

## 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 dosežati 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 pripravljene 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 nagrajuje. (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.

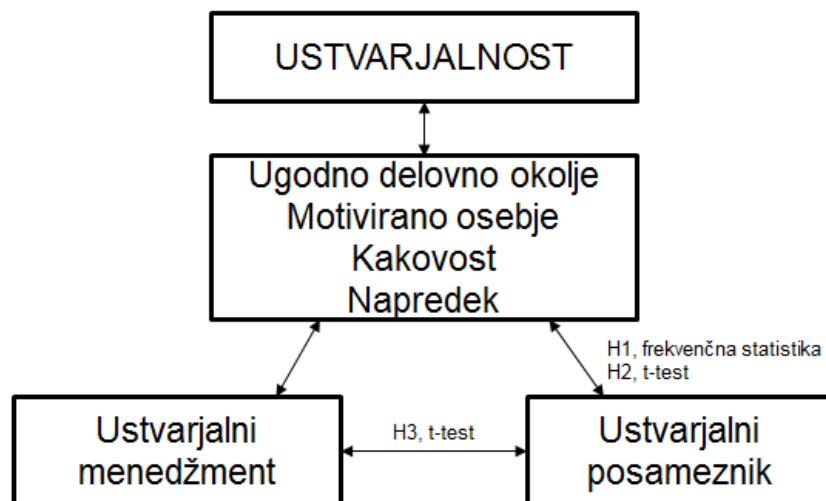
**Hipoteza 3:** Zaposleni s srednjo ali višješolsko izobrazbo vlogo ustvarjalnosti vodstva razumejo enako, kot osebje z najmanj visokošolsko izobrazbo.

### 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, obravnava 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

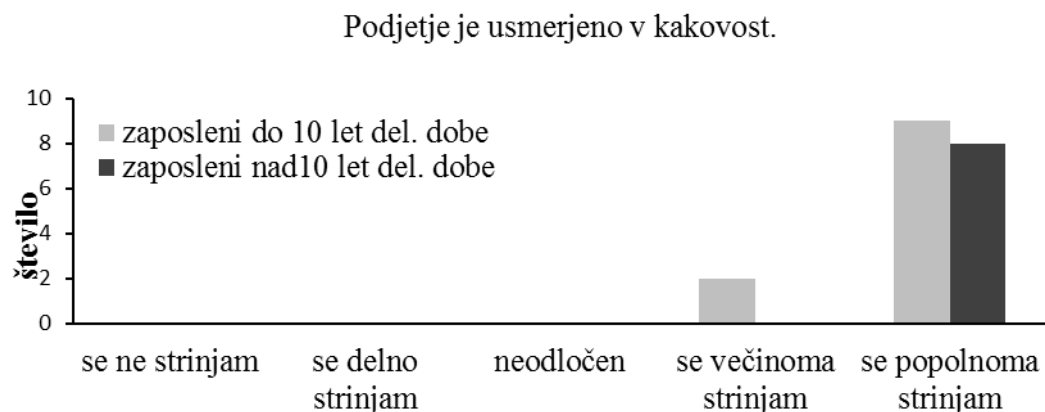
vprašanje:	1		2		3		4		5	
	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%
1 se ne strinjam	12	63,2	1	5,3	7	36,8	0	0,0	0	0,0
2 se delno strinjam	4	21,1	4	21,1	11	57,9	0	0,0	0	0,0
3 neodločen	3	15,8	7	36,8	1	5,3	0	0,0	1	5,3
4 se večinoma strinjam	0	0,0	6	31,6	0	0,0	3	15,8	5	26,3
5 se popolnoma 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  $t(10) = -1,49, p > 0,05$ .

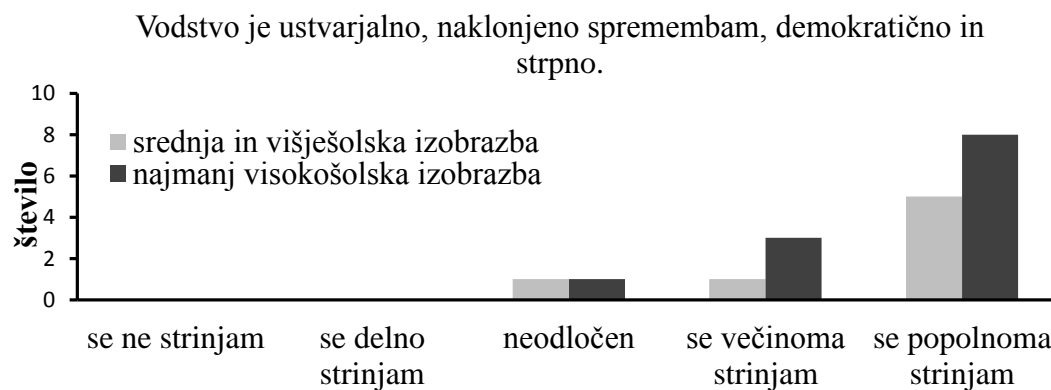


Slika 2. Strinjanje anketirancev s trditvijo, preizkus hipoteze 2

#### 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](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: Priložnik vodenja Nuklearne elektrarne Krško* (Neobjavljeno delo). Krško: NEK.
12. Sriča, 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.