

ANALIZA INTERNOG PROJEKTA PODSTICANJA KREATIVNOSTI ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI**ANALYSIS OF AN INTERNAL PROJECT TO ENCOURAGE CREATIVITY AMONG EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION**

Snežana Petijević, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

OBLAST: Inženjerski menadžment

2. TEORIJSKI OKVIR I METODOLOGIJA

Kratak sadržaj – Cilj ovog rada je da prikaže kako organizacije mogu podsticati kreativnost i inovativnost zaposlenih kroz konkretne projekte. Kroz analizu projekta "Lansiraj ideju" sprovedenog u kompaniji MK Group, rad prikazuje kako teorijski modeli kreativnosti i inovativnosti nalaze svoju primenu u praksi.

Ključne reči: Kreativnost, organizaciona kultura, motivacija

Abstract – The aim of this paper is to show how organizations can encourage employee creativity and innovativeness through concrete projects. By analysing the "Launch the Idea" initiative conducted in MK Group, the paper demonstrates how theoretical models of creativity and innovation are applied in practice.

Keywords: Creativity, organizational culture, motivation

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, kreativnost i inovativnost zaposlenih predstavljaju ključne resurse konkurentnosti. Organizacije koje uspešno podstiču razvoj kreativnog potencijala zaposlenih imaju veće šanse za organizacioni napredak i prilagođavanje tržišnim promenama. Jasan je značaj razvoja i negovanja kreativnosti i javlja se potreba i da se istraže načini za podsticanje kreativnosti pojedinaca koja bi vodila inoviranju, odnosno da se bolje razumeju načini na koje se organizacionim praksama može povećati angažovanost i inovativnost zaposlenih.

Korišćenjem Kaizen metodologije i stimulativne klime, organizacije mogu sistematski razvijati potencijal svojih zaposlenih.

Ovaj rad ima za cilj da, na primeru projekta "Lansiraj ideju" u MK Group, prikaže na koji način se teorijski koncepti kreativnosti primenjuju u stvarnom poslovnom okruženju, i da pokaže da to jeste proces koji se može podsticati.

Brojni su pristupi u shvatanju i u istraživanju kreativnosti budući da je to kompleksno pitanje koje zaokuplja pažnju raznih profesija.

Kreativnost se odnosi na sposobnost stvaranja novih i korisnih ideja, dok inovativnost uključuje njihovu praktičnu primenu. Brojni autori ističu da kreativnost nije isključivo urođena sposobnost, već da može biti podstaknuta odgovarajućim uslovima, motivacijom i okruženjem. Osobe se rađaju sa kreativnim potencijalom, ali su značajni faktori koji utiču na ispoljavanje i razvijanje ovog aspekta ličnosti. Uticaji okoline mogu podstaći, ili inhibirati kreativne procese pojedinca. Inspirativno okruženje može olakšati kreativne procese. Važna komponenta u ovom procesu je i podrška okruženja, u smislu slobode da se iznose nove ideje. Na ispoljavanje kreativnosti utiču kulturni faktori, norme i vrednosti. Kulture u kojima se ceni inovativnost su podražavajuće za ispoljavanje kreativnosti pojedinca. Takođe, obrazovni sistemi koji podstiču eksperimentisanje i kritičko razmišljanje iznedriće kreativce, pre nego obrazovanje zasnovano samo na reprodukciji znanja. Organizacije imaju ključnu ulogu u oblikovanju tog okruženja kroz kulturu koja vrednuje otvorenost, eksperimentisanje i saradnju. Modeli kao što su Amabilein model organizacione kreativnosti [1], prikazan na slici broj 1., kao i sistemski model Čiksentmihallija [4] ukazuju na značaj interakcije između pojedinca, domena znanja i socijalnog konteksta u kojem

NAPOMENA: Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Petar Vrgović, red. prof.

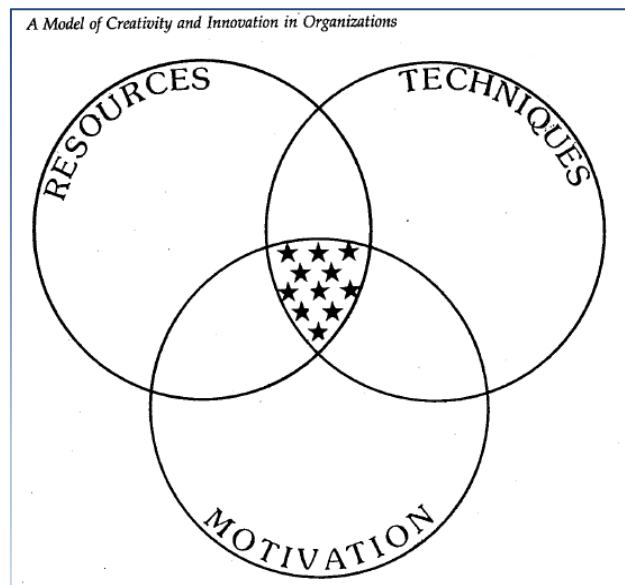
ideje nastaju. Na osnovu teorijskog okvira kreativnost se može analizirati iz ugla individualnih sposobnosti, motivacije i konteksta u kom se zaposlenima pruža prilika da izraze svoje ideje.

Tradicionalno shvatanje kreativnosti je da je ona od malog značaja za uspeh poslovnih organizacija. Međutim, i površna posmatranja razvoja organizacija ukazuju na drugačije ocenjivanje kreativnosti i njenog značaja za uspešnost organizacije. Na osnovu toga Mumford [3] ističe ključne varijable, odnosno uslove u kojima funkcionišu organizacije u današnje doba i koje deluju kao stimulans za prihvatanje i podsticanje kreativnosti i inovativnosti u organizacijama. Kako organizacije danas posluju na izrazito kompetitivnom, globalnom i nestabilnom tržištu ukazuje se potreba za uključivanjem kreativnosti u strategiju kojom će se organizacija nositi sa promenama i odgovoriti na zahteve tržišta, nove tehnološke mogućnosti i veliki pritisak konkurencije.

Organizaciona kreativnost je proces u kom cela organizacija učestvuje u generisanju novih ideja i rešenja. Ona predstavlja kolektivni izraz kreativnog potencijala koji se nalazi unutar različitih pojedinaca, timova i odeljenja. Za inicijalno generisanje ideja zaslužna je individualna kreativnost, ali te ideje se razvijaju kroz saradnju i razmenu znanja. Organizacije koje uspešno generišu individualna kreativna postignuća stvaraju inovativna rešenja koja unapređuju njihovu konkurentnost i prilagođavanje tržišnim promenama. Organizacije koje teže da budu inovativnije moraju usvojiti kreativnost u svakom aspektu organizacije.

Razvoj kreativnosti se može posmatrati i primenom Kaizen metodologije. Kaizen je japanski poslovni pristup koji podrazumeva kontinuirano poboljšanje procesa, uz aktivno učešće svih zaposlenih. Osnovna ideja je da se kroz male, ali stalne promene postiže dugoročni napredak. U Kaizen kulturi, kreativnost zaposlenih se podstiče kroz sistem predloga, timski rad i ohrabivanje inicijative. Važno je istaći da Kaizen ne zavisi od velikih investicija, već oduključenosti i motivacije zaposlenih. Time se razvija organizaciona kultura u kojoj svaki zaposleni ima priliku da doprinese unapređenju, što pozitivno utiče na celokupnu inovativnost organizacije.

Kako bi kompanije bile konkurentne i ostvarile uspeh, potrebno je da u središte svojih poslovnih strategija postave inovacije. Da bi strategija bila uspešna potrebno je da organizacija izgradi kulturu inovacija koja podstiče i integriše inovacije u svakodnevno poslovanje. U takvoj organizacionoj kulturi inovacije se vide kao stalni proces, a ne kao jednokratni projekat. Proces izgradnje takve kulture je zahtevan i dugotrajan. Potrebno je angažovati sve resurse organizacije i dopreti do svakog zaposlenog i angažovati ga.



Slika 1.: Presek kreativnosti [1]

3. PROJEKAT „LANSIRAJ IDEJU“ U MK GROUP

Kompanija MK Group sprovodi projekat „Lansiraj ideju“, već šest godina, sa ciljem da motiviše zaposlene da predlažu ideje za unapređenje rada. Projekat je organizovan kao interno takmičenje sa jasno definisanim pravilima, kriterijumima i podrškom menadžmenta. Analizom projekta pokazaće se kojim koracima je organizacija uspeła da aktivno angažuje svoje zaposlene na polju kreativnosti.

Interni projekat „Lansiraj ideju“ je takmičenje predloženih kreativnih ideja iz oblasti poslovanja kompanije predloženih od strane zaposlenih. Svi zaposleni su pozvani da učestvuju u takmičenju u skladu sa pravilima takmičenja kojima su regulisani rokovi, etape, koncept predlaganih ideja, način izbora poredničkog predloga i visena nagrada za takmičare finaliste. Predlozi se mogu odnositi na neposredno radno okruženje zaposlenih, na industrijsku oblast, ili kompaniju u celini. Ideje koje mogu učestvovati u takmičenju su definisane biznis ciljevima i mogu se odnositi na unapređenje efikasnosti i poslovanja i poslovnih rezultata kompanije, ili na doprinos uštedi i inovacijama. Finansijska vrednost projekata je neograničena, a kompanija se obavezuje da će svi porednički projekti biti implementirani u rokovima naznačenim u propozicijama takmičenja. Takmičenje se sprovodi na osnovu kreiranog plana komunikacije projekta. Prvi korak za zainteresovane zaposlene je popunjavanje i predaja formulara prijave u kom je potrebno ukratko predstaviti ideju, okvirnu finansijsku vrednost i rok za implementaciju.

Definisani biznis ciljevi koji se žele postići predloženim idejama su iz sledećih oblasti:

1. Unapređenje efikasnosti poslovanja – Kako se mogu pojednostaviti procesi, smanjiti administracija i ubrzati rad?
2. Unapređenje poslovnih rezultata – Koje novine mogu doneti bolje rezultate?
3. Ušteda – Kako se mogu smanjiti troškovi, otpad, ili se bolje koristiti resursi?
4. Inovacije – Koje nove ideje mogu doneti konkurentsku prednost?

Podneti predlozi se vrednuju po kriterijumima izvodljivosti, inovativnosti i potencijalnog uticaja na poslovanje. Analiza pokazuje da su zaposleni bili spremni da se uključe kada im je data sloboda, podrška i mogućnost da njihovi predlozi budu prepoznati i nagrađeni. Projekat je rezultirao nizom konkretnih unapređenja i povećanjem osećaja pripadnosti i značaja kod učesnika.

Propozicijama takmičenja je jasno definisan i nagradni fond za svakog pobjednika na nivou divizija, kao i dodatna novčana nagrada za pobjednika na nivou celog sistema. Nagradama se utiče na motivaciju i angažovanost zaposlenih, ali i na stvaranje zdrave konkurencije, što sve zajedno vodi ka kreativnijim i inovativnijim idejama i svakako većoj saradnji i razmeni ideja među zaposlenima. Nizom organizovanih i održanih inetraktivnih predavanja tokom perioda trajanja takmičenja, o temama važnim za inoviranje, učesnicima konkursa je pružena pomoć pri razradi projekta. Za predavače su birani menadžeri, seniori zaposleni koji su svojim iskustvom i znanjem pomogli učesnicima i podržali ih i time dodatno uticali na njihovu motivaciju.

Po isteku roka za razradu projekata ideje se dalje predstavljaju i biraju se pobjednici, najpre na nivou divizija, a potom i finalni pobjednik na nivou celog sistema.

Rok za implementaciju pobjedničke ideje je godinu dana za izvodljive projekte i pet godina za zahtevne projekte. Određivanje projekta menadžera i definisanje roka omogućava da se prati napredak realizacije i da se pošalje jasna poruka da kompanija ne traži samo dobru ideju, već i primenu u praksi.

Projekat je pokrenut je kao odgovor na potrebu za inovacijama u složenim sistemima kao što je MK Group, koja posluje u različitim industrijama. Učesnici su prolazili kroz faze prijave, selekcije, edukativne akademije i prezentacije rešenja. Selekcija ideja vršena je u saradnji sa HR sektorom i menadžerima, a najuspešniji predlozi su nagrađeni i implementirani. Projekat je uključivao sve sektore i nivoe zaposlenih, što je rezultiralo visokim odzivom, osećajem pripadnosti i vidljivim organizacionim promenama. Edukativna komponenta programa dodatno je omogućila učesnicima da razviju prezentacione i timske veštine, kao i da bolje razumeju širu strategiju organizacije. Svaka nova sezona takmičenja se može smatrati uspešnim nastavkom jačanja organizacione kulture inovacija i razvoja, kao i podsticanja zaposlenih da razmišljaju o poboljšanjima i predlažu ih i mimo takmičenja.

Korišćena je studija slučaja projekta "Lansiraj ideju", na osnovu zvanične interne dokumentacije kompanije, javno dostupnih podataka i uvida u sprovedene faze projekta.

4. DISKUSIJA I REZULTATI

Osnovno istraživačko pitanje rada – na koji način se može podsticati i negovati kreativnost i inovativnost zaposlenih u organizaciji – razmatrano je kroz predstavljanje kompanijskog internog takmičenja u predlaganju ideja i procesa koji su takmičenje pratili. Cilj istraživanja je postavljanje studije slučaja u širi teorijski kontekst, utvrđivanjem veze između aktivnosti u praksi i postojećih teorijskih modela. Kako se teorijske postavke o podsticanju kreativnosti i inovativnosti mogu praktično

implementirati u organizacijskom okruženju pokazano je analizom predstavljenog takmičenja. Predstavljena je kompanija koja neguje organizacionu klimu u kojoj se zaposleni ohrabruju da predlažu ideje. Menadžment je bio proaktivan u kreiranju okruženja koje stimuliše zaposlene da slobodno izražavaju ideje. Zaposlenima su pruženi resursi i podrška što direktno odražava teorijske faktore uspešne kreativne klime [1]. Projekat je potvrdio teorijske pretpostavke koje se odnose na uticaj organizacione klime, motivacije i podrške u procesu kreiranja ideja:

- Organizacijska klima i podrška menadžmenta [1]: zaposleni su dobili jasno strukturisan prostor i vremenski okvir da predlože i razrade svoje ideje.

- Kombinacija unutrašnje i spoljne motivacije: projekat je isticao značaj doprinosa zajednici i uvažavanje u timu, ali i nudio nagrade i priznanja. Prema [1], unutrašnja motivacija je ključna za kreativnost, ali spoljašnji faktori poput nagrada i priznanja dodatno podstiču angažovanost zaposlenih.

- Proces generisanja i evaluacije ideja [2]: jasno su razdvojene faze kreativne produkcije i ocenjivanja, što je umanjilo pritisak i otvorilo prostor za slobodno izražavanje.

- Interakcija pojedinac-polje-domen [4]: sistem selekcije ideja od strane žirija sastavljenog od stručnjaka iz različitih oblasti potvrdio je važnost međudnosa aktera u kreativnom procesu. Čiksentmihajiev sistemski model kreativnosti [4] ističe da kreativnost ne nastaje u izolaciji. U slučaju predstavljenog takmičenja domen su definisani poslovni ciljevi i oblasti inovacije, polje je menadžment i žiri, a pojedinac je svaki zaposleni kao nosilac kreativnog doprinosa.

- Kontinuirano unapređenje [5]: Program se održava nekoliko godina i planira se i dalje sa stalnim usavršavanjima. Zaposleni su pozvani i omogućeno im je da učestvuju u sitnim, ali stalnim poboljšanjima procesa i uslova rada. Uključene su sve divizije, sektori i nivoi zaposlenih.

Projekat Lansiraj ideju predstavlja konkretan primer implementacije svih ključnih teorijskih modela o podsticanju kreativnosti i inovativnosti zaposlenih, od motivacije i organizacione klime, preko vođenja i podrške menadžmenta, do procesa generisanja i selekcije ideja, kao i primene Kaizen principa.

Među rezultatima se izdvajaju: veća angažovanost zaposlenih, implementacija ideja u različitim sektorima, razvoj komunikacionih i timskih veština, kao i vidljivo jačanje identifikacije zaposlenih sa vrednostima kompanije.

Uspostavljanje kulture inovacija nije jednokratni zadatak već proces koji zahteva posvećenost menadžmenta, jasno definisane vrednosti i otvorenu komunikaciju. Projekat MK Group pokazuje da podsticanje kreativnosti ne mora biti skupo, već strateški osmišljeno. Uloga lidera je ključna jer oni postavljaju ton organizacione klime. Uz odgovarajuće resurse, vremenski okvir i nagrade, zaposleni se osećaju osnaženo da daju doprinos. Takođe, važno je pratiti i meriti efekte kako bi se potvrdila vrednost i održivost ovakvih inicijativa.

5. ZAKLJUČAK

Analizirani projekat pokazuje da je moguće sistematski podsticati kreativnost kroz jasne strukture, motivacione mehanizme i organizacionu kulturu. MK Group je primer kako se teorija kreativnosti može uspešno implementirati u tradicionalnom poslovnom kontekstu, uključujući i industrije koje se ne smatraju “kreativnim” u užem smislu reči.

Analiza sprovedenog takmičenja pokazuje koji su faktori vodili uspešnosti:

- Dobro osmišljena komunikacija koja je tokom celog procesa bila jasna i motivišuća,
- Angažman menadžmenta tokom procesa je pružao snažnu podršku i podsticaj,
- Kroz edukativne radionice zaposlenima je pružena i strukturalna podrška,
- Zaposleni su motivisani i finansijski i nematerijalno,

Proces takmičenja i vrednovanja ideja je bio transparentan,

- Mogućnost implementacije pobedničkih ideja je od izuzetnog značaja za motivisanost zaposlenih.

Sa druge strane, tokom procesa su uočeni i izazovi:

- Sezonska opterećenja u pojedinim sektorima su predstavljala izazov za organizatore i moguću prepreku za uključivanje svih zaposlenih, zbog vremenskog pritiska i ograničenja,
- Nedovoljno razvijeni kanali komunikacije ka svim zaposlenima je bio poseban izazov kojem je trebalo pažljivo pristupiti,
- Rizik od pasivnosti zaposlenih bez kontinuirane stimulacije i priznanja.

Uspostavljanje kontinuiranih mehanizama za prikupljanje i selekciju ideja, uz paralelno jačanje edukativnih kapaciteta, pokazalo se kao uspešan model za transfer teorijskih znanja u praksu. U tom smislu, projekat “Lansiraj ideju” može predstavljati osnov za širu primenu u drugim kompanijama u regionu koje teže inovacijama i razvoju organizacione fleksibilnosti.

Za organizacije koje žele da podstaknu kreativnost i angažman zaposlenih, iskustvo MK Group može poslužiti kao primer dobre prakse. Važno je obezbediti strukturalnu i emocionalnu podršku, obuku zaposlenih, nagrade za uspešne ideje, kao i kontinuirano praćenje i unapređenje procesa.

Posebno značajno je to što MK Group ovakvim projektom pokazuje da kreativnost i inovativnost nisu osobine rezervisane samo za kreativne industrije, već se mogu uspešno razvijati i u sektorima poput poljoprivrede i energetike.

Za slične organizacije preporuka je da razvijaju organizacione kulture koje neguju eksperimentisanje, prihvatanje greške kao dela procesa, razvijaju pozitivan odnos prema promenama i stalnim poboljšanjima i

prepoznaju svaku ideju zaposlenih kao potencijal za rast i razvoj.

Kreativnost i inovativnost zaposlenih su resursi koje organizacije mogu aktivno razvijati kroz adekvatnu kulturu i klimu. Korišćenjem metodologija poput Kaizena i davanjem prostora za izražavanje ideja, moguće je stvoriti radno okruženje u kojem se podstiče učenje, eksperimentisanje i kontinuirani razvoj. Organizacije koje ulažu u ovaj aspekt, ne samo da povećavaju sopstvenu konkurentnost, već i doprinose ličnom razvoju svojih zaposlenih.

6. LITERATURA

- [1] Amabile, T. (1996). Creativity in Context. Boulder, CO: Westview Press.
- [2] Robinson, K. (2011). Out of Our Minds: Learning to be Creative. Capstone.
- [3] Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. Creativity Research Journal.
- [4] Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In Handbook of Creativity.
- [5] Imaj, M. (20028) Kaizen Ključ Japanskog poslovnog uspeha, Mono i Manjana

Kratka biografija:



Snežana Petijević rođena je u Valjevu 1976. god. Diplomirala je na Filozofskom fakultetu u Novom Sadu 2003. god. Zaposlena je u Agroglobe doo u Novom Sadu.
kontakt: petijevic.snezana@gmail.com