

Primerjalna analiza spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v izbranih organizacijah

Bojan Krajnc*

Metni vrh 33, 8290 Sevnica, Slovenija

bojan.krajnc@fos-unm.si

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

mirko.markic@guest.arnes.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako v izbrani organizaciji izvesti oceno gradnika spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti na podlagi modela odličnosti Evropske fundacije za management kakovosti (v nadaljevanju EFQM - European Foundation for Quality Management)?

Namen: Namen raziskave je bil oceniti stopnjo razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti ter na podlagi pridobljenih izidov oblikovati predloge za izboljšave.

Metoda: V teoretičnem delu raziskave smo se osredinili na deskriptivni pristop s pomočjo katerega smo opravili pregled strokovne literature in razpoložljivih empiričnih raziskav. V empiričnem delu raziskave smo v osnovi opravili kvalitativno metodo raziskovanja. Za pridobivanje primarnih podatkov smo opravili strukturiran intervju s petimi vodji v vseh organizacijskih enotah v izbrani organizaciji. Na tako pridobljenih informacijah smo opravili osnovno in zahtevnejšo statistično obdelavo.

Rezultati: Iz izidov empiričnega dela raziskave izhaja, da je povprečna vrednost sedmih podgradnikov 3,27. Najvišja ocena 4,5 je bila ugotovljena pri četrtem podgradniku. Na podlagi razumevanje tržišča in priložnosti določajo natančne cilje za inoviranje, ki so podprti z ustreznimi politikami in viri. Najnižjo oceno 2,2 je bila ugotovljena za sedmi podgradnik. Uresničevanje idej v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimirati dosežene prednosti. Pripravili smo predloge za menedžerje pri nenehnem izboljševanju inovacijskega procesa v izbrani organizaciji.

Organizacija: Raziskava o stopnji razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti ima pomemben vpliv na izbrano organizacijo, saj smo s pridobljenimi informacijami pripravili izhodišče za uvajanje sprememb.

Družba: Raziskovanje stopnje razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji lahko prispeva tudi k ustvarjanju inovacijske kulture v gospodarstvu in širšem družbenem ekosistemu.

Originalnost: Prišli smo do novih znanj o stopnji razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, ki povečujejo število razpoložljivih informacije. Pridobili smo izvirne vpoglede v izboljševanje ustvarjalnosti in inovativnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Z raziskavo smo se osredinili na en gradnik modela odličnosti EFQM v izbrani organizaciji. Za pridobitev globljega razumevanja bi bilo koristno opraviti primerjalne analize med različnimi organizacijami.

Ključne besede: EFQM, gradniki in podgradniki, kakovost, menedžment, izbrana organizacija, ustvarjalnost in inovativnost.

1 Uvod

Raziskovalno vprašanje oz. problem naj bi izhajal iz evidentirane vrzeli v znanju, kar je možno doseči s pregledom do sedaj opravljenih raziskav o EFQM iz vidika ustvarjalnosti in inovativnosti v RS ali širše.

Za razumevanje in izboljšanje ustvarjalnosti ter inovativnosti v organizacijah je pomembno, da proučijo in ovrednotijo svoje procese tudi z vidika gradnikov modela odličnosti EFQM. Model odličnosti je pripomoček s pomočjo katerega je organizacijam omogočena poglobljena analiza delovanja z namenom nenehnih izboljšav. Gradniki modela odličnosti vključujejo vodstvo, strategijo, sodelavce, partnerstva in vire ter proizvode in procese.

Z našo raziskavo smo se usmerili v analizo aktualne dinamike ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Posebno pozornost smo namenili raziskavi podgradnikov ustvarjalnosti in inovativnosti kot meril za ocenjevanje stopnje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijskem ekosistemu.

Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti naj bi organizacijam pomagalo, da postanejo bolj konkurenčne in trajno uspešne. Menedžerji naj bi pri tem imeli ključno vlogo z oblikovanjem organizacijske kulture s pomočjo katere spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Ustvarjanje delovnega okolja v katerem zaposleni sodelavci zaznavajo, da so njihove ideje upoštevane in jih prosto izražajo, je bistveno za spodbujanje inovacijske klime v organizaciji. Menedžerji spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost s snovanjem delovnega okolja odprtosti, z vzpodbujanjem divergentnega razmišljanja, s priznavanjem in nagrajevanjem inovativnih prispevkov, z vzpostavitvijo tolerance do tveganj in napak, zagotavljanjem potrebnih časovnih in materialnih virov ter s kontinuiranim usposabljanjem in razvojem zaposlenih. S temi ukrepi menedžerji ne samo spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost znotraj svojih ekip, temveč spodbujajo dolgoročno rast in prilagodljivost organizacije v njenem ekosistemu.

Namen raziskave je bil identificirati trenutno prakso na področju ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Na podlagi izidov iz raziskave smo predlagali strategije za oblikovanje delovnega okolja na področju ustvarjalnosti in inovativnosti.

Za doseganje namena raziskave smo formirali naslednje cilje:

- Opraviti pregled strokovne literature s področja ustvarjalnosti in inovativnosti na podlagi modela EFQM.
- Izvesti kvalitativno raziskavo na podlagi strukturiranih intervjujev petih (5) vodij v vseh organizacijskih enotah izbrane organizacije.
- Zasnovati predloge za izboljšanje ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji.

Raziskava izkazuje svojo pomembnost v tem, da organizaciji prinaša izvirne vpoglede in nakazuje usmeritve za izboljšanje njihovega poslovanja, spodbujanje inovacij ter povečanje

konkurenčnosti na tržišču. Poudarjamo celovit pristop k spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti, ki ima pozitiven vpliv na trajnostni razvoj organizacije.

2 Teoretična izhodišča

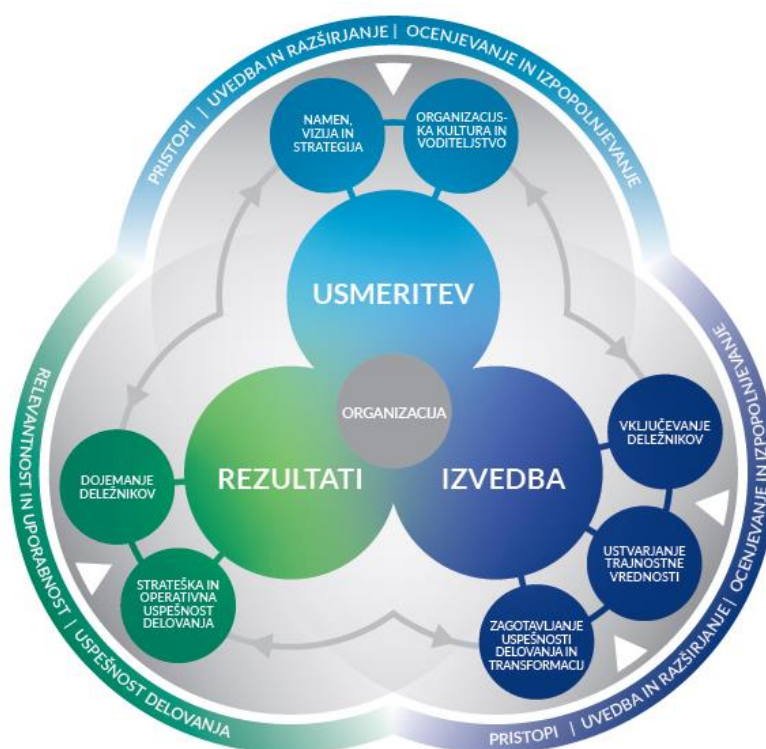
V sodobnem poslovnem okolju, ob obsežni konkurenčnosti in visokih finančnih pritiskih na tržišču, predstavlja oblikovanje uspešne strategije na področju ustvarjalnosti in inovativnosti velik izziv. V organizacijah se soočajo s pomanjkanjem časa za razvoj premišljene strategije, kljub nujnosti doseganja trajnih, vedno višjih izidov. Za doseganje trajnih izidov na področju ustvarjalnosti in inovativnosti je ključno, da v organizacijah zasnujejo in uresničujejo učinkovite strateške načrte, ki so razumljivi vsem zaposlenim, ob tem pa imajo na voljo usposobljene in učinkovite menedžerje. Ključno je zavedanje o potrebnosti hitrega spreminjanja na kar naj bi bili v organizacijah nenehno pripravljeni (Bertoncelj et al., 2015, str. 20). Šega (2019, str. 88-89) ugotavlja, da so v organizacijah v katerih se menedžerji in zaposleni sodelavci zavedajo pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, kratkoročno in dolgoročno bistveno bolj konkurenčni. . Hojč (2019, str. 174) poudarja, da je vsaka ideja vredna pregleda, ne glede na to, ali se zdi "slaba". Dobre ideje pa je potrebno podrobno analizirati in čim prej vključiti v proces. Ko se izkažejo za koristne in učinkovite, je primerno, da lastnika ideje primerno nagradimo in motiviramo, da nadaljuje s soustvarjanjem v korist podjetja ter prispeva nove ideje. Pomembno je, da se ne zanemari izhodišča, da naj bi bile vse ideje dobre. V organizaciji naj bi pravilno usmerjali povratne informacije zaposlenim sodelavcem, da bi jim pomagali pri iskanju idej in izboljšav v pravi smeri. Kligla (2010, str. 2) navaja, da je ustvarjalnost eden od načinov za povečanje inovativnosti, kar bistveno izboljša poslovanje organizacije.

Ustvarjalnost je ena izmed najlažjih in stroškovno najugodnejših razrešitev za izboljšanje proizvodov (izdelkov ali storitev) v primerjavi z uvedbo novih tehnologij. Bijek (2019, str. 179-192) izpostavlja pomembnost timskega dela, kar podpre s številnimi študijami. Timsko delo se izkaže za učinkovitejše in kakovostnejše. Ključno je, da v timu sodelujejo posamezniki, ki delujejo za skupni namen, ne pa za doseg ciljev posameznika. V timih v katerih delujejo na tak način, izkoristijo ogromno neodkrita potenciala, ki zaradi različnih razlogov pogosto ostane neizkoriščen. Timi naj bi bili sestavljeni iz različnih sodelavcev, ki imajo različne kompetence (znanje in veščine) ter izkušnje in prinašajo širok nabor zmožnosti s katerimi je omogočeno lažje, hitrejše in kakovostnejše razreševanje izzivov. Likar (2001, str. 58) poudarja, da je inovacija nekaj, kar presega zgolj novost na tržišču – gre za kakovostno razliko, ki naj bi jo zaznal uporabnik. To razumevanje je še posebej pomembno v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem ekosistemu, kjer hitrost s katero v organizacijah uvajajo izboljšave in se prilagodijo potrebam tržišča, določa njihov dolgoročni uspeh. V standardu ISO 9001 je poudarjena pomembnost komunikacije z odjemalci, vključno s povratnimi informacijami in pritožbami v zvezi s proizvodi ali procesi. (Koubek, 2016, str. 25)

Ena izmed možnih metod, orodij in tehnik, ki se uporabljajo za doseganje poslovne uspešnosti je model EFQM (glej sliko 1), ki je sestavljen iz osem temeljnih načel in devet meril odličnosti.

Model EFQM temelji na naslednjih načelih odličnosti (Model 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 management, doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih in trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Ker je bil fokus naše empirične raziskave na izbrano načelo odličnost iz vidika spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, bomo v nadaljevanju podrobneje opisali ta vidik. Temeljni dejavniki spodbujanja ustvarjalnosti in odličnosti, ki temeljijo na modelu EFQM (glej sliko 1), naj bi vključevali naslednje prakse (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2020): ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti z nenehnim izboljševanjem in sistematičnimi inovacijami ter izkoriščanjem ustvarjalnosti svojih deležnikov, vključujejo ustrezne deležnike in uporabljajo svoje kolektivno znanje za ustvarjanje idej in inovacij, vzpostavljajo in obvladujejo učna omrežja in mreže za sodelovanje, da prepoznajo priložnosti za ustvarjalnost, inovativnost in izboljšanje, zavedajo se, da se inovacije lahko nanašajo na izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele, določajo jasne cilje za inovacije, ki temeljijo na razumevanju trga in priložnostih, podprtih z ustreznimi politikami in viri, uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej, preizkušajo in izpopolnjujejo najbolj obetavne ideje ter dodeljujejo sredstva, da jih uresničijo v ustreznih časovnih okvirih in ideje uresničujejo v časovnih okvirih, ki maksimirajo dosežene koristi.



Slika 1. Model EFQM

Vir: <https://efqm.org/the-efqm-model/>

Model EFQM (glej sliko 1), ne samo da ostaja pomemben, ampak še naprej narekuje program menedžmenta za vse organizacije, ki si prizadevajo za dolgoročno, trajnostno prihodnost.

Na podlagi predhodnih teoretičnih spoznanj, in evidentiranih temeljnih dejavnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, ki so izhajali iz FOŠmetra, smo formirali naslednje teze:

- **Teza 1:** podgradnik: Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporaba njihovega skupnega znanja pri ustvarjanju idej in inovacij.
- **Teza 2:** podgradnik: Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave.
- **Teza 3:** podgradnik: Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele.
- **Teza 4:** podgradnik: Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri.
- **Teza 5:** podgradnik: Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej.
- **Teza 6:** podgradnik: Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih.
- **Teza 7:** podgradnik: Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.

Namen naše raziskave je bil ugotoviti aktualno dinamiko ustvarjalnosti in inovativnost v izbrani organizaciji na podlagi sedmih temeljnih dejavnikov, ki temeljijo na modelu EFQM in FOŠmetru poslovne odličnosti.

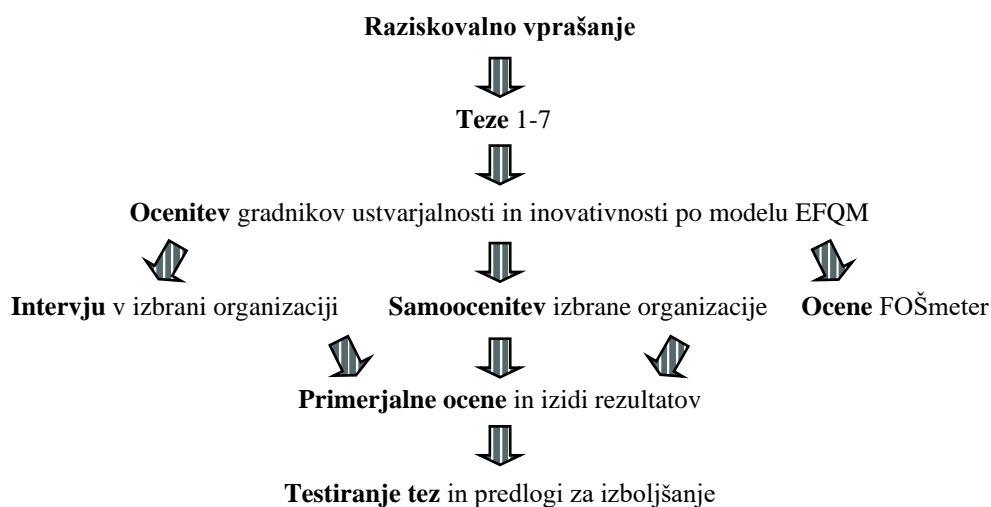
3 Metoda

V osnovi smo za pridobivanje podatkov iz empiričnega dela raziskave uporabili kvalitativno znanstveno raziskovalno metodo, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, str. 111. V novembru 2023 smo uspešno opravili poglobljene intervjuje in vsakemu vodji oddali vprašalnike v zvezi s podgradniki FOŠmeter poslovne odličnosti - kriterijev za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. V decembru istega leta smo v izbrani organizaciji pridobili samoocene/odgovore za različne podgradnike.

Obseg ocen je bil možem od 1 do 5, pri čemer je 1 označevala pomanjkljivost, medtem ko je 5 označevala odlične dosežke. Sodelovalo je pet oseb. Uporabili smo orodje FOŠmeter poslovne odličnosti za kodiranje zbranih podatkov, kar nam je omogočilo identifikacijo povprečnih vrednosti za posamezne gradnike. Pri analizi izidov smo sledili smernicam našega raziskovalnega vprašanja, hkrati pa smo te povezave razlagali iz vidika relevantne strokovne literature. Ta pristop nam je omogočil boljše razumevanje dinamike med posameznimi gradniki za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti in potrditve ali zavrnitve naših tez po opravljenih intervjujih. Na ta način smo pridobili dragocene uvide v gradnik ustvarjalnost in inovativnost v izbrani organizaciji, ki jim bodo služili kot osnova za nadaljnje strategije in izboljšave.

Model raziskave

Oblikovali smo raziskovalno vprašanje in razvili raziskovalni model, ki je temeljil na pridobljenih teoretičnih izhodiščih.



Slika 2. Model raziskave

Samoocenitev odličnosti iz vidika ustvarjalnosti in inovativnosti smo opravili po metodologiji, ki je bila razvita na Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu EFQM. V FOŠmetru odličnosti so vključeni opisi usmeritvenih trditev za vsak od osmih gradnikov odličnosti, pri čemer je bila za samoocenjevanje stopnja dosežene ravni vrednotena v razponu od 0 do 5, kar je v skladu s priporočili metodologije modela CAF (Common Assessment Framework). Ker je bila naša ocenitev izbrane organizacije na podobni ravni, bomo v nadaljevanju navedli samo izide iz samoocentive.

Za potrebe raziskave smo uporabili kvalitativno metodo analize, ki je temeljila na vsebinski analizi vprašanj. Iz analize smo pridobili rezultate, ki so se nanašali na ugotavljanje vrednosti gradnikov ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Na osnovi različnih odgovorov na posamezna vprašanja smo določili povprečno oceno določenega podgradnika in te vrednosti zapisali v tabelo 3. Na koncu smo izračunali povprečno vrednost gradnika, ki se nanaša na spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.

Raziskavo smo opravili v namensko izbrani organizaciji v novembru 2023 z razpošiljanjem raziskovalnih vprašanj, povezanih z gradnikom (FOŠmeter poslovne odličnosti), za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. V decembru istega leta smo pridobili ocene in odgovore od sodelujočih v izbrani organizaciji. Izračunali smo povprečja za posamezne podgradnike ter nato preučili povezave med njimi. Pri analizi izidov smo sledili metodologiji našega raziskovalnega vprašanja, ki je bila zasnovana za sistematično oceno podgradnikov ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Sočasno smo te povezave interpretirali iz vidika relevantne literature s področja spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Na ta način nam je bilo omogočeno boljše razumevanje dinamike med posameznimi gradniki s pomočjo katerih se spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, in potrditev ali zavrnitev naših ocen na vsako

tezo (podgradnika) - gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter poslovne odličnosti.

4 Rezultati

4.1 Rezultati - Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter odličnosti leta 2018 in 2020

V tabeli spodaj so prikazani podatki enega gradnika - gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter poslovne odličnosti, udeležencev ki so se udeležili poletne šole na FOŠ-u z naslovom »Poslovna odličnost« (20/2018) in (49/2020).

Tabela 2. Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti glede na FOŠmeter odličnosti leta, 2018 in 2020.

Podgradnik št.	Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1	Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij	3.80	3.33	3.46
2	Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave	3.85	3.65	3.71
3	Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele	4.10	3.92	3.97
4	Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri	4.05	3.69	3.80
5	Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej	3.85	3.20	3.39
6	Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih	4.35	3.71	3.90
7	Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti	4.10	3.73	3.84
Povprečje		4.01	3.61	3.72

Leto 2018 se je izkazalo za najuspešnejše leto s skupno povprečno oceno 4,01. Ta dosežek je omembe vreden in potrjuje, da so izbrane aktivnosti na pravi poti k odličnosti. Vendar so možne izboljšave, zlasti v podgradniku 1, ki je prejela najnižjo povprečno oceno 3,8. Očitno je, da je treba več pozornosti nameniti vključevanju ustreznih deležnikov in uporabi njihovega skupnega znanja pri ustvarjanju idej in inovacij. Z obravnavo tega področja se ne bo izboljšala le ocena za podgradnik 1, temveč tudi skupna ocena. Poleg tega bi bilo treba prizadevanja osredotočiti na izboljšanje rezultatov podgradnika 2, ki se nanaša na vzpostavitev in upravljanje učnih omrežij in platform za sodelovanje za prepoznavanje priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšanje. Poleg tega je treba izboljšati podgradnik 5, ki vključuje izvajanje strukturiranega pristopa za ustvarjanje in določanje prednostnih ustvarjalnih idej, saj njena ocena pade pod 4.

Z obravnavo teh zaskrbljujočih področij se pričakuje, da se bodo skupna ocena in ocene zadevnih podgradnikov izboljšale. To bo prispevalo k nenehni poti k poslovni odličnosti.

Podgradnik 3. Zdi se, da je prejel najvišjo oceno 3, 92. To kaže, da se zavedajo, da lahko inovirajo na večjih območjih, kar lahko privede do več izboljšav. Vendar so v primerjavi z rezultati iz leta 2018 naredili korak nazaj, kar kaže na potrebo po izboljšanju analiz in dejavnosti. Skupna povprečna ocena gradnika "Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti" je 3,72. Čeprav rezultat ni kritičen, jih opozarja, da se nekaj ne dela dovolj dobro, in zahteva temeljito analizo. Podgradnik 3 je prejel najvišjo oceno 3,97. To pomeni, da se zavedajo širokega nabora inovativnih možnosti, ki bi jih morali v večji meri izkoristiti. Morda bodo manj zadovoljni s podgradnikom 5, ki ima najnižjo oceno 3,39. Ne smejo spregledati nazadovanja v podgradniku 6, ki je zaskrbljujoča, saj kaže, da se bodisi ne osredotočajo več na najbolj obetavne zamisli bodisi so pri tem prepočasne.

Z ocenami ne bi smeli biti zadovoljni, ker je trend ustvarjalnosti in inovativnosti negativen. V luči tega negativnega trenda smo podali predloge za izboljšave:

- Preučiti proces spodbujanja inovacij in jih okrepiti.
- Izvajati krožke kakovosti znotraj oddelkov.
- Pojasniti pomen inovativnosti za celotno poslovanje izbrane organizacije med osebnimi pogovori z zaposlenimi.
- Ponovno oceniti koncept nagrajevanja inovativnih idej.

V letu 2020 so se bonitetne ocene v primerjavi z letom 2018 spremenile in poslabšale, in sicer s 4,01 na 3,61, kar predstavlja znižanje za 0,4 odstotne točke. Ta rezultat za organizacije vsekakor ni spodbuden, saj je trend negativen. Kot smo že omenili, so vse ocene podgradnikov nižje v primerjavi z letom 2018. Podgradnik 2 je najnižje ocenjen podgradnik v tekočem letu z oceno 3,2. Na tem področju so nazadovali zaradi pomanjkanja strukturiranega pristopa in izgube nadzora nad prednostnim razvrščanjem idej. Zapravljajo pa dragocen čas za nepotrebne ideje, ki niso najbolj donosne. Menedžment organizacije mora ponovno postaviti prednostno nalogo na spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti med vsemi zaposlenimi. Pomembno je, da zaposleni razumejo, kako njihove ideje in inovacije prispevajo k uspešnosti organizacije. V ta namen je treba vsem zaposlenim jasno predstaviti strategijo organizacije in vzpostaviti sistem, ki spodbuja inovativnost. Menedžment mora vključiti vse zaposlene v to strategijo in jih ozaveščati o pomembnosti ustvarjalnosti in inovativnosti. Informacije o tem, kako njihove ideje lahko izboljšajo poslovanje organizacije, je treba jasno predstaviti. Zaposleni morajo razumeti, da so njihove ideje dragocene in da njihova ustvarjalnost lahko pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Poleg tega je ključno, da se vzpostavi sistem inovativnosti, ki spodbuja in nagrajuje ustvarjalnost in inovativnost med zaposlenimi. To lahko vključuje organizacijo rednih srečanj, kjer se lahko zaposleni izmenjujejo ideje, vzpostavitev mehanizmov za spremljanje in ocenjevanje predlogov ter uvedba sistema nagrad za najboljše inovativne ideje. S celovitim ozaveščanjem zaposlenih o pomembnosti inovativnosti ter vzpostavitvijo učinkovitih sistemov spodbujanja inovativnosti lahko organizacija doseže večjo angažiranost zaposlenih ter poveča uspešnost in konkurenčnost.

4.2 Rezultati - Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti leta 2023 izbrane organizacije

V izbrani organizaciji smo izvedli sistematično preučevanje stanja podgradnikov po FOŠmetru poslovne odličnosti s pomočjo raziskave. V raziskavo so bili aktivno vključeni predstavniki štirih različnih oddelkov: služba kakovosti, služba STPD - tehnologija, služba HRM ter služba direktorata - vodstvo. Vsak oddelek je prispeval natančne ocene za svoje področje delovanja. Skupne povprečne ocene za vsak podgradnik smo izračunali na podlagi ocen iz vseh sodelujočih služb in rezultate predstavili v tabeli 3.

Tabela 3. Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji, izvedeno leta 2023.

Podgradnik št.	Kriterij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	Ocena 2023
1	Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij	3,1
2	Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave	4,1
3	Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele	3,2
4	Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri	4,5
5	Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej	3,0
6	Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih	2,8
7	Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti	2,2
Povprečje		3,27

Ocene posameznega podgradnika, ki so prikazane v tabeli, nam omogočajo vpogled v delovanje v organizaciji na področju ustvarjalnosti in inovativnosti. Ugotavljamo, da je podgradnik 4 prejel najvišjo oceno, in sicer 4,5, kar kaže na dobro delo in dosežke tega področja. Nasprotno, podgradnik 7 je prejel najnižjo oceno, le 2,2, kar nakazuje na potrebo po izboljšavah na tem področju. Skupna povprečna ocena podgradnikov organizacije je 3,27, kar je slabše od pričakovanega.

Z namenom spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti organizacija nagraduje dosežke na tem področju z nagradami. Rezultati raziskave kažejo visoko sposobnost organizacije za postavljanje jasnih ciljev za inovacije, podprte z ustrežno politiko in viri. Na tem področju je organizacija prejela visoko oceno 4,5.

Na inovacijsko kulturo v organizaciji vplivajo različni dejavniki, med katerimi je bil v letu 2023 posebej moteč dejavnik preoblikovanja procesov znotraj organizacije. To je povzročilo zamude pri uresničevanju idej in izrabo prednosti za omejene časovne okvire za inovacije (podgradnik 7). Pomembno je, da se organizacija pripravi na podobne moteče dejavnike v prihodnosti, da se ohrani visoka raven ustvarjalnosti in inovativnosti.

Spreminjajoči se časi in vpliv različnih motečih faktorjev močno vplivajo na organizacijo. Organizacija lahko spodbuja ustvarjalnost in inovativnost na različne načine, zlasti z ustrezno kulturo, etiko in finančnimi motivacijami za vse zaposlene. Ustvarjalno okolje, ki spodbuja svobodno izražanje idej in spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, je ključno za spodbujanje inovacij. Organizacija bi morala zagotoviti, da se vse ideje ustrezno prepoznajo, da se izkoristi vsak potencial in kapaciteta naravne ustvarjalnosti v organizaciji. Poleg tega je pomembno, da organizacija prepozna, da nove poslovne ideje lahko pridejo iz katerekoli osebe, ki je na kakršen koli način povezana z delom organizacije. Zato bi morali spodbujati sodelovanje in komunikacijo med zaposlenimi ter zagotoviti, da je vsak posameznik vključen v proces ustvarjanja inovacij. S tem se omogoča izkoriščanje celotnega ustvarjalnega potenciala organizacije. Pomembno je tudi, da organizacija prepozna vrednost majhnih izboljšav inovativnosti, poleg popolnoma novih izumov. Tudi manjše izboljšave izdelkov ali procesov lahko prinesejo pomembne rezultate in pripomorejo k rasti organizacije. Zato bi organizacija morala spodbujati zaposlene, da razmišljajo izven ustaljenih okvirov in aktivno sodelujejo pri iskanju novih priložnosti za izboljšave.

Vse te ukrepe je treba podpreti s primerno kulturo in etiko, ki spodbuja inovativno razmišljanje. To vključuje ustvarjanje varnega okolja, kjer se zaposleni počutijo sposobni izraziti svoje ideje, brez strahu pred obsodbami ali negativnimi posledicami. Poleg tega je pomembno, da vodstvo organizacije prikaže vzor ustvarjalnosti in inovativnosti ter spodbudi zaposlene, da sledijo temu zgledu. Skupaj, s spodbujanjem ustrezne kulture, etike in finančnimi motivacijami ter prepoznavanjem potenciala vseh zaposlenih, organizacija lahko še bolj pospeši ustvarjalnost in inovativnost. To bo pomagalo organizaciji ostati v koraku s spreminjajočimi se časi in izkoristiti vse priložnosti za rast in napredek.

Ocene med tabelo, ustvarjeno na Poletni šoli na FOŠ v letih 2018 in 2020, ter tabelo iz izbrane organizacije za leto 2023 za vsak podgradnik so predstavljene v spodnji tabeli 4, skupaj z besedilnimi obrazložitvami.

Tabela 4. Primerjalne ocene med Poletni šoli na FOŠ v letih 2018 in 2020, ter tabelo iz izbrane organizacije za leto 2023

Podgradnik št.	2018/20 Ocene	Ocena 2023	Razlika	Obrazložitev
1	3.46	3.1	-0.36	Zmanjšanje ocene kaže na zmanjšanje učinkovitosti pri vključevanju deležnikov in uporabi njihovega znanja.
2	3.71	4.1	+0.39	Povečanje ocene kaže na izboljšanje pri vzpostavljanju in obvladovanju mrež za sodelovanje ter prepoznavanju priložnosti.
3	3.97	3.2	-0.77	Zmanjšanje ocene kaže na manjše zavedanje o raznolikosti področij inoviranja, kot so izdelki, procesi, trženje, strukture in poslovni modeli.
4	3.8	4.5	+0.7	Povečanje ocene kaže na izboljšanje pri postavljanju ciljev za inoviranje in zagotavljanju potrebne podpore.
5	3.39	3.0	-0.39	Zmanjšanje ocene kaže na manjšo strukturiranost pri ustvarjanju in razvrščanju idej.
6	3.90	2.8	-1.1	Zmanjšanje ocene kaže na poslabšanje pri preizkušanju, izboljševanju in dodeljevanju sredstev za najobetavnejše ideje.
7	3.84	2.2	-1.64	Zmanjšanje ocene kaže na povečanje zamud pri uresničevanju idej, kar vpliva na dosežene prednosti.

Z zgornjo analizo se kaže, kje so organizacijske izboljšave nujne glede na podgradnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Matematične razlike med leti (primerjava gospodarske družbe 2018 in 2020-poletna šola Foš) smo izračunali in podrobno pojasnili v nadaljevanju besedila.

1. Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij:

Razlika: $3.1 (2023) - 3.46 (2018 \text{ in } 2020) = - 0.36$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 0.36 enote, kar kaže na možno poslabšanje sposobnosti organizacije za vključevanje deležnikov.

2. Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave:

Razlika: $4.1 (2023) - 3.71 (2018 \text{ in } 2020) = 0.39$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena večja za 0.39 enot, kar kaže na izboljšanje sposobnosti organizacije za vzpostavljanje in obvladovanje učnih mrež.

3. Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele:

Razlika: $3.2 (2023) - 3.97 (2018 \text{ in } 2020) = - 0.77$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 0.77 enot, kar kaže na možno poslabšanje zavedanja organizacije glede raznolikosti inoviranja.

4. Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri:

Razlika: $4.5 (2023) - 3.8 (2018 \text{ in } 2020) = 0.7$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena večja za 0.7 enot, kar kaže na izboljšanje postavljanja ciljev in politik v organizaciji.

5. Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej:

Razlika: $3.0 (2023) - 3.39 (2018 \text{ in } 2020) = -0.39$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 0.39 enot, kar kaže na možno poslabšanje strukturiranega pristopa.

6. Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih:

Razlika: $2.8 (2023) - 3.9 (2018 \text{ in } 2020) = -1.1$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena manjša za 1.1 enot, kar kaže na možno poslabšanje izvajanja inovacij v organizaciji.

7. Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti:

Razlika: $2.2 (2023) - 3.84 (2018 \text{ in } 2020) = -1.64$

Obrazložitev: Ocenjujemo, da je ocena v izbrani organizaciji za leto 2023 manjša za 1.64 enot, kar kaže na poslabšanje ustvarjalnosti in inovativnosti v obravnavanem obdobju glede na ocene iz poletne šole FOŠ 2018/20.

5 Razprava

Namen naše raziskave je bil številčno oceniti stopnjo razvitosti gradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji ter na podlagi pridobljenih izidov oblikovati predloge za izboljšave. V teoretičnem delu raziskave smo se osredinili na deskriptivni pristop s pomočjo katerega smo opravili pregled strokovne literature in razpoložljivih empiričnih raziskav o ustvarjalnosti in inovativnosti. V empiričnem delu raziskave smo v osnovi opravili kvalitativno metodo raziskovanja. Za pridobivanje primarnih podatkov smo opravili strukturiran intervju s petimi vodji v vseh organizacijskih enotah v izbrani organizaciji. Na tako pridobljenih informacijah smo opravili osnovno in zahtevnejšo statistično obdelavo.

Pri primerjavi tabel iz FOŠ (2018/20) in izbrani organizaciji (2023) smo ugotovili več pomembnih razlik. Skupna ocena za 2023 (3.1) je nižja od povprečne ocene za 2018/20 (3.84), kar nakazuje na potencialno poslabšanje ocenjenih podgradnikov spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v izbrani organizaciji. Negativne trende smo opazili pri zmanjšanju učinkovitosti

vključevanja udeležencev , manjšem zavedanju raznolikosti inoviranja, manjši strukturiranosti pri ustvarjanju idej ter večjih zamudah pri uresničevanju idej. Zmanjšanje ocen v teh podgradnikih kaže na možne izzive v procesih sodelovanja, raznolikosti razmišljanja ter organizacije in izvedbe inovativnih idej. Po drugi strani so opazni pozitivni trendi, predvsem v izboljšanju vzpostavljanja mrež za sodelovanje, določanju ciljev za inoviranje ter povečanju podpore inovativnim prizadevanjem. To lahko odraža uspešne prakse pri ustvarjanju učinkovitih sodelovalnih okolij, jasnih ciljev in ustrezne podpore za inovativne pobude. Skupna ocena in razlike med posameznimi podgradniki ponujajo v izbrani organizaciji vpogled v svoje močne točke in področja, ki zahtevajo nadaljnje izboljšave. Ta analiza naj bi služila kot podlaga za snovanje, razvoj in spremljanje strategij ter aktivnosti, ki naj bi bile usmerjene v krepitev spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji.

Na podlagi študije člankov smo zbrali najpomembnejše ugotovitve avtorjev v zvezi z razlago ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah ter aktivnostmi, ki naj bi bile potrebne za doseganje odličnosti s pomočjo modela EFQM. Likar (2001) poudarja, da je inovativnost v organizaciji ideja, ki prežema vse zaposlene in je integrirana v delovne procese organizacije. Bukovec (2010) opisuje vodenje z odličnostjo (management by excellence) kot nov pristop k vodenju, temelječ na ustvarjanju okolja, ki favorira učenje, inovacije in neprekinjeno izboljševanje na vseh nivojih organizacij in v družbi. Kligl (2010) meni, da sta ustvarjalnost in inovativnost tesno povezana in v sodobnih tržnih pogojih ključnega pomena za preživetje podjetij, ki morajo nenehno razvijati inovativnost in ustvarjalnost svojih zaposlenih. Koubek (2016) izpostavlja, da standard ISO 9001 poudarja pomembnost komunikacije s strankami, vključno s povratnimi informacijami in pritožbami glede izdelkov ali storitev. Šega (2019) trdi, da so organizacije z vodji in zaposlenimi, ki se zavedajo pomembnosti spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, izrazito bolj konkurenčne, tako v kratkem kot v daljšem časovnem obdobju. Hojč (2019) predlaga, da je treba vsako idejo, tudi "slabo", temeljito preučiti in pri dobrih idejah jih vključiti v procese, pri čemer je treba avtorja ideje ustrezno nagraditi in motivirati ter zagotoviti povratne informacije o tem, kam usmeriti nadaljnje ideje in izboljšave. Bijek (2019) poudarja pomen timsko usmerjenega dela, ki je zaradi raznolikosti znanj in izkušenj članov ekip bolj učinkovito in kakovostno pri doseganju rezultatov. V FOŠmeteru poslovne odličnosti (2020) je navedeno, da spodbujanje ustvarjalnosti in odličnosti temelji na modelu EFQM in vključuje več osnovnih praks. V podjetniški praksi vidimo, da v odličnih organizacijah sledijo ključnim načelom za zagotavljanje vrhunskosti in zadovoljstva strank, kot je to določeno v Modelu EFQM iz leta 2013. V teh organizacijah so zavezani (med ostalim) k: Inovacijam ter ustvarjanju vrednosti za svoje stranke. Sodelujejo s strankami v postopku razvoja novih in inovativnih izdelkov, storitev ter izkušenj.

Razprava o rezultatih raziskave v izbrani organizaciji za leto 2023 nam razkriva ključne vidike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti med zaposlenimi. Iz izidov je mogoče povzeti, da v organizaciji izkazujejo aktivnosti na več področjih, kar se odraža v izboljšanju gradnikov, še posebej podgradnika 7, ki se nanaša na uresničevanje idej v časovnih okvirih. Kljub temu pa

celotna ocena za leto 2023 (3.1) kaže na nižjo stopnjo spodbujanja ustvarjalnosti v primerjavi s skupno oceno za obdobje 2018/20 (3.84), ki smo jo izvedli na FOŠ.

Pri preverjanje formiranih tez smo ugotovili naslednje:

1. Teza 1: Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporaba njihovega skupnega znanja pri ustvarjanju idej in inovacij (Naša ocena 3, dosežena ocena: 3,1):
Obrazložitev: Teza sprejeta; organizacija prepoznava pomen vključevanja različnih deležnikov in njihovega znanja, vendar je še prostor za izboljšave.
2. Teza 2: Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave (Naša ocena 2, dosežena ocena: 4,1):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija dosegla boljši rezultat (4,1), kar kaže na uspešno vzpostavljaje učnih mrež in obvladovanje sodelovanja.
3. Teza 3: Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele (Naša ocena 4, dosežena ocena: 3,2):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija nekoliko pomanjkljiveje prepoznava večdimenzionalnost inoviranja.
4. Teza 4: Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri (Naša ocena 4,5, dosežena ocena: 4,5):
Obrazložitev: Teza v celoti sprejeta; poudarja pomen postavljanja ciljev za inoviranje, podprtih z razumevanjem trga, politikami in viri.
5. Teza 5: Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej (Naša ocena 2, dosežena ocena: 3,0):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija ima dovolj informacij o konkretnih postopkih ali metodah za ustvarjanje in razvrščanje idej.
6. Teza 6: Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje ter jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih (Naša ocena 2, dosežena ocena: 2,8):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija sicer prepoznava pomembnost iterativnega razvoja, vendar manjka konkretnih informacij o preizkušanju in izboljševanju idej.
7. Teza 7: Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizacijo doseženih prednosti (Naša ocena 1, dosežena ocena: 2,2):
Obrazložitev: Teza ni sprejeta; organizacija sicer zagotavlja informacije, vendar premalo in prepozno, kar vpliva na oceno.

Ocene kažejo na nekatere neskladnosti med našo oceno in ocenami v izbrani organizaciji iz leta 2023, kar nakazuje na različne interpretacije ali merila za uspeh podgradnikov, kljub predhodno opravljenim intervjujem. Strategije modela FEQM za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, kot so opredeljene v raziskavi, izpostavljajo ključne dejavnike za uspeh. Jasno določeni cilji, aktivno sodelovanje deležnikov, strukturiran pristop k ustvarjanju idej, ter pravočasno in učinkovito izvajanje najbolj obetavnih inovacij so ključni elementi.

Skupna ugotovitev nakazuje, da so nekatere teze bolj natančno ocenjene in se ujemajo z ocenami v izbrani organizaciji, medtem ko pri drugih prihaja do večjih odstopanj. Različne

interpretacije, merila in razumevanje izpostavlja potrebo po dodatni uskladitvi ocen ter izboljšanju razumevanja ključnih vidikov ustvarjalnosti in inoviranja.

6 Zaključek

Naša raziskava je pokazala, da model odličnosti EFQM pomembno prispeva k samoocenjevanju organizacij. Razvili smo inovativno metodologijo za ocenjevanje in primerjavo inovacijskih praks, ki razširja obstoječe znanje na tem področju in postavlja temelje za nadaljnji študij. Prepoznali smo ključno področje za spodbujanje inovacij in poudarili vlogo hitre implementacije in udeležencev. Ugotovili smo, da integracija inovacijskih procesov poveča njihovo učinkovitost in inovativni potencial. Prepoznali smo tudi pomembnost strukturiranega pristopa k inovacijam.

Z raziskavo smo potrdili, da model odličnosti EFQM pomaga pri vključevanju trajnostnih vrednot v poslovne strategije. V nadaljnjih raziskavah se lahko preuči, kako pomanjkanje implementacije standardov EFQM v organizacijah vpliva na njihov inovativni potencial in sposobnost prilagajanja na spremenjene tržne in družbene razmere. Odkrili ne bomo samo razlike v inovacijski uspešnosti, ampak tudi dejavnike, ki prispevajo k razvoju konkurenčnosti in inovativnosti v različnih poslovnih okoljih.

Naša raziskava je bistvena za napredek na področju inovacij in vzpostavlja podlago za nadaljnje raziskave in razvoj najboljših praks. Z našim delom smo prispevali k širjenju znanja/inovativnosti pri izboljšanju praks upravljanja menedžmenta inovativnosti v organizacijah, kar je ključnega pomena za njihov dolgoročni uspeh in trajnostni razvoj. Pripravili smo predloge za menedžerje pri nenehnem izboljševanju inovacijskega procesa v izbrani organizaciji.

Kljub temu, da naša analiza prispeva k boljšemu razumevanju inovacij, izboljšanju praks v organizacijah, spodbujanju trajnostnega razvoja ter krepitvi družbene odgovornosti v poslovnem svetu, ima tudi omejitve. V raziskavah smo preučili samo en gradnik od modela odličnosti EFQM in sodelovalo je omejeno število organizacij. V analize inovacijskih praks v organizacij X smo ugotovili nekatere neskladnosti med našimi ocenami in ocenami organizacij od leta 2023.

Kljub temu je ključna prednost, da izbrana organizacija sledi strategijam za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. V prihodnosti bi bilo mogoče za razmisliti o dodatnih pristopih za izboljšanje nekaterih vidikov inovacijskih praks. Nadaljnje raziskave, ki bi vključevale večperspektivni pristop, dolgoročno spremljanje, mednarodne primerjave in analize vpliva na zaposlene, bi lahko pomagali k boljšemu razumevanju in optimizaciji inovacijskih praks izbrani organizaciji v prihodnosti.

Reference

1. Bertoncej, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek, V., & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj*. Ljubljana: GV založba.
2. Bijek, L. (2019). *Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije*. Revija za univerzalno odličnost, junij, 2019 letnik št.2., str. 179-192.
3. Bukovec, B. (2010). *Otoška rastoča strategija univerzalne odličnosti in mojstrstva*. 20. Maj 2010 (str.6-7) Novo mesto, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
4. EFQM (2020a). *The EFQM model*. Brussels, EFQM.
5. EFQM (2020b). *How is the EFQM Model 2020 development doing?* (2020, 15. december). Pridobljeno na <https://www.efqm.org/index.php/2019/05/10/how-is-the-efqm-model-2020-development-doing/>
6. EFQM Leading Excellence 2012. (2013). *Model odličnosti EFQM* (brošura). SPIRIT Slovenija, javna agencija.
7. Fakulteta za organizacijske študije. (2020, 12. november). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
8. »FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen« (2020).
9. Generalni sekretariat Vlade RS, Sektor za prevajanje (2012) *Model odličnosti EFQM 2013*. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS)
10. Hojč D. (2019). Revija za univerzalno odličnost. *Model vpliva dodane vrednosti za odjemalce ter inovativnost*, 8(2), 169-179. Pridobljeno 13.11.2020 na <https://www.fosunm.si/media/pdf/RUO/2019-8-2/Hojc.pdf>
11. Interno gradivo: *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*
12. Kligl, A. (2010). *Ustvarjalnost in inovativnost slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
13. Koubek, A. (2016). *Priročnik ISO 9001:2015 – Razumevanje in izvajanje novih zahtev*. Ljubljana, Prezeto na <http://kakovosten.si/2017/10/11/osredotocenost-na-odjemalce/>
14. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za menedžment
15. MIRS, *Strategija poslovne odličnosti 2018-2030*. (2017). Ljubljana: Urad RS za meroslovje. MIRS, EFQM model odličnosti. (2012). Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
16. Slovensko združenje za kakovost in odličnost. (2019). *Kakovost*.
17. Šega, M. (2019). *Karakteristike vodij za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji*. Revija za univerzalno odličnost, marec, 2019 letnik št.1., str. 88-89.

Bojan Krajnc, strokovnjak z izčrpnim izobraževalnim in strokovnim ozadjem. Kot magister menedžmenta kakovosti, diplomirani organizator ter inženir komunale in varstva okolja sem nadgradil svoje tehnično znanje, pridobljeno kot lesni tehnik in mizar široki profil. Moj profesionalni razvoj je podprt s pridobitvijo več certifikatov, med katerimi so ICF akreditiran Coach v okviru ACTP programa, certifikat animatorja odličnosti vodenja, certifikat internega presojevalca sistema vodenja kakovosti ISO, certifikat animatorja poslovne odličnosti ter certifikat za izvajanje coachinga v organizacijah. Z 27-letnimi delovnimi izkušnjami, večinoma pridobljenimi v lesni organizaciji, sem izkazal dolgoročno predanost osebnemu in profesionalnemu razvoju.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja

ali član 20 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 700 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Comparative Analysis of the Promotion of Creativity and Innovation in Selected Organizations

Research question (RQ): How to carry out an evaluation of the component of promoting creativity and innovation based on the excellence model of the European Foundation for Quality Management (hereinafter EFQM) in the selected company?

Purpose: The purpose of the research was to assess the level of development of the building blocks for promoting creativity and innovation, and based on the obtained results, formulate proposals for improvements.

Method: In the theoretical part of the research, we focused on a descriptive approach, with the help of which we reviewed the professional literature and available empirical research. In the empirical part of the research, we basically performed a qualitative research method. In order to obtain primary data, we conducted a structured interview with five managers in all organizational units of the selected company. We performed basic and more demanding statistical processing on the information obtained in this way.

Results: From the results of the empirical part of the research, it follows that the average value of the seven sub-building blocks is 3.27. The highest score of 4.5 was found for the fourth sub-building block Based on an understanding of the market and opportunities, they set precise goals for innovation that are supported by appropriate policies and resources. The lowest score of 2.2 was found for the seventh grade. Implementation of ideas in time frames that allow to maximize the benefits achieved. We have prepared suggestions for managers in the continuous improvement of the innovation process in the selected company.

Organization: The research on the level of development of the building blocks for promoting creativity and innovation has a significant impact on the selected company, as we have prepared a starting point for the introduction of changes with the information obtained.

Society: Investigating the degree of development of the building blocks of promoting creativity and innovation in the selected company can also contribute to the creation of an innovation culture in the economy and the wider social ecosystem.

Originality: We have come to new knowledge about the level of development of the building blocks of promoting creativity and innovation, which increase the number of available information. We gained original insights into improving creativity and innovation.

Limitations/further research: The research focused on one building block of the EFQM excellence model in one company. To gain a deeper understanding, it would be useful to conduct comparative analyzes between different companies.

Keywords: EFQM, building blocks and sub-building blocks, quality, management, company, creativity and innovation.

Copyright (c) Bojan KRAJNC, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

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