

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
KREATIVNO RAZMIŠLJANJE JE KLJUČ DO USPEHA**

POLONA PEČJAK

IZJAVA

Študentka Pečjak Polona izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Igorjem Prodanom, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.7.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. USTVARJALNO IN INOVATIVNO RAZMIŠLJANJE	1
1.1 Opredelitev osnovnih pojmov	2
1.1.1 Lateralno in vertikalno razmišljanje	2
1.1.2 Ideja	3
1.1.3 Ustvarjalnost	3
1.1.4 Inovativnost in inoviranje	3
1.1.5 Invencija in inovacija	3
2. UČINKOVITE TEHNIKE ZA KREIRANJE NOVIH IDEJ	3
2.1 Tehnike za spodbujanje kreativnosti v skupinah	4
2.1.1 Nevihta možganov (angl. <i>brainstorming</i>)	4
2.1.2 Zapisovanje idej (angl. <i>brainwriting</i>)	5
2.1.3 Usmerjene oziroma prisiljene povezave	6
2.1.4 Delfska metoda	6
2.2 Tehnike za spodbujanje kreativnosti pri posamezniku	6
2.2.1 Svobodne asociacije	7
2.2.2 Miselni vzorci	7
3. KREATIVNOST IN NJENO VZPODBUJANJE V PODJETJU	7
3.1 Sistem za vzpodbujanje koristnih predlogov zaposlenih	8
3.2 Ustvarjalna delovna skupina	8
4. POSAMEZNIK IN NJEGOVA KREATIVNOST	9
4.1 Značilnosti ustvarjalnih ljudi	9
5. NAČRT RAZISKAVE O USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNEM RAZMIŠLJANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU	10
5.1 Namen in cilj raziskave	10
5.2 Metodologija dela	10
5.2.1 Anketni vprašalnik	10
5.2.2 Ciljna populacija	11
6. REZULTATI RAZISKAVE	11
6.1 Sestava vzorca	11
6.2 Faktorska analiza za konstrukt »Ustvarjalnost posameznika«	12
6.3 Korelacije med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« in nekaterimi proučevanimi spremenljivkami	13
6.3.1 Splošne predpostavke	13
6.3.2 Motivacija	14
6.3.3 Delovno mesto	16
6.3.4 Podjetje	17
6.3.5 Tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti	19
6.3.6 Nadrejeni	20
6.3.7 Delovne skupine	22
6.3.8 Organizacijska klima	22
6.3.9 Nove ideje	24
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Struktura anketirancev glede na dokončano stopnjo izobrazbe</i>	12
---	----

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Faktorske uteži</i>	13
<i>Tabela 2: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o splošni ustvarjalnosti</i>	14
<i>Tabela 3: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o motivaciji za doseganje ustvarjalnosti</i>	15
<i>Tabela 4: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o ustvarjalnosti na delovnem mestu</i>	16
<i>Tabela 5: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o ustvarjalnosti v podjetju</i>	18
<i>Tabela 6: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o tehnikah za vzpodbujanje ustvarjalnosti</i>	19
<i>Tabela 7: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o nadrejenih</i>	21
<i>Tabela 8: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o delovnih skupinah</i>	22
<i>Tabela 9: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o organizacijski klimi</i>	23
<i>Tabela 10: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o kreiranju novih idej</i>	24

KAZALO PRILOG

<i>PRILOGA 1: Anketni vprašalnik</i>	i
--------------------------------------	---

UVOD

Dandanes večina podjetij velikokrat omenja oziroma poudarja ustvarjalno mišljenje in inovativne pristope kot del vsakdanjega delovanja podjetja. Podjetja ustvarjalnost pričakujejo vsekakor tudi s strani svojih zaposlenih; saj želijo pridobiti v »svoje vrste« ljudi, ki bodo znali na inovativen način reševati morebitne nastale probleme, ki bodo kos vsakdanjemu soočanju z vedno novimi izzivi v sodobnem času, za katerega je značilno hitro odvijanje dogodkov in nenehne spremembe; ter ljudi, ki bodo znali s svojim ustvarjalnim razmišljanjem in dajanjem koristnih predlogov izboljšati vsakdanje delovanje podjetja, posledično pa s tem tudi dvigniti raven konkurenčnosti le-tega. Vsako vodstvo podjetja se izogiba temu, da bi zaposlilo človeka, ki zna delati le po navodilih nadrejenih in ne zna izraziti svoje inovativnosti, s katero bi lahko pozitivno vplival na položaj podjetja.

Vsekakor sta kreativnost in ustvarjalno razmišljanje postala pomemben del vsakdanjega življenja in poslovanja domačih in tujih podjetij. Dandanes je konkurenca na trgu velika in podjetja morajo znati najti in razviti svoje potenciale, ki jim bodo posledično omogočila dolgotrajen uspešen konkurenčni položaj na tržišču, na katerem le-ta delujejo. Prihajajoča obdobja bodo zahtevala vedno večjo mero kreativnosti, inovativnosti in ustvarjanja novih idej, kar pomeni, da bodo morala tako podjetja kot tudi posamezniki nenehno skrbeti za razvoj in spodbujanje ustvarjalnosti, saj bomo le na ta način ustvarjali napredek in se izogibali pastem stagnacije.

V svoji zaključni strokovni nalogi želim zato predstaviti bistvene poudarke s področja ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja v podjetjih. Naloga je sestavljena tako iz teoretičnega kot tudi iz raziskovalnega dela. V prvem delu, to je v teoretičnem delu, so predstavljena nekatera skrbno izbrana poglavja, ki se tesno navezujejo na področje ustvarjalnosti; le-ta obravnavajo razlago temeljnih pojmov, poudarke s področja spodbujanja ustvarjalnosti in razvoj individualne ter organizacijske ustvarjalnosti. V okviru raziskovalnega dela strokovne zaključne naloge pa predstavljam rezultate opravljene raziskave, v kateri sem pridobila podatke o dejanskem stanju ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih, ki delujejo na slovenskem tržišču. Zaključno strokovno nalogo končujem z zaključkom, v katerem še enkrat pojasnim glavne ugotovitve ter izrazim svoje zaključne misli.

1. USTVARJALNO IN INOVATIVNO RAZMIŠLJANJE

Danes se nahajamo v času, za katerega je značilen nenehen in hiter razvoj novih storitev oziroma izdelkov, le-ta pa med podjetji ustvarja konkurenčno bitko za obstoj na trgu, saj bodo preživeli le tisti, ki bodo trgu ponudili tisto, kar bo najbolj zadovoljilo njegove potrebe. In ravno dobra konkurenca je ključ do povečanega števila invencij in inovacij. Podjetja se morajo zavedati, da se skorajda vse, kar potrebujejo za svoj uspeh skriva znotraj meja organizacije; na vodstvu podjetja pa je, da doslej še neodkrite adute odkrije ter jih uporabi sebi v prid. Tudi državne oblasti morajo odigrati pomembno vlogo, če želijo, da bo

gospodarstvo v nenehnem razvoju; država mora podjetjem omogočiti izobraževanje, ekonomsko stabilnost ter lažje sodelovanje brez nepotrebnih zastojev in ovir (Professional engineering, 1999, str. 24).

Pomembno je, da se zavedamo, da je ustvarjalnost stalen proces, ki ga je potrebno nenehno negovati in spodbujati. Številne raziskave so pokazale, da je kreativnost oziroma kreativno razmišljanje lahko lastnost vsakega posameznika; ustvarjalnost je potrebno le na pravi način spodbuditi. Vodstvo podjetja mora vzpodbuditi ustvarjalnost pri vsakdanjem delu, kar pomeni, da mora za svoje zaposlene ustvariti okolje, ki bo za inovativne pristope in razvoj novih idej spodbudno. Velik odstotek vodij se zaveda, da ključ za uspeh predstavljata kreativnost in inovativnost, majhen odstotek vodij pa ve, kako to doseči. Podjetja morajo nenehno spreminjajoče se okolje uporabiti sebi v prid. S pravilno usmerjeno organizacijsko kulturo lahko ovire in izzive prinesejo podjetju tudi pozitivne spremembe, ki so povezane z novim znanjem in novim pogledom na svet. Zaposleni morajo razširiti svoja miselna obzorja in se končno rešiti ozko orientiranega pogleda. Zaposlene je potrebno naučiti pozornega spremljanja svoje okolice, široko odprtega pogleda ter odkrivanja še neodkritega, kar večkrat pomeni tudi vstop na področja, ki so dotlej veljala za nedostopna. Podjetje lahko kreativnost pri svojih zaposlenih spodbudi na več načinov, med njimi so tudi povsem preproste, a učinkovite, metode, ki lahko pozitivno vplivajo na posameznikovo kreativno razmišljanje. Kreativnost lahko pozitivno spodbudijo veliki izzivi in težave, s katerimi se je potrebno soočiti, obisk različnih kultur, spremembe v delovnem ozračju ter popolna odprtost za nove ideje, četudi se le-te zdijo na prvi pogled popolnoma nesmiselne. Zavedati se moramo tudi dejstva, da kreativnost nikakor ni povezana z velikostjo podjetja, ravno nasprotno; praksa je pokazala, da so bolj inovativna in kreativna (na začetku) manjša podjetja, ki z nekaj zelo dobrimi novimi idejami poskrbijo za svoj velik uspeh in se lahko spremenijo tudi v več milijard dolarjev vredna podjetja (npr, FedEx, Gap, Intel) (Gryskiewicz & Epstein, 2000, str. 62).

1.1 Opredelitev osnovnih pojmov

1.1.1 Lateralno in vertikalno razmišljanje

Za lateralno razmišljanje je značilno predvsem generiranje novih idej ter tvorjenje novih, bolj učinkovitih, miselnih vzorcev; cilj lateralnega razmišljanja je v iskanju različnih možnih alternativ. Vertikalno razmišljanje pa predstavlja način razmišljanja, ki strogo sledi določenim že utečenim vzorcem, pristopom in tehnikam; cilj vertikalnega razmišljanja je poiskati najbolj primerno oziroma obetavno rešitev. Posamezni koraki, ki sestavljajo lateralno razmišljanje so lahko tudi napačni; posameznik pa jih lahko tudi preskakuje in se nato ponovno vrača nanje. Za vertikalno razmišljanje je značilno, da mora biti vsak posamezni korak popolnoma pravilno izpeljan; koraki pa si morajo slediti po točno določenem zaporedju (De Bono, 2006, str. 16-24). Vsak človek bi moral imeti razvito lateralno in vertikalno razmišljanje ter ju znati tudi pravilno ter učinkovito uporabljati v danih situacijah. Človek s pomočjo lateralnega

mišljenja najprej poišče nove ideje, nato pa jih je potrebno z vertikalnim pristopom urediti ter analitično oceniti ali so učinkovite ali ne (Srića, 1999, str. 78).

1.1.2 Ideja

Različni avtorji opredeljujejo ta pojem različno, vsi pa si delijo enotno mnenje, da je ideja neka zamisel, ki je vezana na določen proces, pojav, predmet itd. Ideje se največkrat porajajo kot posledica določenih dogodkov; seveda pa ne smemo izključiti tudi možnosti porajanja idej povsem spontano v danem trenutku (Likar et al., 2006, str. 28).

1.1.3 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost bi lahko opredelili kot posameznikovo lastnost, ki mu omogoča tvorjenje novih idej in zamisli, z namenom, da bi izboljšal obstoječe stanje oziroma odkril nekaj še neodkritega (Berginc et al., 2001, str. 25). Ustvarjalnost bi lahko opredelili tudi kot kreiranje novih idej ne glede na njihovo uporabnost v praksi (Srića, 1999, str. 54).

1.1.4 Inovativnost in inoviranje

Inovativnost je tesno povezana z ustvarjalnostjo, kar pomeni, da imamo v mislih lastnost ljudi. Inoviranje pa opredeljuje proces, v katerem kot vir uporabljamo inovativnost, končni namen oziroma cilj inoviranja pa je nastanek invencij, posledično pa seveda tudi inovacij (Likar et al., 2006, str. 29). Inoviranje pomeni dejansko implementacijo novih zamisli in idej v praktične proizvode in storitve (Srića, 1999, str. 54).

1.1.5 Invencija in inovacija

Invencija je plod razmišljanja in raziskovanja, katerega namen je, da bi določeno obstoječe znanje izboljšali oziroma bolj prilagodili spremenjenim razmeram. Predpogoj za nastanek inovacije je invencija. Ko je invencija predstavljena na trgu in so ugotovljene in dokazane njene koristne lastnosti oziroma njena dodana vrednost, lahko govorimo o inovaciji (Likar et al., 2006, str. 29).

2. UČINKOVITE TEHNIKE ZA KREIRANJE NOVIH IDEJ

Dandanes se mora vsako podjetje, ki deluje na trgu, zavedati nenehnih hitro odvijajočih se sprememb in se posledično tudi naučiti primerno, hitro in učinkovito odzivati nanje. Nekatera podjetja so se preko svojih dolgoletnih izkušenj naučila hitrega odzivanja na dogajanje v zunanjem okolju ter so nenehne spremembe sprejela kot izziv in ne kot oviro. Skupna lastnost najuspešnejših podjetij je spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti, z namenom, da bi podjetje izboljšalo svoj konkurenčni položaj in prekosilo svoje tekmece oziroma konkurente. Podjetje mora poskrbeti za stalen proces spodbujanja ustvarjalnosti, kar lahko doseže z

inovativno kulturo podjetja, pristopom učeče se organizacije, učinkovito in odkrito interno komunikacijo, spodbujanjem raziskav in razvoja, razvijanjem in oblikovanjem novih blagovnih znamk in hitrim prilagajanjem procesov na spremembe v okolju. Prvi korak, ki ga mora podjetje storiti je ta, da se zave, da so njegovi zaposleni neprecenljiv vir ustvarjalnosti in inovativnosti. Zaposleni v podjetju morajo občutiti, da je ustvarjalnost ena izmed temeljnih vrednot podjetja. Drugi korak, ki je prav tako pomemben pa je ta, da se oblikuje zavest, da morajo biti v podjetju ustvarjalni vsi, kar v prvi vrsti vključuje tudi vrhnji, srednji in nižji management, saj mora vodstvo podjetja delovati kot zgled ostalim sodelavcem. Vodstvo podjetja mora poskrbeti za to, da zaposlenim na razumljiv način razloži, zakaj je pomembna in smotrna uvedba novih procesov, tehnologij in znanj; katere cilje želijo s tem doseči ter kakšen je vpliv posameznikove ustvarjalnosti na dosego načrtanih ciljev podjetja (Karan, 2007).

2.1 Tehnike za spodbujanje kreativnosti v skupinah

Kot je bilo že omenjeno v predhodnih vrsticah, je možno ustvarjalnost oziroma kreiranje novih idej spodbuditi; kar pomeni, da je potrebno »zaspane« možgane s pomočjo ustreznih tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti prebuditi iz spanja in jih aktivirati. Skupina ljudi, ki jo želimo aktivirati za ustvarjalno razmišljanje mora biti na jasn način seznanjena s problemom, katerega rešitev mora poiskati. Vsak posameznik, ki sestavlja ustvarjalno skupino, mora pripraviti analizo, v kateri problem opazuje z različnih zornih kotov. Paziti mora, da ga njegove pretekle izkušnje in znanje ne omejujejo preveč pri iskanju novih rešitev, saj iskanje novega na nek način predstavlja odmik od vsakdanjega oziroma že utečenega ravnanja (Likar et al., 2006, str. 40).

V nadaljevanju želim predstaviti nekaj tehnik spodbujanja ustvarjalnega razmišljanja v skupinah; obravnavane metode so v praksi najpogostejše uporabljene, hkrati pa so se izkazale tudi kot najbolj učinkovite.

2.1.1 Nevihta možganov (angl. *brainstorming*)

»Nevihta možganov« je tehnika spodbujanja ustvarjalnega mišljenja, ki je bila razvita v Ameriki, in sicer jo je razvil psiholog Aleks F. Osborn. Pri »možganski nevihti« gre za skupinsko reševanje predhodno definiranega problema, pri čemer diskusijska skupina išče, tvori in povezuje nove zamisli, rešitve in ideje. Gre za skupinsko tehniko spodbujanja ustvarjalnega mišljenja, za katero je značilno, da jo praktično lahko uporabimo za katerokoli področje, saj je preprosta in enostavna, a hkrati tudi zelo učinkovita (Srića, 1999, str. 123).

Vsaka diskusijska skupina mora imeti svojo vodjo. Vodja diskusijske skupine mora člane skupine najprej seznaniti s problemom, ki ga je potrebno rešiti; priporočljivo je, da je diskusijska skupina o obravnavanem problemu obveščena že pred samo izvedbo »viharjenja možganov«. Vodja diskusije mora biti komunikativen, odločen, vzpodbuden in timsko naravnan. Poskrbeti mora, da so iz diskusije izključene kritike in ugovaranja določenim

idejam (Berginc et. al., 2001, str. 238). Ena izmed najpomembnejših nalog vodje je, da konstantno skrbi za usmeritev diskusije k obravnavanemu problemu in poskuša preprečiti prevelika oddaljevanja od problema. Vodja skupine mora poskrbeti tudi za to, da posameznik ne izstopa iz skupine ter da ne vsiljuje svojih idej drugim članom. Vodja diskusije ali zapisnikar mora podane ideje zapisovati na list papirja, ki je viden vsem članom, ki sodelujejo pri omenjeni metodi. Tudi zaključek diskusije je odrejen s strani vodje (De Bono, 2006, str. 68).

Pri obravnavani tehniki je zelo priporočljivo, da diskusijska skupina ne vključuje ljudi, ki so pretirano strokovno podkovani, saj jim njihova strokovna ukalupljenost onemogoča pogled preko svojih miselnih obzorij. In ravno iz tega razloga je zelo zaželena heterogeno sestavljena skupina, ki lahko producira najboljše rešitve (Srića, 1999, str. 123).

Metoda »viharjenja možganov« je primerna za reševanje problemov skorajda na vseh področjih dela, saj je enostavna in prilagodljiva. Vseeno pa velja upoštevati nekaj koristnih nasvetov oziroma predlogov. Diskusijsko skupino naj sestavlja od najmanj šest do največ dvanajst članov, pri čemer vsi člani sodelujejo pri tvorjenju novih idej in zamisli (Berginc, 2001, str. 237-239). V primerih, ko je skupina premajhna, lahko pride do prepiranja ali pa do premajhnega števila zbranih idej in zamisli; pri prevelikem številu udeležencev pa obstaja možnost, da vsi člani ne bodo mogli izraziti svojih idej ter da se bo v njih pojavil strah pred negativno kritiko s strani ostalih članov diskusijske skupine (De Bono, 2006, str. 67).

Ko so vse ideje zbrane, jih je potrebno razvrstiti v posamezne skupine, nato pa jih je potrebno analitično oceniti. Ideje lahko v grobem razdelimo na dve osnovni skupini. Prvo predstavljajo ideje, ki se že na prvi pogled zdijo popolnoma smiselne in izvedljive. V drugo skupino pa uvrstimo ideje, ki še potrebujejo določeno mero razvoja in raziskovanja, da bi ugotovili ali so dejansko izvedljive in smiselne tudi v praksi. Naloga vodje je, da po določenem preteku časa ponovno skliče sestanek, na katerem se ideje ponovno pregledajo in ocenijo (De Bono, 2006, str. 68-69). Zbrane ideje je potrebno med seboj povezati ter na podlagi tega kreirati učinkovite in uspešne rešitve. Ko so rešitve jasno začrtane je potrebno pripraviti natančen načrt, kako bomo nove rešitve tudi udejanjili v praksi (Keong, 2008, str. 93).

2.1.2 Zapisovanje idej (angl. *brainwriting*)

Pri tehniki zapisovanja idej gre za povsem enak pristop kot pri tehniki »viharjenja možganov« le, da pri tej tehniki posamezniki, ki sestavljajo skupino, dejansko zapisujejo svoje ideje na list papirja. In ravno zaradi tega je tehnika zapisovanja idej bolj primerna za ljudi, ki svoje razmišljanje in ustvarjalnost lažje izrazijo s pisano besedo in ne z ustnim izražanjem. Pri tej tehniki tudi ne obstaja nevarnost, da bo eden izmed članov skupine preglasil ostale oziroma prevladal, saj imajo vsi člani enakovredno možnost za izražanje svojih idej (Likar et al., 2002, str. 25-26). V primerjavi s tehniko »viharjenja možganov« je tehnika zapisovanja idej bolj primerna za manjšo skupino ljudi. Običajno pri omenjeni tehniki list papirja kroži med

udeleženci, kar pomeni, da mora vsak član skupine v posameznem krogu dopisati na list papirja najmanj tri nove ideje (Srića, 1999, str. 129).

2.1.3 Usmerjene oziroma prisiljene povezave

Pri tehniki usmerjenih povezav gre za pristop, v katerem naključno izberemo nekaj besed, nato pa iščemo med njimi povezave. Glavni namen te tehnike je, da se rešimo bremen ustaljenih navad in načinov razmišljanja ter poskušamo oblikovati nov način razmišljanja, ki je v primerjavi s prejšnjim veliko bolj inovativen, posledično pa tudi bolj učinkovit. Tehnika je primerna tako za individualno kot tudi za skupinsko uporabo, pri čemer pri skupinski uporabi število članov, ki sestavljajo skupino, ni bistvenega pomena (Likar et. al., 2002, str. 26). Načinov, kako bomo izbirali besede, ki jih bomo kasneje poskušali povezati, je veliko. Besedi lahko poiščemo neposredno z opazovanjem prostora, posameznikov, vedenjskih vzorcev itd. Drug način, ki je tudi primeren za obravnavano metodo pa je ta, da z zaprtimi očmi naključno pokažemo na besedo, ki je zapisana v knjigi, reviji, časopisu itd. Za iskanje prisiljenih povezav si lahko pomagamo tudi z reki in pregovori, s katerimi prisilno povežemo obravnavani problem (Keong, 2008, str. 100-102).

2.1.4 Delfska metoda

»Ime je metoda dobila po znamenitem starogrškem svetišču, v katerem si je prerokinja Pitija, opijanjena od hlapov iz notranjosti Zemlje, izmišljala dvoumne prerokbe.« (Srića, 1999, str. 129). V praksi se delfska metoda uporablja predvsem na tehnološkem področju in njegovem prihodnjem razvoju; gre predvsem za kreiranje napovedi in predvidevanj visoko izobraženih strokovnjakov, ki delujejo na obravnavanem področju dela. Številna različna mnenja, ki jih pridobimo na podlagi uporabljene metode, kasneje statistično obdelamo ter na njeni podlagi ustvarimo možno sliko za prihodnji razvoj (Srića, 1999, str. 129). Gre za pisno tehniko iskanja rešitev za definirani problem. Uporaba delfske metode pomeni, da skrbno izbranim ljudem, ki jih seveda dobro poznamo in so strokovnjaki na svojem področju, pošljemo dopis, v katerem jim zastavimo problem ter jih naprosimo, da v omejenem času (npr. štirinajstih dneh) podajo nekaj možnih idej za rešitev obravnavanega problema. Izbrancev ne vidimo, lahko se nahajajo v katerikoli državi sveta. Ko se pisma z odgovori strokovnjakov vrnejo nazaj v podjetje, lahko postopek ponovimo; največ štirikrat. V zadnjem dopisu izbrane ljudi poprosimo še za kratko analizo zbranih predlogov. Priporočljivo število ljudi, ki jim naj podjetje pošlje dopis, je od najmanj pet do največ dvajset (Lipičnik, 1998, str. 288-289).

2.2 Tehnike za spodbujanje kreativnosti pri posamezniku

V naslednjih vrsticah želim na kratek način predstaviti dve izmed številnih možnih tehnik za spodbujanje kreativnega razmišljanja in tvorjenja novih idej pri posamezniku. Novi načini razmišljanja ter odprtost do novosti in sprememb, ki lahko prinesejo izboljšanje, so ključ za spodbujanje kreativnosti tako v podjetjih kot tudi v zasebnem življenju posameznika.

2.2.1 Svobodne asociacije

Pri tvorjenju asociacij moramo vedeti, da le-te lahko tvorimo na podlagi treh različnih razmišljanj. Asociacije lahko tvorimo z dvema predmetoma obravnave, ki sta si blizu, ki sta si zelo podobna ali pa predstavljata nasprotje eden drugemu. Tehnika svobodnih asociacij temelji na tem, da iščemo asociacije glede na obravnavani problem ter poskušamo na ta način priti do čim boljših rešitev (Berginc, 2001, str. 217-218).

2.2.2 Miselni vzorci

Pri tehniki spodbujanja posameznikove kreativnosti s pomočjo miselnih vzorcev gre za preprosto, a zelo učinkovito metodo, pri kateri posameznik združi tehniko »viharjenja možganov« ter tehniko zapisovanja idej. Posameznik na sredino lista zapiše težavo, ki jo želi kreativno rešiti, nato iz obravnavanega »središča« začne vleči črte, ki predstavljajo možne rešitve; posamezne črte pa lahko še dodatno razčlenimo z »vejami«, ki predstavljajo npr. prednosti in slabosti posamezne rešitve. Zelo priporočljiva je tudi uporaba različnih barv, saj tako dosežemo še večjo preglednost in učinkovitost miselnega vzorca. Če obravnavano tehniko uporabimo na pravilen način, lahko le-ta prinese čudovito paleto novih inovativnih rešitev (Berginc, 2001, str. 219-220).

3. KREATIVNOST IN NJENO VZPODBUJANJE V PODJETJU

Vsak zaposleni bi moral občasno še vedno znati poiskati otroka in njegovo radovednost v sebi, kar pomeni, da bi se moral rešiti naučenih miselnih okvirov ter občasno narediti tudi kaj takšnega, kar je v nasprotju s togimi pravili in pričakovanji okolice. Zaposlene je potrebno spodbuditi, da se bo v njih spontano porodila želja po napredku in odkrivanju novega, podjetje mora doseči, da zaposleni ne bodo čakali na »ukazano kreativnost«. Dokazano je, da je večja mera kreativnosti prisotna v okolju, za katerega so značilni humor, izražanje individualnosti ter sproščenost; kar je v organizaciji težko izvedljivo, ni pa popolnoma nemogoče. Zelo majhna sprememba v delovnem okolju lahko doprinese velik pozitivni učinek na razvoj novih idej. Na ta način lahko pridemo do izjemnih rešitev. Poleg tega je potrebno v ljudeh ustvariti tudi občutek, da so v podjetju zaželeni ter da so nepogrešljiv del nečesa zelo pomembnega. In ravno v kreativnosti se skriva vsa skrivnost napredka; življenje podjetja brez kreativnosti bi pomenilo nenehno stagnacijo brez konkretnih premikov v boljši položaj. Ted Couison je nekoč zapisal, da je mogoče kreativnost razdeliti na štiri poglavitne stebre, to so: raziskovanje, inoviranje, izbiranje ter implementiranje. Ti stebri predstavljajo korake od razvoja ideje do njenega udejanjanja; kar pomeni, da je potrebno v prvi fazi najprej ugotoviti, kaj podjetje oziroma trg potrebuje, v drugi fazi poiščemo poti, kako bomo to potrebo zadovoljili, tretjo fazo predstavlja izbiranje prave ideje (primerjamo prednosti in slabosti posamezne ideje); četrto, to je zadnjo fazo, pa predstavlja implementacija ideje, ki pa je verjetno eden izmed najtežjih korakov, saj ima podjetje lahko zelo dobro idejo, nima pa potrebnih pogojev za njeno implementacijo (Weiss, 2001, str. 61).

Podjetja morajo razviti občutek, kako se na pravilen način soočiti z zaposlenim, ki je razvil neko novo idejo. Vsekakor se moramo strogo distancirati od grobih zavrnitev idej, saj bi na ta način hitro zatrli kreativnost v zaposlenih. Nadrejeni si morajo vzeti čas za kreatorja nove ideje, mu prisluhniti, ga pohvaliti itd. V nasprotnem primeru ne bomo dosegli ničesar drugega kot to, da bo inovator odšel s sklonjeno glavo in občutkom nepomembnosti. Eden izmed najbolj pomembnih korakov je ta, da se ustvari močna vertikalna povezanost zaposlenih, ki je zelo spodbudna za vse ravni organizacije (Casey et al., 2007, str. 27).

3.1 Sistem za vzpodbujanje koristnih predlogov zaposlenih

Za današnje življenje podjetij sta značilni vedno bolj fleksibilna delitev dela in opredelitev delovnih nalog; to posledično pomeni tudi močnejše spodbujanje ustvarjalnosti na delovnem mestu. Ustvarjalen in inovativen način razmišljanja se tako lahko uporabi pri vsakdanjem delu vsakega delavca, ne glede na to, na katerem delovnem mestu se le-ta nahaja oziroma kolikšna je stopnja zahtevnosti njegovega delovnega mesta, to pomeni, da smo lahko ustvarjalni tako pri čisto preprostih opravilih kot tudi pri zelo zahtevnih projektih. Posameznik mora znati prepoznati svoje potenciale ter jih prezrcaliti v tisto delo oziroma poklic, v katerem bodo imeli le-ti največ možnosti za svoj razvoj (Jurman, 2004, str. 191).

Številna tuja in slovenska podjetja dandanes v svoje dnevno poslovanje uvajajo sistem za vzpodbujanje koristnih predlogov njihovih zaposlenih. Pri obravnavanem sistemu gre za pristop, pri katerem so delavci s strani vodstva podjetja spodbujeni, da posredujejo koristne predloge glede izboljšav svojemu nadrejenemu oziroma osebi, ki je zadolžena za inovacijsko dejavnost v podjetju. Le-ta mora med zaposlenimi ustvariti ozračje, ki bo privedlo do tega, da bodo zaposleni motivirani za dajanje predlogov za izboljšave. Tudi pri načinih vzpodbujanja inovativnosti med zaposlenimi moramo biti zelo ustvarjalni, če želimo, da bodo izbrani pristopi tudi uspešni in učinkoviti. Zaposlene lahko motiviramo z rednim informiranjem, nagradami, podelitvami priznanj za najbolj inovativne itd. Ko je predlog podan, se oceni njegova smiselnost in možnost realizacije oziroma implementacije na tržišču. V praksi se je izkazalo, da je smotrno vsak koristen predlog za izboljšanje tudi ustrezno nagraditi, kar pomeni, da avtor koristnega predloga prejme nagrado, ki je lahko denarna ali nedenarna (Likar et al., 2002, str. 79).

3.2 Ustvarjalna delovna skupina

Ustvarjalno delovno skupino odlikuje veliko komponent, ki pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti skupine. Za ustvarjalno delovno skupino so značilni jasno opredeljeni poslovni cilji podjetja, učinkovit komunikacijski tok, nenehno preoblikovanje nosilcev vlog v skupini ter zmožnost medsebojnega poslušanja. Cilji morajo biti jasno definirani ter razumljivi vsem zaposlenim; zelo priporočljivo je, da zaposleni sodelujejo pri kreiranju ciljev, saj s tem dosežemo večjo motiviranost zaposlenih za njihovo realizacijo oziroma udejanjanje. Komunikacija v ustvarjalni delovni skupini je jasna, razločna, nedvoumna, korektna ter

zagotavlja učinkovite povratne informacije. Člani ustvarjalne skupine morajo biti pripravljeni na nenehno preoblikovanje in prehajanje vlog (organizator, kritik, inovator, spodbujevalec itd.) iz enega člana skupine na drugega, saj se lahko v nasprotnem primeru pojavi tako imenovana togost oziroma nefleksibilnost skupine. Prav tako je pomembna tudi posameznikova zmožnost pozornega in objektivnega poslušanja ostalih članov skupine (Mayer, 1994, str. 139-151).

4. POSAMEZNIK IN NJEGOVA KREATIVNOST

Kreativnost in razvoj novih idej je možno spodbuditi na različne načine; posameznik lahko svoja obzorja razširi s prebiranjem literature, ki ni neposredno povezana z njegovim delom in utečenimi hobiji, spoznavanjem različnih kultur in njihovih običajev, druženjem z nenavadnimi in zanimivimi ljudmi, nenehnim iskanjem odgovorov na takšna ali drugačna vprašanja, sklepanjem novih vezi in poznanstev, učenjem o stvareh in ljudeh, ki jih posameznik občuduje. Skratka, posameznik, ki želi biti kreativen, mora biti predvsem zelo radoveden in samozavesten; zaupati mora v svoje sposobnosti ter iz svojega slovarja izbrisati besedno zvezo »ne zmorem« (Gregerman, 2007, str. 9-13).

Posameznik mora biti pripravljen nenehno menjati določene miselne vzorce, če mu le-ti ne prinašajo nekih konkretnih rešitev problema. To pomeni, da je kreativen človek tisti, ki konstantno ne sledi predhodno oblikovanemu vzorcu, temveč nenehno kreira nove, ko se izkaže, da trenutni vzorec razmišljanja ni več produktiven. Ljudje morajo biti odprti za inovativno razmišljanje, tako na poslovnem kot tudi na zasebnem področju; predvsem pa si morajo upati sprejeti tveganja, ki jih prinašata ustvarjalnost in »nemirni raziskovalni duh«. Zelo pomembno pa je, da posameznik pri reševanju nastalih problemov na delovnem mestu še vedno ostane svoja osebnost, saj je to že prvi korak k inovativnemu razmišljanju, saj je vsak človek individuum s svojim, zanj značilnim, načinom razmišljanja (Khaire, 2008, str. 30 in 33).

Delodajalci iščejo kreativnost in inovativno razmišljanje pri vseh zaposlenih, ne glede na njihovo delovno mesto oziroma hierarhični položaj. Managerji želijo imeti okoli sebe ljudi, ki bodo s svojimi inovativnimi idejami zmanjševali stroške, povečevali dobiček, izboljševali delovno okolje, oblikovali inovativne produkte itd. Kultura posameznika mora biti v skladu s kulturo organizacije (Clark, 2008, str. 42-44).

4.1 Značilnosti ustvarjalnih ljudi

Inovativen oziroma ustvarjalen človek je tisti, ki zna na pravilen in produktiven način uporabiti svoje talente in sposobnosti, neprestano spodbuja in neguje svojo prirojeno »ustvarjalno žilico« ter ima razvit pozitiven odnos do svoje radovednosti, domišljije in lastnega razmišljanja (Matos, 1994, str. 54). Različni avtorji na različne načine ter z različnimi lastnostmi opredeljujejo ustvarjalnega človeka. Ustvarjalen posameznik je izviren, uživa v

reševanju nastalih problemov, saj mu le-ti predstavljajo velik izziv, je radoveden, odprtega duha in mišljenja, zanj pa je značilen tudi perfekcionizem, saj je nenehno nezadovoljen s svojimi rezultati, posledica tega pa je nenehno tvorjenje novih idej za izboljšanje obstoječega stanja (Srića, 1999, str. 74-75). V ustvarjalnem človeku se nenehno poraja želja po spremembah, izboljšavah in iskanju čim bolj učinkovitih rešitev danega problema. Ko ustvarjalec ugotovi, da mu njegovi pristopi in način razmišljanja ne omogočajo proste poti do najbolj učinkovite in uspešne rešitve, je le-ta pripravljen obstoječe vzorce razmišljanja zamenjati za bolj produktivne, ki ga bodo pripeljale do odkrivanja drugih poti. Za vsakega ustvarjalnega človeka je značilen proces ustvarjalnega razmišljanja, le-ta pa se posledično lahko izrazi tudi kot rešitev obravnavanega problema, kar lahko poimenujemo ustvarjalnost na ravni produkta (Jurman, 2004, str. 98-99).

5. NAČRT RAZISKAVE O USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNEM RAZMIŠLJANJU ZAPOSLENIH V PODJETJU

5.1 Namen in cilj raziskave

V okviru zaključnega strokovnega dela želim poleg teoretičnih izhodišč predstaviti tudi dejansko stanje s področja ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja zaposlenih v Sloveniji. Na podlagi prebrane domače ter tuje literature z obravnavanega področja sem se odločila teoretične predpostavke preveriti tudi v praksi, in sicer s samostojno raziskavo, katere namen je čim bolj natančno predstaviti odnos zaposlenih ter njihovih nadrejenih do vsakodnevne ustvarjalnosti in inovativnosti na delovnem mestu.

5.2 Metodologija dela

5.2.1 Anketni vprašalnik

Raziskava je bila izvedena s pomočjo predhodno oblikovanega anketnega vprašalnika (glej Prilogo 1), le-ta je bil sestavljen na podlagi obravnavane tuje in domače literature. Anketni vprašalnik je bil povsem anonimen. Anketa je bila razdeljena na dvanajst sklopov vprašanj oziroma trditev; pri čemer so bila vsa vprašanja, razen prvih treh, zaprtega tipa. Pri prvih treh vprašanjih so imeli anketiranci pod posameznim vprašanjem na razpolago prostor, na katerega so zapisali svoj odgovor. Pri vseh ostalih oziroma nadaljnjih sklopih vprašanj oziroma trditev, ki so bili zaprtega tipa, pa so morali anketiranci pri vsakem posameznem vprašanju oziroma trditvi izbrati le en sam odgovor, to je tistega, ki je najbolj opisoval anketirančevo subjektivno mnenje oziroma prepričanje. Anketni vprašalnik sem anketirancem posredovala v elektronski obliki, torej preko elektronske pošte, ali fizično, pri čemer sem jim le-tega izročila osebno ali preko poštne pošiljke. Za tovrstno metodo anketiranja sem se odločila zaradi hitrejšega, enostavnejšega, preglednejšega, strokovnega ter prijaznejšega pridobivanja informacij. Anketni vprašalnik so v veliki meri (devet od skupno dvanajstih sklopov) sestavljale, na podlagi obravnavane teorije, oblikovane trditve, pri katerih pa sem želela pridobiti informacijo o strinjanju oziroma nestrinjanju posameznega anketiranca s posamezno podano

trditvijo. Za ocenjevanje strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami sem oblikovala petstopenjsko ocenjevalno lestvico, pri čemer je številka ena predstavljala posameznikovo popolno nestrinjanje z obravnavano trditvijo; nasprotno pa je številka pet pojasnjevala posameznikovo popolno strinjanje z obravnavano trditvijo.

Prvi trije sklopi vprašanj so se nanašali na temeljne osebne podatke, ki so bili smotni v okviru obravnavane raziskave; le-ti so se nanašali na stopnjo izobrazbe, trenutno delovno mesto ter sektor, v katerega se uvršča podjetje, v katerem je posameznik trenutno zaposlen. Ostali oziroma nadaljnji sklopi vprašanj oziroma trditev so se nanašali na specifična področja v okviru ustvarjalnosti, obravnavali so splošna dejstva s področja ustvarjalnosti, ustvarjalnost na delovnem mestu, motivacijo za doseganje in razvoj ustvarjalnosti, ustvarjalnost v podjetju, tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti, vlogo nadrejenega pri razvoju in spodbujanju ustvarjalnosti, ustvarjalnost v delovnih skupinah, vpliv organizacijske klime na razvoj ustvarjalnosti v podjetju ter kreiranje novih idej.

5.2.2 Ciljna populacija

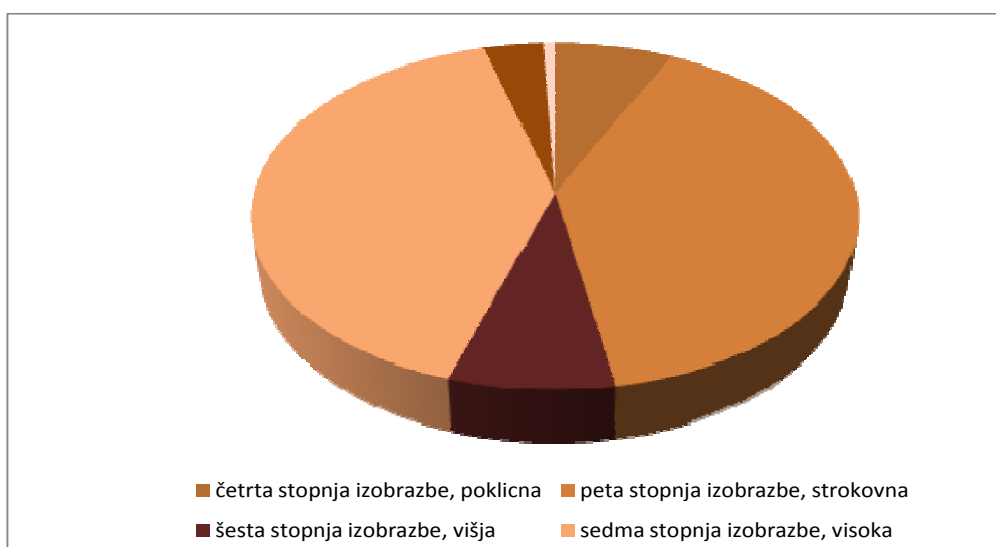
Proučevano populacijo sestavljajo zaposlene osebe ne glede na njihovo stopnjo izobrazbe, področje dela, hierarhični položaj, starost, spol itd. Ciljna populacija je razmeroma široko zastavljena iz razloga, da bi raziskala prisotnost inovativnega razmišljanja in spodbujanje razvoja ustvarjalnosti tudi na delovnih mestih in področjih dela, za katere le-to na prvi pogled morda ni tako nujno potrebno ali zaželeno; saj sem mnenja, da je lahko ustvarjalen vsak posameznik ne glede na delo, ki ga opravlja, saj vsakdo lahko kreira nove ideje za izboljšanje obstoječega stanja.

6. REZULTATI RAZISKAVE

6.1 Sestava vzorca

V raziskavi je sodelovalo 140 anketirancev; izmed katerih je imelo 10 anketirancev (to je 7% vseh anketirancev) dokončano četrto stopnjo izobrazbe, 56 anketirancev (to je 40% vseh anketirancev) dokončano peto stopnjo izobrazbe, 11 anketirancev (to je 8% vseh anketirancev) dokončano šesto stopnjo izobrazbe, 57 anketirancev (to je 41% odstotkov vseh anketirancev), dokončano sedmo stopnjo izobrazbe, 5 anketirancev (to je 4% vseh anketirancev) dokončano osmo stopnjo izobrazbe; le 1 oseba (to je 1% vseh anketirancev) pa je imela v času izvajanja anketnega postopka dokončano deveto stopnjo izobrazbe. Struktura anketirancev glede na dokončano stopnjo izobrazbe je prikazana tudi v spodnjem grafikonu (glej Sliko 1).

Slika 1: Struktura anketirancev glede na dokončano stopnjo izobrazbe



Anketiranci so se med seboj razlikovali tudi glede delovnega mesta, področja dela, hierarhičnega položaja v podjetju itd. V raziskavo so bili vključeni zaposleni iz šestnajstih različnih podjetij oziroma organizacij, ki delujejo na slovenskem trgu; med njimi so bila tudi naslednja podjetja: Atlantic Trade d.o.o., Ljubljana; Beiersdorf d.o.o., Hipp d.o.o., IMP Klimat d.o.o., Ljubljana; Iskrameco d.d., Lassana d.d., Lek d.d., Microsoft d.o.o., Ljubljana; Pekarna Pečjak d.o.o., Sava d.d. itd.

6.2 Faktorska analiza za konstrukt »Ustvarjalnost posameznika«

Glavni namen faktorske analize je v tem, da le-ta poskuša poiskati faktorje, ki bodo predstavljali skupne lastnosti spremenljivk; to pomeni, da posamezen faktor tvorijo posamezne spremenljivke, med katerimi obstaja visoka korelacija. Gre za širšo skupno razsežnost spremenljivk (Ferligoj, 1995, str. 46).

Vsaka trditev znotraj posameznega sklopa trditev, ki so sestavljali anketni vprašalnik, je v fazi analiziranja pridobljenih podatkov predstavljala posamezno spremenljivko. Z uporabo faktorske analize sem poskušala iz množice trditev »izluščiti« tiste trditve, ki so medsebojno smiselno povezane ter opredeljujejo isto specifično področje. Odločila sem se, da bo nova spremenljivka združevala pglavitne oziroma najpomembnejše spremenljivke, ki odražajo ustvarjalnost kot celoto na ravni posameznika. Na ta način je faktorska analiza omogočila kreiranje nove spremenljivke, ki sem jo poimenovala »Ustvarjalnost posameznika« in kot celota več izbranih spremenljivk opredeljuje ustvarjalnost posameznika v njegovem delovnem vsakdanjiku. Izbrane trditve oziroma spremenljivke, na podlagi katerih je bila oblikovana nova spremenljivka so prikazane v spodnji tabeli, to je v Tabeli 1.

Tabela 1: Faktorske uteži

SPREMENLJIVKA	UTEŽ
Zelo rad sem ustvarjal in inovativen.	0,715
Svojo ustvarjalnost in inovativnost na delovnem mestu izražam vsak dan.	0,523
Do rešitve obravnavanega problema rad pridem s pomočjo raziskovanja in novih pristopov.	0,575
Problemi in njihovo reševanje mi predstavljajo izziv.	0,582
Občasno rad »zajadram« tudi v še nepoznana področja.	0,462
Rad opravljam delo, ki je povezano s kreativnostjo in novimi projekti.	0,676
METODA NAJVEČJEGA VERJETJA Bartlett Test sferičnosti: Chi-kvadrat = 184,481; sig. = 0,000 Kaiser-Meyer-Olkin mera ustreznosti vzorca = 0,748 Pojasnjena varianca = 35%	

6.3 Korelacije med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« in nekaterimi proučevanimi spremenljivkami

Naslednji korak, ki me je zanimal oziroma sem ga želela podrobneje raziskati, je bil vpliv različnih spremenljivk na oblikovan faktor oziroma novo ustvarjeno spremenljivko (»Ustvarjalnost posameznika«). Opazovane spremenljivke sem na podlagi posameznih sklopov trditev razdelila v devet osnovnih skupin; to so: splošne predpostavke, motivacija, delovno mesto, podjetje, tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti, nadrejeni, delovne skupine, organizacijska klima ter nove ideje. S pomočjo ustrezne računalniške statistične analize sem želela ugotoviti morebitno korelacijo ter njeno stopnjo med novo ustvarjeno spremenljivko ter posamezno spremenljivko znotraj oblikovanih skupin. Ugotavljala sem torej, ali sta določeni spremenljivki medsebojno povezani; v primeru, da sta, kolikšna je stopnja njune povezanosti ter kakšen je vpliv ene spremenljivke na drugo.

V nadaljevanju želim predstaviti ključne ugotovitve korelacij pomembnejših trditev po posameznih oblikovanih skupinah.

6.3.1 Splošne predpostavke

V tem sklopu trditev sem želela ugotoviti povezanost oziroma korelacijo med posameznikovo ustvarjalnostjo ter njegovimi pogledi na splošne vidike ustvarjalnosti. Novo oblikovano spremenljivko sem opazovala v odnosu z devetimi trditvami, ki so se nanašale na splošno ustvarjalnost v družbi. Izdelava korelacijske tabele (glej Tabelo 2) s pomočjo računalniške obdelave v programu SPSS je pokazala korelacijo in njeno stopnjo med posameznimi spremenljivkami.

Tabela 2: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o splošni ustvarjalnosti

SPREMENLJIVKA	FAKTOR
	»Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Vsak človek je lahko ustvarjalen.	0,226**
Inovativno razmišljanje je lastnost vsakega posameznika, le spodbuditi ga je potrebno.	0,258**
Ustvarjalnost ni povezana z nadarjenostjo.	0,156
Ustvarjalnost je v današnji družbi zelo cenjena.	0,204*
Inovativno razmišljanje je dandanes zelo zaželeno.	0,249**
Občudujem ustvarjalne ljudi in njihove dosežke.	0,371**
Inovativnost je lastnost, ki jo zelo cenim.	0,447**
Kreiranje novih idej se odvija vsakodnevno.	0,351**
Brez ustvarjalnosti, kreativnosti in inovacij bi naša družba kmalu začela stagnirati.	0,414**
Brez inovativnih pristopov in ustvarjalnega razmišljanja posameznik danes ni konkurenčen.	0,417**

Legenda: ** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Največja stopnja korelacije oziroma povezanosti je bila ugotovljena med posameznikovo ustvarjalnostjo in pomembnostjo inovativnosti; iz česar sem oblikovala sklep, da so bolj ustvarjalni tisti posamezniki, ki posvečajo veliko pozornosti inovativnosti in njenemu razvoju, bolj ustvarjalni od posameznikov, ki inovativnosti ne posvečajo veliko pozornosti. Pearsonov korelacijski koeficient med tema dvema spremenljivkama (»Ustvarjalnost posameznika« in »Inovativnost«) znaša 0,447; kar kaže na pozitivno in močno povezanost spremenljivk. Visoka stopnja korelacije je bila ugotovljena tudi med posameznikovo ustvarjalnostjo ter njegovim mnenjem o inovativnih pristopih in ustvarjalnem razmišljanju. Statistično značilno je, da so posamezniki, ki so prepričani, da so inovativni pristopi in posameznikovo ustvarjalno razmišljanje eden izmed najpomembnejših faktorjev njegove konkurenčnosti, bolj ustvarjalni od nasprotno mislečih. Pearsonov korelacijski koeficient med omenjenima spremenljivkama (»Ustvarjalnost posameznika« in »Konkurenčnost«) znaša 0,417; kar kaže na pozitivno in močno povezanostjo trditev.

Tudi za ostale opazovane spremenljivke lahko ugotovim, da je korelacija med njimi in »Ustvarjalnostjo posameznika« statistično značilna (glej Tabelo 2). Na podlagi Pearsonovih korelacijskih koeficientov po spremenljivkah sem tudi ugotovila, da so zaposleni, ki so prepričani, da je ustvarjalen lahko vsak posameznik, da je ustvarjalnost v današnji družbi zelo cenjena, da je inovativno razmišljanje danes zelo zaželeno, da občudujejo ustvarjalne ljudi in njihove dosežke, da je za njih kreiranje idej vsakodnevni proces ter da bi pomanjkanje ustvarjalnosti ter inovativnega razmišljanja pripeljalo družbo v stagnacijo; bolj ustvarjalni od drugače mislečih.

6.3.2 Motivacija

V tem sklopu trditev sem želela ugotoviti povezanost oziroma korelacijo med posameznikovo ustvarjalnostjo ter motivacijo za doseganje ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja posameznika v podjetju. Novo oblikovano spremenljivko sem opazovala v odnosu z osmimi

trditvami, ki so obravnavale načine motiviranja za spodbujanje ustvarjalnosti. Rezultati so razvidni iz spodnje tabele, to je Tabele 3.

Tabela 3: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o motivaciji za doseganje ustvarjalnosti

SPREMENLJIVKA	FAKTOR
	»Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Mojo ustvarjalnost in inovativno razmišljanje motivirajo predvsem denarne nagrade .	0,075
Mojo ustvarjalnost in inovativno razmišljanje motivirajo predvsem nedenarne nagrade.	0,343**
Javna pohvala mi veliko pomeni in me še dodatno motivira za moje delo v prihodnosti.	0,366**
Skupno oblikovanje ciljev podjetja name deluje kot zelo učinkovita motivacija.	0,474**
Cilje, ki sem jih pomagal oblikovati, tudi lažje dosem.	0,465**
Pozitivno vzdušje v podjetju in humor spodbujata mojo kreativnost.	0,411**
Napaka ali neuspeh me potre.	0,068
Moja pozitivna čustva pozitivno vplivajo na moje kreiranje novih idej.	0,342**

Legenda: ** $p < 0,01$

Največji korelacijski koeficient je bil ugotovljen v povezavi med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Skupno oblikovanje ciljev«; primerjala sem spremenljivko o posameznikovi ustvarjalnosti ter spremenljivko, povezano s skupnim oblikovanjem ciljev v podjetju kot način motiviranja zaposlenih. Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,474 in je statistično značilen, kar pomeni, da so ustvarjalni posamezniki zelo motivirani, kadar sodelujejo pri oblikovanju skupnih ciljev podjetja. V tesni povezavi s to ugotovitvijo je tudi izračun korelacije med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Doseganje ciljev podjetja«. Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,465; na podlagi česar lahko ugotovimo, da je statistično značilno, da so zaposleni, ki so pomagali oblikovati cilje podjetja bolj ustvarjalni in uspešni pri doseganju le-teh. Ti dve ugotovitvi sta že dolgo splošno znani tudi v literaturi (Mayer, 1994) zato je izračunana korelacija povsem pričakovana in razumljiva; saj s skupnim oblikovanjem ciljev podjetja motiviramo zaposlene za sodelovanje; poleg tega pa posamezniki tudi lažje in z večjo mero zavzetosti dosegajo cilje, pri oblikovanju katerih so bili tudi sami soudeleženi.

Sproščeno pozitivno vzdušje in humor naj bi že od nekdaj pozitivno delovala na ustvarjalnost ter na spodbujanje kreativnega razmišljanja zaposlenih, o čemer piše tudi Weiss (2001). In ravno to ugotovitev je podprla tudi moja raziskava; ugotovljena je bila namreč pozitivna korelacija med posameznikovo ustvarjalnostjo ter vplivom pozitivnega vzdušja in humorja na razvoj kreativnosti. Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Pozitivno vzdušje« znašal 0,411; iz česar ugotavljam, da je statistično značilno, da so ljudje, ki so zaposleni v podjetjih, ki ustvarjajo med svojimi zaposlenimi pozitivno ozračje in je humor komponenta delovnega vsakdanjika, bolj ustvarjalni od tistih, ki delujejo v podjetjih, za katere so značilna napeto ozračje ter pretirana zadržanost.

Tudi pozitivna čustva naj bi pri posamezniku vzpodbudno delovala na razvoj ustvarjalnosti ter inovativno razmišljanje. Tudi to teoretično predpostavko lahko podprem z rezultatom opravljene raziskave. Opazovala sem odnos med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Pozitivna čustva«. Pearsonov korelacijski koeficient med opazovanima spremenljivkama znaša 0,342, iz česar sledi, da je statistično splošno značilno, da so ljudje bolj ustvarjalni, ko v njihovem razpoloženju prevladujejo pozitivna čustva.

Opravljena raziskava je tudi potrdila teoretične predpostavke (Lipičnik, 1998), da dolgoročni motivator za razvoj ustvarjalnega razmišljanja v podjetjih ni denar, temveč nedenarne nagrade in javne pohvale. To dokazujeta tudi ugotovljena Pearsonova korelacijska koeficienta v primeru ugotavljanja korelacij med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Denarne nagrade« in spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Nedenarne nagrade«. Korelacijski koeficient med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Denarne nagrade« znaša 0,075; kar predstavlja nizko oziroma skorajda neznatno stopnjo povezanosti obravnavanih spremenljivk. Nasprotno, korelacijski koeficient med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Nedenarne nagrade« znaša 0,343; iz česar lahko sklepam na močno pozitivno korelacijo med obravnavanima spremenljivkama. Ugotavljam torej, da je statistično znano, da ustvarjalne ljudi veliko bolj motivirajo nedenarne kot denarne nagrade.

6.3.3 Delovno mesto

V tem sklopu trditev sem želela ugotoviti povezanost oziroma korelacijo med posameznikovo ustvarjalnostjo ter ustvarjalnostjo posameznika na delovnem mestu. Rezultati korelacij so razvidni iz spodnje tabele, to je Tabele 4.

Tabela 4: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o ustvarjalnosti na delovnem mestu

SPREMENLJIVKA	FAKTOR
	»Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Moje delovno mesto mi omogoča razvoj ustvarjalnosti.	0,386**
Moj delovni vsakdan ni monoton, temveč je razgiban.	0,295**
Moje delovno mesto ter opredelitev dela sta v veliki meri fleksibilna.	0,335**
Pri reševanju problemov pogosto uporabljam iste, že utečene, vedenjske in miselne vzorce.	-0,056
Pri reševanju problemov rad poiščem različne možne alternative, šele nato oblikujem odločitve.	0,547**
Sprejemam le racionalno utemeljene ideje.	0,314**
Nimam težav s sprejemanjem na prvi pogled nerealnih idej.	0,321**
Občasno rad »zajadram« tudi v še nepoznana področja.	0,523**
Tveganja povezana z inovativnostjo sem pripravljen sprejeti.	0,341**
Znanje in moje pretekle izkušnje zavirajo mojo kreativnost.	-0,039
Zelo težko se prilagodim spremembam in se rešim bremen starih navad.	0,077
Znam se rešiti ustaljenih navad in se odpreti za nove ideje.	0,401**
Rad opravljam delo, ki je povezano s kreativnostjo in novimi projekti.	0,766**

Legenda: ** p<0,01

Daleč najvišji korelacijski koeficient med obravnavanimi spremenljivkami v danem sklopu trditev lahko zasledimo v povezavi med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Kreativno delo in novi projekti«. Gre za spremenljivki, ki opredeljujeta posameznikovo ustvarjalnost ter odnos posameznika do kreativnega dela in novih delovnih projektov. Pearsonov korelacijski koeficient v tem primeru znaša 0,766; kar pomeni, da je statistično značilno, da ustvarjalni posamezniki zelo radi opravljajo delo, ki je povezano s kreativnostjo in novimi projekti. Ugotovitev je seveda že dolgo znana tudi v literaturi (Jurman, 2004; Srića, 1999) in je seveda popolnoma logična, saj ustvarjalni ljudje nenehno iščejo nove izzive, v katerih bodo lahko izrazili svoj kreativni duh in pokazali svoje inovativne sposobnosti.

Po opravljeni analizi odgovorov je bil ugotovljen zelo visok pozitiven korelacijski koeficient v povezavi med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Reševanje problemov«, to sta posameznikova ustvarjalnost ter posameznikov način reševanja nastalih problemov. Pearsonov korelacijski koeficient je zelo visok in znaša 0,547; to pomeni, da je statistično značilno, da ustvarjalni ljudje pri reševanju morebitnih nastalih problemov radi poiščejo več različnih alternativnih rešitev in šele nato oblikujejo svojo odločitev. V teoriji o tem pišeta tudi Matos (1994) in Srića (1999). Tudi korelacija med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Odprtost za nove ideje« je visoka, njen korelacijski koeficient znaša 0,523; iz tega sklepamo, da je statistično znano, da so ljudje, ki občasno radi »zajadrajajo« tudi v še nepoznana področja, bolj ustvarjalni od tistih, ki si novih področij ne želijo odkrivati. Ta ugotovitev je podprla teoretična izhodišča, ki govorijo o posameznikovem »nemirnem ustvarjalnem duhu«, ki jih vodi preko meja poznanega in spodbuja odkrivanje novih področij, pristopov in rešitev (Srića, 1999; Weiss, 2001).

Ugotovitve raziskave kažejo tudi, da je statistično značilno, da so posamezniki, ki menijo, da jim njihovo delovno mesto omogoča razvoj ustvarjalnosti, da je njihov vsakdan razgiban, da je njihovo delovno mesto fleksibilno, nimajo težav s sprejemanjem na prvi pogled nerealnih idej, sprejemajo tveganja v povezavi z inovativnostjo ter se znajo rešiti starih navad in sprejeti nove ideje, bolj ustvarjalni od nasprotno mislečih.

6.3.4 Podjetje

V tem sklopu trditev sem opazovala odnos med posameznikovo ustvarjalnostjo ter pomembnostjo ustvarjalnosti za uspešno delovanje podjetja, v katerem posameznik deluje. Zanimalo me je predvsem, v kolikšni meri je v podjetju prisotna ustvarjalnost, kakšen pomen ima le-ta za razvoj trajne konkurenčnosti podjetja na trgu ter kakšen je odnos podjetja do ustvarjalnih zaposlenih. Želela sem torej poiskati korelacije med novo ustvarjeno spremenljivko ter ostalimi spremenljivkami, ki se nanašajo na ustvarjalnost v podjetju; izračunane korelacije so predstavljene v spodnji tabeli, to je Tabeli 5.

Tabela 5: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o ustvarjalnosti v podjetju

SPREMENLJIVKA	FAKTOR
	»Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Danes se mora podjetje hitro odzvati na spremembe v zunanjem okolju in se nanje učinkovito prilagoditi.	0,332**
Ustvarjalnost je v našem podjetju zelo cenjena.	0,252**
Kreativnost in inovativno razmišljanje sta eni izmed glavnih vrednot našega podjetja.	0,389**
Naše podjetje je kreativno.	0,346**
Kreativnost je glavna konkurenčna prednost našega podjetja.	0,320**
Brez ustvarjalnosti in inovativnosti bi naše podjetje hitro zašlo v stagnacijo in izgubo konkurenčnega položaja.	0,166
V našem podjetju so ustvarjalni vsi zaposleni, ne glede na njihov hierarhični položaj in področje dela.	0,312**
Ustvarjalnost je v našem podjetju prisotna povsem spontano, to je brez vsakršne prisile.	0,375**
Naše podjetje veliko vlaga v raziskave in razvoj novih oziroma izboljšanih produktov.	0,342**
Cilji podjetja so oblikovani skupaj z zaposlenimi in ne samo s strani vodstva.	0,107
V podjetju imamo uveden sistem za vzpodbujanje koristnih predlogov.	0,124
Naše podjetje nagraduje avtorje koristnih predlogov.	0,069

Legenda: ** $p < 0,01$

Najvišji Pearsonov korelacijski koeficient v okviru opazovanih trditev je bil ugotovljen med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Kreativnost kot glavna vrednota podjetja«, le-ta znaša 0,389; iz česar je možno sklepati, da je statistično značilno, da so posamezniki, ki so prepričani, da sta kreativnost in inovativno razmišljanje eni izmed najbolj glavnih vrednot podjetja, v katerem so trenutno zaposleni, bolj ustvarjalni pri svojem delu v primerjavi z nasprotno mislečimi. Ta ugotovitev potrjuje tudi teoretične pristope, ki govorijo o tem, kako pomembno je, da zaposleni začutijo, da je kreativnost ena izmed najpomembnejših vrednot podjetja (Karan, 2007). Raziskava je potrdila tudi pomembnost vpliva spontane ustvarjalnosti, ki na nikakršen način ni prisiljena s strani vodstva podjetja, temveč je le-ta v podjetju prisotna zaradi želje s strani zaposlenih; saj Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Spontana ustvarjalnost« znaša 0,375. Na podlagi ugotovljenega korelacijskega koeficienta lahko podam ugotovitev, da je statistično značilno, da so posamezniki, ki so prepričani, da je v podjetju, v katerem so trenutno zaposleni, prisotna popolnoma spontana ustvarjalnost in le-ta ni prisiljena s strani vodstva; bolj ustvarjalni od nasprotno mislečih. Tudi v literaturi različni avtorji (Gryskiewicz, 2000; Epstein, 2000; Weiss, 2001) omenjajo, kako pomembno je, da podjetje ustvari interno spontano ustvarjalnost, ki prinaša neverjetne pozitivne učinke, tako za podjetje kot celoto kot tudi za zaposlene.

Kot je razvidno iz Tabele 5 so bile tudi pri nekaterih drugih opazovanih spremenljivkah v odnosu s faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« izračunane relativno visoke stopnje korelacije; in sicer pri spremenljivkah »Hitro odzivanje in prilagajanje na spremembe«, »Cenjena ustvarjalnost«, »Kreativno podjetje«, »Glavna konkurenčna prednost«, »Kreativnost vseh zaposlenih« ter »Vlaganje v raziskave in razvoj«. Na podlagi posameznih izračunanih

korelacijskih koeficientov lahko podam ugotovitev, da je statistično značilno, da so ljudje, ki menijo, da se mora dandanes podjetje znati hitro odzivati na spremembe v okolju in se nanje čim bolj učinkovito prilagoditi, da je ustvarjalnost v podjetju, v katerem je ustvarjalen posameznik trenutno zaposlen, zelo cenjena in je le-to zelo kreativno, da predstavlja kreativnost glavno konkurenčno prednost podjetja, da so v podjetju kreativni vsi ne glede na njihov položaj ali področje dela ter da podjetje namenja precejšen delež svojih sredstev za raziskave in razvoj, bolj ustvarjalni od tistih, ki menijo, da temu ni tako. O tem, kako pomembna je kreativnost v podjetju na vseh ravneh dela ter tudi o tem, kako mora kreativnost postati ena izmed najpomembnejših vrednot podjetja v literaturi, poleg ostalih avtorjev, opisuje tudi Karan (2007).

Iz Tabele 5 je jasno razvidno tudi, da so korelacije med novo ustvarjeno spremenljivko in nekaterimi opazovanimi spremenljivkami, to so spremenljivke »Stagnacija in izguba konkurenčnega položaja«, »Skupno oblikovanje ciljev«, »Sistem za vzpodbujanje koristnih predlogov« ter »Nagrajevanje koristnih predlogov«, zelo šibke oziroma jih skorajda ni.

6.3.5 Tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti

V tem sklopu trditev sem opazovala prisotnost korelacij ter njihovo intenziteto med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« ter posameznimi obravnavanimi spremenljivkami, ki se nanašajo na tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti. V okviru tega sklopa trditev sem želela ugotoviti, katere tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti so v praksi najbolj priljubljene ter kakšen je posameznikov pogled nanje. Rezultati ugotovljenih korelacij so prikazani v spodnji tabeli, to je v Tabeli 6.

Tabela 6: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o tehnikah za vzpodbujanje ustvarjalnosti

SPREMENLJIVKA	FAKTOR »Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Tehnika za spodbujanje ustvarjalnosti »viharjenje možganov« je zelo učinkovita metoda.	0,261**
V podjetju pogosto uporabljamo metodo »viharjenja možganov« za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	0,226**
Rad sodelujem pri metodi »viharjenja možganov«.	0,353**
V našem podjetju uporabljamo metodo zapisovanja idej za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	0,098
V našem podjetju uporabljamo delfsko metodo za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	0,107
V našem podjetju uporabljamo metod prisiljenih povezav za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	0,099
Uporabljam tudi individualne tehnike za spodbujanje svoje ustvarjalnosti (miselni vzorci, prisilne asociacije itd.).	0,288**

Legenda: ** p<0,01

Kot je razvidno iz podatkov, ki jih prikazuje Tabela 6, je bil najvišji Pearsonov korelacijski koeficient izračunan v odnosu med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Sodelovanje pri »viharjenju možganov««, in sicer je le-ta znaša 0,353; kar pomeni, da so zaposleni, ki zelo radi sodelujejo pri metodi za spodbujanje ustvarjalnosti, ki jo imenujemo

»viharjenje možganov«, bolj ustvarjalni od zaposlenih, ki v tej metodi ne želijo sodelovati. Pozitivna močna korelacija je bila ugotovljena tudi med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Individualne tehnike«, kjer Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,288; na podlagi česar lahko trdim, da je statistično značilno, da so tisti ljudje, ki pogosto uporabljajo tudi individualne tehnike za spodbujanje svoje kreativnosti, bolj ustvarjalni od tistih, ki se individualnih metod za spodbujanje ustvarjalnosti ne poslužujejo. Močna pozitivna korelacija je bila izračunana tudi v odnosu spremenljivke »Ustvarjalnost posameznika« do spremenljivke »Učinkovita metoda«, tu namreč Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,261; kar pomeni, da je statistično značilno, da so ustvarjalni posamezniki trdno prepričani, da je tehnika »viharjenje možganov«, ki jo uporabljamo za spodbujanje ustvarjalnosti, zelo učinkovita. Sicer malo nižji, vendar še vedno statistično značilen, Pearsonov korelacijski koeficient je bil izračunan v odnosu med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »»Viharjenje možganov« v podjetju«; le-ta je znašal 0,226; iz česar sledi, da so posamezniki, ki so trenutno zaposleni v podjetjih, v katerih kot metodo za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pogosto uporabljajo tehniko »viharjenja možganov«, bolj ustvarjalni od tistih, ki so zaposleni v podjetjih, kjer to metodo redko ali sploh nikoli ne uporabljajo. Tudi v literaturi s področja spodbujanja ustvarjalnosti številni avtorji (De Bono, 2006; Srića, 1999) izražajo svoja mnenja o metodi »viharjenje možganov«, le-ta so seveda različna, vsi avtorji pa si delijo isto mnenje, da je omenjena metoda enostavna za uporabo, primerna skorajda za reševanje vsakršnega problema ter pozitivno vpliva na razvoj posameznikove oziroma skupinske ustvarjalnosti.

Pozitivne, vendar zelo nizke oziroma neznatne, korelacije so bile izračunane med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami »Zapisovanje idej«, »Delfska metoda« ter »Prisiljene povezave«. Menim, da prevladujeta dva možna razloga, ki pojasnjujeta ugotovljene šibke korelacijske koeficiente. Prvega gre iskati v tem, da sodelujoči v raziskavi niso poznali omenjenih metod in njihovih lastnosti. Drugi razlog pa lahko predstavlja tudi uporaba omenjenih metod zgolj v določenih oddelkih oziroma na določenih hierarhičnih ravneh v podjetju, kar posledično pomeni, da se omenjene metode v podjetjih dejansko uporabljajo, vendar sodelujoči v raziskavi zanje ne vedo oziroma v njih ne sodelujejo.

6.3.6 Nadrejeni

V tem sklopu trditev sem opazovala korelacije med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami, ki se nanašajo na nadrejene in njihov vpliv na ustvarjalnost. V okviru tega sklopa spremenljivk sem opazovala odnos nadrejenih do svojih podrejenih in ustvarjalnosti. Izračunane korelacije ter korelacijski koeficienti so razvidni iz spodnje tabele, to je Tabele 7.

Tabela 7: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o nadrejenih

SPREMENLJIVKA	FAKTOR
	»Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Moj nadrejeni me nenehno spodbuja k ustvarjalnosti.	0,224**
Moj nadrejeni spremlja moje delo.	0,146
Moj nadrejeni mi pogosto posreduje povratne informacije o mojem delu in dosežkih.	0,181*
Moj nadrejeni je ustvarjalen.	0,134
Moj nadrejeni mi popolnoma zaupa in mi prepušča velik del odgovornosti in samostojnosti.	0,089
Moj nadrejeni pogosto uporablja tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti pri svojih podrejenih (brainstorming, brainwriting, prisilne povezave itd.).	0,290**
Moj nadrejeni mi velikokrat omogoča delo na novih in zahtevnih delovnih projektih.	0,253**
Moj nadrejeni me nagraduje za moje ustvarjalne prispevke in koristne predloge.	0,225**
Moj nadrejeni pogosto ne prisluhne mojim predlogom.	0,061
Moj nadrejeni pogosto vidi veliko ovir, ki preprečujejo realizacijo podanih idej.	-0,109
Moj nadrejeni je zelo naklonjen mojim idejam, četudi se zdijo le-te morda na prvi pogled nelogične.	0,269**
Moj nadrejeni me velikokrat povpraša o mojem lastnem mnenju glede obravnavane tematike.	0,269**
Moj nadrejeni zna sprejeti moje napake in neuspeh.	-0,026
Moj nadrejeni pogosto kreira konflikte.	-0,040

Legenda: ** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Največji Pearsonov korelacijski koeficient je bil ugotovljen med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti«, le-ta znaša 0,290; kar pomeni, da so bolj ustvarjalni tisti posamezniki, katerih nadrejeni pogosto uporablja tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti. Zelo visok korelacijski koeficient je bil ugotovljen tudi v odnosu med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Naklonjenost nerealnim idejam« ter med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Lastno mnenje«; pri obeh kombinacijah je Pearsonov korelacijski koeficient enak, in sicer znaša 0,269. Iz izračunanega korelacijskega koeficienta lahko oblikujem ugotovitve, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti ljudje, katerih nadrejeni so naklonjeni njihovim idejam, četudi se le-te zdijo na prvi pogled morda nelogične; hkrati pa so bolj ustvarjalni tudi tisti ljudje, katere njihov nadrejeni večkrat povpraša o njihovem osebnem mnenju o obravnavani tematiki. Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Delo na novih projektih« znaša 0,253; kar pomeni, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti ljudje, katerih nadrejeni jim velikokrat omogoča delo na novih in zahtevnih projektih. Pozitivna in močna korelacija je bila ugotovljena tudi pri spremenljivkah »Ustvarjalnost posameznika« in »Spodbujanje ustvarjalnosti« ter pri spremenljivkah »Ustvarjalnost posameznika« in »Nagrajevanje« (glej Tabelo 7); na podlagi česar lahko trdim, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti zaposleni, katere njihov nadrejeni pogosto spodbuja k ustvarjalnosti; hkrati pa so bolj ustvarjalni tudi tisti zaposleni, katere njihov nadrejeni nagraduje za ustvarjalne prispevke in koristne predloge. S predstavljenimi rezultati korelacijskih koeficientov ter korelacij sem potrdila teoretične predpostavke (Casey, 2007; Likar, 2002), ki se nanašajo na področje vloge nadrejenega za razvoj ustvarjalnosti v podjetju; predpostavke namreč govorijo o tem, kako pomembno je, da zna nadrejeni na pravilen način prisluhniti idejam svojih podrejenih, kako pomembno je

nagrajevanje učinkovitih idej ter kako pomembna je pravilna in pravočasna reakcija nadrejenega na inovativno idejo svojih podrejenih.

6.3.7 Delovne skupine

V tem sklopu trditev sem opazovala odnose med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« in spremenljivkami, ki se nanašajo na ustvarjalnost v delovnih skupinah. Želela sem pridobiti informacije o tem, kakšna je po mnenju anketirancev uspešna ustvarjalna delovna skupina, ter kakšen vpliv ima lahko le-ta na posameznikovo ustvarjalnost oziroma obratno. Izračunani korelacijski koeficienti so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o delovnih skupinah

SPREMENLJIVKA	FAKTOR
	»Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Ustvarjalna delovna skupina ima razvit dober tok informacij.	0,346**
Člani ustvarjalne delovne skupine morajo znati poslušati drug drugega.	0,343**
Člani ustvarjalne delovne skupine morajo znati odigrati več različnih vlog (organizator, kritik, inovator itd.).	0,149
Vodja ustvarjalne delovne skupine mora biti timsko naravnan ter imeti smisel za humor.	0,328**

Legenda: ** $p < 0,01$

Najvišji Pearsonov korelacijski koeficient je bil izračunan med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Dober tok informacij«, le-ta namreč znaša 0,346; iz česar oblikujem sklep, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni ljudje prepričani, da mora imeti ustvarjalna delovna skupina razvit dober tok informacij. Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Znati poslušati« znaša 0,343; kar pomeni, da lahko govorimo o pozitivni in močni korelaciji med spremenljivkama, hkrati pa oblikujem ugotovitev, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni ljudje prepričani, da morajo člani ustvarjalne skupine znati prisluhniti drug drugemu in poslušati mnenja in ideje ostalih sodelavcev. Tudi korelacija med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Vodja ustvarjalne skupine« je močna in pozitivna, to je razvidno iz Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki znaša 0,328. Sklepam torej, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni ljudje prepričani, da mora biti vodja ustvarjalne skupine timski človek s smislom za humor. Korelacijski koeficienti in ugotovljene pozitivne močne korelacije so potrdile teoretične predpostavke o katerih v literaturi piše tudi Mayer (1994); tudi v literaturi namreč zasledimo, kakšne so lastnosti učinkovite ustvarjalne skupine in kako lahko uspešna ustvarjalna skupina spodbudi individualno inovativnost njenih članov.

6.3.8 Organizacijska klima

V tem sklopu trditev sem opazovala povezave med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« in obravnavanimi spremenljivkami, ki se nanašajo na organizacijsko klimo v

podjetju ter njen vpliv na ustvarjalnost zaposlenih, ki v podjetju delujejo. Korelacijski koeficienti in korelacije med spremenljivkami so prikazani v spodnji tabeli, to je v Tabeli 9.

Tabela 9: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o organizacijski klimi

SPREMENLJIVKA	FAKTOR »Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Rad opravljam svoje delo.	0,372**
Delovni kolektiv, v katerem sodelujem, mi je zelo všeč.	0,309**
Med svojimi sodelavci se dobro počutim.	0,336**
Imam občutek, da sem za podjetje zelo pomemben.	0,320**
Imam občutek, da mene in moje delo v podjetju cenijo.	0,335**
Moji konflikti s sodelavci so zelo redki.	0,285**
S sodelavci smo dobri prijatelji.	0,220**
Strogo ločujem delo in zasebno življenje.	0,013
Sodelavci me velikokrat spodbujajo k ustvarjalnemu razmišljanju.	0,261**

Legenda: ** $p < 0,01$

Najvišji Pearsonov korelacijski koeficient je bil ugotovljen med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Rad opravljam svoje delo«, le-ta namreč znaša 0,372; na podlagi česar ugotavljam, da je statistično značilno, da so posamezniki, ki radi opravljajo svoje delo, bolj ustvarjalni od tistih, ki svoje delo opravljajo z nezadovoljstvom. Pozitiven Pearsonov korelacijski koeficient je bil izračunan v odnosu med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Dobro počutje«, le-ta znaša 0,336; kar posledično pomeni, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti ljudje, ki se med svojimi sodelavci dobro počutijo. Prav tako močno korelacijo je moč opaziti tudi med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« ter »Moje delo je cenjeno«, kjer Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,335; na podlagi česar lahko trdim, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti zaposleni, ki imajo oblikovan občutek, da v podjetju cenijo njihovo delo. V povezavi s to trditvijo je tudi korelacija med spremenljivkama »Ustvarjalnost posameznika« in »Za podjetje sem pomemben«, kjer ugotavljam Pearsonov korelacijski koeficient 0,320; kar pomeni, da gre za močno in pozitivno korelacijo, hkrati pa lahko podam sklep, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti zaposleni, ki imajo razvit občutek, da so za podjetje pomembni.

Kot je razvidno iz Tabele 9 je bila močna in pozitivna korelacija ugotovljena tudi v odnosu med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« ter ostalimi posameznimi spremenljivkami, to so »Delovni kolektiv«, »Redki konflikti«, »Sodelavci kot prijatelji« in »Spodbuda s strani sodelavcev«. Na podlagi tega podajam sklep, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti ljudje, ki delujejo v delovnem kolektivu, ki jim je zelo všeč, imajo redke konflikte s svojimi sodelavci, so s svojimi sodelavci prijatelji ter jih sodelavci pogosto spodbujajo k ustvarjalnosti.

Na podlagi izračunanih korelacij in korelacijskih koeficientov lahko potrdim teoretične predpostavke o tem, kako pomembna je organizacijska klima za razvoj ustvarjalnosti pri zaposlenih. Ozrače v podjetju, ki je naklonjeno razvoju kreativnosti in inovativnega

razmišljanja, je vsekakor tesno povezano s prijateljskim vzdušjem, sproščenostjo, vzpodbudami, humorjem ter občutkom pripadnosti in pomembnosti slehernega zaposlenega.

6.3.9 Nove ideje

V tem sklopu trditev sem želela poiskati korelacije med novo ustvarjeno spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« in spremenljivkami, ki se nanašajo na kreiranje novih idej. Želela sem torej raziskati, katere situacije in stanja v posameznikovem življenju pozitivno vplivajo na njegovo ustvarjalnost in inovativno razmišljanje. Za dane spremenljivke so bili izračunani korelacijski koeficienti, ki so prikazani v spodnji tabeli, to je v Tabeli 10.

Tabela 10: Korelacijo med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« ter spremenljivkami o kreiranju novih idej

SPREMENLJIVKA	FAKTOR »Ustvarjalnost posameznika« Pearsonov korelacijski koeficient
Ko sem dobre volje sem najbolj ustvarjal.	0,318**
Ko sem omejen s časovnimi roki sem veliko bolj produktiven.	0,223**
Veliko idej se mi porodi med tem ko se ukvarjam s prostočasnimi aktivnostmi (tek, sprehodi, počitek, branje revije itd.).	0,350**
Začasna prekinitev ukvarjanja s problemom ter kasnejše ponovno soočenje z njim lahko prinese zelo učinkovite rešitve.	0,287**
Kreiranje novih idej je zame enostaven proces.	0,561**
Nove ideje se mi porajajo, ko prebiram literaturo, ki ni neposredno povezana z mojim delom.	0,388**

Legenda: ** $p < 0,01$

Kot je razvidno iz Tabele 10 obstaja med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« in vsemi obravnavanimi spremenljivkami pozitivna in močna korelacija, kar je seveda razvidno iz izračunanih korelacijskih koeficientov. Najvišji Pearsonov korelacijski koeficient je bil izračunan med faktorjem »Ustvarjalnost posameznika« in spremenljivko »Enostaven proces«, kjer le-ta znaša 0,561; na podlagi česar sklepam, da je statistično značilno, da so bolj ustvarjalni tisti ljudje, za katere je kreiranje novih idej enostaven proces. Prav tako lahko opazimo močno korelacijo tudi v odnosu med spremenljivko »Ustvarjalnost posameznika« in »Prebiranje literature«; korelacijski koeficient znaša namreč 0,388, to pomeni, da je statistično značilno, da se bolj ustvarjalnim ljudem nove ideje porajajo tudi med prebiranjem literature, ki ni neposredno povezana z njihovim delom. Tudi pri ostalih obravnavanih spremenljivkah, to so »Dobra volja«, »Časovni roki«, »Prostočasne aktivnosti« in »Kasnejše soočanje«, je bil izračunan Pearsonov korelacijski koeficient statistično značilen; na podlagi česar, lahko podam ugotovitev, da so ljudje bolj ustvarjalni, ko so dobre volje, ko so omejeni s časovnimi roki, ko se ukvarjajo s prostočasnimi aktivnostmi ter kadar reševanje določenega problema začasno prekinijo in se pozneje ponovno soočijo z njim. S tem potrjujem teoretične predpostavke (Gregerman, 2007), ki govorijo o tem, kako lahko prebiranje najrazličnejše literature, druženje z zanimivimi neobičajnimi ljudmi in sproščanje ob hobijih pozitivno vplivajo na spontano porajanje novih idej.

SKLEP

Ustvarjalnost in človekovo ustvarjanje sta me že od nekdaj zanimala in navdihovala, vendar se nikoli, do sedaj, nisem resno in strokovno ukvarjala s to tematiko, saj sem večjo pozornost namenjala tako imenovanim produktom ustvarjalnosti in ne sami poti, ki je do tega privedla. Ko sem pričela z izdelavo svoje zaključne strokovne naloge, sem o posameznikovi in organizacijski ustvarjalnosti vedela bolj malo; vsako prebrano gradivo, bodisi članek ali literatura, pa me je obogatilo z novim znanjem in novimi pogledi na obravnavano področje; skozi celotno obdobje izdelave naloge sem postajala vedno bolj radovedna, si postavljala nova vprašanja in poskušala poiskati odgovore nanje.

Že od nekdaj je znano, da je teoretično znanje nekaj, praktična uporaba le-tega ter delo v praksi pa nekaj popolnoma drugega; zato sem se odločila, da bom osvojeno domačo in tujo literaturo preverila tudi v dejanskem poslovanju in delovanju podjetij ter na ta način dokazala ujemanje teoretičnih predpostavk z realnim stanjem v praksi. Lastna raziskava mi je odprla še dodatne nove poglede, ki jih pred tem nisem poznala. Veliko večino predpostavk, ki so bile predstavljene v okviru teoretičnega dela naloge, sem na podlagi statističnih kazalcev in njihovih komentarjev tudi potrdila. Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljam, da ustvarjalni zaposleni želijo še dodatno razviti in spodbuditi svojo ustvarjalnost in inovativno razmišljanje, želijo si novih delovnih izzivov, ki jim bodo omogočili osebni razvoj in pomiritev nemirnega »ustvarjalnega duha«, ki se nenehno rojeva v njih; hkrati pa si želijo tudi, da bi bila njihovo znanje in podajanje novih idej opažena in ustrezno nagrajena. Vsekakor je potrebno zaposlene, ki menijo, da niso ustvarjalni oziroma ne čutijo nobene potrebe po kreativnosti na delovnem mestu, na pravilen način spodbuditi in navdušiti nad ustvarjalnim razmišljanjem in njegovimi številnim pozitivnimi posledicami. Menim, da se podjetja dandanes še premalo zavedajo, kako pomembni so zaposleni, saj le-ti v sebi nosijo ogromne, še neodkrite oziroma neizklesane, potencialne, ki lahko podjetje pripeljejo v zavidljiv konkurenčni položaj, v posamezniku pa okrepijo njegovo samozavest in občutek pomembnosti. Glavna vloga seveda igra management podjetja, ki mora podrejenim dati ustrezen zgled in jim hkrati tudi pojasniti, da je njihova ustvarjalnost zelo zaželjena in dobrodošla.

Ugotavljam torej, da bo negotova prihodnost veliko prijaznejša do podjetij in posameznikov, ki jim ustvarjalno razmišljanje ne bo tuje, se bodo znali rešiti bremen ustaljenih navad in miselnih vzorcev ter bo zanje kreiranje novih idej zabaven in neprisiljen proces, ki se ga bodo radi lotevali in katerega sadove bodo uživali vsi, tako podjetje kot celota kot tudi zaposleni.

LITERATURA IN VIRI

1. Antunovič, P., Berginc, J., S. Černjak, D., Demšar, J., Fatur, P., Križaj, D., Likar, B., Mulej, M., Pečjak, V., Sitar, S., Trček, D. & Trunk-Širca N. (2002). *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Korona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
2. Berginc, J. & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
3. Casey, M. & Stephens, M. (2007, 1. maj). Turning »No« into »Yes«. *Library Journal*. Vol. 132. Issue 8. P. 27. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=12&hid=16&sid=0a0c1fc9-9f2d-4a22-979c-d4ee23073a45%40sessionmgr7&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=24939141#db=aph&AN=24939141>.
4. Clark, R. (2008, 25. avgust). Success on a shoestring. *Business Week*. Issue 4097. P. 42-44. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=4&hid=104&sid=43ba08c5-7a48-4214-a525-7c7daa710f97%40sessionmgr109&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=33869806>.
5. De Bono, E. (2006). *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New Moment d.o.o.
6. Ferligoj, A., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Gregerman, A. (2007, poletje). Unlocking Genius in Yourself and Your Organization. *Journal for Quality & Participation Vol. 30. Issue 2. P. 9-13*. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=13&hid=16&sid=0a0c1fc9-9f2d-4a22-979c-d4ee23073a45%40sessionmgr7&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=26134867>.
8. Gryskiewicz, S. & Epstein, R. (2000, september/oktober). Cashing In On Creativity At Work. *Psychology Today. Vol. 33. Issue 5. P. 62. 5p.* Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=10&hid=16&sid=0a0c1fc9-9f2d-4a22-979c-d4ee23073a45%40sessionmgr7&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=3442530>.
9. Jurman, B. (2004). *Inteligentnost – ustvarjalnost – nadarjenost*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
10. Karan, M. (2007, 23. februar). Vloga vodstva pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih. *MojeDeloRevija*. Najdeno 7. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/vloga-vodstva-pri-spodbujanju-inovativnosti-zaposlenih-195.aspx>.
11. Keong, Y. K. (2008). *Vsi smo ustvarjalni. Dopustite svoji ustvarjalnosti, da zacveti!* Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o.

12. Khaire, M. (2008, 13. oktober). The Creativity Conundrum. *Computerworld*. Vol. 42. Issue 41. P. 30-33. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=3&hid=104&sid=43ba08c5-7a48-4214-a525-7c7daa710f97%40sessionmgr109&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=35001273>.
13. Likar, B. (2006, april). Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist. *IRT 3000*. Najdeno 7. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.irt3000.si/default-300,78.html>.
14. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
15. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu. Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Matos, S. (1994). *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra
18. Mrak, S. (2008, 26. januar). *Ali inovativno razmišljajo tudi zaposleni? Dnevnik.si*. Najdeno 7. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/295062>.
19. Professional engineering (1999, 22. september). The Innovative Imperative. *MX2000*. Vol. 12. Issue 17. P. 24. Ip. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=3&hid=16&sid=0a0c1fc9-9f2d-4a22-979c-d4ee23073a45%40sessionmgr7&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=2608660>.
20. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Weiss, R. (2001, februar). How to foster creativity at work. *Training & Development*. Vol. 55. Issue 2. P. 61. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=11&hid=16&sid=0a0c1fc9-9f2d-4a22-979c-d4ee23073a45%40sessionmgr7&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=aph&AN=4075250>

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Univerza v Ljubljani
Ekonomska fakulteta
Visoka poslovna šola
Dodiplomski bolonjski program

Študijsko leto 2008/2009



**Anketni vprašalnik za zaposlene
za zaključno strokovno nalogo z naslovom
»Ustvarjalnost je ključ do uspeha«**

Avtorica anketnega vprašalnika in zaključne strokovne naloge:
Polona Pečjak

Sem Polona Pečjak, absolventka Ekonomske fakultete (Univerza v Ljubljani). Ob zaključku študija moram pripraviti zaključno strokovno nalogo, ki mi bo posledično omogočila naziv diplomirane ekonomistke.

V okviru izdelave zaključne strokovne naloge pod mentorstvom doc. dr. Igorjem Prodanom bom obravnavala področje ustvarjalnosti ter inovativnega razmišljanja v podjetjih. Poleg podrobnega pregleda obstoječe domače in tuje literature želim v okviru priprave naloge podrobneje preučiti tudi stanje v praksi. Vprašalnik, ki je pred Vami, mi bo s pomočjo Vašega sodelovanja in podanih odgovorov omogočil jasnejši prikaz dejanskega stanja v praksi. Podatki, pridobljeni na podlagi izpolnjenega anketnega vprašalnika, predstavljajo zame in za moje delo neprecenljiv vir informacij, ki jih potrebujem za kvalitetno izdelavo zaključnega strokovnega dela.

Anketni vprašalnik je anonimen. Vsa vprašanja, ki sestavljajo anketni vprašalnik, razen prvih treh, so zaprtega tipa, kar pomeni, da boste pri vsakem vprašanju izbrali le en odgovor, in sicer tistega, ki najbolj drži za Vas.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaše razumevanje ter prijazno sodelovanje.

Prvi del anketnega vprašalnika se nanaša na Vaše ključne osebne podatke, ki so pomembni za mojo raziskavo ter za podatke, ki jih želim pridobiti. Sklop vprašanj je odprtega tipa, kar pomeni, da na označen prostor pod vprašanjem, zapišete Vaš odgovor.

1. Vaša stopnja izobrazbe:

2. Vaše trenutno delovno mesto:

3. Sektor, v katerega se uvršča podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni:

Drugi del anketnega vprašalnika se nanaša predvsem na ustvarjalnost ter njeno spodbujanje v podjetjih ter na Vašo osebno percepcijo le-te. Ta del sestavlja niz različnih trditev, ki so tesno povezane s proučevanjem ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju. Poleg vsake trditve so zapisane številke od 1 do 5, pri čemer številka 1 pomeni, da se z dano trditvijo sploh ne strinjate, nasprotno, pa številka 5 pomeni, da se z dano trditvijo popolnoma strinjate. Vaša naloga je, da skrbno preberete posamezno trditev ter nato z obkroževanjem le ene same številke izrazite način razmišljanja, ki velja za Vas. **Tu ni napačnih oz. pravih odgovorov.**

Legenda:

1 – sploh se ne strinjam

2 – se ne strinjam

3 – delno se strinjam

4 – strinjam se

5 – popolnoma se strinjam

4. SPLOŠNO O USTVARJALNOSTI					
Vsak človek je lahko ustvarjalen.	1	2	3	4	5
Inovativno razmišljanje je lastnost vsakega posameznika, le spodbuditi ga je potrebno.	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost ni povezana z nadarjenostjo.	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost je v današnji družbi zelo cenjena.	1	2	3	4	5
Inovativno razmišljanje je dandanes zelo zaželeno.	1	2	3	4	5
Občudujem ustvarjalne ljudi in njihove dosežke.	1	2	3	4	5
Inovativnost je lastnost, ki jo zelo cenim.	1	2	3	4	5
Kreiranje novih idej se odvija vsakodnevno.	1	2	3	4	5
Brez ustvarjalnosti, kreativnosti in inovacij bi naša družba kmalu začela stagnirati.	1	2	3	4	5
Brez inovativnih pristopov in ustvarjalnega razmišljanja posameznik danes ni konkurenčen.	1	2	3	4	5
5. USTVARJALNOST IN NJENA MOTIVACIJA					
Mojo ustvarjalnost in inovativno razmišljanje motivirajo predvsem denarne nagrade.	1	2	3	4	5
Mojo ustvarjalnost in inovativno razmišljanje motivirajo predvsem nenedarne nagrade.	1	2	3	4	5
Javna pohvala mi veliko pomeni in me še dodatno motivira za moje delo v prihodnosti.	1	2	3	4	5
Skupno oblikovanje ciljev podjetja name deluje kot zelo učinkovita motivacija.	1	2	3	4	5
Cilje, ki sem jih pomagal oblikovati, tudi lažje dožem.	1	2	3	4	5
Pozitivno vzdušje v podjetju in humor spodbujata mojo kreativnost.	1	2	3	4	5
Napaka ali neuspeh me potre.	1	2	3	4	5
Moja pozitivna čustva pozitivno vplivajo na moje kreiranje novih idej.	1	2	3	4	5
6. USTVARJALNOST NA DELOVNEM MESTU					
Zelo rad sem ustvarjalen in inovativen.	1	2	3	4	5
Svojo ustvarjalnost in inovativnost na delovnem mestu izražam vsak dan.	1	2	3	4	5

Moje delovno mesto mi omogoča razvoj ustvarjalnosti.	1	2	3	4	5
Moj delovni vsakdan ni monoton, temveč je razgiban.	1	2	3	4	5
Moje delovno mesto ter opredelitev dela sta v veliki meri fleksibilna.	1	2	3	4	5
Pri reševanju problemov pogosto uporabljam iste, že utečene, vedenjske in miselne vzorce.	1	2	3	4	5
Do rešitve obravnavanega problema rad pridem s pomočjo raziskovanja in novih pristopov.	1	2	3	4	5
Problemi in njihovo reševanje mi predstavljajo izziv.	1	2	3	4	5
Pri reševanju problemov rad poiščem različne možne alternative, šele nato oblikujem odločitve.	1	2	3	4	5
Sprejemam le racionalno utemeljene ideje.	1	2	3	4	5
Nimam težav s sprejemanjem na prvi pogled nerealnih idej.	1	2	3	4	5
Občasno rad »zajadram« tudi v še nepoznana področja.	1	2	3	4	5
Tveganja povezana z inovativnostjo sem pripravljen sprejeti.	1	2	3	4	5
Znanje in moje pretekle izkušnje zavirajo mojo kreativnost.	1	2	3	4	5
Zelo težko se prilagodim spremembam in se rešim bremen starih navad.	1	2	3	4	5
Znam se rešiti ustaljenih navad in se odpreti za nove ideje.	1	2	3	4	5
Rad opravljam delo, ki je povezano s kreativnostjo in novimi projekti.	1	2	3	4	5
7. USTVARJALNOST IN PODJETJE					
Danes se mora podjetje hitro odzvati na spremembe v zunanjem okolju in se nanje učinkovito prilagoditi.	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost je v našem podjetju zelo cenjena.	1	2	3	4	5
Kreativnost in inovativno razmišljanje sta eni izmed pglavitnih vrednot našega podjetja.	1	2	3	4	5
Naše podjetje je kreativno.	1	2	3	4	5
Kreativnost je glavna konkurenčna prednost našega podjetja.	1	2	3	4	5
Brez ustvarjalnosti in inovativnosti bi naše podjetje hitro zašlo v stagnacijo in izgubo konkurenčnega položaja.	1	2	3	4	5
V našem podjetju so ustvarjalni vsi zaposleni, ne glede na njihov hierarhični položaj in področje dela.	1	2	3	4	5
Ustvarjalnost je v našem podjetju prisotna povsem spontano, to je brez vsakršne prisile.	1	2	3	4	5
Naše podjetje veliko vlaga v raziskave in razvoj novih oziroma izboljšanih produktov.	1	2	3	4	5
Cilji podjetja so oblikovani skupaj z zaposlenimi in ne samo s strani vodstva.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo uveden sistem za vzpodbujanje koristnih predlogov.	1	2	3	4	5
Naše podjetje nagraduje avtorje koristnih predlogov.	1	2	3	4	5
8. USTVARJALNOST IN TEHNIKE ZA NJENO SPOBUJANJE					
Tehnika za spodbujanje ustvarjalnosti »viharjenje možganov« je zelo učinkovita metoda.	1	2	3	4	5
V podjetju pogosto uporabljamo metodo »viharjenja možganov« za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	1	2	3	4	5
Rad sodelujem pri metodi »viharjenja možganov«.	1	2	3	4	5
V našem podjetju uporabljamo metodo zapisovanja idej za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	1	2	3	4	5
V našem podjetju uporabljamo delfsko metodo za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	1	2	3	4	5
V našem podjetju uporabljamo metod prisiljenih povezav za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja.	1	2	3	4	5
Uporabljam tudi individualne tehnike za spodbujanje svoje ustvarjalnosti (miselni vzorci, prisilne asociacije itd.).	1	2	3	4	5

Ali imate v podjetju nekoga, ki vam je nadrejen? (OBKROŽITE)					
Opomba: Če ste obkrožili odgovor DA, nadaljujte z 9. sklopom trditev, če ste obkrožili odgovor NE pa nadaljujte z 10. sklopom trditev.	DA	NE			
9. USTVARJALNOST IN NADREJENI					
Moj nadrejeni me nenehno spodbuja k ustvarjalnosti.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni spremlja moje delo.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni mi pogosto posreduje povratne informacije o mojem delu in dosežkih.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni je ustvarjalen.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni mi popolnoma zaupa in mi prepušča velik del odgovornosti in samostojnosti.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni pogosto uporablja tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti pri svojih podrejenih (brainstorming, brainwriting, prisilne povezave itd.).	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni mi velikokrat omogoča delo na novih in zahtevnih delovnih projektih.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni me nagraduje za moje ustvarjalne prispevke in koristne predloge.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni pogosto ne prisluhne mojim predlogom.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni pogosto vidi veliko ovir, ki preprečujejo realizacijo podanih idej.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni je zelo naklonjen mojim idejam, četudi se zdijo le-te morda na prvi pogled nelogične.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni me velikokrat povpraša o mojem lastnem mnenju glede obravnavane tematike.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni zna sprejeti moje napake in neuspeh.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni pogosto kreira konflikte.	1	2	3	4	5
10. USTVARJALNOST IN DELOVNE SKUPINE					
Ustvarjalna delovna skupina ima razvit dober tok informacij.	1	2	3	4	5
Člani ustvarjalne delovne skupine morajo znati poslušati drug drugega.	1	2	3	4	5
Člani ustvarjalne delovne skupine morajo znati odigrati več različnih vlog (organizator, kritik, inovator itd.).	1	2	3	4	5
Vodja ustvarjalne delovne skupine mora biti timsko naravnan ter imeti smisel za humor.	1	2	3	4	5
11. USTVARJALNOST IN ORGANIZACIJSKA KLIMA					
Rad opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Delovni kolektiv, v katerem sodelujem, mi je zelo všeč.	1	2	3	4	5
Med svojimi sodelavci se dobro počutim.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da sem za podjetje zelo pomemben.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da mene in moje delo v podjetju cenijo.	1	2	3	4	5
Moji konflikti s sodelavci so zelo redki.	1	2	3	4	5
S sodelavci smo dobri prijatelji.	1	2	3	4	5
Strogo ločujem delo in zasebno življenje.	1	2	3	4	5
Sodelavci me velikokrat spodbujajo k ustvarjalnemu razmišljanju.	1	2	3	4	5
12. USTVARJALNOST IN NOVE IDEJE					
Ko sem dobre volje sem najbolj ustvarjalen.	1	2	3	4	5
Ko sem omejen s časovnimi roki sem veliko bolj produktiven.	1	2	3	4	5
Veliko idej se mi porodi med tem ko se ukvarjam s prostočasnimi aktivnostmi (tek, sprehodi, počitek, branje revije itd.).	1	2	3	4	5
Začasna prekinitev ukvarjanja s problemom ter kasnejše ponovno soočenje z njim lahko prinese zelo učinkovite rešitve.	1	2	3	4	5
Kreiranje novih idej je zame enostaven proces.	1	2	3	4	5
Nove ideje se mi porajajo, ko prebiram literaturo, ki ni neposredno povezana z mojim delom.	1	2	3	4	5

