

R

Revija za
Journal of

U

univerzalno
Universal

O

odličnost
Excellence

Oktober 2013
Letnik II, številka 3
ISSN 2232-5204



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204.

Izdajatelj: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Glavni in odgovorni urednik: Franc Brcar.

Uredniški odbor:

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Boris Bukovec - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija.
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija.
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA.
- Davorin Kralj - Inštitut za kreativni management, Slovenija.
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija.
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija.
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija.

Naslov uredništva: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

Kazalo

Dejan Kralj

Vpliv denarnih in ostalih nagrad na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov 86

Milan Simončič

Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v organizaciji 98

Jasmina Žnideršič

Analiza vplivov na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji 108

Uroš Bižal

Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini 117

Uvodnik

V tem uvodniku lahko zapišemo, da je Revija za univerzalno odličnost dosegla naslednji pomemben uspeh. Uvrščena je v DOAJ (*Directory of Open Access Journals*). To je mednarodna baza revij oz. člankov, ki trenutno vsebuje 9.930 revij in 1.514.124 člankov. V prejšnjem uvodniku smo že navedli, kako so naši članki dosegljivi, preko DOAJ pa so članki še bistveno lažje dosegljivi za celotno svetovno javnost. Namen revije je v objavljanju člankov v slovenskem jeziku, saj s tem pomembno prispevamo k razvoju slovenske strokovne terminologije. Namen pa je tudi, da objavljamo članke v angleškem jeziku, saj si s tem pridobimo bistveno širši krog bralcev. Za svetovno javnost so v prvi vrsti zanimivi znanstveni članki. Za avtorje, ki se bodo odločili v naši reviji objaviti članke v angleškem jeziku, je pomembno, da se preko DOAJ bistveno poveča citiranost njihovih člankov. Za revijo pa je vse to pomembno, saj imamo s tem bistveno večje možnosti za uvrstitev v mednarodne indeksirane baze člankov.

Članki so dostopni na internetnem naslovu <http://www.doaj.org/>

Urednik

Vpliv denarnih in ostalih nagrad na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov

Dejan Kralj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
dejan.kralj@nek.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V raziskavi smo ugotavljali ali in v kolikšni meri vplivajo denarne in ostale nagrade na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju.

Namen: Sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov je v podjetjih zelo pomembno. V nalogi smo raziskali ali in v kolikšni meri vplivajo denarne in ostale nagrade na človekovo ustvarjalnost.

Metoda: Uporabili smo kvantitativno analizo z anketiranjem delavcev in dela vodstva v podjetju. Postavili smo različne hipoteze, jih sprejeli ali zavrnili ter določene teze. Analiza podatkov je bila izvedena s χ^2 testom in usmeritvenimi vprašanji.

Rezultati: V raziskavi smo ugotovili, da motiviranost v obliki denarnih nagrad ne vpliva na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju, ostale vrste nagrad pa vplivajo in so tudi pomemben dejavnik pri sproščanju človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju.

Organizacija: Menedžerji podjetja lahko s to raziskavo zaznajo ali denarne in ostale nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov in v kolikšni meri vplivajo ter kaj je alternativa za denarne in ostale nagrade.

Družba: Zadovoljstvo vsakega človeka je zagotovitev osnovnih potreb. Motiviran človek lažje in uspešneje sprošča svoje človeške ustvarjalne potenciale, od katerih imajo koristi organizacija, družina, celotna družba, ... Ugotovitve raziskave lahko upoštevajo več ali manj tudi druga družbena okolja (tako javni kot zasebni sektor).

Originalnost: V raziskavi smo ugotavljali, katere vrste ostalih nagrad in motivacij vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo se posvetili predvsem vprašanju ali vplivajo denarne in ostale nagrade na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov, ne pa tudi ostali faktorji (razmere izven organizacije, politična in gospodarska klima, razmere v družini in družbi, ...).

Ključne besede: denarne nagrade, ostale nagrade, ustvarjalnost, motivacija.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

V raziskavi smo ugotavljali ali vplivajo ter če, kako vplivajo denarne in ostale nagrade na ustvarjalnost zaposlenih v podjetju. Od vsakega zaposlenega v podjetju se pričakuje, da bo na svojem delovnem mestu delaven, lojalen ter čim bolj ustvarjalen. Pojma biti delaven in lojalen sta običajno že definirana v Pogodbi o delovnem razmerju, ki ga skleneta delodajalec in zaposleni, ustvarjalnost zaposlenega oziroma sproščanje njegove ustvarjalnosti pa je odvisno od več faktorjev.

Na sproščanje človekove ustvarjalnosti zelo vpliva motivacija na delovnem mestu. Ta se lahko kaže v različnih oblikah. Lahko gre za obliko v izplačilu denarnih nagrad, ki so pomemben dejavnik motiviranosti, verjetno pa ne edini. Vprašanje je, če so denarne nagrade sploh najpomembnejši dejavnik pri sproščanju človekove ustvarjalnosti ali so drugačne oblike

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 12. februar 2013; revidirano: 23. februar 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

motiviranosti (pohvale, klima v podjetju, delovni pogoji, ...) še pomembnejši dejavnik od denarnih nagrad.

Krajnc (2012) pravi: »Znano je, da ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost in imajo za nas nek smisel.« Zaradi tega je pomembno, da so zaposleni ustrezno motivirani s strani vodstva in o slabih zadevah sploh ne bodo razmišljali. Le motiviran in zadovoljen delavec je sposoben sproščati svoj ustvarjalni potencial. (str. 1)

V podjetjih se dogaja (predvsem manjših), da vodstveni delavci dostikrat obljubljajo različne nagrade kot motivacijski faktor. S tem naj bi delavce vzpodbujali k večji delavnosti in večjemu sproščanju ustvarjalnosti. Kasneje obljub ne izpolnijo. Grubiša (2001, str. 138) pravi, da zaposleni velikokrat sploh ne vedo, kaj se v podjetju dogaja, za koga in kaj počnejo, da ni neke vizije, ki bi usmerila energijo proti cilju. Logična posledica je, da vsak gleda le, kako bo čim lažje opravil svoje delo in zanj najmanj boleče.

Namen in cilj raziskave je ugotoviti, če in kako vplivajo določene vrste nagrad na sproščanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih. V raziskavi želimo ugotoviti, s katerimi nagradami bi lahko vodstvo podjetja spodbujalo zaposlene k večji ustvarjalnosti, s tem pa tudi k večji inovativnosti podjetja.

2 Teoretična izhodišča

Kligl (2010) pravi, da na ustvarjalnost zaposlenih v organizaciji vpliva vrsta različnih dejavnikov ter da brez ustvarjalne klime, motiviranih in ustvarjalnih vodij, nagrad, motiviranja zaposlenih, želj zaposlenih po izboljšavah, ustvarjalnosti ne bo. »Zaposleni so tisti, ki kreativno iščejo nove ideje, se spopadajo s problemi in iščejo rešitve zanje.« Slovenska podjetja se zavedajo pomena ustvarjalnosti, še vedno pa premalo delajo na tem. Nekatera podjetja imajo pravilnike, s katerimi so določene nagrade za inovativne predloge in ki vzpodbujajo ustvarjalnost zaposlenih. (str. 62)

Ustvarjalno mišljenje ni nekaj, kar je samo po sebi umevno, pač pa mora biti motivirano. Drljača, Tratnik in Gobec (2006, str. 10) pravijo, da ustvarjalno mišljenje zahteva določen miselni napor, ki ni avtomatičen in ne poteka brez napora, je proces proizvodnje novih idej, zato mora biti ustrezno motiviran.

Goman (1992) v svojem delu razmišlja, da je ustvarjalno mišljenje povezava prirojene nadarjenosti in vrste priučenih veščin ter njihova uporaba pri reševanju vsakdanjih problemov. Ustvarjalni ljudje so tisti, ki ne blokirajo svoje prirojene ustvarjalnosti in ki znajo svoje sposobnosti uveljaviti na različnih področjih. Inteligenčni kvocient ni enak ustvarjalnemu kvocientu, oba sta med sabo le delno povezana. Človekovo ustvarjalnost je treba znati sprostiti. Za sproščanje ustvarjalnosti delavec ne sme biti izpostavljen stresom, stalnemu nadzoru in občutku utesnjenosti. (str. 8–10)

Eisenberger in Shanock (2003) sta raziskala, da nagrade za povečanje učinkovitosti pri človeku vplivajo na povečanje notranje motivacije in s tem tudi na sproščanje ustvarjalnosti. Potrebno pa je paziti, da ni nagrajevano običajno delo, kajti s tem pride do padca notranje motivacije in posledično ustvarjalnosti. (str. 122–123)

Baer, Oldham in Cummings (2003) v svoji študiji raziskujejo, da se razmerje med zunanjim nagrajevanjem (denarne nagrade, priznanja) in ustvarjalnostjo zaposlenih spreminja glede na kompleksnost delovnega mesta. Pri zaposlenih na lažjih delovnih mestih se z večanjem zunanjih oblik nagrajevanja ustvarjalnost povečuje, pri zaposlenih na težjih delovnih mestih pa pada. (str. 578)

Notranje nagrade in notranja zadovoljstva na delovnem mestu (interes ter izzivi) so bolj pomembna za posameznike z višjim inteligenčnim kvocientom, zunanje nagrade in zunanja zadovoljstva na delovnem mestu (denarne nagrade) pa za posameznike z nižjim inteligenčnim kvocientom. (Ganzach & Fried, 2012, str. 340)

Ivanc (2008) pravi, da zunanja motivacija pride do posameznika od zunaj (denarne nagrade, priznanja) in ne ovira ustvarjalnosti posameznikov, jo pa v veliko primerih ne vzpodbuja. Zaposleni se lahko zaradi nje počutijo podkupljene ali pod kontrolo. Notranja motivacija pa obravnava strast in zanimanje. Ko ta motivira ljudi, opravijo njihovo delo z izzivom in veseljem. Takrat je tudi njihova ustvarjalnost največja. (str. 3)

Srića (1992) trdi, da je ustvarjalnost družbe odvisna od dveh vrst dejavnikov: mikrodejavnikov (notranji), ki delujejo znotraj organizacij (motivacija za ustvarjalno delo, kadrovska struktura, način vodenja organizacije, spodbujanje ustvarjalnega mišljenja) in makrodejavnikov (zunanji), ki izvirajo iz družbenega okolja (politične in gospodarske značilnosti države). Podjetja na zunanje dejavnike nimajo vpliva, z notranjimi dejavniki pa zelo vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih. (str. 28)

Satler (2010) pove, da je ustvarjalnost že v nas samih in se je ne moremo naučiti. Človek potrebuje kako vzpodbudo, da odkrije svojo ustvarjalnost. Za to obstajajo različne tehnike in metode. Da pa bi bile metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih v podjetjih uporabljene, je potrebno v podjetjih pripraviti in uspešno izvesti načrte vpeljave za ustvarjalno učenje ter načrte izobraževanja zaposlenih. (str. 36)

Pezdirc Žulič (2012) razmišlja, da so zaposleni bolj motivirani za iskanje inovativnih idej, če se jim pokaže, da je tovrstno dejanje cenjeno. Organizacije za to uporabljajo nagrade, denarne ali materialne. (str. 91)

Baer (2012) pravi, da je zveza med ustvarjalnostjo idej in njihovimi izvedbami težje izvedljiva kot zveza med količino idej in izvajanjem le teh. Če zaposleni niso ustrezno motivirani, da uresničijo svoje ideje, se bo njihova ustvarjalnost izgubila. (str. 1116)

Fatur in Likar (2009) pravita, da je notranja motiviranost glavno gonilo ustvarjalnosti. Zunanji posegi, kot je nagrajevanje, lahko na motiviranost vpliva negativno. Zunanji dejavniki preusmerjajo pozornost, predvsem strah pred ocenjevanjem in vrednotenjem, zato delavec lahko zavrne prevzemanje tveganja. Človek je lahko ustvarjalen le, če lahko svobodno sprejema tveganje. Takrat se poigrava z različnimi idejami in različnimi vidiki, iz katerih se lahko izluščijo nove rešitve. (str. 51)

V raziskavi smo postavili naslednje hipoteze in teze:

- **Hipoteza 1:** Denarne nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.
- **Hipoteza 2:** Ostale (nedenarne) nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.
- **Hipoteza 3:** Na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade.
- **Teza 1:** Ostale nagrade (nedenarne) so pomemben dejavnik pri sproščanju človeških ustvarjalnih potencialov.
- **Teza 2:** Obstaja več različnih nefinančnih nagrad, ki so pomembnejše od denarnih nagrad.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom, ki smo ga poslali šestdesetim osebam, zaposlenim v neki organizaciji. Vrnjenih smo dobili štiriinštirideset anketnih vprašalnikov. Zagotovljena je bila anonimnost pri anketiranju, zato pričakujemo, da so anketiranci podali realne odgovore o vplivu denarnih in ostalih nagrad na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v podjetju. Za prvi dve hipotezi smo uporabili χ^2 (HI-kvadrat) test. Za potrjevanje tretje hipoteze smo uporabili razmerje med odgovorom DA in NE (frekvenčna porazdelitev). Obe tezi smo preverjali z usmeritvenima vprašanjema. Za tezo 1 smo uporabili deveto vprašanje, za tezo 2 pa deseto vprašanje.

3.2 Model raziskave

Pripravili smo deset vprašanj. Prva tri vprašanja so predstavljala demografske podatke.

Prvo vprašanje je vprašanje o starosti: (1) do 30 let, (2) nad 30 let.

Drugo vprašanje je vprašanje o delovnih izkušnjah: (1) do 10 let, (2) nad 10 let.

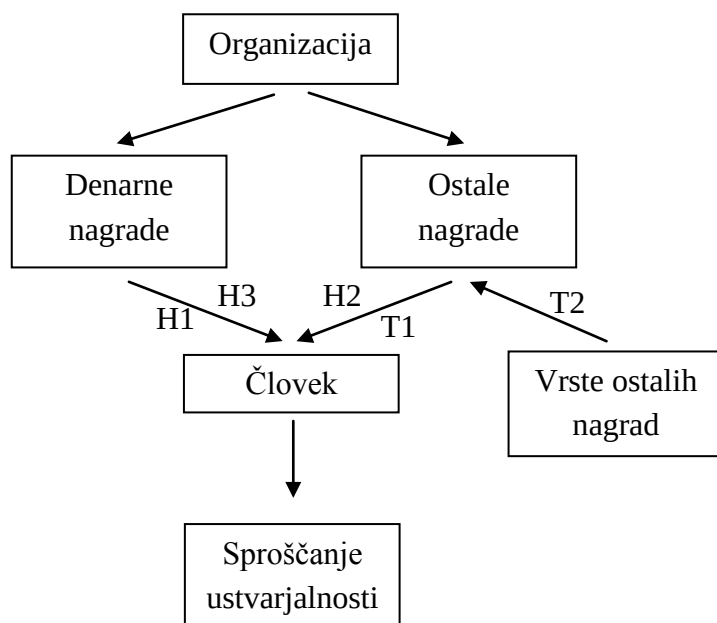
Od tretjega do osmega vprašanja so anketiranci odgovorili z DA/NE, kar pomeni, da so bile trditve zastavljene v obliki nominalnih binarnih spremenljivk:

- Vprašanje 3: Na večjo ustvarjalnost vplivajo denarne nagrade.
- Vprašanje 4: Na večjo ustvarjalnost vplivajo samo denarne nagrade.
- Vprašanje 5: Na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale s strani vodstva v organizaciji.
- Vprašanje 6: Na mojo ustvarjalnost vplivajo razgovori z vodstvom organizacije.

- Vprašanje 7: V kolikor bom denarno nagrajen, bom bolj ustvarjalen.
- Vprašanje 8: V kolikor bom nagrajen (katerakoli oblika nagrade razen denarna), bom bolj ustvarjalen.

Deveto vprašanje se je glasilo: »Po vrsti pomembnosti razvrsti, kaj najbolj vpliva na ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu«. Anketiranci so odgovorili z razvrstitvijo po pomembnosti od 1 do 5: (1) najbolj pomemben, (2) bolj pomemben, (3) pomemben, (4) manj pomemben, (5) najmanj pomemben.

Pri desetem vprašanju so anketiranci našli še druge oblike motivacije, ki vplivajo na večjo-ustvarjalnost na njihovem delovnem mestu.



Slika 1. Model raziskave

Slika 1 prikazuje model raziskave. V modelu so tri spremenljivke: denarne nagrade, ostale nagrade in sproščanje ustvarjalnosti. Ugotavljal sem odnose med spremenljivkami. Med spremenljivkama denarne nagrade in sproščanje ustvarjalnosti ter ostale nagrade in sproščanje ustvarjalnosti sem ugotavljal povezanost s χ^2 -testom.

4 Rezultati raziskave

Prva dva vprašanja sta bila vprašanja o starosti in delovnih izkušnjah. Osemindvajset anketirancev je mlajših od trideset let, šestnajst je starejših. Štiriindvajset anketirancev ima manj kot deset let delovnih izkušenj, dvajset pa več.

Rezultati kvantitativne analize od tretjega do osmega vprašanja so prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1. Rezultati ankete

	Število odgovorov	
	DA	NE
Vprašanje 3	18	26
Vprašanje 4	39	5
Vprašanje 5	33	11
Vprašanje 6	35	9
Vprašanje 7	26	18
Vprašanje 8	36	8

Hipoteza 1: Denarne nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Za dokazovanje hipoteze smo uporabili tretje in sedmo vprašanje. Na vprašanje, če na večjo ustvarjalnost vplivajo denarne nagrade, je osemnajst oseb pritrdilo, šestindvajset pa se ne strinja s trditvijo. Na vprašanje »v kolikor bom denarno nagrajen, bom bolj ustvarjalen«, je šestindvajset oseb odgovorilo pozitivno, osemnajst pa negativno.

Tabela 2. Vpliv denarnih nagrad na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov - χ^2 -test

	Denarno nagrajen, bolj ustvarjalen	
	DA	NE
Na večjo ustvarjalnost	DA 13	5
vplivajo denarne nagrade	NE 13	13

Analiza prikazuje, da je trinajst anketirancev na oba vprašanja odgovorilo pritrdilno, trinajst jih je odgovorilo negativno, pet anketirancev odgovarja pozitivno na tretje vprašanje in negativno na sedmo vprašanje, trinajst pa jih odgovarja negativno na tretje vprašanje ter pozitivno na sedmo. Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 2). S Pearsonovim χ^2 -testom ugotavljamo povezanost med vplivom denarnih nagrad na ustvarjalnost in ustvarjalnostjo, če bomo denarno nagrajeni. Rezultat Pearsonovega χ^2 -testa: $\chi^2 = 2,17$, $df = 1$, $p = 0,14$. Povezanost smo potrjevali še s Fischerjevim eksaktnim testom in dobili rezultat: Razmerje obetov je 2,54, z 95 % intervalom zaupanja 0,62 in 11,92, $p = 0,21$.

Hipoteza 2: Ostale (nedenarne) nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Za dokazovanje hipoteze smo uporabili peto, šesto in osmo vprašanje. Peto vprašanje je spraševalo, kako vplivajo pohvale vodstva (nedenarna nagrada) na večjo ustvarjalnost anketiranca, šesto vprašanje pa, kako vplivajo razgovori z vodstvom (nedenarna nagrada) na večjo ustvarjalnost anketiranca. Hipotezo smo dokazovali za vsako nedenarno nagrado posebej.

Spremenljivki v koningenčni tabeli spodaj (Tabela 3) sta: kako na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale s strani vodstva v organizaciji in ali bodo zaposleni bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nagrade razen denarne). Na vprašanje, če na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale s strani vodstva v organizaciji, se je 33 oseb strinjalo s trditvijo, 11 pa ne. Na

vprašanje anketirancem, ali bodo bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nagrade razen denarne), jih je 36 pritrdilo, 8 pa zavrnilo trditev.

Tabela 3. Vpliv pohval s strani vodstva na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov - χ^2 -test

		Nagrajen (nedenarna nagrada), bolj ustvarjalen	
		DA	NE
Na večjo ustvarjalnost vplivajo pohvale	DA	30	6
	NE	3	5

Analiza vpliva pohval s strani vodstva na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov prikazuje, da je trideset anketirancev na oba vprašanja odgovorilo pritrdilno, pet jih je odgovorilo negativno, šest anketirancev odgovarja pozitivno na peto vprašanje in negativno na osmo vprašanje, trije pa odgovarjajo negativno na peto ter pozitivno na osmo vprašanje. Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 3). S Pearsonovim χ^2 -testom ugotavljamo povezanost med vplivom pohval na ustvarjalnost in ustvarjalnostjo, če bomo pohvaljeni s strani vodstva. Rezultat Pearsonovega χ^2 -testa: $\chi^2 = 7,33$, $df = 1$, $p < 0,01$. Povezanost smo potrjevali še s Fischerjevim eksaktnim testom in dobili rezultat: Razmerje obetov je 7,80, s 95 % intervalom zaupanja 1,17 in 64,99, $p = 0,02$. Test je statistično značilen.

Spremenljivki v koningenčni tabeli spodaj (Tabela 4) sta: kako na večjo ustvarjalnost vplivajo razgovori s strani vodstva v organizaciji in ali bodo zaposleni bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nadenarne nagrade). Na vprašanje če na njihovo ustvarjalnost vplivajo razgovori s strani vodstva v organizaciji, je 35 oseb odgovorilo pozitivno, 9 pa negativno. Na vprašanje anketirancem, ali bodo bolj ustvarjalni, v kolikor bodo nagrajeni (katerakoli oblika nagrade razen denarne), jih je 36 pritrdilo, 8 pa zavrnilo trditev.

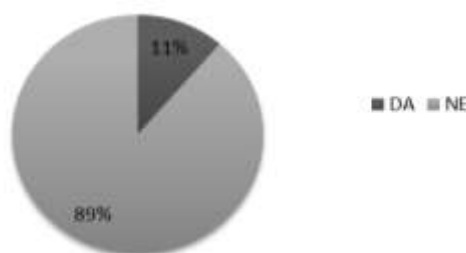
Tabela 4. Vpliv razgovorov z vodstvom organizacije na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov - χ^2 -test

		Nagrajen (nedenarna nagrada), bolj ustvarjalen	
		DA	NE
Na večjo ustvarjalnost vplivajo razgovori	DA	31	5
	NE	4	4

Analiza vpliva razgovorov z vodstvom v organizaciji na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov prikazuje, da je enaintrideset anketirancev na oba vprašanja odgovorilo pritrdilno, štirje so odgovorili negativno, pet anketirancev odgovarja pozitivno na šesto vprašanje in negativno na osmo vprašanje, štirje pa odgovarjajo negativno na šesto ter pozitivno na osmo vprašanje. Rezultati ankete so zbrani v kontingenčni tabeli (Tabela 4). S Pearsonovim χ^2 -

testom ugotavljamo povezanost med vplivom razgovorov med vodstvom in zaposlenimi v neki organizaciji na ustvarjalnost in ustvarjalnostjo, če bo zaposleni imel razgovore z vodstvom. Rezultat Pearsonovega χ^2 -testa: $\chi^2 = 5,25$, $df = 1$, $p = 0,02$. Povezanost smo potrjevali še s Fischerjevim eksaktnim testom in dobili rezultat: Razmerje obetov je 5,85, s 95 % intervalom zaupanja 0,82 in 44,56, $p = 0,04$. Test je statistično značilen.

Hipoteza 3: Na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade. Za dokazovanje hipoteze smo uporabili četrto vprašanje. Na vprašanje, če na večjo ustvarjalnost vplivajo samo denarne nagrade, je pet anketirancev odgovorilo pozitivno, devetintrideset pa negativno.



Slika 2. Vpliv samo denarnih nagrad na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov

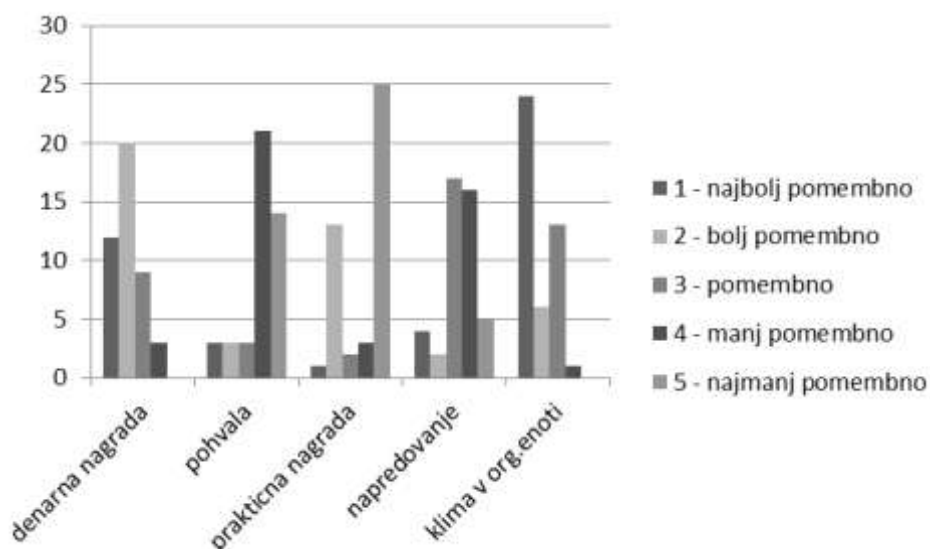
Slika 2 prikazuje razmerje med anketiranci, ki se strinjajo s trditvijo, da na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade in tistimi, ki se ne strinjajo.

Na deveto vprašanje »Po vrsti pomembnosti razvrsti, kaj najbolj vpliva na ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu« so anketiranci razvrstili glede na pomembnost, kaj najbolj vpliva na njihovo ustvarjalnost na delovnem mestu.

Tabela 5. Kaj najbolj vplivajo na sproščanje ustvarjalnost zaposlenih

	Po vrsti pomembnosti razvrsti, kaj najbolj vpliva na ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu				
	denarna nagrada	Pohvala	praktična nagrada	napredovanje	klima v org. enoti
1 - najbolj pomembno	12	3	1	4	24
2 - bolj pomembno	20	3	13	2	6
3 – pomembno	9	3	2	17	13
4 - manj pomembno	3	21	3	16	1
5 - najmanj pomembno	0	14	25	5	0

Analiza vprašanja »Kaj najbolj vpliva na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih na njihovem delavnem mestu« prikazuje (Tabela 5), da za štiriindvajset anketirancev najpomembnejše vpliva na ustvarjalnost klima v organizacijski enoti, najmanj pa praktična nagrada – 25 odgovorov. Slika 3 prikazuje, kaj najbolj vpliva na sproščanje potenciala zaposlenih.



Slika 3. Vpliv različnih motivacijskih oblik na sproščanje potenciala zaposlenih

Pri desetem vprašanju so anketiranci našeli oblike motivacij, ki najbolj vplivajo na sproščanje njihove ustvarjalnosti v organizaciji.

Tabela 6. Oblike motivacij, ki najbolj vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih v organizaciji

Naštev druge oblike motivacije, ki vplivajo na večjo ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu	Število
Možnost strokovnega izobraževanja	27
Dobri pogoji dela in ustrezni delovni prostori	18
Razumevajoče vodstvo	15
Strokovne ekskurzije	29
Popoldansko druženje zaposlenih	4
Rekreacija	7
Denarne nagrade	17

Analiza vprašanja »Naštev druge oblike motivacij, ki vplivajo na večjo ustvarjalnost na tvojem delovnem mestu.« prikazuje (Tabela 6), da se sedemindvajset zaposlenih želi strokovno izobraževati, dobri pogoji dela ter ustrezni delovni prostori so pomembna oblika motivacije za osemnajst anketiranih, petnajst jih je odgovorilo, da na večjo ustvarjalnost zaposlenih vpliva razumevajoče vodstvo, strokovne ekskurzije so pomembne za devetindvajset oseb, popoldansko druženje zaposlenih za štiri osebe, rekreacija je pomembna oblika motivacije, ki vpliva na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih za sedem oseb, za sedemnajst anketirancev so pomembne denarne nagrade.

5 Razprava

Hipoteza 1: Denarne nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Iz kontingenčne tabele (tabela 2) je razvidno, da ni nobene povezanosti. 29 % anketirancev je mnenja, da denarne nagrade ne vplivajo na sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih,

enak odstotek jih je mnenja, da vplivajo. Pearsonov χ^2 -test ($p = 0,14$) in Fischerjev eksaktni test ($p = 0,21$) nista statistično značilna in potrjujeta zgornjo ugotovitev. Iz tega vidimo, da hipoteza ne drži, hipotezo lahko zavrnemo. Denarne nagrade ne vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalni potencialov.

Hipoteza 2: Ostale (nedenarne) nagrade vplivajo na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov.

Iz kontingenčne tabele (Tabela 3 in 4) je razvidno, da obstaja povezanost med ostalimi (nedenarnimi) nagradami in njihovim vplivom na večjo ustvarjalnost zaposlenih.

Da pohvale vplivajo na večjo ustvarjalnost zaposlenih, se strinja 68 % anketiranih (11 % se jih ne strinja s to trditvijo). Pearsonov χ^2 -test ($p < 0,01$) in Fischerjev eksaktni test ($p = 0,02$) sta statistično značilna in potrjujeta ugotovitev.

70 % anketiranih se strinja, da razgovori z vodstvom v organizaciji vplivajo na večjo ustvarjalnost zaposlenih (9 % se jih ne strinja). Pearsonov χ^2 -test ($p = 0,02$) in Fischerjev eksaktni test ($p = 0,04$) sta statistično značilna in potrjujeta ugotovitev.

Hipotezo lahko potrdimo.

Hipoteza 3: Na sproščanje človeških ustvarjalnih potencialov vplivajo samo denarne nagrade. Približno 89 % anketirancev je mnenja, da na sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih ne vplivajo samo denarne nagrade. Ostali anketiranci niso tega mnenja. Iz rezultata analize (Slika 2) je razvidno, da samo denarne nagrade ne vplivajo na sproščanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih.

Hipotezo lahko zavrnemo.

Teza 1: Ostale nagrade (ne denarne) so pomemben dejavnik pri sproščanju človeških ustvarjalnih potencialov.

Skoraj 55 % udeležencev je mnenja (Tabela 5), da je klima v organizacijski enoti najpomembnejši dejavnik pri sproščanju ustvarjalnih potencialov zaposlenih, le 27 % jih misli, da so to denarne nagrade. Najmanj pomemben dejavnik, ki vpliva na sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih pa so praktične nagrade (57 %). Teza torej drži.

Teza 2: Obstaja več različnih nefinančnih nagrad (motivacij), ki so lahko pomembnejše od denarnih nagrad.

Anketiranci so kot najpomembnejši motivacijski faktor (Slika 3) izpostavili strokovne ekskurzije (66 %) in možnost strokovnega izobraževanja (61 %). 39 % anketirancev meni, da so denarne nagrade pomembna oblika motivacije. Vsekakor so denarne nagrade pomemben dejavnik za motiviranost zaposlenih, a še zdaleč ne najvažnejši. Vse oblike druženj, dobra klima v organizaciji ter možnost izobraževanja za višji osebni razvoj zaposlenih so dosti bolj pomembni od denarnih nagrad.

6 Zaključek

Za vsako organizacijo je človeška ustvarjalnost velikega, morda celo odločilnega pomena. Pojavlja se vprašanje, kaj storiti, da bodo delavci bolj ustvarjalni, kako jih motivirati in kaj vpliva na sproščanje njihove ustvarjalnosti. Človek bi najprej pomislil, da je denar tisti, ki lahko najbolj motivira zaposlene, da bodo še bolj sproščali svoj ustvarjalni potencial. A v resnici ni tako. V raziskavi smo spoznali, da denarne nagrade (zunanja motivacija) v največji meri ne vplivajo na sproščanje ustvarjalnosti zaposlenih, še posebej, če gre samo za denarne nagrade. Veliko boljši motivacijski faktor so ostale nagrade (notranja motivacija), kot so strokovne ekskurzije (pripomorejo k boljši klimi v organizaciji), strokovno izobraževanje (pripomorejo k osebni rasti človeka), dobri pogoji dela in ustrezni delovni prostori, pohvale ali razgovori z vodstvom.

Vodstva podjetij lahko iz raziskovalne naloge uporabijo določene notranje motivacijske dejavnike in z njimi motivirajo svoje zaposlene, da bodo lažje sproščali svoj ustvarjalni potencial. Dobro delovno okolje je nekaj, kar bi moralo vsako vodstvo zagotoviti svojim delavcem, prav tako tudi razne oblike druženja.

Podjetje in celotni menedžment lahko z motiviranimi ljudmi ogromno pridobi. Dober menedžer je tisti, ki ve, kako motivirati delavca, da bo dal od sebe tisto, kar je skrito v njemu in bo sprostil njegov ustvarjalni potencial. Dostikrat se menedžerji poslužujejo nepravilnih oblik motivacij. Delavec mora imeti občutek pripadnosti, mora biti sproščen, pri delu svoboden (nadzor je potreben, a le v določenih mejah), čutiti mora pomembnost svojega dela. Ko bodo izpolnjeni vsi tej pogoji, bo delavec lažje sproščal svoj ustvarjalni potencial. Vsekakor pa ne sme biti »zanemarjen in pozabljen«.

Iz ankete je razvidno, da smo se v raziskavi dotaknili le področja, kako in s katerimi oblikami motivacije lahko menedžerji in ostali vodstveni delavci vplivajo na sproščanje človekove ustvarjalnosti. V raziskavi se nismo dotaknili zunanjih faktorjev, kot so politična in gospodarska klima, razmere v družini in družbi, ki pomembno vplivajo na sproščanje človekovega ustvarjalnega potenciala ter kako le te čim bolj omiliti.

Reference

1. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. Pridobljeno na: <http://www.rockypeaklc.com/creativitytowork.pdf>.
2. Baer, M., Oldham, G.R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter?. *The Leadership Quarterly*, 14, 569–586. doi:10.1016/S1048-9843(03)00052-3
3. Drljača, M., Tratnik, A.M., & Gobec, N. (2006). *Ustvarjalnost na delovnem mestu (Raziskovalna naloga)*. Celje: Poslovno-komercialna šola.
4. Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A case Study of Conceptual and Metodological Isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2&3), 121–130.

5. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management. Pridobljeno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf>.
6. Ganzach, Y., & Fried, I. (2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. *Intelligence*, 40, 333–342. doi:10.1016/j.intell.2012.03.004
7. Goman, C.K. (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
9. Ivanc, Ž. (2008). *Organizacijska kultura za vzpodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti; študija primerov podjetij 3M, Genetech, Nokia, Ikea in Google* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kligl, A. (2010). *Ustvarjalnost in inovativnost slovenskih podjetij* (Diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
12. Pezdirc Žulič, H. (2012). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(3), 85–94.
13. Satler, I. (2010). *Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti* (Delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
14. Sriča, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dejan Kralj je diplomirani inženir kemijske tehnologije, zaposlen je kot Inženir za analitično kemijo v Nuklearni elektrarni Krško in ima 18 let delovnih izkušenj.

Abstract:

The Influence of Financial and Other Rewards to Release Human Creativity

Research Question (RQ): The research question was to determine whether and to what extent the impact of monetary and other rewards release human creativity in an organization.

Purpose: Release of human creative potential is very important in business. The purpose of this study was to explore whether and what is the influence of monetary and other rewards on human creativity.

Method: Quantitative analysis with a survey on employees and management of the company. Hypothesis testing was used and data analysis was performed using a χ^2 test.

Results: The result of this research was that the financial rewards do not affect the release of human creativity within an organization. Other types of rewards do have an influence and they are also important factors in the release of human creative potentials within an organization.

Organization: Business managers can use this study to detect if financial and other rewards influence on the release of human creativity, to what extent they influence, and what are alternatives.

Society: Satisfaction of every human being is to provide basic needs. Motivated individuals can easily and efficiently release their creativity, which can benefit organizations, families, and society. The research findings may be used in more or less any other social contexts (public or private sector).

Originality: The originality of the research is determining the types of rewards and motivations that affect the release of human creativity.

Limitations/Future Research: The research is focused primarily on the issue if financial and other rewards influence the release of human creativity, but not other factors (conditions outside the organization, political and economic climate, situation in the family and society).

Keywords: financial reward, other rewards, creativity, motivation.

Sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov v organizaciji

Milan Simončič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
milan.simoncic@nek.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšni so pogoji za ustvarjalnost v proučevani organizaciji?

Namen: Ugotavljali smo, kako pogoje za sproščanja ustvarjalnega potenciala v proučevani organizaciji razumejo zaposleni.

Metoda: Definirali smo značilnosti ustvarjalne organizacije, povzeli smo cilje in usmeritve podjetja (pričakovanje vodstva), izvedli smo anketo med zaposlenimi in jo statistično obdelali.

Rezultati: Rezultati raziskave so pokazali do kakšne stopnje so v delovnem okolju vzpostavljeni pogoji za ustvarjalnost, kako zaposleni razumejo usmeritev podjetja h kakovosti in kako ocenjujejo stopnjo ustvarjalnosti vodstva.

Organizacija: Vodstvo organizacijske enote je dobilo odgovor, kako ustvarjalno je delovno okolje in kakšna je pri tem vloga vodstva, izsledke raziskave bo uporabilo za povečanje ustvarjalnosti posameznika.

Družba: Z raziskavo smo opozorili na pomen procesa aktiviranja, spodbujanja in vzdrževanja ustvarjalnosti v organizaciji.

Originalnost: Prva tovrstna raziskava v proučevani organizaciji.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava temelji na vprašalniku, ki vsebuje sedem trditev, izvedena je bila le v eni od organizacijskih enot v podjetju.

Ključne besede: ustvarjalnost, inovativnost, organizacija, kakovost, napredek, zadovoljstvo.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

Ustvarjalnost je prirojena potreba vsakega človeka, vsak jo izraža na svoj način in v obsegu, ki mu ga dopuščajo pogoji. Srića (1999) o ustvarjalnosti zapiše: »Ustvarjalnost – sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti.« Ustvarjalnost je podlaga za inovativnost, inovacije pa so, tako Srića, rezultat uporabljene ustvarjalnosti. (str. 54) Inovativen je tisti posameznik, ki ima voljo, znanje in sposobnost, da dobro idejo uporabi in uresniči, zato inovativne posameznike potrebuje vsaka sodobna organizacija, ki želi dosegati visoko zastavljene cilje in napredovati.

Posameznik, ki v družbi sprošča ustvarjalni potencial, v svoji delovni sredini spodbuja pozitivno naravnost, motivacijo, sodelovanje, sproščenost, ugodno fizično počutje in prijetno delovno vzdušje. Ustvarjalnost v organizaciji je pomemben dejavnik, ki vpliva na delovno uspešnost in zadovoljevanje ciljev podjetja.

Z raziskavo smo preverjali, v kolikšni meri so v eni od organizacijskih enot podjetja v Sloveniji, vzpostavljeni pogoji za sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. Ugotavljali smo tudi, kako zaposleni razumejo usmerjenost podjetja h kakovosti ter kako ocenjujejo naklonjenost menedžmenta do ustvarjalnosti, demokratičnosti in strpnosti. Organizacijska

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 10. februar 2013; revidirano: 19. februar 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

enota je del strukture podjetja, ki ima postavljene visoke strokovne in etične standarde: naloge opravljati visoko profesionalno, dosledno, racionalno in nadpovprečno kakovostno (Rožman & Perharić, 2011, str. 4), ki jih rezultati poslovanja in ugled organizacije doma in v svetu tudi izkazujejo. Zaposleni, vključno z vodstvom, si prizadevajo vzdrževati varno, zdravo in produktivno delovno okolje, v katerem so vzpostavljeni pogoji za dolgoročna delovna razmerja, stalno usposabljanje in stimulatívne delovne razmere. Vzpostavitev motivirajočega okolja, ki zaposlene trajno motivira k ustvarjalnosti, je zapisan med cilji podjetja. (str. 17)

2 Teoretična izhodišča

2.1 Ustvarjalna organizacija

Baer navaja (2012, str. 1102), da sproščanje ustvarjalnih idej ni nujno vedno pogojeno z implementacijo, dokazal pa je, da motivacija posameznikov predstavlja močno vez v razmerju med ustvarjalnostjo in izvedbo. Organizacija, ki želi biti uspešna, izkorišča potencial ustvarjalnih posameznikov, ki pride do izraza v ustreznih pogojih, za katere je v večji meri odgovorno vodstvo.

Sodobni trg je medij za novosti in proces stalnih izboljšav, je nujna podlaga za konkurenčnost organizacije. Torej je konkurenčna le tista organizacija, kjer zaposleni lahko uresničujejo svoje nove zamisli. (Mayer, Labović, & Zupan, 2011, str. 59) To še posebej velja za visokotehnološka podjetja, ki se želijo odzivati na strokovne izzive, okolje in spreminjajoče se tržne razmere. V sodobni uspešni organizaciji se ustvarjalnost pričakuje od vseh zaposlenih, vodstvo v takšni organizaciji je usmerjeno k sprejemanju in motiviranju generiranja novih idej, četudi niso vedno uresničljive, na tak način odpravlja ovire ustvarjalnosti. Ljudje so ustvarjalni le, če so za delo ustrezno motivirani in delo opravljajo z veseljem. Ustvarjalni potencial v podjetju ni odvisen od izjemnih posameznikov iz razvojnih oddelkov, temveč gre za vlogo, ki jo igra vsak posameznik, v katerikoli funkciji. Vodstvo v uspešni organizaciji je zmožno odpravljati ovire za ustvarjalnost, za doseganje odličnih rezultatov pa izkorišča vse razpoložljive načine za spodbujanje inovativnosti.

Sternberg (2006, str. 88–90) navaja, da je za ustvarjalnost potrebnih šest med seboj povezanih virov: intelektualne sposobnosti, znanje, načini razmišljanja, osebnost, motivacija in okolje. Če se tokrat omejimo le na vpliv okolja, lahko po Sternbergu (str. 89) povzamemo, da brez k ustvarjalnosti naklonjenega okolja ni kreativnih idej. Okolje predstavlja za ustvarjalnost tudi ovire, ki so lahko za posameznika zanemarljive, spet drugič pa so lahko takšne, da ustvarjalnost omejujejo ali jo povsem zavrejo.

Po Taggarju (2002, str. 327) so organizacijske skupine edinstveno socialno okolje, v katerem interakcija med sodelavci pomembno vpliva na kakovost in obvladovanje konfliktov. Možnost ustvarjalnega dela v organizaciji je tudi proces, v katerem posameznik v najvišji meri osmišlja svoje delo na kontinuumu od biološkega preživetja do svoje duhovne izpolnitve in modrosti (Mayer, Labović, & Zupan, 2011, str. 59). Ivanko et al. (1999) opisujejo, da zadovoljni delavci delajo kakovostnejše, izboljšujejo delovne postopke, zmanjšujejo stroške

idr. Raziskave so pokazale, da v zadnjih desetletjih cvetijo organizacije, ki gradijo na kakovosti in inovacijah, zaposlene je zato potrebno pridobiti za uresničevanje ciljev, jih prepričati, da se hote in zavestno vključujejo v delovanje organizacije. (str. 12)

Samo v obdobju 1970-1995 je razpon med najbogatejšo, najbolj inovativno državo sveta in najrevnejšo, najmanj inovativno, porastel od 150:1 na skoraj 400:1, v nadaljnjem desetletju pa že preko 500:1. Skratka, inovativnost je postala podlaga konkurenčnosti, konkuriranja, kakovosti življenja pri delu in doma, preživetja, razlik. (Mulej, 2008, str. 16)

Svet se, tako Mulej (str. 16), deli na najbolj inovativne družbe, v katerih živi kakšnih 20 % človeštva in na bolj rutinske, s preostalimi 80 % prebivalstva, kjer le deloma posnemajo novosti najbolj inovativnih, delno pa jih zavračajo v imenu ohranjanja tradicije.

Velika večina podjetij ima potrebo za ustvarjalnim okoljem zapisano v svojih ciljih, le malo pa jih je, ki ta cilj uspešno uresničuje. Odločitev za uresničitev ustvarjalne organizacije je namreč povezana tudi z investicijskimi stroški, tveganjem in strahom pred neuspehom. V današnji dobi interneta, telekomunikacij in dostopnosti do skoraj neomejenih virov informacij in znanja, se pogoji za vzpostavitev ustvarjalne organizacije sicerboljšajo. Slovenija, tako navaja Mulej (2008, str. 16), do osamosvojitve ni bila med inovativnimi družbami, v Avstro-Ogrski državi je bila pretežno samozadostna agrarna družba in ekonomija, v Jugoslaviji je pretežno živela na trgu brez hudih konkurentov, kar bi spodbujalo ustvarjalnost, v sedanjem času, odprta na globaliziranem svetovnem trgu, pa ima na razpolago dvojje: nadoknaditi zaostanek za inovativnimi družbami ali postati njihova kolonija. Država Slovenija, integrirana v Evropsko skupnost, je v času samostojnosti omogočila zakonsko podlago, ki omogoča ustvarjalno okolje. Predsedstvo evropskega sveta je v izjavi 13. in 14. marca 2008 povzelo: »Ključni dejavnik za prihodnjo rast je poln razvoj zmogljivosti za inovativnost in ustvarjalnost evropskih državljanov, ki temelji na evropski kulturi in znanstveni odličnosti.« (Hübner, 2009, str. 5)

Ljudje, ki so sposobni kvalitetno ustvarjati na več področjih hkrati so redki, hkrati pa težko najdemo posameznika, ki nima nadpovprečno razvite vsaj ene od zmožnosti, ki pripelje do ustvarjalnosti in inovacij. Če takšne posameznike motiviramo za skupinsko delo, dobimo uspešno skupino, ki ustvarja sinergijo.

V postmodernem svetu se vloga posameznika in organizacije spreminja, način ali poskus povečanja ustvarjalnosti, ob upoštevanju individualnosti posameznika in poslanstva organizacije, se lahko zelo razlikuje. Podjed (2006, str. 587–588) primerja posameznika in njegovo funkcijo v treh različnih postmodernih organizacijah: (1) v japonskem podjetju, v katerem so star hierarhičen, če ne celo zatiralski sistem nadomestili s povsem novimi koncepti in uspeli z drastičnim povečanjem ustvarjalnosti, (2) v spletni enciklopediji Wikipedija, kjer so posamezniki pripravljeni delati zastonj ter (3) v teroristični mreži Al Kajda, v kateri se prostovoljnost prepleta s poslanstvom, ki je kot kaže, žal pripravljena tudi na izzive sodobnosti, teroristi pa plačilo za svojo kreativnost pričakujejo v onostranstvu. Sproščanje

ustvarjalnega potenciala posameznika v organizaciji torej ni nujno povezano z denarno motivacijo.

Več virov razčlenjuje, kakšna naj bi bila ustvarjalna organizacija, v kateri je možno aktivirati in vzdrževati pogoje za ustvarjalnost in inovativnost, v nadaljevanju kratko povzemamo dva opisa:

1. Ustvarjalna organizacija je tolerantna do napak (»Če pride do napake, ne iščemo krivca, ampak takšno rešitev, da se napaka ne ponovi.«), uporablja različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav - s pravilno usmeritvijo ciljev, kot orodij vodenja, usmerja ustvarjalni potencial svojih sodelavcev na področja, ki so dejansko potrebna inoviranja, sistematično preverja vsak podan ustvarjalni predlog (»ideja, ki ni uresničena, je brez vrednosti«), omogoča kvalitetno komunikacijo in ustvarjalnost nagraduje. (Fatur & Likar, 2009, str. 103–105)
2. Ustvarjalna organizacija je usmerjena v kakovost, zagotavlja svoboden pretok informacij, njeni člani med seboj delijo dobro in slabo, odločitve sprejemajo s soglasjem, nastaja organizacijska sinergija. Med drugim je tudi nezadovoljna z obstoječim stanjem, takšno ustvarjalno nezadovoljstvo ustvarja miselnost zmagovalcev, odprta je do novih idej, uči se na lastnih in tujih napakah ter zgledih. Pripravljena je, da pri iskanju najboljše rešitve vzame »od vsakega po nekaj« (sinergija različnih strok ali znanj), krepi ustvarjalnost iz potrebe, iz razumevanja problemov in okolja črpa vire znanja, dobre priložnosti in spodbude za učenje. (Srića, 1999, str. 177–178)

2.2 Pričakovanja pred raziskavo

Od organizacijske enote, ki je bila predmet naše raziskave smo pričakovali, da v precejšnji meri zadovoljuje cilje in usmeritve podjetja, da prepozna in odpravlja odstopanja od strateških usmeritev ter da dosega in vzdržuje strpno in demokratično okolje, kot enega od pomembnih dejavnikov uspešne ustvarjalne sredine. Pričakovali smo, da vodilno osebje s svojim zgledom motivira in spodbuja potencial ustvarjalnih posameznikov, da zaposleni iščejo priložnosti za izboljšave. Nadalje, da organizacija preko funkcionalne organizacijske strukture podpira stalno skrb za napredek in kakovost. Želeli smo dokazati pričakovanje, da generiranje ustvarjalnih idej temelji na usposabljanju, ustrezni opremi in orodjih, znanju in kvalifikacijah, poznavanju domačih in tujih operativnih izkušenj iz primerljivih organizacij, praksah najboljših (benchmarking), tehničnih osnovah in samovrednotenjih (Institute of Nuclear Power Operations, 2006, str. 1). Od osebja v proučevani organizacijski enoti smo pričakovali, da je nepristransko in ni pod vplivi nobenih poslovnih, finančnih ali drugih pritiskov (ISO/IEC 17025:2005, str. 2). Izhajali smo iz prepričanja, da posameznik ni le ozko vezan zgolj na svoje strokovno delo, temveč razmišlja tudi o usodi svoje organizacije, želi v njej izraziti svoj ustvarjalni potencial, vodstvo organizacije pa ga pri tem podpira.

Preverili smo sledeče hipoteze:

Hipoteza 1: Zaposleni se večinoma ali popolnoma strinjajo, da so v delovnem okolju vzpostavljeni pogoji za ustvarjalnost.

Hipoteza 2: Zaposleni z do 10 let delovne dobe razumejo usmeritev podjetja v kakovost enako, kot zaposleni z več delovne dobe.

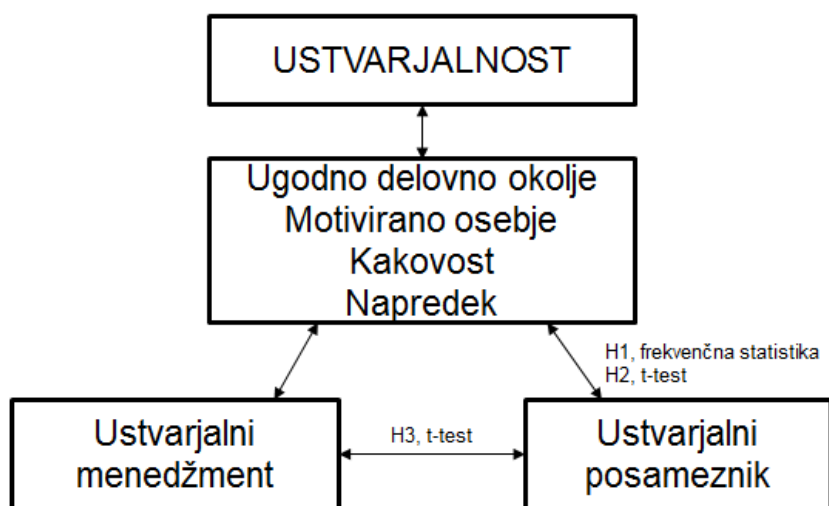
Hipoteza 3: Zaposleni s srednjo ali višješolsko izobrazbo vlogo ustvarjalnosti vodstva razumejo enako, kot osebje z najmanj visokošolsko izobrazbo.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Za potrebe raziskave je bila pripravljena anketa, povzeta po magistrski nalogi (Guštin, 2006, str. 156–159), v kateri je avtorica raziskovala ustvarjalnost v treh slovenskih podjetjih. Posredovana je bila vsem zaposlenim v proučevani organizacijski enoti. Udeležencem so bila postavljena vprašanja v obliki Likertove intervalne lestvice, kjer so z ocenami od 1 do 5 izrazili svoje strinjanje z navedeno trditvijo, vprašani so bili tudi o svojih delovnih izkušnjah v organizaciji in izobrazbi. Vprašanja so se nanašala na ocenjevanje ustvarjalnosti in motivacije, na odnos neposredno nadrejenega vodstva do ustvarjalnih pobud, urejenost medsebojnih odnosov in stopnji ustvarjalnega okolja.

3.2 Model raziskave



Slika 1. Paradigmatski model raziskave

3.3 Analiza podatkov

Za vrednotenje hipoteze H1 smo uporabili frekvenčno statistiko, za vrednotenje hipotez H2 in H3 pa dvostranski *t*-test za neodvisne vzorce. Odgovori (t.j. frekvenca in odstotek) na zastavljena vprašanja so podani tabelarično.

4 Rezultati

4.1 Udeleženci raziskave

Raziskava je bila opravljena v organizacijski enoti s 26 zaposlenimi delavci, ki predstavljajo dobrih 4% vseh zaposlenih v podjetju. Na anketo je v celoti odgovorilo 19 udeležencev, oz. 73% vseh zaposlenih v organizacijski enoti. Sodelovalo je 11 oseb z do 10 let delovnih izkušenj in 8 oseb z več kot 10 let delovnih izkušenj oz. 7 oseb z doseženo srednješolsko ali višješolsko izobrazbo in 12 oseb z najmanj visokošolsko izobrazbo.

4.2 Frekvenčna statistika (preizkus hipoteze 1)

Anketirancem je bilo za preizkus prve hipoteze predstavljenih pet trditev:

1. Vaši predlogi za določene spremembe, izboljšave so zavrnjene s strani sodelavcev še preden jih pravzaprav do konca pojasnite ali da jih dodobra razumejo.
2. V podjetju je ob sprejemanju in uporabi koristnih predlogov, idej, po vašem mnenju potrebnih preveč korakov v proceduri (obravnavo na komisijah, izdelava ekspertiz, študij, obravnavo na odborih, kolegijih).
3. Nadrejeni v vaši organizaciji namesto pohval in nagrad za trud pri zaposlenih raje iščejo napake in zmote, katere tudi poskušajo kaznovati.
4. Zaposlenim je omogočeno nenehno izpopolnjevanje, učenje, spremljanje najnovejših znanstvenih in strokovnih dosežkov in spoznanj, na razpolago so lastna informacijska infrastruktura, dostop do informacij in znanja.
5. Predloge za spremembe ali reševanje problemov pogosto oblikujete in razvijate v timih.

Zbrani odgovori na vprašanja so podani v tabeli 1.

Tabela 1. Strinjanje anketirancev s trditvami

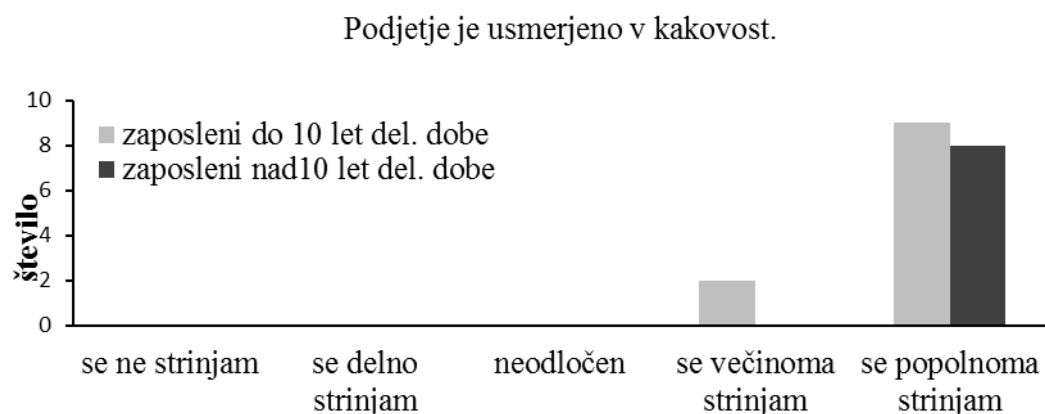
vprašanje:	1		2		3		4		5	
	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%
1 se ne strinjam	12	63,2	1	5,3	7	36,8	0	0,0	0	0,0
2 se delno strinjam	4	21,1	4	21,1	11	57,9	0	0,0	0	0,0
3 neodločen	3	15,8	7	36,8	1	5,3	0	0,0	1	5,3
4 se večinoma strinjam	0	0,0	6	31,6	0	0,0	3	15,8	5	26,3
5 se popolnoma strinjam	0	0,0	1	5,3	0	0,0	16	84,2	13	68,4
sodelujoči anketiranci:	19	100	19	100	19	100	19	100	19	100

4.3 Studentov t-test (preizkus hipoteze 2)

Za preizkus hipoteze 2 smo z dvostranskim neodvisnim Studentovim t-testom preverjali razliko med zaposlenimi z do 10 let delovnih izkušenj in tistimi, ki jih imajo več. Izrazili so

strinjanje s trditvijo, da je podjetje, v katerem so zaposleni, usmerjeno h kakovosti. Rezultati, s katerimi smo preverjali hipotezo 2, so podani na sliki 2.

Razlika v razumevanju usmeritve podjetja v kakovost, med skupinama z do 10 let delovnih izkušenj in tistih z več izkušenj, ni statistično značilna $t(10) = -1,49, p > 0,05$.

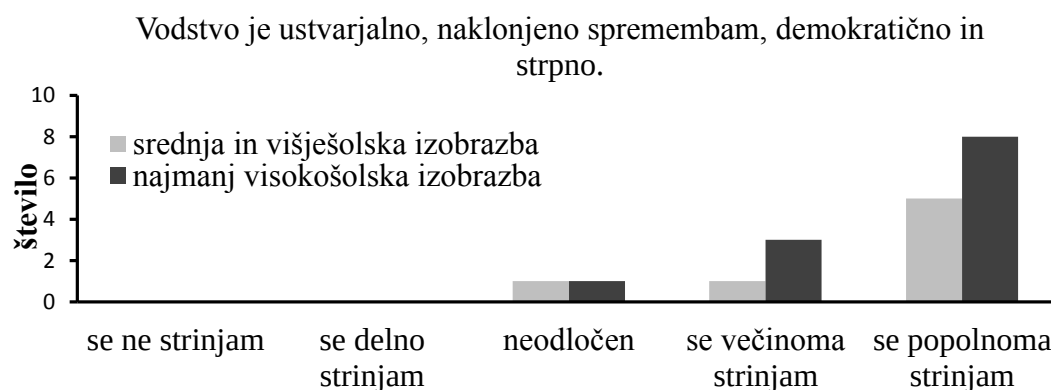


Slika 2. Strinjanje anketirancev s trditvijo, preizkus hipoteze 2

4.4 Studentov t-test (preizkus hipoteze 3)

Podobno smo izvedli tudi primerjavo za preizkus hipoteze 3, preverjali smo razliko med skupinama s srednjo in višješolsko izobrazbo, ter zaposlenimi, ki imajo najmanj visokošolsko strokovno izobrazbo. Izrazili so strinjanje s trditvijo, da je njihovo neposredno vodstvo ustvarjalno, naklonjeno spremembam, demokratično in strpno. Rezultati, s katerimi smo preverjali hipotezo 3, so podani na sliki 3.

Razlika v razumevanju vloge ustvarjalnosti vodstva, demokratičnosti in strpnosti, med skupinama s srednješolsko in višješolsko izobrazbo ter zaposlenimi z najmanj visokošolsko izobrazbo, ni statistično značilna $t(11,05) = 0,03, p > 0,05$.



Slika 3. Strinjanje anketirancev s trditvijo, preizkus hipoteze 3

5 Razprava

Hipotezo 1 sprejmemo, še posebej če rezultate primerjamo z zaključki magistrske naloge (Guštin, 2006, str. 127–129 in priloga D). Upoštevamo odgovore na prvih pet zastavljenih vprašanj, ki opredeljujejo zavračanje idej, birokratske ovire, beg pred napakami, možnosti in vire za ustvarjalnost in timsko delo. 84% sodelujočih se v celoti ali večinoma strinja, da ni ovir za sprejem ustvarjalnih idej, velika večina (95 %) se popolnoma ali večinoma strinja, da vodstvo ne beži pred napakami (nadrejeni raje pohvalijo kot kaznujejo), 100 % sodelujočih se popolnoma ali večinoma strinja, da so vzpostavljeni pogoji za ustvarjalnost (dostop do virov, izobraževanje, lastna infrastruktura) in timsko delo (95 %). Iz naštetega lahko zaključimo, da so pogoji za sproščanje ustvarjalnih potencialov dobri, s tem potrjujemo predhodna pričakovanja. Večje razlike v strinjanju s trditvijo oz. razhajanje v razumevanju se pojavlja pri vprašanju glede birokratskih ovir pri implementaciji ustvarjalnih idej (potrebno veliko korakov v proceduri sprejemanja in uporabi). 37 % sodelujočih se opredeljuje kot »neodločen«, delež tistih, ki se popolnoma strinja, ali popolnoma nasprotuje trditvi, pa je bil enak (5 %). Vodstvo podjetja od zaposlenih pričakuje trajno zavezanost najvišjim ciljem, ki so povezani z varnostjo objekta in tehnologije, s katerim upravljajo zaposleni, visoko varnostno kulturo, upoštevanjem zapisanih standardov, z etičnostjo in pozitivno naravnostjo do okolja. Iz tega razloga pričakujemo in potrjujemo, da v organizaciji vlada do neke stopnje birokratska organiziranost, ki zagotavlja potrebno konservativnost, previdnost in doslednost pri uvajanju naglih sprememb. Gre torej za oviro ustvarjalnosti, ki pa je glede na status organizacije razumljiva. Inovativne ideje se v konkretni organizaciji realizirajo po definiranem procesu, ki vključuje predhodno analizo vplivov, učinkov in možnih posledic na večjih nivojih odločanja.

Hipotezo 2 sprejmemo, pri razumevanju usmeritve podjetja h kakovosti, razlika med zaposlenimi z do 10 let in z zaposlenimi z več kot 10 let delovne dobe, ni statistično značilna. Vsi sodelujoči anketiranci se v celoti ali večinoma strinjajo, da je podjetje usmerjeno v kakovost. Takšna usmeritev je zapisana tudi v temeljnih aktih, vizija organizacije je trajna uvrstitev med najboljše tovrstne organizacije v svetu. Menedžment organizacije vizijo gradi na kakovosti, potrebe za profesionalno, dosledno, predano, racionalno in nadpovprečno kakovostno delo prepoznavajo tudi zaposleni. Zaposleni z več kot 10 let delovnih izkušenj se v celoti popolnoma strinjajo s trditvijo, da je podjetje usmerjeno v kakovost. Strinjanje temelji na izkušenosti, verjetno tudi večji pripadnosti podjetju, predpostavljamo, da se z leti krepi. Manjši delež manj izkušenih delavcev (pod 10 let delovne dobe), se s trditvijo ne strinja v celoti (18% oz. dva zaposlena se strinjata večinoma).

Sprejmemo tudi **hipotezo 3**, med skupinama s srednjo in višješolsko izobrazbo ter zaposlenimi z najmanj visokošolsko izobrazbo, ni statistično značilne razlike v razumevanju ustvarjalnost menedžmenta. 92 % zaposlenih z najmanj visokošolsko izobrazbo se v celoti ali večinoma strinja, da je neposredno nadrejeno vodstvo ustvarjalno, naklonjeno inovacijam, demokratično in strpno. Delež sodelujočih s srednjo in višješolsko izobrazbo, ki se večinoma ali v celoti strinja s trditvijo, znaša 85 %. Iz vsake skupine se eden od sodelujočih opredeljuje

kot »neodločen«. Če med ključne pogoje za doseganje ciljev organizacije uvrščamo tudi zaupanje, horizontalni in vertikalni neoviran pretok informacij in idej, pravičnost in strpnost, od vodstva pričakujemo vlogo animatorja, usmerjevalca, koordinatorja. Glede na visok delež strinjanja s trditvijo lahko povzamemo, da vodstvo svojo vlogo dobro razume in izvaja.

6 Zaključek

Rezultati kažejo, da anketirani delavci v proučevani organizacijski enoti dobro razumejo pomen inovativnosti, kot posledico sproščanja ustvarjalnega potenciala. Verjamejo, da zavračanje idej ustvarjalnih posameznikov ni praksa v delovnem okolju. Tudi beg pred napakami (iskanje napak namesto pohval) večina anketirancev prepozna kot redek primer. Prevladuje večinsko mnenje, da so za ustvarjalnost zagotovljeni ustrezni pogoji, kot npr. izobraževanje, spremljanje znanstvenih dosežkov, lastna informacijska infrastruktura, ki omogoča dostop do informacij in znanja, ugodna klima za timsko delo. Vodstvo igra, po mnenju anketiranih delavcev, vlogo animatorja in koordinatorja, vodenje temelji na demokratičnih in strpnih odnosih. Organizacija je po večinskem mnenju vprašanih usmerjena h kakovosti. Pri sproščanju ustvarjalnega potenciala anketiranci prepoznavajo nekaj ovir. S trditvijo, da je ob sprejemanju in uporabi koristnih predlogov, potrebnih preveč korakov v proceduri se delno ali v celoti strinja večina vprašanih. Glede na odgovornost, ki jo organizacija nosi zaradi svoje specifične vloge v okolju, je konservativnejša usmeritev pri izvedbi inovativnih sprememb razumljiva in pričakovana.

Z raziskavo je vodstvo organizacije dobilo odgovor, kako ustvarjalno je delovno okolje v eni od organizacijskih enot v podjetju in kakšna je pri tem vloga vodstva. Izsledke te raziskave bo lahko uporabilo za odpravo nekaterih ovir pri sproščanju ustvarjalnih potencialov, kar raziskavi dodaja dodano vrednost. Z raziskavo opozarjamo na pomen procesa aktiviranja, spodbujanja in vzdrževanja ustvarjalnosti v organizaciji. Pri raziskavi je potrebno upoštevati določene omejitve. Temelji na vprašalniku, ki vsebuje sedem trditev, anketa je bila izvedena le v eni od organizacijskih enot v podjetju, število zaposlenih v proučevani organizaciji je 26. Gre za prvo tovrstno raziskavo v proučevani organizacijski enoti. Nadaljnja raziskava, ki bi zajela tudi druge organizacijske enote, bi podala bolj kakovostno, popolno in verodostojnejšo sliko, na osnovi katere bi lahko postavili zaključke glede sproščanja ustvarjalnega potenciala za organizacijo v celoti. Če bi v nadaljnjo raziskavo vključili še izvedbo intervjujev z vodji organizacijskih enot, bi bila dodana vrednost višja.

Reference

1. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5). 1102–1119. doi: 10.5465/amj.2009.0470
2. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem.
3. General requirements for the competence of testing and calibration laboratories ISO/IEC17025 (2. izd.). (2005). Geneva: International Organization for Standardization.

4. Guštin, N. (2006). *Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost poslovanja podjetja* (Magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Hübner, D. (2009). *Panorama. Ustvarjalnost in inovativnost: spodbujanje konkurenčnosti v regijah*. Pridobljeno na http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag29/mag29_sl.pdf
6. Institute of Nuclear Power Operations. (2006). *Guidelines for the Conduct of Chemistry at Nuclear Power Stations (INPO 06-007)*. Atlanta: INPO.
7. Ivanko, Š., Kajzer, Š., Kanjuo-Mrčela, A., Kavčič, B., Kovač, J., & Mihelčič, M. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Mayer, J., Labović, D., & Zupan, N. (2011). Organizacijska antropologija – nova organizacijska veda. *Organizacija*, 44(1), 55–61.
9. Mulej, M. (2008). *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov* (podlaga za uresničitev ciljev EU glede inoviranja). Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
10. Podjed, D. (2006). Antropološki vidiki postmoderne organizacije. *Organizacija*, 39(9), 585–590.
11. Rožman, S., & Perharič, H. (2011). *Notranje usmeritve in cilji NEK, MD-11, rev. 9: Priročnik vodenja Nuklearne elektrarne Krško* (Neobjavljeno delo). Krško: NEK.
12. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Sternberg, R. J. (2006). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87–98.
14. Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315–330.

Milan Simončič je kot Vodilni inženir analitične in radiokemije zaposlen v Nuklearni elektrarni Krško. Sodeluje v projektih optimiziranja kemijskega programa elektrarne in omejevanja doz, vrednoti kemijske in radiokemijske parametre ter vodi laboratorij, ki politiko kakovosti upravlja skladno z ISO/IEC 17025.

Abstract:

Release of Human Creativity within an Organization

Research Question (RQ): What are the conditions for creativity in the researched organization?

Purpose: The purpose of this study was to determine how employees understand the conditions for releasing creative potential in an organizational unit.

Method: The study used a descriptive approach in which the characteristics of creative organizations were defined, the objectives and policies (expectations of management) of the organization were summarized, and a survey among employees was carried out that were statistically analysed.

Results: The results showed to which level conditions for creativity are established, how employees understand organizational policies related to quality, and how employees evaluate the creativity level of management.

Organization: The management of organizational units obtain answers related to creativity conditions and influence of leadership. In addition, the research findings will be used to increase individual's creativity.

Society: The research emphasized the importance of the activation process, the promotion and maintenance of creativity within an organization.

Originality: This is the first such study in the researched organization.

Limitations/Future Research: The study is based on a questionnaire containing seven statements and was conducted in only one of the organizational units within an organization.

Keywords: creativity, innovation, organization, quality, progress, satisfaction.

Analiza vplivov na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji

Jasmina Žnideršič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
jasmina010@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kaj vpliva na ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji?

Namen: S pomočjo statistične obdelave rezultatov pridobiti jasno sliko glede vplivov na delavčevo ustvarjalnost pri reševanju problemov v organizaciji.

Metoda: Do rezultatov smo prišli z anketiranjem zaposlenih v organizaciji in neparametričnimi testi (χ^2 test, Fisher-jev test in χ^2 test z Yates-ovo korekcijo), s katerimi smo rezultate ankete obdelali.

Rezultati: Raziskava je podala odgovore, da strah pred neuspehom ne vpliva na ustvarjalno reševanje problemov, prav tako tudi test ustvarjalnosti ne spodbudi delavce k večji ustvarjalnosti. Na ustvarjalno reševanje problemov pa vpliva predhodno pridobljeno znanje in izkušnje.

Organizacija: Rezultati raziskave bodo dali vodilnim v organizaciji jasno sliko mnenja delavcev, ali prevlada rutinskega dela, slaba stimulirana ustvarjalnosti in drugi dejavniki vplivajo na njihovo ustvarjalnost.

Družba: Mnenje delavcev v določeni organizaciji lahko spodbudijo druge organizacije k raziskovanju vplivov na ustvarjalnost svojih sodelavcev.

Originalnost: Ker gre za majhno organizacijo, se rezultati raziskave nanašajo le nanjo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Za širšo sliko vplivov na ustvarjalnost bi bilo potrebno raziskati večje število delavcev in morebitne še dodatne druge vplive. Raziskava poteka v organizaciji, kjer ustvarjalnost pri reševanju problemov ni zahtevana.

Ključne besede: ustvarjalnost pri reševanju problemov, izkušnje, znanje, strah pred neuspehom, test ustvarjalnosti.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

V organizaciji je reševanje problemov neločljiv del življenja, zato je razvoj teh veščin pri zaposlenih nujno potreben. Ustvarjalnost pri reševanju problemov je temelj uspeha, čeprav mogoče njen vpliv ni takoj očiten, saj je že dosežen uspeh posledica neke inovativne zamisli ustvarjalnega podjetja. Na ustvarjalnost posameznika vpliva veliko dejavnikov, ki jim pravimo ovire ustvarjalnosti. Pri raziskovanju je bil poudarek na čustveni oviri, kot je strah pred neuspehom, organizacijskih ovirah, kot so prevlada rutinskega dela, slabo stimulirana ustvarjalnost in nejasna vizija organizacije. Ustvarjalnost je tudi tesno povezana s predhodnim znanjem, učenjem in izkušnjami, zato je znanje predpogoj za pomembne ustvarjalne dosežke na katerem koli področju. Posebno zanimanje v raziskovanju vplivov na ustvarjalnost je imelo tudi dejstvo, ali je delavec bolj ustvarjalen če ve, da gre za test njegove ustvarjalnosti in ne samo reševanje določenega problema. Vsi ti vplivi so bili analizirani s pomočjo ankete v organizaciji, kjer dela 28 žensk in 20 moških. Ker je organizacija majhna lahko trdimo, da bodo rezultati podali vodilnim v organizaciji jasno sliko vplivov na delavčevo ustvarjalnost. Za širšo sliko vplivov na ustvarjalnost pa bi bilo potrebno raziskati širši krog delavcev, kjer bi lahko poleg omenjenih lahko raziskali še druge dejavnike.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 13. februar 2013; revidirano: 19. februar 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

Temelj ustvarjalnosti in kreativnega reševanje problemov je pogosto argumentiran kot divergentno mišljenje ali sposobnost razmišljati zunaj polja za proizvodnjo novosti. Delavčeva ustvarjalnost je ključnega pomena za podjetniške dejavnosti in dolgoročno gospodarsko rast. Poleg tega mnogi današnji poklici, od uprave za promet, poslovanje, upravljanje in šolstva do medicine, tehnike in pogajanja, spodbujajo in so tudi odvisni od ustvarjalnosti. (Probst, Stewart, Gruys, & Tierney, 2007, str. 480)

Cilj in namen raziskave je ugotoviti ali dejavniki kot so izkušnje, predhodno znanje in strah pred neuspehom vplivajo na delavce. Zanimalo nas je tudi ali se delavec bolj potruži pri ustvarjalnem reševanju problemov, če ve, da gre za test njegove ustvarjalnosti. V nalogi so bili raziskovani tudi vplivi oz. organizacijske ovire na delavčevo ustvarjalnost, kot so slaba stimuliranost ustvarjalnosti, nejasna vizija organizacije in rutinsko delo.

2 Teoretična izhodišča

Keong (2008) navaja, da je človeštvo preživelu kljub razmeram, ki ga stalno ogrožajo prav zaradi svoje ustvarjalnosti. Brez ustvarjalnosti tudi tehnologije ne bi bilo, saj smo prišli tako daleč prav zaradi tega, ker smo ustvarjalnost uporabili pri razvoju tehnologije. Ustvarjalno reševanje problemov je edino, kar lahko človeku, ki se je znašel v življenjsko nevarni situaciji in nima na voljo nobene znane ali preverjene rešitve, pomaga preživeti. Pri ustvarjalnosti gre za vzpostavitev povezav tam, kjer jih prej ni bilo. (str. 31–43)

Na človekovo ustvarjalnost vpliva vrsta dejavnikov, tako čustvenih kot okoljskih oz. organizacijskih. Keong (2008) navaja, da je znanje surovina, ki jo lahko uporabimo za ustvarjanje novih povezav, saj bolj kot je znanje človeka raznoliko, večja je verjetnost, da bo znal ustvariti nove povezave tam, kjer jih še ni. Pri znanju ne gre zgolj za formalno izobrazbo, ki si jo človek pridobi, temveč bolj za vsoto vseh življenjskih izkušenj z uporabo vseh petih čutov. (str. 58) Tako, da lahko rečemo, da med ustvarjalnostjo in šolskim uspehom pride do pozitivnih povezav šele na fakulteti ali na podiplomskem študiju. Eden od dejavnikov, ki vplivajo na togost mišljenja, so izkušnje, saj raziskave kažejo, da je pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost šibka, saj takšen človek nima znanj in izkušenj, ki bi jo podpirala. Pri srednji izkušenosti je ustvarjalnost največja, pri zelo visoki pa zopet upada, ker se zaradi pretirane izkušenosti mislec vrti v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more iz njih. (Jambrovič, 2005, str. 9)

Chang, Huang in Choi (2012) so v raziskavi ugotovili, da ljudje potrebujejo ustrezne delovne izkušnje ali sposobnosti, da bi si lahko nabirali koristi pri samostojnem opravljanju opravil. Rezultati so tudi pokazali, da je bistveno, da se zagotovi jasna in natančna navodila v zvezi z nalogo, s čimer bi dobili ustvarjalno delovanje z novinci. (str. 719) Tudi Chua in Iyengar (2008) pravita, da predhodne izkušnje človeku pomagajo pri iskanju rešitve. Posamezniki z veliko izkušnjami se v primeru, ko imajo na razpolago veliko različnih sredstev, katere lahko uporabijo pri svojem ustvarjanju, redko zmedejo, saj se znajo izogniti nepotrebnim eksperimentiranjem. Se pravi, da je za ustvarjalnost potrebna popolna nevihta velike izbire, predhodnega znanja in natančnega podajanja navodil pri ustvarjanju. (str. 166–169)

Zasičenost s problemom oz. ozka specializacija povzročata, da se človekove delovne naloge skrčijo tako, da jih opravlja rutinsko, tako se ustvarjalnost zavira (Jambrovič, 2005, str. 23). Lahko bi rekli, da je potrebno ravnovesje med obstoječim in novim, spremembami in stabilnostjo, rutinskim in inventivnim, saj je le tako možno priti do spodbudnega okolja, v katerem imajo nove ideje največ možnosti, da ostanejo in se razvijajo (Dodič, 2005, str. 28).

Eno izmed čustvenih ovir je strah pred napakami in neuspehom. Nihče ne želi delati napak, ampak imeti vedno prav. Posebej v organizacijah, kjer imajo nadrejeni vedno prav in so edini, ki kaj vedo. V takšnih organizacijah velja, da ni pomembno koliko narediš, ampak, da ne narediš napake. Po drugi strani je pa nedvoumno, da so napake neizogibne in da brez njih ni napredka. (Kavčič, 2011, str. 43) Tudi Goman (1992) pravi, da je strah pred neuspehom ena najpogostejših zavor narave ustvarjalnosti, saj je vsako približevanje končnemu uspehu povezano s podvojenim številom neuspešnih poskusov. Vendar ljudje, ki sprejemajo neuspehe kot stranski produkt ustvarjalnosti, imajo zagotovo več možnosti za končni uspeh. (str. 18) Fong (2006) navaja, da nekateri raziskovalci dokazujejo povezavo med pozitivnimi čustvi in ustvarjalnostjo, spet drugi pravijo, da negativna čustva povečajo ustvarjalnost v določenih situacijah, saj so ta negativna čustva interpretirana kot signal trenutne, problematične situacije, v kateri se je potrebno bolj potruditi. Spet po drugi strani pa ljudje razumejo pozitivna čustva kot signal, da je okolje varno in se na to odzovejo z večjim raziskovanjem in igrivostjo, kar jim omogoča večjo ustvarjalnost. (str. 1016, 1018)

Pod organizacijske ovire ustvarjalnosti spadajo slabo stimulirana ustvarjalnost, prevlada rutinskega dela in nejasna vizija organizacije. Kavčič (2011) pravi, da če vzdušje ni spodbudno, potem tudi novih zamisli ni. Vodenje organizacije je dejavnost tistih, ki usmerjajo druge, saj s procesom vplivajo na dejavnost posameznika ali skupine v prizadevanju za doseganje organizacijskih ciljev v dani situaciji. V organizacijah, kjer je celotna intelektualna zmogljivost nadpovprečna, je navadno celotno vzdušje za nove ideje spodbudnejše. (str. 46–47)

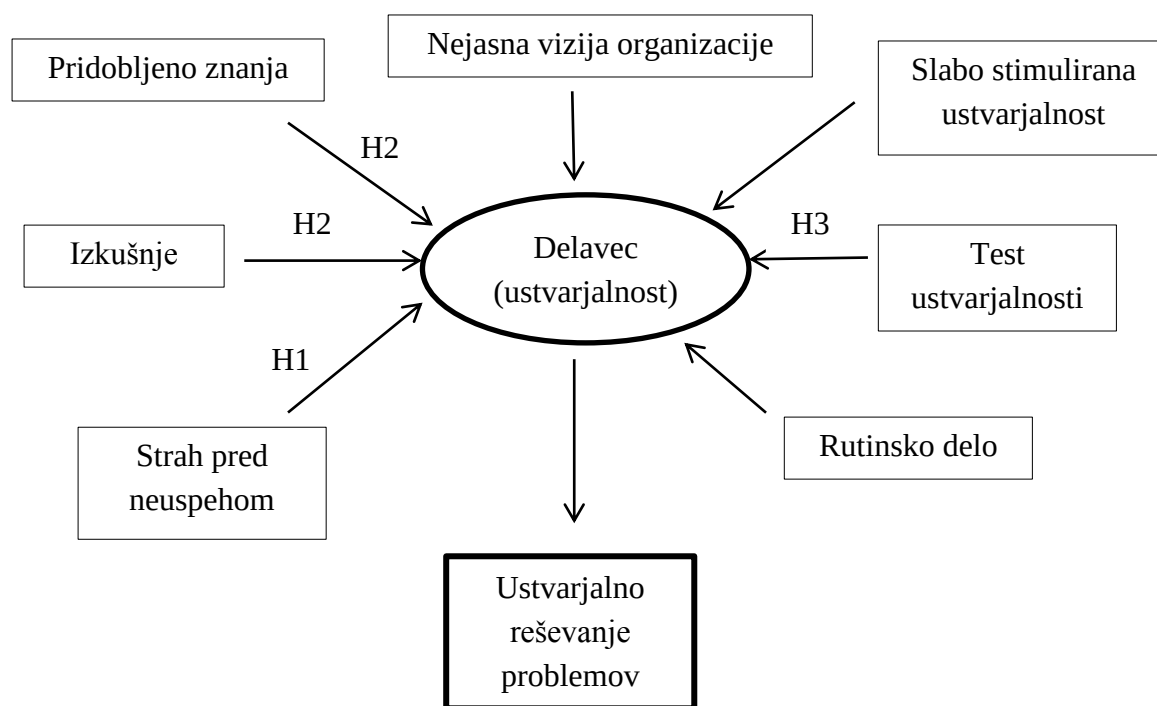
Lorenz in Lundvall (2010) v svoji raziskavi pravita, da z ustreznimi spremembami v politiki upravljanja s človeškimi viri in v organizacijski praksi lahko pride do uspešnega povečevanja ustvarjalnosti pri delu. Potrebno je dati več poudarka na nadgrajevanje znanja in spretnosti s pomočjo stalnega poklicnega izobraževanja in spodbujati ter omogočiti delovno okolje, v katerem je možno učenje in kreativno reševanje problemov. (str. 91–92)

V raziskavi smo postavili tri hipoteze, katere smo preverili s pomočjo neparametričnih testov:

- Hipoteza 1: Strah pred neuspehom vpliva na ustvarjalnost pri reševanju problemov (vprašanje 4).
- Hipoteza 2: Pridobljeno znanje in izkušnje vplivata na ustvarjalnost (vprašanje 1 in 5).
- Hipoteza 3: Test ustvarjalnosti delavce spodbudi k večji ustvarjalnosti (vprašanje 3).

3 Metoda

Podatke za raziskave smo zbrali s pomočjo ankete. Anketiranih je bilo 48 delavcev v organizaciji, od tega je bilo 28 žensk in 20 moških. Med vprašanji je bilo zajetih nekaj dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo ustvarjalno reševanje problemov pri delu. Slika 1 prikazuje model raziskave.



Slika1. Model raziskave

Podatke smo analizirali s pomočjo neparametričnih testov. Pri hipotezi 1 in 3 smo s pomočjo χ^2 in Fisherjevega testa ugotavljali ali obstaja statistična razlika med moškimi in ženskami v organizaciji. Pri hipotezi 2 pa smo pri skupni statistični obdelavi vplivov znanja in izkušenj na ustvarjalnost uporabili še Yates-ovo korekcijo.

4 Rezultati

4.1 Rezultati odgovorov na vprašanje 4 (Ali bojazen pred neuspehom vpliva na vašo ustvarjalnost pri reševanju problemov?)

Tabela 1. Vpliv strahu pred neuspehom na ustvarjalno reševanje problemov

	Strah pred neuspehom	
	DA	NE
MOŠKI	6	14
ŽENSKE	8	20

Tabela 2. Person-ov hi-kvadrat

χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
0,01	1	0,91

V Tabeli 1 so podani odgovori anketirancev, v Tabeli 2 pa rezultati χ^2 -testa. Fisher-jev test pa je pokazal $p = 1$ in razmerje obetov 1,07 z 95 % intervalom zaupanja 0,25 in 4,46.

4.2 Rezultati odgovorov na vprašanje 1 in 5 (Ali izkušnje na področju, kjer rešuješ problem, pripomorejo k ustvarjalnosti pri reševanju problema? Ali pomanjkanje znanja vpliva na vašo ustvarjalnost pri reševanju problemov?)

Tabela 3. Vpliv znanja in izkušenj na delavčevo ustvarjalno reševanje problemov

		ZNANJE		SKUPNO
		DA	NE	
IZKUŠNJE	Dej. frekvenca	30	6	36
	Pričakovana f.	26,25	9,75	
	χ^2 delež	0,54	1,44	
	DA % v vrstici	83,33%	16,67%	
	% v stolpcu	85,71%	46,15%	
	% od vsega	62,50%	12,50%	75%
	Std. rez.	0,73	-1,20	
	Dej. frekvenca	5	7	12
	Pričakovana f.	8,75	3,25	
	χ^2 delež	1,61	4,33	
	NE % v vrstici	41,67%	58,33%	
	% v stolpcu	14,29%	53,85%	
	% od vsega	10,42%	14,58%	25%
	Std. rez.	-1,27	2,08	
SKUPNO	Dej. frekvenca	35	13	48
	% od vsega	72,92%	27,08%	

V Tabeli 3 so prikazani rezultati odgovorov na prvo in peto vprašanje v anketi. V Tabeli 4 pa so rezultati statistične obdelave χ^2 -test z Yates-ovo korekcijo.

Tabela 4. Person-ov hi-kvadrat test

	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
χ^2	7,91	1	< 0,01
χ^2 z Yates-ovo korekcijo	5,94	1	0,01

Fisher-jev eksaktni test je pokazal $p < 0,05$ in razmerje obetov 6,64 s 95 % intervalom zaupanja 1,32 in 37,72.

4.3 Rezultati odgovorov na vprašanje 3 (Ali bi bili bolj ustvarjalni pri reševanju problema, v primeru, da veste, da gre za test vaše ustvarjalnosti, kot pa, da bi samo dobili nalogo rešiti problem?)

Tabela 5. Test ustvarjalnosti spodbudi
ustvarjalno reševanje problemov

	Test ustvarjalnosti	
	DA	NE
MOŠKI	15	5
ŽENSKE	12	16

Tabela 6: Person-ov hi-kvadrat

χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
4,90	1	0,03

Tabela 5 prikazuje odgovore anketirancev, Tabela 6 pa rezultate χ^2 -testa. Fisher-jev test pa je pokazal $p < 0,05$ in razmerje obetov 3,88 z 95 % intervalom zaupanja 0,99 in 17,71.

5 Razprava

Pri raziskavi vpliva strahu pred neuspehom na ustvarjalnost je kar 14 (70 % od vseh) moških in 20 (71,4 % od vseh) žensk zanikalo vpliv strahu na ustvarjalnost. Izkazalo se je, da je pri moških in ženskah enak vpliv strahu na ustvarjalnost. Enako je pokazal tudi Pearson-ov HI-kvadrat test: $\chi^2(1) = 0,01$, $p > 0,05$. Tako smo ugotovili, da ne obstaja razlika med spoloma, kar dodatno potrjuje Fisher-jev test ($p = 1$, razmerje obetov je 1,07 z 95 % intervalom zaupanja 0,25 in 4,46, in zaradi tega ne moremo potrditi, da strah vpliva na ustvarjalnost.

V drugem primeru smo ugotovili, da kar 30 (62,5 % od vseh) anketirancev pravi, da znanje in izkušnje vplivajo na ustvarjalnost, od tega jih 6 (12,5 % od vseh) pravi, da vplivajo izkušnje, znanje pa ne in 5 (10,4 % od vseh), ki pravijo, da vpliva znanje, vendar izkušnje ne. 7 (14,6 % od vseh) anketirancev pravi, da znanje in izkušnje ne vplivajo na ustvarjalno reševanje problemov. Po drugi strani pa 35 (72,9 % od vseh) anketirancev pravi, da znanje vpliva na ustvarjalnost, 13 (27,1 % od vseh) pa ne. Pearson-ov χ^2 -test je pokazal, da sta spremenljivki na nek način v odnosu, saj je $p < 0,05$ ($\chi^2(1) = 7,91$, $p < 0,01$), enako dokazuje tudi χ^2 -test z Yates-ovo korekcijo ($\chi^2(1) = 5,94$, $p < 0,05$). Dodatna potrditev χ^2 -testa je Fisher-jev eksaktni test (razmerje obetov je 6,64 z 95 % intervalom zaupanja 1,32 in 37,72) in $p = 0,009$. Glede na statistične rezultate lahko trdimo, da sta spremenljivki statistično odvisni, saj če so izkušnje, je tudi znanje in če izkušenj ni, tudi znanja ni. Oboje skupaj vpliva na inovativnost, zaradi česa lahko potrdimo hipotezo 2.

Zanimalo nas je tudi, ali se delavci pri svojem ustvarjalnem reševanju problemov bolj potrudijo, če vedo, da gre za test njihove ustvarjalnosti. Pozitivno je odgovorilo 15 (75 % od

vseh) moških in le 12 (42,8 % od vseh) žensk. Večina žensk 16 (57 % od vseh) pravi, da se ne bi dodatno potrudile, če bi vedele, da gre za test. Nalogo bi opravile enako ustvarjalno kot, če ne bi vedele, da gre za test. Statistična obdelava podatkov s Pearson-ovim χ^2 -test je pokazala, da je $p < 0,05$ ($\chi^2(1) = 4,89$, $p = 0,027$), kar dokazuje, da obstaja statistična razlika med spoloma. Tudi Fisher-jev test potrjuje χ^2 -test, saj je $p = 0,039$, razmerje obojestranskega intervala zaupanja 0,99 in 17,71. Očitno test ustvarjalnosti pozitivno vpliva na moške, pri ženskah pa tega vpliva ni, saj se ne dajo motiti, ne glede na to, ali so pod kontrolo ali ne. Iz teh ugotovitev je potrebno hipotezo 3 zavrniti, saj ne moremo trditi, da test ustvarjalnosti spodbudi vse delavce k večji ustvarjalnosti.

6 Zaključek

Raziskava je pokazala zanimive rezultate. Dokaz, da strah pred neuspehom ne vpliva na ustvarjalnost je za organizacijo pozitiven prispevek, saj le ta predstavlja eno izmed blokad ustvarjalnosti. Verjetno bi se zaposleni strinjali z Gomanom (1992), ki pravi, da je recept za pospeševanje inovativnosti hitro povečevanje števila zmot in spodrseljajev (str. 18). Raziskava je potrdila, da sta znanje in izkušnje temelj za samostojno opravljanje dela in le z njima je možno ustvarjanje, ni pa potrdila predvidevanja glede vpliva testa ustvarjalnosti oz. nadzora pri ustvarjanju, saj moški in ženske niso bili enotnega mnenja.

Ravnanje z ljudmi na delu je zelo pomembno za organizacijo, saj je od počutja, motivacije, znanja in sposobnosti delavcev odvisna sama proizvodnja izdelkov oz. proizvodov. Od tega pa je odvisen sam obstoj organizacije. Zaradi tega je potrebno komuniciranje z delavci na takšen ali drugačen način, saj njihovo mnenje usmerja vodstvo, v kateri smeri so potrebne izboljšave.

Raziskovani dejavniki imajo velik vpliv na ustvarjalnost pri delu, zato bodo vodilni v organizaciji pridobili jasno sliko mnenja delavcev, kar jim po pomagalo pri vodenju, strateškem planiranju in uresničevanju strategij.

Tovrstno raziskovanje bi bilo potrebno napraviti tudi pri ostalih organizacijah, saj se pri anketah izrazi mnenje delavcev, katero je velikokrat preslišano.

Kot omejitev je potrebno omeniti, da je raziskava potekala v organizaciji, kjer ustvarjalnost pri reševanju problemov ni zahtevana, saj zaradi načina dela velikokrat tudi ni možna.

Reference

1. Chang, W. J., Huang, W. D., & Choi, N. J. (2012). Is task autonomy beneficial for creativity? Prior task experience and self-control as boundary conditions. *Social Behavior and Personality*, 40(5), 705–724. doi:10.2224/sbp.2012.40.5.705
2. Chua, R. Y.-J., & Iyengar, S. S. (2008). Creativity as a Matter of Choice: Prior Experience and Task Instruction as Boundary Conditions for the Positive Effect of Choice on Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 42(3), 164–180.
3. Dodič, P. (2005). *Ustvarjalno reševanje problemov v podjetju* (Diplomsko delo). Nova Gorica: Politehnika Nova Gorica, Poslovno-tehniška šola.

4. Fong, T. C. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016–1030.
5. Goman, K. C. (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
6. Jambrovič, M. (2005). *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
7. Kavčič, B. (2011). *Usmerjanje ustvarjalnosti* (4. izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
8. Keong, Y. K. (2008). *Vsi smo ustvarjalni: Dopustite svoji ustvarjalnosti, da zacveti*. Varaždin: Katarina Zrinski.
9. Lorenz, E., & Lundvall, B.-A. (2010). Measuring Creative Work: The European Experience. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(1&2), 77–97.
10. Probst, M. T., Stewart, M. S., Gruys, L., & Tierney, W. B. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 479–497. doi:10.1348/096317906X159103

Priloga: Anketna vprašanja

1. Ali izkušnje na področju, kjer rešuješ problem, pripomorejo k ustvarjalnosti pri reševanju problema?
 2. Ali bi vam v primeru, da imate dano na razpolago več orodij, tako računalniških in fizičnih, povzročalo težave pri odločitvi na kakšen način rešiti problem?
 3. Ali bi bili bolj ustvarjalni pri reševanju problema, v primeru, da veste, da gre za test vaše ustvarjalnosti, kot pa, da bi samo dobili nalogo rešiti problem?
 4. Ali bojazen pred neuspehom vpliva na vašo ustvarjalnost pri reševanju problemov?
 5. Ali pomanjkanje znanja vpliva na vašo ustvarjalnost pri reševanju problemov?
 6. Ali nejasna vizija organizacije vpliva na vaše ustvarjalnost pri reševanju problemov?
 7. Ali slabo stimulirana ustvarjalnost, kot zanemarjanje učinkovitega spodbujanja delovne motivacije, vpliva na vašo ustvarjalnost pri reševanju problemov?
 8. Ali zaupate v svojo intuicijo pri ustvarjalnem reševanju problema?
 9. Ali prevlada rutinskega dela vpliva na vašo ustvarjalnost pri reševanju problema?
- (odgovori DA/NE)

Jasmina Žnideršič je diplomirana inženirka kemijske tehnologije, ima 4 leta izkušenj na področju analize kemije, zaposlena je v Nuklearni elektrarni Krško v laboratoriju radiokemije.

Abstract:

Analysis of the Impact on Creative Problem Solving in an Organization

Research Question (RQ): What affects creative problem solving in an organization?

Purpose: The aim is to obtain a better picture by using statistical analysis on the effects of workers' creativity in problem solving in an organization

Method: The data was obtained by interviewing employees and using nonparametric tests (χ^2 test, Fisher test and χ^2 test with Yates correction) for data analysis.

Results: The research results showed that fear of failure does not affect creative problem solving nor do creativity test encourage workers towards greater creativity, but prior knowledge and experience do influence workers' creative problem-solving.

Organization: Results of this research study will provide managers in an organization a clearer picture of employees' views, whether there is dominance of routine work, poor stimulated creativity and other factors that affect their creativity.

Society: Opinion of workers in an organization can encourage other organizations to explore the impact on creativity of their employees.

Originality: Because the data were obtained from a small organization, the results of this research study can only refer to the setting it researched.

Limitations/Future Research: To obtain a wider picture of the effects on creativity, a greater number of employees would need to be included as well as other factors would need to be analysed. This research study took place in an organization where creativity and problem solving are not required.

Keywords: creativity in problem solving, experience, knowledge, fear of failure, a test of creativity.

Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini

Uroš Bižal*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
bizal.u@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali in kako vodja s svojim stilom vodenja vpliva na ustvarjalnost zaposlenih v oddelku operativne priprave proizvodnje?

Namen: Namen je preučiti stil vodenja skozi oči vodje in zaposlenih. Odkriti optimalni stil vodenja, ki naj bi ga uporabljal vodja, da bi ohranjal maksimalno ustvarjalnost zaposlenih v delovni skupini.

Metoda: Uporabljen je pristop študija literature in kvantitativna analiza z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Analiza podatkov je bila izvedena s pomočjo povprečnih vrednosti, odvisnim ANOVA testom ter Pearsonovim korelacijskim koeficientom.

Rezultati: Z raziskavo smo dobili bolj poglobljen vpogled v način vodenja v analizirani delovni skupini. Tako vodja kot največji delež anketiranih delavcev stil vodenja vodje ocenjujejo kot strnjeni (združevalni) stil vodenja, vendar se kažejo tudi druge tendence. Zaposleni ocenjujejo, da na delovnem mestu najbolj spodbuja ustvarjalnost strnjeni (združevalni) stil, delno pa prispeva k doseganju ciljev tudi prizadevni stil vodenja.

Organizacija: Organizacija bo rezultate analizirala in po potrebi uvedla postopke izboljšav z namenom izboljšanja celovite odličnosti podjetja.

Družba: Raziskava je potekala v enem izmed najhitreje rastočih podjetji v dolnjsko-posavski regiji v katerem se zavedajo odgovornosti do družbe in vzora do drugih podjetji v regiji, ki se kaže v nenehni skrbi za zaposlene s primernimi pogoji za delo in izobraževanje, primernimi plačami in nagradami. Za vse to pa skrbi odgovorno in sposobno vodstvo.

Originalnost: To je prva tovrstnih raziskav v podjetju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Menimo, da bo podjetje spoznalo, da je takšne analize smiselno uvesti tudi v druge oddelke, čeprav smo bili zdaj omejeni le na oddelke operativne priprave proizvodnje.

Ključne besede: stil vodenja, vodja, zaposleni, ustvarjalnost, delovna skupina.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

Zaradi vse večje konkurence na globalnih trgih in vse hitrejšega razvoja tehnologij mora vsaka organizacija in posamezni vodja v njej razviti svojo kulturo vodenja, ki mora biti dosti fleksibilna, da zaposleni upoštevajo navodila vodij ampak istočasno prostovoljno aktivno sodelujejo in izražajo svojo ustvarjalnost pri reševanju problemov s predlogi izboljšav, idejami in nasveti ter tako motivirano delujejo v skladu s cilji organizacije. Vodja mora s svojim načinom vodenja omogočati zaposlenim, da izrabijo vse svoje naravne potenciale do ustvarjalnosti. Samo tako lahko organizacija izpolnjuje visoke zahteve odjemalcev in se prebija skozi konkurenčne globalne trge. Tukaj pa se pojavlja vprašanje na kakšen način naj vodja deluje znotraj različnih skupin zaposlenih, da skupaj izberejo pot do končnega uspeha.

* Korespondenčni avtor.

Prejeto: 4. marec 2013; revidirano: 29. april 2013; sprejeto: 14. junij 2013.

Za nenehno izboljševanje izdelka, celotnega proizvodnega procesa ter povečevanja konkurenčnosti na trgu potrebuje podjetje iznajdljive, kreativne, domiselne ideje in rešitve. To pa lahko doseže samo z ustvarjalnimi zaposlenimi, ne samo na vodstvenih položajih vendar na vseh ravneh organizacijske strukture. Ustvarjalnost zaposlenih lahko vpliva na izboljšave v vseh funkcijah v podjetju. Pogoj za razvoj ustvarjalnosti zaposlenih pa je vsekakor vodstvo, ki mora biti s svojim stilom vodenja pozitivno naravnano k spremembam in k spodbujanju ustvarjalnosti. Stil vodenja pa je seveda odvisen od ljudi na vodstvenih položajih – od njihovih osebnih značilnosti, od delovne naloge, od pogojev dela, od trenutne situacije ter seveda od ljudi, ki jih vodi.

Grobo lahko vodenje ločimo na dve dela. Eno je vodja oziroma vodenje osredotočeno na delo (delo se mora opraviti ne glede na počutje ostalih zaposlenih, vodja postavlja pravila in ne dopušča odstopanj, ker dobro ve kaj, kdo, kako in kje se dela), drugo je vodenje v smeri zadovoljstva ljudi, njihovega razvoja in dobrega počutja (ustvarja se »družinsko« ozračje in s tem se povečuje pripadnost podjetju). (Reddin, 1979, str. 63–64) Tukaj se postavlja vprašanje kateri oziroma kakšen je pravilni pristop vodenja k maksimalnemu spodbujanju ustvarjalnosti na delovnem mestu.

Glavni namen raziskave je odkriti kateri stil vodenja v največji meri spodbuja ustvarjalnost v delovni skupini. Prednost majhnih delovnih skupin je, da je v takih skupinah možnost pridobivanja novih znanj večja medtem, ko je pri večjih skupinah težava možnost nastanka neformalnih podskupin, še posebno tam kjer se pojavlja veliko nestrinjanje z vodjo in prav zato je še kako pomemben stil vodenja (Miklavčič Šumanski, Kolenc, & Markič, 2006, str. 604). Glavni cilj raziskave pa je ugotoviti ali obstaja povezava med stilom vodenja in ustvarjalnostjo zaposlenih v določeni delovni skupini in kakšen naj bo ta stil.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Vodenje

Vodenje je staro toliko kot je staro človeštvo in skozi zgodovino je vodenje predstavljalo oblast in moč. V posamezni organizaciji pod pojmom vodenja lahko razumemo dva pomena. Vodenje v širšem pomenu pomeni strmenje k doseganju in zagotavljanju ciljev podjetja. Ožji pomen vodenja se pojavi, ko nekdo znotraj organizacije želi vplivati na vedenje in cilje posameznika. Narejenih je bilo veliko študij in izoblikovano dosti definicij vodenja, skupno vsem pa je, da vodja s svojimi osebnimi značilnostmi v danih okoliščinah svoje podrejene usmerja (z vplivanjem na njihovo obnašanje) v smeri doseganja ciljev organizacije. (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 22–49)

Vodenje je ključni dejavnik pri spodbujanju ustvarjalnosti (Pucelj & Likar, 2006, str. 138). Največja težava vodij na vseh nivojih je, kako voditi ljudi, da bi sami svoje rutinsko delo presegli z ustvarjalnostjo. Problem predstavlja vprašanje kako vzpostaviti ustvarjalno organizacijo oziroma okolje, kjer so posamezniki (vodje in njihovi sodelavci) dovolj motivirani za kreiranje rešitev in izboljšav. Potrebno se je zavedati, da mora učenje postati

oblika dela in ne nekaj, kar se dogaja zunaj dela, kajti samo tako lahko organizacija postane okolje, v katerem posameznik lahko izrazi svoje potenciale (Urh, 2007, str. 58).

2.2 Stili vodenja

Vsak vodja strmi k iskanju najučinkovitejših načinov vodenja, ki bi bili ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije – to je stil vodenja. Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja zastavljenih ciljev. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje zanj značilno obliko stila vodenja. (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 22)

Raziskava je narejena na osnovi Reddinovega 3-D modela stilov vodenja. Ta model temelji na analizi učinkovitosti vodij in sicer pri orientaciji vodje k odnosom ali k nalogam (Reddin, 1979, str. 64). Ker ima vsak vodja lahko visoko ali nizko usmerjenost k obema oblikama vedenja Reddin (1979, str. 63) loči štiri različne stile vodenja:

1. **Zavzeti stil vodenja** – značilna je močna usmerjenost k medsebojnim odnosom (odprtost in komunikacija s sodelavci, blaženje sporov in spodbujanje k dajanju predlogov). Najboljši v situaciji z zmerno situacijsko kontrolo.
2. **Strnjeni (združevalni) stil vodenja** – značilna je usmerjenost v prihodnost (močna naklonjenost timskega delu, enačenje z zaposlenimi, zaposlene ocenjuje po njihovi pripadnosti za sodelovanje v timskega delu). Najboljši za kreativne naloge nekoliko slabši pri rutinskih opravilih.
3. **Zadržani stil vodenja** – značilna nizka usmerjenost k odnosom in k nalogam (nekomunikativen, konservativen, drži se pravil, postopkov in tradicije). Primeren za administrativna, računovodska in podobna dela.
4. **Prizadevni stil vodenja** – značilna visoka usmerjenost k nalogam in nizka k odnosom (gospodovalen, avtoritaren, sodelavce ocenjuje po njihovih delovnih rezultatih). Primeren za situacije z nizko stopno situacijske kontrole, ne znajde se v položajih, kjer nima oblasti.

Slogi vodenja se med seboj delno dopolnjujejo, zato lahko vodilni zavestno izbirajo, katerega izmed slogov bodo uporabljali v določeni situaciji (Lobnikar, 2003). Ker nobeden od načinov vodenja ni vedno učinkovit Reddin v svoj model osnovnih stilov vpelje tretjo dimenzijo (zato oznaka 3-D), ki predstavlja stopnjo učinkovitosti opisanih vodstvenih stilov. Pri raziskavi smo se osredotočili samo na določanje osnovnih stilov vodenja zato se ne bomo poglobljali v posamezne stopnje, ki določajo učinkovitost.

2.3 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost je miselni proces, katerega rezultat so originalni in ustrezni dosežki. Dejstvo je, da smo vsi ljudje bolj ali manj ustvarjalni. Bistvo ustvarjalnosti ni v rešitvah ampak v postavljanju vprašanj in odpiranju problemov. Ustvarjalnost je lastnost, s katero človek presega že ustvarjeno. Pri ustvarjalnem izražanju je potrebna samozavest, ki jo lahko povzdiguje trditev: »Če svoje misli ne izraziš, je (te) ni«. (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 128) Na ustvarjalnost zaposlenih vplivajo trije dejavniki (Brcar & Lah, 2011, str. 9):

- delo in izobraževanje,

- pogoji za delo in življenje,
- nagrade in plače.

2.4 Vpliv vodje na ustvarjalnost

Najpomembnejši faktor pri spodbujanju ustvarjalnosti je vodja, ki mora zaposlene motivirati in mobilizirati za ustvarjalnost (Brcar & Lah, 2011, str. 9). Ustvarjalnosti ni mogoče načrtovati, marveč le spodbujati in pričakovati. Če želi vodja spodbuditi ustvarjalnost pri zaposlenih more biti tudi sam ustvarjalen, temeljit in trmast – biti mora karizmatična osebnost in imeti visoko stopnjo emocionalne inteligence (Castro, Gomes, & de Sousa, 2012, str. 177). Vodja mora imeti tudi smisel za humor, kajti pozitivno na ustvarjalnost vpliva tudi sproščen humor medtem ko nesproščen/kontroliran humor negativno vpliva na ustvarjalnost na delovnem mestu (Lang & Lee, 2010, str. 55). Vodja mora, poleg spodbujanja ustvarjalnih idej, motivirati zaposlene, da svoje ideje tudi pripeljejo do uresničitve – da ideja dobi uporabno vrednost, ker samo tako se ustvarjalnost zaposlenih ne izgublja (Baer, 2012, str. 1116). Če vodja zna zaposlenim vcepiti veselje do dela in jih navduševati za pogled v uspešno prihodnost, se ustvarjalnost pojavi sama od sebe.

Na izoblikovanje vodje, ki zmore spodbujati ustvarjalnost pri zaposlenih vpliva več dejavnikov (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 58):

- dedne dispozicije,
- vzgoja,
- učenje,
- umska in osebnostna prožnost.

Vodja, ki želi svoje zaposlene povzdigniti na raven ustvarjalnosti, mora najprej doseči tako stopnjo vzajemnosti zaposlenih, da bodo le-ti pripravljeni prostovoljno in z veseljem ponuditi svoje naravne darove in znanje. Takšno vodenje bo podobno dirigiranju, kar pomeni, da vodja ne želi biti virtuoz na vsakem inštrumentu, nasprotno – mojstrstvo prepušča sodelavcem, medtem, ko ga sam dokazuje pri njihovem usklajevanju v želji skupnega cilja – vrhunski izvedbi. (Mayer, 2004, str. 60) Mayer (2004, str. 61) pravi, da je za ustvarjalno delo potrebno poslušati in upoštevati ideje in predloge sodelavcev in zagotavljati enakopravno komunikacijo in odprte medosebne odnose. Dejavno poslušanje sporoča sodelavcem, da jim je vodja na voljo, če to želijo.

2.5 Ustvarjalna organizacija

Ustvarjalna organizacija mora zaposlenim zagotoviti pogoje in vzdušje, kjer bodo spontano lahko ustvarjali novosti. V ustvarjalni organizaciji ni prostora za pretirano nadzorovanje zaposlenih, ker tako se ustvarjalnost ne samo manjša ampak lahko se tudi izgubi (Liu, Liao, & Loi, 2012, str. 1206). Tukaj pomembno vlogo igra menedžment človeških virov pri katerem je bistvenega pomena organizacijska kultura, ki mora omogočati tako komuniciranje, ki bo dajalo toliko motivacijskega naboja, da bosta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila (Bukovec, 2006, str. 122). Sodobni vodja pa mora znati s svojimi sodelavci

prerasti rutino z ustvarjalnostjo. V nasprotnem primeru mnogi ustvarjalni potenciali ostanejo neizkoriščeni. Brcar in Lah (2011, str. 9) sta ugotovila, da ima na ustvarjalnost velik vpliv tudi faza življenjskega cikla v katerem se nahaja organizacija. Delovni pogoji se zelo različni (več izzivov, problemov in rešitev) v organizaciji, ki je v fazi rasti ali fazi stagnacije kot pa v organizaciji, ki je v fazi upada.

Ustvarjalni potencial posameznika je izreden, a dostikrat neizražen. Na samo ustvarjalnost ne vpliva samo volja posameznika, ampak celotna kultura podjetja – vodstvo, lastniki in širša družbena skupnost (Pezdir Žulič, 2012, str. 92).

Glede na teorijo si lahko pri naši raziskovalni nalogi postavimo štiri hipoteze:

Hipoteza 1 – vodja svoj stil vodenja ocenjujejo kot strjeni (združevalni) stil vodenja.

Hipoteza 2 – največ zaposlenih v oddelku stil vodenja vodje ocenjujejo kot strnjeni (združevalni) stil vodenja.

Hipoteza 3 – med vplivom stila vodenja in ustvarjalnostjo obstajajo statistično pomembne razlike, kar dokazuje pomembnost uporabe različnih stilov vodenja pri spodbujanju ustvarjalnosti.

Hipoteza 4 – kot najboljši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti največ zaposlenih v oddelku ocenjujejo strnjeni (združevalni) stil, kot najslabši stil vodenja pa zadržani stil vodenja.

3 Metoda

Podatke smo zbirali po metodologiji anketiranja v pisni obliki, ker imamo znano in dostopno skupino udeležencev. Glede na zahtevnost in omejeni čas raziskave smo se odločili za anketiranje enega oddelka v podjetju in sicer oddelka operativne priprave proizvodnje. V oddelku je poleg vodje še 11 zaposlenih delavcev. Vsi zaposleni v oddelku so sodelovali pri anketiranju. Anketa je potekala januarja 2013.

Vodja oddelka je star 47 let in ima končano V. stopnjo izobrazbe. Njegova delovna doba je 27 let od tega 19 let v raziskovanem podjetju (vedno v funkciji vodje). Povprečna starost ostalih zaposlenih je bila 34,8 let. Zaposleni so imeli povprečno 12,2 let delovne dobe od tega povprečno 6,8 let na delovnem mestu v podjetju kjer je raziskava potekala. Struktura izobrazbe je bila: 9,1 % končana IV. stopnja izobrazbe; 45,45 % končana V. stopnja izobrazbe; 45,45 % končana VI. stopnja izobrazbe.

Pri raziskavi smo uporabili pisni anketni vprašalnik kot merni inštrument. V raziskavo smo vključili tri standardizirane anketne vprašalnike. Vprašalniki so bili povzeti po raziskavi »Vpliv vodenja na ustvarjalnost v proizvodnji« (Begelj, 2006, str. 51–65).

Prvi anketni vprašalnik je bil namenjen vodji oddelka. Predstavljenih je 20 trditve o načinih vodenja s katerimi se vodja oceni kako pogosto je pri vodenju potrebno ravnati na način, kot ga opisujejo trditve. Trditve so razdeljene na 4 sklope, ki definirajo stil vodenja (kakšen stil vodenja uporablja vodja). Ocene podaja med 1 in 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se ni

potrebno ravnati na opisan način, ocena 5 pa pomeni, da se je vedno potrebno ravnati na opisan način. Najvišje povprečje ocen trditev po sklopih nam razkrije kakšen stil vodenja uporablja vodja (hipoteza 1).

Drugi anketni vprašalnik je bil namenjen zaposlenim na oddelku in z njim zaposleni ocenjujejo stil vodenja vodje oddelka (kako pogosto vodja ravna na način kot ga opisujejo trditve). Vsebuje 20 trditev, ki so prav tako razdeljene v 4 sklope in se ocenjujejo z ocenami od 1 do 5. Tudi tukaj najvišje povprečje ocen sklopa prikazuje kakšen stil vodenja uporablja vodja v očeh zaposlenih (hipoteza 2).

Za ugotavljanje statističnih razlik med vplivom stila vodenja in ustvarjalnostjo ter za dokazovanje pomembnosti uporabe različnih stilov vodenja pri spodbujanju ustvarjalnosti uporabimo odvisni ANOVA test ter Pearsonovim korelacijski koeficient (hipoteza 3).

Tretji anketni vprašalnik je bil namenjen isti skupini anketirancev kot drugi vprašalnik. Anketni vprašalnik je bil enak z razliko podajanja ocen. S to anketo so zaposleni ocenjevali kateri sklop trditev, ki opisuje določeni stil vodenja, najbolj spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu (hipoteza 4). Anketiranci so ocenjevali posamezne sklope z ocenami med 1 in 4 (ocena 1 – stil najmanj primeren za spodbujanje ustvarjalnosti; ocena 4 – stil najbolj primeren za spodbujanje ustvarjalnosti).

Kot smo že omenili je velika omejitev raziskave majhen vzorec na katerem smo izvajali raziskavo. Za bolj verodostojne podatke je potrebno raziskavo ponoviti na večjem številu vzorcev (več oddelkov v podjetju ali še boljše – v raziskavo vključiti več organizacij). Vse spremenljivke so intervalne po pet stopenjski Likertovi lestvici.

4 Rezultati

4.1 Ocena stila vodenja kot ga vidi vodja

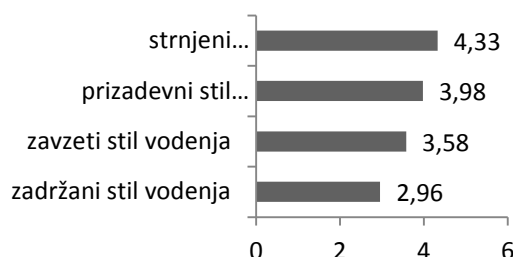
Rezultati prvega anketnega vprašalnika kažejo (slika 1), da se vodja nagiba k uporabi strnjenega (združevalnega) stila vodenja. Sledijo prizadevni stil vodenja in zavzeti stil vodenja. Vodja se najmanj nagiba k uporabi zadržanega stila vodenja.



Slika 1. Prikaz stilov vodenja h katerim se nagiba vodja

4.2 Ocena stila vodenja vodje po mnenju zaposlenih

V drugem anketnem vprašalniku so zaposleni ocenili stil vodenja vodje kot strnjeni (združevalni) stil vodenja, torej enako kot se je ocenil vodja sam. Tudi ocene zaposlenih o drugih stilih vodenja si sledijo enako kot pri oceni vodje – torej: prizadevni stil vodenja, zavzeti stil vodenja in zadržani stil vodenja (slika 2).



Slika 2. Prikaz stilov vodenja vodje po oceni zaposlenih

4.3 Statistične razlike med vplivom stila vodenja in ustvarjalnostjo

Potrebno je narediti test sferičnosti, za kar uporabimo Mauchly test, $W = 0,53$, $p > 0,05$. Ker test ni statistično značilen, lahko s 95 % gotovostjo trdimo, da so variance diferenc med pari spremenljivk (štirje eksperimentalni pogoji) primerljive. F -razmerje predstavlja razmerje med z modelom pojasnjeno varianco in varianco zaradi nesistematičnih dejavnikov, $F(3, 30) = 65,84$, $p < 0,001$, $\eta^2 = 0,78$. Ker je F -test statistično značilen, lahko z več kot 95 % sigurnostjo trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med štirimi stili vodenja, kot jih zaznavajo sodelavci pri svojem vodji. η^2 je moč učinka, ki je velik (tabela 1). Ta test tudi potrdi korektnost zasnove modela.

Tabela 1. Odvisni ANOVA test

ANOVA								
Učinek	DFn	DFd	SSn	SSd	F	p	p<0,05	ges
1 odsek	1	10	606,81	1,48	4095,02	< 0,001	*	0,99
2 stil	3	30	11,31	1,72	65,84	< 0,001	*	0,78
Mauchlyov test sferičnosti								
Učinek	W	p	p<0,05					
stil	0,53	0,36						

Opomba. Število anketirancev N = 11.

Naredimo še naknadni test, in sicer t -test med pari spremenljivk. Ta test prikaže matriko p -vrednosti med posameznimi pari stilov vodenja. Par, ki ima vrednost manjšo od 0,05 pomeni, da sodelavci pri svojem vodji zaznavajo statistično značilno razliko med tema dvema stiloma vodenja, ki jih uporablja njihov vodja. Med vsemi stili so razlike, najmanjša pa je med prizadevni/zavzeti stil vodenja (tabela 2).

Tabela 2. Primerjava p -vrednosti med posameznimi pari stilov vodenja

	Prizadevni	Strnjeni	Zadržani
Strnjeni	< 0,01	-	-
Zadržani	< 0,001	< 0,001	-
Zavzeti	0,02	< 0,001	< 0,01

Opomba. Število anketirancev $N = 11$.

Očitno je korelacija najmočnejša med strnjeni/prizadevni, Pearsonov korelacijski koeficient $r = 0,76$ (tabela 3). To sta pa tudi stila, ki imata najvišje povprečje.

Tabela 3. Pearsonov koeficient korelacije (r)

	Prizadevni	Strnjeni	Zadržani	Zavzeti
Prizadevni	1,00	0,76	0,02	0,18
Strnjeni	0,76	1,00	-0,12	0,21
Zadržani	0,02	-0,12	1,00	0,06
Zavzeti	0,18	0,21	0,06	1,00

Opomba. Število anketirancev $N = 11$.

4.4 Ocena stila vodenja, ki najbolj spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu

V tretjem anketnem vprašalniku so zaposleni ocenili kateri stil vodenja naj bi najbolj spodbujal ustvarjalnost na delovnem mestu. Zaposleni so ocenili, da strnjeni (združevalni) stil vodenja najbolj spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu, najmanj primeren stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti pa je zadržani stil vodenja (slika 3).



Slika 3. Kako določeni stil vodenja spodbuja ustvarjalnost na delovnem mestu

5 Razprava

Iz rezultatov analize prvega anketnega vprašalnika je ugotovljeno, da vodja ocenjuje svoj stil vodenja kot strjeni (združevalni) stil vodenja. Temu stilu vodenja je vodja pripisal povprečno oceno 4,6. Rezultati kažejo, da je vodja zelo usmerjen v prihodnost, je pristaš spodbujanja kreativnosti in timskega dela. Ker se kaže tudi močnejša usmerjenost k prizadevnemu stilu vodenja (ocena 3,6) vodja kaže določeno mero avtoritete in ocenjevanje zaposlenih glede na delovne rezultate. Glede na rezultate lahko hipotezo 1 potrdimo.

Rezultati analize drugega anketnega vprašalnika potrjujejo hipotezo 2, kajti največ zaposlenih je ocenilo stil vodenja vodje kot strjeni (združevalni stil) in to s povprečno oceno 4,33. Malo

manjšo razliko med strnjnim in prizadevnim stilom vodenja (slika 2) lahko pripisujemo temu, da zaposleni različno vidijo reakcijo vodje v določeni situaciji. Tudi iz teh rezultatov vidimo, da večina zaposlenih vidijo vodjo kot organiziranega in tudi kot človeka, ki ima avtoriteto vendar še vedno zelo ceni in podpira timsko delo.

Iz rezultatov Mauchly testa in *F*-testa lahko z več kot 95 % sigurnostjo trdimo, da so variance diferenc med pari spremenljivk primerljive ter, da obstajajo statistično značilne razlike med štirimi stili vodenja, kot jih zaznavajo sodelavci pri svojem vodji. Rezultati nam kažejo tudi, da je korelacija najmočnejša med strnjnim/prizadevnim stilom vodenja (Pearsonov korelacijski koeficient $r = 0,76$). To sta pa tudi stila, ki imata najvišje povprečje ocen. Potrdimo lahko tudi hipotezo 3.

Rezultati naše raziskave kažejo veliko podobnost glede na rezultate preteklih raziskav, ki so se izvajale v Sloveniji. Lobnikar (2003), ki je izvajal analizo stilov vodenja 68 direktorjev in 34 direktoric manjšin in srednje velikih podjetij, je ugotovil ne le, da je za slovenske podjetnike najznačilnejši združevalni oziroma strnjni stil vodenja namreč tudi, da se stili vodenja delno dopolnjujejo. To pomeni, da vodilni praviloma uporablja več stilov vodenja, katere lahko zavestno izbirajo za doseganje ciljev in zadovoljstva zaposlenih v različnih situacijah. To je ugotovil tudi Badelj (2006, str. 71), ki je takšno zavestno spreminjanje stilov vodenja glede na posameznikovo spodbujanje ustvarjalnosti v določeni situaciji poimenoval individualno vodenje.

Analiza rezultatov tretjega anketnega vprašalnika potrjuje hipotezo 4, kajti kot najboljši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti največ zaposlenih v oddelku ocenjujejo strnjni (združevalni) stil (povprečna ocena 3,64), kot najslabši stil vodenja pa zadržani stil vodenja (povprečna ocena 1,91).

Če želimo imeti ustvarjalno delovno skupino mora biti vodja zaposlenim zgled – biti mora kreativen, podpirati mora timsko delo in inovativnost. Zaposleni ga morajo videti kot prijaznega in zaupanja vrednega človeka. Tudi Badelj (2006, str. 69) je ugotovil, da zaposleni in vodje kot najprimernejši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti ocenjujejo strnjni (združevalni) stil vodenja.

Glede na rezultate raziskave menim, da se morajo vodje zavedati odgovornost, ki jo njihovo delovno mesto zahteva od njih. Za nenehni razvoj in uspeh organizacije je potreben stalen pogled v prihodnost. Potrebno je iskati vedno nove ideje in rešitve in to na vseh ravneh, od vodij do zaposlenih. Vodje morajo postati zgled ostalim zaposlenim in s svojim stilom vodenja morajo znati iz zaposlenega iztržiti njegovo maksimalno ustvarjalnost. Zaposleni na najnižjih ravneh v organizaciji (ne glede na to, da je njihovo razmišljanje dostikrat preprosto in naivno) so eksperti na svojem delovnem področju, ker se oni vsak dan srečujejo z določenimi problemi in mislim, da jih je zelo smiselno vključiti v sistem reševanja problemov. S takšnim načinom razmišljanja se dostikrat pojavijo rešitve na katere nihče niti

ne pomisli. Zaposleni na takšen način dobivajo občutek pripadnosti in postavljajo se zgledi vsem zaposlenim v organizaciji, da je njihovo mnenje zelo dobrodošlo in koristno.

6 Zaključek

Rezultati raziskave nam kažejo na to, da je po mnenju vodje in največjega števila zaposlenih najprimernejši stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti na delovnem mestu strnjeni oziroma združevalni stil vodenja. Najmanj primeren stil pa je zadržani stil vodenja. To potrjuje tudi statistična analiza podatkov. Če želimo imeti ustvarjalno delovno skupino mora biti vodja zaposlenim zgled – biti mora kreativen, podpirati mora timsko delo in inovativnost. Zaposleni ga morajo videti kot prijaznega in zaupanja vrednega človeka.

Prispevek raziskave univerzalni odličnosti je, da podjetjem daje usmeritve in pomoč pri izbiri in izobraževanju osebja na vodstvenih delovnih mestih v smeri pravilnega vodenja, ki bo najprimernejše za določeno strukturo zaposlenih. Danes se nahajamo v času globalne konkurence v katerem podjetje za obstoj potrebuje vsa razpoložljiva sredstva, še posebno pa zadovoljne in ustvarjalne zaposlene, ki zelo veliko prispevajo k dosegu tega cilja. Širša družba ima največje koristi od uspešnega podjetja kajti ustvarjajo se nova delovna mesta, pojavljajo se manjša kooperantska podjetja in povečuje se zadovoljstvo ljudi. Takšno podjetje ima v določeni meri vpliv tudi na uspešnost celotne regije.

Rezultati raziskave lahko v veliki meri vplivajo na menedžerje in organizacijo ter v končni fazi tudi na družbeno okolje v katerem se podjetje nahaja, kajti uspeh posameznega podjetja se začne pri politiki organizacije in vodenju podjetja – velik vpliv na to ima stil vodenja posameznega vodje. Ustvarjalen vodja je zgled vsem zaposlenim v organizaciji. Ko s svojim stilom vodenja dokazuje, da koristne ideje ne ostajajo samo pri besedah in zaposlenim daje občutek, da so del zgodbe o uspehu organizacije iz njih izvleče prirojeni potencial in ustvarja »ustvarjalne posameznike«. Zadovoljni zaposleni so lahko največji prispevek podjetja do okolja v katerem deluje.

Predlog za nadaljnje raziskave je ta, da bi bilo smiselno raziskavo ponoviti na vseh oddelkih oziroma delovnih skupinah v organizaciji. Vključiti vse vodje in vse zaposlene ter morebiti vključiti še druga podjetja v regiji za boljšo primerjavo rezultatov. Dobljene rezultate bi bilo potrebno še bolj temeljito statistično obdelati z ustreznimi metodami in tako bolj natančno ugotoviti kakšen stil vodenja je optimalen oziroma katerega stila vodenja naj se ne bi posluževali vodje, če želijo ustvarjalne in zadovoljne zaposlene.

Omejitev raziskave je majhen vzorec anketiranih zaposlenih in še posebna omejitev je samoocena vodje, kajti samoocena ima lahko psihološki učinek na rezultate anketiranja.

Reference

1. Bear, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. doi: 10.5465/amj.2009.0470
2. Begelj, A. (2006). *Vpliv vodenja na ustvarjalnost v proizvodnji* (Specialistično delo). Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

3. Brcar, F., & Lah, S. (2011). Innovation Management and an Innovative Ideas System. *Organizacija*, 44(1), 3–10. doi: 10.2478/v10051-011-0001-1
4. Bukovec, B. (2006). Management človeških virov in obvladovanje organizacijskih sprememb. *Organizacija*, 39(2), 117–123.
5. Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity. *Blackwell Publishing*, 21(2), 171–182. doi: 10.1111/j.1467-2012.00636.x
6. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46–60. doi: 10.1080/09585190903466855
8. Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212. doi: 10.5465/amj.2010.0400
9. Lobnikar, B. (2003). Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. *Podjetnik*, 7. Pridobljeno na <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=900>
10. Miklavčič Šumanski, M., Kolenc, I., & Markič, M. (2006). Socialno emocionalni odnosi kot spodbuda za oblikovanje novih znanj. *Organizacija*, 39(9), 597–605.
11. Pezdirc Žulič, H. (2012). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(3), 85–94.
12. Pucelj, M., & Likar, B. (2006). Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija*, 39(2), 132–140.
13. Reddin, W. J. (1979). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 33(6), 62–67.
14. Urh, I. (2007). Kriteriji za oceno organizacije / institucije kot učeče se organizacije. *Organizacija*, 40(3), 45–58.

Uroš Bižal, roj. 20. 6. 1981, je visokošolski diplomirani inženir lesarstva Biotehniške fakultete, Univerze v Ljubljani. Na poklicni poti je od leta 2005 in v tem času je v sklopu dela in dodatnih strokovnih izobraževanj nabral številna znanja in izkušnje s področja organizacije ter vodenja. Zadnja 4 leta je zaposlen v podjetju Inotherm d.o.o., kot sodelavec v operativni pripravi proizvodnje.

Abstract:

The Effect of Management Style on Encouraging Creativity in a Work Group

Research Question (RQ): Whether and how the manager with his management style affects the creativity of employees in department production preparation?

Purpose: The purpose is to examine the management style through the eyes of managers and employees. In addition, the purpose was to discover the optimal management style to be used by the manager to maintain maximum creative employees in a work group.

Method: The method used was to review existing literature and quantitative analysis of a closed-type questionnaire. Data analysis was performed by using the average value, dependent ANOVA test and Pearson correlation coefficient.

Results: The results of the study provided a deeper insight into the management of the studied work group. Managers and most of the workers assessed management style as a dense (unified), but other tendencies were also visible. Employees estimated that in the workplace creativity is promoted with dense (unified) management style, and partly contributes to the goal achievement with an ambitious management style.

Organization: The organization will analyse the results and, if necessary, introduce improvements to procedures to improve overall business excellence.

Society: Study was conducted in one of the fastest growing companies in the Dolenjska-Posavje region in which they are aware of the responsibilities and role model to other businesses in the region, which is reflected in the

constant care for employees with appropriate conditions for work and education, decent wages and bonuses. This is all cared for by responsible and capable management.

Originality: This is the first research study of this type in the company studied.

Limitations/Future Research: This study was conducted only in the production preparation department, but such an analysis should be implemented within other departments.

Keywords: management style, manager, employee, creativity, working group.