

# Vpliv ustvarjalnosti in inovativnosti na razvoj organizacijske kulture

Marina Brinec \*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
marina.brinec@fos-unm.si

## **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali ustvarjalnost in inovativnost vplivata na razvoj organizacijske kulture?

**Namen:** Na osnovi skupinskega pogovora s fokusno skupino v izbrani organizaciji ugotoviti, kako ustvarjalnost in inovativnost vplivata na razvoj organizacijske kulture.

**Metoda:** Kvalitativna metoda: skupinski pogovor. Podatke smo pridobili na podlagi zastavljenih vprašanj. Uporabili smo metodo spraševanja. Skupinska razprava je potekala z delovno ekipo zaposlenih.

**Rezultati:** Rezultati raziskave so pokazali, da je organizacijska kultura močno odvisna od ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v gospodarski dejavnosti, ter da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost poslovanja organizacije.

**Organizacija:** Uspešne organizacije priznavajo vpliv ustvarjalnosti in inovativnosti na organizacijsko kulturo ter posledično na uspešno poslovanje in razvoj organizacije ter zadovoljstvo zaposlenih.

**Družba:** Raziskava bo družbi približala vpogled v področje ustvarjalnosti, inovativnosti in razvoju organizacijske kulture. Z izsledki raziskave ugotavljamo da sta ustvarjalnost in inovativnost pozitivno povezana z organizacijsko kulturo v izbrani organizaciji, kar bi lahko pomenilo tudi podobnost v panogah ali družbi širše.

**Originalnost:** To je prva tovrstna raziskava v izbrani organizaciji s takšno fokusno skupino, ki je bila pripravljena z namenom ustvariti ugodnejše pogoje za delo in s tem posledično uspešnejšo poslovodstvo.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejili smo se na izbrano gospodarsko dejavnost. Gre za pilotno raziskavo v izbrani organizaciji. Nadaljnje raziskave se lahko razvijejo na širšo populacijo v različnih gospodarskih dejavnostih, na nacionalno raven, na mednarodne organizacije, ipd.

**Ključne besede:** Ustvarjalnost, inovativnost, organizacija, organizacijska kultura, zaposleni, uspešnost organizacije.

## 1 Uvod

Danes je na temo ustvarjalnosti, inovativnosti in organizacijski kulturi veliko raziskav. Nekatere se osredotočajo na širše raziskovanje posameznih elementov, druge ugotavljajo

različne korelacije med posameznimi elementi, ipd. V svetu si različni avtorji različno razlagajo svoje poglede na ustvarjalnost, inovativnost in organizacijsko kulturo, večina pa zaključuje svoje poglede pojmov kot potrebo po preživetju organizacije.

V raziskavo so bile vključene osebe na različnih delovnih mestih. Vsi zaposleni v organizaciji se zavedajo, da z ustvarjalnim in inovativnim pristopom pripomorejo k učinkovitim procesom in s tem konkurenčnosti na trgu, kar pomeni, da so pripravljeni sprejemati spremembe kot stalnice v okolju, kjer delujejo.

Namen raziskave je na osnovi skupinskega pogovora s fokusno skupino sprejeti ali zavrniti raziskovalno vprašanje in ugotoviti, kako ustvarjalnost in inovativnost vplivata na razvoj organizacijske kulture.

## 2 Teoretična izhodišča

Različni avtorji različno definirajo pojme ustvarjalnost, inovativnost in organizacijsko kulturo. Bistveno za organizacije je, da vršni menedžment zaposlene sistematično, sistemsko in dialektično pripeljejo do motivacijske točke, da ideje in sposobnosti na področju inoviranja, izrazijo in jih sprovedejo. Zato je potrebno na področjih stalno in odgovorno gojiti organizacijsko kulturo, ki bo ustvarjala pogoje za pozitivno organizacijsko klimo.

Lipičnik (2002, str. 187) je v svojem delu lepo povedal, 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.

V začetku devetdesetih let je projektni menedžment postal velik izziv (Davidson, 2003, str. 2), zato se mora vsako podjetje, ki želi preživeti v takšnem okolju, temu prilagoditi, to pa pomeni, da mora poiskati vse notranje rezerve, ki jih lahko optimizira. Enega izmed elementov notranjih rezerv lahko pripišemo zaposlenim, saj lahko z njihovo ustvarjalnostjo in samoiniciativnostjo dosežemo, da je organizacija uspešnejša.

Zakšek in Kranjc (2021, str. 27) ugotavljata, da je spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti sicer v organizacijah in podjetjih že dolgo znan fenomen, ki se povezuje z različnimi koncepti upravljanja in vodenja podjetja, kot so učeča se organizacija, mentorsko vodenje, spodbujanje inovativnosti, vseživljenjsko učenje. Ključni pomen ima tudi klima v organizaciji na kar vplivajo tako menedžerji, vodstvo, kooperanti in tudi vsi zaposleni.

Če želi organizacija biti inovativna, naj bi si zastavila in odgovorila na naslednja vprašanja (Korelc, 2014, str. 61–150):

- Kje smo danes?
- Kako danes obvladujemo ideje, inovativnost in ustvarjalnost?
- Poznamo procese inovativnosti?

- Imamo znanje in know-how o inovativnosti?
- Inovativnost živimo ali zgolj o njej govorimo?
- Ali inovativnost zajemamo v vsej širini, na vseh področjih delovanja?
- Imamo izdelan sistem za obvladovanje idej, inovativnosti in ustvarjalnosti?
- Ali je sistem za obvladovanja inovativnosti avtomatiziran in IKT podprt?
- Kako učinkovito je naše orodje za obvladovanje inovacij in idej?

Za pozitivno naravno delovno okolje je velikokrat potrebno veliko sodelovanja, ustrezne komunikacije, tovarištva in gojenja dobrih medosebnih odnosov. Izraz kultura izhaja iz latinske besede »cultura«, kar pomeni gojiti, obdelovati. V organizacijah govorimo o organizacijski kulturi že nekaj časa, Bergmann & Garrecht (2007, str. 44) razumeta organizacijsko kulturo kot sistem vrednot, ki jih »živijo« v podjetju ali drugi ustanovi. Navajata tudi, da so vsebine o organizacijski kulturi postale stalnica menedžerskega izobraževanja in usposabljanja. Prav tako sta prepričana, da organizacijska kultura ni vseobsežno čudežno zdravilo za obvladovanje organizacije.

Potrebno je vlaganje veliko energije s strani vseh deležnikov. Lipičnik (1998, str. 73) razlaga o različnih pogledih na zadovoljstvo zaposlenih na svojem delovnem mestu. Pravi, da so nekateri ljudje z določenim delovnim mestom zadovoljni, drugi pa z istim delovnim mestom niso zadovoljni. Na tak način naj bi posamezniki in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjali organizacijsko klimo, ki je pomembna za oba deležnika. Tako ima organizacijsko klima tiste lastnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in zaradi katerih se po njegovem mnenju organizacije med seboj razlikujejo.

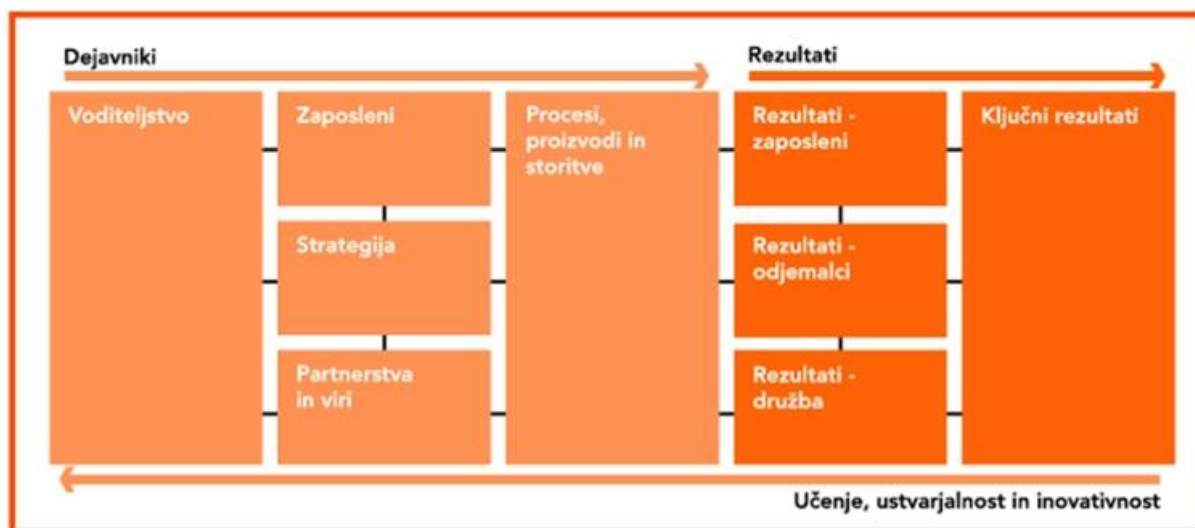
Različne študije s področja uspešnosti organizacij kažejo različna spoznanja. Nekateri teoretiki in raziskovalci ugotavljajo, da je ekonomska uspešnost organizacij povezana z organizacijsko kulturo in klimo. To naj sicer ne bi bilo nujno pozitivno povezano, vendar Brown (1998, str. 227–228) pravi:

- Močna kultura pomeni, da člani organizacije skupno določijo smotre in cilje organizacije. Ker člani sodelujejo pri določanju smotrov in ciljev, je njihova identifikacija s smotri in cilji sorazmerno visoka. Večja je motiviranost za doseganje smotrov in ciljev. Koordinacija dejavnosti za doseganje smotrov in ciljev je lažja, komunikacij je več, manj konfliktov, vsak član sam sebe usmerja k sprejetim smotrom in ciljem.
- Močna kultura pomeni v veliki meri skupne vrednote članov in s tem veliko pripadnost organizaciji. To daje članom visoko motivacijo za delo, delo zaposlene notranje motivira. Prevladuje prepričanje, da se splača delati za organizacijo.
- Organizacija z močno kulturo se lažje uči, posebej iz preteklosti.
- Skupni smotri in cilji, visoka motivacija in navdušujoče razmere omogočajo internalizacijo (ponotranjenje) kontrole pri zaposlenih. Zaposleni prostovoljno usmerjajo svojo dejavnost v doseganje organizacijskih smotrov in ciljev.

Kordiš (2016, str. 3) pa razlaga, da naj bi bila želja vseh nas biti ustvarjalni in kreativen pri snovanju novih inovacij, ponuditi jih kupcu ob pravem času in dobiti plačilo v dogovorjenem znesku in roku.

Organizacijska kultura lahko pospešuje ali pa tudi zavira učinkovitost in uspešnost podjetja. Stopnjo primernosti organizacijske kulture ocenjujemo z odgovori na vprašanja, kako organizacijska kultura pripeva k uspehu organizacije pri njenem delovanju in kako prispeva organizacijska kultura k blaginji ljudi v tej organizaciji (Ivanko, 2006, str. 273).

Predhodnik EFQM modela 2020 je Model odličnosti EFQM, katerega gradnik je zaposleni. Gradnik navaja, da organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Zaveda se, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele. Ustvarjajo kulturo ustvarjalnosti in inovativnosti v celotni organizaciji, tako da zagotavljajo, da zaposleni razmišljajo odprto in se lahko hitro odzivajo na izzive, s katerimi se soočajo. Svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije. Obvladujejo zaposlovanje, poklicni razvoj, mobilnost in nadomeščanje, podprte z ustreznimi politikami, ki zagotavljajo nepristranskost in enake možnosti za vse. (Model odličnosti EFQM, 2013. str. 13)



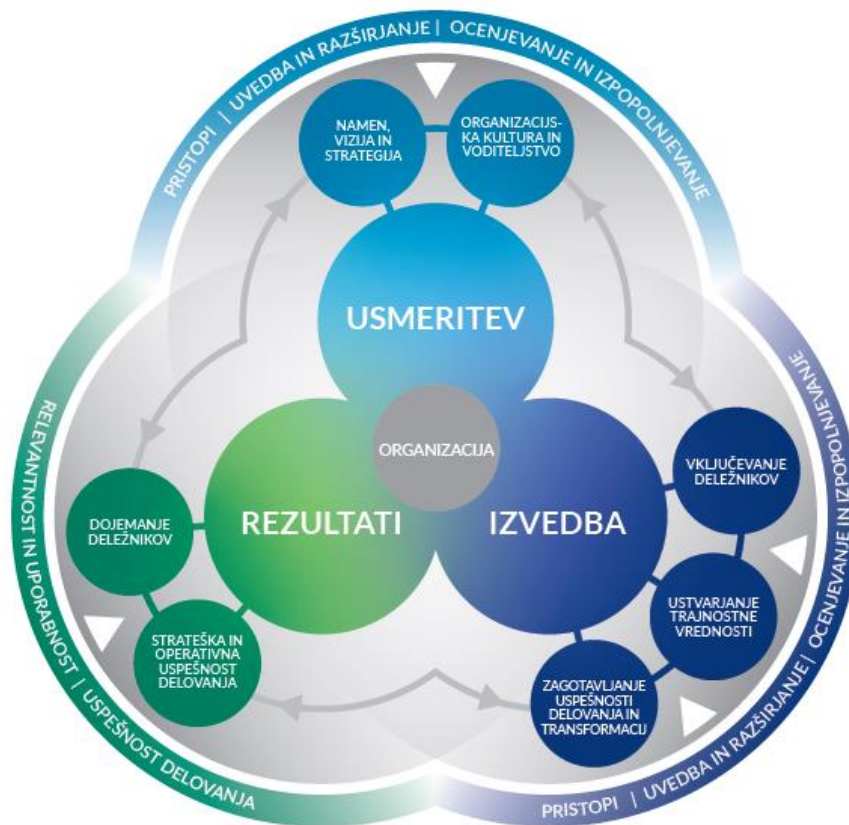
Slika 1. Model odličnosti EFQM 2013 (Model odličnosti EFQM 2013. str. 9).

Temeljna načela odličnosti po, Model odličnosti EFQM (2013, str. 4):

- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- 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.

Glede na zgoraj navedene podatke, rečemo, da je Model odličnosti EFQM 2013 predhodnik Modela EFQM 2020. Ta je postavil ključne temelje za nadgradnjo. Modela se nadgrajujeta in dopolnjujeta. V nadaljevanju se osredotočimo na model EFQM 2020.



Slika 2. Model EFQM 2020 (SPIRIT Slovenija 2022).

Kot prikazuje slika 2 je Model EFQM 2020 sestavljen iz treh ključnih vej: usmeritev, izvedba in rezultati. Pri usmeritvi si postavimo vprašanje zakaj? Zakaj ta organizacija obstaja, kakšen je njen namen, zakaj uporablja določeno strategijo. Pri izvedbi si postavimo vprašanje kako nameravamo uresničiti namen in strategijo? Pri rezultatih nas zanima kaj je organizacija dosegla do sedaj in kaj ima namen doseči v prihodnosti. Sestavljen je iz sedmih meril:

- namen, vizija in strategija,
- organizacijska kultura in voditeljstvo,
- vključevanje deležnikov,
- ustvarjanje trajnostne vrednosti,
- zagotavljanje uspešnosti in delovanja transformacij,
- strateška in operativna uspešnost delovanja,
- dojemanje deležnikov.

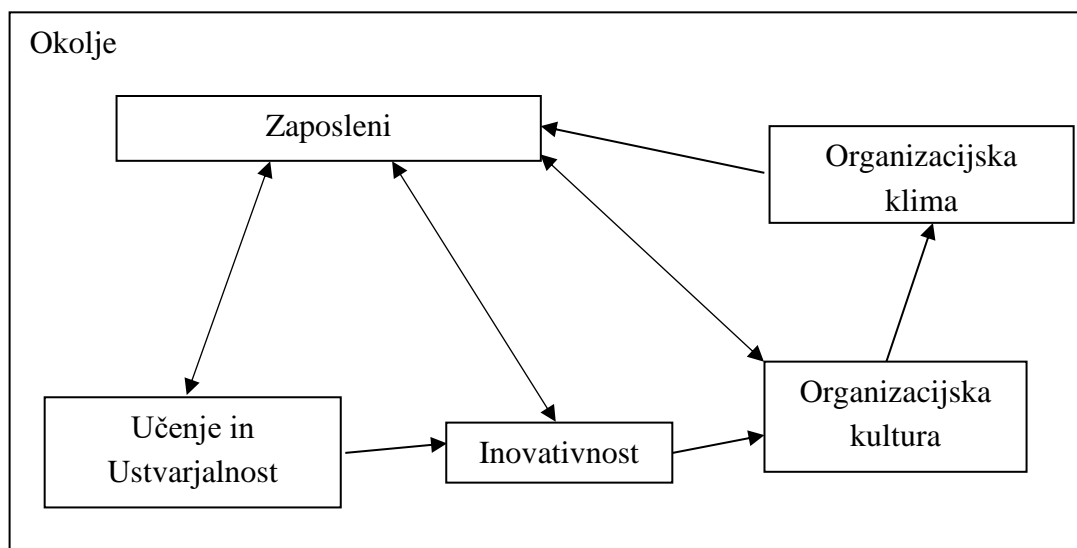
Merilo organizacijska kultura in voditeljstvo predstavim znotraj modela EFQM 2020. Znotraj tega modela so moj fokus omogočanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Model govori o tem, da v praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija razume pomen in koristi osredotočenosti na ustvarjalnost in inovativnost in disruptivno razmišljanje za doseganje svojega namena. Prav tako postavlja ambiciozne cilje, ki spodbujajo ustvarjalno, inovativno in disruptivno razmišljanje. Omogoča kulturo, ki spodbuja ustvarjalnost, inovativnost in disruptivno razmišljanje, v primeru napake pa hitro razume vzroke zanjo in spoznanja deli s celotno organizacijo, da bi preprečila ponovitev neuspeha. Z uporabo orodij in tehnik, ki olajšujejo izboljšave, razvija kulturo in pridobiva strokovno znanje, se vključuje v omrežja za učenje in sodelovanje, da lažje prepozna priložnosti za ustvarjalnost, inovativnost in disruptivno razmišljanje. Išče pa tudi priložnosti za primerjave z najboljšimi (ang »external benchmarking«), da bi lahko ohranjala korak z novejšimi priložnostmi za inoviranje. (EFQM, 2020. str.15)

EFQM model temelji na temeljnih načelih ki so bistvo pri doseganju odličnih rezultatov. Govori o tem, kako sta ustvarjalnost in inovativnost koristna za razvoj organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo, ki neguje vrednote organizacije, ki dopušča napake, razume vzroke za napake in spoznanja deli z celotno organizacijo.

### **3 Metoda**

Podatke smo pridobili na podlagi zastavljenih vprašanj, ki so bila sestavljena v dveh sklopih. Prvi sklop je zajemal del ustvarjalnosti in inovativnosti, drugi sklop pa del organizacijske kulture. S tem smo želeli prikazati vidik zaposlenih na namembnost raziskave, t.j. vpliv ustvarjalnosti in inovativnosti na razvoj organizacijske kulture v organizaciji. Uporabili smo metodo spraševanja. Skupinska razprava je potekala z delovno ekipo zaposlenih. Vsem udeležencem smo predstavili ključne točke raziskave, namen raziskovanja in dodano vrednost raziskave. Pogovor je bil izveden izven delovnega časa, v sproščenem okolju in klimi, udeležencem je bila zagotovljena anonimnost oseb in strokovno ter profesionalno opisovanje rezultatov, razprave in končnega sklepa.

Za obdelavo podatkov raziskave smo uporabili kvalitativno metodo. Pridobljeno gradivo (komentarje, razmišljanja) smo uredili v celoto in zapiske metodično uredili v transkript. Pri urejanju gradiva smo upoštevali le tiste zapiske, ki so se nam zdeli relevantni. Iz raziskovalnih vprašanj smo določili enajst enot kodiranja, iz enot kodiranja pa pojme in kategorije, kjer pojme združujemo v kategorije. Nato izmed pojmov in kategorij izberemo tiste bistvene, ki na posamezno vprašanje vplivajo. V naslednjem koraku iščemo zvezo med kategorijami na ta način, da poudarimo ustvarjalnost in inovativnost ter vpliv na organizacijsko kulturo. Iz teh kategorij postavimo model raziskave in oblikujemo končno teorijo.



Slika 3. Osnovni model raziskave

Usmeritvena vprašanja smo oblikovali glede na prebrane reference, ki je naštetih v tabeli 2. Predstavljena so bila v dveh sklopih. Prvi sklop je zajemal področje ustvarjalnosti in inovativnosti, drugi sklop pa del organizacijske kulture. V razpravi smo delovni skupini – zaposlenim (šestim sodelavcem) postavili naslednja usmeritvena vprašanja:

1. sklop:

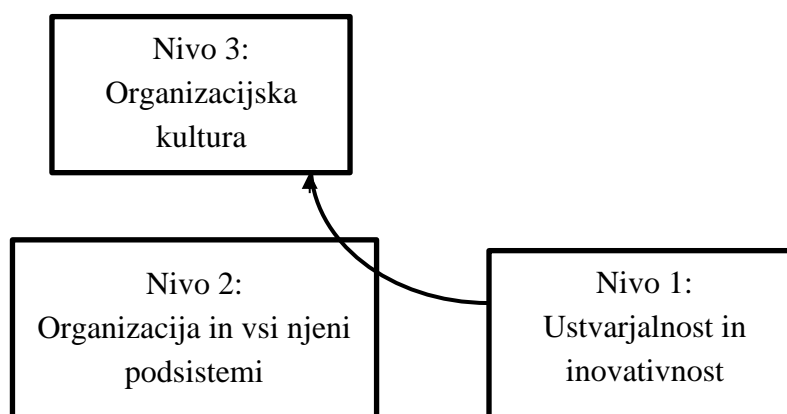
- Ali procese in izdelke sistematično optimiziramo?
- Ali se pričakuje, da sodelujemo v procesu inovativnosti vsi deležniki?
- Ali lahko vplivam na proces inoviranja?
- Ali vodilni in vodstveni menedžment spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost?
- Ali imam priložnost odločati o celovitosti področja ustvarjalnosti in inovativnosti?

2. sklop:

- Ali se uspešnost področja inovativnosti ocenjuje skladno s postavljenimi cilji?
- Ali se opravljeno delo stimulira oz. sankcionira?
- Ali nam vodilni in vodstveni menedžment pojasni, kakšna dodana vrednost pri našem delu se nagradi?
- Ali smo zadovoljni z osebnim in strokovnim razvojem?
- Ali se poslužuje sistem formalnega in neformalnega nagrajevanja?
- Ali so bolj obremenjeni z delom bolj nagrajeni?

Paradigmatski model (slika 4) je sestav vseh treh nivojev v smiselnem prikazu. Izhodišče raziskave govori, da sta ustvarjalnost in inovativnost resna pogoja za razvoj ustrezne, pozitivne organizacijske kulture v organizaciji. Na prvi nivo postavimo ustvarjalnost in inovativnost, na drugi nivo okolje delovanja in na tretji nivo organizacijsko kulturo. Iz modela se vidi, da lahko primarno ustvarjalnost in inovativnost preko okolja sistema vplivata na kulturo v organizaciji, to pa posledično vpliva na klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Če

imamo v delovnem okolju zadovoljne zaposlene, se rezultati odražajo v učinkovitosti procesov in preostalih kazalnikih. Pozornost je lahko tudi usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva zaposlenih z rezultati pri delu. S tem postane ključno vprašanje, kako so organizacije sposobne zaposlenim omogočiti njihov razvoj potenciala, uveljavljanjem znanja in idej ter s tem doseganja uspeha pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja oz. posloводства.



Slika 4. Paradigmatski model

#### 4 Rezultati in razprava

Pri pregledu referenc smo v tabeli 1 izpisali najpomembnejše avtorje in njihove ugotovitve na temo ustvarjalnosti in inovativnosti, ter s tem povezan razvoj organizacijske kulture. V tabeli 1 smo obarvali besede, ki so po našem mnenju ključne pri posameznem avtorju.



Tabela 1. Prikaz ugotovitev iz analiziranih referenc

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Pompe, A., (2011). Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva.	<b>Ustvarjalnost</b> vodi k večji <b>samoizpolnitvi posameznika</b> . Z domišljijo presegamo meje, ki jih nismo poznali doslej.
Lipičnik, B., (2002). Organizacija podjetja	<b>Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začne z idejami, ampak s 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</b> , rešitev
Zakšek, R., & Krajnc, B., (2021). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Model EFQM 2020	<b>Organizacija</b> , ki želi biti <b>učinkovita in uspešna mora</b> biti hkrati tudi <b>ustvarjalna in inovativna</b> . Zaposlene mora <b>spodbujati in motivirati k ustvarjalnem razmišljanju</b> . Za predloge pa jih mora tudi <b>pravično nagraditi</b> , kajti <b>motivirani ljudje so sposobni ustvarjati inovativne ideje</b> .  V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija <b>razume pomen in koristi osredotočenosti na ustvarjalnost in inovativnost</b> in disruptivno razmišljanje za doseganje svojega namena. Prav tako <b>postavlja ambiciozne cilje, ki spodbujajo ustvarjalno, inovativno in disruptivno razmišljanje</b> . <b>Omogoča kulturo, ki spodbuja ustvarjalnost, inovativnost</b> in disruptivno razmišljanje, <b>v primeru napake pa hitro razume vzroke zanjo in spoznanja deli s celotno organizacijo</b> , da bi preprečila ponovitev neuspeha. Z uporabo orodij in tehnik, ki olajšujejo izboljšave, <b>razvija kulturo in pridobiva strokovno znanje</b> , se vključuje v omrežja za učenje in sodelovanje, da lažje <b>prepozna priložnosti za ustvarjalnost, inovativnost</b> in disruptivno razmišljanje. Išče pa tudi priložnosti za primerjave z najboljšimi (ang »external benchmarking«), da bi lahko ohranjala korak z novjšimi priložnostmi za inoviranje.

Reference iz tabele 1 so bile osnova za postavitev naših usmeritvenih vprašanj.

Pri odnosnem kodiranju iščemo relacije med kategorijami. V tabeli 2 vidimo prikaz relacij med kategorijami.

Tabela 2. Prikaz relacij med kategorijami

1. nivo	Ustvarjalnost
2. nivo	Inovativnost
3. nivo	Organizacijska kultura

V povzetku transkripta (glej tabelo 3) prikazujemo elemente, kot so: enote kodiranja, skupni transkript, pojme in kategorije.

Tabela 3. Prikaz enot kodiranja, skupnega transkripta, pojmov in kategorij

<b>Enote kodiranja</b>	<b>Skupni transkript</b>	<b>Pojmi</b>	<b>Kategorije</b>
1. Optimizacija procesov in izdelkov	A) Lahko bi jih hitreje. B) Da, zdi se mi, da smo na visokem nivoju. C) Predlagamo združitev več manjših izboljšav v eno.		
2. Pričakovanja organizacije	A) Da. B) Pri določenih procesih ne.		
3. Vpliv na inoviranje	A) Vsakodnevno razmišljam o tem. B) Da, seveda lahko. C) Če podajam ideje, me nadaljnje delo motivira.		
4. Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	A) Da. B) Včasih tudi preveč. C) Nadrejene spodbujajo njihovi nadrejeni.		
5. Avtonomnost pri odločanju	A) Imam do določene mere. B) Da, ker svoje delo najbolje poznam. C) S pomočjo nadrejenih.	Kreativnost Vrednote, norme	
6. Vrednotenje uspešnosti	A) Verjetno se, ker dobro funkcionira. B) Da. C) Ne vedno.	Inovacije Zadovoljstvo	Ustvarjalnost Inovativnost
7. Odgovornost nagrajevanja	A) Imamo dober sistem nagrajevanja. B) Ne. C) Da, vendar ne za vse.	Spodbujanje Opolnomočenost	Organizacijska kultura
8. Razlaga nagrajevanja	A) Vedno mi razložijo. B) Se dogaja da se pozabi. C) Nekaterim da, nekaterim ne.		
9. Zadovoljstvo z razvojem	A) Lahko bi bilo boljše. B) Glede na druge organizacije nismo. C) Nekateri prejema več, kot si zaslužijo.		
10. Posluževanje nagrajevanja	A) Da, včasih je pohvala, včasih dodatna uspešnost.. B) Da, seveda. C) Menim, da je pravično.		
11. Nagrajevanje obremenjenosti	A) Ni res. B) Zahtevnejša dela morajo biti bolje plačana. C) Dodatna uspešnost je za dela, ki imajo večjo dodano vrednost..		

Tabela je strukturirana na podlagi enajstih usmeritvenih vprašanj. Iz usmeritvenih vprašanj smo izluščili ključne besede in jih definirali v enote kodiranja ter tako dobili osnovno informacijo o posameznem usmeritvenem vprašanju. Zatem smo podane odgovore iz posameznega usmeritvenega vprašanja smiselno združili in jih optimizirane ustrezno priredili kot skupni transkript. Tako smo pridobili izhodišče za določitev ključnih besed oz. pojmov modela in na koncu kategorije kot gradnike raziskave. V tabeli je so povzete bistvene

informacije za oblikovanje modela in podajo ključnih ugotovitev. Skozi prizmo Modela odličnosti EFQM lahko vidimo, kako se informacije iz našega modela povezujejo z informacijami Modela odličnosti EFQM na način, kako so določeni dejavniki (npr.: zadovoljni zaposleni) in rezultati pomembni za ciklično delovanje procesa in da so ustvarjalnost, inovativnost in organizacijska kultura res pozitivno povezana.

V naši nalogi nas je zanimalo kako ustvarjalnost in inovativnost v podjetju vplivata na razvoj organizacijske kulture. Pogovarjali smo se z šestimi zaposlenimi iz različnih nivojev; 2 operaterja, 2 tehnika, 1 vodja in 1 tehnolog. Ugotovili smo, da spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju, daje večjo motivacijo za delo zaposlenim, hkrati pa zaradi zadovoljstva zaposlenih, ker tudi sami pripomorejo k razvoju in izboljšavam, ustvarja boljšo organizacijsko kulturo. Se pravi, da sta ustvarjalnost in inovativnost ključna elementa pri ustvarjanju dobre organizacijske kulture in hkrati je organizacijska kultura podjetja tista, ki svojim zaposlenim dovoli da se razvijajo, jih ustrezno motivira in vzpodbuja pri njihovem osebnostnem in poklicnem razvoju.

Vsi pregledani avtorji se strinjajo, da je ustvarjalnost in inovativnost zelo pomembna za organizacijo. Po analizi našega pogovora z fokusno skupino, lahko podamo isto mnenje. Ustvarjalnost in inovativnost je del dobre organizacijske kulture, ker daje zaposlenim zagon za delo, poleg tega je tisti zaposleni, ki hoče rešiti težavo najbolj inovativen, saj si želi, da bi njegovo delo potekalo brez težav. Zadovoljni zaposleni pa sestavljajo uspešno organizacijo. Rezultati našega pogovora so pokazali sicer različna mnenja zaposlenih, verjetno zaradi tega, ker so pogovorno skupino sestavljali udeleženci iz različnih nivojev (operater, tehnik, tehnolog, vodja DE). Normalno je, da se mnenja ljudi razlikujejo, ker tudi vsak posameznik različne stvari interpretira drugače, pomembno pa je, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, tisti, ki pa niso, da imajo možnost to spremeniti. To, da je organizacija sposobna prepoznati in reagirati, ko zaposleni ni več motiviran za svoje delo je posledica dobre organizacijske kulture podjetja, kar je po našem mnenju zelo pomembno. Zaključimo lahko z mislijo, da po našem mnenju ustvarjalnost in inovativnost vplivata na razvoj organizacijske kulture.

## 5 Zaključek

Avtorji si pojem organizacijska kultura razlagajo vsak na svoj način, je širok pojem, ki pomeni veliko. Organizacijska kultura nekega podjetja je po mojem mnenju tako kot srčna mišica v človeškem telesu. Brez nje ne gre, brez nje podjetja ne funkcionirajo zdravo. Tako kot ljudje, ki ne moramo živeti brez srca, podjetje ne zaživi in ne raste brez uveljavljene organizacijske kulture. V današnjem svetu, ki se hitro spreminja, moraš biti v vsakem trenutku pripravljen na spremembe, ki so včasih tudi radikalne. Če imaš znotraj organizacije implementiran sistem, ki vedno znova išče nove rešitve si na dobri poti k odličnosti.

Ugotovili smo, da se organizacija mora ukvarjati z svojimi zaposlenimi, jih vzpodbujati in

motivirati, da iz sebe dajo največ kar lahko, pomembno je tudi zadovoljstvo zaposlenih in dobro delovno okolje. Če se v svojem okolju počutimo dobro, smo bolj samozavestni, več si upamo in tudi tako lahko več ustvarjamo in inoviramo. Z našo raziskavo smo ugotovili, da je zelo pomembna tudi korektnost med sodelavci in pa timsko delo, da vzpodbujamo en drugega, si pomagamo, se pogovarjamo med seboj, tako se najde veliko rešitev za probleme in te rešitve predstavljajo ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji.

V naši raziskavi smo ugotovili da je obravnavana organizacija usmerjena v ustvarjalnost in inovativnost in, da se zaveda, da je tudi to ključno za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Predlagamo, da organizacija vложи več truda k uresničitvi inovativnih predlogov, pa tudi da več manjših izboljšav združuje v eno in jih časovno kar se da hitro implementirajo v delovni prostor. Od predloga do izvedbe namreč preteče preveč časa, zato je ta predlog ključen za rast organizacije in zadovoljstvo svojih zaposlenih. Prav tako pa ima vodja ogromno težo, saj je po mnenju fokusne skupine prav on tisti, ki najbolj spodbuja svoje zaposlene pri ustvarjanju in inovativnosti. Svetujemo, da vodje dajejo več poudarka na stik, pogovor s sodelavci, ter, da sodelavcem izrazijo zaupanje in jim tako povečajo samozavest in zadovoljstvo.

»Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.«

## Reference

1. Bergmann, R., & Garrecht, M. (2007). *Organisation und Projektmanagement*. Heidelberg: Physica.
2. Brown, A. (1998). *Organizational culture* (2. izd.), London: Financial times: Pitman publishing.
3. Davidson, F. J. (2003). *Managing projects in organizations* (3. izd.). San Francisco: Jossey-Bass.
4. EFQM. (2020). *Model EFQM*. Ljubljana: Spirit Slovenija.
5. Ivanko, Š. (2006). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
6. Kordiš, T. (2016). Katalog inovacij Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine 2016. *Inovacije gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine 2016*. Junij 2016.
7. Korelc, T. (2014). *PREBOJ! - Moč inovativnih poslovnih idej in konceptov. Kako z inovativnimi pristopi v poslovanju zagotoviti uspeh na trgu*. Pridobljeno na <http://creatoor.com/preboj/>
8. Kranjc, B., Zakšek, R. (2021). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti: *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1),26-40. doi: 10.37886/ruo.2021.026
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Model odličnosti EFQM (2013). *Slovenski prevod brošure «EFQM Excellent model 2013»*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS).
12. Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: GEA College.
13. SPIRIT Slovenija (2022), javna agencija. Predstavitev modela odličnosti EFQM. Pridobljeno s <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/model-poslovne-odlicnosti-efqm>

\*\*\*

**Marina Brinec** je diplomirala na Fakulteti za zdravstvene vede, smer zdravstvena nega in si pridobila naziv diplomirana medicinska sestra. Zaposlena več kot deset let v farmacevtskem podjetju, trenutno kot farmacevtski tehnik.

\*\*\*

### **Abstract:**

## **The Influence of Creativity and Innovation on the Development of Organizational Culture**

**Research Question (RQ):** Do creativity and innovation influence the development of organizational culture?

**Purpose:** Based on a group discussion with a focus group in the selected organization, find out how creativity and innovation influence the development of organizational culture?

**Method:** Qualitative method: group discussion. We obtained the data based on the questions asked. We used the questioning method. A group discussion was held with the work team of employees.

**Results:** The results of the research showed that organizational culture strongly depends on the creativity and innovation of employees in economic activity, and that organizational culture has a significant impact on the success of the organization's operations.

**Organization:** Successful organizations recognize the impact of creativity and innovation on organizational culture and, consequently, on successful operations and organizational development as well as employee satisfaction.

**Society:** The research will provide society with an insight into the field of creativity, innovation and the development of organizational culture. The results of the research show that creativity and innovation are positively related to organizational culture in the selected organization, which could also mean similarity in industries or society more broadly.

**Originality:** This is the first research of its kind in a selected organization with such a focus group, which was prepared with the aim of creating more favorable working conditions and, consequently, more successful management.

**Limitations/Future Research:** We limited ourselves to the selected economic activity. It is a pilot study in a selected organization. Further research can be developed on a wider population in various economic activities, on the national level, on international organizations, etc.

**Keywords:** creativity, innovation, organization, organizational culture, employees, organizational performance.

Copyright (c) Marina BRINEC



Creative Commons License

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