

# Ustvarjalnost zaposlenih v obdobju gospodarske krize

## Marta Strmec

Trimo, d.d., Trebnje, Slovenija

marta.strmec@trimo.si

## Povzetek

Ustvarjalnost zaposlenih je ključna konkurenčna prednost vsake organizacije. Ustvarjalnosti ni mogoče zahtevati, temveč je za njeno rast in razvoj potrebno ustvariti take pogoje, da se lahko razvija. Ustvarjalnost se razvije ob ugodni klimi in kulturi v podjetju, kjer prevladujejo odprti delovni odnosi, priznavanje posameznika in njegovega prispevka v timu, kjer se spoštujejo vrednote in etična pravila.

Ustvarjalnost in inovativnost je potrebno v podjetju voditi in usmerjati v zeleno smer. V ta namen smo podjetja razvila vrsto procesov in modelov za spodbujanje, vodenje in merjenje učinkovitosti inovativnosti.

V Trimo smo razvili sistem razvoja inovativnosti in stalnega izboljševanja. Preko različnih sistemov spodbujamo ustvarjalnost zaposlenih. Notranjo ustvarjalnost bogatimo z idejami in predlogi zunanjih deležnikov in v ta namen razpisujemo mednarodne raziskovalne in arhitekturne nagrade.

Za vodenje poslovnih aktivnosti in realizacijo ciljev smo razvili več sistemov vodenja in sicer procesni model, multiprojektno vodenje in molekularno organizacijo.

Osebni in strokovni razvoj zaposlenih spodbujamo z izobraževanjem, letnimi razgovori, z ocenjevanjem kompetenc in razvojem voditeljstva. Svojo uspešnost na področju dela z zaposlenimi merimo z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

Celovit okvir za ocenjevanje uspešnosti procesa nenehnega izboljševanja pa predstavlja model odličnosti EFQM, ki nam omogoča sistematično ocenjevanje izvedenih sprememb in doseženih rezultatov v podjetju.

### 1. Uvod

Ustvarjalnost je miselni proces ustvarjanja novih idej ali ustvarjanje nove celote iz idej, ki že obstajajo. Ustvarjalnost je gibalno napredka in razvoja človeštva. Izhaja iz posameznika, ki je bolj ali manj radoveden, nezadovoljen z obstoječim, ki vedno znova išče nove poti in kombinacije za lažje in hitrejše doseganje želenih ciljev.

V delovnih okoljih je ustvarjalnost ali kreativnost zaposlenih ključna konkurenčna prednost in nevidni kapital v obliki razvojnih in tržnih potencialov podjetja. Za ustvarjalnost pravijo, da je neke vrste talent in da ga je potrebno negovati in usmerjati. Ustvarjati je potrebno tako delovno okolje, da se lahko posameznik svobodno izrazi, dokaže, dobi priznanje in tako pridobiva na samozavesti za vedno nove ideje. Za visoke dosežke ni dovolj samo ustvarjalni talent, temveč veliko vztrajnosti, znanja in izkušenj, da lahko posameznik iz širokega nabora znanja ustvarja vedno nove kombinacije. Bogat vir novih idej so tudi multifunkcionalni timi, ki skupini prinesejo znanje in izkušnje iz različnih področjih. Da ustvarjalni potencial doseže želeni cilj pa potrebuje vrhunske vodje.

Ustvarjalno klimo in kulturo ustvarijo lahko le odprti, neposredni odnosi, ki temeljijo na vrednotah in etičnem obnašanju vseh zaposlenih. Ustvarjalnost lahko spodbujamo z različnimi tehnikami ustvarjalnega mišljenja, kar pripomore k večji povezanosti in lojalnosti zaposlenih. Priložnost, da se posameznikova ideja uresniči nedvomno povečuje zavzetost in tudi odgovornost za realizacijo.

Da je v delovnih okoljih stalno prisotna visoka ustvarjalna energija mora podjetje nenehno iskati nove pristope in modele za spodbujanje in motiviranje zaposlenih, da izrazijo svoj ustvarjalni potencial v smeri želenih ciljev. V katero smer se usmerja ustvarjalna energija pa je odvisno od razvojne stopnje organizacije, vizije podjetja in trenutnih zahtev poslovnega okolja. V obdobju gospodarske rasti lahko podjetje razvija več poslovnih področij in si lahko privoščiti tudi več poizkusov. V obdobju recesije se mora prilagoditi trenutnim zmožnostim, ki zahtevajo od zaposlenih zelo usmerjene aktivnosti in še več ustvarjalnosti in podjetniškega ravnanja kot v dobrih časih.

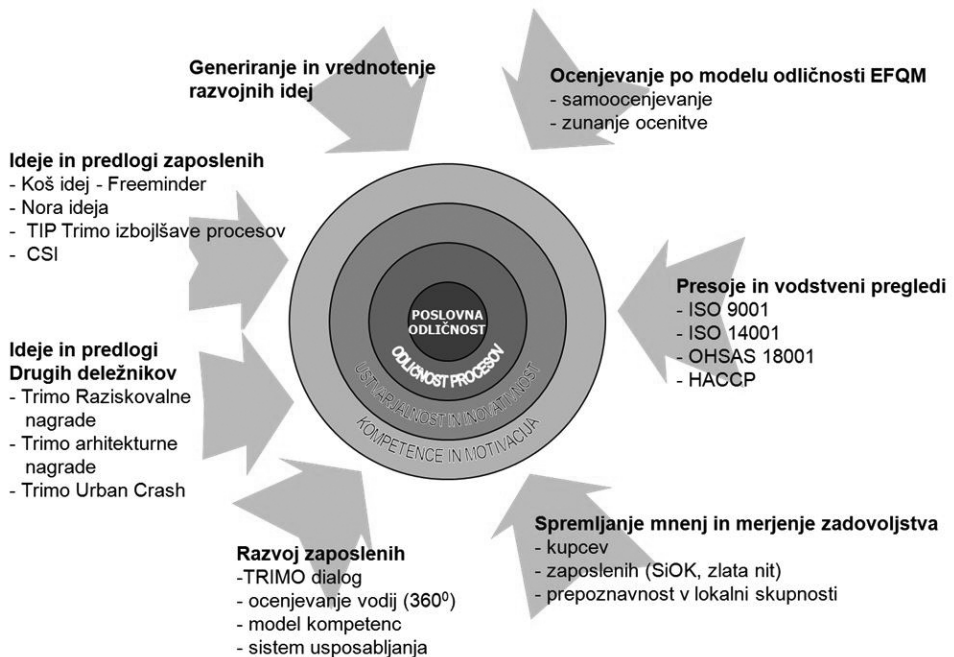
### 2. Procesi in modeli nenehnega izboljševanja v Trimo

V Trimu smo razvili vrsto modelov in orodij za spodbujanje in razvijanje ustvarjalnega delovanja zaposlenih. Zavedamo se, da le nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev ter povečevanje učinkovitosti procesov

zagotavljata stalno konkurenčnost družbe, uresničevanje poslanstva, vizije in strateških ciljev ter s tem odličnost poslovanja v zadovoljstvo vseh deležnikov. Na uspešnost procesa nenehnega izboljševanja vplivajo številni dejavniki, predvsem sposobnost ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja, motiviranost zaposlenih za iskanje novih, boljših rešitev in novostim prijazno okolje. Zato razvijanju kompetenc, spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti ter nadgrajevanju procesa nenehnega izboljševanja posvečamo še posebno skrb. Celovit okvir za ocenjevanje uspešnosti procesa nenehnega izboljševanja na poti odličnosti predstavlja model odličnosti EFQM ki nam omogoča sistematično ocenjevanje izvedenih sprememb in doseženih rezultatov. Z uporabo **modela odličnosti EFQM** in **matrike RADAR** dosežke sistematično ocenjujemo od leta 1997 in na tej osnovi izboljšujemo svoje dejavnike in rezultate. Spremljanje rezultatov s pomočjo matrike RADAR je obvezno v letnih poročilih procesov (spremljanje trendov, primerjava s cilji in Benchmark).

V nadaljevanju bodo predstavljeni modeli in projekti kateri omogočajo ustvarjalno okolje in ustvarjalno delovanje v Trimo.

Slika 1: Trimov sistem razvoja inovativnosti in stalnega izboljševanja



### 1.1. Generiranje idej

V Trimu skrbno razvijamo načine, sisteme in modele nadzora in merjenja kakovosti proizvodov in storitev, učinkovitosti in uspešnosti procesov. Analiza povratnih informacij je osnova za potrebno ukrepanje in izboljšave. Ob tem sistematično razvijamo in dodajamo nove načine in poti za generiranje in posredovanje idej ter predlogov izboljšav.

Izboljšave so prvenstveno naravnane na iskanje novih in izboljšanje obstoječih proizvodov, storitev in tehnologij, skrajševanje časov procesov, zniževanje stroškov in uporabe virov, zniževanje negativnih vplivov na okolje in tveganj za nastanek poškodb in slabšanje zdravstvenega stanja, kar vse prispeva k večjemu zadovoljstvu kupcev in zaposlenih ter k odličnemu poslovanju.

V proces dajanja predlogov izboljšav sistematično vključujemo tudi zunanje izvajalce, dobavitelje in kupce.

### 1.2. Ideje in predlogi zaposlenih

Sprejete ideje in predloge izboljšav glede na njihove cilje in kompleksnost realiziramo skozi naslednje sistemske pristope:

- korektivni in preventivni ukrepi,
- TIP – Trimov inovativni proces – Trimove izboljšave proizvodov in procesov,
- Celovita skrb za imetje (CSI) in
- Koš idej
- Nora ideja

S **korektivnimi ukrepi** odpravljamo vzroke neskladnosti v vsakodnevnem delu in preprečujemo njihovo ponavljanje. Pri vseh novih ali večjih spremembah proizvodov, storitev in procesov pa na osnovi analize tveganj ugotavljamo potencialne neskladnosti in s **preventivnimi ukrepi** preprečujemo pojav možnih vzrokov za njihovo pojavitev.

**TIP – Trimov inovativni proces** je integracija in nadgradnja izboljšav proizvodov in procesov, ki so se v preteklih letih razvili preko procesov **PKI in TQM**. Izvajanje posameznih izboljšav centralno spremljamo v informacijskem sistemu. Uspešnost izboljšav in doseganje planiranih učinkov pa mesečno spremlja koordinator preko promotorje in poroča kolegiju uprave. Vsak trimovec naj bi

predlagal vsaj en TIP letno. V zadnjih petih letih smo z TIP-i povprečno dosegli letno za cca 2 mio EUR prihrankov.

S procesom kontinuiranih izboljšav (PKI) smo začeli leta 1995. S tem modelom smo začeli spodbujati ustvarjalnost in aktivno vključenost vseh zaposlenih v proces izboljšav. Zaposleni prepoznavajo in dajejo pobude za izboljšave v lastnem okolju in se preko oblikovanih timov aktivno vključujejo v uvedbo predlaganih izboljšav. Naloge PKI so usmerjene predvsem v zniževanje stroškov in rast realizacije, s tem pa v večjo ekonomsko učinkovitost, izboljševanje kakovosti in varnosti pri delu ter v zmanjševanje vplivov na okolje.

Proces celovite kakovosti (TQM) izvajamo že od leta 2002. V vseh oddelkih so imenovani promotorji, ki vodijo približno 15-članske skupine sodelavcev in jih spodbujajo k prepoznavanju in izvajanju izboljšav procesov. V letu 2005 smo proces TQM nadgradili z analizo CVDA (analiza povzročiteljev stroškov in dodane vrednosti), s ciljem zmanjševanja stroškov procesov in povečevanja dodane vrednosti.

**Celovita skrb za imetje (CSI)** sloni na prepričanju, da pravi trimovec ravna s sredstvi, ki jih upravlja, kot dober gospodar. S stalno urejenostjo delovnih mest in okolice ter višjo stopnjo kakovosti delovne opreme, strojev in naprav zagotavljamo večjo kakovost dela, varnost in zdravje pri delu, obvladovanje okoljskih vidikov, kot tudi preglednost in varnost upravljanja z informacijami. V projekt so preko skrbnikov za posamezno področje že od leta 1996 vključeni vsi zaposleni. Ocenjevanje urejenosti delovnih mest poteka naključno enkrat letno. Najbolje ocenjene skupine so nagrajene ob zaključku leta. Projekt CSI vodi vodja projekta, ki ga imenuje uprava.

**Koš idej** – spletno mesto za oddajo idej vseh zaposlenih v skupini Trimo

**Nora ideja** je natečaj za interno nagrado, s katero želimo v Trimo spodbujati inovativno nekonvencionalno razmišljanje in kreativnost vseh zaposlenih in jih aktivno vključiti v razmišljanje, ki je izven vsakdanjega področja dela in s tem pospeševati kulturo inovativnosti v družbi.

Naše nore ideje so si prislužile tudi najbolj nore nagrade:

Nagrada 2012 - Obisk CERN-ovega pospeševalnika v Ženevi

Nagrada 2010 - Obisk Cirque du Soleil

Nagrada 2009 - tečaj preživetja v naravi

Nagrada 2008 - vožnja formule 1 v veliki Britaniji

Nagrada 2007 - izlet v Las Vegas v Nevadi in polet v breztežnostnem stanju

Nagrada 2006 - Ogled New Yorka in prve jedrske podmornice Nautilus

Nagrada 2005 - Enodnevni trening za astronavte v NASA centru v ZDA

Priznavanje in nagrajevanje ustvarjalnosti ter inovativnosti

Prepoznavanje, priznavanje in nagrajevanje prispevka posameznikov in skupin pomembno prispeva k večji ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Sistem nagrajevanja, ki ga sistematično spremljamo in nadgrajujemo, vključuje:

- nagrade za uspešno zaključene izboljšave (TIP) – člani skupine, ki izvede izboljšavo, prejmejo denarno nagrado glede na letni učinek izboljšave,
- nagrade in priznanja za najboljšega izvajalca izboljšav ob zaključku leta (naj TIP in CSI skupina), promotor leta,
- nagrade za inovativnost – »nora ideja«,

Inovativnost in ustvarjalnost je tudi eden od kriterijev pri vsakoletnem izboru »**naj sodelavec leta**«, ki je sicer del celovitega razvoja zaposlenih v skupini Trimo.

### 1.3. Sistemi vodenja

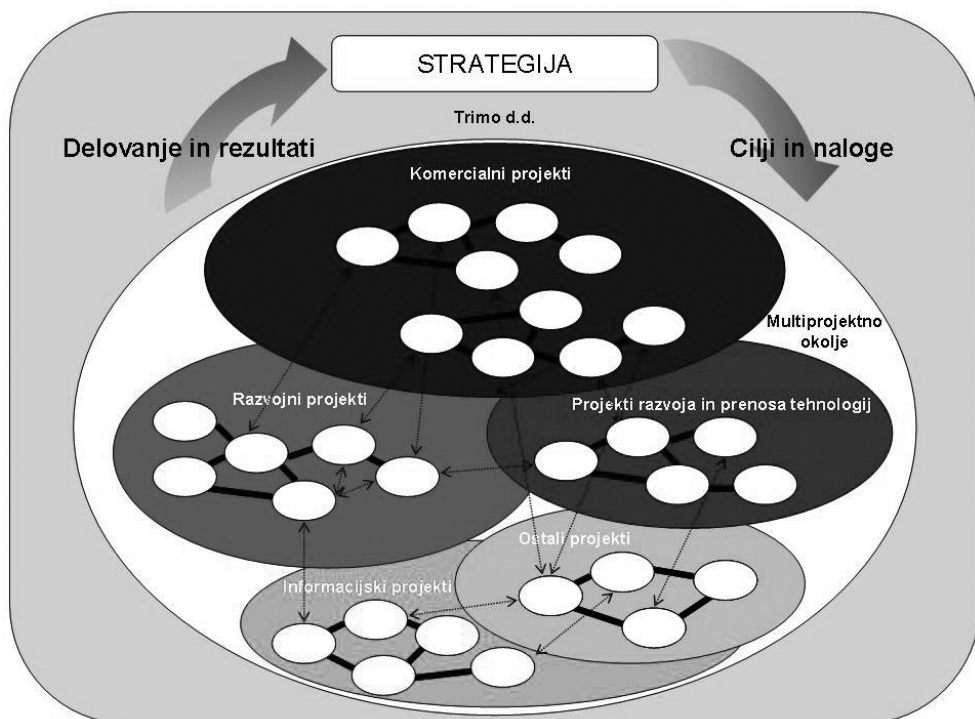
Za vodenje poslovnih aktivnosti in realizacijo ciljev smo razvili več sistemov vodenja, ki so prilagojeni našim potrebam za učinkovito in fleksibilno delovanje. Temeljni model vodenja naših aktivnosti je **procesni model. Multiprojektne timi** delujejo po metodologiji projektnega vodenja. Našo fleksibilnost pa povečujemo z **molekularno organizacijo**.

#### Procesni model

Pri procesnem modelu vodenja izvajamo aktivnosti po sistemu medsebojno povezanih procesov. Procesni so organizirani kot ključni, ki tvorijo verigo vrednosti in podporni, ki zagotavljajo uspešno delovanje ključnih procesov. Za vodenje procesov so odgovorni skrbniki procesov, ki imajo vsa pooblastila za učinkovito izvajanje procesov in nenehno izboljševanje. Vsi procesi imajo vzpostavljen sistem spremljanja učinkovitosti preko ustreznih kazalnikov. Kazalniki so integrirani v sistem načrtovanja in spremljanja uspešnosti poslovanja, kar zagotavlja njihovo redno spremljanje.

## Multiprojektne timi

Strateške, razvojne in druge kompleksne projekte izvajamo po metodologiji projektnega vodenja.



Slika : Multiprojektno vodenje

V multiprojektne okolju na projektni način vodimo:

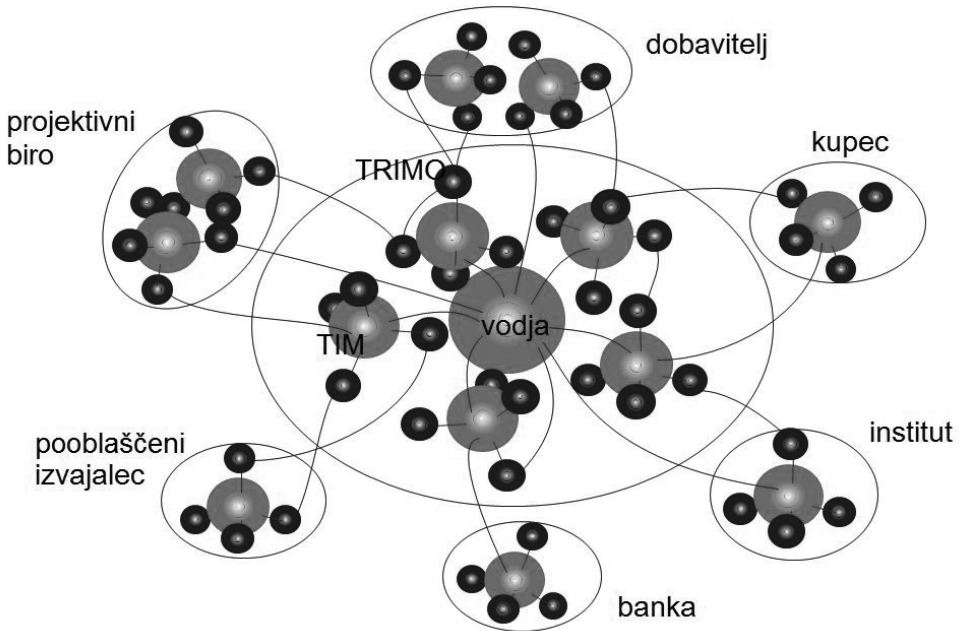
- Komerčne projekte
- Razvojne projekte
- Projekte razvoja in prenosa tehnologij [http://intranet/sistemskadokumentacija/kljucniproceni/Celoviteresitve/P-58-Vodenje projektov razvoja in prenosa tehnologij/P-58-Vodenje projektov razvoja in prenosa tehnologij.doc](http://intranet/sistemskadokumentacija/kljucniproceni/Celoviteresitve/P-58-Vodenje%20projektov%20razvoja%20in%20prenosa%20tehnologij/P-58-Vodenje%20projektov%20razvoja%20in%20prenosa%20tehnologij.doc)
- Informacijske projekte in
- Ostale projekte.

V multiprojektih timih udeleženci z različnih strokovnih področij delijo, združujejo in nadgrajujejo svoje znanje in ustvarjalne ideje za realizacijo projektnih ciljev v mednarodnem okolju. Priložnost meriti svoje znanje in ideje v mednarodnem okolju je za večino zaposlenih velika motivacija za ustvarjalno delo.

### Molekularna organizacija

Zaposleni so pri svojem delovanju vključeni v različne procese in projekte ter se dnevno srečujejo z različnimi notranjimi in zunanji deležniki, s katerimi uresničujejo dogovorjene naloge in cilje. V teh odnosih se pojavljajo v različnih timskih vlogah. V enem odnosu so lahko vodje, v drugem član tima, v tretjem koordinator- povezovalc, v četrtem podpornik, itd.. Posameznik je kot atom, ki v različnih kombinacijah z drugimi atomi tvori molekulo in vsaka molekula ima svoje edinstvene značilnosti. Tako delovanje zahteva od zaposlenih veliko prilagodljivosti, znanja, ustvarjalnosti, samostojnosti in sposobnosti samostojnega odločanja in prevzemanja odgovornosti.

#### MOLEKULARNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA





#### 1.4. Ideje in predlogi drugih deležnikov

Kreativnost in inovativnost spodbujamo tudi v odnosu do vseh naših zunanjih deležnikov. Povabimo jih k sodelovanju in z njihovim vključevanjem v naše poslovne procese ustvarjalno nadgrajujemo zanje, z njimi gradimo dolgoročna partnerstva in najboljše nagrajujemo.

V ta namen razpisujemo in podeljujemo:

- Trimo raziskovalne nagrade,
- Trimo arhitekturne nagrade
- Trimo Urban Crash nagrade

**Trimove raziskovalne nagrade** razpisujemo za najboljša diplomska, magistrska in doktorska dela v Sloveniji in tujini. Z razpisom želimo povezovati akademsko znanje z znanjem v gospodarstvu in pridobivati sodelavce za zaposlitev ali delo na projektih. Skoraj četrtina udeležencev na različne sodeluje s Trimo tudi po podelitvi nagrad.

**Trimove arhitekturne nagrade** so mednarodni natečaj za najbolj izvirno izvedeno arhitekturno rešitev s Trimovimi proizvodi. So pomemben vir informacij o sodobnih trendih in željah kupcev. Razpisujemo jih vsake dve leti.

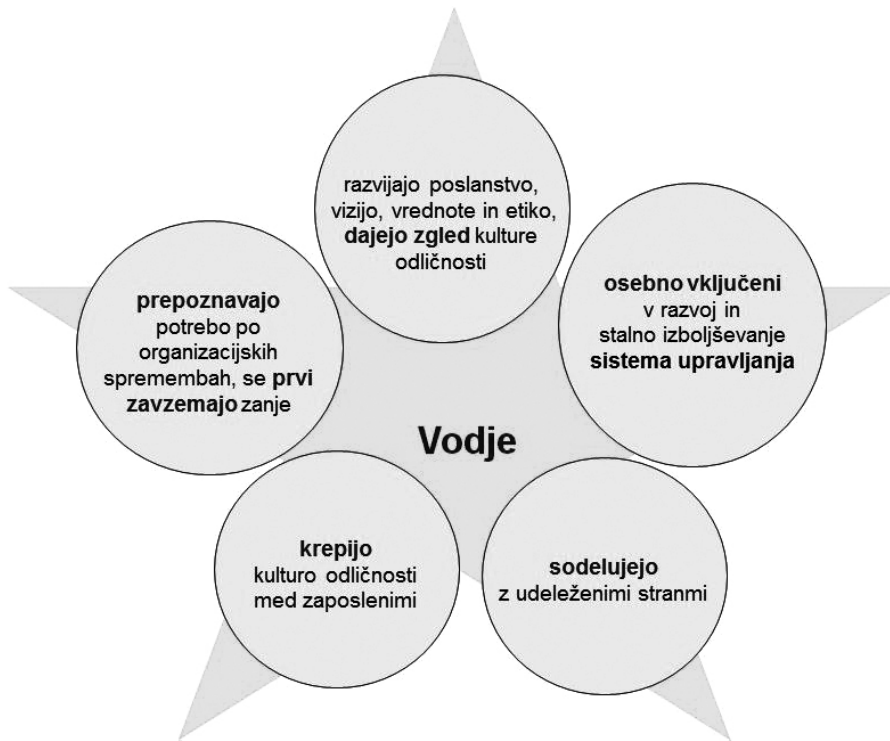
**Trimo Urban Crash** je mednarodni arhitekturni natečaj, ki nagrajuje najbolj inovativne in kreativne idejne rešitve študentov arhitekture. Nagrajena ideja je potem postavljena tudi kot pravi projekt in je za bodočega arhitekta to prvi izvedeni projekt.

#### 1.5. Razvoj zaposlenih

Znanje in izkušnje povečujejo možnosti za ustvarjalno in uspešno delovanje, zato v Trimo skrbimo za **izobraževanje vseh zaposlenih** in nagrajujemo kompetence zaposlenih po **Trimo modelu kompetenc**. Razvojne in osebne cilje letno dogovarjamo na letnih razgovorih **Trimo dialogih** in za **razvoj vodij** še posebej skrbimo za nadgradnjo vodstvenih veščin vseh nivojev vodij. Glede na prepoznani **potencial** razvijamo zaposlene na področju strokovnih ali vodstvenih veščin. Izhodišče vseh aktivnosti na področju razvoja zaposlenih so strateške usmeritve in **Trimove vrednote**. ( odgovornost, partnerstvo, inovativnost, strast, zanesljivost in zaupanje )

**Trimo dialog**, je letni razgovor, ki ga vodja in zaposleni opravita vsaj enkrat letno, na katerem dogovorita osebne in razvojne cilje zaposlenega, ocenita kompetence in karijerne priložnosti na različnih strokovnih in vodstvenih področjih doma ali v tujini. Sistem Trimo dialogov je informacijsko podprt sistem.

**Razvoj vodij** se prične z merjenjem potenciala za razvoj vodstvenih veščin. Vodstvene veščine nadgrajujemo še z izobraževanjem, samoizobraževanjem in coachingom ter poverjanjem vedno bolj zahtevnih nalog in projektov, kjer so potrebne vodstvene veščine. Vodje imajo ključno vlogo pri razvoju zaposlenih, razvijanju njihovih potencialov in spodbujanju vseh zaposlenih k ustvarjalnemu delovanju in vključevanju v projekte inovativnosti. Vodje so tisti, ki razvijajo poslanstvo in vizijo, živijo vrednote in etiko in dajejo zgled kulture odličnosti.



Model kompetenc

Za prepoznavanje in razvoj potrebnih kompetenc zaposlenih smo razvili model kompetenc. Trimov kompetenčni model temelji na petih ključnih dejavnikih uspešnosti podjetja, in sicer: **osredotočenost na kupca, agilnost**

**organizacije, kompetentnost zaposlenih, inovativnost in stalna rast in razvoj**, te pa podpira 37 osebnih kompetenc. Z modelom kompetenc določamo nabor potrebnih kompetenc zaposlenih za uspešen osebni razvoj in karierni razvoj ter posledično razvoj podjetja.

Na vsakem delovnem mestu določimo 3 do pet ključnih kompetenc, ki jih morajo zaposleni obvladati oziroma razviti ali se premakniti na drugo področje.



## Model kompetenc

Osredotočenost na kupca	Agilnost organizacije	Kompetentnost zaposlenih	Inovativnost	Stalna rast in trajnostni razvoj
usmerjenost h kupcu	obvladovanje sprememb	razvoj človeških potencialov	ideje	vizija
mreženje	projektno vodenje	samorazvoj	upravljanje inovacij	globalna perspektiva
gradnja dolgoročnih odnosov	vzpodbujanje timskega dela	ciljno vodenje	kreativnost	odprtost za nove poglede
empatija	organizacijske sposobnosti	individualizacija	radovednost	strateško vodenje
Pogajalske sposobnosti	prilagodljivost	težnja po znanju	konceptualno mišljenje	samoinicativnost
kommunikacija	aktivnost	motivacijska podpora	reševanje problemov	doseganje rezultatov
poslovno vodenje	sprejemanje odločitev	odgovornost	strast za tehnološke dosežke	načrtovanje
		mentorstvo		coaching

### 1.6. Merjenje zadovoljstva zaposlenih in kupcev

V Trimu verjamemo, da so lahko samo zadovoljni zaposleni ustvarjalni in le taki lahko ustvarjamo navdušene kupce. Zato redno spremljamo zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo. K izpolnjevanju vprašalnikov (SIOK) povabimo vse zaposlene. Vodje predstavijo rezultate vsem zaposlenim in skupaj z njimi pripravijo ukrepe za izboljšanje. Dolgoletno spremljanje rezultatov in primerjanje z rezultati v naši dejavnosti in z povprečjem v Sloveniji kaže, da so naši rezultati ves čas nadpovprečni.

Redno spremljamo tudi zadovoljstvo svojih kupcev in njihove ocene so dragocena povratna informacija za izboljševanje naših procesov. Kupci so ključni pri našem ustvarjalnem delovanju, saj nam vedno znova prinašajo izzive za ustvarjanje nekaj novega.

### 3. Zaključek

V dinamičnem okolju, kjer so nenehne spremembe stalnica delovanja, moramo biti na vsakem koraku pripravljeni, da stopimo tja kjer je prostor, ne tam kamor smo planirali. Poti so nepredvidljive, zahteve so vsakič drugačne. V poslovnem okolju so lahko uspešni zaposleni, ki imajo znanje in so se sposobni prilagoditi ter s svojim ustvarjalnim delovanjem prepričati kupca, da so najboljša izbira in potem obljubljeni tudi izpolniti.

Tudi za uspešno ustvarjalno delovanje je potrebno vsakodnevno trenirati. Delovanje zaposlenih v Trimo, po predstavljenih modelih in procesih omogoča, da stalno treniramo svoje ustvarjalne potenciale in se pripravljamo na nove okoliščine. Gospodarska kriza je priložnost, da svojo ustvarjalnost preizkusimo v bolj zahtevnih pogojih.

### Reference

- \* Poslovno poročilo Trimo 2011
- \* Drugi interni dokumenti Trimo