

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

PETER FATUR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**Analiza invencijsko-inovacijskega managementa
v slovenskih podjetjih**

Ljubljana, september 2005

PETER FATUR

IZJAVA

Študent Peter Fatur izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in somentorstvom doc. dr. Boruta Likarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 27. 9. 2005

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. MESTO INOVATIVNOSTI V SEDANJEM DRUŽBENEM IN GOSPODARSKEM OKOLJU	4
2.1 Oprelitev pojmov	4
2.2 Stanje inovativnosti v Evropski uniji in Sloveniji	5
2.3 Inovativnost slovenskih podjetij.....	7
3. IZGRADNJA INOVATIVNEGA OKOLJA	14
3.1 Odločitev za lastno invencijsko-inovacijsko-razvojno dejavnost.....	14
3.2 Vloga managementa idej.....	14
3.3 Organizacija inoviranja v podjetju kot sistema struktur in procesov.....	18
3.4 Sestavine uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema.....	22
3.4.1 <i>Strateški vidik</i>	<i>22</i>
3.4.1.1 <i>Pomen zavezanosti inoviranju</i>	<i>22</i>
3.4.1.2 <i>Integriranost v »osnovno« organizacijsko strukturo in procese</i>	<i>24</i>
3.4.2 <i>Postavljanje ciljev in merjenje rezultatov</i>	<i>24</i>
3.4.2.1 <i>Postavljanje ciljev.....</i>	<i>24</i>
3.4.2.2 <i>Cilji kot orodje vodenja.....</i>	<i>25</i>
3.4.2.3 <i>Merjenje rezultatov</i>	<i>27</i>
3.4.3 <i>Inovacijska kultura in klima.....</i>	<i>27</i>
3.4.3.1 <i>Oprelitev.....</i>	<i>27</i>
3.4.3.2 <i>Razvoj inovacijske kulture</i>	<i>28</i>
3.4.3.3 <i>Pomen inovacijske kulture in klime za management idej.....</i>	<i>29</i>
3.4.3.4 <i>Predpogoji za razvoj inovacijske kulture</i>	<i>30</i>
3.4.4 <i>Komuniciranje.....</i>	<i>31</i>
3.4.5 <i>Spodbujanje ustvarjalnosti</i>	<i>32</i>
3.4.5.1 <i>Dejavniki vzpodbujanja ustvarjalnosti.....</i>	<i>32</i>
3.4.5.2 <i>Dejavniki zaviranja ustvarjalnosti</i>	<i>34</i>
3.4.6 <i>Organiziranost sistema</i>	<i>35</i>
3.4.6.1 <i>Organizacija managementa idej.....</i>	<i>36</i>
3.4.7 <i>Sistem nagrajevanja.....</i>	<i>38</i>
3.4.8 <i>Usposabljanje in razvoj kadrov</i>	<i>38</i>
3.4.8.1 <i>Kadrovska politika v inovativnem podjetju</i>	<i>39</i>
3.4.9 <i>Vloga vodje</i>	<i>40</i>
3.4.9.1 <i>Vodenje ljudi</i>	<i>40</i>
3.4.9.2 <i>Vodenje skupine.....</i>	<i>41</i>
4. MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI INVENCIJSKO-INOVACIJSKEGA MANAGEMENTA.....	43
4.1 Potreba po merjenju.....	43

4.2	Teoretična izhodišča.....	44
4.3	Merjenje kvalitativnih dejavnikov	46
4.4	Merjenje kvantitativnih rezultatov	47
4.4.1	<i>Kazalnik Število inventorjev na zaposlenega.....</i>	<i>47</i>
4.4.2	<i>Kazalnik Število podanih predlogov na inventorja</i>	<i>47</i>
4.4.3	<i>Kazalnik Število odobrenih predlogov na vse podane predloge.....</i>	<i>47</i>
4.4.4	<i>Kazalnik Število realiziranih predlogov na vse odobrene predloge.....</i>	<i>48</i>
4.4.5	<i>Kazalnik Gospodarska korist na realizirani predlog.....</i>	<i>48</i>
4.4.6	<i>Agregatni Kazalnik odličnosti managementa idej.....</i>	<i>49</i>
4.5	Raziskovalna metodologija.....	50
4.5.1	<i>Razvoj vprašalnika</i>	<i>50</i>
4.5.2	<i>Struktura vprašalnika</i>	<i>52</i>
4.5.3	<i>Analitične metode.....</i>	<i>52</i>
5.	UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE.....	54
5.1	Vidik inovacijske kulture in klime	61
5.2	Vidik organizacije sistema	62
5.3	Vidik dojemanja sistema	65
5.4	Vidik strategije	68
5.5	Vidik usposabljanja in razvoja kadrov.....	70
5.6	Vidik vloge vodij.....	71
5.7	Vidik vloge managerja idej.....	72
5.8	Vidik komuniciranja.....	75
5.9	Vidik spodbujanja ustvarjalnosti.....	77
5.10	Vidik ciljev.....	78
5.11	Vidik nagrajevanja.....	79
6.	POVZETEK REZULTATOV IN ZAKLJUČKI	83
7.	LITERATURA	91
8.	VIRI.....	94
PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PRILOGA 2: SEZNAM SODELUJOČIH PODJETIJ		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Delež inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji, v EU15 in na Irskem	9
Slika 2: Prisotnost dejavnikov koncepta učečega se podjetja.....	10
Slika 3: Delež inovativnih podjetij glede na industrijsko panogo 1999-2000.....	12
Slika 4: Celovitost kot nujni predpogoj za uspeh inoviranja.....	23
Slika 5: Spreminjanje managementa idej od orodja za racionaliziranje proti orodju vodenja.....	37
Slika 6: Razdelitev podjetij glede na število zaposlenih in vrsto dejavnosti	54
Slika 7: Delež inventorjev v strukturi zaposlenih	55
Slika 8: Povprečna izplačana nagrada za odobreni inovativni predlog.....	55
Slika 9: Povprečne ocene posameznih vidikov	56
Slika 10: Organizacijska oblika sistema za management idej.....	56
Slika 11: Povprečne ocene posameznih vidikov glede na organizacijsko obliko sistema za management idej	57
Slika 12: Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalniki množičnosti idej	58
Slika 13: Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalniki realiziranih in odobrenih idej.....	58
Slika 14: Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalnikom gospodarske koristi ter kazalnikom odličnosti managementa idej	59
Slika 15: Povprečne ocene vidikov podjetja z najbolj uravnoteženim sistemom (A), najmanj uravnoteženim sistemom (C) in povprečnim (B).....	60
Slika 16: Razmerje med uravnoteženostjo različnih organizacijskih vidikov managementa idej in kazalnikom gospodarske koristi ter kazalnikom odličnosti managementa idej.....	61
Slika 17: Časovni element managementa idej	64
Slika 18: Čas od prijave inovativnega predloga do odločitve o uvedbi glede na oceno trditve T6.12 »Odločitve o odobritvi inovativnih predlogov sprejemamo hitro in brez birokratiziranja«.....	65
Slika 19: Kazalnik gospodarske koristi in kazalnik odličnosti managementa idej glede na organizacijsko obliko sistema za management idej	66
Slika 20: Primerjava povprečnih ocen posameznih vidikov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven.....	68
Slika 21: Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven	69
Slika 22: Primerjava povprečnih ocen posameznih vidikov v primeru obstoja managerja idej in brez.....	72
Slika 23: Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru obstoja managerja idej in brez	73
Slika 24: Primerjava kazalnikov rezultatov glede na pogostost izvajanja animacijskih aktivnosti	76
Slika 25: Primerjava kazalnikov rezultatov glede na prakso nagrajevanja vodij in ocenjevalcev inovativnih predlogov	81
Slika 26: Primerjava kazalnikov rezultatov glede na oceno vidika Sistem nagrajevanja	82
Tabela 1: Spreminjanje tržnih zahtev do podjetja v zadnjih desetletjih	8
Tabela 2: Nabor managerskih projektov in njihov vpliv.....	15
Tabela 3: Primerjava klasične in ustvarjalne organizacije	32

1. UVOD

V začetku enaindvajsetega stoletja sta pojma podjetništvo in inovativnost povezana bolj kot kdajkoli prej. Podjetij, ki ne bi bila vsaj malo inovativna, danes ni več med živimi, rutinerje je že davno povozil čas. Podjetnik si mora vsak dan iskati svoje mesto na trgu, ustvarjati boljši izdelek oz. storitev, iskati izvirnejše tržne poti, neprestano izboljševati tehnologijo in posodabljeni proizvodnjo. Nenehne spremembe so predpogoj za konkurenčnost. Kajti kupec bo vedno izbral tisti in samo tisti izdelek, ki bo po njegovih merilih najboljši. Če bo splet lastnosti, ki jih kupec pričakuje od izdelka (kakovost, cena, tehnične značilnosti, zunanji videz, dosegljivost na trgu ...), samo za drobec slabši od konkurentovega, bo kupec izbral tega. Torej mora biti naš izdelek po merilih ciljnega kupca vedno najboljši na svetu! Pa lahko najboljši izdelek od kod prekopiramo? Ne, s kopiranjem lahko dosežemo kvečjemu nivo izvirnika. Presežemo pa ga lahko le z lastno inovativnostjo.

Globalizacija, ki navidezno enakopravno povezuje vse dela sveta, jih v resnici povezuje tako, da deluje v gospodarsko in politično korist najbolj inovativnih in spravlja v težave tiste posameznike, organizacije, države in mednarodna območja, ki so premalo inovativni, da bi inovativnim konkurirali, ne da bi sebi povzročali škodo in izgubo (Mulej, 2002, str. 12). Kako dinamično postaja podjetniško okolje v zadnjem desetletju, dokazuje raziskava o inovacijskih trendih v britanskem gospodarstvu (CBI, 2000). Življenjski ciklusi izdelkov se naglo skrajšujejo. Kar 26 % respondentov iz proizvodnih dejavnosti pričakuje, da bo življenjska doba njihovih izdelkov krajša od treh let. Še v letu 1996 je bilo takih le 14 %. Krajši čas, ki ga ima podjetje na voljo za trženje svojega izdelka, pa seveda skrajšuje tudi čas, ki mu preostaja za razvoj novega. Kar dve tretjini proizvajalcev je v tej raziskavi navedlo, da razvijejo nov izdelek v manj kot dveh letih.

Ne le izdelki, tudi podjetja sama se drastično spreminjajo in postajajo vse bolj prožna in učinkovita v prilagajanju spremembam, ki jih narekuje okolje. Pri tem ne gre za počasne trende, korenite spremembe se izražajo že v razdobju dveh ali treh let. Le 10 % respondentov iz proizvodnih dejavnosti je navedlo, da v naslednjih 10 letih ne pričakuje sprememb v poslovnih procesih v podjetju. V letu 1995 je bilo takih še 37 %. V povprečju danes podjetja pričakujejo, da bodo morala svoje procese temeljito inovirati vsakih 3-5 let. Podobno dramatične trende kaže obsežna (5000 anketiranih podjetij) kanadska raziskava. V obdobju 1989-1991 je bilo inovacijsko aktivnih le 36 % kanadskih predelovalnih podjetij, v obdobju 1997-1999 pa že okrog 80 % (Lee, Tzeferakos, 2001, str. 7).

Znano je, da so deleži vlaganj v raziskave in razvoj v Evropski uniji veliko nižji kot pri naših svetovnih konkurentih, posebej ZDA in Japonski. Možnost hitre rasti, ki naj uravnoteži to razvojno podhranjenost, menedžerji pogosto vidijo v strateških prevzemih. Vendar je taka rast praviloma manj donosna kakor "organsko" vlaganje v raziskave in razvoj. Obsežna raziskava med britanskimi in ameriškimi industrijskimi podjetji (2002 R&D Scoreboard) je pokazala močno pozitivno korelacijo med visokimi stopnjami vlaganja v raziskave in razvoj in donosnostjo podjetij v obdobju naslednjih 3-4 let. Obenem se je pokazalo, da je vložek v večji prevzem v dveh tretjinah primerov prinesel krepko zaostajanje donosnosti v primerjavi s povprečjem panoge v obdobju nekaj let po prevzemu. Tudi slovenska podjetja, ki v zadnjih letih strategijo rasti vse prepogosto gradijo na združevanju in prevzemanju, verjetno pri tem niso izjema.

Od reaktivnega odzivanja na spremembe v okolju se je torej potrebno usmeriti h kreativnemu soustvarjanju novega poslovnega okolja. Od produktivnosti, kjer prevladujejo zgolj količinsko spremenljivi cilji, se usmerjamo v ustvarjalnost z vsebinsko spremenljivimi cilji. Nujnost nenehnega spreminjanja je vse pomembnejše vodilo v poslovanju podjetij, ki v procesu razvoja novih izdelkov odpira novo razsežnost. Če ste pravkar razvili dober izdelek, mora biti vaša naslednja misel, kako lahko naredim ta izdelek še boljši. Takšen način razmišljanja pomeni dvoje: stremeti je potrebno h konkurenčnosti in dejanskemu premagovanju konkurentov, še bolj pomembno pa je, da tekmujejo sami s seboj in delamo vsak dan nove stvari bolje – torej smo sami sebi najhujši konkurent, to pa nas sili k nenehnemu napredku, k premagovanju samega sebe (Burgar, 2003, str. 36).

V svetu danes obstaja splošno soglasje o pomenu intelektualnega kapitala za podjetja – pomenu znanja, izkušenj in ustvarjalnosti. V načinu pridobivanja teh proizvodnih dejavnikov pa obstaja bistvena razlika. Znanje in izkušnje sta praviloma sorazmerna z vloženim časom in denarjem. Več kot lahko investiramo, več znanja si lahko kupimo. Večje naložbe v šolanje ljudi si torej lahko privoščijo bogatejša gospodarstva. Ustvarjalnost pa je v veliki meri neodvisna od vloženih sredstev. Zato za tista slovenska podjetja, ki še ne dosegajo svetovnih standardov konkurenčnosti, ustvarjalnost pomeni edino bližnjico za dohitevanje najuspešnejših tekmecev.

Slovenija kot država z relativno majhno strateško težo v mednarodnih odnosih in brez strateških surovin mora ravno na področju znanja in inovacij iskati svoje priložnosti. Majhnost je hkrati tudi prednost, ker se majhna okolja lahko veliko bolje specializirajo v posameznih tržnih nišah, hkrati pa so se sposobna tudi veliko hitreje prilagajati spremenjenim razmeram (Dimovski, 2004, str. 3).

O pomenu inovativnosti za razvoj posameznika, podjetja, regije, države torej ne more biti dvoma. Inovativnost pa je širok pojem in presega zgolj dimenzije razvoja izdelkov. Navkljub pomenu razvoja novih tehnologij in novih izdelkov pomeni namreč tudi nenehno izboljševanje, t.j. uvajanje postopnih, inkrementalnih izboljšav, brez večjih investicij in ob prispevku vseh zaposlenih v podjetju, enega od temeljev vzdrževanja in povečevanja inovativnosti in s tem konkurenčnosti podjetij (Garcia, 2003, str. 15). V magistrskem delu se bom osredotočil na to področje, na management idej, torej na invencijske in inovacijske dejavnosti, ki zadevajo najširšo skupino zaposlenih v organizacijah.

Cilj magistrskega dela je opredeliti tiste dejavnike, ki pozitivno oz. negativno vplivajo na invencijsko-inovacijski proces v podjetju (s poudarkom na managementu idej) in s tem na njegove inovacijske sposobnosti, oblikovati kriterije za primerjanje podjetij na tem področju ter na podlagi empirične raziskave oceniti uspešnost invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih.

Pričakovani rezultat tega dela je torej opredelitev najboljše prakse na področju managementa idej. Zato bo potrebno razviti tako raziskovalno metodologijo, ki bo zajela vse vidike inovativnosti, sam proces, njegove kritične točke, način upravljanja z njim in nadzora nad njim, pa tudi indikatorje zmožljivosti procesa, ki kažejo na njegovo zmožnost zagotavljanja notranjih standardov učinkovitosti in zunanjih standardov konkurenčnosti. Zato je potrebno ugotoviti, kako je inovativnost opredeljena in kakšno vlogo igra v podjetju, ključne dejavnike, ki pospešujejo in olajšujejo inovacijske dejavnosti, zaviralne dejavnike, uporabljene prakse pri vseh aspektih inovativnosti ter način merjenja zmožljivosti procesa.

Delo bo razdeljeno v več faz:

V poglavju, ki sledi, bom opredelil temeljne pojme, s katerimi se bomo srečevali v tem magistrskem delu, in raziskal trenutno vlogo in stanje inovativnosti v slovenskem in širšem evropskem prostoru.

Sledi obsežno poglavje o tem, kako v organizaciji zgraditi okolje, ki bo naklonjeno razvoju inventivnosti in inovativnosti. Najprej bom pojasnil, na katerih predpostavkah se podjetje odloči, da bo gradilo lastno inovativnost kot alternativo nakupu tujega znanja. V nadaljevanju se bom posvetil pojmu managementa idej, njegovi opredelitvi in temeljnih značilnostih. Nato bom na podlagi pregleda razpoložljive domače in tuje strokovne literature s področja invencijsko-inovacijskega managementa raziskal, katere so sestavine uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema. To poglavje je razdeljeno v podpoglavja, ki so tudi temelj za izdelavo podpodročij empirične raziskave. Ta področja so strateški vidiki managementa idej, postavljanje ciljev in merjenje rezultatov, vzpostavljanje inovativnosti naklonjene organizacijske klime in kulture, ustreznost organizacije, pomen komuniciranja, uporaba različnih tehnik kreativnosti, sistem nagrajevanja inovativnosti zaposlenih, njihov osebni in strokovni razvoj ter vloga vodij in animatorjev v procesu managementa idej.

Četrto poglavje je posvečeno merjenju uspešnosti in učinkovitosti invencijsko-inovacijskega managementa. Najprej bom razložil vzroke, ki so privedli do potrebe po merjenju. Sledil bo pregled strokovne in znanstvene literature, ki obravnava področje merjenja in opredeljuje indikatorje uspešnosti in učinkovitosti. V nadaljevanju bom definiral dejavnike, tako kvalitativne kot kvantitativne, ki jih želim izmeriti. Za kvantitativne bom izdelal nabor kazalnikov, s katerimi bo mogoče podjetja medsebojno primerjati na podlagi rezultatov empirične raziskave.

Raziskava je bila izvedena na podlagi precej obsežnega vprašalnika, ki sem ga v maju in juniju 2005 poslal v 250 slovenskih podjetij. Na podlagi približno 50 vrnjenih vprašalnikov bom analiziral trenutno stanje managementa idej, ugotavljal specifične posameznih podjetij in skupne vzorce, ki se pojavljajo v vseh podjetjih. Na podlagi kvalitativnih in kvantitativnih rezultatov želim določiti, katera so merila uspešnosti managementa idej, podjetja primerjati glede na uspešnost po teh merilih ter s tem ugotoviti, kateri dejavniki uspešnost izboljšujejo.

2. MESTO INOVATIVNOSTI V SEDANJEM DRUŽBENEM IN GOSPODARSKEM OKOLJU

2.1 Opredelitev pojmov

»Inoviranje je prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo preko sedanosti in ustvarjajo prihodnost« (Pervaiz, 1998, str. 45).

Razumevanje inovacij je odvisno od zaznavanja in vrednotenja le-teh v družbenoekonomskem okolju, torej od tega, kakšen je prevladujoč odnos družbe do ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja. Pogosto prisotno ozko zajemanje inovacij kot zgolj tehničnih izboljšav, ki se dogajajo v proizvodni dejavnosti, je ena od pomembnih ovir pri spodbujanju inovacijske dejavnosti.

Inovacija je »vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno« (Green Paper on Innovation, 1996).

Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru postopka (inovacija postopka/procesa), in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu (Likar, 2005, str. 20).

Pri tem je inovacijo potrebno ločevati od invencije. Invencija je vsaka zamisel, ki lahko v prihodnosti postane inovacija, običajno z veliko dodatnega napora in naložb. Zato je invencij veliko več, neposredne koristi od njih ni, a so nujna surovina za inovacije, eden od pogojev za njo in s tem za korist – posredno so torej obet za korist (Mulej, 2002a, str. 18).

Najprej nastane torej invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen oz. koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnološke narave, temveč so lahko tudi družbene, sociološke, organizacijske, metodološke ipd. Inovativnost je sposobnost za doseg invencij, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar, 2005, str. 20).

Tudi stališče Evropske unije, kot ga je zapisal Erkki Liikanen, donedavni evropski komisar za podjetništvo in informacijsko družbo, je, »da na inovacije gledamo večdimenzionalno, to pomeni ne le v smislu tehnoloških inovacij, ampak tudi, na primer, novih načinov prodaje, trženja ali oblikovanja. Inovativnost torej ni omejena le na visokotehnološke gospodarske panoge, ampak je vsepovsod prisoten motor gospodarske rasti.«

Invencijsko-inovacijske dejavnosti so (Likar, 2002, str. 263) raziskovalno-razvojna dejavnost; nakup strojev in opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov (storitev) ter proizvodnih postopkov; nakup patentov, licenc, blagovnih znamk, modelov, znanja in izkušenj (know-how); industrijski inženiring, industrijsko oblikovanje in poskusna proizvodnja (priprava za uvedbo novih storitev); izobraževanje zaposlenih z avtorstvom uvedbe tehnološko

novih ali izboljšanih izdelkov, storitev in proizvodnih postopkov; trženje novih izdelkov in storitev.

Iz vseh definicij lahko razberemo, da inovativnost v podjetju pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključuje načrtovanje izdelka, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami in vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Uvedba vsake večje inovacije torej temeljito razburka vse strukture v podjetju. In ker vsaka inovacija zahteva spremembe v vseh poslovnih funkcijah podjetja, zahteva tudi kompleksen in celovit invencijsko-inovacijski management.

Proces invencijsko-inovacijskega managementa vključuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v procesu kreiranja invencij in njihove preobrazbe v potencialne inovacije ter inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi inovatorji. Na osnovi mednarodne prakse je naslov predmetnega področja sicer Inovacijski management, a v resnici gre za dve tako bistveno različni fazi, da je smiselneje govoriti o invencijsko-inovacijskem managementu. Poleg tega je veliko vplivov iz invencijske faze na inovacijsko fazo dokaj posrednih, le redke invencije postanejo inovacije. Pomemben je torej management ustvarjanja invencij, kot novih in morda obetavnih zamisli, in management inoviranja, kot procesa spreminjanja invencij v novo korist za odjemalce in avtorje, ter management inovacij kot procesa, v katerem se nekaj, kar je načelno že postalo inovacija, širi med več ljudi, s t.i. difuzijo novosti (Mulej, 2002a, str. 18).

V tem magistrskem delu se bomo posvetili invencijsko-inovacijskemu managementu na ožjem področju inovativnosti, v krogu (praviloma) neprofesionalnih inovatorjev.

Poimenovanj za obravnavano področje v slovenski strokovni terminologiji in podjetniški praksi je več, od tradicionalnih, kot je *množična inovacijska (MID)* ali *invencijsko-inovacijska dejavnost (MIID)* (Mulej, 1987, str. 48), do terminov *inovativna dejavnost* ali *sistem koristnih predlogov*, ki ju uporabljajo posamezna podjetja, v obvladovanju kakovosti splošno uporabljenega procesa (*sistema*) *stalnih izboljšav* pa do japonskega *kaizena* in njegovega nemškega analoga *KVP*. V zadnjem času se v tuji literaturi in tudi v slovenski praksi vse bolj uveljavlja termin *management idej* (ang. idea management, nem. Ideenmanagement). Tega poimenovanja se bom večinoma držal tudi sam. Rezultate procesa managementa idej slovenska podjetja poimenujejo *koristni predlogi* (npr. Droga Kolinska), *inovacijski predlogi* (Aero), *izboljšave* (Iskraemeco), *iskrice* (Iskra AE, Gorenje), pa tudi preprosto *inovacije*. Nekatera podjetja uporabljajo več različnih terminov za različno »zahtevne« invencije (Acroni).

2.2 Stanje inovativnosti v Evropski uniji in Sloveniji

Analize gospodarskih gibanj v svetu in razvojne politike najbolj dinamičnih razvitih držav kažejo, da je inovacijska sposobnost tista, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v mednarodnem prostoru in edina ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja. Le visoko inovativna država, regija, podjetje bo lahko na dolgi rok ohranjala prednost pred konkurenti ter si zagotavljala konkurenčnost gospodarstva in ekonomsko rast. Novi gradniki konkurenčnosti so danes inovativnost, znanje, prilagodljivost, strpnost ter povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva v nedeljiv sklop. Inovativnost, raziskave in razvoj torej omogočajo razvitim gospodarstvom, kot je gospodarstvo Evropske unije, da svojim državljanom nudijo ustrezno blaginjo in kakovost življenja.

Evropska unija je z Zeleno knjigo o inovacijah v letu 1995 postavila temelje za pričetek procesa prestrukturiranja, ki se je v letu 2000 v Lizboni izoblikoval v konkretni cilj, da bo EU do leta 2010 postala »najbolj konkurenčen, dinamičen, na znanju temelječ gospodarski prostor na svetu« (žal se medtem ta časovni rok kaže vse manj realen). Inovativnost je bila izpostavljena kot najpomembnejši vir konkurenčnosti in gospodarske rasti. Na vrhu leta 2002 v Barceloni je Evropski svet ponovno pozval k »pospešenemu zagonu razvojno-raziskovalnih in inovacijskih prizadevanj v Uniji« in si zastavil ciljno vrednost izdatkov za raziskave in razvoj v višini 3 % BDP, od česar naj dve tretjini prispeva zasebni sektor.

Evropa kot zgodovinska nosilka razvoja sodobnih znanosti, prepletena z mrežo univerz, raziskovalnih središč, industrijskih laboratorijev ter inovativnih malih in srednjih podjetij, nedvomno razpolaga z enim najmočnejših možganskih potencialov na svetu. Vsaka evropska država pa ima svojo znanstveno tradicijo, svoje prednosti in posebne značilnosti. Od začetka osemdesetih let zato okvirni programi EU prinašajo zagon mednarodnemu sodelovanju in s tem presegajo omejeni domet posameznih držav. Na podlagi teh programov, njihovih prioritet in usmerjenega sodelovanja pristojnih političnih organov, znanosti, gospodarstva in predstavnikov uporabnikov se izoblikuje temelj evropskega raziskovalnega prostora, ki omogoča zadovoljevanje vse bolj raznovrstnih potreb naglo spreminjajoče se družbe.

Glavni mehanizem vzpodbujanja razvoja znanosti in inovativnosti, ki ga ponuja Evropska unija, je v zadnjih letih šesti okvirni program, ki se bo v letu 2007 nadaljeval v sedmega. Preko sredstev iz tega programa Unija financira raziskave in razvoj tako v državah članicah kot tudi v lastnem raziskovalnem središču (Joint Research Centre).

Države članice EU prispevajo k svetovni zakladnici novega znanja skoraj tretjino. Evropska znanost na mnogih področjih sega v sam svetovni vrh. Vendar pa je EU na posameznih področjih še vedno manj uspešna kot njeni najpomembnejši tekmici, ZDA in Japonska. Kljub temu, da so njihovi znanstveni dosežki primerljivi, pa je EU pogosto manj uspešna pri pretvarjanju raziskovalnih in znanstvenih rezultatov v tržno zanimive tehnologije. Zato je eden od glavnih ciljev 6. okvirnega programa premostitev vrzeli med raziskovalnim delom in tržno uporabo razvitih tehnologij.

Evropski inovativnosti pa se zoperstavljajo še druge ovire. Mobilnost raziskovalcev med državami in med zasebnim in javnim sektorjem je pogosto otežkočena. Regulativa in standardi pogosto onemogočajo hiter preboj inovativnih izdelkov na trg. Stroški pridobitve patenta so npr. v EU kar petkrat višji kot v ZDA. V ta namen namerava EU do leta 2010 povečati vlaganja v raziskave in razvoj za polovico. Z oblikovanjem Evropskega raziskovalnega prostora (ERA) želi kar najbolje izkoristiti obstoječe vire v času, ko raziskovalni stroški nenehno naraščajo. ERA naj bi izoblikovala skupne raziskovalne programe med posameznimi državami in panogami, kar naj bi prispevalo k učinkovitejši izrabi razpoložljivih sredstev.

Vstop Slovenije v EU pomeni za slovenska podjetja radikalno razširitev gospodarskega in siceršnjega prostora za delovanje. Odpirajo se nove možnosti, priložnosti in z njimi tudi novi izzivi, ki pa se sami po sebi ne bodo mogli uspešno izpolniti. Če jih želimo izkoristiti, če želimo v EU delovati uspešno, potem moramo v naslednjih letih nujno povečati konkurenčnost slovenskega gospodarstva in makroekonomsko stabilnost.

Kot ugotavljajo avtorji poročila projekta SLORITTS (Regionalna inovacijska strategija Slovenije kot EU regije, 2004), se je Slovenija z vstopom v EU znašla na razvojni prelomnici, kjer tradicionalni pristopi k povečanju konkurenčnosti, kot je spodbujanje tujih investicij in cenovno izčrpavanje, izgubljajo svoj še donedavni pomen. Razvojno vse bolj pomembni pa so

pristopi k spodbujanju konkurenčnosti z inovativnimi produkti, utemeljeni na povečani nacionalni inovativni sposobnosti.

Slovenija je, po ocenah različnih mednarodnih raziskav (npr. European Trend Chart on Innovation, 2003), danes po inovativni sposobnosti med najšibkejšimi državami EU, po sodelovanju med gospodarstvom in raziskovalno sfero pa celo na zadnjem mestu. Evropa sama pa v tem pogledu zaostaja za ZDA in Daljnim Vzhodom.

Slovenija zavzema po bruto domačem proizvodu na prebivalca 26. mesto med 75 državami, ki jih obravnava Poročilo o globalni konkurenčnosti Svetovnega gospodarskega foruma (The Global Competitiveness Report 2001-2002). S tem je sicer prehitela dve članici skupine EU15, Grčijo in Portugalsko, uvrščena pa je tudi pred vse ostale nove članice EU. Vendar pa indeks inovacijske sposobnosti in drugi razvojno-inovacijski indeksi kažejo veliko manj ugodne rezultate. Po indeksu inovacijske sposobnosti je Slovenija uvrščena šele na 31. mesto, po indeksu inovacijske politike na 32. mesto, po okolju za oblikovanje inovacijskih grozdov na 50. mesto, po indeksu kakovosti povezav med institucijami na področju raziskav in razvoja in podjetji pa na 33. mesto. Ugodnejši je le indeks deleža znanstvenikov in inženirjev (20. mesto).

Mednarodne primerjave Slovenije z EU15 in OECD opozarjajo na prenizko vlaganje v raziskave in razvoj. Slovenija z 1,5-1,6 odstotka BDP, ki ga namenja za to področje, zaostaja predvsem pri deležu za uporabne in razvojne raziskave ter inovacije. Pri tem je podatek, da je delež vlaganja podjetniškega sektorja v Sloveniji bistveno premajhen, nedvomno zaskrbljujoč, kar se odraža tudi v zelo majhnem deležu raziskovalcev v poslovnem sektorju. V prihodnje bo tako treba predvsem s sistemskimi ukrepi pospešiti rast podjetniškega deleža za raziskave in razvoj ter zagotoviti vključenost tako proizvodnih dejavnosti kot storitev v tovrstne naložbe.

Trenutno je v pripravi Strategija razvoja Slovenije za obdobje 2006-2013. Podobno, kot je bilo zasnovano v Strategiji gospodarskega razvoja Slovenije l. 1999 (ki je bila le delno izpolnjena), tudi v novi strategiji inovativnost igra pomembno vlogo. Pričakovati je, da se bo podpora za inoviranje zato še okrepila. Vendar predstavlja omenjena strategija le okvir za vsebino, ki jo moramo oblikovati vsi – tako vlada, ministrstva, podporno okolje, podjetja ter druge organizacije. Predvsem pa vsakdo od nas.

Kot je nedavno ugotovil eden od uspešnih slovenskih managerjev, smo Slovenci pravzaprav že bili svetovni prvaki in hkrati tudi inovatorji. Vsi nam priznavajo, da smo imeli najboljši socializem od vseh, ki so obstajali. To nam je uspelo zato, ker smo ga inovirali, ne pa imitirali. Ali lahko Slovenci morda naredimo tudi najboljši kapitalizem?

2.3 Inovativnost slovenskih podjetij

V petdesetih in šestdesetih letih preteklega stoletja je bila glavna skrb podjetij zmogljivost, sposobnost zadovoljiti nenehno naraščajočemu povpraševanju (Tabela 1). Proizvajalcem je komaj uspevalo izdelati dovolj blaga po dovolj nizkih cenah za lačno tržišče. Sodobno podjetje se mora soočiti s povsem novimi okoliščinami (Fatur, 1997, str. 14).

Danes je ponudnikov vse več in kupci so postali izjemno zahtevni. Glavne besede nimajo več prodajalci, ampak odjemalci. Ti povedo dobaviteljem, kdaj in v kakšni obliki kaj potrebujejo.

Vsak kupec postaja individuum. To je za podjetja z velikoserijsko proizvodnjo le težko rešljiv problem.

Prav tako so številni trgi dozoreli. Danes ima vsakdo že hladilnik ali videorekorder in prodajalci lahko računajo le s tem, da jih bodo kupci sčasoma želeli zamenjati z novimi napravami, bodisi zaradi okvare, zaradi dodatnih funkcionalnosti, ki jih dobivajo obstoječi proizvodi ali pa zaradi popolnoma na novo razvitih tehnologij, ki so se pojavile na trgu. Kupci so dobili glavno besedo v odnosu s prodajalci tudi zato, ker imajo dostop do neprimerno večjih količin informacij kot nekdanj, saj so obdani z mediji in organizacijami potrošnikov.

V času Henryja Forda so kupci pač kupili tisto, kar jim je bilo ponujeno, saj niso imeli velike izbire. Danes konkurenca ni samo veliko večja kot nekoč, ampak tudi zelo raznolika in s tem kupci vse zahtevnejši. Ker se trgovske prepreke rušijo, pred konkurenco ni varno več nobeno podjetje. Če se na trgu pojavi eno nadpovprečno podjetje, se dvigne konkurenčnost po vsem svetu. Nenehno vznikajoča nova podjetja niso obremenjena s preteklostjo in si lahko zamislijo povsem nove, učinkovitejše načine dela ter se z izdelki pojavijo na trgu veliko hitreje kot stari, okoreli sistemi.

Poleg kupcev in konkurence se vse hitreje spreminjajo tudi vsi ostali pogoji, s katerimi se srečuje podjetje. Življenjska doba izdelka in z njo dopustni čas za razvoj novega izdelka se drastično skrajšuje. Življenjska doba današnjih računalnikov je komaj dve leti. Ford je svoj model T izdeloval eno celo človeško generacijo, danes pa je korporacija Ford sposobna svoj avtomobil zasnovati in oblikovati v pičlih 135 dneh.

Tabela 1: Spreminjanje tržnih zahtev do podjetja v zadnjih desetletjih

	Zahteve kupcev do ponudnikov	Možni ukrepi	Vrsta podjetja ponudnika
1960	Ugodna cena	Interna učinkovitost (obvladovanje stroškov)	Učinkovito podjetje
1970	Ugodna cena + kakovost	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost	Kakovostno podjetje
1980	Ugodna cena + kakovost + izbira	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost, fleksibilnost	Aktivno in prilagodljivo podjetje
1990-	Ugodna cena + kakovost + izbira + enkratnost	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost, fleksibilnost in inovativnost	Inovativno podjetje

Vir: Mulej, 2002a

Strategija stroškovne konkurenčnosti je torej stvar preteklosti, saj dolgoročno gledano ni mogoče računati na konkurenčnost na osnovi poceni delovne sile. Ne smemo sicer zanemarjati prednosti, ki jo pomeni poceni delavec, vendar je taka strategija dopustna le začasno. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti oz. stroškovna konkurenčnost zahteva na začetku naložbe v velikoserijsko proizvodnjo, ki omogoča nizke stroške na enoto in dovoljuje podjetju, da zniža cene in uniči konkurente, ki niso sposobni proizvodnje z nizkimi stroški.

Proizvajalec visoke profite nalaga v sodobno tehnologijo, ki mu omogoča, da obnovi svojo navzočnost na trgu.

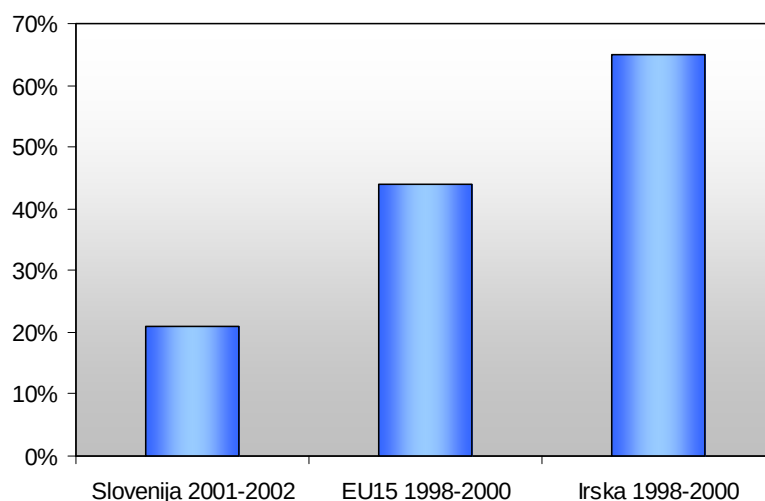
Za razliko od strategije diferenciacije na podlagi nižjih stroškov je strategija raznolikosti proizvodov splet sredstev, s katerimi podjetje doseže, da se njegov tržni nastop čim bolj razlikuje od konkurenčnega glede kakovosti, storitev, tehnologije, znamke ali prodajne mreže.

V večini sodobnih sektorjev opazimo, da korporacije težijo h kombinaciji obeh strategij: nizkih stroškov in raznolikosti. Velikoserijski proizvajalec, ki ima nizke stroške, dobiček nalaga za izboljšanje svojih storitev, kakovosti, nakup tehnologije, torej se približuje strategiji raznolikosti. Tudi proizvajalci diferenciranih izdelkov morajo upoštevati stroške. Kombiniranje obeh strategij je torej možno in tudi splošno prisotno (Drevenšek, 2000, str. 5).

Pri slovenskih podjetnikih so še vedno v ospredju izkoriščenost strojev in opreme pa tudi delovne sile ter zmanjševanje stroškov, le peščica se jih je v preteklosti že zavedla, da je za uspešnost potrebno bistveno več. Vrsta slovenskih podjetij je propadla, ker niso izdelovala izdelkov, s katerimi bi lahko konkurirala. Kar je zaskrbljujoče, je, da so tudi še v tem tisočletju najuspešnejši tisti slovenski novi proizvodi, ki ustvarjajo konkurenčno prednost z najugodnejšim razmerjem med koristjo, ki jo dajeta porabnikom, in ceno, mnogo manj pa z enkratnimi atributi. To pomeni, da podjetja tudi pri novih (!) proizvodih uporabljajo stroškovno strategijo, ne pa strategije diferenciacije. Tudi najbolj izvozno usmerjena slovenska podjetja so na 1. in 2. stopnji v gornji tabeli. (Mulej, 2002a)

Najnovejša raziskava Statističnega urada RS (SURS, 2004) kaže, da je skupna stopnja inovativnih predelovalnih družb v Sloveniji (21 %) bistveno nižja kot v EU (44 %) oz. na Irskem kot najbolj inovativni članici Evropske unije (65 %) (Slika 1). Še večjo skrb pa vzbuja dejstvo, da trend inovacij upada, saj je bil delež inovativnih podjetij še v letu 1997 36 %, v letu 1999 pa 28 % – v Kanadi je denimo znašal 80 % (Lee, Tzeferakos, 2001, str. 7). Raziskava SURS je pokazala večjo inovativnost v velikih (55 %) kot v srednjih (28 %) in malih podjetjih (13 %). Največje ovire pri inoviranju so za slovenska podjetja pomanjkanje finančnih virov, previsoki inovacijski stroški, pomanjkanje kvalificiranega kadra in visoka tveganja, povezana z inovacijo.

Slika 1: Delež inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji, v EU15 in na Irskem

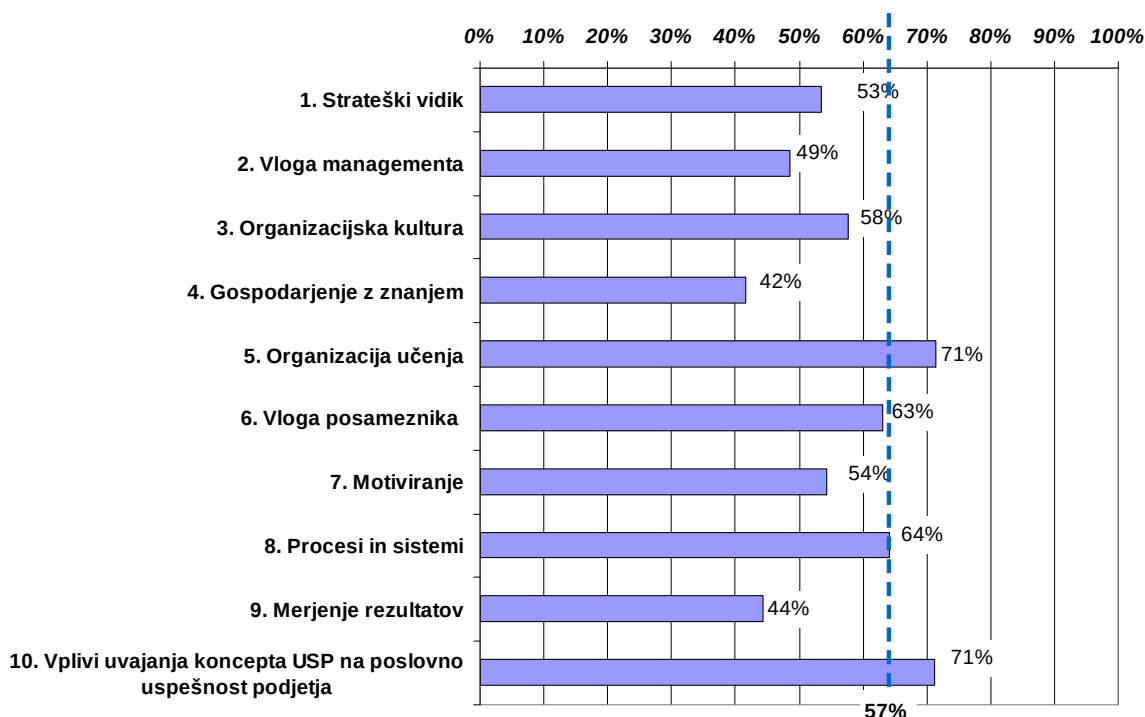


Vir: SURS, 2004, str. 1, 27, 28

Zaostajanje slovenskih podjetij glede pogojev za inovacije je razvidno tudi iz ocene tehnološkega razvoja v predelovalni industriji. Analiza je pokazala, da je 88 % celotne delovne sile zaposlene v podjetjih z nizko ali srednjo tehnološko stopnjo, ki ustvarijo 78 % bruto dodane vrednosti v predelovalni industriji, to pa kaže na nizek delež visoko tehnoloških (»high-tech«) dejavnosti. Na Irskem je delež BDV v »high-tech« industriji 32 % celotne predelovalne industrije, na Finskem pa 27 % (Regionalna inovacijska strategija Slovenije kot EU regije, 2004).

Kje so pravzaprav rezerve, ki bi jih slovenska podjetja morala izkoristiti, da bi postala bolj inovativna? V svetu, zadnjih nekaj let pa tudi v Sloveniji, se širi koncept »učečega se podjetja« (Learning organization). Učeče se podjetje (USP) pomeni podjetje, ki je sposobno ustvarjanja, pridobivanja in prenašanja znanja ter spreminjanja vedenja na vseh svojih ravneh. V raziskavi »Na poti k učečemu se podjetju za leto 2002«, v kateri je sodelovalo 98 slovenskih podjetij, so s pomočjo anketnega vprašalnika in preverjanja stanja v podjetjih ugotavljali delež prisotnosti 50 pomembnejših elementov učečega se podjetja (ne zgolj pridobivanja znanja), razvrščenih v 10 skupin dejavnikov (Povzetek ugotovitev raziskave Na poti k USP, 2005).

Slika 2: Prisotnost dejavnikov koncepta učečega se podjetja



Vir: Povzetek ugotovitev raziskave Na poti k USP, 2005

Iz rezultatov raziskave (Slika 2) je razvidno, da proučevana podjetja največjo pozornost namenjajo pridobivanju znanja, in da uvajanje koncepta USP vpliva na večjo poslovno uspešnost podjetij. Močnejše so v raziskavi izraženi še sistemi (informiranja) in procesi ter vloga posameznika.

Slovenska podjetja imajo pri uvajanju koncepta USP še precej rezerv, saj je srednja vrednost vseh skupin dejavnikov 57 %. Navkljub velikim vložkom v znanje se s pridobljenim znanjem slabo gospodari, pogosto se ne ve, katero znanje je v podjetju, koliko ga je, kdo ga posreduje, oz. se to pomanjkljivo prenaša na ostale sodelavce in v eksplicitne oblike. Zato so naložbe v

zaposlene toliko bolj rizične, saj se v primeru njihovega nezadovoljstva podjetju ne povrnejo, oz. so izgubljene v primeru odhoda zaposlenih.

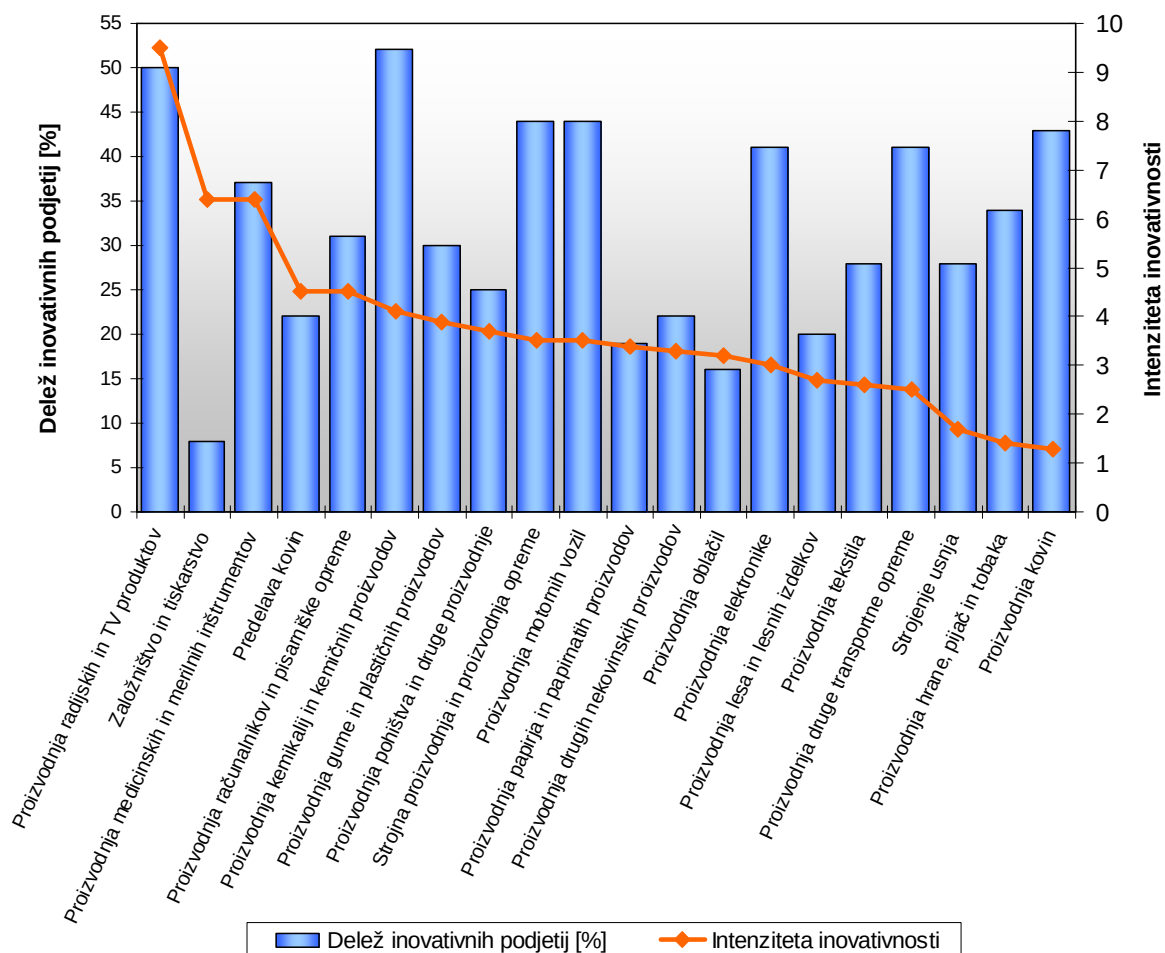
Podjetja imajo tudi še večjo rezervo v merjenju učinkov naložb v znanje, v managementu (ki pogosto še vedno opravlja predvsem klasične štiri managerske vloge (načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje), je pomanjkljivo usposobljen za vodenje ljudi oz. igranje vloge mentorja, trenerja, vzornika, spodbujevalca učenja in ustvarjalnosti ter zaščitnika, in sistemih motiviranja, ki bodo v večji meri temeljili na neformalnih oblikah; obstoječi sistemi so pretežno še vedno usmerjeni v denarne oblike stimuliranja.

Podobna je tudi ugotovitev drugega dela raziskave o deficitarnih znanjih, ki jih v podjetjih potrebujejo za doseganje večje konkurenčne sposobnosti. Med znanji, ki jih podjetja najbolj potrebujejo, nastopajo veščine vodenja, timskega dela, motiviranja in upravljanja znanja. Ključna ugotovitev raziskave pa izhaja iz rezultatov linearne regresijske analize med petimi kazalniki poslovne uspešnosti (donosnost prihodkov, donosnost kapitala, donosnost sredstev, celotna gospodarnost in dodana vrednost na zaposlenega) in razvitostjo koncepta USP v podjetju, izraženo s številom doseženih točk. Raziskava je pokazala, da imajo podjetja z bolj razvitim konceptom USP praviloma tudi višjo vrednost kazalnikov poslovne uspešnosti.

V letu 2003 je bila v okviru projekta SLORITTS na 99 podjetjih iz različnih panog izvedena raziskava o inovacijskih potrebah podjetij v Sloveniji (Regionalna inovacijska strategija Slovenije kot EU regije, 2004). Najpomembnejši cilji raziskave so bili ocena inovacijskih pogojev in potencialov za podjetja, identifikacija faktorjev, ki zavirajo oz. onemogočajo proces inoviranja, identifikacija inovacijskih potreb podjetij in priprava osnove za akcijski plan za izboljšanje inovacijskih aktivnosti v slovenskih podjetjih (Slika 3).

Več kot 40 % podjetij, ki so sodelovala, je imelo v obdobju 2001/02 vsaj eno inovacijo. Glavni cilji in posledice njihovih inovacij so bili vstop na nove trge oz. povečanje tržnega deleža, dvig kakovosti izdelkov in storitev, zmanjšanje stroškov dela in povečanje asortimana izdelkov. Najpogostejši oviri za inovacijo sta bili pomanjkanje finančnih virov in pomanjkanje človeških virov (tehničnih strokovnjakov, oseb z znanjem trženja in poslovanja, strokovnjakov za informatiko in računalništvo). Skoraj polovica podjetij ima svoj razvojno-raziskovalni oddelek, za raziskave in razvoj v povprečju namenjajo 2,3 % svoje prodaje. Le 16 % preučevanih podjetij je realiziralo vsaj en tehnološki proces v zadnjih 5 letih in komaj 8 % je registriralo vsaj eno pravico intelektualne lastnine (patent, model, blagovno znamko...). Za izobraževanje zaposlenih namenjajo 1 % prodaje, 40 % jih redno sodeluje z univerzami in raziskovalnimi inštituti. Največja ovira za tako sodelovanje so po njihovem mnenju visoki stroški ter neuporabnost teh institucij, saj večinoma ponujajo le bazično znanje.

Slika 3: Delež inovativnih podjetij glede na industrijsko panogo 1999-2000



Vir: Regionalna inovacijska strategija Slovenije kot EU regije, 2004

Jeseni leta 2003 so predstavniki slovenskih podjetij na posvetu USP opredelili temeljne vzroke za zaostajanje Slovenije na področju invencijsko-inovacijske dejavnosti. Zgolj načelno zavzemanje za inovativno družbo se v Sloveniji še ne odraža v konkretnih dejanjih na vseh področjih našega delovanja. To se kaže v (ne)izpostavljenosti invencijsko-inovacijske dejavnosti v nacionalni strategiji, destimulativni davčni politiki pri nagrajevanju inovatorjev, redkih skladih tveganega kapitala, odsotnosti prepoznavnega osebnega zgleda in podpore. Infrastruktura je še v povojih, promocija dejavnosti in inovatorjev v nastopih najvplivnejših članov vlade pa je neprepoznava. Kultura družbenega okolja v Sloveniji gotovo ni naklonjena podjetništvu, nevoščljivost, lokalizem in individualizem močno ovirajo inovativnost. Poznavanje in poučevanje managementa inoviranja v šolstvu in tudi v podjetjih je šibko, čeprav se je prav v zadnjih nekaj letih tako na srednješolskem kot na univerzitetnem nivoju tukaj naredilo že marsikaj (ustanavljanje univerzitetnih podjetniških inkubatorjev, natečaji za najbolj inovativno in podjetniško idejo mladih, management inoviranja marsikje že kot obvezni ali vsaj izbirni študijski predmet, Tovarna podjetmov na Univerzi v Mariboru itd.).

Podobno je tudi v podjetjih samih. Management podjetij pogosto človeškega dejavnika in inoviranja ne uvršča med temeljne elemente konkurenčne prednosti. Zaradi tega dejavnost inoviranja pogosto ni poverjena poslovodstvu, pomanjkljiv pa je tudi osebni zgled poslovodstva. Infrastruktura invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetjih (pravilniki, postopki, organizacijska struktura, sistemi – informiranje, nagrajevanje, kadri) pogosto ni dorečena; nagrajevanje velikokrat ne zajema vseh, ki so vključeni v izvedbo ideje, je prepočasno in v

neprimerni kombinaciji (materialno/nematerialno) glede na vrednote okolja. Pomanjkljivo je tudi spremljanje rezultatov dejavnosti in korektivno ukrepanje. Benchmarking med slovenskimi in tudi tujimi podjetji v invencijsko-inovacijski dejavnosti ima še veliko priložnosti. Zaradi podcenjevanja pomena invencijsko-inovacijske dejavnosti za prihodnost, nedorečene infrastrukture, nezadostnih znanj s področja managementa inoviranja in nestimulativne kulture je ta dejavnost v podjetjih pogosto poverjena srednjemu nivoju managementa in usmerjena na ožji krog zaposlenih, zato so njeni učinki majhni, pogosto manjši od možnosti.

Veliko slovenskih podjetij vsekakor je inovativnih, sicer se v poslovnem okolju ne bi mogla obdržati in dosegati poslovnih rezultatov, ki jih postavljajo v sam vrh tudi na mednarodnih trgih in ne le v po posameznih slovenskih gospodarskih regijah. V nekaterih podjetjih pa je še vedno podcenjena vloga skritega ustvarjalnega, inventivnega in inovativnega potenciala vseh zaposlenih predvsem kot generatorjev idej, s tem pa so premalo izkoriščene zmožnosti celovitega upravljanja invencijsko-inovacijskih procesov (Burgar, 2003, str. 38).

3. IZGRADNJA INOVATIVNEGA OKOLJA

3.1 Odločitev za lastno invencijsko-inovacijsko-razvojno dejavnost

Predvsem lastno znanje in inovacijsko-razvojna usmeritev podjetja ustvarjata pogoje za vodilni položaj na tržišču. Pri tem niti ni potrebno, da je podjetje vodilno na vseh (npr. tehnoloških) področjih, ki jih izdelek pokriva. Že s tem, da je izdelek glede večine lastnosti primerljiv s konkurenco, a izstopa pri tržno pomembnem parametru, kjer je podjetje najmočnejše, si to lahko zagotavlja vodilni tržni položaj.

Odločitev glede tega, do katere stopnje bomo razvijali lastno invencijsko-inovacijsko-razvojno dejavnost, pa mora biti sprejeta na podlagi tehtnega premisleka. Ideje, ki se porajajo znotraj podjetja, pogosto predstavljajo odgovor na konkretne probleme v podjetju ali pa so povezane z osnovno dejavnostjo le-tega. V obeh primerih gre za obliko invencije, ki je »pisana na kožo« podjetju. To je razumljivo, saj so avtorji idej ljudje, ki poznajo zakonitosti delovanja lastne ustanove in dan za dnem razmišljajo o problemu, upoštevajoč dano stanje.

Pomemben faktor pri odločanju za obliko znanja (lastno ali tuje) je tudi vprašanje dokončne realizacije projekta. Vsaka zahtevnejša invencija zahteva za uspešen zagon poleg osnovne dejavnosti še kopico drobnega inovativnega dela, ki se pojavi potem, ko je osnovni koncept že preskušen in deluje. Novosti same po sebi v praksi navadno ne zadoščajo, povezati jih je treba z obstoječim delovnim okoljem in realnimi razmerami, ki pogosto odstopajo od idealnega stanja. Tako delo načeloma bolje opravi avtor osnovne zamisli, ki je tudi iz osebnih razlogov zainteresiran za uspešen zaključek naloge.

Če se podjetje odloči za načrtno lastno invencijsko-inovacijsko dejavnost, to pomeni, da sredstva, namenjena za posodobitev, ostajajo v podjetju. S temi sredstvi in z omogočanjem kreativnega dela se v podjetju lahko zadrži najboljši ustvarjalni kader. V nasprotnem primeru prihaja do odhajanja kadra – praviloma najboljšega.

V sklop lastne invencijsko-inovacijske dejavnosti spadajo tako drobne vsakdanje invencije in inovacije kot tudi tiste, ki dajejo podjetju osnovno vizijo razvoja. Z drugimi besedami povedano, kreativno razmišljanje ni omejeno z administrativno delitvijo operacij znotraj podjetja, temveč je za razvoj podjetja potrebno ustvarjalno razmišljanje vseh zaposlenih. Torej to ni le domena ozkega kroga strokovnjakov v razvoju, ampak je potrebno vzpostaviti razmere, ki omogočajo in podpirajo invencijsko-inovacijsko dejavnost v vseh poslovnih segmentih podjetja (Likar, 2002a, str. 44).

3.2 Vloga managementa idej

Inovativnost podjetij je primerjalna prednost gospodarstva, ker novi, boljši, funkcionalnejši izdelki na trgu vzbudijo zanimanje kupcev, razširjajo trg in dajejo prednosti prvim na trgu. Vendar niso pomembne le "revolucionarne" inovacije, ampak tudi inovacije "nižjega reda", ki se kažejo v nenehnem izboljševanju tradicionalnih izdelkov in poslovnih procesov. Te interno prinašajo prihranke na tehnoloških in drugih področjih, na primer na specifični porabi

materialov, ukinjanju dragih obdelovalnih operacij, zmanjšanju obdelovalnih in montažnih časov, hitrejšem obračanju zalog, hitrejšemu odzivanju na pobude partnerjev, boljšemu obračanju kapitala, cenejši strategiji cen ipd. Zato take inovacije prinašajo večjo dodano vrednost na zaposlenega (BDV), pa tudi višjo prodajno ceno (Kos, 2002).

Kot je razvidno iz spodnje tabele, je možnih poti k povečanju BDV veliko (Tabela 2). Na zgornje postavke v tabeli (predvsem povečanje prodajnih cen) lahko vplivamo izključno s (pretežno profesionalno) inovativnostjo. Da bi lahko na trgu dosegli višjo ceno, moramo kupcu ponuditi višjo vrednost. To pa je mogoče zgolj z razvojem novega/nadgrajenega izdelka/storitve. Na postavke, kot so zmanjšanje odpada materiala, napak, izmeta, porabe energije, zvišanje produktivnosti (t.j. delovnih norm), pa je mogoče vplivati z izboljšavami postopkov in procesov. Tu je mesto neprofesionalnih inovatorjev.

Tabela 2: Nabor managerskih projektov in njihov vpliv

Managerski projekt	Možen obseg izboljšanja	Vpliv na BDV
Povečanje prodajnih cen	10-60 % prihodka	30-570 %
Znižanje prodajnih provizij	10-20 % prihodka	30-80 %
Zmanjšanje reklamacij v jamstveni dobi	5-15 % prihodka	15-60 %
Zmanjšanje zamudnih penalov	5-10 % prihodka	16-40 %
Zmanjšanje odpadka materiala	5-15 % prihodka	15-60 %
Zmanjšanje napak in izmeta	5-10 %	16-40 %
Zmanjšanje porabe električne energije	3-5 % stroškov	10-15 %
Zvišanje delovnih norm	5-10 % prihodka	5-10 %

Vir: Kos, 2002

Navkljub pomenu razvoja novih tehnologij in novih izdelkov torej ostaja nenehno izboljševanje, t.j. uvajanje postopnih, inkrementalnih izboljšav, brez večjih investicij in ob prispevku vseh zaposlenih v podjetju, eden od temeljev vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti podjetij (Garcia, 2003, str. 15). Za to pa mora podjetje izkoristiti ustvarjalne potenciale pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, ki jim je ustvarjalnost poklic.

Sistem za management idej je formalizirani mehanizem za spodbujanje zaposlenih, da prispevajo konstruktivne ideje za izboljšanje organizacije, v kateri so zaposleni (Milner, 1995, str. 4). Za »proizvod« managementa idej v Sloveniji uporabljamo različne termine, npr. (mali) koristni predlog, inventivni/inovativni predlog, izboljšava, sugestija, ideja, iskrica... Inovativni predlogi obsegajo vse drobne pobude zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, večjo kakovost izdelka, prihranek materiala, čistejše okolje, skrb za kupca in podobno. Uvedeni predlogi so nagrajeni z denarno nagrado ali v kateri drugi obliki, običajno v sorazmerju s koristjo, ki jo prinašajo.

Inovativni predlogi (praviloma) ne povzročijo skokovitega napredka podjetja, vendar lahko, če so primerno vzpodbujeni in vodeni, pomembno vplivajo na njegovo konkurenčnost in

poslovno uspešnost. Pri Volkswagnu so v letu 2003 s inovativnimi predlogi zaposlenih prihranili 121 milijonov evrov, pri Daimler-Chryslerju 50 milijonov, pri Siemensu pa kar 197. V povprečju je vsak zaposleni pri Siemensu v enem letu s svojo iniciativnostjo in inovativnostjo družbi prihranil 1900 evrov (raziskava Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2004). Odlične zgledе najdemo lahko tudi v Sloveniji. V novomeškem Revozu zaposleni že vrsto let podajo preko dvajset tisoč inovativnih predlogov letno. Da pa tovrstna inovativnost še zdaleč ni omejena le na proizvodna podjetja, dokazuje poštno-logistična korporacija Deutsche Post World Net, ki se je v omenjeni raziskavi med vsemi nemškimi podjetji uvrstila na prvo mesto (Dib-Report, 2003).

Dejstvo je, da vseh podrobnosti, ki se tičejo nekega delovnega procesa, vodja ali načrtovalec procesa ne more vnaprej predvideti in natanko definirati. Šele pri opravljanju delovne naloge se pokažejo pomanjkljivosti in s tem priložnosti za izboljšanje, poenostavitev, pocenitev ali olajšanje dela. In take priložnosti najlažje zazna tisti, ki je pri delovni nalogi neposredno udeležen. To pa ni razvojniki, tehnolog ali vodja oddelka, ampak delavec na tem delovnem mestu. Oseba, ki je nagnjena k rutinskemu razmišljanju, bo delala togo po predpisanem postopku. Nemirni, ustvarjalni duhovi pa bodo nenehno iskali načine, da se odmaknejo s predpisane poti in najdejo nove, enostavnejše možnosti. In priložnosti za to so vsepovsod.

Zgodovina sistemov za vzpodbujanje nenehnega izboljševanja v zahodnem svetu sega v drugo polovico 19. stoletja, na Japonskem pa po nekaterih virih še veliko dlje, v petnajsto stoletje. Prvi resnejši poskusi vzpostavitve množične inovativne dejavnosti v Sloveniji in prvi uspehi na tem področju pa so se pojavili v sedemdesetih letih, ki jim je sledil postopen zaton in ponovno odkrivanje (pogosto pod vplivom novih – tujih – lastnikov) ob prelomu tisočletja.

Vse več slovenskih podjetij, in to praviloma uspešnih, se v zadnjih letih (ponovno) odloča za vzpostavitev sistema za vzpodbujanje inovativnosti zaposlenih. Katere so najpomembnejše značilnosti takih sistemov?

Kot smo že povedali, je management idej sistem, ki mora biti vsaj do neke mere formaliziran. Če naj gre za formaliziran sistem, potem mora vsebovati naslednje dejavnike (Marx, 1995, str. 16):

- Sistem mora odobriti in podpirati vrhovno vodstvo podjetja.
- Predlog se mora nanašati na problem, potencialni problem ali priložnost za izboljšanje obstoječega procesa ali trenutnih okoliščin.
- Predlog mora podajati rešitev problema oz. potencialnega problema ali izboljšanje procesa oz. okoliščin.
- Predlog mora biti zapisan.
- Predlog mora podpisati avtor; smiselno pa je, da sistem omogoča tudi podajanje anonimnih predlogov.
- Avtor mora prejeti potrdilo, da je bil predlog sprejet.

Zaposleni predloge izboljšav, ki se jim porodijo, podajajo svojemu predpostavljeneemu (t.i. model predpostavljeneega, nem. Vorgesetztenmodell) ali strokovni (štabni) službi (klasični model). Ta (po potrebi skupaj s pristojnimi strokovnjaki) oceni smiselnost in izvedljivost predloga ter določi odgovorne za njegovo izvedbo. Avtor predloga za svoj prispevek prejme nagrado, denarno ali materialno, ponavadi sorazmerno s koristjo, ki jo predlog prinaša. Podjetja imajo lahko tudi službo ali posameznika, ki se poklicno ukvarja s inovativnimi predlogi. Ta je zadolžen za koordinacijo pri obravnavi podanih predlogov ter za motiviranje in vzpodbujanje zaposlenih k iskanju možnosti za izboljšave ter (so)ustvarjanje inovativnosti naklonjene klime.

Za uspešno delovanje managementa idej seveda ne zadostuje le vzpostavitev formalnih okvirov. Prilagojena mu mora biti tudi organizacijska klima in kultura. Pogoj, ki je prvi nujni korak za uspeh managementa inovacij, je zato inovacija managementa. To je takšna posodobitev stila vodenja pri lastnikih, podjetnikih in managerjih ter drugih strokovnjakih, da znajo in hočejo upoštevati, da sami ne morejo vedeti niti napraviti dovolj; zato ne smejo biti (pretežno) ukazovalni, ampak (zelo pretežno) sodelovalni (Mulej, 2002a, str. 18).

Podjetje, ki želi, da bodo njegovi sodelavci inovativni, mora ustvarjati tako organizacijsko klimo, ko bo nenehno spodbujala njihov ustvarjalni duh. Inovativnost mora biti del vsakdana in ne le stvar občasnih akcij. Po izkušnjah strokovnjakov že po mesecu dni brez novih vzpodbud inovativni elan upade. Načinov vzpodbujanja je veliko, od rednega informiranja (plakati, interno glasilo, intranet), iskanja usmerjenih rešitev na določeno perečo temo, žrebanj z nagradami za inovatorje, organiziranja skupinskega dela pa do svečanih podelitev priznanj in razstav.

Da bi lahko v podjetju zagotovili uspešen proces inoviranja, je potrebno torej vzpostaviti inovativnosti in iniciativnosti naklonjeno klimo in kulturo, katerih predpogoj je participativno vodenje. Vse to pa so nujni predpogoji tudi za uspešno profesionalno inovativnost, torej tisto, ki podjetju zagotavlja osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost.

Človeški viri in gospodarjenje z njimi so postali eden ključnih dejavnikov, s katerimi je podjetje sposobno sodelovati v hudem konkurenčnem boju, ki vlada na trgih. Vsekakor so vsi zaposleni v podjetju potencialni inventorji in inovatorji, še posebno pozornost pa velja nameniti posameznikom, ki imajo razvite inoviranju naklonjene vrednote in motive ter so s svojimi sposobnostmi zmožni preseči obstoječi nivo razmišljanja, ki ga lahko kupimo tudi na trgu. To niso kakršnikoli posamezniki, temveč ljudje z znanjem, s talentom, sposobnostmi, z ustvarjalno domišljijo, nepredvidljivostjo, močjo, s podjetniškim duhom ter z vodstvenimi sposobnostmi. Zlasti na tak način lahko svoje ideje oblikujejo tako, da jih dvignejo to takšnega nivoja, ki bo omogočal drugačen pogled na dano problematiko in bo odstopal od znanih stališč konkurentov – jih nadgrajeval. V končni fazi bo tudi boljši od konkurentov oz. bo korak pred njimi. In to je tisti konkurenčni dejavnik, ki ga konkurenti ne morejo posnemati ali ukrasti; torej ustvarjalnost posameznikov in njihova kreativnost, ki je ne moremo v celoti predvideti vnaprej, kreiranje idej o problemih/priložnostih in rešitvah ter različni pogledi na pojave okoli njih. Naloga podjetja je, da takšne posameznike odkriva, jih izpopolnjuje in spodbuja pri njihovem delu ter jih za to tudi ustrezno nagradi (Burgar, 2003, str. 37).

Management idej je eden od temeljnih podsistemov procesa vodenja. Nanj je potrebno gledati kot na orodje, ki je enakovredno vsem ostalim orodjem in tehnikam za vodenje in razvoj kadrov in čigar prioritete morajo biti v tesni povezavi s poslovnimi cilji podjetja. Je legitimna managerska disciplina, ki ima lahko velik vpliv na tako na vedenje kot na delovne rezultate zaposlenih (Marx, 1995, str. 18). Sistem za management idej mora torej prevzeti svoj del bremena vodenja in tudi odgovornosti za svoje rezultate.

3.3 Organizacija inoviranja v podjetju kot sistema struktur in procesov

Invencijsko-inovacijski sistem, ki zagotavlja trajno produkcijo inovacij v podjetju, je kompleksen, zato ga je za potrebe preučevanja smiselno razdeliti. Možnih je več delitev, v grobem pa lahko temeljni sistem razdelimo glede na procese, ki potekajo v njem (npr. Guimaraes in Langley, 1994) ali glede na temeljne gradnike inovacijskega sistema (npr. Zairi, 1995).

Guimaraes in Langley merita inovativnost podjetja kot spleta štirih (pod)procesov (Guimaraes, Langley, 1994, str. 5).

Pridobivanje novih idej je prvi podproces. Razumemo ga kot skupek mehanizmov in aktivnosti v podjetju za iskanje in ustvarjanje inovativnih idej (invencij) ter za vzpodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni so praviloma eden od glavnih virov novih idej. Uspešno vključevanje sodelavcev v proces generiranja idej običajno izboljšuje organizacijsko klimo, dviguje motiviranost zaposlenih ter ustvarja kulturo, naklonjeno inoviranju. Dobra podjetja pridobivajo ideje svojih zaposlenih. Obseg metod za pridobivanje idej, obseg različnih virov idej in stopnja učinkovitosti izvajanja teh aktivnosti pomenijo dejavnike uspešne inovativnosti podjetja.

Vrednotenje idej pomeni proces, s katerim podjetje zagotavlja, da se nova ideja ne izgubi, preverja njeno vrednost (koristnost) in, če je upravičena, odpre pot za njeno uresničitev. Gre torej za ocenjevanje vrednosti invencije in postopek odločanja o njeni preobrazbi v inovacijo.

Pravilna izbira metod vrednotenja ni pomembna le zato, ker je od nepristranskosti in objektivnosti vrednotenja odvisno preživetje potencialno uspešne ideje, ampak tudi, ker se tu izkazuje (ne)naklonjenost organizacije spremembam in izboljšavam. Če podjetje zagotavlja učinkovit proces vrednotenja invencij, bo število novih idej praviloma poraslo. Večje število idej pa po raziskavah mnogih avtorjev pomeni tudi večjo gospodarsko korist od uvedenih inovacij (to potrjuje več raziskav, npr. GiMB).

Uporaba novih idej pomeni proces pretvorbe invencij v nove ali izboljšane izdelke, procese, organizacijske spremembe ipd. Brez tega podprocesa bi bile invencije nekoristne in nesmiselne, razen v primerih, ko podjetje trži same ideje, znanje (know-how) ali invencije, privedene do faze prototipa.

Vzpodbujanje in pospeševanje inovativnosti vključuje načine, s katerimi podjetje ustvarja priložnosti za inovativnost, jo nagraduje in promovira. Na to, kako naklonjeno je podjetje inovacijam, pomembno vplivajo stil vodenja, razmerja z drugimi organizacijami (kupci, dobavitelji, ostalimi partnerji), omogočanje profesionalnega razvoja sodelavcev, naklonjenost učenju in eksperimentiranju, dopuščanje možnosti napak, ne da bi te vplivale na poklicno kariero sodelavca, posredovanje informacij vsem udeleženi, poznavanje organizacijskih ciljev in integriranost inovativnosti mednje.

Učinkovito izvajanje zgolj posameznih podprocesov podjetju ne more zagotoviti uspešnosti v inoviranju. Ta je vedno določena s svojim najšibkejšim členom. Učinkovitost podjetja v izvajanju vseh štirih procesov pa se odraža tudi v večji poslovni uspešnosti. Različna podjetja pa te procese lahko izvajajo na različne načine. Zato je pomembno ugotoviti in razumeti, kako učinkovita je v praksi posamezna alternativa.

M. Zairi je svojo raziskavo benchmarkinga inovativnosti oprl na McKinseyev 7S model. Ta temelji na domeni, da je obravnava zgolj struktur nezadostno merilo za popis organizacije, saj ta vključuje tudi dinamično komponento. Uspešnost organizacije je po 7S modelu odvisna od sedmih, med seboj prepletenih dejavnikov (Zairi, 1995, str. 34):

- **Strukture** (organizacijska shema). Kakšne so struktura moči, oblasti in odgovornosti pri inoviranju?
- **Strategije** (načrt, ki vodi k ustreznemu razporejanju virov). Ali obstaja strategija razvoja izdelkov, ki bi opredeljevala tipe sprejemljivih razvojnih projektov in potrebne vire zanje?
- **Ljudje** (zaposleni). Vključevanje zaposlenih, opolnomočenje, timsko delo in stopnja participacije pri odločanju glede uvajanja novih izdelkov in procesov.
- **Stil** (stil, ki ga uporablja management). Ali je vrhovno vodstvo predano inoviranju in koliko podpore nudi tem procesom?
- **Sistemi** (postopki, vodila in nadzorni mehanizmi). Kakšni postopki, vodila in nadzorni mehanizmi so v rabi za inoviranje?
- **Vrednote** (cilji, ki jih delijo vsi zaposleni). Koliko prepričanja, navdušenja in zavezanosti inoviranju je v podjetju?
- **Znanje in veščine** (sposobnosti vseh zaposlenih). Katera specializirana znanja, orodja in tehnike uporabljamo pri inoviranju?

Pri tem sta prva dva dejavnika »trde« narave, ostalih pet pa »mehke«. Uspešni inovatorji morajo biti odlični v obeh dimenzijah (Pervaiz, 1998, str. 57). »**Trda**« **dimenzija** inovativnosti pomeni vzpostavitev organizacijskih struktur, postopkov in procesov, sistemov inovativnih predlogov, sistemov nagrajevanja, določitev kvantitativnih ciljev, izgradnjo fizične infrastrukture in zagotovitev virov, ki omogočajo sodelovanje. »**Mehka**« **dimenzija** pa pomeni učinkovito upravljanje s trdimi vidiki inovativnosti in vključuje ravnanje z organizacijsko kulturo in klimo, ki naj omogoči usmeritev celega podjetja v inovativnost.

Uspešno vodenje inovativnosti pomeni nenehno iskanje ravnotežja med obema vidikoma. Vse prepogosto pa podjetja zanemarjajo mehke vidike in se preveč posvečajo trdim. To pa pomeni polovičarski pristop, ki prinaša le polovične uspehe, ki kmalu dosežejo plato. Celovite in dolgoročne koristi lahko prinese le celovito obravnavanje tako trdih kot mehkih vidikov inovativnosti. Očiten vzrok za zanemarjanje mehkih vidikov je, da je potrebne aktivnosti veliko lažje določiti na tršem področju kot na mehkejšem, lažje jih je prepoznati in meriti. Kajti, kot ugotavljata Peters in Waterman, je »mehko« pravzaprav »trdo« (Peters, Waterman, 1982). Dejavniki, ki jih je najtežje obravnavati, tako teoretično kot praktično, ker so tako izvenrazumski, intuitivni, neformalni, pomenijo za dobro delovanje podjetja vsaj toliko kot tisti merljivi in oprijemljivi. Zato je poudarek, ki ga metoda benchmarkinga inovativnosti po 7S modelu daje mehkim, manj oprijemljivim in manj vidnim dejavnikom, ena od pomembnih vrednosti te metode.

Raziskava britanskih podjetij, delujočih v vrsti različnih panog, ugotavlja skupne značilnosti podjetij-uspešnih inovatorjev (Pervaiz, 1998 str. 6-10). Visoko inovativna podjetja svojo **poslovno filozofijo** utemeljijo na dveh ključnih postavkah: na inovativnosti in na ljudeh. Zanje je značilno, da poslovno filozofijo in izjave, ki jo utelešajo, intenzivno uporabljajo kot sredstvo za povezovanje vseh členov organizacije okrog skupnega cilja – inovativnosti. Večina jih izrecno navaja, da inovativnost pripomore k večanju učinkovitosti podjetja in k zadovoljevanju potreb odjemalcev ter vodi k odličnosti podjetja kot celote. Razliko med poslovnim uspehom in neuspehom iščejo v **ljudeh**, v tem, ali podjetje najde, razvija in vzgaja prave kadre. Od vsakega sodelavca pričakujejo, da je na svojem področju inovativen. Zato inovativnosti ne pojmujejo ozko, zgolj tehnično, ampak veliko bolj splošno – bodisi kot

inovacijo izdelkov, storitev, procesov ali organizacijsko inovacijo. Taka podjetja se zavedajo, da morajo nenehno poudarjati sporočilo, da je inovativnost potrebna in pomembna, graditi organizacijsko klimo, ki inovativnost vzpodbuja, poučiti vse sodelavce o njenem pomenu, tako osebno zanje kot za podjetje, identificirati, razvijati in nagrajevati vedenje, ki prispeva k večanju inovativnosti ter odkrivati in odstranjevati ovire, ki se ji postavljajo.

Uspešnost teh podjetij torej temelji na prepletu organizacijske kulture, struktur, procesov in človeških virov, ki podpirajo in razvijajo okolje za ustvarjalnost in inovativnost. Celotni sistem vrednot v podjetju mora nedvoumno spodbujati kreativna prizadevanja, četudi niso vedno popolnoma uspešna.

Inovativnost je v takih podjetjih temelj **strategije**. Inovativna podjetja nenehno preverjajo vsak vidik svojega poslovanja, analizirajo poslovno okolje, iščejo rastoče trge in na podlagi pričakovanih sprememb razvijajo nove strategije. Nenehno poskušajo na optimalen način izrabljati svoje osrednje sposobnosti in s tem ustvarjati priložnosti za rast. Inovativnost je organsko integrirana v poslovanje in ni samozadostna.

Velika večina inovativnih podjetij ima določene jasne, merljive **cilje** glede inovacij (npr. delež prihodkov, ki izvirajo od izdelkov, uvedenih v zadnjih štirih letih, ipd.).

V inovativnih podjetjih stremijo k vzpostavljanju **medfunkcijskih povezav**, predvsem med razvojno-raziskovalnimi in trženjskimi oddelki. Z namenom čim boljšega končnega proizvoda podjetja vzpodbujajo različne poglede na isti problem. Razvojni timi vključujejo tudi sodelavce, ki nimajo ozko specifičnih znanj, pomembnih za konkreten proizvod ali tehnologijo, ki pa lahko na obravnavano tematiko pogledajo z nekoliko drugačnih perspektiv, torej inovativno. Združevanje strokovnjakov različnih strokovnih disciplin lažje privede do prelomnih odkritij, ki nimajo neposredne povezave z znanimi (torej ne več inovativnimi) izdelki in tehnologijami. S sodelovanjem sodelavcev z različnih področij se krepi tudi individualna ustvarjalnost. Pripravljenost deliti informacije, znanje, ideje, spoznanja, vrednote olajšuje medfunkcijska partnerstva in partnerske odnose dobavitelj-odjemalec, s tem pa omogoča, da se potrebe trga kar najhitreje pretočijo do raziskovalno-razvojnih oddelkov in materializirajo v novem izdelku.

Ustvarjalna svoboda je naslednji element uspešnega inoviranja. Visoko inovativna podjetja dopuščajo ohlapnost delovnega časa, ki zaposlenim omogoča, da se vsaj delno posvetijo lastnim iniciativam in lastni ustvarjalnosti ter delajo na projektih, ki niso neposredno povezani z osnovno dejavnostjo oddelka. Dopuščeno jim je prevzemati večja tveganja, odkrivati nove vidike in eksperimentirati na nerutinskih področjih, ne da bi zaradi povzročenih napak lahko trpel njihov položaj v podjetju ali poklicna kariera. Napake se smatrajo kot nujen del inoviranja (»Če ne delamo napak, ne tvegamo dovolj.«). Če so predlogi, ki jih dajejo zaposleni, praviloma predmet kritike nadrejenega (ali sodelavcev), jih inventorji po nekaj neuspešnih poskusih raje zadržijo zase. Ni nenavadno, da je veliko izumov nastalo po golem naključju ali celo zaradi napake: zelo ustvarjalni ljudje delajo namreč več napak kakor povprečni prav zato, ker preskušajo več zamisli. S spogledovanjem z novimi zamislimi, tehnologijami, variacijami izdelka in novimi področji podjetja ne le dosegajo uspehe na svojih področjih, ampak se širijo tudi na nova. Nove ideje se hitro oprimejo, jih razvijejo in preverijo na trgu. Če se izkaže, da se ne obnesejo, jih hitro in brez sentimentalnosti zavržejo in se lotijo novih projektov.

Visoko inovativna podjetja vzpostavijo več vzporednih **komunikacijskih struktur**, ki omogočajo pretok informacij, vprašanj in pobud do višjih organizacijskih nivojev. Standardni komunikacijski kanal ponavadi poteka preko linijskega nadrejenega. Po potrebi pa lahko

zaposleni svojo idejo ali pobudo posreduje po drugih poteh (na primer prek sistema inovativnih predlogov ali preko delovne skupine), če je potrebno tudi neposredno do najvišjega vodstva podjetja. Tak neposreden prenos omogoči podjetju, da prevzame dobro idejo, še preden bi se izgubila v hierarhiji, ki hote ali nehote vedno deluje kot filter.

Uspešna podjetja razlikujejo med stilom vodenja **dolgoročnih**, radikalnih inovacijskih procesov in procesov, ki so usmerjeni h **kratkoročnim**, inkrementalnim učinkom. V teh podjetjih dopuščajo raziskovalnim oddelkom, ki se ukvarjajo z temeljnimi raziskavami in ki običajno razvijejo novo prelomno tehnologijo vsakih nekaj let, raziskovalno svobodo brez pričakovanja neposrednih ekonomskih učinkov. Na drugi strani pa raziskovalne rezultate aplikativnih, tehnološko-razvojnih laboratorijev podjetje skrbno načrtuje in meri z ekonomskimi merili. Nekatera podjetja gredo tako daleč, da fizično ločujejo oba raziskovalna oddelka, postavijo ju celo v različne države ali na različne kontinente, vse s ciljem, da se temeljni raziskovalci ne bi »okužili z realnostjo«. Z ustvarjanjem in razumevanjem tega ločevanja lahko podjetje načrtuje različni strategiji svojega inkrementalnega in radikalnega razvoja.

Inovativna podjetja vzdržujejo stalne **stike s svojimi kupci** in partnerskimi organizacijami, se pogovarjajo o strateških usmeritvah, tržnih potrebah in priložnostih.

Taka podjetja se zavedajo, da ni dovolj imeti zgolj veliko dobrih idej. Zagotovljen mora biti tudi učinkovit **proces realizacije idej**, torej ustvarjanja proizvodov na podlagi idej. Potrebna je odličnost v ustvarjanju idej in odličnost v njihovem uresničevanju, t.j. v njihovi pretvorbi v tržno potrjen izdelek v razumnem časovnem roku. Prav zato bomo v naši raziskavi merili pretočni čas invencije/inovacije ločeno skozi obe fazi, fazo od podaje invencije do njene odobritve in fazo od odobritve do uresničitve v praksi.

Tehnološko-razvojni oddelki v uspešnih podjetjih so pod nenehnim **pritiskom po hitrem prenosu** novih proizvodov na trg. Ta stalni pritisk zagotavlja, da imajo inovacije v vsakodnevnem poslovanju stalno prioriteto in niso prepuščene ad hoc aktivnostim.

Inovativna podjetja z veseljem **proslavijo uspeh** in širijo zgodbo o uspehu naprej po podjetju. S tem sodelavcem demonstrirajo njihov akcijski potencial in posredujejo zgled pričakovanega vedenja.

Raziskava M. Zairija ugotavlja dejavnike, ki vodijo k uspešni inovaciji (Zairi, 1995, str. 36). Splošna ugotovitev udeleženih podjetij je, da je predpogoj za uspešno inovacijo proaktivnost in globoko razumevanje potreb kupca (tudi interni kupec je kupec!). Podjetja so visoko ocenila vse kriterije, ki so povezani z razumevanjem kupca (poznavanje in razumevanje kupčevih potreb, razumevanje delovanja trga v panogi, v kateri deluje podjetje). Pomembni dejavnik je tudi kompetentno obvladovanje projektov (management inovacijskega procesa, ki naj zagotavlja doseganje planiranih časovnih rokov in sistematičen izbor projektov, h katerim je vredno pristopiti). Potrebno je zagotoviti ustrezno organizacijsko klimo ter inovativnosti predano vodstvo, ki zavzeto, sistematično in motivirano išče nove tržne priložnosti. Veliko poudarka je tudi na pomenu prispevka zaposlenih, timske delu in jasno določenih organizacijskih ciljih, ki jih je potrebno tudi jasno in odkrito komunicirati navzdol po hierarhiji, nenazadnje pa v stalnem stremljenju po nenehnem napredovanju, v katerem se izraža želja (p)ostati najboljši v svoji panogi.

Omenjena raziskava navaja tudi faktorje, ki ovirajo inovativnost. Podjetje pogosto slabo razume potrebe kupca, zato si ne zastavi pravih ciljev. Vzrok je neredko v tem, da je preveč

obrnjeno navznoter, s tem pa inovacije presoja izključno z vidika kratkoročnih ciljev, kot sta ekonomska donosnost in dobiček. Inovativnost ovira tudi medla, zaviralna organizacijska kultura, v kateri zaposleni ne čutijo potrebe po proaktivnem sodelovanju in inventivnosti, podjetje jih ne vzpodbuja in motivira, da bi čim bolj izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V takem okolju je vključevanje zaposlenih v odločanje pomanjkljivo, timskega dela ni, zaposleni pa menijo, da inovativnost zadeva izključno vodstvo podjetja.

3.4 Sestavine uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema

3.4.1 Strateški vidik

3.4.1.1 Pomen zavezanosti inoviranju

Skoraj vsa podjetja govorijo o inovacijah in o pomenu inoviranja. Veliko jih celo poskuša inovirati, a le malo jih tudi dejansko inovira. Nedavno sem moral zamenjati varnostni ventil na četrto stoletja starem boilerju. Nadomestni ventil, ki so mi ga ponudili v trgovini, je bil do potankosti enak tistemu izpred petindvajset let! Nekje prav v tistem času je bila finska Nokia proizvajalec gumijastih škornjev in toaletnega papirja. Danes je Nokia še vedno industrijsko podjetje, a s tretjinskim tržnim deležem v svetovni mobilni telefoniji in krepko pred ostalimi konkurenti. Dejstvo je, da se podjetja v večini bojijo inoviranja, saj je to neizogibno povezano s tveganjem. Kolikor ga omenjajo, so to bolj prazne besede kot resnična predanost. Sicer se o tem pogovarjajo na sestankih vodstva, semtertja vanj tudi investirajo nekaj sredstev, pogosto pa se zavezanost inoviranju tu konča.

Spremembe poleg tveganja prinašajo tudi priložnosti. Zato se mora podjetje na spremembe odzivati. Glavna sposobnost podjetja za to, da se prilagodi spremembam, pa je inovativnost. Vendar pa ni dovolj, da se podjetje preprosto odloči, da bo inovativno. Odločitev mora biti podprta z dejanji, ki ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni v inoviranju počutijo tako udobno, da inovacije dejansko pričnejo ustvarjati.

Če naj sistem za management idej deluje uspešno in pomembno prispeva k procesom vodenja v organizaciji, ga je potrebno postaviti v uravnotežen kontekst premišljene in jasno izražene vizije ter natančno opredeljenih ciljev, ki naj tej viziji dajo življenje (Milner, 1995, str. 4). Kakršen koli način vključevanja zaposlenih, ki je postavljen kot zgolj eden od »okrasnih« dodatkov v organigramu, bo hitro zvođenel in ugasnil, in najverjetneje si bo tega tudi zaslužil (Slika 4).

Slika 4: Celovitost kot nujni predpogoj za uspeh inoviranja

I	II	III	IV	V	Rezultat
	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+ Viri	+ Motivacija	= Zmeda
Cilji	+	+ Akcijski načrt	+ Viri	+ Motivacija	= Strah
Cilji	+ Veščine	+	+ Viri	+ Motivacija	= Napačen začetek
Cilji	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+	+ Motivacija	= Frustracija
Cilji	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+ Viri	+	= Malo sprememb
Cilji	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+ Viri	+ Motivacija	= Pričakovana izboljšava

Vir: Hierl, 2002

Jasna filozofija organizacije omogoča posameznikom, da usklajujejo svoje aktivnosti tako, da dosežejo skupni cilj tudi brez usmeritev in navodil vodstva. Vizija in poslanstvo lahko vpliva na oblikovanje močne kulture, ki je sposobna usmerjati vedenje članov organizacije in voditi njihova dejanja (Pervaiz, 1998, str. 12). Seveda pa je lahko učinek vizije in poslanstva tudi nič, če sta izoblikovani tako, da ne pritegneta pozornosti in ne motivirata.

Vključevanje najvišjega vodstva v proces managementa idej pomeni predvsem, da to daje podrejenim, tako vodjem kot vsem ostalim zaposlenim, vedeti, da je zanj management idej pomembno orodje za doseganje poslovnih ciljev podjetja (Marx, 1998, str. 18). Svojo zavezanost sistemu za management idej lahko vodstvo pokaže tako, da ob vsaki priložnosti poudarja, z besedami in predvsem z dejanji, njegov pomen (s pisanjem o tej temi v strokovnem časopisju in glasilu podjetja, podpisovanem pisem zahvale zaposlenim, aktivnim sodelovanjem ob prireditvah...).

Naj navedemo primer izražanja zavezanosti inoviranju v podjetju Iskraemeco (Burgar, 2003, str. 38). Uprava podjetja je v strateškem dokumentu »Sistem celovitega vodenja izboljšav« kot ustvarjalni potencial prepoznala in imenovala vse zaposlene v podjetju, ne glede na položaj ali formalno izobrazbo. Ta dokument, ki ga v obliki plakata lahko vidimo po večjem delu podjetja, kaže vse zaposlene kot ustvarjalne posameznike, ki s svojo inventivnostjo in inovativnostjo skozi Demingov P-D-C-A cikel pripomorejo k napredku podjetja. To, da obstaja dokument, pa je seveda le osnova. Pomembnejša je dejanska sprememba v načinu vedenja.

Poleg zavezanosti mora najvišje vodstvo, po zgledu vojaške organizacije, »varovati hrbet« svojemu moštvu, da se to lahko osredotoči na »boj v prvi liniji«. To pa pomeni jasno in

razumljivo politiko managementa idej, tako da bodo zaposleni vedeli, kaj jim je storiti in kakšno reakcijo lahko pričakujejo, poleg tega pa popolno podporo, tako informacijsko kot z orodji, nižjim vodjem, da bodo ti lahko izvajali svoj del procesa (Marx, 1995, str. 18). Izjemno pomemben je tu obstoj sponzorja, ki mora biti oseba iz najvišjega vodstva podjetja. Vloga sponzorja je večslojna (Sorensen, 2001, str. 59). Sponzor pomaga pri določitvi temeljnih načel delovanja, zagotavlja razumevanje in soglasje managementa, ki je potrebno za podporo aktivnostim, odstranjuje ovire, ki preprečujejo napredek, skrbi za razjasnjevanje ciljev in prioritet ter za reševanje konfliktov.

3.4.1.2 Integriranost v »osnovno« organizacijsko strukturo in procese

Za dobro delovanje managementa idej ni dovolj, da vzpostavimo organizacijsko strukturo, ki bo izvajala proces, t.j. da določimo mesto in vlogo vsakega člana v procesu managementa idej (službe za management idej, koordinatorjev/animatorjev, ocenjevalcev, linijskih vodij, strokovnih služb ...). Management idej se mora v kar največji meri integrirati v že obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, v procese, postopke in aktivnosti, ki tečejo v podjetju, v sistem poslovnega načrtovanja (strateškega in taktičnega), poročanja, kadrovanja in nagrajevanja, skratka v vsakodnevno »življenje« podjetja. Če se to ne zgodi, ostaja management idej proces sam zase, prepuščen tistim posameznikom, ki so bili zadolženi za njegovo izvajanje, vsi ostali pa ga vidijo kot »kaprico nekaj posameznikov« ali pa še to ne.

Pogosta praksa je, da management idej poteka v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, ki ga izvaja podjetje (20 ključev, KVP², kaizen, 6-sigma ipd.). Sicer so izkušnje slovenskih podjetij glede različnih projektov stalnih izboljšav precej različne in marsikdaj negativne, vendar pa je moč ob celovitem pristopu k uvajanju takih metod in predvsem ob uporabi lastnih izkušenj in upoštevanju specifik konkretnega podjetja in ne zgolj opiranju na nasvete zunanjih svetovalcev doseči zavirljive rezultate.

V zadnjih letih je bilo v Sloveniji veliko govora o metodi 20 ključev kot metodi stalnih izboljšav v podjetju. Glavni pomen te metodologije pri podpori invencijsko-inovacijskim procesom je predvsem poudarek na sistematičnosti, celovitosti ter vključenosti vseh zaposlenih v podjetju kot ustvarjalnem in ne zgolj fizičnem potencialu (Burgar, 2003, str. 40). Metodologija sama je sicer lahko napisana še bolje, podobno kot briljantni pravilniki o inovacijski dejavnosti, a je popolnoma neučinkovita in mrtev dokument, če ni tudi ustrezno podprta z vrsto aktivnosti. Metodologija mora zagotavljati celovitost (20 ključev kot 20 področij), ki jo podjetje nadgradi s sistematično (delavnice, izbor procesov, izdelava orodij ...) ter aktivnostmi, ki jih uprava družbe vodi preko skupine strokovnjakov za ključne, ki skupaj z vodstvom skrbijo za usklajeno delo pri projektu.

3.4.2 Postavljanje ciljev in merjenje rezultatov

3.4.2.1 Postavljanje ciljev

V procesu globalizacije podjetje ne more biti dolgoročno uspešno, če se ni sposobno spreminjati in prilagajati novim okoliščinam. Vodenje v dobi turbulence in kompleksnosti zahteva sposobnost nadzorovanja tveganj, hitrega odzivanja na spremenjene okoliščine in obvladovanja smeri in hitrosti spreminjanja podjetja, da bi se tako prilagodilo zunanjemu tempu dogodkov. Ne inovirati je tvegano, hkrati pa inoviranje samo prinaša tveganje. To dilemo je moč razreševati z neprestanim zbiranjem, analiziranjem in komuniciranjem informacij iz

okolja, primerjanjem le-teh z lastno predstavo o želenem stanju in ustvarjanjem inovacijskih strategij, ki naj ju usklajujeta (Johannessen, 1999, str. 119). Prvo, kar moramo vedeti pred uvajanjem kakršne koli spremembe (torej inoviranjem), je, kaj želimo s tem doseči, torej kakšen je cilj. Sledi odgovor na vprašanje zakaj želimo ta cilj doseči, nadalje kaj bomo pridobili s ciljem, ko ga bomo dosegli, in nazadnje kako bomo cilj dosegli.

Podjetja, ki si želijo biti ali postati najuspešnejša na svojem področju, si morajo zastavljati dosegljive, a visoke in ambiciozne cilje. To pa pomeni nenehno vzdrževati tempo dosedanjih aktivnosti s pomočjo majhnih, inkrementalnih inovacij, obenem pa podpreti vsak poskus, da bi z veliko inovacijo dosegli večji poslovni preboj (Sorensen, 2001, str. 26). Podjetja, ki si zastavljajo »udobno dosegljive« cilje, postanejo odporna na spremembe, inovativni procesi se upočasnijo ali celo prekinejo. V Audi-ju na primer zahtevajo, da je cilj postavljen tako, da je verjetnost, da ga bodo zares dosegli, petdesetodstotna (Anic, Neuhaus 2002, str. 116). Če naj podjetje raste, mora nenehno izboljševati tisto, kar počne, ustvarjati nove izdelke in oblikovati nove, učinkovitejše procese. V podjetjih, ki jim primanjkuje inovativne kulture, to ni enostavno. V neinovativnih organizacijah prihaja do kopičenja napetosti med silami, ki težijo k ohranjanju obstoječega stanja, in silami, ki stremijo k spremembi. Če inovacij ni, se tehnika prevesi k statusu quo, ki pomeni dolgoročno stagniranje. Stagniranje pa na trgu pomeni nazadovanje. Če podjetje ne raste, raste na njegova račun nekdo drug.

Naj za primer ponovno navedemo korporacijo 3M, ki velja za eno najinovativnejših velikih svetovnih podjetij. Njihov ambiciozni razvojni cilj je bil, da dosegajo kar 25 % prihodkov iz prodaje z izdelki, ki so na trgu prisotni manj kot 5 let. Sčasoma so zahtevano obdobje skrajšali na 4 leta, temu je kasneje sledilo povišanje zahtevanega deleža novih izdelkov na 30 %. Vendar je za inovativno podjetje 4 leta že dolga doba. Zato so si zastavili nov, dodaten cilj: 10 % prihodkov iz prodaje morajo zdaj doseči z izdelki, ki so prišli na trg v zadnjem letu dni!

3.4.2.2 Cilji kot orodje vodenja

Postavljanje ciljev je za uspeh managementa, tako tudi managementa idej izjemnega pomena. To dokazuje tudi povezava med dogovornim postavljanjem ciljev in uspešnostjo managementa idej, ki se odraža pri najboljših podjetjih iz raziskav DiB (Dib-Report 2003).

»Orodja vodenja« lahko definiramo kot metode, s katerimi predpostavljeni usmerjajo vedenje svojih podrejenih in ga vodijo k uresničevanju ciljev organizacije (Anic, Neuhaus, 2002, str. 109). Ali je management idej dejansko orodje vodenja ali ne? V svoji tradicionalni, centralizirani obliki, ko ideje zaposleni pošiljajo v obdelavo in odločanje centralni službi, prav gotovo ne. Management idej, ki je organiziran na tradicionalen način, je popolnoma izločen iz kroga delovanja linijskih vodij in ti nanj nimajo skoraj nikakršnega vpliva, ravno tako pa tudi ne interesa za njegovo podpiranje, vzpodbujanje idej podrejenih in njihovo uresničevanje. Tudi določanje in izročanje nagrad za ideje se dogaja mimo nadrejenega. Tradicionalni management idej zato v ničemer ne služi kot orodje vodenja.

Šele takrat, ko je management idej vključen v krog neposrednih pristojnosti linijskih vodij, lahko prevzame tudi vlogo orodja vodenja. Medtem ko je v preteklosti, v klasičnem sistemu, veliko idej v oddelku marsikdaj pomenilo znamenje slabega vodenja, ko zaposleni iščejo možnosti za izboljšanje delovnega okolja in delovnih pogojev, ki bi jih sicer moral zagotoviti vodja, pomeni danes veliko idej prej sodoben, k sodelavcem usmerjen stil vodenja. To pomeni, da je vpeljava managementa idej po modelu nadrejenega predpogoj za to, da ta opravlja tudi funkcijo orodja vodenja.

Vendar pa kljub temu veliko vodij managementa idej vendarle ne pojmuje in ne uporablja kot orodja vodenja. Temeljni vzrok za to pa je odsotnost primerno definiranih ciljev. V nadaljevanju si bomo ogledali razmerje med cilji managementa idej in poslovnimi cilji podjetja. Podjetja, ki uvajajo management idej, gredo lahko skozi več razvojnih faz (Anic, Neuhaus 2002, str 110-115).

1. Cilji managementa idej so neodvisni od poslovnih ciljev podjetja

V splošnem lahko rečemo, da management idej vedno prispeva k uresničevanju ciljev podjetja. Nenazadnje podjetje v praksi uresniči samo tiste ideje, ki jih ovrednoti kot koristne zanj. S tem pa nismo povedali še ničesar o učinkovitosti delovanja managementa idej. V management idej, ki nima opredeljenih ciljev, se vključi zgolj nekaj posebej zainteresiranih posameznikov, ostali, tako zaposleni kot vodstvo, pa ga ne upoštevajo kot resnega dejavnika. Niti eni niti drugi ne vidijo potrebe, da bi bili pri svojem delu posebno ustvarjalni oz. da bi ustvarjalnost pričakovali in zahtevali od sodelavcev.

2. Management idej s količinsko opredeljenimi cilji

Da bi povečali stopnjo vključenosti zaposlenih v management idej in s tem njegovo učinkovitost pri uresničevanju ciljev podjetja, je potrebno opredeliti kvantitativne cilje na tem področju. Običajno sta cilja število idej na zaposlenega in število zaposlenih, ki so se vključili v sistem kot avtorji idej. A to je le prvi korak. Tudi če se zaposleni vključujejo v management idej, to še ne pomeni, da bodo njihove ideje bistveno vplivale na doseganje poslovnih ciljev podjetja. Take ideje niso usmerjene v področja, ki jih je dejansko potrebno izboljšati. Ali uresničena ideja izboljša stanje na področju, ki dejansko prispeva k doseganju ciljev podjetja, ali ne, je prepuščeno golemu naključju. Seveda s povečanjem števila idej samodejno naraste tudi število »naključnih zadetkov«, vendar pa učinkovitost managementa idej ostaja zgolj povprečna. Tudi delež odobrenih idej iz enakih vzrokov ostaja relativno nizek.

3. Management idej s količinsko in kakovostno opredeljenimi cilji

Za povečanje učinkovitosti managementa idej je potrebno količinskim ciljem dodati kakovostne. Praviloma gre pri tem za finančno opredelitev gospodarske koristi (običajno s prihranki na zaposlenega). Z opredelitvijo prihrankov oz. znižanja stroškov kot cilja managementa idej pride v mišljenju vodje do pomembne spremembe. Zdaj ni več dovolj, da ta od podrejenih zahteva kakršnekoli ideje, ampak ideje, ki prinašajo prihranke. Ideje s prihranki pa prispevajo k uresničevanju njegovih ostalih ciljev, npr. nepreseganja planiranih stroškov, racionaliziranja poslovanja ipd. Vodja spozna, da je lahko management idej uporabno orodje za uresničevanje njegovih lastnih ciljev. Kljub temu pa pri tako splošno (na nivoju podjetja) opredeljenih ciljih zaposleni nimajo jasnih smernic, kje so konkretne priložnosti za iskanje prihrankov.

4. Management idej s cilji, specifično določenimi za posamezna delovna področja

Specifično določeni cilji oddelka pomenijo, da nadrejeni poleg splošnih količinskih in kakovostnih ciljev določi tudi področja in iz njih izhajajoče cilje, ki so relevantni samo za njegov oddelek ali delovno področje. S tem nadrejeni usmeri ustvarjalni potencial svojih sodelavcev na področja, ki so dejansko potrebna inoviranja. Podrejeni vedo, kaj v podjetju in v njihovem oddelku ne teče optimalno, tako da lahko prispevajo svoje ideje natanko tam, kjer so najbolj koristne. S tem postane management idej splošno sprejeto in cenjeno orodje, ki po svojih najboljših močeh prispeva k doseganju ciljev. Šele takrat, ko vodje določijo specifične cilje managementa idej, postane torej ta dejansko orodje vodenja, t.j. pripomoček, s katerim predpostavljeni usmerjajo vedenje svojih podrejenih in ga vodijo k uresničevanju ciljev oddelka in organizacije kot celote.

3.4.2.3 *Merjenje rezultatov*

Če vodstvo ni zavezano sistemu za management idej, ga ne bo podprlo, in če ga vodstvo ne bo podprlo, potem sistema za management idej ne bo. Vodstvo pa ne more podpreti nečesa, o čemer ve malo ali nič. Zato je potrebno vodjem periodično posredovati ključne informacije o sistemu in njegovem delovanju. Šele potem lahko od njih pričakujemo, da bodo sprožali ta proces v svojih enotah, ga vzdrževali in razvijali. Pod pojmom periodično moramo razumeti mesečno ali vsaj četrtno poročanje, običajno v obliki pisnega poročila z navedbo ključnih kazalnikov zmogljivosti procesa. Ti pokažejo, kako sistem za management idej izpolnjuje svoje zadane cilje, te informacije pa vodstvu omogočajo, da sprejema ustrezno utemeljene odločitve.

Poročilo o delovanju sistema za management idej podaja vodstvu tudi objektivno predstavo o tem, na kakšen način in kako uspešno management idej vpliva na poslovne rezultate podjetja, torej na področje, ki je glavna skrb vrhovnega vodstva. Če uspemo dokazati, da je ta korelacija pozitivna, smo opravili že pol dela pri ustvarjanju interesa in podpore vodstva.

Kazalniki, ki jih je smiselno spremljati, so lahko, kljub temu, da gre pri managementu idej za pretežno mehke dejavnike vodenja, povsem objektivne narave. Med kazalnike uvrščamo (Marx, 1995, str. 16):

- število prejetih inovativnih predlogov,
- število avtorjev, ki so se vključili v program,
- število obravnavanih inovativnih predlogov,
- povprečni čas obravnave inovativnega predloga,
- število sprejetih inovativnih predlogov,
- število zavrnjenih inovativnih predlogov,
- skupni znesek izplačanih nagrad,
- povprečna izplačana nagrada na inovativni predlog,
- skupni stroški delovanja sistema,
- skupni ocenjeni prihranki prvega leta za sprejete inovativne predloge,
- povprečni prihranki sprejetega inovativnega predloga,
- najnižja izplačana nagrada,
- najvišja izplačana nagrada,
- skupni izplačani znesek za izračunljive inovativne predloge,
- skupni izplačani znesek za neizračunljive inovativne predloge.

Vzdrževati zanimanje in vključenost vodstva v sistem za management idej je pomembno za to, da dosežemo želene rezultate. Še bolj pomembno pa je, da s posredovanjem objektivnih informacij o delovanju sistema vodstvu omogočimo, da lahko sprejema kompetentne odločitve v zvezi z nadaljnjim razvojem sistema za management idej.

3.4.3 **Inovacijska kultura in klima**

3.4.3.1 *Opredelitev*

Organizacijska **klima** je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet organizacije.

Organizacijsko **kulturo** razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenja, ki ga sprejme neka skupina (družba, podjetje, tim) kot splošno sprejemljivi način reševanja problemov. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globljem nivoju (Pervaiz, 1998, str. 2-3).

Medtem ko je klimo mogoče opaziti v politiki in postopkih ravnanja znotraj organizacije, so vrednote in prepričanja, ki tvorijo kulturo, bolj prikrite in jih je moč prepoznati šele skozi vedenje in odzivanje članov organizacije na vzpodbude iz okolja.

Pervaiz navaja zgled, ki naj ponazori razmerje med kulturo in klimo (Pervaiz, 1998, str. 2). Praksa korporacije 3M je omogočiti zaposlenim, da del svojega delovnega časa namenijo ustvarjalnemu projektu po lastni izbiri. V podporo jim je na voljo zagonski kapital, podjetje pa jih spodbuja, da se prostovoljno vključujejo v projekte, na katerih delajo njihovi kolegi. Zaradi teh orodij in podpore, ki jo imajo zaposleni na voljo (klima), ti verjamejo, da vrhovno vodstvo podjetja ceni inovativnost (kultura). Kultura v tem primeru torej izvira iz načina, kako si zaposleni razlagajo organizacijsko realnost (zakaj so stvari take, kot so, in katere so resnične prioritete podjetja).

Kultura je primarna determinanta inoviranja. Pozitivna naravnost organizacijske kulture daje organizaciji podlago za inoviranje. Kultura vsebuje množico elementov, ki lahko stopnjujejo ali zavirajo inovativnost. Poleg tega mora biti inovacijska kultura skladna z ostalimi okoliščinami, ki obstoje v podjetju. Preučevanje kulture izven konteksta ostalih dejavnikov je napačno, prav tako pa je narobe, če ponudimo organizaciji nek tip kulture kot univerzalno zdravilo za pomanjkanje inovativnosti.

Kultura ima dve komponenti: eksplicitno in implicitno (Pervaiz, 1998, str. 3). Eksplicitna komponenta predstavlja tipične vzorce vedenja posameznikov in učinke, ki zaradi tega nastanejo. Implicitna komponenta pa se nanaša na vrednote, prepričanja, norme, ki podpirajo in določajo ugotovljene vzorce vedenja (torej tiste, ki jih izraža eksplicitna kultura). Očitno je, da je pri spreminjanju organizacije lažje vplivati na eksplicitne vidike. Če želimo, na primer, da bi se podjetje bolj usmerilo proti kupcu, je moč spodbuditi določene nove vzorce vedenja in drugačno ravnanje zaposlenih tako, da jih na razmeroma enostaven način usposobimo v tehnikah zadovoljevanja potreb kupcev, ne da bi to kaj veliko vplivalo na implicitno kulturo v podjetju. Če bi želeli vplivati na implicitno kulturo, bi bilo potrebno spremeniti nabor vrednot vsakega posameznika do te mere, da bi postale nezaveden način ravnanja, ne pa zgolj usmerjan s postopki in predpisi, ki veljajo v podjetju.

3.4.3.2 Razvoj inovacijske kulture

Nenapisano pravilo poslovnega uspeha v današnji dobi pravi, da brez inovativnosti ni rezultatov. Ko se podjetje odloči, da bo vzpostavilo inovativno kulturo, mora pričeti s stalnim vzpodbujanjem in podpiranjem vseh procesov, ki razvijajo inovativnost. Da bi inovativnost prinesla pričakovane rezultate, je namreč potrebno nenehno in neprekinjeno delovanje, ne glede na vse prepreke, ki se utegnejo pojaviti in ki se tudi zagotovo bodo pojavile. Zgolj prazne besede o razvijanju inovacijske kulture so namreč bolj škodljive kot njeno popolno zanemarjanje. Če tega, kar deklariramo za pomembno, ne podpiramo z dejanji, ne dosežemo nič več kot le frustracijo in nezadovoljstvo (Sorensen, 2001, str. 4).

Kulture, ki podpira in nagrajuje inovacijske procese, seveda ni moč razviti preko noči. Še več, če vsi zaposleni niso povsem prepričani, da je ustvarjalno razmišljanje pomemben segment njihovega dela, potem taka kultura ne bo zaživela nikoli.

Da bi podjetje razvilo kulturo inoviranja, mora najprej določiti svoja pričakovanja, potem pa se neprestano zavzemati, podpirati, priznavati in nagrajevati inovativnost svojih sodelavcev ter iskati nove in nove poti za odstranjevanje ovir in zmanjševanje frustracij, ki se pojavljajo v vedno prisotnem organizacijskem birokratizmu.

Proces se prične z jasno izraženo vizijo in poslanstvom podjetja. Pričakovanja, ki ju izražata vizija in poslanstvo, mora podjetje vgraditi v svoje strategije, cilje, programe in operativne postopke, ne le za podjetje kot celoto, ampak tudi za posamezne poslovne funkcije, oddelke znotraj poslovnih funkcij, projekte, sisteme nagrajevanja in merila za ocenjevanje uspešnosti posameznika in skupine.

Pooblaščenje (empowerment) je eden najpomembnejših tvorcev inovativne kulture. Poteka lahko na dveh nivojih, na nivoju posameznika in na nivoju delovne skupine. Zaposleni, ki imajo pooblastila za samostojno opravljanje svojega dela, sprejemajo višjo stopnjo odgovornosti in so bolj pripravljeni prevzemati tveganje kot delavci, ki so nenehno pod nadzorom (Sorensen, 2001, str. 11). Podobno velja na nivoju delovnih skupin. Bolj ko se z idejami za izboljšave vsebinsko bližamo svoji delovni skupini, večja pooblastila za uvajanje koristnih izboljšav imamo, saj smo lastniki procesov, ki jih vodimo. To samo od sebe pomeni visok nivo pooblastil za uvajanje sprememb v ožjem delovnem okolju (Burgar, 2003, str. 41). V prvem primeru so pooblastila formalne narave, v drugem pa vsebinsko izhajajo iz delokroga skupine. V obeh primerih pa mora vodja z besedami in dejanji stalno posredovati svojim podrejenim sporočilo, da naj odločitve in s tem tudi odgovornost sprejemajo sami. Vsak program seveda ne more uspeti. Napake in zmote se bodo vedno pojavljale, in toleranca do napak spodbuja prevzemanje zdravega tveganja, brez katerega je inovativnost okrnjena. Seveda je za to, da podjetje sprejme napako kot nujni stranski proizvod agresivnega inoviranja in ne kot povod za kaznovanje, potrebno ustvariti ustrezno okolje, kar terja čas in potrpljenje.

3.4.3.3 Pomen inovacijske kulture in klime za management idej

Vsako organizacijo preveva njena lastna specifična atmosfera; sproščena ali toga, optimistična ali malodušna, živahna ali otopela. Atmosfera vpliva na organizacijo in nobena aktivnost v tej ne ostane neprizadeta. Še najmanj sistem za management idej, ki je tesno odvisen od sodelovanja in medsebojnega zaupanja. Sistem za management idej igra pomembno vlogo v razvijanju dobrih odnosov, nikakor pa ne more ustvarjati temeljev zanje (Milner, 1995, str. 4). In nikakor ne more postati zdravilo za slabe odnose.

Klimo, v kateri deluje sistem za management idej, določa (1) stil vodenja posameznih vodij in (2) splošna organizacijska kultura (Marx, 1995, str. 17).

Priporočljivi stil vodenja temelji na McGregorjevi teoriji Y. Ta predpostavlja, da morajo vodje verjeti, da so zaposleni v osnovi vedno ustvarjalni in iznajdljivi. Če so drugačni, je to posledica zunanjih omejevalnih dejavnikov ali pomanjkanja izzivov. Zaposleni si bodo zastavljali in tudi dosegali primerno visoke cilje brez nenehnega posredovanja s strani vodstva. Če se bodo identificirali s postavljenimi cilji in jim bo dana priložnost, se bodo samoiniciativno usmerili proti ciljem in jih tudi dosegali. Vodje morajo torej razumeti, da se lahko vsak človek nauči sprejemati in celo iskati odgovornost. S takim vodstvenim slogom bo organizacija ustvarila podlago za uspešno delovanje sistema za management idej.

Drugi dejavnik, ki vpliva na sistem za management idej, je organizacijska kultura. Odprta, participativna kultura je kultura, v kateri vlada obojestransko zaupanje med nadrejenimi in

podrejenimi, odprto komuniciranje, skupinsko reševanje problemov, avtonomija zaposlenih, deljenje informacij in visoki cilji. Taka kultura je skladna z stilom vodenja tipa Y. Nasprotje odprti in participativni kulturi je zaprta in avtorska. Tudi za tako kulturo so lahko značilni visoki in zahtevni cilji. Razlika pa je v načinu postavljanja in doseganja teh ciljev. Cilje običajno odredijo in organizaciji vsilijo avtorski managerji. Poudarek ne velja timskega delu, ampak rezultatom posameznika. Zahteva se strogo upoštevanje linijske hierarhije, odgovornost posameznika je strogo določena. Zato je taka organizacijska kultura bolj toga. Sistemi za management idej so običajno uspešnejši v organizacijah z odprto in participativno kulturo.

3.4.3.4 Predpogoji za razvoj inovacijske kulture

Ali kultura zavira ali vzpodbuja ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji? Oboje je mogoče. Če organizacija ustvari in si medsebojno deli prave norme, lahko kultura deluje kot močan motor inovativnosti. Če pa je organizacijska kultura neustrezna, bo le malokatera ideja ugledala luč sveta, ne glede na trud in dobre namene posameznikov, ki želijo vzpodbuditi inovativnost v organizaciji. Več raziskav je ugotovilo isti nabor kritičnih norm, ki so potrebne za to, da se inovativnost razvija in uveljavlja (Pervaiz, 1998, str. 8-12).

- *Prisotnost nenehnih izzivov in potreba po akciji* pomeni spoštovanje sprejetih obveznosti, točnost, izogibanje birokratiziranju, poudarjanje rezultatov in nenehno potrebo po tem, da so stvari opravljene.
- *Svoboda in sprejemanje tveganja* je stopnja prostosti, ki jo imajo posamezniki glede opredelitve in izvrševanja svojega dela. Vključuje nenehno izzivanje statusa quo, željo po eksperimentiranju, svobodo poskušanja in grešenja ter iz tega izhajajočo toleranco do napak.
- *Dinamizem in usmerjenost v prihodnost* pomeni pozabiti preteklost in vse sile usmeriti v priložnosti za izboljšanje prihodnosti. Poudarek je na dolgoročnih rezultatih, tudi za ceno kratkoročnih neuspehov, na kakovosti, pozitivnemu odnosu do okolja in predvsem na opolnomočenju zaposlenih.
- *Usmerjenost navzven* je stopnja občutljivosti na potrebe in želje kupcev in širšega okolja. Zahteva prilagajanje perspektivi kupca, razvijanje odnosov z dobavitelji, partnerji in ostalimi deležniki.
- *Odprtost in zaupanje* je stopnja čustvene varnosti, ki jo zaposleni občutijo v svojih delovnih odnosih. Kjer je stopnja zaupanja visoka, se nove ideje z lahkoto pojavijo. Za okolje z visoko stopnjo zaupanja je značilno odprto komuniciranje, dobro poslušanje, sprejemanje kritike in vzpodbujanje lateralnega mišljenja.
- *Sproščenost v odpiranju diskusij ter sprejemanje in dopuščanje mnenj manjšine* zahteva, da oseba pričakuje in sprejema konflikt in kritiko, ne da bi bila na to preobčutljiva.
- *Medfunkcijsko sodelovanje*, za katerega je značilno timsko delo, pogoste zamenjave delovnega mesta in obvladovanje interakcij med posameznimi oddelki oz. poslovnimi funkcijami.
- *Oblikovanje mitov in zgodb*, torej skrb, da na simbolični ravni na podlagi dosežkov iz bližnje in daljne preteklosti ustvarjamo zgled za sedanjost in prihodnost.
- *Zavezanost vodstva*, t.j. jasnost najvišjega vodstva v izražanju svoje privrženosti inoviranju in predvsem delovanje z lastnim zgledom in ne zgolj s praznim prigovarjanjem.
- *Nagrade in priznanja*, torej način proslavljanja in nagrajevanja uspehov (in neuspehov). Sem sodi priznavanje vrednosti vsaki, tudi majhni ali očitno nesprejemljivi ideji, pozornost in podpora vodstva, skrbno obravnavanje vsake ideje, uresničevanje sprejetih idej in proslavljanje dosežkov.

- *Čas in usposabljanje*, ki je zaposlenim na voljo za razvoj novih idej. Sem sodi sistemsko predpisana ohlapnost v delovnem času (primer korporacije 3M, kjer lahko vsak zaposleni nameni 15 % svojega časa delu na poljubnem projektu (Sorensen, 2001, str. 9)) in drugih virih, zagotavljanje potrebne infrastrukture, usposabljanja, spodbujanje razvoja novih znanj in spretnosti itd.
- *Identifikacija zaposlenih s podjetjem*, njegovo filozofijo, izdelki in kupci. Identifikacija pomeni občutek ponosa in lastništva, skrb za podjetje kot celoto, skupno vizijo in skupno usmeritev.
- *Organizacijska struktura*, ki omogoča samostojnost in prilagodljivost. To pomeni prenašanje odgovornosti in pooblastil za sprejemanje odločitev na nižje nivoje, decentralizacijo postopkov in procesov, svobodo delovanja, pričakovanje dejanj ter hitro in prilagodljivo odločanje ob minimalni birokraciji.

3.4.4 Komuniciranje

Komuniciranje v zvezi z inovativnostjo se mora pričeti z vrha, z jasno zapisano filozofijo vrhovnega vodstva, ki izraža predanost podjetja vrednotam ustvarjalnosti in inovativnosti (Sorensen, 2001, str. 7). To sporočilo mora vodstvo posredovati vsem nivojem organizacije, ob vsaki priložnosti in preko vseh možnih medijev (osebno, s plakati, članki v internem glasilu, slogani ...).

Inovativno kulturo je veliko lažje uničiti kot zgraditi. Zaposleni nenehno ocenjujejo, kako vodje dejansko sledijo tistemu, kar deklarirajo za pomembno. Dejanja govorijo veliko bolj tehtno kot izrečene besede. Inovatorji, in še posebej tisti s tehnično-tehnoloških področij, so običajno še posebej nezaupljivi in pazijo na vsak korak managementa. Zato mora biti vodstvo nenehno pozorno na to, da zaposlenim ne posreduje napačnih ali dvoumnih sporočil. Če, na primer, pride do ukinitve visoko tveganega razvojnega programa, mora vodstvo tiste raziskovalce, ki so delali na programu, prezaposliti na vsaj enakovredno pomembna mesta na drugih programih. Taki raziskovalci se ne smejo čutiti odvečne ali nepomembne, v nasprotnem primeru bo to za zaposlene jasen signal, da prevzemanje tveganja ni dobro. Zaposleni se ne bodo več odzivali na deklarirana pričakovanja podjetja, ampak samo še na njegova dejanja.

Spremembe imajo v življenju pogosto negativen prizvok, zato pri ljudeh vzbujajo odpor. Vzrok je v tem, da vsaka sprememba, tudi zaradi pomanjkanja informacij, s seboj prinaša določen nivo negotovosti. Odprto komuniciranje pa je edina pot za zmanjševanje negotovosti. Naj za zgled spet uporabimo podjetje Iskraemeco (Burgar, 2003, str. 41). Podjetje je ob odločitvi za sistemsko podporo procesu nenehnih izboljšav celovito pristopilo k izgradnji komunikacijske strukture. Za različne nivoje v organizaciji so uporabili različne informacijske kanale in različno vsebino informacij. Glavni namen tega je vzpostaviti učinkovito komunikacijo med skupino strokovnjakov na nivoju podjetja »TIM 2000« ter vodjami delovnih skupin, ki pozitivno sporočilo o aktivnostih in o nujnosti izboljšav in koristnih sprememb širijo v ožjem krogu svoje delovne skupine, s tem pa zmanjšujejo strah in odpor pred spremembami.

Za dostopnost in transparentnost sistema managementa idej je izjemno pomembno, da imajo vsi zaposleni preko informacijskega sistema vpogled v stanje svojih in drugih predlogov. Dostop do informacijskega sistema je v lahko urejen preko lastnega računalnika, preko računalnika vodje delovne skupine ali preko terminalov, preko katerih imajo vsi zaposleni dostop do evidentiranja in pregledovanja baze izboljšav.

Korist organiziranega sistema za management idej ni zgolj v iskanju in aplikaciji rešitev za ugotovljene probleme, ampak tudi v sistematičnem širjenju teh rešitev po organizaciji, povsod

tja, kjer bi bilo mogoče uvesti enako ali podobno izboljšavo. V elektronski bazi je zato oblikovana tudi baza primerov dobre prakse in predviden način obveščanja delovnih skupin, kjer bi bila smiselna uvedba le-teh. Tako se lahko vrednost ene ideje podvoji, početverji ali podeseterji. Hkrati pa javno dostopna baza podanih idej omogoča gradnjo na temeljih že znanega, t.j. možnost kreiranja asociativnih rešitev na podlagi spodbud, ki jih dajejo že znane ideje – »ideja rodi idejo«.

3.4.5 Spodbujanje ustvarjalnosti

3.4.5.1 Dejavniki vzpodbujanja ustvarjalnosti

Ideje so duša vsake inovativne organizacije. Vendar pa se vsi ljudje ne rodijo naravno nadarjeni za ustvarjalno mišljenje. Tudi sposobnost postavljanja vprašanj, ki spodbudijo diskusijo, nove koncepte in nove teorije, ni dana vsakomur. Zato se mora vsaka organizacija nenehno učiti novih vzorcev vedenja. Zagotoviti mora tudi vse potrebne vire, ki bodo zaposlenim omogočali izrabo njihovih ustvarjalnih potencialov. Celotna organizacija se mora naravnati tako, da bo nenehno postavljala pod vprašaj vsak proces in postopek ter iskala poti, da ga izboljša (Sorensen, 2001, str. 35) - Tabela 3.

Tabela 3: Primerjava klasične in ustvarjalne organizacije

Organizacija	Klasična	Ustvarjalna
Način delovanja	Spoštovanje pravil	Spreminjanje pravil
Odzivanje na spremembe	Počasno, defenzivno	Hitro, ofenzivno
Odnos do sprememb	Previden	Pozitiven
Bistven vir	Denar	Znanje, čas
Vrsta organizacije	Toga, nespremenljiva	Prožna, dinamična
Vrsta vodstva	Avtoritativno, strogo	Demokratsko, strpno
Način odločanja	Preglasovanje	Soglasje
Reševanje problemov	Izkustveno	Inventivno
Izbira osebja	Formalni pogoji	Sposobnost, veščine
Zaželeno izobrazbo	Ozka specializacija	Multidisciplinarnost
Zaželeno vrsto delavcev	Ubogljivi, natančni	Domiselni, inventivni
Vrsto vedenja	Administrativno	Podjetniško
Odnos do okolja	Poznejši, izolacija	Sodelovanje, interakcija
Način nadzora	Naknadni, zunanji	Vnaprejšnji, notranji

Vir: Srića, 1999, str. 173

Ustvarjalnost na nivoju posameznika

Med ukrepi, s katerimi lahko spodbudimo ustvarjalnost zaposlenih, je morda najbolj učinkovito, da dodelimo pravim ljudem prave naloge, usklajene z njihovim znanjem in ustvarjalnimi zmoglostmi (Drevenšek, 2000, str. 48). Kje je meja zahtevnosti, ki preprečuje zdlgočasnost ob prelahki nalogi oziroma občutek nemoči pred pretežno nalogo, ostaja vprašanje. Zato je ključno dobro poznavanje zaposlenih in njihovih sposobnosti.

Na nivoju posameznika avtorji opredeljujejo vrsto dejavnikov, ki so povezani z motiviranostjo in vplivajo na ustvarjalno produkcijo idej (Pervaiz, 1998, str. 7).

Notranja motiviranost je glavno gonilo ustvarjalnosti. Še več, zunanji posegi, kot je nagrajevanje ali ocenjevanje invencij, na motiviranost za inoviranje lahko vplivajo negativno. Vzrok za to lahko poiščemo v dejstvu, da zunanji dejavniki preusmerjajo pozornost od eksperimentiranja proti upoštevanju pravil in tehničnih podrobnosti. Strah pred ocenjevanjem in vrednotenjem odvrača interes celo od inoviranja samega, saj posameznik v pričakovanju možnega negativnega odziva ocenjevalcev zavrača prevzemanje tveganja. Tveganje pa je nujna sestavina ustvarjanja inovacij. Posameznik je lahko ustvarjalen, če lahko svobodno sprejema tveganje, se poigrava z različnimi idejami in različnimi vidiki, iz katerih bi se lahko izluščile nove rešitve.

Odpрте, nestrukturirane naloge in izzivalni cilji vzbujajo večjo ustvarjalnost kot ozko opredeljene delovne zadolžitve. Ljudje se na izzive odzivamo pozitivno, če imamo dovolj maneverskega prostora za ustvarjanje novih rešitev. Samostojnost pri delu bistveno povečuje notranjo motiviranost zaposlenih, ker jim omogoča, da se problemov lotevajo po svoje (Drevenšek, 2000, str. 48). Kaže, da ni posameznik tisti, ki mu primanjkuje inovativnega potenciala, marveč so vzrok za njegovo šibko izražanje neustrezna pričakovanja organizacije. Izjemno pomembna je torej svoboda v smislu (nepopolne) avtonomije: strateški cilji morajo biti jasno opredeljeni, odkrivanje poti do njih pa je treba prepustiti zaposlenim.

Na ustvarjalnost vpliva tudi strokovnost posameznika, njegovo znanje, tehnične veščine, sposobnosti. Te lastnosti pa imajo lahko na ustvarjalnost tako pozitiven kot tudi negativen vpliv. Znanje, v pozitivnem smislu, povečuje sposobnost ustvarjanja novih vidikov razumevanja dejstev in povezav med njimi. Po drugi strani pa znanja in veščine, ki so tesno povezane z obravnavanim področjem, lahko iznajdljivost omejijo na togo sledenje naučenim rutinam in s tem omejujejo vpogled v širše perspektive problematike.

Viri inovativnih priložnosti

Guru menedžmenta Peter Drucker navaja sedem virov, ki lahko ustvarjalnega človeka privedejo do invencije in prek nje do inovacije (Drucker, 1985):

- nepričakovano – nepričakovan uspeh, nepričakovan neuspeh ali nepričakovan zunanji dogodek;
- neprimernost – neskladja med stanjem in pričakovanji;
- inovacija, zasnovana na procesni potrebi – izboljšave v proizvodnem in poslovnem procesu;
- strukturne spremembe v panogi in na trgu;
- demografske spremembe, ki se dogajajo v populaciji, v njeni strukturi;
- spremembe v nazorih populacije;
- znanstvene inovacije.

Navedeni viri inovativnih priložnosti se delno prekrivajo, vendar so v svojem bistvu različni. Avtor jih je navedel v padajočem redu glede na zanesljivost, predvidljivost in s tem tudi na potrebna vložena sredstva. Možnost uspeha se torej zmanjšuje od prvega (nepričakovano) do sedmega (znanstvene inovacije), čeprav je ravno v slednje vloženo največ sredstev in naporov podjetnika.

Ustvarjalnost na nivoju timov

Zelo pomemben dejavnik je ustvarjalna klima v skupini. Klima je ustvarjalna tedaj, kadar člani vzpodbujajo drug drugega, da dajejo neobičajne, izvirne in drzne predloge in ideje, v

neustvarjalni pa manjka občutek svobodnosti in drugačnosti, prevladuje konformizem, zadržanost, pogost je strah pred posledicami (Pečjak, 2002, str. 130).

Velikim skupinam je lastna določena stopnja konzervativnosti. Inovativnost lahko vzpodbudimo z razdelitvijo v manjše večfunkcijske time, ki opravljajo večdimenzionalne naloge. Podobno kot pri dodeljevanju pravih nalog praviim ljudem je pozornost potrebna tudi pri sestavljanju skupin. Pogosta napaka je sestavljanje enotnih timov, ki do rešitev sicer res pridejo hitreje, z manj motnjami in v prijetnem ozračju, a hkrati njihove rešitve nimajo visoke inovativne kakovosti, saj se sodelujoči prehitro strinjajo drug z drugim (Drevenšek, 2000, str. 48).

Ustvarjalna ali neustvarjalna klima ni značilna le za posamezne delovne skupine v podjetjih in ustanovah, temveč v celotnih podjetjih, regijah in celo državah. Totalitarne države niso bile primerne za rast ustvarjalnih idej, primernejše so demokracije, v katerih lahko vsakdo izrazi svoje mnenje. Ko so novinarji vprašali Noyceja, ustanovitelja Intel Microchips, kako so planirali znano Silicijevo dolino (kalifornijsko okrožje, kjer so skoncentrirana najbolj inovativna in prodorna podjetja in izobraževalni centri, npr. NASE), je odgovoril: »To je projekt, ki se ga očitno ne da planirati. Mi smo samo ustvarili pogoje, klimo, v kateri lahko nastane«.

3.4.5.2 Dejavniki zaviranja ustvarjalnosti

Glavni notranji dejavnik zaviranja ustvarjalnosti je konformizem (Pečjak, 2002, str. 131). V skupini deluje na vsakega njenega člana pritisk, da se prilagodi skupinskim normam. Konformizem pomeni prilagoditev posameznikovih opažanj, mišljenja, stališč, mnenja in vedenja večini. Skupina deluje le, če se ji posamezniki do neke mere prilagodijo. Delovna skupina, denimo, ne more funkcionirati, če nima nekaterih skupnih ciljev, ki jih vsi člani sprejemajo. Pretiran konformizem pa zavira ustvarjalnost in pelje k ponavljanju tega, kar je že znano. Prežvekovanje starih idej je nasprotje ustvarjalnosti. Prav zato je izredno pomembno, da člani skupine ne zavrnejo kolega z izvirnimi, čeprav malo čudnimi idejami, temveč ga strpno poslušajo in ocenjujejo.

Kateri so najpogostejši komentarji, s katerimi bodo kolegi, sodelavci, mimoidoči, prišleki, zavistneži ali nasprotniki poskušali uničiti navdušenje in »ubiti« ustvarjalnost (Srića, 1999, str. 156-158)?

To ne bo vžgalo.
Dobra ideja, vendar ...
Tega ni še nihče poskusil.
To morda drži teoretično.
To bo težko delovalo.
Kdaj drugič.
To je preveč zapleteno.
Ob prvi naslednji priložnosti.
Preveč pametno.
To je staromodno.
To je preveč moderno.
Preučili bomo.

Na to bomo mislili.
Ni treba pretiravati.
Saj nismo Švedska.
Nimamo sredstev.
Za to nisem odgovoren.
Zdaj ni pravi čas.
Šefu ne bo všeč.
Treba je počakati.
Ustanovimo komisijo!
Pojasni to drugim!
To se lahko napačno razume ...

3.4.6 Organiziranost sistema

V petdesetih in šestdesetih letih preteklega stoletja je bila glavna skrb podjetij zmogljivost, sposobnost zadovoljiti nenehno naraščajočemu povpraševanju. Proizvajalcem je komaj uspevalo izdelati dovolj blaga po dovolj nizkih cenah za lačno tržišče. Standardna piramidna organizacijska struktura je okolju hitre rasti zelo ustrezala, ker je bila stopenjska. Ko se je podjetje moralo razširiti, je lahko preprosto dodalo delavce na dnu piramide in dopolnilo menedžerske plasti nad njimi.

Ker je organizacija postajala vse zapletenejša, pa je bilo potrebno naloge bolj in bolj drobiti v preprosta, ponavljajoča se opravila. Tako je bilo potrebnih vse več srednjih menedžerjev, razdalja med najvišjimi menedžerji in uporabniki izdelkov ali storitev podjetij pa se je večala (Fatur, 1997, str. 14).

V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju, je množična proizvodnja izgubila večino nekdanjega pomena. Trg je vse zahtevnejši, izdelki se diverzificirajo, na voljo je velika ponudba različnih izdelkov iz istega prodajnega programa, kupci imajo dostop do izdelkov tudi z najoddaljenejših koncev sveta, moč konkurence pa se zato hitro krepi.

Za pospeševanje inoviranja so organizacije uvedle posebne raziskovalne in razvojne enote ter različne oblike množične inovativne dejavnosti. Za večino organizacijskih oblik za pospeševanje inovativne dejavnosti pa je značilno, da so štabnega pomena. Uporaba štabne organiziranosti pa ločuje ljudi na tiste, ki mislijo, a so brez vpliva na realizacijo svojih zamisli (štabni specialisti), in na linijske vodje, ki imajo vpliv in moč, ki pa lahko ideje in sugestije štaba strokovnjakov sprejmejo ali pa tudi ne. Štabna organiziranost prinaša s seboj vse probleme s pristojnostjo, odgovornostjo in avtoriteto, ki izhajajo iz vloge štabov v organizaciji (Rozman, 2000, str. 89). Zato je takšna organiziranost konfliktna in ne daje več zadovoljivih rezultatov.

Dosedanja operativna organiziranost je bila uporabna za doseganje ponavljajočih se ciljev, ne ustreza pa za uresničevanje novih ciljev, takih, ki se prvič pojavijo. Zato se kaže nujnost prehoda od operativne organiziranosti s prevladujočimi količinskimi cilji in konkuriranjem pretežno le na osnovi nižanja stroškov k inovativni organiziranosti, kjer poskuša organizacija konkurenčno sposobnost dosegati z inovacijami v procesih, izdelkih, storitvah, tehniki, tehnologiji, organizaciji, vodenju idr. (Burgar, 2003, str. 39). Potreben je sočasni obstoj dveh strukturnih segmentov: operativnega in inovativnega. Prvi se ukvarja z osnovno dejavnostjo podjetja, drugi pa je organiziran po podjetniško in prilagojen možnostim okolja (Dovžan, 1994, str. 62). Inovativna organiziranost pomeni posebno kombinacijo organizacijske strukture, procesov, motivacije in ljudi, ki je oblikovana zato, da se z njo doseže nekaj novega.

V splošnem je mogoče reči, da organska organizacijska struktura vpliva na razvoj inovativnosti pozitivno, mehanistična pa ga zavira. V visoko participativnih strukturah in kulturah inovacije porastejo v obsegu in kakovosti.

Katere so značilnosti **organskih organizacijskih struktur**, ki spodbujajo inovativnost? (Pervaiz, 1998, str. 8) Pravila, ki vladajo v organski organizaciji, so sproščena. Vzpostavljene strukture so participativne in neformalne. Člani organizacije nenehoma rešujejo ideje in upoštevajo mnoge poglede. Komunikacija poteka na štiri oči, birokracije je malo. Zaposleni se organizirajo v interdisciplinarne time, medoddelčni zidovi se rušijo. Poudarek je na ustvarjalnem sodelovanju, na gledanju navzven in na pripravljenosti na sprejemanje zunanjih idej. Organizacija je prilagodljiva, da se lahko ravna skladno s spreminjajočimi se potrebami. Hierarhija je ploska, pretok informacij poteka obojesmerno (navzdol in navzgor).

Značilnosti **mehanističnih organizacijskih struktur**, ki zavirajo inovativnost, pa so togo ločevanje med oddelki in specializacija funkcij, stroga hierarhija, birokracija in z njo veliko pravil in predpisanih postopkov, dolge verige odločanja in počasno ukrepanje, malo individualne svobode ukrepanja in pisno komuniciranje. Informacijski tok poteka od spodaj navzgor, ukazovanje pa navzdol.

Poslovno okolje je v zadnjih desetletjih postalo tako kompleksno, da se nanj ni več možno odzivati z vedno bolj kompleksno in formalno izdelano organizacijo, temveč ravno obratno: z enostavno in pregledno organizacijo z močno poudarjenimi neformalnimi lastnostmi (Dovžan, 1994, str. 62). Takšna organizacija ne upošteva veliko procedur, formalnih pravil, predpisanih tokov komunikacij, temveč vidi vrednost in pomen v posamezniku, v njegovi avtonomiji, njegovih intelektualnih potencialih in motivaciji. Največjo pozornost posveča »softveru« in ne več »hardveru«. Pod »softver« pa spada avtonomija posameznika, njegova izobrazba in sposobnosti, slog vodenja, delovne vrednote in podobno. Sodobna organizacija gradi na človeku, posamezniku, ki ima svoje potrebe, nagnjenja, težnje, sposobnosti, talente in hotenja. Gledano z inovacijske perspektive mora imeti vsak človek občutek integriranosti v celoten invencijsko-inovacijski proces, začnši s tem, da ima možnost nadzorovati razvoj svoje invencije od ideje do realizacije oz. voditi celoten projekt. S tem se pri njem izoblikuje občutek lastništva inovacije in posledično pripadnost in zavezanost k inoviranju na organizacijskem nivoju. Sodelavec je v novi organizacijski shemi samomotiviran, disciplina je rezultat skupnih vrednot, sankcijski subjekt pa ni več institucionalizirani sistem na ravni podjetja, ampak majhne delovne skupine.

Večina novih idej temelji na obstoječem stanju v podjetju. Zanimivejše so invencije, ki se neposredno ne vključujejo v operativni organizacijski model. Takih je praviloma malo. Inovativna organizacija mora povečati verjetnost, da se uresničijo nerutinske inovacije. Učinkovita podjetja opuščajo racionalni model organizacije, pri katerem je struktura organizacije izdelana do velikih podrobnosti in kjer obstajajo dolgi opisi del in nalog posameznika, izčrpne analize pa zajemajo vse finančne in marketinške tokove ter razvojno in raziskovalno delo. Gre za to, da podatki ne izpodrinejo vsega tistega, kar temelji na imaginaciji, na izkušnjah, na občutku – in kar se je izkazalo kot najmanj tako pomembno kot racionalnost suhih števil. Skratka, da ne pride do sindroma, ki je dobil ime – »prek analize do paralize«.

3.4.6.1 Organizacija managementa idej

Organizacijsko strukturo managementa idej lahko v grobem razdelimo v tri sisteme, klasičnega, kombiniranega in sistem nadrejenega. V **klasičnem sistemu** se proces izvaja centralizirano. Inventor svojo idejo v pisni obliki poda centralni službi oz. posamezniku, ki je odgovoren za obravnavo inovativnih predlogov na nivoju podjetja (ali – v primeru velikih organizacij – na nivoju nižje organizacijske enote). Vloga linijskih vodij je pri tem sistemu obrobna ali pa je sploh ni. Vodja je običajno obveščen o tem, da je v obravnavi predlog iz njegovega oddelka (včasih še to ne). Glede na to, da se predlogi praviloma nanašajo na delokrog avtorja in torej na področje, za katero je formalno pristojen avtorjev nadrejeni, tega običajno centralna služba zaprosi za mnenje o tehničnih značilnostih predloga. Njegov vpliv je torej omejen, odgovornosti pa nima nobene.

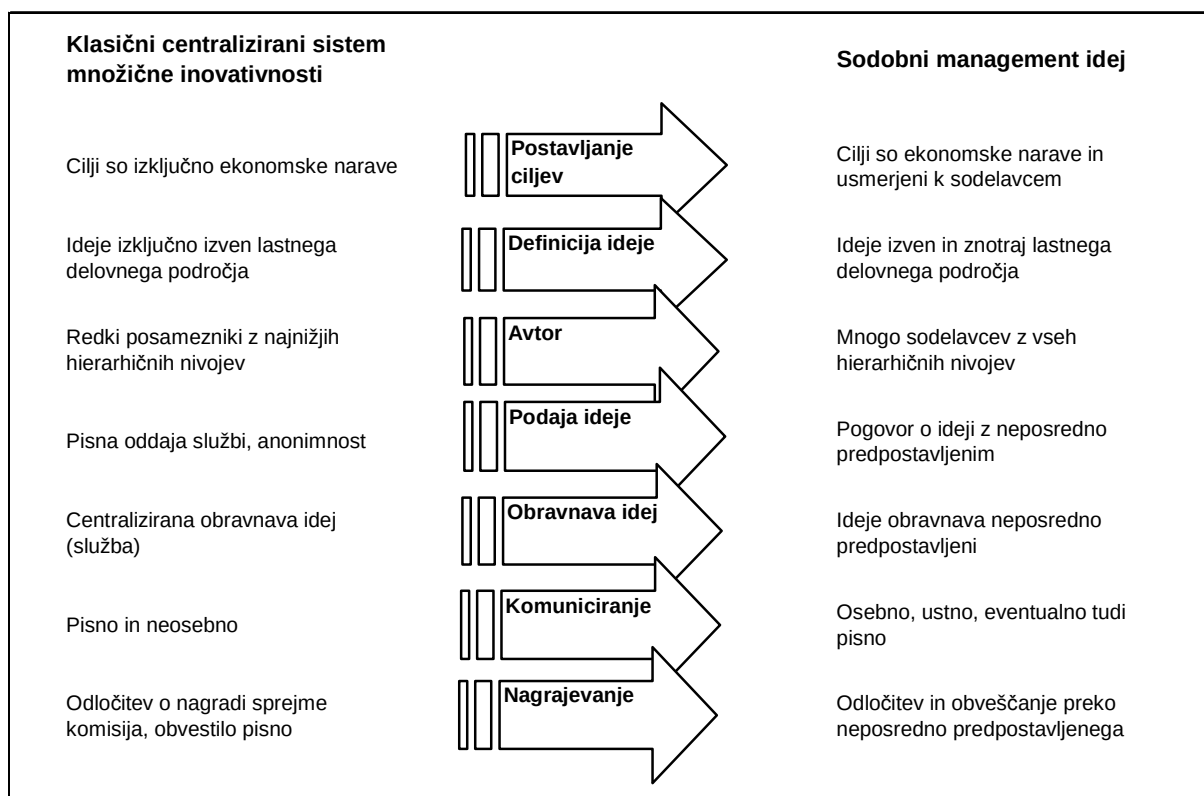
Obstaja tudi podvarianeta klasičnega sistema, ko inventor sicer poda svoj predlog neposredno nadrejenemu in ga skupaj »izpilita«, potem pa ga nadrejeni preda centralni službi. Tak sistem je skoraj v celoti izven odgovornosti linijskih vodij, zato ga ne moremo šteti za kombinirani, ampak še vedno za klasični sistem.

Na drugi strani je popolnoma decentralizirani **sistem nadrejenega**. Tu je pretežna odgovornost za izvajanje poverjena linijskim vodjem. Cilji managementa idej na nivoju organizacije se razgradijo do nivoja posameznega oddelka, za njihovo doseganje je torej odgovoren vodja oddelka. Inovativne predloge avtorji podajajo neposredno nadrejenemu (ustno ali pisno), ta odloča, ali je predlog smiseln, ga po potrebi dopolnjuje z avtorjem in sodelavci, zadolži odgovornega za izvedbo (če to ne presega njegovih pristojnosti), določi višino nagrade in jo podeli. Pogosto formalni oddelek deluje kot delovna skupina in izraža svojo inovativnost po principih skupinskega/timskega reševanja problemov. Štabna služba ima pri tem sistemu le vlogo koordinatorja, trenerja, animatorja in motivatorja.

V **kombiniranem sistemu** ideje obravnava linijski vodja, le kompleksnejše preda v obdelavo centralni službi. Običajno obravnava preprostejših in kompleksnih idej pri takem sistemu poteka po popolnoma različnih poteh.

Sodobni trendi managementa idej opuščajo centralizirani sistem in uvajajo sistem nadrejenega (Slika 5). Prednosti in pomanjkljivosti posameznega sistema bomo poskušali ovrednotiti v okviru empirične raziskave.

Slika 5: Spreminjanje managementa idej od orodja za racionaliziranje proti orodju vodenja



Vir: Anic, Neuhaus, 2002, str. 109

3.4.7 Sistem nagrajevanja

Omenjanje dodatnih denarnih nagrad v času rastočih pritiskov za zniževanje stroškov se lahko zdi nelogično. Vendar so v realnosti denarne nagrade pri sistemu managementa idej večinoma razmeroma nizke. Povprečna nagrada za nagrajeni inovativni predlog v Nemčiji znaša 204 evre, preračunano na vse zaposlene pa 63 evrov na zaposlenega letno (DiB, 2003). V razmerju z ostalimi stroški dela je ta delež razmeroma zanemarljiv, še posebej glede na gospodarsko korist predlogov. Ta je po omenjeni študiji 7,5-krat višja od izplačanih nagrad. O donosnosti investicije torej ne more biti dvoma. Poleg tega motivacijske teorije kažejo, da zaposleni veliko bolj kot denarne ali materialne nagrade cenijo priznanje svojih sodelavcev (Milner, 1995, str. 4). Če ima inovator na voljo ustrezno delovno okolje, bo uspešen zato, ker bo notranje motiviran, ne pa zaradi denarne vrednosti potencialne nagrade (Sorensen, 2001, str. 51)

Nagrada mora biti v sorazmerju s koristjo, ki jo inovacija prinaša podjetju. To pomeni, da je treba idejo celovito ovrednotiti. Praktična merila za vrednotenje idej so lahko (Srića, 1999, str. 140):

- Cilji – kolikšna je verjetnost, da bomo s predlagano idejo rešili problem in dosegli želene cilje?
- Izvedljivost – ali je izbrana rešitev tehnično, finančno, gospodarsko in managersko izvedljiva?
- Sprejemljivost – koliko je ideja družbeno sprejemljiva, čigave interese bo prizadela, bo povzročila izgubo, brezposelnost, nestabilnost?
- Zakonitost – je zakonita ali je v nasprotju s pravnimi, kulturnimi ali etičnimi normami?
- Kakovost – ali je ideja dovolj dobra, učinkovita, koristna, ali ustreza zahtevam trga?
- Razumljivost – ali je mogoče predlagano rešitev na lahek način pojasniti tistim, na katere se nanaša in ki jo bodo uporabljali
- Podoba – ali bo rešitev naredila dober vtis, ali je sodobna, napredna, ali upošteva ekološke in druge podobne standarde?

Nagrajevanje in drugi načini motivacije imajo skupen imenovalec: biti morajo predvsem pregledni in hitri. V Iskraemecu sta za nagrado nujna dva pogoja: uvedba in koristnost. Pri tem je drugi pogoj že skoraj nujen, sicer je uvedba nesmiselna. Nagrajevanje ustvarjalnih dosežkov se nagraduje po Pravilniku o inovacijski dejavnosti. To zagotavlja preglednost, saj vsak avtor – ali skupina avtorjev – za posamezno izboljšavo tudi sam izračuna okvirno višino nagrade, ki se delno izplačuje v delnicah podjetja (Burgar, 2003, str. 41).

3.4.8 Usposabljanje in razvoj kadrov

V zaostrenih gospodarskih razmerah vedno bolj prihaja v ospredje prepričanje, da je znanje nujna sestavina boja za preživetje. Veliko zaposlenih z nizko formalno izobrazbo je bilo nekdaj upoštevanih kot proizvodni vir, od katerega želimo izkoristiti zgolj fizično moč. Sodobni poslovni procesi pa danes ne zahtevajo (in stroškovno tudi ne dopuščajo) več enostavnega, fizičnega dela, ampak ustvarjalnost in inovativnost. Za to pa so potrebni nadarjeni posamezniki in nova znanja. Usposobljenost zaposlenih je ključnega pomena, če želimo zagotoviti kvaliteten napredek v invencijsko-inovacijskem procesu. S tem se je spremenila tudi vloga zaposlenih, ki zdaj le-te razumeva kot dragocen ustvarjalni potencial (Burgar, 2003, str. 39). Nadarjene strokovnjake zagotavljamo s strokovno selekcijo, znanje pa

krepimo s treningom posebnih spretnosti. Pridobivanje novega znanja, ki naj pripomore k rasti podjetja, pa ni zgolj učenje tistega, kar znajo drugi, kar je podobno izdelavi izdelka, ki ga znajo narediti tudi drugi, temveč je kreativen proces, ki omogoča, da človek spozna in naredi tisto, česar še ni bilo. Zato takšno novo znanje, ki predstavlja zaključeno celoto, ni pridobljeno v enem samem trenutku, ampak se človek nenehno uči, kako ustvarjati nova znanja (Dovžan, 1994, str. 62). Gre torej za (1) spodbujanje novega lastnega izkustvenega znanja ob delu in (2) spodbujanje izobraževanja ob delu, torej za pridobivanje tako imenovanega tujega znanja. Oboje je potrebno spodbujati in nagrajevati.

Zaradi hitrega razvoja znanje nenehno zastareva. Večina izumov, ki jih imamo pred sabo danes – od računalnikov do televizije in številnih drugih, je zelo mlada v primerjavi z odkritji, ki so označevala cela stoletja. Do večine teh odkritij je prišlo v zadnjih 40 ali 50 letih. To nas opozarja na spremembe in hitrost teh sprememb. Naši dedje so imeli možnost vse življenje uporabljati znanje, ki so si ga pridobili v šoli, danes pa ima to znanje omejeno vrednost. Treba ga je posodabljati, dopolnjevati, spreminjati. To pa uresničujemo z graditvijo sistema za permanentno izobraževanje, katerega vodilo je, da se je treba učiti vse življenje. Hitro spreminjanje je značilnost postindustrijske družbe. Znanje moramo uporabiti tudi za zavedanje in doživljanje spreminjanja, da ne bi le povzemali sprememb, vsiljenih od drugih.

Na več koncih sveta že nekaj let paralelno teče raziskava o prisotnosti koncepta učečega se podjetja »The Most Admired Knowledge Enterprises«. Izbor najboljših podjetij nastane na osnovi soglasja panela ekspertov za management znanja, ki v več ponovitvah vrednotijo pridobljene podatke iz raziskave med samimi podjetji (USP notice, 2004, MAKE, 2005).

Ključne ugotovitve evropske raziskave so, da strategije zmagovalnih podjetij temeljijo pretežno na znanju, gospodarjenje z znanjem je pri teh podjetjih načrtovan in voden proces, zaposleni so usposobljeni za vseživljenjsko samoučenje in gospodarjenje z znanjem, kar se odraža tudi v učeči se organizacijski kulturi. Za podjetja je značilna visoka stopnja inovativnosti in široka uporaba informacijske tehnologije ter izrazita usmerjenost v izmenjavo znanja s kupci. Uspešnost nagrajencev se odraža tudi v finančnih kazalnikih, ki imajo skoraj še enkrat višjo vrednost od ostalih podjetij. Najbolj uspešnejša evropska na znanju temelječa podjetja v letu 2003 so bila BP, Nokia, Royal Dutch/Shell, Siemens, Aventis, BMW, BT in Renault.

Na Japonskem so v letu 2003 prejela priznanje podjetja Toyota, Honda, Nissan, Canon, Sony, IBM Japan in Fuji Xerox. Za zmagovalna japonska podjetja je značilna intenzivna uporaba raznih pristopov za povečevanje kakovosti ob široki participaciji zaposlenih, globoke povezave in izmenjava znanja z dobavitelji, usposobljen management za vodenje in prenos znanja, razvita kultura medsebojnega sodelovanja in zavezanost skupnim ciljem.

3.4.8.1 Kadrovska politika v inovativnem podjetju

V tradicionalni kadrovske politiki je veljalo načelo »pravi človek na pravo delovno mesto«. Danes se zadeve kot marsikje drugod tudi tu spreminjajo. Visoko profesionalne kadre in strokovnjake danes vodi želja po razvoju kariere (Prijić, 1994, str. 52). Tradicionalne pripadnosti organizaciji in delovnemu mestu je vse manj. Če začno najvišji strokovni kadri zapuščati podjetje, pa ga tudi najsposobnejši management ne more rešiti.

Razmere zato zahtevajo drugačen pristop k oblikovanju delovnega mesta. »Standardna« delovna mesta nadomešča okvirna določitev ciljev in osnovnih smernic. Od tod dalje pa se delovno mesto za strokovnjaka šele začne izoblikovati, in še to ne v svojem tradicionalnem

smislu, z opisom delovnega mesta, opredelitvijo del in nalog, pooblastil in odgovornosti, ampak bolj v smislu uravnavanja kariere posameznika, z edinim pogojem, da vodi k ciljem organizacije. To pa mora omogočiti management podjetja s svojo kadrovsko politiko.

Razvoj kariere pa pomeni omogočiti možnost napredovanja, a ne le formalnega, ampak predvsem osebnostnega in strokovnega. To pomeni omogočanje dodatnega izobraževanja in prevzemanje vse bolj zahtevnega dela. Še posebej v slovenskih razmerah, ko so podjetja relativno majhna, s tem strokovnjak zelo hitro doseže najvišji strokovni nivo, ki mu ga lahko nudi tehnološki nivo podjetja, torej tudi najvišji nivo strokovne kariere. Alternativa je preskok iz strokovne v vodstveno kariero, vendar pa je vrhunski strokovnjak za to običajno manj primerna izbira. Osebnostne karakteristike tehničnega eksperta in managerja so bistveno drugačne. Za strokovnjaka tak »prestop« lahko pomeni močno osebno nezadovoljstvo in frustracijo, za podjetje pa, da je izgubilo odličnega strokovnjaka in pridobilo zelo povprečnega managerja.

Najslabša in najdražja alternativa je gotovo, da strokovnjak zapusti podjetje. Zato mora podjetje poiskati tako pot, ki bo zadovoljevala obe strani. Kakovost in predvsem inovativno delo strokovnjakov lahko zagotavljajo šele profesionalni podsistemi. Profesionalni podsistem pomeni neovirano profesionalno sodelovanje med strokovnjaki v podjetju, ki vključuje tudi podporo strokovnih ustanov, ki delujejo zunaj podjetja, bodisi raziskovalnih inštitutov, strokovnih združenj ali univerz (Jerovšek, Rus, 1988). Profesionalni podsistem se lahko oblikuje samo tam, kjer so komunikacije med strokovnjaki avtonomne in kjer strokovnjaki niso podrejeni podjetniški ali politični hierarhiji. V korporaciji 3M so v ta namen razvili dvojno hierarhično lestvico. Napredovati je mogoče po vodstveni lestvi ali pa po strokovni. Strokovnjak, ki doseže nek položaj v strokovni hierarhiji, ima popolnoma enake pravice in ugodnosti kot manager, ki je svojo kariero gradil po vodstveni poti.

3.4.9 Vloga vodje

3.4.9.1 Vodenje ljudi

Katere lastnosti (managerske, organizacijske) so potrebne za vodenje inovativnosti v ekonomiji znanja (Johannessen, 1999, str. 118-125)?

Organizacijske strukture se spreminjajo od vertikalnih-funkcijskih k horizontalnim-procesnim. Tradicionalni načini tekmovanja na trgu, ko je bilo moč dosežati konkurenčno prednost samo na podlagi tehnologije, izdelka ali cene, se umikajo novim paradigmam. Znanje je edini zanesljivi vir zdržne konkurenčnosti. Zato danes podjetja svojo konkurenčno prednost gradijo na sposobnosti managementa inovacij in povečanju sposobnosti hitrega učenja. To managerju prinaša tako priložnosti kot izzive. Ideje in znanje, potrebno za ustvarjanje novih proizvodov in storitev ali večanje dodane vrednosti starih, tičijo v glavah posameznikov. Zato je vloga managerja v ekonomiji, temelječi na znanju, da **upravlja z okoljem in okoliščinami**, v katerih poteka delo, in ne več nadzor nad delom sodelavcev. Manager je trener, pomočnik in navijač. Njegova vloga je odstranjevanje ovir, ki sodelavcem preprečujejo, da bi delali najboljše, kot zmorejo.

Vrhunski inovativni manager mora **obvladovati vse strateške in tehnične vidike** svoje (managerske) obrti, vedeti, kako ljudje razmišljajo in delujejo, in razpolagati z naborom osebnih in vodstvenih »orodij«, s katerimi lahko aktivira pripadnost in ustvarjalni zanos v podjetju. Sposoben je ustvariti vizijo prihodnosti, ki vključuje kolektivne vrednote in težnje posameznikov in ustvarja skupno sliko prihodnjega stanja, kakršnega si želi, ter aktivira ljudi,

da svoj elan usmerijo k temu cilju. Zaveda se, da sta uspešnost organizacije in osebno zadovoljstvo zaposlenih dve plati iste medalje. Pri sodelavcih zato ustvarja vtis, da tisto, kar počnejo, počnejo iz lastne želje in zaradi lastnega zadovoljstva, ne da bi bili vodeni od zunaj. Nenadoma razmerje vodja-vodeni izgine, ostane pa ustvarjalni duh in želja po dosežkih, torej ozračje, v katerem posameznikov ni strah prevzemati tveganja, preizkušati novih idej, grešiti in ponovno poskušati.

Ni pomembno, koliko časa manager preživi ob pisalni mizi. Pomembno je, koliko intenzitete vloži v svojo nalogo. **Intenziteta** ni zgolj motiviranost, fokus, samozaupanje, odločenost ali volja, čeprav vsebuje elemente vsega tega. Je »tisto nekaj več«, kar imajo zmagovalci na vseh področjih. Uspešna podjetja imajo visok nivo intenzitete in znajo z njo upravljati. Kar počnejo, počnejo s strastjo, zato so zmožna dvigniti svoj energetski nivo ravno v trenutku, ko je to potrebno. Obenem pa so sposobna varčevati z energijo, se torej odklopiti od projekta do tistega trenutka, ko visok energetski potencial postane nujen.

Vodja se mora biti sposoben **osredotočiti na inovativnost**. Osnovni predpogoj za to je **proaktivna usmerjenost**, torej sposobnost prepoznavanja, predvidevanja, pa tudi ustvarjanja poslovnih priložnosti (ali nevarnosti), kakor tudi ukrepanja, ko se te pojavijo. To pomeni sposobnost predstavljati si sliko možne prihodnosti in priložnosti, ki bi se lahko pojavile, ter jih pretvoriti v resničnost. Proaktivni manager ni sledilec, temveč vodja, saj ima tako voljo kot tudi sposobnost predvidevanja, da zgrabi priložnost, ko se ta pojavi.

Vodja, ki je osredotočen na inovativnost, zna sprejemati **tveganje** in ravnati z njim. Kot ravnanje s tveganjem razumemo aktivnosti analiziranja možnih tveganj in njihove minimizacije ob hkratnem zavedanju, da brez tveganja ni napredka.

Postavljanje ciljev je tretji ključni dejavnik uspešnega osredotočenja na inovativnost. Jasni osebni in organizacijski cilji so potrebni zato, da vodja ve, kje, na katerih mestih uporabiti svoje vire in kako mu bodo prinašali najvišjo donosnost, torej zato, da svoje vire uporablja produktivno. Ko so cilji določeni, je veliko lažje določiti tudi aktivnosti, ki bodo vodile k njim. Uspešno podjetje vlaga svojo energijo ne le v svoje najnujnejše in najpomembnejše projekte, ampak tudi tiste, ki dodajajo najvišjo vrednost. Najuspešnejši način višanja dodane vrednosti pa je s pomočjo vzdrževanja visokega nivoja splošnega in specifičnih znanj.

3.4.9.2 Vodenje skupine

Prof. Vid Pečjak navaja temeljne razlike med avtokratsko, demokratsko in razpuščeno skupino ter pojasnjuje vlogo, ki jo pri formiranju značilnosti skupine igra njen vodja (Pečjak, 2002, str. 130).

V **avtokratski** skupini ima ena oseba, npr. oče ali mati v družini, učitelj v razredu ali mojster v delavnici, popolno oblast ali vsaj prevlado nad drugimi člani skupine. Sporočila se prenašajo samo od zgoraj navzdol. Vodja skupine organizira delo, predaja naloge, odloča, nagrajuje in kaznuje druge člane skupine, ki ga morajo ubogati. Iniciative ni. Zato ni čudno, da je ustvarjalnost posameznikov in skupine kot celota majhna. Sicer pa so člani take skupine lahko marljivi delavci.

V **demokratični** skupini so vsi člani bolj ali manj enakopravni. Vodja bolj koordinira delo, kot da bi ukazoval. Sporočila se prenašajo v obe smeri. Odločitve so rezultat vseh članov skupine, odgovornost nosijo vsi oz. vsak za svoje delo. V teh pogojih ustvarjalna misel cvete, posebno kadar ima delo individualen značaj (npr. znanstveni inštituti).

V **razpušчени** skupini dela vsakdo, kar sam hoče, discipline ni nobene, delo članov ni usklajeno. Tudi odgovornosti ni nobene. Čeprav so posamezniki v takih pogojih lahko ustvarjalni, pa je na splošno ustvarjalnost na nizki ravni. Ustvarjalnost ne uspeva v popolnem redu niti v popolnem neredu, temveč v polredu.

Mnoge skupine se ravnaajo zdaj na en, zdaj na drug način, kar je odvisno od nalog, ki jih izvajajo. V razvitem svetu se čedalje bolj uveljavljajo demokratične skupine.

Moderna organizacijska struktura podjetja ne upošteva več formalnega organigrama podjetja ali pa ga celo ukinja. Dopušča pa veliko prostora za ad hoc, neformalne ali akcijske skupine, ki delujejo mimo formalnega sistema, vendar pa se relativno hitro dokopljejo do rešitev določenih proizvodnih ali poslovnih problemov (skupine za hitre ukrepe – »task force«). Delujejo po večini mimo formalnih komunikacijskih kanalov in v nasprotju z njimi. Na ta način pritegnejo k sodelovanju prave ljudi, ne pa tistih, ki jih določa formalna organizacija. S tem se spremeni struktura moči, ker moč pridobijo tisti, ki najdejo rešitev, ki izpeljejo določeno akcijo, formalno pa moči ne črpajo iz vodilnega položaja. V takih skupinah se združujejo strokovnjaki iz razvoja, proizvodnje, prodajnega in nabavnega trženja itd., to so ljudje, ki po kriterijih formalne organizacije ne sodijo skupaj (Dovžan, 1994, str. 62). Z neformalnimi komunikacijami ustvarjamo v organizaciji občutek družine, vodstvo pa vodi politiko odprtih vrat. To so pogoji za ustvarjanje takih vrednot, ki opravljajo kontrolno funkcijo bolj učinkovito kot še tako izdelana pravila. Lahko je prevarati šefa, ni pa možno prevarati delovne skupine, v kateri posameznik dela.

4. MERJENJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI INVENCIJSKO-INOVACIJSKEGA MANAGEMENTA

4.1 Potreba po merjenju

S povečevanjem tempa sprememb, ki ga sprožajo tehnološke priložnosti, liberalizacija svetovne trgovine, zahteve po inovacijah in nenehno krajšanje življenjskih ciklov, organizacije (in ne le zgolj podjetja) ugotavljajo, da se morajo neprestano preverjati in na podlagi tega prilagajati. Ta tempo sprememb organizacije vse bolj sili v aktivno opazovanje svojega okolja, s tem pa postaja merjenje lastnih zmogljivosti v primerjavi z okoljem vse pomembnejša postavka v koledarju managerja.

Zavedanje o rastoči potrebi po merjenju in primerjanju konkurenčnosti organizacij je vzpodbudilo tudi institucionalno ukrepanje v tej smeri. Tako je npr. težišče Konkurenčnost gospodarstva v okviru Ciljnega raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2001-2006« prednostno namenjeno raziskavam dejavnikov mednarodne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter raziskavam za pomoč pri oblikovanju in spremljanju učinkovitosti politik države za krepitev mednarodne konkurenčnosti gospodarstva, zlasti na področju podjetništva, krepitev inovacijske sposobnosti ter znanstvene in tehnološke politike, razvoja nove ekonomije, aktivne vključitve slovenskega gospodarstva v spreminjajoče se mednarodno okolje in drugega. Glavna cilja sta podrobnejše letno spremljanje nacionalne konkurenčnosti na osnovi različnih metodologij (IMD, WEF, EBRD, itd.) in letna analiza sprememb konkurenčnosti Slovenije in primerljivih držav na osnovi različnih kompleksnih indeksov (CRP, 2003).

Znotraj te vseobsegajoče potrebe po merjenju in primerjanju se je znašel tudi invencijsko-inovacijski management in znotraj njega management idej.

Management idej je v zadnjih petih letih v slovenskih podjetjih dosegel velik razmah. Vse več jih ima v svojih strateških načrtih zapisan pomen inventivne in inovativne dejavnosti za zagotavljanje oz. povečevanje konkurenčne sposobnosti. Ugotoviti pa je moč, da celo tistim, ki so na področju neprofesionalne inovativnosti že veliko dosegli, manjka oporna točka za ugotavljanje, ali so njihovi dosežki dobri, morda celo vrhunski, ali pa le povprečni. Na prvi pogled očitni merili uspešnosti sistema sta število (prijavljenih in uvedenih) koristnih predlogov na zaposlenega in čista gospodarska korist, ki jo inovativni predlogi prinašajo. Če pa na problematiko pogledamo bolj poglobljeno, temu ni nujno tako. Hitra primerjava slovenskih podjetij pokaže, da (1) uporabljajo različno metodologijo za ugotavljanje gospodarske koristi, (2) so različno temeljita pri zajemanju (evidentiranju) inovativnih predlogov in (3) zelo različno pojmujejo, kaj inovativni predlog sploh je, katere invencije štejejo v evidenco inovativnih predlogov ipd. (če npr. inovacije, ki so se odrazile v novem izdelku ali procesu, podjetja vštevajo, je lahko gospodarska korist dramatično višja).

Da bi lahko ocenili, ali so invencijski in inovacijski procesi v posameznem podjetju dovolj učinkoviti, je potrebno njihovo učinkovitost in uspešnost meriti na bolj objektivni način kot zgolj s kazalnikoma števila inovativnih predlogov na zaposlenega in čiste gospodarske koristi na zaposlenega.

Prva merjenja rezultatov inovativnosti v Sloveniji segajo že nekaj desetletij v preteklost, npr. v leto 1977, ko je dr. Devetak v svoji knjigi Tehnične inovacije objavil »Rezultate ankete o realizaciji tehničnih inovacij v 20 organizacijah združenega dela v SR Sloveniji«. Avtor med kazalniki navaja: Ustvarjeni skupni prihodek, Skupno število realiziranih tehničnih inovacij, Skupno izdvajanje finančnih sredstev za tehnične inovacije, Skupno izplačane odškodnine inovatorjem, Število realiziranih inovativnih predlogov na 100 zaposlenih, Povprečni čas realizacije tehnične inovacije itd. (Devetak, 1980, str. 256).

Tudi v tujini je doslej potekalo več raziskav, katerih cilj je merjenje tega procesa in njegovih učinkov. Nekatere od njih smo omenili že v predhodnih poglavjih (Pervaiz, 1998, Zairi, 1995), več o tem pa bomo povedali v poglavju 4.2 *Teoretična izhodišča*.

V letu 2001 je bila, v organizaciji Deutscher Institut für Betriebswirtschaft, prvič izvedena raziskava z naslovom Global Idea Management Benchmarks (GiMB, 2004). Cilj raziskave je bil analiza stanja na področju invencijsko-inovacijske dejavnosti in napoved trendov, v katerih se ta usmerja. V njej je prvo leto sodelovalo 163 podjetij, pretežno iz Nemčije in ostalih nemško govorečih držav. Da bi pridobil mednarodno primerljive podatke za Drogo d.d., ki je svoj sistem inovativnih predlogov tedaj razvijala že tretje leto, sem se odločil, da se, kot tedaj edino slovensko podjetje, vključimo v raziskavo. Rezultate sem v juniju 2003 predstavil v okviru Delavnice o pospeševanju inovacijske dejavnosti v podjetjih, ki jo je organizirala Gospodarska zbornica Slovenije oz. v njenem okviru Komisija za inovacijsko dejavnost in intelektualno lastnino. V letu 2004 se je, ob podpori GZS, raziskava razširila tudi na slovenska tla. Značilnost raziskave GiMB je poskus kvantificiranja procesa že v fazi oblikovanja vprašalnika. Poudarek je zato na kvantitativnih parametrih, kvalitativne obravnavajo skoraj izključno v smislu ugotavljanja formalne organiziranosti managementa idej v podjetju. Za celovito oceno je potrebno učinkovitost in uspešnost meriti, a ne zgolj z objektivno merljivimi kazalniki, ampak tudi po neki bolj sistemski, celovitejši metodi. Naša raziskava bo za razliko od GiMB poskušala zajeti pretežno kvalitativne podatke, kvantitativne pa le, kolikor je to nujno potrebno in predvsem kot eno od objektivnih meril za merjenje rezultatov managementa idej.

4.2 Teoretična izhodišča

V dobi nenehnega povečevanja pritiskov lastnikov po uspešnosti podjetja se mora tudi proces managementa inovacij nenehno dokazovati, ne le tako, da vložena sredstva učinkovito izrablja in s tem povečuje vrednost za delničarje, ampak tudi, da se sam razvija in napreduje (Lager, 2002, str. 158). Zahtevati izboljšanje rezultatov je enostavno, težje pa je to doseči. Predpogoj za uvajanje kakršnih koli vsebinskih sprememb je analiza obstoječega stanja. Merjenje zmogljivosti procesa pa ni univerzalno uporabljivo. Ni mogoče prevzeti standardnih meril rezultata in kazalnikov zmogljivosti, ki jih je razvil nekdo drug, ne da bi razmislili o njihovi relevantnosti v danem konkretnem primeru. Pravilnejši pristop je tak, da se najprej vprašamo, na kakšen način bi bilo moč izboljšati učinek procesa managementa inovacij. Organizacija mora ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na njeno učinkovitost. Šele ko določi te dejavnike, jih lahko tudi izmeri, na podlagi ugotovitev predlaga ukrepe, te izvede in ponovno pomeri uspešnost.

Kot smo pokazali v predhodnih poglavjih, je management inovativnosti kompleksno in razvejano področje. Posega na področja organizacije, psihologije, sociologije, tehnike, tehnologije, naravoslovnih znanosti, prava, ekonomike, financ in verjetno še česa. Na stopnjo inventivnosti in inovativnosti nekega okolja, naj bo to podjetje, družbena skupina ali celo

narodno gospodarstvo, vpliva vrsta dejavnikov, ki so medsebojno prepleteni in soodvisni. Inovacij se ne da presojati v luči le enega ali skupka zgolj nekaterih dejavnikov. Že odsotnost enega dejavnika ali pa njegova neproporcionalno šibka razvitost lahko pomeni, da bo inovativni potencial nekega okolja bistveno nižji, kot bi bil lahko v pravilno uravnoteženem okolju. Obratno pa to ne velja. Prisotnost vseh dejavnikov še ne zagotavlja visoke inovativnosti. Ker gre za splet človeških, širše družbenih, fizičnih, psiholoških, tehnoloških, zgodovinskih in še kakšnih vplivov, je ustvarjanje inovativnosti naklonjenega okolja zahtevna in odgovorna naloga. Prav tako pa je zahtevno izdelati metodologijo, ki bo tako celovit proces primerno izmerila in popisala.

Literatura navaja vrsto poskusov opredelitve indikatorjev, s katerimi bi bilo mogoče meriti inovacijsko uspešnost podjetja. V grobem je indikatorje inovativnosti moč deliti v več sklopov. Prva alternativa za delitev je glede na fazo njihovega vplivanja na invencijsko-inovacijski proces, torej na vhode v proces, sam proces in izhode iz njega (npr. Flor, Oltra, 2004). Naslednja možna delitev indikatorjev je na posamične in kompozitne. Prvi merijo posamezne karakteristike podjetja, ki vplivajo na njegovo stopnjo inventivnosti in inovativnosti (vhode v proces, npr. delež sredstev, ki jih podjetje namenja za raziskave in razvoj, letno število dni izobraževanj in usposabljanj managementa in zaposlenih, sam proces, npr. uporaba tehnik kreativnosti, tržne raziskave, analize scenarijev, ter izhode iz procesa, npr. delež dobička, ki izvira iz inovacij zadnjih treh let, število podeljenih patentov v zadnjih treh letih ipd.). Problem posamičnih indikatorjev je, da težko objektivno analizirajo tako kompleksno področje, kot je management inovativnosti. Izkaže se na primer, da nekatera podjetja sploh ne prijavljajo patentov ali imajo zelo nizek delež vlaganj v raziskave in razvoj, pa so vendar izjemno inovativna (Carayannis, Dömötör, Hienert, 2005, str. 5). Od tod potreba po kompozitnih indikatorjih, ki na invencijsko-inovacijski proces gledajo kompleksno, kot na splet mnogih medsebojno povezanih in soodvisnih dejavnikov.

Večina empiričnih študij temelji na posamičnih indikatorjih (Hollenstein, 1996, str. 633). Coombs et al. npr. navajajo metodo za merjenje nacionalnih inovacijskih aktivnosti na podlagi objav o novih proizvodih v tehničnih in komercialnih publikacijah (temeljijo torej na izhodnih dejavnikih procesa). Ocenjujejo, da ta metoda razmeroma zanesljivo analizira nivo radikalnosti inovacij ter njihovo porazdelitev po panogah ter glede na velikost in lastništvo podjetja (domače-tuje). Metoda je seveda manj primerna za spremljanje procesnih inovacij (Coombs, Narandren, Richards, 1996, str. 403). Freel poskuša najti korelacijo med inovativnostjo in indikatorji veščin, zahtevanih sposobnosti sodelavcev ter intenzitete usposabljanja (torej vhodi v proces). Ugotavlja, da inovativnost podjetja močno korelira z intenzivnostjo usposabljanja sodelavcev (Freel, 2005, str. 123). Tuominen et al. raziskujejo povezavo med prilagodljivostjo podjetja in njegovo inovativno sposobnostjo. Posamezne komponente prilagodljivosti so med nizko- in visokoinovativnimi podjetji značilno različne. Ugotavljajo tudi, da so subjektivne ocene sposobnosti (dojemanje uspešnosti raziskav in razvoja, izkoriščanje tržnih priložnosti ...) tudi eden od možnih indikatorjev inovativnosti (Tuominen, Rajala, Möller, 2004, str. 495).

Nekaj empiričnih študij obravnava tudi kompleksne indikatorje. Hagedoorn in Cloudt preučujeta relacijo med štirimi posamičnimi vhodnimi in izhodnimi indikatorji (vlaganja v raziskave in razvoj, patenti, citiranja patentov in najave novih proizvodov) in skupnim-kompozitnim indikatorjem ter inovativno sposobnostjo podjetij v visokotehnoloških panogah. Z metodo faktorske analize ugotavljata, da kompozitni indikator, oblikovan na podlagi navedenih posamičnih indikatorjev, jasno odraža inovativno sposobnost podjetja. Ugotavljata pa tudi, da je korelacija med posamičnimi indikatorji v visokotehnoloških panogah tako visoka, da bi bilo moč tudi vsakega zase uporabiti kot merilo inovativne sposobnosti (Hage-

doorn, Cloodt, 2003, str. 1365). Hollenstein s faktorsko analizo iz množice inovacijskih spremenljivk izloči 4 faktorje. Za produktne inovacije sta to faktorja tehnične in tržne dimenzije, za procesne pa faktorja vhoda in izhoda iz procesa generiranja inovacij. Agregirani kompozitni indikator pokaže reprezentativnost na nivoju podjetja in panoge (Hollenstein, 1996, str. 633).

4.3 Merjenje kvalitativnih dejavnikov

Pri poskusu opredelitve indikatorjev uspešnosti managementa idej se torej soočamo z dvema ovirama. Literatura navaja množico študij, ki preučujejo profesionalne invencijsko-inovacijske strukture in procese v podjetjih. Malo pa je raziskav, ki bi poskušale kvantificirati management idej, torej splošno invencijsko-inovacijsko dejavnost v širšem krogu zaposlenih-neprofesionalnih inovatorjev. Poleg tega se take raziskave večinoma poslužujejo splošno uveljavljenih posamičnih indikatorjev učinkovitosti in uspešnosti (poleg navedenih v poglavju 4.2 *Teoretična izhodišča* še npr. Thom, Marx, 1995, str. 16), ki jih le redko agregirajo v kompozitne indikatorje (ena od najnovejših med temi je GiMB, 2004).

Za namen te raziskave bom poskušal razviti metodologijo, ki bo presegla te omejitve, da bo z njo mogoče dovolj splošno oceniti management idej v podjetju, da bi bili rezultati verodostojni in univerzalno primerljivi med podjetji. Če se bo izkazalo, da med ocenami posameznih vidikov in rezultati, ki jih podjetje dosega, obstaja povezava, potem je bil ta namen dosežen.

Cilj naloge je torej izdelati tako raziskovalno metodologijo, ki bo omogočala:

1. hitro oceno kakovosti posameznega vidika managementa idej v podjetju (organizacijske strukture, klime in kulture, postavljanja ciljev, procesov ...),
2. primerjavo stopnje razvitosti različnih vidikov znotraj podjetja,
3. agregatno oceno vseh vidikov v podjetju, združeno po možnosti v eno številko,
4. primerjavo med podjetji, tako po posameznih vidikih kot v splošnem,
5. merljivost – izraženo številčno, da omogoča objektivno primerjavo in statistično obdelavo,
6. intuitiven vizualni prikaz rezultatov.

V poglavju 3.4 *Sestavine uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema* sem navedel in podrobno razdelal glavne vhodne in procesne vidike managementa idej. Vendar pa se večinoma nisem spuščal v podrobnejše komentiranje posameznih vsebin, ki bodo izražene v obliki trditev iz vprašalnika znotraj vsakega vidika. Vidike sem poskušal obravnavati čim bolj celovito in zato nujno tudi generalizirano. Posamične trditve iz vprašalnika sicer opredeljujejo nek vidik, vendar pa so veliko bolj detaljne narave. V splošnem lahko rečemo, da je posamezen vidik *implicitna* lastnost managementa idej, medtem ko trditve odražajo *eksplicitne*, navzven očitne lastnosti. Z metodološkega vidika bi bilo razmeroma težko z anketiranjem preverjati implicitne lastnosti kulture, vodenja, spodbujanja kreativnosti in ostalih vidikov managementa idej (primernejša tehnika bi bil intervju ali opazovanje, kar pa seveda pri tako velikem vzorcu podjetij ni mogoče). Veliko preprosteje je *implicitne lastnosti pretvoriti v trditve*, ki ugotavljajo naravo posameznih aktivnosti, dogodkov, odločitev (torej navzven izražene – eksplicitne – značilnosti) in iz njih *sklepati* na prevladujočo kulturo, način vodenja ali nivo ustvarjalnosti.

4.4 Merjenje kvantitativnih rezultatov

Za razliko od vhodov v proces managementa idej in samega procesa, torej dejavnikov, ki smo se jim posvetili v predhodnih poglavjih in ki jih je večinoma nemogoče kvantitativno opredeliti, lahko rezultate managementa idej merimo s povsem objektivnimi kazalniki. Za potrebe raziskave sem zgradil sistem kazalnikov. Nekateri med njimi so splošno znani in uporabljeni (Devetak, 1980, DiB, 2003, GiMB, 2004), nekaterim pa sem dal novo vsebino, predvsem pa sem jih poskušal uskladiti v logičen nabor kazalnikov, ki vsak zase pojasnjujejo posamezni bistveni element managementa idej, vsi skupaj pa tvorijo en agregatni kazalnik.

4.4.1 Kazalnik Število inventorjev na zaposlenega

Ta kazalnik (INV/ZAP) je običajno izhodiščni kazalnik vsakega sistema za management idej. Nanaša se na področje, ki se mu podjetja, ki uvajajo management idej, običajno najprej posvetijo. Kazalnik opredeljuje delež zaposlenih, ki se s svojimi inovativnimi predlogi vključijo v sistem managementa idej (glede na vse zaposlene v podjetju). Če naj management idej zaživi kot pomemben dejavnik poslovanja, je potrebno vanj pritegniti kritično maso zaposlenih. Zato je čim višje število zaposlenih, ki se vključijo v sistem, prvi cilj, ki ga mora uresničiti podjetje.

Kazalnik se torej nanaša na uspešnost popularizacije managementa idej, ta pa je odvisna od vrste dejavnikov, ki smo jih podrobno že obdelali (splošne organizacijske klime in kulture, vedenja linijskih vodij, tehnik oglaševanja, informiranja, promocijskih akcij, sistema materialnega in nematerialnega nagrajevanja itd.).

4.4.2 Kazalnik Število podanih predlogov na inventorja

Medtem ko kazalnik števila inventorjev na zaposlenega kaže na splošno vzpodbujevalno delovanje managementa idej na vse zaposlene v podjetju, pa je število podanih predlogov na inventorja (POD/INV) že bolj usmerjen kazalnik. Meri kakovost delovanja sistema za management idej neposredno na inovatorja-posameznika. Pritegniti sodelavca v sistem zahteva en pristop, zadržati ga v njem, da se bo vedno znova vračal z novimi pobudami, idejami in predlogi, pa v precejšnji meri drugačen pristop. Tukaj je izjemno pomembno, da podjetje z vso skrbnostjo in pozornostjo obravnava vsak prejeti inovativni predlog, pri čemer so bistveni dejavniki hitrost obravnave, poštenost in objektivnost ter dejansko uresničevanje sprejetih idej v praksi.

4.4.3 Kazalnik Število odobrenih predlogov na vse podane predloge

Načeloma so predlogi, ki prinašajo korist podjetju, dejansko tudi odobreni. Možno je sicer tudi, da predlogi niso odobreni, pa čeprav bi bili za podjetje koristni, vendar bi to kazalo na že zelo izrojen sistem, ki zahteva res temeljit premislek o potrebi po preobratu. Res je tudi, da z odobritvijo predloga nismo naredili še nič v smeri dejanske realizacije v praksi – to je predmet naslednjega kazalnika.

Delež predlogov, ki so med vsemi podanimi tudi dejansko odobreni, kaže (ob predpostavki iz prejšnjega odstavka) na to, koliko podanih predlogov je dejansko prinašalo podjetju korist.

Kaj pa korist sploh je? Za podjetje je koristno tisto, kar prispeva k uresničevanju njegovih poslovnih ciljev. Torej so inovativni predlogi taki predlogi, ki prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja. Da bi bil delež takih predlogov čim višji, mora sistem za management idej usmerjati inovatorje na področja, ki so za podjetje aktualna oz. potrebna izboljšav. To pa je neposredno povezano z oblikovanjem specifičnih ciljev, ki smo ga obravnavali v poglavju o ciljih.

Visoke vrednosti kazalnika števila odobrenih predlogov glede na vse podane predloge (ODOB/POD) pomenijo torej, da je bil sistem za management idej uspešen pri usmerjanju zaposlenih na področja, ki so potrebna izboljšav.

4.4.4 Kazalnik Število realiziranih predlogov na vse odobrene predloge

Ta kazalnik (REAL/ODOB) prikazuje uspešnost podjetja pri uresničevanju predlogov, torej pri pretvorbi invencij v inovacije. Kot smo pokazali že v poglavju o opredelitvi pojmov, neposredne koristi od invencij ni, svojo vrednost pridobijo šele s preobrazbo v inovacijo. Zato je ta kazalnik izjemno pomemben. Pogosta ovira pri uresničevanju je v tem, da ta proces običajno ni v domeni službe za management idej. Služba z analizo predloga ugotovi, da je ta koristen, nato pa ga preda linijskim vodjem v uresničitev. Tu pa pogosto zmanjka interesa, volje in časa za to. Zato se v marsikaterem podjetju predlogi zataknejo prav pri realizaciji. Če pa predlogi niso realizirani, bo učinek hitro zaznaven pri nižji vrednosti kazalnika števila podanih predlogov na inovatorja, kar pomeni, da so inovatorji sistemu managementa idej odrekli sodelovanje.

Uresničevanje tega kazalnika torej ni odgovornost službe za management idej, ampak linijske hierarhije in pravilno postavljenega sistema za management idej, ki mora povezovati štab in linijo (preko sistema postavljanja ciljev in nadzora nad njihovim uresničevanjem) v usklajeno celoto.

4.4.5 Kazalnik Gospodarska korist na realizirani predlog

Gospodarska korist meri »težo« posameznega predloga v smislu njegovega prispevka k povečanju prihodkov ali znižanju stroškov za podjetje. Gre torej za merilo kakovosti posameznega predloga in je kot tako torej lastnost samega predloga (in torej odgovornost zanj nosi inovator).

Gospodarska korist na realizirani predlog (GK/REAL) pa je povprečna vrednost, katere odgovornost nosi sistem za management idej. Pri vrednotenju tega kazalnika je potrebna mera previdnosti. Pri nekaterih podjetjih je gospodarska korist na realizirani predlog zelo visoka, pri nekaterih pa veliko nižja. Lahko je to znak drugačnega tipa sistema za management idej (denimo ali podjetje management idej gradi na čim večji množičnosti ali na produkciji invencij v okviru strokovnjakov, ki se združujejo v interdisciplinarne time). Zato je treba na ta kazalnik gledati v kontekstu ostalih kazalnikov (predvsem števila inovatorjev na zaposlenega). Če je predlogov malo in je še gospodarska korist nizka, to gotovo ni znak uspešnega managementa idej.

Ne glede na tip sistema pa velja: cilj mora biti ta kazalnik dvigniti. To pomeni dvigati nivo ustvarjalnosti, denimo s sistematično uporabo tehnik ustvarjalnosti, dvigati kakovost rešitev s timskim delom, zlasti v interdisciplinarnih timih, in podpreti kakovost z ustreznim sistemom

nagrajevanja, da inovatorji ne bodo več pripravljeni sprejemati podoptimalnih rešitev problemov.

4.4.6 Agregatni Kazalnik odličnosti managementa idej

Cilj sistema za management idej mora biti, da zajame čim več zaposlenih, ki podajo čim več predlogov, od katerih jih je čim več odobrenih, od teh čim več realiziranih in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje.

To lahko izrazimo s formulo:

$$\text{INV/ZAP} \times \text{POD/INV} \times \text{ODOB/POD} \times \text{REAL/ODOB} \times \text{GK/REAL} = \text{GK/ZAP}$$

Ko okrajšamo posamezne ulomke, ostane GK/ZAP. Skupni cilj managementa idej je torej moč enoštevilčno izraziti kot gospodarsko korist na zaposlenega, ki jo poimenujemo kazalnik odličnosti managementa idej.

Kazalniki INV/ZAP, ODOB/POD in REAL/ODOB očitno lahko zavzamejo samo vrednosti, manjše ali enake 1, medtem ko sta kazalnika POD/INV in GK/REAL navzgor neomejena. Prav tako je seveda navzgor neomejen tudi kazalnik odličnosti procesa managementa idej (GK/ZAP).

Tem kazalnikom morajo slediti tudi cilji managementa idej. Če je en kazalnik bistveno nižji od ciljne vrednosti, to dramatično vpliva na celoten proces. Nič ne pomaga ogromno število idej (visok INV/ZAP in POD/INV), če pa se skoraj nobena ne uresniči (nizek REAL/ODOB). Malo je vreden še tako dodelan sistem vrednotenja, obdelave in realizacije idej (t.j. do potankosti izpiljen pravilnik o inovacijah), če pa teh zaradi slabe organizacijske klime ni. Prav to soodvisnost posameznih kazalnikov pa kaže medsebojni zmnožek le-teh, torej GK/ZAP.

Lahko se pojavijo pomisleki, da namen managementa idej ni zgolj prinašanje finančne koristi podjetju, ampak tudi večje zadovoljstvo zaposlenih, dvig občutka pripadnosti in nivoja ustvarjalnosti itd. Vendar v svojem bistvu vse, kar podjetje počne (ali naj bi počelo), služi enemu cilju. In ta cilj je gospodarska korist, kakor koli jo v poslovnih vedah imenujemo (dobiček, donosnost kapitala, maksimizacija vrednosti za lastnika). Tako se tudi vsi parcialni cilji managementa idej združujejo v končnem cilju – gospodarski koristi.

Mogoč pomislek k temu sistemu je tudi, da veliko predlogov ni moč finančno ovrednotiti (predlogi s področja izboljševanja delovnih pogojev, preprečevanja napak, varstva pri delu ipd.). Sodobni trendi (GiMB, 2004) vodijo v smeri vsaj okvirnega izračunavanja prihrankov za vse predloge. V preteklosti smo celo preveč časa posvečali natančnemu izračunavanju gospodarske koristi. Nekatera podjetja so izračunala stroške izračunavanja in ugotovila, da so pri manjših predlogih bistveno višji od vrednosti samega predloga (Hierl, 2002). Zato so izdelali tabele, po katerih je moč vrednost predloga dovolj natančno oceniti. Pri malih

predlogih je povsem dovolj, da ocenimo njihov red velikosti. To pa je tudi dovolj, da gornji kazalniki postanejo kakovostno merilo uspešnosti managementa idej.

4.5 Raziskovalna metodologija

4.5.1 Razvoj vprašalnika

Proces razvoja vprašalnika je obsegal več faz. Študij relevantne strokovne literature s področja managementa invencijsko-inovacijske dejavnosti in ožje managementa idej je predstavljal izhodišče procesa. Več o tem smo povedali v poglavju 3.4 *Sestavine uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema*, bolj specifično glede metodologije merjenja invencijsko-inovacijskih procesov pa v poglavju 4.2 *Teoretična izhodišča*. Sledila je identifikacija tistih vplivnih dejavnikov, ki jih literatura opredeljuje kot pomembne za uspešen (ali neuspešen) management idej. Opredelitev, kateri dejavniki na management idej vplivajo pospeševalno in kateri zaviralno, je prav tako temeljila na strokovni literaturi.

Nato smo oblikovali *trditve*, ki ugotavljajo prisotnost in nivo vplivnosti oz. razvitosti posameznega dejavnika managementa idej. V ta namen je bilo potrebno definirati pojem »pozitivne« trditve. Pozitivna trditev je trditev, pri kateri višja stopnja soglašanja z njo pomeni večjo uspešnost sistema managementa idej v tem kriteriju. To je pomembno zato, da vemo, katero smer – ugodno ali neugodno – odraža posamezna trditev. Za potrebe vprašalnika pa je to nujno zato, da pri respondentu izločimo dilemo, ali višja ocena posamezne trditve označuje uspešen ali neuspešen management idej. Posledično to seveda pomeni, da je omogočen izračun povprečja ocen trditve.

V nadaljevanju smo trditve združevali v vsebinsko zaokrožena področja – »*vidike*«. Vidiki predstavljajo področja managementa idej, kot so strateški vidiki, postavljanje ciljev in merjenje rezultatov, vzpostavljanje inovativnosti naklonjene organizacijske klime in kulture, ustreznost organizacije, pomen komuniciranja, uporaba različnih tehnik kreativnosti, sistem nagrajevanja inovativnosti zaposlenih, njihov osebnostni in strokovni razvoj ter vloga vodij in animatorjev v procesu managementa idej. Oblikovali smo 11 skupin trditve in jih poimenovali ustrezno vsebini. Sledilo je izločanje tistih trditve znotraj posameznega vidika, ki se vsebinsko prekrivajo ali podvajajo.

Temu je sledila identifikacija kvantitativnih rezultatov managementa idej, ki bodo potrebni za izračun kazalnikov. Več o tem je bilo povedanega v poglavju 4.3 *Merjenje kvalitativnih dejavnikov*.

»Tehnični« del procesa izdelave vprašalnika je obsegal dokončno vsebinsko in tehnično oblikovanje (prilagodev za avtomatski vnos in branje podatkov), čemur je sledilo testiranje.

Vprašalnik je bil pred odpošiljanjem dvojno testiran. Prvo testiranje so izvedli trije strokovnjaki za področje managementa idej v podjetju Droga Kolinska. Cilj testiranja je bil ugotoviti jasnost in enoličnost razumevanja posameznih trditve. Za trditve, ki so jih posamezniki iz istega podjetja ocenili bistveno različno, sem predpostavil, da niso dovolj jasne ali nedvoumne. Zato sem jih ponovno preučil in poskušal ustrezno prilagoditi.

Drugo testiranje je potekalo v podjetju Acroni z namenom preveriti, ali enake trditve enako razumejo strokovnjaki iz različnih podjetij. S tem sem se poskušal izogniti terminološkimi

zadregam, ki bi lahko nastale zaradi zelo različnega poimenovanja in razumevanja istih pojmov v različnih podjetjih. Tudi temu testiranju so sledile korekcije.

Vprašalnik je bil odposlan na 250 naslovov podjetij s sedežem v Republiki Sloveniji, večinoma po elektronski pošti, v primeru, ko elektronski naslov ni bil znan ali naslovnik ni bil dosegljiv, pa po klasični pošti (ca. 50 anketnih listov). Podjetja za anketiranje niso bila izbrana naključno, ampak na podlagi baze, ki sem jo oblikoval na podlagi različnih virov (člani Komisije za inovacijsko dejavnost in intelektualno lastnino pri GZS, člani Sekcije 20 ključev pri GZS, člani skupine Učee se podjetje Inštituta USP, podjetja, ki so se v preteklih letih predstavila na različnih domačih posvetih in konferencah na temo managementa idej, podjetja, ki so odgovorila na anketi o inovacijskih dejavnostih v slovenskem gospodarstvu, ki ju je KIDIL izvedla v letih 1999 in 2002, in drugi viri).

Podjetja za anketiranje so bila torej izbrana po vnaprej določenem ključu, zato ni mogoče govoriti o naključnem vzorcu (niti glede nivoja inovativnosti, niti glede ostalih kriterijev, npr. velikosti, dejavnosti, teritorialne razporeditve ipd.). Rezultati, ki jih bomo dobili, zato ne bodo čisti posnetek stanja v slovenskih podjetjih, ampak dejansko zajemajo le najaktivnejša na tem področju. Gre za podjetja, ki se z invencijsko-inovacijsko dejavnostjo dejansko ukvarjajo ali se vsaj zanimajo za to področje. Glede na že omenjeno raziskavo Statističnega urada RS (SURS, 2004), ki je ugotovila, da je skupna stopnja inovativnih predelovalnih družb v Sloveniji v obdobju 2001-2002 znašala 21 %, lahko sklepamo, da smo v naši raziskavi črpali iz tega deleža slovenskih podjetij. Predpostavimo lahko tudi, da podjetja, ki se z managementom idej ne ukvarjajo, na anketo niso odgovorila, saj je zanje večina trditev brezpredmetna. Glede na dolgoletno spremljanje tega področja, ciljno usmerjenost baze ter razmeroma visoko število prejetih odgovorov predpostavljam, da smo z anketo uspeli pridobiti podatke o večini slovenskih podjetij, ki se resneje ukvarjajo z managementom idej. V prihodnosti pa bi bilo smiselno s primerno poenostavljeno metodologijo testirati naključno izbran vzorec vseh slovenskih podjetij.

Ker gre za specifično tematiko in bi bili odgovori zaposlenih z različnimi organizacijskimi funkcijami različni, je bilo zelo pomembno, da na vprašalnik odgovori oseba, ki se v podjetju dejansko ukvarja z managementom idej. Zato so bili vprašalniki razposlani poimensko na konkretne osebe v podjetjih, s pripombo, da v primeru, da naslovnik ni prava oseba, prosimo za predajo vprašalnika ustreznemu.

Anketa ni bila anonimna, respondentom pa je bila zagotovljena tajnost vseh prejetih podatkov oz. njihova objava izključno v agregatih.

Da bi povečali število prejetih odgovorov in s tem relevantnost vzorca, sem nekaj dni po preteku roka za oddajo vprašalnika telefonsko ali po elektronski pošti povabil k sodelovanju še približno 60 podjetij, ki dotlej niso odgovorila. Z istim namenom sem anketirancem že pred anketiranjem obljubil, da bodo po zaključku raziskave prejeli individualno analizo rezultatov za njihovo podjetje.

Vprašalnik je bil zamišljen kot temelj za tretjo periodično raziskavo Gospodarske zbornice Slovenije o stanju inovacijskih dejavnosti v Sloveniji (prva je potekala v l. 1999, druga pa v l. 2002) in je bil (tudi z namenom zagotovitve čim višje udeležbe) najavljen na sestanku Komisije za inovacijsko dejavnost in intelektualno lastnino (KIDIL), odposlan pa je bil v imenu Službe za tehnološki razvoj GZS. Rezultati analize bodo KIDIL služili za določitev smernic za nadaljnje delo na področju ustvarjanja okolja za podjetniško inovativnost.

4.5.2 Struktura vprašalnika

Kot smo nakazali že v predhodnih poglavjih, vprašalnik obsega poleg uvodnega dela še dva vsebinska sklopa.

V uvodnem delu sprašujemo po osnovnih podatkih podjetja; firmi in naslovu, številu zaposlenih, številu proizvodnih delavcev, osebnih podatkih respondenta in organizacijskemu tipu managementa idej (klasični sistem, sistem nadrejenega ali kombinacija obeh).

V drugem sklopu preverjamo vhodne in procesne vidike managementa idej, torej kvalitativne lastnosti procesa. Ta del je razdeljen v 11 vidikov, znotraj posameznega vidika pa je med 9 in 18 trditev. Vsako trditev respondent oceni z oceno med 1 (ne soglašam) in 5 (popolnoma soglašam). Na voljo sta tudi možnosti Ne vem (NV) in Se ne nanaša (SN).

Tretji, kvantitativni del vprašalnika pa sprašuje po rezultatih, ki jih management idej dosega v podjetju. Da bi lahko ugotavljali napredek posameznega podjetja glede doseženih rezultatov, sprašujemo po doseženem ločeno za leta 2002, 2003 in 2004. Ker vsa podjetja ne spremljajo oz. ne evidentirajo vseh rezultatov, smo respondente zaprosili, da odgovorijo po najboljših močeh, da torej pri podatkih, ki jim niso podrobno poznani, podajo vsaj približno oceno.

V raziskavi obravnavamo izključno management idej, torej ne profesionalne invencijsko-inovacijsko-razvojne funkcije v podjetju. Seveda pa drži, da je med obema procesoma veliko skupnih točk. Kriteriji kot je klima in kultura, strategija ... se nanašajo na oba procesa. Prav gotovo pa drži tudi, da je visok nivo splošne (množične) inovativnosti odlična osnova za razvoj profesionalne dejavnosti, ki daje podjetju osnovno vizijo razvoja in temelj za konkurenčno rast.

4.5.3 Analitične metode

Podatke, ki smo jih prejeli, smo obdelali s programskim paketom MS Excel. Statistična obdelava temelji pretežno na izračunih aritmetičnih sredin.

Vnaprej smo predpostavili izločitev podjetij, ki bi po rezultatih ekstremno izstopala v katerikoli smeri in bi s tem preveč vplivala na objektivnost analize.

Glede na to, da so bila podjetja za anketiranje izbrana po vnaprej določenem ključu, vzorec ni naključen po nobenem parametru. Baza zajema pretežno velika podjetja, pretežno industrijska; tako porazdelitev smo pričakovali tudi pri vrnjenih anketnih listih. Dodatno k odstopanju od naključne porazdelitve prispeva ciljna usmerjenost vprašalnika – predpostavimo lahko, da podjetja, ki se z managementom idej ne ukvarjajo, na anketo niso odgovorila (zanje je večina področij, ki smo jih preverjali z anketo, nerelevantna).

Glede na to, da vzorec ni naključen, podjetij v analizi tudi nismo primerjali glede na posamezno splošno karakteristiko (kot npr. panoga, število zaposlenih, letni prihodki, ostali finančni kazalniki ipd.).

Ocena posameznega vidika se izračuna kot aritmetična sredina ocen vseh trditev, ki jih je respondent podal pri posameznem vidiku. V tem delu smo torej predpostavili, da so uteži vseh trditev enake. Ker je trditev pod posameznim vidikom razmeroma veliko, ta aproksimacija ne bi smela bistveno vplivati na verodostojnost rezultatov. V nadaljnjem raziskovalnem delu pa bi bilo smiselno empirično določiti posamezne uteži.

Ocen posameznih vidikov sprva nismo poskušali združevati v sumarno oceno, ki bi obsegala vseh 11 vidikov. Predpostavili pa smo, da je za uspešnost managementa idej ugodneje, če so ocene vidikov med seboj podobne, da torej med njimi ni večjih odstopanj navzgor ali navzdol. To predpostavko smo v tej raziskavi tudi preverili in potrdili. Računsko to predstavlja standardna deviacija ocen posameznih vidikov, grafično pa smo to prikazali v radarskem diagramu. Boljša uravnoteženost vidikov pomeni bolj središčno someren radarski diagram (pravilnejši krog).

Izračunavanje sumarne ocene, ki bi obsegala vseh 11 vidikov, se je zdelo tvegano. Zaradi subjektivnosti (pristranskosti) ocenjevanja respondentov bi bila vrednost dobljenih rezultatov lahko vprašljiva. Subjektivni element nedvomno povzroči, da nekateri ocenjevalci trditve ocenjujejo višje kot drugi. Pri posameznem ocenjevalcu pa se, ne glede na njegovo pristranskost, pokažejo medsebojne razlike v relativni višini ocen pri različnih kriterijih, kar zajame standardna deviacija in prikaže radarski diagram.

Da bi preverili, v kolikšni meri je kot merilo uporabljiv tudi izračun sumarne ocene vseh vidikov (kot aritmetične sredine vseh ocen), smo vzporedno prikazali (Slika 12, Slika 13, Slika 14) sumarno oceno vidikov in kazalnike rezultatov, ki jih podjetje dosega. Izkazalo se je, da na podlagi grafičnega prikaza lahko sklepamo tudi na to povezavo. S tem smo dobili še eno objektivno merilo – skupno enoštevilčno oceno kvantitativnih dejavnikov managementa idej. Tudi za ta kriterij bi bilo seveda v nadaljevanju smiselno empirično določiti uteži.

Glede na že relativno velik vzorec podjetij (ca. 50) bi bila mogoča tudi bolj poglobljena statistična analiza, predvsem izračuni korelacij med posameznimi dejavniki in faktorska analiza, vendar bi to preseglo obseg tega magistrskega dela. Vsekakor pa je to možnost za nadaljevanje raziskovanja.

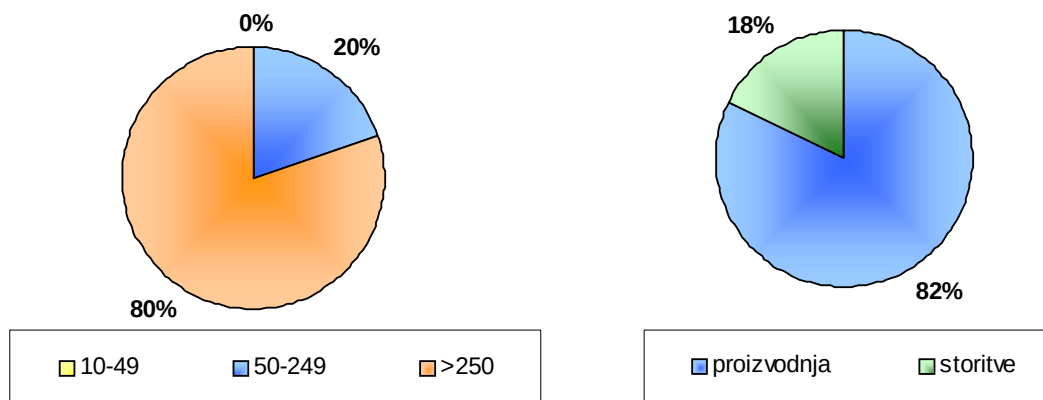
5. UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Skupno smo prejeli 53 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar znaša 20 % vseh odposlanih anket. Dve od podjetij sta bistveno zamudili rok za oddajo in ju v analizi nismo mogli več upoštevati. Eno podjetje (Revoz d.d.) je k skupnemu številu podanih inovativnih predlogov prispevalo preko 70 %. Ker bi taka vrednost bistveno vplivala na rezultate povprečij posameznih kazalnikov, smo to podjetje izločili iz vseh analiz, kjer bi bil ta vpliv prevelik. Eno podjetje pa je podalo le ocene pri treh od 11 vidikov, doseženih rezultatov pa sploh ni navedlo. Ker je relevantnost tako pomanjkljivih podatkov vprašljiva, smo to podjetje v celoti izločili iz analize. Zato je skupno število podjetij, ki jih zajema raziskava, 50.

Podjetja, ki smo jih obravnavali, imajo skupno nekaj manj kot 53.000 zaposlenih, od tega 19.000 proizvodnih delavcev. Glede na metodologijo Statističnega urada RS (SURS, 2004) gre pretežno za velika podjetja. Od malih podjetij (t.j. z manj kot 50 zaposlenimi) v raziskavo ni bilo zajeto nobeno, med srednja podjetja (50-249 zaposlenih) lahko prištevamo 10 podjetij, preostalih 40 podjetij pa je velikih (250 ali več zaposlenih). 11 podjetij ima več kot 1000 zaposlenih. Seznam sodelujočih podjetij je v prilogi 2.

8 podjetij se ukvarja pretežno s storitvenimi dejavnostmi, 42 je proizvodnih (Slika 6).

Slika 6: Razdelitev podjetij glede na število zaposlenih in vrsto dejavnosti

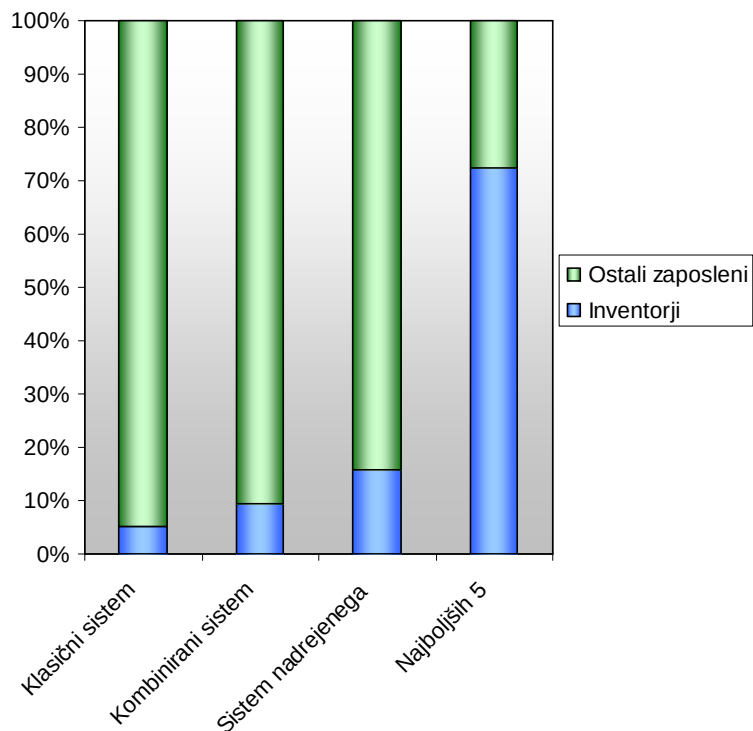


Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Obravnavana podjetja so v letu 2004 prejela skupno 34.192 inventivnih predlogov.

Delež inventorjev (torej oseb, ki so v letu 2004 podale vsaj en inovativni predlog) v celotni strukturi zaposlenih znaša 9 % in je najvišji pri sistemu nadrejenega (16 %), precej nižji pri kombiniranem sistemu (9 %), najnižji pa pri klasičnem (5 %). Najboljše podjetje ima 82 % inventorjev, najslabše manj kot 1 %. Najboljših 5 anketiranih podjetij ima povprečno 72 % inventorjev (Slika 7).

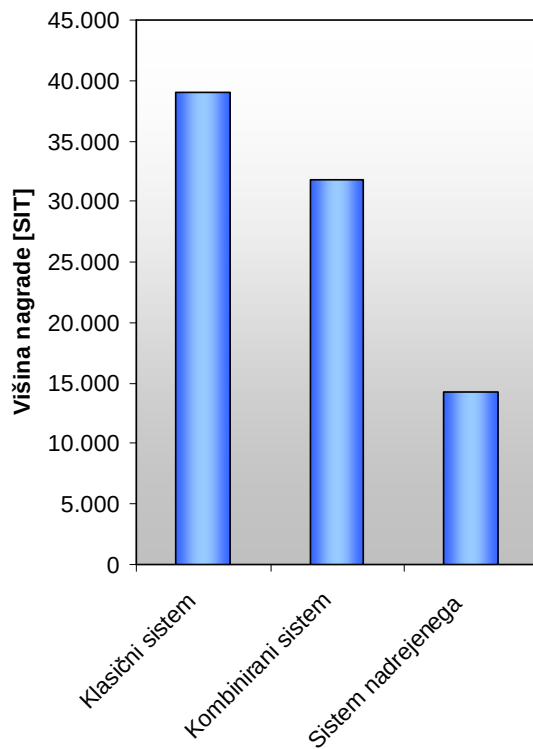
Slika 7: Delež inventorjev v strukturi zaposlenih



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Povprečna izplačana nagrada za odobreni inovativni predlog v letu 2004 znaša 30.000 SIT. Najvišje nagrade izplačujejo podjetja s klasičnim sistemom, več kot polovico nižje pa podjetja s sistemom nadrejenega (Slika 8).

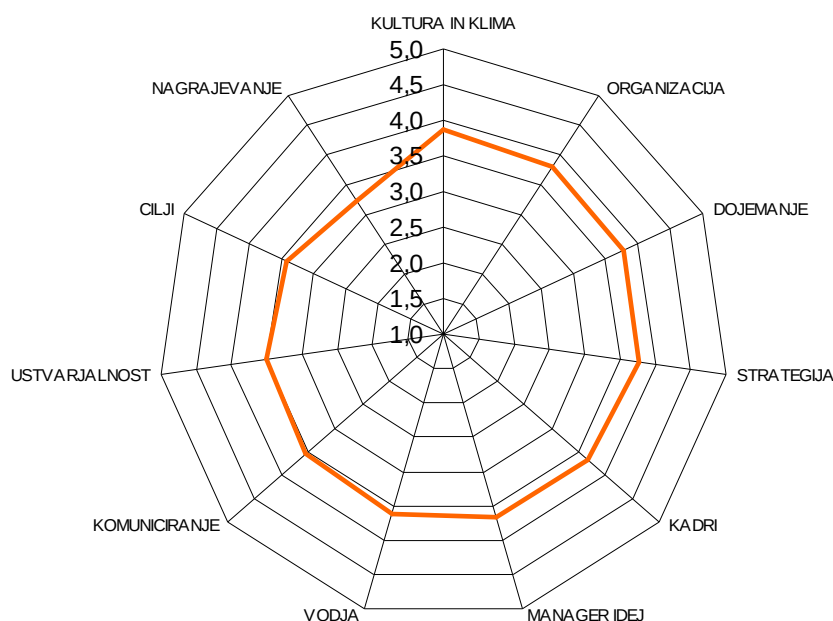
Slika 8: Povprečna izplačana nagrada za odobreni inovativni predlog



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Slika 9 prikazuje aritmetične sredine ocen vseh podjetij za vsakega od 11 vidikov managementa idej, razporejene po velikosti od najvišje do najnižje. Najvišjo oceno je prejel vidik inovacijske kulture in klime in znaša 3,9, najnižjo pa vidik nagrajevanja, ta znaša 3,2. Srednje ocene vidikov so torej v razponu manj kot ene točke. Ker gre za aritmetično sredino ocen 49 podjetij, seveda niti ni bilo pričakovati velikega razpona ocen. Veliko večji razpon pa se pokaže, če podjetja delimo v podskupine po različnih kriterijih, kar bomo prikazali v nadaljevanju. Nadpovprečno so poleg inovacijske kulture in klime ocenjeni še vidiki organizacije sistema managementa idej, dojemanja sistema in postavljanja strategij. Podpovprečno ocenjeni so vidiki poznavanja in uporabe tehnik ustvarjalnosti, postavljanja ciljev in merjenja rezultatov ter nagrajevanja. V naslednjih poglavjih bomo podrobneje obravnavali vsak vidik.

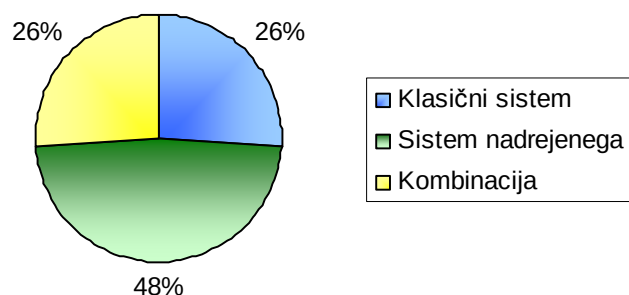
Slika 9: Povprečne ocene posameznih vidikov



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Ena od bistvenih ločnic med posameznimi podjetji je stopnja centraliziranosti sistema za management idej oz. nivo prenašanja pooblastil in odgovornosti na spodnji nivo linijskih managerjev. Sistem nadrejenega ima 24 podjetij, torej slaba polovica. Klasičen sistem oz. kombinacijo obeh sistemov pa uporablja po 13 podjetij (Slika 10).

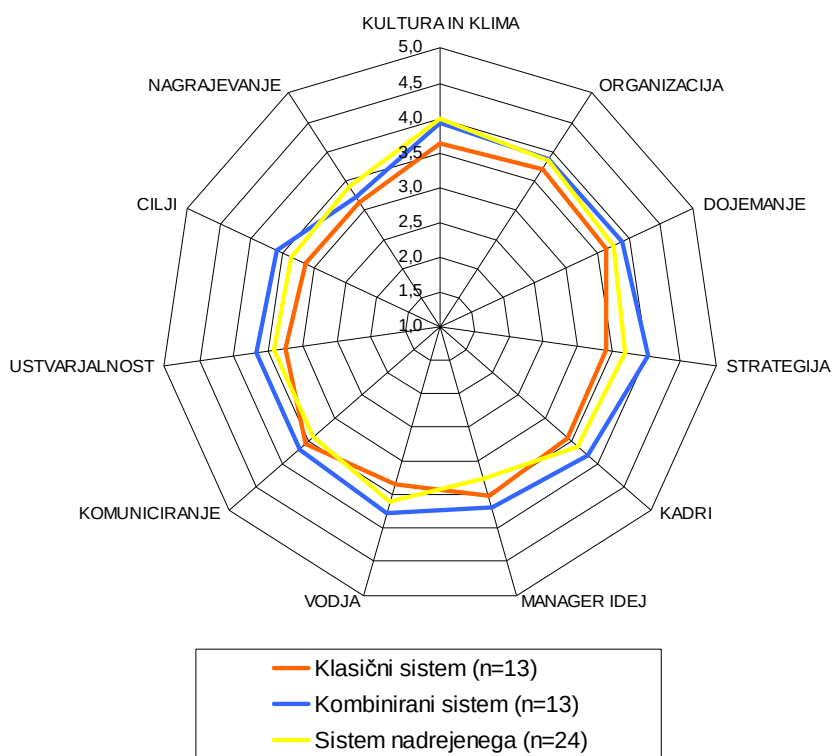
Slika 10: Organizacijska oblika sistema za management idej



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Bistvenih razlik v višini ocen med posameznimi sistemi ni zaznati (Slika 11). V grobem pa lahko ugotovimo, da je bil pri večini vidikov najvišje ocenjen kombinirani sistem, najnižje pa klasični.

Slika 11: Povprečne ocene posameznih vidikov glede na organizacijsko obliko sistema za management idej



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

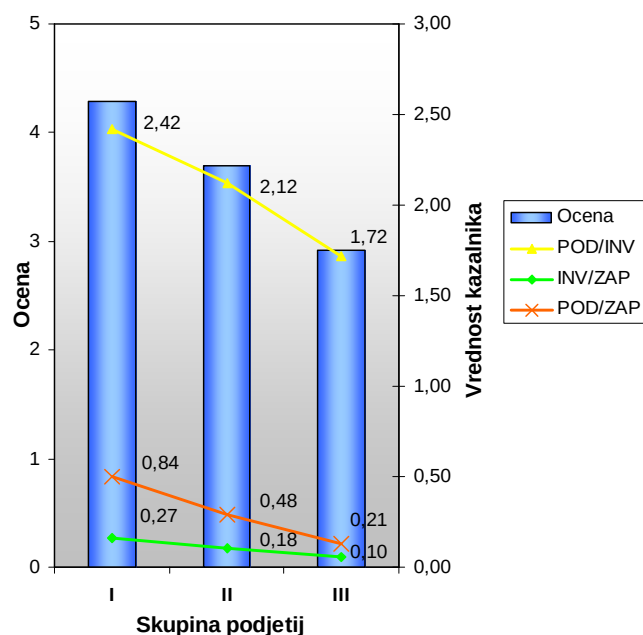
V nadaljevanju bomo pokazali, da obstaja zveza med kakovostjo izvajanja procesov managementa idej (izraženo z ocenami v vprašalniku; razpon 1-5, glej poglavje 4.5.3 *Analitične metode*) in rezultati, ki jih podjetje dosega na tem področju (izraženimi s kazalniki rezultatov, kot smo jih opredelili v poglavju 4.4 *Merjenje kvantitativnih rezultatov*). V ta namen smo podjetja razdelili v tri skupine glede na višino sumarne (povprečne) ocene vseh vidikov. V prvi skupini (I) so podjetja z najnižjo sumarno oceno, v tretji (III) z najvišjo. Prvo in drugo skupino sestavlja 17, tretjo pa 16 podjetij. Podjetja v prvi skupini (I) so dosegla sumarno oceno 4,3, v drugi skupini (II) 3,7 in v tretji skupini (III) 2,9.

Najprej pogledjmo razmerje med sumarno oceno managementa idej ter kazalnikoma števila inventorjev na zaposlenega (INV/ZAP) in števila podanih inovativnih predlogov na inventorja (POD/INV). Na abscisi so tri skupine podjetij. Na primarno (levo) ordinato nanašamo višino sumarne ocene, ki je izražena s stolpcem. Na sekundarno (desno) ordinato pa nanašamo vrednosti kazalnikov rezultatov, ti so izraženi s krivuljama. Vidimo, da med vsemi tremi vrednostmi obstaja zveza. S padanjem vrednosti ocene padata tudi vrednosti obeh kazalnikov. To pomeni, da podjetja, za katera smo na podlagi vprašalnika ugotovili kakovosten management idej, tudi dejansko dosegajo najvišje rezultate – imajo (1) najvišji delež zaposlenih, ki se s svojimi inovativnimi predlogi vključijo v sistem managementa idej (glede na vse zaposlene v podjetju), kar kaže na uspešnost popularizacije managementa idej v podjetju, in (2) najvišje število podanih predlogov na inventorja, torej sodelavca uspejo zadržati v procesu managementa idej, da se vedno znova vrača z novimi pobudami, idejami in predlogi.

Kazalnik števila podanih predlogov na zaposlenega (POD/ZAP) je produkt kazalnikov INV/ZAP in POD/INV. To je eden od običajnih kazalnikov, ki jih tako podjetja kot literatura uporabljajo za primerjavo managementa idej. Tako kot oba izvorna kazalnika je tudi ta najvišji pri podjetjih z najvišjo sumarno oceno (Slika 12).

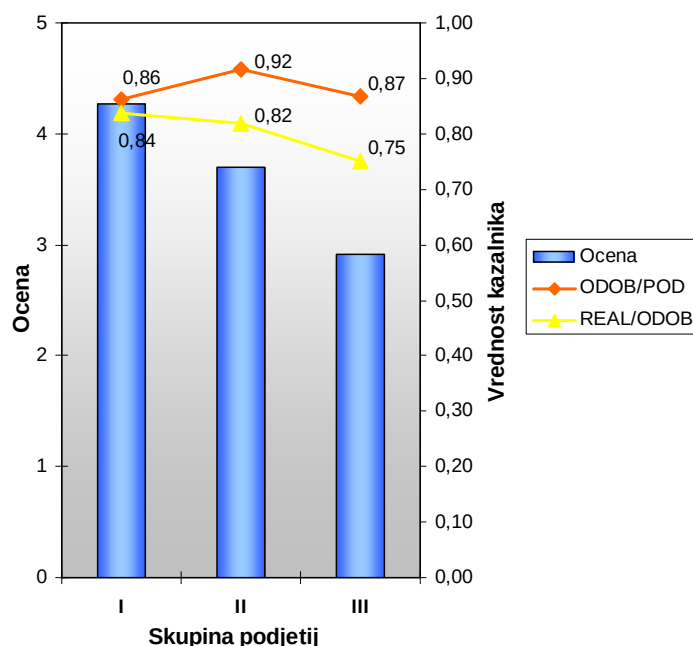
Oglejmo si še povezavo med višino sumarne ocene ter številom odobrenih predlogov med vsemi podanimi (ODOB/POD) oz. številom realiziranih med vsemi odobrenimi (REAL/ODOB). Visoke vrednosti kazalnika števila odobrenih predlogov glede na vse podane predloge pomenijo, da je bil sistem za management idej uspešen pri usmerjanju zaposlenih na področja, ki so potrebna izboljšav. Pri tem kazalniku povezave s sumarno oceno managementa idej ni zaznati, pač pa je ta vsaj delno prisotna pri kazalniku deleža realiziranih predlogov, ki prikazuje uspešnost podjetja pri uresničevanju predlogov, torej pri pretvorbi invencij v inovacije (Slika 13).

Slika 12: Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalniki množičnosti idej



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Slika 13: Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalniki realiziranih in odobrenih idej

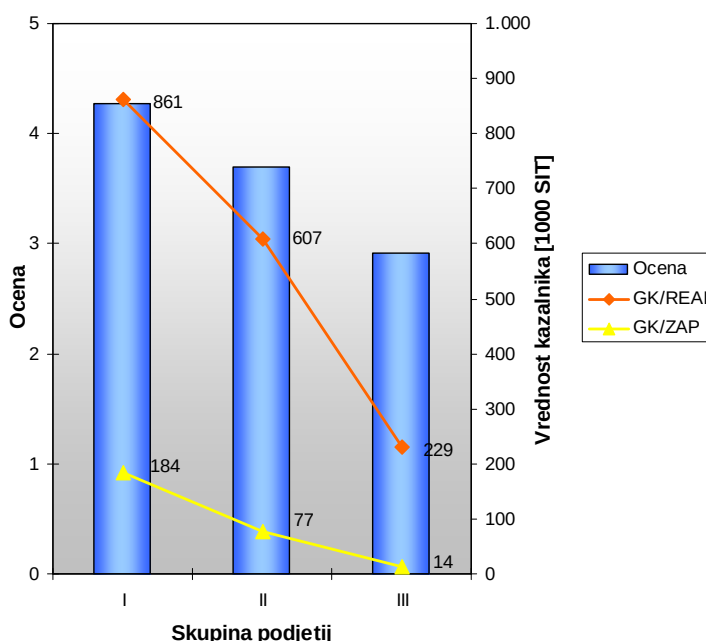


Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Zadnji sklop dejavnikov, ki si ga bomo ogledali, povezuje ocene managementa idej z dosežki, merjenimi denarno. Povezava je tu zelo očitna (Slika 14). Gospodarska korist na realizirani predlog (GK/REAL) meri »težo« povprečnega izvedenega predloga v smislu njegovega prispevka k povečanju prihodkov ali znižanju stroškov za podjetje. Vidimo, da je GK/REAL v prvi skupini skoraj štirikrat višja kot v tretji. Povprečen predlog v prvi skupini podjetij je torej skoraj štirikrat vrednejši od predloga iz tretje skupine.

Najbolj očitne razlike med z vprašalnikom visoko in nizko ocenjenimi podjetji pa se pokažejo pri kazalniku odličnosti managementa idej (GK/ZAP). Ta kazalnik označuje denarno izraženo gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Izražen je kot produkt vseh ostalih kazalnikov. Visoka vrednost GK/ZAP pomeni, da je management idej zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko realiziranih in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje. Razlika v vrednosti tega kazalnika med prvo in tretjo skupino podjetij je kar trinajstkratna (Slika 14)!

Slika 14: Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalnikom gospodarske koristi ter kazalnikom odličnosti managementa idej



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

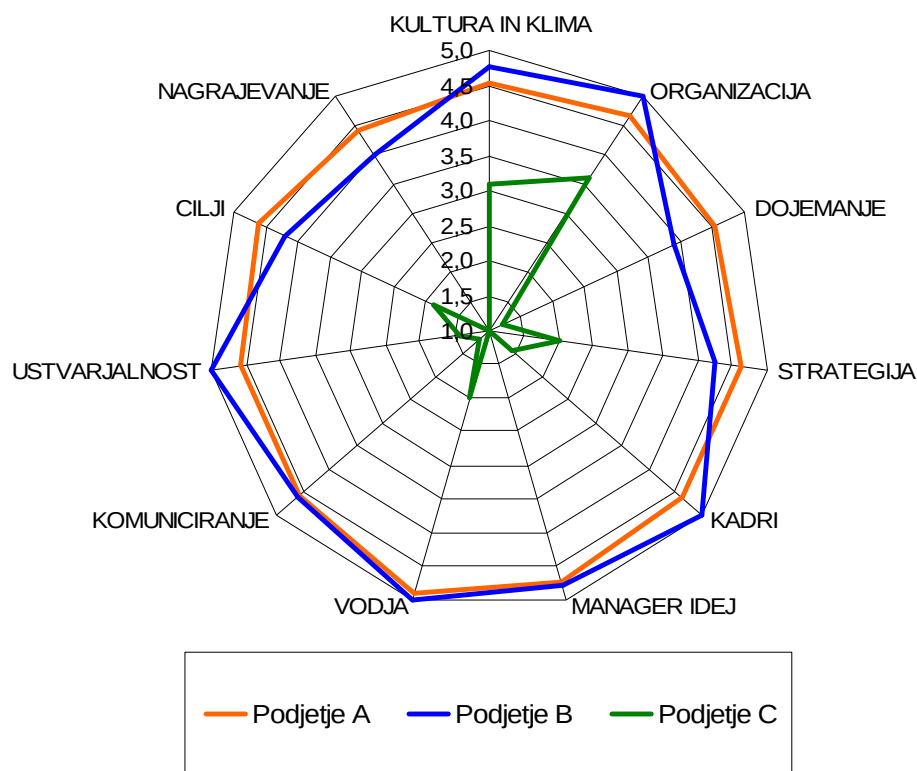
Tako očitne povezave med sumarno oceno managementa idej po anketnem vprašalniku in kazalniki zmogljivosti procesa kažejo, da:

1. celovitost in ustreznost metod načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora nad managementom idej neposredno vpliva na rezultate, ki jih podjetje dosega na tem področju;
2. so bila vprašanja ankete oblikovana dovolj ustrezno, da odražajo dejansko stanje managementa idej v podjetju.

V nadaljevanju želimo preveriti povezavo med uravnoveženostjo različnih organizacijskih vidikov managementa idej in rezultati, ki jih management idej dosega. V ta namen smo za vsako podjetje izračunali povprečne ocene za vsakega od enajstih vidikov, nato pa standardno deviacijo teh ocen. Višja vrednost standardne deviacije pomeni večji razpon povprečnih ocen med vidiki oz. to, da podjetje nekatere vidike obvladuje bolj kot druge. V radarskem diagra-

mu bi to pomenilo manj popoln krog (glej tudi poglavje 4.5.3 *Analitične metode*). Slika 15 prikazuje ocene vidikov različnih podjetij z obeh skrajnosti – podjetja z najbolj uravnoteženim sistemom managementa idej (A), najmanj uravnoteženim sistemom (C) in povprečnim (B). Vidimo, da ima podjetje A najbolj središčno someren radarski diagram.

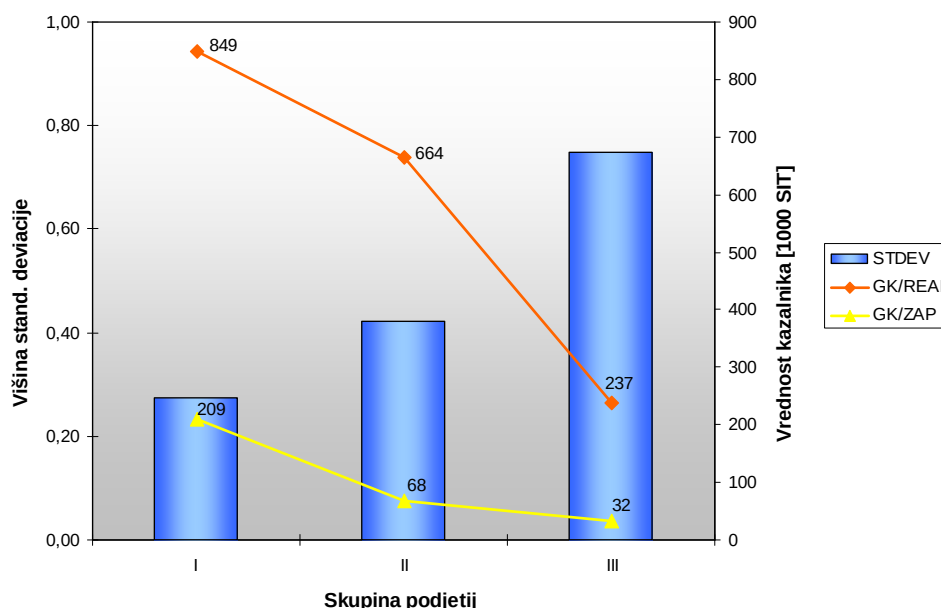
Slika 15: Povprečne ocene vidikov podjetja z najbolj uravnoteženim sistemom (A), najmanj uravnoteženim sistemom (C) in povprečnim (B)



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Nato smo podjetja razvrstili v tri skupine po 16-17 podjetij glede na višino vrednosti standardne deviacije povprečnih ocen posameznih vidikov. Podjetja v prvi skupini (I) so dosegla povprečno vrednost standardne deviacije 0,28, v drugi skupini (II) 0,42 in v tretji skupini (III) 0,75. Tu so nihanja vrednosti posameznih kazalnikov bolj izrazita kot pri predhodni analizi, vendar pa je višina skupnega kazalnika odličnosti managementa idej GK/ZAP pri podjetjih iz »najboljše« skupine še vedno več kot šestkrat višja kot pri podjetjih iz »najslabše« skupine (Slika 16).

Slika 16: Razmerje med uravnoteženostjo različnih organizacijskih vidikov managementa idej in kazalnikom gospodarske koristi ter kazalnikom odličnosti managementa idej



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Kot je pokazala zgornja ugotovitev, še zdaleč ni vseeno, kako uravnoteženo podjetje obvladuje vse vidike managementa idej. Lahko je podjetje odlično v postavljanju strategij, določanju ciljev, usposabljanju in ostalih vidikih – če nima urejenega sistema komuniciranja ali pa sistema nagrajevanja, bo ves trud zaman ali vsaj veliko manj uspešen. Uspešnost sistema managementa idej določa njegov najšibkejši člen.

5.1 Vidik inovacijske kulture in klime

V nadaljevanju si bomo ogledali posamezne vidike managementa idej in rezultate, ki so jih podjetja dosegla pri posameznem vidiku. Posamezna poglavja so razvrščena od vidikov, ki so prejeli najvišje ocene, do tistih z najnižjimi. V oglatih oklepajih navajamo številke trditve iz vprašalnika, vprašalnik je v prilogi 1. Same trditve so vsebinsko povzete v poševnem tisku.

Področje inovacijske kulture in klime je med vsemi vidiki ocenjeno najvišje, pa tudi srednje ocene se med posameznimi podjetji zelo malo razlikujejo (standardna deviacija ocen med podjetji je pri tem vidiku najnižja; $\sigma = 0,6$).

Praktično vsa obravnavana podjetja inovacijo pojmujejo (skladno z mednarodnimi opredelitvami, glej poglavje 2.1 *Opredelitev pojmov*) v najširšem smislu, kot tehnično ali kot poslovno-organizacijsko na eni strani [T3.12], ter kot malo izboljšavo ali pa kot veliko spremembo, ki utegne vplivati na osnovno smer razvoja podjetja, na drugi [T3.11]. Trditvi, ki sta preverjali to področje, sta spraševali po respondentovem mnenju glede tega in ne po normativnem stanju, kot je zapisano npr. v pravilniku podjetja o inovacijah. Zato gre pri teh dveh trditvah dejansko za respondentovo videnje širine pojma inovacije v njihovem podjetju, in to je glede na višino ocen po podjetjih spodbudno. Bolj poglobljena analiza bi pokazala, ali se deklarativno enačenje poslovno-organizacijskih in tehnično-tehnoloških invencij odraža tudi v praksi (npr. kot delež inovativnih predlogov, ki so organizacijske narave, ali pa kot delež predlogov, ki prihajajo iz administrativnih služb).

Le nekoliko nižje so bile ocene pri pomembni trditvi T3.4 *Ustvarjalnost se pričakuje brez izjeme na vsakem delovnem mestu v podjetju*. Kot kaže, tudi v Sloveniji počasi le presegamo zastarelo razmišljanje, da je inovacija nekaj, s čemer se ukvarjajo inženirji in proizvodnja. Zaposleni v obravnavanih podjetjih se v precejšnji meri zavedajo, da je ustvarjalnost predpogoj za kakovost in učinkovitost dela [T3.5], kar se odraža tudi v odnosu do sodelavcev. Rutinerji so manj cenjeni, v podjetju bolj cenijo inovativne sodelavce [T3.6].

Izkaže pa se, da so visoke predvsem ocene trditev, ki se nanašajo na deklarativni odnos do inovativnosti (»se pričakuje«, »se zavedamo«, »cenimo«), nižje pa tiste, ki preverjajo dejanske aktivnosti, ki ustvarjajo ustvarjalnosti naklonjeno kulturo in klimo. Tako so komaj povprečno ali podpovprečno ocenjene trditve *Zaposleni se pri delu vedemo kot skrbni »lastniki« procesa, ki ga izvajamo* [T3.7]; *Napak drugih ne grajamo, ampak jih razumemo kot priložnosti za učenje* [T3.3]; *Nič ni narobe, če podrejeni za učinkovitejše delo pri komuniciranju preskakujejo organizacijske nivoje* [T3.10].

Nižje (in to bistveno nižje) od povprečne vrednosti je ocenjena trditev T3.8 *Zaposleni imamo občutek, da participiramo pri odločanju v podjetju*. Kot smo si podrobno ogledali v teoretičnem sklopu magistrskega dela, je prepuščanje iniciative in posledično odgovornosti ter prevzemanje tveganja sodelavcev za svoje početje eden od najbolj ključnih segmentov uspešnega razvoja inovacijske kulture. Očitno je, da je participativno vodenje v slovenskih podjetjih še vedno daleč od zelenega nivoja, s tem pa si zapiramo vrata v širjenju inoviranju naklonjene klime in kulture.

Pri vidiku inovacijske kulture in klime se prav pri vseh trditvah pokaže, da je klasični sistem šibkejši od sistema nadrejenega in tudi od kombiniranega sistema. Pri sistemu nadrejenega zelo izstopa trditev *Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim* [T3.9]. V celoti ali pretežno se z njo strinja kar 92 % respondentov v podjetjih s sistemom nadrejenega. Pri klasičnem sistemu je soglasje samo 50-odstotno in pri kombiniranem 61-odstotno. Tudi pri razumevanju napake kot priložnosti za učenje, občutku delavcev, da sodelujejo pri odločanju, in pri toleriranju preskakovanja organizacijskih nivojev je sistem nadrejenega bistveno naprednejši.

5.2 Vidik organizacije sistema

Tudi sklop trditev, ki se nanašajo na organiziranost procesa managementa idej, je bil ocenjen relativno visoko (srednja ocena 3,8).

Praktično v vseh podjetjih je pravica do podajanja inovativnih predlogov dodeljena celotni strukturi zaposlenih, vključno z vodstvom in zaposlenimi v razvojnih in tehnoloških oddelkih [T6.1]. To je zelo pomembna ugotovitev, saj je bila še nedavno zelo prisotna miselnost, da so »nekateri plačani za to, da so inovativni« in torej ne morejo biti za to še dodatno nagrajeni. Po prof. Muleju pa od nikogar ni moč zahtevati, da bo inovativen, temveč izključno, da to poskuša biti. Tu je torej potrebno ločevati med pravico (ali celo dolžnostjo?) podajanja idej in pravico do nagrade zanje znotraj sistema za management idej. V nekaterih podjetjih so nagrade za ta nivo zaposlenih s korekcijskimi faktorji bistveno znižane, v nekaterih ima vodstvo pravico do podaje predloga, ne pa tudi do nagrade zanj.

Precej manj so podjetja zavzeta za pridobivanje idej iz zunanjih virov, od študentov in dijakov na praksi ali od poslovnih partnerjev [T6.2]. Tak pristop pozna zgolj tretjina podjetij. Glede na to, da zunanji sodelavci običajno gledajo na rutinske postopke v podjetju skozi svojo perspektivo in z izkušnjami, ki so jih pridobili v drugih okoljih, so lahko bogat vir idej,

pogosto tudi na prvi pogled zelo očitnih, ki pa so jih zaposleni s svojo vpetostjo v ustaljene postopke in procese v podjetju prezrli.

68 % podjetij dopušča različne poti za podajo inovativnega predloga [T6.3]. Ta možnost izbire je manj značilna za podjetja s klasičnim sistemom kot za kombinirani sistem in sistem nadrejenega. Več različnih poti (obrazec v papirnati obliki, oglasna deska, elektronska oblika, ustno, nabiralnik ali različna bolj inovativna sredstva) pomeni, da bomo zajeli več predlogov in širšo skupino zaposlenih. Načeloma mora biti podjetju popolnoma vseeno, od kod in kako pride ideja. Pomembno je samo to, da pride.

Elektronsko prijavo idej preko lokalnega omrežja pozna tretjina podjetij, predvsem tista, ki imajo idej preveč, da bi jih bilo mogoče učinkovito obvladovati po klasični poti [T6.5]. Ta meja je kot kaže pri približno 200 predlogih letno (on-line prijavo predlogov uporablja 75 % podjetij, ki imajo letno več kot 200 podanih predlogov, in le 16 % podjetij, ki jih imajo manj kot 200). V večini (73 %) podjetij dopuščajo avtorju možnost, da ustno pojasni svojo idejo, če je preveč kompleksna, da bi jo bilo moč ustrezno dokumentirati [T6.4].

Skoraj natanko polovica podjetij dopušča, da zaposleni zahteva anonimno obravnavo svoje ideje [T6.7]. Med tistimi, ki jo dopuščajo, pa se avtorji te možnosti praktično ne poslužujejo (od 46 odgovorov je 39 podjetij navedlo [T6.8], da avtorji zelo poredko zahtevajo anonimnost). Vprašanje je tu lahko, ali se tega ne poslužujejo zaradi odprtosti kulture ali morda zato, ker jim sistem kot tak že jamči določeno stopnjo anonimnosti (predlogi se obravnavajo v zaključenem krogu vodij oz. ocenjevalcev, zato je javnost že sicer izključena).

Nekoliko presenetljivo je, da 7 od 12 (58 %) podjetij, v katerih je management idej organiziran po sistemu nadrejenega, omogoča anonimnost. V podjetjih s kombiniranim sistemom je takih 8 od 21 podjetij (38 %). Ta trditev se ujema s prakso javnega objavljanja imen inovatorjev. V klasičnem sistemu imena in vsebine predlogov javno objavlja 90 % podjetij, v kombiniranem 70 %, v sistemu nadrejenega pa 60 %. Kot kaže, so sistemi managementa idej po konceptu nadrejenega dejansko zadeva oddelka oz. razmerja vodja-sodelavec, širša javnost pa v to nima podrobnejšega vpogleda.

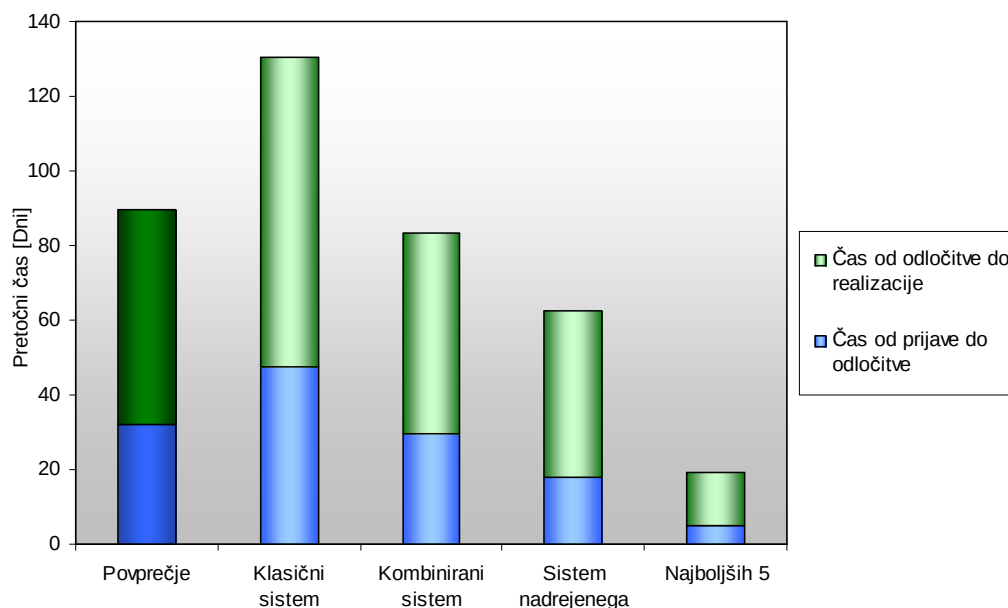
V 86 % podjetij je zaželeno, da avtor ne le poda idejo, ampak svoje znanje, sposobnosti in pooblastila uporabi za to, da jo privede čim bližje k realizaciji [T6.9]. To velja prav za vsa podjetja z managementom idej po sistemu nadrejenega. Seveda je tu bistvenega pomena, ali je taka aktivnost zgolj zaželeno ali pa tudi zunanje motivirana (npr. z višjo nagrado za predloge, ki jih izvede avtor sam). Načeloma je vsakdo najbolj motiviran za reševanje svojih problemov. Zato se s tem, da podjetje spodbuja samostojno realizacijo predlogov, lahko bistveno poviša stopnja realiziranosti in hitrost realizacije. Tudi zadolžitev za izvedbo podjetja praviloma poverijo avtorju ideje same, če je to seveda glede na naravo ideje mogoče [T6.10]. Tudi to je predvsem značilnost managementa idej po sistemu nadrejenega (92 % primerov) in manj klasičnega sistema (69 %).

Tretjina podjetij ima nameščen nabiralnik za pobude in predloge zaposlenih, ki ga tudi redno prazni [T6.6]. Tovrstni nabiralniki so v veliki meri že zastarela oblika sprejemanja inovativnih predlogov zaposlenih. To se kaže tudi v rezultatih ankete, po katerih je to orodje prisotno v več kot polovici (54 %) podjetij s klasičnim managementom idej, v 29 % tistih s kombiniranim in le v 18 % podjetij s sistemom nadrejenega (ta je seveda že v samem bistvu neskladen z nabiralnikom). Načeloma pa ni s samim nabiralnikom nič narobe. Dobrodošlo je vsako orodje, ki lahko vzpodbudi zaposlene k večji inventivnosti, tako tudi to. Kar je pri predalčku

resnično pomembno, je to, da podjetje zagotovi, da tudi tiste ideje, ki prispejo po tej poti, ažurno in skrbno obravnava.

Trditev T6.12 *Odločitve o odobritvi inovativnih predlogov sprejemamo hitro in brez birokratiziranja* so respondenti ocenili zelo visoko. Le trije od 49 se s to trditvijo v celoti ali vsaj delno ne strinjajo. Glede na to, da znaša povprečni čas obravnave 32 dni, skupaj z uresničitvijo pa skoraj 3 mesece, so rezerve v resnici še precejšnje. Najboljši porabijo za obravnavo 3 dni, za izvedbo 6, celoten proces pa najučinkovitejši izvede v 10 dneh, najboljših 5 med anketiranimi pa v povprečno 19 dneh (Slika 17).

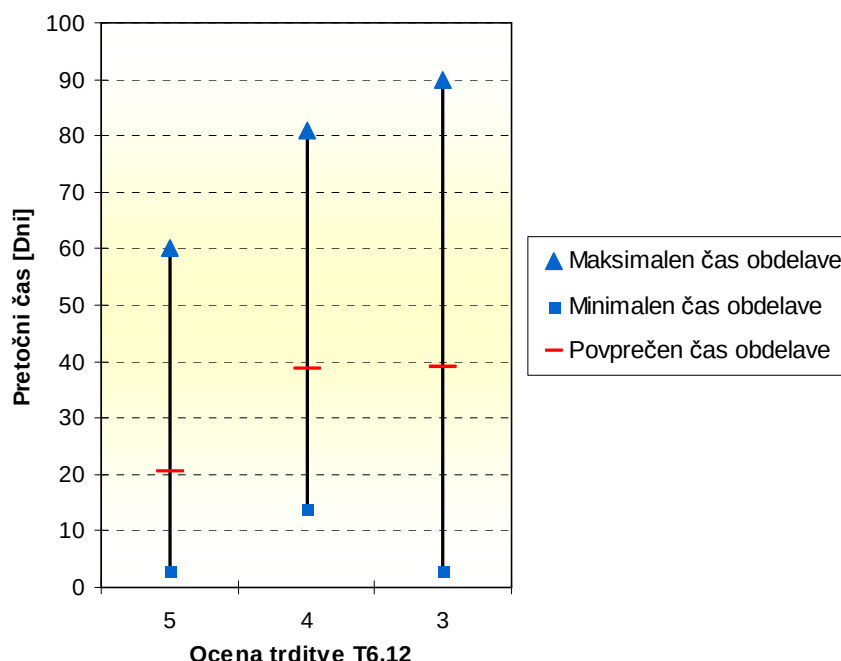
Slika 17: Časovni element managementa idej



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Medtem ko podjetja v 69 % ocenjujejo, da odločitve sprejemajo hitro in brez birokratiziranja, pa je ocena pri trditvi *Zaposleni ocenjujejo, da je hitrost obravnave in odločanja o podanem inovativnem predlogu primerna* [T6.14] pritrdilna le še v 55 % primerov. Najbolj očitna razlika med trditvama je pri klasičnem sistemu (69 % jih ocenjuje, da delajo hitro, istega mnenja pa naj bi bilo le 38 % inovatorjev). Razlog za ta razkorak je prav gotovo v tem, da je klasični sistem počasnejši, ne glede na to, kako učinkovit je (klasični sistem ima že sam po sebi vgrajeno birokratiziranje). Povprečni pretočni čas predloga pri klasičnem sistemu je dvakrat daljši, in to zaposleni seveda občutijo z nezadovoljstvom. Tudi to, kaj podjetja ocenjujejo kot hitro odločanje, je seveda lahko relativno. Spodnji grafikon (Slika 18) prikazuje povprečni čas obdelave inovativnega predloga ter najkrajši in najdaljši čas glede na oceno, ki so jo podjetja podala pri kriteriju *Odločitve o odobritvi inovativnih predlogov sprejemamo hitro in brez birokratiziranja*. Ocene 1 ni izbralo nobeno podjetje, oceno 2 pa le tri podjetja, ki pa niso navedla pretočnega časa odločanja o predlogu.

Slika 18: Čas od prijave inovativnega predloga do odločitve o uvedbi glede na oceno trditve T6.12
»Odločitve o odobritvi inovativnih predlogov sprejemamo hitro in brez birokratiziranja«



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Ocenjevalci ne vidijo večjih težav glede usposobljenosti vseh udeležencev za izvajanje procesa managementa idej in preglednosti procesa [T6.15]. Postopek prijave inovativnega predloga je dovolj enostaven, da delavec, ki prvič podaja inovativni predlog, nima težav z njim (npr. ni potrebno preučevanje navodil, brošur ipd.). Osebe, ki prejemajo v obravnavo inovativne predloge (bodisi vodje ali ocenjevalci), prav tako dobro poznajo postopek, ki ga morajo izvesti pri obravnavi [T6.16].

Nižje pa so ocene glede enotnosti ocenjevanja. V tretjini podjetij s sistemom nadrejenega in kar v polovici podjetij s klasičnim sistemom so navedli, da se jim dogaja, da različni ocenjevalci podobne predloge različno obravnavajo in vrednotijo [T6.17]. Medtem ko je to pri sistemu nadrejenega še do neke mere razumljivo, saj je ocenjevalcev veliko (vsi vodje) in ti prihajajo iz različnih okolij (npr. proizvodnje ali režijskih služb) in z različnih hierarhičnih nivojev, pa je pri klasičnem sistemu problem bolj nenavaden. Tu predloge ocenjuje razmeroma majhna skupina ocenjevalcev, ki se (načeloma) z ocenjevanjem ukvarjajo pogosto in bi morali imeti izdelana merila, če ne zaradi drugega pa zaradi možnosti izkustvenega primerjanja s svojimi (in tujimi) preteklimi ocenami. Problem verjetno izvira iz zastarelosti klasičnega sistema in posledično premajhnega posvečanja pozornosti usposabljanju in usklajevanju vseh udeležencev.

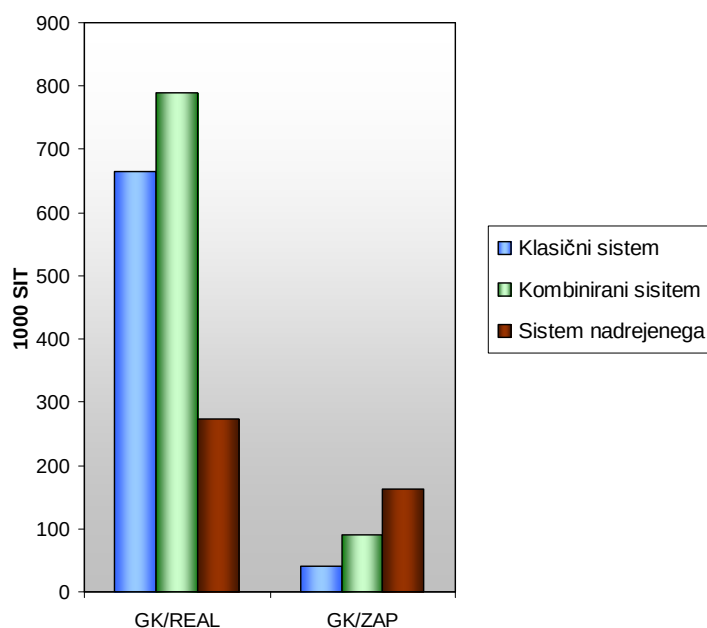
5.3 Vidik dojemanja sistema

Prvo vprašanje, ki nas je zanimalo v okviru tega vidika, je, kako v podjetju gledajo na management idej – ali ga vidijo kot eno od uporabnih orodij, ki ga ima management na voljo za vodenje sodelavcev, ali pa gre zgolj za orodje za racionalizacijo stroškov. Samo dobra tretjina podjetij ga vidi pretežno v prvi luči. V podjetjih s klasičnim pristopom k managementu idej pa je podjetij, ki ga vidijo kot orodje vodenja, le 15 %. Občutno bolje je pri ostalih dveh skupinah podjetij (45 %).

Eden od kriterijev, ki kažejo na pomembnost inovativnosti za življenje podjetja, je obseg, v katerem je v podjetju govora o managementu idej – ali je to tema, ki se pogosto pojavlja v neformalnih pogovorih, na sestankih, v različnih poročilih in obvestilih, ali pa je zgolj nekaj marginalnega, o čemer večina ljudi v podjetju ne ve ničesar ali komaj to, da obstaja. Respondenti v 55 odstotkih ocenjujejo, da se o managementu idej v podjetju veliko govori [T4.2]. Ta odstotek je najnižji pri klasičnem sistemu (46 %) in najvišji pri sistemu nadrejenega (62 %). Sistem nadrejenega mora že po definiciji preko nadrejenih doseči vse oddelke v podjetju, zato višji rezultat ni presenetljiv, kaže pa še na možnosti nadaljnjega izboljšanja.

Iz ene od trditev [T4.3] smo želeli izvedeti, ali podjetje želi pridobiti čim več idej ali naj bodo te ideje tudi čim bolj kakovostne. Pri tem smo sicer podjetjem pustili svobodo pri opredeljevanju pojma kakovosti, običajno pa je ta povezana z gospodarsko koristjo, ki jo predlog prinaša. Tu smo prišli do zanimive ugotovitve, ki kaže na razliko med kombiniranim sistemom in sistemom nadrejenega. Pri kombiniranem se je s trditvijo o pomenu kakovosti strinjalo 67 % respondentov, pri sistemu nadrejenega pa le 42 %. Vidimo, da je pri sistemu nadrejenega kakovost podrejena množičnosti. Če te podatke primerjamo z dejanskimi vrednostmi rezultatov – kazalnikom GK/REAL (gospodarska korist na realizirani predlog) – ugotovimo, da je »kakovost«, torej GK/REAL pri kombiniranem sistemu dejansko skoraj trikrat višja kot pri sistemu nadrejenega (podobno velja za razmerje sistem nadrejenega – klasični sistem). Nadalje lahko primerjamo še kazalnika odličnosti managementa idej (GK/ZAP). Ta kazalnik označuje denarno izraženo gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Izražen je kot produkt vseh ostalih kazalnikov. Tu pa je stvar obrnjena. Sistem nadrejenega prinaša 1,8-krat višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi s kombiniranim sistemom in kar štirikrat višjo v primerjavi s klasičnim sistemom (Slika 19). Zaključimo lahko, da favoriziranje kakovosti pred množičnostjo sicer prinaša precej kakovostnejše predloge, vendar pa se ta prednost v celoti izgubi (oz. spremeni v pomanjkljivost) na račun nizkega števila prejetih predlogov.

Slika 19: Kazalnik gospodarske koristi in kazalnik odličnosti managementa idej glede na organizacijsko obliko sistema za management idej



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Z eno od trditev [T4.12] smo preverjali stopnjo seznanjenosti neposredno nadrejenih vodij s tem, da je njihov podrejeni podal inovativni predlog. V splošnem so ocene te trditve razmeroma visoke (povprečna ocena 4,1). Razumljivo je, da so v sistemu nadrejenega le-ti vedno obveščeni o podanem predlogu (po rezultatih ankete so obveščeni v 100 % primerov). Tudi v kombiniranem sistemu je vedno ali skoraj vedno seznanjenih še 79 % vodij. To verjetno kaže, da gre tudi pri kombiniranem sistemu večina inovativnih predlogov skozi roke neposredno nadrejenega. Pri klasičnem sistemu pa je ta delež zgolj 38 %. Vodje v klasično organiziranem sistemu managementa idej ne vedo, kaj se dogaja v njihovem oddelku!

Visoko ocenjene so bile tudi trditve glede pozitivnosti sprejemanja managementa idej (Nedvoumno je jasno, da neodobritev inovativnega predloga ne bo škodovala avtorjevemu ugledu ali karieri [T4.5], Nadpovprečno število inovativnih predlogov v nekem oddelku ni znak slabega vodje (vodje, ki problemov ne bi znal reševati sam; T4.10), Visoko število inovativnih predlogov v nekem oddelku pomeni, da je v tem okolju dobra delovna klima [T4.11]. Vse tri trditve so prejele povprečno oceno med 4,2 in 4,3. Tudi razlike med tremi pristopi k managementu idej so pri teh trditvah minimalne. To kaže, da je inovativnost v podjetjih sprejeta kot pozitivna vrednota. Podobno velja za trditev T4.6 Tudi iz idej, ki so na prvi pogled nesmiselne, poskušamo izvléči kaj dobrega.

Pogosto zelo pereč problem managementa idej je, kako potegniti mejo med službeno dolžnostjo in njenim preseganjem [T4.13]. Ali področje, na katerega se nanaša podani inovativni predlog, spada med delovna področja avtorja predloga? Ali bi bila torej njegova delovna dolžnost, da poda rešitev obravnavanega problema? Ali ima torej pravico, da za svoj predlog prejme nagrado? Ali ima sploh pravico, da tak predlog poda? Ta in še druga vprašanja se ocenjevalcem porajajo, ko dobijo v oceno inovativni predlog. Namesto da bi se ukvarjali s tem, kaj bo predlog izboljšal in kako izboljšavo čim hitreje in čim učinkoviteje spraviti v življenje, se ukvarjajo z dilemo doseganja in preseganja delovne dolžnosti. Naša raziskava kaže, da je ta dilema v primerjavi s kakovostjo same ideje manj pomembna za podjetja s sistemom nadrejenega (83 % jo ocenjuje kot redko prisotno) in bolj pomembna za podjetja s klasičnim sistemom (60 %). Kot smo povedali že v poglavju o organiziranosti sistema za management idej, mora imeti pravico do podajanja kakršnih koli idej (ali celo dolžnost poskušati inovirati) vsak zaposleni v podjetju. Nagrajevanje ali nenagrajevanje take ideje je drugotnega pomena, mora pa biti jasno opredeljeno.

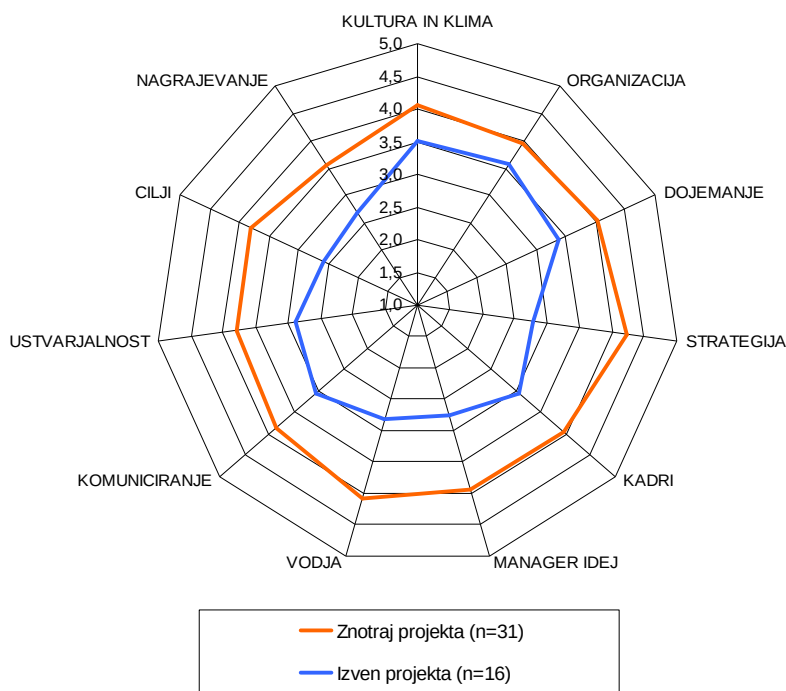
V teoretičnem sklopu tega dela je bilo veliko govora tudi o pomenu timskega dela za ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Pogosto se sistemi za management idej preveč osredotočajo na posameznika in zanemarjajo moč timskega dela. Management idej je lahko močan motor za njegovo vzpodbujanje. Ideje, ki nastajajo v timu, lahko člani tima skladno s svojimi sposobnostmi in pristojnostmi privedejo vse do realizacije. Tim se na tak način identificira z idejo, ta postane last tima. Tega vprašanja se dotika trditev T4.9 *Predlogi, ki jih poda skupina avtorjev, so bolj zaželeni kot individualni*. Polovica podjetij s klasičnim sistemom na pozna nikakršnih vzpodbud za timske predloge. Le enemu od 12 podjetij s klasičnim sistemom se zdi to področje pomembno. Pri sistemu nadrejenega je slika diametralno nasprotna. Tu je le eno podjetje od 11 navedlo, da se s trditvijo delno ali v celoti ne strinjajo. Za polovico podjetij s sistemom nadrejenega so skupinski predlogi vsaj delno ali povsem v prednosti pred individualnimi.

5.4 Vidik strategije

Vsaj na deklarativni ravni je inovativnost v slovenskih podjetjih izjemno dobro podprta. Kot vrednota je široko sprejeta. Le dve od 50 anketiranih podjetij se nista strinjali s trditvijo *Inovativnost je ena od deklariranih vrednot našega podjetja* [T1.3]. Trditev, da *management idej v našem podjetju zavzema zelo pomembno mesto, najvišje vodstvo ga aktivno podpira* [T1.1] je negativno (z oceno 1 ali 2) ocenilo le 5 podjetij. 71 % podjetij ima v najvišjem vodstvu »sponzorja«, t.j. osebo, ki se osebno zavzema za uspeh managementa idej [T1.8]. Dve tretjini podjetij, ki imajo management idej organiziran po sistemu nadrejenega ali kombiniranem sistemu oz. tretjina tistih s klasičnim sistemom ima smernice za izvajanje procesa managementa idej podane v strateških načrtih podjetja [T1.2]. Dvema tretjinama podjetij je popolnoma jasno, kaj želijo z managementom idej doseči [T1.6]. Težave pa se pojavijo pri uresničevanju deklariranega. Na trditev T1.7 *Strategijo, ki smo si jo zastavili na področju managementa idej, tudi dejansko uresničujemo brez večjih odstopanj*, je pozitivno ocenila le še dobra polovica podjetij.

Precej uspešnejša v uresničevanju strategij so podjetja, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, kot so projekti 20 ključev, KVP², kaizen, 6-sigma ipd. (takih je 31 od 47 podjetij). Ta podjetja bistveno bolje ocenjujejo svoje stanje na področju inovacijskih strategij tako pri trditvi T1.7 *Strategijo, ki smo si jo zastavili na področju managementa idej, tudi dejansko uresničujemo brez večjih odstopanj* (povprečna ocena 3,9, pri ostalih pa 2,8), pri splošni oceni vidika strategije (povprečna ocena 4,2, pri ostalih pa 2,8) in v celoti vseh vidikov (povprečna ocena 3,9, pri ostalih pa 3,0) - Slika 20.

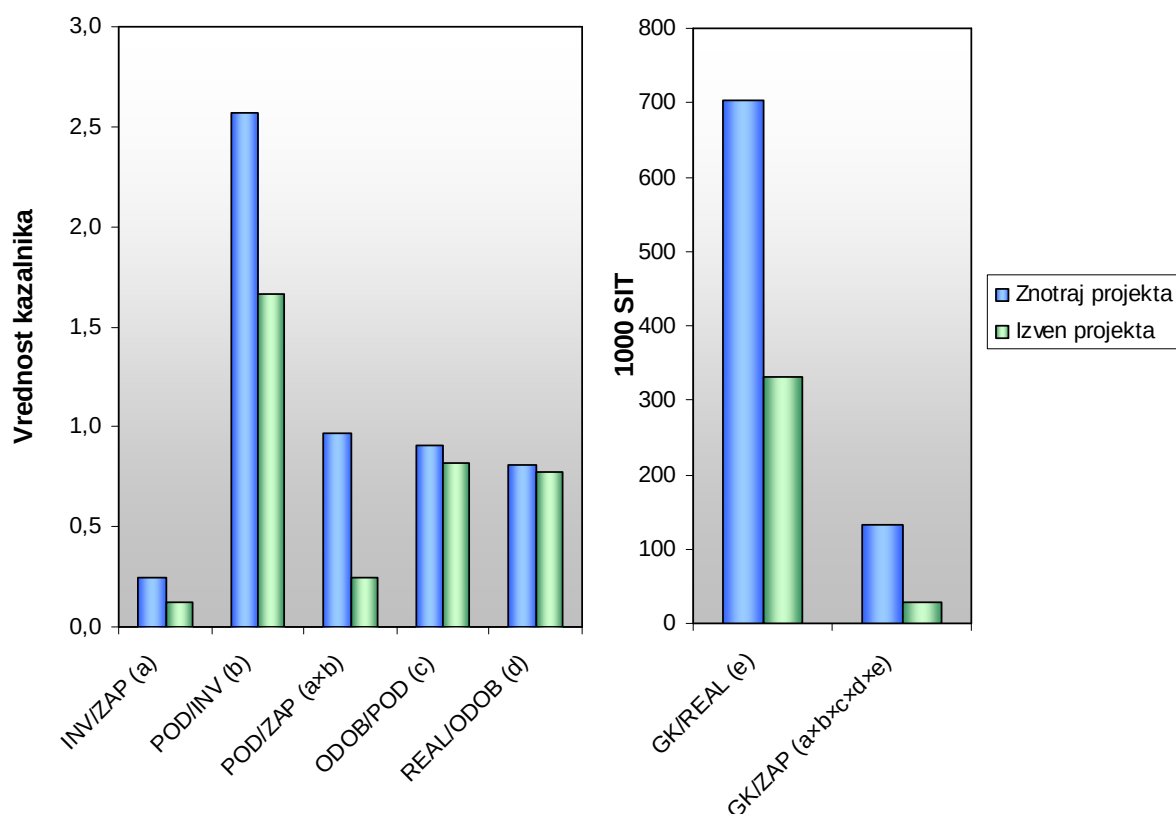
Slika 20: Primerjava povprečnih ocen posameznih vidikov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Podjetja, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, dosegajo tudi bistveno boljše rezultate managementa idej po večini kriterijev (indeks števila predlogov na zaposlenega pri podjetjih s širšim projektom stalnih izboljšav glede na ostala podjetja je višji za štirikrat, število inventorjev na zaposlenega je dvakratno, vsak inventor poda za polovico več idej, gospodarska korist na zaposlenega in število realiziranih predlogov na zaposlenega pa sta višja za petkrat (Slika 21).

Slika 21: Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Izvajanje managementa idej znotraj širšega projekta običajno nakazuje, da se je podjetje problema lotilo celovito. To pomeni, da je postavilo ustrezno organizacijo (T1.4 *Organiziranost procesa managementa idej je ustrezna, da omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev*) in le-to integriralo v »osnovno« organizacijsko strukturo podjetja ter vse ostale procese, ki potekajo v podjetju [T1.5]. To v prvi vrsti pomeni, da za so izvajanje managementa idej odgovorne iste osebe kot za »redno« poslovanje podjetja in da so cilji managementa idej tudi »redni« poslovni cilji podjetja. Celovitost se posledično izraža v tem, da vodstvo sprejema management idej kot eno od pomembnih orodij za upravljanje podjetja in ne zgolj kot eno od dodatnih ugodnosti za zaposlene [T1.9].

Podjetja, ki management idej izvajajo znotraj večjega projekta, se tudi bistveno bolj povezujejo in iščejo aktivno podporo delavskih predstavništev (sindikata, sveta delavcev). Razlike pri oceni v tej trditvi [T1.11] je kar za poldrugo točko (oceni 3,5 oz. 2,0). Podpora teh teles je lahko ključnega pomena. Tradicionalno delavci čutijo, da med njimi in nadrejenimi zeva prepada, ponekod manjši, ponekod večji. Delavski predstavniki pa so tisti, ki lahko ta prepada premostijo. Če uprava uspe prepričati delavske predstavnike, da je nekaj dobro zanje, bodo ti veliko lažje prepričali »bazo«.

Navezava managementa idej na širši projekt se močno odraža tudi v vlogi, ki jo igrajo linijski vodje. Ta podjetja vlagajo veliko več energije v usposabljanje vodij za razumevanje in vodenje managementa idej. To trditev [T11.2] so ocenila s povprečno oceno 4,1, ostala podjetja pa z 2,6. Usposabljanje seveda ni samo sebi namen, ampak dobijo vodje tudi konkretne zadolžitve v zvezi z managementom idej. Če bi razdelili naloge povprečnega vodje po prioriteti v tri nivoje (I. najpomembnejše naloge, II. srednje pomembne, III. manj pomembne), bi bilo po mnenju ocenjevalcev [T11.1] vodenje managementa idej na prvem nivoju v precejšnjem deležu podjetij iz te skupine (ocena 3,6, ostala podjetja 2,2).

5.5 Vidik usposabljanja in razvoja kadrov

Podjetja pravijo [T5.3], da so zaposlene organizirano in sistematično poučila in usposobila glede sistema managementa idej v podjetju (o njegovem pomenu, možnih načinih vključitve posameznika ipd.). V primeru, da pride do spremembe v postopkih izvajanja managementa idej, o tem obvestijo vse zaposlene, ki jih sprememba zadeva [T5.6]. Obe trditvi sta bili ocenjeni s povprečno oceno več kot 4. Manj smo dosledni pri informiranju in usposabljanju novih sodelavcev, ki o sistemu managementa idej ob prihodu v podjetje seveda ne vedo ničesar [T5.4, ocena 3,5]. Na teh sodelavcih, ki so prišli od drugod, bodisi z izkušnjami iz drugega podjetja ali pa s svežim znanjem iz šole, bi lahko bolj gradili svojo inovativnost.

Visoko oceno 3,9 sta dobili splošnejši trditvi Zaposlene načrtno vzpodbujamo, da osvajajo nova znanja in spretnosti [T5.10] in Zaposlene načrtno vzpodbujamo, da prevzemajo nove, zahtevnejše naloge [T5.11]. Na ti trditvi je nikalno odgovorilo le 6 oz. 4 podjetja od 49. Vprašanje je spet, ali je to vzpodbujanje bolj deklarativno ali se odraža tudi v konkretnih akcijah. To bi bilo lahko predmet bolj poglobljene analize.

Konkretnjšo akcijo pa pričakuje trditev, da *Inovatorjem nudimo dostop do potrebnih znanj in sredstev, da lahko nadalje razvijajo svojo ustvarjalnost* [T5.2]. Tu pa je ocena že nižja. Tudi sicer je moč ugotoviti, da so odgovori na konketnejše trditve, torej na tiste, ki preverjajo dejanske aktivnosti in ne le »zavezanost« k njim, nižje ocenjene.

Zaposlene usposabljammo bolj na proceduralnem nivoju (izvajanje postopkov, procesov – T5.3, T5.6) kot na vsebinskem (T5.5: *V zadnjih treh letih so bili zaposleni deležni vsaj enega usposabljanja o tehnikah ustvarjalnega reševanja problemov.*). Sodelavcem torej dajemo priložnost, ne oskrbimo pa jih dovolj z orodji, da bi to priložnost lahko polno izkoristili. Med »orodja« bi lahko prišteli tudi to, da omogočamo neposredno izmenjavo izkušenj in idej med inovatorji. To področje je preverjala trditev T5.9 *Načrtno vzpodbujamo medsebojno druženje inovatorjev (npr. strokovne ekskurzije, klub inovatorjev ipd.)*, ki je bila med vsemi trditvami ocenjena najnižje (ocena 2,9), pri čemer je v skupini podjetij s sistemom nadrejenega podjetij, ki druženje vzpodbujajo, skoraj dvakrat več kot v ostalih dveh skupinah. Iz teorije ustvarjalnosti (npr. Pečjak, 1989, Srića, 1999) je znano, da je ta v skupinah-timih, še posebej heterogenih-interdisciplinarnih lahko bistveno višja kot pri posamezniku. Potencial združevanja ljudi, ki so že vsak zase inovativni, bi morala podjetja bolje izkoristiti.

Podpovprečno (ocena 3,4) je ocenjena tudi trditev T5.8 *Inovativnost je eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju*. Hkrati pa se tu kaže velika razlika med podjetji. Inovativnost kot kriterij za napredovanje uporablja dobra polovica podjetij s klasičnim in kombiniranim sistemom ter večina (tri četrtine) tistih s sistemom nadrejenega. Vprašanje je, kako bi inovativnost sploh lahko bila kriterij pri napredovanju posameznika, če pa kadrovska

služba ni seznanjena z inovativnimi dosežki posameznika in teh informacij torej ne uporablja v kadrovskih procesih (T5.7, ocena 3,4).

5.6 Vidik vloge vodij

Če bi razdelili naloge povprečnega vodje po prioriteti v tri nivoje (I. najpomembnejše naloge, II. srednje pomembne, III. manj pomembne), bi bilo vodenje managementa idej na prvem nivoju [T11.1]. S tem se strinja polovica podjetij s kombiniranim sistemom in sistemom nadrejenega ter le 15 % podjetij s klasičnim sistemom. Ta trditev je med vsemi trditvami tega razdelka ocenjena najnižje, z oceno 3,1, in verjetno v najboljši meri odraža pomen in vlogo managementa idej v slovenskih podjetjih.

Kaj je bilo za pravilno umestitev vodij v management idej narejenega? Trditev T11.2 *Vodstvene kadre smo namensko usposabljali za razumevanje in vodenje managementa idej* izraža zelo sistematičen pristop k usposabljanju vodij v sistemu nadrejenega (75 %; samo 15 % pri klasičnem sistemu). Usposobitev nadrejenih je seveda predpogoj za to, da ti lahko izvajajo naloge, ki jim že po definiciji pripadajo. Še več, presenetljivo je, da 2 od 12 podjetij, ki deklarirajo svoj management idej kot organiziran po sistemu nadrejenega, vodij za to nista usposobili!

Kako je z odnosom vodij do sistema za management idej? Po odgovorih na anketne trditve je razmeroma dober; slabši pri klasičnem sistemu. T11.7 *Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne sprejemajo kot osebno kritiko* in T11.8 *Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne smatrajo za »nepotrebno nadlogo«* sta bili ocenjeni z razmeroma visoko povprečno oceno 3,9. Le 4 oz. 5 od 49 podjetij se s tema trditvama ni strinjalo.

To je »pasivni« odnos nadrejenih do managementa idej, kako pa je z »aktivnim«? Kako nadrejeni svoje zadolžitve izvajajo v praksi? Tudi tu velja hierarhija – podrejeni vodje bodo sledili zgledu in zastavljenim ciljem svojih nadrejenih. Za približno dve tretjini podjetij velja, da *najvišje vodstvo izrecno zahteva od organizacijskih vodij, da podpirajo podajanje inovativnih predlogov pri svojih podrejenih* [T11.3]. Od nižjih vodstvenih nivojev ne moremo pričakovati boljših rezultatov, kvečjemu slabše. Izvajanje teh zadolžitev pri podrejenih vodjah smo preverjali z več trditvami (T11.4 *Vodje »zahtevajo in pričakujejo« od podrejenih podajanje KP, ne pa zgolj »dobronamerno dopuščajo«*; T11.5 *Nadrejeni pogosto sodelavcu sam sugerira, naj ta svojo dobro idejo tudi »formalno« poda kot inovativni predlog*; T11.6 *Nadrejeni imajo navado pohvaliti sodelavca za dobro opravljeno delo*). Pri vseh trditvah so se ocene izkazale kot povprečne (srednja ocena 3,6-3,7), pri prvih dveh pa so tudi razlike med ocenami za tri sisteme minimalne. Opazna je razlika v ocenah za T11.6. Za dobro opravljeno delo nadrejeni pohvali sodelavca v polovici podjetij s klasičnim sistemom in v kar 79 % podjetij s sistemom nadrejenega. Pohvala, neposredna ali pa le posredna v obliki priznanja za opravljeno delo, je pravzaprav že »vgrajena« v sistem nadrejenega. Vsakokrat, ko nadrejeni odobri inovativni predlog, je (hote ali ne hote) postavljen v vlogo izrekanja priznanja. To se v sistemih, ki delujejo centralizirano, ne dogodi. Pohvala nadrejenega pa je tako pomemben dejavnik motiviranja, da sistem nadrejenega že s tem v veliki meri opravičuje svoj obstoj!

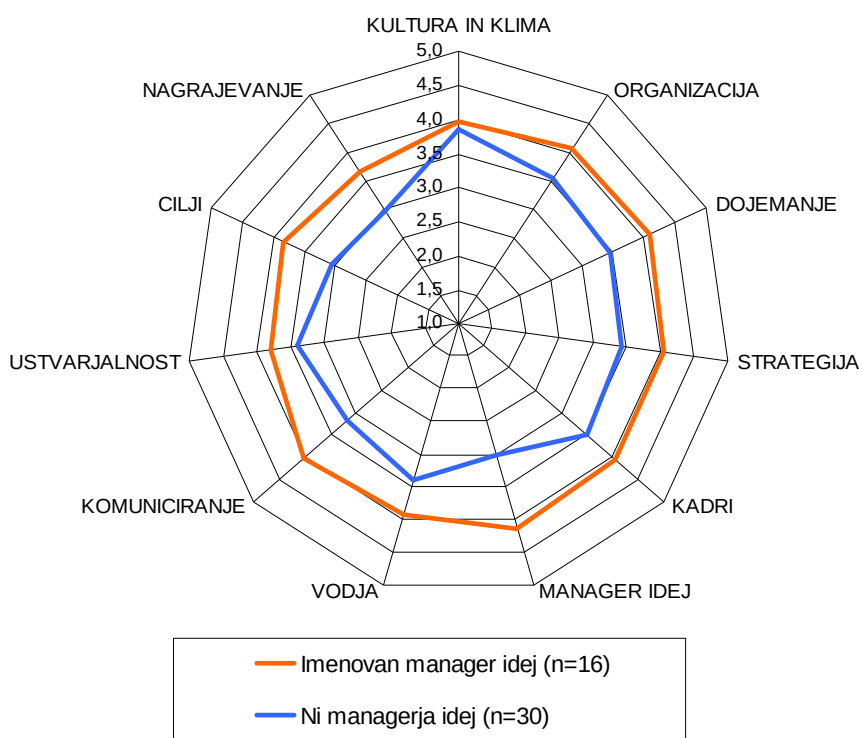
S trditvijo T11.9 *Inovativne predloge so v zadnjem letu podali sodelavci iz (skoraj) vseh služb podjetja (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba ...)* smo želeli preveriti, v kolikšni meri je podjetju uspelo za management idej animirati celotno vodstveno strukturo. Po pričakovanjih se je izkazalo, da so pri tem veliko uspešnejša podjetja s sistemom nadrejenega

(83 %; pri kombiniranem sistemu 58 % in pri klasičnem 46 %). Seveda je v določeni meri temu vzrok tudi večje število podanih predlogov, ki smo ga ugotovili pri sistemu nadrejenega.

5.7 Vidik vloge managerja idej

Podjetje, ki se vsaj kolikor toliko resno ukvarja z managementom idej, mora za koordinacijo tega področja in animiranje zadolžiti posameznika oz. ustanoviti službo, ki v manjših podjetjih delno, v večjih pa profesionalno, v celoti pokriva to področje. Prakse podjetij so različne; nekatera te aktivnosti izvajajo znotraj kadrovske funkcije, druga znotraj razvojne ali kontrolne. Pogosta je vključitev v službo, ki pokriva sisteme vodenja, vključno s standardi iz skupine ISO 9000. Osebo, katere glavna zadolžitev je management idej in ki mu posveča vsaj polovico svojega delovnega časa, ima tretjina anketiranih podjetij [T10.3], neodvisno od sistema, ki ga uporabljajo (klasični, kombinirani ali sistem nadrejenega). Zaposlenega na takem delovnem mestu ima 16 podjetij od 46. Radarski diagram pokaže, da so podjetja, ki imajo organizirano službo za management idej, bistveno uspešnejša v vseh opazovanih kriterijih (Slika 22). Ocene so v povprečju višje za eno točko, vidiki so med seboj bistveno bolj uravnoteženi, kar pomeni, da ta podjetja izvajajo management idej celoviteje kot ostala.

Slika 22: Primerjava povprečnih ocen posameznih vidikov v primeru obstoja managerja idej in brez

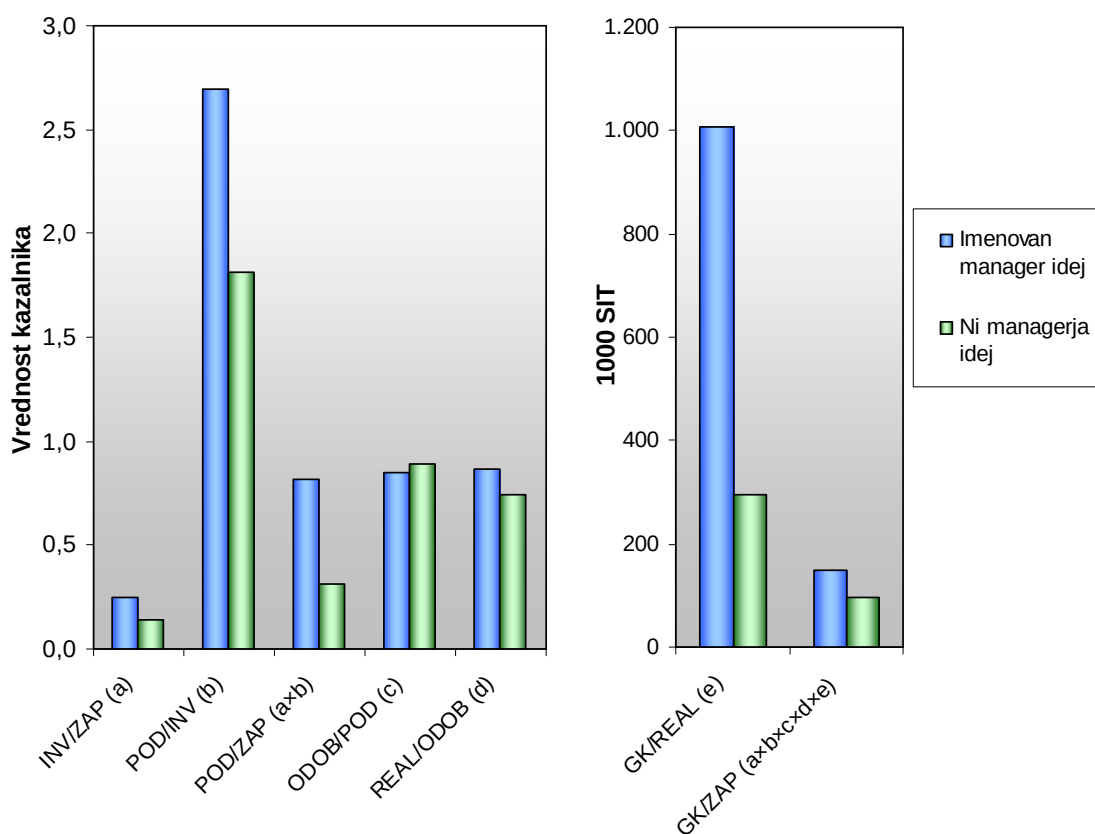


Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Zanimivo je, da imajo nekatera podjetja tudi manj kot 50 predlogov letno in skromne učinke podanih predlogov, pa so se vendarle odločila za imenovanje (pol)profesionalnega managerja idej. Zanimivo bo spremljati njihove rezultate v prihodnje. Na drugi strani je podjetje s 1250 predlogi in z odličnimi kazalniki rezultatov, pa brez take osebe. Eno od podjetij ima le 86 zaposlenih, pa kljub temu ima službo. Njegovi rezultati so impresivni – 5 predlogov na zaposlenega, 70 % zaposlenih podaja predloge.

Podjetja z organizirano službo ali osebo-managerjem idej imajo za 75 % več inventorjev na zaposlenega in za 50 % več podanih predlogov na inventorja (Slika 23). To pomeni kar za 2,5-krat več predlogov na zaposlenega. Neodvisen od števila predlogov je kazalnik gospodarske koristi na izvedeni predlog (GK/REAL), kjer je razlika med obema skupinama podjetij še bolj očitna. Ta kazalnik je za prvo skupino podjetij kar za 3,5-krat večji. Torej dajejo podjetja, ki imajo organizirano posebno službo za management idej, poudarek tako kakovosti kot množičnosti. Vloga službe je animirati in hkrati voditi proces realizacije teh (običajno) kompleksnih inovacij in na koncu tudi finančno ovrednotiti učinke.

Slika 23: Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru obstoja managerja idej in brez



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Zanimiv je podatek, da organizacija posebne službe prav nič ne pospeši obravnave inovativnih predlogov. Čas od prijave do odločitve (od dneva prijave predloga do dneva odločitve o realizaciji – to je čas, na katerega služba za management idej običajno ključno vpliva) v obeh primerih znaša približno 1 mesec. Čas od odločitve do realizacije (čas, ki preteče od dneva pozitivne odločitve do realizacije – na ta čas ima služba le omejen vpliv) pa je v prvi skupini podjetij le nekoliko krajši kot v drugi.

V splošnem je mogoče reči, da ima služba za management idej normativno dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila. Oseba, ki je zadolžena za management idej, ima neposreden dostop do najvišjega vodstva, kadarkoli je to potrebno [T10.6]. Ta trditev je prejela oceno kar 4,4, z njo se strinjajo praktično vsa podjetja s sistemom nadrejenega in kombiniranim sistemom ter tri četrtine podjetij s klasičnim sistemom. Služba za management idej ima pooblastila, da od kateregakoli pristojnega neposredno zahteva podatke, ki so potrebni za obravnavo inovativnega predloga (ni potrebno, da se obrača na njegovega ali svojega nadrejenega). To

trditev [T10.9] so podjetja ocenila s 4,2. Neposredne komunikacije pomenijo kratke pretočne čase.

Trditev T10.10 (Služba za management idej zahtevane podatke, ki so potrebni za obravnavo inovativnega predloga, praviloma dobi v dogovorjenem roku, brez opominjanja) pa pokaže, da se ta formalno visoka pooblastila v praksi uresničujejo veliko slabše. Ocena je komaj povprečna (3,5); s trditvijo se strinja komaj polovica podjetij.

Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa manager idej oz. kakšna je njegova osebnotna (neformalna) moč. S trditvijo, da *oseba, ki je zadolžena za management idej, opravlja (ali je pred tem opravljal) eno od višjih funkcij v podjetju* [T10.4], se je strinjalo skoraj tri četrtine podjetij s sistemom nadrejenega in kombiniranim sistemom ter komaj dobra tretjina tistih s klasičnim (spraševali smo po sedanjem položaju managerja idej oz. po njegovem položaju, preden je bil imenovan na to mesto, pri čemer smo predpostavili, da imenovanje osebe iz višjega managementa za managerja idej pomeni, da temu mestu pripisujejo velik pomen). Ugled in moč osebnosti sta v funkciji, ki jo ima manager idej, izjemno pomembna. Management idej ni aktivnost, ki je v »povprečnem«¹ podjetju samoumevna, tako kot je samoumevno računovodstvo, finance, prodaja ali (v proizvodnem podjetju) proizvodnja. Računovodja ne more biti v dilemi, ali ob koncu leta sestaviti izkaz uspeha ali ne. Prav tako ni dvoma, ali prodajno osebje mora prodajati izdelke in storitve kupcem. To, ali mora taisti prodajalec razmišljati tudi o izboljšavah procesa in novih izdelkih, pa je lahko dilema. Načeloma je inventivnost prostovoljna. Zato mora manager idej uporabiti vsa svoja formalna pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč (in ustvarjalnost!), če želi sodelavce animirati za to, da bodo inventivni in inovativni.

Po odgovorih na trditev T10.4 lahko sklepamo, da se podjetja s sistemom nadrejenega in kombiniranim sistemom tega dobro zavedajo. Pri njih je manager idej ugledna oseba. Zato tudi rezultati ne izostanejo. To se potrjuje tudi skozi trditev, da *Služba za management idej nima le vloge formalnega obravnavanja prispelih inovativnih predlogov, ampak tudi vlogo voditelja, učitelja in svetovalca* [T10.2]. S tem se strinja 90 % podjetij s sistemom nadrejenega, veliko manj, dve tretjini podjetij s kombiniranim sistemom ter komaj polovica tistih s klasičnim. V klasičnem sistemu manager idej predvsem formalno obravnava predloge, skrbi za njihovo realizacijo in za izračun nagrade inovatorju, kar so vloge, ki ne zahtevajo veliko osebnotne moči in ugleda.

Da pa so rezerve pri vseh podjetjih še zelo velike, pokaže skromna stopnja strinjanja s trditvijo T10.1 *Služba za management idej je glavni generator inovacijske kulture v podjetju*, in to v vseh treh skupinah podjetij.

Že ta raziskava dokazuje, da so si koncepti in pristopi k managementu idej v slovenskih podjetjih zelo podobni oz. jih je moč razvrstiti v nekaj skupin. Znotraj posamezne skupine so lahko zelo opazne razlike, ki se odražajo v večji ali manjši uspešnosti posameznega podjetja. Zato je presenetljivo, kako malo je sodelovanja med podjetji. V klasičnem in kombiniranem sistemu goji služba za management idej redne stike s kolegi iz drugih podjetij, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, komaj v dobri tretjini podjetij [T10.11]. Kot marsikje so tudi tu podjetja s sistemom nadrejenega veliko aktivnejša (sodeluje tri četrtine podjetij).

5.8 Vidik komuniciranja

Vidik komuniciranja smo razgradili v dva sklopa, uporabo komunikacijskih medijev za splošno komuniciranje z interno javnostjo ter neposredno komuniciranje z inovatorjem-posameznikom.

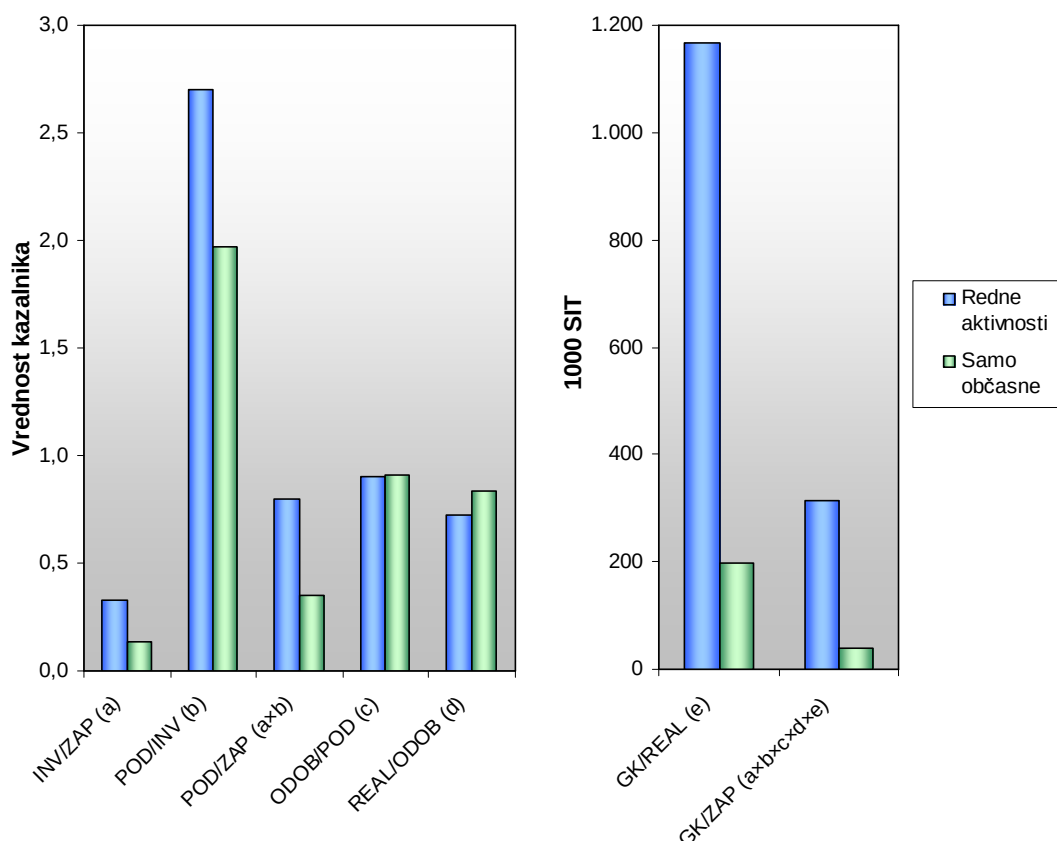
Uporaba medijev

Uporaba komunikacijskih orodij-medijev je v primeru managementa idej v slovenskih podjetjih še slabo razvita. Za notranje komuniciranje dogodkov in rezultatov v zvezi z inovativno dejavnostjo sicer podjetja večinoma uporabljajo več različnih medijev [T8.1]. S to trditvijo soglaša 84 % podjetij. Kateri pa so mediji, ki jih podjetja uporabljajo? V splošnem najpogosteje uporabljajo interno glasilo, informacijske table, intranet, e-pošto in seveda osebno komuniciranje (sem bi lahko prištevali še izobraževanja in usposabljanja, ki smo jih podrobno obdelali v poglavju o razvoju kadrov).

Redno rubriko v internem glasilu, namenjeno managementu idej [T8.4], ima samo polovica podjetij (od teh le tretjina s klasičnim sistemom). Uprava oz. njen predsednik se v javnosti v vlogi promotorja managementa idej pojavlja le redko. Najpomembnejše informacije v zvezi z managementom idej zaposlenim osebno posreduje le v četrtini podjetij s klasičnim sistemom in v manj kot polovici ostalih podjetij [T8.2]. V teoretičnem sklopu tega dela smo večkrat izpostavili izjemen pomen zavezanosti vodstva, ki je predpogoj za uspešno delovanje kakršne koli oblike sistema za management idej in ki se mora izražati skozi konkretna dejanja. Očitno je, da se v slovenskih podjetjih še skozi besede ne. Vloga delavskih predstavnikov (sindikata, sveta delavcev) je še bolj obrobna. *Delavski predstavniki aktivno sodelujejo pri informiranju zaposlenih o dogodkih, povezanih z managementom idej* [T8.3] v četrtini podjetij, od tega le v enem od trinajstih podjetij s sistemom nadrejenega. Vizualnega managementa (informacijskih tabel na delovnih mestih) za informiranje zaposlenih o managementu idej (grafično predstavljanje rezultatov, slikovni prikaz uvedenih izboljšav ipd.) se poslužuje 60 % podjetij [T8.5].

Zaskrbljujoče nizko je bila ocenjena trditev T8.7 Skrbimo, da se vsaj enkrat mesečno zgodi nek dogodek na temo managementa idej (nov plakat, promocijska kampanja, žrebanje simboličnih nagrad ...). Ocena je bila 2,6, s trditvijo pa se strinjajo le v 10 podjetjih od 48. Podjetja so torej pasivna, na ideje čakajo, malo (ali skoraj nič) pa naredijo za to, da bi jih »potegnila« iz sodelavcev, da bi jih izzvala, vzpodbudila njihovo spečo ustvarjalnost in željo po spreminjanju. Tistih 10 podjetij, ki so aktivna, smo podrobneje analizirali. Rezultati so več kot zgovorni. Ta podjetja imajo dva in pol krat več inventorjev na zaposlenega in šestkrat večjo gospodarsko korist vsakega predloga, ki ga realizirajo (Slika 24). Gospodarska korist na zaposlenega je skoraj devetkrat višja! (in to kljub temu, da smo Revoz tudi tokrat izločili).

Slika 24: Primerjava kazalnikov rezultatov glede na pogostost izvajanja animacijskih aktivnosti



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Komuniciranje z inovatorjem

Za razliko od splošnega informiranja zaposlenih, o katerem smo govorili v predhodnem poglavju, gre tu za neposredno komunikacijo med avtorjem inovativnega predloga in službo za management idej. To je občutljivo področje, saj se tiče neposredno osebnih zadev posameznika. Od načina komuniciranja, ki ga bo uspel vzpostaviti manager idej, je odvisno zadovoljstvo posameznika in njegov interes za sodelovanje tudi v prihodnje. Če bo inovativni predlog zavrnjen neutemeljeno ali, še slabše, če se bo izgubil nekje v postopkih in brez kakršnekoli povratne informacije, se avtor skoraj gotovo ne bo odločil za ponovno sodelovanje. Nezadovoljni posamezniki pa bodo veliko učinkoviteje dušili inovacijsko klimo, kot jo lahko gradi najučinkovitejši informacijski aparat. Najboljši odgovor avtorju pa je v vsakem primeru čim hitrejša uresničitev njegovega inovativnega predloga, seveda če je upravičena.

Področje komuniciranja z inovatorjem so managerji idej ocenili dobro. Trditev T8.11 *Avtor, katerega predlog ni bil odobren, dobi popolno informacijo o razlogih za zavrnitev* je bila ocenjena z zelo visoko srednjo oceno 4,2. S tem se ne strinjajo le tri podjetja od 49. Obrnjena trditev [T8.12] *Avtorji neodobrenih inovativnih predlogov menijo, da je bila zavrnitev predloga dovolj dobro utemeljena* je ocenjena z oceno 3,8. Kar je zanimivo, je, da je zelo veliko podjetij trditev T8.12 ocenilo natanko z eno oceno nižje kot trditev T8.11. Kaj to pomeni? Managerji idej so mnenja, da dajejo avtorjem popolno informacijo, da pa hkrati avtorji niso enakega mnenja. Z majhno špekulacijo lahko trdimo, da bi, če bi o tem vprašali avtorje same, dobili še nekoliko nižjo oceno. Merilo uspešnosti komuniciranja bi morala biti stopnja dojetja informacije kot ustrezne s strani sprejemnika. Če je torej sprejemnik-avtor ne dojema kot ustrezno, jo je potrebno izboljšati.

Avtor ima v vsakem trenutku možnost izvedeti, v kateri fazi je obravnava njegovega inovativnega predloga (odgovor dobi takoj) [T8.10]. 80 % podjetij ocenjuje, da to drži. Presenetljivo pa je pravzaprav, da je takih le 80 %. Avtor mora imeti to možnost. Ideja je njegova last, če že ne materialno, pa vedno vsaj moralno. Z zasebno lastnino pa mora imeti pravico razpolagati.

5.9 Vidik spodbujanja ustvarjalnosti

Podjetja bi morala več pozornosti posvečati tehnikam za vzpodbujanje ustvarjalnosti. Eno so namreč formalno-tehnični okviri, ki motivirajo podajanje idej, omogočajo njihovo obravnavo in uresničevanje. S temi okviri lahko dosežemo določen nivo ustvarjalnosti in posledično inovativnosti v podjetju. Ljudem damo na voljo, da so ustvarjalni. Vendar pa je ustvarjalnost posameznika omejena. Da bi presegli ta osnovni nivo, jo moramo znati »potegniti« iz posameznikov in iz timov. To pomeni, da nismo več pasivni v pričakovanju idej, ampak uporabimo različna orodja in tehnike, ki bodo sodelavcem pomagala biti (še) bolj ustvarjalni.

Toleranca do napak je, kot smo že nekajkrat povedali, izhodišče zdrave ustvarjalnosti in ena od glavnih vrednot ustvarjalnega okolja. Napake se morajo smatrati kot nujen del inoviranja (»Če ne delamo napak, ne tvegamo dovolj.«). Če so predlogi, ki jih dajejo zaposleni, praviloma predmet šefove kritike, jih zaposleni po nekaj neuspešnih poskusih raje zadržijo zase. To pa gotovo ne prinaša ustvarjalnih novih rešitev. In kako je s tem v anketiranih podjetjih? Na trditev T7.8 *Če pride do napake, ne iščemo krivca, ampak tako rešitev, da naslednjič do napake ne bo več prišlo*, je pritrdilno odgovorilo slabi dve tretjini podjetij.

Dobra polovica podjetij pozna in uporablja različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav, kot so možganski vihar, metoda 635, diagram ribja kost, borza problemov ... [T7.1]. V slabih dveh tretjinah podjetij generiranje idej in uvajanje izboljšav poteka pretežno v okviru delovnih skupin [T7.2], ki so običajno medfunkcijske in jih torej sestavljajo zaposleni iz različnih oddelkov [T7.7]. To velja za dve tretjini podjetij s kombiniranim sistemom in sistemom nadrejenega ter za tretjino tistih s klasičnim sistemom.

V poglavju o ciljih kot orodju vodenja smo govorili, da mora manager poleg splošnih količinskih in kakovostnih ciljev managementa idej določiti tudi področja in iz njih izhajajoče cilje, ki so relevantni samo za njegov oddelok ali delovno področje. S tem nadrejeni usmeri ustvarjalni potencial svojih sodelavcev na področja, ki so dejansko potrebna inoviranja. Podrejeni vedo, kaj v podjetju in v njihovem oddelku ne teče optimalno, tako da lahko prispevajo svoje ideje natanko tam, kjer so najbolj koristne. Tega je pri nas malo. Zelo malo podjetij (komaj dobra tretjina) se poslužuje preproste tehnike odkrivanja in javnega objavljanja odprtih problemov, da bi zanje pridobili inovativne rešitve [T7.5].

Preprosta in učinkovita tehnika ustvarjalnosti, ki se je podjetja veliko poslužujejo, je analiza odstopanj od običajnega stanja stvari. To je pravzaprav eno od klasičnih orodij vodenja, ki izhaja iz Demingovega PDCA (Plan-Do-Check-Act) kroga, in ne tehnika kreativnosti (je pa zelo uporabna v tej vlogi), zato ni presenetljiva široka uporaba, ki jo je pokazala anketa. V primeru, da pride pri delovnem procesu do nepredvidenih odstopanj od običajnih rezultatov, sistematično analizirajo vzroke za to [T7.3] v treh četrtinah podjetij.

Velika izguba inovativnosti, za izrabo katere bi podjetja morala najti ustrezna orodja, je odsotnost sistematičnega preverjanja vsakega podanega inovativnega predloga, da bi odkrili, ali je mogoče podobno rešitev uporabiti tudi kje drugod znotraj podjetja. Sicer to počne dve tretjini podjetij, preostala tretjina pa bolj površno – ocena 3 (izrecno so odgovorila, da tega ne

počnejo ali skoraj ne počnejo – ocena 1 ali 2 – le tri podjetja). Vsaka ideja je tako dragocena, da je res škoda, da je podjetja ne poskušajo čimbolj temeljito »izžeti«. V tujini se oblikujejo celo že mreže podjetij, ki si med seboj izmenjujejo-prodajajo inovativne predloge.

Četrtnina podjetij s kombiniranim sistemom in tretjina takih s sistemom nadrejenega pozna tudi neformalne oblike zbiranja idej, ki jih ne evidentirajo kot inovativne predloge (npr. zvezek za zapisovanje idej, ki se porodijo ob jutranji kavi). Od podjetij s klasičnim sistemom ni med temi nobenega [T7.6]. V ustvarjalnem okolju je veliko idej, ki se porodijo mimogrede, na primer v neformalnem klepetu, in bi lahko bile vredne razmisleka. Klasična pot podaje inovativnega predloga ni vedno najbolj prikladna. Pogosto avtor ideje ne želi sodelovati v klasični obliki managementa idej, ne želi biti imenovan, ne želi nagrade, ideja se mu zdi preveč marginalna ipd. Za take primere je potrebno najti poti, da se ideje ne izgubijo. Po možnosti naj bo takih poti čim več – v ta koncept sodijo tudi nabiralniki, ki jih večina avtorjev zavrača kot nekaj davno preživetega in nefunkcionalnega – je pa še ena pot do idej.

V eni od ameriških bank so pred že davnimi tremi desetletji izvedli akcijo z naslovom Ukini svoje delovno mesto. Zaposlenim, ki bi bili dovolj pogumni, da bi predlagali način, ki bi privedel do ukinitve njihovega lastnega delovnega mesta, so ponudili denarno nagrado in enakovredno plačano drugo delovno mesto. Akcija je pripeljala do ukinitve desetih delovnih mest, to pa je pomenilo polovico celotnega letnega prihranka programa za management idej. Ta primer zgovorno dokazuje, da je opuščanje nepotrebnih aktivnosti lahko odličen vir izboljšav. Tega se v precejšnji meri zavedajo tudi anketirana podjetja. Dve tretjini se jih pogosto sprašuje, katero aktivnost v podjetju bi bilo moč brez škode opustiti [T7.4].

5.10 Vidik ciljev

Če so nizke ocene na področju nagrajevanja do neke mere razumljive (najbrž ne obstaja sistem nagrajevanja, s katerim bi bili vsi zaposleni zadovoljni), pa je zaskrbljujoče, da se je postavljanje ciljev uvrstilo na predzadnje mesto, tik pred sisteme nagrajevanja na zadnjem.

Respondenti sicer zagotavljajo, da na nivoju podjetja imajo definirane cilje managementa idej, tako vsebinsko kot vrednostno [T2.2]. To velja za 71 % podjetij. Na nivoju vsakega oddelka (organizacijske enote, delovne skupine) pa ima vsebinsko in vrednostno definirane cilje [T2.4] le slaba polovica podjetij (od tistih s klasičnim sistemom niti četrtnina, od tistih s sistemom nadrejenega dobra polovica). Samo v polovici podjetij se cilji postavljajo dogovorno in s soglasjem [T2.5]. Kdo je torej odgovoren za to, da se cilji na nivoju podjetja dosegajo? Srednji in nižji management očitno ne, in to niti pri sistemu nadrejenega! Kako potem lahko tak sistem uspešno deluje? Cilji se v managementu idej uresničujejo v bazi, med zaposlenimi na najnižjih organizacijskih nivojih. Od tam prihajajo inovativni predlogi. Rezultati podjetja so potem seštevek rezultatov posameznih oddelkov. Če ti nimajo zastavljenih ciljev, od njih tudi ni mogoče pričakovati rezultatov, tako pa tudi ne doseganja ciljev na nivoju podjetja.

Vprašljivo pa je tudi, ali vodstvo doseganje rezultatov pri managementu idej sploh smatra za zares pomembno. Komaj v dobri polovici podjetij cilje managementa idej na nivoju podjetja določa najvišje vodstvo [T2.3], povsod drugje je ta naloga poverjena nižjim nivojem. Postavljanje ciljev managementa idej je sestavni del procesa planiranja poslovnih ciljev podjetja v 57 % primerov [T2.6], ostali smatrajo management idej kot nekaj, s čemer se ni treba ukvarjati na tem nivoju. Če ciljev glede managementa idej ne dosežejo, vodstvo tudi ne zahteva ukrepanja [T2.12]. Korektivne ukrepe v primeru nedoseganja ciljev zahteva le dobra tretjina

direktorjev v podjetjih s sistemom nadrejenega in klasičnim sistemom! Samo v 9 podjetjih od 48 lahko, če ciljev ne dosežejo, odgovorne doletijo sankcije [T2.13].

Vse to kaže na razmeroma nizek nivo zavedanja pomena inovativnosti v povprečnem podjetju. Kajti nizek nivo zavedanja najvišjega vodstva pomeni tudi nizek nivo zavedanja nižjih hierarhičnih slojev. To dokazuje vrsta avtorjev, obravnavanih v uvodnih poglavjih tega dela. Za razliko od ostalih vidikov, ki smo jih komentirali doslej, je vidik postavljanja ciljev izrazito funkcija managerja. Sistem komuniciranja, organizacije, razvoja kadrov itd. lahko uspešno vzpostavi in razvija štabna funkcija, ki je odgovorna za management idej, neodvisno od stopnje zainteresiranosti najvišjega vodstva. Za vidik postavljanja ciljev pa to ne more veljati. Postavljanje in uresničevanje ciljev je neposredna odgovornost in interes vodstva. Zato nizek nivo ocen tega vidika nakazuje slabo stanje predvsem v odnosu vodstva.

O doseganju ciljev, torej o rezultatih (in morebitnih težavah) managementa idej je v 65 % primerov vodstvo tekoče informirano, npr. z mesečnim poročilom [T2.8]. V dveh tretjinah podjetij je delovanje procesa managementa idej tudi predmet rednih presoj v okviru sistema vodenja kakovosti ISO 9001 ali podobnega sistema [T2.10].

Kakšni pa so ukrepi, ki jih na tej podlagi sprejemajo? V 59 % primerov dosežene rezultate analizirajo in na podlagi ugotovitev analize tudi izvedejo ustrezne korektivne ukrepe [T2.9]. Le v manj kot tretjini podjetij pa se oddelkom (oz. delovnim skupinam), ki imajo manj podanih inovativnih predlogov, posebej posvetijo, da bi to stanje popravili [T2.14]. To se ujema z zgornjo ugotovitvijo [T2.4], da v polovici podjetij nimajo definiranih ciljev za oddelke oz. delovne skupine. Če cilji niso definirani, potem ni nič narobe, če jih ne dosežeš. Zelo malo (39 %) podjetij svoje dosežke na področju managementa idej redno primerja z dosežki drugih podjetij [T2.16]. Management idej je razmeroma enostavno primerjati med podjetji, podatki so večinoma enolično (pri)merljivi in tudi dostopni v javnosti. V zadnjih letih je bilo kar nekaj posvetov, delavnic, konferenc, kjer so podjetja prikazala svoje rezultate in metode dela, zato primerjanje ne bi smelo biti prezahtevno. Res pa je, da primerjanje z boljšimi pokaže tvoje pomanjkljivosti, in to ni vedno zaželeno.

5.11 Vidik nagrajevanja

Sistem priznavanja in nagrajevanja je vidik, pri katerem najbolj izrazito pridejo na dan razlike med koncepti klasičnega sistema, kombiniranega in sistema nadrejenega.

Oglejmo si najprej »tehnične« vidike sistema nagrajevanja inovativnih predlogov. Orodje, ki se ga poslužuje večina (82 %) podjetij, je javno podeljevanje priznanj najuspešnejšim inovatorjem [T9.3]. Tu ni večjih razlik med podjetji z različnimi sistemi managementa idej. Metoda je enostavna, poceni, hkrati pa daje »težo« inovativnosti, še posebej ker je običajno tudi medijsko podprta (interno in tudi eksterno). Za podjetja je to tudi ena od možnosti poceni promocije v eksterni javnosti z vrednoto inovativnosti, ki jo javnost vedno dojema kot pozitivno. Ni pa nujno, da ima podeljevanje priznanj pozitiven učinek znotraj podjetja, še več, lahko je ta celo negativen. Če dobijo priznanja inovacije ali inovatorji, ki jih notranja javnost ne dojema kot upravičene, lahko to povzroči negativen odziv na celoten program managementa idej. Pojem »neupravičenosti« je širok – lahko gre za inovacijo, za katero sodelavci sodijo, da je že dolgo »visela v zraku«, pa je ni nihče izpostavil, lahko gre za inovatorja, ki je nepriljubljen ali pa denimo spada v management in so sodelavci mnenja, da bi moral biti inovativen po službeni dolžnosti in torej ni upravičen do podajanja inovativnih predlogov. Tudi inovatorji sami, marsikdaj po naravi introvertirane osebnosti, so pogosto zadržani do

javnega izpostavljanja. Načeloma bi moralo biti stališče tako: javna podeljevanja priznanj da, a v primeru, da je sistem managementa idej zgrajen celovito. Če se zreducira zgolj na enkratno letno svečanost, potem so njeni učinki znotraj podjetja premajhni. Uporaba take svečanosti za zunanjo promocijo podjetja pa je po mojem mnenju v takem primeru tudi etično sporna, saj ne odraža dejanskega stanja inovativnosti v podjetju.

To, da je sistem managementa idej zgrajen celovito, pomeni med drugim, da podjetje uporablja več različnih motivacijskih orodij (poleg javnih podelitev diplom še ekskurzije za inovatorje, žrebanja nagrad, različne družabne dogodke ipd.). Na trditev, ki je preverjala to področje [T9.2], se je pozitivno odzvalo dve tretjini podjetij, neodvisno od sistema, ki ga uporabljajo.

Podjetja ocenjujejo, da je njihov sistem nagrajevanja dovolj fleksibilen, da lahko primerno nagradijo tudi predloge, ki so »nestandardni«, npr. bistveno večjega obsega ali z izjemno visokimi prihranki [T9.4]. S tem se strinja tri četrtine podjetij, neodvisno od sistema, ki ga prakticirajo. Ker so višine nagrad običajno vezane na gospodarsko korist predloga (sorazmerne z njo, običajno sicer nelinearno sorazmerne-degresivne), in prejme torej pomembnejši predlog tudi višjo nagrado, gre temu tudi verjeti.

Nagrajevanje inovacij je v polovici podjetij [T9.5] integrirano v sistem plač (npr. inovativnost posameznika vpliva na variabilni del njegove plače). Tu se pojavijo velike razlike med sistemi. Trditev drži v celoti ali vsaj pretežno v 33 % podjetij s klasičnim sistemom, 58 % podjetij s kombiniranim in v 62 % tistih s sistemom nadrejenega. Povezanost managementa idej z ostalimi sistemi, ki jih uporablja podjetje, je izjemnega pomena za njegovo vitalnost. Šele ko postane management idej integralni del življenja podjetja, bo postal samoumeven, in šele ko bo samoumeven, bo tudi spontano deloval, brez občutka, da je potrebno za njegovo ohranjanje pri življenju vlagati ogromno energije.

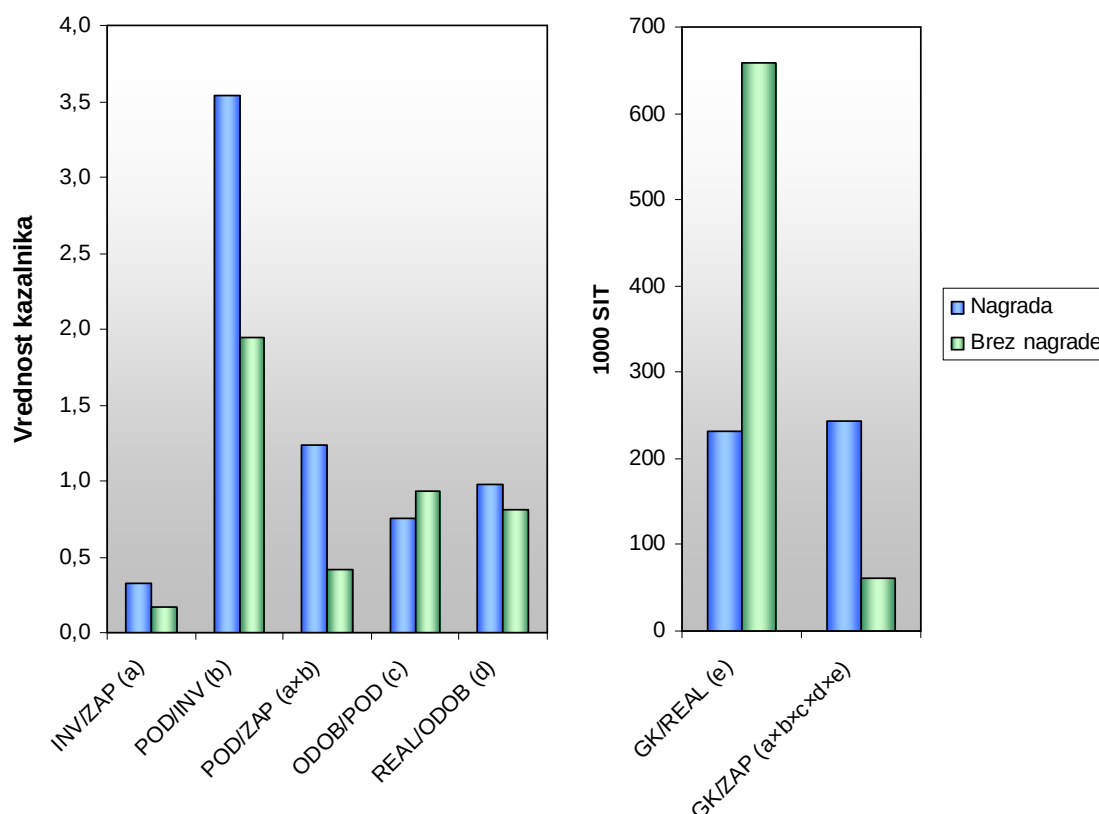
V nekaj manj kot polovici primerov se nagrada za inovativni predlog razdeli med avtorja same ideje in vse tiste, ki so predlog pomagali realizirati v praksi [T9.10]. To velja za 38 % podjetij s klasičnim sistemom, za 43 % s kombiniranim in za 64 % s sistemom nadrejenega. Razlike med sistemi so tudi tu velike. Verjetno se tu pokaže lastnost sistemov nadrejenega, da so veliko bolj timski. Proces obravnave in izvajanja predloga ne poteka izven okolja, kjer je predlog nastal, ampak neposredno na delovnem mestu. Vključeni so sodelavci, ki delajo na tem delovnem mestu. Rekli bi lahko, da so inovativni predlogi pri klasičnem sistemu individualni, pri sistemu nadrejenega pa timski. Zato so tudi nagrade zanje timske, torej razdeljene med vse sodelujoče in ne podeljene le osebi z izhodiščno idejo. V približno desetini primerov se del nagrade za inovativni predlog razdeli tudi med vse ostale zaposlene v oddelku ali delovni skupini [T9.9].

Možen pomislek v primeru nagrajevanja izvajalcev ideje je lahko, da moramo nagrajevati zgolj inventivnost (torej idejo). Za realizacijo te ideje izvajalec ne more biti nagrajen, saj je bil za realizacijo zadolžen in je nenazadnje za to plačan s svojo redno plačo. V praksi se tako razmišljanje sprevrže v majhen delež idej, ki so uresničene. Izvajalci (običajno je za tehnične inovacije to služba vzdrževanja) se pritožujejo, da drugi dobivajo nagrade, oni pa delo. Cilj podjetja pa ni inventivnost, ampak inovativnost. Dokler ideja ni uresničena, je popolnoma brez vrednosti. Zakaj torej ne bi nagrajevali inovativnosti, torej celotnega procesa od ideje do realizacije in vseh sodelujočih v tem procesu? To velja še toliko bolj, ker gre pri uresničevanju invencije za nekaj novega, za to pa že po definiciji ne obstaja standardni postopek. Izvajalci morajo običajno v realizacijo vložiti vsaj nekoliko lastne inovativnosti.

Tudi pooblastila linijskega vodje pri nagrajevanju so v sistemu nadrejenega neprimerljivo višja kot pri klasičnem sistemu [T9.11]. Kar v 80 % podjetij s sistemom nadrejenega ima vsak vodja pooblastila, da lahko podrejenemu izplača nagrado za inovativni predlog. To pomeni, da nagrado ne le predlaga, ampak tudi za odobritev izplačila ne potrebuje soglasja z višje instance. To je izjemno pomembna pravica. Če naj vodja čuti, da ima pooblastila, da izvaja management idej v svojem okolju, nad njim ne sme biti rigoroznih kontrolnih mehanizmov. Vodja mora imeti določene jasne in merljive cilje, pot do njih pa je njegova odgovornost. Pogosto linijski vodje v proizvodnji upravljajo z visokotehnološko opremo milijonskih vrednosti, pravica, da sodelavcu podelijo nekaj tisočakov nagrade, pa se zdi prevelika odgovornost. To so v podjetjih s sistemom nadrejenega očitno presegli, za razliko od podjetij s kombiniranim sistemom, kjer vodja lahko izplača nagrado le v 26 % primerov, in s klasičnim sistemom, kjer to velja za borih 15 % primerov.

V polovici podjetij s sistemom nadrejenega so vodje in ocenjevalci inovativnih predlogov nagrajeni tudi na podlagi svojega angažmaja na področju managementa idej [T9.12]. To kaže, da se v teh podjetjih management idej tudi po tej plati opredeljuje kot ena od rednih zadolžitv vodje. 8 podjetij (od tega dve s klasičnim in eno s kombiniranim sistemom), ki vodje in ocenjevalce nagrajujejo za uspešen management idej, ima trikrat več podanih predlogov na zaposlenega in štirikrat višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi z vsemi ostalimi podjetji (Slika 25).

Slika 25: Primerjava kazalnikov rezultatov glede na prakso nagrajevanja vodij in ocenjevalcev inovativnih predlogov

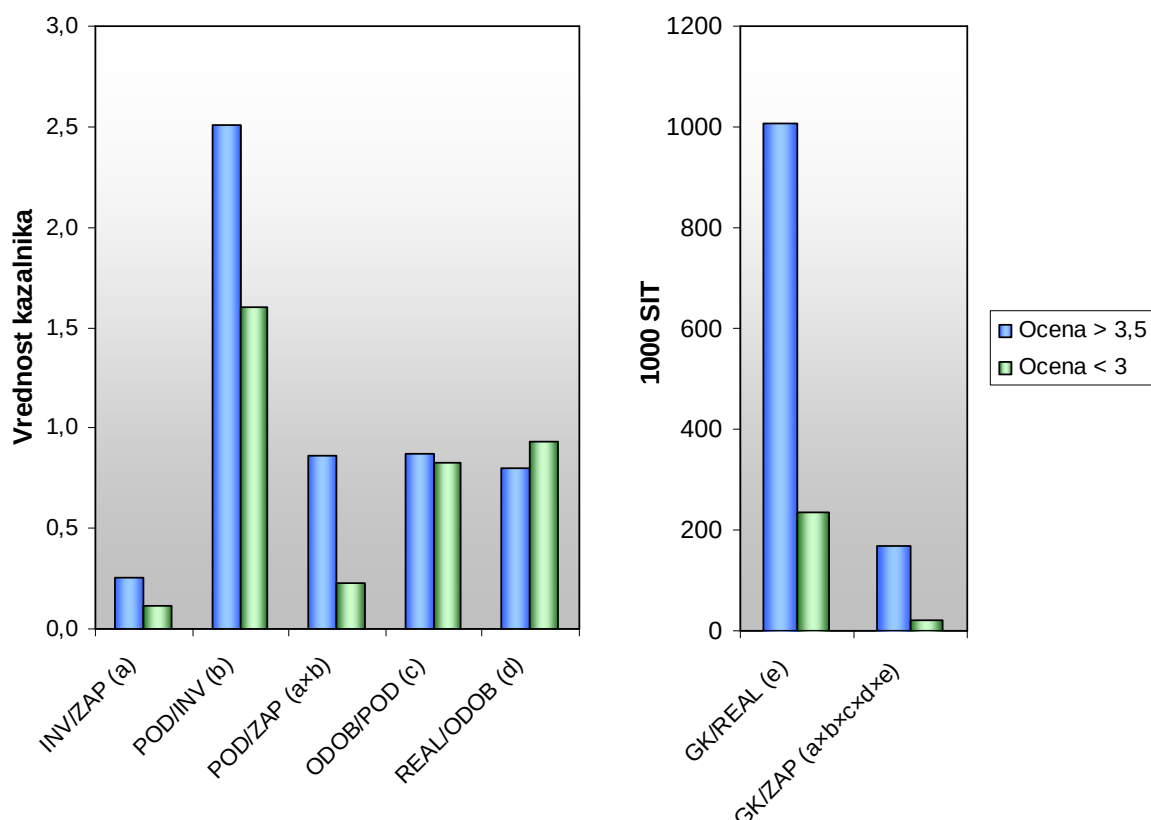


Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

Kako se kakovost sistema nagrajevanja odraža v rezultatih managementa idej? Izkaže se, da je medsebojna zveza zelo očitna. Podjetja smo razdelili v dve skupini glede na povprečno oceno vidika Sistem nagrajevanja. V prvo skupino smo uvrstili podjetja, ki so trditve o sistemu nagrajevanja ocenila s srednjo oceno 3,5 ali več (takih je 18, njihova ocena sistema nagraje-

vanja je bila 4,0), v drugo pa podjetja s 3 ali manj (takih je 21, njihova ocena sistema nagrajevanja je bila 2,5). Nato smo si ogledali rezultate, ki jih ta podjetja dosegajo (Slika 26). Izkazalo se je, da imajo podjetja z visoko oceno sistema nagrajevanja dvakrat več inventorjev na zaposlenega in za 50 % več podanih predlogov na inventorja. To pomeni skoraj za štirikrat več predlogov na zaposlenega. Neodvisen od tega (od števila predlogov) je kazalnik gospodarske koristi na izvedeni predlog (GK/REAL), ki je za prvo skupino podjetij za 4,3-krat višji, gospodarska korist na zaposlenega (GK/ZAP) pa je višja skoraj za desetkrat!

Slika 26: Primerjava kazalnikov rezultatov glede na oceno vidika Sistem nagrajevanja



Vir: Lastna raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2005

In kako nagrade dojemajo zaposleni? Dve tretjini managerjev idej je mnenja, da so višine nagrad za male inovativne predloge dovolj visoke, da avtorjem ne dajejo občutka »napitnine« [T9.7]. Tri četrtine jih meni, da višine dodeljenih nagrad avtorji inovativnih predlogov pretežno dojemajo kot pravične [T9.8]. V obeh primerih so se najbolj pozitivno ocenjevali v podjetjih s sistemom nadrejenega in najmanj s klasičnim sistemom.

Osnovni motiv, ki vzpodbuja zaposlene k podajanju inovativnih predlogov, niso denarne nagrade. Te so sekundarnega pomena [T9.1]. S tem se strinja samo tretjina podjetij, 38 % s klasičnim sistemom, 26 % s kombiniranim in polovica s sistemom nadrejenega. Kot kaže, navkljub poudarjanju pomena ostalih motivacijskih dejavnikov denar še vedno ostaja glavno gonilo managementa idej.

6. POVZETEK REZULTATOV IN ZAKLJUČKI

S tem magistrskim delom smo želeli (1) opredeliti dejavnike, ki vplivajo na invencijsko-inovacijski proces v podjetju (s poudarkom na managementu idej) in s tem na njegove inovacijske sposobnosti, (2) določiti kazalnike za merjenje zmogljivosti tega procesa in (3) na podlagi empirične raziskave oceniti uspešnost managementa idej v slovenskih podjetjih.

Sistem managementa idej smo v ta namen razdelili na kvalitativne in kvantitativne parametre. Kvalitativni parametri definirajo vse vhodne in procesne karakteristike sistema, kvantitativni pa določajo rezultate managementa idej, torej izhode iz procesa.

Organiziranost sistema (**kvalitativne parametre sistema**) smo izrazili kot splet **11 vidikov**, ki določajo, kako podjetje izvaja management idej. 5 vidikov predstavlja vhode v proces (strateški vidik, vidik ciljev, vidik inovacijske kulture in klime, vidik dojemanja sistema, vidik usposabljanja in razvoja kadrov), 6 vidikov pa sam proces (vidik organizacije sistema, vidik spodbujanja ustvarjalnosti, vidik komuniciranja, vidik nagrajevanja, vidik vloge vodij, vidik vloge managerja idej). Uspešnost delovanja sistema smo preverili z vprašalnikom in izrazili z ocenami, pri čemer so respondenti vsaki trditvi znotraj posameznega vidika podelili oceno med 1 in 5. Ocena posameznega vidika je izražena kot aritmetična sredina posameznih trditev.

Izhode iz procesa (**kvantitativne parametre sistema**) pa smo izrazili kot vrednosti **5 kazalnikov rezultatov**. Ti so izračunani na podlagi dosežkov managementa idej, o katerih so poročali respondenti (npr. število podanih inovativnih predlogov, število avtorjev, zneski prihrankov itd.). Vsak od petih kazalnikov rezultatov ugotavlja kakovost managementa idej na svojem ožjem področju, vseh pet pa se združuje v skupnem **kazalniku odličnosti managementa idej**, ki je izražen kot produkt vseh ostalih oz. kot gospodarska korist na zaposlenega. Visoka vrednost kazalnika odličnosti managementa idej pomeni, da je ta zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko inovativnih predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko realiziranih in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje.

Raziskava, ki je bila izvedena na podlagi vzorca 50 srednjih in velikih slovenskih podjetij s skupno 53.000 zaposlenimi, je pokazala na nekaj zelo prepričljivih dejstev.

Najprej si oglejmo **vhodne dejavnike**.

Vhod v vsak managerski proces določa **strateški** vidik. Za slovenska podjetja je značilen visok nivo deklarativne podpore inovativnosti. Management idej zavzema pomembno mesto v podjetjih in uživa podporo najvišjega vodstva, inovativnost je deklarirana vrednota, prav tako imajo podjetja inovativnost zapisano v strateških načrtih. Skratka, podjetja vedo, zakaj se ukvarjajo s tem poslovnim področjem.

Težave pa imajo podjetja z uresničevanjem deklariranega. Kaj je lahko vzrok za to? Če je strategija napisana zaradi lepšega, ker je govoriti o inovativnosti moderno ali ker je potrebno lastnikom podjetja prikazati naprednost managementa, potem bo verjetno ostala zgolj mrtva črka na papirju. Inovativnosti se na deklarativnem nivoju ne da razvijati.

Raziskava je pokazala, da so lahko širši projekti stalnih izboljšav, ki jih izvaja dovršen del (skoraj dve tretjini) anketiranih podjetij, pot do postavitve ustrežnejše organizacijske oblike

managementa idej in do učinkovitejšega izvajanja procesa, s tem pa do uspešnejšega izvajanja postavljenih strategij, pa tudi do boljših rezultatov managementa idej. Tako kazalniki ocen posameznih vidikov managementa idej kot tudi kazalniki doseženih rezultatov so pri podjetjih, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, bistveno boljši (pri kazalniku odličnosti managementa idej celo petkrat boljši!)

Zaskrbljujoče je, da se je vidik **postavljanja ciljev** na ocenjevalni lestvici uvrstil na predzadnje mesto, tik pred sisteme nagrajevanja na zadnjem. Očitno je strateška vloga managementa idej (ki je dosegla najboljšo uvrstitev med vsemi vidiki) dobro definirana, težave pa se spet pokažejo pri operacionalizaciji.

Respondenti sicer zagotavljajo, da na nivoju podjetja imajo definirane cilje managementa idej. Na nivoju vsakega oddelka (organizacijske enote, delovne skupine) pa ima vsebinsko in vrednostno definirane cilje le slaba polovica podjetij (od tistih s klasičnim sistemom niti četrtnina). Samo v polovici podjetij se cilji postavljajo dogovorno in s soglasjem. Kdo je torej odgovoren za to, da se cilji na nivoju podjetja dosegajo? Srednji in nižji management očitno ne. Kako potem lahko tak sistem uspešno deluje? Cilji se v managementu idej uresničujejo v bazi, med zaposlenimi na najnižjih organizacijskih nivojih. Od tam prihajajo inovativni predlogi. Rezultati podjetja so potem seštevek rezultatov posameznih oddelkov. Če ti nimajo zastavljenih ciljev, od njih tudi ni mogoče pričakovati rezultatov, tako pa tudi ne doseganja ciljev na nivoju podjetja.

Le v manj kot tretjini podjetij se oddelkom (oz. delovnim skupinam), ki imajo manj podanih inovativnih predlogov, posebej posvetijo, da bi to stanje popravili. To se ujema z zgornjo ugotovitvijo, da v polovici podjetij nimajo definiranih ciljev za oddelke oz. delovne skupine. Če cilji niso definirani, potem ni nič narobe, če jih ne dosežeš.

Vprašljivo pa je tudi, ali vodstvo doseganje rezultatov pri managementu idej sploh smatra za zares pomembno. Komaj v dobri polovici podjetij cilje managementa idej na nivoju podjetja določa najvišje vodstvo, ostali smatrajo management idej kot nekaj, s čemer se ni treba ukvarjati na tem nivoju. Če ciljev ne dosežejo, vodstvo tudi ne zahteva ukrepanja. To kaže na razmeroma nizek nivo zavedanja pomena inovativnosti v povprečnem podjetju. Kajti nizek nivo zavedanja najvišjega vodstva pomeni tudi nizek nivo zavedanja nižjih hierarhičnih slojev. Za razliko od ostalih vidikov je vidik postavljanja ciljev izrazito funkcija managerja. Sistem komuniciranja, organizacije, razvoja kadrov itd. lahko uspešno vzpostavi in razvija štabna funkcija (služba za management idej), ki je odgovorna za management idej, neodvisno od stopnje zainteresiranosti najvišjega vodstva. Za vidik postavljanja ciljev pa to ne more veljati. Postavljanje in uresničevanje ciljev je neposredna odgovornost in interes vodstva. Zato nizek nivo ocen tega vidika nakazuje slabo stanje predvsem v odnosu vodstva.

Področje inovacijske **kulture in klime** je med vsemi vidiki ocenjeno najvišje. Respondenti večinoma trdijo, da se ustvarjalnost pričakuje na vsakem delovnem mestu v njihovem podjetju. Kot kaže, tudi v Sloveniji počasi le presegamo zastarelo razmišljanje, da je inovacija nekaj, s čemer se ukvarjajo inženirji in proizvodnja. Zaposleni v obravnavanih podjetjih se v precejšnji meri zavedajo, da je ustvarjalnost predpogoj za kakovost in učinkovitost dela, kar se odraža tudi v odnosu do sodelavcev. Rutinerji so manj cenjeni, v podjetju vse bolj cenijo inovativne sodelavce.

Izkaže pa se, da so visoke predvsem ocene trditev, ki se nanašajo na deklarativni odnos do inovativnosti (»se pričakuje«, »se zavedamo«, »cenimo«), nižje pa tiste, ki preverjajo dejanske aktivnosti, ki zagotavljajo ustvarjalnosti naklonjeno kulturo in klimo.

Pri vidiku inovacijske kulture in klime se prav pri vseh trditvah pokaže, da je klasični sistem šibkejši od sistema nadrejenega in tudi od kombiniranega sistema. Pri sistemu nadrejenega zelo izstopa trditev Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim. V celoti ali pretežno se z njo strinja kar 92 % respondentov v podjetjih s sistemom nadrejenega, kar je glede na tradicionalno hladni odnos nadrejeni-podrejeni nekoliko presenetljivo, a spodbudno.

Kako je s **sprejemanjem** managementa idej pri zaposlenih in vodstvu? Prvi pomemben zaključek je, da skoraj nobeno podjetje, ki ima management idej organiziran po klasičnem sistemu, le-tega ne dojema kot orodja vodenja, torej kot »sklopa metod, s katerimi bi predpostavljeni lahko usmerjali vedenje svojih podrejenih in ga vodili k uresničevanju ciljev organizacije«. Saj ga tudi ne more, ker linijski vodje večinoma ne le da ne sodelujejo, ampak niso niti seznanjeni s tem, da je njihov podrejeni podal inovativni predlog. V času, ko je vodenje sodelavcev izpostavljeno kot ena ključnih postavk uspešnega poslovanja in ohranjanja konkurenčne prednosti podjetij, je ta nepovezanost managerjev s sistemom managementa idej zaskrbljujoča. Nepomembnost, ki jo podjetja s klasičnim sistemom managementa idej pripisujejo spodbujanju inovativnega dela v skupinah in timih, pa predstavlja še drugi vidik istega problema. Pri podjetjih s sistemom nadrejenega je razmerje vodja-sodelavec veliko bolj urejeno, zato so tudi rezultati, kot bomo videli v nadaljevanju, bistveno boljši.

Drugi sklep glede dojemanja managementa idej, ki ga velja izpostaviti, izhaja iz dveh ugotovitev rezultatov ankete. Prvič, da sistem nadrejenega favorizira množičnost pred kakovostjo (torej večje število podanih inovativnih predlogov in manj njihovo gospodarsko korist). In drugič, da sistem nadrejenega kljub temu dosega boljše rezultate kot klasični sistem ne le pri množičnosti, ampak tudi pri kakovosti. Ob skoraj dvakrat nižji gospodarski koristi posameznega inovativnega predloga je skupna gospodarska korist predlogov, preračunana na zaposlenega, pri sistemu nadrejenega štirikrat višja. Vzrok za to je seveda v bistveno večjem številu podanih predlogov.

O splošnih pomanjkljivostih in potrebah organizacij na področju managementa znanja smo že veliko povedali na podlagi (tudi) v Sloveniji opravljenih raziskav. V naši raziskavi smo želeli preveriti specifične **usposabljanja in izobraževanja** za potrebe managementa idej.

V grobem bi lahko rekli, da kadre razmeroma kakovostno razvijamo in usposabljam, vendar pa ne ustvarjamo razlike med uspešnimi in neuspešnimi sodelavci. Če pa ne ustvarjamo razlike, tudi ne bomo sprožili motivacijskega procesa za napredovanje.

Zaposlene usposabljam bolj na proceduralnem nivoju (izvajanje postopkov, procesov managementa idej) kot na vsebinskem (tehnike ustvarjalnosti, timsko delo). Sodelavcem torej dajemo priložnost za inovativnost, ne oskrbimo pa jih dovolj z orodji, da bi to priložnost lahko polno izkoristili.

V nadaljevanju se bomo posvetili **procesnim dejavnikom**.

Sistemi za management idej so glede na rezultate raziskave relativno dobro **organizirani**. Dopuščajo možnost sodelovanja vsem zaposlenim, torej ne delajo razlik glede na položaj v hierarhiji in delovno mesto. Razlike se odražajo v višini nagrad, ki so večinoma korigirane glede na delovno mesto in povezavo le-tega z vsebino inovativnega predloga. Manj pa so sistemi za management idej aktivni pri pridobivanju idej za izboljšave izven kroga zaposlenih.

Sistemi se zaposlenim pri podajanju inovativnega predloga poskušajo približati po različnih poteh, vse bolj tudi elektronsko. Oddaljujejo se torej od klasične (in običajno pri udeležencih

manj priljubljene) prijave preko zelo formaliziranih obrazcev; zaželena je tudi ustna komunikacija. Anonimnost pri podaji inovativnih predlogov je stvar preteklosti. Podjetja jo sicer še omogočajo, inventorji pa se je ne poslužujejo več.

Podjetja se zavedajo pomena uresničevanja predlogov. Ideja, ki ni uresničena, je brez vrednosti. Da pa bi se izognili pripombam izvajalcev v slogu »on je dobil nagrado, mi pa delo«, podjetja poskušajo čim večji del bremena izvedbe prenašati neposredno na inventorje.

Formalno usposobljenost za management idej vseh udeležениh podjetja ocenjujejo kot primerno, slabše pa se ta izkazuje v praksi (različno vrednotenje vsebinsko podobnih predlogov pri različnih ocenjevalcih).

Pretočni čas kot eden ključnih elementov učinkovitega sistema za management idej ima še velike rezerve. Najboljša podjetja postopek od invencije (prijave ideje) do inovacije (izvedbe v praksi) izvedejo skoraj petkrat hitreje od povprečnih.

Podjetja bi morala več pozornosti posvečati tehnikam za **vzpodbujanje ustvarjalnosti**. Eno so namreč formalno-tehnični okviri, ki motivirajo podajanje idej, omogočajo njihovo obravnavo in uresničevanje. S temi okviri lahko dosežemo določen nivo ustvarjalnosti in posledično inovativnosti v podjetju. Ljudem damo na voljo, da so ustvarjalni. Vendar pa je ustvarjalnost posameznika omejena. Da bi presegli ta osnovni nivo, jo moramo znati »potegniti« iz posameznikov in iz timov. To pomeni, da nismo več pasivni v pričakovanju idej, ampak uporabimo različna orodja in tehnike, ki bodo sodelavcem pomagala biti (še) bolj ustvarjalni. Področje tehnik ustvarjalnosti pa je eno najnižje ocenjenih sploh.

Vidik **komuniciranja** smo razgradili v dva sklopa; prvi je uporaba komunikacijskih medijev za splošno komuniciranje z interno javnostjo, drugi pa neposredno komuniciranje z inovatorjem-posameznikom.

Uporaba komunikacijskih orodij-medijev je v primeru managementa idej v slovenskih podjetjih še slabo razvita. Uporabljajo klasične medije za enosmerno, pisno komunikacijo (glasilo, oglasne deske). Uprava oz. njen predsednik se v javnosti v vlogi promotorja managementa idej pojavlja le redko, enako velja za delavske predstavnike.

Podjetja so pasivna, na ideje čakajo, malo (ali skoraj nič) pa naredijo za to, da bi jih »potegnila« iz sodelavcev, da bi jih izzvala, vzpodbudila njihovo spečo ustvarjalnost in željo po spreminjanju. Tistih 10 podjetij, ki so aktivna in vsaj enkrat mesečno pripravijo nov dogodek na temo inovativnosti, smo podrobneje analizirali. Rezultati so več kot zgovorni. Ta podjetja imajo dva in pol krat več inventorjev na zaposlenega in šestkrat večjo gospodarsko korist vsakega predloga, ki ga realizirajo. Gospodarska korist na zaposlenega je skoraj devetkrat višja!

Področje komuniciranja z inovatorjem so managerji idej ocenili dobro. Za razliko od splošnega informiranja zaposlenih gre tu za neposredno komunikacijo med avtorjem inovativnega predloga in službo za management idej. To je občutljivo področje, saj se tiče neposredno osebnih zadev posameznika. Od načina komuniciranja, ki ga bo uspel vzpostaviti manager idej, je odvisno zadovoljstvo posameznika in njegov interes za sodelovanje tudi v prihodnje. Če bo inovativni predlog zavrnjen neutemeljeno ali, še slabše, če se bo izgubil nekje v postopkih in brez kakršnekoli povratne informacije, se avtor skoraj gotovo ne bo odločil za ponovno sodelovanje. Nezadovoljni posamezniki pa bodo veliko učinkoviteje dušili inovacijsko klimo, kot jo lahko gradi najučinkovitejši informacijski aparat. Najboljši odgovor avtorju

pa je v vsakem primeru čim hitrejša uresničitev njegovega inovativnega predloga, seveda če je upravičena.

Sistem nagrajevanja je najslabše ocenjeni vidik. To je do neke mere razumljivo. Nobena nagrada ni tako visoka, da ne bi mogla biti še višja. Navkljub poudarjanju pomena ostalih motivacijskih dejavnikov je raziskava pokazala, da denar še vedno ostaja glavno gonilo managementa idej.

Nagrajevanje inovacij je v polovici podjetij integrirano v sistem plač, pretežno v podjetjih s sistemom nadrejenega in kombiniranim sistemom. Povezanost managementa idej z ostalimi sistemi, ki jih uporablja podjetje, je izjemnega pomena za njegovo vitalnost. Šele ko postane management idej integralni del življenja podjetja, bo postal samoumeven, in šele ko bo samoumeven, bo tudi spontano deloval, brez občutka, da je potrebno za njegovo ohranjanje pri življenju vlagati ogromno energije.

Pooblastila linijskega vodje pri nagrajevanju so v sistemu nadrejenega neprimerljivo višja kot pri klasičnem sistemu. Kar v 80 % podjetij s sistemom nadrejenega ima vsak vodja pooblastila, da lahko podrejenemu izplača nagrado za inovativni predlog, za razliko od podjetij s kombiniranim sistemom, kjer vodja lahko izplača nagrado le v 26 % primerov, in s klasičnim sistemom, kjer to velja za borih 15 % primerov. To pomeni, da vodja nagrado ne le predlaga, ampak tudi za odobritev izplačila ne potrebuje soglasja z višje instance. To je izjemno pomembna pravica. Če naj vodja čuti, da ima pooblastila, da izvaja management idej v svojem okolju, nad njim ne sme biti rigoroznih kontrolnih mehanizmov. Vodja mora imeti določene jasne, merljive cilje, pot do njih pa je njegova odgovornost.

V podjetjih, kjer so tudi vodje in ocenjevalci inovativnih predlogov nagrajeni na podlagi svojega angažma na področju managementa idej, imajo trikrat več podanih predlogov na zaposlenega in štirikrat višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi z ostalimi podjetji.

Kako se kakovost sistema nagrajevanja odraža v rezultatih managementa idej? Izkaže se, da imajo podjetja z visoko oceno sistema nagrajevanja dvakrat več inventorjev na zaposlenega in za 50 % več podanih predlogov na inventorja. To pomeni skoraj štirikrat več predlogov na zaposlenega. Gospodarska korist na zaposlenega je višja skoraj za desetkrat!

Managerja idej, t.j. osebo, katere glavna zadolžitev je management idej in ki mu posveča vsaj polovico svojega delovnega časa, ima tretjina anketiranih podjetij. Ta podjetja so bistveno uspešnejša v vseh opazovanih kriterijih. Ocene vidikov so v povprečju višje za eno točko in vidiki so med seboj bistveno bolj uravnoteženi, kar pomeni, da ta podjetja izvajajo management idej celoviteje kot ostala. Imajo pa tudi za 2,5-krat več predlogov na zaposlenega, kazalnik gospodarske koristi na izvedeni predlog pa je za to skupino podjetij za 3,5-krat višji.

V splošnem je mogoče reči, da ima služba za management idej normativno dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila, res pa je, da se ta formalno visoka pooblastila v praksi uresničujejo slabše.

Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa manager idej oz. kakšna je njegova osebna (neformalna) moč. Ugled in moč osebnosti sta v funkciji, ki jo ima manager idej, izjemno pomembna. Načeloma je inoviranje prostovoljna dejavnost zaposlenih. Zato mora manager idej uporabiti vsa svoja formalna pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč (in ustvar-

jalnost!), če želi sodelavce animirati za to, da bodo inventivni in inovativni. Pri podjetjih s sistemom nadrejenega in kombiniranim sistemom je manager idej ugledna oseba, ki nima le vloge formalnega obravnavanja prispelih inovativnih predlogov, ampak tudi vlogo voditelja, učitelja in svetovalca. V klasičnem sistemu pa manager idej predvsem formalno obravnava predloge, skrbi za njihovo realizacijo in za izračun nagrade inovatorju, kar so vloge, ki ne zahtevajo veliko osebnostne moči in ugleda.

Kako pa je z odnosom linijskih **vodij** do sistema za management idej? Po odgovorih na anketne trditve je razmeroma soliden; spet pa slabši pri klasičnem sistemu. Sistem nadrejenega uspe za management idej animirati celotno vodstveno strukturo, kar za klasičnega ne velja. Rezultat je enakomernejša porazdelitev inovativnih predlogov med oddelki. Podjetja s sistemom nadrejenega izkazujejo tudi zelo sistematičen pristop k usposabljanju vodij za management idej. Izrazito je pri sistemu nadrejenega izražen tudi element pohvale. Pohvala, neposredna ali pa le posredna v obliki priznanja za opravljeno delo, je pravzaprav že »vgrajena« v sistem nadrejenega. Vsakokrat, ko nadrejeni odobri inovativni predlog, je (namerno ali nenamerno) postavljen v vlogo izrekanja priznanja. To se v sistemih, ki delujejo centralizirano, ne dogodi. Pohvala nadrejenega pa je tako pomemben dejavnik motiviranja, da sistem nadrejenega že s tem v veliki meri opravičuje svoj obstoj!

Glede **izhodov iz procesa – rezultatov managementa idej** smo precej povedali že pri vhodnih in procesnih vidikih, tako da podajmo le še nekaj povzetkov.

Pokazalo se je, da obstaja **povezava med načinom organiziranja sistema za management idej** (vhodni in procesni vidiki) **in rezultati, ki jih podjetje dosega** na tem področju (izhodni vidiki). V ta namen smo, glede na višino sumarne ocene vseh vidikov, podjetja razdelili v tri skupine po 16-17 podjetij (od skupine z najvišjo sumarno oceno vidikov do skupine z najnižjo). Skupni kazalnik odličnosti managementa idej (GK/ZAP), ki matematično vsebuje vse ostale kazalnike, je pri podjetjih iz zgornje tretjine kar za trinajstkrat višji kot pri podjetjih iz spodnje tretjine).

Kakšen pa mora biti način organiziranja sistema za management idej, da bo pozitivno vplival na dosežene rezultate? Raziskava je identificirala nekaj **dejavnikov, ki bistveno vplivajo na uspešnost managementa idej**. Naštejmo nekaj ključnih.

Sistem nadrejenega se v veliki večini kriterijev kaže kot uspešnejši od klasičnega sistema. Delež inventorjev (torej oseb, ki so podale vsaj en inovativni predlog) v celotni strukturi zaposlenih je pri sistemu nadrejenega najvišji (16 %), precej nižji je pri kombiniranem sistemu (9 %), najnižji pa pri klasičnem (5 %). Pretočni čas inovativnega predloga (čas od prijave do realizacije) je pri sistemu nadrejenega 62 dni, pri kombiniranem sistemu 83 dni, pri klasičnem pa 131 dni. Sistem nadrejenega favorizira množičnost pred kakovostjo, kar sicer prinaša manj kakovostne predloge (predloge z nižjo gospodarsko koristjo), vendar se ta pomanjkljivost v celoti izgubi na račun visokega števila prejetih predlogov. Sistem nadrejenega prinaša 1,8-krat višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi s kombiniranim sistemom in kar štirikrat višjo v primerjavi s klasičnim sistemom. Tu je torej sistem nadrejenega nesporni favorit.

Drugi kriterij, ki zelo pozitivno vpliva na uspešnost managementa idej, je izvajanje le-tega znotraj širšega projekta stalnih izboljšav, kot so projekti 20 ključev, KVP², kaizen, 6-sigma ipd. Podjetja, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, imajo bistveno višje ocene vseh kvalitativnih parametrov. Povprečna ocena vidikov znaša 3,9, pri ostalih podjetjih pa 3,0. Ta podjetja dosegajo tudi bistveno boljše rezultate managementa

idej po večini kazalnikov (kazalnik števila predlogov na zaposlenega pri podjetjih s širšim projektom stalnih izboljšav je glede na ostala podjetja višji za štirikrat, število inventorjev na zaposlenega je dvakratno, vsak inventor poda za polovico več idej, gospodarska korist na zaposlenega in število realiziranih predlogov na zaposlenega pa sta višja za petkrat.

Izvajanje managementa idej znotraj širšega projekta običajno nakazuje, da se je podjetje problema lotilo celovito. To pomeni, da je postavilo ustrezno organizacijo in le-to integriralo v »osnovno« organizacijsko strukturo podjetja ter vse ostale procese, ki potekajo v podjetju. Za izvajanje managementa idej so odgovorne iste osebe kot za »redno« poslovanje podjetja, cilji managementa idej pa so tudi »redni« poslovni cilji podjetja. Celovitost se posledično izraža v tem, da vodstvo sprejema management idej kot eno od pomembnih orodij za upravljanje podjetja.

Tretji pomemben kriterij za uspešnost je proaktivnost managementa. Podjetja, ki nenehno izzivajo ustvarjalnost sodelavcev in njihovo željo po spreminjanju, imajo dva in pol krat več inventorjev na zaposlenega in šestkrat večjo gospodarsko korist vsakega predloga, ki ga realizirajo. Kazalnik odličnosti managementa idej – gospodarska korist na zaposlenega – je pri teh podjetjih skoraj devetkrat višja. Ni torej dovolj, da vzpostavimo odličen sistem managementa idej, potrebna je nenehno prizadevanje, da bo sistem živel in se razvijal. V tem primeru tudi rezultati ne bodo izostali.

Ugotovili smo tudi, da **enakomernejša medsebojna uravnoteženost različnih organizacijskih vidikov managementa idej pozitivno vpliva na rezultate**, ki jih ta dosega. V ta namen smo podjetja razvrstili v tri skupine po 16-17 podjetij glede na širino razpona njihovih ocen pri posameznih vidikih. Večji razpon ocen pomeni, da podjetje nekatere vidike obvladuje bistveno bolje kot druge. Višina skupnega kazalnika odličnosti managementa idej (GK/ZAP) se je pri podjetjih iz »najboljše« skupine izkazala kot več kot šestkrat višja kot pri podjetjih iz »najslabše« skupine. Sklepamo lahko, da ni vseeno, kako uravnoteženo podjetje obvladuje vse vidike managementa idej. Lahko je podjetje odlično v postavljanju strategij, določanju ciljev, usposabljanju in večini ostalih vidikov – če nima urejenega sistema komuniciranja ali pa sistema nagrajevanja, bo ves trud zaman ali vsaj veliko manj uspešen. Uspešnost sistema managementa idej določa njegov najšibkejši člen.

V tem magistrskem delu smo poskušali čim bolj celovito raziskati teoretične okvire in prakse managementa idej v slovenskih podjetjih. Prišli smo do vrste zaključkov. Nekateri so zgolj potrdili tisto, na kar smo managerji idej izkustveno sklepali že doslej, nekateri pa so odkrili nova dejstva, ki bodo, tako upam, prispevala k nadaljnjemu razmahu in strokovnemu razvoju tega področja v slovenskem gospodarstvu, pa tudi širše.

7. LITERATURA

1. Anic Denis, Neuhaus Thomas: Bedeutung des Ideenmanagements als Führungsinstrument. Ideenmanagement, Frankfurt am Main, 28(2002), 3, str. 108-116.
2. Bassford Robert L., Martin Charles L.: Employee Suggestion Systems. Menlo Park: Crisp Publications, Inc., 1996. 120 str.
3. Boyle Daniel C.: Secrets of a Successful Employee Recognition System. Portland: Productivity Press, 1995. 134 str.
4. Bugar Janko: Celoviti management i-i procesov v Iskraemecu. Jesenski posvet strokovnjakov s področja učečega se podjetja »Učinkovitost invencijsko-inovativne dejavnosti v podjetju«. Ljubljana, Inštitut USP, 2003, str. 36-41.
5. Carayannis Elias, Dömötör Rudolf, Hiennerth Christoph: Measuring Innovative Performance: An Empirical Comparison of Input, Process and Output Indicators. Še neobjavljeno, 2005.
6. Coombs R., Narandren P., Richards, A.: A Literature-based Innovation Output Indicator. Research Policy, 25(1996), 3, str. 403-414.
7. Cooper Donald R., Emory William C.: Business Research Methods. 5th ed. Chicago: Richard D. Irwin Inc., 1995. 681 str.
8. Damjan Jože P, Polanec Sašo: Naj podjetje posnema ali inovira? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 15. 4. 2002, str. 58-61.
9. Devetak Gabrijel: Tehnične inovacije. Ljubljana: Delavska enotnost, 1980. 285 str.
10. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Creating the Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework: Conceptual Model of Slovenian Enterprises. International Business & Economics Research Journal, 3(2004), 10, str. 73-87.
11. Dimovski Vlado: Predgovor. Inovativnost v šoli. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 2004, str. 3.
12. Dovžan Henrik: Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994, 13, str. 62.
13. Drevenšek Mojca: Spodbujanje ustvarjalnosti: Tudi žabe zmorejo leteti visoko. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000, 5, str. 48.
14. Drucker Peter: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Oxford (UK): Butterworth-Heinemann, 1999. 258 str.
15. Fatur Peter: Modeliranje proizvodnih procesov v maloserijski proizvodnji. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo, 1997. 84 str.
16. Flor M. L., Oltra M. J.: Identification of Innovating Firms Through Technological Innovation Indicators: An Application to the Spanish Ceramic Tile Industry. Research Policy, 33(2004), 2, str. 323.
17. Freel Mark S: Patterns of Innovation and Skills in Small Firms. Technovation, 25(2005), 2, str. 123.
18. Garcia-Lorenzo Antonio, Prado Carlos J.: Employee Participation Systems in Spain. Past, Present and Future. Total Quality Management, 14(2003), 1, str. 15-24.
19. Guimaraes Tor, Langley Kathryn: Developing Innovation Benchmarks: An Empirical Study. Benchmarking for Quality Management & Technology, 1(1994), 3, str. 3-20.
20. Hagedoorn John, Cloudt Myriam. Measuring Innovative Performance: Is there an Advantage in Using Multiple Indicators? Research Policy, (32(2003), 8, str. 1365.
21. Hammersley Geraldine, Pinnington Ashly: Employee Response to Continuous Improvement Groups. The TQM Magazine, 11(1999), 1, str. 29-34.

22. Harrington James H.: Continuous vs. Breakthrough Improvement. *Business Process Reengineering & Management Journal*, 1(1995), 3, str. 31-49.
23. Hierl Robert: Mainspeech. International 20 Keys Conference. Ljubljana: Deloitte&Touche, 2002.
24. Hollenstein Heinz. A Composite Indicator of a Firm's Innovativeness. An Empirical Analysis Based on Survey Data for Swiss Manufacturing. *Research Policy*, 25(1996), 4, str. 633-646.
25. Hussey Jill, Hussey Roger: *Business Research*. London: MacMillan Press, 1997. 357 str.
26. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost - japonska pot. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987. 180 str.
27. Jerovšek Janez, Rus Veljko: *Inovativno podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1988. 220 str.
28. Johannessen Jon-Arild, Olaisen Johan, Olsen Bjorn: Managing and Organizing Innovation in the knowledge Economy. *European Journal of Innovation Management*, 2(1999), 3, str. 116-128.
29. Kos Marko: Od strategije k implementaciji. Od invencije do inovacije. Ljubljana: PCMG - Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2002, str. 41-69.
30. Lager Thomas, Horte Sven-Ake: Success Factors for Improvement and Innovation of Process Technology in Process Industry. *Integrated Manufacturing Systems*. 13(2002), 3, str. 158-164.
31. Lee Po-Chih, Tzeferakos Steven: *Innovation Performance in Canadian Manufacturing Industries*. Ottawa: Manufacturing Industries Branch, 2001. 67 str.
32. Likar Borut: Pomen spremljanja in vrednotenja inovativno-tehnoloških in raziskovalnih procesov v lesni industriji. *Zbornik gozdarstva in lesarstva*, 2002, 69, str. 259-275
33. Likar Borut et al.: *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 2002a. 156 str.
34. Marx Andrew E.: Management Commitment for Successful Suggestion Systems. *Work Study*, 44(1995), str. 16-18.
35. Milner Eileen, Kinnell Margaret, Usherwood Bob: Employee Suggestion Schemes: A Management Tool for the 1990s? *Library Management*, 16(1995), 3, str. 3-8.
36. Mohamed Mohamed A. K.: Assessing Determinants of Departmental Innovation. *Personnel Review*, 31(2002), 5, str. 620-641.
37. Mulej Matjaž et.al.: *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1987. 242 str.
38. Mulej Matjaž: Evropa prihaja za nami in zahteva od Slovenije inovativnost. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 2002, str. 11-15.
39. Mulej Matjaž, Ženko Zdenka: Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. Od invencije do inovacije. Ljubljana: PCMG - Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2002a, str. 17-40.
40. Mulej Matjaž: *Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske in raziskovalne sfere v gospodarstvo v luči novih inovacijskih paradigem*. Maribor: UM EPF in IRP, 2003. 9 str.
41. Pečjak Vid: *Poti do idej: Tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: samozaložba, 1989. 191 str.
42. Pečjak Vid: *Ustvarjalnost v šoli. Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo, 2002, str. 122-132.
43. Pervaiz Ahmed K.: Benchmarking Innovation Best Practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(1998), 1, str. 45-58.
44. Peters Thomas J., Waterman Robert H.: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner Books, 1982.
45. Prado J. C.: Beyond Quality Circles and Improvement Teams. *Total Quality Management*, 12(2001), 6, str. 789-798.

46. Prijović Irena: Inovativni management in visokoprofesionalizirani kadri kot inovacijski potencial v inovativnem podjetju. Podjetje in delo, 1994, 1, str. 52.
47. Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov. Bled: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 1997. 177 str.
48. Proizvodni management 2002 – Management produktivnosti. Portorož: GV izobraževanje, 2002. 78 str.
49. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
50. Soderquist, K., Chanaron, J.J., Motwani, J.: Managing Innovation in French Small and Medium-sized Enterprises: An Empirical Study. Benchmarking for Quality Management & Technology, 4(1997), 4, str. 259-272.
51. Sorensen David P.: Innovations, Key to Business Success. Canterbury: Financial World Publishing, 2001. 77 str.
52. Srića Velimir: Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 229 str.
53. Tozawa Bunji: Kaizen teian I – Developing Systems for Continuous Improvement Through Employee Suggestions. Portland: Productivity Press, 1997. 201 str.
54. Tozawa Bunji: Kaizen teian II – Guiding Continuous Improvement Through Employee Suggestions. Portland: Productivity Press, 1997. 197 str.
55. Tuominen Matti, Rajala Arto, Moller Kristian: How does Adaptability Drive Firm Innovativeness? Journal of Business Research, 57(2004), 5, str. 495.
56. Zairi Mohamed: Benchmarking Innovation for Best Practice. World Class Design to Manufacture, 2(1995), 3, str. 33-40.

8. VIRI

1. 2002 R&D Scoreboard. [URL: www.innovation.gov.uk/finance], 1. 6. 2005.
2. CBI – Confederation of British Industry: 1999 Innovation Trends Survey.
3. CRP – Javni razpis za izbiro raziskovalno-razvojnih projektov Ciljnega raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2001-2006« v letu 2003
4. Dib-Report 2000 – Ideenmanagement in Deutschland, Frankfurt am Main. Deutscher Institut für Betriebswirtschaft, 2001, 12 str.
5. Dib-Report 2001 – Ideenmanagement/BVW in Deutschland, Frankfurt am Main. Deutscher Institut für Betriebswirtschaft, 2002, 13 str.
6. Dib-Report 2002 – Ideenmanagement/BVW in Deutschland, Frankfurt am Main. Deutscher Institut für Betriebswirtschaft, 2003, 13 str.
7. Dib-Report 2003 – Das Ideenmanagement/BVW in Deutschland, Frankfurt am Main. Deutscher Institut für Betriebswirtschaft, 2004, 7 str.
8. Delavnica o pospeševanju inovacijske dejavnosti v podjetjih. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2003.
9. European Trend Chart on Innovation. Theme-specific Country report – Slovenia. European Commission, Bruxelles, 2003, 23 str.
10. The Global Competitiveness Report 2001-2002. World Economic Forum. New York, Oxford (UK): Oxford University Press, 2002, 446 str.
11. GIMB – Global Idea Management Benchmarks. Report 2003. IMB Consulting, 2004, 83 str.
12. Green Paper on Innovation. European Commission, Bruxelles, 1995.
13. Innovation Performance and the Role of Senior Management. Strategic Direction, 20(2004), 5, str. 28-30.
14. MAKE – The Most Admired Knowledge Enterprises in Europe. [URL: <http://www.knowledgebusiness.com>], 1. 6. 2005.
15. Regionalna inovacijska strategija Slovenije kot EU regije. Ljubljana: MO Ljubljana, 2004. 54 str.
16. Statistične informacije št. 370: Raziskovanje in razvoj, znanost in tehnologija. Statistični urad RS, 2004.
17. USP notice – Informacije članov Inštituta za razvoj učečega se podjetja. Ljubljana: Inštitut USP, 4, 2004.
18. Povzetek ugotovitev raziskave Na poti k USP za leto 2002. [URL: <http://www.i-usp.si>], 1. 6. 2005.

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

RAZISKAVA O INOVATIVNOSTI IN MANAGEMENTU IDEJ V SLOVENSKIH PODJETJIH

Naziv podjetja:	
Pošta in kraj:	
Ulica in hišna številka:	

Oseba, ki izpolnjuje anketo:	
Delovno mesto:	
E-pošta:	
Telefon:	

Skupno število zaposlenih v podjetju (cca.):	
Od tega proizvodnih delavcev (cca.):	

☐ Želim prejeti analizo rezultatov za naše podjetje na svoj elektronski naslov.

Anketa se nanaša na management idej (MI), ki ga slovenska podjetja poimenujejo na različne načine:

- množična inovacijska dejavnost,
- sistem koristnih predlogov,
- proces stalnih izboljšav,
- KVP²
- iskrice ...

Ime »management idej« (MI) uporabljamo za kateregakoli od teh sistemov.

Management idej (MI) v našem podjetju je organiziran v naslednji obliki:

☐ »Klasični sistem« – vse inovativne predloge, ki jih podajo zaposleni, sprejema in obravnava komisija, referent ali služba za MI.

☐ »Sistem nadrejenega« – za sprejemanje, obravnavo in odločanje o inovativnih predlogih v svojem oddelku (ali delovni skupini) je zadolžen neposredno nadrejeni. Komisijo uporabimo le v izjemnih primerih.

☐ Kombinacija obeh modelov.

Navedena je vrsta trditev, ki se nanašajo na management idej (MI). Prosimo, izrazite svoje stopnjo strinjanja za vaše podjetje z oceno med 5 (Popolnoma soglašam) in 1 (Ne soglašam). Če na trditev ne morete odgovoriti, označite »Ne vem« oz. »Se ne nanaša na naše podjetje«.

Se ne nanaša (SN)
Ne vem (NV)
Ne soglašam (1)
Večinoma ne soglašam (2)
Niti eno niti drugo (3)
Večinoma soglašam (4)
Popolnoma soglašam (5)

[illegible][illegible]

Se ne nanaša (SN)
Ne vem (NV)
Ne soglašam (1)
Večinoma ne soglašam (2)
Niti eno niti drugo (3)
Večinoma soglašam (4)
Popolnoma soglašam (5)

[illegible][illegible]

[illegible]

Se ne nanaša (SN)
Ne vem (NV)
Ne soglašam (1)
Večinoma ne soglašam (2)
Niti eno niti drugo (3)
Večinoma soglašam (4)
Popolnoma soglašam (5)

[illegible][illegible]

Se ne nanaša (SN)							
Ne vem (NV)							
Ne soglašam (1)							
Večinoma ne soglašam (2)							
Niti eno niti drugo (3)							
Večinoma soglašam (4)							
Popolnoma soglašam (5)							

11. razdelek: Vloga vodij oddelkov in delovnih skupin	5	4	3	2	1	N V	S N
11.1 Če bi razdelili naloge povprečnega vodje po prioriteti v tri nivoje (I. najpomembnejše naloge, II. srednje pomembne, III. manj pomembne), bi bilo vodenje MI na prvem nivoju.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.2 Vodstvene kadre smo namensko usposabljali za razumevanje in vodenje MI.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.3 Najvišje vodstvo izrecno zahteva od organizacijskih vodij, da podpirajo podajanje inovativnih predlogov pri svojih podrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.4 Vodje »zahtevajo in pričakujejo« od podrejenih podajanje KP, ne pa zgolj »dobro-namerno dopuščajo«.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.5 Nadrejeni pogosto sodelavcu sam sugerira, naj ta svojo dobro idejo tudi »formalno« poda kot inovativni predlog.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.6 Nadrejeni imajo navado pohvaliti sodelavca za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.7 Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne sprejemajo kot osebno kritiko.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.8 Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne smatrajo za »nepotrebno nadlogo«.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.9 Inovativne predloge so v zadnjem letu podali sodelavci iz skoraj vseh služb podjetja (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba ...).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Prosimo, navedite številčne podatke o managementu idej za pretekla 3 leta. Če s podatki ne razpolagate, prosimo, podajte vsaj približno oceno.

	2002	2003	2004
Število vseh prijavljenih predlogov			
Število avtorjev (tudi če je en sodelavec prijavil več predlogov, se kot avtor šteje samo enkrat)			
Število skupinskih predlogov (vsi predlogi, kjer sta najmanj dva avtorja)			
Zaključeni predlogi (vsi predlogi, ki so bili v tem letu odobreni ali zavrnjeni)			
Od tega realizirani predlogi (vsi predlogi, ki so bili realizirani in nagrajeni. Ne predlogi, ki so bili zavrnjeni in so prejeli le motivacijsko (simbolično) nagrado)			
Število predlogov z izračunljivim prihrankom			
Znesek prihrankov iz izračunljivih predlogov			
Čas od prijave do odločitve (od dneva prijave predloga do dneva odločitve o realizaciji – to je čas, na katerega lahko MI vpliva)			
Čas od odločitve do realizacije (čas, ki preteče od dneva pozitivne odločitve do realizacije – na ta čas ima MI le omejen vpliv)			
Najnižji možni znesek nagrade			
Najvišji možni znesek nagrade			
Najvišja izplačana nagrada v tem letu			
Skupni znesek izplačanih nagrad			

Za sodelovanje v anketi se vam najlepše zahvaljujemo.

PRILOGA 2: SEZNAM SODELUJOČIH PODJETIJ

ACRONI, d.o.o.
ARCONT d.d.
BSH HIŠNI APARATI d.o.o.
CESTNO PODJETJE d.d. MARIBOR
CETIS d.d. CELJE
COMET d.d.
DANFOSS COMPRESSORS d.o.o.
DANFOSS TRATA d.d.
DHL INTERNATIONAL d.o.o.
DOMEL, d.d.
DROGA KOLINSKA d.d.
ELEKTRO LJUBLJANA d.d.
ELTI d.o.o.
ESOTECH d.d.
ETI ELEKTROELEMENT d.d.
EUREST d.o.o.
GORENJE I.P.C., d.o.o.
GORENJSKI TISK d.d.
HELLA LUX SLO d.o.o.
IMP LIVAR d.d.
IMPOL d.d.
ISKRA AVTOELEKTRIKA d.d.
ISKRA MEHANIZMI d.d.
ISKRA ZAŠČITE d.o.o.
ISKRAEMECO, d.d.
JELOVICA, d.d.
JOHNSON CONTROLS – NTU d.o.o.

KOGAST d.d.
KPL d.d.
KRKA, d.d.
LIV d.d.
LUKA KOPER d.d.
MERKUR d.d.
PALOMA-SLADKOGORSKA TOVARNA
PAPIRJA d.d.
PAP TELEMATIKA d.d.
PLAMA PUR d.d.
POLYCOM d.o.o.
POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.
PREDILNICA LITIJA d.d.
PREVENT d.d.
PREVENT-HALOG d.o.o.
REVOZ d.d.
SAVATECH, d.o.o.
SMART COM d.o.o.
SŽ CENTRALNE DELAVNICE PROIZV.
DOBOVA
ŠTORE STEEL d.o.o.
TBP d.d.
TRIMO d.d.
UNIOR d.d.
VALKARTON d.d.
VEGRAD d.d.
ŽITO GORENJKA d.d.

