

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PODPORE VODSTVA NA INOVATIVNOST ZAPOSLENIH
PRI DELU**

Ljubljana, avgust 2024

GAŠPER IVANEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gašper Ivanec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv podpore vodstva na inovativnost zaposlenih pri delu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	INOVATIVNOST	3
2.1	Opredelitev inovacij	3
2.2	Pomen inovacij	5
2.3	Grajenje inovativne organizacije	6
2.3.1	Skupna vizija	6
2.3.2	Vodstvo.....	8
2.3.3	Primerna organizacijska struktura	9
2.3.4	Ključni posamezniki	11
2.3.5	Timsko delo	12
2.3.6	Kreativna klima	15
3	DEJAVNIKI INOVATIVNOSTI	17
3.1	Viri inovacij	17
3.2	Iskanje inovacij	17
3.2.1	Območje iskanja inovacij	18
3.2.2	Način iskanja inovacij	18
3.3	Potisna metoda pri uporabi znanja (angl. knowledge push)	19
3.4	Uporaba vlečne metode (angl. pull method)	19
3.5	Uporabniki kot inovatorji	20
3.6	Tveganja pri inovacijah	20
3.6.1	Ocenjevanje tveganja.....	21
3.6.2	Menedžment tveganj.....	22
3.6.3	Prepoznavanje negotovosti	23
3.6.4	Predvidevanje potrebnih virov.....	24
3.6.5	Finančna ocena projekta	24
3.7	Racionalne in inkrementalne strategije inovativnosti	24
3.8	Dejavniki, ki ovirajo kreativnost posameznika	26
3.8.1	Posameznikova nezmožnost ustvarjalnosti pri delu	26
3.8.2	Posameznikov odpor do sprememb	26
3.8.3	Stres na delovnem mestu	27

3.8.4	Nepripravljenost deliti ideje	27
3.8.5	Strah pred izpodbijanjem ideje	28
4	VODENJE.....	29
4.1	Elementi vodstvenega modela (angl. leadership model)	29
4.1.1	Strokovno/poklicno vodstvo (angl. professional leadership)	29
4.1.2	Osebnostno vodstvo (angl. personal leadership)	30
4.2	Vpliv vodenja na inovativnost	31
4.3	Tipi vodenja za spodbujanje inovativnosti.....	32
4.4	Menedžment inovativnosti	34
5	RAZISKOVALNI DEL	38
5.1	Metodologija.....	38
5.2	Namen in cilj raziskave	40
5.3	Predstavitev sodelujočih podjetij	40
5.3.1	Podjetje št. 1: Instrumentation Technologies, d.d.	41
5.3.2	Podjetje št. 2: Avant Car, poslovni inženiring, d.o.o.	41
5.3.3	Podjetje št. 3: Iskraemeco, merjenje in upravljanje energije, d.d.....	41
5.4	Pridobitev podatkov	41
5.5	Analiza rezultatov raziskave.....	42
5.5.1	Kodiranje besedila.....	42
5.5.2	Tematska mreža št. 1: Povezava med vodstvom in inovativnostjo zaposlenih.....	44
5.5.2.1	<i>Podpora idej in kreativnega razmišljanja.....</i>	<i>44</i>
5.5.2.2	<i>Opolnomočenje zaposlenih</i>	<i>45</i>
5.5.3	Tematska mreža št. 2: Vpliv vodstva na razvoj zaposlenih	47
5.5.3.1	<i>Razvoj zaposlenih.....</i>	<i>47</i>
5.5.3.2	<i>Podpora vodje</i>	<i>48</i>
5.5.4	Tematska mreža št. 3: Uspešnost organizacije.....	50
5.5.4.1	<i>Izobraževanja</i>	<i>50</i>
5.5.4.2	<i>Kreativnost</i>	<i>51</i>
5.5.5	Tematska mreža št. 4: Pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej.....	52
5.5.5.1	<i>Sproščeno delovno okolje.....</i>	<i>52</i>
5.5.5.2	<i>Medsebojno spoštovanje</i>	<i>54</i>
5.5.5.3	<i>Osredotočenost na zaposlene</i>	<i>55</i>

5.6	Povzetek tematskih mrež.....	56
6	DISKUSIJA, OMEJITVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	59
6.1	Interpretacija ugotovitev s teoretičnimi prispevki.....	59
6.2	Praktična priporočila	63
6.3	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	63
7	SKLEP	64
	LITERATURA IN VIRI	65
	PRILOGE.....	73

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strukturni arhetipi.....	10
Tabela 2: Oblikovane teme.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi vodstvenega modela.....	29
Slika 2: Procesni model inoviranja.....	34
Slika 3: Ključna vprašanja v fazi izbire.....	35
Slika 4: Stopnje izvedbe	37
Slika 5: Sestava tematske mreže.....	39
Slika 6: Tematska mreža št. 1	44
Slika 7: Tematska mreža št. 2	47
Slika 8: Tematska mreža št. 3.....	50
Slika 9: Tematska mreža št. 4.....	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Protokol za izvedbo intervjujev.	1
Priloga 2: Intervju z zaposlenimi iz podjetja Instrumentation Technologies.	3
Priloga 3: Intervju z zaposlenimi iz podjetja Iskraemeco.....	20
Priloga 4: Intervju z zaposlenimi iz podjetja Avant Car.	28
Priloga 5: Kodiranje besedila.	39

1 UVOD

Inovacije so prisotne povsod. Ne glede na to, kam pogledamo, vsaka industrija išče načine, kako stvari narediti učinkovitejše in bolj trajnostne (Itchhaporia, 2021). Inovacije omogočajo podjetjem, da se spopadejo z motnjami, ki jih povzročajo dejavniki zunanjega okolja. Zato so eden ključnih elementov, ki bi lahko zagotovili dolgoročen uspeh podjetja, zlasti na spreminjajočem se, dinamičnem trgu (Iranmanesh in drugi, 2021). Podjetja, ki veliko vlagajo v iskanje priložnosti za eksperimentiranje z novimi idejami in izdelki ter gojijo inovativno kulturo, lahko bistveno izboljšajo svoje delovanje (Wei in drugi, 2013).

Viri inovacij so različni. Inovacije se lahko razvijejo kot odgovor na želje in potrebe uporabnikov, da se z inovacijo zadovolji njihove potrebe, s čimer se že na začetku zagotovi določen segment kupcev. Lahko pa so vir inovacij tudi zaposleni, v tem primeru se inovacije rodijo kot rezultat inovativnosti in kreativnosti posameznika znotraj organizacije (Kesting in Parm Ulhøi, 2015). Pri spodbujanju zaposlenih k aktivnemu sodelovanju v inovacijskih procesih imajo vodje ključno vlogo (Park in drugi, 2021). Vodenje prav tako pomembno vpliva na razvoj poklicnih veščin zaposlenih in dobra podpora vodstva hkrati vpliva tudi na delovni rezultat zaposlenih in učne aktivnosti, kar je postalo pomembna determinanta finančne uspešnosti podjetja (Yu, 2017). Ustrezno podporno vodstvo tudi močno vpliva na interno kulturo organizacije, saj je brez vključenosti vodstva izjemno težko vzpostaviti kulturo inovacij. Ker pri inovacijskih programih pogosto prihaja tudi do neuspeha, se bodo zaposleni, ki imajo ideje za izboljšanje organizacijske uspešnosti, pogosto izognili predlaganju svojih inovacijskih načrtov. Zato je pomembnost vloge vodje tudi v tem, da formalno spodbuja izmenjavo idej in kontrolira tveganja, povezana z neuspehom inovacijskih programov. S tem se bo povečala verjetnost aktivnega sodelovanja podrejenih in predlaganja idej (Park in drugi, 2021).

Namen magistrskega dela je z raziskovanjem problematike, povezane z inovativnostjo, prikazati, kako pomembno je vključevanje zaposlenih ter uporaba njihove kreativnosti in skritih talentov za povečanje in izboljšanje uspešnosti podjetja. Želimo vzbuditi zavedanje o tem, da je prispevek zaposlenih v podjetju ne glede na njihovo pozicijo lahko bistveno večji kot zgolj opravljanje vnaprej določenega rutinskega dela.

Cilj magistrskega dela je preučiti in analizirati teoretično ozadje obravnavane problematike in podrobneje raziskati vpliv in pomembnost podpore vodstva pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih v podjetju ter z empirično raziskavo preveriti vpliv podpore vodstva v praksi. Ugotoviti želimo, kako podpora vodstva vpliva na inovativnost zaposlenih in na njihovo pripravljenost do sodelovanja in deljenja idej.

Za raziskovalni del magistrske naloge smo oblikovali sledeča raziskovalna vprašanja:

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali obstaja pozitivna povezava med podporo vodstva in inovativnostjo zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali podpora vodstva vpliva na razvoj profesionalnih veščin zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali inovativnost zaposlenih vpliva na zaznano uspešnost organizacij?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali je pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej zaposlenih odvisna od vodenja?

V teoretičnem delu magistrske naloge bomo na podlagi pregleda tuje in domače literature podrobno opredelili pomen inovacij in dejavnike inovativnosti ter glavne gradnike inovativne organizacije. Prav tako bomo pozornost namenili vodenju zaposlenih v povezavi s spodbujanjem inovativnosti posameznikov v podjetju in raziskali, kako vodenje vpliva na te elemente.

V drugem delu magistrske naloge bomo z empirično raziskavo podprli teoretični del naloge, in sicer povezavo med vodenjem in inovativnostjo zaposlenih. Empirični del bo temeljil na kvalitativni metodi zbiranja primarnih podatkov v obliki intervjuja. Cilj bo opraviti vsaj 10 intervjujev s posamezniki na vodstvenih položajih ali z drugimi zaposlenimi v izbranih organizacijah, pri čemer bo izbor intervjuvancev priložnost in neslučajan. Organizacije, ki bodo lahko potencialni kandidati za raziskavo, morajo ustrezati enemu od dveh pogojev. Morajo se ukvarjati z razvojem produktov, saj se v tem primeru pričakuje inovativnost zaposlenih pri iskanju novih idej, ali pa se mora organizacija ukvarjati s ponudbo določene vrste storitev, ki prav tako zahteva inovativen pristop zaposlenih (na primer oglaševalske agencije, kjer morajo zaposleni ves čas iskati inovativne načine izvedbe oglasov za pritegnitev pozornosti potencialnih kupcev). V raziskavi bomo uporabili polstrukturirane intervjuje. Vprašanja bodo pripravljena vnaprej, z možnostjo postavljanja vmesnih vprašanj odprtega tipa, če bomo med intervjujem ugotovili potrebo po podrobnejši razlagi določenih elementov, problemov.

Pri analizi intervjujev bomo uporabili analitično orodje, imenovano tematske mreže. Tematske mreže služijo kot organizacijska osnova in ilustrativno orodje pri interpretaciji besedila. Prvi korak pri uporabi orodja tematske mreže je zmanjšanje količine podatkov. To storimo na način, da se besedilo razčleni na obvladljive in smiselne segmente s kodiranjem besedila. Nato sledi identifikacija tem, pri čemer identificirane teme predstavljajo osnovne teme. Osnovne teme se nato združijo na podlagi vsebinske skladnosti v organizirane teme in te skupaj tvorijo globalno temo, ki povzema bistvo besedila (Attride-Stirling, 2001).

2 INOVATIVNOST

Inovativnost se kaže v sposobnosti videti povezave, v opažanju priložnosti jih izkoristiti in implementirati. Pri inovacijah ne gre le za odpiranje novih trgov, temveč gre tudi za iskanje novih načinov za služenje na obstoječih, uveljavljenih trgih (Tidd in Bessant, 2013, str. 4). Prav tako inovacije niso omejene zgolj na proizvodno dejavnost, temveč je tudi v storitvah mogoče najti številne primere inovacij (Tidd in Hull, 2007). Spletni trgovci, kot je Amazon, so spremenili način prodaje številnih izdelkov, kot so knjige, glasba, potovanja in podobno. Podjetja, kot je eBay, pa so celo prenesla dražbene hiše v udobje naših domov. Sveže in dobro implementirane ideje vodijo do novih cenjenih storitev in do učinkovitega izvajanja obstoječih. Nove ideje imajo potencial, da spremenijo kakovost našega življenja in povečajo razpoložljivost priložnosti za ljudi v nekaterih najrevnejših predelih sveta (Tidd in Bessant, 2013, str. 5). Inovacije so postale glavna tema gospodarske rasti in trajnosti po vsem svetu (Edwards-Schachter, 2018).

2.1 Opredelitev inovacij

Glavnega izziva pri inovacijah ne predstavljajo izumi (pridobivanje novih, dobrih idej), ampak je glavni izziv komercializacija izumov in tehnološke ovire, ki nas pogosto omejujejo, da bi lahko izume pripeljali od ideje na papirju v fizično delujoč izdelek. Obstaja veliko različnih definicij, ki na svoj način opredeljujejo, kaj pomeni beseda inovacija, ampak v osnovi je vsem definicijam skupno poudarjanje potrebe po razvoju in izkoriščanju novih vidikov znanja, ne pa zgolj ustvarjanje izumov (Tidd in Bessant, 2013, str. 18).

Na splošno so za področje inovacij dobro uveljavljene kategorije, kot so na primer produktne, procesne, organizacijske in marketinške inovacije, ki so obrazložene in teoretizirane na podlagi njihove povezave s tehnološkimi inovacijami. Vendar so globalni izzivi in številne spremembe privedli do številnih različnih inovacij. Prepoznavanje in razvrščanje inovacij je postalo bolj zapleteno in fragmentirano kot kadar koli prej (Edwards-Schachter, 2018).

Inovacije je mogoče razdeliti na 10 najbolj poglobitnih tipov (Edwards-Schachter, 2018):

- **tehnološke inovacije** – povezuje se jih z vlaganji v raziskave in razvoj, ki vodijo do rezultatov v smislu patentov novih izdelkov in proizvodnih procesov;
- **inovacije izdelkov** – te so najbolj priljubljena oblika inovacij in so opredeljene kot nov izdelek ali bistveno spremenjen izdelek glede na njegove značilnosti ali predvideno uporabo, ki je na voljo potencialnim uporabnikom (Gault, 2018);
- **procesne inovacije** – te so zelo povezane z inovacijami izdelkov, gre za vzajemni vir inovacij, inovacije izdelkov ustvarjajo potrebo po inovacijah procesov in obratno (Edwards-Schachter, 2018). Procesna inovacija je definirana kot novi elementi, ki se vpeljejo v proizvodno ali storitveno dejavnost organizacije (Reichstein in Salter, 2006).

Gre za spremembe, katerih namen je doseganje večje učinkovitosti, kot sta na primer krajši proizvodni čas in nižji strošek proizvodnje (Kahn, 2018);

- **storitvene inovacije** – inovacije v storitvenem sektorju se lahko bistveno razlikujejo od inovacij v proizvodno usmerjenih sektorjih. Storitvene inovacije so pogosto manj formalno organizirane, bolj inkrementalne in manj tehnološke (Edwards-Schachter, 2018). Na splošno storitve vključujejo organizacijo rešitve problema, ki v glavnem ne vključuje dobave blaga, saj gre običajno za nematerialne kombinacije procesov in veščin ljudi (Goldstein in drugi, 2002);
- **inovacije poslovnega modela** – te pomenijo zavestno spremembo obstoječega poslovnega modela ali ustvarjanje novega, ki ima izboljšano uporabnost in zadovoljuje potrebe strank bolje kot obstoječi model. V tem delu so organizacijske in marketinške inovacije osrednjega pomena za uvedbo edinstvenosti v poslovne modele (Edwards-Schachter, 2018);
- **disruptivne inovacije** – so tiste, ki povzročajo motnje na trgu. To se lahko zgodi, ko nov izdelek, ne glede na njegovo slabšo učinkovitost glede osrednjih atributov, ki jih cenijo obstoječe stranke, izpodrine glavni izdelek na trgu. Prvotni izraz »disruptivne tehnologije« se je kasneje zamenjal za »disruptivne inovacije«, s čimer se je razširila uporaba, da te vrste inovacije ne vključujejo samo tehnoloških izdelkov, temveč tudi različne storitve in inovacije poslovnih modelov (Edwards-Schachter, 2018). Disruptivne inovacije so tako lahko tehnološke inovacije, inovacije poslovnih modelov in radikalne inovacije izdelkov (Markides, 2006). Inovacijam ni treba predstavljati radikalnega napredka v tehnologiji ali funkcionalnosti izdelka, da se lahko štejejo kot disruptivne inovacije, ampak se disruptivnost bolj nanaša na tržni/poslovni fenomen kot na velik tehnološki preboj (Edwards-Schachter, 2018);
- **radikalne inovacije** – inovacija je radikalna, če se tehnološko znanje, potrebno za njeno izkoriščanje, bistveno razlikuje od obstoječega znanja (Afuah, 2003). Gre za spremembo, ki s seboj odnese večino obstoječih naložb podjetja v tehnične veščine, znanje, načrte, proizvodno tehniko, naprave in opremo. Popolna radikalna inovacija zahteva velike količine novega znanja in hkrati ustvari velike izboljšave zmogljivosti za preoblikovanje industrijskih struktur. Z vidika produkta gre za dramatično ločitev od obstoječega produkta (Edwards-Schachter, 2018). Da je lahko inovacija vodena kot radikalna, mora izpolnjevati tri kriterije: obstajati mora nov izum, izum mora biti edinstven in mora biti sposoben vplivati na prihodnje izume (Dahlin in Behrens, 2005);
- **inovacije, ki temeljijo na dizajnu** – pri strategiji, ki temelji na oblikovanju, je ključni vidik inovacij spretnost razumevanja, predvidevanja in vplivanja na nastanek novega pomena izdelkov in storitev. Pri inovacijah, ki temeljijo na dizajnu, je pomemben oblikovalski jezik (kaj na novo sporoča ta inovacija) in ni toliko poudarka na funkcionalnosti in tehnologiji. Za te vrste inovacije mora biti podjetje sposobno interpretirati pomen, ki ga kupci dajejo izdelkom v določenem socio-kulturnem kontekstu (Edwards-Schachter, 2018);
- **socialne inovacije** – pri teh gre za kolektivni proces učenja, ki vključuje sodelovanje glavnih udeležencev iz civilne družbe, pri čemer je cilj rešiti družbene potrebe s

spremembo družbenih praks, ki nato povzročijo spremembe v družbenih odnosih, sistemih in strukturah, kar prispeva k obsežnim družbeno-tehničnim spremembam (Edwards-Schachter in Wallace, 2017);

- **odgovorne inovacije** – te so zakoreninjene v pojmih kot na primer »odgovoren razvoj«, »odgovorne raziskave« in »odgovorne inovacije, ki temeljijo na znanju«. Odgovorne raziskave in inovacije opredeljujejo transparenten in interaktiven proces, s katerim družbeni akterji (raziskovalci, podjetja, državljani ...) in inovatorji postanejo medsebojno odgovorni za etično sprejemljivost, trajnost in družbeno zaželenost inovacijskega procesa in njegovih tržnih izdelkov (Edwards-Schachter, 2018). Širši cilj odgovornega inoviranja je povezati prakso raziskav in inovacij v sedanjosti s prihodnostjo, ki jo pomagajo ustvariti (Owen in drugi, 2013).

Na splošno se najbolj sprejeta razlaga glede narave inovacij giba okoli pojma »novost«, da se ustvari nekaj novega. Gre torej za generiranje in uspešno implementacijo idej, preoblikovanih v izdelke in storitve, pri čemer so lahko ideje tehnološke in netehnološke (Edwards-Schachter, 2018).

2.2 Pomen inovacij

Velike organizacije, kot so P&G, Adidas, Siemens, General Electric, Apple, Intel, John Deer, imajo vse nekaj skupnega. Njihov uspeh je v veliki meri rezultat inovacij. Medtem ko lahko konkurenčna prednost izhaja iz velikosti organizacije ali posedovanja določenih sredstev, vzorci vse bolj dajejo prednost tistim organizacijam, ki lahko mobilizirajo znanje, tehnološke veščine in izkušnje za ustvarjanje novosti v svoji ponudbi izdelkov ali storitev in načinih, kako to ustvarjajo in zagotavljajo. Inovacije niso pomembne le na ravni posameznega podjetja, ampak so vse bolj tudi vir nacionalne gospodarske rasti (Tidd in Bessant, 2013, str. 5–6).

Podjetja, ki ne vlagajo v inovacije, same sebe izpostavljajo tveganjem, ki bodo nastopila v prihodnosti. Velika verjetnost je, da njihovo poslovanje čez čas ne bo več uspevalo in ne bodo mogli konkurirati na trgu, če ne bodo nenehno iskali inovativnih rešitev za nastajajoče težave. Pri malih in srednje velikih podjetjih je bila inovativnost dosledno ugotovljena kot najpomembnejša lastnost, povezana z uspehom podjetja. Inovativna podjetja običajno dosegajo močnejšo rast in so uspešnejša od tistih, ki ne uvajajo inovacij. Pogosto so tudi inovativna podjetja tista, ki pridobijo tržni delež in povečujejo svojo dobičkonosnost (Tidd in Bessant, 2013, str. 7).

Inovativnost prispeva k uspešnosti organizacije na več načinov. Ugotovljena je bila močna povezava med tržno uspešnostjo in novimi izdelki. Novi izdelki pomagajo zajeti nove in obdržati obstoječe tržne deleže ter povečati dobičkonosnost na trgih, na katerih organizacija deluje. V primerih zrelejših in uveljavljenih izdelkov konkurenčna rast prodaje ne izvira le iz možnosti ponujanja nizkih cen, temveč tudi iz različnih necenovnih dejavnikov (zasnova, prilagoditve in kakovost). V današnjem času, ko se življenjski cikel izdelkov konstantno

krajša, kjer se na primer življenjska doba določenega modela televizorja ali računalnika meri v mesecih in se celo zapleteni izdelki, kot so avtomobili, razvijajo le nekaj let, postaja vedno bolj pomembno, da lahko obstoječe izdelke čim bolj pogosto zamenjamo z boljšimi različicami. Konkurenca v času odraža naraščajoč pritisk na podjetja, da ne uvajajo le novih izdelkov, temveč poskušajo to storiti hitreje kot konkurenca (Tidd in Bessant, 2013, str. 9).

Hkrati je zaradi konstantnega spreminjanja okolja organizacijska sposobnost razvoja novih izdelkov vse bolj pomembna. Premiki na družbeno-ekonomskem področju (v kaj ljudje verjamejo, kaj pričakujejo, želijo in zaslužijo) ustvarjajo priložnosti in omejitve. Zakonodajala lahko odpre nove poti in zapre druge, kot na primer povečanje zahtev po okolju prijaznih izdelkih. Konkurenti lahko uvedejo nove izdelke, ki predstavljajo veliko grožnjo obstoječim tržnim položajem. Za vse te dejavnike podjetja potrebujejo sposobnost, da se odzovejo z inovacijami izdelkov. Medtem ko so novi izdelki pogosto obravnavani kot vrhunec inovacij na trgu, imajo inovacije procesov prav tako pomembno strateško vlogo. Biti sposoben narediti nekaj, česar ne zmore nihče drug, ali narediti to na načine, ki so boljši od drugih, je močan vir prednosti (Tidd in Bessant, 2013, str. 9).

Japonska prevlada v poznem dvajsetem stoletju v številnih sektorjih (avtomobilističnem, motociklističnem in potrošniški elektroniki) je bila v veliki meri odvisna od vrhunskih sposobnosti v proizvodnji, kar je bila posledica konstantnih procesnih inovacij. Podobno velja možnost ponujanja boljših storitev (hitreje, ceneje, višje kakovosti) za vir konkurenčne prednosti (Tidd in Bessant, 2013, str. 9).

2.3 Grajenje inovativne organizacije

V številnih psiholoških raziskavah so ugotovili, da ima vsak človek zmožnost iskanja in reševanja kompleksnih problemov. In tam, kjer je tako ustvarjalno vedenje mogoče izkoristiti znotraj skupine ljudi z različnimi veščinami in perspektivami, je mogoče doseči izjemne stvari (Tidd in Bessant, 2013, str. 107). Zaposleni lahko in bi morali prek svojih nalog in delovnih rutin prispevati k temu, da organizacija postane bolj inovativna in podjetniška (Park in drugi, 2014). Inovativna organizacija pomeni več kot le strukturo ali proces; pri inovativni organizaciji govorimo o integriranem nizu komponent, ki skupaj ustvarjajo in krepijo okolje, ki omogoča, da se inovacije razvijajo (Tidd in Bessant, 2013, str. 107). Organizacije morajo stremeti k ustvarjanju okolja, ki spodbuja inovacije in razvoj novih izdelkov (Mandal, 2022). V nadaljevanju bodo v podpoglavjih predstavljeni ključni elementi inovativne organizacije.

2.3.1 Skupna vizija

Ustvarjanje skupne organizacijske vizije je mogoče razumeti kot primer ustvarjanja znanja in kot proces organizacijskega učenja, ki transformira osebne vizije in osebne organizacijske vizije skozi dialektični proces v skupno organizacijsko vizijo. Skupno vizijo je mogoče

opredeliti kot zavedanje zaposlenih o strateških ciljih in prihodnjih prizadevanjih organizacije ter kot skupni miselni model prihodnjega stanja tima ali njegovih nalog, ki zagotavljajo osnovo za delovanje znotraj tima (Kaiser in drugi, 2021). Skupna vizija je torej skupni mentalni model prihodnjega stanja (Pearce in Ensley, 2004). Posledično vizija omogoča, da se člani organizacije uskladijo glede skupne smeri, ki ji bodo sledili (Zasa in Buganza, 2023).

Da je mogoče razviti skupno organizacijsko vizijo, je treba izpolniti štiri elemente: potrebe, vrednote, viri in želje. Ljudje morajo zadovoljiti svoje potrebe, da lahko uspevajo. Zato je pomemben del ustvarjanja skupnega namena razumevanje potreb z dialektičnimi metodami, kot so provokativna vprašanja, poslušanje in razmišljanje (Kaiser in drugi, 2021). Da bi ljudje lahko zadovoljili svoje potrebe, morajo imeti določene vire, bodisi osebne v obliki moči, kompetenc, znanja, veččin bodisi neosebne v obliki družbenih omrežij ali denarnih sredstev (Latham in Pinder, 2005). Poleg potreb pa imajo ljudje tudi želje, ki zagotavljajo zelo specifično smer človeškega vedenja (Kaiser in drugi, 2021). Medtem ko je potrebe mogoče razumeti kot silo, ki človeka spravi v gibanje in ga motivira, želje zagotavljajo smer tega gibanja, da se zadovolji njegove potrebe (Dweck, 2017).

Pri razvijanju skupne vizije sta poznana dva pristopa, katerih uporaba je predvsem odvisna od velikosti organizacije, in sicer ustvarjanje vizije od zgoraj navzdol (angl. top-down) in od spodaj navzgor (angl. bottom-up). Ko govorimo o pristopu od zgoraj navzdol, gre za osebno vizijo vodij, ki se jo na različne načine sporoča sledilcem oziroma zaposlenim. Torej cilj tega pristopa je, da zaposleni prevzamejo vizijo vodje (Kaiser in drugi, 2021).

Pristop vizije od spodaj navzgor pa zagovarja prenos avtoritete na zaposlene, spodbuja njihovo samostojnost odločanja, medsebojnega učenja in izmenjave informacij (Sharma in Kirkman, 2015). Ta pristop se osredotoča na komunikacijo med vodjo in posamezniki ter prepuščanje kontrole iz rok vodje v roke zaposlenih. Pri tem se zagovarja pomen posameznega zaposlenega za organizacijo, kjer vodstvo podpira samoizražanje v organizacijskem okviru. Organizacijska vizija se tako razvije iz osebnih vizij članov organizacije in ne gre zgolj samo za vizijo vodje. Pristop grajenja vizije od spodaj navzgor je primeren predvsem za organizacije, kjer število članov ne presega 50 ljudi, kajti ta pristop razvoja vizije ne deluje ustrezno v večjih organizacijah zaradi časovnih omejitev in nepripravljenosti udeležencev, da delijo svoje osebne izkušnje v večjih skupinah (Kaiser in drugi, 2021).

Jasno zasnovana vizija ima pozitiven učinek tudi na inovativnost, kreativnost timov. Gre pravzaprav za ciklično funkcijo, saj timi z najjasnejšo vizijo ustvarjajo višjo raven inovacij, kar posledično dodatno krepi vizijo. Jasna vizija spodbuja občutek samozavesti članov tima in je tudi močan napovedovalec altruističnega vedenja tima. Ob prisotnosti visoke ravni vizije člani tima tudi boljše razumejo, kako lahko pomagajo drug drugemu, kar poveča vljudnost med člani. Inovacijska učinkovitost je tako pozitivno povezana s skupno vizijo.

Eden ključnih elementov, ki jih mora organizacija zagotoviti, če želi okrepiti inovacijsko prizadevanje, je razjasnitev skupne vizije v inovacijskih timih (Pearce in Ensley, 2004).

2.3.2 Vodstvo

Vodje lahko bistveno prispevajo k uspešnosti svojih organizacij. Teorija zgornjih slojev (angl. upper echelons theory) zatrjuje, da odločitve in izbire najvišjega vodstva zelo vplivajo na uspešnost organizacije (bodisi pozitivno ali negativno) na podlagi tega, kako vodje ocenijo okolje, kakšne strateške odločitve sprejemajo in kakšen je njihov odnos do podpore inovativnosti. Pregledi različnih raziskav o vodenju in uspešnosti kažejo, da vodstvo neposredno vpliva na približno 15 % razlik, povezanih z uspešnostjo organizacij, in prispeva 35 % pri izbiri poslovne strategije. Tako lahko neposredno ali posredno vodstvo predstavlja polovico razlik, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Na najvišjih ravneh vodstva so problemi pogosto slabo opredeljeni in morajo imeti vodje na tej ravni višjo sposobnost konceptualizacije za reševanje problemov (Tidd in Bessant, 2013, str. 112).

Učinkovitost reševanja problemov v določenih situacijah je močno odvisna tudi od značilnosti posameznika. Posameznik, ki je bolj učinkovit v določenih situacijah, ima običajno naslednje lastnosti (Tidd in Bessant, 2013, str. 112):

- inteligentnost in pozornost,
- iskanje odgovornosti in prevzemanje odgovornosti,
- spretnost na svojem področju nalog,
- administrativne in socialne kompetence,
- energičnost, aktivnost in vzdržljivost,
- dobra komunikativnost.

Pri delu na projektih zaposleni najbolj cenijo prispevke svojih vodij v začetnih, zgodnjih fazah novega projekta, ko se oblikujejo ideje in definirajo problemi, ter v poznejših fazah, ko zaposleni potrebujejo povratne informacije in vpogled v rezultate njihovega dela. Zato je pomembna vloga vodstva ne samo ustvarjanje idej, ampak tudi zagotavljanje povratnih informacij in ocenjevanje dela (Tidd in Bessant, 2013, str. 113).

Pri odnosu med vodstvom in inovativnostjo, vodstvo lahko vpliva na inovativnost na dva načina, v vlogi moderatorja ali v vlogi mediatorja (Denti in Hemlin, 2012). Če je v vlogi moderatorja v delovnem okolju, pomaga pri ustvarjanju novih idej in produktov, načrtuje, vzpostavlja sodelovanje in oblikuje mreže ter sprejema odločitve (Društvo moderatorjev Slovenije, brez datuma). Delovni timi, ki so heterogeni in delajo na kompleksnih nalogah, imajo največjo sposobnost za inovacije. Takšni timi potrebujejo podporno in nekontrolirano vodstvo, ki vključuje minimalno odločanje. Vodje lahko spodbujajo inovativno vedenje med zaposlenimi, ki imajo nizko organizacijsko samopodobo in nizko samopredstavo. Mediacijska vloga oziroma kako vodje spodbujajo inovativnost, vključuje stimuliranje posameznika z vplivom na njegovo ustvarjalno samoučinkovitost. Poleg tega lahko vodje

spodbujajo inovativnost tudi z uvedbo norm, ki spodbujajo procese timskega razmišljanja, na primer z debatami (odprto komunikacijo) in divergentnim razmišljanjem. Obstaja šest dejavnikov, na katere bi se morali vodje osredotočiti (Denti in Hemlin, 2012):

- višje vodstvo mora vzpostaviti inovacijsko politiko, ki se spodbuja v celotni organizaciji. Nujno je, da organizacija prek svojih vodij sporoča zaposlenim, da bo inovativno vedenje nagrajeno;
- pri oblikovanju timov je za spodbujanje inovativnosti potrebna določena heterogenost. Vendar če je tim preveč heterogen, se lahko pojavijo trenja. V primeru premajhne heterogenosti pa je potrebno direktivno vodstvo, da se spodbuja razprave, timsko razmišljanje;
- vodje morajo spodbujati timsko klimo, ki zagotavlja čustveno varnost, spoštovanje, čustveno podporo in skupno odločanje;
- posamezniki in timi morajo imeti avtonomijo in prostor za generiranje idej ter kreativno reševanje problemov;
- določiti je treba časovne omejitve za ustvarjanje idej in reševanje problemov, še posebej v implementacijskih fazah;
- ne nazadnje morajo imeti vodje tima zadostno mero strokovnega znanja in morajo tesno sodelovati pri ocenjevanju inovativnih dejavnosti.

2.3.3 Primerna organizacijska struktura

Ne glede na to, kako dobro so razviti sistemi za definiranje in razvoj inovativnih izdelkov in procesov, je malo verjetno, da bodo uspešni, če organizacijski kontekst ni ugoden. Na primer toge hierarhične organizacije, znotraj katerih je malo integracije med funkcijami in kjer je komunikacija od zgoraj navzdol (angl. top down) ter enosmerna, ne bodo podpirale nemotenega pretoka informacij navzkrižnega funkcionalnega sodelovanja, ki je pomemben dejavnik uspeha. Na organizacijske strukture v večji meri vpliva narava nalog, ki jih je treba opraviti v organizaciji. Manj kot so programirane in bolj kot so negotove naloge, večja je potreba po fleksibilnosti pri strukturiranju odnosov (Tidd in Bessant, 2013, str. 116).

V osnovi ne moremo trditi, da obstaja ena sama najboljša organizacijska struktura, vendar so uspešne organizacije ponavadi tiste, ki razvijejo najprimernejše ujemanje med strukturo in operativnimi nepredvidenimi dogodki. Henry Mintzberg je predlagal vrsto arhetipov, ki zagotavljajo podlage za osnovne strukturne konfiguracije, med katere se bodo organizacije najverjetneje uvrstile (Tidd in Bessant, 2013, str. 117). Mintzbergove arhetipe prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Strukturni arhetipi

Organizacijski arhetipi	Ključne lastnosti	Inovacijske implikacije
Enostavna struktura	Centraliziran organski tip – centralno nadzorovana organizacija, ki se lahko hitro odzove na spremembe v okolju. Takšne organizacije so običajno majhne in jih pogosto nadzoruje ena oseba. Zasnuje in nadzoruje jo posameznik, na katerem je avtoriteta odločanja. Prednosti: hiter odziv in jasen namen. Slabosti: ranljivost na napačne presoje posameznika in omejitve virov za rast.	Majhna visoko tehnološka start-up podjetja. Prednosti: entuziazem in energija posameznikov ter podjetniški duh (inovativna podjetja s preprosto strukturo so pogosto zelo ustvarjalna). Slabosti: dolgoročna stabilnost in omejitve rasti ter prevelika odvisnost od ključnih ljudi, ki se morda ne premikajo v pravi poslovni smeri.
Mehanska birokracija	Centralizirana mehanska organizacija – struktura zasnovana kot kompleksen stroj, kjer ljudje predstavljajo zobnike stroja. Dizajn poudarja funkcijo celote in specializacijo do te mere, da so vsi lahko hitro zamenljivi. Uspeh organizacije izvira iz učinkovitih sistemov, ki poenostavljajo naloge in rutinizirajo delo. Prednost: sposobnost obvladovanja zapletenih integriranih procesov, kot je na primer sestava vozila. Slabosti: potencial za odtujitev posameznikov in togost, nefleksibilnost sistemov.	Mehanska birokracija je odvisna od strokovnjakov za inovacije, kar je usmerjeno v celotno zasnovano sistema (na primer hitra hrana, masovna proizvodnja in obsežna maloprodaja posod, kjer je precejšnja inovacija, vendar osredotočenost na strokovnjake). Prednosti: stabilnost in osredotočenost tehničnih veščin na načrtovanje sistemov za kompleksne naloge. Slabosti: togost, neprilagodljivost na hitre spremembe in omejitve inovativnosti nestrokovnjakov.
Divizionizirana oblika	Decentralizirana organska oblika – zasnovana za prilagajanje izzivom lokalnega okolja. Ta model, ki je običajno povezan z večjimi organizacijami, vključuje specializacijo v delno neodvisne enote. Primer: strateške poslovne enote ali operativni oddelki. Prednost: osredotočenost na določene niše (regionalne, tržne, produktne ...) ob črpanju iz osrednje podpore. Slabost: notranja trenja med oddelki in osrednjo enoto.	Inovacije tukaj sledijo modelu jedra in obrobja. V jedru gre za generičen razvoj, obrobni oddelki pa se osredotočajo na raziskave in razvoj. Prednosti: razvoj kompetenc v določenih nišah ter mobiliziranje in delitev znanja med oddelki. Slabosti: potencial za odtujitev od osrednjega cilja in konkurenca med oddelki – potencial za zaviranje izmenjave znanja.
Profesionalna birokracija	Decentralizirana mehanska oblika – koordinacija prek standardov, močan vpliv posameznikov. Za tovrstno organizacijo so značilne visoke ravni strokovnih znanj in skupine strokovnjakov (svetovalnice, bolnišnice, pravne družbe). Nadzor se doseže s soglasjem o standardih (strokovnost) in posamezniki imajo visoko stopnjo avtonomije. Prednosti: visoka stopnja strokovne usposobljenosti in sposobnost združevanja ekip.	Taka struktura je značilna za svetovanje pri oblikovanju in inovacijah znotraj in zunaj organizacij. Primer so skupine za raziskave in razvoj, IT, inženirske ekipe, kjer se ceni tehnična in specializirana odličnost. Prednosti: tehnična sposobnost in strokovni standardi. Slabosti: oteženo vodenje posameznikov z visoko avtonomijo in močnim znanjem.

se nadaljuje

Tabela 1: Strukturni arhetipi (nad.)

Organizacijski arhetipi	Ključne lastnosti	Inovacijske implikacije
Adhokracija	<p>Projektna organizacija – zasnovana za reševanje nestabilnosti in kompleksnosti. Adhokracije niso vedno dolgotrajne, vendar ponujajo visoko stopnjo prilagodljivosti. Ekipe temelji na visoki ravni individualnih spretnosti, a tudi sposobnosti za skupno delo. Notranja pravila in struktura so minimalni in podrejeni opravljanju zastavljenega dela.</p> <p>Prednost: sposobnost obvladovanja visokih stopenj negotovosti in kreativnosti. Slabosti: nezmožnost učinkovitega sodelovanja zaradi nerešenih konfliktov ter pomanjkanje nadzora zaradi slabih formalnih struktur in standardov.</p>	<p>Ta oblika se najpogosteje povezuje z inovativnimi projektnimi skupinami – na primer pri razvoju novih izdelkov ali večjih spremembah procesov. Projektna organizacija NASA je bila ena najučinkovitejših adhokracij. Pomembno je bilo, da je organizacija skoraj enkrat letno spremenila svojo strukturo, da je lahko zagotovila ustrezen odziv na spreminjajočo se naravo projektov. Prednost: visoka raven kreativnosti in prilagodljivosti. Slabosti: pomanjkanje nadzora in prevelika zavezanost projektu na račun širše organizacije.</p>
Ciljna usmerjenost	<p>Tovrstno organizacijo združujejo člani, ki imajo skupen in pogosto altruističen namen – na primer v prostovoljnih in dobroteljskih organizacijah. Prednosti: visoka predanost in sposobnost posameznikov. Slabost: pomanjkanje nadzora in formalnih sankcij.</p>	<p>Ciljno usmerjene inovacije so lahko zelo uspešne, vendar zahtevajo veliko energije in jasno izražen občutek namena. Takšne organizacije povezujejo z neprestanim izboljševanjem (angl. continuous improvement), ki ga vodijo notranji dražljaji. Prednosti: skupni namen in opolnomočenje posameznikov. Slabosti: prevelika odvisnost od ključnih vizionarjev.</p>

Vir: prirejeno po Tidd in Bessant (2013, str. 117–119).

Vse večji pomen inovacij in posledično izkušnje z visokimi ravnmi sprememb v organizacijah so začele postajati izziv za organizacijske strukture, ki so prvotno oblikovane za stabilnost. Tako tradicionalne mehanske birokracije (tovarne za proizvodnjo avtomobilov) postajajo vse bolj hibridne narave in težijo k temu, da bi se preobrazile v mehansko adhokracijo, kjer se aktivno spodbuja ustvarjalnost in fleksibilnost. Vitka proizvodnja s poudarkom na timskem delu, sodelovanju pri reševanju problemov in izravnavanju hierarhij je dober primer, kjer je zaradi povečanja inovativnosti prišlo do opuščanja prvotnega modela (Tidd in Bessant, 2013, str. 119).

2.3.4 Ključni posamezniki

Zelo pomemben element v organizaciji je prisotnost ključnih posameznikov. Obstaja več vlog, ki jih lahko igrajo ključne osebe in ki vplivajo na končni izid projektov. Takšna oseba je oseba, ki je vir kritičnega tehničnega znanja, pogosto gre za izumitelja ali vodjo tima, ki je odgovorna za izum. Takšna oseba ima široko razumevanje tehnologije, ki stoji za

inovacijo, in ima sposobnost reševanja številnih razvojnih problemov, ki se bodo verjetno pojavili na poti od ideje na papirju do končnega produkta. Njihov prispevek tukaj ni le njihovo tehnično znanje, temveč tudi spodbujanje in motiviranje ostalih članov, ko se določeni tehnološki problemi zdijo nerešljivi. Čeprav so ti tako imenovani tehnični prvaki zelo vplivni, še vedno morda ne bodo mogli pomagati pri inovacijah brez pomoči organizacije, saj niso vse težave tehnične narave. Morda bo treba rešiti probleme, kot so pridobivanje virov ali prepričevanje skeptičnih in sovražnih kritikov iz drugih oddelkov v organizaciji. Tu se pojavi druga pomembna vloga, imenovana organizacijski sponzor. Ta oseba ima praviloma veliko moč in vpliv in je sposobna vleči različne niti v organizaciji. Takšna oseba največkrat zaseda sedež v upravnem odboru in na ta način lahko odstrani številne ovire, ki ovirajo napredek inovacij. Organizacijski sponzorji sicer ne potrebujejo obsežnega tehničnega poznavanja inovacij, čeprav je to očitna prednost, potrebujejo pa predanost in zaupanje v potencial inovacije (Tidd in Bessant, 2021, str. 177–178).

Tretja vrsta ključnih posameznikov je vloga tako imenovanega tehnološkega vratarja (angl. technological gatekeeper). Pri inovacijah so zelo pomembne informacije in uspeh inovacije je močno povezan tudi z dobrim pretokom informacij in medsebojno komunikacijo. In takšno mreženje pogosto omogočajo ključni posamezniki znotraj neformalne strukture organizacije, ki delujejo kot posredniki, zbirajo informacije iz različnih virov in jih posredujejo ustreznim ljudem, ki jih bodo najbolj ustrezno uporabili. Ti niso vedno na formalnih informacijskih vodstvenih položajih, ampak so vpeti v neformalno družbeno strukturo organizacije. Ta vloga postaja vse pomembnejša na področju upravljanja znanja, saj se povečuje zavedanje, da omogočanje učinkovite izmenjave virov znanja ni nekaj, kar je mogoče doseči zgolj z napredno IT in pametno programsko opremo. Takšne vloge so še posebej pomembne, ko gre za virtualne ekipe oziroma za ekipe posameznikov, ki so lokacijsko, geografsko razpršeni (Tidd in Bessant, 2021, str. 177–178).

2.3.5 Timsko delo

Timsko delo oziroma skupek ljudi, ki dela na nekem projektu, predstavlja večjo prednost pri generiranju idej in pri fleksibilnosti razvijanja rešitev, kot pa to lahko zagotovi en posameznik. Številni potenciali timskega dela za inovacijske naloge so glavno gonilo za naraščanje trenda izrabe timskega dela pri medfunkcionalnem in medorganizacijskem reševanju problemov (Tidd in Bessant, 2013). Timsko delo se nanaša na dejavnosti, skozi katere se vložki ekipe pretvorijo v rezultate ekipe, kot sta učinkovitost in zadovoljstvo članov ekipe (Driskell in drugi, 2018).

Tim pomeni kombinacijo posameznikov, ki so se zbrali ali so bili združeni za skupni namen ali cilj znotraj svoje organizacije in si delijo odgovornost za doseganje rezultatov (Tidd in Bessant, 2013, str. 132). Vedno bolj nestanovitni, zapleteni trgi in rast dela, ki temelji na znanju, je spodbudilo zanimanje za manj hierarhične organizacijske strukture (Bernstein in drugi, 2016). Z zmanjšanjem hierarhije pa se pristojnost odločanja prenese z višjih na nižje

organizacijske ravni in se s tem decentralizira odločanje (Doblinger, 2022). S tem se je povečala uporaba samoupravnih delovnih timov (angl. self-managed teams). Takšni timi so opredeljeni kot relativno avtonomne delovne skupine, v katerih si člani delijo odgovornost in vodstvo za izpolnjevanje svojih neodvisnih nalog. Glavne značilnosti samoupravnih timov so samostojne naloge, avtonomno odločanje, deljena odgovornost in deljeno vodstvo. Samoupravni timi so bolj učinkoviti zaradi dveh dejavnikov: samoupravljanja in timskega dela. Prvič zato, ker ohranjajo višjo stopnjo avtonomije pri sprejemanju odločitev. In drugič ker, ustvarjajo timski duh, ki spodbuja sodelovanje. Člani so kolektivno odgovorni za svoj končni izdelek in prejema povratne informacije ter ocene v smislu skupinskega, ne pa individualnega delovanja. Vodje timov delujejo kot posredniki, ki lajšajo delo, ne pa kot kontrolorji, tako da je vodja tima bolj nominalni položaj kot pa položaj moči (Yang in Guy, 2011).

Timi gredo običajno skozi štiri stopnje razvoja, poznane kot oblikovanje, viharjenje, normaliziranje in izvajanje. Time se torej najprej oblikuje (določi se člani tima) in nato gre tim skozi fazo reševanja notranjih razlik in konfliktov glede ciljev in zaradi različnih delovnih navad. Ko se nasprotja med člani uskladijo, se razvije zavezanost k skupnim vrednotam in normam, ki urejajo način dela tima. Šele nato tim preide na učinkovito izvajanje svojih nalog (Tidd in Bessant, 2013, str. 133).

Lastnosti, ki spodbujajo učinkovito timsko delo (Isaksen in Tidd, 2006, str. 187–190):

- **skupen jasno določen cilj.** Imeti jasen in pomemben cilj pomeni imeti razumevanje, medsebojno soglasje in identifikacijo glede primarne naloge, s katero se tim sooča. Aktivno timsko delo za doseganje skupnih ciljev zahteva, da si člani tima delijo skupno vizijo glede zelenega prihodnjega stanja. Najbolj kreativni timi imajo jasne, prepričljive in hkrati dovolj zahtevne cilje, ki niso preveč omejeni. Manj kreativni timi pa imajo nasprotujoče si načrte, različne naloge in so brez dogovora o končnem rezultatu. Najmanj kreativni oziroma ustvarjalni timi pa so tisti, ki so strogo omejeni. V tem primeru so njihove naloge rutinske in je delo zelo strukturirano;
- **struktura tima, ki temelji na rezultatih.** Posamezniki v zelo uspešnih timih so najbolj produktivni, ko njihova prizadevanja prinesejo največ pozitivnih občutkov. Odprta komunikacija, jasna koordinacija nalog, jasne vloge in odgovornosti, spremljanje uspešnosti, zagotavljanje povratnih informacij, presoja na podlagi dejstev, učinkovitost in močno nepristransko upravljanje skupaj ustvarijo strukturo, ki temelji na rezultatih;
- **kompetentni člani tima.** Kompetentni timi so sestavljeni iz sposobnih in vestnih članov. Dober član mora imeti bistveno potrebne veščine in sposobnosti, močno željo po prispevanju, biti sposoben učinkovito sodelovati in dajati občutek odgovornega idealizma. Člani morajo imeti ustrezno znanje s področja skupnih nalog in procesov, ki jih tim opravlja. Najbolj ustvarjalni timi so sposobni prepoznati različne prednosti in talente posameznikov ter jih ustrezno uporabiti;
- **enotna zavezanost, predanost.** Skupna zavezanost je povezana s tem, kako se posamezni člani tima odzivajo. Učinkoviti timi so organizacijsko enotni, kar pomeni, da

si člani tima izkazujejo medsebojno podporo, predanost in zvestobo skupnemu namenu in viziji ter imajo visoko stopnjo samopožrtvovanja za doseganje organizacijskih ciljev. Člani tima z veseljem prispevajo svoj delež in proslavljajo skupne dosežke;

- **kolaborativna klima.** Produktivno timsko delo se ne zgodi kar samo od sebe. Vendar potrebuje vzdušje, ki podpira sodelovanje in medčlansko pomoč. Za takšne situacije oziroma za takšno pozitivno vzdušje je značilno medsebojno zaupanje, kjer se vsi člani počutijo udobno, da razpravljajo o idejah, ponujajo predloge in so pripravljeni razmisliti o več pristopih;
- **standardi in odličnost.** Učinkoviti timi postavljajo jasne standarde odličnosti. Sprejmejo individualno predanost, motivacijo, samospoštovanje, individualno uspešnost in nenehno izboljševanje. Člani tima razvijejo jasno in eksplicitno razumevanje norm, na katere so bodo zanašali;
- **zunanja podpora in priznanje.** Člani tima potrebujejo sredstva, nagrade, priznanje, priljubljenost in družbeni uspeh. Biti všečen in občudovan kot posameznik ter spoštovan zaradi pripadnosti in prispevanja timu je pogosto v pomoč pri ohranjanju visoke ravni osebne energije, potrebne za trajno delovanje. Z vse večjo uporabo medfunkcijskih in medoddelčnih timov znotraj večjih kompleksnih organizacij morajo imeti timi možnost pridobivanja odobritev in spodbud;
- **načelno vodstvo.** Vodstvo je pomemben del timskega dela. Ne glede na to, ali gre za uradno imenovanega vodjo ali za vodjo v nastajanju, ljudje, ki vplivajo in spodbujajo doseganje pomembnih stvari, običajno sledijo nekaterim osnovnim načelom. Vodje zagotavljajo jasna navodila, podporo in spodbudo ter poskrbijo za skupno delo in da vsi napredujejo. Vodje si tudi prizadevajo za pridobitev podpore ter sredstev znotraj in zunaj tima;
- **ustrezna uporaba tima.** Uporaba timskega dela se spodbuja v primerih in situacijah, ko naloge res zahtevajo te vrste aktivnosti. Tim mora sam postaviti meje, kdaj je uporaba tima primerna. Eden najlažjih načinov za uničenje produktivnega tima je, da se ga prekomerno uporablja, predvsem takrat, ko ni potrebe za timsko delo;
- **sodelovanje pri odločanju.** Eden najboljših načinov za spodbujanje timskega dela je vključevanje vseh članov tima v proces prepoznavanja izzivov in priložnosti za izboljšave, generiranje idej in preoblikovanje idej v dejanja. Sodelovanje članov v procesu reševanja problemov in odločanja dejansko gradi timsko delo ter povečuje verjetnost sprejetja in implementacije idej;
- **timski duh.** Učinkoviti timi se znajo sprostiti, zabavati in opustiti potrebo po nadzoru. Včasih je poudarek tudi na razvijanju prijateljstev, ukvarjanju z nalogami za obojestransko zadovoljstvo in rekreacijo. Notranja timska klima presega potrebo po kolaborativni klimi. Ustvarjalni timi so sposobni sodelovati brez večjih osebnostnih konfliktov. V takšnih timih obstaja tudi visoka stopnja spoštovanja do prispevkov drugih. Za manj kreativne time pa je značilno sovraštvo, ljubosumje in politično poziranje;
- **sprejetje ustreznih sprememb.** Timi se pogosto soočajo z izzivi organizacije in definiranju nalog. Da bi timi lahko ostali produktivni, se morajo naučiti, kako narediti

potrebne spremembe v postopkih. Ko pride do temeljnih sprememb v delovanju tima, bo verjetno treba upoštevati nove vrednote in preference.

2.3.6 Kreativna klima

Ustvarjalnost je lastnost, ki jo ima vsak, vendar se njihov slog izražanja te ustvarjalnosti lahko zelo razlikuje. Nekateri ljudje so zadovoljni z idejami, ki izzivajo celoten način delovanja vesolja, drugi pa rajši delajo manjše korake sprememb, kot na primer kako izboljšati delo, ki ga opravljajo, ali pa izboljšati svoje delovno okolje. Izgradnja kreativne klime vključuje sistematičen razvoj organizacijskih struktur, komunikacijskih politik in postopkov, sistemov nagrajevanja, politike usposabljanja, računovodskih in merilnih sistemov ter uvedbo strategije (Tidd in Bessant, 2021, str. 192).

Organizacijska klima ima velik vpliv na vse zaposlene. Klima v organizaciji je opredeljena kot vzorci vedenja, stališča in občutki, ki so značilni za življenje in delovanje v organizaciji. Gre za objektivna skupna načela, ki so značilna za delovanje določene delovne enote. Organizacijska klima se od organizacijske kulture razlikuje v tem, da je bolj opazna na površinski ravni znotraj organizacije in je bolj dovzetna za spremembe in izboljšave. Medtem ko se kultura nanaša na globlje in trajnejše vrednote, norme in prepričanja znotraj organizacije. Organizacijska klima ima veliko dejavnikov, ki lahko vplivajo na inovacije, v nadaljevanju je predstavljenih šest najbolj kritičnih dejavnikov (Tidd in Bessant, 2013, str. 146–154):

- **zaupanje in odprtost.** Zaupanje in odprtost se nanašata na čustveno varnost v odnosih. Ti odnosi se štejejo za varne, če se ljudje obravnavajo kot kompetentni in imajo skupne vrednote. Ko obstaja močna stopnja zaupanja, si vsi v organizaciji upajo deliti svoje ideje in mnenja. Pobudo je mogoče prevzeti brez strahu pred maščevanjem in posmehom v primeru neuspeha. Komunikacija je tako odprta in jasna. Narava nagrad prav tako lahko vpliva na nekatere komponente zaupanja. Konkurenčne nagrade, ki spodbujajo konkurenco med zaposlenimi, običajno zmanjšajo izmenjavo informacij in vzbujajo sum o motivih drugih. Medtem ko je pri skupinskih ali kooperativnih nagradah večja verjetnost, da bodo spodbudile izmenjavo informacij. Zaupanje je zelo pomembno tudi pri zaposlenih, ki imajo določeno stopnjo avtonomije pri svojih vlogah in delu;
- **izzivi in vključenost.** Vključenost v tem primeru pomeni stopnjo, do katere so ljudje vključeni v vsakodnevne operacije, dolgoročne cilje in vizije. Visoka stopnja izzivov in vključenosti vodi do samomotiviranosti zaposlenih in njihove predanosti k prispevanju k uspehu organizacije. Če so izzivi in vključenost premajhni, je mogoče opaziti, da so ljudje apatični glede svojega dela ter da jih profesionalni, poklicni razvoj ne zanima ali da so razočarani nad prihodnostjo organizacije. Vodje, ki se osredotočajo na delovne izzive in strokovno znanje in ne na formalno avtoriteto, kot posledico tega ustvarijo klimo, ki jo bodo člani ocenili kot inovativno in visoko zmogljivo. Intelktualna stimulacija je ena izmed najbolj nerazvitih komponent vodenja in vključuje vedenja, ki

povečujejo ozaveščenost drugih o problemih, ter zanimanja zanje in razvijajo njihovo nagnjenost in sposobnost reševanja problemov na nove inovativne načine;

- **podpora in prostor za ideje.** Prostor za ideje je mišljen kot čas, ki je na voljo in ga ljudje lahko porabijo za izdelavo novih idej. V času visoke, intenzivne generacije idej obstajajo možnosti za razpravo in preizkušanje impulzov, svežih idej in predlogov, ki niso vnaprej načrtovani. Ko časa za generiranje idej ni veliko, je vsaka minuta vnaprej rezervirana in določena. Časovni pritisk onemogoča razmišljanje izven okvirja danih nalog in rutin. Posamezniki pod časovnim pritiskom so bistveno manj kreativni. Vodje prepogosto gledajo na čas kot na omejitev ali merilo za rezultate, namesto da bi na čas gledali kot na spremenljivko, ki lahko sproži in pripomore k inovacijam ter spremembam;
- **konflikt in razprave.** Konflikt v organizaciji se nanaša na prisotnost osebnih, medosebnih ali čustvenih napetosti. Čeprav je konflikt negativna dimenzija, imajo vse organizacije določeno stopnjo te vrste napetosti. Do konfliktov lahko pride zaradi nalog, procesov ali odnosov. Konflikti pri nalogah se nanašajo na nesoglasja glede ciljev in vsebine dela, »kaj?« je treba narediti in »zakaj?«. Procesni konflikti pa se nanašajo na vprašanje »kako?« doseči nalogo, sredstva in metode. Na splošno so nekateri konflikti med nalogami in procesi konstruktivni, saj pomagajo pri izogibanju skupinskemu razmišljanju ter vodijo k upoštevanju bolj raznolikih mnenj in alternativnih strategij. Vendar ima konflikt nalog in procesov pozitiven učinek na uspešnost le v ozračju odprtosti in sodelovalne komunikacije, sicer se lahko razvije v konflikt v odnosih. Cilj je ohraniti raven konstruktivnega konflikta, ki je skladen s potrebo po raznolikosti in naboru različnih preferenc in stilov ustvarjalnega reševanja problemov. Medtem ko se konflikti osredotočajo na ljudi, se razprave ali debate osredotočajo na vprašanja in ideje. Razprava vključuje produktivno uporabo in spoštovanje raznolikosti perspektiv in stališč. Vključuje srečanja, izmenjave ali spopade stališč, idej in različnih izkušenj ter znanja. Kjer primanjkuje razprav, ljudje sledijo avtoritarnim vzorcem brez spraševanja;
- **tveganje.** Toleranca do negotovosti in dvoumnosti pomeni prevzemanje tveganj. V okolju z visokimi tveganji je mogoče sprejeti drzne nove iniciative, tudi če rezultati niso znani. V takem okolju so ljudje bolj pripravljeni tvegati s svojimi idejami. V ozračju izogibanja tveganj, kjer je izpostavljenost tveganju nizko, zaposleni ponujajo manj novih idej in še te so večinoma znotraj okvirja in niso preveč drzne;
- **svoboda.** Svoboda v organizaciji je opredeljena kot neodvisnost v vedenju, ki jo izvajajo ljudje v organizaciji. V okolju z veliko svobode imajo ljudje veliko avtonomije, da opredelijo večino svojega dela. Prevzemajo pobudo za pridobivanje in izmenjavo informacij, načrtujejo in odločajo o svojem delu. V okolju, kjer je raven svobode majhna, ljudje opravljajo delo skladno s strogo določenimi smernicami in vlogami. Svoje delo opravljajo na vnaprej predpisan način z malo prostora za novo opredelitev nalog. Če je raven svobode prenizka, ljudje pokažejo zelo malo pobude za predlaganje novih in boljših načinov dela.

3 DEJAVNIKI INOVATIVNOSTI

V sklopu poglavja bodo predstavljeni nekateri pomembnejši elementi in dejavniki inovacij.

3.1 Viri inovacij

Inovacija je proces napredovanja idej, njihovega revidiranja in izpopolnjevanja ter prepletanja različnih sklopov znanja, kar vodi v uporaben izdelek, proces ali storitev. Pri sprožitvi procesa inovacij ne gre le za občasne prebliske navdiha, inovacije prihajajo iz mnogih smeri in če želimo z njimi učinkovito upravljati, ne smemo pozabiti na to raznolikost. Obstaja široka paleta spodbud, ki lahko potencialno pomembno vplivajo na začetek inovacijske poti (Tidd in Bessant, 2013, str. 233). Ni potrebno, da se inovacije rodijo samo kot rezultat raziskav in razvoja, ampak lahko inovacije izvirajo tudi iz neformalnih in povsem naključnih pristopov, ko zaposleni kritično analizirajo in dvomijo o rutinskih postopkih, storitvah in izdelkih (Zhang in Bartol, 2010).

Inovacije se razlikujejo po naravi, obsegu, stopnji novosti in podobno. Vendar v vsakem primeru deluje enak osnovni proces. Vsak inovacijski projekt v proizvodnih in storitvenih panogah ima pet stopenj (Vargas-Hernández, 2011):

- ustvarjalnost (pregled zunanjega in notranjega okolja ter obdelava relevantnih signalov o priložnostih, idejah in nevarnostih),
- izbira (preliminarne ocene in odločitve z upoštevanjem strateškega pogleda, kako je mogoče najboljše razviti organizacijo),
- inkubacija (dejanski razvoj izdelka in izdelava proizvodnega prototipa),
- implementacija (transformacija potencialne ideje v nekaj novega in lansiranje te ideje na trg),
- učenje (učenje iz napredovanja in grajenje baze znanja ter izboljšanje načina vodenja procesa).

3.2 Iskanje inovacij

Iskanje zunanjega znanja (znanje v zunanjem okolju podjetja) je ključnega pomena za inovativne dejavnosti podjetij. Ko podjetja iščejo nove rešitve, gradijo na nakopičenih preteklih izkušnjah in so zato delno omejena s prejšnjimi odločitvami in obveznostmi virov, kar lahko povzroči kratkovidnost ter visoke stroške raziskav in razvoja. Organizacije pričnejo iskati alternativne rešitve za probleme, ko trenutne rutine ne prinesejo rezultatov, ki bi ustrezali željam, pričakovanjem organizacije. In ko problema ni mogoče rešiti z uporabo trenutnih rutin, je podjetje prisiljeno k inovacijam z razvojem novega znanja in temu pravimo inovativno iskanje. Inovativno iskanje vključuje oddaljeno iskanje novih tehnologij, ki temeljijo na novih kombinacijah znanja (Lopez-Vega in drugi, 2016).

Inovacije tako izhajajo iz sistematičnega vlaganja v raziskave in razvoj (Sauermann in Cohen, 2010).

Organizacijsko iskanje vključuje dve dimenziji. Prva dimenzija se nanaša na to, kje iskati, torej na lokacijo potencialne rešitve problema, gre lahko za lokalne (trenutno znanje podjetja) ali oddaljene (izven trenutnega znanja podjetja) rešitve. Druga dimenzija pa se nanaša na to, kako iskati in katero iskalno hevrstiko uporabiti; izkustveno ali kognitivno iskanje (Lopez-Vega in drugi, 2016).

3.2.1 Območje iskanja inovacij

Da je lahko iskanje učinkovito, je ključnega pomena, da podjetje razume, kje je ustrezno znanje shranjeno (na primer v posameznikih, organizacijah, teorijah, patentih, izdelkih in podobno). Pri lokalnem iskanju se iščejo rešitve, ki temeljijo na znanju, ki ga organizacija že uporablja. Iskanje oddaljenih rešitev pa vključuje rekombinacijo znanja, ki lahko zagotovi priložnosti za prepoznavanje disruptivnih inovacij in s tem doseganje konkurenčne prednosti (Lopez-Vega in drugi, 2016).

Rekombinacija in integracija znanja je bistven element inovativne sposobnosti (Carnabuci in Operti, 2013). Iskanje oddaljenih rešitev v osnovi vključuje iskanje rešitev, ki niso povezane s trenutno bazo znanja podjetja. Vendar organizacije pogosto izločijo te vrste rešitve in se raje posvečajo ovrednotenju rešitev iz lokalnih virov znanja (Piezunka in Dahlander, 2014). Da si organizacije lahko pomagajo z uravnoteženjem med lokalnim in oddaljeni iskanjem rešitev, si lahko pomagajo z mehanizmom mejnega razpona (angl. boundary spanning) (Lopez-Vega in drugi, 2016).

3.2.2 Način iskanja inovacij

Kot je že bilo omenjeno, ločujemo med izkustvenim in kognitivnim iskanjem. Izkustveno iskanje poganja želja po neposrednih povratnih informacijah iz poskusov. Pomemben element izkustvenega iskanja je vrednotenje alternativ in naknadno ukrepanje na podlagi takojšnjih povratnih informacij o trenutnih dejanjih brez razmišljanja o vzrokih zanje. Ta rutinski razvoj ponazarja procese iskanja izkušenj, ki se ga pogosto opiše kot učenje z delom (Lopez-Vega in drugi, 2016).

Kognitivno iskanje pa pri iskanju rešitev vključuje uporabo reprezentacij in abstrakcij (Gavetti, 2012). Ravno nasprotno kot pri izkustvenem iskanju kognitivno iskanje deluje kot proces učenja pred početjem. Mehanizem, ki lahko olajša odločitev, ali je za določen problem potrebno izkustveno ali kognitivno iskanje, je formulacija problema (angl. problem formulation) (Lopez-Vega in drugi, 2016). Formulacija problema olajša interpretacijo predpostavk in pričakovanj, povezanih s specifičnim problemom, ter zagotavlja smernice za identifikacijo potencialnih rešitev (Kaplan, 2008).

3.3 Potisna metoda pri uporabi znanja (angl. knowledge push)

Eden od virov inovacij so možnosti, ki se pojavljajo kot rezultat znanstvenih raziskav (Tidd in Bessant, 2013, str. 234). Temu pravimo tehnološki potisk (angl. technology push). Znanost in tehnologija igrata ključni vlogi pri razvoju tehnoloških inovacij in prilagajanju spreminjajočim se značilnostim industrije (Di Stefano in drugi, 2012). Tehnološki potisk je spodbuda za nove izdelke in procese, ki izhajajo iz notranjih ali zunanjih raziskav. Končni cilj je komercialna uporaba novega znanja in izkušenj. Začetni impulz je aplikacija novih tehničnih zmogljivosti. Zato je vseeno, ali določeno povpraševanje že obstaja ali pa ne. Tehnološki potisk za inovacije lahko označimo kot ustvarjalno/destruktivno, z novimi/večjimi izboljšavami. Tehnologija je predvsem pomembna v začetnih, zgodnjih fazah življenjskega cikla izdelka, medtem ko so tržni dejavniki pomembni predvsem za njegovo nadaljnje širjenje. Kajti izključna osredotočenost na tehnološki potiska lahko vodi do posledično neučinkovitih raziskav (na primer vnovično izumljanje kolesa) (Brem in Voigt, 2009).

3.4 Uporaba vlečne metode (angl. pull method)

Ustvarjanje znanja zagotavlja potisk, spodbudo, ustvarja območje priložnosti, ki omogočajo inovacije. Vendar vsaka ideja ne uspe najti uspešne uporabe in ena ključnih lekcij je, da vsaka inovacija zahteva določeno obliko povpraševanja, če se želi ukoreniniti. Inovativne in dobre ideje niso same po sebi dovolj, saj lahko da ne izpolnjujejo zaznanih potreb in ljudje morda ne čutijo potrebe po spremembi. Torej je eden ključnih dejavnikov inovacij potreba, komplementarni poteg, spodbuda. Inovacija je pogosto odgovor na zaznano, realno potrebo po spremembi. Pri upravljanju inovacij je tako poudarek na zagotavljanju jasnega razumevanja potreb in iskanju načinov za izpolnjevanje teh potreb. Tako kot potisna metoda (angl. push method) vključuje mešanico občasnega preboja, ki mu sledi obsežna obdelava osnovne teme in iskanja poti, enako velja za potrebe. Občasno se pojavijo ideje, ki so povsem nove za svet in ki ponujajo nov način zadovoljevanja potreb. V večini primerih gre bolj za diferenciacijo in izpopolnjevanje obstoječih idej. V svetu je zelo malo povsem novih izdelkov, medtem ko je zelo veliko razširitev osnovnih izdelkov, novih različic in prilagoditev, ki se gibajo okoli temeljnih idej. Razumevanje vedenja kupca je postala ključna tema v trženjskih študijah, saj nam ponuja okvire in orodja za prepoznavanje in razumevanje potreb uporabnikov (Tidd in Bessant, 2013, str. 237).

Potreba po vlečni inovaciji (angl. pull innovation) je še posebej pomembna v zrelih fazah življenjskega cikla izdelkov, ko je na izbiro več različnih ponudb. Konkuriranje je odvisno od diferenciacije na podlagi potreb in lastnosti in/ali segmentiranja ponudbe. Seveda pa potrebe ne generirajo samo zunanji trgi za izdelke in storitve, opazimo lahko enak pojav vlečne potrebe (angl. need pull), ki deluje znotraj podjetja, kot gonilo procesnih inovacij. V življenju in na delovnem mestu se lahko soočimo z različnimi viri frustracij, ki zagotavljajo bogate signale za spremembe. Tovrstne inovacije pritegnejo pozornost delovne sile, ki te

potrebe, frustracije izkusi iz prve roke na dnevni ravni, zato so še bolj motivirani, da uvedejo spremembe in s pomočjo inovacij zadovoljijo svoje potrebe. Svetovno znan in uspešen kaizen model, ki je podpiral uspeh podjetij, kot je Toyota, v osnovi temelji na trajnih, visoko vključevalnih inkrementalnih procesnih inovacijah, se je razvil iz prej omenjenih vrst potreb in frustracij na delovnem mestu (Tidd in Bessant, 2021, str. 220). Uporabo kaizen modela je mogoče opaziti pri številnih trenutnih razširjenih konceptih, ki temeljijo na ideji vitkega razmišljanja (angl. lean thinking) (Tidd in Bessant, 2013, str. 239–240).

3.5 Uporabniki kot inovatorji

Čeprav vlečna metoda predstavlja močan sprožilec za inovacije, se je mogoče enostavno ujeti v past razmišljanja o identificiranju potreb uporabnikov in nato ustvarjanju nečesa, kar bo zadovoljilo te potrebe, kot o serijskem procesu. Takšen način razmišljanja predpostavlja, da so uporabniki zgolj pasivni prejemniki, a pogosto ni tako. Uporabniki so včasih celo pred časom, njihove ideje in razočaranje nad obstoječimi rešitvami vodijo v eksperimentiranje in izdelavo prototipov ter posledično ustvarjanje zgodnjih različic tega, kar kasneje postane glavna inovacija (Tidd in Bessant, 2013). Te uporabniške inovacije so skoncentrirane okoli visoko zainteresiranih uporabnikov, ki jim pravimo vodilni uporabniki (angl. lead users) (Brem in drugi, 2018).

V nekaterih primerih so se razvile celotne skupnosti, ki jih vodijo uporabniki, in znotraj teh skupnosti se nenehno ustvarja in uporablja inovativne rešitve za prepoznane probleme in potrebe. Dober primer tega je skupnost Linux, ki se ukvarja s konstantnim izboljševanjem operacijskega sistema Linux. Zanimanje za takšne skupnosti, ki bi soustvarjale inovacije in iskale nove rešitve, konstantno narašča. Potencial inovativnih uporabnikov je skozi leta prepoznalo tudi podjetje Lego. Podjetje Lego v veliki meri uporablja ideje in znanje različnih skupnosti razvijalcev v svojem programu Lego tovarne (angl. Lego factory) in ostalih spletnih dejavnosti, ki so povezane s proizvodnjo Lego izdelkov (Tidd in Bessant, 2013, str. 252–254).

3.6 Tveganja pri inovacijah

Inovacije so pomembne za konkurenčnost in predstavljajo dragocen protiukrep za organizacije, ki jim je uspešnost začela upadati (Latham in Braun, 2009). Predstavljajo močan vir za preživetje podjetja na trgu. Vendar inovacije za podjetje predstavljajo dvorezen meč, saj je po drugi strani podjetje izpostavljeno znatnim tveganjem. Kajti predstavitev novega produkta za podjetje predstavlja pogosto visoke potopljene razvojne in proizvodne stroške, ki jih morda novi produkt ne bo mogel povrniti zaradi prenizkega povpraševanja, kopiranja produkta ali nadomestitve produkta z novim, ki ga je razvila konkurenca (Fernandes in Paunov, 2015). Po oceni je le 20 % inovacij izvedljivih in trajnostnih (Brown in Osborne, 2013).

Majhna podjetja so lahko tu celo v prednosti, saj se zaradi manjših zmogljivosti in proizvodnih kapacitet poslužujejo bolj previdnih inovacijskih pristopov. To pomeni, da so tudi tveganja manjša v primerjavi z velikimi podjetji (Fernandes in Paunov, 2015). Vendar da lahko podjetje hitro in uspešno lansira nove izdelke, je tveganje neizogibno. V današnjem obdobju morajo podjetja za preživetje inovirati bistveno hitreje, kot so v predhodnih obdobjih, in v okviru večjih negotovosti. To pa pomeni, da so tveganja toliko bolj poglobljena (Vargas-Hernández, 2011). Kljub temu da je razvoj inovacij dokaj nepredvidljiv proces, je še vedno mogoče ugotoviti, na katerih delih inovacijskega procesa lahko nastopijo določena tveganja (Brown in Osborne, 2013). Zato sta prepoznavanje in obvladovanje tveganj ključna elementa pri inovacijah (Vargas-Hernández, 2011).

S finančnega vidika obstajajo tri dimenzije tveganj, s katerimi se lahko podjetja soočijo. Prva dimenzija predstavlja pomanjkanje različnih virov prihodkov, kar izhaja iz tega, da bo novi izdelek zavzel večji del proizvodnih kapacitet. Druga dimenzija tveganja se nanaša na tehnične izzive, ki jih morajo inovatorji premagati, da bodo lahko ustvarili nov izdelek, ki bo boljši od obstoječih izdelkov in po konkurenčni ceni. Tretja dimenzija tveganja pa predstavlja tržne izzive, s katerimi se inovatorji soočajo. Tukaj gre predvsem za tržne razmere in prodajne strategije, ki so potrebne za zagotovitev uspešne prodaje novega produkta na trgu (Fernandes in Paunov, 2015).

Kategorizacija področij tveganj na preprost način je lahko izredno uporabna, saj se kategorije lahko obravnava neodvisno eno od druge. Poleg obravnave enega tveganja je treba obravnavati še medsebojni vpliv med posameznimi tveganji. Področja tveganj je mogoče kategorizirati kot (Vargas-Hernández, 2011):

- okolje (vladna politika, menjalni tečajji, razpoložljivost kvalificirane delovne sile, kultura),
- tehnika (nove metode, tehnologije, materiali),
- sredstva/viri (osebje, finance, materiali),
- integracija (programska oprema, novi in stari sistemi),
- menedžment (uporaba tehnik vodenja projektov, HRM, postavljanje ciljev, organizacijska struktura, organizacijsko vedenje),
- marketing (stranke, konkurenti),
- strategija.

3.6.1 Ocenjevanje tveganja

Beseda tveganje se uporablja za merjenje možnosti izida, velikosti izida ali kombinacijo obojega. V skladu s standardno definicijo tveganja je to kombinacija verjetnosti pojava in posledice določenega nevarnega dogodka (Edwards in Bowen, 2005). Ocenjevanje tveganj zagotavlja podporo odločanja pri izbiri med alternativami, uvajanju aktivnosti, izvajanju ukrepov za zmanjševanje tveganj in podobno. Generacijo informacij o tveganjih se pogosto

dopolni z orodji za analizo odločanja, kot so analiza stroškov in koristi, analiza učinkovitosti in večkriterijska analiza (angl. multi-attribute analysis). Vsem tem metodam je skupno, da gre za sistematični pristop organizacije prednosti in slabosti alternativ, razlikujejo pa se glede obsega primerljivih dejavnikov. Vendar ne glede na uporabljeno orodje vedno obstaja potreba po vodstvenem pregledu in presoji, ki presega rezultate analize in dodaja pomisleke, povezane z znanjem, na katerem temeljijo ocene in vprašanja, ki jih zajema določena analiza (Aven, 2015).

Za določitev prednostnih virov in sprejemanje odločitev pri pripravi ali ublažitvi tveganj morajo menedžerji razumeti verjetnost nastanka in možne vplive teh tveganj. Pogost način predstavitve teh dveh pogojev je matrika tveganj (tabela ali graf), ki prikazuje verjetnost nastanka tveganja na eni osi in stopnjo potencialnega vpliva na drugi osi. Nevarnosti so nato grafično predstavljene tako, da se nahajajo v ustreznem delu matričnega prostora. To omogoča na prvi pogled oceno tveganja, ki ga predstavlja določena nevarnost, in možnih učinkov omilitvenih ukrepov ter primerjavo med nevarnostmi v matriki. Poleg olajšanja odločanja se takšne matrike uporabljajo tudi za posredovanje informacij (Sutherland in drugi, 2022).

3.6.2 Menedžment tveganj

Menedžment tveganj pomeni proces razumevanja narave negotovih dogodkov in izdelave načrta za njihovo ublažitev, ker bodisi predstavljajo nevarnosti bodisi gre za njihovo izkoriščanje, ker predstavljajo priložnosti (Taplin, 2005). Menedžment tveganj se torej nanaša na proces ocenjevanja, obravnave in spremljanja tveganj (Latham in Braun, 2009).

Poznamo dva uveljavljena stebra menedžmenta tveganj: glavne razpoložljive strategije menedžmenta tveganj in strukturo procesa menedžmenta tveganj. Glavne strategije, ki se uporabljajo za obvladovanje tveganj, so: informiranje o tveganjih (angl. risk-informed), previdnostne (angl. cautionary) in diskurzivne strategije. V večini primerov je najbolj ustrezna strategija obvladovanja tveganja mešanica vseh treh strategij (Aven, 2015).

Strategija informiranja o tveganjih se nanaša na obravnavo tveganj – izogibanje, zmanjšanje in zadrževanje tveganj z uporabo ocen tveganja na absolutni ali relativni način. Previdnostna strategija pa izpostavlja značilnosti, kot so omejevanje, razvoj substitutov, varnostni dejavniki, diverzifikacija sredstev za približevanje enakim ali podobnim ciljem, načrtovanje sistemov s prilagodljivimi možnostmi odzivanja in izboljšanje pogojev za obvladovanje izrednih razmer ter prilagajanje sistema. Pomemben vidik pri tem je sposobnost ustreznega branja signalov in znanilcev potencialno nevarnih dogodkov. Vsi predpisi o tveganjih temeljijo na ravni načel, da se lahko spopadejo z negotovostmi, tveganji in možnostmi presenečenj. Diskurzivna strategija uporablja ukrepe za grajenje prepričanja in zaupanja prek zmanjševanja negotovosti in nejasnosti, razjasnitve dejstev, vključevanja prizadetih ljudi in odgovornosti (Aven, 2015).

Drugi steber menedžmenta tveganj, ki se nanaša na proces, je mogoče razčleniti na več korakov (Aven, 2015):

- vzpostavitev konteksta (opredeliti namen dejavnosti obvladovanja tveganj in določiti cilje in merila);
- identifikacija situacij in dogodkov (nevarnosti/priložnosti), ki lahko vplivajo na obravnavano dejavnost in opredeljene cilje;
- analiza vzrokov in posledic;
- presojanje o verjetnosti nastanka dogodkov in njihovih posledic ter opis tveganja;
- ocena tveganja za presojanje pomembnosti tveganja;
- obravnavanje, reševanje tveganja.

Pomemben namen menedžmenta tveganj je torej izboljšati uspešnost projekta s pomočjo sistematične identifikacije, ocenjevanja in upravljanja s projektom povezanih tveganj. Sistematičen pristop k obvladovanju tveganj mora spodbujati sprejemanje odločitev znotraj organizacije, saj je to okolje bolj nadzorovano in hkrati bolj prilagodljivo. Dober sistem obvladovanja tveganj projekta mora vključevati procese, kot so: vzpostavitev ustreznega konteksta, prepoznavanje tveganj projekta, analiza ugotovljenih tveganj, izdelava odzivov na tveganja, nadzorovanje in spremljanje tveganj v času projekta in poprojekten zajem uporabnih informacij o tveganjih (Edwards in Bowen, 2005).

3.6.3 Prepoznavanje negotovosti

Situacije, pri katerih poznamo celoten nabor možnosti, posledic in verjetnosti in za katere je tudi možno izračunati optimalen potek ukrepanja, so situacije tveganja. Ko pa so verjetnosti neznane, govorimo o situacijah negotovosti. Torej, da lahko ločujemo med negotovostjo in tveganjem, se moramo osredotočiti na vprašanje, ali je mogoče izmeriti verjetnost (Mousavi in Gigerenzer, 2017).

Pri tem ločujemo med dvema vrstama merljivega tveganja (Mousavi in Gigerenzer, 2017):

- **tveganje – nagnjenost.** Verjetnosti za dogodek so znane že vnaprej (a priori), že v samem načrtovanju (na primer izdelava igralnih kock in rulet ali programiranje igralnih avtomatov);
- **tveganje – relativne frekvence na dolgi rok.** Verjetnosti se ocenijo s štetjem dogodkov v določenem referenčnem razredu (na primer neplačila hipoteke).

Če verjetnost dogodka ni znana vnaprej in je ni mogoče oceniti na dolgi rok, pravimo, da gre za situacijo negotovosti. V širšem pomenu je negotovost vsaka situacija, kjer ni znanega nabora možnosti in tudi posledice ter verjetnosti teh posledic niso znane (Mousavi in Gigerenzer, 2017).

3.6.4 Predvidevanje potrebnih virov

Pri kvantitativnih metodah za dodeljevanje virov inovativnim dejavnostim se menedžerji srečujejo z mnogimi negotovostmi. Kajti nobena uporabljena metoda ne more zagotoviti stoddostnega uspeha, prav tako noben pristop k predhodnemu ocenjevanju ne bo ustrezal vsem okoliščinam. Vendar ne glede na uporabljeno metodo je najpomembnejši končni rezultat pravilno strukturirane evalvacije izboljšana komunikacija (Tidd in Bessant, 2021, str. 325).

Značilnosti naložb v inovativne dejavnosti (Tidd in Bessant, 2021, str. 325):

- so negotove, zato uspeh ni zagotovljen;
- vključujejo različne faze, ki zahtevajo različne metode vrednotenja;
- veliko spremenljivk v vrednotenju ni mogoče reducirati na zanesljiv nabor števil, ki jih je mogoče vključiti v dano formulo, ampak so odvisne od strokovnih presoj, zaradi česar je komunikacija zelo pomembna.

3.6.5 Finančna ocena projekta

Finančne metode so najbolj pogosto uporabljene metode ocenjevanja inovativnih projektov, ki se jih običajno uporablja v kombinaciji z drugimi bolj kvalitativnimi pristopi. Ena od pogosto uporabljenih metod je ocena neto sedanje vrednosti (NPV) (Tidd in Bessant, 2021, str. 325).

NPV projekta se izračuna po enačbi (1) (Tidd in Bessant, 2021, str. 326):

$$NPV = \sum_0^T \frac{P_t}{(1+i)^t} - C \quad (1)$$

- P_t = pričakovan denarni tok v času t
- T = življenjska doba projekta
- i = diskontna ali obrestna mera, ki se zahteva za naložbo
- C = cena projekta na začetku ($t = 0$)

3.7 Racionalne in inkrementalne strategije inovativnosti

Odločitve med racionalnimi in inkrementalnimi strategijami je osrednjega pomena za mobilizacijo tehnologije in za namene inovacijske strategije. Kadar podjetja sprejemajo odločitve v zapletenem in hitro spreminjajočem se okolju, morajo na formalne strategije gledati kot na del širšega procesa, ki temelji na neprestanem učenju iz izkušenj za spopadanje s kompleksnostjo in spremembami (Tidd in Bessant, 2021, str. 116).

Na racionalno strategijo so močno vplivale predvsem izkušnje v vojaški dejavnosti, kjer je strategija sestavljena iz naslednjih korakov (Tidd in Bessant, 2013, str. 172):

- opisati, razumeti in analizirati okolje;
- določiti načrt ukrepanja na podlagi predhodne analize;
- izvesti načrtovane ukrepe.

Ta vojaška strategija ukrepanja in reševanja problemov je opredeljena kot linearni model racionalnega delovanja, ki je sestavljena iz treh korakov: oceni, določi in ukrepaj. Korporativni ekvivalent tega modela je SWOT analiza. Gre za analizo prednosti in slabosti podjetja v smislu zunanjih priložnosti in nevarnosti. Namen tega pristopa je pomagati podjetju, da se zaveda trendov v konkurenčnem okolju in se pripravi na spreminjajočo se prihodnost. S tem je zagotovljeno, da podjetje posveča dovolj pozornosti omenjenemu v daljšem časovnem obdobju in da je pritisk osredotočen na vsakodnevne aktivnosti ter da se zagotovi skladnost ciljev in dejavnosti v funkcionalno specializiranih in geografsko razpršenih organizacijah (Tidd in Bessant, 2013, str. 172).

Racionalna strategija ali sinoptični strateški pristop sledi natančno opredeljenemu postopku za izvajanje strateških funkcij. Vodja organizacije uporabi eksplicitne cilje organizacije kot orodje, s katerim analizira priložnosti in nevarnosti okolja. Nato sledi izbira ustrezne metode za izkoriščanje priložnosti ali za reševanje določene nevarnosti. Pri izbiri metode se upošteva tisto, ki bo maksimizirala donos v organizaciji glede na njene jasne cilje. Drugi splošni pristop v procesu strateškega menedžmenta pa se imenuje inkrementalni pristop (Rabin in Miller, 2000).

Glede na številne negotovosti so inkrementalisti prepričani, da je popolno razumevanje kompleksnosti in sprememb nemogoče. Iz tega sledi, da je naša sposobnost razumevanja sedanjosti in napovedovanja prihodnosti neizogibno omejena. Posledično praktikanti inkrementalnih strategij na splošno ne sledijo strategijam, ki jih zagovarjajo racionalisti, temveč izrecno priznavajo, da ima podjetje zelo nepopolno poznavanje svojega okolja, lastnih prednosti in slabosti ter poznavanje smeri prihajajočih sprememb. Skladno s to teorijo mora biti podjetje konstantno pripravljeno prilagoditi svojo strategijo glede na nove informacije, za katere si mora prizadevati, da jih zavestno pridobiva. V takšnih razmerah je najučinkovitejši pristop naslednji (Tidd in Bessant, 2013, str. 172):

- narediti premišljene korake ali spremembe v smeri navedenega cilja;
- meriti in ovrednoti učinke vsakega koraka, vsake spremembe;
- prilagoditi cilj, če je to potrebno, in se odločiti za naslednji korak.

Inkrementalni strateški pristop se uporablja, kadar je strateški problem preobsežen in se nenehno spreminja. Posledično se strateški proces ves čas prilagaja in premika postopoma. Odločitve se sprejemajo na podlagi upoštevanja večjega števila ciljev, tako različni cilji

delujejo kot omejitve v procesu odločanja. Posledično je strateški proces nepovezan ali decentraliziran (Rabin in Miller, 2000).

3.8 Dejavniki, ki ovirajo kreativnost posameznika

Organizacije ohranjajo učinkovitost na način, da cenijo in spodbujajo individualno ustvarjalnost oziroma kreativnost. Ustvarjalnost temelji na posameznikovi sposobnosti reševanja individualnih in skupnih problemov. Dejavniki, ki na individualni ravni lahko ovirajo posameznikovo ustvarjalno delo, izhajajo iz treh psiholoških determinant (Hon in Lui, 2016):

- posameznikova nezmožnost ustvarjalnega dela (nizka ustvarjalna učinkovitost),
- posameznikova nepripravljenost oziroma odpor do sprememb,
- velika delovna obremenitev in stres na delovnem mestu.

Ko posameznik uspe premagati te negotovosti in ovire ustvarjalnosti, prevzame nadzor nad strateško nepredvidljivostjo in pridobi večji vpliv v organizaciji (Hon in Lui, 2016).

3.8.1 Posameznikova nezmožnost ustvarjalnosti pri delu

Visoka samoučinkovitost je nujen pogoj za individualno ustvarjalnost, saj vpliva na motivacijo in sposobnost vključevanja v specifično vedenje. Ustvarjalna učinkovitost je koncept na ravni posameznika, ki je opredeljen kot sposobnost ustvarjanja kreativnih rezultatov. Sama ustvarjalnost pa zahteva določen nabor veščin, znanja in strokovnosti. Sposobnost osebe, da razvije nove ideje in ustvarja rešitve za določene probleme, je odvisna od ustrezne usposobljenosti te osebe in njene individualne sposobnosti za ustvarjanje. Ustvarjanje novega načina dela zahteva od posameznika širok spekter sposobnosti, kot so na primer znatne kognitivne in ustvarjalne sposobnosti ter vlaganje truda v delo. Za ljudi, ki imajo nizko ustvarjalno samoučinkovitost ali ki nimajo ustreznih ustvarjalnih kompetenc, bo kreativno delo zelo težka naloga. Za take ljudi je bolj značilno, da bodo pri iskanju zaposlitve oziroma tudi znotraj svoje trenutne zaposlitve iskali naloge, ki zahtevajo bolj rutinsko delo. Ustvarjalnost je torej odvisna od ustvarjalne učinkovitosti posameznika, tisti z nizko ustvarjalno učinkovitostjo bodo manj ustvarjalni kot tisti z visoko ustvarjalno učinkovitostjo (Hon in Lui, 2016).

3.8.2 Posameznikov odpor do sprememb

Ljudje so nagnjeni k upiranju spremembam in raje ohranjajo »status quo« (obstoječe stanje) z rutinskim in običajnim ravnanjem (Hon in drugi, 2014). Tudi v okoliščinah, ki dajejo prednost ustvarjalnemu delu, bodo ljudje pogosto izbrali znano vedenje, ki jim je bolj privlačno zaradi preteklih uspehov, lahkotnosti in gotovosti. Iz psihološkega vidika je odpor do sprememb običajen pojav na delovnem mestu, saj so spremembe povezane z večjimi

pritiske, nujnostjo in tveganji kot običajno delo, kar vodi v povečan stres. Posledično raziskovalci trdijo, da odpor do sprememb negativno vpliva na ustvarjalnost pri delu. Premagovanje te težnje se običajno obravnava kot predpogoj za ustvarjalno učinkovitost. S praktičnega vidika je ustvarjalnost pri delu tvegana, ker od posameznika zahteva, da deluje mimo obstoječih pravil in menedžerskih praks. Ker ustvarjalnost vključuje določeno mero negotovosti in tveganja, ljudje običajno niso prepričani, ali bodo njihova prizadevanja za spremembe in ustvarjalnost uspešna. Posledično se upirajo spremembam, kar pa zavira inovacije (Hon in Lui, 2016).

3.8.3 Stres na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu je ena od najbolj raziskanih tem na področju upravljanja in socialne psihologije. Razlog za to je v tem, da stres v veliki meri vpliva na kakovost in uspešnost dela zaposlenih, spodbuja depersonalizacijo in zmanjšuje dosežke posameznikov, kar vpliva na psihično zdravje in organizacijsko učinkovitost zaposlenih (Hon, 2013). Tipična oblika stresa na delovnem mestu je preobremenjenost, ki je opredeljena kot prevelika količina dela, s kratkimi roki za dokončanje zadanega dela. Ustvarjalnost zahteva veliko časa in je dolgotrajna, saj zahteva eksperimentiranje, odkrivanje napak in učenje na teh napakah ter prilagajanje dela v skladu s temi rezultati. Zato generiranje novih in uporabnih idej zahteva precej časa. Posledično čas oziroma pomanjkanje časa, pritisk in preobremenitve ovirajo ustvarjalnost. V skladu s tem posamezniki z visoko delovno obremenitvijo in visokimi pritiski pri izpolnjevanju zadanih rokov po vsej verjetnosti nimajo prostora za generiranje kreativnih idej, saj morajo svoj čas posvetiti delu na rutinskih nalogah. Zato sta preobremenjenost in časovni pritisk videna kot zaviralca ustvarjalnosti (Hon in Lui, 2016).

3.8.4 Nepripravljenost deliti ideje

Znanje je ključni koncept za doseganje uspeha tako za posameznika kot za organizacijo (Pereira in Mohiya, 2021). Znotraj organizacijskega konteksta lahko znanje opredelimo kot posedovanje informacij in idej, ki so pomembne za opravljanje nalog zaposlenih (Pereira in drugi, 2019). Organizacija lahko izgubi del svoje konkurenčne prednosti, če inovativni zaposleni niso pripravljeni deliti svojega znanja in idej, ki bi izboljšale organizacijsko produktivnost, učinkovitost in dobičkonosnost (Pandher in drugi, 2017). Delitev znanja je opredeljena kot proces komuniciranja, pri katerem si člani skozi razpravo izmenjujejo znanje, izkušnje in metode, kar lahko pripomore k izboljšanju produktivnosti organizacije ter vzpostavitvi in ohranjanju konkurenčne prednosti (Wang in drugi, 2016). Pri vsakodnevnih opravilih na delovnem mestu zaposleni pogosto naletijo na nova spoznanja ali kritične informacije o izboljšanju trenutnih procesov ali ustvarjanju novih priložnosti za organizacijo. Ker so te vrste inovacij v veliki meri specifične za podjetje, v katerem so zaposleni inovativni posamezniki in ne izhajajo iz organizirane raziskovalne ter razvojne dejavnosti, te inovacije imenujemo enostavne, očitne ali mehke inovacije (angl. soft innovations). Te vrste inovacije so nagnjene k strateškemu tveganju zaradi oportunitizma.

Drugi zaposleni so lahko motivirani, da si prisvojijo tuje ideje in s tem prevzamejo potencialne nagrade in koristi, ki so s tem povezane (na primer napredovanje, povišanje plače, bonusi in podobno). Poleg tega pa lahko neuspele ideje in inovacije izpostavijo inovativne zaposlene neželenim tveganjem, povezanim z njihovo kariero (na primer odpuščanje, znižanje plače/bonitet in podobno). Racionalna analiza prednosti in slabosti lahko inovativne zaposlene pripelje do odločitve, da zadržijo svoje znanje in ideje. Zaradi dejstva, da se lahko zaposleni odločijo zadržati svoje znanje in ideje, mora biti organizacija proaktivna pri izvajanju ustreznih spodbujevalnih mehanizmov, ki bi rešili ta problem (Pandher in drugi, 2017).

3.8.5 Strah pred izpodbijanjem ideje

Podjetja imajo korist, če so zaposleni pripravljene spregovoriti in deliti svoje mnenje in ideje. Kadar se zaposleni počutijo udobno v delovnem okolju, ko izražajo svoja mnenja, predloge ali pomisleke, postanejo organizacije boljše pri obvladovanju nevarnosti in izkoriščanju priložnosti (Kakkar in Tangirala, 2018). Kljub prednostim izmenjave znanja in idej je zadrževanje znanja pogost pojav v večini organizacij (Takhsha in drugi, 2020). Eno od stališč, zakaj to počno, je osebni vidik posameznika, ker je preveč introvertiran ali premalo samozavesten, da bi učinkovito artikuliral svoja stališča ostalim članom tima (Kakkar in Tangirala, 2018). Samozavest je opredeljena kot človekov splošni občutek lastne vrednosti (Chen in drugi, 2016). Ne glede na značilnosti posameznika ima delovno okolje bistveno večji vpliv na to, ali so zaposleni pripravljene spregovoriti. Kajti močne okoljske norme prevladajo nad vplivom osebnosti pri pripravljenosti zaposlenega, da deli svoje mnenje. Saj so v podjetjih, kjer se je od zaposlenih pričakovalo, da spregovorijo in je bilo to del njihovega dela, podajali svoja mnenja in komentarje ne glede na osebnost posameznika. Tukaj glavno vlogo igrajo predvsem vodje, saj je njihova naloga, da ustvarijo prave družbene norme, ki spodbujajo zaposlene, da izrazijo svoje skrbi in ideje brez strahu pred določenimi sankcijami (Kakkar in Tangirala, 2018).

Tudi ljudje, ki so bolj nagnjeni k izražanju svojih idej in predlogov, tega ne bodo storili, če se bojijo zavračanja in izpodbijanja idej. Delovno okolje poleg pripravljenosti deljenja idej vpliva tudi na to, na kakšen način zaposleni delijo ideje. Zaposleni v okolju, kjer norme spodbujajo odkrivanje potencialnih groženj in problemov, so spregovorili predvsem, ko je prišlo do kršitev varnosti ali uveljavljene delovne prakse. Ko pa so norme spodbujale izboljšave in inovacije, so zaposleni pogosteje delili svoje ideje za preoblikovanje delovnih procesov in inovativne rešitve. Zato je pomembno, da menedžerji, ki delajo v kontekstu, kjer so inovacije pomembne, ustvarijo okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k ustvarjalnosti in deljenju idej (Kakkar in Tangirala, 2018).

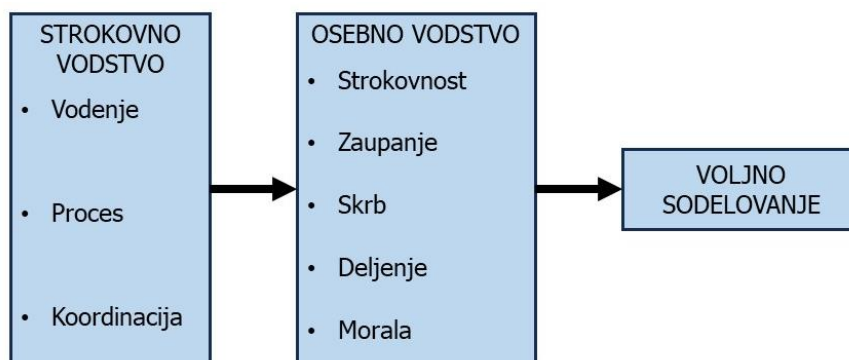
4 VODENJE

Vodenje se nanaša na proces, s katerim se vpliva na druge ljudi (Krapfl in Kruja, 2015). Posledično vključuje gradnjo odnosa med vodjo in sledilci za doseganje želenih rezultatov (Koohang in drugi, 2017). Učinkovito vodenje vpliva na zadovoljstvo pri delu, pozitivne odnose, zaupanja vredno okolje, dobro upravljanje znanja in vodi do izboljšane organizacijske uspešnosti (Mastrangelo in drugi, 2014). Vodje, ki so pri svojem delu najbolj učinkoviti, se ukvarjajo tako s poklicnim vodstvenim vedenjem (na primer določanje poslanstva, ustvarjanje procesov za doseganje ciljev, usklajevanje procesov in postopkov) kot tudi z osebnim vodstvenim vedenjem (na primer gradnja zaupanja, skrb za ljudi, moralna ravnanja). Vedenje vodij in njihova dejanja so pomemben dejavnik učinkovitosti. Vodje se morajo ukvarjati tako z vprašanji, povezanimi z opravljanjem nalog za doseg ciljev, kot tudi z vprašanji, povezanimi z zaposlenimi (Mastrangelo in drugi, 2004).

4.1 Elementi vodstvenega modela (angl. leadership model)

Z oziroma na zaposlene v organizaciji je želeni cilj vodenja doseči voljno sodelovanje zaposlenih. Organizacije potrebujejo ljudi, ki bodo naredili več, kot le sledili navodilom, ki jih postavlja vodstvo. Potrebujejo ljudi, ki se bodo trudili za uresničevanje ciljev organizacije. Voljni zaposleni, ki se ukvarjajo s skupnim namenom, bodo za organizacijo naredili več (Mastrangelo in drugi, 2004). Elemente vodstvenega modela prikazuje slika 1.

Slika 1: Elementi vodstvenega modela



Vir: prirejeno po Mastrangelo in drugi (2004).

4.1.1 Strokovno/poklicno vodstvo (angl. professional leadership)

Razvoj voljnega sodelovanja se prične pri poklicnem vodenju; pri zagotavljanju usmeritev, procesov in koordinacije članov organizacije za doseganje ciljev organizacije. To zajema formalni del vodenja, torej določanje vizije in poslanstva organizacije, ustvarjanje in usklajevanje procesov, postopkov, ljudi in infrastrukture za doseganje organizacijskih ciljev (Mastrangelo in drugi, 2004).

Glavni del vodenja je stati v ospredju in usmerjati. Najpomembnejši del usmeritve, ki jo zagotavljajo vodje, je funkcija opredelitve skupnega namena. Kajti skupni namen je tisti, ki člane organizacije poveže med seboj. Skupni namen je jedro učinkovitega sistema in je bistvenega pomena za uspeh, saj se vsak proces vodenja začne z mislijo na doseganje določenega cilja. Za uspeh vodstvene usmeritve je pomembno zagotavljanje, izvajanje in upravljanje sistematičnega procesa. Cilj procesa mora biti doseganje skupnega namena organizacije. Učinkovit sistematičen proces mora vsebovati tri elemente: člani organizacije morajo biti prepričani, da je proces, ki ga zagotavljajo vodje, učinkovit pri doseganju skupnega namena organizacije, vsak član mora razumeti, kako njegovo delo k temu prispeva, ter sam proces mora biti osredotočen na konstantno izboljševanje. Poleg procesa je pomembna tudi koordinacija. Prva in najbolj osnovna funkcija koordinacije oziroma usklajevanja je pridobivanje ključnih stvari za delovanje organizacije. Strateško usklajevanje virov in članov organizacije je eden od pomembnejših nalog vodij. Usklajevanje tudi učinkovito vpliva na odpravljjanje ovir pri sodelovanju (Mastrangelo in drugi, 2004).

4.1.2 Osebno vodstvo (angl. personal leadership)

Osebno vodenje lahko razumemo kot osebno vedenje vodij pri opravljanju svojih vodstvenih odgovornosti. Z osebnim vodenjem vodje zagotavljajo uspešnost prej omenjenega poklicnega/strokovnega vodenja. Pomembna značilnost učinkovitih vodij so njihove kompetence, kar pozitivno vpliva tudi na to, kako jih dojemajo ostali člani organizacije. Polega tega je tudi strokovno znanje eden glavnih virov in metod za pridobivanje moči. Moč je v tem primeru opredeljena kot sposobnost vodje, da ga zaposleni upoštevajo in mu sledijo ter tudi spoštujejo (Mastrangelo in drugi, 2004). Kakovost odnosa med zaposlenimi in vodstvom je tudi ključna determinanta lojalnosti (Leverin in Liljander, 2006). Bolj zvesti zaposleni so tudi bolj delovno uspešni in morda lahko k temu motivirajo tudi ostale zaposlene (Hashim in drugi, 2008). Hkrati so zaposleni, ki so prepričani v strokovnost vodstva svoje organizacije, bolj voljni sodelovati pri uresničevanju ciljev organizacije (Mastrangelo in drugi, 2004).

Pri vodenju je pomembna tudi skrbnost, delitev avtoritete in informacij (opolnomočenje zaposlenih) ter moralno vedenje vodij. Skrbnost je opredeljena kot empatija, poslušanje in vljudnost do zaposlenih ne glede na njihov individualni položaj v organizaciji. Moralno vedenje pa je opredeljeno kot zagotavljanje moralnega kodeksa, ki je vodilo za vedenje vodij in ostalih članov organizacije pri opravljanju svojih odgovornosti v organizaciji. Učinkovit moralni kodeks temelji na splošno sprejetih načelih, kot so ravnanje z drugimi tako, kot želiš biti obravnavan sam, integriteta, poštenost in pravičnost (Mastrangelo in drugi, 2004). Vodje z moralno perspektivo, samozavedanjem, transparentnim odnosom veljajo za avtentične (Koohang in drugi, 2017). Vodje, ki veljajo za avtentične, ponavadi kažejo večjo predanost, zadovoljstvo in visoko raven delovanja (Walumbwa in drugi, 2008).

4.2 Vpliv vodenja na inovativnost

Uspeh inovacij v organizaciji zahteva vključitev ključnih strateških virov, ki jih nadzoruje višji menedžment oziroma vodstvo organizacije. Vodje ne služijo samo zgolj kot vedenjski vzorniki za inovativne ideje, ampak služijo tudi kot pomembno sredstvo za krepitev inovativnega vedenja ter za spreminjanje odnosov, ki so koristni za inovativne dejavnosti (Oke in drugi, 2009). Vodenje je sestavni del inovativne organizacijske uspešnosti iz vsaj dveh razlogov. Prvič, vodje so tisti, ki ustvarijo okolja, ki dajejo prednost ustvarjalnosti in inovativnosti. Vodje spodbujajo notranjo motivacijo, olajšujejo reševanje problemov, spodbujajo pozitivno timsko klimo ter vzpostavijo in vzdržujejo visokokakovostne delovne odnose s člani tima. In drugič, v procesu vodenja od zgoraj navzdol (angl. top-down) vodje upravljajo strateške inovacijske cilje in dejavnosti svojih organizacij. Vodje postavljajo te cilje in usmerjajo dejavnosti z upravljanjem časa (angl. time management), denarja in virov znanja, z definiranjem pričakovanj glede ustvarjalne uspešnosti, z upravljanjem nagrad in z dodeljevanjem avtonomije posameznikom in timom (Denti in Hemlin, 2012).

Za razvijanje inovativnih izdelkov in procesov mora organizacija vzpostaviti ter spodbujati okolje kreativnega znanja (angl. creative knowledge environment) (Hemlin in drugi, 2008). In za vzpostavitev tega okolja so v veliki meri odgovorni prav vodje v organizaciji. Za vodje je ključnega pomena, da prepoznajo posebne okoljske dejavnike, ki spodbujajo inovativnost in ustvarjalnost. Okolje kreativnega znanja si je mogoče predstavljati kot niz ugnezenih plasti okoljskih dejavnikov v organizaciji, kjer se izvajajo individualne in timske kreativne dejavnosti. V takšnih okoljih zasnova dela ter družbene in organizacijske značilnosti na timski in organizacijski ravni odločilno vplivajo na inovacijske procese. Ta vpliv se uvede s sprejemanjem podpornih organizacijskih kultur, neformalnih struktur in organizacijske ohlapnosti. Vodje lahko pri ustvarjanju okolja kreativnega znanja sledijo več korakom. Prvič, višje vodstvo mora vzpostaviti politiko inovacij, ki se jo spodbuja v celotni organizaciji. Nujno je, da organizacija preko svojih vodij sporoča zaposlenim, da bo inovativno vedenje nagrajeno. Drugič, pri sestavljanju timov je treba pri izbiri članov tima upoštevati njihov potencial za timske inovacije. Ena od značilnosti tima, ki spodbuja inovativnost, je heterogenost tima. Tretjič, da lahko ustvarjalnost in inovativnost uspevata, morajo vodje spodbujati timsko klimo čustvene varnosti, zadovoljstva in spoštovanja s čustveno podporo in skupnim odločanjem. Četrtič, bistveno je, da imajo posamezniki in timi dovolj avtonomije in prostora za ustvarjanje idej in kreativno reševanje problemov. Petič, treba je določiti časovne omejitve za ustvarjanje idej in reševanje problemov. In še zadnji korak, vodje timov, ki imajo ustrezno strokovno znanje, morajo s člani tima tesno sodelovati pri vrednotenju inovativnih dejavnosti (Denti in Hemlin, 2012). Vodenje je tako ključni napovedovalec ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, timov in organizacij (Hughes in drugi, 2018).

4.3 Tipi vodenja za spodbujanje inovativnosti

Vodenje je obravnavano kot družbeni proces, ki poteka v skupinskem kontekstu, v katerem vodja vpliva na vedenje svojih sledilcev, tako da so izpolnjeni želeni organizacijski cilji. Vodje se lahko gibljejo v številnih vlogah – od navdihujoče, motivacijske in vizionarske vloge do vloge, ki vključuje oblikovanje ustreznega organizacijskega konteksta. Edinstvene vodstvene sposobnosti vodij so nekaj, kar označuje podjetja, ki so sposobna uspešno upravljati različne vrste inovativnih dejavnosti. Različni stili vodenja lahko spodbujajo različne inovativne procese, kot sta kreativnost in izvedba, ter tudi različne inovacijske dejavnosti, kot sta izkoriščanje obstoječega znanja in raziskovanje povsem novih poti (Oke in drugi, 2009).

Najzgodnejše faze razvoja izdelka zahtevajo ustvarjalna vlaganja iz različnih virov, toleranco do dvoumnosti in prostor za nestrukturirano komunikacijo. Kasnejše faze, kot so izdelava prototipov, proizvodnja in distribucija, so odvisne od obstoja formalnih procesov in sistemov, ki omogočajo usklajevanje med različnimi organizacijskimi enotami, kot so raziskave in razvoj, proizvodnja in trženje ter zagotavljanje učinkovite in pravočasne komercializacije. Tako se organiziranje za fazo ustvarjalnosti razlikuje od organiziranja faze implementacije, kar posledično zahteva različne stile vodenja posamezne faze. V začetnih fazah inovacijskega procesa je naloga vodje, da spodbuja in podpira ustvarjalnost, v kasnejših fazah pa je naloga vodje upravljanje procesov in sistemov, ki so potrebni za učinkovito preoblikovanje inovativnih idej v resničnost. Iz tega vidika je za začetne faze inovacijskega procesa najbolj primeren transformacijski stil vodenja, medtem ko je za končne faze uresničitve ideje najbolj primeren transakcijski stil vodenja (Oke in drugi, 2009).

Transformacijsko vodenje se nanaša na poskus vodje, da spremeni svojo organizacijo z mehkejšim pristopom (Hansen in Pihl-Thingvad, 2019). To vodenje je povezano z razvojem in posredovanjem vizije, s katero bi zaposleni presegli lastne interese in si prizadevali za doseganje organizacijskih ciljev (Jensen in drugi, 2016). Transformacijsko vodenje je sestavljeno iz štirih gradnikov: karizme ali idealiziranega vpliva, inspiracijske motivacije, intelektualne stimulacije in individualne obravnave. Idealiziran vpliv vključuje velikost stopnje, do katere privrženci cenijo svojega vodjo in se poskušajo identificirati z njim. Vodje, ki izkazujejo pravo mero idealiziranega vpliva, služijo kot vzorniki, podrejeni jih občudujejo, spoštujejo in jim zaupajo. Takšni vodje postavljajo potrebe drugih pred svoje, so dosledni, delijo informacije o tveganjih in se vedejo etično. Inspiracijska motivacija se nanaša na raven, do katere so vodje sposobni motivirati svoje podrejene z odkrivanjem novih priložnosti, zagotavljanjem pomena in izzivov ter razvojem in artikuliranjem močne vizije za prihodnost. So tudi optimistični, izražajo jasna in realistična pričakovanja ter izkazujejo predanost skupnim vizijam. Intelektualna stimulacija pa opredeljuje sposobnost vodje, da izzove podrejene, da znova preučijo nekatere svoje predpostavke, in spodbuja inovativnost ter ustvarjalnost s preoblikovanjem danega problema, domišljijo, intelektualno radovednostjo in novimi pristopi. Individualna obravnava se osredotoča na individualne

potrebe podrejenih, na njihove želje po dosežkih, razvoju, rasti in podpori. Transformacijski vodje se ukvarjajo tudi z mentorstvom, ustvarjajo nove priložnosti za učenje in cenijo raznolikost svojih podrejenih (Oke in drugi, 2009).

Transakcijsko vodenje nakazuje odnos med vodjo in sledilci, pri čemer slog vodenja temelji na transakciji oziroma izmenjavi nečesa z določeno vrednostjo. Ta izmenjava je odvisna od vodje, ki definira zahtevane naloge in dolžnosti ter določa pogoje in nagrade, ki jih sledilci ali zaposleni prejmejo ob zaključku teh nalog in dolžnosti (Alrowwad in drugi, 2020). Transakcijsko vodenje zajema dve široki področji: pogojne nagrade in izjemno upravljanje (angl. management by exception). Pogojne nagrade se nanašajo na stopnjo, do katere vodja razjasni pričakovanja in uvede nagrade, ko podrejeni izpolnijo zadana pričakovanja (Oke in drugi, 2009). Izjemno upravljanje pa se nanaša na način vodenja, kjer vodja nadzoruje uspešnost svojih podrejenih in jih usmerja, kadar je to potrebno, ter pomaga zaposlenemu, ko nastopijo razna odstopanja in napake pri delu (Hasija in drugi, 2019). V transakcijski vlogi se vodje prikazujejo kot organizacijski arhitekti, njihova pozornost je usmerjena v ključne administrativne koordinacijske naloge, kot so organizacijsko načrtovanje, integracija različnih dejavnosti in razporejanje virov. Ta stil vodenja temelji na predpostavki, da so zaposleni motivirani s sistemom nagrad »quid pro quo« in sankcij. Transakcijski vodje delujejo znotraj obstoječe organizacijske kulture, da ohranjajo obstoječe stanje »status quo«. Takšni vodje poskrbijo, da zaposleni opravijo delo in upoštevajo pravila organizacije. Transakcijski vodje prispevajo k inovativnemu procesu in dejavnostim na način, da pojasnijo, kateri standard uspešnosti je potreben in kako je moč zadovoljiti potrebe ter naloge (Oke in drugi, 2009).

Čprav se transformacijsko in transakcijsko vodenje razlikujeta, ju je treba obravnavati kot med seboj dopolnjujoča stila vodenja in ne kot medsebojno nasprotje. Saj sta oba stila potrebna za uspešnost organizacije in najboljši vodje prakticirajo transformacijski in transakcijski stil vodenja. Zaradi kompleksne narave organizacij in okolij, v katerih organizacije delujejo, sta za pozitivno delovanje organizacije po vsej verjetnosti potrebna oba stila vodenja. Vendar ker delujeta na bistveno različne načine motiviranja zaposlenih, med seboj nista zamenljiva. Na primer, transakcijsko vodenje je bolj učinkovito v stabilnih in predvidljivih okoljih, medtem ko se transformacijsko vodenje bolj osredotoča na spremembe in dejanja, ki izzovejo spremembe stanja in zato ta stil vodenja bolj uspeva v razmeroma negotovem in nestabilnem okolju. Transakcijski vodje običajno bolj razmišljajo o specifičnih ciljih, delovnih veščinah in znanju, ki je potrebno za doseganje teh ciljev, delovnih nalogah in različnih načinih nagrajevanja. V nasprotju transformacijski vodje dajejo večji poudarek intelektualnim sposobnostim in kreativnosti zaposlenih, tako da zagotovijo prave stvari, da zaposleni lahko izstopajo (Oke in drugi, 2009).

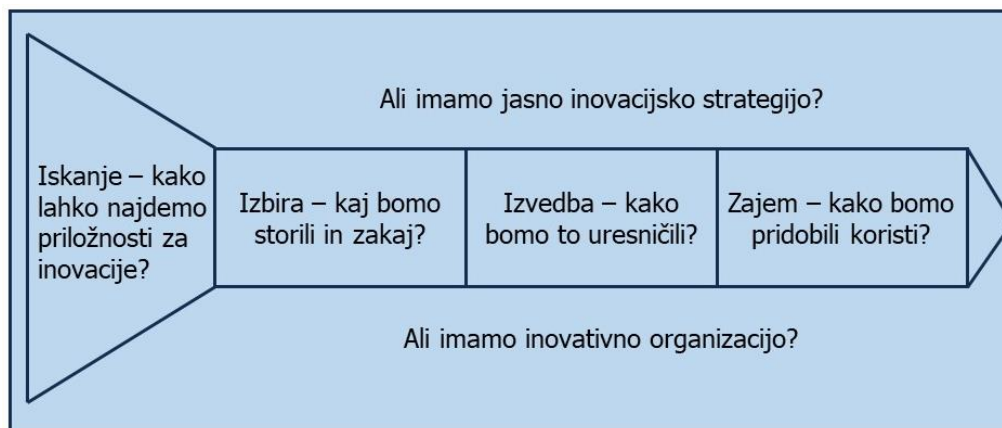
4.4 Menedžment inovativnosti

Inovacije potrebujejo ustrezno načrtovanje, odnos in motivacijo (Heard in drugi, 2022). Kar posledično zahteva, da se inovacije upravlja. To, ali organizacije pridobijo korist od inovacije, je odvisno od tega, kako dobro jih znajo upravljati (Dodgson in drugi, 2014). Menedžment inovacij je tisto bistveno orodje menedžmenta, ki lahko prispeva k uspehu in razvoju podjetja ali organizacije (Likar in drugi, 2013).

Pri uspešnem menedžmentu inovacij gre predvsem za gradnjo in izboljševanje učinkovitih rutin. Uspešne rutine menedžmenta inovacij pa ni ravno tako lahko pridobiti. Kajti rutine predstavljajo tisto, kar se je določeno podjetje naučilo skozi čas, skozi proces poskusov in napak, zato so rutine ponavadi zelo specifične za posamezno podjetje. Čeprav je mogoče identificirati učinkovite stvari, ki so se jih naučila podjetja, kot so Google, Procter & Gamble, 3M, Toyota in drugi, preprosto kopiranje njihovih rutin ne bo delovalo. Vsako podjetje mora najti svoj način za izvajanje stvari, torej morajo razviti svoje individualne rutine (Tidd in Bessant, 2021, str. 95).

Organizacije morajo svojo pozornost posvetiti glavnim vidikom menedžmenta inovativnosti, ki so del procesnega modela inoviranja, kar prikazuje slika 2 (Tidd in Bessant, 2021, str. 101).

Slika 2: Procesni model inoviranja



Vir: prirejeno po Tidd in Bessant (2021, str. 101).

Prva faza **iskanje**, vključuje zaznavanje signalov v okolju o možnosti za spremembo. Ti signali so lahko v obliki novih tehnoloških priložnosti ali spreminjajočih se zahtev s strani trgov. Večina inovacij izhaja iz medsebojnega delovanja več sil. Zaradi široke palete signalov je za uspešen menedžment inovacij pomembno, da imamo dobro razvite mehanizme za prepoznavanje, obdelavo in izbiranje informacij iz tega turbulentnega okolja. Organizacije seveda ne iščejo v neskončno velikem prostoru, temveč so osredotočene na mesta, kjer pričakujejo, da bodo našle uporabne informacije in rešitve. Zato sčasoma postanejo njihovi iskalni vzorci zelo ozko usmerjeni, kar včasih predstavlja oviro za bolj

radikalne oblike inovacij. Ključni izziv pri menedžmentu inovativnosti je povezan z jasnim razumevanjem dejavnikov, ki oblikujejo iskalno okolje, in z razvojem strategij za zagotovitev, da so meje iskalnega okolja čim bolj raztegnjene (Tidd in Bessant, 2021, str. 101-102).

Po zaključku faze iskanja sledi faza **izbire**. Inovacije so same po sebi tvegane in tudi najboljše organizacije ne morejo tvegati neomejeno. Zato je pomembno, da se izvede določen izbor med različnimi tržnimi in tehnološkimi priložnostmi ter da se izbrane možnosti ujemajo s celotno poslovno strategijo organizacije in temeljijo na uveljavljenih področjih tehnične in trženjske usposobljenosti. Namen te faze je razrešiti vložke v inovacijski koncept, ki jih je mogoče dodatno razvijati tekom razvoja organizacije. Fazo izbire sestavljajo trije vložki, ki jih prikazuje slika 3 (Tidd in Bessant, 2021, str. 102).

Slika 3: Ključna vprašanja v fazi izbire



Vir: prirejeno po Tidd in Bessant (2021, str. 102).

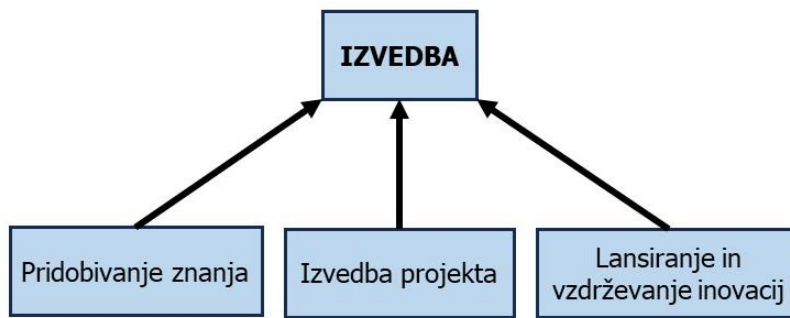
Pri prvem vložku gre za tok signalov o možnih tehnoloških in tržnih priložnostih, ki so organizaciji na voljo. Drugi vložek se nanaša na trenutno bazo znanja organizacije. To znanje je lahko vsebovano v določenih izdelkih ali opremi ter v ljudeh in sistemih, ki so potrebni za delovanje procesov. Pri tem je treba zagotoviti, da obstaja dobro ujemanje med trenutnim znanjem organizacije in med predlaganimi spremembami, ki jih želi organizacija izvesti (Adams in drugi, 2006). Tretji vložek vključuje ujemanje s celotnim poslom organizacije. Že na stopnji koncepta mora biti mogoče predlagano inovacijo povezati z izboljšavami celotne poslovne uspešnosti. Na primer, če podjetje razmišlja o vlaganju v prilagodljivo proizvodno opremo, ker se seli na trge, kjer je širok spekter izbire pomemben za stranke, potem je vlaganje v te vrste opremo smiselno. Če pa podjetje to počne v dejavnosti, kjer si stranke želijo popolnoma enak izdelek po nižji ceni, potem predlagano vlaganje v opremo ne bo podprlo strategije in bo prišlo do dejanske izgube denarja. V tej fazi je ključnega pomena tesna uskladitev med splošno strategijo podjetja in strategijo inovacij. Neuspeh pri inovacijah izdelkov pogosto povzročijo podjetja, ki poskušajo lansirati izdelke, ki se ne ujemajo z njihovo bazo kompetenc. Tukaj pa ni nujno, da je ta baza znanja znotraj podjetja, saj je mogoče graditi tudi na kompetencah in znanju drugih. Glavna zahteva v tem primeru

je razviti odnose, potrebne za dostop do ustreznega komplementarnega znanja, opreme, virov in podobno. Strateška prednost nastopi, ko lahko podjetje mobilizira nabor notranjih in zunanjih kompetenc, saj konkurenti to težje kopirajo (Tidd in Bessant, 2021, str. 102–103).

Ko je sprejeta strateška odločitev, v kateri smeri bo podjetje inoviralo, uvajalo spremembe, sledi faza **izvedbe**, torej spreminjanje potencialnih idej v realnost – v nove izdelke ali storitve, spremembo procesa, spremembo poslovnega modela. V tej fazi se združuje različne dele znanja in se jih prepleta skupaj z inovacijo. V začetnih stopnjah te faze obstaja velika negotovost glede tehnološke izvedljivosti, tržnega povpraševanja, vedenja konkurentov, regulativnih ter drugih vplivov in podobno, zaradi česar mora strateška izbira temeljiti na nizu najboljšega ugibanja. Postopoma v fazi izvedbe to negotovost nadomesti znanje, pridobljeno na različnih poteh. Tehnološke in trženjske raziskave pomagajo razjasniti, ali je inovacija tehnično izvedljiva ali ne, ali obstaja povpraševanje po inovaciji in v primeru, da povpraševanje obstaja, kakšne so značilnosti povpraševanja. Ko se inovacija razvija, stalno poteka iskanje in reševanje problemov ter s tem odstranjevanje napak iz prvotnega koncepta. Sčasoma inovacija doseže obliko, ki jo je mogoče lansirati na trg, pri čemer se začne zbiranje dodatnega znanja o izboljšanju inovacije (Tidd in Bessant, 2021, str. 103).

Tri stopnje v fazi izvedbe prikazuje slika 4. Prva stopnja je **pridobivanje znanja**, kar vključuje združevanje novega in obstoječega znanja, ki je na voljo znotraj in zunaj organizacije. Zajema tako ustvarjanje tehnološkega znanja z raziskavami in razvojem, kar se izvaja znotraj in zunaj organizacije, kot tudi prenos tehnologije med notranjimi viri ali iz zunanjih virov. Rezultati te stopnje lahko vodijo v naslednjo stopnjo ali tudi nazaj v fazo koncepta, kjer se lahko določene elemente revidira ali opusti. Na tej stopnji je veliko odvisno predvsem od narave novega koncepta. Če gre za inkrementalno spremembo obstoječe zasnove, bo malo inovacijske aktivnosti. Nasprotno, če je koncept popolnoma nov, je veliko prostora za ustvarjalnost (Tidd in Bessant, 2021, str. 103–104). Podjetja lahko preživijo tudi brez lastnih zmogljivosti za ustvarjanje tehnologije, vendar morajo imeti v tem primeru dobro razvito mrežo zunanjih virov in sposobnost, da tehnologijo, pridobljeno od zunaj, učinkovito uporabijo (Goller in Bessant, 2017).

Slika 4: Stopnje izvedbe



Vir: prirejeno po Tidd in Bessant (2021, str. 103).

Druga stopnja je dejanska **izvedba projekta** in predstavlja jedro inovacijskega procesa. Rezultata te stopnje sta razvita inovacija in trg, pripravljen za končno predstavitev izdelka. To pa predstavlja velik izziv pri projektne vodenju zaradi negotovih razmer. Pomanjkanje znanja na začetku in konstantne spremembe zaradi pridobivanja novega znanja v času razvoja pomenijo, da je potrebna visoka stopnja prilagodljivosti v smislu splošnih ciljev in pomožnih dejavnosti. Velik del procesa je povezovanje različnih sklopov znanja, ki lahko prihajajo iz skupin ali posameznikov z različnimi funkcionalnimi in disciplinskimi ozadji. Znotraj stopnje izvedbe projekta nastane največ stroškov in je časovno najbolj zahtevna. Značilne so tudi ponavljajoče se zanke reševanja problemov zaradi ukvarjanja s pričakovanimi in nepričakovanimi težavami na tehničnem in tržnem področju. Učinkovito upravljanje stopnje izvedbe projekta zahteva tesno interakcijo med trženjskimi in tehničnimi dejavnostmi (Tidd in Bessant, 2021, str. 104–105).

Zadnja stopnja, to je **lansiranje in vzdrževanje inovacij** novih izdelkov, storitev ali procesov, prinaša potrebo po razumevanju dinamike sprejemanja in razpršenosti. Vedenje kupcev je zapletena tema, vendar obstajajo ključne smernice, ki pripomorejo k oblikovanju trga za nov izdelek. Prvo je temeljni proces sprejemanja nečesa novega. Običajno to vključuje zaporedje ozaveščanja, zanimanja, preizkušanja, vrednotenja in sprejemanja. Zgolj ozaveščanje ljudi o obstoju novega izdelka z oglaševanjem ne bo zadostovalo, treba jih je pritegniti v proces. Ozaveščanje pretvorimo v zanimanje z vzpostavitvijo povezave med konceptom novega izdelka in osebno potrebo (ne glede na to, ali gre za resnično potrebo ali povzročeno z oglaševanjem) (Tidd in Bessant, 2021, str. 106). Razumevanje potreb uporabnikov je ena od ključnih determinant uspeha inovacij in eden od načinov za doseg tega je, da se uporabnike vključi v proces že v zgodnjih fazah. Zgodnje vključevanje in omogočanje aktivne vloge uporabnikom v inovacijskem procesu vodi k boljšemu sprejemanju inovacij in tudi večji kakovosti inovacij (Blank, 2013). Kjer obstaja visoka stopnja negotovosti, obstaja potreba po prilagodljivih strategijah, ki poudarjajo koevolucijo inovacij z uporabniki, ki temelji na nizu eksperimentalnih pristopov raziskovanja in učenja (Tidd in Bessant, 2021, str. 107).

Namen inoviranja je le redko ustvariti inovacije zaradi njih samih; največkrat je namreč namen pridobiti neko vrednost iz njih, naj bo to komercialni uspeh, tržni delež, zmanjšanje stroškov ali spreminjanje sveta. Zgodovina je polna primerov inovacij, ki so bile uspešne na tehnični ravni, vendar te uspešnosti ni bilo mogoče prenesti naprej. Zadnja faza **zajem vrednosti**, je za inovacijski proces kritičnega pomena. Obstaja veliko načinov, kako je to mogoče storiti – od formalnih metod, kot je patentiranje, do manj formalnih, kot je uporaba tihega znanja (Tidd in Bessant, 2021, str. 107). Neizogiben rezultat lansiranja inovacije je ustvarjanje novih spodbud za vnovičen zagon inovacijskega cikla. Če ponudba izdelka ali storitve ne uspe, to ponuja dragocene informacije o tem, kaj spremeniti naslednjič. To imenujemo ponovna inovacija, ki je v osnovi grajena na predhodnem uspehu in izboljšuje naslednjo generacijo s spremenjenimi in izpopolnjenimi funkcijami (Dodgson in drugi, 2005). Med glavnimi zahtevami v tej fazi je pripravljenost za učenje iz dokončanih projektov. Projekti so pogosto pregledani in revidirani, vendar so lahko ti pogosto v obliki iskanja krivde in poskušanju prikrivanja napak in težav. Pravi način je zajeti vse težko pridobljene lekcije, tako od uspeha kot neuspeha, in jih posredovati naslednji generaciji. Pomanjkanje prenosa naučenega vodi do tega, da organizacije pogosto »na novo odkrivajo kolo« ali ponavljajo prejšnje napake (Tidd in Bessant, 2021, str. 107).

Kot celota inovacijski proces temelji na odkrivanju potencialnih inovacij, obdelavi teh signalov in razvoju sposobnosti za spreminjanje in izkoriščanje le-teh. Ko so sprejete vse odločitve, je treba vse združiti v strateški načrt. Strateški načrt bo opredelil najboljši način za doseganje želenega stanja. Strategija bo pokazala, kaj je mogoče doseči v razumnem času (Likar in drugi, 2013). Kljub negotovi in očitno naključni naravi inovacijskega procesa je mogoče najti temeljni vzorec uspeha. Ni vsaka inovacija neuspešna in nekatera uspešna podjetja so se naučila načinov odzivanja in upravljanja tako, da je mogoče izboljšati možnosti za uspešnost inovacij, čeprav nikoli ni stoddotnega jamstva (Tidd in Bessant, 2021, str. 92).

5 RAZISKOVALNI DEL

V nadaljnjih poglavjih oziroma podpoglavjih sledi predstavitev rezultatov praktičnega dela magistrske naloge. Opredelili bomo metodologijo, načrt raziskave in postopek analiziranja pridobljenih podatkov.

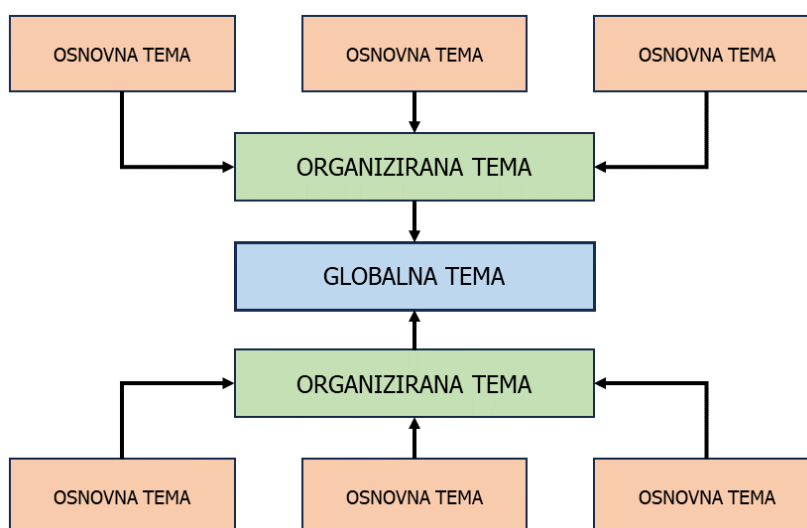
5.1 Metodologija

Za pridobitev podatkov smo uporabili raziskovalno metodo intervju. Zaradi želje po možnosti postavljanja dodatnih vprašanj za podrobnejšo spoznavanje obravnavane teme smo izbrali polstrukturirani intervju. Polstrukturirani intervju je raziskovalna metoda, ki se v družboslovju pogosto uporablja. V primerjavi s strukturiranim intervjujem, ki je bolj formaliziran in ima omejen nabor vprašanj, je polstrukturirani intervju bolj prilagodljiv, saj

raziskovalcu omogoča, da med intervjujem postavlja nova vprašanja, ki so posledica tega, kar je v predhodnem odgovoru povedal intervjuvanec (Ruslin in drugi, 2022).

Za analizo pridobljenih podatkov smo si pomagali z analiznim orodjem, imenovanim tematske mreže. Tematska analiza je metoda za prepoznavanje, analiziranje in poročanje o vzorcih (temah) znotraj zbranih podatkov (Braun in Clarke, 2006). Cilj tematskih mrež pa je, da olajšajo strukturiranje in upodobitev teh tem. Tematska mreža omogoča izdelavo omrežja, ki hkrati služi kot organizacijsko vodilo in reprezentacijsko sredstvo, ki ga je mogoče uporabiti na prehodu iz besedila do interpretacije tega. Tematske mreže sistematizirajo ekstrakcijo osnovnih tem, ki jih združimo v organizirane teme, te pa povzamejo bolj abstraktna načela. Organiziranim temam nato določimo globalne teme, ki zajemajo glavne metafore v besedilu kot celoti. Izoblikovane mreže na koncu služijo kot zemljevid, ki prikazuje pomembne teme na vsaki od treh ravni in ponazarja povezave med njimi (Attride-Stirling, 2001). Strukturo tematske mreže prikazuje slika 5.

Slika 5: Sestava tematske mreže



Vir: prirejeno po Attride-Stirling (2001).

Tri ravni tem je mogoče opisati na naslednji način (Attride-Stirling, 2001):

- osnovne teme – Gre za temo najnižjega reda, ki izhaja iz podatkov besedila. Same po sebi zelo malo povedo in da bi imela osnova tema smisel onkraj svojega neposrednega pomena, jo je treba brati v kontekstu z drugimi osnovnimi temami, ki skupaj tvorijo organizirano temo;
- organizirane teme – To so teme srednjega reda, ki povzamejo glavne predpostavke osnovnih tem in bolj razkrivajo, kaj se dogaja v besedilu;
- globalne teme – Te teme zajemajo glavne metafore zbranih podatkov. Združujejo nize organiziranih tem, ki skupaj predstavljajo argument, stališče ali trditev o danem

vprašanju. Globalne teme nam povedo, o čem govori besedilo v okviru dane analize, in predstavljajo jedro tematske mreže.

Celoten proces analize je mogoče razdeliti na tri stopnje, te so: skrčenje besedila, raziskovanje besedila in integracija raziskovanja. Za lažje razumevanje procesa oblikovanja tematskih mrež lahko sledimo šestim korakom (Attride-Stirling, 2001):

- korak 1: **kodiranje besedila** – Za začetek je treba zmanjšati količino podatkov. To je mogoče storiti tako, da se besedilo razdeli na obvladljive in smiselne segmente, katerim se dodeli kodo;
- korak 2: **identifikacija tem** – Ko je vse besedilo kodirano, oblikujemo teme iz segmentov kodiranega besedila;
- korak 3: **oblikovanje tematskih mrež** – Iz identificiranih tem oblikujemo tematske mreže;
- korak 4: **opis in raziskava tematskih mrež** – V tem koraku se raziskovalec vrne na izvirno besedilo, ki ga sedaj bere skozi oblikovane tematske mreže. Tematska mreža sedaj postane orodje za raziskovalca;
- korak 5: **povzetek tematskih mrež** – Ko je oblikovano omrežje v celoti opisano in raziskano, sledi predstavitev glavnih tem in vzorcev. Cilj tukaj je povzeti glavne teme, ki so se začele pojavljati, in eksplicitno pojasnjevati vzorce, ki so se pojavili pri raziskovanju;
- korak 6: **interpretacija vzorcev** – Cilj zadnjega koraka je vrniti se k izvirnim raziskovalnim vprašanjem ter jih obravnavati z argumenti, ki temeljijo na vzorcih, ki so se pojavili pri raziskovanju besedila.

5.2 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je poglobiti znanje o povezavi med vodstvom in kreativnostjo zaposlenih ter njihovo pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej.

Cilj raziskave je poiskati organizacije, katerih dejavnost omogoča zaposlenim izkoriščanje svoje kreativnosti. Znotraj teh organizacij pa poiskati zaposlene, voljne sodelovanja, in izvesti intervjuje ter s tem zbrati podatke za analizo. Nato na podlagi analize in teoretičnega dela raziskovalne naloge odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

5.3 Predstavitev sodelujočih podjetij

V raziskavi so sodelovali posamezniki na vodstvenih in tudi drugih delovnih mestih iz treh različnih podjetij, katerih dejavnost omogoča izkoriščanje kreativnosti in inovativnosti posameznikov v podjetju.

5.3.1 Podjetje št. 1: Instrumentation Technologies, d.d.

Instrumentation Technologies je visokotehnoško podjetje, od koder prihajajo izjemne globalne znamke, kot so Libera, Red Pitaya in Cella. Podjetje z več kot dvajsetletnimi izkušnjami ima sedež v Solkanu ter ponuja prebojne rešitve na področju pospeševalnikov osnovnih delcev, interneta stvari, pametnih mest in medicine. Njihova skupina inženirjev že dolga leta zagotavlja integrirane rešitve za strojno in programsko opremo na obstoječih tehnološko najzahtevnejših in tudi novih vzhajajočih trgih (Instrumentation Technologies, 2019).

5.3.2 Podjetje št. 2: Avant Car, poslovni inženiring, d.o.o.

Podjetje AVANT CAR d.o.o. je uveljavljen mednarodni ponudnik mobilnosti. Njihova ključna poslovna področja so kratkoročni najemi, dolgoročni poslovni najemi, upravljanje voznega parka in najemi vozila z voznikom. S široko paleto storitev uspešno sledijo poslanstvu in učinkovito premagujejo izzive sodobnega življenjskega sloga, naprednih poslovnih procesov ter potreb po raznovrstnih načinih mobilnosti. Obenem že dejavno implementirajo področje nove, električne mobilnosti, s katero se ukvarja raziskovalno-razvojni oddelek, ki ga sestavlja tim strokovnjakov z interdisciplinarnimi znanji (Klub slovenskih podjetnikov, brez datuma).

5.3.3 Podjetje št. 3: Iskraemeco, merjenje in upravljanje energije, d.d.

Iskraemeco je svetovno priznано podjetje, katerega rešitve so na voljo v več kot 80 državah po vsem svetu. Podjetje že več kot sedem desetletij zagotavlja kakovostne izdelke, rešitve in storitve za učinkovito rabo energije. Od leta 2007 so del skupine Elsewedy Electric Group, s katero delijo skupno vizijo pametne, digitalne in zelene prihodnosti. Razvijajo inteligentne digitalne rešitve ter storitve za energetske in vodni sektor z združevanjem svojih bogatih izkušenj in strokovnega znanja v panogi z najsodobnejšimi tehnologijami interneta stvari in umetne inteligence. Z razumevanjem moči podatkov svojim strankam pomagajo pri digitalni preobrazbi, upravljanju omrežja in priložnostih za optimizacijo, ki jih ta prinaša. Skupaj z vodooskrbnimi podjetji in mesti ustvarjajo trajnostna omrežja, ki so ključni dejavniki zelenega prehoda (Iskraemeco, brez datuma).

5.4 Pridobitev podatkov

Za pridobitev podatkov je bilo v sklopu raziskovalnega dela izvedeno 14 intervjujev. Intervjuji so bili polstrukturirani, kar je raziskovalcu omogočilo, da poleg glavnega sklopa vprašanj podaja tudi dodatna vprašanja v primeru, da je med intervjujem ugotovil, da bi bilo določeno temo dobro bolj podrobno raziskati, ali pa so se med pogovorom odprle nove teme, ki so se prav tako navezovala na predmet raziskovanja. Vprašanja so se razlikovala tudi glede na delovno mesto posameznega intervjuvanca, saj ne razpolagajo vsi z enakimi

informacijami. Prav tako so bila vprašanja prilagojena, če se je po izvedbi posameznega intervjuja ugotovilo, da bi jih bilo treba malce preoblikovati za boljše razumevanje s strani vprašanih. Na tak način se je tudi kakovost pridobljenih podatkov iz intervjuja v intervju izboljševala (protokol za izvedbo intervjuja je v prilogi 1).

Pri raziskavi je sodelovalo 6 zaposlenih iz podjetja Instrumentation Technologies (transkripcija intervjujev je v prilogi 2): Martin Anton Škoberne (razvojni inženir programske opreme), Breda Kolmanič (koordinatorica projektov in prodaje), Miloš Bajič (vodja software oddelka), Primož Lemut (arhitekt rešitev), Matej Zavrtanik (razvojni inženir programske opreme), Uroš Jerman (vodja IT oddelka).

Iz podjetja Avant car so sodelovali 4 zaposleni (transkripcija intervjujev je v prilogi 4): Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go), Jure Perharc (vodja servisnega oddelka), Andraž Povšič (referent v centru za pomoč uporabnikom), Gašper Žvan (direktor in soustanovitelj podjetja).

Iz podjetja Iskraemeco so prav tako sodelovali 4 zaposleni (transkripcija intervjujev je v prilogi 3): Sabina Kalan (strokovnjakinja za razvoj kadrov), Sara Murgič (sodelavka v HR), Damjana Šivic (vodja montažne linije), Janez Kern (vodja proizvodnje in vzdrževanja).

5.5 Analiza rezultatov raziskave

V nadaljevanju sledi razlaga analize pridobljenih podatkov.

5.5.1 Kodiranje besedila

V prvi fazi je sledila transkripcija pridobljenih podatkov iz zvočnega zapisa v pisno obliko. Po zaporednem prebiranju zbranega besedila je sledila faza kodiranja. Pri kodiranju se je posamezne segmente označilo s kodo (besedo ali besedno zvezo), ki je najbolj definirala tisti segment besedila (kodiranje besedila najdemo v prilogi 5). Na podlagi postavljenih kod se je posamezne segmente besedila, ki so se med seboj povezovali, združilo v osnovne teme, ki služijo kot najbolj splošen opis delov besedila. V naslednjem koraku se je osnovne teme, ki so se vsebinsko povezovali, združilo v organizirane teme, ki tvorijo kategorije osnovnih tem. V zadnjem koraku se je organizirane teme združilo v globalne teme, ki tvorijo središče oblikovanih tematskih mrež. Na podlagi oblikovanih kod, osnovnih, organiziranih in globalnih tem smo oblikovali 4 tematske mreže:

- povezava med vodstvom in inovativnostjo zaposlenih,
- vpliv vodstva na razvoj zaposlenih,
- uspešnost organizacije,
- pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej.

Tabela 2 prikazuje oblikovane teme.

Tabela 2: Oblikovane teme

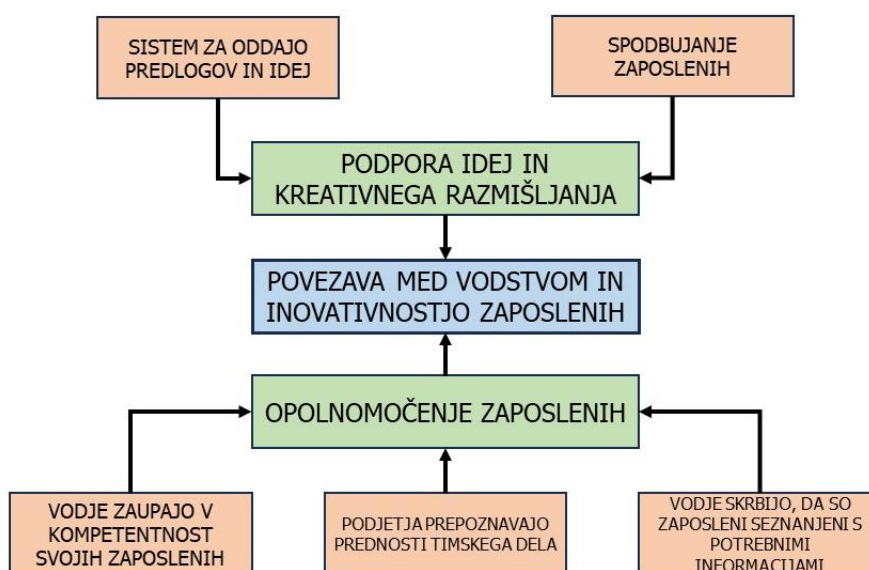
KODE	OSNOVNE TEME	ORGANIZIRANE TEME	GLOBALNE TEME
<ul style="list-style-type: none"> - Zbiranje idej. - Spodbujanje idej. - Zaupanje zaposlenim. - Timsko delo. - Deljenje informacij. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem za oddajo predlogov in idej. - Spodbujanje zaposlenih. - Vodje zaupajo v kompetentnost svojih zaposlenih. - Podjetja prepoznajo prednosti timskega dela. - Vodje skrbijo, da so zaposleni seznanjeni s potrebnimi informacijami. 	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora idej in kreativnega razmišljanja. - Opolnomočenje zaposlenih. 	<p>Povezava med vodstvom in inovativnostjo zaposlenih.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Spodbujanje izobraževanj. - Podpora razvoja. - Nadgrajevanje znanja. - Vloga vodje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Na izobraževanja je treba pošiljati »prave« ljudi. - Zaposleni imajo možnost nadgrajevanja svojega znanja. - Vodje imajo interes, da zaposleni pridobivajo nova znanja. - Vodje zaposlene podpirajo in jim pomagajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj zaposlenih. - Podpora vodje. 	<p>Vpliv vodstva na razvoj zaposlenih.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Prednost izobraževanj. - Prednost inovativnosti. - Izvedba idej. 	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževanja olajšajo delo. - Izobraževanja lahko pomagajo pri generiranju idej. - Inovativnost je uporabna. - Ideje je treba evalvirati. 	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževanja. - Kreativnost. 	<p>Uspešnost organizacije.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Odnos do vodstva. - Upoštevanje zaposlenih. - Povratne informacije. - Odnosi. - Kultura. - Odpravljanje sporov. - Način vodenja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevladuje sproščeno okolje. - Za ohranjanje dobrega okolja se vodje osredotočajo na hitro reševanje sporov. - Vodje zaposlenim redno podajajo povratne informacije glede dela in ciljev. - Vodje se pri vodenju osredotočajo na zaposlene. - Odnos do vodstva. - Upoštevanje zaposlenih. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sproščeno delovno okolje. - Osredotočenost na zaposlene. - Medsebojno spoštovanje. 	<p>Pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej.</p>

Vir: lastno delo.

5.5.2 Tematska mreža št. 1: Povezava med vodstvom in inovativnostjo zaposlenih

Tematska mreža, prikazana na sliki 6, je sestavljena iz petih osnovnih tem, ki so na sliki prikazane v oranžni barvi in iz dveh organiziranih tem, ki sta prikazani v zeleni barvi. Globalna tema, ki je jedro tematske mreže pa je prikazana v modri barvi. Kot je razvidno iz slike 6, so določene osnovne teme skupaj povezane v organizirano temo, hkrati pa sta organizirani temi skupaj povezani v globalno temo.

Slika 6: Tematska mreža št. 1



Vir: lastno delo.

5.5.2.1 Podpora idej in kreativnega razmišljanja

Prva osnovna tema **Sistem za oddajo predlogov in idej**, razlaga sledeče: Med raziskavo smo ugotovili, da imajo vsa tri podjetja postavljen vsaj en način zbiranja idej zaposlenih, in to neodvisno od delovnega mesta, kar pomeni, da predlog oziroma idejo lahko poda kdor koli v podjetju ne glede na delovno mesto. V podjetju Iskraemeco imajo sistem fizične oddaje predlogov. Vodja montaže ga. Šivic je dejala: *»Ideje se zbirajo preko nabiralnika, rečemo jim mali koristni predlogi. Mi te predloge potem pregledamo in če se nam zdi predlog ustrezen, to upoštevamo in sledi tudi simbolična nagrada.«* Podoben sistem zbiranja idej imajo uveden tudi v podjetju Instrumentation Technologies, kjer so zaposlenim omogočili tudi podajanje anonimnih pripomb in predlogov za izboljšave. Uroš Jerman, ki je vodja IT oddelka, je dejal: *»Imamo tudi tako imenovani green box, to je, da lahko ljudje anonimno dajo notri neke pripombe, izboljšave na vseh področjih.«* V podjetju Avant Car poleg zbiranja idej prek elektronske pošte uporabljajo tudi bolj neposreden pristop, in sicer iščejo ideje zaposlenih tudi na letnih pogovorih. Vodja storitve Avant2go Tomaž Kogoj je dejal: *»Jaz sem tukaj zelo osredotočen v to, da pri vseh zaposlenim vedno, ko se priključijo*

ekipi in tudi na letnih razgovorih, iščemo ideje o nekih novih razvojnih zadevah. Tudi če je to samo skrajšati klic za 15 sekund v centru za podporo uporabnikom. Inovacija na koncu pomeni, da se na drugi strani nekaj lahko tudi prihrani. In sem vedno zagovornik tega, da če imaš idejo, pridi in jo predstavi, da vidimo, če je v redu. Če je ideja v redu, potem ta, ki je idejo predstavil, postane tudi vodja za to zadevo. Za spodbujanje idej imamo odprt tudi elektronski naslov, kamor se lahko pošilja ideje in od tam naprej, če so ideje izvedljive, znotraj proračuna in znotraj smernic vizije in cilje se jih potem izvede.»

Druga osnovna tema **Spodbujanje zaposlenih**, razlaga sledeče: Poleg postavitve sistemov za pasivno zbiranje idej vodje v vseh treh podjetjih ideje zaposlenih tudi aktivno spodbujajo, in sicer z namenom, da bo to pozitivno vplivalo na prihodnost. Martin Anton Škoberne, ki je razvojni inženir programske opreme v Instrumentation Technologies, je dejal: *»Želijo imeti čim več predlogov in da se stvari realizira na tak način, da nam bo lažje v prihodnosti, ne da se stvar samo naredi in pokrije zahteve.»* Podobno je dejal tudi vodja Avant2go Tomaž Kogoj: *»Tukaj gre bolj za spodbujanje, da se razmišlja o teh zadevah, vključenost v razvojne aktivnosti, ki so v teku in imaš mogoče že pri teh razvojnih aktivnostih nek dodaten doprinos, hkrati pa tudi od tam naprej lahko razvijaš neko svojo idejo.»* Po drugi strani smo ugotovili, da vodje zaposlene spodbujajo tudi z vidika, da niso preveč zdržani in da so pripravljeni podati svoje mnenje. Uroš Jerman (vodja IT v Instru. Technologies) je dejal: *»Inženirji so v osnovi mogoče malo bolj introverti, tako da tu jih je treba spodbujati na dnevni bazi. Nič kaj zelo formalnega, ampak zelo neformalno skozi osebne pogovore, pogovore ob kavi in tako.»* Podobno informacijo je podala tudi Sabina Kalan, ki je strokovnjakinja za razvoj kadrov v Iskraemeco. Glede zadržanosti je dejala: *»To imajo vedno, ljudje smo si različni in vsak ima lahko kakšne pomisleke. Ravno na to temo potem ljudi spodbujamo z različnimi nagrajevanji. Imamo tudi pravilnik o inovativnosti, gre za prijavo patentov na eni strani, na drugi strani pa za te male koristne predloge. Ker lahko neka preprosta ideja spremeni zelo veliko in spodbujamo, da se vsaka še tako majhna ideja deli s svojimi sodelavci.»*

5.5.2.2 Opolnomočenje zaposlenih

Prva osnovna tema **Vodje zaupajo v kompetentnost svojih zaposlenih**, opisuje sledeče ugotovitve: V raziskavi se je izkazalo, da imajo vodje veliko zaupanja v znanje svojih zaposlenih in jim prepuščajo, da delo in reševanje problemov opravljajo popolnoma samostojno. To se smiselno ujema s teoretično razlago, da morajo imeti zaposleni dovolj prostora za ustvarjanje, da lahko izkoriščajo svojo kreativnost. Vodja software oddelka v Instru. Tech. Miloš Bajič je dejal: *»Zdaj zelo odvisno od problema. Večino je razvojnih problemov, prepustim ekipi, da se med seboj dogovorijo, izpostavijo problem in rešujejo. To pomeni, da je problem znotraj ekipe. Če ta problem, izziv, ki se ga ne da rešiti, potem pride do mene in tukaj jaz vstopim. Tako, da single point nisem jaz kot vodja, ampak je ekipa kot taka in ki mora med seboj skomunicirati, kje je problem, kaj je potrebno nasloviti, nadaljnje korake narediti.»* Martin A. Škoberne (razvojni inženir programske opreme v Instru. Tech.) je v zvezi z zaupanjem povedal naslednje: *»Je veliko zaupanja v firmi tako med zaposlenimi*

kot nadrejenimi in nihče ne gleda pod prste.« Glede opravljanja dela je dodal še: »Kar se tiče nalog praktično nimamo omejitev v smislu, kako bi dosegli končni cilj. Imamo neke smernice, ampak glede implementacije si pa odvisen sam od sebe.« Podobno je glede avtonomije opravljanja dela povedala tudi Sara Murgić iz Iskraemeco: »Avtonomijo imam absolutno, ker se mi zdi, da drugače človek sploh ne more biti inovativen.«

Druga osnovna tema **Podjetja prepoznajo prednosti timskega dela**, razlaga sledeče: Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, se zavedajo, kako pomembno je timsko delo in da če se želi dobro delati in doseči cilje, morajo zaposleni med seboj sodelovati. Vodja storitve Avant2go Tomaž Kogoj je v zvezi s tem dejal: *»Pri nas je tako, danes ne bi bili tukaj, če ne bi bilo ekipe. In vsak tudi nekdo, ki samo premika avtomobile, tudi ta je zelo pomemben zato, da smo danes tukaj, kjer smo. Če on ne bi opravljal svoje naloge, stranka ne bi imela avtomobila, avto ne bi bil poservisiran, stranka ne bi uporabljala naše storitve in mi se ni bi mogli razvijati. Vedno je zelo pomembno, tudi ko dodajamo v ekipo nove sodelavce, da so ti sodelavci timski igralci.«* Enako je povedal tudi direktor Avant Car Gašper Žvan: *»Ker individualisti tukaj ne zdržijo dolgo, ker jih sistem sam izloči. Ker da je Avant Car tukaj, kjer je, ni samo moja zasluga in od Mateja, ampak je zasluga vseh teh, ki so bili vpleteni v to.«* Tudi, kar se tiče opravljanja kompleksnejših nalog vedo, da je za to potreben tim ljudi z ustreznimi znanji. Sabina Kalan iz Iskraemeco je dejala: *»Absolutno timsko delo. Se moramo zavedati, da smo tako veliki, da vsak dela samo neko malenkost celotnega izdelka in timsko delo se spodbuja povsod.«* Podobno je dejal tudi Primož Lemut, ki je arhitekt rešitev v Instru. Tech.: *»Ja, to je vedno. Ker stvari so toliko kompleksne, da en sam ne more nič narediti.«*

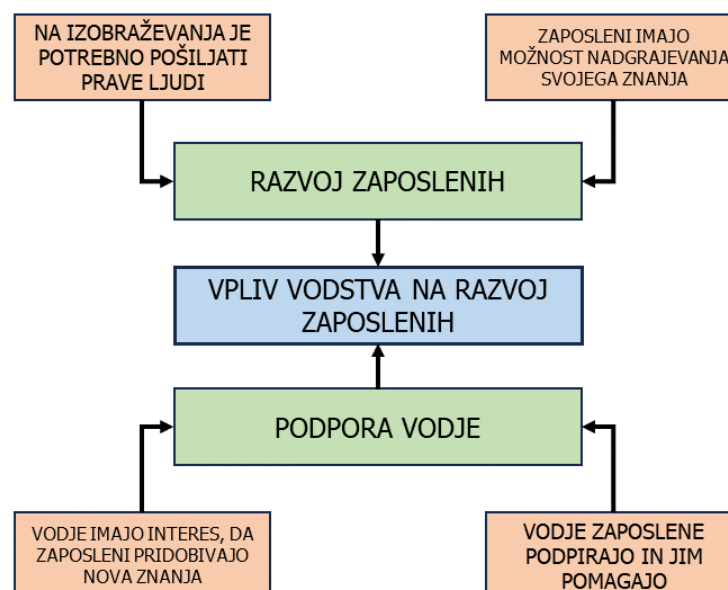
Tretja osnovna tema **Vodje skrbijo, da so zaposleni seznanjeni s potrebnimi informacijami**, razlaga sledeče: Zaposleni lahko delajo in iščejo inovativne rešitve, ki bodo skladne s cilji podjetja, če razpolagajo z dovolj informacijami za usmeritev glede nadaljnega razmišljanja. V vseh podjetjih se zelo zavedajo pomembnosti kakovostnega komuniciranja in deljenja vseh informacij, ki jih zaposleni potrebujejo pri delu in sprejemanju odločitev. Martin A. Škoberne iz Instru. Tech. je dejal: *»Pri nas je tako, da imamo mesečne sestanke, na katerih direktor predstavi preteklo dogajanje in pregled prihodnosti novih projektov in razloži strategijo. Kar se tiče tega je zelo transparentno. Vsak lahko poda svoje predloge, lahko tudi anonimno. Imamo pa tudi sestanke znotraj software oddelka nekajkrat letno ali vsaj 1x letno, na katerih gremo čez projekte in strategijo in potencialne projekte. Ter naredimo pregled s projekti, s katerimi se posamezniki ukvarjajo.«* Glede pomembnosti deljenja informacij je Miloš Bajič (vodja SW oddelka v Instru. Tech.) dejal: *»Tako, in se tudi predajajo med sodelavci, to je zelo pomembno, da ni nek single point, samo ena oseba, ampak je horizontalno; to pomeni, da informacije se predaja vsem enako, ni nobene izjeme.«* Zagovornik informiranja zaposlenih je tudi vodja storitve Avant2go Tomaž Kogoj, ki je dejal: *»Seveda, jaz sem zagovornik tega, da je to ključno. Torej, če zaposleni ne vejo, kaj je cilj, kaj je vizija, kaj sploh delamo, je škoda naše energije na ravni vodstvene ekipe. Torej, če zaposleni niso poenoteni s temi cilji, če zaposleni ne delujejo v tej smeri, lahko na koncu*

delajo tudi kontradiktorno in ovirajo ta razvoj, ki ga želimo. Ker zaposleni imajo veliko stika s strankami, če je napačen način komunikacije, če so napačne informacije, bi lahko izgubili stranke, zaradi tega je ključno, da so zaposleni sproti seznanjeni v vseh stvareh, ki jih delamo. Tudi vse novosti najprej predstavimo ekipi, šele potem trgu. Ekipa izve prej, da nekaj novega prihaja, da se pripravijo. Pripravimo vse možne priročnike, naredimo vse možne seminarje, da zaposleni imajo vse informacije, da potem, ko je nov produkt na trgu, ne širimo napačnih informacij ali pa da smo neprofesionalni in stranki ne znamo odgovoriti na vprašanje. Sem zagovornik tega, da je zelo pomemben pretok informacij, torej ne gre tukaj za vse informacije, ampak tisto, kar je ključno za to, da se lahko razvijamo. In to seveda mora ustrezno teči tako po vertikali in po horizontali zato, da imamo vsi ustrezne informacije.«

5.5.3 Tematska mreža št. 2: Vpliv vodstva na razvoj zaposlenih

Druga tematska mreža je prikazana na sliki 7. Osnovne teme so prikazane v oranžni barvi in so smiselno povezane v eno od dveh organiziranih tem, ki sta prikazani v zeleni barvi. Organizirani temi sta na to povezani naprej v globalno temo, ki je prikazana v modri barvi.

Slika 7: Tematska mreža št. 2



Vir: lastno delo.

5.5.3.1 Razvoj zaposlenih

Prva osnovna tema **Na izobraževanja je treba pošiljati »prave« ljudi**, razlaga sledeče: Vodje menijo, da je treba na izobraževanja pošiljati prave ljudi. Torej tiste, ki si tega želijo in katerim bo izobraževanje pri delu tudi najbolj pomagalo. Miloš Bajič, vodja SW oddelka iz Instru. Tech., je dejal: »Po eni strani tudi jaz malo bolj stremim k tem, da določeni gredo

malo bolj, določeni malo manj. Odvisno, na katerih področjih delajo, ampak je predvsem na posamezniku, da izrazi željo, da pove, na kakšno izobraževanje bi šel. Ali so to konference, nakup knjig ali workshopi, da sam pride do tega in potem gre na izobraževanje. Trenutno pogosto pride puš iz moje strani, da pričakujem, da se gre na neko izobraževanje, ki je povezano tudi s projektom.» Direktor podjetja Avant Car Gašper Žvan tudi meni, da je treba pošiljati ljudi na izobraževanja, če je to smotrno. Dejal je: »Odvisno od oddelka, vsekakor to spodbujamo, če je smotrno. Na nekih oddelkih, na primer servisu, računovodstvu so nujna izobraževanja na letnem, parletnem nivoju že zaradi sprememb, ki se zgodijo.«

Druga osnovna tema **Zaposleni imajo možnost nadgrajevanja svojega znanja**, pa podaja naslednje informacije: V vseh treh podjetjih imajo zaposleni možnost udeleževanja na različnih izobraževanjih, ki bi jih zanimala. Nekatera izobraževanja za svoje zaposlene organizirajo kar podjetja sama, za vsa ostala izobraževanja pa imajo zaposleni možnost, da to izpostavijo, nato pa vodje ocenijo, ali so predlogi smiselni za posameznikovo delovno mesto. Sabina Kalan (strokovnjakinja za razvoj kadrov) iz Iskraemeco je dejala: »Kar se tiče izobraževanja, imamo narejeno neko navodilo, strokovno izobraževanje se imenuje, ki zajema različne oblike izobraževanj znotraj podjetja, eno je funkcionalno izobraževanje, drugo je usposabljanje na delovnem mestu, tretje so mentorstva. Vsak zaposleni ima vsakoletni razgovor in že pri letnem razgovoru se naredi razvojni načrt. Se pogleda, kakšna znanja zahteva delovno mesto, kakšna znanja dejansko ima zaposleni, kam gre tehnologija v prihodnost, na katerih področjih je potrebno pridobiti nova znanja, in se na osnovi tega naredi plan izobraževanja za celo leto za vsakega posameznika.« Na vprašanje, ali imajo zaposleni možnost izobraževanja, je v podjetju Avant Car Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go) odgovoril: »Seveda. Delali smo delavnice za osebno rast, delavnice za vodenje, delavnice za razna nadgrajevanja znanja, za klicni center imamo tudi posebej delavnice in posebej sodelavca, ki se ukvarja s prenosom znanj in s pošiljanjem člankov in zadev, ki jim pomagajo pri vsakodnevnih zadevah.« Glede izobraževanj, ki si jih zaposleni lahko sami izberejo, je v podjetju Instru. Tech. Breda Kolmanič (koordinatorka projektov in prodaje) dejala: »Vemo, da ima vsak na leto 1000 EUR budgeta za izobraževanje in potem je zopet na človeku, da se odloči, ali bo šel ali ne. Jaz sem si izbrala tudi dražje izobraževanje in je bilo ravno tako odobreno. Če predstaviš argumente, zakaj bi nekaj potreboval, potem mislim, da na bi smel imeti težav.«

5.5.3.2 Podpora vodje

Prva osnovna tema **Vodje imajo interes, da zaposleni pridobivajo novo znanje**, razlaga sledeče: Vodje v podjetjih zelo podpirajo razvoj svojih zaposlenih, da ti rastejo skupaj z organizacijo. Želijo, da se razvijajo in ves čas izboljšujejo, k temu jih tudi aktivno spodbujajo. Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go) je na to temo povedal naslednje: »Jaz tukaj tudi zelo izhajam iz sebe, ker sem videl, kaj vse sem moral narediti, da sem prišel do tukaj, kjer sem danes. In seveda zaposlene, ki si na nek način zaslužijo dodatne priložnosti, razvoj, neka dodatna znanja, take zaposlene si želim dvigniti na višji nivo. Seveda pa to ni

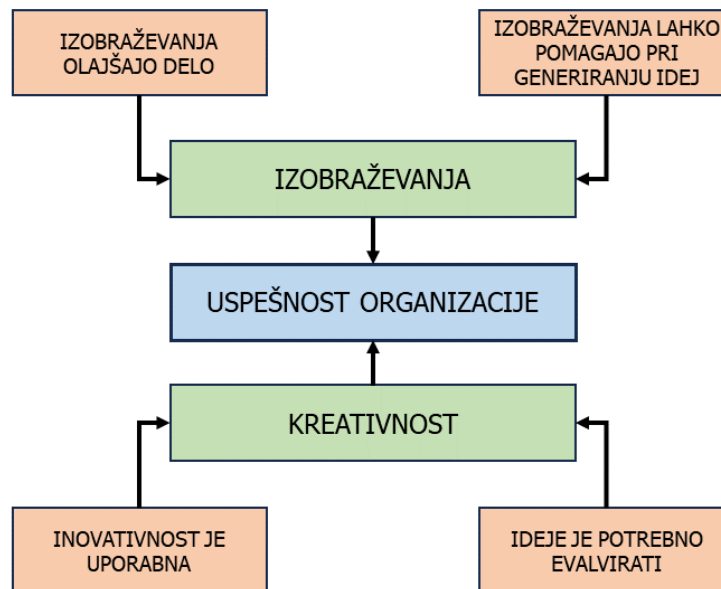
samo na meni, je vedno tudi na drugi strani. Torej, če zaposleni želi to, potem seveda se z veseljem z njim usedem in delamo v tej smeri. Priložnost dam vsakemu, zdaj kdo pa to priložnost zagrabi, je pa odvisno od posameznika. Nekoga, ki nima želje po razvoju, pa ne bomo porivali naprej, saj kakšnim bolj ustreza to, kar delajo, in ne želijo naprej in mi je to tudi všeč, če jasno skomunicirajo. To pa ne pomeni, da se take drugače (slabše) obravnava, ampak ko bo prišla nova priložnost, se bomo z njimi ponovno pogovorili, ali so sedaj pripravljeni za korak naprej. Vedno puščamo priprta vrata (ne izgubijo možnosti za razvoj). Je pa to nekaj, kar mora vsak posameznik pri sebi spoznat, torej nikogar ne želimo siliti v neko delovno mesto ali pa v neke odgovornosti, ki si jih sam ne želi. Ko si to želi, pa takrat pričakujemo top performerja (zaposlenega, ki doseg ali celo presega pričakovanja in zagotavlja visoko kakovost dela). Da lahko to dosežemo, je pa potrebno s takimi zaposlenimi ustrezno delati in jih razvijati.« Martin A. Škoberne (razvojni inženir programske opreme v Instru. Tech.) je glede razvoja dejal: »Nas vodja nekako spodbuja glede tega, da bi malo gledali naprej, da se seznanimo z nekimi novimi orodji oziroma pristopi, da probamo malo to raziskat, ko imamo malo več časa. Če nismo lih preobremenjeni s projekti.« V podjetju Iskraemeco se posvečajo izboljševanju zaposlenih tudi izven delovnega časa, Sabina Kalan (strokovnjakinja za razvoj kadrov) je dejala naslednje: »Veliko organiziramo izobraževanj za osebno rast, za zdrav življenjski slog, taka splošna izobraževanja, ki niso samo izobraževanja, namenjena opravljanju svojega dela, ampak tudi izboljšujejo naš življenjski stil.«

Druga osnovna tema **Vodje zaposlene podpirajo in jim pomagajo**, razlaga sledeče: Vodje zaposlenim predstavljajo podporni steber. Stojijo v ozadju in skrbijo, da imajo zaposleni vse, kar potrebujejo za kakovostno delo. Skrbijo, da komunikacija dobro poteka, manj izkušenim zaposlenim podajajo nasvete in priskočijo na pomoč. Pogosto zastopajo vloge motivatorja, podpornika, mentorja in so zaposlenim tudi zgled. Glede komunikacije je Martin A. Škoberne (razvojni inženir prog. opreme v Instru. Tech.) dejal: »Tukaj je bolj tako, naš vodja skrbi za to, da imamo vse, kar rabimo, da komunikacija dobro deluje.« In glede svetovanja: »Bolj ta mentor, nekako podpornik. Saj nam določene stvari svetuje, še posebej nam, ki nismo toliko časa v firmi in ne poznamo vseh stvari.« Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go) je o pomoči zaposlenim dejal: »Je pa tudi cilj vedno, da ko zaposleni pridejo do neke točke, ko ne znajo iti naprej, se lahko vedno obrnejo na nadrejenega ali na vodjo oddelka ali kogar koli, ki mu lahko pomaga rešiti problem.« Hkrati je omenil tudi, da zaposlenim služi tudi kot mentor, dejal je: »Ena stvar je mentorska vloga. Druga stvar je, da včasih zaposleni pridejo do mene tudi s kakšnimi osebnimi problemi in rabijo nasvet. Tako da ena stvar je torej mentorska vloga za ta poslovni del, druga stvar je mentorska vloga tudi malo za čez življenje.« Direktor Avant Car Gašper Žvan je izpostavil kot pomembno, da je zaposlenim vzor. Dejal je: »Tako da probam naprej prenesti svoje vrednote, mišljenje predvsem skozi pogovor in služiti kot zgled. Vsak vedno gleda nekoga, ki je recimo bolj uspešen. Jaz sem na primer zelo delaven in mislim, da je zelo pomembno, da kdor koli je direktor ali ti je nadrejeni, da ti je vzor.«

5.5.4 Tematska mreža št. 3: Uspešnost organizacije

Tretja tematska mreža je prikazana na sliki 8 in je sestavljena iz štirih osnovnih tem, ki so prikazane v oranžni barvi in so povezane v eno od dveh organiziranih tem, ki sta v zeleni barvi. Organizirani temi sta naprej povezani v globalno temo, ki je v modri barvi.

Slika 8: Tematska mreža št. 3



Vir: lastno delo.

5.5.4.1 Izobraževanja

Prva osnovna tema **Izobraževanja olajšajo delo**, podaja sledeče informacije: Izobraževanje oziroma pridobitev novega znanja olajšuje delo zaposlenih, predvsem z vidika, da nova znanja omogočijo reševanje problemov, ki jih predhodno niso znali rešiti. Na to temo je Sara Murgić iz Iskraemeco dejala: »Že sam po sebi veš, da ko nekaj delaš in naletiš na določen problem, lahko idejo za rešitev dobiš ravno na izobraževanju, ne samo to, mogoče ti kakšna izobraževanja dajo tudi neka nova znanja, da se ti ni potrebno ukvarjati z malenkostmi in ti da to več časa za kreativnost in inovativnost.« Vodji iz podjetja Instru. Tech. in Avant Car sta poudarila, da kljub temu da so izobraževanja uporabna, je pomembno tudi to, ali se je zaposleni dejansko pripravil nekaj naučiti. Kajti če zaposleni nima interesa do pridobivanja novega znanja, mu izobraževanja ne morajo pomagati oziroma se lahko doseže celo nasprotni učinek in bo izobraževanja videl kot nekaj nepotrebnega, v kar ga silijo nadrejeni. Vodja software oddelka v Instru. Tech. Miloš Bajič je glede učinkovitosti izobraževanj dejal: »Deloma ja, deloma ne. Odvisno od človeka. Tistim, ki jim je interes in uživajo v tem, bodo rasli, tistim, ki jim ni v interes, jim bo to še v bistvu kontra učinek.« Podobnega mnenja je tudi direktor Avant Car Gašper Žvan, ki je dejal: »Realno je pol pol. Največ je tisto, kar sam narediš. Ker za te stvari, ki ti nekdo plača, da tam sediš, se mi zdi,

da je 50 procentov takih, ker so mogli iti, ne, ker si to želijo. Ker to, kar se res želiš naučiti, se danes, kjer je vse dostopno, naučiš sam.»

Druga osnovna tema **Izobraževanja lahko pomagajo pri generiranju idej**, razlaga sledeče: Če so zaposleni zainteresirani za izobraževanja, lahko ta pomagajo tudi pri generiranju idej. Po eni strani nam dodano pridobljeno znanje pomaga, da stvari, ki jih delamo, naredimo bolj učinkovito in hitreje, kar nam omogoči več časa za razmišljanje o izboljšavah in idejah. Po drugi strani pa se nam ideje in rešitve problemov lahko pojavijo ravno zaradi novopridobljenega znanja, saj sedaj vemo nekaj več in vidimo nove povezave. Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go) je o tem dejal naslednje: *»Te delavnice so definitivno zelo pomembne, ena stvar je, da se mogoče s temi novim znanji razbremeniš stvari, ki jih danes ne znaš in jih boš jutri znal in na lažji način reševal, drugo pa je, da si lahko te misli tudi bolj usmeriš v neko inovativno razmišljanje. Vse delavnice, ki smo jih delali, mogoče rezultati niso vidni takoj, ampak to vedno ostane nekje v podzavesti in enkrat te zadeve pridejo do izraza.»*

5.5.4.2 Kreativnost

Prva osnovna tema **Inovativnost je uporabna** govori o tem, da: Inovativne rešitve, ideje in izboljšave pozitivno vplivajo na zaposlene in organizacijo. Z izboljšavo lahko prihranimo čas, kar nam omogoča, da lahko sedaj ta čas porabimo za kakšno drugo delo. Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go) je na to temo dejal: *»Mi poskušamo procese ves čas izboljševati in jih ves čas optimiziramo in ugotovimo tudi, da kaj ni bilo v redu, in gremo korak nazaj, ampak v 80 procentih kar koli si je kdo zamislil, smo to potem tudi implementirali in proces še izboljšali in s tem prihranili nekomu še več časa in potem lahko dela še kakšne druge stvari.»* V podjetjih Iskraemeco in Instru. Tech. menijo, da je inovativnost ključna. Sabina Kalan (strokovnjakinja za razvoj kadrov v Iskraemeco) je dejala: *»Mi moramo spodbujati inovativnost, da ostanemo na trgu. In ta inovativnost sega vse povsod od administrativnih do proizvodnih del. Tudi v proizvodnji si ne želimo ljudi robotov, želimo ljudi, ki razmišljajo, nenehno spodbujajo neke spremembe.»* Primož Lemut (arhitekt rešitev v Instru. Tech.) pa je povedal naslednje: *»Kreativnost nas rešuje tukaj, brez tega ne gre.»*

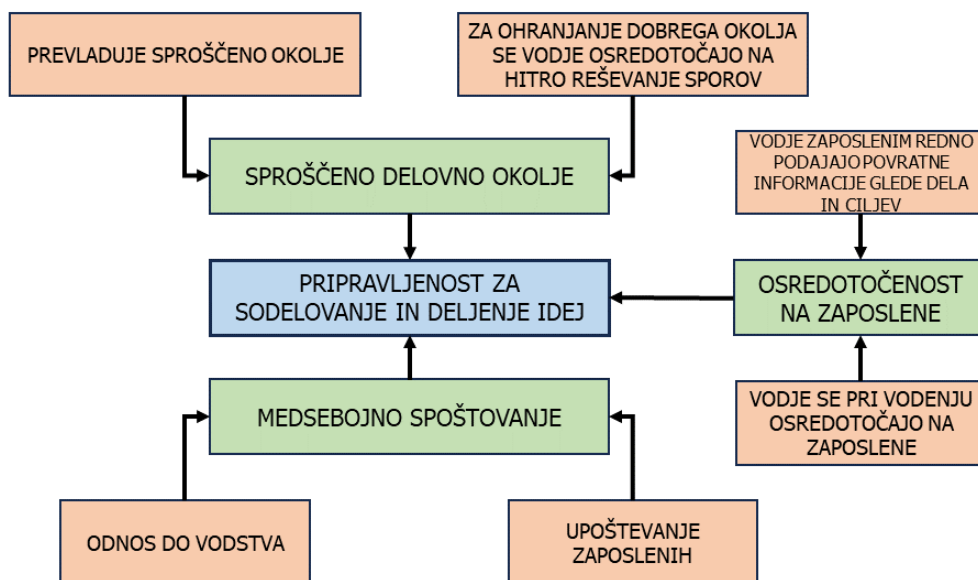
Druga osnovna tema **Ideje je treba evalvirati**, razlaga sledeče: Vsaka ideja ni ustrezna; lahko je prezahtevna ali preobsežna za izvedbo, ni znotraj proračuna ali pa ni skladna z vizijo in cilji organizacije. Zato je treba ideje tudi ustrezno evalvirati. Miloš Bajič (vodja software oddelka v Instru. Tech.) je o tem dejal: *»In imamo plan, kako take ideje evalvirat, ampak mora pridet do ideje. Če so dovolj velike, namenimo čas. Če so res velike, je potrebno tudi na nivoju menedžmenta ocenit, kako po tem to evalvirat in it naprej. Ker dejstvo je, da vsaka ideja ni dobra ideja.»* Včasih je treba tudi preveriti, ali je ideja izvedljiva. V tem delu je priročno tudi, da lahko zaposleni preverijo in malo eksperimentirajo. Primož Lemut (arhitekt rešitev v Instru Tech.) je pri tem dejal: *»To je vse v okviru projekta ali preprojekta, včasih je treba kakšne študije vnaprej narediti zato, da vidiš, ali so stvari izvedljive. Ampak takrat*

uporabiš, kar je pač na voljo; ali kupiš in to izpelješ, da prideš do nekega solidnega odgovora.« Še nekaj, na kar je treba biti pozoren je, da lahko preizkušanje nekkih novih pristopov, idej za seboj povleče tudi določeno mero tveganja. Miloš Bajič (vodja software oddelka v Instu. Tech.) je o eksperimentiranju z idejami dejal: »To je implicitno že del razvoja kot takega, se pa vsak zaveda, če gre v neke nejasne vode, ki niso bile planirane na nivoju projekta. Da mora to skomunicirati, kar pomeni, da moramo vedeti, da se grejo nek neobičajen pristop in da to lahko tveganje povleče za seboj, kar pomeni podaljšanje projekta ali pa še kaj drugega. Ampak to je nekaj, kar vsak pri sebi ve, do kake mere iti, eksperimentirati, preizkušat, če je nekaj, kar ni izvedljivo na projektu, se znotraj ekipe alocira čas za to, ampak morajo biti prav konkretni primeri.«

5.5.5 Tematska mreža št. 4: Pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej

Četrta tematska mreža, je prikazana na sliki 9. Tematska mreža je sestavljena iz šestih osnovnih tem, ki so smiselno povezane v eno od treh organiziranih tem, ki so prikazane v zeleni barvi in so naprej povezane v globalno temo, ki je v modri barvi.

Slika 9: Tematska mreža št. 4



Vir: lastno delo.

5.5.5.1 Sproščeno delovno okolje

Prva osnovna tema **Prevladuje sproščeno okolje**, podaja naslednje informacije: Z analizo je bilo ugotovljeno, da podjetja ustvarijo sproščeno okolje tudi z neformalnimi druženji, kot so razne zabave, pikniki, dogodki o predstavitvi dosežkov in podobno. Sabina Kalan (strokovnjakinja za razvoj kadrov v Iskraemeco) je dejala: »Veliko poskrbimo tudi za neformalna druženja. To so novoletne zabave, pikniki. Delamo razne zgodbe o raznih

dosežkih, pridobitev razpisov. Iz vsakega takega dosežka se naredi neko zgodbo. V drugem letu bomo praznovali 80. obletnico ustanovitve podjetja in bomo veliko aktivnosti naredili na to temo.« Po drugi strani pa se ustvari sproščeno okolje tudi z ravno organizacijsko strukturo. Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go) je dejal: »Mi zelo radi govorimo o tem, da smo zelo flat organizacija, nimamo veliko ravni. Zato, da deluje vse bolj sproščeno in da imamo to start-upovsko mentaliteto. Jaz odgovarjam upravi, pod sabo imam pa ekipo, ki pod sabo nima več nikogar. Torej tri, štiri ravni, ampak gledamo, da smo zelo flat (ravna organizacijska struktura), ravno iz razloga, da vsak lahko pride do vsakega. Tudi če se nekdo iz terenske ekipe želi pogovoriti z direktorjem, ima vsak to možnost, ni tako kot v velikih sistemih, kjer mogoče nikoli ne govoriš z nekom, ki vodi podjetje, in ne veš, v katero smer pluje. Medtem ko pri nas je to vse možno, tudi letne razgovore vse opravlja direktor, tudi z ekipo, ki odgovarja direktno meni, delamo letne razgovore skupaj z direktorjem zato, da tudi direktor vidi v njihovo delo, da tudi na koncu skupaj lahko razvijemo še boljše energijo znotraj ekipe pa da tudi vidimo, kaj še lahko na strani vodstva naredimo, da se bodo zaposleni še boljše počutili v sami ekipi.« Ugotovljeno je bilo tudi, da se obravnava posameznike enakovredno ne glede na delovno mesto. Miloš Bajič (vodja software oddelka v Instu. Tech) je omenil, da s tega vidika določenih izrazov tudi ne želi uporabljati, dejal je: »Tega izrazoslovja nadrejeni, podrejeni niti ne želimo uporabljati, ker smo tu vsi sodelavci.«

Druga osnovna tema **Za ohranjanje dobrega okolja se vodje osredotočajo na hitro reševanje sporov**, podaja naslednje informacije: Delovne obremenitve, stres, različna mnenja, različni karakterji ljudi lahko včasih pripeljejo tudi do trenj med sodelavci, kar negativno vpliva na klimo v organizaciji. Zato vodje posvečajo veliko pozornosti hitremu reševanju vsega omenjenega. Miloš Bajič (vodja software oddelka v Instu. Tech.) je dejal: »Prva stvar sploh na nivoju menedžmenta je komunikacija z ostalimi. Pa predvsem kadar so napeti trenutki, stvari deskalirat. To je včasih največji izziv. In to ublažiti, da se ne propagira naprej.« Breda Kolmanič (koordinatorica projektov in prodaje v Instu. Tech) je zaznavanje trenj med sodelavci izpostavila kot eno od prednosti svojega vodje, dejala je: »Še ena značilnost, ki je dobra pri Urošu, da začuti, če so kdaj kakšna trenja med osebami. Vsak dan imamo ob devetih stand-upe, ko vsak pove, kaj bo tisti dan delal. V to se vključi tudi vodja, da da vsakemu tudi kaj napotkov. Tekom teh pogovorov zna ugotoviti, kdaj je kdo odsoten, piker (izraža nenaklonjenost, nedobrohoten odnos, zlasti z govorjenjem) in ga potem pokliče k sebi in se z njim pogovori, v čem je problem. Hitro rešuje spore in probleme.« Zagovornik hitrega reševanja sporov, da se zadeve ne prenaša naprej, je tudi Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go), ki je dejal: »Se trudimo vedno imeti zelo dobro vzdušje, ampak na koncu je toliko različnih karakterjev, velika ekipa in lahko kdaj pride do kakšnega stika. In ta stik je potrebno rešiti. Sem zagovornik tega, da je potrebno stik rešiti takoj. Ne želimo, da se zadeve kuhajo med zaposlenimi.« Direktor Avant Car Gašper Žvan je tu omenil, da je za kakovostno razreševanje sporov to dobro početi za zaprtimi vrati, da so prisotni samo posamezniki, ki se jih to tiče. Kajti če bi se to počelo v prisotnosti vseh ostalih »opazovalcev«, bi bila s tem prisotna še različna druga čustva, ki dvema osebama v sporu ne bi dovolila razumskih odločitev. Dejal je: »V osnovi so odnosi tisti najbolj pomembni, so tudi kakšne trenja, ker je

vse toliko natempirano, da kdaj komu tudi varovalka počí, ampak probamo to na štiri oči rešiti, da če je težava, se gre na stran in se reši. Ker najslabše je to delati v sklopu ostalih, da imaš gledališče.»

5.5.5.2 Medsebojno spoštovanje

Prva osnovna tema **Odnos do vodstva**, navaja sledeče: Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da imajo zaposleni zelo pozitiven odnos do svojih vodij, da jih spoštujejo in da zaupajo v njihovo kompetentnost. Breda Kolmanič (koordinatorica projektov in prodaje v Instru. Tech.) je dejala: *»Nadrejenih sem že kar nekaj zamenjala. Trenutno je moj vodja oddelka Uroš Jerman. Uroš je čudovit človek in ga primerjam z ustanoviteljem podjetja, ki sedaj živi v Ameriki. Uroš imamo podoben odnos, verjame v ljudi, nas spodbuja in vidi širšo sliko.»* Tudi v Iskriemeco imajo zaposleni dobro mnenje o svojih nadrejenih. Sara Murgić (sodelavka v HR) je dejala: *»Svojo vodjo vidim kot zelo kompetentno, polno znanj in ta znanja brez zadržkov deli tudi z drugimi. Spodbuja kulturo učenja. Je zelo proaktivna in ciljno naravnana. Tudi pri komuniciranju nimam nobenih težav, saj je zelo odprta in spodbuja odprto komunikacijo. Ji zaupam.»* Enako velja za Janeza Kerna (vodjo proizvodnje in vzdrževanja), ki je o svojih dveh nadrejenih dejal: *»O njih imam samo dobre besede. Nad sabo imam dve zelo dobri vodji, ki sta dokaj na novo, ampak nihče od njiju ne zahteva nekaj, kar ni dosegljivo oziroma sta pripravljena poslušati naše strokovne predloge.»* Popolnoma enako velja tudi za podjetje Avant Car, kjer je Andraž Povšič (referent v centru za pomoč uporabnikom) dejal: *»Če smo specifično pri Tomažu, je meni tak vodja vseč. Takrat ko ga rabiš, je tam, da navodila in ti da potem proste roke, dokler projekt ni zaključen. Če je karkoli narobe oziroma rabiš pomoč, ga vedno lahko pokličeš, vprašaš. Tako da imamo dober odnos, korekten, posloven tudi privaten.»*

Druga osnovna tema **Upoštevanje zaposlenih**, navaja sledeče: Pri intervjujih z zaposlenimi je bilo ugotovljeno, da vodje upoštevajo mnenja svojih zaposlenih. Odzivajo se na predloge in pripombe in skladno s temi uvedejo tudi izboljšave ter spremembe. Martin A. Škoberne (razvojni inženir programske opreme v Instru. Tech) je dejal: *»Tudi predloge se dobro sprejema. Na začetku, ko sem se zaposlil, mi je manjkala dokumentacija in sem predlagal, da bi bilo dobro imeti stvari zapisane. In je bilo dobro sprejeto in se sedaj tega vsi držijo. V drugem primeru je nekdo izpostavil, da sestanki trajajo predolgo, če bi bili lahko bolj učinkoviti in se je postavilo boljši sistem.»* Vodje upoštevajo želje zaposlenih tudi glede udeleževanja na izobraževanjih. Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2Go) je dejal: *»Je pa seveda tu tako, da se z zaposlenim skomunicira, da mislimo, da bi mu ta delavnica pomagala pri nadaljnjem razvoju, in se ga vpraša, če se je želi udeležiti. V veliki večini se jih vsi poslužujemo, tudi sam še vedno hodim na izobraževanja.»*

5.5.5.3 Osredotočenost na zaposlene

Prva osnovna tema **Vodje zaposlenim redno podajajo povratne informacije glede dela in ciljev**, navaja sledeče: Vodje z zaposlenimi redno komunicirajo glede dela, trenutnih načrtov in načrtov za prihajajoče obdobje. Na tak način zaposlene obveščajo o novih projektih, strategijah in o delovni uspešnosti konkretnega zaposlenega. Sara Murgić (sodelavka v HR v Iskraemeco) je na temo komuniciranja z nadrejenimi dejala: *»Ampak hkrati pa tudi želim povratne informacije, ali delaš pravilno in ali si na pravi poti. Imam to srečo, da imam vodje, ki mi povejo, ali je to v redu, da nadaljujem v tej smeri ali pa ne. Tudi vodje mi jasno predstavijo, kaj se zahteva, kaj je potrebno narediti, in nudijo tisti varen prostor, da prideš do njih z vprašanji, kar ti ni jasno. Edino tako se mi zdi, da lahko nekaj dobro ustvarjaš. Da sem dosegla določena pričakovanja, pa izvem tako, da sem za delo pohvaljena.«* Informacije se podaja na kolegijih in letnih pogovorih, odvisno od delovnega mesta. Nekateri imajo zaradi narave dela sestanke enkrat na teden, kot na primer Janez Kern (vodja proizvodnje in vzdrževanja v Iskraemeco), ki je dejal: *»Jaz imam s svojim nadrejenim vsak teden sestanek. Kjer greva skozi stvari iz njegovega vidika in tudi jaz mu podam določene informacije, tudi o kakšnih izboljšavah, za katere je potrebna potrditev na višjem nivoju. Tudi s svojimi podrejenimi imam sestanke. Imam odprto pisarno vsak petek, kjer se vsak lahko najavi, da se pogovorimo o zadevah. Te individualni sestanki so tudi boljši, ker se hitreje rešijo stvari.«* V podjetju Instru. Tech. ima Miloš Bajič (vodja software oddelka) s svojimi zaposlenimi sestanke kar trikrat tedensko. Dejal je: *»To imamo 3x na teden, to so ti periodični softverski razvojni sestanki, kjer si v bistvu nekaj vsak naredi povzetek razvoja. V podrobnosti se ne gre in gre za stvari, ki so mogoče bolj z menoj povezane, da dobim informacije.«* V vseh podjetjih imajo tudi letne sestanke, na katerih je glavna tema počutje zaposlenega, delovna uspešnost, predlogi za izboljšave in kakšni so plani za naslednje leto. Breda Kolmanič (koordinatorka projektov in prodaje v Instru. Tech.) je izpostavila tudi dobro zasnovane letne sestankov, ki jih prakticirajo v podjetju. Dejala je: *»Pri teh letnih razgovorih imamo tudi tako dobro razdelano, da najprej dobiš vprašalnik, ga izpolniš in pošlješ šefu, on doda, kar on misli, in potem se dobita in skupaj predebatirata stvari in že tam imaš možnost izpostaviti stvari.«*

Druga osnovna tema **Vodje se pri vodenju osredotočajo na zaposlene**, razlaga sledeče: Pri komunikaciji z vodjami je bilo prek vprašanj o njihovih načinih vodenja možno razbrati, da so zelo osredotočeni na zaposlene kot posameznike. Na njihovo počutje, njihova mnenja in z njimi komunicirajo na zelo odprt ter odkrit način. Miloš Bajič (vodja software oddelka v Instru. Tech.) je na to temo dejal: *»Jaz vsem, ki delajo z mano, želim, da mi dajo povratno informacijo. Pa je ta dobra ali slaba. Po pravici želim tudi več slabih, kar pomeni, da vem na tistih stvareh, ki se moram izboljšati. In tudi slabe na področju ekipe kot podjetja, kar pomeni, če je negativnih dokaj veliko, pomeni, da se vidi, kje so izboljšave. Če tega ni, potem ali se ne vidi ali jim ni interes, kar pa izpostavljajo, jim je interes (sodelavcem). In na moji strani take stvari vzamem v obzir.«* Na vprašanja o uporabi nagrad in negativnih stimulacij kot orodje vodenja zaposlenih pa je dodal: *»V bistvu nagrad, negativnih stimulacij tko kot*

takih tega ne počnemo, ker to je v bistvu kontra učinek. Kar pa počnem, da stvari, ki se ne dela prav in jih je potrebno spremeniti, delati na konkretnih primerih, zakaj to ni v redu. Ker tukaj smo tudi z drugimi sodelavci, vsak ima svoj pogled in se na tak način tudi drugi sodelavci učijo, kaj morajo pri sebi spremeniti. Jasno morajo vedeti, kaj manjka in kaj morajo spremeniti. In to je proces, proces, ki se ponavlja lahko in tudi z moje strani je potrebna konstantna povratna informacija.» Uroš Jerman (vodja IT oddelka v Instru. Tech.) je izpostavil tip vodenja Radical Candor, dejal je: »Jaz si pa želim voditi na nekakšen način, ki se mu reče radical candor. To je en tak princip, ki je prišel iz silikon vallyja, sicer bolj za večje firme in zelo usmerjene v software. Ampak ideja je zelo dobra, gre za to, kako inženirje usmerjati, dajati feedback, jih spodbuditi.« Na podvprašanje o tem, kakšen odnos je tukaj treba imeti z zaposlenimi, je dodal: »Ne da si ti zdaj prijatelj, ampak da si zelo odkrit v komunikaciji in pa da komuniciraš dobre stvari dobro in tisto, kar ni, da probaš potem nekaj tudi predstaviti. Da je ta bližina, ker je prav, da vidiš, da si človek, ne da tam sedi na piedestalu na vrhu. Po drugi strani pa to ne pomeni, da si ti res nek najboljši prijatelj, ampak gre še vedno za neko profesionalno okolje.« Hkrati se vodje tudi zavedajo, da morajo biti zaposlenim v zgled. Kar je tudi kot stil vodenja izpostavil Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2go), ki je dejal: »Jaz sem bolj nagnjen k stilu vodenja lead by example (vodenje z zgledom). Torej, da zaposleni vidijo, kakšen je moj vložek (količina dela). Zdaj to ne pričakujem od vsakega zaposlenega, pričakujem pa to na nek način od zaposlenih, ki se želijo razvijati znotraj podjetja, ki tudi želijo neke boljše priložnosti. Torej bi rekel, da sem bolj v smeri transformacijskega vodenja, kakor nekega transakcijskega ali pa avtentičnega.«

5.6 Povzetek tematskih mrež

V sklopu prve tematske mreže, imenovane *Povezava med vodstvom in inovativnostjo zaposlenih*, spoznavamo, kako vodje sami ali posredno prek oblikovane organizacijske kulture vplivajo na inovativnost in kreativnost svojih zaposlenih. V okviru analize smo definirali dve organizirani temi. Prva organizirana tema *podpora idej in kreativnega razmišljanja* zajema sisteme in vedenje vodij, prek katerih dajo zaposlenim vedeti, da je kreativno razmišljanje in podajanje idej zaželeno. V vseh podjetjih imajo postavljen sistem zbiranja idej, bodisi elektronsko bodisi v papirni obliki. To je že en način, s katerim vodstvo sporoča, da želijo slišati ideje zaposlenih, kajti če jim to ne bi bilo v interesu, tudi ne bi postavili sistema za oddajo predlogov. Hkrati se pogovarjajo o idejah na dnevni ravni na namenskih sestankih ali pa pri pogovorih ob kavi ali tudi na letnih pogovorih, kjer imajo zaposleni možnost s svojimi nadrejenimi bolj podrobno predebatirati svoje ideje, pripombe in cilje. Poleg pasivnih načinov spodbujanja idej prek »green boxov«, nabiralnikov, elektronske pošte vodje zaposlene spodbujajo tudi aktivno prek pogovorov in tudi s pomočjo nagrad, saj želijo, da ideje in predlogi pozitivno vplivajo tudi na njihovo delo. Če gre za dokaj enostavne, hitro izvedljive ideje, kjer so stroški minimalni ali jih celo ni, se to kar takoj uvede. Če gre za ideje višje ravni, ki zahtevajo, da se za njih posebej nameni čas in so tudi stroškovno višjega ranga, pa morajo zaposleni tako idejo bolj temeljito zagovarjati. Če se ta ideja sklada s cilji in vizijo organizacije, se za te zadeve nameni čas in denar. Vse to pa

zaposlenim sporoča, da podjetje želi slišati mnenja in ideje zaposlenih. Druga organizirana tema *opolnomočenje zaposlenih* zajema zaupanje v zaposlene, timsko delo in opremljanje zaposlenih z dovolj informacijami za samostojno odločanje, razmišljanje in izvajanje nalog v smeri, ki je skladno s cilji organizacije. Vodje poznajo svoje zaposlene, zaupajo v njihovo znanje in kompetentnost, zaradi česar jim prepuščajo, da delo opravljajo popolnoma samostojno. To omogoča zaposlenim več prostora za kreativnost, saj so omejeni zgolj z nekaj glavnimi smernicami. Vodje in zaposleni se tudi zavedajo, da hitreje in bolj učinkovito pridejo do cilja, če dobro sodelujejo in delajo v timu, še posebej pri reševanju kompleksnejših izzivov. Da lahko zaposleni samostojno delajo in sprejemajo odločitve, ki pozitivno vplivajo na podjetje, morajo biti seznanjeni z ustreznimi informacijami. Zato vodje skrbijo za kakovosten tok informacij, da je komuniciranje čim boljše in čim bolj kakovostno ter da vsi dobijo točno tiste informacije, ki jih rabijo, da lahko kakovostno opravljajo svoje delo.

V okviru druge tematske mreže, imenovane *vpliv vodstva na razvoj zaposlenih*, vidimo, kako delujejo podjetja in s tem vodje v podjetju, da se zaposlenim omogoči, da se lahko razvijajo, nadgrajujejo svoje znanje in rastejo znotraj podjetja. V sklopu tematske mreže smo definirali dve organizirani temi. Prva tema *razvoj zaposlenih* obravnava možnost razvoja zaposlenih s poudarkom na dodatnih izobraževanjih. V vseh podjetjih, vključenih v raziskavo, imajo zaposleni možnost dodatnega izobraževanja, nekatera izobraževanja, ki so nujna za določeno delovno mesto, podjetja organizirajo sama, za vsa ostala pa morajo zaposleni izraziti željo. Edina omejitev, ki jo pri tem imajo, je, da si morajo izbrati izobraževanja, ki se nanašajo na njihovo delovno mesto in da so ta izobraževanja znotraj proračuna, ki je namenjen izobraževanju. V okviru izobraževanj so vodje mnenja, da je pri tem treba poiskati zaposlene, ki si res želijo rasti, in jih dodatno spodbujati k izobraževanju. Tiste, ki si tega ne želijo in so zadovoljni s svojo pozicijo in znanjem, pa je treba spodbujati ravno toliko, da naredijo malce več, in pri tem paziti, da spodbujanje k nečemu, česar si ne želijo, ne povzroči nasprotnega učinka. Vodje dajo svojim zaposlenim vedeti, da želijo, da se razvijajo in da tudi imajo to možnost, potem pa je od zaposlenega odvisno, ali bo to izkoristil in sam povedal, v kateri smeri hoče nadgraditi svoje znanje in se izobraziti. Druga organizirana tema *podpora vodje* predstavi, na kakšen način vodje podpirajo svoje zaposlene, s poudarkom na razvoju zaposlenih. Vodje zaposlenim služijo kot podporni steber, s tem da stojijo v ozadju in skrbijo, da imajo vse stvari, ki jih potrebujejo za kakovostno delo. Skrbijo za kakovosten pretok informacij, jim priskočijo na pomoč, ko se zadeve zataknejo, in služijo zaposlenim kot podporniki ter vzor. Zaposlene besedno spodbujajo k razvoju in nanje želijo prenesti svoje vrednote, mišljenje ter jim prikazati sliko delovne, odgovorne in kompetentne osebe, kakršne hočejo, da zaposleni tudi postanejo. Pri tem se v določenih primerih vodje znajdejo tudi v vlogi mentorja, ko jim dajejo različne nasvete in usmeritve.

Tretja tematska mreža *Uspešnost organizacije* opisuje potencialen vpliv kreativnosti in razvoja zaposlenih na izboljševanje organizacije. Opredeljeni sta bili dve organizirani temi. Prva tema z imenom *izobraževanja* razlaga, kako lahko izobraževanja pomagajo zaposlenim

pri njihovem delu in kreativnosti posameznika in s tem posredno pozitivno vplivajo tudi na organizacijo. Zaposleni so bili mnenja, da jim izobraževanja pomagajo predvsem pri tem, da pridobijo znanje za reševanje problem in izzivov, ki jih prej niso znali rešiti ali pa jih sedaj znajo rešiti hitreje in bolj učinkovito. Hkrati ta prihranek časa omogoči prostor za kreativno razmišljanje o idejah. Hkrati pa tudi če pridobljenega znanja ni mogoče takoj uporabiti, ostane v podzavesti in ko pride trenutek, se lahko rodi neka nova ideja, ki se je predhodno zaradi pomanjkanja določenega znanja ne bi spomnili. Vodje so ob tem podali mnenja, da je sama učinkovitost izobraževanja zelo odvisna od posameznika, kajti tisti, ki jim je to v interesu, bodo rasli, drugim pa to morda predstavlja tudi nepotrebno breme. Hkrati pa kdor ima res velik interes, se veliko stvari lahko nauči že povsem sam, bodisi preko strokovnih knjig bodisi z brskanjem po internetu. Druga organizirana tema z imenom *kreativnost* opisuje uporabnost inovativnosti zaposlenih in ovrednotenje posameznih idej, ki jih podajo zaposleni. Različne izboljšave, ki so rezultat idej zaposlenih, omogočajo, da se stvari tudi optimizira na način, da se s tem prihrani čas pri izvedbi določenega dela. To omogoči sprostitev določene količine kapacitet in sedaj lahko obstoječi delavci opravljajo dodatno delo. S tem je organizacija prihranila strošek zaposlitve dodatnega delavca. Vodje pri podjetjih z visoko konkurenčnimi trgi, kjer so problemi kompleksnejši, so celo povedali, da je inovativnost ključna, da ostanejo na trgu. Hkrati pa se je pri tem treba zavedati, da vsaka ideja ni vedno dobra ideja. Lahko da ideja ni skladna z vizijo in cilji organizacije, lahko da je preobsežna za izvedbo in predraga v primerjavi z vrednostjo problema, ki ga rešuje. Zato je treba ideje tudi evalvirati. Včasih je treba določeno idejo tudi preveriti, ali je v trenutnih okoliščinah sploh izvedljiva, in v primeru, da je, koliko časa je treba nameniti za izvedbo te ideje. Zavedati se je treba tudi, da ideja in preizkušanje nekih novih pristopov za seboj lahko povleče tudi določeno mero tveganja, kar ima lahko negativen vpliv.

Četrta tematska mreža *Pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej* predstavi prepoznane dejavnike, ki lahko vplivajo na to, da so zaposleni pripravljeni sodelovati in podajati svoje mnenje ter deliti ideje z ostalimi v organizaciji. Tematska mreža je sestavljena iz treh organiziranih tem. Prva tema *sproščeno delovno okolje* opisuje organizacijsko klimo. V podjetjih prevladuje sproščeno delovno okolje, kar so v organizacijah dosegli prek neformalnih druženj in/ali z možnostjo odprtega komuniciranja. To omogoča, da zaposleni lahko komunicirajo z vsemi enakovredno in da vodstvene ravni ne preprečujejo komunikacije. Na ta način lahko zaposleni komunicirajo tudi z direktorjem družbe in niso omejeni zgolj na komunikacijo s svojim neposredno nadrejenim. Delovne obremenitve, stres in različni karakterji ljudi v določenih primerih privedejo tudi do trenj med zaposlenimi, zato vodje skrbijo za hitro in učinkovito reševanje sporov, da se zadeve ne razvijajo naprej. Nekateri vodje so pozorni na vse to že na različnih sestankih, da zadevo rešijo, preden se razvije. Če pa se razvije, je bolj učinkovito zadevo reševati z vsakim posameznikom posebej za zaprtimi vrati, saj v primeru, da se to rešuje pred opazovalci, lahko ego posameznika preprečuje, da bi zadevo razumsko in hitro rešili. Druga organizirana tema *medsebojno spoštovanje* obravnava odnos med vodstvom in zaposlenimi. Zaposleni imajo zelo pozitivno mnenje o svojih nadrejenih. Zaupajo v njihovo kompetentnost, jih upoštevajo in jih

spoštujejo. Z njimi imajo tudi zelo odprto komunikacijo in med seboj veliko komunicirajo. Pozitiven odnos je obojestranski, saj vodje prav tako spoštujejo svoje zaposlene in zelo upoštevajo njihova mnenja. S tem jim dajejo vedeti, da njihovo mnenje nekaj pomeni. Tretja tema *osredotočenost na zaposlene* opisuje načine vodenja, ki jih vodje uporabljajo, in kako velik poudarek dajejo kakovostni komunikaciji z zaposlenimi in prejetanju ter podajanju povratnih informacij. Vodje zaposlenim redno podajajo informacije o trenutnih načrtih, o načrtih za prihodnost, iščejo predloge o možnih izboljšavah ter jim podajajo povratne informacije o kakovosti opravljenega dela. Če so torej dosegli pričakovanja in kakšni so želeni cilji za prihodnost. V vseh podjetjih imajo tudi letne pogovore, kjer je ena od glavnih tem tudi počutje zaposlenega v organizaciji. Za vodenje se vodje poslužujejo različnih stilov, odvisno od situacije, vendar se v osnovi nagibajo bolj k transformacijskemu stilu.

6 DISKUSIJA, OMEJITVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

V sklopu tega poglavja bomo podali dognanja, ki smo jih odkrili s primerjavo teorije o obravnavani tematiki in praktično pridobljenimi podatki, s katerimi smo oblikovali tematske mreže. V tem delu magistrske naloge bomo odgovorili tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja, podali informacije o omejitvah raziskave in priporočilih za nadaljnje raziskovanje.

6.1 Interpretacija ugotovitev s teoretičnimi prispevki

V sklopu teorije smo definirali dejavnike, na katere se mora osredotočiti vodstvo pri spodbujanju inovativnosti. Eden od dejavnikov sporoča, da mora vodstvo vzpostaviti inovacijsko politiko, ki se spodbuja v celotni organizaciji, in da je nujno, da organizacija prek svojih vodij sporoča, da bo inovativno vedenje nagrajeno (Denti in Hemlin, 2012). Vzpostavljeno politiko inovacij smo opazili v vseh treh podjetjih. Vodje v podjetjih inovativno vedenje aktivno spodbujajo, v organizaciji imajo postavljene tudi sisteme za zbiranje idej in tudi pravila nagrajevanja. Oblike nagrajevanja so različne, najbolj pogosta oblika so pohvale, če gre za ideje, ki imajo večji vpliv na organizacijo, pa sledijo tudi denarne nagrade. Skladno s tem v podjetjih ideje tudi evalvirajo, s čimer ugotovijo, katerim idejam se splača bolj posvetiti oziroma katere ideje imajo velik potencial za pozitivno vplivanje na podjetje in so tako velike, da je za njih treba posebej nameniti sredstva in čas.

Za spodbujanje inovativnosti morajo vodje spodbujati timsko klimo ter zagotoviti, da imajo posamezniki in timi avtonomijo in prostor za generiranje idej ter kreativno reševanje problemov (Denti in Hemlin, 2012). To se je izkazalo tudi v praksi, saj podjetja izkoriščajo timsko delo za reševanje kompleksnejših problemov, hkrati pa so vodje izpostavili tudi pomembnost vsakega posameznika pri doseganju zadanih ciljev. Kajti v določenih primerih so lahko zadeve tako kompleksne, da jih ne more rešiti samo ena oseba. Zaposleni so tudi dovolj kompetentni in vodje zaupajo njihovem znanju, zaradi česar imajo zaposleni tudi

veliko avtonomije, da zadane probleme rešujejo samostojno. To je skladno s teorijo, da morajo biti člani tima dovolj kompetentni in imeti ustrezno znanje s področja nalog in procesov, ki jih opravljajo (Isaksen in Tidd, 2006, str. 187–190). Hkrati pa morajo imeti tudi dovolj avtonomije za kreativno reševanje problemov (Denti in Hemlin, 2012). Pri tem morajo slediti osnovnim smernicam, kot je na primer rok zaključka projekta, stroškovnim omejitvam, obveščanju nadrejenih o poteku projekta in podobno.

Pri inovacijah so zelo pomembne informacije in je uspeh inovacije močno povezan tudi z dobrim pretokom informacij ter medsebojno komunikacijo (Tidd in Bessant, 2021, str. 177–178). Ugotovili smo, da vodje namenijo veliko časa temu, da so zaposleni čim bolj obveščeni in seznanjeni z vsemi potrebnimi informacijami in da informacijski tok teče tako vertikalno kot horizontalno, da se informacije predaja vsem.

Na prvo raziskovalno vprašanje *Ali obstaja pozitivna povezava med podporo vodstva in inovativnostjo zaposlenih?* lahko odgovorimo pritrdilo, saj obstaja pozitivna povezava med vodstvom in inovativnostjo zaposlenih. Vodstvo namreč vpliva na to, ali se inovativnost spodbuja ali ne. Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih; eden je seveda tudi posameznikova sposobnost ustvarjalnosti, vendar pa je eden ključnih tudi vodstvo, saj so vodje tisti, ki ustvarijo okolje, ki daje prednost ustvarjalnosti in inovativnosti.

V teoriji smo omenili, da vodenje pomembno vpliva na razvoj zaposlenih (Yu, 2017). Z raziskavo smo spoznali, da vodje lahko vplivajo tudi na razvoj zaposlenih v podjetju. Vodje so tisti, ki omogočijo zaposlenim, da se lahko udeležijo različnih izobraževanj. Hkrati lahko vodje s spremljanjem trendov in v katero smer se premikajo tehnologije, svoje zaposlene že vnaprej pripravijo, da pridobijo nova znanja na razvijajočih se področjih. Na tak način poskrbijo tudi, da zaposleni ne stagnirajo na delovnem mestu in da se razvijajo skupaj s časom. Z omogočanjem razvoja vodje pozitivno vplivajo tudi na razvoj skupne organizacijske vizije, za katero morajo biti izpolnjeni štirje elementi: potrebe, vrednote, viri in želje (Dweck, 2017). S podpiranjem razvoja tako lahko vplivajo na želje in potrebe posameznika po razvoju in pridobivanju novega znanja ter kompetenc.

Poleg tega da vodje omogočajo razvoj zaposlenih, smo ugotovili, da to tudi aktivno spodbujajo, saj jim izobraževanja tudi sami predlagajo, hkrati jih obveščajo tudi o prihajajočih projektih z namenom, da si lahko določene zadeve že vnaprej pogledajo in se seznanijo z nekimi novimi orodji, tehnologijami. Hkrati pa tudi na letnih pogovorih ugotavljajo želje posameznikov po napredovanju. To nas pripelje do drugega raziskovalnega vprašanja *Ali podpora vodstva vpliva na razvoj profesionalnih veščin zaposlenih?* Dejstvo, da so vodje tisti, ki odločajo, ali se zaposleni lahko udeležujejo izobraževanj in ali lahko napredujejo na višje položaje, nas privede do zaključka, da na drugo raziskovalno vprašanje odgovorimo, da podpora vodstva lahko vpliva na razvoj zaposlenih.

Iz raziskave smo ugotovili, da pridobivanje novega znanja na eni strani omogoča, da lahko trenutne naloge rešimo hitreje in bolj učinkovito, in na drugi strani dodatno znanje omogoča,

da rešimo probleme, ki jih prej nismo znali rešiti. Hkrati prihranek časa omogoči, da sedaj lahko tisti čas posvetimo drugim nalogam oziroma ga porabimo za izdelavo novih idej, saj je za nove ideje treba nameniti čas za razmislek o stvareh tudi izven danega okvirja, časovni pritiski pa onemogočajo to početje. Po drugi strani je lahko dodatno pridobljeno znanje vir za nove ideje, ki se jih predhodno brez na novo pridobljenih povezav ne bi spomnili.

Inovativnost lahko pozitivno vpliva na organizacijo na več različnih načinov (Tidd in Bessant, 2013, str. 9). Prvo, kar so omenili nekateri v sodelujočih podjetjih, je predvsem prihranek na času. Na primer s postavitvijo nove metode sestankovanja, s katero se lahko sestanke skrajša iz 45 minut na 15 minut, pri čemer smo sedaj pridobili dodatne pol ure za izvedbo nalog. Z izboljšanjem rutinskih opravil in skrajšanjem njihove izvedbe lahko sedaj naredimo več. To se dobro pozna predvsem pri proizvodnih operacijah, saj se lahko sedaj proizvede več kosov določenega izdelka, kar bo posledično zmanjšalo stroške na izdelek. V dveh podjetjih (od treh sodelujočih), ki se ukvarjata z visoko tehnološko dejavnostjo, so omenili, da je pri njih inovativnost ključna, da ostanejo na trgu in si ne želijo imeti ljudi robotov, ampak ljudi, ki bodo razmišljali in bodo pobudniki sprememb.

Ali se inovativne ideje učinkovito izrabljajo, je odvisno od tega, kako dobro jih v podjetju znajo upravljati (Dodgson in drugi, 2014). Tudi v analiziranih podjetjih so omenili, da je treba zbrane ideje ustrezno oceniti in analizirati. Manjše, hitro izvedljive ideje, ki za sabo ne povlečejo veliko časa in stroškov v podjetju, izvedejo zelo hitro. Večji zalogaj pa predstavljajo velike ideje, za katere je treba na ravni menedžmenta oceniti, ali je ideja smiselna, izvedljiva in stroškovno upravičena. Hkrati vsake spremembe za seboj povlečejo tudi nova tveganja.

Za tretje raziskovalno vprašanje *Ali inovativnost zaposlenih vpliva na zaznano uspešnost organizacije?* smo ugotovili, da inovativnost zaposlenih lahko pozitivno vpliva na uspešnost organizacije, je pa to odvisno od tega, za kakšne ideje gre. Nekatere ideje lahko izboljšajo samo delo določenega posameznika ali oddelka v organizaciji in je tako njihov vpliv manjši, lahko pa določene inovacije tudi znatno vplivajo na organizacijo.

V teoretičnemu delu magistrske naloge smo opredelili, da je kreativnost posameznika odvisna od več dejavnikov. V prvem delu analize smo že omenili en dejavnik – posameznikovo zmožnost za ustvarjalnost pri delu. Pri deljenju idej pa sta pomembna še dva dejavnika – strah pred izpodbijanjem ideje (Kakkar in Tangirala, 2018) in nepripravljenost deljenja ideje (Pandher in drugi, 2017). Hkrati je pomemben dejavnik uspeha inovacij tudi nemoten pretok informacij navzkrižnega funkcionalnega sodelovanja (Tidd in Bessant, 2013, str. 116). Z analizo smo ugotovili, da vodje namenjajo veliko energije ustvarjanju sproščene delovnega okolja, in sicer z neformalnimi druženji (različni dogodki, predstavitve dosežkov in podobno) in/ali s čim bolj ravno organizacijsko strukturo, kar omogoča bolj neposredno linijo komunikacije in odločanja. Manj vodstvenih ravni jim omogoča hitrejšo komunikacijo in lažja izmenjavo idej. Da je delovno okolje čim bolj prijetno, se vodje posvečajo tudi čim boljšemu in hitremu reševanju sporov. Različni

karakterji, stres, delovne obremenitve slej kot prej privedejo do trenj med posamezniki, zato je dobro, da vodje to čim prej opazijo in zadeve rešijo. Tako se zadeve ne prenašajo naprej, saj bi to negativno vplivalo na sodelovanje med zaposlenimi. Ugotovili smo tudi, da vodje poskušajo čim bolj upoštevati mnenja in želje posameznikov, predvsem glede različnih pripomb in predlogov za izboljšave. Prepoznali smo, da to daje zaposlenim občutek, da je njihovo mnenje pomembno, kar posledično krepi pripravljenost posameznikov za deljenje svojega mnenja.

Vodje z vzpostavitvijo okolja, ki spodbuja sodelovanje in komunikacijo, lahko pozitivno vplivajo tudi na posameznike, ki so bolj zadržani in introvertirani, kajti močne okoljske norme prevladajo nad vplivom osebnosti. Posledično vodje z ustvarjanjem pravih družbenih norm spodbujajo zaposlene, da izrazijo svoje skrbi in ideje brez strahu pred določenimi sankcijami (Kakkar in Tangirala, 2018). Vodje morajo spodbujati tudi timsko klimo, ki zgotavlja čustveno varnost, spoštovanje in podporo (Denti in Hemlin, 2012). Ker ko obstaja močna stopnja zaupanja, si vsi v organizaciji upajo deliti svoje ideje in mnenja (Tidd in Bessant, 2021, str. 198). Za doseganje dobrih rezultatov morajo vodje zagotavljati tudi jasna navodila in poskrbeti, da vsi napredujejo (Isaksen in Tidd, 2006). Pri tem pa je treba zaposlenim podajati tudi povratne informacije o rezultatih njihovega dela. Zato je pomembna vloga vodstva ne samo ustvarjanje idej, ampak tudi zagotavljanje povratnih informacij in ocenjevanje dela (Tidd in Bessant, 2013, str. 113). Vse omenjeno se je izkazalo tudi v praksi, saj zaposleni gojijo zelo pozitiven odnos do svojih nadrejenih. Zaposleni svoje nadrejene spoštujejo, jim zaupajo in jih vidijo kot vzornike. Ugotovili smo tudi, da se vodje zelo posvečajo svojim zaposlenim. Z njimi veliko komunicirajo in jim podajajo povratne informacije o kakovosti njihovega dela, doseženih ciljih in prihodnjih načrtih. Po informacijah zaposlenih jim vodje izražajo tudi jasna in realistična pričakovanja. Vodje veliko pozornosti namenjajo tudi počutju zaposlenih in pridobivanju informacij o zadevah, ki zaposlenim ne ugajajo. Ugotovili smo, da je počutje tudi ena glavnih tem letnih pogovorov, na katerih obravnavajo tudi posameznikove želje po razvoju in rasti v organizaciji.

Sedaj lahko odgovorimo še na zadnje raziskovalno vprašanje *Ali je pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej zaposlenih odvisno od vodenja?*. Ugotovili smo, da je pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej odvisna od delovnega okolja, odnosov med zaposlenimi in odnosa med zaposlenimi in vodjami. Ker so torej vodje glavni člen pri vzpostavitvi okolja, ki spodbuja sodelovanje in deljenje idej, pridemo do zaključka, da je pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej zaposlenih odvisno tudi od vodenja.

Posledično smo prek analize podatkov ugotovili, da se vodje bolj nagibajo k transformacijskem načinu vodenja, saj se je izkazalo, da zaposleni cenijo in spoštujejo svoje vodje ter jim zaupajo in so jim vodje tudi vzorniki. Vodje svoje zaposlene tudi motivirajo in jim izražajo jasna in realistična pričakovanja ter spodbujajo inovativnost in ustvarjalnost. Hkrati se vodje osredotočajo tudi na individualne potrebe podrejenih, na njihove želje po dosežkih, razvoju in podpori. Skladno s teorijo vse to spada v sklop štirih gradnikov

transformacijskega vodenja, in sicer idealiziranega vpliva, inspiracijske motivacije, intelektualne stimulacije in individualne obravnave (Oke in drugi, 2009).

6.2 Praktična priporočila

Na podlagi zbrane teorije in ugotovitev iz raziskave smo pripravili praktična priporočila, s pomočjo katerih lahko podjetja spodbujajo inovativnost svojih zaposlenih. Organizacija mora v prvi fazi stremeti k ustvarjanju okolja, ki spodbuja inovacije. To je glavna naloga vodij, saj mora vodstvo vzpostaviti inovacijsko politiko, ki se jo spodbuja v celotni organizaciji. Postaviti morajo sisteme za oddajo in zbiranje predlogov. Predloge se lahko zbira prek oddaje papirnatih obrazcev ali v elektronski obliki. Predloge je treba redno pregledovati in jih oceniti ter ustrezne predloge izvesti in pri tem v to vključiti zaposlene, ki so to predlagali. Za dobre ideje in predloge je treba zaposlene tudi nagraditi in pohvaliti, saj je to tudi način, prek katerega se sporoča zaposlenim, da je inovativno vedenje zaželeno. Ker ustvarjalnost zahteva tudi določen nabor veščin, znanja in strokovnosti, je dobro, da vodje podpirajo tudi razvoj zaposlenih, da jim omogočijo dostop do različnih izobraževanj, prek katerih bodo zaposleni nadgrajevali svoje znanje in jim bodo služila tudi kot vir novih idej. Da zaposleni ne bi svojih idej zadržali zase, je treba v organizaciji ustvariti okolje zaupanja, odprtosti in spoštovanja. Komunikacija mora biti čim bolj odprta in jasna, pomembno je graditi na kakovostnih odnosih med zaposlenimi. Posameznikom je treba omogočiti tudi dovolj avtonomije in prostora za kreativno reševanje problemov in generiranje idej. Če ugotovitve strnemo v nekaj skupnih točk, je za spodbujanje inovativnosti potrebno naslednje:

- postaviti politiko inovacij, ki se jo spodbuja v celotni organizaciji;
- ustvariti okolje zaupanja, odprtosti in spoštovanja;
- spodbujati komunikacijo;
- opolnomočiti zaposlene;
- zaposlenim omogočiti dovolj avtonomije in prostora za generiranje idej;
- podpirati razvoj zaposlenih.

6.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

V sklopu raziskave je treba omeniti tudi določene omejitve. Prva omejitev se nanaša na velikost vzorca. V raziskavi so sodelovala 3 podjetja in skupaj 14 intervjuvancev. Ker je bil izbor podjetji in intervjuvancev priložnosten, se podjetja med seboj razlikujejo, saj se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi in so del različnih panog. Prav tako so se delovna mesta intervjuvancev zelo razlikovala. Zaradi majhnosti vzorca in razlik med dejavnostmi podjetja dobljenih rezultatov analize ni možno posplošiti na raven ostalih slovenskih organizacij. S tega vidika predlagam, da se za nadaljnje raziskovanje poveča vzorec in s tem zajame več organizacij. Da bi lahko pridobili še bolj kakovostne podatke, bi bilo smiselno osredotočiti se samo na eno panogo in znotraj te panoge zbrati podjetja za analizo.

Druga omejitev se nanaša na izbrano metodo pridobivanja podatkov. V sklopu raziskovalne naloge smo izbrali metodo polstrukturirani intervju. Prvič, intervju bi lahko bolj poglobili, da bi pridobili še več relevantnih podatkov, vendar pa bi to pomenilo, da bili intervjuji daljši, kar bi lahko sodelujoče odvrnilo od sodelovanja, saj bi si morali za to vzeti bistveno več časa. Drugič, poleg primarne metode bi lahko uporabili tudi metodo opazovanja. Ker imajo v podjetju veliko sestankov, bi bili lahko prisotni na teh sestankih in opazovali, kako sodelovanje in deljenje idej dejansko poteka. Se je pa pri tem treba zavedati, da bi lahko to predstavljalo težavo predvsem v primeru, če bi udeleženci na teh sestankih delili informacije, ki so zaupne narave.

V prihodnjih raziskavah bi lahko večjo pozornost namenili še odkrivanju tega, na kakšne vse možne načine inovativnost zaposlenih vpliva na uspešnost organizacije. Z našo raziskavo smo na podlagi mnenj ugotovili samo, da inovativnost in kreativnost zaposlenih lahko vplivata na uspešnost organizacije, nismo pa ugotavljali vseh možnih načinov, kako to lahko vpliva na organizacijo. Prav tako se nismo ukvarjali z merljivimi elementi, s katerimi bi lahko ugotovili tudi velikost vpliva inovativnosti na uspešnost organizacije. Z raziskavo smo ugotovili, da ima pomembno vlogo tudi pretok informacij. V prihodnjih raziskavah bi lahko ta del še bolj podrobno raziskali, predvsem kako dejansko poteka informiranje zaposlenih. Kako točno poteka komunikacija med zaposlenimi in kako med zaposlenimi in nadrejeni, katera orodja pri tem uporabljajo, ali večinski del komuniciranja poteka s fizično prisotnostjo oseb, ki si predajajo informacije, ali se uporabljajo predvsem digitalna orodja. Najboljše bi bilo, da bi to preverili kar z opazovanjem dela v organizaciji.

7 SKLEP

Pri teoretičnem delu magistrske naloge smo v okviru prvega poglavja navedli, kaj pravzaprav so inovacije, zakaj so inovacije pomembne in kaj so glavni elementi inovativne organizacije. V drugem poglavju smo navedli dejavnike inovativnosti, pri katerih je bila glavna pozornost usmerjena na tiste dejavnike, ki lahko ovirajo kreativnost posameznika. Posameznikovo kreativnost lahko v osnovi ovira že posameznikova nezmožnost, da je ustvarjalen. Kajti ustvarjalnost zahteva določen nabor veščin, znanja in strokovnosti. Iz tega sledi, da je sposobnost osebe, da razvije nove ideje, odvisna od ustrezne kompetentnosti in individualne sposobnosti za ustvarjanje. Poleg tega so ljudje tudi nagnjeni k upiranju pred spremembami in raje ohranjajo obstoječe stanje z rutinskim ravnanjem. Pomembni dejavniki so še stres na delovnem mestu, strah pred izpodbijanjem ideje in nepripravljenost deliti ideje. Organizacije lahko izgubijo del svoje konkurenčne prednosti, če inovativni zaposleni niso pripravljeni deliti svojega znanja in idej, ki bi izboljšale organizacijsko produktivnost, učinkovitost in dobičkonosnost. Zaradi tega morajo biti organizacije proaktivne pri izvajanju ustreznih spodbujevalnih mehanizmov, ki bi rešili ta problem in spodbudili zaposlene za deljenje svojih idej. V tretjem poglavju smo pozornost posvetili še vodenju, saj je uspešnost delovanja organizacije v veliki meri odvisna od učinkovitega vodenja. Eden od ciljev vodstva je doseči voljno sodelovanje svojih zaposlenih, saj so voljni zaposleni, ki se

ukvarjajo s skupnim namenom, za organizacijo pripravljeni narediti več. Vodje niso samo vedenjski vzorniki za inovativne ideje, ampak so pomembni tudi pri krepitvi inovativnega vedenja ter za spreminjanje odnosov, ki so koristni za inovativne dejavnosti. Vodje tako predstavljajo sestavni del inovativne organizacijske uspešnosti.

V empiričnem delu magistrske naloge smo se tako osredotočili na povezavo med vodstvom in inovativnostjo zaposlenih ter njihovo voljnost do sodelovanja in deljenja idej. Raziskavo smo izvedli v treh podjetjih, kjer smo podatke pridobili s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. Ugotovili smo, da vodje v podjetjih spodbujajo inovativnost posameznikov, imajo postavljene tudi sisteme za zbiranje idej in tudi različne oblike nagrajevanja v primeru realizacije ideje. Zaposleni imajo tudi veliko avtonomije pri opravljanju svojega dela, saj vodje zaupajo njihovem znanju, kar daje posameznikom tudi prostor za kreativno reševanje danih nalog. Da zaposleni lahko kakovostno opravljajo svoje delo in pri tem sprejemajo ustrezne odločitve, morajo imeti zadostno količino kakovostnih informacij. Ugotovili smo, da vodje skrbijo za kakovosten pretok informacij tako po vertikali kot po horizontali in da se informacije predaja vsem. Vodje svoje zaposlene spodbujajo in podpirajo tudi pri njihovem razvoju in nadgrajevanju znanja, saj višja kompetentnost zaposlenim omogoča, da delo opravljajo bolj učinkovito, hkrati pa dodatno pridobljeno zanje pomaga tudi pri njihovi kreativnosti. Ugotovili smo tudi, da vodje veliko energije namenijo ustvarjanju in ohranjanju delovnega okolja, znotraj katerega se zaposleni dobro počutijo, saj je pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej odvisna predvsem od delovnega okolja in medsebojnih odnosov. Za zaključek je treba opozoriti še na omejitve raziskave. Nabor sodelujočih podjetij je bil priložnosten in vzorec raziskave majhen, zato rezultatov ni možno posplošiti na raven ostalih slovenskih organizacij in so za to potrebne še nadaljnje raziskave na tem področju.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, R., Bessant, J., in Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 27.
2. Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategies, implementation and profits* (2. izd.). Oxford University Press.
3. Alrowwad, A., Abualoush, S. H. in Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222.
4. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405.
5. Aven, T. (2015). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13.
6. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. in Lee, M. (2016). The overwrought claims—And actual promise—Of the next generation of self-managed teams. *Harvard Business Review*, 94(7), 38–49.

7. Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64.
8. Braun, V. in Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
9. Brem, A., Bilgram, V. in Gutstein, A. (2018). Involving Lead Users in Innovation: A Structured Summary of Research on the Lead User Method. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(3), 27.
10. Brem, A. in Voigt, K.-I. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry. *Technovation*, 29(5), 351–367.
11. Brown, L. in Osborne, S. P. (2013). Risk and Innovation: Towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review*, 15(2), 186–208.
12. Carnabuci, G. in Operti, E. (2013). Where do firms' recombinant capabilities come from? Intraorganizational networks, knowledge, and firms' ability to innovate through technological recombination: Origins of Firms' Recombinant Capabilities. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1591–1613.
13. Chen, M.-F., Ho, C.-H., Lin, C.-F., Chung, M.-H., Chao, W.-C., Chou, H.-L. in Li, C.-K. (2016). Organisation-based self-esteem mediates the effects of social support and job satisfaction on intention to stay in nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 88–96.
14. Dahlin, K. B. in Behrens, D. M. (2005). When is an invention really radical? *Research Policy*, 34(5), 717–737.
15. Denti, L. in Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(03), 20.
16. Di Stefano, G., Gambardella, A. in Verona, G. (2012). Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions. *Research Policy*, 41(8), 1283–1295.
17. Doblinger, M. (2022). Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small Group Research*, 53(1), 128–180.
18. Dodgson, M., Gann, D. in Phillips, N. (ur.). (2014). *The Oxford handbook of innovation management* (1. izd.). Oxford University Press.
19. Dodgson, M., Gann, D. in Salter, A. (2005). *Think, Play, Do: Technology, Innovation, and Organization* (1. izd.). Oxford University Press.
20. Driskell, J. E., Salas, E. in Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348.
21. Društvo moderatorjev Slovenije. (brez datuma). *Moderator*. <http://društvo-moderatorjev.si/54-2/>
22. Dweck, C. S. (2017). From needs to goals and representations: Foundations for a unified theory of motivation, personality, and development. *Psychological Review*, 124(6), 689–719.

23. Edwards, P. in Bowen, P. (2005). *Risk management in project organizations* (1. izd.). Oxford : Butterworth Heinemann.
24. Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65–79.
25. Edwards-Schachter, M. in Wallace, M. L. (2017). ‘Shaken, but not stirred’: Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64–79.
26. Fernandes, A. M. in Paunov, C. (2015). The Risks of Innovation: Are Innovating Firms Less Likely to Die? *Review of Economics and Statistics*, 97(3), 638–653.
27. Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617–622.
28. Gavetti, G. (2012). PERSPECTIVE—Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*, 23(1), 267–285.
29. Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. in Rao, J. (2002). The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2), 121–134.
30. Goller, I. in Bessant, J. (2017). *Creativity for Innovation Management* (1. izd.). Routledge.
31. Hansen, J. A. in Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944.
32. Hashim, J., Wok, S. in Ghazali, R. (2008). Organisational behaviour associated with emotional contagion among direct selling members. *Direct Marketing: An International Journal*, 2(3), 144–158.
33. Hasija, K. G., Hyde, A. M. in Kushwaha, V. S. (2019). A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. *International Bulletin of Management and Economics*, 11, 12.
34. Heard, B. R., Kerxhalli-Kleinfield, M. in Holmes, K. J. (2022). Beyond A single stimulus: How to leverage the federal government to advance clean energy innovation? *iScience*, 25(6), 11.
35. Hemlin, S., Allwood, C. M. in Martin, B. R. (2008). Creative Knowledge Environments. *Creativity Research Journal*, 20(2), 196–210.
36. Hon, A. H. Y. (2013). Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 161–170.
37. Hon, A. H. Y., Bloom, M. in Crant, J. M. (2014). Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*, 40(3), 919–941.
38. Hon, A. H. Y. in Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862–885.

39. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. in Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
40. Instrumentation Technologies. (2019). *O nas*. <https://www.i-tech.si/sl/o-nas/>
41. Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K. in Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: Innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1885–1911.
42. Isaksen, S. G. in Tidd, J. (2006). *Meeting the innovation challenge: Leadership for transformation and growth* (1. izd.). John Wiley.
43. Iskraemeco. (brez datuma). *O podjetju*. <https://iskraemeco.com/sl/iskraemeco/o-podjetju/>
44. Itchhaporia, D. (2021). Innovation. *Journal of the American College of Cardiology*, 78(9), 994–997.
45. Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N. in Würtz, A. (2016). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.
46. Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460.
47. Kaiser, A., Fahrenbach, F. in Martinez, H. (2021). Creating Shared Visions in Organizations – Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 5186-5195). <http://hdl.handle.net/10125/71250>
48. Kakkar, H. in Tangirala, S. (2018). If Your Employees Aren't Speaking Up, Blame Company Culture. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/if-your-employees-arent-speaking-up-blame-company-culture>
49. Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729–752.
50. Kesting, P. in Parm Ulhøi, J. (2015). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.
51. Koohang, A., Paliszkiwicz, J. in Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521–537.
52. Krapfl, J. E. in Kruja, B. (2015). Leadership and Culture. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1/2), 28–43.
53. Latham, G. P. in Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
54. Latham, S. F. in Braun, M. (2009). Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline. *Journal of Management*, 35(2), 258–281.
55. Leverin, A. in Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 232–251.

56. Likar, B., Fatur, P., Mrgole, U. in Petrov, V. (2013). *Innovation management* (1. izd.). Korona plus - Institute for Innovation and Technology.
57. Lopez-Vega, H., Tell, F. in Vanhaverbeke, W. (2016). Where and how to search? Search paths in open innovation. *Research Policy*, 45(1), 125–136.
58. Mandal, P. C. (2022). Management of Innovation in Organizations and the Innovation Imperative: Strategies and Initiatives. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, 13(1), 1–12.
59. Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19–25.
60. Mastrangelo, A., Eddy, E. R. in Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 435–451.
61. Mastrangelo, A., R. Eddy, E. in J. Lorenzet, S. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 590–604.
62. Mousavi, S. in Gigerenzer, G. (2017). Heuristics are Tools for Uncertainty. *Homo Oeconomicus*, 34(4), 361–379.
63. Oke, A., Munshi, N. in Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
64. Owen, R., Bessant, J. R. in Heintz, M. (Eds.). (2013). *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society* (1. izd.). John Wiley & Sons.
65. Pandher, G. S., Mutlu, G. in Samnani, A.-K. (2017). Employee-based Innovation in Organizations: Overcoming Strategic Risks from Opportunism and Governance: Employee-based Innovation in Organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(4), 464–482.
66. Park, N., Cho, M. in Lee, J. W. (2021). Building a culture of innovation: How do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government? *Australian Journal of Public Administration*, 80(3), 453–473.
67. Park, S. H., Kim, J.-N. in Krishna, A. (2014). Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531–560.
68. Pearce, C. L. in Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259–278.
69. Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S. in Roohanifar, M. (2019). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1708–1728.
70. Pereira, V. in Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368–381.

71. Piezunka, H. in Dahlander, L. (2014). Distant Search, Narrow Attention: How Crowding Alters Organizations' Filtering of Suggestions in Crowdsourcing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 856–880.
72. Rabin, J. in Miller, G. J. (2000). *Handbook of Strategic Management* (2. izd.). Routledge.
73. Reichstein, T. in Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 15(4), 653–682.
74. Ruslin, R., Alhabsyi, F., Mashuri, S. in Sarib, M. (2022). Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 12(1), 22–29.
75. Sauermann, H. in Cohen, W. M. (2010). What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation. *Management Science*, 56(12), 2134–2153.
76. Klub slovenskih podjetnikov (brez datuma). *SBC Člani*. <https://www.sbc.si/clani/sbc-clani>
77. Sharma, P. N. in Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
78. Sutherland, H., Recchia, G., Dryhurst, S. in Freeman, A. L. J. (2022). How People Understand Risk Matrices, and How Matrix Design Can Improve their Use: Findings from Randomized Controlled Studies. *Risk Analysis*, 42(5), 1023–1041.
79. Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A. in Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: The mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417–435.
80. Taplin, R. (2005). *Risk Management and Innovation in Japan, Britain and the USA* (1. izd.). Routledge.
81. Tidd, J. in Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7. izd.). Wiley.
82. Tidd, J. in Bessant, J. R. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5. izd.). John Wiley and Sons.
83. Tidd, J. in Hull, F. M. (Eds.). (2007). *Service innovation: Organizational responses to technological opportunities & market imperatives*. Imperial College Press.
84. Vargas-Hernández, J. G. (2011). Modeling risk and innovation management. *Journal of Competitiveness Studies*, 19(3/4), 14.
85. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
86. Wang, Z., Sharma, P. N. in Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research*, 69(10), 9.
87. Wei, Y. S., O'Neill, H., Lee, R. P. in Zhou, N. (2013). The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing: The Impact of Innovative Culture. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027–1041.

88. Yang, S.-B. in Guy, M. E. (2011). The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 531–541.
89. Yu, P.-L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International Journal of Manpower*, 38(2), 198–214.
90. Zasa, F. P. in Buganza, T. (2023). Developing a shared vision: Strong teams have the power. *Journal of Business Strategy*, 44(6), 415–425.
91. Zhang, X. in Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

PRILOGE

Priloga 1: Protokol za izvedbo intervjujev

Intervjuvanci bodo lahko izbirali med izvedbo na daljavo in izvedbo v živo na lokaciji podjetja. Ne glede na izbiro izvedbe bodo vprašanja prejeli vnaprej, da se lahko nanje pripravijo.

Oprema za snemanje intervjuja

- Izvedba v živo – snemalna naprava zvoka (telefon) in dodatna naprava za snemanje zvoka (služi kot rezerva v primeru težav s primarno napravo).
- Izvedba na daljavo – intervju bo potekal prek platforme Zoom ali MS Teams, prav tako tudi snemanje zvoka in kot rezerva se bo zvok snemal tudi prek telefona.

S pomočjo vprašanj pri intervjujih s posamezno osebo bomo iskali odgovore na v nadaljevanju navedena **raziskovalna vprašanja**.

- Raziskovalno vprašanje 1: Ali obstaja pozitivna povezava med podporo vodstva in inovativnostjo zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 2: Ali podpora vodstva vpliva na razvoj profesionalnih veščin zaposlenih?
- Raziskovalno vprašanje 3: Ali inovativnost zaposlenih vpliva na zaznano uspešnost organizacij?
- Raziskovalno vprašanje 4: Ali je pripravljenost za sodelovanje in deljenje idej zaposlenih odvisno od vodenja?

Sklopi vprašanj za vodstveni kader

1. Kako bi opisali svojo organizacijsko kulturo? Kako zaposlenim sporočate vizijo in poslanstvo organizacije? Ali se vam zdi pomembno, da zaposleni dobro razumejo vizijo in poslanstvo organizacije? (*Pridobitev predstave o organizacijski kulturi.*)
2. Kako bi opisali svoj način vodenja? Na kakšen način zaposlenim sporočate, da je določeno vedenje zaželeno ali nezaželeno? Ali upoštevate mnenje zaposlenih? (*Podan odgovor omogoča ugotovitev tipa vodenja.*)
3. Ali spodbujate komunikacijo, deljenje idej, inovativno in ustvarjalno vedenje zaposlenih? Kakšne pristope in katere tehnike uporabljate za spodbujanje inovativnega in ustvarjalnega vedenja (nagrade, pohvale, napredovanja ...)? (*Pridobitev odgovora na RV1 in RV4.*)
4. Na kakšen način sporočate zaposlenim, da je njihovo mnenje pomembno? Kako zaposlenim zagotavljate čustveno varnost (da nimajo strahu pred obsojanjem, zaničevanjem ...)? (*Pridobitev odgovora na RV4.*)
5. Kako pogosto se odločate za timsko delo? Na kakšne načine pomagate timu, da čim hitreje doseže rešitev obravnavanega problema, naloge? Kako omogočate zaposlenim ustrezen čas in prostor za generiranje idej? Ali imajo zaposleni možnost

eksperimentiranja s svojimi idejami? (*Omogoča ugotovitev tipa vodenja in stopnjo podpore ustvarjalnosti.*)

6. Ali organizacija omogoča zaposlenim dodatna izobraževanja za razvoj njihovih profesionalnih veščin? Ali razvoj dodatnih kompetenc zaposlenih spodbujate? Na kakšen način to počnete? Ali ustvarjalnost in različne ideje zaposlenih vplivajo na uspešnost organizacije? Kako vpliva kreativni prispevek zaposlenih na uspešnost organizacije? (*Pridobitev odgovora na RV2 in RV3.*)

Sklopi vprašanj za ostale zaposlene

1. Na kakšen način vam nadrejeni sporočajo, kaj sta vizija in poslanstvo podjetja? Kako vidite svoje nadrejene, kako bi jih opisali (njihove značilnosti, obnašanje)? Ali vam nadrejeni sporočajo jasna pričakovanja glede dela in vedenja v organizaciji? Ali zaupate v kompetentnost svojih nadrejenih? (*Ugotovimo tip vodenja, ki ga uporabljajo nadrejeni in kako jih vidijo zaposleni.*)
2. Ali pogosto delite svoje mnenje, ideje? Ali vas organizacija in nadrejeni spodbujajo, da delite svoje ideje, mnenja in vam prisluhnejo? Ali imate kakšne zadržke do deljenja svojih idej, mnenj? Kakšni so te zadržki? (*Pridobimo odgovor na RV4.*)
3. Na kakšen način spodbujajo vašo kreativnost? Ali je vaša kreativnost nagrajena? Na kakšen način je nagrajena (pohvale, nagrade, povišanje plače)? (*Pridobimo odgovor na RV1.*)
4. Ali vas nadrejeni pri vašem delu podpirajo in spodbujajo? Na kakšen način to izražajo in kako to vpliva na vaše delo? Ali imate določeno avtonomijo pri izvajanju svojih nalog? Ali menite, da pomembno vplivate na dogajanje v svojem oddelku in organizaciji? (*Pridobimo odgovor na RV1.*)
5. Ali imate v organizaciji možnost razvijanja svojih kompetenc in dodatnega izobraževanja? Ali vas vodje pri tem podpirajo in spodbujajo? Na kakšen način vas spodbujajo k razvoju vaših profesionalnih veščin? (*Pridobimo odgovor na RV2.*)

Priloga 2: Intervju z zaposlenimi iz podjetja Instrumentation Technologies

Intervjuvanec št. 1: Martin Anton Škoberne (razvojni inženir programske opreme)

GI: Koliko časa ste v podjetju?

MŠ: Januarja 2024 bo dve leti.

GI: S čim se ukvarjate v podjetju?

MŠ: Sem programer oziroma razvojni inženir programske opreme. Pišem kodo, teste, dokumentacijo, usklajujem se z vodjami, kaj je potrebno narediti, izvajam testiranja.

GI: Na kakšen način so vam ob zaposlitvi v podjetju predstavili, kaj je dolgoročen cilj podjetja, kaj je poslanstvo podjetja?

MŠ: Ni se kaj bistveno spremenilo, kot je pa sedaj. Imeli smo začetne razgovore in intervjuje in uvajanje. Pri nas je tako, da imamo mesečne sestanke, na katerih direktor predstavi preteklo dogajanje in pregled prihodnosti novih projektov in razloži strategijo. Kar se tiče tega, je zelo transparentno. Vsak lahko poda svoje predloge, lahko tudi anonimno. Imamo pa tudi sestanke znotraj software oddelka nekajkrat letno ali vsaj 1x letno, na katerih gremo čez projekte in strategijo in potencialne projekte ter naredimo pregled projektov, s katerimi se posamezniki ukvarjajo. Vsakdo lahko tudi izrazi svoje mnenje, če se s čim ne bi ukvarjal, itd.

GI: Se torej počutite varno v smislu, da vam ni težko povedati, če se s čim ne strinjate?

MŠ: Se je tudi že zgodilo, da me je vodja vprašal, če bi želel delati na določeni tehnologiji in sem rekel, da ne, ker me ta stvar ne zanima toliko in bi rajše delal na drugi zadevi in se je dalo vse zmeniti.

GI: Kako vidite svoje vodje, kakšne so njihove značilnosti, vedenje? Zaupate njihovi kompetenci?

MŠ: Zaupam v njihovo kompetentnost in jih spoštujem.

GI: Na kakšen način vam vodje sporočijo, kakšna so pričakovanja, kaj se od vas zahteva, kakšno vedenje je sprejemljivo?

MŠ: Odvisno na katerem projektu delamo, ampak je tako, da dobimo naloge in potem se glede na to usklajujemo ne samo direktno s svojim vodjem, ampak tudi s produktnim vodjem za neko vrsto merilne naprave, ki pa komunicira s stranko in pridobiva zahteve. Tako da je glede na projekt odvisno, s kom sodeluješ in tudi njega (produktnega vodjo) sprašuješ za njegovo ekspertno mnenje. Zelo veliko je potrebno spraševati, za stvari, ki jih ne razumeš. In za vse dobimo odgovor.

GI: Je vodja vaš mentor, motivator, podpornik?

MŠ: Ja, zagotovo. Pogosto se zgodi, da pri delu naletim na problem in imamo 3x na teden usklajevalne sestanke in vsak pove, na čem dela, in na teh sestankih lahko vsak izpostavi, da ima pri čem problem. In celotna ekipa priskoči na pomoč. Sam vodja ponavadi nima časa, vendar te takoj naslovi k nekemu drugemu, ki ti lahko pomaga.

GI: Kaj pa kakšne dodatne ustvarjalne ideje, imate možnost biti kreativni?

MŠ: Je zagotovo prostor za te stvari. Če ima nekdo idejo, je sigurno spodbujena, ampak v osnovi je fokus posvečen glavni zadevi, s katero se ukvarjamo. Se pa veliko spodbuja ideje, kot na primer da nekdo pri sebi odkrije neko orodje oz. si spiše skripto, ki njemu pomaga pri delu in to stvar deli, so vsi zelo veseli in spodbujajo, da se take stvari dokumentira in predstavi.

GI: Se te ideje potem tudi nagradi, da to služi kot spodbuda?

MŠ: Se prejema pohvale. Tudi predloge se dobro sprejema. Na začetku, ko sem se zaposlil, mi je manjkala dokumentacija in sem predlagal, da bi bilo dobro imeti stvari zapisane. In je bilo dobro sprejeto in se sedaj tega vsi držijo. V drugem primeru je nekdo izpostavi, da sestanki trajajo predolgo, če bi bili lahko bolj učinkoviti in se je postavilo boljši sistem. Edini zadržek, ki ga imam, je, da se predlagane ideje tako hitro realizirajo in da si odgovoren za njihovo realizacijo in si narediš več dela.

GI: Torej vas vodje zelo spodbujajo?

MŠ: Ja, definitivno. Želijo imeti čim več predlogov in da se stvari realizira na tak način, da nam bo lažje v prihodnosti, ne da se stvar samo naredi in pokrije zahteve.

GI: Imate pri svojem delu tudi dovolj avtonomije pri izvajanju zadanih nalog?

MŠ: Kar se tiče nalog, praktično nimamo omejitev v smislu, kako bi dosegli končni cilj. Imamo neke smernice, ampak glede implementacije si pa odvisen sam od sebe. Je veliko zaupanja v firmi tako med zaposlenimi kot nadrejenimi in nihče ne gleda pod prste.

GI: Se vam zdi, da imate pomemben vpliv v podjetju, ste pomemben člen?

MŠ: Ja, zagotovo.

GI: Kaj se vam zdi, da je strateški cilj podjetja?

MŠ: Definitivno to, da ostanemo na tem pospeševalniškem trgu najboljši, poleg tega imamo še dodatni oddelek, s katerim bi posegli tudi v industrijo. Tukaj se kar zavedamo, da imamo to domensko znanje in ga tudi vzdržujemo in tudi ustrezno skrbimo za produkte, da rastemo z njimi, da ne nazadujemo.

GI: Imate v podjetju možnost nadgrajevati svoje kompetence?

MŠ: Ja in to je tudi zelo spodbujano in nas pogosto sprašujejo, če kaj rabimo, bodisi kakšno strokovno knjigo ali izobraževanje ali bi šli radi na kakšno konferenco. Bolj je na nas zaposlenih, da premalokrat izrazimo, da bi kaj želi ali pa rabili. Dodal bi še, da imamo letne razgovore, na katerih naredimo pregled preteklega leta in se začrta plan za prihajajoče obdobje in v sklopu tega so možne tudi kakšne nagrade, povišice.

GI: Kako izgledajo ti pogovori?

MŠ: Vodje izpolnijo vprašalnik in mi (zaposleni) izpolnimo vprašalnik in se potem z vodjo o tem pogovoriš. Tudi o tem, kakšni so cilji ali si te cilje dosegel itd.

GI: Ali na projektih vodje z vami tesno sodelujejo?

MŠ: Tukaj je bolj tako, naš vodja skrbi za to, da imamo vse, kar rabimo, da komunikacija dobro deluje, potem imamo pa še produktne vodje, s katerim pa je sodelovanje bolj tesno in takoj, ko se neka funkcija implementira, se tudi testira in zelo hitro dobimo povratno informacijo, ali dela v redu ali ne. Tukaj je zelo hitra povratna zanka.

Intervjuvanka št. 2: Breda Kolmanič (koordinatorica projektov in prodaje)

GI: Ali imate v podjetju načrtano vizijo, kakšen je namen podjetja?

BK: Imamo. V podjetju imamo dva oddelka, ki delujeta na različnih področjih. Vemo, kaj želimo doseči daleč naprej ter kako bomo morali delati v letu 2024, da se začnemo približevati temu cilju.

GI: Kakšen je dolgoročen cilj?

BK: Naš oddelek ima 80 % storitev in 20 % razvija izdelke. Imamo dva zelo dobra izdelka, za katera želimo dolgoročno, da se razmerje premakne na 80 % razvoj izdelkov in 20 % storitve. Sedaj gledamo, kako bi v letu 2024 lahko to razmerje spremenili v smeri dosege tega cilja.

GI: S čim se ukvarjate v podjetju?

BK: Sem koordinatorica projektov in prodaje. S strankami komuniciram o netehničnih elementih. Se pogovorim o njihovih željah. Z mano sodeluje še sodelavec, ki pa pokriva tehnično področje. Na podlagi pogovora se pripravi ponudbo. Sedaj, ko imamo nov izdelek, katerega sem prevzela jaz, s tem izdelkom gremo ven, ga predstavljamo, preverjamo trg, gremo do kupcev, predstavimo, kaj imamo, in preverjamo, kdo bi bili lahko potencialni kupci.

GI: Koliko časa ste že v podjetju?

BK: 15 let. Na začetku sem bila poslovna sekretarka vodje razvoja, takrat še nismo imeli dveh oddelkov, potem sem prevzela razpise, ki jih imam še vedno. Potem sem prevzela še intelektualno lastnino, kar zajema to, da se prijavi patente in blagovne znamke. Potem smo 2015 začeli razmišljati, kako bi lahko šli na nove trga in smo oblikovali skupino yellow zone. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998, od tistega časa smo si nabrali toliko znanja, da smo ugotovili, da nima smisla, da tičimo samo na trgu pospeševalnikov, saj je ta trg zelo majhen, da gremo rajši probat še izven tega trga. In nam sedaj to uspeva.

GI: Kako vidite svoje nadrejene, kako bi jih lahko najboljše opisali?

BK: Nadrejenih sem že kar nekaj zamenjala. Trenutno je moj vodja oddelka Uroš Jerman. Uroš je čudovit človek in ga primerjam z ustanoviteljem podjetja, ki sedaj živi v Ameriki. Uroš ima podoben odnos, verjame v ljudi, nas spodbuja in vidi širšo sliko.

GI: Torej je motivator, podpornik?

BK: Ja, zelo. Recimo, da prideš kdaj do njega in mu rečeš: »Uroš, tole me moti.« Ne da odgovora, ampak začne postavljati vprašanja. »Kaj te tukaj moti, kako vidiš to zadevo, kako vidiš, da bi se lahko uredilo, kaj misliš, da si on drugi želi?« Postavi vprašanja, ki si jih sama ne bi postavila, tako da se na koncu počutiš zelo dobro, ker si sam odgovoriš na ta vprašanja. In sem potem zadovoljna, da sem sama prišla do tega (rešitve).

GI: Zaupate v njegovo kompetentnost?

BK: Ja, zelo.

GI: Vam je tudi jasno, kakšna so pričakovanja glede vašega dela, kaj se od vas zahteva, kaj so vaše naloge?

BK: Ja, imamo dokument (sistematizacijo delovnih mest), kjer za vsako pozicijo piše, kaj naj tisti človek dela. Potem je odvisno od človeka, ali boš delal samo tisto ali si tak, da rečeš, da želiš še kaj drugega, se javiš še za dodatne naloge. Odvisno kakšen človek si, sploh v naši ekipi, vsak opravlja še veliko drugih stvari, ampak ne zato, ker mu je nekdo tako rekel, ampak zato, ker si to sam želi. V naši ekipi šestih (vključno s šefom) imamo zelo fleksibilen urnik, nihče ti ne gleda pod prste, vsi zaupamo vsakemu, vemo, da bo delo narejeno tako, kot smo se dogovorili. Dostikrat niti ne vem, kdaj mine 8 ur oziroma mine že 10 ur in ugotoviš, o sedaj moramo pa domov. Ta občutek, da delamo eden za drugega. Še ena značilnost, ki je dobra pri Urošu, da začuti, če so kdaj kakšna trenja med osebami. Vsak dan imamo ob devetih stand-uje, ko vsak pove, kaj bo tisti dan delal, in se v to vključi tudi vodja, da da vsakemu tudi kaj napotkov. Tekom teh pogovorov zna ugotoviti, kdaj je kdo odsoten, piker (izraža nenaklonjenost, nedobrohoten odnos zlasti z govorjenjem) in ga potem pokliče k sebi in se z njim pogovori, v čem je problem. Hitro rešuje spore in probleme.

GI: Torej je osredotočen na ljudi, na njihovo dobro počutje, rast?

BK: Ja, on bi lahko dal od sebe tega še več, vendar nima časa, ker nas je premalo in mora opravljati še dosti operative. Potem je odvisno tudi, kakšen tip človeka si. Jaz sem bolj taka, da če mi kaj ne bo prav, bom šla takoj povedat. Imamo pa v ekipi tudi fanta, ki bi zelo rabil, da se šef z njim pogovarja, ampak ga ne gre nikoli vprašat. Jaz ga spodbujam, da naj gre vprašat, vendar ne želi. Odvisno kakšen tip si, ali boš držal v sebi ali pa boš rekel 'to ni v redu, dajmo to rešiti'. Vidim, da bi se on (šef) želel več ukvarjati z ljudmi, ampak žal ne gre, ker ima preveč operative.

GI: Imate možnost delit svoje ideje, razvijati svojo kreativnost, predlagati nove spremembe?

BK: Ja, to je dobrodošlo, se pogovorimo o tem, če ima kdo kakšne ideje, brainstormamo, kakšne vpeljemo, kakšne ne.

GI: Se to tudi nagrajuje, dobite pohvale?

BK: Pohvale vsekakor. Denarno je pa tako, vsakemu oddelku je dodeljen nek budget za nagrade in potem po letnih razgovorih šef tisti budget po nekem ključu razdeli in vsakemu pove: »Ti boš dobil neko nagrado in to pa zaradi tega in tega.« Pri teh letnih razgovorih imamo tudi tako dobro razdelano, da najprej dobiš vprašalnik, ga izpolniš in pošlješ šefu, on doda, kar on misli, in potem se dobita in skupaj predebatirata stvari in že tam imaš možnost izpostaviti stvari. Ti razgovori trajajo 3 ure.

GI: Imate tudi določeno avtonomijo pri opravljanju svojih nalog?

BK: Ja, so neki okvirji. Veš, kaj je potrebno narediti in do kdaj in potem stvari izvedeš na način, kot veš, da bi bilo najbolj prav. Zmeraj pa lahko tudi vprašaš.

GI: Imate občutek, da pomembno vplivate na svoj oddelek znotraj organizacije?

BK: Ja, se počutim koristna in dobrodošla.

GI: Ali vas spodbujajo tudi k razvoju svojih kompetenc, k dodatnemu izobraževanju?

BK: Da bi nas spodbujali in porivali ne, vemo, da ima vsak na leto 1000 evrov budgeta za izobraževanje in potem je zopet na človeku, da se odloči, da bo šel ali ne. Jaz sem si izbrala tudi dražje izobraževanje in je bilo ravno tako odobreno. Če predstaviš argumente, zakaj bi nekaj potreboval, potem mislim, da na bi smel imeti težav. Ni pa tako, da bi nam šef iskal izobraževanja in nas pošiljal na njih.

Intervjuvanec št. 3: Miloš Bajič (vodja oddelka za programsko opremo)

GI: Koliko let ste v podjetju?

MB: V podjetju bom sedaj osmo leto.

GI: Kako bi opisali kulturo v podjetju?

MB: Podjetje kot tako je šlo skozi kar nekaj faz. Fantje, ki so dve desetletji tukaj, so ugotovili vrsto faz. Jaz sem skozi nekaj teh faz prisoten. Glavna stvar na nivoju direktorjev je, da ima vsak nekoliko drugačen pristop. S stališča kulture se iz moje strani samo izboljšuje. Število zaposlenih se povečuje. Je težko ugotoviti, opaziti, ali so kakšna odstopanja. Na dolgi rok ja, ampak trenutno saj na vodstveni ekipi ne opažamo. Prej mogoče ravno obratno, celo do take mere smo ugotovili, da je vzdušje precej bolj sproščeno v primerjavi s tremi in petim leti. Kar pomeni, da se moramo sedaj ukvarjati s tem, da ni mogoče preveč sproščeno.

GI: Mislite v smislu, da se zamegli meja med nadrejenimi in podrejenimi?

MB: Tega izrazoslovja nadrejeni, podrejeni niti ne želimo uporabljati, ker smo tu vsi sodelavci. Ampak bolj kje je tista meja sproščenosti. A je to pol ure na dan na kavi s sodelavci, ali je to 10x po 15 minut na dan, potem kaj bodo drugi rekli. Kje je tista meja, je zelo odvisno. Po drugi strani vsaj na razvoju večina sodelavcev gre na odmor, da razmišljajo o problemu, ne da gredo praktično klepetat. Tako da je zelo odvisno. Jaz bi rekel, da tukaj se izboljšuje in se je precej izboljšalo.

GI: Kako pa sporočate, kaj je strateški cilj oddelka, k čemur stremite?

MB: To običajno počnem 1x na leto po strategiji, ki jo imamo na nivoju vodij podjetja, torej na menedžment ekipi in take informacije potem ekipi sporočim. Strateške stvari pa se tudi tekom leta dogajajo, to pomeni, da ni potrebno celo leto čakati, ampak so stvari, ki jih je potrebno dokaj hitro vskočiti in to je nekaj, kar se precej redno dela. Kar pomeni, da je ta komunikacija menedžmenta na nivo sodelavcev kar odprta, direktna. Seveda vsega ne moremo, ampak glavnina, velik delež se vse stvari komunicira vsem sodelavcem.

GI: Se vam zdi torej pomembno, da vaši zaposleni razumejo strateški cilj, ki ga imate postavljenega?

MB: V bistvu tako je, podjetju na koncu cilj je prihodek, dobiček. Na nivoju razvoja je pa ta strateški vidik težko oprijemljiv, merljiv. S stališča razvoja se večinoma gre, neke smernice razvoja, kako pristopiti, na kak način delat, kaj vpeljevati. To so stvari, ki se potem manifestirajo na nivoju podjetja, ampak so težko oprijemljive in jih je tudi težko ovrednotiti, kako velike so, je pa tisti šesti čut, tisti, ki imamo malo več izkušenj, je, da znamo prioritizirati, kaj je bolj pomembno, čemu se bolj posvetiti. In to je tisto, kar je navadno želja tudi sodelavcem prenesti, ker na koncu bodo sodelavci tisti, ki bodo pogosto tisti motivatorji,

promovatorji bodisi novozaposlenim, študentom in tako naprej. Jaz se s tem praktično nimam časa ukvarjati.

GI: Predate naprej, da se po hierarhiji prenašajo vaši cilji?

MB: Tako, in se tudi predajajo med sodelavci, to je zelo pomembno, da ni nek single point, samo ena oseba, ampak je horizontalno. To pomeni, da informacije se predaja vsem enako, ni nobene izjeme. Ker so nekateri bolj podvrženi nekim akcijam, drugi nekoliko manj. In eni se počutijo ugodno in drugi ne. In je treba biti tukaj tudi malo pazljiv, da se ne preseže neko mejo.

GI: Kako bi najbolje opisali svoj način vodenja?

MB: Jaz sebe zelo težko opišem, bom rekel po mojem mnenju sem včasih premalo strog, ob enem pa imamo tako sposobne ljudi, da potem ni potrebe. Za enkrat. In je to nekaj, kar mi ne povzroča nobenih večjih preglavic. So pa določeni sodelavci, ki pa rabijo malo več pozornosti, kar pomeni, da tam pa zahteva malce več mojega vložka. Če še enkrat pogledam s stališča, kakšen sem, bi rekel, da imam veliko stvari, ki se lahko še izboljšam. Prva stvar sploh na nivoju menedžmenta je komunikacija z ostalimi. Pa predvsem kadar so napeti trenutki, stvari deskalirat. To je včasih največji izziv. In to ublažiti, da se ne propagira naprej. Po mojem mnenju tukaj mi kar dobro uspeva, vprašanje pa, do kake mere.

GI: Na kakšne načine razložite, prikažete zaposlenim, kaj je sprejemljivo in kaj ne? Tu uporabljate kakšne nagrade, negativne stimulacije, vodenje z zgledom?

MB: V bistvu nagrad, negativnih stimulacij tko kot takih tega ne počnemo, ker to je v bistvu kontra učinek. Kar pa počnem, da stvari, ki se ne dela prav in jih je potrebno spremeniti, delati na konkretnih primerih, zakaj to ni v redu. Ker tukaj smo tudi z drugimi sodelavci, vsak ima svoj pogled in se na tak način tudi drugi sodelavci učijo, kaj morajo pri sebi spremeniti. Jasno morajo vedeti, kaj manjka in kaj morajo spremeniti. In to je proces, proces, ki se ponavlja lahko in tudi z moje strani je potrebna konstantna povratna informacija.

GI: Torej spodbujate veliko komunikacije, deljenje idej, ustvarjalno vedenje? Katere pristope in tehnike uporabljate za to, da naredijo zaposleni še kaj dodatno, da ne opravljajo samo rutinskih nalog?

MB: Tako. V bistvu tukaj sta dve stvari. Eno je motivacija, ideje, ki pridejo od posameznikov, ki so že podvrženi k tem. Eno pa ideje, ki pridejo z moje strani. Tiste, ki pridejo s posameznikov, zaenkrat tega ni toliko, da bi imeli probleme, kako to upravljati. V bistvu bi si želel bistveno več. Po drugi strani kar pride z moje strani, zopet izziv, da pride na prave ljudi, da to sprejmejo, tako idejo, kako implementirat, kako pristopit. To sta dve skrajnosti. Po mojem tukaj je bolj, koliko je ljudi, ki imajo radi take ideje, tak pristop. In običajno je samo peščica takih ljudi, če je 10 %, je že res veliko. In imamo plan, kako take ideje evalvirat,

ampak mora pridet do ideje. Če so dovolj velike namenimo čas. Če so res velike, je potrebno tudi na nivoju menedžmenta ocenit, kako po tem to evalvirat in it naprej. Ker dejstvo je, da vsaka ideja ni dobra ideja.

GI: Kako pa jim sporočate, da je njihovo mnenje pomembno? Sledijo tu kakšne pohvale, da niso zadržani, da se počutijo varne in lahko povejo, kar jim ni prav, kar bi radi spremenili?

MB: Jaz vsem, ki delajo z mano, želim, da mi dajo povratno informacijo. Pa je to dobra ali slaba. Po pravici želim tudi več slabih, kar pomeni, da vem na tistih stvareh, ki se moram izboljšati. In tudi slabe na področju ekipe kot podjetja, kar pomeni, če je negativnih dokaj veliko, pomeni, da se vidi, kje so izboljšave. Če tega ni, potem ali se ne vidi ali jim ni interes, kar pa izpostavlja, jim je interes (sodelavcem). In na moji strani take stvari vzamem v obzir. Znotraj razvojne ekipe so sodelavci izredno odprti, nekateri so manj, nekateri so bolj. Ampak stvari, ki nekoga težijo, tudi jasno povejo celi ekipi, da je potrebno nekaj izboljšat. In to je nekaj, kar še naprej želim, da to počnejo.

GI: Imate tudi usklajevalne sestanke?

MB: To imamo 3x na teden, to so ti periodični softverski razvojni sestanki, kjer si v bistvu nekaj vsak naredi povzetek razvoja. V podrobnosti se ne gre in gre za stvari, ki so mogoče bolj z menoj povezane, da dobim informacije. To so do 15 minut, to pomeni ekipa 12 sodelavcev, prej jih je bilo celo 14. Ti sestanki so bili včasih tudi po pol ure ali celo 45 minut. Kar smo sedaj skrčili.

GI: Kako pa uspete v 15 minutah z 12 ljudmi uskladiti vse?

MB: Zelo preprosto, ideja je bila od sodelavca – izpostavil je, da sestanki trajajo predolgo. To je en tak primer, kjer je sodelavec jasno izrazil, da sestanki predolgo časa trajajo, da je informacij preveč in kaj lahko naredimo na temu. Jaz sem izvedel to, da smo prišli na nek zgleden čas 15–20 minut, kjer predelamo večino tem in je potem še naprej čas na voljo za kake večje diskusije. In to predvsem po želji, brez obveznosti.

GI: Se velikokrat odločite za timsko delo?

MB: Večinoma sam razvoj kot tak je timsko delo. Kar pomeni, da v razvoju kljub temu da so sodelavci na različnih projektih, je delo med seboj prepleteno.

GI: Na kakšen način pomagata svojemu timu, da hitreje reši obravnavan primer, doseže cilj?

MB: Zdaj zelo odvisno od problema. Večino razvojnih problemov prepustim ekipi, da se med seboj dogovorijo, izpostavijo problem in rešujejo. To pomeni, da je problem znotraj ekipe. Če ta problem, izziv, ki se ga ne da rešiti, potem pride do mene in tukaj jaz vstopim. Tako da

single point nisem jaz kot vodja, ampak je ekipa kot taka in ki se mora med seboj skomunicirati, kje je problem, kaj je potrebno nasloviti, nadaljnje korake narediti.

GI: Torej imajo tudi možnost eksperimentiranja z idejami, preveriti, kaj deluje in kaj ne?

MB: To je implicitno že del razvoja kot takega. Se pa vsak zaveda, če gre v neke nejasne vode, ki niso bile planirane na nivoju projekta, da mora to skomunicirati, kar pomeni, da moramo vedeti, da se grejo nek neobičajen pristop in da to lahko tveganje povleče za seboj, kar pomeni podaljšanje projekta ali pa še kaj drugega. Ampak to je nekaj, kar vsak pri sebi ve, do kake mere iti, eksperimentirati, preizkušat, če je nekaj, kar ni izvedljivo na projektu, se znotraj ekipe alocira čas za to, ampak morajo biti prav konkretni primeri.

GI: Imajo zaposleni možnost osebnega razvoja, dodatnega izobraževanja in pridobivanja kompetenc?

MB: Tukaj je na nivoji ekipe letni budget za izobraževanje in vsak si izbere, kar bi želel it. V bistvu želel bi si bistveno več, da bi vsi hodili. Po eni strani tudi jaz malo bolj stremim k tem, da določeni gredo malo bolj, določeni malo manj. Odvisno na katerih področjih delajo, ampak je predvsem na posamezniku, da izrazi željo, da pove, na kakšno izobraževanje bi šel. Ali so to konference, nakup knjig ali workshopi, da sam pride do tega in potem gre na izobraževanje. Trenutno pogosto pride puš iz moje strani, da pričakujem, da se gre na neko izobraževanje, ki je povezano tudi s projektom.

GI: Ste opazili, da se poveča uspešnost oddelka s tem, ko se zaposleni izobražujejo?

MB: Deloma ja, deloma ne. Odvisno od človeka. Tistim, ki jim je interes in uživajo v tem, bodo rasli, tistim, ki jim ni v interesu, jim bo to še v bistvu kontra učinek. Zdaj je potrebno najti tiste, ki jih to veseli, in jih spodbujati k tem. Tistim, ki pa to ne želijo, pa tudi sam ne stremim preveč k tem, da ne pride do negativnega učinka. V osnovi je želja, da vsi rastejo, ampak vsi ne bodo rasli na isti način.

GI: Torej nekateri znajo dodatna izobraževanja uporabiti za to, da so boljši pri svojem delu, kar je seveda odvisno od posameznika, da zna pridobljena znanja tudi ustrezno uporabiti?

MB: Ja, to je eno, ampak hkrati je pa to proces, po enem izobraževanju boš težko prišel do ideje, je potrebno iti večkrat, periodično. Večkrat na leto ali par let. In zopet odvisno od človeka, koliko je podvržen k idejam. Tako da ni nekega splošnega principa, zdaj če gremo na eno izobraževanje, pridemo nazaj in bomo zdaj to lahko aplicirali. Je nekaj, kar ima lahko dolgosežne vplive, mogoče nekaj, kar lahko začnemo razmišljati v naslednjih letih, da bi bilo dobro iti na neko področje, to je v bistvu že dovolj, neka približna smer. Ni nujno, da je ta prava, ampak vsaj vemo, kaj se kuha v ozadju.

Intervjuvanec št. 4: Primož Lemut (arhitekt rešitev)

GI: S čim se ukvarjate v podjetju?

PL: Uradno sem solution architect, torej arhitekt rešitev. Ko pridejo nove stranke do nas z neko idejo, mi bi pa to imeli ali kakor koli, ali bi vi to znali narediti. Potem mi to razdelamo do ocene dela, stroška posamezne enote, koliko bi to stalo, če bi to naredili in potem skupaj s kolegi še time plan (terminski plan) naredimo in potem če je projekt sprejet, ga izvedemo.

GI: Koliko časa ste že v podjetju?

PL: Marca (2024) bo 20 let.

GI: Predvsem me zanima ta dinamika med vodjami in sodelavci. Kako vidite svoje vodje, kako bi jih opisali?

PL: Vodja je vodja, on vodi oddelek in komunicira z nami z izvedbo.

GI: Ali so tudi mentorji, motivatorji, podporniki?

PL: Mentorji ne, motivatorji ja, podporniki idej ja. So interface do vodstva. Potem so tudi prioretizatorji.

GI: Zaupate v kompetentnost vodij?

PL: Ja, drugače niti ne gre.

GI: So vam predstavili tudi jasna pričakovanja, kaj se od vas pričakuje pri opravljanju dela?

PL: Imamo letni razgovor in tam se dogovorimo, kaj bomo in kako bomo v naslednjem letu kaj počeli. Kaj je dobro, kaj je za izboljšati in tako naprej.

GI: Vam na začetku leta predstavijo te cilje, ki jih oddelek zasleduje?

PL: Absolutno, zdaj se izdeluje strategija in ravno včeraj je prišel draft v pregled.

GI: Kaj pa glede deljenja idej – vas spodbujajo, da delite čim več idej, da ste čim bolj kreativni?

PL: Kreativnost nas rešuje tukaj, brez tega ne gre.

GI: Kaj vam pa najbolj pomaga, da ste lahko čim bolj kreativni?

PL: To, da veš, da imaš proste roke, na drugi strani pa si tudi odgovoren, da to spelješ.

GI: Ste imeli kdaj zadržke do izražanja svojega mnenja?

PL: To ne, če se komunikacija ustavi, to ni v redu.

GI: Vas za kreativnost tudi nagrajujejo?

PL: Na nek način tudi.

GI: Imate občutek, da se vas pri delu podpira?

PL: Ja, seveda.

GI: Na kakšen način vam dajo vodje to vedeti?

PL: Letni razgovori, tedenski skupinski sestanki.

GI: Kaj so največkrat teme sestankov?

PL: Imamo neko svojo strukturo, ki jo gremo skozi. Pač odprti projekti in tako naprej.

GI: Se vam zdi, da pomembno vplivate na oddelek?

PL: Ne bi rekel neko pomembno vplivanje, ampak v okviru tistega, kar je potrebno.

GI: Kaj pa glede osebnega razvoja – se imate možnost razvijati, se udeleževati izobraževanj?

PL: Ja, ampak koliko to izkoristimo, je drugo vprašanje, ampak možnost je.

GI: Ali kdaj izrazijo željo, da se določenih tudi udeležite?

PL: Ja, nekaj je tisto, kar je skupno ali v okviru strategije oddelka, nekaj pa to, kar si sam izbereš. Seveda v okviru nekih normalnih mej.

GI: Imate določen proračun, ki je namenjen za izobraževanje zaposlenih?

PL: Tako.

GI: Imate tudi vzpostavljene kakšne sisteme za spodbujanje kreativnosti?

PL: To je vse v okviru projekta ali preprojekta, včasih je treba kakšne študije vnaprej narediti zato, da vidiš, ali so stvari izvedljive. Ampak takrat uporabiš, kar je pač na voljo, ali kupiš in to izpelješ, da prideš do nekega solidnega odgovora.

GI: V tej fazi imate potem verjetno tudi t. i. brainstorminge, timske sestanke?

PL: Ja, to je vedno. Ker stvari so toliko kompleksne, da en sam ne more nič narediti.

GI: Ali vam v teh začetnih fazah (brainstorminga) tudi pomagajo vodje, ali je tu tim bolj prepuščen samemu sebi? So vodje ves čas vpeti v projekt?

PL: Niso ves čas vpeti, ampak spremljajo napredek projekta in potem se odločamo sprti. To, da bi bili stalno zraven, pa tudi na tehničnem nivoju, to ne, to bi bil že mikro management. In tega boljše, da ga ni.

GI: Vam ustreza, da imate proste roke in da se na koncu predstavi samo končni produkt?

PL: Ja, tako kot sem rekel, se tako potem tedensko o zadevah pogovarjamo.

GI: Na teh usklajevalnih sestankih verjetno?

PL: Tako.

Intervjuvanec št. 5: Matej Zavrtanik (razvijalec programske opreme)

GI: S čim se ukvarjate na oddelku?

MZ: Jaz sem programer, bolj ali manj smo tu vsi programerji. Večino je to pisanje kode in malo je tudi sodelovanja na sestankih, da se razvojne stvari definirajo. Tko da smo malo tudi prisotni pri temu načrtovanju. Ampak načelo je stvar, da mi implementiramo stvari, ki jih drugi določijo.

GI: Koliko časa ste v podjetju?

MZ: 2 leti.

GI: Imate tudi sestanke, na katerih vam predstavijo vizijo in strategijo podjetja, dolgoročni cilj?

MZ: Prav zelo dolgoročno ne, ponavadi je to nekako bolj na projekt vezano. Na primer zdaj vemo, da bo nek projekt, ki se bo vlekel mogoče eno leto ali pa dve leti. Vemo toliko vnaprej za točno določen projekt, medtem ko pa nas vodja nekako spodbuja glede tega, da bi malo gledali naprej, da se seznanimo z nekimi novimi orodji oziroma pristopi, da probamo malo to raziskati, ko imamo malo več časa. Če nismo lih preobremenjeni s projekti.

GI: Če sem pravilno razbral, vodje želijo, da se dodatno izobražujete?

MZ: Tako ja, to je v okviru nekih izobraževanj, tako da vmes parkrat na teden, recimo, da se neki časa 15 minut pogleda, konec dneva, želijo, da se na primer prečita kakšen članek ali pa si lahko izposodimo kakšno knjigo, ker imamo interno knjižnico. Tako da si lahko

naročimo neke knjige, ki nas zanimajo in zadeve preštudiramo. Da vidimo, kaj bi lahko uporabili.

GI: Se to veliko potem pozna pri vašem delu? Verjetno stvari postanejo lažje, dobite več idej ...

MZ: Tako je, ja, kdaj je tipanje nekega novega terena, da se sploh vidi, ali se tisto splača raziskati malo bolj. Če se ugotovi, da je stvar uporabna, smiselna, pa se mogoče malo bolj naštudira. Zaenkrat še nisem nič takega našel.

GI: Se tudi spodbuja deljenje pridobljenih idej?

MZ: Tudi ja, vsake toliko naredimo zbirko teh predlogov, sicer imajo nižjo prioriteto, ampak jih imamo zbrane na enem mestu in jih čez čas implementiramo, kar se zdi smiselno.

GI: Kaj vas motivira k deljenju idej in podajanju predlogov?

MZ: Predvsem to, da sebi olajšamo delo. Pa da je rešitev mogoče na koncu boljša.

GI: Imate morda kdaj zadržke glede deljenja kakšne ideje, mnenja?

MZ: Niti ne, bolj je tako, da probam pri sebi malo razmislit, da kar ne ustrelim nečesa.

GI: So torej vodje uspeli ustvariti prijetno delovno okolje?

MZ: Tako, ja. Na koncu je itak stvar tega, ali bo predlog sprejet ali ne, tako da jaz do sedaj nisem imel nobenih zadržkov. Sem dal tudi že več predlogov.

GI: Imate tudi dovolj avtonomije pri izvajanju svojih nalog?

MZ: Ja, načeloma kar imamo avtonomijo pri implementaciji. Se zaupa znanju. Recimo se pa držimo nekih pravil in glede tega se ne toliko izstopa.

GI: So vodje zelo vpeti v proces? So samo na začetku, da predstavijo naloge, ali so tudi vmes vpeti v delo?

MZ: So kar vpeti v delo, nekako imamo tako strukturo, da so projektni, produktni vodje in vodje oddelka. Eni in drugi so na koncu vpeti. Vodja je precej bolj na tekočem, ker imamo sestanek 3x na teden, vendar ne gremo toliko v detajle. Tukaj je kar dosti komunikacije, ni niti približno, da bi se na primer slišali samo na začetku in na koncu projekta. Tok informacij mora krožiti, tudi zaradi nas, ki razvijamo.

GI: Kako bi svojega vodjo najbolje opisali – značilnosti, vedenje?

M: Ja, v bistvu nam kar zaupa pri delu, nas spodbuja.

GI: Je tudi mentor, motivator?

MZ: Bolj ta mentor, nekako podpornik. Saj nam določene stvari svetuje, še posebej nam, ki nismo toliko časa v firmi in ne poznamo vseh stvari.

GI: Ali vam dajejo jasna navodila glede pričakovanj, kakšno vedenje in odnosi so zaželeni?

MZ: Ja, imamo kar odprto komunikacijo in dobro odnose.

GI: Zaupate v kompetentnost svojih vodij in gojite spoštovanje do njih?

MZ: Ja, tako kot iz strokovnega stališča in vsega.

GI: Imate tudi nagrade za ekstra predloge in če so predlogi uvedeni?

MZ: Prav tako neposredno ni, ampak na splošno na dobro opravljeno delo.

Intervjuvanec št. 6: Uroš Jerman (vodja IT oddelka)

GI: S čim se na vašem oddelku ukvarjate?

UJ: Jaz sem vodja oddelka za industrije, naše primarno udejstvovanje je v ponujanju hardverskih in softverskih rešitev za zunanje stranke. Torej na nek način outsorsarji smo. Zdaj v zadnjem času pa se od tega tudi nekoliko odmikamo in na določenih segmentih ponujamo lastne produkte.

GI: Koliko časa ste že v podjetju?

UJ: Jaz sem že 7 let.

GI: Ste že začeli na tej vodstveni poziciji?

UJ: Prvih par mesecev sem bil na drugi poziciji, potem pa sem zavzel to pozicijo.

GI: Kako bi najbolje opisali, kakšna je kultura v podjetju?

UJ: Mi imamo te dve poslovni enoti, tako da kulturi se nekoliko razlikujeta, ena je za pospeševalnike, druga je ta naša za industrijo. Mislim, da smo tako zelo mogoče tipično high tech podjetje, ki razvija predvsem hardverske rešitve, tako da taka zelo flat struktura vodenja. Ni prav zelo vojaške doktrine, kako smo mi razporejeni, tako da vsakdo v bistvu lahko doprinese, pove, kar hoče, tudi glede stališča vodenja. Tako mislim, da smo zelo odprto podjetje, kar se tiče kulture.

GI: Zaposlenim tudi sporočate, kakšno je poslanstvo, vizija podjetja?

UJ: Ja, mi imamo v bistvu vsako leto strategijo oziroma te popravke strategije, potem skomuniciramo z vsemi zaposlenimi. Potem imamo pa tudi mesečne sestanke podjetja, kjer se predstavijo dosežki na posameznem področju. Tako da se nekako sledi ključnim parametrom, ki smo se jih zadali v strategiji.

GI: Se vam zdi pomembno, da sodelavci dobro razumejo to strategijo?

UJ: Ja, seveda, to je neko orodje, da onboardaš ljudi in da potem vsi veslamo v isto smer.

GI: Kako bi pa opisali svoj način vodenja?

UJ: Jaz si pa želim voditi na nekakšen način, ki se mu reče radical candor. To je en tak princip, ki je prišel iz silikon vallyja, sicer bolj za večje firme in zelo usmerjene v software. Ampak ideja je zelo dobra, gre za to, kako inženirje usmerjati, dajati feedback, jih spodbuditi. Tukaj je več različnih metod, meni je ta po radical candorju najbolj všeč.

GI: Na kakšen način pa spodbujate komunikacijo, deljenje idej?

UJ: Inženirji so v osnovi mogoče malo bolj introverti, tako da tu jih je treba spodbujati na dnevni bazi. Nič kaj zelo formalnega, ampak zelo neformalno skozi osebne pogovore, pogovore ob kavi in tako.

GI: Ste potem v vlogi mentorja, motivatorja, koordinatorja?

UJ: Moja skupina je zelo raznolika, imamo prodajalce in slušne arhitekto, tisti, ki so zelo tehnično podkovani, tako da je različno. Prav mentor tehničnim ljudem jaz nisem, tako da bi rekel, da sem tam bolj motivator, pa nekdo, ki poskuša tudi prodajni vidik prenesti v projekt.

GI: Ali zaposleni dajejo veliko predlogov? Imate kakšen sistem za zbiranje idej, tudi kakšen sistem nagrajevanja dobrih predlogov?

UJ: Načeloma ja, to imamo celo v pravilniku zapisano, skratka spodbujamo jih, imamo tudi tako imenovani green box, to je, da lahko ljudje anonimno dajo notri neke pripombe, izboljšave na vseh področjih. In potem jih direktor prebere in se do njih opredeli na teh mesečnih sestankih podjetja. To je en aspekt, potem pa seveda, če ko gre nekaj, kjer bi se lahko govorilo o kakšni inovaciji ali pa izboljšavi procesov ali pa produktov, potem so pa tudi neke nagrade predvidene in tako naprej.

GI: Kaj pa glede dodatnega izobraževanja zaposlenih, jim to omogočate?

UJ: Vsako leto imamo letne razgovore in na njih je tudi ena rubrika, kjer se pogovarjamo o izobraževanjih morebitnih. Sicer imamo tako politiko, da mora zaposleni sam predlagati izobraževanje in potem se pogovorimo in če je v skladu z vizijo podjetja ali pa tistega

delovnega mesta, se to tudi realizira. Je pa res, da sicer ljudje hodijo na izobraževanja, ampak je to en faktor, ki ga bo potrebno izboljšati.

GI: Se premalo javljajo za izobraževanja?

UJ: Ja, ta samoiniciativnost je slaba, saj je kar nekaj razumljivo, ker imamo kar veliko dela, tako da vsak, kdo ima kar nekaj urnik, kaj mora narediti, ampak ravno zato pa probamo to planirati malo vnaprej, da se potem sprosti čas za izobraževanja. To govorim predvsem za izobraževanja, ki trajajo mogoče malce več, kak teden ali pa par modulov po nekaj tednov na leto.

GI: Pa se opazi, da pozitivno vplivajo izobraževanja na njihovo delo in na uspešnost oddelka?

UJ: Jaz mislim, da ja. Je pa res, da imaš vedno ljudi, ki bi zelo radi hodili na izobraževanja, pa tisti, ki so bolj zapečkarji. Jaz mislim, da s tem zadostimo vsem. Tisti, ki radi hodijo, pač gredo, tisti, ki pa ne, jih pa potem, ko res par let zaporedoma nikamor ni šel, ga pa potem porinemo v nekaj. In mislim, da so potem vsi zadovoljni.

GI: Veliko uporabljate timsko delo?

UJ: Ja, tega imamo ogromno.

GI: Na kakšen način timu pomagata, da doseže cilj obravnavanega problema? Ali ves čas zraven sodelujete ali jim delo prepustite in vas potem oni poiščejo samo v primerih, ko nastopi problem, ki ga sami ne morejo rešiti?

UJ: V bistvu oboje. Če so kakšni projekti, kjer sem recimo tudi jaz prodajno vpleten, potem sem tudi osebno vpleten. So pa seveda projekti, kjer me ni zraven, takrat pa pač bedim v ozadju in če rabijo ljudje pomoč in če se obrnejo name, potem povem svoje mnenje. Drugače pa določeni projekti tečejo tako, da ekipa vse kar sama rešuje.

GI: Pa zaposleni podajo veliko predlogov, imate za to tudi kakšen kazalnik?

UJ: Tega nimamo. Nimam pregleda, koliko je teh izboljšav. Večina takih manjših se zgodi zelo implicitno ob neki kavi in ker smo majhen tim, se potem to tudi implicira. Če je predlog dober in se ga da implementirati, se ga kar naredi.

GI: Ali imajo pri kakšnih večji idejah tudi kakšno možnost eksperimentiranja?

UJ: Ja, to pa imamo. Zdaj to ravno gradimo in ga še izboljšujemo, ker mogoče še ni najboljši. Imamo tako imenovan proces za čiste razvojne projekte v bistvu ravno zato, da lahko ljudje svojo idejo potem tudi preizkusijo v realnosti. Pri čemer pa morajo prepričati vodstveno ekipo, da ima to potencial za podjetje. In potem dobijo sredstva in tudi svoj čas lahko namenijo temu projektu.

GI: Kaj se je pa po vašem mnenju izkazalo za najboljši pristop do zaposlenih; da delujete bolj prijateljsko ali je boljše, da je ta vrzel med podrejenim in nadrejenim večja?

UJ: To je zelo dobro vprašanje. Jaz bi rekel, po tem radical canderju je ta prvi način boljši. Ne da si ti zdaj prijatelj, ampak da si zelo odkrit v komunikaciji in pa da komuniciraš dobre stvari dobro in tisto, kar ni, da probaš potem nekak tudi predstaviti. Da je ta bližina, ker je prav, da vidijo, da si človek, ne da tam sediš na piedestalu na vrhu. Po drugi strani pa to ne pomeni, da si ti res nek najboljši prijatelj, ampak gre še vedno za neko profesionalno okolje.

GI: Imate še kakšne posebne tehnike, ki jih uporabljate in se je izkazalo, da so dobre pri vodenju?

UJ: Ja, mislim ta radical candor je sicer kot cela teorija, ampak orodja so pa različna, najboljša so seveda vprašanja. Da se vodi na način, da ljudi mentoriraš v tem smislu, da jim postavljaš vprašanja in da sami pridejo do rešitve. To je ena taka stvar, ki da potem občutek in zadovoljstvo zaposlenemu.

GI: Kaj pa mediatorska vloga?

UJ: Ja, tudi morda, če pride kdaj do kakšnega spora znotraj ekipe, tu je moja glavna ideja ta, da probajo sami zgladi in če res ne gre, potem pa vstopim kot v neki mediatorski vlogi.

Priloga 3: Intervju z zaposlenimi iz podjetja Iskraemeco

Intervjuvanka št. 1: Sabina Kalan (strokovnjakinja za razvoj kadrov)

GI: Kakšna je vizija in poslanstvo vašega podjetja?

SK: Naše poslanstvo je pomagati svojim strankam na poti digitalne preobrazbe v bolj trajnostno in učinkovitejšo prihodnost. Naša vizija pa biti eno najbolj inovativnih platformnih podjetij pri reševanju izzivov na področju energije, vode in mest ter spodbujati trajnostno življenje.

GI: Kako ozaveščate zaposlene o viziji in poslanstvu podjetja?

SK: To na različne načine, zelo veliko preko teh spletnih kanalov, ki jih imamo. Torej na raznih portalih, preko katerih obveščamo svoje zaposlene. Imamo interni portal, elektronsko pošto, oglasne deske. Oglasne deske imamo zaradi tega, ker smo proizvodno podjetje in imamo kar nekaj zaposlenih, ki še vedno pridobivajo informacije preko oglasnih desk. Potem tudi na raznih zgibankah, v raznih internih časopisih. Poleg tega so vodje tudi tisti, ki so zadolženi, da o tem obveščajo oziroma na vsake toliko časa opomnijo zaposlene o viziji in poslanstvu podjetja.

GI: Zakaj je po vašem mnenju pomembno, da so zaposleni seznanjeni z vizijo in poslanstvom?

SK: Seveda se nam zdi pomembno, ker se vizija in poslanstvo navezuje tudi na vrednote in ker seveda vsak delodajalec želi, da zaposleni vrednote v največji meri tudi živijo.

GI: Imate v podjetju tudi kolegije za predajanje informacij?

SK: Čisto odvisno od vsake organizacijske enote. Malo se razlikujejo zadeve v režiji in proizvodnji. V režiji so običajno 1x na teden kolegiji posameznih organizacijskih enot, v proizvodnji imajo vsakodnevne sestanke, kjer se pogovorijo o tekoči problematiki.

GI: Kako bi opisali organizacijsko kulturo pri vas; torej kakšni so odnosi, vrednote, mišljenje?

SK: Kar se tiče vrednot, imamo te tudi zapisane in so del opisa podjetja na spletni strani. Organizacijska kultura je dobra, je pa odvisno od delovnih sredin in trenutnega poslovanja v podjetju.

GI: Ali je bila ta oblika organizacijske kulture namerno izoblikovana ali se je izoblikovala bolj sama od sebe?

SK: Mi smo podjetje s tradicijo, ta kultura predvidevam je na začetku nastajala sama od sebe, ker so imeli ljudje druge cilje in se s samo kulturo niso spopadali. Ker podjetje je nastalo 1945. leta. Dejstvo pa je, da se je v vsem tem času kultura izoblikovala tudi na

pobudo menedžmenta. Danes se ta kultura tudi namenoma malo oblikuje. Kultura v celotnem podjetju je različna, od tega kako je v proizvodnji in kako je v režiji. Ker tudi ljudje različno gledajo na to kulturo.

GI: Na kakšen način ste to kulturo uspeli izoblikovati?

SK: Torej preko vrednot. Promoviranje teh vrednot. Te vrednote so tudi del ocen delovne uspešnosti. Torej da so vsi zaposleni res seznanjeni s tem, da nas vodje ocenjujejo, koliko te vrednote tudi živimo. Potem so tukaj pomembna tudi pričakovanja menedžmenta in pričakovanja na ravni zaposlenih. Smo tudi mednarodno podjetje in je veliko komuniciranja v angleščini (ang. nima vikanja) in posledično se vsi tikamo. Veliko poskrbimo tudi za neformalna druženja. To so novoletne zabave, pikniki. Delamo razne zgodbe o raznih dosežkih, pridobitev razpisov. Iz vsakega takega dosežka se naredi neko zgodbo. V drugem letu bomo praznovali 80-letnico ustanovitve podjetja in bomo veliko aktivnosti naredili na to temo.

GI: Kako bi opisali svoj način vodenja?

SK: Dejstvo je, da ne gre nikoli izključno samo za en način vodenja, vedno se te stili malo prepletajo. Odvisno od situacij, razpoloženj posameznikov. Predvsem smo naklonjeni demokratičnemu vodenju. Seveda tudi transformacijski, coaching in tudi situacijski. Veliko je coaching stila, ki ga ne smemo mešati z mentorstvom.

GI: Ste sami k določenemu stilu vodenja bolj naklonjeni?

SK: Pri meni je v ospredju predvsem iskrenost. Če gre za iskren odnos med vodjo in zaposlenim, se s tem največ naredi.

GI: Kako se v podjetju spodbuja inovativno in ustvarjalno vedenje, da so zaposleni pripravljene narediti več in deliti svoje ideje?

SK: To je vedno odvisno od vodij. Oblika vodenja coaching te že vodi k neki ustvarjalnosti, inovativnosti. Glede na to, da smo tako podjetje, imamo tudi oddelek inovativnosti. Mi moramo spodbujati inovativnost, da ostanemo na trgu. In ta inovativnost sega vse povsod od administrativnih do proizvodnih del. Tudi v proizvodnji si ne želimo ljudi robotov, želimo ljudi, ki razmišljajo, nenehno spodbujajo neke spremembe. Imamo tudi projekt malih koristnih predlogov (MKP), kjer imajo možnost vse svoje predloge deliti širše.

GI: Torej se je coaching izkazal kot oblika vodenja, ki je dobra pri spodbujanju inovativnosti?

SK: To pa zagotovo.

GI: Ste ugotovili, da imajo kdaj določeni zaposleni tudi zadržke glede deljenja idej in mnenj?

SK: To imajo vedno, ljudje smo si različni in vsak ima lahko kakšne pomisleke. Ravno na to temo potem ljudi spodbujamo z različni nagrajevanji. Imamo tudi pravilnik o inovativnosti, gre za prijavo patentov na eni strani, na drugi strani pa za te male koristne predloge. Ker lahko neka preprosta ideja spremeni zelo veliko in spodbujamo, da se vsaka še tako majhna ideja deli s svojimi sodelavci.

GI: Ali te ideje delijo anonimno ali na sestankih?

SK: Lahko anonimno ali preko portala.

GI: Imajo zaposleni tudi možnost sodelovanja pri implementaciji idej ali eksperimentiranju ali bi ideja delovala?

SK: Absolutno. Zdaj je odvisno, kakšna ideja je. Lahko se že v osnovi ugotovi, da ni zadeva, ki bi padla na plodna tla, lahko se ne ve in se preverja, lahko se gre takoj v akcijo.

GI: Se pri delu veliko uporablja timsko delo?

SK: Absolutno timsko delo. Se moramo zavedati, da smo tako veliki, da vsak dela samo neko malenkost celotnega izdelka in timsko delo se spodbuja povsod.

GI: Ste tudi sami vpeti v kakšen tim?

SK: Absolutno, znotraj HR.

GI: Kakšna je tu vaša vloga?

SK: Vloga HR je spodbujanje timskega dela, spodbujanje povezovanja. In na to temo organiziramo tudi dosti seminarjev, organiziramo teambuildinge, skušamo povezovati službe med seboj. Tukaj veliko naredimo. Vodje zagotovo spodbujamo, da se dela za dobrobit celotne organizacijske enote.

GI: Imajo zaposleni tudi možnost dodatnega izobraževanja?

SK: Kar se tiče izobraževanja, imamo narejeno neko navodilo – Strokovno izobraževanje se imenuje, ki zajema različne oblike izobraževanj znotraj podjetja, eno je funkcionalno izobraževanje, drugo je usposabljanje na delovnem mestu, tretje so mentorstva. Vsak zaposleni imam vsako leto letni razgovor in že pri letnem razgovoru se naredi razvojni načrt. Se pogleda, kakšna znanja zahteva delovno mesto, kakšna znanja dejansko ima zaposleni, kam gre tehnologija v prihodnost, na katerih področjih je potrebno pridobiti nova znanja in se na osnovi tega naredi plan izobraževanja za celo leto za vsakega posameznika.

GI: Kako v podjetju spodbujate zaposlene, da se udeležujejo izobraževanj?

SK: Veliko organiziramo izobraževanj za osebno rast, za zdrav življenjski slog, taka splošna izobraževanja, ki niso samo izobraževanja, namenjena opravljanju svojega dela, ampak tudi izboljšujejo naš življenjski stil. Mi jih spodbujamo in tudi med sabo se spodbujajo.

GI: Ali se je izkazalo, da so zaposleni zaradi izobraževanj tudi bolj inovativni in boljši sodelavci?

SK: Absolutno. Ko nekaj slišite, lahko to hitro obrnete v prid svojega dela.

Intervjuvanka št. 2: Sara Murgić (sodelavka v HR)

GI: Pogosto delite svoje ideje, svoja mnenja?

SM: Ja, kar pogosto. Glede zdržkov nimam nobenih. Res gledam na to, da vseeno ne dajem kar nekih idej in mnenj. Gledam, da so (mnenja) konstruktivna, da nekaj prispevajo. Imamo pa tudi tako kulturo, da nobene ideje in mnenja niso napačna.

GI: Kako bi pa opisali svojo vodjo (značilnosti, način vodenja)?

SM: Svojo vodjo vidim kot zelo kompetentno, polno znanj in ta znanja brez zadržkov deli tudi z drugimi. Spodbuja kulturo učenja. Je zelo proaktivna in ciljno naravnana. Tudi pri komuniciranju nimam nobenih težav, saj je zelo odprta in spodbuja odprto komunikacijo. Ji zaupam.

GI: Kaj vas najbolj motivira, kar zadeva deljenje idej, kreativnosti?

SM: Kar se tiče kreativnosti, je to ena od stvari, ki je meni zelo pomembna pri delu. Zato mi je zelo všeč, da se to v Iskriemeco tudi spodbuja. Na ravni podjetja so ljudje za kreativnost tudi nagrajeni.

GI: Kako vam dodatna izobraževanja pomagajo pri kreativnosti?

SM: Že sam po sebi veš, da ko nekaj delaš in naletiš na določen problem, lahko idejo za rešitev dobiš ravno na izobraževanju, ne samo to, mogoče ti kakšna izobraževanja dajo tudi neka nova znanja, da se ti ni potrebno ukvarjati z malenkostmi in ti da to več časa za kreativnost in inovativnost.

GI: Imate pri svojem delu tudi dovolj avtonomije za izvajanje nalog?

SM: Avtonomijo imam absolutno, ker se mi zdi, da drugače človek sploh ne more biti inovativen. Ampak hkrati pa tudi želim povratne informacije, ali delaš pravilno ali si na pravi poti. Imam to srečo, da imam vodje, ki mi povejo, ali je to v redu, da nadaljujem v tej

smeri ali pa ne. Tudi vodje mi jasno predstavijo, kaj se zahteva, kaj je potrebno narediti, in nudijo tisti varen prostor, da prideš do njih z vprašanji, kar ti ni jasno. Edino tako se mi zdi, da lahko nekaj dobro ustvarjaš. Da sem dosegla določena pričakovanja, pa izvem tako, da sem za delo pohvaljena.

Intervjuvanka št. 3: Damjana Šivic (vodja montažne linije)

GI: Kako obveščate zaposlene o pomembnejših informacijah?

DŠ: Obveščamo jih preko portala, preko sestankov. Je pa dobro, da so ljudje seznanjeni zato, da stremijo k doseganju ciljev podjetja.

GI: Iz kakšnega vidika se vam zdi pomembno, da so zaposleni seznanjeni s cilji podjetja?

DŠ: Da se skupaj vesla v pravo smer, da vedo, kako podjetje posluje, koliko imamo naročil, ali je vodstvo zadovoljno.

GI: Ali morate spremljati tudi kakšne kazalnike?

DŠ: V BI-ju imamo kazalnike, pozorni moramo biti, da naredimo do roka, drugače imamo slabši OTIF procent. Tako da to dnevno spremljamo. Imamo pa včasih težavo z materialom, tako da se v takšnem primeru dobavni rok tudi prestavi.

GI: Imate tudi kakšne usklajevalne sestanke?

DŠ: Imamo vsakodnevne sestanke, na katerih sodelujejo še oddelki plan in nabava, da se dogovorimo, kaj se dela, kater material se potrebuje ali če je kakšna težava z delavci.

GI: Imate postavljen tudi kakšen sistem zbiranja idej zaposlenih?

DŠ: Ideje se zbirajo preko nabiralnika, rečemo jim mali koristni predlogi. Mi te predloge potem pregledamo in če se nam zdi predlog ustrezen, to upoštevamo in sledi tudi simbolična nagrada.

GI: Imate v podjetju tudi letne pogovore?

DŠ: Imamo 1x letno, ponavadi februarja.

GI: Kako bi opisali svoje nadrejene?

DŠ: So kot v vlogi motivatorja. Se da z njimi vse pogovoriti, spoštujejo predloge. Po nepotrebem ne skačejo v delo, če so stvari narejene tako, kot morajo biti.

GI: Imate možnost nadgrajevanja svojega znanja z različnimi izobraževanji?

DŠ: Ja, imamo.

GI: Vas k temu tudi spodbujajo?

DŠ: Se večinoma kar sami odločimo. In tudi dobra so, da se naučiš in izveš nekaj novega.

Intervjuvanec št. 4: Janez Kern (vodja proizvodnje in vzdrževanja)

GI: S čim se ukvarjate v podjetju?

JK: Sem vodja proizvodnje in vodja vzdrževanja.

GI: Kaj to delo zahteva?

JK: Pri oddelku za vzdrževanje imamo pod sabo 16 ljudi, delo zahteva vzdrževanja vseh naprav, vseh linij, vseh strojev, kar se tiče proizvodnje Iskraemeco. Hkrati sem pa še vodja oddelka opremljanje plošč tiskanega vezja. Tukaj nas je nekje 200. Pod sabo imam 4 izmenovodje, oni imajo pa delavce.

GI: Dajete prednost kateremu načinu vodenja?

JK: Kar se tiče vodenja, je definicija jasna, torej sposobnost vplivanja in usmerjanja zaposlenih z motiviranjem, komuniciranjem, spodbujanjem za učinkovito izvajanje nalog in doseganje ciljev.

GI: Kakšna je kultura podjetja?

JK: V podjetju imamo ljudi različnih narodnosti. Imamo zaposlene tudi azilante, ki so iz afriških držav, zelo veliko jih imamo iz bivše Jugoslavije. In te različne kulture je potrebno nekako povezovat.

GI: Kako bi opisali svoje vodje?

JK: O njih imam samo dobre besede. Nad sabo imam dve zelo dobri vodji, ki sta dokaj na novo, ampak nihče od njiju ne zahteva nekaj, kar ni dosegljivo oziroma sta pripravljena poslušati naše strokovne predloge.

GI: Torej upoštevata in spoštujeta vaše mnenje?

JK: Tako je. Nikoli ne dajo naprej v proizvodnjo nekaj, s čimer ne bi bil seznanjen.

GI: Imate tudi letne pogovore?

JK: Razgovore imamo vsako leto, kjer pregledamo cilje za naprej in ocenimo in ovrednotimo cilje za nazaj. To so cilji, ki so merljivi. Jaz imamo razgovore tudi s svojimi izmenovodjami. Kar se tiče ljudi v delavnici, pa lahko sami sebe ocenijo, to oddajo in to primerjamo s tistim, kar ocenijo njihovi izmenovodje. Saj izmenovodje ocenijo tudi vsakega delavca posebej. Na podlagi tega imamo 1x na leto napredovanja in s tem so deležni potem tudi boljše plače.

GI: Imate postavljen tudi kakšen sistem zbiranja inovativnih predlogov in idej?

JK: Imamo MKP-je (mali koristni predlogi), za katere se dobi tudi nagrade. Ampak tukaj ne gre za neke velike inovacije, tu gre za majhne ideje, kar pomeni, da lahko pri tem sodeluje čisto vsak delavec. Na primer če delavec ugotovi za omelo, ki je sedaj postavljeno ob steno z desne strani bolj priročno, če bi bilo postavljeno z leve, to pove in utemelji in bo za to tudi nagrajen.

GI: Na kakšen način se zbira te predloge?

JK: Imamo zabojček in zraven njega so obrazci za MKP, ki se jih izpolni in da v škatlo. Te obrazce pa se potem pregleda.

GI: Imate možnost tudi dodatnega izobraževanja?

JK: Vsak zaposleni ima to možnost. Nekaj jih imamo preko interneta, kjer imamo veliko različnih smeri izobraževanja. Ob letnem razgovoru vsak pove, v kateri smeri se želi izobraževati oziroma vodja če vidi, da kateremu še kaj manjka in bi se v določeni smeri lahko še izboljšal, mu to predlaga tudi vodja.

GI: Vam te izobraževanja kaj pomagajo pri inovativnosti?

JK: Tako je, ampak je potrebno tudi pravo izobraževanje izbrati.

GI: Imate dovolj avtonomije pri izvajanju svojih nalog?

JK: Dokler je vse v redu, te pustijo na miru.

GI: Imate tudi kakšna timska dela ali ste tudi sami vključeni v kakšen tim?

JK: Absolutno. En tak tim je zero rework, potem so pa razni timi, katerih naloga je izboljševanje kazalnikov.

GI: Kaj je projekt zero rework?

JK: Kako doseči, da bi delali brez napak. Torej brez predelav, da nekaj, kar končaš, ne rabiš dati nazaj, da se popravi, da na primer ena komponenta manjka, ki je bila zaradi določenega

razloga odtujena. Cilje je, da imamo že prvič dober kos, da gre že v prvo vse skozi in ni potrebno vračanja nazaj.

GI: Na kakšne načine analizirate, da ugotovite, kje je nastala napaka?

JK: Jaz največkrat uporabljam metodo 5x zakaj, da pridemo do vzroka napake. Vedno imamo potem tudi akcijski načrt, da se napaka ne ponovi. Ker iste napake naj se ne bi ponavljale.

GI: Imate tudi kakšne usklajevalne sestanke?

JK: Jaz imam s svojim nadrejenim vsak teden sestanek. Kjer greva skozi stvari iz njegovega vidika in tudi jaz mu podam določene informacije, tudi o kakšnih izboljšavah, za katere je potrebna potrditev na višjem nivoju. Tudi s svojimi podrejenimi imam sestanke. Imam odprto pisarno vsak petek, kjer se vsak lahko najavi, da se pogovorimo o zadevah. Ti individualni sestanki so tudi boljši, ker se hitreje rešijo stvari.

Priloga 4: Intervju z zaposlenimi iz podjetja Avant Car

Intervjuvanec št. 1: Tomaž Kogoj (vodja storitve Avant2Go)

GI: Kakšna je vizija in poslanstvo vašega podjetja?

TK: Čisto detajlno je to zapisano na naši spletni strani, ampak če to opišem s svojimi besedami, smo usmerjeni v mobilnost kot storitev. Naša želja je, da navadimo uporabnike, da ne potrebujejo lastništva avtomobila, da so to nepotrebni stroški. Mi skrbimo za floto vozil, stranka jih samo najema takrat, ko vozilo potrebuje, pa je to bodisi avto za 5 let ali je to avto samo za 2 minuti, to so vse segmenti, ki jih pokrivamo. Delamo pa vse od B2C do B2G, rent a car za tujce, prav tako je lokalni trg zelo močan z naslova naše storitve souporabe vozil Avant2Go.

GI: Na kakšne načine ozaveščate zaposlene o viziji, da vedo, v kateri smeri se giblje podjetje?

TK: Ena stvar so sestanki, ki jih imamo, in timbidingi, ki jih delamo. Na timbidingih predstavimo cilje, ki smo jih dosegli, cilje, ki jih v tistem letu nismo dosegli, ter kakšni so cilji za naslednje leto. Potem so pa še razni sestanki in pogovori tekom leta. Poskušamo vse stvari na nek prijazen način prenesti zaposlenim, da so vsi nekako seznanjeni s tem, kam plujemo in kaj potrebujemo, da bomo prišli na sam cilj.

GI: Ali se je izkazalo, da je dobro, da zaposleni poznajo in razumejo vizijo?

TK: Seveda, jaz sem zagovornik tega, da je to ključno. Torej, če zaposleni ne vedo, kaj je cilj, kaj je vizija, kaj sploh delamo, je škoda naše energije na ravni vodstvene ekipe. Torej, če zaposleni niso poenoteni s temi cilji, če zaposleni ne delujejo v tej smeri, lahko na koncu delajo tudi kontradiktorno in ovirajo ta razvoj, ki ga želimo. Ker zaposleni imajo veliko stika s strankami, če je napačen način komunikacije, če so napačne informacije, bi lahko izgubili stranke, zaradi tega je ključno, da so zaposleni sproti seznanjeni v vseh stvareh, ki jih delamo. Tudi vse novosti najprej predstavimo ekipi, šele potem trgu. Ekipa izve prej, da nekaj novega prihaja, da se pripravijo. Pripravimo vse možne priročnike, naredimo vse možne seminarje, da imajo zaposleni vse informacije zato, da potem, ko je nov produkt na trgu, ne širimo napačnih informacij ali pa da smo neprofesionalni in stranki ne znamo odgovoriti na vprašanje. Sem zagovornik tega, da je zelo pomemben pretok informacij, torej ne gre tukaj za vse informacije, ampak tisto, kar je ključno za to, da se lahko razvijamo, in to seveda mora ustrezno teči tako po vertikali in po horizontali zato, da imamo vsi ustrezne informacije.

GI: Kakšna pa je vaša organizacijska kultura?

TK: Mi zelo radi govorimo o tem, da smo zelo flat organizacija, nimamo veliko ravni. Zato da deluje vse bolj sproščeno in da imamo to start-up mentaliteto. Jaz odgovarjam upravi,

pod sabo imam pa ekipo, ki pod sabo nima več nikogar. Torej tri, štiri ravni, ampak gledamo, da smo zelo flat (ravna organizacijska struktura), ravno iz razloga, da vsak lahko pristopi do vsakega. Tudi če se nekdo iz terenske ekipe želi pogovoriti z direktorjem, ima vsak to možnost, ni tako kot v velikih sistemih, kjer mogoče nikoli ne govoriš z nekom, ki vodi podjetje, in ne veš, v katero smer pluje. Medtem ko pri nas je to vse možno, tudi letne razgovore vse opravlja direktor, tudi z ekipo, ki odgovarja direktno meni, delamo letne razgovore skupaj z direktorjem zato, da tudi direktor uvidi v njihovo delo, da tudi na koncu skupaj lahko razvijemo še boljšo energijo znotraj ekipe pa tudi, da vidimo kaj še lahko na strani vodstva naredimo, da se bodo zaposleni še boljše počutili v sami ekipi.

GI: Kakšen je vaš način vodenja, ste morda bolj naklonjeni k določenemu stilu vodenja?

TK: Jaz sem bolj nagnjen k stilu vodenja lead by example (vodenje z zgledom). Torej, da zaposleni vidijo, kakšen je moj vložek (kvaliteta in količina dela). Zdaj to ne pričakujem od vsakega zaposlenega, pričakujem pa to na nek način od zaposlenih, ki se želijo razvijati znotraj podjetja, ki tudi želijo neke boljše priložnosti. Torej bi rekel, da sem bolj v smeri transformacijskega vodenja kakor nekega transakcijskega ali pa avtentičnega.

Jaz tukaj tudi zelo izhajam iz sebe, ker sem videl, kaj vse sem moral narediti, da sem prišel do tukaj, kjer sem danes, in seveda zaposlene, ki si na nek način zaslužijo dodatne priložnosti, razvoj, neka dodatna znanja, take zaposlene si želim dvigniti na višji nivo. Seveda pa to ni samo na meni, je vedno tudi na njihovi strani. Torej, če zaposleni želi to, potem seveda se z veseljem z njim usedem in delamo v tej smeri. Priložnost dam vsakemu, zdaj kdo pa to priložnost zagrabi, je pa odvisno od posameznika. Nekoga, ki pa nima želje po razvoju, pa ne bomo porivali naprej, saj kakšnim bolj ustreza to, kar delajo, in ne želijo naprej in mi je to tudi všeč, če jasno skomunicirajo. To pa ne pomeni, da se take drugače (slabše) obravnava, ampak ko bo prišla nova priložnost, se bomo z njimi ponovno pogovorili, ali so sedaj pripravljeni za korak naprej. Vedno puščamo priprta vrata (ne izgubijo možnosti za razvoj). Je pa to nekaj, kar mora vsak posameznik pri sebi spoznati, torej nikogar ne želimo siliti v neko delovno mesto ali pa v neke odgovornosti, ki si jih sam ne želi. Ko pa si to želi, pa takrat pričakujemo top performerja (zaposlenega, ki dosega ali celo presega pričakovanja in zagotavlja visoko kakovost dela). Da lahko to dosežemo, je pa potrebno s takimi zaposlenimi ustrezno delati in jih razvijati.

GI: V kakšni vlogi ste najbolj pogosto pri zaposlenih; v vlogi mentorja, motivatorja, mediatorja?

TK: Vse, kar ste omenili. Ena stvar je mentorska vloga. Druga stvar je, da včasih zaposleni pridejo do mene tudi s kakšnimi osebnimi problemi in rabijo nasvet. Tako da ena stvar je torej mentorska vloga za ta poslovni del, druga stvar je mentorska vloga tudi malo za čez življenje. Tretja stvar je seveda potrebno vedno nastopati tudi v vlogi mediatorjev. Se trudimo vedno imeti zelo dobro vzdušje, ampak na koncu je toliko različnih karakterjev,

velika ekipa in lahko kdaj pride do kakšnega stika. In ta stik je potrebno rešiti. Sem zagovornik tega, da je potrebno stik rešiti takoj, ne želimo, da se zadeve kuhajo med zaposlenimi. Tudi kar se tiče same fluktuacije zaposlenih, je pri nas zelo nizka, delamo tudi zelo v smeri, da študentom, ki so z nami več časa in se jim izteče status, ponudimo redno zaposlitev, če vprašajo za to možnost. Tudi večino oseb, ki jih imamo redno zaposlenih v terenskih ekipah, v logističnem delu, je dejansko veliko prešlo iz študentskega dela v redno zaposlitev. Zelo si želimo tudi spoznat vsakega zaposlenega, da tudi vidim, kaj je tisto, kar ga žene čez življenje, da najdemo tudi neke skupne teme, o katerih se lahko pogovarjamo. Ko imamo letne razgovore, ne začnemo takoj z vnaprej določenimi vprašanji, ampak želim, da se odkrito pogovarjamo. Menim, da je najprej potrebno narediti sproščeno ozračje, potem pa iti naprej v smeri tistega, kar je tudi cilj letnega razgovora.

GI: Imate potem tudi veliko timbildingov?

TK: Nekaj jih delamo na nivoju cele Avantcar skupine, nekaj delamo pa potem po samih ekipah. Vsaj 1x na mesec je organizirana tudi rekreacija. Delamo pa tudi veliko v smeri generalnih timbildingov, kjer tudi kam gremo in predstavimo rezultate in vizijo za naslednje leto in potem sledi tudi zabava in sproščeno vzdušje. Želja je, da timbildingi še dodatno povežejo ekipe, da ni samo poudarek na delu, ampak da je kdaj tudi neko sproščeno ozračje.

GI: Imate veliko tudi timskega dela?

TK: Ja, seveda. Pri nas je tako, danes ne bi bili tukaj, če ne bi bilo ekipe. In vsak, tudi nekdo, ki samo premika avtomobile, tudi ta je zelo pomemben zato, da smo danes tukaj, kjer smo. Če on ne bi opravljal svoje naloge, stranka ne bi imela avtomobila, avto ne bi bil poservisirani, stranka ne bi uporabljala naše storitve in mi se ne bi mogli razvijati. Vedno je zelo pomembno, tudi ko dodajamo v ekipo nove sodelavce, da so ti sodelavci timski igralci.

GI: Kako ste uspeli v podjetju zaposlene pripraviti, da so bolj inovativni in kreativni pri svojem delu?

TK: Jaz sem tukaj zelo osredotočen v to, da pri vseh zaposlenim vedno, ko se priključijo ekipi in tudi na letnih razgovorih, iščemo ideje o nekih novih razvojnih zadevah. Tudi če je to samo skrajšati klic za 15 sekund v centru za podporo uporabnikom. Inovacija na koncu pomeni, da se na drugi strani nekaj lahko tudi prihrani. In sem vedno zagovornik tega, da če imaš idejo, pridi in jo predstavi, da vidimo, če je v redu. Če je ideja v redu, potem ta, ki je idejo predstavil, postane tudi vodja za to zadevo. Za spodbujanje idej imamo odprt tudi elektronski naslov, kamor se lahko pošilja ideje in od tam naprej, če so ideje izvedljive, znotraj proračuna in znotraj smernic vizije in ciljev se jih potem tudi izvede.

GI: So se kakšne tehnike izkazale še posebej dobre pri spodbujanju inovativnosti?

TK: Da bi imeli prav neko zapisano tehniko, to ne. Tukaj gre bolj za spodbujanje, da se razmišlja o teh zadevah, vključenost v razvojne aktivnosti, ki so v teku in imaš mogoče že pri teh razvojnih aktivnostih nek dodaten doprinos, hkrati pa tudi od tam naprej lahko razvijaš neko svojo idejo. Tudi na primer delo smo optimizirali tako, da smo vpeljali čisto novo vlogo, ki ji rečemo car control. Car control, če poenostavim, je kot dispečer, pri taksi službi, ki razpošilja taksiste glede na pozive. Pri nas je na ta način zadeva narejena tako, da imamo osebo, ki spremlja dogajanje na terenu in usmerja ekipo, kje je preveč avtomobilov, kam jih je potrebno prestaviti, kje so avtomobili, ki jih je potrebno spraviti na polnilnice, kje so asistenčni primeri ali kaj takega. In tukaj smo razvili tudi software (programsko opremo), pri razvoju katerega smo želeli, da so vključeni tudi sodelavci, ki opravljajo posamezno nalogo. Vsak je tako prišel z neko svojo idejo, vse te ideje smo vključili in zato je tudi to orodje tako dobro, kot je. Tukaj je usmerjenost k temu, da takrat, ko imamo neke nove ideje, vključimo tiste, ki bodo to uporabljali.

GI: Nudite zaposlenim tudi možnost dodatnega izobraževanja?

TK: Seveda. Delali smo delavnice za osebno rast, delavnice za vodenje, delavnice za razna nadgrajevanja znanja, za klicni center imamo tudi posebej delavnice in posebej sodelavca, ki se ukvarja s prenosom znanj in s pošiljanjem člankov in zadev, ki jim pomagajo pri vsakodnevnih zadevah. Je pa tudi cilj vedno, da ko zaposleni pridejo do neke točke, ko ne znajo iti naprej, se lahko vedno obrnejo na nadrejenega ali na vodjo oddelka ali kogar koli, ki mu lahko pomaga rešiti problem.

GI: Imate postavljen tudi letni proračun, ki se ga lahko porabi za izobraževanja?

TK: Letnih budgetov ni, ker spremljamo delavnice, ki se pojavljajo. In če ocenimo, da so delavnice sprejemljive, smo takoj za in zaposlene tudi pošljemo na taka izobraževanja.

GI: Torej spremljate različna izobraževanja in kateri zaposleni bi bil za to izobraževanje primeren?

TK: Kadrovska služba za to skrbi in takrat, ko se pojavijo stvari, ki so pomembne za nas, bodisi trajnostni razvoj, mobilnost, optimizacija delovnega časa, se pošlje zaposlene na določena izobraževanja. Je pa seveda tu tako, da se z zaposlenim skomunicira, da mislimo, da bi mu ta delavnica pomagala pri nadaljnjem razvoju, in se ga vpraša, če se je želi udeležiti. V veliki večini se jih vsi poslužujemo, tudi sam še vedno hodim na izobraževanja.

GI: Se je izkazala kakšna pozitivna povezava med izobraževanjem zaposlenih in kreativnostjo pri delu?

TK: Seveda. To opazim tudi sam pri sebi. Te delavnice so definitivno zelo pomembne. Ena stvar je, da se mogoče s temi novimi znanji razbremeniš stvari, ki jih danes ne znaš in jih

boš jutri znal in jih na lažji način reševal, drugo pa je, da si lahko te misli tudi bolj usmeriš v neko inovativno razmišljanje. Vse delavnice, ki smo jih delali, mogoče rezultati niso vidni takoj, ampak to vedno ostane nekje v podzavesti in enkrat te zadeve pridejo do izraza.

Intervjuvanec št. 2: Jure Perhanc (vodja servisnega oddelka) in

intervjuvanec št. 3: Andraž Povšič (referent v centru za pomoč uporabnikom in neformalni vodja klicnega centra)

GI: Kakšna je organizacijska klima v organizaciji?

JP: Dobra stvar je, da je mlad kolektiv in da se dobro razumemo ter družimo tudi izven delovnega časa.

AP: Kar se tiče klime, če povzamem celoto, vsi dobro sodelujemo in se imamo super, nimamo konfliktov in tudi jaz se z njimi še nisem srečal, pa sem tukaj že 8 let. Kar se tiče posameznih pisarn, dotično kjer sem jaz, smo sam mlad kolektiv, nekje do 30, 32 (let) in se imamo super.

GI: Pogosto delita svoje ideje, svoja mnenja ali imata pri tem kakšne zadržke?

JP: Glede tega ni nobenih zadržkov, jaz povem, kar si mislim.

AP: Jaz sem bil na začetku bolj mehak (popustljiv), zdaj pa povem stvari tako, kot so. Kar je tudi dobro glede vodstva, je, da lahko poveš stvari iskreno in te ne bodo gledali postrani. Poveš, kakšna je situacija, in se najde rešitev.

GI: Imate tudi kakšne usklajevalne sestanke?

JP: Jaz imam vsako jutro sestanek s Tomažem (vodja storitve Avant2Go), kjer se pogovoriva, kaj se je dogajalo prejšnji dan in kakšen je plan za danes. Greva čez seznam, kaj je z avtomobili izven sistema. S servisnim oddelkom pa po potrebi. Ponavadi pred sezono menjave gum, imamo sestanek, kako bomo delali ali če pride do navala tehničnih servisov, tako da stvari čim bolj tekoče potekajo.

AP: Mi imamo sprotno delo, ki ga ne moremo planirati vnaprej, saj maili (elektronska pošta) prihajajo na 10 minut. Če je kaj posebnega med izmenami, si to povemo. Da bi imeli pa prav posebej sestanke, je pa, če damo za Avant2Go kakšen nov produkt na trg oziroma nov paket ali akcijo ali novo lokacijo. Pa na začetku sezone imamo sestanek v pisarni, kjer je izvršni direktor, ki skrbi za nabavo, da izvemo, kdaj dobimo kakšne avtomobile, zato da vemo, da jih lahko ponujamo strankam. Nimamo pa fiksne termina sestankov.

GI: Kako bi opisala svoje vodje? Kako jih vidita v smislu stilov vodenja oziroma v vlogi vodje?

JP: Tomaž to dobro opravlja, je tudi na naši strani in nas tudi zagovarja. Je zelo korekten.

AP: Če smo specifično pri Tomažu, je meni tak vodja vseč. Takrat ko ga rabiš, je tam, da navodila in ti da potem proste roke, dokler projekt ni zaključen. Če je kar koli narobe oziroma rabiš pomoč, ga vedno lahko pokličeš, vprašaš. Tako da imamo dober odnos, korekten, posloven tudi privaten.

GI: So vodje osredotočeni tudi kaj na vajin osebni razvoj v smislu želje po dosežkih, da niso zgolj osredotočeni samo na rezultate?

AP: Kar se tiče mene osebno, definitivno. Vedno stremijo k temu, da smo boljši, da razvijamo svoj potencial oziroma da se razvijam, da se priključujem novim projektom.

JP: Ja, seveda.

GI: Imate tudi letne pogovore? Katere teme se na njih obravnava?

AP: Imamo. Tema je ponavadi, kaj smo naredili, kakšni so bili rezultati in kakšni so cilji za naprej. Do sedaj smo cilje uspeli izpolniti, ne sicer 100-odstotno, ampak kljub temu nismo bili deležni nobenega grdega pogleda, ampak je bil pristop v obliki pomoči, da stvar dokončamo skupaj.

GI: Vam pričakovanja glede dela jasno predstavijo?

AP: Meni osebno črno na belem.

JP: Tudi jaz točno vem, kaj imam in kaj moram narediti.

GI: Imate kakšne zadržke do komuniciranja s svojimi nadrejenimi?

AP: Normalna komunikacija.

JP: Nobenih.

GI: Imate pri svojem delu možnost biti tudi ustvarjalni, kreativni?

AP: Ja, seveda. Vsi predlogi, ki se jih da in so izvedljivi, se jih naredi. Trenutno imamo en nov projekt, da bi imeli en program za vse, in moji predlogi so upoštevani.

GI: Se v podjetju veliko spodbuja kreativnost?

AP: Ko so to projekti, se zberemo skupaj in da vsak svoje mnenje in najboljšega se upošteva.

GI: Imate tudi možnost dodatnega izobraževanja, nadgrajevanja kompetenc?

AP: Ja, imamo.

JP: Eno smo imeli ravno lani, je trajalo približno pol leta.

GI: Se veliko spodbuja, da se udeležujete izobraževanj?

AP: Ja, seveda.

GI: Ali se je izkazalo, da vam izobraževanja pomagajo pri delu?

AP: Meni osebno so.

Intervjuvanec št. 4: Gašper Žvan (direktor in soustanovitelj Avant Car d.o.o.)

GI: Vi ste direktor podjetja ...

GŽ: Jaz sem direktor in solastnik že od prvega dne. Se pravi, ko sva štartala z Matejem (Matej Čer – soustanovitelj podjetja) 2003, tako da sem šel že čez vse sklope v podjetju. Že prej, ko sem bil študent v podjetju, ki je bil predhodnik tega, kajti mi smo bili del Globtour skupine, turistične agencije. Takrat je bila možnost, da gremo na svoje, in sva se odločila, da greva svojo pot. Takrat smo štartali s 40 vozili, danes jih imamo pa malo več.

GI: Če sem si prav zapomnil, jih imate sedaj okoli 1800 ...

GŽ: Ja, tako je. Imamo tri glavne stebre. Naš core business je zagotavljanje mobilnosti na takšne in drugačne načine. En steber je dolgoročni najemi za podjetja, se pravi B2B, potem je rent-a-car, ki je B2B in B2C, in pa car sharing, ki je zopet B2B, B2C. To so te trije glavni stebri, s katerimi generiramo denarni tok. Predvsem v električni mobilnosti smo sedaj že 12 let. 2012 ko sva bila z Matejem v Ameriki, sva videla in preizkusila Teslo (ameriško popolnoma električno vozilo) in sva videla, da je to prihodnost. Potem smo z veliko korajže naročili prvih 20 avtomobilov, za katere nismo točno vedeli, kako jih bomo sfinancirali in zavarovali, saj so se vsi bali tega, ampak smo na koncu našli tudi najemnike. Tako da je bila odločitev na koncu pravilna. Kljub temu da danes marsikdo še ne verjame, da bo električna mobilnost prevladovala, vsaj kar se tiče osebnih vozil. Za tovorna vozila je tudi upanje, vendar tam bolj vidim uporabo vodika, ki je bolj smiselno, vendar ne za široko potrošnjo, saj je infrastruktura enostavno predraga, da bi delali vodikove črpalke. Prvič rabijo več prostora in tudi ne verjamem, da bi si kdo želel imeti vodikovo črpalko tukaj med bloki. Na koncu je tu enako kot pri govoricah glede električnih vozil in gorenja. Vsak dan zgori tudi nekaj avtomobilov na notranje izgorevanje, pa o tem noben ne piše, ko pa zgori električni avto, je pa to novica dneva, še posebej, če gre za Teslo. Te stvari smo že vse predelali, tako da z veliko argumenti vedno lahko kontriramo vsakemu, ki nasprotuje električnim avtomobilom. Mi še vedno globoko verjamemo, da je to prava smer. Industrija sicer to malo izkorišča s cenami, ker je to nekaj novega in je lahko dražje, čeprav imajo električni

avtomobili bistveno manj gibljivih delov kot avtomobili z notranjim izgorevanjem (ICE) in težko verjamem, da je tak avto dražji. Je pa res, da so se dvignile tudi cene ICE avtomobilov. Iz tega vidika je sigurno trend v souporabi, ki zmanjšuje strošek. Če si avto delita dva, je strošek torej pol manjši. To je tudi naše poslanstvo, predvsem ta tranzicija v mobilnosti, v razmišljanju, ali je res potrebno imeti doma po tri avtomobile, da ima vsak svojega, ali je dovolj 1 do 2 in se ju deli.

GI: Kako bi opisali svojo vizijo in poslanstvo podjetja?

GŽ: Predvsem to, en del je ta tranzicija iz industrije, ki jo poznamo, torej iz vozil z notranjim izgorevanjem na električno. Tukaj res veliko vlagamo v to, predvsem svoj čas, da ljudi prepričujemo, zakaj je to dobro. Druga stvar je pa razumevanje stroškov avtomobila. Ali je res potrebno imeti toliko avtomobilov doma. Vizija, bi rekel, je ta čim hitrejša tranzicija v novo mobilnost.

GI: Na kakšne načine ozaveščate svoje zaposlene o tej viziji?

GŽ: Ožji tim je dovolj vpleten že v ta razvoj, ki ga delamo in je ozaveščanje tu že samo po sebi. Z ostalimi definitivno skozi pogovor in skozi nove stvari, ki jih delamo. Nekatere to sicer malo bolj zanima, nekatere malo manj. Težko dosežeš, da bi vsi enako razmišljali v tej smeri. Ampak v devetdesetih procentih kdor koli dela tukaj, ve, s čim se Avant Car ukvarja, predvsem ta elektrika, nova mobilnost, razvoj aplikacij. Po eni strani je to težko pisati samo po mailu in imeti nek intranet, na koncu si je za to potrebno čas vzeti. Nekaj časa smo imeli celo skupino, kjer smo delili informacije predvsem za širjenje obzorja o novostih, kaj se dogaja. Ampak na koncu te more to kot posameznika tudi zanimati, drugače si tega ne prebereš. V osnovi pa ja, prenašam predvsem jaz na svoje sodelavce, ožji tim pa potem naprej.

GI: Se je izkazalo, da je dobro, da razumejo to vizijo?

GŽ: Sigurno, predvsem to, da to zagovarjajo tudi, ko se pogovarjajo drugje v okviru svojih prijateljev, družine. Da se naprej prodaja to zgodbo, zakaj je to dobro.

GI: Kako bi opisali organizacijsko kulturo?

GŽ: Ko smo začeli s podjetjem, sem dal vse procese tudi sam čez, tako da potem približno veš, kaj posamezno delo zahteva. Tako da probam naprej prenesti svoje vrednote, mišljenje, predvsem skozi pogovor, in služiti kot zgled. Vsak vedno gleda nekoga, ki je recimo bolj uspešen. Jaz sem na primer zelo delaven in mislim, da je zelo pomembno, da kdor koli je direktor ali ti je nadrejeni, da ti je vzor. Tako da jaz sem zelo integriran v vse procese in sem tudi jaz tukaj bistveno dlje od ostalih (med zadnjimi zapustim delovno mesto). V določenih zadevah je potrebno pa tudi zaupati sodelavcem in jim dati možnost, da kdaj tudi kaj narobe naredijo, ker se iz teh napak tudi nekaj naučiš. Ne obstaja popolni model, tudi padci morajo biti, predvsem v poslovnem svetu, in važno je, da se znaš iz tega padca vedno pobrat. V

osnovi probamo predvsem to, da smo mi vsi vzor vsem ostalim. Da imajo ljudje, ki pridejo sem, tudi študentje željo tukaj delati. Na koncu delamo za denar, ampak ni to tisto ključno, veliko je v odnosih, da ne prideš v službo slabe volje, pa da je tim tak, kjer res sodeluješ in se učiš drug od drugega, ker to je pomembno. Ker individualisti tukaj ne zdržijo dolgo, ker jih sistem sam izloči. Ker da je Avant Car tukaj, kjer je, ni samo moja zasluga in od Mateja, ampak je zasluga vseh teh, ki so bili vpleteni v to.

GI: Kako bi opisali svoj način vodenja?

GŽ: Odvisno, koga vprašaš. Jaz sem zagovornik bolj mehkega načina in ne vojaškega, v smislu jaz sem nadrejeni in ti moraš to narediti. Kar se tiče mene, vsak, ki pride na novo, ima 100-odstotno zaupanje, tisto zaupanje pa lahko hitro izgubiš ali pa ne. Ker na razgovorih smo vsi najboljši, potem se pa pokaže prava slika. Bistvo je to, da je že ta želja po učenju, že to je veliko. Vsakemu rečem, da kdor koli bo šel čez naše sito in bo šel potem na svoje ali kam drugam in bo še bolj uspešen, sem jaz pri sebi naredil kljukico in si ne morem nič očitati. Je pa res, da nismo vsi taki, da razmišljamo visoko, nekemu paše, da je 8 ur v službi in gre popoldne lahko brez skrbi okoli. Tudi ta miks je zelo koristen v podjetju.

GI: Vam je morda kateri stil vodenja najljubši?

GŽ: Niti ne, dosti stvari predvsem kar se je pokazalo, da delaš po občutku, ki ga imaš. Ker skozi 21 let izkušenj, ki jih dobiš, pa še ta te kdaj prevarajo, ampak v 90 procentih že na razgovorih približno vidiš, kakšen je domet nekoga. Čeprav vedno ne moreš vsega soditi, ampak v 90 procentih kar koli sem is predstavljal, je potem tako tudi bilo. Da bi imel kakšen prav poseben način, to ne, ampak miks vsega po malem. Ker čisto vsak človek je čisto za sebe – unikum in delo z ljudmi vzame največ časa, energije. Imaš lahko ljudi, ki ti pijejo energijo, ker veliko daješ in bistveno manj nazaj dobiš, tako da te stvari probaš hitro opaziti kdo je tak in kdo ni. Nekaj časa smo se smatrali kot učeča se organizacija, ker tudi jaz kot direktor vedno dam možnost, da se od nekoga še nekaj naučim, tudi od študenta. Jaz sem odprt za to, tudi jaz vsega ne vem, tako da imam ekipo, kjer je vsak specializiran za določeno stvar in se drug od drugega učimo.

GI: Kako ste uspeli v podjetju vzpodbujati inovativno in ustvarjalno vedenje?

GŽ: Imamo strategijo in smer, kam gremo, sedaj pa nekoga te zadeve malo bolj zanimajo pa mogoče malo več prebere o temu in ima mogoče več znanja. To je vedno neka debata v ožjem krogu teh, ki držimo vajeti, da v osnovi predebatiramo stvari, kaj bi bilo smiselno. Dostikrat se odločimo tudi na osnovi tega, da gremo v neznano. Ker predvsem naša prednost je ta, da smo dosti fleksibilni oziroma hitro se znamo prilagoditi na situacijo, kar je v zadnjih desetih letih zelo koristno v primerjavi s podjetji, kjer potrebuješ cel kup podpisov, preden lahko nekaj urediš in si lahko že trikrat skrenil iz smeri. Pri nas pa se na dnevni bazi stvari spreminjajo in ta ožji tim to lažje razume kot nekdo, ki kakšne odločitve ne razume takoj, ampak šele potem čez čas vidi, da je bila pravilna.

GI: Imate postavljene kakšne sisteme za zbiranje idej?

GŽ: To ne, to je bolj z vidika pogovora, probamo čim več komunicirati. Glede na to, da smo zelo razvojno usmerjeni, zelo težko najdeš čas še za ta del, saj bi glede na naš razvoj rabili še koga (dodatne delavce zaradi količine dela), vendar je to vedno povezano s stroškom. Sigurno pa skozi delo ima vsak od sodelavcev možnost predstaviti idejo. Mi poskušamo procese ves čas izboljševati in jih ves čas optimiziramo in ugotovimo tudi, da kaj ni bilo v redu, in gremo korak nazaj, ampak v 80 procentih kar koli si je kdo zamislil, smo to potem tudi implementirali in proces še izboljšali in s tem prihranili nekomu še več časa in potem lahko dela še kakšne druge stvari.

GI: Kako ste uspeli doseči, da zaposleni niso preveč zadržani s podajanjem svojih idej in mnenj?

GŽ: Tukaj je to dosti lažje, ker smo odprti drug do drugega, imamo dosti ravno organizacijsko shemo, imamo nadrejene sicer, ampak se lahko kdor koli tudi z mano pogovarja ali pa s svojimi nadrejenimi. Iz tega vidika je pretok informacij zelo hiter pri nas.

GI: Verjetno vpliva tudi to sproščeno okolje, ki ga imate?

GŽ: Sigurno, jaz to sicer težko sodim, saj sem direktor že od samega začetka in je sigurno tukaj neko spoštovanje, kar opazim predvsem pri letnih razgovorih, kjer ima zaposleni možnost vse povedati, pa tega ne pove. Čeprav imajo možnost vse povedati, dobro in slabo, pa vidiš, da so ljudje še vseeno zadržani. Veliko zaposlenih, ki so tukaj že od samega začetka ali so bili študentje, tako da so to neke njihove prve zaposlitve, ker pri nas je pomemben tudi ta del, kako mi kader oblikujemo, in mu daš tisti potencial, ki ga ima, da lahko uspeva, kar vedno ne moreš doseči, ampak če se le da, pa poizkusiš.

GI: Kaj so ponavadi teme na teh razgovorih?

GŽ: V osnovi je prvo počutje, kako se počutijo, kaj bi izboljšali, kaj ni v redu. Mene na koncu bolj zanima, kaj ni v redu. V osnovi so odnosi tisti najbolj pomembni, so tudi kakšna trenja, ker je vse toliko natempirano, da kdaj komu tudi varovalka počti, ampak probamo to na štiri oči rešiti, da če je težava, se gre na stran in se reši. Ker najslabše je to delati v sklopu ostalih, da imaš gledališče.

GI: Veliko uporabljate timsko delo?

GŽ: V osnovi je vedno vsaj nekaj ljudi vpletenih, nikoli ne dela nekdo neko stvar sam. Jasno, probamo biti učinkoviti, jaz sem zagovornik kratkih sestankov, saj je časa omejeno, zato gledamo, da niso skupine prevelike, da so od 3 do 5 članov, ki se stvari dogovarjajo.

GI: Imajo zaposleni tudi možnost dodatnega izobraževanja?

GŽ: Odvisno od oddelka, vsekakor to spodbujamo, če je smotrno. Na nekih oddelkih, na primer servisu, računovodstvu so nujna izobraževanja na letnem, parletnem nivoju že zaradi sprememb, ki se zgodijo. Določene specifične zadeve pa tudi outsoursamo, ker gre za neko specifično znanje, ki ni smiselno, da to delamo sami. Ker sem zagovornik, da za stvari, za katere nisi najboljši, da jih outsoursaš. Ker ne razvijamo nekega prototipa, ki ga drugi ne bi smeli videti, ampak enostavno pogledaš, kdo je na trgu v tem boljši, in tisto outsoursaš.

GI: Ali pozitivno vplivajo izobraževanja na zaposlene, so potem boljši pri delu?

GŽ: Realno je pol pol. Največ je tisto, kar sam narediš (kar se sam naučiš). Ker za te stvari, ki ti nekdo plača, da tam sediš, se mi zdi, da je 50 procentov takih, ker so mogli iti, ne ker si to želiš. Ker to, kar se res želiš naučiti se, danes, kjer je vse dostopno, naučiš sam. Tukaj je vedno na zaposlenem, koliko bo vložil v to. Zelo je pomemben ta proaktivni pristop, da imaš sam željo, da sam veš, kam želiš priti. Ker če nimaš cilja, ti ga jaz lahko kažem, ampak je vprašanje, ali je to res tvoj cilj, kamor želiš priti.

Priloga 5: Kodiranje besedila

Koda: Izvedba idej

Miloš Bajič: *»In imamo plan, kako take ideje evalvirat, ampak mora prideti do ideje. Če so dovolj velike, manjše namenimo čas. Če so res velike, je potrebno tudi na nivoju menedžmenta ocenit, kako potem to evalvirat in it naprej. Ker dejstvo je, da vsaka ideja ni dobra ideja.«*

Miloš Bajič: *»To je implicitno že del razvoja kot takega, se pa vsak zaveda, če gre v neke nejasne vode, ki niso bile planirane na nivoju projekta. Da mora to skomunicirati, kar pomeni, da moramo vedeti, da se grejo nek neobičajen pristop in da to lahko tveganje povleče za seboj, kar pomeni podaljšanje projekta ali pa še kaj drugega. Ampak to je nekaj, kar vsak pri sebi ve, do kake mere iti, eksperimentirati, preizkusit, če je nekaj, kar ni izvedljivo na projektu, se znotraj ekipe alocira čas za to, ampak morajo biti prav konkretni primeri.«*

Primož Lemut: *»To je vse v okviru projekta ali preprojecta, včasih je treba kakšne študije vnaprej narediti zato, da vidiš, ali so stvari izvedljive. Ampak takrat uporabiš, kar je pač na voljo, ali kupiš in to izpelješ, da prideš do nekega solidnega odgovora.«*

Uroš Jerman: *»Večina takih manjših se zgodi zelo implicitno ob neki kavi in ker smo majhen tim, se potem to tudi implicira. Če je predlog dober in se ga da implementirati, se ga kar naredi.«*

Uroš Jerman: *»Imamo tako imenovan proces za čiste razvojne projekte v bistvu ravno zato, da lahko ljudje svojo idejo potem tudi preizkusijo v realnosti. Pri čemer pa morajo prepričat vodstveno ekipo, da ima to potencial za podjetje. In potem dobijo sredstva in tudi svoj čas lahko namenijo temu projektu.«*

Matej Zavrtanik: *»Tudi ja, vsake toliko naredimo zbirko teh predlogov, sicer imajo nižjo prioriteto, ampak jih imamo zbrane na enem mestu in jih čez čas implementiramo, kar se zdi smiselno.«*

Matej Zavrtanik: *»Tako je ja, kdaj je tipanje nekega novega terena, da se sploh vidi, ali se tisto spleča raziskati malo bolj. Če se ugotovi, da je stvar uporabna, smiselna, pa se mogoče malo bolj naštudira.«*

Koda: Zbiranje idej

Sabina Kalan: *»Imamo tudi projekt malih koristnih predlogov (MKP), kjer imajo možnost vse svoje predloge deliti širše.«*

Damjana Šivic: *»Ideje se zbirajo preko nabiralnika, rečemo jim mali koristni predlogi. Mi te predloge potem pregledamo in če se nam zdi predlog ustrezen, to upoštevamo in sledi tudi simbolična nagrada.«*

Tomaž Kogoj: *»Jaz sem tukaj zelo osredotočen v to, da pri vseh zaposlenim vedno, ko se priključijo ekipi, in tudi na letnih razgovorih iščemo ideje o nekih novih razvojnih zadevah. Tudi če je to samo skrajšati klic za 15 sekund v centru za podporo uporabnikom. Inovacija na koncu pomeni, da se na drugi strani nekaj lahko tudi prihrani. In sem vedno zagovornik tega, da če imaš idejo, pridi in jo predstavi, da vidimo, če je v redu. Če je ideja v redu, potem ta, ki je idejo predstavil, postane tudi vodja za to zadevo. Za spodbujanje idej imamo odprt tudi elektronski naslov, kamor se lahko pošilja ideje in od tam naprej, če so ideje izvedljive, znotraj proračuna in znotraj smernic vizije in cilje se jih potem izvede.«*

Uroš Jerman: *»Imamo tudi tako imenovani green box to je, da lahko ljudje anonimno dajo notri neke pripombe izboljšave na vseh področjih.«*

Gašper Žvan: *»To ne, to je bolj z vidika pogovora, probamo čim več komunicirati.«*

Koda: Spodbujanje idej

Martin Škoberne: *»Želijo imeti čim več predlogov in da se stvari realizira na tak način, da nam bo lažje v prihodnosti, ne da se stvar samo naredi in pokrije zahteve.«*

Breda Kolmanič: *»Pohvale vsekakor. Denarno je pa tako, vsakemu oddelku je dodeljen nek budget za nagrade in potem po letnih razgovorih šef tisti budget po nekem ključu razdeli.«*

Uroš Jerman: *»Inženirji so v osnovi mogoče malo bolj introverti, tako da tu jih je treba spodbujati na dnevni bazi. Nič kaj zelo formalnega, ampak zelo neformalno skozi osebne pogovore, pogovore ob kavi in tako.«*

Sabina Kalan: *»To imajo vedno, ljudje smo si različni in vsak ima lahko kakšne pomisleke. Ravno na to temo potem ljudi spodbujamo z raznimi nagrajevanji. Imamo tudi pravilnik o inovativnosti, gre za prijavo patentov na eni strani, na drugi strani pa za te male koristne predloge. Ker lahko neka preprosta ideja spremeni zelo veliko in spodbujamo, da se vsaka, še tako majhna ideja deli s svojimi sodelavci.«*

Martin Škoberne: *»Če ima nekdo idejo, je sigurno spodbujena, ampak v osnovi je fokus posvečen glavni zadevi, s katero se ukvarjamo. Se pa veliko spodbuja ideje, kot na primer, da nekdo pri sebi odkrije neko orodje oziroma si spiše skripto, ki njemu pomaga pri delu, in to stvar deli, so vsi zelo veseli in spodbujajo, da se take stvari dokumentira in predstavi.«*

Tomaž Kogoj: *»Tukaj gre bolj za spodbujanje, da se razmišlja o teh zadevah, vključenost v razvojne aktivnosti, ki so v teku in imaš mogoče že pri teh razvojnih aktivnostih nek dodaten doprinos, hkrati pa tudi od tam naprej lahko razvijaš neko svojo idejo.«*

Uroš Jerman: *»To je en aspekt, potem pa seveda če ko gre nekaj, kjer bi se lahko govorilo o kakšni inovaciji ali pa izboljšavi procesov ali pa produktov, potem so pa tudi neke nagrade predvidene in tako naprej.«*

Koda: Spodbujanje izobraževanj

Miloš Bajič: *»Po eni strani tudi jaz malo bolj stremim k tem, da določeni gredo malo bolj, določeni malo manj. Odvisno na katerih področjih delajo, ampak je predvsem na posamezniku, da izrazi željo, da pove, na kakšno izobraževanje bi šel. Ali so to konference, nakup knjig ali workshopi, da sam pride do tega in potem gre na izobraževanje. Trenutno pogosto pride puš iz moje strani, da pričakujem, da se gre na neko izobraževanje, ki je povezano tudi s projektom.«*

Uroš Jerman: *»Tisti, ki radi hodijo, pač gredo, tisti, ki pa ne, jih pa potem, ko res par let zaporedoma nikamor ni šel, ga pa potem porinemo v nekaj.«*

Gašper Žvan: *»Odvisno od oddelka, vsekakor to spodbujamo, če je smotrno. Na nekih oddelkih, na primer servisu, računovodstvu, so nujna izobraževanja na letnem, parletnem nivoju že zaradi sprememb, ki se zgodijo.«*

Koda: Vloga vodje

Martin Škoberne: *»Tukaj je bolj tako, naš vodja skrbi za to, da imamo vse, kar rabimo, da komunikacija dobro deluje.«*

Matej Zavrtanik: *»Bolj ta mentor, nekako podpornik. Saj nam določene stvari svetuje, še posebej nam, ki nismo toliko časa v firmi in ne poznamo vseh stvari.«*

Uroš Jerman: *»So pa seveda projekti, kjer me ni zraven, takrat pa pač bedim v ozadju in če rabijo ljudje pomoč in če se obrnejo name, potem povem svoje mnenje.«*

Martin Škoberne: *»Sam vodja ponavadi nima časa, vendar te takoj naslovi k nekemu drugemu, ki ti lahko pomaga.«*

Tomaž Kogoj: *»Ena stvar je mentorska vloga. Druga stvar je, da včasih zaposleni pridejo do mene tudi s kakšnimi osebnimi problemi in rabijo nasvet. Tako da ena stvar je torej mentorska vloga za ta poslovni del, druga stvar je mentorska vloga tudi malo za čez življenje.«*

Tomaž Kogoj: *»Je pa tudi cilj vedno, da ko zaposleni pridejo do neke točke, ko ne znajo iti naprej, se lahko vedno obrnejo na nadrejenega ali na vodjo oddelka ali kogar koli, ki mu lahko pomaga rešiti problem.«*

Uroš Jerman: *»Prav mentor tehničnim ljudem jaz nisem, tako da bi rekel, da sem tam bolj motivator.«*

Andraž Povšič: *»Do sedaj smo cilje uspeli izpolniti, ne sicer 100-odstotno, ampak kljub temu nismo bili deležni nobenega grdega pogleda, ampak je bil pristop pomoč, da stvar dokončamo skupaj.«*

Gašper Žvan: *»Tako da probam naprej prenesti svoje vrednote, mišljenje predvsem skozi pogovor in služiti kot zgled. Vsak vedno gleda nekoga, ki je recimo bolj uspešen. Jaz sem na primer zelo delaven in mislim, da je zelo pomembno, da kdor koli je direktor ali ti je nadrejeni, da ti je vzor.«*

Koda: Način vodenja

Miloš Bajič: *»To so stvari, ki se potem manifestirajo na nivoju podjetja, ampak so težko oprijemljive in jih je tudi težko ovrednotiti, kako velike so, je pa tisti šesti čut tisti, ki imamo malo več izkušenj, je, da znamo prioritizirati, kaj je bolj pomembno, čemu se bolj posvetiti. In to je tisto, kar je navadno želja tudi sodelavcem prenesti, ker na koncu bodo sodelavci tisti, ki bodo pogosto tisti motivatorji, promotorji bodisi novo zaposlenim, študentom in tako naprej.«*

Miloš Bajič: *»V bistvu nagrad, negativnih stimulacij tko kot takih tega ne počnemo, ker to je v bistvu kontra učinek. Kar pa počnem, da stvari, ki se ne dela prav in jih je potrebno spremeniti, delati na konkretnih primerih, zakaj to ni v redu. Ker tukaj smo tudi z drugimi sodelavci, vsak ima svoj pogled in se na tak način tudi drugi sodelavci učijo, kaj morajo pri sebi spremeniti. Jasno morajo vedeti, kaj manjka in kaj morajo spremeniti. In to je proces, proces, ki se ponavlja lahko in tudi z moje strani je potrebna konstantna povratna informacija.«*

Miloš Bajič: *»Jaz vsem, ki delajo z mano, želim, da mi dajo povratno informacijo. Pa je to dobra ali slaba. Po pravici želim tudi več slabih, kar pomeni, da vem na tistih stvareh, ki se moram izboljšati. In tudi slabe na področju ekipe kot podjetja, kar pomeni, če je negativnih dokaj veliko pomeni, da se vidi, kje so izboljšave. Če tega ni, potem ali se ne vidi ali jim ni interes, kar pa izpostavljajo, jim je interes (sodelavcem). In na moji strani take stvari vzamem v obzir.«*

Uroš Jerman: *»Ja, seveda, to je neko orodje, da onboardaš ljudi in da potem vsi veslamo v isto smer.«*

Uroš Jerman: *»Jaz si pa želim voditi na nekakšen način, ki se mu reče radical candor. To je en tak princip, ki je prišel iz silikon vallyja, sicer bolj za večje firme in zelo usmerjene v software. Ampak ideja je zelo dobra, gre za to, kako inženirje usmerjati, dajati fitback, jih spodbuditi.«*

Uroš Jerman: *»Ne da si ti zdaj prijatelj, ampak da si zelo odkrit v komunikaciji in pa da komuniciraš dobre stvari dobro in tisto, kar ni, da probaš potem nekakšno predstaviti. Da je ta bližina, ker je prav, da vidijo da si človek, ne da tam sedi na piedestalu na vrhu. Po*

drugi strani pa to ne pomeni, da si ti res nek najboljši prijatelj, ampak gre še vedno za neko profesionalno okolje.»

Sabina Kalan: »Dejstvo je, da ne gre nikoli izključno samo za en način vodenja, vedno se te stili malo prepletajo. Odvisno od situacij, razpoloženj posameznikov. Predvsem smo naklonjeni demokratičnemu vodenju. Seveda tudi transformacijski, coaching in tudi situacijski.»

Tomaž Kogoj: »Jaz sem bolj nagnjen k stilu vodenja lead by example (vodenje z zgledom). Torej da zaposleni vidijo, kakšen je moj vložek (količina dela). Zdaj to ne pričakujem od vsakega zaposlenega, pričakujem pa to na nek način od zaposlenih, ki se želijo razvijati znotraj podjetja, ki tudi želijo neke boljše priložnosti. Torej bi rekel, da sem bolj v smeri transformacijskega vodenja kakor nekega transakcijskega ali pa avtentičnega.»

Koda: Odpravljanje sporov

Breda Kolmanič: »Še ena značilnost, ki je dobra pri Urošu, da začuti, če so kdaj kakšna trenja med osebami. Vsak dan imamo ob devetih stand-upe, ko vsak pove, kaj bo tisti dan delal, in se v to vključi tudi vodja, da da vsakemu tudi kaj napotkov. Tekom teh pogovorov zna ugotoviti, kdaj je kdo odsoten, piker (izraža nenaklonjenost, nedobrohoten odnos zlasti z govorjenjem) in ga potem pokliče k sebi in se z njim pogovori, v čem je problem. Hitro rešuje spore in probleme.»

Miloš Bajič: »So pa določeni sodelavci, ki pa rabijo malo več pozornosti, kar pomeni, da tam pa zahteva malce več mojega vložka. Če še enkrat pogledam s stališča, kakšen sem, bi rekel, da imam veliko stvari, ki se lahko še izboljšam. Prva stvar sploh na nivoju menedžmenta je komunikacija z ostalimi. Pa predvsem kadar so napeti trenutki, stvari deskalirat. To je včasih največji izziv. In to ublažiti, da se ne propagira naprej.»

Tomaž Kogoj: »Se trudimo vedno imeti zelo dobro vzdušje, ampak na koncu je toliko različnih karakterjev, velika ekipa in lahko kdaj pride do kakšnega stika. In ta stik je potrebno rešiti. Sem zagovornik tega, da je potrebno stik rešiti takoj. Ne želimo, da se zadeve kuhajo med zaposlenimi.»

Gašper Žvan: »V osnovi so odnosi tisti najbolj pomembni, so tudi kakšne trenja, ker je vse toliko natempirano, da kdaj komu tudi varovalka počí, ampak probamo to na štiri oči rešiti, da če je težava, se gre na stran in se reši. Ker najslabše je to delati v sklopu ostalih, da imaš gledališče.»

Koda: Odnos do vodstva

Martin Škoberne: »Zaupam v njihovo kompetentnost, jih spoštujem.»

Breda Kolmanič: *»Nadrejenih sem že kar nekaj zamenjala. Trenutno je moj vodja oddelka Uroš Jerman. Uroš je čudovit človek in ga primerjam z ustanoviteljem podjetja, ki sedaj živi v Ameriki. Uroš imam podoben odnos, verjame v ljudi, nas spodbuja in vidi širšo sliko.«*

Matej Zavrtanik: *»Ja, imamo kar odprto komunikacijo in dobro odnose.«*

Sara Murgič: *»Svojo vodjo vidim kot zelo kompetentno, polno znanj in ta znanja brez zadržkov deli tudi z drugimi. Spodbuja kulturo učenja. Je zelo proaktivna in ciljno naravnana. Tudi pri komuniciranju nimam nobenih težav, saj je zelo odprta in spodbuja odprto komunikacijo. Ji zaupam.«*

Jure Perharc: *»Tomaž to dobro opravlja, je tudi na naši strani in nas tudi zagovarja. Je zelo korekten.«*

Janez Kern: *»O njih imam samo dobre besede. Nad sabo imam dve zelo dobri vodji, ki sta dokaj na novo, ampak nihče od njiju ne zahteva nekaj, kar ni dosegljivo oziroma sta pripravljena poslušati naše strokovne predloge.«*

Andraž Povšič: *»Če smo specifično pri Tomažu, je meni tak vodja všeč. Takrat, ko ga rabiš, je tam, da navodila in ti da potem proste roke, dokler projekt ni zaključen. Če je kar koli narobe oziroma rabiš pomoč, ga vedno lahko pokličeš, vprašaš. Tako da imamo dober odnos, korekten, posloven, tudi privaten.«*

Breda Kolmanič: *»Recimo, da prideš kdaj do njega in mu rečeš: "Uroš, tole me moti." Ne da odgovora, ampak začne postavljati vprašanja. "Kaj te tukaj moti, kako vidiš to zadevo, kako vidiš, da bi se lahko uredilo, kaj misliš, da si on drugi želi?" Postavi vprašanja, ki si jih sama ne bi postavila, tako da se na koncu počutiš zelo dobro, ker si sam odgovoriš na ta vprašanja. In sem potem zadovoljna, da se sama prišla do tega (rešitve).«*

Koda: Zaupanje zaposlenih

Martin Škoberne: *»Je veliko zaupanja v firmi tako med zaposlenimi kot nadrejenimi in nihče ne gleda pod prste.«*

Breda Komanič: *»V naši ekipi šestih (vključno s šefom) imamo zelo fleksibilen urnih, nihče ti ne gleda pod prste, vsi zaupamo vsakemu, vemo, da bo delo narejeno tako, kot smo se dogovorili.«*

Damjana Šivic: *»Se da z njimi vse pogovoriti, spoštujejo predloge. Po nepotrebnem ne skačejo v delo, če so stvari narejene tako, kot morajo biti.«*

Martin Škoberne: *»Kar se tiče nalog, praktično nimamo omejitev v smislu, kako bi dosegli končni cilj. Imamo neke smernice, ampak glede implementacije si pa odvisen sam od sebe.«*

Breda Kolmanič: *»Ja, so neki okvirji. Veš, kaj je potrebno narediti in do kdaj, in potem stvari izvedeš na način, kot veš, da bi bilo najbolj prav. Zmeraj pa lahko tudi vprašaš.«*

Miloš Bajič: *»Zdaj zelo odvisno od problema. Večino je razvojnih problemov, prepustim ekipi, da se med seboj dogovorijo, izpostavijo problem in rešujejo. To pomeni, da je problem znotraj ekipe. Če ta problem, izziv, ki se ga ne da rešiti, potem pride do mene in tukaj jaz vstopim. Tako, da single point nisem jaz kot vodja, ampak je ekipa kot taka in ki se mora med seboj skomunicirati, kje je problem, kaj je potrebno nasloviti, nadaljnje korake narediti.«*

Matej Zavrtanik: *»Ja, načeloma kar imamo avtonomijo pri implementaciji. Se zaupa znanju.«*

Uroš Jerman: *»Drugачe pa določeni projekti tečejo tako, da ekipa vse kar sama rešuje.«*

Sara Murgič: *»Avtonomijo imam absolutno, ker se mi zdi, da drugače človek sploh ne more biti inovativen.«*

Matej Zavrtanik: *»Ja, v bistvu nam kar zaupa pri delu, nas spodbuja.«*

Gašper Žvan: *»V določenih zadevah je potrebno pa tudi zaupati sodelavcem in jim dati možnost, da kdaj tudi kaj narobe naredijo, ker se iz teh napak tudi nekaj naučiš. Ne obstaja popolni model, tudi padci morajo biti, predvsem v poslovnem svetu, in važno je, da se znaš iz tega padca vedno pobrat. V osnovi probamo predvsem to, da smo mi vsi vzor vsem ostalim.«*

Gašper Žvan: *»Kar se tiče mene, vsak, ki pride na novo, ima 100-odstotno zaupanje, tisto zaupanje pa lahko hitro izgubiš ali pa ne.«*

Koda: Nadgrajevanje znanja

Breda Kolmanič: *»Vemo, da ima vsak na leto 1000 evrov budgeta za izobraževanje in potem je zopet na človeku, da se odloči, da bo šel ali ne. Jaz sem si izbrala tudi dražje izobraževanje in je bilo ravno tako odobreno. Če predstaviš argumente, zakaj bi nekaj potreboval, potem mislim, da na bi smel imeti težav.«*

Sabina Kalan: *»Kar se tiče izobraževanja, imamo narejeno neko navodilo, strokovno izobraževanje se imenuje, ki zajema različne oblike izobraževanj znotraj podjetja, eno je funkcionalno izobraževanje, drugo je usposabljanje na delovnem mestu, tretje so mentorstva. Vsak zaposleni imam vsako leto letni razgovor in že pri letnem razgovoru se naredi razvojni načrt. Se pogleda, kakšna znanja zahteva delovno mesto, kakšna znanja dejansko ima zaposleni, kam gre tehnologija v prihodnosti, na katerih področjih je potrebno pridobiti nova znanja in se na osnovi tega naredi plan izobraževanja za celo leto za vsakega posameznika.«*

Janez Kern: *»Vsak zaposleni ima to možnost. Nekaj jih imamo preko interneta, kjer imamo veliko različnih smeri izobraževanja. Ob letnem razgovoru vsak pove, v kateri smeri se želi izobraževati oziroma vodja, če vidi, da kateremu še kaj manjka in bi se v določeni smeri lahko še izboljšal, mu to predlaga tudi vodja.«*

Tomaž Kogoj: *»Seveda. Delali smo delavnice za osebno rast, delavnice za vodenje, delavnice za razna nadgrajevanja znanja, za klicni center imamo tudi posebej delavnice in posebej sodelavca, ki se ukvarja s prenosom znanj in s pošiljanjem člankov in zadev, ki jim pomagajo pri vsakodnevnih zadevah.«*

Tomaž Kogoj: *»... spremljamo delavnice, ki se pojavljajo. In če ocenimo, da so delavnice sprejemljive, smo takoj za in zaposlene tudi pošljemo na taka izobraževanja.«*

Miloš Bajič: *»Tukaj je na nivoju ekipe letni budget za izobraževanje in vsak si izbere, kam bi želel it.«*

Gašper Žvan: *»Nekaj časa smo se smatrali kot učeča se organizacija, ker tudi jaz kot direktor vedno dam možnost, da se od nekoga še nekaj naučim, tudi od študenta. Jaz sem odprt za to, tudi jaz vsega ne vem, tako da imam ekipo, kjer je vsak specializiran za določeno stvar in se drug od drugega učimo.«*

Koda: Upoštevanje zaposlenih

Martin Škoberne: *»Tudi predloge se dobro sprejema. Na začetku, ko sem se zaposlil, mi je manjkala dokumentacija in sem predlagal, da bi bilo dobro imeti stvari zapisane. In je bilo dobro sprejeto in se sedaj tega vsi držijo. V drugem primeru je nekdo izpostavil, da sestanki trajajo predolgo, če bi bili lahko bolj efektivni, in se je postavilo boljši sistem.«*

Breda Kolmanič: *»Ja, to je dobrodošlo, se pogovorimo o tem, če ima kdo kakšne ideje, brainstormamo, kakšne vpeljemo, kakšne ne.«*

Miloš Bajič: *»Zelo preprosto, ideja je bila od sodelavca, izpostavil je, da sestanki trajajo predolgo. To je en tak primer, kjer je sodelavec jasno izrazil, da sestanki predolgo časa trajajo, da je informacij preveč in kaj lahko naredimo na temu.«*

Sara Murgič: *»Glede zdržkov nimam nobenih. Res gledam na to, da vseeno ne dajem kar nekih idej in mnenj. Gledam da so (mnenja) konstruktivna, da nekaj prispevajo. Imamo pa tudi tako kulturo, da nobene ideje in mnenja niso napačna.«*

Jure Pergavc: *»Glede tega ni nobenih zdržkov, jaz povem, kar si mislim, je pa odvisno, s kom govoriš.«*

Andraž Povšič: *»Jaz sem bil na začetku bolj mehak (popustljiv), zdaj pa povem stvari tako, kot so. Kar je tudi dobro glede vodstva, je, ga lahko poveš stvari iskreno in te ne bodo gledali postrani. Poveš, kakšna je situacija, se najde rešitev.«*

Andraž Povšič: *»Ja, seveda. Vsi predlogi, ki se jih da in so izvedljivi, se jih naredi. Trenutno imamo en nov projekt, da bi imeli en program za vse, moji predlogi so upoštevani.«*

Andraž Povšič: *»Ko so ti projekti, se zberemo skupaj in da vsak svoje mnenje in najboljšega se upošteva.«*

Tomaž Kogoj: *»Je pa seveda tu tako, da se z zaposlenim skomunicira, da mislimo, da bi mu ta delavnica pomagala pri nadaljnjem razvoju in se ga vpraša, če se je želi udeležiti. V veliki večini se jih vsi poslužujemo, tudi sam še vedno hodim na izobraževanja.«*

Martin Škoberne: *»Vsakdo lahko tudi izrazi svoje mnenje, če se s čim ne bi ukvarjal itd.«*

Martin Škoberne: *»Se je tudi že zgodilo, da me je vodja vprašal, če bi želel delati na določeni tehnologiji. In sem rekel, da ne, ker me ta stvar ne zanima toliko in bi rajše delal na drugi zadevi in se je dalo vse zmeniti.«*

Miloš Bajič: *»Zdaj je potrebno najti tiste, ki jih to veseli, in jih spodbujati k tem. Tistim, ki pa to ne želijo, pa tudi sam ne stremim preveč k tem, da ne pride do negativnega učinka.«*

Koda: Prednost izobraževanj

Sara Murgič: *»Že sam po sebi veš, da ko nekaj delaš in naletiš na določen problem, lahko idejo za rešitev dobiš ravno na izobraževanju, ne samo to, mogoče ti kakšna izobraževanja dajo tudi neka nova znanja, da se ti ni potrebno ukvarjati z malenkostmi in ti da to več časa za kreativnost in inovativnost.«*

Tomaž Kogoj: *»Te delavnice so definitivno zelo pomembne, ena stvar je, da se mogoče s temi novim znanji razbremiš stvari, ki jih danes ne znaš in jih boš jutri znal in na lažji način reševal, drugo pa je, da si lahko te misli tudi bolj usmeriš v neko inovativno razmišljanje. Vse delavnice, ki smo jih delali, mogoče rezultati niso vidni takoj, ampak to vedno ostane nekje v podzavesti in enkrat te zadeve pridejo do izraza.«*

Miloš Bajič: *»Deloma ja, deloma ne. Odvisno od človeka. Tistim, ki jim je interes in uživajo v tem, bodo rasli, tistim, ki jim ni v interes, jim bo to še v bistvu kontra učinek.«*

Gasper Žvan: *»Realno je pol pol. Največ je tisto, kar sam narediš (kar se sam naučiš). Ker za te stvari, ki ti nekdo plača, da tam sediš se mi zdi, da je 50 procentov takih, ker so mogli iti, ne ker si to želijo. Ker to, kar se res želiš naučiti se, danes, kjer je vse dostopno, se naučiš sam.«*

Koda: Prednost inovacij

Matej Zavrtanik: *»Predvsem to, da si sami sebi olajšamo delo. Pa da je rešitev mogoče na koncu boljša.«*

Sabina Kalan: *»Mi moramo spodbujati inovativnost, da ostanemo na trgu. In ta inovativnost sega vsepovsod od administrativnih do proizvodnih del. Tudi v proizvodnji si ne želimo ljudi robotov, želimo ljudi, ki razmišljajo, nenehno spodbujajo neke spremembe.«*

Janez Kern: *»Kreativnost nas rešuje tukaj, brez tega ne gre.«*

Gašper Žvan: *»Sigurno pa skozi delo ima vsak od sodelavcev možnost predstaviti idejo. Mi poskušamo procese ves čas izboljševati in jih ves čas optimiziramo in ugotovimo tudi, da kaj ni bilo v redu in gremo korak nazaj, ampak v 80 procentih kar koli si je kdo zamislil, smo to potem tudi implementirali in proces še izboljšali in s tem prihranili nekemu še več časa in potem lahko dela še kakšne druge stvari.«*

Koda: Deljenje informacij

Martin Škoberne: *»Pri nas je tako, da imamo mesečne sestanke, na katerih direktor predstavi preteklo dogajanje in pregled prihodnosti novih projektov in razloži strategijo. Kar se tiče tega, je zelo transparentno. Vsak lahko poda svoje predloge, lahko tudi anonimno. Imamo pa tudi sestanke znotraj software oddelka nekajkrat letno ali vsaj 1x letno, na katerih gremo čez projekte in strategijo in potencialne projekte. Ter naredimo pregled s projekti, ki se posamezniki ukvarjajo.«*

Miloš Bajič: *»... ta komunikacija menedžmenta na nivo sodelavcev je kar odprta, direktna. Seveda vsega ne moremo, ampak glavnina, velik delež se vse stvari komunicira vsem sodelavcem.«*

Miloš Bajič: *»Tako, in se tudi predajajo med sodelavci, to je zelo pomembno, da ni nek single point, samo ena oseba, ampak je horizontalno, to pomeni, da informacije se predaja vsem enako, ni nobene izjeme.«*

Sabina Kalan: *»To na različne načine, zelo veliko preko teh spletnih kanalov, ki jih imamo. Torej na raznih portalih, preko katerih obveščamo svoje zaposlene. Imamo interni portal, elektronsko pošto, oglasne deske. Oglasne deske imamo zaradi tega, ker smo proizvodno podjetje in imamo kar nekaj zaposlenih, ki še vedno pridobivajo informacije preko oglasnih desk. Potem tudi na raznih zgibankah, v raznih internih časopisih. Poleg tega so vodje tudi tisti, ki so zadolženi, da o tem obveščajo oziroma na vsake toliko časa opomnijo zaposlene o viziji in poslanstvu podjetja.«*

Tomaž Kogoj: *»Ena stvar so sestanki, ki jih imamo, timbilingi, ki jih delamo. Na timbilingih predstavljamo tudi cilje, ki smo jih dosegli, tudi cilje, ki jih v tistem letu nismo dosegli, kakšni so cilji za naslednje leto. Po pa še razni sestanki, pogovori tekom leta. Probamo vse stvari na nek prijazen način prenesti zaposlenim, da so vsi nekako seznanjeni s tem, kam plujemo in kaj potrebujemo, da bomo prišli na sam cilj.«*

Tomaž Kogoj: »Seveda, jaz sem zagovornik tega, da je to ključno. Torej, če zaposleni ne vejo, kaj je cilj, kaj je vizija, kaj sploh delamo, je škoda naše energije na ravni vodstvene ekipe. Torej, če zaposleni niso poenoteni s temi cilji, če zaposleni ne delujejo v tej smeri, lahko na koncu delajo tudi kontradiktorno in ovirajo ta razvoj, ki ga želimo. Ker zaposleni imajo veliko stika s strankami, če je napačen način komunikacije, če so napačne informacije, bi lahko izgubili stranke. Zaradi tega je ključno, da so zaposleni sproti seznanjeni v vseh stvareh, ki jih delamo. Tudi vse novosti najprej predstavimo ekipi, šele potem trgu. Ekipa izve prej, da nekaj novega prihaja, da se pripravijo. Pripravimo vse možne priročnike, naredimo vse možne seminarje, da zaposleni imajo vse informacije, zato da potem, ko je nov produkt na trgu, ne širimo napačnih informacij ali pa da smo neprofesionalni in stranki ne znamo odgovoriti na vprašanje. Sem zagovornik tega, da je zelo pomemben pretok informacij, torej ne gre tukaj za vse informacije, ampak tisto, kar je ključno zato, da se lahko razvijamo in to seveda mora ustrezno teči tako po vertikali in po horizontali zato, da imamo vsi ustrezne informacije.«

Uroš Jerman: »Ja, mi imamo v bistvu vsako leto strategijo oziroma te popravke strategije potem skomuniciramo z vsemi zaposlenimi. Potem imamo pa tudi mesečne sestanke podjetja, kjer se predstavijo dosežki na posameznem področju.«

Andraž Povšič: »Pa na začetku sezone imamo sestanek v pisarni, kjer je izvršni direktor, ki skrbi za nabavo, da izvemo, kdaj dobimo kakšne avtomobile, zato da vemo, da jih lahko ponujamo strankam.«

Gašper Žvan: »Ožji tim je dovolj vpleten že v ta razvoj, ki ga delamo, in je ozaveščanje tu že samo po sebi. Z ostalimi definitivno skozi pogovor in skozi nove stvari, ki jih delamo.«

Gašper Žvan: »V osnovi pa ja, prenašam predvsem jaz na svoje sodelavce, ožji tim pa potem naprej.«

Koda: Podpora razvoja

Martin Škoberne: »Ja in to je tudi zelo spodbujano in nas pogosto sprašujejo, če kaj rabimo, bodisi kakšno strokovno knjigo ali izobraževanje ali bi šli radi na kakšno konferenco.«

Sabina Kalan: »Veliko organiziramo izobraževanj za osebno rast, za zdrav življenjski slog, taka splošna izobraževanja, ki niso samo izobraževanja, namenjena opravljanju svojega dela, ampak tudi izboljšujejo naš življenjski stil.«

Tomaž Kogoj: »Jaz tukaj tudi zelo izhajam iz sebe, ker sem videl, kaj vse sem moral narediti, da sem prišel do tukaj, kjer sem danes, in seveda zaposlene, ki si na nek način zaslužijo dodatne priložnosti, razvoj, neka dodatna znanja, take zaposlene si želim dvigniti na višji nivo. Seveda pa to ni samo na meni, je vedno tudi na drugi strani. Torej, če zaposleni želi to, potem seveda se z veseljem z njim usedem in delamo v tej smeri. Priložnost dam vsakemu, zdaj kdo pa to priložnost zagradi, je pa odvisno od posameznika. Nekoga, ki pa nima želje

po razvoju, pa ne bomo porivali naprej, saj kakšnim bolj ustreza to, kar delajo, in ne želijo naprej in mi je to tudi všeč, če jasno skomunicirajo. To pa ne pomeni, da se take drugače (slabše) obravnava, ampak ko bo prišla nova priložnost, se bomo z njimi ponovno pogovorili, ali so sedaj pripravljeni za korak naprej. Vedno puščamo priprta vrata (ne izgubijo možnosti za razvoj). Je pa to nekaj, kar mora vsak posameznik pri sebi spoznat, torej nikogar ne želimo siliti v neko delovno mesto ali pa v neke odgovornosti, ki si jih sam ne želi. Ko pa si to želi, pa takrat pričakujemo top performerja (zaposlenega, ki dosega ali celo presega pričakovanja in zagotavlja visoko kakovost dela). Da lahko to dosežemo, je pa potrebno s takimi zaposlenimi ustrezno delati in jih razvijati.«

Andraž Povšič: »Kar se tiče mene osebno, definitivno. Vedno stremijo k temu, da smo boljši, da razvijamo svoj potencial oziroma da se razvijam, da se priključujem novim projektom.«

Uroš Jerman: »Vsako leto imamo letne razgovore in na jih je tudi ena rubrika, kjer se pogovarjamo o izobraževanjih morebitnih. Sicer imamo tako politiko, da mora zaposleni sam predlagat izobraževanje in potem se pogovorimo in če je v skladu z vizijo podjetja ali pa tistega delovnega mesta, se to tudi realizira.«

Matej Zavrtanik: »... nas vodja nekako spodbuja glede tega, da bi malo gledali naprej, da se seznanimo z nekimi novimi orodji oziroma pristopi, da probamo malo to raziskat, ko imamo malo več časa. Če nismo lih preobremenjeni s projekti.«

Matej Zavrtanik: »... želijo, da se na primer prečita kakšen članek, ali pa si lahko izposodimo kakšno knjigo, ker imamo interno knjižnico. Tako da si lahko naročimo neke knjige, ki nas zanimajo, in zadeve preštudiramo. Da vidimo, kaj bi lahko uporabili.«

Gašper Žvan: »Vsakemu rečem, da kdor koli bo šel čez naše sito in bo šel potem na svoje ali kam drugam in bo še bolj uspešen, sem jaz pri sebi naredil kljukico, si ne morem nič očitati.«

Gašper Žvan: »Veliko zaposlenih, ki so tukaj, so tu že od samega začetka ali so bili študentje, tako da so to neke njihove prve zaposlitve, ker pri nas je pomemben tudi ta del, kako mi kader oblikujemo in mu daš tisti potencial, ki ga ima, da lahko uspeva, kar vedno ne moreš doseči, ampak če se le da, pa poizkusiš.«

Koda: Povratne informacije

Sara Murgič: »Ampak hkrati pa tudi želim povratne informacije, ali delaš pravilno, ali si na pravi poti. Imam to srečo, da imam vodje, ki mi povejo ali je to v redu, da nadaljujem v tej smeri ali pa ne. Tudi vodje mi jasno predstavijo, kaj se zahteva, kaj je potrebno narediti, in nudijo tisti varen prostor, da prideš do njih z vprašanji, kar ti ni jasno. Edino tako se mi zdi, da lahko nekaj dobro ustvarjaš. Da sem dosegla določena pričakovanja, pa izvem tako, da sem za delo pohvaljena.«

Primož Lemut: *»Imamo letni razgovor in tam se dogovorimo, kaj bomo in kako bomo v naslednjem letu kaj počeli. Kaj je dobro, kaj je za izboljšati in tako naprej.«*

Janez Kern: *»Jaz imam s svojim nadrejenim vsak teden sestanek. Kjer greva skozi stvari iz njegovega vidika in tudi jaz mu podam določene informacije, tudi o kakšnih izboljšavah, za katere je potrebna potrditev na višjem nivoju. Tudi s svojimi podrejenimi imam sestanke. Imam odprto pisarno vsak petek, kjer se vsak lahko najavi, da se pogovorimo o zadevah. Ti individualni sestanki so tudi boljši, ker se hitreje rešijo stvari.«*

Jure Perhac: *»Jaz imam vsako jutro sestanek s Tomažem (vodja storitve Avant2go), kjer se pogovoriva, kaj se je dogajalo prejšnji dan, kakšen je plan za danes. Greva čez seznam, kaj je z avtomobili izven sistema. S servisnim oddelkom pa po potrebi, ponavadi pred sezono menjave gum imamo sestanek, kako bomo delali, ali če pride do navala tehničnih servisov, tako da stvari čim bolj tekoče potekajo.«*

Martin Škoberne: *»Dodal bi še, da imamo letne razgovore, na katerih naredimo pregled preteklega leta in se začrta plan za prihajajoče obdobje in v sklopu tega so možne tudi kakšne nagrade, povišice.«*

Miloš Bajič: *»To imamo trikrat na teden, to so ti periodični softverski razvojni sestanki, kjer si v bistvu nekak vsak naredi povzetek razvoja. V podrobnosti se ne gre in gre za stvari, ki so mogoče bolj z menoj povezane, da dobim informacije.«*

Matej Zavrtanik: *»Vodja je precej bolj na tekočem, ker imamo sestanek trikrat na teden, vendar ne gremo toliko v detajle. Tukaj je kar dosti komunikacije, ni niti približno, da bi se na primer slišali samo na začetku in na koncu projekta. Tok informacij mora krožiti, tudi zaradi nas, ki razvijamo.«*

Sabina Kalan: *»Čisto odvisno od vsake organizacijske enote. Malo se razlikujejo zadeve v režiji in proizvodnji. V režiji so običajno enkrat na teden kolegiji posameznih organizacijskih enot, v proizvodnji imajo vsakodnevne sestanke, kjer se pogovorijo o tekoči problematiki.«*

Martin Škoberne: *»Vodje izpolnijo vprašalnik in mi (zaposleni) izpolnimo vprašalnik in se potem z vodjo o tem pogovoriš. Tudi o tem, kakšni so cilji, ali si te cilje dosegel itd.«*

Breda Kolmanič: *»Pri teh letnih razgovorih imamo tudi tako dobro razdelano, da najprej dobiš vprašalnik, ga izpolniš in pošlješ šefu, on doda, kar on misli in potem se dobita in skupaj predebatirata stvari in že tam imaš možnost izpostaviti stvari.«*

Uroš Jerman: *»In potem jih direktor prebere in se do njih opredeli na teh mesečnih sestankih podjetja.«*

Gašper Žvan: *»V osnovi je prvo počutje, kako se počutijo, kaj bi izboljšali, kaj ni v redu. Meni je na koncu bolj zanima, kaj ni v redu.«*

Koda: **Timsko delo**

Tomaž Kogoj: *»Pri nas je tako, danes ne bi bili tukaj, če ne bi bilo ekipe. In vsak, tudi nekdo, ki samo premika avtomobile, tudi ta je zelo pomemben zato, da smo danes tukaj, kjer smo. Če on ne bi opravljal svoje naloge, stranka ne bi imela avtomobila, avto ne bi bil poservisiran, stranka ne bi uporabljala naše storitve in mi se ni bi mogli razvijati. Vedno je zelo pomembno, tudi ko dodajamo v ekipo nove sodelavce, da so ti sodelavci timski igralci.«*

Martin Škoberne: *»Odvisno, na katerem projektu delamo, ampak je tako, da dobimo naloge (assigmente) in potem se glede na to usklajujemo ne samo direktno s svojim vodjem, ampak tudi s produktnim vodjem za neko vrsto merilne naprave, ki pa komunicira s stranko in pridobiva zahteve.«*

Sabina Kalan: *»Absolutno timsko delo. Se moramo zavedati, da smo tako veliki, da vsak dela samo neko malenkost celotnega izdelka in timsko delo se spodbuja povsod.«*

Tomaž Kogoj: *»In tukaj smo razvili tudi software (programsko opremo), pri razvoju katerega smo želeli, da so vključeni tudi sodelavci, ki opravljajo posamezno nalogo. Vsak je tako prišel z neko svojo idejo, vse te ideje smo vključili in zato je tudi to orodje tako dobro, kot je. Tukaj je usmerjenost k temu, da takrat, ko imamo neke nove ideje, vključimo tiste, ki bodo to uporabljali.«*

Primož Lemut: *»Ja, to je vedno. Ker stvari so toliko kompleksne, da en sam ne more nič narediti.«*

Gašper Žvan: *»Ker individualisti tukaj ne zdržijo dolgo, ker jih sistem sam izloči. Ker da je Avant Car tukaj, kjer je, ni samo moja zasluga in od Mateja, ampak je zasluga vseh teh, ki so bili vpleteni v to.«*

Gašper Žvan: *»V osnovi je vedno vsaj nekaj ljudi vpletenih, nikoli ne dela nekdo neko stvar sam. Jasno, probamo biti učinkoviti, jaz sem zagovornik kratkih sestankov, saj je časa omejeno, zato gledamo, da niso skupine prevelike, da so od 3 do 5 članov, ki se stvari dogovarjajo.«*

Koda: **Kultura**

Miloš Bajič: *»Po drugi strani vsaj na razvoju večino sodelavci gredo na odmor, da razmišljajo o problemu, ne da gredo praktično klepetat.«*

Uroš Jerman: *»... flat struktura vodenja. Ni prav zelo vojaške doktrine, kako smo mi razporejeni, tako da vsakdo v bistvu lahko doprinese, pove, kar hoče, tudi glede stališča vodenja. Tako mislim, da smo zelo odprto podjetje, kar se tiče kulture.«*

Sabina Kalan: *»Torej preko vrednot. Promoviranje teh vrednot. Te vrednote so tudi del ocen delovne uspešnosti. Torej da so vsi zaposleni res seznanjeni s tem, da nas vodje*

ocenjujejo, koliko te vrednote tudi živimo. Potem so tukaj pomembna tudi pričakovanja menedžmenta in pričakovanja na ravni zaposlenih. Smo tudi mednarodno podjetje in je veliko komuniciranja v angleščini (ang. nima vikanja) in posledično se vsi tikamo. Veliko poskrbimo tudi za neformalna druženja. To so novoletne zabave, pikniki. Delamo razne zgodbe o raznih dosežkih, pridobitev razpisov. Iz vsakega takega dosežka se naredi neko zgodbo. V drugem letu bomo praznovali 80-letnico ustanovitve podjetja in bomo veliko aktivnosti naredili na to temo.«

Tomaž Kogoj: »Mi zelo radi govorimo o tem, da smo zelo flat organizacija, nimamo veliko ravni. Zato, da deluje vse bolj sproščeno in da imamo to start-upovsko mentaliteto. Jaz odgovarjam upravi, pod sabo imam pa ekipo, ki pod sabo nima več nikogar. Torej tri, štiri ravni, ampak gledamo, da smo zelo flat (ravna organizacijska struktura), ravno iz razloga, da vsak lahko pride do vsakega. Tudi če se nekdo iz terenske ekipe želi pogovoriti z direktorjem, ima vsak to možnost, ni tako kot v velikih sistemih, kjer mogoče nikoli ne govoriš z nekom, ki vodi podjetje in ne veš, v katero smer pluje. Medtem ko pri nas je to vse možno, tudi letne razgovore vse opravlja direktor, tudi z ekipo, ki odgovarja direktno meni, delamo letne razgovore skupaj z direktorjem zato, da tudi direktor uvidi v njihovo delo, da tudi na koncu skupaj lahko razvijemo še boljšo energijo znotraj ekipe pa da tudi vidimo, kaj še lahko na strani vodstva naredimo, da se bodo zaposleni še boljše počutili v sami ekipi.«

Tomaž Kogoj: »Tudi kar se tiče same fluktuacije zaposlenih, je pri nas zelo nizka, tudi delamo zelo v smeri, da študentom, ki so z nami več časa, da na koncu, predno se jim izteče status, vprašajo za možnost o redni zaposlitvi. Tudi večino oseb, ki jih imamo redno zaposlenih v terenskih ekipah, v logističnem delu, je dejansko veliko prešlo iz študentskega dela v redno zaposlitev. Zelo si želimo tudi spoznat vsakega zaposlenega, da tudi vidim, kaj je tisto, kar ga žene čez življenje, da najdemo tudi neke skupne teme, o katerih se lahko pogovarjamo. Ko imamo letne razgovore, ne začnemo takoj z vnaprej določenimi vprašanji, ampak želim, da se odkrito pogovarjamo. Menim, da je najprej potrebno narediti sproščeno ozračje, potem pa iti naprej v smeri tistega, kar je tudi cilj letnega razgovora.«

Tomaž Kogoj: »Vsaj enkrat na mesec je organizirana tudi rekreacija. Delamo pa tudi veliko v smeri generalnih timbuildingov, kjer kam gremo in predstavimo rezultate in vizijo za naslednje leto in potem sledi tudi zabava in sproščeno vzdušje. Želja je, da timbuildingi še dodatno povežejo ekipe, da ni samo delo, ampak da je kdaj tudi neko sproščeno ozračje.«

Koda: Odnosi

Miloš Bajič: »... je vzdušje precej bolj sproščeno v primerjavi s tremi in petim leti. Kar pomeni, da se moramo sedaj ukvarjati s tem, da ni mogoče preveč sproščeno.«

Miloš Bajič: »Tega izrazoslovja nadrejeni, podrejeni niti ne želimo uporabljati, ker smo tu vsi sodelavci.«

Jure Perharc: *»Dobra stvar je, da je mlad kolektiv in se dobro razumemo in družimo tudi izven delovnega časa.«*

Andraž Povšič: *»Kar se tiče klime, če povzamem celoto, vsi dobro sodelujemo in se imamo super, nimamo konfliktov in jaz se z njimi še nisem srečal, pa se tukaj že 8 let. Kar se tiče posameznih pisarn, dotično kjer sem jaz, smo sam mlad kolektiv, nekje do 30, 32 (let), in se imamo super.«*

Gašper Žvan: *»Na koncu delamo za denar, ampak ni to tisto ključno, veliko je v odnosih, da ne prideš v službo slabe volje, pa da je tim tak, kjer res sodeluješ in se učiš drug od drugega, ker to je pomembno.«*

Gašper Žvan: *»Tukaj je to dosti lažje, ker smo odprti drug do drugega, imamo dosti ravno organizacijsko shemo, imamo nadrejene sicer, ampak se lahko kdor koli tudi z mano pogovarja ali pa s svojimi nadrejenimi. Iz tega vidika je pretok informacij zelo hiter pri nas.«*