

## Odličnost in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

Denis Janc\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica Talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
denis.janc@fos.unm.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako ustvarjalnost in inovativnost vplivata na poslovanje organizacije?

**Namen:** Teoretična predstavitev Modela poslovne odličnosti EFQM in samoocenjevanja s poudarkom na spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti.

**Metoda:** Pri raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo. Zbrali smo literaturo, članke in informacije ter jih pregledali in analizirali.

**Rezultati:** Rezultati so pokazali, da imajo organizacije dobro razvito spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Literaturo katero smo pregledali navaja, da je nenehno spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti ključ do boljših rezultatov v procesu oz. v samem poslovanju podjetju.

**Organizacija:** Raziskava ima na organizacijo velik vpliv, saj smo z oceno gradnikov odličnosti EFQM na področju ustvarjalnosti in inovativnosti dobili informacije kako je to pomembno za rast organizacije, pri čemer pa je ključna podpora vrhnjega menedžmenta, ki mora spodbujati ustvarjalnost in inovativnost.

**Družba:** Zaposleni lahko največ naredijo na področju ustvarjalnosti in inovativnosti, zato je to potrebno zelo poudarjati tudi v prihodnosti. Kajti inovativne organizacije preživijo v tehnološkem razcvetu kateremu smo priča danes.

**Originalnost:** Gre za izviren prispevek stroki po analizi rezultatov po FOŠmetru 2021 na gradniku Poslovne odličnosti EFQM - spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je bila narejena na podlagi izbrane literature, člankov in informacij. Dejstvo je tudi, da je bil izbran samo eden gradnik Poslovne odličnosti EFQM od 8 gradnikov. Nadaljnjo raziskovanje bi bilo smiselno, če bi združili vse gradnike Poslovne odličnosti in dobili celovito sliko o nekem podjetju na temo Poslovne odličnosti EFQM.

**Ključne besede:** inovativnost, ustvarjalnost, Model poslovne odličnosti EFQM, proces, konkurenčnost, ideja, spodbujanje zaposlenih, vodstvo.

## 1 Uvod

Uspešne organizacije dajejo velik poudarek na svoje zaposlene. Predvsem spodbujajo njihovo ustvarjalnost in inovativnost in tako posledično izboljšujejo vsak proces posebej. To pa na koncu neke delovne verige v podjetju pomeni določen prihranek in posledično večja razpoložljiva sredstva za dodatna vlaganja nazaj v same procese oziroma zaposlene.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

Ustvarjalnost in inovativnost je v podjetjih znan pojav. Nenehna ustvarjalnost in inovativnost zagotavljata napredek in rast same organizacije, kot tudi osebno rast zaposlenih. Procese vodijo zaposleni, zato je tudi sama motivacija zaposlenih pomemben dejavnik. Motivacija za zaposlene je različna in lahko temelji na denarnih sredstvih, dobrih medsebojnih odnosih, priznanjih, dodatnih izobraževanjih... Motiviran delavec ima še boljši odnos do dela in posledično tudi več idej za inovacije. Organizacija mora to spodbujati od vodstva navzdol saj le tako lahko zagotovi nenehno izboljšanje izdelkov ali storitev.

## 2 Teoretična izhodišča

Beseda kreativnost izhaja iz latinske besede *creare* – narediti in grške besede *krenein* – izpopolniti, dovršiti. Ustvarjalnost lahko obravnavamo iz več vidikov. Omogoča nam, da naredimo nekaj novega, česar si ljudje še niso zamislili. Ustvarjalnost vodi k večji samoizpolnitvi posameznika. Z domišljijo presegamo meje, ki jih nismo poznali doslej (Pompe, 2011, str.22).

Ustvarjalnost je porajanje novega, nove ideje, vrhunske ali le preproste (Matos, 1994, str.52).

Ustvarjalnost je lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena razlikovalna značilnost je novost. Je izviren odgovor človeka na nove razmerje in probleme, konstruktivna prilagoditev na spremembe v samem sebi in okolju ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov. Je proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, teorijah, medsebojnih odnosih in sporazumevanju itd (Mayer, 1994, str. 69).

Ustvarjalnost je izbira novega, originalnega načina dela, obnašanja in razmišljanja. Ustvarjati pomeni gledati dlje od običajnega, dlje od stereotipnega (Brekić, 1994, str.13).

Ustvarjalnost se navadno uporablja za označevanje mentalnega procesa, ki vključuje nastanek novih idej ali pojmov in novih povezav med že znanimi idejami ali pojmi. Je pojav, ki se zdi najbolj skrivnosten, obenem pa najbolj pomemben za razvoj človeštva (Kavčič, 2011, str.6).

Nestabilno okolje zahteva od organizacij stalno prilagajanje in fleksibilnost za doseganje učinkovitosti, izboljšav in razvoja novih izdelkov ali storitev za obstoj na trgu. Pomen in potreba po kreativnosti oz. odprtosti za inovacije je ena od prednostnih nalog organizacij. (Wikipedija 2021)

Ideje se nam lahko porajajo kjerkoli in kadarkoli. Ob pogovoru o vremenu, ob skodelici kave s prijateljem itd. Ideje premislimo enkrat, dvakrat ali trikrat, preden jo kritiziramo. Ni potrebno, da je ideja velika, lahko samo majhne spremembe omogočijo nov začetek. Eden od najhitrejših načinov za izboljšanje kakovosti ideje je preizkusiti idejo v praksi. S tem pridobimo boljše možnosti, da jo dodatno izboljšamo (Hawkins, 1999, str.10).

Ustvarjalno moč nosi v sebi vsakdo. Pri redkih ljudeh se poraja sama, medtem ko jo je treba pri večini spodbuditi (Mayer, 2001, str.52).

Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začne z idejami, ampak s problemi. Zato si mora skupina sama postaviti problem, vprašanje, na katero bo odgovarjala, iskala rešitve. Lahko pa se skupinsko loti tudi postavljanja problema. Pri tem ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej, rešitev (Lipičnik, 2002, str.187).

Tehnike ustvarjalnega mišljenja so metode, ki spodbujajo posameznika k produciranju idej (Pečjak, 2001a, str.33).

Inovacija je vsaka nova zamisel, ki kaj obeta. Inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do uporabnosti in ko jo odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (Mulej & Ženko, 2004, str.8).

Inovacija je vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno (Likar, 2009, str.13).

V svojem magistrskem delu (Kranjc, 2013, str.7) navaja, da organizacija, ki želi biti učinkovita in uspešna mora biti hkrati tudi ustvarjalna in inovativna. Zaposlene mora spodbujati in motivirati k ustvarjalnem razmišljanju. Za predloge pa jih mora tudi pravično nagrabiti, kajti motivirani ljudje so sposobni ustvarjati inovativne ideje.

V svojem članku (Zakšek & Kranjc, 2021, str.33) navajata, da smo ljudje generatorji sprememb in nosilci napredka in izboljšav. Poudarjata tudi, da organizacije, ki želijo preživeti v današnjih zelo konkurenčnih časih morajo čim več delati na inovativnosti in nenehno spodbujati zaposlene, da podajo inovativne ideje.

Pri raziskavi želimo potrditi tezo, da organizacije katera uporabljajo in nenehno izboljšujejo gradnik ustvarjalnost in inovativnost, kot eden izmed temeljnih gradnikov odličnosti EFQM ustvarjajo dodano vrednost tako v finančnem pogledu, kot tudi v pogledu dobrih medosebnih odnosov.

Temeljnih gradniki modela odličnosti EFQM (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2021) so:

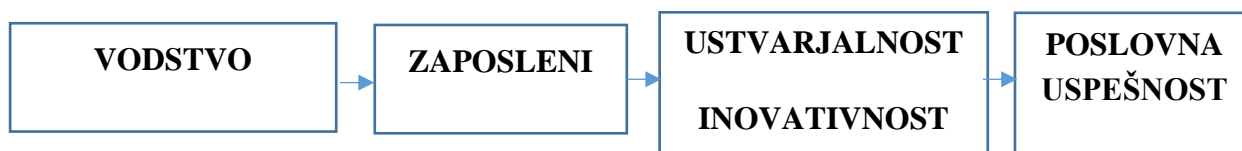
- *Dodajanje vrednosti za odjemalca.*
- *Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.*
- *Razvijanje sposobnosti organizacije.*
- *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.*
- *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.*
- *Agilni menedžment.*
- *Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.*
- *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.*

Pri raziskavi smo se osredotočili na temeljni gradnik modela odličnosti EFQM - Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2021):

- *Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimirati dosežene vrednosti.*
- *Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih.*
- *Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej.*
- *Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri.*
- *Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele.*
- *Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave.*
- *Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij.*
- *Odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov.*

### 3 Metoda

Ko smo pridobili teoretična izhodišča smo si zastavili raziskovalno vprašanje in izdelali model same raziskave, ki je podan v sliki 1.



Slika 1. Model raziskave

Model raziskave nam prikazuje, da so nenehna rast, dobiček in konkurenčnost organizacije odvisna od ustvarjalnosti in inovativnosti pri izboljševanju samega procesa ter posledično izdelka. Vidimo lahko tudi, da je za ta dejavnik izrednega pomena vsak zaposlen v organizaciji, kajti zaposleni so generatorji dobrih idej. Vse skupaj pa mora vodstvo organizacije to opaziti in motivirati zaposlene, da se kolesje inovativnosti nenehno vrti in ustvarja dodano vrednost za izdelek oziroma organizacijo.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve vzorca devetih organizacij.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja

vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assessment Framework).

Vire na temo ustvarjalnost in inovativnost smo iskali v digitalni knjižnici FOŠ, knjižnici univerze v Ljubljani, Mariboru in Kopru ter v Google iskalniku. Za iskanje smo uporabili ključni besedi ustvarjalnosti in inovativnost. Uporabili smo literaturo domačih ter tujih avtorjev. Na podlagi avtorjev smo izdelali tabelo s seznamom avtorjev in njihovih strokovnih del (tabela 1).

Tabela 1. Seznam uporabljene literature

<b>Avtor</b>	<b>Naslov</b>
Pompe, A. (2011)	Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva
Kavčič, B. (2011)	Usmerjanje ustvarjalnosti
Lipičnik, B. (2002)	Organizacija podjetja
Likar, B. (2009)	Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja
Mulej, M. & Ženko, Z. (2004)	Teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management
Mayer, J. (2001)	Skrivnost ustvarjalnega tima
Brekić, J. (1994)	Inovativni management
Hawkins, B. (2000)	How to generate great ideas
Pečjak, V. (2001a)	Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja
Matos, S. (1994)	Spodbujanje ustvarjalnosti
Zakšek, R. & Krajnc, B. (2021)	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti
Mayer, J. (1994)	Vizija ustvarjalnega podjetja.

Vso uporabljeno literaturo, ki je predstavljena v tabeli 1, smo preučili in iz nje izpisali bistvene ugotovitve na temo ustvarjalnost in inovativnost. Avtorje smo tudi navedli v teoretičnih izhodiščih.

## **4 Rezultati in razprava**

### **4.1 Raziskava gradnika Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti**

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti mora biti visoko na seznamu prednostnih nalog vsake organizacije. Da zagotavljamo nenehno rast organizacije je potrebno veliko inovativnosti. Vodstvo podjetji mora zato ustvarjalnost in inovativnost spodbujati in tudi primerno nagraditi. Kajti motiviran delavec je še bolj nagnjen k inoviranju.

Pri pregledu literature smo v tabeli 2. zapisali najpomembnejše avtorje in njihove ugotovitve pri temi ustvarjalnosti in inovativnost. V tabeli 2. smo v stolpcu glavne ugotovitve odebelili besede za katere je značilno, da jih navedeni avtorji uporabljajo oz predstavljajo. V nadaljevanju smo odebeljene besede tudi podrobneje opisali.

Tabela 2. Ugotovitve iz analizirane literature

Vir / Literatura	Glavne ugotovitve
Pompe, A., (2011). Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva.	<b>Ustvarjalnost</b> vodi k večji samoizpolnitvi posameznika. Z <b>domišljijo presegamo meje</b> , ki jih nismo poznali doslej.
Kavčič, B., (2011). Usmerjanje ustvarjalnosti.	Ni potrebno, da je <b>ideja</b> velika, lahko samo majhne <b>spremembe</b> omogočijo nov začetek.
Lipičnik, B., (2002). Organizacija podjetja.	Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začne z idejami, ampak s <b>problemi</b> . Zato si mora skupina sama postaviti problem, vprašanje, na katero bo odgovarjala, iskala rešitve. Lahko pa se skupinsko loti tudi postavljanja problema. Pri tem ne gre za izražanje mnenj, ampak za <b>produciranje idej, rešitev</b>
Likar, B., (2009). Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja.	<b>Inovacija</b> je vsaka <b>novost</b> , ki jo odjemalci razumejo kot zase <b>koristno</b> .
Mulej, M., & Ženko, Z., (2004). Teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management.	<b>Inovacija</b> je vsaka <b>nova zamisel</b> , ki kaj obeta.
Mayer, J., (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima	<b>Ustvarjalno moč</b> nosi v sebi vsakdo. Pri redkih <b>ljudeh</b> se poraja sama, medtem ko jo je treba pri večini <b>spodbuditi</b> .
Brekić, J., (1994). Inovativni management	<b>Ustvarjati</b> pomeni gledati dlje od običajnega, dlje od <b>stereotipnega</b> .
Hawkins, B., (2000). How to generate great ideas	<b>Tehnike ustvarjalnega načina pripomorejo</b> k razvoju <b>ustreznejše klime</b> v organizaciji. <b>Organizacije</b> , ki uporabljajo tehnike ustvarjalnega mišljenja so <b>bolj trdna in povezana</b> .
Pečjak, V., (2001a). Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja.	<b>Vodja</b> je stalna vez med zaposlenim. Mora jih <b>motivirati</b> in <b>spodbujati</b> v smeri podajanja novih idej za izboljšanje faz dela. Pravi vodja tudi <b>prepozna</b> inovativnost in ustvarjalnost pri posamezniku in ga tudi primerno <b>nagradi</b> .
Zakšek, R., & Krajnc, B., (2021). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.	<b>Organizacija</b> , ki želi biti učinkovita in uspešna mora biti hkrati tudi <b>ustvarjalna in inovativna</b> . Zaposlene mora <b>spodbujati</b> in <b>motivirati</b> k ustvarjalnem razmišljanju. Za predloge pa jih mora tudi pravično <b>nagrabiti</b> , kajti motivirani ljudje so sposobni ustvarjati inovativne ideje.
Prosen, P., & Gornik, J., (2021). Ustvarjanje trajnostne Prihodnosti.	Pri doseganju trajnostnih načel ima pomembno vlogo <b>inovativnost</b> .

Vsi pregledani avtorji se strinjajo, da je ustvarjalnost in inovativnost zelo pomembna za organizacijo. Hawkins B. (2000) navaja, da zaposleni, ki so ustvarjalni so tudi bolj motivirani in so organizacije tako bolj trdna in povezana. Pečjak V. (2001) je mnenja, da je vodja v veliki meri odgovoren, da spodbuja motiviranost zaposlenih. Inovativne ljudi mora tudi prepoznati in jih primerno nagraditi. Brekič J. (1994) je mnenja, da je ustvarjalnost usmerjena v drugačen pogled na neko težavo ali proces. Končni cilj pa je, da optimiziramo proces in ga tako izboljšamo.

Mayer J. (2001) poudarja, da je inovator lahko vsak zaposleni. Pri zaposlenemu je le potrebno vzbuditi žilico po ustvarjanju in ga spodbuditi. Podobnega mišljenja je tudi Likar B. (2009), ki pa poudarja, da je vodilni kader v podjetju v veliki meri odgovoren, če v podjetju ni ustvarjalnosti in inovativnosti.

Kavčič B. (2011) opisuje, da sama ideje ne rabijo biti velike. Da so že majhne optimizacije lahko zelo uspešne. Mnenja je, da je vsako razmišljanje o novih idejah že začetek nekaj novega.

Organizacija mora ustvarjati dobro vzdušje v podjetjih. Tudi na neformalnih dejanjih, kot so sindikalni izleti, pikniki, športne aktivnosti. Kajti dobro vzdušje se pozna tudi pri sami produktivnosti in nenazadnje tudi pri porajanju idej. Takšnega mnenja sta tudi avtorja Mulej M. in Ženko. Z. (2004), ki poudarjata dober in sproščen odnos vodstva do zaposlenih. Prav tako govorita, da je vsaka ideja dobra pa če tudi ni velika oz inovativna.

Avtorja Prosen P. in Gornik J. sta v svojem članku poudarila, da organizacija katera spodbuja ustvarjanje trajnostne prihodnosti ne more mimo inovacij. V članku sta napisali, da imajo inovacije pomembno vlogo pri ustvarjanju trajnosten prihodnosti.

Avtorja Zakšek R. in Krajnc B. sta v svojem članku poudarila, da organizacija, ki želi biti učinkovita in uspešna mora biti ustvarjalna in inovativna. Organizacija mora spodbujati in motivirati zaposlene k ustvarjalnemu razmišljanju. Poudarila sta, da so motivirani ljudje še bolj sposobni ustvarjati inovativne ideje.

Po prebrani literaturi se tudi sami v veliki večini strinjamo z prebranim. Najbolj pomembno se nam zdi to, da če ljudi motiviraš dobiš tudi veliko večjo možnost, da ti vračajo z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Vsak v sebi skriva ustvarjalnost. Vodje pa morajo najti način kako ideje spremeniti v prakso.

#### **4.2 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti**

Spodnja tabela 3. nam prikazuje pridobljene rezultate raziskave gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti po FOŠmetru poslovne odličnosti za leto 2021.

Tabela 3. Analiza po FOŠmetru 2021 za gradnik ustvarjalnost in inovativnost

Zap. št.	SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	Ocena 2021
1	Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij.	3,78
2	Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave.	3,83
3	Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele.	4,00
4	Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri.	3,33
5	Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej.	3,61
6	Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih.	3,44
7	Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.	3,22
Povprečje		<b>3,60</b>

Vir: Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.

Iz tabele 3. lahko razberemo, da je najbolje ocenjen podgradnik 3 in sicer z oceno 4,00. Najslabše pa smo ocenili podgradnik številka 7 in sicer z oceno 3,22. V raziskavi smo ugotovili, da je povprečna skupna ocena gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti 3,60. Skupna povprečna ocena je dobra za organizacije.

Iz tabele FOŠmetra poslovne odličnosti 2021 smo ugotovili, da so organizacije ustvarjalne in inovativne. Posvečajo velik del časa aktivnostim na tem področju. Vodstvo organizacij uvajajo načine za vključevanje zaposlenih v izboljšave. Vodstvo se močno zaveda, da inoviranje lahko velja za izdelek, proces, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele. Vodstvo tudi nenehno strmi k izobraževanju kadra in tako obvladuje učne mreže in mreže za sodelovanje. To pa dela predvsem zato, da bi prepoznala priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave. Organizacije organizirajo letna srečanja vseh predlagateljev za izboljšave pa naj si gre za veliko ali čisto malo izboljšavo. Na teh dejanjih se vidi, da organizacije prepoznajo tako male inovatorje, kot velike. Vsak predlog je tudi primerno nagrajen, torej vodstvo poskrbi tudi za primerno nagrado in priznanje.

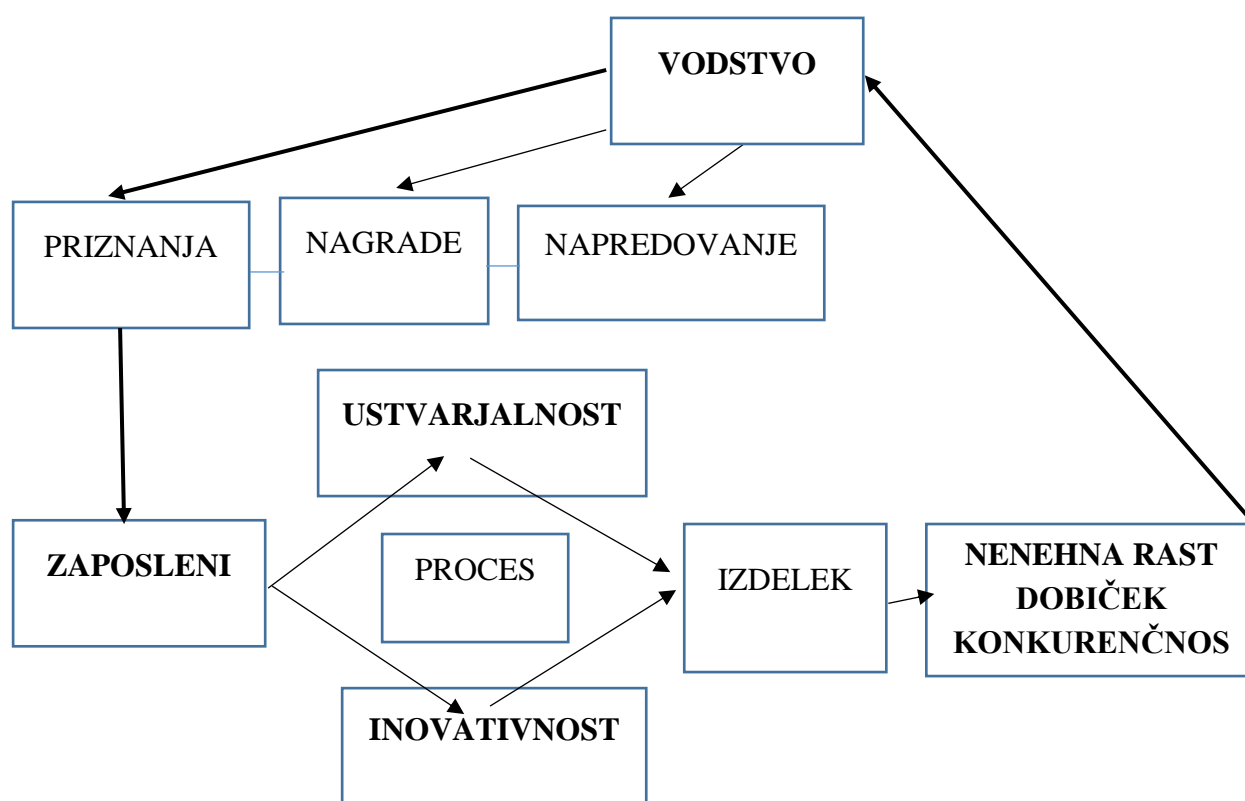
Nekoliko slabše ocenjeno je pri podbradniku 7. Uresničevanje idej v časovnih okvirjih je pomemben dejavnik saj omogoča maksimizirati doseženo prednost. Ta podgradnik je ocenjen nekoliko slabše, ker ni toliko osebnega stika zaradi epimideloških razmer v letu 2021. Administrativne zadeve pri prijavi ideje in sami izvedbi se je nekoliko podaljšal, ker se posluje v covid časih v veliki večini preko spletnih aplikacij in ni osebnega stika. Na tem področju bo potrebno paziti v prihodnje. Dejstvo je, da lahko zaposleni čez noč izgubijo zaupanje v vodstvo



in posledično lahko pade tudi ustvarjalnost, ki pa je ključnega pomena pri nenehni rasti organizacij pa naj si gre za osebne odnose do rasti dobička.

Iz ocen je razvidno, da je še vedno možen napredek na gradniku spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Organizacije od vodstva pa vse do zadnjega delavca v proizvodnji mora biti uravnotežena in vsi se morajo na delovnem mestu počutiti pomembnega, da prispevajo kamenček v mozaiku do končnega rezultata. Zato morajo organizacije oziroma organizacijski sistem veliko delati na kadru in sicer jih nenehno spodbujati na področju inovativnosti. Izobraževati je potrebno vodje kako motivirati zaposlenega. Tudi izobraževanja spodbudijo inovativnost. V organizacijah je pomemben čisto vsak in vsak lahko poda idejo. Več manjših idej vodi in poganja organizacije k še boljšemu rezultatu. Torej se močno zavedamo, da so organizacije oziroma organizacijski sistem ljudje. Dajemo jim možnost, da kreativno vplivajo na določene spremembe pri njihovih vsakodnevnih delovnih opravilih in le tako izboljšujemo celotno verigo v organizacijah saj se zavedamo, da so delavci najboljši generatorji idej.

Po pregledu ocen iz FOŠmetra poslovne odličnosti za gradnik ustvarjalnost in inovativnost smo podali predlog modelne rešitve, ki je podan v sliki 2.



Slika 2. Predlog modelne rešitve po ocenah FOŠmetra 2021

Iz predloga modelne rešitve po ocenah FOŠmetra 2021 je razvidno, da morajo biti vodstvo in zaposleni v organizacijah nenehno povezani. Vodstvo mora opaziti in stimulirati ustvarjalnega zaposlenega v organizacijah. (Priznanja, nagrade, napredovanje). Le motiviran zaposlen bo ustvarjal in inovativen pri vsakodnevnem delu oziroma procesu. Če bo zaposlen ustvarjal

in inovativen bo proces izboljšan in posledično bo izdelek cenejši, kakovostnejši, bolj privlačen, uporaben... Vse to pa vodi, da organizacije nenehno rastejo, ustvarjajo dobiček in so konkurenčna.

## 5 Zaključek

V članku smo opravili tako teoretični kot empirični del. Namen teoretičnega dela je bil, da smo predstavili zapise iz knjig avtorjev, ki pišejo o ustvarjanju in inoviranju. Podali smo tudi izhodišča k ustvarjalnosti in inovativnosti za organizacije. V članku smo večkrat poudarili, da uspešne organizacije morajo usmerjati misli v ustvarjalnost in inovativnost, če želijo biti konkurenčna na današnjih globalnih trgih. V drugem poglavju smo naredili pregled literature, ki smo jih omenili v članku. V poglavju metode smo podali model raziskave na temo ustvarjalnost in inovativnost. V modelu je jasno razvidno, da igra veliko vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti vodstvo organizacij z različnimi prijemi, kot so nagrade, priznanja, izobraževanja, neformalna druženja... V nadaljevanju smo na kratko predstavili poslovni model odličnosti EFQM. V rezultatih smo opisali temeljni gradnik Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti z pomočjo analizirane literature in predstavili rezultate iz FOŠmetra 2021 za temeljni gradnik Spodbujane ustvarjalnosti in inovativnosti. V zaključku smo povzeli celoten članek, ter podali svoje mišljenje, omejitve in predloge za izboljšanje nadaljnega raziskovanja.

Ko smo analizirali rezultate gradnik ustvarjalnost in inovativnost po FOŠmetru 2021 smo ugotovili, da so rezultati dobri. Ugotovili smo, da so organizacije usmerjene v ustvarjalnost in inovativnost in da se zavedajo, da je tudi to ključno za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Pomembno je, da se analiza opravi za vsako leto in tako lahko vodstvo organizacij dobiva realno stanje in po potrebi reagira na slabše rezultate še preden je lahko to prepozno.

Ljudje smo organizacija in organizacije so ljudje. Brez zaposlenih nebi bilo organizacij. Če pa so zaposleni ustvarjalni in inovativni pa je to absolutno dodana vrednost organizacije. Dobri odnosi, izobraževanja, vključenost zaposlenih v projekte in motiviranje zaposlenih so glavno vodilo k ustvarjalnosti in inovativnosti. Tako so organizacije lahko še bolj konkurenčne in nenazadnje imajo boljše finančne rezultate, kar pa je tudi vodilo vsake organizacije. Še posebej v današnjik konkurenčnih časih morajo biti organizacije stalno v stiku z ustvarjalnostjo in inovativnostjo na vseh področjih v organizaciji od malih do velikih idej, ki jih je potrebno prenesti v prakso.

Organizacije oziroma organizacijski sistemi lahko analizirajo našo raziskavo in ugotovijo ali upoštevajo FOŠmeter in gradnik Ustvarjalnost in inovativnost. Raziskavo bi lahko razširili tudi na ostale gradnike poslovne odličnosti EFQM. Tako bi dobili celotno sliko po osmih gradnikih Poslovne odličnosti EFQM.

V nadaljevanju raziskave bi se lahko razširili še na druge gradnike in njihove rezultate po FOSmetru organizacije, ki so med seboj različne po panogah, regijah, kulturah... Tako bi lahko

dobili primerjalne analize med različnimi organizacijami ter podali rezultate in smernice k izboljšanju poslovne odličnosti EFQM.

## Reference

1. Brekić, J., (1994). *Inovativni management*. Zagreb: Alinea.
2. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
3. Hawkins., B., (2000). *How to generate great ideas*. London: K. Page: The Sunday Times.
4. Kavčič, B., (2011). *Usmerjanje ustvarjalnosti*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
5. Kranjc., D. (2013). *Ustvarjalnost kot pogoj za inovativnost*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
6. Lipičnik, B., (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Likar., B., (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
8. Matos., S., (1994). *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Mayer., J., (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
10. Mayer., J., (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti.
11. Mulej, M., & Ženko, Z., (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Maribor: Management Forum.
12. Pompe, A., (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: GEA College.
13. Pečjak., V., (2001a). *Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana: New Moment.
14. Prosen, P., & Gornik, J., (2021). *Ustvarjanje trajnostne prihodnosti*. Revija za univerzalno odličnost, marec, 2021 letnik št.10., str. 14-25.
15. Wikipedija. (2021, 8. april). *Ustvarjalnost*. Pridobljeno 8. decembra 2021, na spletni strani
16. Zakšek, R., & Krajnc, B., (2021). *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti*. Revija za univerzalno odličnost, marec, 2021 letnik št.10., str. 26-39.

\*\*\*

**Denis Janc** je diplomiran inženir strojništva. Od leta 2008 je zaposlen v farmacevtski firmi, sprva kot vzdrževalec strojev v proizvodnji, kasneje pa kot vodja delovne enote. V času službovanja si je pridobil izkušnje na področju vodenja zaposlenih in organiziranja dela ter izdelavi obvladovanja kakovosti izdelkov.

\*\*\*

### Abstract:

#### Excellence and Promoting Creativity and Innovation

**Research Question (RQ):** In the research, with the help of selected articles, we asked a research question on how creativity and innovation affect the company's operations?

**Purpose:** Theoretical presentation of the EFQM Excellence Model and self-assessment emphasis on Promoting creativity and innovation.

**Purpose:** Theoretical presentation of the EFQM Excellence Model and self-assessment emphasis on Promoting creativity and innovation.

**Method:** In the research, we used a qualitative method based on analytical study. We collected literature, articles and information and reviewed and analyzed them.

**Results:** The results showed that companies have a well-developed promotion of creativity and innovation. But with all the building blocks of the EFQM excellence model, there is room for improvement. Therefore, we also made suggestions for improvement. The literature we reviewed states that the constant promotion of creativity and innovation is the key to better results in the process or in the business of the company.

**Organization:** The research has a great impact on the organization, as the assessment of the building blocks of EFQM excellence in the field of creativity and innovation provided information on how important this is for the growth of the company. However, the support of top management is crucial, which must encourage creativity and innovation.

**Society:** Employees can do the most in the field of creativity and innovation, so this should be emphasized in the future. Because innovative companies survive in the technological boom we are witnessing today.

**Originality:** It is an original contribution of the profession to the building block of EFQM Excellence - promoting creativity and innovation.

**Limitations/Future Research:** The research was done on the basis of selected literature, articles and information. It is also a fact that only one building block of EFQM Excellence out of 8 building blocks was selected. Further research would make sense if we combined all the building blocks of Excellence and got a comprehensive picture of a company on the topic of EFQM Excellence

**Keywords:** innovation, creativity, EFQM Excellence Model, process, competitiveness, idea, employee promotion, leadership.

Copyright (c) Denis JANC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.