrebne so spremembe, torej inovacije in različnost. Pripravljeni so na povsem nove postopke prodaje, na t.im. poosebljeno nakupovalno izkušnjo na samopostrežnih blagajnah, na nove izdelke trgovske znamke Mercator ekološke pridelave in še marsikaj. Vse to v Mercatorju razvijajo s ciljem uvrstiti podjetje kot najbolj konkurenčnega ponudnika na trgu, h kateremu se vračajo zadovoljni kupci (Petrov, 2008).

## **5 RAZISKAVA O USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI DELAVCEV MERCATORJA**

Med organizacijske inovacije uvrščamo uvajanje novih poslovnih praks in modelov, nove pristope v trženju, nove metode organiziranja odnosov s strankami. Na ta področja se nanaša tudi moja anketa, ki sem jo razdelila med zaposlene v Mercatorju in jih spraševala o njihovih idejah in pobudah za boljše delo in poslovanje.

### **5.1 Metodologija, namen in sestava vprašalnika**

V storitvenem podjetju Mercator je več raznovrstnih prodajnih programov oz. oddelkov in ti so: živila, šport, tehnika, gostinstvo, turizem, pohoštvo in logistika (v anketi – skladišče). Z raziskavo

sem želela potrditi ali ovreči mojo hipotezo, da se inovativnost operativnega osebja razlikuje glede na področje dela, ki ga opravlja. V ta namen sem skupaj s Službo kakovosti, Mercator d.d., izdelala anketo v zvezi z ustvarjalnostjo, postavila določene trditve in spraševala tudi o predlogih za izboljšave poslovanja.

Anketa (priloga 1) je razdeljena na dva dela. Za mojo diplomsko delo sem uporabila uvod in prvi del ankete, ker je bil drugi del narejen s strani Mercatorja za njihove potrebe in analizo. Na začetku je anketirancem predstavljen namen vprašalnika oz. ankete in razlaga ocenjevalnih lestvic. Anketa je bila anonimna, anketiranec je izpolnil podatek o svoji starosti, spolu, skupni delovni dobi, delovni dobi v Mercatorju, stopnji izobrazbe in prodajnem programu (oddelku), kjer dela. Osredotočila sem se predvsem na tri področja: ustvarjalnost, sposobnost uresničitve zamisli in motivacijo zaposlenih. V raziskavo sem vključila tudi analizo delovnega okolja, da bi ugotovila, ali okolje spodbuja ali pa zavira njihovo ustvarjalnost. Poleg tega me je zanimalo, ob katerih pogojih bi zaposleni najlažje prišli do dobrih idej. Povprašala sem jih med drugim tudi, katere so po njihovem mnenju pomembne lastnosti ustvarjalnih ljudi. Trditve sem oblikovala v posameznih točkah ankete. V 2. točki so našteje pomembne lastnosti ustvarjalnih ljudi (odprtost, izkušnost,...) po mnenju vprašanega, v 3. točki so našteji pogoji za ustvarjanje dobrih idej (strokovna usposobljenost, ustrezna formalna izobrazba - osnovno znanje,...), v 4. točki so trditve glede usmerjenosti vprašanega na iskanje novih idej in boljših rešitev (dobro opazovanje, izkoristek znanja in izkušnje,...), v 5. točki sem spraševala, katere tehnike bi jih spodbudile k ustvarjalnemu razmišljanju (tehnika postavljanja vprašanj, usmerjene povezave,...), 6. točka je odprtega tipa, ko so vprašani lahko opisali način, kako najlažje pridejo do dobrih idej, 7. točka se nanaša na vplive okolja na ustvarjalnost (delovni cilji, želja po učenju,...).

Raziskava je potekala na začetku junija 2009. Naključno sem izbrala različne prodajne enote po celi Sloveniji (Primorska, Gorenjska, Štajerska, Dolenjska in Notranjska) in tako v Mercatorju razdelila 185 anket. Prejela sem 139 vprašalnikov, od katerih so bili trije neizpolnjeni (tabela 2)

*Tabela 2: Analiza anketirancev*

| Starost                   | < 20        | 20 – 29     | 30 – 39    | 40 – 49  | >49         |            |          |
|---------------------------|-------------|-------------|------------|----------|-------------|------------|----------|
|                           | 1<br>(0,7%) | 38 (28%)    | 48 (35,3%) | 33 (24%) | 16<br>(12%) |            |          |
| Spol                      | M           | Ž           |            |          |             |            |          |
|                           | 37 (28%)    | 99 (72%)    |            |          |             |            |          |
| Skupna delovna doba       | <1          | 1 – 3       | 3 – 10     | 11 – 20  | >20         |            |          |
|                           | 2<br>(1,2%) | 8<br>(5,8%) | 38 (28%)   | 47 (35%) | 41<br>(30%) |            |          |
| Delovna doba v Mercatorju | <1          | 1 – 3       | 3 – 10     | 11 – 20  | >20         |            |          |
|                           | 9<br>(7%)   | 31 (23%)    | 52 (38%)   | 33 (24%) | 11<br>(8%)  |            |          |
| Stopnja izobrazbe         | IV          | V           | VI         | VII      | VIII        |            |          |
|                           | 44 (32%)    | 82 (60%)    | 7 (6%)     | 3(2%)    | /           |            |          |
| Prodajni program          | Živila      | Tehnika     | Šport      | Tekstil  | Gostinstvo  | Skladišče  | Turizem  |
|                           | 33 (24%)    | 21 (16%)    | 20 (15%)   | 22 (16%) | 16<br>(12%) | 10<br>(7%) | 14 (10%) |

## 5.2 Rezultati raziskave po anketi v Mercatorju

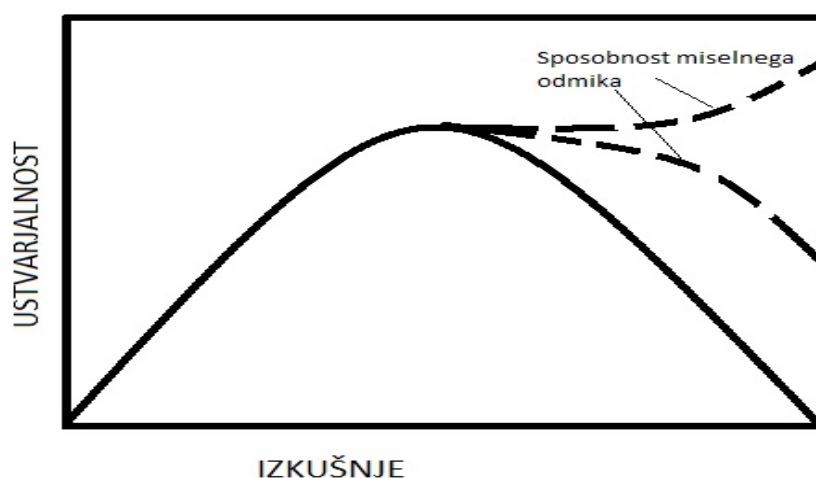
Podatke in rezultate ankete sem obdelala s programskim paketom MS Excel. Odgovori vseh anketiranih so obdelani z metodo povprečne sredine in so prikazani s povprečno oceno ali pa v odstotkih. Statistična obdelava tako temelji na izračunanih aritmetičnih sredinah.

### 5.2.1 Povezava izkušenj in ustvarjalnega dela

Veliko ljudi je usmerjenih v toge načine razmišljanja. Rešitve, ki jih vidimo, so za nas običajno najboljše, ker pogosto ne opazimo drugih, boljših in izvirnejših. Izkušnje so ponavadi tiste, ki nam ne pustijo, da pogledamo širše, izven naših meja izkušenj. Kot kažejo raziskave, je pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost šibka. Človek z malo izkušnjami nima toliko znanj, da bi njegova ustvarjalnost prišla do izraza. Pri srednji izkušenosti je ustvarjalnost največja, pri zelo visoki pa upada, ker se zaradi pretirane izkušenosti mislec vrti v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more iz njih (Likar, 2002, str. 19).

Slika 5 prikazuje povezavo izkušenj in ustvarjalnosti.

*Slika 5: Povezava izkušenj in ustvarjalnosti*



*Vir: Likar, Ustvarjalnost glede na izkušnje, 2002, str. 20.*

Z znanjem in izkušnjami se začne inovacijski proces samodejno odvijati. Pri tem je potrebno največkrat veliko dolgotrajnega razmišljanja, včasih pa do rešitev pridemo nenadno. Ljudje si velikokrat predstavljajo, da kreativnim ljudem ideje kar padejo na pamet. Vendar v resnici kreativni ljudje zelo veliko razmišljajo.

Tudi v mojem primeru sem prišla do podobnih rezultatov. Izkušnje pridobimo z določenim časom. V prilogi 3 (izračunane povprečne ocene glede na delovno dobo) sem delovno dobo primerjala z izračunom povprečnih ocen glede na ustvarjalnost (trditev v anketi- 4.točka: pogosto se mi porajajo nove, izvirne ideje). Na začetku delovne dobe, kar glede na vprašanje pomeni anketirance z delovno dobo do enega leta, imajo ti zaposleni veliko novih in izvirnih idej.

Povprečna ocena za to dobo je namreč največja in je 4,50. V naslednji starostni skupini (1-3 leta) glede na delovne izkušnje je povprečna ocena padla na 3,88. Nižja vrednost se pokaže tudi v tretji starostni skupini (3-10 let), kjer je povprečna ocena 3,58, in v četrti (11-20 let), kjer je 3,51. V zadnji skupini (več kot 20 let delovnih izkušenj) pa zopet naraste. Morda je za to razlog v tem, da so zaposleni z najdaljšo delovno dobo boljši opazovalci in ustvarjalci, kot tisti pred njimi, ki imajo manj delovne dobe in s tem tudi manj delovnih izkušenj.

### 5.2.2 Sposobnost za lastno dejavnost

V tem delu analize sem raziskovala, kako pomembne so praktične izkušnje, znanje in inteligenca. Zanimalo me je tudi, če se vprašanim zdi formalna izobrazba pomembna pri oblikovanju idej. Povprečne ocene so narejene za vsak prodajni program posebej. V tabeli 3 so prikazane povprečne ocene glede ustvarjanja idej.

*Tabela 3: Pogoji za ustvarjanje dobrih idej (1- se ne strinjam, 5- se strinjam)*

| Pogoji za ustvarjanje dobrih idej                                                                                   | Ocena živila | Ocena šport | Ocena tehnika | Ocena gostinstvo | Ocena tekstil | Ocena turizem | Ocena skladišče | Povp. ocena |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|---------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|-------------|
| Strokovna usposobljenost in praktične izkušnje so pomembni za prepoznavanje možnosti izboljšav in sprememb.         | 4,45         | 4,00        | 4,24          | 3,75             | 4,14          | 4,50          | 4,70            | 4,25        |
| Ustrezna formalna izobrazba, ki zagotavlja osnovno znanje, je predpogoj za oblikovanje uporabnih idej in predlogov. | 4,03         | 4,35        | 3,71          | 4,19             | 3,91          | 3,64          | 3,70            | 3,93        |
| Pomembno je, da se prouči vse dobljene ideje, ne glede na to, kako neverjetne in nenavadne so na prvi pogled.       | 4,36         | 3,75        | 4,48          | 4,06             | 4,05          | 4,57          | 4,60            | 4,27        |
| Ustvarjalnost pri ljudeh je mogoče spodbujati in razvijati z različnimi tehnikami ustvarjalnega razmišljanja.       | 4,39         | 3,55        | 4,48          | 4,13             | 4,00          | 4,43          | 4,40            | 4,20        |
| <b>Povprečna ocena</b>                                                                                              | 4,31         | 3,91        | 4,23          | 4,03             | 4,03          | 4,29          | 4,35            |             |

Kot je razvidno iz tabele, je ustvarjanje novih zamisli, predlogov in idej v največji meri odvisno od lastne pobude, to je od preučitve vseh možnih dobljenih idej in tudi od strokovne usposobljenosti. Na programih živila, turizem in skladišče zaposleni menijo, da so izkušnje in strokovna usposobljenost najpomembnejši vrednoti pri ustvarjanju novih idej. Očitno ni možno

vsak dan delati iste stvari na isti način in potem pričakovati nove, drugačne in boljše rezultate. V teh treh programih menijo, da se lahko z izkušnjami naučijo veliko novega. Ker so izkušnje lahko dobre ali slabe, je zato potrebna in pomembna strokovna usposobljenost, da lahko vsakovrstne izkušnje tudi analiziramo. Predvsem pa je pomembno, da se opravljajo prave stvari na pravi način.

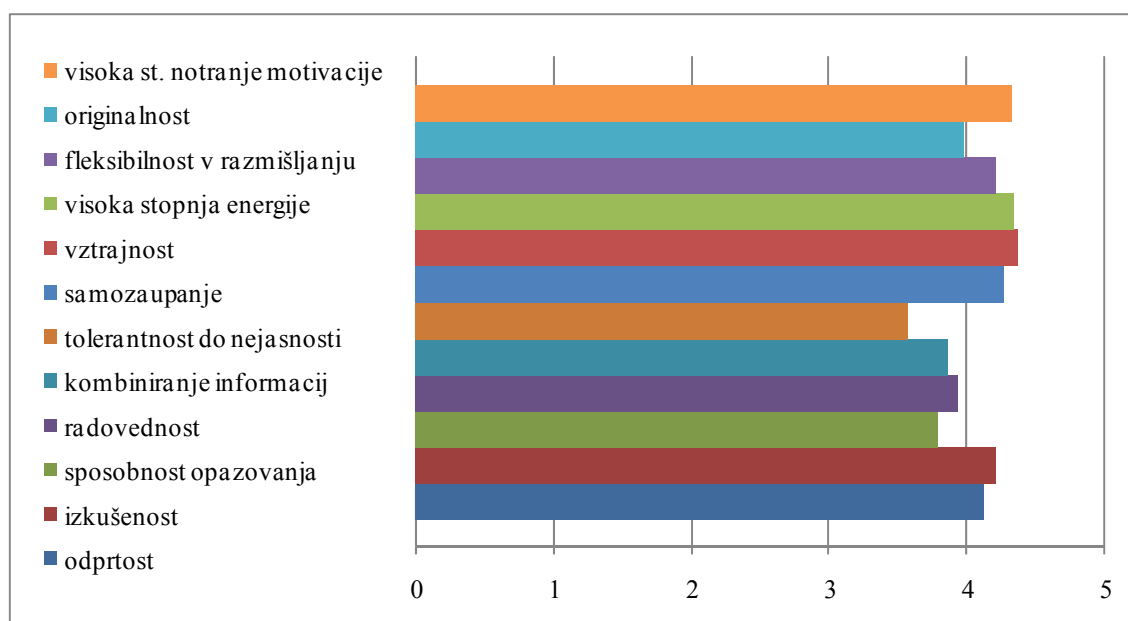
V programu šport in gostinstvo menijo, da največ idej lahko pridobijo z ustrezno formalno izobrazbo, saj je ustrezna izobrazba nujno potrebna za uspeh v življenju, ker je ta tudi osnova za ustvarjanje idej. V programu turizem pa menijo, da formalna izobrazba nima tolikšnega vpliva za ustvarjalnost in inovativnost. Neformalna izobrazba jim v turizmu pomeni več. Nujno pa se jim zdi nujno potrebno, da se izobražujejo na raznih sejnih in potovanjih. V programu turizem in tehnika menijo, da je potrebno proučiti vse dobljene ideje, ne glede na to, kako neverjetne so na prvi pogled. Anketa je še pokazala, da se vsakemu programu zdi pomembno razvijanje ustvarjalnosti in inovativnosti s pomočjo različnih tehnik ustvarjalnega razmišljanja.

### 5.2.3 Ustvarjalne sposobnosti

Pri tem delu ankete sem želela izvedeti, kako pomembne se zdijo zaposlenim lastnosti, ki so značilne za ustvarjalne ljudi in ki prispevajo h generiranju novitet in uporabnih idej.

Berginc in Krč (2001, str. 32) navajata: »Ključne ustvarjalne sposobnosti se nanašajo na neodvisnost, antikonformizem, usmerjenost k tveganju, k nejasnosti - dvomom, na sposobnost presekanka kognitivnosti, uporabo širokega področja miselnih kategorij pri shranjevanju informacij in uporabo tehnik za prebliske idej.« Najpomembnejše sposobnosti so zaposleni ocenili v naslednjem grafu 1.

*Slika 6: Pomembne lastnosti ustvarjalnih ljudi*



Glede na ocene, ki sem jih seštela pri vsakem prodajnem programu, sem dobila povprečne ocene vrednosti določene lastnosti. Zaposleni v Mercatorju v vseh sedmih programih menijo, da je najpomembnejša lastnost ustvarjalnih ljudi vztrajnost (povprečna ocena 4,36). V to lastnost je potrebno ponavadi vložiti veliko majhnega truda, da se potem pozna rezultat. Prav tako se jim zdi zelo pomembna visoka stopnja energije in izkušnost. Tolerantnost do nejasnosti se jim v primerjavi z drugimi pojmi ne zdi tako zelo pomembna.

#### 5.2.4 Usmerjenost k iskanju novih idej

Pri četrti točki v anketi me je zanimalo, katere okoliščine vplivajo na človekovo ustvarjalnost. Ugotavljala sem, kako zaposleni razmišljajo, ali iščejo za rešitev problema eno samo možnost in so usmerjeni h konvergentnemu mišljenju, ali pa jih poskušajo najti več v povezavi s to težavo in so zato usmerjeni k divergentnemu razmišljanju. Za ustvarjanje novih idej je predvsem pomembno divergentno razmišljanje, za katerega je ponavadi pomemben širok spekter znanja, razgledanost, odprtost za sprejemanje novih informacij in sprejemanje novih in drugačnih okolij. V tabeli 4 so prikazane po posameznih trditvah povprečne ocene usmerjenosti pri iskanju novih idej in boljših rešitev.

*Tabela 4: Usmerjenost na iskanje novih idej in boljših rešitev*

| Glede na oddelek                     | Živila | Turizem | Logistika | Tehnika | Gostinstvo | Tekstil | Šport | Povp. |
|--------------------------------------|--------|---------|-----------|---------|------------|---------|-------|-------|
| dobro opazovanje                     | 4,30   | 4,29    | 4,40      | 4,19    | 4,44       | 4,18    | 4,15  | 4,28  |
| izkoristek znanja                    | 4,67   | 4,64    | 4,70      | 4,67    | 4,44       | 4,14    | 4,45  | 4,53  |
| odkrivam probleme in rešitve         | 4,06   | 3,86    | 3,80      | 4,10    | 3,81       | 3,45    | 3,60  | 3,81  |
| če nisem zadovoljen, iščem rešitev   | 4,45   | 4,43    | 4,60      | 4,43    | 4,00       | 4,00    | 4,50  | 4,34  |
| nove, izvirne ideje                  | 4,03   | 3,43    | 4,10      | 3,76    | 3,31       | 3,64    | 3,00  | 3,61  |
| neodvisno od sodelavcev              | 3,52   | 2,00    | 3,30      | 3,19    | 3,06       | 3,68    | 2,95  | 3,10  |
| brez težav se prilagajam             | 4,15   | 4,14    | 4,10      | 4,10    | 3,94       | 3,59    | 4,10  | 4,02  |
| lotim se tveganih nalog              | 4,06   | 3,86    | 3,60      | 4,00    | 3,50       | 3,32    | 3,85  | 3,74  |
| potrebe pri ljudeh                   | 4,21   | 4,29    | 4,00      | 3,76    | 3,63       | 4,09    | 3,15  | 3,88  |
| ena sama rešitev problema            | 4,09   | 3,93    | 3,30      | 3,76    | 4,13       | 3,36    | 2,85  | 3,63  |
| ne maram vnaprej predpisanih pravil  | 3,24   | 3,43    | 3,10      | 3,67    | 3,44       | 3,55    | 3,30  | 3,39  |
| z nalogo se lahko ukvarjam dalj časa | 4,12   | 4,36    | 4,40      | 4,24    | 4,44       | 3,82    | 4,55  | 4,28  |
| več interesov                        | 4,15   | 4,29    | 4,20      | 3,90    | 4,63       | 3,77    | 4,35  | 4,18  |
| posvetujem se z ljudmi               | 4,52   | 4,64    | 4,90      | 4,48    | 3,88       | 4,23    | 4,25  | 4,41  |
| <b>Povprečna ocena</b>               | 4,11   | 3,97    | 4,04      | 4,02    | 3,90       | 3,77    | 3,79  |       |

Zaposleni so tisti, ki lahko prepoznajo potrebe pri kupcih, torej poslovne priložnosti. Vsi programi se strinjajo, da je znanje pomembno, zato to pridobljeno znanje in izkušnje tudi v veliki meri izkoriščajo. Največja povprečna ocena pri uporabi znanja je v programu logistika (4,70); najmanjša povprečna ocena, ki je še vedno visoka, v programu tekstil (4,14). V primerjavi z

znanjem in izkušnjami, za kar je povprečna ocena 4,53, je povprečna ocena za nove, izvirne ideje v vseh sedmih programih samo 3,61; še najvišja je v programu logistika (4,10), kar je pri tem programu še vedno manjša od znanja (4,70). Pri iskanju novih idej logistiki sledijo živila in tehnika. Znanje in izkušnje se torej zaposlenim zdijo daleč najpomembnejše. Odgovori pa kažejo tudi, da zaposleni težijo k novim in izvirnim idejam. Ne zadovoljijo se namreč takoj s prvo idejo za rešitev problema. To dokazujejo višje povprečne ocene, kot je za nove in izvirne ideje (3,61), pri treh trditvah in sicer pri iskanju rešitev v primeru nezadovoljstva (4,34), pri odkrivanju novih problemov in rešitev (3,81) in iskanju več kot ene same rešitve problema (3,63). Iz trditve izhaja, da se zaposleni novim nalogam in okoliščinam življenja prilagajajo brez težav, ker je povprečna ocena visoka (4,02). Na iskanje novih idej in boljših rešitev zelo vpliva tudi dobra in učinkovita komunikacija. Ta je seveda ključna za uspešno uvajanje sprememb v podjetju. Sporočanje mora biti jasno, preprosto in razumljivo. V Mercatorju so vprašani trditvi, da se posvetujejo z raznolikimi ljudmi, kadar ne najdejo rešitve, pritrdili z visoko povprečno oceno (4,41). Ta rezultat je poleg potrebe po izkoriščanju v čim večji meri znanja in izkušenj v primerjavi z ostalimi trditvami najvišji. Največ poudarka na dobro komunikacijo dajo v programu logistika (4,90), najmanj v programu gostinstvo (3,88). Vsem sedmim programom je torej skupno to, da so pri iskanju dobrih idej in boljših rešitev najpomembnejše izkoristek znanja ter pridobljenih izkušenj in komunikacija.

V programu gostinstvo in živila se bolj nagibajo h konvergentnemu razmišljanju. Visoka povprečna ocena (4,13 in 4,09) v primerjavi z drugimi programi kaže, da se veliko ljudi v tem prodajnem sektorju strinja, da je za reševanje problema potrebno vse njihove misli usmeriti v eno samo rešitev. V športnem programu so drugačnega mnenja. Nizka povprečna ocena (2,85) kaže, da je za rešitev problema potrebnih več idej in ne samo ena. To nakazuje na njihovo divergentno mišljenje.

Šesto vprašanje je bilo odprtega tipa. Zaposleni so odgovarjali, na kakšen način najlažje prihajajo do dobrih inovativnih idej. Pod to vprašanje jih veliko ni podalo nobenega odgovora. Nekateri odgovori pa so zelo pestri in zanimivi ter kažejo najrazličnejše načine izražanja idej.

Ti predlogi so naslednji: do dobre inovativne rešitve najlažje pridem takrat, ko imam popoln mir; ko je mir in nisem obremenjen z drugimi nalogami, ki zahtevajo popolno koncentracijo; ko se lahko pogovorim skupaj s sodelavci in tako dobim nova mnenja in predloge; dobre ideje dobim takrat, ko lahko sama odločam o svojih idejah in brez oviranja in zaviranja drugih, pri tem mi pomaga sodelovanje s sodelavci; veselje do dela in razumevanje s strani vodilnih; do dobre ideje pride človek z ogledom trgovine oziroma trgovske verige v tujini in doma; z radovednostjo, izkoristkom znanja in izkušnjami, pomembno je povezovanje obojega s spremljanjem dogodkov znotraj in zunaj delovnega okolja in prilagajanje situacijam; na sestankih in seminarjih; s pomočjo trenerjev in potnikov; ob dobrem nakazilu, plači in podpori nadrejenega; ko je človek dobre volje; ideje se v glavi porajajo sproti; iskanje idej v bližnji okolici (knjige, internet, sprehodi v naravi...); z večjim pogledom na svet; ob pogovoru s kupcem dobim dobre ideje, ko poslušam njegove želje in potrebe, predvsem pa, ko slišim idejo od sodelavca, ki jo jaz samo dopolnim oz. jo vidim na drugačen način; dobro idejo dobim s prakso in postavljanjem vprašanj; dobri odnosi v kolektivu pripomorejo h ustvarjalnosti; ideje se mi porajajo tudi ob pogovoru z

dobaviteljem; nove ideje dobim z logiko, ob zdravi kmečki pameti; s pogovori ob kavici dobim včasih dobre ideje; najlažje pridem do nove ideje z okušanjem in primerjanjem okusov (program gostinstvo).

### 5.2.5 Motivacija za ustvarjalnost

V poglavju inovacije sem opisala Maslowo hierarhično lestvico potreb. Ena najpomembnejših je potreba po samozaupanju ter samoučinkovitosti. Zelo pomembno je, kakšno predstavo ima človek sam o sebi, saj tisti, ki ima o sebi negativno predstavo, si ne zaupa oz. meni, da je nesposoben, neroden, nemočen in len. Tak človek, ki ima slabo, negativno predstavo o sebi, ni motiviran. Če pa človek ni motiviran, ne dela z veseljem, uspešno in učinkovito. Tisti zaposleni, ki imajo o sebi boljše predstavo in so polni optimizma, so mnogo bolj motivirani od tistih s šibkejšim prepričanjem. Pri njih gre za notranjo motivacijo. Prava in najpomembnejša motivacija je tista, ki prihaja iz človeka samega. Človek je za delo najbolj motiviran takrat, ko stremi k samoučinkovitosti in samozaupanju.

»Za uspešno izvajanje delovnih nalog morajo zaposleni izpolnjevati štiri pogoje: imeti morajo primerne delovne veščine in spretnosti, biti morajo prepričani o lastni učinkovitosti, imeti morajo priložnosti za delo in delovati morajo v okolju, ki jih podpira.« (Frlec, 2008, str. 41)

Po teh zgornjih kriterijih sem spraševala tudi zaposlene v Mercatorju in dobila podatke, kot so prikazani v spodnji tabeli. Prve tri trditve predstavljajo notranjo motivacijo zaposlenih, naslednje tri zunanjo.

*Tabela 5: Motivacija zaposlenih*

| Glede na oddelek         | Živila | Turizem | Logistika | Tehnika | Gostinstvo | Tekstil | Šport | Povp |
|--------------------------|--------|---------|-----------|---------|------------|---------|-------|------|
| delovni cilji            | 3,42   | 3,64    | 3,50      | 3,67    | 3,25       | 3,59    | 4,35  | 3,63 |
| želja po učenju          | 3,82   | 3,64    | 3,70      | 3,43    | 4,19       | 3,55    | 4,20  | 3,79 |
| lastna radovednost       | 3,55   | 3,07    | 3,60      | 3,43    | 4,00       | 3,36    | 3,80  | 3,54 |
| primerna nagrada         | 3,45   | 2,57    | 3,10      | 3,14    | 4,38       | 3,23    | 4,50  | 3,48 |
| spodbuda s strani drugih | 3,39   | 3,36    | 2,90      | 3,19    | 4,06       | 3,27    | 4,35  | 3,50 |
| okolja spodbuja          | 3,58   | 2,86    | 3,50      | 3,48    | 4,06       | 3,32    | 4,00  | 3,54 |
| <b>Povprečna ocena</b>   | 3,54   | 3,19    | 3,38      | 3,39    | 3,99       | 3,39    | 4,20  |      |

V tem delu raziskave ugotavljam, da pri notranji motivaciji zaposlene najbolj motivirata želja po učenju (3,79) in delovni cilji (3,63), to je na programu šport, kjer so sicer vsem trditvam v primerjavi z drugimi dali najvišje povprečne ocene (4,20). Glede trditve o lastni radovednosti sta najvišji oceni dala programa gostinstvo (4,00) in šport (3,80). Ta lastnost torej poleg delovnih ciljev in želje po učenju prav tako pomembno vpliva na motivacijo. Vsi namreč dajejo večji poudarek notranji motivaciji kot pa zunanji.

Z zadnjimi tremi trditvami sem spraševala po zunanji motivaciji. Podatki kažejo, da manj pozornosti dajejo primerni nagradi (3,48), več spodbudi s strani drugih (3,50), največ pa okolju,

če jih spodbuja (3,54). Zunanji dejavniki motivacije, kot je komunikacija z zaposlenimi in nadrejenimi ter ostalim družbenim okoljem, zaposlenim predstavlja pomembno vrednoto pri motiviranju za uspešno delo. Največjo oceno za trditev, da okolje spodbuja, so podali v programu gostinstvo (4,06), medtem ko se v programu turizem (2,86) takšna motivacija ne zdi tako pomembna in spodbudna. V določenih primerih pa bi bili nekateri najbolj veseli denarne nagrade. Očitno si vsak želi predvsem pohvale in k njemu usmerjene pozornosti. Vedno se razveselijo, ko jih nadrejeni pohvalijo in opazijo njihovo delo in sprejmejo tudi primerno nagrado, kot to dokazujejo zgornji podatki.

### 5.2.6 Tehnike ustvarjalnega razmišljanja

Tehnike ustvarjalnega razmišljanja so le eden izmed dejavnikov, ki pospešujejo ustvarjanje in razmišljanje o novih idejah ter predstavljajo nov način organizacije komuniciranja glede ustvarjalnosti v podjetju. Analizo pri tej točki sem razdelila na sedem prodajnih programov, da sem lahko za vsakega posebej ugotovila, h kateri tehniki razmišljanja se najbolj nagibajo. V prilogi št. 2 so priloženi izračuni povprečnih ocen za vsak program posebej.

V prodajnem programu živila se najraje poslužujejo tehnike brainstorming, prav tako je ta tehnika najljubša programu turizem, tekstil in šport. Miselne vzorce najraje uporabljajo v programu turizem, logistika in tehnika. Gostinstvo daje največji poudarek tehniki postavljanja vprašanj. Tehniki, kot sta usmerjene povezave in najbolj nore ideje, sta dobili najmanjši povprečni oceni, saj ju nihče v teh oddelkih ni predlagal kot najljubši tehniki. Predpostavljam, da zadnji dve tehniki ni nihče od prodajnih programov izbral zato, ker sta manj poznani.

## **5.3 Povzetek ugotovitev**

V raziskavi sem predpostavljala, da morda samo nekaj anketirancev ni podalo v celoti popolnih in iskrenih odgovorov; ali pa so ti prikrojeni, morda zaradi pomanjkanja časa, posebnih okoliščin pri izpolnjevanju, nerazumevanja trditve oz. vprašanja in podobno.

Na podlagi analiziranih odgovorov, kot so jih podali anketiranci, ugotavljam, da ima vsak zaposleni, ne glede na njegovo delo, željo po uspehu, zadovoljstvu, potrditvi s strani nadrejenih in željo po učinkovitosti in uspešnosti. V anketi so jasno izrazili mnenje, katere vrednote so za njih pri ustvarjanju novih idej najprimernejše. Največ poudarka so dali pridobivanju znanja in potrebnim izkušnjam za delo. Če kdaj, je v današnjem času izredno pomemben hiter odziv in pripravljenost na sprejemanje drugačnega okolja in sprememb. Na osnovi rezultatov lahko sklepam, da mirno in sproščeno okolje ter domišljena organizacijska struktura močno izboljšujeta zadovoljstvo zaposlenih in tako vplivata na uspešnost in učinkovitost. Nadrejeni morajo biti pozorni, da zaposleni delajo prave stvari in na pravi način. V takem primeru se v podjetju pokaže močna povezanost med načinom organiziranja in zadovoljstvom zaposlenih. Mercator očitno dobro poskrbi tudi za motivacijo osebnostnega razvoja vsakega zaposlenega.

Povzamem lahko, da v okviru raziskovanja pomembnih lastnosti ustvarjalnih ljudi v programu logistika v povprečju dajejo največ poudarka posameznim lastnostim ustvarjalnih ljudi (4,58) v primerjavi z drugimi. Program gostinstvo daje lastnostim za ustvarjalne ljudi, kot so odprtost, izkušnost, radovednost in druge, najmanj pomena (3,31). Glede samih tipov lastnosti so vsi programi dali največji pomen vztrajnosti (4,36), najmanjši pa tolerantnosti do nejasnosti (3,65). Ostale lastnosti so ocenjene v razponu med navedeno prvo in zadnjo lastnostjo.

V anketi sem (v 3. točki) spraševala glede pogojev za ustvarjanje dobrih idej. V okviru tega segmenta prevladuje program logistika. Povprečna ocena pogojev, po katerih sem povpraševala, je pri njih 4,35. To pomeni, da logistika daje izreden pomen vsem v tej točki ankete naštetim pogojem, to je strokovni usposobljenosti, ustrezni formalni izobrazbi, ki zagotavlja osnovno znanje, preučevanju dobljenih idej in različnim tehnikam. Program, ki je takim pogojem dal najmanjšo veljavo, je šport (3,91). Razlika med njima sicer ni velika, a je vendarle pomembna. Izmed naštetih štirih pogojev so programi dali najvišjo oceno preučitvi dobljenih idej (4,27), le nekoliko manjšo (4,25) strokovni usposobljenosti. To kaže na zavedanje zaposlenih, da je izobrazba zelo pomembna.

Naslednja 4. točka se nanaša na vprašanja o usmerjenosti na iskanje novih idej in boljših rešitev. Spraševala sem glede dobrega opazovanja okolice, izkoriščanja znanja, odkrivanja problemov in rešitev, iskanja boljše rešitve, porajanja novih idej, neodvisnega dela, prilagajanja brez težav, lotevanja tveganih nalog, komunikacije in drugo. V tem delu ankete prednjači program živila (4,11), logistika je na drugem mestu, na zadnjem je tekstil (3,77). Med temi naštetimi usmerjenostmi so programi v povprečju dali največji pomen pridobljenemu znanju in izkušnjam, kar skušajo v čim večji meri izkoriščati (4,53), sledi posvetovanje z ljudmi (4,41). To pomeni, da zaposleni želijo pridobljeno znanje in izkušnje izkoriščati v največji možni meri, ker je očitno po njihovem mnenju prav to najpomembnejše pri iskanju novih idej in boljših rešitev.

V 5. točki se vprašanja nanašajo na to, katere tehnike zaposlene najbolj spodbudijo k ustvarjalnemu razmišljanju. Gre za tehniko postavljanja vprašanj, usmerjene povezave, miselne vzorce, brainstorming in tehniko najbolj nore ideje. Program turizem je pri tem na prvem mestu (4,19). Sicer pa v tem programu dajejo največji poudarek tehniki miselnih vzorcev in brainstormingu. V povprečju dajejo vsi programi največji poudarek brainstormingu, najmanjši tehniki najbolj nore ideje.

Zadnje vprašanje se je nanašalo na vpliv okolja na ustvarjalnost zaposlenih. Rezultati kažejo, da je motivacija najbolj pomembna v programu šport (4,20), najmanj za zaposlene v programu turizem (3,19). Sicer je za vse najbolj pomembna tista motivacija, ki spodbuja željo po učenju, kot to izhaja iz povprečne ocene (3,79), najmanj pa primerna nagrada (3,48). Ti podatki torej kažejo, da je nagrajevanje za zaposlene seveda dobrodošlo, vendar dajejo večji poudarek notranji motivaciji, kjer je predvsem pomembna samouresničitev postavljenih ciljev (delovni cilji in želja po učenju), lastna radovednost in zadovoljstvo. Vedno bolj je torej pomembna kakovost življenja, zadovoljevanje notranjih želja, uskladitev želja in potreb in prosti čas.

Spoznanja v raziskavi so me pripeljala do zaključka, da je za uspešno spodbujanje inovativnosti potrebno ugotoviti želje in predloge zaposlenih. S tem šele bodo motivirani za ustvarjalen pristop in v delu videli možnost osebnega razvoja. Vsak program po svoje je ustvarjalen in ima predloge k izboljšavam poslovanja. Na vsakem od sedmih programov so podane različne vrednote za ustvarjalne ljudi, vsak ima svoje mnenje o formalni in neformalni izobrazbi, vsem pa je skupna in zelo pomembna dobra komunikacija. Vsak prodajni program uporablja različne tehnike razmišljanja in ima drugačno mnenje o notranji in zunanji motivaciji. To dokazuje moja hipotezo, da se ustvarjalnost in s tem posledično tudi inovativnost operativnega osebja, res razlikuje glede na področje dela oz. prodajnega programa, ki so si med seboj tudi zelo različni.

#### **5.4 Predlogi za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v Mercatorju**

Zaposleni so v anketi odgovarjali na postavljene trditve, v okviru odprtega tipa vprašanja pa sami podali več zanimivih predlogov, kako priti do izboljšav poslovanja. Kot pišem o teoriji, ki je predstavljena v prvem delu diplomskega dela, je tudi po tej raziskavi smiselno iz takega obsega podanih idej le-te najprej pregledati in strokovno preučiti in potem izbrati najbolj primerne in uresničljive ter jih strokovno obdelati do končne faze inovacijskega procesa.

Glede na podane odgovore anketirancev predlagam, da v Mercatorju uporabijo tiste metode, ki k ustvarjalnosti vodijo na podlagi skupinskega reševanja problemov. Takšni sta metodi glede tehnike brainstorming in miselnega vzorca. Pomen in vloga ustvarjalnosti morata biti v podjetju vseskozi poudarjena, da se bo s tem zaposlene nenehno spodbujalo k razmišljanju koristnosti podajanja inovativnih predlogov. Pri tem je potrebno poudariti, da že miselnost o ustvarjalnosti, spreminjanju in novitetah nasploh prinaša nek osebni razvoj avtorja in nenazadnje tudi primerno nagrado. Vse to lahko zaposlene močno motivira v smer, da bo njihov prispevek k izboljšavam poslovanja boljši in večji. Predstavljeni odgovori kažejo, da ima večina željo po izobraževanju. Zato je pomembno, da podjetje operativnemu osebju v posameznih prodajnih programih nudi različne programe za usposabljanje in motiviranje in vsekakor tudi potrebne informacije. Tako bo dana osnova za pot, ki vodi k izboljšavam poslovanja in podajanju koristnih zamisli ter inovativnih predlogov.

Zaposleni bodo bolj ustvarjalni v okolju, kjer bo na razpolago veliko potrebnih informacij o dogajanju v podjetju. Naj bodo del podjetja in v potrebnem obsegu seznanjeni z dilemami ali problemi, ki se dogajajo v podjetju. Prav tako naj bodo udeleženi pri posledicah skupinskih odločitev. Anketa je dokaz, da je med zaposlenimi visoka želja po komunikaciji. »Kadar ne najdejo rešitve, se posvetujejo z raznolikimi ljudmi«. Sestanki v podjetju oz. v prodajnih sektorjih, kjer bo dana možnost podajanja idej, naj bodo zato stalnica. Viharjenje možganov naj postane stalen proces, saj bo le tako možno stalno razvijati in nadgrajevati ideje.

## SKLEP

V ljudeh se skriva marsikaj dobrega. V nas so vsi možni potenciali, tako takšne zamisli in ideje, ki imajo dobro osnovo za razvoj, kot tiste, za katere se hitro izkaže, da nimajo nobene prihodnosti. Vsekakor je smiselno dobre ideje razkriti, jih podpreti in usmeriti v konkretne projekte. S tem bo doseženo zadovoljstvo na obeh straneh, pri zaposlenih in v vodstvu, ki običajno stremi le k dobičku. K dobičku lahko odločilno prispeva prav nova ideja.

Gospodarska globalizacija je v zelo kratkem času spremenila svetovni gospodarski red in s seboj prinesla nove izzive in priložnosti. Evropa v novem okolju ne more biti konkurenčna, če ne postane bolj inovativna in če se ne bo učinkoviteje odzvala na potrebe potrošnikov. Letošnje leto (2009) je celo Evropsko leto ustvarjalnosti in inovacij. Evropska unija, ki ima članice z bogato tradicijo ustvarjanja prodornih inovacij, želi s tem dvigniti zavest državljanov o pomenu ustvarjalnosti in inovativnosti in razširiti dobre prakse med državami članicami.

V podporo človeškega potenciala so usmerjeni vsi projekti, ki se uresničujejo tudi s pomočjo programa vseživljenjskega učenja kot gonila za inovacije. Za inovacijo je potreben marsikateri dejavnik. Predno se ideja udejanji v inovacijo, je dolga pot. Inovacijski proces je naporen proces, vendar s pomočjo in voljo podjetja manjši. Inovativni manager mora nameniti dovolj sredstev in posvetiti veliko časa, da se ideja razvije v uspešen projekt. Ključ za uspeh je tudi okolje in kultura inovativnosti. Pomembno je, da je v podjetju takšno okolje, kjer lahko vsak posameznik izrabí svoje sposobnosti in uresniči svoje zamisli ter pričakovanja podjetja. Dobrodošla je podpora celotnega vodstva za inovacijske procese v podjetju. Vodilni delavci morajo krepiti ustvarjalnost, prilagodljivost nastalim spremembam in okoliščinam in hitro odzivnost.

Pri izdelavi diplomskega dela sem spoznala, da so ustvarjalni ljudje pravo bogastvo ter da jih je potrebno spodbujati in motivirati, da bodo ustvarjali nove in nove ideje. Ugotovila sem, da so zaposleni v Mercatorju nagnjeni k spremembam in da se lahko brez težav prilagajajo spremembam. To je za inovativno okolje vedno razveseljujoče. V prodajnih programih opisane gospodarske družbe imajo zaposleni željo po izobraževanju in povezovanju v skupine, da bi si tako izmenjavali izkušnje in spoznanja ter drugim predstavili svoje načrte in predloge v zvezi z delom, ki ga opravljajo. Ustvarjalnosti si ne moremo izmisliti, lahko pa se je naučimo. V teoriji sem predstavila različne tehnike ustvarjalnega razmišljanja, v praksi pa ugotovila, da v Mercatorju najraje uporabljajo tehniko brainstorming in miselnih vzorcev.

Odgovori in prikazane rešitve vprašanih v anketi, ki je bila izvedena v Poslovnem sistemu Mercator, d.d., daje upanje in hkrati zaključek, da so zamisli in predlogi delavcev v tem velikem storitvenem podjetju, in verjamem tudi v drugih podobnih sistemih, dobra osnova za nadaljnje razvijanje njihovih inovativnih predlogov v strokovnih skupinah, ki so za to predvidene in usposobljene.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abram, U., (2009, april). Kako spodbuditi inoviranje v svojem podjetju. Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ostalo/kako-spodbuditi-inoviranje-v-svojem-podjetju>
2. Berginc, J., & Krč, M. (2002). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
3. Bratož, E., (2006, februar). Analiza možnosti za uspeh in iskanje virov za izvedbo. Najdeno 28. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDp=3064&ID=8158>
4. Cerinšek, G., (2007, junij). Inovativnost-miti, resničnost kompetentnost. *JRT 3000*. Najdeno 5. septembra na spletnem naslovu <http://www.inovativnost.net/clanki/Miti-resnicnost-kompetentnost.pdf>
5. Christensen, C., Anthony, S., & Roth, E. (2005). *Korak pred prihodnostjo*. Ljubljana
6. mag. Drašček, M., & Čenčič, M. (2009, april). Inovativnost kot del vsakdana vsakega podjetja. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 60-94.
7. Frlec, Š., (2008, oktober). Motivacija za delo in kako jo spodbuditi. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 40-94.
8. Innovation service network - *Dinamika inovacij*. Najdeno 5. Septembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.isn.si/o\\_inovacijah.htm](http://www.isn.si/o_inovacijah.htm)
9. M Kariera- *Kariera v Mercatorju*. Najdeno 1. avgusta 2009 na spletnem naslovu [http://www.mercator.si/kariera/kariera\\_v\\_mercatorju/razvoj\\_prodajaln](http://www.mercator.si/kariera/kariera_v_mercatorju/razvoj_prodajaln)
10. Karan, M., (2007, 23. februar). Vloga vodstva pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih. Najdeno 30. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/vloga-vloga-pri.spodbujanju-inovativnosti-zaposlenih-195.aspx>
11. Koražija, N., (2009, junij). Storitve zaostajajo v inovativnosti, a je razvoj hiter. *Manager*, str. 17.
12. Kovács, R., (2009, april). Analiza kadrovskih potencialov – management audit. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 22-94.
13. Likar, B. (2001). *Inoviranje* (druga dopolnjena izdaja). Koper: Visoka šola za management.
14. Likar, B., Mulej, M., Antunovič, P., Berginc, J., Černjak, D., Demšar, J., Fatur, P., Križaj, D., Pečjak, V., Sitar, S., Trček, D., & mag. Trunk-Širca, N. (2002). *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo
15. Petrov, S., (2008, 21. maj). Odjemalci se odločajo in izbirajo na podlagi občutij in racionalnih predstav. Najdeno 25. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=213520>
16. Sergej, H., (2005, februar). *Management in odločanje* (diplomsko delo). Vuzenica: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Verle, K., (2009, junij). S procesno usmerjenostjo do zadovoljstva zaposlenih. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 64-94.

## KAZALO PRILOG

|                                                       |      |
|-------------------------------------------------------|------|
| Priloga 1: Anketa.....                                | II   |
| Priloga 2: Povprečne ocene glede na oddelek.....      | VI   |
| Priloga 3: Povprečne ocene glede na delovno dobo..... | VII  |
| Priloga 4: Povprečne ocene glede na spol.....         | VIII |
| Priloga 5: Povprečne ocene glede na starost .....     | IX   |

## ANKETA O PRISPEVKU ZAPOSLENIH K IZBOLJŠAVAM POSLOVANJA

### Namen vprašalnika:

V Mercatorju želimo olajšati postopke, s katerimi lahko zaposleni vplivajo na izboljševanje poslovanja celotnega podjetja. V ta namen smo izdelali vprašalnik za analizo trenutnega stanja na področju ustvarjalnosti, inovativnosti in uvajanja sprememb. Podatki se bodo uporabljali samo za namen oblikovanja in razvoja inovativne dejavnosti v podjetju.

Vprašalnik je anonimen, če pa želite svoja mnenja posredovati tudi z namenom, da bodo osebno obravnavana, pa na obrazec vpišite tudi svoj priimek in ime. Vprašalnik bo obravnavan kot poslovna tajnost in bo na razpolago samo tistim osebam v podjetju, ki so neposredno odgovorne za razvoj inovativne dejavnosti.

### Navodilo:

Prosimo, da izpolnjeni vprašalnik vrnete gdč. Pučnik osebno ali pa ga pošljete v zaprti ovojnici na naslov: Vesna Pučnik, Klub Mercator, Dunajska cesta 107, p.p. 3234, 1001 Ljubljana

Za pravočasno izpolnitev vprašalnika se vam lepo zahvaljujemo.

Služba kakovosti, Mercator, d.d.

### **Razlaga ocenjevalnih lestvic:**

|                          |                              |                                   |                           |                           |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1 – Sploh se ne strinjam | 2 – V glavnem se ne strinjam | 3 – Deloma velja, deloma ne velja | 4 – V glavnem se strinjam | 5 – Popolnoma se strinjam |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------|

|            |           |                     |                  |           |
|------------|-----------|---------------------|------------------|-----------|
| 1 – Nikoli | 2 – Redko | 3 – Srednje pogosto | 4 – Zelo pogosto | 5 – Vedno |
|------------|-----------|---------------------|------------------|-----------|

## I. del: USTVARJALNOST ZAPOSLENIH

Vprašujemo po pričakovanih in dejanskih lastnostih zaposlenih, ki bi lahko vplivale na njihovo ustvarjalnost in s tem na sposobnost za aktivno sodelovanje pri prepoznavanju možnosti izboljšav in njihovi uvedbi.

| 1. Podatki o anketirancu:        |                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Starost                       | < 20 let   20-29   30-39   40-49   >49                                                                                                               |
| b) Spol                          | M   Ž                                                                                                                                                |
| c) Skupna delovna doba           | <1 leto   1-3   3-10   11-20   >20                                                                                                                   |
| d) Delovna doba v Mercator, d.d. | <1 leto   1-3   3-10   11-20   >20                                                                                                                   |
| e) Stopnja izobrazbe             | IV   V   VI   VII   VIII   IX                                                                                                                        |
| f) Vrsta DM (obkroži):           | - Administrativno<br>- operativno<br>- strokovno<br>- vodstveno                                                                                      |
| g) Sektor (naziv):               |                                                                                                                                                      |
| h) Prodajni program (obkroži):   | - šport<br>- skladišče<br>- živila (market)<br>- tekstil<br>- turizem<br>- tehnika<br>- gostinstvo<br>- delo ni vezano na posamezen prodajni program |

| 2. Pomembne lastnosti ustvarjalnih ljudi so po mojem mnenju: | se v celoti ne strinjam .... se v celoti strinjam |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---|---|---|---|
| a) Odprtost                                                  | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Izkušnost                                                 | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) sposobnost opazovanja-videti stvari, ki jih drugi ne      | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) radovednost                                               | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) kombiniranje informacij                                   | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) tolerantnost do nejasnosti                                | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) samozaupanje                                              | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) vztrajnost                                                | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) visoka stopnja energije                                   | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) fleksibilnost v razmišljanju                              | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) originalnost                                              | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) visoka stopnja notranje motiviranosti                     | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>3. Pogoji za ustvarjanje dobrih idej (poleg zgoraj navedenih osebnostnih lastnosti):</b>                            | se v celoti ne strinjam .... se v celoti strinjam |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| a) Strokovna usposobljenost in praktične izkušnje so pomembni za prepoznavanje možnosti izboljšav in sprememb.         | 1 2 3 4 5                                         |
| b) Ustrezna formalna izobrazba, ki zagotavlja osnovno znanje, je predpogoj za oblikovanje uporabnih idej in predlogov. | 1 2 3 4 5                                         |
| c) Pomembno je, da se prouči vse dobljene ideje, ne glede na to, kako neverjetne in nenavadne so na prvi pogled.       | 1 2 3 4 5                                         |
| d) Ustvarjalnost pri ljudeh je mogoče spodbujati in razvijati z različnimi tehnikami ustvarjalnega razmišljanja.       | 1 2 3 4 5                                         |

| <b>4. Moja usmerjenost na iskanje novih idej in boljših rešitev:</b>                                                            | se v celoti ne strinjam .... se v celoti strinjam |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| a) Dobro opazujem in hitro spoznavam svet okoli sebe (odnose med stvarmi, njihovo delovanje).                                   | 1 2 3 4 5                                         |
| b) Pridobljeno znanje in izkušnje skušam v čim večji meri izkoriščati.                                                          | 1 2 3 4 5                                         |
| c) Neprestano odkrivam probleme in iščem rešitve zanje.                                                                         | 1 2 3 4 5                                         |
| d) Če z nečim nisem zadovoljen, skušam najti boljšo rešitev.                                                                    | 1 2 3 4 5                                         |
| e) Pogosto se mi porajajo nove, izvirne ideje.                                                                                  | 1 2 3 4 5                                         |
| f) Najraje delam neodvisno od svojih sodelavcev in zunanjih vplivov.                                                            | 1 2 3 4 5                                         |
| g) Novim nalogam in okoliščinam življenja se lahko brez težav prilagajam.                                                       | 1 2 3 4 5                                         |
| h) Brez težav se lotim tveganih nalog.                                                                                          | 1 2 3 4 5                                         |
| i) Sposoben sem prepoznati potrebe (želje po spremembah) pri ljudeh, ki jih srečujem (npr. kupcih, sodelavcih, prijateljih,...) | 1 2 3 4 5                                         |
| j) Pri reševanju problema so vse moje misli usmerjene k eni sami rešitvi problema.                                              | 1 2 3 4 5                                         |
| k) Nered izvajam opravila po vnaprej napisanih pravilih.                                                                        | 1 2 3 4 5                                         |
| l) Z nalogo, ki se mi zdi zanimiva, se lahko ukvarjam veliko časa.                                                              | 1 2 3 4 5                                         |
| m) Imam širok razpon različnih interesov.                                                                                       | 1 2 3 4 5                                         |
| n) Kadar ne najdem rešitve, se posvetujem z raznolikimi ljudmi.                                                                 | 1 2 3 4 5                                         |

| 5. K ustvarjalnemu razmišljanju bi me najbolj spodbudile naslednje tehnike, pri katerih:                                                                                                                                                                | se v celoti ne strinjam<br>.... se v celoti strinjam |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---|---|---|
| a) mi sodelavci postavljajo izvirna problemsko usmerjena vprašanja ( <b>tehnika postavljanja vprašanj</b> )                                                                                                                                             | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      | 5 |   |   |
| b) me sodelavci usmerjajo k uporabi manj ustaljenih načinov razmišljanja in k iskanju ustreznih rešitev preko izrečenih naključno izbranih besed, ki so povezane z našim problemom ( <b>tehnika usmerjenih povezav</b> )                                | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      | 5 |   |   |
| c) poskušamo množico idej zapisati in smiselno združevati v skupine, poiskati in narisati povezave med njimi in tako dobiti pregledno sliko možnega reševanja problema ( <b>tehnika izdelave miselnih vzorcev</b> ).                                    | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      | 5 |   |   |
| d) na sestanku vsak izmed udeležencev išče in ustno podaja svoje ideje za možne rešitve izpostavljenega problema. O zbranih idejah, ki jih zapišemo tako, da jih vidijo vsi, se pogovorimo in izberemo najustreznejše ( <b>tehnika brainstorming</b> ). | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      | 5 |   |   |
| e) na sestanku iščemo rešitve najbolj nenavadne ideje za rešitev izpostavljenega problema ( <b>tehnika najbolj nore ideje</b> ). Na sestanku udeleženci ideje posredujemo pisno.                                                                        | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      | 5 |   |   |

|                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6. Na kakšen način najlažje prihajate do dobrih inovativnih idej? Prosimo, napišite, kaj vam pri tem najbolj pomaga.</b> |
|                                                                                                                             |

| 7. Vplivi okolja na mojo ustvarjalnost:                                            | se v celoti ne strinjam<br>.... se v celoti strinjam |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---|---|---|
| a) Delovni cilji me močno motivirajo za iskanje izboljšav.                         | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
| b) K ustvarjalnemu delovanju me spodbuja želja po učenju in spoznavanju novega.    | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
| c) Izboljšave produciram zaradi lastne radovednosti in notranje motivacije.        | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
| d) Ustvarjalne rešitve sem pripravljen podajati, če bom za to primerno nagrajen.   | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
| e) Če nimam ustrezne spodbude s strani drugih, težko produciram ustvarjalne ideje. | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |
| f) Okolje (podjetje, dom, šola,..) spodbuja mojo ustvarjalnost.                    | 1                                                    | 2 | 3 | 4 |

|                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. Navedite nekaj najpomembnejših dejavnikov iz vašega okolja, ki spodbujajo vašo ustvarjalnost:</b> |
|                                                                                                         |
| <b>9. Navedite nekaj najpomembnejših dejavnikov iz vašega okolja, ki zavirajo vašo ustvarjalnost:</b>   |
|                                                                                                         |

Za sodelovanje v anketi se vam najlepše zahvaljujemo.

## Priloga 2: Povprečne ocene glede na oddelek

| Glede na oddelek                     | Živila      | Turizem     | Logistika   | Tehnika     | Gostinstvo  | Tekstil     | Šport       | Povprečja glede na lastnosti  |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| Odprtost                             | 4,33        | 4,71        | 4,30        | 4,19        | 3,50        | 3,82        | 4,10        | 4,14                          |
| Izkušnost                            | 4,45        | 4,07        | 4,50        | 4,52        | 3,31        | 4,32        | 4,40        | 4,23                          |
| sposobnost opazovanja                | 4,58        | 3,93        | 4,70        | 4,43        | 2,88        | 3,95        | 3,70        | 4,02                          |
| Radovednost                          | 4,18        | 4,57        | 4,30        | 3,81        | 3,25        | 3,91        | 4,00        | 4,00                          |
| kombiniranje informacij              | 4,12        | 4,29        | 4,70        | 3,76        | 2,88        | 3,91        | 3,70        | 3,91                          |
| tolerantnost do nejasnosti           | 4,36        | 3,29        | 4,10        | 3,76        | 2,94        | 3,77        | 3,35        | 3,65                          |
| Samozaupanje                         | 4,48        | 4,29        | 4,80        | 4,67        | 3,56        | 4,27        | 4,25        | 4,33                          |
| Vztrajnost                           | 4,33        | 4,29        | 4,90        | 4,67        | 3,81        | 4,14        | 4,40        | 4,36                          |
| visoka stopnja energije              | 4,52        | 4,21        | 4,80        | 4,62        | 3,56        | 4,59        | 3,90        | 4,31                          |
| fleksibilnost v razmišljanju         | 4,52        | 4,50        | 4,90        | 4,29        | 3,31        | 3,95        | 4,15        | 4,23                          |
| Originalnost                         | 4,15        | 4,57        | 4,40        | 3,95        | 3,69        | 3,77        | 3,85        | 4,06                          |
| visoka st. notranje motiviranosti    | 4,61        | 4,07        | 4,60        | 4,62        | 3,00        | 4,24        | 4,25        | 4,20                          |
| <b>Povprečne ocene na oddelek</b>    | <b>4,39</b> | <b>4,23</b> | <b>4,58</b> | <b>4,27</b> | <b>3,31</b> | <b>4,05</b> | <b>4,00</b> |                               |
| Glede na oddelek                     | Živila      | Turizem     | Logistika   | Tehnika     | Gostinstvo  | Tekstil     | Šport       | Povprečja glede na znanja     |
| strokovna usposobljenost             | 4,45        | 4,50        | 4,70        | 4,24        | 3,75        | 4,14        | 4,00        | 4,25                          |
| ustrezna formalna izobrazba          | 4,03        | 3,64        | 3,70        | 3,71        | 4,19        | 3,91        | 4,35        | 3,93                          |
| prouči vse dobljene ideje            | 4,36        | 4,57        | 4,60        | 4,48        | 4,06        | 4,05        | 3,75        | 4,27                          |
| različne tehnike                     | 4,39        | 4,43        | 4,40        | 4,48        | 4,13        | 4,00        | 3,55        | 4,20                          |
| <b>Povprečne ocene na oddelek</b>    | <b>4,31</b> | <b>4,29</b> | <b>4,35</b> | <b>4,23</b> | <b>4,03</b> | <b>4,02</b> | <b>3,91</b> |                               |
| Glede na oddelek                     | Živila      | Turizem     | Logistika   | Tehnika     | Gostinstvo  | Tekstil     | Šport       | Povprečja glede na ideje      |
| dobro opazovanje                     | 4,30        | 4,29        | 4,40        | 4,19        | 4,44        | 4,18        | 4,15        | 4,28                          |
| izkoristek znanja                    | 4,67        | 4,64        | 4,70        | 4,67        | 4,44        | 4,14        | 4,45        | 4,53                          |
| odkrivam probleme in rešitve         | 4,06        | 3,86        | 3,80        | 4,10        | 3,81        | 3,45        | 3,60        | 3,81                          |
| če nisem zadovoljen, iščem rešitev   | 4,45        | 4,43        | 4,60        | 4,43        | 4,00        | 4,00        | 4,50        | 4,34                          |
| nove, izvirne ideje                  | 4,03        | 3,43        | 4,10        | 3,76        | 3,31        | 3,64        | 3,00        | 3,61                          |
| neodvisno od sodelavcev              | 3,52        | 2,00        | 3,30        | 3,19        | 3,06        | 3,68        | 2,95        | 3,10                          |
| brez težav se prilagajam             | 4,15        | 4,14        | 4,10        | 4,10        | 3,94        | 3,59        | 4,10        | 4,02                          |
| lotim se tveganih nalog              | 4,06        | 3,86        | 3,60        | 4,00        | 3,50        | 3,32        | 3,85        | 3,74                          |
| potrebe pri ljudeh                   | 4,21        | 4,29        | 4,00        | 3,76        | 3,63        | 4,09        | 3,15        | 3,88                          |
| ena sama rešitev problema            | 4,09        | 3,93        | 3,30        | 3,76        | 4,13        | 3,36        | 2,85        | 3,63                          |
| ne maram vnaprej predpisanih pravil  | 3,24        | 3,43        | 3,10        | 3,67        | 3,44        | 3,55        | 3,30        | 3,39                          |
| z nalogo se lahko ukvarjam dalj časa | 4,12        | 4,36        | 4,40        | 4,24        | 4,44        | 3,82        | 4,55        | 4,27                          |
| več interesov                        | 4,15        | 4,29        | 4,20        | 3,90        | 4,63        | 3,77        | 4,35        | 4,18                          |
| posvetujem se z ljudmi               | 4,52        | 4,64        | 4,90        | 4,48        | 3,88        | 4,23        | 4,25        | 4,41                          |
| <b>Povprečne ocene na oddelek</b>    | <b>4,11</b> | <b>3,97</b> | <b>4,04</b> | <b>4,02</b> | <b>3,90</b> | <b>3,77</b> | <b>3,79</b> |                               |
| Glede na oddelek                     | Živila      | Turizem     | Logistika   | Tehnika     | Gostinstvo  | Tekstil     | Šport       | Povprečja glede na tehniko    |
| tehnika postavljanja vprašanj        | 3,76        | 4,21        | 4,00        | 3,48        | 4,31        | 3,50        | 3,55        | 3,83                          |
| usmerjene povezave                   | 3,55        | 3,86        | 3,80        | 3,90        | 3,75        | 3,55        | 3,25        | 3,66                          |
| miselni vzorci                       | 3,94        | 4,50        | 4,30        | 4,19        | 4,13        | 3,73        | 3,60        | 4,05                          |
| Brainstorming                        | 4,03        | 4,50        | 4,00        | 4,10        | 4,25        | 3,95        | 4,50        | 4,19                          |
| najbolj nora ideja                   | 3,36        | 3,86        | 3,20        | 3,67        | 3,50        | 3,00        | 3,30        | 3,41                          |
| <b>Povprečne ocene na oddelek</b>    | <b>3,73</b> | <b>4,19</b> | <b>3,86</b> | <b>3,87</b> | <b>3,99</b> | <b>3,55</b> | <b>3,64</b> |                               |
| Glede na oddelek                     | Živila      | Turizem     | Logistika   | Tehnika     | Gostinstvo  | Tekstil     | Šport       | Povprečja glede na motivacijo |
| delovni cilji                        | 3,42        | 3,64        | 3,50        | 3,67        | 3,25        | 3,59        | 4,35        | 3,63                          |
| želja po učenju                      | 3,82        | 3,64        | 3,70        | 3,43        | 4,19        | 3,55        | 4,20        | 3,79                          |
| lastna radovednost                   | 3,55        | 3,07        | 3,60        | 3,43        | 4,00        | 3,36        | 3,80        | 3,54                          |
| primerna nagrada                     | 3,45        | 2,57        | 3,10        | 3,14        | 4,38        | 3,23        | 4,50        | 3,48                          |
| spodbuda s strani drugih             | 3,39        | 3,36        | 2,90        | 3,19        | 4,06        | 3,27        | 4,35        | 3,50                          |
| okolja me spodbuja                   | 3,58        | 2,86        | 3,50        | 3,48        | 4,06        | 3,32        | 4,00        | 3,54                          |
| <b>Povprečne ocene na oddelek</b>    | <b>3,54</b> | <b>3,19</b> | <b>3,38</b> | <b>3,39</b> | <b>3,99</b> | <b>3,39</b> | <b>4,20</b> |                               |

### Priloga 3: Povprečne ocene glede na delovno dobo

| Glede na skupno delovno dobo         | < 1 leto | 1-3 leta | 3-10 let | 11-20 let | >20 let |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|---------|
| odprtost                             | 4,00     | 3,88     | 4,21     | 4,11      | 4,12    |
| izkušnost                            | 4,00     | 4,00     | 4,18     | 4,20      | 4,46    |
| sposobnost opazovanja                | 4,50     | 4,00     | 4,03     | 3,83      | 4,34    |
| radovednost                          | 4,00     | 4,00     | 4,21     | 3,78      | 4,00    |
| kombiniranje informacij              | 5,00     | 3,88     | 3,74     | 3,83      | 4,05    |
| tolerantnost do nejasnosti           | 5,00     | 3,88     | 3,50     | 3,65      | 3,90    |
| samozaupanje                         | 4,50     | 3,88     | 4,24     | 4,30      | 4,54    |
| vztrajnost                           | 4,50     | 4,25     | 4,21     | 4,30      | 4,51    |
| visoka stopnja energije              | 5,00     | 4,38     | 4,11     | 4,26      | 4,56    |
| fleksibilnost v razmišljanju         | 5,00     | 4,25     | 4,05     | 4,24      | 4,29    |
| originalnost                         | 4,50     | 4,25     | 3,95     | 3,93      | 4,15    |
| visoka st. notranje motiviranosti    | 4,50     | 3,88     | 4,13     | 4,22      | 4,44    |
| Glede na skupno delovno dobo         | < 1 leto | 1-3 leta | 3-10 let | 11-20 let | >20 let |
| strokovna usposobljenost             | 4,50     | 4,13     | 4,08     | 4,19      | 4,46    |
| ustrezna formalna izobrazba          | 5,00     | 4,00     | 3,76     | 4,04      | 4,00    |
| prouči vse dobljene ideje            | 4,50     | 4,13     | 4,16     | 4,26      | 4,32    |
| različne tehnike                     | 4,50     | 3,88     | 4,13     | 4,17      | 4,32    |
| Glede na skupno delovno dobo         | < 1 leto | 1-3 leta | 3-10 let | 11-20 let | >20 let |
| dobro opazovanje                     | 4,00     | 4,50     | 4,16     | 4,32      | 4,27    |
| izkoristek znanja                    | 5,00     | 4,13     | 4,50     | 4,51      | 4,61    |
| odkrivam probleme in rešitve         | 4,50     | 4,00     | 3,63     | 3,83      | 3,95    |
| če nisem zadovoljen, iščem rešitev   | 4,50     | 4,13     | 4,29     | 4,26      | 4,51    |
| nove, izvirne ideje                  | 4,50     | 3,88     | 3,58     | 3,51      | 3,73    |
| neodvisno od sodelavcev              | 4,00     | 3,25     | 2,68     | 3,13      | 3,66    |
| brez težav se prilagajam             | 4,50     | 4,13     | 4,03     | 3,94      | 4,05    |
| lotim se tveganih nalog              | 3,50     | 3,63     | 3,84     | 3,83      | 3,71    |
| potrebe pri ljudeh                   | 4,00     | 4,13     | 3,79     | 3,74      | 4,10    |
| ena sama rešitev problema            | 3,50     | 3,75     | 3,58     | 3,60      | 3,83    |
| ne maram vnaprej predpisanih pravil  | 4,00     | 3,25     | 3,47     | 3,43      | 3,29    |
| z nalogo se lahko ukvarjam dalj časa | 5,00     | 4,25     | 4,34     | 4,26      | 4,07    |
| več interesov                        | 4,00     | 4,63     | 4,08     | 4,21      | 4,07    |
| posvetujem se z ljudmi               | 4,50     | 4,00     | 4,47     | 4,34      | 4,44    |
| Glede na skupno delovno dobo         | < 1 leto | 1-3 leta | 3-10 let | 11-20 let | >20 let |
| tehnika postavljanja vprašanj        | 4,00     | 4,25     | 3,61     | 3,72      | 3,80    |
| usmerjene povezave                   | 3,50     | 3,63     | 3,61     | 3,70      | 3,61    |
| miselni vzorci                       | 4,00     | 4,00     | 4,08     | 3,96      | 3,93    |
| brainstorming                        | 5,00     | 4,38     | 4,24     | 4,32      | 3,88    |
| najbolj nora ideja                   | 4,00     | 3,63     | 3,42     | 3,43      | 3,34    |
| Glede na skupno delovno dobo         | < 1 leto | 1-3 leta | 3-10 let | 11-20 let | >20 let |
| delovni cilji                        | 3,50     | 3,63     | 3,71     | 3,68      | 3,51    |
| želja po učenju                      | 4,00     | 4,13     | 3,68     | 3,96      | 3,61    |
| lastna radovednost                   | 4,00     | 3,88     | 3,39     | 3,55      | 3,59    |
| primerna nagrada                     | 3,50     | 3,75     | 3,29     | 3,68      | 3,49    |
| spodbuda s strani drugih             | 3,00     | 3,50     | 3,42     | 3,70      | 3,44    |
| okolja me spodbuja                   | 4,00     | 4,00     | 3,45     | 3,60      | 3,51    |

#### Priloga 4: Povprečne ocene glede na spol

| Glede na Spol                        | Ž    | M    |
|--------------------------------------|------|------|
| odprtost                             | 4,09 | 4,24 |
| izkušenosť                           | 4,24 | 4,35 |
| spodobnost opazovanja                | 3,99 | 4,22 |
| radovednost                          | 4,05 | 3,78 |
| kombiniranje informacij              | 3,86 | 3,92 |
| tolerantnost do nejasnosti           | 3,66 | 3,86 |
| samozaupanje                         | 4,27 | 4,49 |
| vztrajnost                           | 4,31 | 4,41 |
| visoka stopnja energije              | 4,33 | 4,35 |
| fleksibilnost v razmišljanju         | 4,22 | 4,24 |
| originalnost                         | 4,03 | 3,95 |
| visoka st. notranje motiviranosti    | 4,24 | 4,24 |
| Glede na Spol                        | Ž    | M    |
| strokovna usposobljenost             | 4,23 | 4,24 |
| ustrezna formalna izobrazba          | 4,00 | 3,86 |
| prouči vse dobljene ideje            | 4,19 | 4,41 |
| različne tehnike                     | 4,14 | 4,32 |
| Glede na Spol                        | Ž    | M    |
| dobro opazovanje                     | 4,29 | 4,19 |
| izkoristek znanja                    | 4,44 | 4,70 |
| odkrivam probleme in rešitve         | 3,82 | 3,81 |
| če nisem zadovoljen, iščem rešitev   | 4,28 | 4,46 |
| nove, izvirne ideje                  | 3,60 | 3,68 |
| neodvisno od sodelavcev              | 3,10 | 3,30 |
| brez težav se prilagajam             | 3,99 | 4,03 |
| lotim se tveganih nalog              | 3,78 | 3,73 |
| potrebe pri ljudeh                   | 3,95 | 3,68 |
| ena sama rešitev problema            | 3,75 | 3,43 |
| ne maram vnaprej predpisanih pravil  | 3,37 | 3,46 |
| z nalogo se lahko ukvarjam dalj časa | 4,22 | 4,27 |
| več interesov                        | 4,16 | 4,11 |
| posvetujem se z ljudmi               | 4,37 | 4,41 |
| Glede na Spol                        | Ž    | M    |
| tehnika postavljanja vprašanj        | 3,71 | 3,97 |
| usmerjene povezave                   | 3,57 | 3,81 |
| miselni vzorci                       | 3,95 | 4,16 |
| brainstorming                        | 4,14 | 4,24 |
| najbolj nora ideja                   | 3,30 | 3,62 |
| Glede na Spol                        | Ž    | M    |
| delovni cilji                        | 3,68 | 3,57 |
| želja po učenju                      | 3,79 | 3,78 |
| lastna radovednost                   | 3,52 | 3,62 |
| primerna nagrada                     | 3,47 | 3,59 |
| spodbuda s strani drugih             | 3,57 | 3,38 |
| okolja me spodbuja                   | 3,57 | 3,54 |

Priloga 5: Povprečne ocene glede na starost

| Glede na starost                     | < 20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | > 49 |
|--------------------------------------|------|-------|-------|-------|------|
| odprtost                             | 5,00 | 4,18  | 4,08  | 4,18  | 3,94 |
| izkušnost                            | 3,00 | 4,16  | 4,19  | 4,48  | 4,25 |
| spodobnost opazovanja                | 5,00 | 4,00  | 3,90  | 4,39  | 3,81 |
| radovednost                          | 5,00 | 4,21  | 3,92  | 4,06  | 3,56 |
| kombiniranje informacij              | 5,00 | 3,79  | 3,85  | 4,00  | 3,69 |
| tolerantnost do nejasnosti           | 5,00 | 3,42  | 3,65  | 3,94  | 3,56 |
| samozaupanje                         | 5,00 | 4,24  | 4,19  | 4,58  | 4,38 |
| vztrajnost                           | 5,00 | 4,26  | 4,27  | 4,52  | 4,25 |
| visoka stopnja energije              | 5,00 | 4,16  | 4,27  | 4,55  | 4,25 |
| fleksibilnost v razmišljanju         | 5,00 | 4,11  | 4,15  | 4,42  | 4,06 |
| originalnost                         | 5,00 | 4,11  | 3,83  | 4,15  | 3,94 |
| visoka st. notranje motiviranosti    | 5,00 | 4,05  | 4,19  | 4,52  | 4,06 |
| Glede na starost                     | < 20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | > 49 |
| strokovna usposobljenost             | 4,00 | 4,21  | 4,06  | 4,48  | 4,38 |
| ustrezna formalna izobrazba          | 4,00 | 3,89  | 3,92  | 3,97  | 4,25 |
| prouči vse dobljene ideje            | 5,00 | 4,29  | 4,17  | 4,33  | 4,13 |
| različne tehnike                     | 5,00 | 4,18  | 4,13  | 4,33  | 4,06 |
| Glede na starost                     | < 20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | > 49 |
| dobro opazovanje                     | 5,00 | 4,18  | 4,35  | 4,24  | 4,19 |
| izkoristek znanja                    | 5,00 | 4,47  | 4,44  | 4,64  | 4,63 |
| odkrivam probleme in rešitve         | 5,00 | 3,74  | 3,83  | 3,94  | 3,88 |
| če nisem zadovoljen, iščem rešitev   | 5,00 | 4,26  | 4,31  | 4,45  | 4,38 |
| nove, izvirne ideje                  | 5,00 | 3,58  | 3,60  | 3,79  | 3,38 |
| neodvisno od sodelavcev              | 3,00 | 2,76  | 3,06  | 3,55  | 3,63 |
| brez težav se prilagajam             | 5,00 | 4,03  | 3,98  | 4,06  | 3,94 |
| lotim se tveganih nalog              | 5,00 | 3,76  | 3,81  | 3,76  | 3,56 |
| potrebe pri ljudeh                   | 5,00 | 3,89  | 3,79  | 3,97  | 3,81 |
| ena sama rešitev problema            | 3,00 | 3,71  | 3,56  | 3,64  | 3,75 |
| ne maram vnaprej predpisanih pravil  | 3,00 | 3,50  | 3,46  | 3,33  | 3,19 |
| z nalogo se lahko ukvarjam dalj časa | 5,00 | 4,34  | 4,21  | 4,27  | 3,94 |
| več interesov                        | 5,00 | 4,11  | 4,25  | 4,15  | 4,00 |
| posvetujem se z ljudmi               | 5,00 | 4,34  | 4,46  | 4,42  | 4,19 |
| Glede na starost                     | < 20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | > 49 |
| tehnika postavljanja vprašanj        | 5,00 | 3,70  | 3,71  | 3,82  | 3,75 |
| usmerjene povezave                   | 5,00 | 3,55  | 3,56  | 3,73  | 3,50 |
| miselni vzorci                       | 4,00 | 3,97  | 4,00  | 4,00  | 3,69 |
| brainstorming                        | 5,00 | 4,42  | 4,13  | 4,09  | 3,94 |
| najbolj nora ideja                   | 5,00 | 3,55  | 3,31  | 3,39  | 3,06 |
| Glede na starost                     | < 20 | 20-29 | 30-39 | 40-49 | > 49 |
| delovni cilji                        | 4,00 | 3,74  | 3,48  | 3,82  | 3,50 |
| želja po učenju                      | 4,00 | 3,79  | 3,85  | 3,79  | 3,56 |
| lastna radovednost                   | 4,00 | 3,42  | 3,56  | 3,67  | 3,50 |
| primerna nagrada                     | 3,00 | 3,26  | 3,65  | 3,55  | 3,69 |
| spodbuda s strani drugih             | 2,00 | 3,39  | 3,67  | 3,45  | 3,56 |
| okolja me spodbuja                   | 4,00 | 3,53  | 3,65  | 3,42  | 3,63 |