



Katedra za psihologijo dela in organizacije

IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE

Inovativnost na delovnem mestu

Avtorji: Vito Klopčič in Tuuli Pöllänen

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Pojem inovativnosti je vsakdanjem življenju zelo tesno povezan s pojmom ustvarjalnosti, vendar med obema obstajajo razlike. Po nekaterih definicijah naj bi bila ustvarjalnost proces produciranja novih idej, medtem ko je inovativnost povezana s proizvajanjem in sprejemanjem novih, uporabnih idej ter njihovo implementacijo. Bruce in Scott (1994) sta razvila model za individualno inovativno vedenje, ki naj bi bilo rezultat štirih, med seboj soodvisnih sistemov – posameznik, vodja, delovna skupina in klima za inovativnost. Tekom obravnavanja področja nama je postalo jasno, da je ocenjevanje inovativnosti na delovnem mestu z enim samim vprašalnikom oziroma testom zelo težko, pravzaprav praktično nemogoče. Zato sva se pri zbiranju vprašalnikov bolj zanašala na zgoraj omenjeni model Bruca in Scotta in tako našla predvsem nekaj vprašalnikov, ki se nanašajo na posameznika ter na klimo za inovativnost. Kar se tiče posameznika, sva našla samo teste oziroma vprašalnike, ki so se nanašali na ustvarjalnost. Tu seveda ne gre mimo Torranceovih testov ustvarjalnosti, ki pa zaradi svojih lastnosti, predvsem svoje težavnosti pri interpretaciji, ni najbolj uporaben na področju dela organizacije, ker uporabnik potrebuje dodatno izobraževanje. Zatorej sva nekoliko več pozornosti namenila vprašalnikom ustvarjalnosti pri delu. Le-ti so po navadi izdelani le z namenom, da z njimi znotraj večje raziskave izmerijo ustvarjalnost le kot eno izmed več spremenljivk, noben pa ni prvotno izdelan z namenom za merjenje tega konstrukta. Vsekakor bo v prihodnosti pri ocenjevanju ustvarjalnosti oziroma inovativnosti zaposlenih (ali kandidatov za zaposlitev) potrebno narediti korak naprej, ker ti dve kompetenci že danes spadata med pomembnejše, s časom pa se bo njuna pomembnost najverjetneje le še večala.

2. Kratka predstavitev področja

The terms creativity and innovation are often used nearly interchangeably both in everyday language, workplace and research studies. We, thus, find it necessary to discuss the definitions of the concepts before focusing on workplace innovation, and consequently, how it can be subject to psychological assessment in personnel selection, task-assignment or job-optimization concepts, as well as other processes from the domain of personnel- and industrial-organizational psychology.

Creativity is a process of producing novel and useful ideas (Mumford & Gustafson, 1988), whereas innovation has to do with production or adoption of useful ideas and their implementation (Bruce & Scott, 1994). Creativity is often discussed in the frame of doing something for the first time, creating new knowledge, producing novel ideas, whereas innovation has the notion of adaptation of something existing from outside the its desired domain of use. Innovation is a multistage process on which many social factors impinge, and cannot only be reduced down to idea generation (Bruce & Scott, 1994).

Innovation begins with problem recognition and generating either adapted or novel ideas and solutions. Next, the innovator seeks sponsorship for an idea and attempts to gain support for it. After this, the innovator completes the idea by producing a prototype of the innovation item, which can be »touched or experienced, diffused, mass-produced, turned to productive use, or institutionalized« (Bruce & Scott, 1994, p. 582). Innovation is thus very pragmatic, and in the contemporary market, often intertwined with the idea of maximizing gains and minimizing losses, be they ecological, symbolic, material or some other type.

Bruce and Scott (1994) discuss a model for individual innovative behavior as an outcome of four interacting systems – individual, leader, work group and climate for innovations. At the individual level, psychological climate – a cognitive interpretation of the organizational situation – is a key notion. Innovating individuals filter information about expectations for behavior and its potential outcomes through their cognitive systems, then using it to formulate expectations and beliefs and to guide their behavior. The authors argue that a psychological climate that encourages innovation is characterized by rewards given in recognition of excellent performance and by organizational willingness to experiment with innovative ideas. Innovative organizations are also denoted by an orientation towards creativity and innovative change, support for their members in independent work and in idea creation as well as a characteristic tolerance of diversity. Finally, there is no innovation if the context doesn't provide the individuals with resources such as equipment, facilities and time.

Leadership is another critical factor in the innovation process. Different theorists argue that supervisors and subordinates engage in role development processes where the subordinates are allowed different decision latitude, influence and autonomy. Over time, some leader-subordinate relationships develop towards mature interactions characterized by trust, mutual liking and respect. In these relationships, subordinates have greater autonomy and decision latitude, which encourages innovative behavior (Bruce & Scott, 1994). It is also reasonable to assume that leader-superordinate exchanges influence innovative behaviors by influencing the perceived climate at the work place. Additionally, the beliefs and expectations superordinates have about their subordinates and their work at the organization largely dictate the tasks the subordinate is encouraged or allowed to pursue, and thus also influences the level to which the individual is capable of innovation. Subordinates also have a tendency of generalizing characteristics of their superordinates to the enterprise as a whole, and so the superordinates' contribution to work climate should not be neglected (Bruce & Scott, 1994).

Also peers and team members at the work place influence innovation. Sometimes it makes sense to differentiate between individual innovation at work, and group innovation. Cohesiveness of a work group determines how freely individuals can introduce ideas without censure, whereas effort directed at a shared goal among peers is a key notion in idea generation (Bruce & Scott, 1994). In a team with mutual trust, respect, cooperation and collaboration, individuals have additional resources available to them as idea sharing and feedback, which is positively related to innovative behavior (Bruce & Scott, 1994). Quality of the relationship in a work group also influences perceived psychological climate, thus indirectly influencing innovation.

Innovation is also tightly related to the notion of cognitive styles (Bruce & Scott 1994). An extensive amount of work has been done on the topic, by theorists such as Kirton (1976), who argues that individuals' skills range on a continuum from doing things »better« to doing things »differently«, reflecting the fact that they come up with qualitatively different solutions to similar problems, whereas other authors (Jabri, 1991; as cited in Bruce & Scott, 2004) argue that problem solving styles are related to two independent types of thinking: associative thinking, based on habit and following routines, adhering to rules and disciplinary boundaries using rationality and logic, leading to systematic problem solving; and bisociative thinking, using several distinct domains of thought simultaneously, and disregard of existing rules and disciplinary boundaries while emphasizing imagery and intuition, leading to intuitive

problem-solving. Neither style is preferable per se, as intuitive problem solving helps with idea generation, but systematic problem solving is required for applying and implementing ideas in practice.

Taking all this into account, it becomes strikingly clear that assessing a thing such as workplace innovation with a single tool is a problematic idea. Where for most people innovation is interchangeable with creativity, if we were to equate the two, we would gain very little information about the individual's innovative potential: the ability to generate different, novel and useful, profitable solutions relevant to her field of work and expertise, taking into account – and integrating – both her own values and those of the workplace as a culture, while functioning as a member in a team, often under the pressure of limited time and resources. An additional challenge in assessing innovation is obviously the fact that in the contemporary competitive market, a set of skills is required to assertively exhibit ideas to others, to gain their approval, and to recruit the resources as well as the professionals with the required expertise for implementing a concept in practice.

Another challenge in assessing workplace innovation is that it does not necessarily occur in an individual, but in a heterogenic team where each member provides a different set of skills and personality. In a team, there might not be a single member who is capable of flawless execution in all of the stages of the innovative process – generating ideas, refining them, gaining an audience, sponsorship, resources and selling and mass-producing – but different members may have different roles in different parts of the process. The team might have only one or two idea generators, a pragmatic individual to refine the idea so it is applicable in practice, a persuasive negotiator to gain sponsorship and a few influential and well-networked extroverts to gain a large audience for the product. In this case, administering a single innovation measure to each of the team member would not reflect the true innovative potential of the team, as a more holistic approach would give better results.

As a phenomenon, innovation relates to cognitive styles, personality, perceived work place climate and relationships with both peers and superordinates, all of which have to be taken into account in assessment. But we also need to alter approach depending on the level on which we wish to assess innovation or on exactly what type of innovation we wish to focus (e.g. individual vs. group innovation). For instance, when assessing innovative potential in an existing work team or searching for factors at the workplace that need to be optimized if we wish to maximize innovation, we need to use measures such as those for team innovation, work climate and group dynamics. If we need to assess an individual's innovative potential in a personnel recruitment situation, we are better off with measures of divergent thinking, cognitive styles and any measures that give us information about how well the work place matches the individual's predispositions, goals and wishes. To assess innovativeness of an already-existing team, it would be best to use outcome measures. Simply put, the key issue is this: paradoxally, assessment of work place innovation itself requires an innovative approach. This is why we have compiled a list of several instruments, which can be combined with other tests and questionnaires into an optimal battery for the question at hand.

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Abbreviated Torrance Test For Adults – ATTA (1974) Torrance, P. E. & Goff, K.	
Slovenski prevod vprašalnika	Kratek Torranceov test ustvarjalnosti za odrasle – ATTA Boben, D. in Trstenjak, M.	
Opis	Preizkus je sestavljen iz treh aktivnosti, to so: zamisli si, dopolnjevanje slik in trikotniki. Za vsako so na voljo 3 minute, odgovori pa se vrednotijo z vidika fluentnosti, originalnosti, fleksibilnosti in elaboracije. Test je namenjen merjenju ustvarjalnosti pri posameznikih, starejših od 19 let.	
	Število postavk	3 aktivnosti
	Lestvice	- Fluentnost (Fluency) - Originalnost (Originality) - Fleksibilnost (Flexibility) - Elaboracija (Elaboration)
	Ocenjevalna lestvica	
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	15 minut
	Način vrednotenja	Odgovore vrednotimo z vidika 15 kriterijskih indikatorjev ustvarjalnosti: bogastvo in slikovitost podob, čustva in občutke, usmerjenost v prihodnost, humor, provokativna vprašanja pri besedni aktivnosti in odpornost na prezgodnje zaključevanje, neobičajno vizualizacijo, premikanje oziroma zvok, bogastvo in slikovitost podob, abstraktnost naslova, jasno izraženo zgodbo, sintezo oziroma kombinacijo nedokončanih slik, notranjo vizualizacijo, izražanje čustev in občutkov ter domišljijo pri slikovni aktivnosti. Ti indikatorji nam dajejo, skupaj s posameznimi ustvarjalnimi merami, indeks ustvarjalnosti.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi strokovnih zahtev omejena na univerzitetne diplomirane psihologe (kategorija C: potrebno dodatno usposabljanje).
Merske karakteristike	Norme	Da
	Zanesljivost	- KR21 (vse sposobnosti) = 0,85; KR21 (sposobnosti skupaj s kriterijskimi indikatorji ustvarjalnosti) = 0,90 - Notranja zanesljivost: $\alpha = 0,67$ - Interkorelacija: $r = 0,17$
	Veljavnost	- Dostopno v priročniku.
Dostopnost in cena	Test distributira Center za psihodiagnostična sredstva (http://www.center-pds.si/katalog/testi-specificnih-sposobnosti/kratek-torranceov-test-ustvarjalnosti-za-odrasle-atta). Cena enega testnega zvezka je 1,45 €, za priročnik za 54 €.	

Prednosti	- Hitra izvedba in vrednotenje
Pomanjkljivosti	- Na odgovore, in posledično na rezultate, zelo vpliva kontekst, v katerem posameznik rešuje test. - Za uporabo je potrebna dodatna usposobljenost
Posebnosti	- Je skrajšana oblika Torranceovega testa ustvarjalnosti za otroke in je namenjen posebej za odrasle. - Je preveden v slovenščino in ima tudi slovenske norme.

Vprašalnik	Creative Performance Measure (2002) George, J.M., Zhou, J.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri ustvarjalnostno uspešnost posameznika v delovni organizaciji, ki jo oceni nadrejeni.	
	Število postavk	13
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska (1 – sploh ni značilno, 5 – zelo značilno)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	Največ 5 minut
	Način vrednotenja	Seštejemo odgovore.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba (izvedba, vrednotenje in razlaganje rezultatov) je zaradi zahtev omejena na nadrejene oziroma na posameznike, ki dobro poznajo ocenjevanega. Sam test pa za izvedbo, vrednotenje in razlago ni zahteven.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja konsistentnost: $\alpha = 0,98$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	George, Jennifer M., & Zhou, Jing. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol 87(4), 687–697.	
Prednosti	- Dobra zanesljivost - Kratek, enostaven za izvedbo	
Pomanjkljivosti	- Zanesljivost in še posebej veljavnost nista dovolj natančno preverjeni, niti ostale karakteristike. - Ali sploh merimo, kar mislimo, da merimo?	
Posebnosti	- Ta vprašalnik je bil narejen posebej za uporabo v raziskavi, kjer je bila ustvarjalnost le ena izmed spremenljivk. Izven te raziskave se verjetno ni uporabljal, zato seveda tudi ni preveden v slovenščino.	

Vprašalnik	Creative Work Involvement Scale (2007) Carmeli, A., Schaubroeck, J.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri udeležnost posameznika pri ustvarjalnem delu, posameznik pa se oceni sam.	
	Število postavk	9
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica, 1-se sploh ne strinjam, 7-se popolnoma strinjam
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	Največ 5 minut
	Način vrednotenja	Samo seštejem odgovore.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba je povsem enostavna, zato ga lahko verjetno uporabljajo vsi kadroviki.
Merske karakteristike	Norme	Ne.
	Zanesljivost	Notranja konsistentnost: $\alpha = 0,93$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Carmeli, Abraham, & Schaubroeck, John. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. <i>The Leadership Quarterly</i> , 18(1), 35-48.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Kratek, enostaven za izvedbo - Dobra zanesljivost 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Zanesljivost in veljavnost nista dovolj dobro preverjeni, niti ostale karakteristike - Ali sploh merimo, kar mislimo, da merimo? 	
Posebnosti	Vprašalnik je bil razvit samo za uporabo znotraj raziskave, zato je njegova uporaba izven tega okvirja verjetno bolj majhna. V slovenščino ni preveden.	

Vprašalnik	Follower Intrinsic Motivation for Creativity Measure (2003) Jaussi, K.S., Dionne, S.D.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Z vprašalnikom posameznik oceni svojo notranjo motivacijo za ustvarjalnost.	
	Število postavk	6
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska lestvica; 1-v zelo majhnem obsegu, 5-v zelo velikem obsegu
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	Največ 5 minut
	Način vrednotenja	Samo seštejemo odgovore.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba je povsem enostavna, zato ga lahko verjetno uporabljajo vsi kadroviki.
Merske karakteristike	Norme	Ne.
	Zanesljivost	Notranja konsistentnost: $\alpha = 0,79$
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Jaussi, Kimberly S., & Dionne, Shelley D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. <i>The Leadership Quarterly</i> , 14(4-5), 475-498.	
Prednosti	-Kratek, enostaven za uporabo	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Zanesljivost ni najboljša, niti najbolj preverjena. - Veljavnosti in drugih karakteristik sploh niso preverjali - Ali merimo tisto, kar mislimo da merimo? 	
Posebnosti	Vprašalnik je bil razvit samo za uporabo znotraj raziskave, zato je njegova uporaba izven tega okvirja verjetno bolj majhna. V slovenščino ni preveden.	

Vprašalnik	Domain Specific Innovativeness – DSI (1991) Goldsmith, R. E., Hofacker, C. F.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik reflektira tendenco posameznika po spoznavanju inovacij na določenem področju.	
	Število postavk	6
	Lestvice	
	Ocenjevalna lestvica	7-stopenjska lestvica; 1-se sploh ne strinjam, 7-se popolnoma strinjam
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	Največ 5 minut
	Način vrednotenja	Prve tri postavke se točkujejo obrnjeno, drugače pa samo seštejemo odgovore.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba je povsem enostavna, zato ga lahko verjetno uporabljajo vsi kadroviki. Vendar pa je pred uporabo potrebno še prirediti vprašalnik za področje dela.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	Notranja konsistentnost: za moške $\alpha = 0,82$, za ženske $\alpha = 0,84$
	Veljavnost	Kovergentna veljavnost: koeficienti od 0,31 do 0,78
Dostopnost in cena	Goldsmith, R. E. in Hofacker, C. F. (1991). Measuring Consumer Innovativeness. <i>Journal of the academy of marketing science</i> . 19(3), 209-21.	
Prednosti	- Kratek, enostaven za uporabo	
Pomanjkljivosti	- Veljavnost je slaba - Za možno uporabo na področju dela je potrebna še priredba testa - Ali merimo tisto, kar mislimo da merimo?	
Posebnosti	Vprašalnik je bil razvit za ocenjevanje posameznikovih tendenc po spoznavanju inovativnosti. Vprašalnik je bil v različnih priredbah uporabljen v večih raziskavah. Za naše potrebe pa bi ga bilo potrebno posebej prirediti in prevesti, ter preveriti njegove karakteristike.	

Vprašalnik	Organizational Climate Measure – OCM (2005) Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., Wallace, A. M.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri organizacijsko klimo.	
	Število postavk	95
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomy - Integration - Involvement - Supervisory Support - Training - Welfare - Formalization - Tradition - Innovation and flexibility - Outward focus - Reflexivity - Clarity of Organizational goals - Efficiency - Effort - Performance feedback - Pressure to produce - Quality
	Ocenjevalna lestvica	4-stopenjska lestvica; 1-zagotovo ne drži, 4-zagotovo drži
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	Do 30 minut
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba je povsem enostavna, zato ga lahko verjetno uporabljajo vsi kadroviki. Je pa vprašalnik zelo dolg, tako da je potrebno motiviranje udeležencev.
Merske karakteristike	Norme	Ne.
	Zanesljivost	Notranja konsistentnost: za posamezne lestvice od $\alpha = 0,67$ do $\alpha = 0,91$.
	Veljavnost	Vprašalnik ima visoko razvidno veljavnost.
Dostopnost in cena	Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. in Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. <i>Journal of organizational behavior</i> , 26 (4), 379-408.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Natančno in iz veliko različnih vidikov preveri organizacijsko klimo - Enostaven za uporabo 	

Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none">- Različno dobre zanesljivosti- Zelo dolg vprašalnik, vprašanje motiviranosti udeležencev- Ni dovolj podatkov o veljavnosti
Posebnosti	Vprašalnik meri organizacijsko klimo. Pri tem je ena lestvica namenjena posebej inovativnosti, vendar pa je klima na sploh pomembna pri inovativnosti na delovnem mestu. Koliko je vprašalnik uporabljan nama ni znano, v slovenščino pa ni preveden.

Vprašalnik	Team Climate Inventory – TCI (1998) Anderson, N. R., West, M. A.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri klimo v ekipi oziroma timu.	
	Število postavk	61
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Vision - Participation Safety - Support for innovation - Task orientation - Interaction frequency
	Ocenjevalna lestvica	Uporabljeni sta tako 7-stopenjska (1-sploh ne, 7-popolnoma), kot tudi 5- stopenjska (1-se sploh ne strinjam, 5-se popolnoma strinjam) lestvica.
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	Do 30 minut
	Način vrednotenja	Nekatere postavke se točkujejo obrnjeno.
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba je povsem enostavna, zato ga lahko verjetno uporabljajo vsi kadroviki. Je pa vprašalnik zelo dolg, tako da je potrebno motiviranje udeležencev.
Merske karakteristike	Norme	Ne.
	Zanesljivost	Notranja konsistentnost: za posamezne lestvice od $\alpha = 0,84$ do $\alpha = 0,94$.
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Anderson, N. R. in West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team climate inventory. <i>Journal of organizational behavior</i> , 19 (3), 235-258.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Dobro pokriva timsko klimo - Dobra zanesljivost - Enostaven za uporabo 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ni dovolj podatkov o veljavnosti - Razmeroma dolg 	
Posebnosti	Vprašalnik meri timsko klimo. Pri tem je ena lestvica namenjena posebej podpora za inovativnost, vendar pa je timska klima na sploh pomembna pri inovativnosti na delovnem mestu. Koliko je vprašalnik uporabljan nama ni znano, v slovenščino pa ni preveden.	

Vprašalnik	Ustvarjalnost in Inovativnost pri podjetnikih (2001) Berginc, J.	
Opis	Vprašalnik meri ustvarjalnost in inovativnost pri podjetnikih v zagonu in rasti.	
	Število postavk	59
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - razumevanje in dojetje izkušenj iz dejavnosti in sposobnosti za dejavnost - razumevanje ustvarjalnih in drugih sposobnosti - razumevanje virov za notranjo motivacijo v povezavi z zunanjimi motivatorji
	Ocenjevalna lestvica	4-stopenjska lestvica: 1-ni ali skoraj nikoli resnična, 4-vedno je resnična
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno in/ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	15 minut
	Način vrednotenja	Po ključu v navodilih
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Uporaba je povsem enostavna, zato ga lahko verjetno uporablja vsakdo.
Merske karakteristike	Norme	Ne.
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Berginc, J. (2001). Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost pri vodenju malih podjetij. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.	
Prednosti	- Obsežen	
Pomanjkljivosti	- Ni podatkov o zanesljivosti, veljavnosti in drugih karakteristikah.	
Posebnosti	Vprašalnik je bil uporabljen samo znotraj doktorske disertacije, originalno pa je že bil narejen v slovenščini in je bil narejen specifično za ta namen.	

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Kot že rečeno, je inovativnost na delovnem mestu zelo težko meriti z enim samim instrumentom, zato ni presenetljivo, da takšnega pripomočka nisva uspela najti, sva se pa zato odločila, da predstaviva nekaj testov, s pomočjo katerih bi morda lahko oblikovali baterijo za ocenjevanje inovativnosti.

Ustvarjalnost je tesno povezana z inovativnostjo, zato se pri izbiranju merskih pripomočkov seveda nisva mogla izogniti Torrancevemu testu ustvarjalnosti za odrasle, ki pa je nekoliko težji za uporabo in zahteva dodatno usposabljanje, je pa tudi na voljo le preko Centra za psihodiagnostična sredstva in plačljiv. Torej bi ga lahko v kadrovskem okolju uporabljali le dodatno usposobljeni psihologi, pri tem pa je treba upoštevati še to, da so rezultati na tem testu zelo odvisni od posameznikovega trenutnega razpoloženja in še nekaterih drugih okoliščin. Zato bi si lahko pomagali z vprašalniki, s katerimi bi zaposleni oziroma kandidati za zaposlitev samo lahko ocenili svojo ustvarjalnost na delovnem mestu, ali pa bi jih ocenil nadrejeni ali pa sodelavci. Primer slednjega je vprašalnik Creative Performance Measure (George in Zhou, 2002). Če bi posameznikovo ustvarjalnost pri delu ocenjevali s takim vprašalnikom, bi ga seveda morala izpolniti vsaj dva ocenjevalca, da bi dobili pravo oceno. Če pa uporabimo samoocenjevalne vprašalnike, kot sta recimo Creative Work Involvement Scale (Carmeli in Schaubroeck, 2007) in Follower Intrinsic Motivation for Creativity Measure (Jausi in Dionne, 2003), pa moramo seveda imeti v mislih to, da lahko prihaja do socialno zaželenih odgovorov. Torej bi morali pred vključitvijo testa v baterijo razmisliti o tem, koga in zakaj ga bomo ocenjevali. Problem vseh teh treh vprašalnikov pa je, da so kratki, predvsem zaradi tega, ker so bili narejeni samo z namenom pridobiti neko mero ustvarjalnosti, ki pa je bila le ena izmed spremenljivk v neki drugi raziskavi in ni bila sama sebi namen. Tako avtorji tudi niso natančno preverjali merskih karakteristik teh testov, ampak so v vseh primerih le izračunali Cronbachov alpha koeficient. Je pa seveda to, da so testi tako kratki, tudi prednosti, saj so zaradi tega časovno ekonomični.

Ker gre pri inovaciji, med drugim, tudi za sprejemanje novosti (Bruce in Scott, 1994), sva vključila med vprašalnike tudi DSI (Domain Specific Innovativeness; Goldsmith in Hofacker, 1991). S tem vprašalnikom sta avtorja želela ocenjevati sprejemanje novosti pri kupcih, zato sta ga tudi razvila tako, da v originalu meri, kako pogosto ljudje kupujejo nove glasbene zgoščenke. Vendar so ta vprašalnik v prirejenih oblikah uporabili v veliko raziskavah, zato bi bilo potrebno razmisliti tudi o tem, da bi ga priredili za naše potrebe in po potrebi uporabili v naši testni bateriji. Test je tudi kratek in enostaven za uporabo, kar pa žal tudi pomeni, da veljavnost testa ni najboljša.

Bruce in Scott (1994) pravita, da je eden izmed štirih sistemov, pomembnih za inovativno vedenje posameznika, klima za inovativnost. Na podlagi tega sva se odločila, da vključiva med vprašalnike tudi vprašalnike o klimi. Tako sva izbrala dva, ki merita klimo na različnih nivojih. Organizational Climate Measure (OCM; Patterson idr., 2005) meri klimo na nivoju delovne organizacije, medtem ko Team Climate Inventory (TCI; Anderson in West, 1998) klimo meri na nivoju ekipe oziroma tima. Oba vprašalnika sta dolga, sicer je slednji nekoliko krajši, zato je treba imeti v mislih tudi motiviranost udeleženca, drugače pa oba dobro pokrivata klimo na svojem nivoju. Še pomembnejše pa je to, da oba vsebujeta tudi lestvice, ki so posebej namenjene inovativnosti na delovnem mestu. Podobna sta si tudi kar se tiče

merskih karakteristik, torej bi se morali o tem, katerega vključiti v baterijo testov, odločiti na licu mesta, katerega bi pač v danem trenutku potrebovali, kateri nivo nas bolj zanima.

Zadnji pripomoček, ki sva ga še vključila, pa je edini slovenski, ki sva ga našla in je vsaj približno na temo inovativnosti na delovnem mestu. Vprašalnik o ustvarjalnosti in inovativnosti pri podjetnikih v zagonu in rasti (Berginc, 2001). Tudi ta vprašalnik je razmeroma dolg, problem pa je, ker ni podatkov o zanesljivosti in veljavnosti, tako da je potrebno biti pri uporabi pazljiv. Obsega pa motivacijo, prepričanja o inovativnosti ter ustvarjalnosti in o delu izven ustaljenih tirov.

Dostopnost do vseh omenjenih vprašalnikov oziroma testov (razen Torranceovega) je, vsaj za študente psihologije, izjemno preprosta, tako da lahko z nekaterimi že sestavimo vsaj del testne baterije. Seveda moramo pri tem tudi razmisliti, za kakšen namen jo bomo uporabili in kdo jo bo uporabljal, ter tako izbrati najboljše teste. Seveda pa le s temi testi baterija še zdaleč ne bi bila dokončana.

Nekaj pa je še samoocenjevalnih testov ustvarjalnosti pri delu, ki jih v to poročilo nisva vključila, predvsem ne zato, ker je bila velika večina le narejena, spet, le v okviru večje raziskave, ti ne vključeni vprašalniki pa so ponavadi vsebovali le po tri postavke in nekateri niti niso imeli razdelanih ocenjevalnih lestvic.

5. Smernice za nadaljnje delo

Če nadaljujemo v skladu s tem, da bi za ocenjevanje inovativnosti na delovnem mestu potrebovali baterijo testov, potem bi bilo potrebno v prihodnosti vsaj prevesti katerega izmed vprašalnikov ustvarjalnosti pri delu, še bolje pa bi bilo, da bi razvili novega, ki ga ne bi uporabili le znotraj druge raziskave, ampak bi ga razvili prav z namenom ocenjevanja ustvarjalnosti in bi tako tudi dovolj pozornosti namenili tudi merskim karakteristikam takšnega vprašalnika.

Podobno bi veljalo narediti tudi z vprašalniki klime v organizaciji oziroma timu. Vendar pa bi tu zadostovala že samo prevod in priredba (ter seveda preverjanje veljavnosti in zanesljivosti le-tega), ker sta originalna vprašalnika dovolj dobra.

Morda pa bi se lahko lotili izdelave vprašalnika, ki bi zajemal več vidikov inovativnosti, povezane z delovnim mestom, vendar bi se znalo zgoditi, da bi dobili samo baterijo testov, združeno v en sam vprašalnik. Lahko bi se torej raje lotili izdelave vprašalnikov, ki bi pokrivali še nepokrite sisteme modela Bruca in Scotta. Vsekakor pa bi bilo potrebno narediti korak naprej pri merjenju ustvarjalnosti in kreativnosti pri zaposlenih oziroma pri kandidatih za zaposlitev, ker bosta to s časom postajali čedalje pomembnejši kompetenci, če nista to že dandanes.

6. Literatura

- Bruce, A. R. in Scott, S. G. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and Innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622–629.
- Mumford, M. in Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.

Kratek Torranceov test ustvarjalnosti za odrasle – ATTA

Kratek Torranceov test ustvarjalnosti za odrasle – ATTA. (b.d.). Dostopno na: <http://www.center-pds.si/katalog/testi-specifernih-sposobnosti/kratek-torranceov-test-ustvarjalnosti-za-odrasle-atta>

Creative Performance Measure

George, J. M. in Zhou, J. (2002). Creative Performance Measure [Zapis v bazi]. Pridobljeno z PsycTESTS. doi: 10.1037/t09319-000

George, J. M. in Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(4), 687–697.

Creative Work Involvement Scale

Carmeli, A. in Schaubroeck, J. (2007). Creative Work Involvement Scale [Zapis v bazi]. Pridobljeno z PsycTESTS. doi: 10.1037/t10663-000

Carmeli, A. in Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35–48.

Follower Intrinsic Motivation for Creativity Measure

Jaussi, K. S. in Dionne, S. D. (2003). Follower Intrinsic Motivation for Creativity Measure [Zapis v bazi]. Pridobljeno z PsycTESTS. doi: 10.1037/t16965-000

Jaussi, K. S. in Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475–498.

Domain Specific Innovativeness

Goldsmith, R. E. in Hofacker, C. F. (1991). Measuring Consumer Innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*. 19(3), 209–21.

Organizational Climate Measure

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. in Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26 (4), 379–408.

Team Climate Inventory

Anderson, N. R. in West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team climate inventory. *Journal of organizational behavior*, 19 (3), 235–258.

Ustvarjalnost in inovativnost pri podjetnikih

Berginc, J. (2001). Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost pri vodenju malih podjetij. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.