

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ANDREJ JURIČKO

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**URAVNAVANJE SODELOVANJA MED ZAPOSLENIMI IN RAZVOJ
INOVATIVNOSTI: OBLIKOVANJE KONCEPTUALNEGA MODELA
IN PRIMER IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, december 2011

ANDREJ JURIČKO

IZJAVA

Študent Andrej Juričko izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela. Napisal sem ga v soglasju s svetovalcem doc. dr. Robertom Kašetom. V skladu s 1.

odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, 23. 12. 2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV INOVATIVNOSTI.....	4
1.1 Inovativnost kot rezultat	4
1.2 Inovativnost kot proces	6
1.2.1 Faze inovativnega procesa.....	6
1.2.1.1 Kreiranje idej.....	7
1.2.1.2 Implementacija rešitev	8
1.2.2 Linearno in mrežno pojmovanje inoviranja.....	9
1.2.2.1 Linearen model inoviranja	9
1.2.2.2 Interaktiven model inoviranja	10
1.2.2.3 Vloga sodelovanja v interaktivnem modelu inoviranja.....	11
1.3 Inovativnost kot kompetenca	12
1.3.1 Pomen managementa znanja	13
1.3.1.1 Odkrivanje in izkoriščanje znanja	14
1.3.1.2 Absorpcijska sposobnost.....	16
1.3.1.3 Eksplicitno in skrito znanje	17
1.4 Vloga socialnega kapitala	18
1.4.1 Opredelitev in pomen socialnega kapitala.....	18
1.4.2 Dimenzije socialnega kapitala	19
1.4.2.1 Strukturni vidik	19
1.4.2.2 Relacijski vidik.....	21
1.4.2.3 Kognitivni vidik	21
1.5 Management inovativnosti skozi prakse managementa človeških virov	22
1.5.1 Pomen ključnih zaposlenih.....	24
1.5.2 Razvoj mreženja	25
1.5.3 Uvajanje in rotacija delovnih mest	26
1.5.4 Rezervni viri	28
1.5.5 Odprta komunikacija	29
1.5.6 Vloga vodstva in vodij.....	29
1.5.7 Spodbujanje kreativnosti	31
1.5.8 Timske in projektne oblike dela	32

1.5.9	Izkustvene skupnosti	33
1.5.10	Sistemi zbiranja idej	34
1.5.10.1	Ravni vključenosti zaposlenih	35
2	MODEL RAZVOJA INOVATIVNOSTI	36
3	METODOLOGIJA	38
3.1	Analiza kariernih intervjujev	39
3.2	Anketa o inovacijski kulturi v podjetju	40
3.2.1	Udeleženci raziskave	40
3.2.2	Potek raziskave	42
3.3	Intervjuji dvojic	43
3.3.1	Udeleženci intervjujev	43
3.3.2	Potek intervjujev	44
3.4	Predstavitev podjetja	45
4	REZULTATI	45
4.1	Analiza kariernih intervjujev	45
4.2	Anketa o inovacijski kulturi v podjetju	46
4.2.1	Analiza na ravni trditev	46
4.2.2	Analiza na ravni komponent	50
4.3	Rezultati intervjujev dvojic	52
5	DISKUSIJA	73
5.1	Ključne ugotovitve	74
5.1.1	Nezavedanje pomena inovativnosti	75
5.1.2	Pomanjkanje časa za razvojne aktivnosti	75
5.1.3	Nezadovoljivo poznavanje podjetja	76
5.1.4	Težavno usklajevanje projektov	77
5.1.5	Nesistematičnost pri delu z idejami zaposlenih	77
5.2	Ključni predlogi	78
5.2.1	Podpora inovativnosti	78
5.2.2	Optimizacija operativnih nalog in razvojnih projektov	79
5.2.3	Spoznavanje podjetja in sodelavcev	81
5.2.4	Usklajevanje ciljev in projektov	83
5.2.5	Sistem za zbiranje predlogov zaposlenih	85
5.3	Analiza ukrepov	86

5.4	Pomen sodelovanja pri razvoju inovativnosti	87
5.5	Kritična analiza naloge in njeni prispevki	90
5.6	Področja za nadaljnje preučevanje.....	92
6	SKLEP.....	93
	LITERATURA IN VIRI	97
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces preoblikovanja znanja.....	18
Slika 2:	Model razvoja inovativnosti.....	37
Slika 3:	Struktura udeležencev raziskave po spolu	40
Slika 4:	Struktura udeležencev po stopnji izobrazbe.....	41
Slika 5:	Struktura udeležencev po področju dela	41
Slika 6:	Povprečne vrednosti postavk na Vprašalniku o inovacijski kulturi	47
Slika 7:	Razlike med operativo in režijo na nivoju posameznih postavk.....	48
Slika 8:	Razlike med spoloma po posameznih komponentah	51
Slika 9:	Razlike med področji dela po posameznih komponentah.....	51
Slika 10:	Razvoj kapacitete za inoviranje z uravnavanjem relacij	89

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Struktura udeležencev raziskave po starosti in delovni dobi v podjetju	40
Tabela 2:	Predstavitev dvojic in razlog za izbiro	43
Tabela 3:	Ključni izsledki kariernih intervjujev	46
Tabela 4:	Korelacije med starostjo, delovno dobo v podjetju in izobrazbo ter rezultati na posameznih postavkah	49
Tabela 5:	Korelacije med starostjo, delovno dobo v podjetju in izobrazbo ter rezultati na faktorjih.....	52
Tabela 6:	Povzetki dvojice Marketing – Komerciala	52
Tabela 7:	Povzetki dvojice Marketing – Maloprodaja	56
Tabela 8:	Povzetki dvojice Komerciala – Maloprodaja	59
Tabela 9:	Povzetki dvojice IT – Maloprodaja	63
Tabela 10:	Povzetki dvojice Komerciala – Interna kontrola	66
Tabela 11:	Povzetki dvojice IT – Organizacija	70

UVOD

»Ideje so kot zajci. Dobiš par idej in se naučiš ravnati z njimi – in kaj kmalu jih imaš ducat.«

(John Steinbeck)

Z gotovostjo lahko trdimo, da smo v gospodarstvu slabo seznanjeni, kako se ravna z zajci. Ker zajci v poslovanju podjetij ne igrajo posebne vloge, to ni tako problematično. Vloga dobrih idej je bistveno večja. Ideje pomenijo začetek kompleksnega procesa inoviranja, vendar ta proces v nasprotju z razmnoževanjem zajcev ne poteka sam od sebe. Management inovativnosti pomeni mnogo več kot zbiranje idej, viharjenje možganov ter vlaganje v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R & R). Pomeni celovit pristop k delovanju podjetja.

Podjetja vidijo v inovativnem delovanju priložnost za obstanek na konkurenčnem trgu. Inovativen odgovor je hiter, kakovosten in prilagojen potrebam kupca. Takšno odzivanje prinaša podjetju boljšo prodajo in povečanje tržnega deleža (Conway & Steward, 2009). Inovativni proizvodi dosegajo v primerjavi s konkurenčnimi izdelki višje cene oziroma višje marže (Maital & Seshadri, 2007). Raziskava med slovenskimi podjetji kaže, da inovacijski vodje za vsak evro, ki ga vložijo v inoviranje, ustvarijo preko 11 evrov inovacijskih prihodkov. Uspešnost poslovanja (merjena z donosom na kapital) je pri inovacijskih vodjih za 40 % višja kot pri sledilcih in neinovativnih podjetjih (Fatur et al., 2011).

Inovativnost prinaša večjo učinkovitost poslovnih procesov. Če zmoremo narediti nekaj, česar konkurenca ne zna oziroma lahko to izpeljemo bolje, hitreje in ceneje, imamo pomembno prednost pred tekmeci (Barney, 1991; Tidd & Bessant, 2009). Posnemovalci potrebujejo določen čas in finančna sredstva, da pridejo na razvojno raven vodilnih podjetij (Trott, 2008). Preprosto kopiranje najboljših praks ni več mogoče, saj so prakse tesno prepletene s kulturo in širšim kontekstom podjetja. Inovativna podjetja reagirajo proaktivno, pri čemer izhajajo iz lastnih močnih točk (Bergenhenegeouwen, Horn & Mooijman, 1997). Močna podjetja postavljajo pravila igre in tekmečem vsiljujejo potrebo po inovativnem delovanju (Likar, Križaj & Fatur, 2006).

Inovativnost se navaja kot ključna kompetenca za uspeh v hiperkonkurenčnem okolju. V preteklosti se je inovativnost odvijala predvsem v raziskovalnih oddelkih. Razvoj inovacij je izhajal iz nove tehnologije ali potreb kupcev (Tidd & Bessant, 2009). Danes je inovativnost integrirana v vsa področja organizacije (de Leede & Kees Looise, 2005). V ospredje prihaja sodelovanje znotraj podjetja ter odnosi med zaposlenimi in zunanjim okoljem. V strokovni literaturi prevladuje interaktiven oziroma omrežen pogled na inovativnost (Conway & Steward, 2009). V omrežnem modelu prevladujejo pojmi kot so

integracija, socialna interakcija in sodelovanje, proces inovativnosti pa vsebuje obilo povratnih zank. Omrežna narava inovativnosti je v osnovi management znanja in sodelovanja. Pri razvoju inovativnosti kot koncepta se torej pomikamo od tega, kar zna posameznik, k temu, kar lahko prek odnosov pridobi celotno podjetje. Človeškemu kapitalu je dodana dimenzija socialnega kapitala. Socialne interakcije med člani vodijo k večjemu prenosu znanja, ki je temelj za inovativno delovanje (Tsai & Ghosal, 1998).

V managementu človeških virov (v nadaljevanju MČV) čedalje večjo težo pridobiva spoznanje, da zaposleni niso uspešni le zaradi osebnostnih karakteristik in kompetenc. Pomembno je tudi to, kako so povezani med sabo. Organizacijski ukrepi so pogosto povezani s spodbujanjem interakcij med zaposlenimi, motiviranjem za deljenje znanja in izboljšano sposobnostjo za asimilacijo pridobljenega znanja (Kang et al., 2007). Če želimo napovedovati oziroma spodbujati inovativnost, potem je potrebno uravnavati sodelovanje zaposlenih (Obstfeld, 2005). Sodelovanje in odnose pa je težko uravnavati neposredno. Takšen parcialen pristop bi bil verjetno neuspešen. Prakse MČV kažejo, da so možnosti za uspeh večje, če se določenega problema lotimo celostno. Celosten pristop tako vključuje oblikovanje ustreznih organizacijskih struktur, primerne motivacijske metode, razvoj ustreznih veščin in močno podporo vodstva.

Namen in cilji magistrskega dela. V magistrski nalogi želim poiskati ustrezen pristop za razvoj inovativnosti v podjetju. V ta namen nameravam raziskati odnos med interaktivnim oziroma omrežnim modelom inovativnosti, managementom znanja in socialnim kapitalom. Navedena področja so prepletena s sodelovanjem: tako znotraj podjetja kot s pridobivanjem informacij iz zunanjega okolja. Ker vse navedene aktivnosti vključujejo delo z zaposlenimi, nameravam uravnavanje sodelovanja povezati s ključnimi aktivnostmi MČV: vodenjem, timskim delom, razvojem veščin, motivacijo zaposlenih in značilnostmi delovnega okolja. Skozi magistrsko delo nameravam realizirati naslednje **cilje**:

- Oblikovati teoretične temelje za razvoj inovativnosti ter jih nadgraditi v konceptualni model razvoja inovativnosti v velikem podjetju. Model je potrebno zasnovati dovolj široko, da je mogoče iz njega izpeljati praktične ukrepe ter jih predstaviti na konkretnem podjetju.
- Izbrati veliko podjetje iz zasebnega sektorja ter s pomočjo analiz preveriti, kakšno je sedanje stanje na področju inovativnega delovanja. Izpostaviti nameravam najpomembnejše ovire, ki otežujejo razvoj inovativnosti v podjetju.
- Poiskati odgovore na predstavljene probleme. Predlagati nameravam več konkretnih ukrepov, ki bodo podjetju pomagali pri doseganju višje ravni inovativnosti. Predstaviti jih želim v smiselnem časovnem zaporedju ter kritično ovrednotiti možnosti za njihovo implementacijo.

Metode dela. Magistrsko delo sem začel s poglobljenim pregledom strokovne literature, predvsem raziskovalnih člankov, dostopnih prek elektronskih baz. Pri poglobitvi v področje inovativnosti sem uporabil tudi monografske publikacije ter znanje iz dodiplomskega in podiplomskega študija. V smiselnem vrstnem redu sem predstavil naslednje strokovne vsebine: inovativnost, management znanja, socialni kapital, MČV. Teoretična spoznanja sem integriral v celoto ter sestavil ogrodje za model inovativnosti.

V drugem delu naloge apliciram model na izbrano podjetje. Najprej sem preveril stanje na področju inovacijske kulture. Pri tem sem uporabil izsledke kariernih razgovorov z obetavnimi in ključnimi kadri. Obstoječo kulturo sem dodatno spoznal z anketnim vprašalnikom, s katerim sem raziskoval odnos podjetja, vodij in zaposlenih do izboljšav in inovacij. Tretji del zajema analizo odnosov med najpomembnejšimi področji v podjetju. S pomočjo intervjujev sem raziskoval odnos med šestimi pari področij, ki so najbolj pomembni za inovativno delovanje celotnega podjetja. Vse navedene ugotovitve sem združil v zaključnem delu naloge.

Struktura magistrske naloge. Magistrska naloga je sestavljena iz šestih vsebinskih sklopov, pregleda uporabljene literature in prilog. Prvo poglavje postavi ločnico med tremi različnimi pojmovanji inovativnosti. Inovativnost lahko obravnavamo kot rezultat (inovacijo), proces (inoviranje) ali kompetenco (inovativnost). Slednjemu pojmovanju namenjam največ pozornosti. Inovativnost predstavim v luči managementa znanja in socialnega kapitala. Zajeten del prvega poglavja posvetim vlogi MČV pri razvoju inovativnosti. Predstavim več konkretnih aktivnosti, ki lahko podjetju pomagajo pri dvigu inovativnosti na višjo raven.

V drugem poglavju umestim vsebine iz prvega poglavja v okvir interaktivnega pojmovanja inovativnosti. V modelu razvoja inovativnosti prikažem logično sosledje korakov, ki so potrebni za celovito obravnavo inovativnosti kot kompetence. Model sledi kontingenčnemu pristopu, zato postavi v ospredje temeljito analizo stanja, predvsem organizacijske kulture.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi metodologije. Na kratko utemeljim izbrane metode ter predstavim najpomembnejše metodološke značilnosti treh obravnavanih raziskav (karierni intervjuji, raziskava o inovacijski kulturi in intervjuji dvojic). Posebej se osredotočim na opis udeležencev in poteka raziskave. Poglavje zaključim s kratko predstavitvijo obravnavanega podjetja.

Četrto poglavje zajema podrobno predstavitev rezultatov. Izsledki ugotovitev s kariernih intervjujev so predstavljeni v strnjeni obliki. Sledi anketa o inovacijski kulturi, kjer so prikazani bistveni rezultati na ravni trditev in glavnih komponent. Osrednji del rezultatov

tvorijo intervjuji dvojic. Rezultati vsake dvojice so povzeti v tabeli, kateri sledi povzetek in vsebinska pojasnitev zapisanega.

V petem poglavju združujem rezultate ter jih povežem s teorijo. Najprej opredelim pet ključnih področij za izboljšanje ter jih podrobno analiziram. Nato predlagam konkretne ukrepe za navedene težave. Ukrepe kritično ovrednotim ter nakažem strategijo za njihovo realizacijo. Pomembno mesto v diskusiji zajema model razvoja kapacitete za inoviranje z uravnavanjem relacij, s katerim umestim razvoj kapacitete za kreiranje in implementacijo idej v vsebinski in časovni okvir. Poglavje zaključim z oceno doprinosa k teoriji, kritično analizo naloge ter usmeritvami za nadaljnje raziskave. Šesto poglavje zajema sklep, v katerem je v strnjeni obliki povzeta celotna naloga.

1 OPREDELITEV INOVATIVNOSTI

Pogosto uporabljane in kompleksne pojme kot je inovativnost je težko zajeti v enotno definicijo. Splošna javnost jo pogosto enači s kreativnostjo. Ustvarjalnost je pomemben element inovativnosti, vendar ne zajema vseh njenih vidikov. Spet drugi menijo, da gre pri inovativnosti za odkrivanje novih idej, vendar nove ideje ostajajo le invencije, če jih ne prenesemo v prakso. Boljšo razlago nudi latinska beseda »*innovare*«, ki v prevodu pomeni »narediti nekaj novega« (Tidd & Bessant, 2009).

Podobno opredelitev zasledimo pri Conwayu in Stewardu (2009), ki inovativnost pojmujeta kot uspešno implementacijo novih idej v praksi, vendar z njo še ne rešimo vseh težav. Pojem »inovativnost« se namreč pogosto pojavlja v treh različnih kontekstih (Bantel & Jackson, 1989):

- kot končen rezultat delovanja, največkrat produkt ali storitev,
- kot proces, ki pripelje do inovativnih rezultatov,
- kot kompetenca inovativnih podjetij.

Vsi trije pojmi so povezani. Če ima podjetje visoko razvito kompetenco za inoviranje, potem lahko skozi učinkovite poslovne procese pride do inovativnih produktov in storitev (Lopez-Cabralles, Perez-Luno & Cabrera, 2009).

1.1 Inovativnost kot rezultat

Ko obravnavamo inovativnost kot končen rezultat, govorimo o **inovaciji**. Damanpour (1991) ločuje med tehničnimi in administrativnimi inovacijami. Tehnične inovacije se delijo na produktne inovacije (razvoj novih produktov oziroma storitev) ter inovacije procesov. Administrativne inovacije so močnejše povezane s področjem managementa. Ponazarjajo jih novi postopki in načini organiziranja dela.

V literaturi se največ pozornosti namenja inovacijam produktov. Produktne inovacije so pogosto zajete v razlagi razvoja novih produktov (Conway & Steward, 2009; Tidd & Bessant, 2009). Inovacije procesov pomenijo spremenjen način izvajanja procesov oziroma drugačen način dela (Conway & Steward, 2009). Oba pojma sta tesno prepletena, saj inoviranje največkrat vključuje tako spremembe produktov kot procesov. Nov produkt je namreč težko razviti z obstoječimi delovnimi procesi.

Inovacije lahko razdelimo tudi po stopnji novosti. Na eni strani imamo manjše izboljšave, na drugi pa radikalne ideje, ki spreminjajo naš pogled na svet. Ločnico ponazarja razlika med inkrementalnimi in radikalnimi inovacijami (Conway & Steward, 2009; Tidd & Bessant, 2009).

Inkrementalna inovacija je vsaka izboljšava obstoječih produktov, storitev in procesov. Pri inkrementalnih inovacijah imamo opravka z nekoliko spremenjenim končnim izdelkom (Tidd & Bessant, 2009). Procesi, ki pripeljejo do tega produkta, pa ostajajo podobni. Učinki posamezne inkrementalne inovacije so praviloma majhni, na dolgi rok pa se inkrementalne inovacije kumulirajo ter opazno izboljšajo poslovne rezultate. Moč inkrementalnih inovacij ponazarja efekt »krivulje učenja«, po kateri produktivnost narašča z večanjem enot proizvedenega produkta (Conway & Steward, 2009). Uspešno inkrementalno inoviranje zahteva vključevanje vseh zaposlenih, močno kulturo izboljšav, pa tudi potrpežljivost, da se učinki odrazijo na poslovnih rezultatih (Maital & Seshadri, 2007).

Inkrementalne inovacije ohranjajo stabilnost produktov in storitev ter ojačujejo obstoječe kompetence podjetja (Subramaniam & Youndt, 2005). Odličnost v inkrementalnem inoviranju lahko predstavlja trajnejši vir konkurenčne prednosti kot velike, **radikalne inovacije**. Ker so podjetja nenehno na preži za inovacijami konkurentov, se večje inovacije hitro posnemajo. Inkrementalne inovacije so po drugi strani močno vpete v procese podjetja, zato so manj dostopne konkurenci (Robinson & Schroeder, 2006). Strategija inkrementalnega inoviranja še ne zagotavlja dolgoročne konkurenčnosti. Če inkrementalne inovacije nimajo komplementarnega procesa, lahko pripeljejo do rigidnosti. Aktivnosti, ki so osredotočene le na izboljševanje ponudbe za ključne kupce, zanemarjajo tržne potrebe na obrobju. Tekmeci s težavo prevzamejo osrednje kupce, lahko pa najdejo način za zadovoljevanje potreb na periferiji. Inovacija, ki temelji na osnovni ponudbi in nižjih stroških, lahko sčasoma preide v center in prevzame večinski tržni delež.

Radikalne inovacije spreminjajo obstoječe produkte in rušijo ustaljen način dela (Conway & Steward, 2009; Subramaniam & Youndt, 2005). Pogosto izvirajo iz odkritja nove tehnologije ter uspešne aplikacije le-te v prakso. Pomemben vir radikalnih inovacij je odkritje novega tržnega segmenta z drugačnimi pričakovanji in značilnostmi (na primer

mikrofinanciranje) ali temeljito spremenjen poslovni model (na primer nizkocenovni letalski prevozniki; Tidd & Bessant, 2009). Pobudniki radikalnih inovacij so praviloma nova, neznana podjetja. Ta podjetja najdejo način za komercializacijo tržno privlačne ideje, s katero spremenijo pričakovanja kupcev. Uveljavljena podjetja se praviloma počasi prilagajajo novim razmeram. S težavo se naučijo novih stvari in opustijo ustaljene metode delovanja. Spremenjena pravila igre pogosto zmanjšajo vrednost obstoječih kompetenc podjetij. Posledično se spremenijo razmerja med tekmeci, v ospredje pa pride nov tržni vodja (Conway & Steward, 2009). Zaradi izgube tržnega deleža se uveljavljena podjetja še bolj dosledno oklepajo obstoječih načinov dela. Ujamejo se v izboljševanje obstoječih kompetenc, kar pa za uspešno poslovanje ne zadostuje več.

Vsaka vrsta inovacij ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Prihodki od inkrementalnih inovacij so kontinuirani ter za podjetje manj tvegani. Na kratki rok so tudi bolj donosni (Jamrog, Vickers & Bear, 2006). Enako velja za stroške (Kang, Morris & Snell, 2007), ki so pri inkrementalnem inoviranju bolj predvidljivi in praviloma nižji. Inkrementalno inoviranje se bolje obnese v strukturiranem okolju, v organizacijski kulturi, ki je osredotočena na učinkovitost. Problema radikalnih inovacij sta visoka raven tveganja ter daljša časovna perspektiva za donosno poslovanje. Radikalne inovacije se lažje uveljavijo v obdobju večjih gospodarskih kriz, ko obstoječe rešitve ne prinašajo pravega učinka (Conway & Steward, 2009). Radikalno inoviranje je značilnost podjetniško naravnanih in decentraliziranih organizacij. V takšnih podjetjih so procesi bolj fleksibilno opredeljeni, prisotnega je veliko eksperimentiranja (Conway & Steward, 2009). Pri velikih sistemih se taka organiziranost ne pojavi spontano; potrebno jo je razvijati načrtno in sistematično (Kang et al., 2007). Manjkajoča znanja za radikalno inoviranje je včasih mogoče najti na trgu. Večja podjetja se povezujejo v mreže in partnerstva, da bi lažje odkrila radikalne ideje, ki pomenijo novo priložnost ali preprečijo negativen vpliv na njihovo poslovanje. Radikalne in inkrementalne inovacije pogosto delujejo v tandemu. Vsaki radikalni inovaciji sledi množica inkrementalnih inovacij. Te prilagajajo produkt kupčevim potrebam ali zmanjšujejo proizvodne stroške.

1.2 Inovativnost kot proces

1.2.1 Faze inovativnega procesa

Inovativnost kot proces bomo v nadaljevanju poimenovali **inoviranje**. Začne se z invencijo, ki jo opredelimo kot novo in potencialno koristno idejo (Likar et al., 2006). Ideje ne predstavljajo nujno novitete v svetovnem merilu, temveč pomenijo novost znotraj omejenega konteksta. Takšna opredelitev razširi krog invencij izven patentov na vse manjše ali večje izboljšave. Invencija s pomočjo ustreznih aktivnosti preide v produkte, storitve, procese ali druge organizacijske spremembe z dodano vrednostjo (Hayton, 2005).

Inoviranje lahko razdelimo na več faz: iskanje in prepoznavanje idej, njihovo ocenjevanje, izdelava konceptov in prototipov, proizvodnja produktov ali implementacija storitev ter komercializacija (Taylor & McAdam, 2004). Dve najbolj tipični fazi v procesu inoviranja sta kreiranje in implementacija idej. Raziskave kažejo, da sta obe fazi prepleteni in v pomembni medsebojni korelaciji (Axtell et al., 2000).

1.2.1.1 Kreiranje idej

Inoviranje se začne z iskanjem novih idej. Širše kot zbiramo ideje, večji nabor možnosti dobimo. Zbiranje idej poteka spontano ali sistematično. Na bolj sistematični strani se poslužujemo domišljije, kreiranja scenarijev, spraševanja, razčlenjevanja problemske situacije in izkustvenega opazovanja (Basadur & Gelade, 2006). Še posebej koristen vir informacij so naši kupci. Na področju inovacij so pomembni predvsem »vodilni uporabniki«. Ti hitro ovrednotijo ter sprejmejo ali zavrnejo nove ideje. Prek razvejanih socialnih mrež širijo svoje mnenje do drugih kupcev. Inovativna podjetja analizirajo velike prihajajoče spremembe in ocenjujejo, ali lahko izkoristijo potencialne priložnosti.

Še posebej pomembne so nove tehnologije ali spremenjene nakupne navade potrošnikov (Tidd & Bessant, 2009). Nekatera podjetja zaposlujejo posebne izvidnike, ki iščejo nove ideje na nenavadnih mestih. Njihovo delo ne temelji na filtriranih informacijah kot so časopisi, internet, temveč na neposrednem opazovanju vedenja ljudi. S podrobnim opazovanjem kupcev je mogoče dobiti uvid v vedenje uporabnikov in odkriti njihove latentne potrebe. Za radikalne inovacije niso toliko pomembni posamični trendi kot njihovi vzorci, ki nakazujejo »megatrende«. Megatrendi so skriti v množici majhnih signalov, ki jih javnost še ni sestavila v smiselno celoto. V kolikor to uspe podjetjem, so z vidika generiranja idej korak pred konkurenco. Ker hitro predvidijo tržne potrebe, lahko pravočasno oblikujejo spremenjeno ponudbo (Skarzynski & Gibson, 2008).

Pri kreiranju idej lahko pomaga analiza obstoječih podatkov. Analize kompleksnih podatkov (na primer »*data mining*«) so uporabne za iskanje vzorcev in odkrivanje latentnih potreb. Kljub vsem mehanizmom za iskanje idej pa se dobre ideje pogosto porodijo spontano, med interakcijo. Omogočanje socialnih stikov v kombinaciji z mehanizmi za zbiranje idej predstavlja močno orodje inovativnih podjetij.

Iz množice idej je potrebno izbrati tiste, ki imajo potencial za realizacijo (Tidd & Bessant, 2009). Če je zbiranje idej zastavljeno širše, o njihovi uporabnosti pogosto odloča komite strokovnjakov ali vodstvo podjetja (Conway & Steward, 2009). Pri odločitvah o realizaciji manjših izboljšav imajo glavno besedo zaposleni na neposrednem področju dela. Premik odločanja na nižje nivoje izboljša časovno ekonomičnost, omogoča sprejemanje praktično uporabnih rešitev ter poveča zavzetost zaposlenih. V obeh primerih je potrebno čim hitreje izločiti šibke ideje, ki podjetju ne prinašajo kratkoročnih ali dolgoročnih koristi (Conway

& Steward, 2009). Uspešno inoviranje je skoraj v enaki meri proces izločanja slabih idej kot proces implementacije koristnih idej (Maital & Seshadri, 2007). Likar et al. navajajo (2006), da pride v povprečju le vsaka četrta tehnološka novost na tržišče. Uspešna podjetja imajo vzpostavljene filtre, ki onemogočajo visoke investicije v produkte in storitve brez pravega tržnega potenciala. Še tako zanimiva invencija nima smisla, če v danem trenutku zanjo ni pravih kupcev.

Ocena tržnega potenciala pa ne sme temeljiti le na finančnih projekcijah. Pomembno je oceniti, ali realizacija ideje sovпада s strategijo podjetja (Damanpour & Schneider, 2006). Pri radikalnih idejah se je tudi smiselno vprašati, kako velika in pomembna je ideja. Pomembne ideje spreminjajo pravila igre na trgu. Pri idejah, kjer je odločitev o realizaciji dvoumna, se je najbolje lotiti poskusne izvedbe ter sprejeti odločitev po določenem času.

1.2.1.2 Implementacija rešitev

Faza implementacije idej je močno povezana s skupinskimi dejavniki in delovnim okoljem (Axtell et al., 2000). Poleg podpore tima, vodje in vodstva je pomembna sama narava dela. Implementacijo spodbujajo široko opredeljene delovne naloge, zadostna raven avtonomije ter vključevanje zaposlenih v odločitve vodij. Raziskave kažejo, da je najbolj pomembna ravno vloga vodstva. Če te podpore ni, potem kreiranje idej nima efekta na količino realiziranih idej. Velja pa tudi obratno: če je podpora vodstva visoka, je količina kreiranih idej v korelaciji s količino realiziranih idej (Axtell et al., 2000). V praksi to pomeni, da le selekcija kreativnih posameznikov ne bo bistveno izboljšala inovativne kapacitete celotnega podjetja. Precej bolj učinkovita je priprava vodij za odprto, demokratično delo z zaposlenimi.

Implementacija idej se začne z izdelavo koncepta. V tej fazi prevedemo idejo v marketinški koncept in jo vizualiziramo. Koncept ponudi uporabniku predstavo o končnem izdelku ali storitvi. Nato je potrebno preveriti uporabnost koncepta. Rezultati tržnih raziskav so pri novih produktih manj zanesljivi. Tržne raziskave lahko zavrnejo inovativne izdelke, ker uporabniki niso dovolj nazorno seznanjeni o njihovi uporabi in koristih (Maital & Seshadri, 2007). Če se oceni, da je razvoj produkta smiseln, se koncept izdelka prevede v tehnične specifikacije in dizajn. Pred zagonom novih storitev in produktov je smiselno izdelati nekaj prototipov. Prototipi dajejo uporabnikom občutek, kakšne so pglavitne funkcionalnosti novega produkta. Gre za fizično izdelavo izdelka, ki obsega osnovne tehnične in uporabniške značilnosti. Izdelava grobih, a dovolj nazornih prototipov je pomembna kompetenca inovativnih podjetij (Conway & Steward, 2009). Prototipi so v ospredju koncepta dizajnerskega mišljenja, kjer skušamo tehnološke rešitve čim hitreje približati kupčevim potrebam (Jamrog et al., 2006). Zavedanje, kako uporabniki sprejemajo prototipe, daje močno povratno informacijo razvojnikom, tehnologom in marketinškemu oddelku.

Financiranje potencialnih inovacij je eden glavnih problemov večine podjetij. Pri inkrementalnih inovacijah je financiranje nekoliko lažje kot pri radikalnih inovacijah. Investicije, ki temeljijo na obstoječih izdelkih, je lažje predvideti in oceniti. Pri izboljšavah procesov gre za manjše finančne vložke, ki jih lahko izpeljejo same delovne enote. Pri radikalnih inovacijah pa ne poznamo vseh dejavnikov za podrobno oceno investicije. Takšen projekt je bolje financirati po fazah. Če preseže določene ključne kazalnike, dobi projekt nadaljnje financiranje, sicer pa se zaustavi (Skarzynski & Gibson, 2008).

Poleg naštetih dejavnikov je pomembna učinkovitost v operativni izvedbi inovacij. Na prvem mestu je spretnost vodenja projektov. Vsaka inovacija je neponovljiva aktivnost, ki temelji na metodologiji projektnega dela (Likar et al., 2006). V primerjavi z neinovativnimi projekti zahteva implementacija inovacij več sodelovanja med sektorji in hitrejše reagiranje na priložnosti. Celoten proces inoviranja lahko pojmuje kot projekt, ki skuša idejo spraviti do uspešne komercializacije na trgu (Adams, Bessant & Phelps, 2006).

1.2.2 Linearno in mrežno pojmovanje inoviranja

1.2.2.1 Linearen model inoviranja

V preteklosti se je proces inovativnosti razlagal linearno, skozi zaporedno delo različnih funkcij v podjetju. Takšno dojemanje je dajalo vtis, da inoviranje poteka po točno določenih fazah (Scarbrough, 2003b). Linearni modeli v praksi ne držijo, a so se zaradi svoje nazornosti ohranili še danes.

V zgodnjih opredelitvah so inovacije izhajale iz univerz, raziskovalnih institucij, laboratorijev ter R & D oddelkov podjetij. Navedeni akterji so s temeljnimi raziskavami odkrili novo tehnologijo ter aktivno iskali možnosti za njeno aplikacijo na trgu (Jamrog et al., 2006). Zaradi hitre gospodarske rasti po drugi svetovni vojni je bilo povpraševanja dovolj. Razvojniki so bili v ospredju inoviranja, vendar je njihovo delo potekalo neodvisno od potreb kupcev. Marketing se je vključil šele na koncu verige, ko je podjetje že razvilo izdelek. Prevladovalo je prepričanje, da lahko podjetje z investiranjem v raziskave in razvoj ohranja ustrezno raven inovativnega delovanja (Conway & Steward, 2009). Tehnološke in znanstvene inovacije je bilo preprosto zaščititi in ohraniti v ožjem krogu. Razlog je tičal v zaprtosti raziskovalnih oddelkov in množičnem patentiranju inovativnih proizvodov. Rothwell (v Conway & Steward, 2009) je to vrsto modelov poimenoval »modeli prve generacije«, uveljavljeni pa so bili v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja.

V poznih 60. letih se je izkazalo, da med $\frac{2}{3}$ in $\frac{3}{4}$ inovacij izvira iz potreb in ne iz tehnologije (Conway & Steward, 2009). Bitka za tržne deleže se je zaostрила. Znanost se je

začela odzivati na potrebe gospodarstva ter raziskovati področja, kjer so obstajale realne potrebe kupcev. Velika podjetja so izdatno financirala raziskave znanstvenih in tehnoloških institucij. Izvor inovativnosti ni bil več v tehnologiji, ampak predvsem v zapolnjevanju potreb kupcev. Vlečni model inovativnosti je postalo povpraševanje in Rothwell je ta model poimenoval »model druge generacije« (Conway & Steward, 2009). Podjetja so začela podrobno preučevati prednosti tehnologij ter postavila marketing med prioritete v podjetju.

1.2.2.2 Interaktiven model inoviranja

Kasneje se je uveljavil »model tretje generacije« (v Conway & Steward, 2009). Vrzel med marketingom in R & R se je začela zmanjševati. Tako imenovani »partnerski model« je predstavljal odziv na pomanjkanje resursov v 70-ih. Zaradi zmanjševanja stroškov so podjetja optimizirala poslovanje. Identificirala so ovire za neuspešno inoviranje ter začela sistematično reševati problem pomanjkljivega sodelovanja med marketingom in R & D. Tokrat ne prevladuje ne ena ne druga funkcija; poudarek je na uravnoveženju obeh. V tej fazi so še vedno prevladovale inovacije produktov, inovacije procesov pa so dobile večjo težo v kasnejših letih.

Model tretje generacije je Rothwell nadgradil še z dvema modeloma (v Conway & Steward, 2009). V četrtem je izpostavil časovno bitko ter potrebo po celostni integraciji razvoja produktov in procesov. Inovativnost je izgubila svoj linearen predznak ter postala paralelen proces. Čedalje večjo težo so dobili dobavitelji in »vodilni uporabniki«.

Peti model je še bolj odprt. Pomanjkanje virov je vplivalo na oblikovanje mrež. Privlačnost majhnih podjetij je spodbudila prihod obetavnih posameznikov v podjetniško okolje (Gloor, 2006). Podjetja so spoznala, da se veliko pomembnih inovacij odvija izven njihovega poslovnega okolja. Veliki sistemi so začeli sklepati vezi z majhnimi podjetji. Čedalje pogostejša so bila partnerstva skozi celoten proces inoviranja: od snovanja ideje do umestitve na trg. Ahuja navaja (2000), da se udejstvovanje v mrežah obrestuje zaradi deljenja virov in prelivanja znanja. Partnerstva prinašajo določeno varnost in omogočajo sprejemanje bolj tveganih odločitev. Mreže z odličnimi mehanizmi prenosa znanja med uporabniki, dobavitelji in proizvajalci bodo pri inoviranju bistveno bolj uspešne od mrež z manj učinkovitimi mehanizmi prenosa znanja (Dyer & Nobeoka, 2000). Nekateri avtorji celo menijo, da mreže predstavljajo nov tip organizacije, ki bo zamenjal obstoječo hierarhično organiziranost.

Težišče inoviranja se pomika proti zunanjemu okolju. To se dogaja tako pri kreiranju idej kot pri njihovi realizaciji. Raziskave kažejo, da so najbolj pomemben vir inovativnih idej še vedno zaposleni, vendar vloga poslovnih partnerjev in kupcev postaja čedalje pomembnejša. Področje, ki relativno najbolj izgublja na pomenu, so oddelki R & R (The

love-in, 2007). Nekatera razvojno usmerjena podjetja (na primer P & G) so tako osredotočena na zunanje okolje, da se je za ta način delovanja uveljavil izraz **odprto inoviranje** (Conway & Steward, 2009; Tidd & Bessant, 2009). V ozadju odprtega inoviranja je spoznanje, da vsi pametni ljudje ne delajo za naše podjetje. Visoko izobraženi in mobilni zaposleni so danes zaposljivi na globalnem trgu delovne sile. Podjetja si lahko pomagajo z množico entuziastov, ki so pripravljeni sodelovati pri razvoju novih produktov in storitev (Bughin, Chui & Johnson, 2008).

Podjetja sicer potrebujejo vrhunsko znanje na ozkem ekspertnem področju, vse ostalo pa jim je dosegljivo na trgu (Bughin et al., 2008). Meje podjetja so vedno bolj porozne. Organizacije postajajo odprte in manj formalizirane, kar omogoča razmeroma preprosto prehajanje idej med podjetjem in okoljem. V takšnih razmerah ima hitra odzivnost prednost pred patentiranjem (The love-in, 2007).

1.2.2.3 Vloga sodelovanja v interaktivnem modelu inoviranja

Zgodovinski pregled pokaže, da se inoviranje odmika od samostojnih, nepovezanih aktivnosti k celostni vključenosti vseh akterjev. V preteklosti so bili raziskovalni oddelki izolirani od osrednje dejavnosti. Imeli so omejen dostop do finančnih virov in **socialnega kapitala**. Raziskovalci s hermetično zaprtim znanjem lahko tudi danes odkrijejo zanimive tehnološke rešitve, a te pogosto nimajo pravega tržnega potenciala (Skarzynski & Gibson, 2008). Raziskovalni oddelki prihodnosti bodo odprtega tipa in tesno vpeti v poslovno okolje (Likar et al., 2006). Za inoviranje ni več dovolj preblisk genija. Večino uspešnih inovativnih podjetij opredeljuje sodelovanje – tako znotraj kot zunaj podjetja (Fatur et al., 2011). Bolj kot je proces dela nedorečen, večjo težo imajo intenzivne povratne informacije med partnerji (Fliaster & Schloederer, 2010). Inoviranje postaja proces interakcij med posamezniki z raznolikimi znanji, ki so hkrati prejemniki in pošiljatelji znanja (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). Pri tem so v prednosti večja podjetja, ki imajo zaradi širine kadra na voljo več raznolikih znanj (Damanpour & Schneider, 2006).

Interaktiven model zahteva negovanje formalnih in neformalnih odnosov z notranjim in zunanjim okoljem. Poseben izziv predstavlja koordiniranje sodelovanja z zunanjim okoljem. Najbolj koristno znanje z vidika podjetja je hkrati najbolj občutljivo. Podjetja nerada razkrivajo informacije, ki lahko koristijo konkurentom. V razvejanih mrežah obstaja nevarnost, da bo član pridobival koristi, a ne bo dajal nič v zameno (Dyer & Nobeoka, 2000). Deljeno znanje pogosto ne najde pravega sogovornika. A izkušnje učijo, da je navedene probleme mogoče preseči (Dyer & Nobeoka, 2000). Čim prej je potrebno vzpostaviti **pravilo recipročnosti**. Najmočnejši člen v mreži lahko začne prvi deliti svoje znanje; sčasoma mu bodo sledili tudi ostali. Člani se bodo lažje poistovetili z mrežo, če bodo imeli občutek skupne identitete. Potrebno je oblikovati niz povezav na vseh nivojih.

Pri interaktivnem modelu je pomembno sodelovanje med različnimi funkcijami v podjetju. Takšno sodelovanje lahko spodbujamo na dva načina: prek formalne organizacijske strukture in neformalnih povezav (Tsai, 2002). Velika podjetja so pogosto centralizirana, a raziskave kažejo, da to otežuje prenos znanja. Večja kontrola s strani vodstva pomeni tudi manj intenzivno izmenjavo znanja med organizacijskimi enotami (Tsai, 2002). Na drugi strani imajo pogoste socialne interakcije med oddelki ravno nasproten učinek. Posebej pomembno je sodelovanje med tehnologi in tržniki. Tehnološke inovacije ne uspejo brez dobre trženjske strategije. Poslovni procesi kot so razvoj, trženje in management so pri inoviranju tesno prepleteni (Hwang, 2004). Le tako lahko podjetje v razpoložljivem času ustvari kakovosten produkt z dodano vrednostjo za potrošnika. Mehanizmi, ki omogočajo notranjo integracijo, v veliki meri razlikujejo bolj in manj inovativna podjetja (Conway & Steward, 2009). Podjetja so pogosto povezana vertikalno, manjka pa jim horizontalnih povezav. Eden ključnih organizacijskih ukrepov za premeščanje razlik med oddelki je oblikovanje **medsektorskih projektnih timov**. Med klasične ukrepe za izboljšanje notranjega sodelovanja sodi vzpostavitev matrične organizacije. Matrična organizacija ima dvojno kontrolno funkcijo in praviloma povezuje produktno ter funkcijsko področje (Conway & Steward, 2009).

1.3 Inovativnost kot kompetenca

Navsezadnje lahko inovativnost obravnavamo kot mehko kompetenco podjetja (Conway & Steward, 2009). Gre za zmožnost podjetja, s katero je mogoče doseči konstantno implementiranje novih idej. Inovativen produkt je možno relativno preprosto kopirati. Podobno velja za inovativno storitev. Veliko težje pa je posnemati podjetje, ki lahko v daljšem časovnem obdobju hitro lansira nove produkte in storitve (Hwang, 2004).

Kompetenca inovativnosti plemeniti ostale ključne kompetence podjetja. Ključne kompetence so kombinacija veščin, znanja in izkušenj, ki nas ločujejo od tekmecev in prinašajo dodano vrednost za kupca (Skarzynski & Gibson, 2008; Trott, 2008). Obsegajo tehnološko ali organizacijsko znanje, ki predstavlja za podjetje konkurenčno prednost (Prahalad & Hamel, 1990; Trott, 2008). Inovativnost nastopa kot metakompetenca, ki omogoča aktivacijo ključnih kompetenc za pridobivanje in implementacijo novih idej. V nadaljevanju bomo izraz inovativnost uporabljali v tem kontekstu.

Tidd & Bessant (2009) pojmuta management inovativnosti kot razvoj in utrditve učinkovitih praks v podjetju. Pri razvoju ustreznih praks je smiselno spoznati kulturo podjetja. Tako dobimo uvid v obstoječe rutine (Kaše, Paauwe & Zupan, 2009). Ker so rutine vpete v kulturo, predstavljajo nekaj unikatnega za vsako podjetje posebej. Ravno ta unikatnost, nedostopnost in prepletenost otežujejo posnemanje s strani tekmecev ter prinašajo podjetju trajnejšo konkurenčno prednost (Barney, 1991).

Vsako podjetje potrebuje lasten način **managementa znanja** in posledično tudi **managementa inovativnosti** (Tidd & Bessant, 2009). S ponavljanjem aktivnosti se prakse ojačajo ter postanejo sestavni del procesov in organizacijske kulture. Podjetje se pri razvoju inovativnosti uči »pozabljati« posamezne načine dela (Szulanski, 1995). Poleg grajenja aktivnosti je potrebno imeti dovolj energije za rušenje nefunkcionalnih obstoječih praks. Predvsem velika, uveljavljena podjetja se močno opirajo na ustaljene načine dela, ki so se v preteklosti izkazali kot učinkoviti (Blumentritt & Danis, 2006). Ustalen proces zagotavlja varnost in predvidljivost, vsaka novost pa prinaša spremembe, ki zaposlene navdajajo z negotovostjo.

Spreminjanje rutin, praks in posledično tudi kulture pogosto naleti na odpor zaposlenih. Odpori se skrivajo za navidezno objektivnim argumentiranjem, njihov namen pa je blokiranje sprememb (Likar et al., 2006; Smith, Busi, Ball & van der Meer, 2008). Razvoj inovativnosti vključuje dogovore, usklajevanja in prepričevanja. Pri tem ima pomembno vlogo nosilec sprememb. Njegov ugled in podpora med zaposlenimi v mnogo čem določata končni rezultat sprememb (Hayton, 2005; Hislop, Newell, Scarbrough & Swan, 2000). Večje spremembe v podjetju imajo veliko možnost neuspeha. Rezultati kažejo, da spodleti okoli 70 % vseh predvidenih sprememb (Beer & Nohria, 2000).

Vodstva se pogosto zavedajo pomena inovacijske kulture, a imajo veliko težav pri njenem razvoju (Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999). Kot vsak proces večjih organizacijskih sprememb je tudi uvajanje celostne inovativne kulture dolgotrajno. Skarzynski in Gibson navajata (2008), da potrebuje podjetje tri do pet let, da izgradi vso potrebno infrastrukturo ter usposobi zaposlene za učinkovito izvajanje novih procesov. Ključen element za uspešno uvajanje sprememb je dosledna komunikacija, ki omogoča konstantno pridobivanje podpore zaposlenih (Kotter, 2007). Praviloma podjetja, ki skušajo spodbuditi inovativnost, vpeljujejo elemente organskega vodenja (Taylor & McAdam, 2004). Takšen sistem opredeljujejo fleksibilnost, fluidne vloge posameznikov ter osebna zavezanost ciljem (Taylor & McAdam, 2004). S premikom k organski strukturi se poveča pomen organizacijske kulture kot veziva za uspešno delovanje članov tima (Conway & Steward, 2009; McLean, 2005).

1.3.1 Pomen managementa znanja

V sodobnih modelih inovativnosti ima znanje osrednjo vlogo (Scarbrough, 2003b). Podjetja se povezujejo, ker potrebujejo vire drugih podjetij za doseg lastnih ciljev. Med najpomembnejšimi viri je ravno znanje. Interaktiven model inovativnosti lahko v osnovi obravnavamo kot management znanja in sodelovanja. Znanje predstavlja najvišji nivo informacij. Gre za informacijo, ki je vezana na kontekst, ima določen pomen in jo lahko uporabimo (Tidd & Bessant, 2009). Za inovativno podjetje je ključno, da informacije iz notranjega in zunanjega okolja pretvori v znanje, torej da jim doda kontekst in uporabno

vrednost. Ker je znanje vezano na določen kontekst, ga ni mogoče neposredno prenašati iz podjetja v podjetje. Resursi, ki temeljijo na znanju, tako predstavljajo pomemben vir konkurenčne prednosti (Holman & Wood, 2003). Del znanja najdemo tudi v procesih, organizaciji dela in poslovnih praksah, a še vedno so zaposleni tisti, ki te aktivnosti udeležajo (Turvani, 2001). Lahko bi rekli, da so najpomembnejši gradnik inovativnega podjetja ravno zaposleni. Uravnavanje ljudi, njihovega znanja in medsebojnih odnosov je tako nujen del managementa inovativnosti.

Z vlogo znanja pri inovativnosti se ukvarja disciplina management znanja. Cilj managementa znanja je prenos znanja med vse člane skupine. Pri tem je potrebno premestiti bolj ali manj odprte meje med posamezniki in sistemi (Scarbrough, 2003a). Znanje se načeloma zadržuje pri posameznikih, če ne oblikujemo ustreznih aktivnosti za njegov prenos. S socialnimi interakcijami se spreminja v kolektivno dobrino ter postane na voljo celotnemu podjetju. Poleg zadrževanja znanja v posameznih oddelkih pa je potrebno premagati še druge težave. Prejemnik ima pogosto pomanjkljivo predznanje. Odnos med prejemnikom in pošiljateljem je problematičen ali pa prejemnik ni motiviran za učenje (Szulanski, 1995). Prenos znanja otežujejo tudi različni, pogosto nasprotujoči si interesi posameznikov (Carlile, 2004). Problem motivacije je mogoče rešiti s priznanji za uspešno pridobivanje znanja. Pri tem so socialna priznanja vsaj toliko spodbudna kot materialne nagrade (Argote, McEvily & Reagans, 2003).

Pri managementu znanja lahko uporabimo dve metodi: prva temelji na uporabi informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), druga pa na spodbujanju socialnih interakcij. Na splošno velja, da je management znanja s pomočjo IT manj uspešen od metod, ki temeljijo na socialni interakciji (Scarbrough, 2003a). To lahko pripišemo pomenu skritega znanja, ki ga je težko preleti v besede in shraniti v elektronski obliki (Tidd & Bessant, 2009).

1.3.1.1 Odkrivanje in izkoriščanje znanja

Znanje nastaja med procesom učenja. Podjetja se odločajo, ali bodo svojo energijo usmerjala v pridobivanje novih znanj ali maksimalen izkoristek obstoječih znanj. V prvem primeru govorimo o odkrivanju, v drugem pa o izkoriščanju znanja (March, 1991).

Izkoriščanje znanja pogloblja znanje, ki že obstaja v podjetju (Kang et al., 2007; Tidd & Bessant, 2009). Izkoriščanje znanja ima podobne značilnosti kot proces inkrementalnega inoviranja. Pri izkoriščanju znanja podjetja uporabijo notranje vire za izboljševanje obstoječih produktov, storitev in procesov. Takšen način učenja je uspešen v stabilnem okolju. Kombinacija stabilnih, učinkovitih procesov in ekonomije obsega namreč prinaša visoko kakovost ob nizkih stroških (Basadur & Gelade, 2006). Rezultat izkoriščanja znanja

sta povečana učinkovitost in produktivnost, predvsem na račun razvoja obstoječih kompetenc (Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006).

Odkrivanje znanja. Podjetja, ki svojih notranjih virov ne dopolnjujejo s komplementarnimi eksternimi kompetencami, imajo nižjo kapaciteto za realizacijo inovacij (Ahuja, 2000; Conway & Steward, 2009). Izkoriščanju znanja je potrebno dodati tudi odkrivanje novih znanj. Ta strategija je uspešna pri delovanju v kompleksnih, neznanih situacijah (Kang et al., 2007; McGrath, 2001). Odkrivanje znanja prinaša v podjetje prilagodljivost. Večji nabor možnih odzivov pripravlja podjetje na spremembe in hitre odzive (Basadur & Gelade, 2006). Odkrivanje znanja ponuja veliko priložnosti za kreativno udejstvovanje zaposlenih ter tvori temelj za radikalno inoviranje. Bolj kot spodbujamo pridobivanje novega znanja, večja je verjetnost, da bomo odkrili potencialno radikalno inovacijo. V primerjavi z izkoriščanjem znanja je odkrivanje znanja bolj usmerjeno na prihodnost. V ospredju ni izboljševanje obstoječega stanja, temveč iskanje novih priložnosti (Baron, 2006; Shipton et al., 2006).

Odkrivanja znanja ni potrebno pojmovati le kot iskanje novih idej, temveč tudi kot preverjanje obstoječih prepričanj. Dvom v ustaljene rešitve odpre možnosti za izboljšane procese ter nove produkte in storitve (Basadur & Gelade, 2006). Pogosto se najboljše ideje skrivajo tam, kjer jih drugi ne vidijo. Ker so rešitve tako vpete v ustaljene načine dela, jih zaposleni dojemajo kot dogme, zato jih niso pripravljeni spreminjati niti na miselni ravni (Skarzynski & Gibson, 2008).

Uravnoteženje odkrivanja in izkoriščanja znanja. Izkoriščanje in odkrivanje znanja si v marsičem nasprotujeta. Aktivnosti, ki izhajajo iz ene ali druge usmeritve, so diametralno različne. Izkoriščanje znanja vključuje pojme kot so izbira, dopolnjevanje, proizvodnja, implementacija in izvedba. Odkrivanje znanja se nanaša na iskanje, raziskovanje, širjenje obzorij, tveganje, preizkušanje alternativ in fleksibilnost (March, 1991). Odkrivanje znanja zahteva sodelovanje različnih področij in bolj svobodno, fleksibilno delovno okolje (Trott, 2008). Stopnja odkrivanja naj bo ravno pravišnja. Če ga je preveč, ne bomo nikoli izkoristili prednosti optimiziranih procesov. Vendar kreiranje novih idej še ne zadostuje za prodajo izdelkov ali storitev. Konstantno spreminjanje kompetenc poveča fleksibilnost, a po drugi strani onemogoča poglobitev in specializacijo, ki sta ključni za učinkovito poslovanje. Izkoriščanje znanja zahteva odlično organizacijo in strukturirane procese. V ospredju je izboljševanje obstoječega stanja. Cilji izkoriščanja znanja so bolj konkretni in operativni; pogosto so povezani z doseganjem večje produktivnosti. Takšne vrste aktivnosti dobro funkcionirajo v stabilnih, predvidljivih okoljih.

Vendar tudi pretirano izkoriščanje znanja prinaša težave. Osredotočanje na obstoječe načine dela naredi podjetje togo in nedovzetno za spremembe. Uravnoteženje obeh aktivnosti je ena osrednjih tem managementa inovativnosti (Conway & Steward, 2009; Tidd & Bessant, 2009). Podjetja, ki se odločijo le za eno ali drugo možnost, nimajo

dolgoročnega obstanka na tržišču. Izbira je enaka odločitvi med kratkoročnimi dobički in dolgoročnimi donosi: ugotoviti je potrebno, kako doseči oboje. Uspešna inovativna podjetja znajo premeščati različne zahteve izkoriščanja in odkrivanja znanja s fleksibilnostjo, ki omogoča hiter prehod med aktivnostmi. Take organizacije zmorejo voditi aktivnosti v **dualnem načinu** (Conway & Steward, 2009; Tidd & Bessant, 2009; Adams et al., 2006).

V podjetjih pogosto prihaja do napetosti med operativci in raziskovalci. Ta napetost zajema temeljne razlike med izkoriščanjem in odkrivanjem znanja. Razlike izvirajo iz različnih načinov dela, različnih ciljev in različnih izzivov, s katerimi se srečujejo posamezne enote. Podjetja, ki skušajo oba procesa uravnorežiti, poskrbijo za čim več stikov med posamezniki, ki se ukvarjajo z enim ali drugim področjem. Ko se ti posamezniki naučijo medsebojno sodelovati, postanejo njihovi cilji bistveno bolj usklajeni kot prej (Skarzynski & Gibson, 2008). Med raziskovalnimi in operativnimi skupinami bo vedno konflikt, a brez interakcije tega konflikta ni mogoče rešiti. Uravnoreženje izkoriščanja znanja in odkrivanja lahko spodbujamo z gradnjo različnih vezi. Podjetje potrebuje dobre odnose z zunanjim okoljem. Še posebej pomembno je zbiranje informacij s strani partnerjev, svetovalcev in iz drugih centrov znanja. Te informacije je potrebno razširiti znotraj podjetja. Pomembno vlogo igrajo ključni sodelavci z razvejano socialno mrežo znotraj in zunaj podjetja. Veliko lahko naredijo tudi vodje s pravo mero dopuščanja samostojnosti pri izvajanju nalog in postavljanju ciljev (McGrath, 2001).

1.3.1.2 Absorpcijska sposobnost

Do sedaj smo govorili, kakšne vrste učenja potrebujemo za inovativnost. Nismo pa razložili, kako poteka vključevanje pridobljenega znanja v podjetje. Sposobnost podjetja, da prepozna vrednost novih informacij, jih vključi v podjetje in uporabi v komercialne namene, so strokovnjaki označili kot **absorpcijsko sposobnost** (Cohen & Levinthal, 1990). Absorpcijska sposobnost je temelj organizacijskega učenja (Baron, 2006; Lane, Koka & Pathak, 2006).

Za nadgrajevanje znanja je ključno predznanje, na katerem je mogoče graditi nadaljnji razvoj (Cohen & Levinthal, 1990). Večina inoviranja se praviloma odvija na področju ključnih kompetenc. Najbolj pomembno je posledično tisto predznanje, ki je povezano s ključnimi kompetencami in poznavanjem kupcev. Podjetja lahko ključno znanje najamejo ali kupijo tudi na trgu, vendar to zmanjšuje absorpcijsko sposobnost novih znanj na področjih, ki so za podjetje strateškega pomena. Pridobivanje predznanja pripravi podjetje na asimilacijo širokega nabora novih znanj. To omogoča nadgrajevanje veščin in kompetenc ter prinaša fleksibilnost v podjetje (Berk & Kaše, 2010; Lane et al., 2006). Vloga predznanja ni enako pomembna pri vseh strategijah inoviranja. Če želimo biti tržni vodja, sta lastno znanje in inovacijska usmeritev ključna (Likar et al., 2006). Ker ne

posnemamo konkurentov, temveč oni posnemajo nas, smo prisiljeni razvijati novosti. Predznanje se pridobiva skozi čas. Pri tem so pomembne investicije v R & R in usposabljanja zaposlenih. Poleg naprednih tehnoloških usposabljanj so koristne izkušnje z razvojem inovativnih produktov in reševanjem problemov v preteklosti. Pri absorpcijski sposobnosti so pomembne tudi organizacijske rutine, ki omogočajo pridobivanje in asimilacijo novega znanja ter njegovo kombiniranje z ostalimi viri v podjetju (Lane et al., 2006).

Kapaciteta za inoviranje je v svoji osnovi pojem, ki ponazarja procese odkrivanja in izkoriščanja znanja. Širina novih idej, ki jih pridobivamo iz zunanjega okolja, je merilo za razsežnost odkrivanja. Drugi del absorpcijske sposobnosti je vezan na implementacijo znanj. Ta opredeljuje, kako uspešno je podjetje v izkoriščanju znanja (Lane et al., 2006). Združevanje obeh vrst znanj je povezano z vodenjem v dualnem načinu, o katerem je bilo govora v prejšnjem poglavju.

1.3.1.3 Eksplicitno in skrito znanje

Izmenjava znanja med posameznikom in organizacijo se odvija s pomočjo socialnih interakcij. Pri tem je potrebno ločevati med **eksplicitnim** in **skritim znanjem**. Eksplicitno znanje je mogoče zapisati in komunicirati. Gre za vedenje o določenem strokovnem področju (Lubatkin, Florin & Lane, 2001). Skrito znanje pa je osebno, vezano na kontekst in težavno za komuniciranje. Zajema predvsem »*know-how*« oziroma kompleksno znanje, urejeno po vzročni – posledični relaciji (Tidd & Bessant, 2009; Lubatkin et al., 2009). Skrito znanje je bolj pomembno, saj naj bi zajemalo okoli 80 % vsega znanja v podjetju (Mirghani, Stankosky & Murray, 2005).

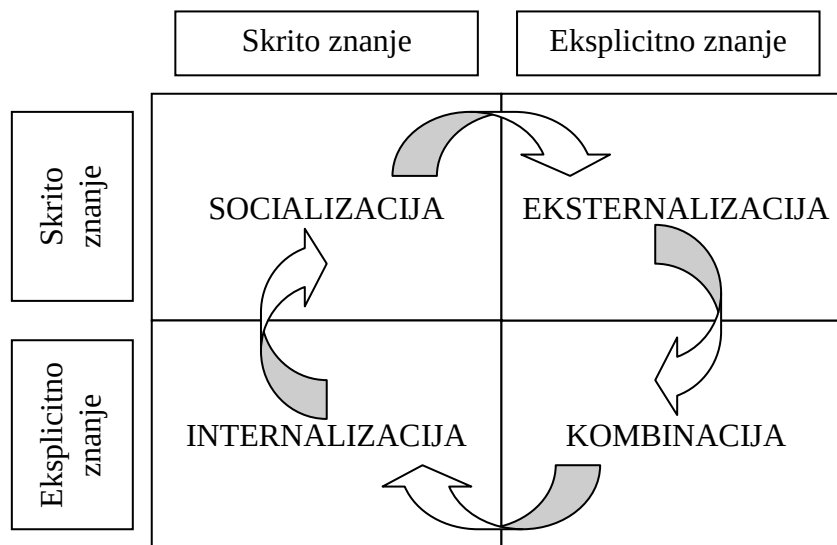
Odnos med osebnim in organizacijskim znanjem sta razlagala Nonaka in Takeuchi (v Tidd & Bessant, 2009). Ta sovpada z interakcijami med eksplicitnim in skritim znanjem. Avtorja pravita, da vse novo znanje izvira iz posameznika, vendar ga je s procesom dialoga, diskusij, opazovanja in skupnega dela možno razširiti na celotno podjetje.

Proces poteka v štirih fazah (Slika 1):

- **Socializacija** ponazarja prenos skritega znanja. Skrito znanje se širi skozi deljenje izkušenj, oblikovanje skupnih predstav in razvoj ustreznih veščin. Skritega znanja ni potrebno artikulirati: zadostujeta opazovanje in praksa. Najboljši primer takšnega učenja je odnos mentor – vajenec. Če želimo preiti na naslednjo fazo, je potrebno skrito znanje spraviti na papir in v besede.
- **Eksternalizacija** ponazarja ustvarjanje eksplicitnega znanja. Skrito znanje se artikulira skozi dialog in diskusije. Za bolj nazorno predstavo se uporabljajo tudi metafore in analogije. Ko je znanje artikulirano, je dovzetno za bolj masovno širjenje znotraj podjetja. Takrat ga je možno kombinirati z drugimi eksplicitnimi spoznanji.

- **Kombiniranje** vključuje izmenjavo in prilagajanje eksplicitnega znanja. Pri tem se uporabljajo metode, ki vključujejo tako osebno komunikacijo kot tehnološke rešitve v obliki intraneta in forumov (Basadur & Gelade, 2006). Na ta način se koncepti oblikujejo v celostno znanje.
- **Internalizacija** zajema zadnjo fazo, v kateri se eksplicitno znanje ponotranji. Z delovnimi izkušnjami in ponavljanjem aktivnosti se obstoječe znanje nadgrajuje ter internalizira znotraj posameznikov. Znanje postane del vedenja in rutin.

Slika 1: Proces preoblikovanja znanja



Vir: S. Conway & F. Steward, *Managing and shaping innovation*, 2009, str. 306 (povzeto po Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.4 Vloga socialnega kapitala

1.4.1 Opredelitev in pomen socialnega kapitala

V linearnem modelu inovativnosti je bilo pomembno znanje posameznikov, v interaktivnem modelu inovativnosti pa se težišče pomika drugam. Zaradi globalizacije, sodobnih tehnologij komuniciranja in mobilnih zaposlenih ima precej podjetij dostop do usposobljenih zaposlenih (Nadler & Tushman, 1999). Kot smo ugotovili že v prejšnjem poglavju, je danes bolj pomembno, kako uspešno izkoriščamo razpoložljivo znanje. V osrčje razvoja inovativnosti prihaja vzpostavljanje novih povezav med ljudmi. Socialne interakcije med posamezniki vodijo k prenosu znanja in odkrivanju novih kombinacij, kar tvori osnovo za inoviranje (Obstfeld, 2005; Tsai & Ghosal, 1998).

Socialni kapital je vsota sedanjih in potencialnih virov, ki so vgrajeni v odnose, dosegljivi skozi odnose ter so nastali iz odnosov med posamezniki in socialnimi skupinami (Nahapiet & Ghosal, 1998). Socialni kapital je prepleten s kulturo podjetja – normami, vrednotami, sodelovanjem in interakcijami – zato ohranja določeno stabilnost kljub fluktuaciji posameznikov (Subramaniam in Youndt, 2005).

Kakovost socialnega kapitala se meri po tem, v kolikšni meri lahko uporabimo odnose za doseganje zelenih ciljev (Conway & Steward, 2009). Socialni kapital posega v skupno lastnino in presega vire posameznika. Tako lahko razpolagamo tudi s tistimi viri, do katerih imamo omogočen dostop, a si jih ne lastimo (Martinez-Sanchez, Vela-Jimenez, Perez-Perez & Luis-Carnicer, 2008). Poleg dostopa do virov in informacij je socialni kapital pomemben za gradnjo vpliva znotraj podjetja, pridobivanje podpore za ideje ter hitrejšo difuzijo inovacij. Posredno vpliva na druge dejavnike, ki delajo podjetje inovativno: privabljanje obetavnih kadrov prek osebnih priporočil zaposlenih, oblikovanje prijateljskih odnosov med zaposlenimi in višjo raven zadovoljstva z delom. Nekateri avtorji celo poudarjajo (v Kang et al., 2007), da je potrebno sodobna podjetja obravnavati kot socialne skupnosti. Gradnja takšnih skupnosti zahteva svoj čas. S fluktuacijo sicer prihaja v podjetje novo znanje, a hkrati odhajajo pomembni gradniki socialnega kapitala. Inovativna podjetja skušajo zadržati najboljše zaposlene ter oblikovati stabilne odnose tako na ravni zaposlenih kot med podjetjem in zaposlenimi (Nahapiet & Ghosal, 1998).

1.4.2 Dimenzije socialnega kapitala

V grobem ločimo tri dimenzije socialnega kapitala: **strukturno**, **relacijsko** in **kognitivno** (Nahapiet & Ghosal, 1998). Strukturna dimenzija opisuje vzorce vezi in odnosov med zaposlenimi, relacijska kakovost odnosov med zaposlenimi, kognitivna pa razlaga kognitivne sheme skupine (Gant, Ichniowski & Shaw, 2002). Vse tri dimenzije delujejo v tesni interakciji. Socialne interakcije (strukturni vidik) vodijo k razvoju zaupanja (relacijski vidik), ta pa omogoča oblikovanje skupne socialne resničnosti (kognitivni vidik; Tsai & Ghosal, 1998).

1.4.2.1 Strukturni vidik

Najpomembnejša elementa strukturne dimenzije sta **moč vezi** in **gostota omrežja** (Kang et al., 2007). Močne vezi najdemo med prijatelji, družinskimi člani in stabilnimi delovnimi skupinami. Člani so med sabo tesno povezani, njihove socialne mreže pa se prekrivajo. Take vrste vezi so uporabne pri izkoriščanju znanja, saj omogočajo prenos skritega znanja ter spodbujajo specializacijo in poglobitev (Dyer & Nobeoka, 2000; Hansen, 1999; Kang et al., 2007; Obstfeld, 2005). V tesnih vezeh je veliko odvečnih povezav, ki vodijo do istih posameznikov (Hansen, 1999). To poveča verjetnost za prenos informacij ter utrjuje intenzivno sodelovanje. Med člani vlada visoka raven zaupanja, zato si med sabo

pomagajo in delujejo v skupno dobro (Obstfeld, 2005). Če je znotraj skupine dovolj odprtosti za nove produkte, imajo tesne vezi pozitiven vpliv na difuzijo inovacij (Gibbson, 2004).

Tesne vezi pa niso nujno pozitivne za razvoj inovativnosti. Ker člani skupine razmišljajo podobno, lahko pripeljejo do rigidnosti. Posamezniki dajejo večjo pozornost vsebinam, ki so jim skupne, kot področjem, kjer se njihova mnenja razlikujejo (Paulus & Yung, 2000). Za ceno ohranjanja miru in dobrega počutja se ne spuščajo v dokazovanje, kdo ima prav. Skupina lahko oblikuje tolikšno samozadostnost, da ima odpor do idej, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Dolgotrajna in uspešna partnerstva skrivajo ravno to nevarnost. Pri operativni izvedbi nalog bo sodelovanje zaradi dolgotrajnih izkušenj izrazito konstruktivno. Pri razvoju novih produktov pa bo obema partnerjema primanjkovalo novih, originalnih idej. Razvoj se bo odvijal na ravni izkoriščanja znanja, medtem ko učinkovito odkrivanje ne bo mogoča zaradi ukalupljenega razmišljanja.

Šibke vezi ohranjamo z znanci in drugimi posamezniki, s katerimi imamo malo medsebojnih stikov. Posameznika, med katerima obstaja šibka vez, imata precej različni socialni mreži. Značilnosti šibkih vezi so ravno komplementarne močnim vezem. Pomembne so predvsem pri odkrivanju novega znanja (Hansen, 1999). Omogočajo generiranje novih, izvirnih in pogosto tudi nenavadnih idej. V podjetje prinašajo določeno prilagodljivost in svežino, saj posamezniki niso obremenjeni s pravili in normami, ki obstajajo med tesno povezanimi člani. Ohlapne socialne mreže vsebujejo precej **strukturnih lukenj**. Struktura luknja nastane med dvema nepovezanimi akterjema, ki sta posredno povezana prek tretje osebe (Obstfeld, 2005). Če znamo premostiti strukturne luknje, bodo člani celotnega sistema pridobivali bolj sveže, originalne ideje (Kang et al., 2007). V šibko povezanih mrežah se informacije širijo počasneje, zato se pozitivni učinki novih idej ohranijo v ožjem krogu (Ahuja, 2000). S tega vidika prinašajo konkurenčno prednost pri podjetjih, ki se poslužujejo radikalnega inoviranja.

A tudi šibke vezi imajo svoje probleme. Med slabo poveznimi člani je lažje prenašati preproste informacije kot bolj kompleksno in nepredvidljivo znanje (Hansen, 1999). Šibke vezi so hkrati bolj primerne za pridobivanje idej kot za njihovo implementacijo. Pri implementaciji so potrebni tesno sodelovanje, intenzivna komunikacija in hitre povratne informacije. Vse navedeno se lahko odvija le med tesno povezanimi partnerji. Posameznike, ki nimajo vzpostavljenih odnosov in ne govorijo skupnega jezika, je težko povezati in koordinirati (Obstfeld, 2005). Obstfeld (2005) tako zaključuje, da imajo šibke vezi predvsem informacijsko korist, manjka pa jim akcijske koristi.

1.4.2.2 Relacijski vidik

Relacijski vidik se nanaša na motive, pričakovanja, identiteto in norme, ki so jih razvili člani določene mreže (Kang et al., 2007). Relacijski vidik opisuje predvsem kakovost odnosov med akterji. Ker je izmenjava znanja socialni proces, afektivne komponente močno vplivajo na vrsto, količino in kakovost izmenjanega znanja. Relacijski vidik je tesno povezan s strukturno dimenzijo. S pomočjo vezi med člani se zgradijo kanali za prenos znanja. Za dejanski prenos znanja po teh kanalih pa so zadolženi dejavniki, ki sodijo pod relacijski vidik (Evans & Davis, 2005).

V literaturi se relacijski vidik pogosto enači s konceptom **zaupanja**. Zaupanje nastopa kot eden najpomembnejših dejavnikov za razvoj socialnega kapitala. V odnose prinaša občutek varnosti in gotovosti. Navedene kvalitete pomagajo pri deljenju dragocenega in redkega znanja. Nastopa kot garancija, da druga stran deljenega znanja ne bo izkoristila v lastno korist in našo škodo. V odnosih zmanjšuje zaznano raven tveganja, preprečuje uvedbo dodatnih kontrol ter znižuje transakcijske stroške (Sparrow, 2003). Vzpostavitev zaupanja zahteva svoj čas. Pogoste interakcije med člani povečajo občutek pripadnosti in pozitivno vplivajo na razvoj zaupanja (Conway & Steward, 2009). Po drugi strani so stiki s podobnimi in lokacijsko bližjimi člani bolj intenzivni (Borgatti & Cross, 2003). To pomeni, da se zaupanje lažje oblikuje znotraj mreže, kjer prevladujejo močne vezi. Visoka raven zaupanja je močnejše povezana s prenosom kompleksnih znanj in poglobljenim vzajemnim učenjem kot z izmenjavo preprostih informacij (Borgatti & Cross, 2003). Podobno kot velja za močne vezi pa tudi intenzivno zaupanje negativno vpliva na iskanje novih informacij. Če preveč zaupamo nasprotni strani, bomo premalo kritično sprejemali prejete informacije in se manj zanašali na razvoj lastnega znanja (Conway & Steward, 2007).

V domeno relacijske dimenzije sodijo tudi norme in pričakovanja. V literaturi je največ poudarka na normi recipročnosti. Z recipročnostjo lažje opravičimo trenutno neenakovreden odnos in pripravljenost posameznika, da počaka na izpolnitev obljub (Evans & Davis, 2005). Norma recipročnosti zagotavlja, da se bo neenakovreden odnos čez čas uravnotežil ali prekinil (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Raziskave kažejo, da so posamezniki zaradi oportunističnega obnašanja druge strani pripravljeni prekiniti odnos, četudi so zaradi tega sami na slabšem (Fliaster & Schloederer, 2010).

1.4.2.3 Kognitivni vidik

Kognitivni vidik zajema skupna prepričanja, predstave, kognicijo ter model dojemanja poslovnega in širšega okolja (Kang et al., 2007) oziroma socialno resničnost določene skupine. Če imajo člani skupine podobne kognitivne sheme, bodo v konkretnih situacijah razmišljali na soroden način. To bistveno olajša postavljanje ciljev, izboljša odločanje in

pospeši reševanje problemov (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Tudi vizija, strategija in vrednote predstavljajo poskus zблиževanja različnih posameznikov. Skupaj sestavljajo osnovno vezivo za sodelovanje različnih oddelkov v podjetju (Tsai & Ghosal, 1998). Sodobno poslovanje je prežeto z nenehnimi spremembami. Organizacijske strukture, delovnih nalog in tudi delovnih mest ni mogoče več dojemati kot nekaj stabilnega. Pogosto je organizacijska kultura edina prava konstanta v podjetju.

V praksi se kognitivni vidik pogosto kaže v skupnih ciljih med različnimi področji (Gittell, 2011). Za učinkovito sodelovanje je potrebna tudi določena skladnost perspektiv in znanj. Posamezniki, ki govorijo isti jezik, razumejo iste simbole in imajo podobna znanja, bodo znali reševati probleme v isti smeri (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). Razumevanje je mogoče doseči s širokim procesom **socializacije novozaposlenih**, ki zajema različna področja v podjetju (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). Prekrivajoče se predznanje in podobne kognitivne sheme pa imajo tudi svoj negativen vidik. Med preveč podobno mislečimi posamezniki se težko izmenjujejo različna stališča in perspektive, ki so pomembne za inoviranje.

1.5 Management inovativnosti skozi prakse managementa človeških virov

Management človeških virov igra pomembno vlogo pri inoviranju in razvoju inovativnosti. Ustrezne prakse prinašajo v podjetje fleksibilnost (Berk & Kaše, 2010). V fazi kreiranja idej je pomembno spodbujanje radovednosti in kreativnega razmišljanja ter iskanje informacij. Pri implementaciji so prakse naravnane na medsektorsko delo in realizacijo zadanih ciljev v okviru postavljenih časovnih rokov (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Zgoraj naštet ukrepi so oddaljeni od klasičnega pogleda na MČV. Funkcionalne aktivnosti kot so selekcija, uveljavljanje delovno pravne zakonodaje, uvajanje v delo, izobraževanja, uravnavanje učinkovitosti in plačni sistemi ne zadostujejo za razvoj inovativnosti. Cilj teh aktivnosti je zadostno število kompetentnih zaposlenih za uresničevanje organizacijskih potreb. Izvajanje takšnih MČV praks nudi podporo ostalim sektorjem v podjetju. MČV ima predvsem kontrolno funkcijo. Zaposlene umešča v okvir predpisanega delovnega mesta, kjer so jasno zapisane delovne naloge, pristojnosti in obveznosti. Takšen način dela ohranja stabilnost in vzdržuje obstoječe razmere v podjetju. Vendar se predpisana in neuradna pravila sodelovanja in komuniciranja kršijo že pri operativnem delu (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Delo visoko izobraženih sodelavcev je bližje projektnemu delu kot stalnim aktivnostim, zato ga ni mogoče predvideti. Funkcionalni MČV ne zadostuje potrebam izkoriščanja znanja, vsekakor pa ne omogoča dovolj prilagodljivosti, odprtosti in zavzetosti za uspešno raziskovanje.

Na drugi strani se je uveljavil **strateški MČV**. Medtem ko funkcionalni MČV ni povezan z učinkovitostjo podjetja, je strateški MČV v korelaciji s produktivnostjo zaposlenih,

poslovnimi rezultati in tržno vrednostjo podjetja (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). V okviru strateškega MČV se določijo, načrtujejo in implementirajo prakse, ki ustrezajo končnim ciljem podjetja. Strateški MČV že po definiciji ne temelji le na najboljših praksah, temveč upošteva **kontingenčni pristop** (de Leede & Kees Looise, 2005; Lengnick-Hall et al., 2009). Izhodišče kontingenčnega pristopa je iskanje skladnosti med MČV aktivnostmi ter poslovnimi cilji podjetja. Koncept skladnosti zajema širši vidik kot le potrebe poslovnega okolja. Upošteva tudi interno skladnost MČV praks. Če se posamezne aktivnosti med sabo ne podpirajo in dopolnjujejo, z njimi ne bomo dosegli zelenega učinka.

Razvoj inovativnosti lahko pojmuje kot strateški cilj podjetja. Prakse, ki podpirajo inoviranje, bodo težko uspele brez zavzetih in usposobljenih zaposlenih (Holman & Wood, 2003). Raziskave kažejo, da so **prakse MČV, ki temeljijo na pripadnosti**, pozitivno povezane s kazalniki kot je tržni delež, dodana vrednost na zaposlenega in donosnost sredstev (Benson & Lawler, 2003). Collins in Smith sta ugotovila (2006), da izboljšanje na pripadnosti temelječih MČV praks za en standardni odklon prinese 16,9 % rast prodaje novih proizvodov. MČV prakse ne vplivajo na organizacijske outpute direktno, ampak delujejo preko mediatorjev. V primerjavi z operativnimi nalogami imajo razvojne naloge večjo intrinzično komponento. Pri nalogah, kjer je prisotno kreativno razmišljanje, potrebujemo bistveno manj spodbud za motiviranje zaposlenih (Forbes & Domm, 2004). Pomembna mediatorja sta socialni kapital in management znanja (Lopez-Cabrales et al., 2009). MČV prakse vplivajo na oblikovanje stabilnih odnosov in sodelovanju naklonjenega delovnega okolja. Kakovostne interakcije, zaupanje in usklajenost ciljev omogočajo prenos znanja in boljše rezultate na področju inoviranja (Collins & Smith, 2006; Evans & Davis, 2005; Hayton, 2005; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008; Lengnick-Hall et al., 2009).

Učinkovita strategija inovativnosti je zasnovana celostno. Management človeških virov lahko pomembno prispeva na naslednjih področjih (Gant et al., 2002; Hayton, 2005; Kang et al., 2007; Unsworth & Parker, 2003):

- Oblikovanje delovnih nalog in delovnega okolja. Aktivnosti določajo vsebino in globino dela ter raven avtonomije posameznika. Urejajo načine sodelovanja in komuniciranja z ostalimi zaposlenimi. Raziskave kažejo, da skupinsko, kompleksno in razgibano delo pozitivno vpliva na strokovnost zaposlenih, deljenje znanja in pridobivanje novih idej (Cabello Medina, Carmona Lavado & Valle Cabrera, 2005; Kaše et al., 2009).
- Postavitev sistema motiviranja, vključno s plačo, ocenjevanjem učinkovitosti in vrsto nematerialnih nagrad. Izkušnje kažejo, da so z vidika spodbujanja inovativnosti še posebej primerne skupinske nagrade (Camelo-Ordaz, Fernandez-Alles & Valle-

Cabrera, 2008). Tudi nagrade, ki spodbujajo razvoj novih kompetenc in podajanje kreativnih idej, pomagajo pri razvoju inovativnosti (Lopez-Cabrales et al., 2011).

- Razvoj ustreznih veščin in kakovostna selekcija. Uspešna selekcija temelji na izboru posameznikov s širokimi znanji, katerih lastnosti so skladne z organizacijsko kulturo (Zaugg & Thom, 2003). Poleg znanj in izkušenj so pomembne medosebne in komunikacijske spretnosti. Takšni posamezniki bodo znali sodelovati in delati v skupini (Evans & Davis, 2005; Zaugg & Thom, 2003).
- Podpora vodstva, vključno z dosledno in iskreno komunikacijo na nižjih in višjih nivojih. Pravi vodje so vzor svojim zaposlenim. Na področju inovativnosti je potrebno nenehno komunicirati vedenja in rezultate, ki jih pričakujejo od svojih zaposlenih (Jolink & Dankbaar, 2010).

MČV prakse, ki vodijo k razvoju inovativnosti, je lažje opravičiti v panogah, kjer prevladujeta izobražena delovna sila in visoka dodana vrednost na zaposlenega. Pri masovni proizvodnji in obrtniških storitvah so poslovni cilji drugačni, zato iste prakse ne vodijo do enakih rezultatov (Legge, 2003). Tam je smiselno postaviti druga izhodišča. Zaposlene, ki so v neposrednem stiku s kupci, poslovnimi partnerji ali končnimi izdelki, je potrebno vključiti v strategijo inovativnosti. Dovolj je že, da se odzovemo na njihove ideje, se jim zahvalimo in jim posredujemo povratne informacije. V svojem delu bodo tako videli več smisla. Postali bodo predstavniki podjetja in ne le njegovi uslužbenci. Dojemali se bodo kot del širšega kolektiva, zato jim ne bo težko sodelovati pri novih projektih. Lažje bodo sprejeli cilje na ravni enote in celotnega podjetja. Način dela z zaposlenimi je navsezadnje izredno pomemben za oblikovanje medosebnih odnosov, kakovost odnosov pa vpliva tako na uspešnost inoviranja kot na izvedbo operativnih procesov (Kang et al., 2007).

Vse navedene spremembe imajo svojo ceno. Poleg stroškov zunanega svetovanja in same izvedbe aktivnosti je potrebno upoštevati tudi čas in energijo sodelujočih. Aktivnosti bodo zamrle, če jih ne bodo podpirali predstavniki vodstva in kadrovskega sektorja. Dodatni stroški nastanejo na področju nagrad in usposabljanja. Več interakcije v podjetju pomeni tudi več koordiniranja in vključevanja v reševanje aktualnih težav na medosebni ravni ter pri organizaciji dela (Gant et al., 2002).

1.5.1 Pomen ključnih zaposlenih

Podjetja, ki zaposlujejo sodelavce z redkimi in dragocenimi znanji, bodo dosegala boljše poslovne rezultate (Lopez-Cabrales, Valle & Herrero, 2006). Ker ključni sodelavci posedujejo najpomembnejša znanja, jih obravnava vsaka uspešna strategija inovativnosti. Visoka raven strokovnih znanj jim omogoča izboljševanje obstoječih produktov, proaktivno delovanje in hitro izkoriščanje priložnosti. Veščine ključnih sodelavcev se pogosto razvijejo znotraj podjetja, zato njihovega odhoda ni mogoče nadomestiti v kratkem

času. Za poln izkoristek njihovega potenciala je izjemnega pomena kakovostno vodenje (Lopez-Cabralles et al., 2006). Ključne zaposlene je potrebno usmerjati k osrednjim vlogam v internih in eksternih omrežij znanja, kjer lahko postanejo nosilci inoviranja v podjetju (Martinez-Sanchez, 2008). Uporabni so tako pri izkoriščanju znanja kot pri odkrivanju. Čeprav ne sprejemajo odločitev, jih v pomembni meri sooblikujejo. Pogosto so desna roka vodjem, katere oskrbujejo z informacijami, analizami in idejami.

Najboljši nevodstveni kadri imajo v podjetju visoko strokovno avtoriteto. Podjetja tega pogosto ne izkoriščajo v polni meri. Omogočajo jim usposabljanja na strokovnem in osebnostnem nivoju, vendar ne spodbujajo širjenja znanja med ostale zaposlene. Strokovno usposobljeni sodelavci so lahko mentorji manj izkušenim zaposlenim. Poleg razvoja organizacijskega znanja je pomembna njihova vloga v zunanjem okolju. Svoje izkušnje lahko prenašajo tudi navzven, do poslovnih partnerjev (Kang et al., 2007). S tem bi pridobili na veljavi in morda postali mnenjski voditelji na strokovnem področju. Centralna vloga v mreži omogoča hitrejši dostop do informacij, olajša pridobivanje najboljših praks ter pospešuje sprejemanje inovacij pri drugih mnenjskih voditeljih.

1.5.2 Razvoj mreženja

Mreženje med zaposlenimi v podjetju ter med zaposlenimi in zunanjim okoljem je eden večjih managerskih izzivov prihodnosti (Tidd & Bessant, 2009). Za razvoj partnerstev z zunanjim okoljem so zaslužni prav posamezniki z razvejanimi socialnimi mrežami. Tudi medorganizacijske mreže se oblikujejo iz osebnih poznanstev. Stiki, ki nastanejo med študijem, obiski seminarjev, športnimi aktivnostmi in udejstvovanji v klubih, se pogosto prenesejo na poslovno področje.

Posamezniki, ki premeščajo medsektorske razlike ali tvorijo vezi z zunanjim okoljem, so za podjetje še posebej pomembni. V literaturi jih označujejo z izrazom »vratar«. »Vratarji« predstavljajo most med skupinami in posamezniki, ki še nimajo vzpostavljenih medsebojnih odnosov (Conway & Steward, 2009; Obstfeld, 2005). Ker se nahajajo na presečišču povezav med člani, pridobivajo veliko količino informacij. Vse informacije niso relevantne za podjetje. »Vratarji« opravijo grobo selekcijo in spustijo v podjetje le relevantne informacije. Tako preprečijo zasičenost s podatki, ki tare mnoga velika podjetja. Gre za posameznike s kompleksnimi znanji, dobrimi medosebnimi spretnostmi in inovativnim razmišljanjem. Raziskave kažejo, da imajo »vratarji« že več let delovnih izkušenj v podjetju. V tem času so pridobili veliko poznanstev, zato vedo, na koga se lahko obrnejo za pomoč (Conway & Steward, 2009). So manj konformistični od večine zaposlenih. Njihovo razmišljanje je precej kritično in neodvisno. Praviloma ne zasedajo vodstvenih funkcij. Zaradi strokovne podkovanosti in položaja v mreži so eden najpomembnejših členov pri inoviranju. Podjetje jih lahko motivira s priznavanjem

pomena njihovega dela. Nuditi jim je potrebno avtonomno delovanje ter jih vključevati v pomembne projekte na področju inovativnosti.

Mreženje ni le v domeni »vratarjev«. Zaposleni z bogatimi izkušnjami so v bistveni prednosti. Ker dobro poznajo kulturo in značilnosti posameznih oddelkov, vedo, na kakšen način lahko najlažje pridejo do želenih rezultatov. Kadar nastopijo težave, vedo, kam se lahko obrnejo za pomoč. Na voljo imajo več informacij, hkrati pa hitreje dobijo manjkajoče odgovore (Fliaster & Schloederer, 2010).

V velikih sistemih pogosto ni razvidno, kaj kdo dela in kaj kdo zmore. Pri tem lahko pomaga objava aktivnosti, s katerimi se trenutno ukvarjajo posamezniki (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Naveden ukrep je z nastankom **družabnih omrežij** lažje izvedljiv. Obstoječa družabna omrežja lahko prilagodimo interni uporabi. Nekatera podjetja imajo posebne spletna mesta, kjer je možno postaviti vprašanja in dobiti odgovore. Če postane problem javen, morda kdo izmed zaposlenih pozna tudi rešitev. Določene informacije o zaposlenih so lahko dostopne drugim sodelavcem. Vsakdo ima personaliziran profil, kjer objavi informacije, ki jih želi deliti z drugimi. Doda lahko tudi spisek aktualnih projektov in prihodnjih aktivnosti. To omogoča hitro navezovanje stikov na podlagi strokovnih interesov.

Uspešno mreženje ne pomeni le širjenja mreže. Zajema tudi učinkovito uravnavanje obstoječih stikov. Bolje je imeti nekaj ciljno usmerjenih odnosov kot razvejano mrežo, ki ne prinaša nobenih koristi (Cross et al., 2008). Široka mreža je lahko za posameznika tudi breme, saj zahteva več časa in energije za vzdrževanje.

1.5.3 Uvajanje in rotacija delovnih mest

Stiki se najlažje oblikujejo, če organizacija dela zahteva sodelovanje. Na področju MČV obstaja več metod, s katerimi je to mogoče doseči. Dve bomo predstavili v tem poglavju.

Uvajanje novozaposlenih sodelavcev prinaša koristi na področju prenosa znanja in razvoja socialnega kapitala. V vlogi mentorjev in predavateljev so izkušeni sodelavci. Njihove izkušnje in strokovna podkovanost dobro dopolnjujeta radovednost novozaposlenih sodelavcev. **Mentorstvo** novozaposlenemu približa kulturo podjetja in omogoča hitrejšo asimilacijo v vrednostno – normativni sistem podjetja (Collins & Smith, 2006). Mentor uvaja novozaposlenega v svojo socialno mrežo ter mu s tem omogoči hitrejšo osvajanje socialnega kapitala.

Z uvajanjem dobijo novozaposleni uvid v delovanje podjetja kot celote. To jim bo koristilo pri razvojnem delu, ki praviloma obsega veliko usklajevanja z različnimi oddelki. Raziskave kažejo, da visoka raven odkrivanja brez dobrega programa uvajanja ne vodi do

prave inovativnosti. Ker zaposleni nimajo potrebne širine, ne vedo, katere ideje je možno realizirati v organizacijskem kontekstu (Shipton et al., 2006). Pomemben vir podpore nudi tudi skupina sodelavcev v programu uvajanja. Novozaposleni se bodo dobro spoznali med sabo, znotraj te skupine pa bodo imeli zanesljiv vir informacij pri kasnejšem delu. Podjetje v sklopu uvajanja novozaposlenih sodelavcev predstavi svoja pričakovanja, norme in kulturo. Ti osnovni gradniki olajšajo oblikovanje skupne identitete (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). V velikih podjetjih poteka oblikovanje skupne identitete bistveno počasneje. Zaposleni se prej poistovetijo s cilji sektorja in delovne skupine kot s cilji celotne organizacije. Z vidika razvoja inovativnosti je to nezaželeno, saj pospešuje nastajanje »vrtičkarstva« in otežuje medsektorsko sodelovanje. Socializacija novozaposlenih sodelavcev poteka bolj tekoče, če zaposluje posameznike, ki so primerni z vidika organizacijske kulture in ne le posameznega delovnega mesta. V kolikor bomo dali prednost odprtim, timsko naklonjenim kandidatom, bomo lažje presegli zaprtost oddelkov.

Kakovostna socializacija novozaposlenih je zastavljena dovolj široko. Njen namen ni le podajanje znanja, temveč tudi odpiranje problemov. Če so vključene vsebine preozke in preveč operativne, potem zatremo neodvisno razmišljanje. Zaposlenim implicitno kažemo le en pravilen način dela (Shipton et al., 2006). Obravnavane teme so blizu osrednji dejavnosti podjetja. Uvajanje lahko poteka tudi na področjih, kjer je sodelovanje pomembno, a obenem tudi problematično. Dober primer je seznanjanje novozaposlenih inženirjev z delom v marketingu (Basadur & Gelade, 2006). Posamezniki se v okviru uvajanja zavedo svoje vloge v podjetju. Spoznajo, kako se njihove delovne naloge vključujejo v poslovanje podjetja in kako se povezujejo z drugimi oddelki. Takšen program usmerja zaposlene k širšemu razmišljanju in oblikuje večjo zavezanost ciljem celotnega podjetja (Kang et al., 2007).

Pri sodelavcih, ki so že zaposleni v podjetju, je mogoče rotirati delovna mesta. **Rotacija delovnih mest** je bila oblikovana za linijske delavce, zaradi boljšega razumevanja delovanja podjetja pa jo uporabljajo tudi pri zaposlenih na režijskih delovnih mestih. Program rotacije veča raven socialnega kapitala z vidika posameznika. Udeleženec programa se med praktičnim delom seznani s sodelavci iz drugih oddelkov. Tako pridobi dodaten pogled na stvari, spozna aktivnosti z drugega zornega kota ter razume probleme, s katerimi se soočajo posamezniki (Robinson & Schroeder, 2007). Rotacija med sektorji pomaga predvsem pri premagovanju »vrtičkarstva«. Udeleženec programa po rotaciji pozna cilje vsaj dveh različnih enot, zato bo bistveno bolj odprt za medsektorsko sodelovanje. Rotacijo lahko razširimo tudi na projektne skupine in zunanje okolje. Prepogosto so v določen projekt vključeni isti ljudje. Če želimo v podjetju širiti znanje in pridobiti nove ideje, je potrebno spreminjati tudi članstvo projektne skupine. Rotacijo je mogoče razširiti tudi na zunanje okolje. Posebej uspešen program zunanje mobilnosti predstavlja Toyotina proizvodnja, kjer poteka intenzivno kroženje med različnimi dobavitelji (Dyer & Nobeoka, 2000).

1.5.4 Rezervni viri

Rezervne vire lahko opredelimo kot zalogo virov, ki presegajo nujno potrebno raven za doseganje želene ravni produktivnosti (Adams et al., 2006; Conway & Steward, 2009). Preokupacija z operativnimi aktivnostmi onemogoča kreativno razmišljanje na področju kreiranja in implementacije idej. Raziskovanje zahteva svoj čas. Kadar smo pod časovnimi pritiski, se raje oklepamo rutinskih opravil kot preizkušamo nove načine dela (Jolink & Dankbaar, 2010). Tudi realizacija razvojnih projektov je časovno bolj potratna kot izvedba operativnih nalog. Pri izvedbi nalog z nepredvidljivimi ovirami in nejasnimi cilji večkrat zaidemo v slepo ulico. Nove priložnosti zahtevajo hitro odzivnost, ki jo zmorejo fleksibilna podjetja (Berk & Kaše, 2010). Pri izvedbi pogosto nastajajo ozka grla (Likar et al., 2006). Podjetja, ki ne uspejo akumulirati dovolj virov v kratkem času, bodo zamudila okno priložnosti za realizacijo idej.

Rezervni viri so za podjetje koristni, ker omogočajo investiranje časa v kompleksne in nepredvidljive projekte (Conway & Steward, 2009). V podjetje prinašajo interno fleksibilnost. Pod rezervne vire uvrščamo tudi razpoložljive človeške vire. Raziskave kažejo, da je lažje nadoknaditi vse druge vire kot pomanjkanje znanja in usposobljenih zaposlenih (Blumentritt & Danis, 2006). Dostopna in fleksibilna delovna sila je še posebej pomembna pri implementaciji inovacij (Martinez-Sanchez et al., 2008). Razvojnem projektom je potrebno nameniti najboljše sodelavce. Pogosto pa se v pomembne projekte vključijo manj usposobljeni zaposleni, ki imajo najmanj drugih obveznosti (Skarzynski & Gibson, 2008). Podjetje lahko ta problem deloma reši s pravočasnimi usposabljanji ključnih sodelavcev na področjih, ki so pomembna za posamezen proces inoviranja (Berk & Kaše, 2010).

Naslednji vidik rezervnih virov so finančna sredstva. Invencije se porodijo spontano. Veliki sistemi načrtujejo sredstva za celo leto naprej, zato na občasne investicije niso pripravljeni. Salaman in Storey (2002) sta z intervjuji managerjev ugotovila, da rigidno finančno planiranje uničuje dobre ideje. Ta problem lahko rešimo s posebnim skladom, kamor se steka del prihodkov od uspešnih inovacij. Iz tega sklada financiramo začetne faze projektov, ko so potrebna sredstva za ocenjevanje smiselnosti idej in izdelavo prototipov (Likar et al., 2006; Skarzynski & Gibson, 2008).

Več rezervnih virov še ne pomeni več inovativnosti v podjetju. Odnos med rezervnimi viri in inovativnostjo poteka v obliki U-krivulje (Menon et al., 1999). Preveč rezervnih virov zamegli fokus podjetja in vodi k ukvarjanju z neproduktivnimi idejami. Izrazito svobodno delovno okolje z oddaljenimi časovnimi roki povzroča zdolgočasnost zaposlenih. Ob prenizki količini rezervnih virov pa podjetje nima dovolj raziskovalnih aktivnosti (Conway

& Steward, 2009). Odnos med količino rezervnih virov in inovativnostjo je zelo podoben razlikam, ki smo jih ugotovili pri odkrivanju in izkoriščanju znanja.

1.5.5 Odprta komunikacija

Razvoj inovativnosti poteka sočasno z odprtimi komunikacijskimi kanali (Zaugg & Thom, 2003). Kakovostna komunikacija ima vsaj štiri značilnosti: poteka pogosto, je razumljiva in pravočasna ter orientirana na reševanje problemov (Gittell, 2011). V današnjem okolju je zaradi močne soodvisnosti zaposlenih neposredna komunikacija še posebej pomembna. V primerih, ko horizontalna komunikacija ni formalno določena, bodo zaposleni razvili intenzivne neformalne povezave z enima ali dvema posameznikoma, ki mu omogočata dostop do potrebnih informacij (Gant et al., 2002). Za razvoj inovativnosti je potrebno sprostiti komunikacijo tako med oddelki kot med višjimi in nižjimi nivoji v podjetju (Fliaster & Schloederer, 2010; Holman & Wood, 2003; Jamrog et al., 2006; McLean, 2005). Rigidna vertikalna komunikacija ne nudi dovolj priložnosti za odprto izmenjavo mnenj. Proces komuniciranja naj bo čim manj obremenjen z navodili in enosmernim sporočanjem vodij. Bolj primeren je dialog med vodstvom in podrejenimi.

Neformalne vezi vplivajo na življenjsko doživetje odnosov in posledično na deljenje skritega znanja med posamezniki (Conway & Steward, 2009). Medsebojnega druženja in komuniciranja ni mogoče uravnavati na neposreden način. Lahko pa oblikujemo pogoje, ki omogočajo stike med posamezniki. Sponzoriranje družabnih dogodkov med zaposlenimi je primer takšne aktivnosti. V ta okvir sodijo tudi izleti, srečanja vodstvenih kadrov, praznovanja, športne igre in interesna združenja.

Dobra komunikacija ne spodbuja le nastajanja idej, temveč utrjuje inovacijsko kulturo. Raziskave kažejo, da so slovenska podjetja na tem področju precej šibka. Manj kot 30 % zaposlenih razume strategijo inovativnosti ter njene cilje in aktivnosti (Fatur et al., 2011).

1.5.6 Vloga vodstva in vodij

Med najpomembnejšimi dejavniki inovativnosti je zavezanost vodstva (Taylor & McAdam, 2004). Kot pri vsakih večjih spremembah je tudi na področju inovativnosti vedenje vodstva zgled ostalim zaposlenim. Vodstvo oblikuje vizijo ter s tem implicitno določi manevrski prostor za inoviranje. Iz vizije nastane poslovna strategija, ki se v oddelkih pretvori v operativne cilje. Zaposleni bodo sledili operativnim ciljem. Iz vidika inovativnosti je koristno, če je cilje mogoče doseči s kreativnim razmišljanjem, sodelovanjem in visoko ravnjo strokovnosti.

Naklonjenost vodstva je nujen korak na poti do **inovacijske kulture** (Smith et al., 2008). Kognitivne sheme vodstva o inovativnosti določajo, koliko razumevanja in podpore bodo

imeli za inoviranje (Damanpour & Schneider, 2006; Salaman & Storey, 2002; Smith et al., 2008). Vodstvo sooblikuje klimo, v kateri se inovativnost spodbuja ali zavira (Damanpour & Schneider, 2006).

Predvsem v hierarhično organiziranih podjetjih imajo vodje pomemben vpliv na delo zaposlenih. Ključna lastnost vodij je odprtost za spremembe. Inovativni vodje imajo svež pogled na stvari. K razmišljanju izven okvirja in iskanju boljših rešitev spodbujajo tudi svoje zaposlene. Delo organizirajo tako, da zaposlenim ostane dovolj časa za raziskovanje in razvojne aktivnosti. Energični vodje širijo navdušenje za razvojne projekte, kar pomaga pri odpravljanju odporov v podjetju ter zagotavlja večjo angažiranost zaposlenih (Egan, 2005; Sandberg, 2007).

Za razvoj inovativnosti je potrebno fleksibilno vodenje. Pri kreiranju idej daje demokratično vodenje bistveno boljše rezultate. V tej fazi se odločitve sprejemajo skupaj. Zaposleni imajo možnost izraziti svoje mnenje. V načrtovanje razvojnih projektov je potrebno vključiti širok krog zaposlenih. Ko pride do realizacije idej, se slog vodenja približa avtoritativnemu vedenju. Za doseganje odličnosti v implementaciji idej vzdržuje disciplino in postavlja jasna pravila (McGrath, 2001). Ker so časovni roki praviloma tesni, se odločitve sprejemajo hitro. Vodja lahko posamezne odločitve prepusti komu drugemu. Pri inoviranju naj bi odločitev sprejemala oseba, ki ima dovolj strokovnega znanja (Cross et al., 2008).

Dober vodja je spreten komunikator. Razumljivo komuniciranje ciljev in pričakovanj ima v praksi enako težo kot razporejanje delovnih nalog med sodelavce (Menon et al., 1999). Zaposlenim veliko pomenijo iskrene povratne informacije in priznavanje dobro opravljenega dela (Axtell et al., 2000). V kolikor so povratne informacije razvojno naravnane, usmerjene v odkrivanje bistva problema, hkrati pa dopuščajo zaposlenemu samostojno iskanje konkretnih rešitev, je njihov doprinos v procesu inoviranja mnogo večji (Egan, 2005). Vodje so pogosti prvi člen, ki sprejema ideje zaposlenih. Njihov odziv določa nadaljnjo motivacijo zaposlenih za kreativno udejstvovanje. Vloga vodij je opazna že pred ocenjevanjem idej. Pravi vodje namreč usmerjajo tudi kreiranje idej zaposlenih (Tidd & Bessant, 2009).

Procesi za podporo inovativnosti so pogosto dobro zastavljeni, a se v praksi ne izvajajo (Salaman & Storey, 2002). Razvijati inovativnost pomeni uravnavati spremembe. Vodstvo naj aktivno sodeluje pri premagovanju odporov, ki vladajo v podjetju. Vodje so ogledalo sodelovanja v podjetju. Če vodstvena ekipa ne zna vzpostaviti konstruktivnega sodelovanja, potem to težko pričakujemo od zaposlenih na nižjih nivojih (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003).

1.5.7 Spodbujanje kreativnosti

V kontekstu inovativnosti se pogosto omenja **kreativnost**. Kreativnost je pomemben element inoviranja, tako v fazi kreiranja idej kot pri njihovi realizaciji. McLean trdi, da je inovativnost v primerjavi s kreativnostjo bolj socialno integrirana in interaktivna (McLean, 2005). Kreativnost je intrinzično motivirana, saj je takšno udejstvovanje za posameznika prijetno. Zaposleni so bistveno bolj kreativni, če se ukvarjajo s stvarmi, ki so jim blizu (Unsworth & Parker, 2003). Kreativni posamezniki pogosto dojemajo svoje delo kot poslanstvo (Csikszentmihayli, 1996). Njihova naravna težnja je iskanje boljših rešitev in aplikacija lastnih idej v prakso.

Med pomembnimi osebnostnimi lastnostmi kreativnih posameznikov izstopa radovednost. Njeno vlogo najbolje ponazarja Trstenjakova trditev, da je bistvo ustvarjalnosti v odkrivanju novih problemov (1981). Želja po raziskovanju, široko razmišljanje in nekonformizem so lastnosti, ki opredeljujejo ljudi z visokim kreativnim potencialom. V fazi implementacije idej pa se jim pridružijo lastnosti kot so vztrajnost, organiziranost in samozavest.

Kljub temu, da so pri kreativnem razmišljanju pomembni osebni dejavniki, pa ima tudi kreativnost močno skupinsko komponento. Raziskave kažejo, da inovativna podjetja v primerjavi z neinovativnimi namenjajo več pozornosti organizacijskim ukrepom, ki spodbujajo kreativnost (Fatur et al., 2011). Kreativne ideje se hitreje porodijo med sodelovanjem kot pri individualnem delu (Fliaster & Schloederer, 2010). Vsak posameznik je do neke mere kreativen. Od odzivov okolja je odvisno, ali bo kreativen potencial tudi izrazil. Po Csikszentmihaylijevem sistemskem modelu kreativnosti (1996) nastajajo kreativni produkti na preseku med osebo in njenim sociokulturnim okoljem. Sociokulturno okolje obsega celotno znanje določenega področja in vplivne osebe, ki ocenijo kreativen prispevek produkta. Tu najdemo vzporednice s poslovnim okoljem. Kreativen potencial posameznika ni dovolj. Taka oseba potrebuje strokovno usposobljenost, podjetje pa objektivno presojo, ali so ideje posameznika zrele za vključitev v poslovanje.

Ugoden sociokulturni kontekst je Amabilova poimenovala **kreativna klima**. Kreativni posamezniki potrebujejo občutek zaupanja v svoje sposobnosti (Axtell et al., 2000). Samozaupanje jih dela bolj odprte za spremembe ter zvišuje njihovo proaktivnost (Unsworth & Parker, 2003). Naklonjenost okolja se odraža v pozitivnem razpoloženju, kar pozitivno vpliva na produciranje kreativnih idej (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). Naslednji pomemben dejavnik kreativne klime je osebna odgovornost za rezultate. Če se zaposleni poistovetijo s problemi in izzivi, bodo vložili več truda v njihovo reševanje (Axtell et al., 2000; Holman & Wood, 2003). Kreativne rezultate ustvarjajo visoka

pričakovanja. Če od zaposlenih pričakujemo kreativne produkte, jih bomo bolj verjetno dobili (Egan, 2005; Jolink & Dankbaar, 2010; McLean, 2005)

Oblikovanje zaupanja in izmenjava mnenj je odvisna od pogostosti socialnih interakcij, te pa pogojuje fizična bližina med člani (Borgatti & Cross, 2003). Zaprti prostori povečujejo izoliranost zaposlenih. Kreativnosti naklonjena kultura obsega veliko odprtih prostorov, družabnih koticov in širokih hodnikov (Florida, 2005). Na takšnih mestih se zaposleni ustavijo, spoznavajo in izmenjujejo informacije. Priporočljivo je, da se poslovni prostori prilagajajo projektom, ki so trenutno v teku. Pri bolj konfliktnih področjih lahko naredimo celo »prisilni« sedežni red, kjer na primer finančnik sedi zraven sodelavca iz marketinga. Družabnim prostorom je potrebno dodati tihe prostore, ki omogočajo poglobljeno razmišljanje. Tam se lahko zaposleni popolnoma posvetijo svojim projektom. Nenehne prekinitve dela z obiski in telefoni uničujejo kreativnost (Amabile, Hadley & Kramer, 2002; Elsbach & Hargadon, 2006).

Celotno podjetje lahko pridobi z investicijami v izobraževanje. Najbolj pogosto se uporabljajo tehnike kreativnega razmišljanja. Čeprav te tehnike izboljšajo raven kreativnosti posameznika, še vedno ne spremenijo dejstva, da se ideje obravnavajo v širšem kontekstu. Morda so bolj smiselna izobraževanja mehkih veščin. Razvoj veščin komuniciranja, timskega dela in pogajanj prinese lažje oblikovanje zavezištev, boljše sodelovanje med zaposlenimi in prepričljivejše zagovarjanje lastnih idej.

1.5.8 Timske in projektne oblike dela

Raziskave kažejo, da so uspešni timi bolj učinkoviti od posameznikov, tako pri številu generiranih idej kot v raznolikosti praktičnih rešitev (Tidd & Bessant, 2009). Oldham in Cummings (1996), navajata, da se tudi manj kreativni posamezniki naučijo razmišljati bolj fleksibilno in originalno, če sodelujejo s kreativnimi osebami. Zaposleni, ki so vključeni v timsko delo, bodo občutili večjo zavezo pri realizaciji idej in bodo bolj naklonjeni spremembam (Cordery, 2003; Mirghani et al., 2004). Zaradi pogostih interakcij in opazovanja drugih pri delovnem procesu je timsko delo pravi kontekst za prenos skritega znanja (Shipton et al., 2006).

Timsko delo se navaja kot uspešna metoda za premeščanje razlik med področji (Mirghani et al., 2004). Skupinsko delo med različnimi sektorji je z vidika inovativnosti bolj pomembno kot timsko delo znotraj sektorjev. Medsektorsko delo je možen odgovor na zahteve po rezervnih virih. Pri inoviranju pogosto pridemo do problemov, ki jih organizacijsko ne pokriva noben sektor. Takšne naloge lahko celostno obravnava le tim sodelavcev z raznolikimi znanji. Medsektorski timi pa prinašajo tudi časovni prihranek. Skupina kompetentnih posameznikov bistveno pospeši proces odločanja in implementacije manjših inovacij oziroma izboljšav, ki sicer zelo dolgo potujejo do vodstva (Robinson &

Schroeder, 2006). Odločanje je lažje, ker ima tim kot celota zaradi kumuliranega poznavanja zaposlenih z različnih področij hitrejši dostop do informacij (Hansen, 1999).

Uspešne inovacijske time opredeljuje raznolikost. Skupine sodelavcev naj bi bile raznolike predvsem po znanju. Raznolikost znanj in izkušenj članov je bolj pomembna od raznolikosti v ostalih karakteristikah kot so starost, spol in narodnost (Cordery, 2003). Če se znanje izmenjuje znotraj iste skupine sodelavcev, potem ni mogoče odkriti ničesar resnično novega. V kolikor sodelujemo s posamezniki, ki imajo drugačen način razmišljanja, pa bomo tudi sami začeli razmišljati širše. Raznolikost znanj ima pomembno vlogo tudi pri inovativnosti vodstvenih timov. Raziskava med managerji je pokazala, da mreže s šibkimi vezmi ne prinašajo bolj učinkovitega inoviranja, če vodje ne dostopajo do raznolikega znanja v mreži (Rodan & Galunic, 2004).

Vzpostavitev timov še ne pomeni, da bomo zvišali produktivnost in učinkovitost v podjetju. Skupinska oblika dela je primerna, kadar vlada med člani soodvisnost pri doseganju ciljev ter pri sprejemanju odločitev v nepredvidljivih razmerah (Cordery, 2003). Predvsem pri slednjem pride do izraza raznolikost izkušenj in strokovnih znanj, ki jo prinašajo člani timov. Med osnovnimi pogoji za uspešno delo medsektorskih timov je odprta komunikacija na horizontalni ravni (Mirghani et al., 2005). Komuniciranje med člani je bolj neformalno, odprto in predvsem dvosmerno. Vključuje tako redne sestanke kot neformalne izmenjave mnenj. Medsektorsko sodelovanje se lažje razvije, ko so posamezniki že zgodaj vključeni v program uvajanja. Timsko delo zahteva razumevanje medsebojnih razlik in projektne metodologije (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). Uspešni timi imajo tudi več svobode pri izboru članov, ocenjevanju učinkovitosti in nagrajevanju dobrega dela (Cordery, 2003).

Meje inovativnih timov naj bodo dovolj porodne in odprte, da v skupino priteka novo znanje. Novo znanje lahko bistveno izboljša proces iskanja in realizacije idej. Prenos dobrih praks iz zunanjega okolja je tako pozitivno povezan z uspešno implementacijo rešitev (Cross et al., 2008). Katz in Allen sta ugotovila, da se učinkovitost timov dviga do 18 mesecev, nato ostaja konstantna, po petih letih pa začne upadati (Conway & Steward, 2009). Vzrok najdemo v značilnostih šibkih in močnih vezi. Stabilni timi postanejo povezani, samozadostni in preveč kohezivni. Počasi se oddaljijo od zunanjega okolja in zmanjšajo nivo eksterne komunikacije. Ker verjamejo, da posedujejo vso potrebno znanje, se nehajo učiti in posledično stagnirajo.

1.5.9 Izkustvene skupnosti

Pri izkustvenih skupnostih gre za skupine posameznikov, ki jih povezuje strokovna podkovanost, zanimanje za določen problem ali realizacija skupnega cilja (Conway & Steward, 2009; Gloor, 2006; Mirghani et al., 2005). Namen teh skupnosti je ustvarjanje

novega znanja, prenos znanja med ostale člane skupnosti ter uporaba spoznanj za izboljšanje poslovanja podjetja (Swan, Scarbrough & Robertson, 2002).

Izkustvene skupnosti se praviloma oblikujejo spontano. Največkrat jih ustanovijo entuziasti, ki jih povezuje skupna vizija. Začetno članstvo temelji na osebnih poznanstvih. Ko osnovno idejo prevzame več zaposlenih, se skupnosti priključijo člani s periferije (Gloor, 2006). Motivacija za udejstvovanje je intrinzična. Člani za svoje delo ne pričakujejo finančnih nagrad. Takšne skupnosti pogosto presegajo formalno predpisane strukture in geografske razdalje. Medsebojna komunikacija je sproščena, neformalna, vsebuje veliko novih idej in je podprta z informacijskimi tehnologijami (Gloor, 2006; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003; Singh, 2005; Swan et al., 2002).

Podjetje lahko skupnostim le pomaga, ni pa v poziciji za njihovo neposredno vodenje. S tem krši njihovo osnovno značilnost: spontanost. Podjetje omogoči informacijsko podporo ter predlaga teme, ki so za celotno podjetje še posebej pereče. Zaposlene, ki aktivno sodelujejo, občasno nagradi s priložnostnimi nagradami in priznanji. Aktivna vloga v skupnosti se upošteva pri notranjih premestitvah in morebitnih napredovanjih. Podjetje izkustvenim skupnostim najbolj koristi, če odstranjuje ovire pri udejstvovanju zaposlenih. Izvor odporov so najpogostejše strokovnjaki, ki se bojijo za svojo avtoriteto in vpliv v podjetju (Swan et al., 2002).

V inovativnih podjetjih izkustvene skupnosti prerastejo osnovni namen in se razširijo v projektne time, start-up podjetja ali celo nove poslovne enote. Skupnosti lahko preidejo v natečaje za zunanjo javnost ter prevzamejo obliko odprtega inoviranja. Podjetje objavi svoj problem in razpiše nagrado za najboljše rešitve. Množica uporabnikov aktivno išče rešitve, podjetje pa vsako idejo kritično ovrednoti. Na koncu razglasi zmagovalca ter skuša implementirati najboljšo rešitev. Pri projektih, kjer je mogoče računati na entuziastično množično sodelovanje, nagrade sploh niso potrebne. Takšen primer je operacijski sistem Linux, ki ga razvijajo tehnološki navdušenci z vsega sveta.

1.5.10 Sistemi zbiranja idej

V predhodnih poglavjih smo prikazali moč inkrementalnih inovacij. Zaposleni pogosto opažajo priložnosti, ki jih vodstvo ne vidi. Inovativna podjetja skušajo v razvoj inovativnosti vključiti širok krog zaposlenih. V ta namen so razvila posebne **sisteme za zbiranje idej** (Robinson & Schroeder, 2006; Tidd & Bessant, 2009; Wood, 2003). Dobrodošli so vsi predlogi, ki izboljšajo poslovanje katerega koli procesa ali produkta v podjetju. Najpogostejše se pojavljajo ideje s področja izboljšanja kakovosti, zmanjševanja stroškov in dviga produktivnosti (Fon, 2006). Zaposleni prej opazijo možna izboljšanja procesov kot produktov, saj so v procese osebno vpleteni (Shipton et al., 2006).

Zbiranje idej je informacijsko podprto. Zasnova infrastrukture spodbuja zaposlene k aktivni vlogi pri podajanju idej. Priporočljivo je, da informacijska podpora predstavlja mesto za diskusijo in izmenjavo mnenj (Skarzynski & Gibson, 2008). Zaposlenim omogoča spremljanje zanimivih vsebin ter prikazuje nova spoznanja na področju inovativnosti. Dobre sheme imajo motiviranega vodjo ter jasna pravila ocenjevanja idej (Leach, Stride & Wood, 2006). Zaposleni pridobijo hitre povratne informacije. Tako so seznanjeni, zakaj je določena ideja ocenjena kot koristna, medtem ko druga ni (Wood, 2003). Uspešne sheme za zbiranje predlogov zahtevajo razvit interni marketing in dobro informiranost sodelujočih (Leach et al., 2006).

Sistemi zbiranja predlogov izvirajo iz Japonske. Japonci ne implementirajo sistemov le zaradi novih idej, temveč skušajo spodbuditi zaposlene k razmišljanju izven okvirja (Basadur & Gelade, 2006). Učinkoviti sistemi povečajo zavzetost zaposlenih. Zaposleni imajo vlogo soustvarjalca podjetja, kar dviga občutek odgovornosti in motiviranosti za delo. To se ne odraža le v večji količini idej, temveč izboljša njihovo operativno učinkovitost (Basadur & Gelade, 2006). Ko zaposleni spoznajo, da so njihove ideje realizirane, dobijo dodaten zagon za udejstvovanje v sistemu (Robinson & Schroeder, 2006). Realizacija ideje je močan motivator, pogosto celo večji od finančnih nagrad. To pa vodi do pozitivne povratne zanke: več predlogov pomeni večje zaupanje vodij. Ti zaposlenim prepustijo več svobode pri implementaciji idej, kar poveča motiviranost za nove predloge in spodbuja sodelovanje pri realizaciji.

Sistem za zbiranje predlogov je morda prvi smiseln korak pri razvoju inovativne kulture. Pogosto je potrebno skeptičnemu vodstvu dokazati, da je inoviranje sploh mogoče. Dobro izdelan sistem da prve prepričljive rezultate. Vodstvo sčasoma spozna, da sistematičen pristop k inoviranju izboljšuje poslovanje. Če pokaže podjetje odprtost za drobne izboljšave, lahko to pomeni zametke za uspešno implementacijo velikih inovacij.

1.5.10.1 Ravni vključenosti zaposlenih

Vključevanje zaposlenih v strategijo inovativnosti sledi smiselnemu vrstnemu redu (Tidd & Bessant, 2009). Sprva je vključevanje zaposlenih v inoviranje spontano in nesistematično. Odvisno je predvsem od značilnosti vodij in vrste delovnih nalog. To fazo opredeljujejo občasna viharjenja možganov in skupinska reševanja problemov.

Na drugem nivoju je vključevanje zaposlenih načrtovano in centralizirano. Pogosto zajema sisteme za zbiranje idej ter usposabljanja za njihovo uporabo. Vodstvo je v tej fazi že prepoznalo pomen zaposlenih pri inoviranju, zato temu namenijo več virov in pozornosti. Sodelovanju zaposlenih še ni mogoče pripisati strateške vloge, saj ni dovolj osredotočeno na ključne aktivnosti podjetja.

Tretja faza odpravlja zgornjo težavo, saj integrira inoviranje zaposlenih v strategijo podjetja. Celotna strategija se razdeli v posamezne sklope. Na te sklope se osredotoči zbiranje idej in njihova implementacija. Inovativnost se priključi kompleksnim aktivnostim za dvig kakovosti poslovanja (Basadur & Gelade, 2006). Na tej ravni ostajamo pri inkrementalnem inoviranju. Vsebina sodelovanja zaposlenih je predpisana s strani vodstva, kar zmanjša možnosti za odkrivanje in raziskovanje. Zaposleni torej ne izkoriščajo svojih potencialov za radikalno inoviranje.

Na četrti ravni se izkoriščanju znanja pridruži odkrivanje znanja. Spodbuja se odprto raziskovanje, kjer rešitve in ugotovitve niso vnaprej znane. Novo znanje se odprto komunicira. Strategija se oblikuje od spodaj in ni več diktirana s strani vodstva (Sparrow, 2003). V tej fazi postane inovativnost temeljni način delovanja in razmišljanja v podjetju. Vodstvo ni iniciator sprememb in inovacij. To so zaposleni, ki delujejo v inovativnosti naklonjeni kulturi. Vodstvo ima funkcijo nadzornika in koordinatorja, prava inovativnost pa prihaja iz vseh smeri (Skarzynski & Gibson, 2008).

2 MODEL RAZVOJA INOVATIVNOSTI

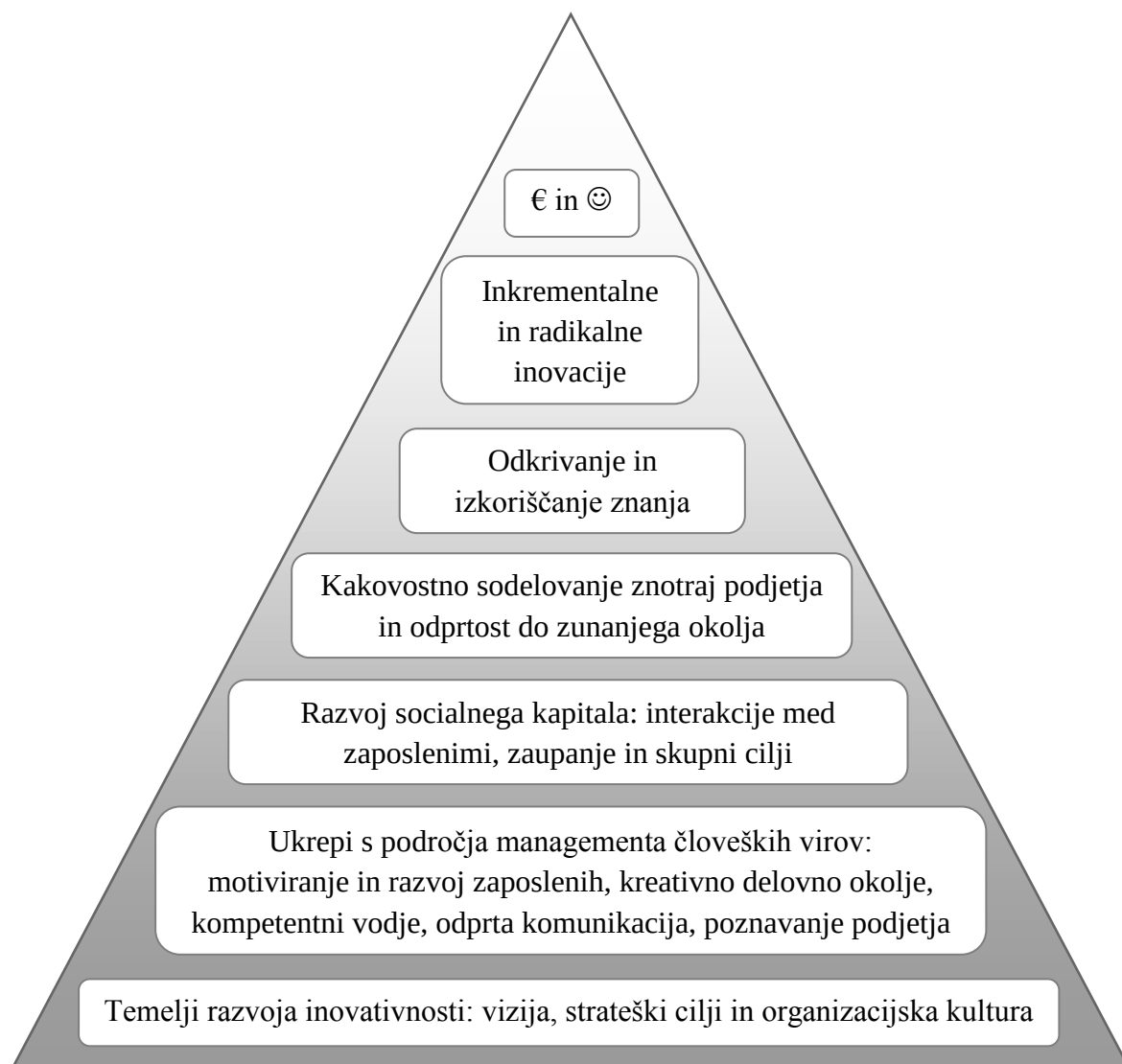
Podjetje se odloči za razvoj inovativnosti iz enega pglavitnega razloga: inovacije prinašajo poslovne rezultate. Včasih je bil recept za uspešno inoviranje relativno preprost. Podjetje je najelo vrhunske strokovnjake; vodstvo je namenilo sredstva za raziskovanje. Strokovnjakom so pustili proste roke pri delu ter počakali na rezultate. Linearen model je temeljil na tehnološko usposobljenih zaposlenih, ki so našli idejo ter jo pripeljali do končnega produkta.

Danes je zahteva po inovativnosti večja kot kadar koli prej, inoviranje pa postaja čedalje bolj kompleksno. Interaktiven model ali model odprtega inoviranja narekuje tesno sodelovanje različnih akterjev v notranjem in zunanjem okolju podjetja (Conway & Steward, 2009). Podjetje lahko prepozna in izkoristi priložnosti, če ima visoko razvito kompetenco za inoviranje. Brez bazične inovativnosti ne bo uspelo pravočasno mobilizirati vseh potrebnih resursov in okno priložnosti se bo zaprlo.

Na Sliki 2 prikazujemo model razvoja inovativnosti. Razvoj inovativnosti temelji na kontingenčnem pristopu, zato je v ospredju iskanje skladnosti med zahtevami okolja in zmožnostmi podjetja. Pri oceni trenutnih razmer je potrebno razumeti vrednote, prepričanja in razmišljanje zaposlenih. Dobra analiza temeljito preuči kulturo podjetja (Kaše et al., 2009). Določeni dejavniki kot so nezaupanje vodstva v zaposlene, operativna naravnost podjetja in vrtičkarstvo sektorjev so še posebej škodljivi za proces inoviranja. Če ne bomo odkrili resničnih ovir, bomo težko oblikovali učinkovite ukrepe. Na drugi strani ne smemo pozabiti, da inovativnost ni sama sebi namen. Tekstilno podjetje na Kitajskem bomo zaman prepričevali, da potrebuje več inoviranja za uspešno poslovanje. Povsem drugače je

pri visokotehnoloških podjetjih, kjer je inovativnost pogoj za obstanek na trgu. Pri razvoju inovativnosti je potrebno zasledovati vizijo in poslovno strategijo.

Slika 2: Model razvoja inovativnosti



Ukrepe na področju MČV smo že predstavili. Večina podjetij zna izbrati kompetentne in kreativne posameznike, precej manj pozornosti pa posvečajo managementu idej, razvoju vodij in spodbujanju skupinske učinkovitosti (Searle & Ball, 2003). Pogosto so MČV ukrepi zasnovani preveč parcialno. Če kreativno udejstvovanje zaposlenih ni podprto z organizacijskimi procesi, bodo ideje ostale pri invencijah in se ne bodo razvile v inovacije.

V MČV se uveljavlja prepričanje, da so zaposleni bolj uspešni zaradi kakovostnih interakcij z ostalimi akterji v procesu inoviranja (Gittell, 2011; Sparrow, 2003). Od človeškega kapitala se je potrebno usmeriti na področje socialnega kapitala. Raziskave kažejo, da je človeški kapital brez socialnega kapitala bistveno manj uporaben, v partnerstvu pa lahko pomeni močno orodje za inoviranje. Subramaniam in Youndt (2005)

sta v longitudinalni študiji ugotovila, da je človeški kapital celo v negativni povezavi z radikalno inovativnostjo. V kolikor se človeškemu kapitalu pridružijo socialne interakcije, postane povezava z radikalno inovativnostjo pozitivna. Vrhunsko usposobljeni posamezniki torej ne zadostujejo za inovativnost. Njihovo znanje je potrebno deliti in uporabiti v novih situacijah.

V jedru sodobnih pojmovanj inovativnosti je sodelovanje v najširšem pomenu besede. Investicije v socialni kapital pripeljejo do razvoja sodelovanja. V kolikor so interakcije podprte z odnosi, ki temeljijo na skupnih ciljih, znanju in spoštovanju, bo podjetje lažje dosegalo želene cilje (Gittell, 2011). Znotraj podjetja je potrebno zagotoviti dovolj formalnih ali neformalnih povezav, ki premeščajo razlike med funkcijskimi področji (Tsai, 2002). MČV lahko pomaga z oblikovanjem medsektorskih projektnih timov, skupnimi sestanki, rotacijo sodelavcev ali srečanji vodstev. Notranjemu sodelovanju je potrebno dodati odprtost do zunanjega okolja. Večina dobrih idej se nahaja izven podjetja. Podjetje potrebuje ustrezno absorpcijsko sposobnost, da lahko te zamisli uporabi pri lastnem poslovanju.

Med sodelovanjem se odvija prava izmenjava mnenj. Interakcije z zunanjim okoljem pripeljejo do raziskovanja. Tako zagotovimo dotok svežih idej v podjetje. Notranja integracija je bližje izkoriščanju znanja, saj mobilizira obstoječe izkušnje za izboljšanje produktov in storitev. Problem uravnoteženja obeh procesov je osrednji izziv managementa inovativnosti (Conway & Steward, 2009; Skarzynski & Gibson, 2008).

Rezultat inoviranja so inovacije. Množično udejstvovanje zaposlenih pri podajanju predlogov in izkoriščanje znanja bolj verjetno pripeljeta do inkrementalnih inovacij. Intenzivno sodelovanje z zunanjim okoljem in razvejano raziskovanje pa poveča verjetnost za radikalno inoviranje. Končni učinki so z vidika podjetja podobni: boljši poslovni rezultati, večji tržni delež in večje zadovoljstvo kupcev. Ker pa je ustvarjanje intrinzično motivirana aktivnost, prinaša uspešno inoviranje tudi večje zadovoljstvo zaposlenih.

3 METODOLOGIJA

Pričujoča naloga ne kopira najboljših praks, temveč uporablja kontingenčni pristop k razvoju inovativnosti. Za oblikovanje ukrepov z uporabno vrednostjo je smiselno spoznati vse dejavnike, ki so povezani z inovativnostjo. Analizo teh dejavnikov lahko v najširšem pomenu obravnavamo kot analizo obstoječe organizacijske kulture. Z vidika inovativnosti je potrebno razumeti vlogo inovativnosti, načine vodenja, vertikalno in horizontalno komuniciranje, raven kreativnega razmišljanja zaposlenih, stopnjo avtonomije zaposlenih, splošen odnos do novih idej, načine vodenja projektov, medsektorsko sodelovanje, dostopnost virov in odnose med zaposlenimi.

Vsega navedenega ni mogoče preučiti s pomočjo enkratne kvantitativne ali kvalitativne raziskave, zato smo uporabili eklektičen pristop. Najprej smo zbrali podatke, ki so v podjetju že bili na voljo (ugotovitve iz kariernih intervjujev). Za bolj podrobno razumevanje elementov kulture podjetja smo izdelali anketo o inovacijski kulturi. Visoko strukturirani rezultati kvantitativne ankete so tako dopolnili manj sistematične izsledke kariernih intervjujev, vendar pridobljeni podatki vseeno niso zadostovali za poglobljeno analizo problemov in oblikovanje smiselnih ukrepov. Potrebovali smo zanesljive kvalitativne informacije, ki jih je mogoče pridobiti s pomočjo intervjujev. Naloga je povezana s sodelovanjem, zato smo izbrali intervjuje dvojic, katerih predstavniki so bili ključni sodelavci. V skladu s teorijo relacijskega sodelovanja smo se osredotočili na sodelovanje med področji in ne na sodelovanje med posamezniki (Gittell, 2011). Gittelova (2011) priporoča, da se analizira sodelovanje med področji, ki so močno vpeta v ključne poslovne procese. To smo naredili z izbiro dvojic, ki izhajajo iz razvojnih področij podjetja. Vsebina intervjujev dvojic je temeljila na modelu razvoja inovativnosti. Končne ugotovitve je tako lažje povezati s teoretičnimi temelji.

3.1 Analiza kariernih intervjujev

V analizi kariernih intervjujev je obravnavanih 150 sodelavcev, ki so se v letih 2009 in 2010 udeležili kariernih intervjujev. V intervjujih so sodelovali ključni in obetavni kadri podjetja. Ključni kadri so se intervjujev udeležili prostovoljno, medtem ko so bili obetavni na intervju povabljeni. Vsi udeleženci prihajajo iz režijskih služb. Karierne intervjuje sva izvajala dva sodelavca kadrovskega sektorja. Vsebina je bila polstrukturirana, saj se je prilagajala željam sogovornika. Povprečen intervju je trajal okoli pol ure. Najbolj pogosto obravnavne teme so bile:

- počutje na delovnem mestu,
- odnosi z vodjo in sodelavci,
- možnosti dela v drugih sektorjih,
- dodatna izobraževanja in usposabljanja,
- delo v tujini,
- karierna pričakovanja in možnosti,
- težave, ki onemogočajo učinkovito in razvojno usmerjeno delo.

Izvajalca intervjujev sva združila zapiske ter zapisala pogosto ponavljajajoče se odgovore. Rezultati (Tabela 3) se nanašajo predvsem na odgovore, ki so povezani z ovirami za učinkovito in razvojno usmerjeno delo.

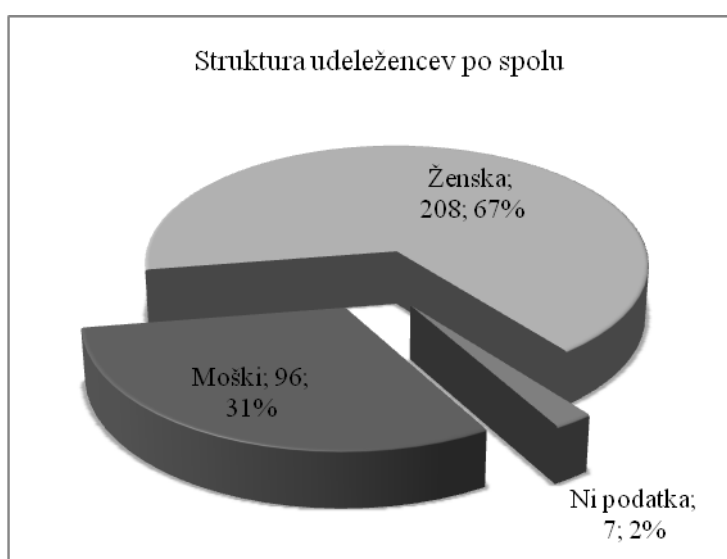
3.2 Anketa o inovacijski kulturi v podjetju

3.2.1 Udeleženci raziskave

Anketiranje je potekalo med 16. 1. in 28. 1. 2011. V anketi o inovacijski kulturi so sodelovali 404 zaposleni iz podjetja. V analizo je zajetih 311 vprašalnikov. Izločili smo udeležence, ki so izpustili več kot 5 vprašanj oziroma niso podali demografskih podatkov.

V anketi je sodelovalo več žensk kot moških (Slika 3). To sovпада s splošno situacijo v podjetju, kjer je žensk precej več kot moških.

Slika 3: Struktura udeležencev raziskave po spolu



Tipičen udeleženec raziskave je bil star 38,5 let in je imel 13 let delovne dobe v podjetju (Tabela 1). Raznolikost po starosti in delovni dobi je precejšnja. Če primerjamo udeležence s starostno strukturo v podjetju, ugotovimo, da so udeleženci raziskave nekoliko mlajši.

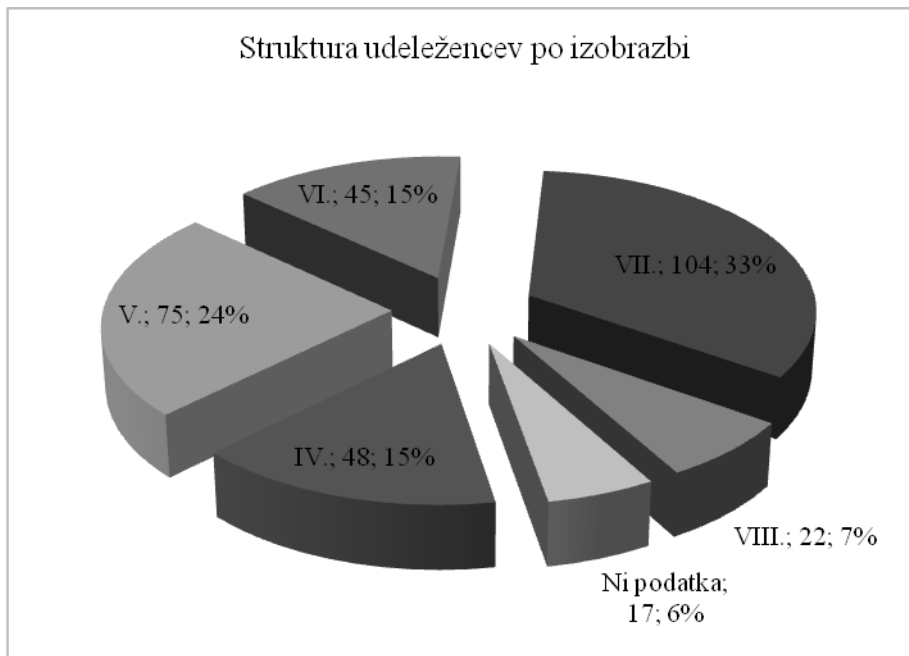
Tabela 1: Struktura udeležencev raziskave po starosti in delovni dobi v podjetju

	Min.	Max.	M	SD
Starost	20	60	38,46	9,28
Delovna doba v podjetju	1	36	13,02	10,04

Izobrazbena struktura udeležencev je precej uravnotežena (Slika 4). Prevladujejo zaposleni s VII. stopnjo izobrazbe. Sledijo zaposleni s V. ter IV. in VI. stopnjo izobrazbe. V

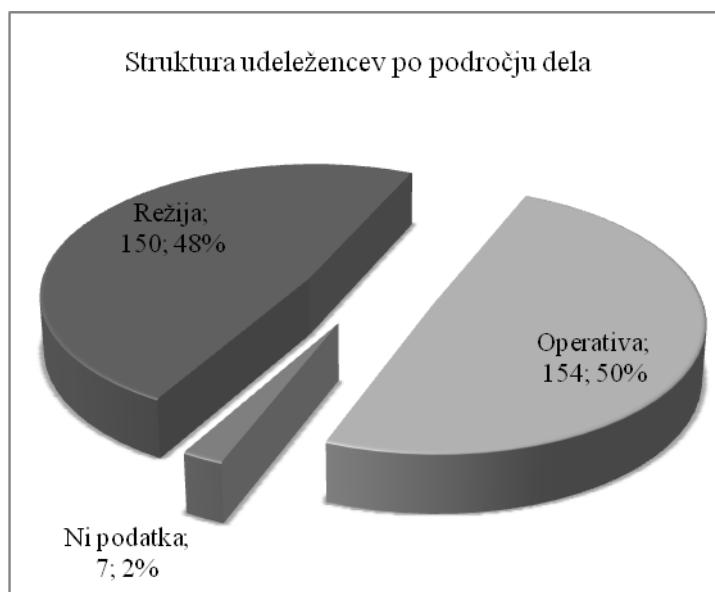
primerjavi s splošnim stanjem v podjetju imajo udeleženci v povprečju višjo stopnjo izobrazbe.

Slika 4: Struktura udeležencev po stopnji izobrazbe



Polovica udeležencev opravlja operativno dejavnost, kar vključuje predvsem trgovsko dejavnost in logistiko (Slika 5). Preostali udeleženci prihajajo iz različnih režijskih služb. V celotnem podjetju je delež operativnih sodelavcev bistveno višji.

Slika 5: Struktura udeležencev po področju dela



3.2.2 Potek raziskave

Anketiranje predstavlja del širšega projekta, v okviru katerega smo razvijali sistem za zbiranje, ocenjevanje, realizacijo in nagrajevanje idej zaposlenih. Poleg avtorja besedila so v projektni skupini sodelovali še trije člani in mentor iz vodstva podjetja. Vprašalnik smo razvili člani projektne skupine. Po pregledu strokovne literature smo izpostavili ključna vsebinska področja. Nato smo s tehniko »viharjenja možganov« določili posamezne postavke. Oblikovali smo daljšo preliminarno verzijo vprašalnika ter jo poslali v pregled 15 sodelavcem. S pomočjo povratnih informacij smo izločili preveč podobne in vsebinsko manj ustrezne postavke.

Celoten vprašalnik je sestavljen iz dveh pomensko ločenih delov. Za potrebe naloge se bomo osredotočili le na prvi del vprašalnika (Priloga 1), ki zajema postavke o odnosu zaposlenih, vodij in celotnega podjetja do inovacijske kulture. Vsebuje 33 postavk, ki se nanašajo na vodenje, spodbujanje kreativnosti, realizacijo novih idej, proaktivno delovanje ter splošno raven inovativnosti v podjetju. Odgovori se podajajo na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Vrstni red postavk je oblikovan naključno. 19 postavk ima pozitivno, preostalih 14 postavk pa negativno konotacijo. Odgovore na negativne postavke smo zaradi lažjega izvajanja analiz prekodirali v pozitivne vrednosti.

Oblikovali smo dve verziji vprašalnika, tiskano in elektronsko. Tiskana verzija je bila namenjena operativi. Izvode smo razmnožili ter jih predali direktorju dveh prodajnih območij. Direktor je poskrbel za dodatne kopije in deljenje vprašalnikov po prodajnih enotah. Zaposleni so vprašalnik rešili med odmori oziroma ob menjavi izmene. Sodelovanje v raziskavi je bilo prostovoljno. Direktor je določil osebo, ki je vprašalnike zbrala in odposlala do člana projektne skupine. Zaradi takšnega načina anketiranja ni mogoče razbrati deleža izpolnjenih vprašalnikov.

Elektronska verzija je bila namenjena predvsem režiji. Vsebino tiskanega vprašalnika smo s pomočjo orodja Kwik Surveys umestili na splet. Povezavo do spletne strani smo poslali vsem obetavnim kadrom v podjetju ter jih prosili naj elektronsko pošto razpošljejo naprej. Vsaka oseba je lahko vprašalnik rešila le enkrat. Podatke tiskanih enot smo vnesli v Excelovo bazo. Tja smo uvozili tudi elektronske ankete. Osnovne statistične analize smo naredili v Excelu, napredne pa v programu SPSS. Poleg osnovne deskriptivne statistike smo izvedli t-teste, korelacijske izračune in analizo glavnih komponent.

3.3 Intervjuji dvojic

3.3.1 Udeleženci intervjujev

Za intervjuje dvojic smo najprej določili šest sektorskih dvojic (Tabela 2). Uspešno sodelovanje med temi področji je ključnega pomena za inovativno delovanje celotnega podjetja. Pri izboru področij so nam svetovali predstavniki vodstva podjetja.

Tabela 2: Predstavitev dvojic in razlog za izbiro

Področje I.	Področje II.	Razlog za izbiro dvojice
Maloprodaja (Izvajanje osnovne dejavnosti podjetja - trgovine. Skrb za založenost prodajnih mest. Nudenje storitev kupcem)	Komerciala	Dvojica sodeluje pri določanju asortimana posamezne enote in pozicioniranju izdelkov na prodajna mesta. Skupaj z marketingom načrtujejo prodajne akcije in promocijske aktivnosti.
Marketing (Načrtovanje promocij. Razvoj novih storitev, programov zvestobe in prodajnih formatov. Razvoj blagovnih znamk)	Maloprodaja	Dvojica usklajuje in izvaja trženjske aktivnosti. Trženjska strategija se udejanja v maloprodaji. Marketing in maloprodaja razvijata prodajne formate in nove storitve za kupce.
IT (Podpora poslovanju v operativi in režiji. Informatizacija poslovnih procesov. Podpora končnim uporabnikom)	Maloprodaja	IT nudi celostno podporo maloprodajnemu poslovanju tako na področju transakcij kot pri naročanju izdelkov. IT sodeluje pri optimizacijah maloprodajnih procesov.
Komerciala (Razvoj lastne blagovne znamke. Določanje asortimana. Oblikovanje cenovne politike. Upravljanje blagovnih skupin)	Marketing	Dvojica je odgovorna za trženjsko strategijo podjetja. Področji sodelujeta pri promocijah, oglaševanju, določanju akcijskih artiklov in izgledu prodajnih enot.
Interna kontrola (Skrb za kakovost in varnost izdelkov. Izvajanje rednih kontrol na področju procesov in storitev)	Komerciala	Dvojica je najbolj vpeta v razvoj lastnih blagovnih znamk. Interna kontrola pokriva vidik kakovosti in varnosti, komerciala pa prilagaja produkte potrebam trga.
Organizacija (Optimizacija poslovnih procesov. Koordinacija večjih projektov. Standardizacija poslovanja)	IT	Dvojica je odgovorna za večje projekte v podjetju in izboljšave procesov. Organizacija je koordinator projektov med naročnikom in IT-jem kot izvajalcem.

Znotraj vsake sektorske dvojice smo izbrali enega zaposlenega. Izbor smo uskladili z dvema izvršnima direktorjema. Upoštevali smo naslednje pogoje:

- sodelavec zaseda ključno delovno mesto,
- je vsaj dve leti zaposlen na področju, ki ga predstavlja,
- vključen je v pomembne razvojne projekte,
- intenzivno sodeluje z zaposlenimi, ki tvorijo drugi del dvojice,
- je širokega razmišljanja.

Intervjuvani zaposleni so izenačeni po spolu in precej homogene starosti. Večje razlike odkrijemo pri delovni dobi. Povprečen intervjuvanec ima 13 leta delovne dobe, od tega kar devet let v preučevanem podjetju.

Intervjuvanci so izbrani kot predstavniki celotnega področja (na primer IT-ja) in ne le posameznega sektorja znotraj področja. Povprečen intervjuvanec ima več kot šest let delovnih izkušenj na sedanjem področju dela. Minimalna količina delovnih izkušenj znaša eno leto in dva meseca. To je manj kot smo opredelili v pogojih za izbiro intervjuvancev. Tega udeleženca smo vseeno izbrali, ker je vključen v pomembne projekte in ima bogate izkušnje iz delovanja konkurenčnih podjetij.

3.3.2 Potek intervjujev

Vsakega od izbranih sodelavcev smo osebno kontaktirali. Pojasnili smo, da delamo raziskavo o inovativnosti in sodelovanju med sektorji v podjetju. Razložili smo, zakaj smo izbrali ravno njih. Udeležencem smo obljubili anonimnost. Seznanili smo jih, da bomo z istimi vprašanji intervjuvali osebo iz drugega sektorja. Nobenemu udeležencu nismo razkrili imena intervjuvanca iz drugega sektorja. Sodelovanje je potrdilo vseh 12 izbranih udeležencev.

Intervju je potekal med delovnim časom, v mirnem prostoru, brez motečih dejavnikov. Vse intervjuje je izvajal avtor tega besedila. Pred postavljanjem vprašanj smo na kratko ponovili namen raziskave. Razložili smo, da ima raziskava tudi uporabno vrednost, saj bomo analizo in zaključke posredovali vodstvenim kadrom. Udeležence smo prosili, naj odgovarjajo z vidika celotnega sektorja. Pri ocenjevanju sodelovanja z drugim področjem (v nadaljevanju »področje X«) velja podobno. Upoštevajo naj izkušnje z različnimi sodelavci *področja x* v daljšem časovnem obdobju. Obljubili smo, da bomo iz čistopisa izpustili vsa imena, ki se pojavljajo med intervjuji.

Intervju je bil polstrukturiran. Sledili smo vnaprej pripravljenim vprašanjem, njihov vrstni red in kompleksnost raziskovanja pa smo prilagodili situaciji. Vsak intervju smo vzeli kot samostojno enoto, zato se nismo sklicevali na spoznanja iz preteklih intervjujev. Obravnavali smo naslednje teme (izhodiščna vprašanja so del čistopisa v Prilogi 2):

- pojmovanje inovativnosti,
- odnos do novih idej,
- realizacija projektov,
- odnosi s sodelavci s področja x,
- motiviranje sodelavcev s področja x,
- usklajenost ciljev,
- splošne ideje za izboljšanje sodelovanja,

- ocena odgovorov sodelavca iz področja x.

Pri vsaki od obravnavanih tem smo udeleženca povprašali, kaj bi lahko izboljšal. Spodbujali smo jih, naj podajo čim bolj izčrpne odgovore. Povprečen intervju je trajal 56 minut. Najdaljši je trajal 70 minut, najkrajši pa 43 minut. Intervjuje smo s soglasjem udeležencev posneli. Njihovo vsebino smo pretipkali v dveh fazah. V prvi fazi smo zapisali dobesedno vsebino. V naslednji fazi pa smo odgovore smiselno uredili. Težili smo k temu, da ohranimo čim bolj originalno strukturo povedanega. Intervjuje smo preučili s pomočjo programskega orodja MAXQDA 10. Program MAXQDA je namenjen računalniški analizi kvalitativnih besedil. V nalogi smo uporabili tisti del funkcionalnosti, ki se nanaša na kodiranje besedil.

3.4 Predstavitev podjetja

V analizi smo obravnavali veliko gospodarsko družbo s sedežem v Sloveniji. Podjetje ima ambiciozno vizijo, ki je povezana predvsem s krepitvijo tržnega deleža na tujih trgih. Vizijo in strateške cilje dosega tako z organsko rastjo kot s prevzemi drugih podjetij iz panoge. Osnovna dejavnost družbe je trgovina na drobno. V celotni skupini je več podjetij, velika večina pa se jih ukvarja s trgovsko dejavnostjo. Skupina ustvari večino prihodkov na domačem, slovenskem trgu, preostanek pa na trgih Jugovzhodne Evrope. Število zaposlenih v Sloveniji in tujini je približno izenačeno.

Trenutna organizacijska struktura podjetja je najbližje divizijski organiziranosti (Tidd & Bessant, 2009). Podporne funkcije so vodene centralno, medtem ko je osrednja dejavnost razdeljena na posamezne trge in prodajne formate. Razvojne usmeritve se načrtujejo v obvladujoči družbi. Predhodna organizacijska struktura je bila v veljavi do leta 2010, torej v obdobju izvajanja kariernih intervjujev. Zadnji dve raziskavi, anketa o inovacijski kulturi ter intervjuji dvojic, pa sta bili izvedeni v času nove organizacijske ureditve. Prejšnja oblika ureditve je imela v primerjavi s sedanjo več elementov funkcijsko strukturirane družbe. Velika večina izsledkov v nalogi temelji na podatkih iz obvladujoče družbe. V nadaljevanju naloge se bomo osredotočali predvsem na ta del gospodarske družbe. Zaradi zagotavljanja anonimnosti bomo obvladujočo družbo imenovali podjetje.

4 REZULTATI

4.1 Analiza kariernih intervjujev

V Tabeli 3 navajamo povzetke kariernih intervjujev s ključnimi in obetavnimi kadri. Povzeli smo del rezultatov, kjer so zaposleni komentirali ovire, ki otežujejo kakovostno opravljanje tekočega dela in onemogočajo kakovosten razvoj novih projektov.

Tabela 3: Ključni izsledki kariernih intervjujev

Zaposlene motivira delo samo. Pogosto se ukvarjajo z aktivnostmi, ki jih tudi osebno zanimajo. Strokovni razvoj jim prinaša razvoj tudi na osebni ravni.
V podjetju vlada pozitiven odnos do osvajanja novega znanja. Zaposleni so bili v preteklosti zadovoljni s programi izobraževanj. Zmanjšanje sredstev za izobraževanje kot del protikriznih ukrepov dojemajo precej negativno. Posebej kritični so do priložnosti za pridobivanje novega znanja izven podjetja.
Odločitve se sprejemajo preveč impulzivno. Načrtovanju projektov se nameni premalo časa, zato je pri realizaciji potrebnega veliko usklajevanja, popravljanja in dopolnitev. Delo se pogosto podvaja. Pomembni, razvojno naravnani projekti zamujajo na račun operativnih nalog, ki jih je potrebno izvesti nemudoma.
Ključni in obetavni kadri so precej fokusirani na operativno izvedbo nalog. Zavedajo se problemov, ki onemogočajo bolj učinkovito delo, vendar so se z njimi večinoma sprijaznili. Odgovornost za probleme prelagajo na vodstvo, medtem ko sami manj aktivno razmišljajo o možnih rešitvah.
Organizacijska struktura in kultura podjetja nista naklonjena projektnemu delu. Nosilci projektov težko pridobijo manjkajoče informacije. Relevantni sektorji so v proces dela vključeni prepozno. Medsektorski člani imajo pogosto nasprotujoče si poglede na stvari, zato ne prihaja do pravih sinergij med člani. Sodelovanje v projektu je primarna naloga vodje, medtem ko drugi člani ne dajo od sebe svojega maksimuma.
V sektorjih se razmišlja in deluje v okviru lastnih ciljev. Interes celotnega podjetja je pogosto na drugem mestu. Tekmovanje za resurse je prisotno v negativni obliki. Zaposleni se počutijo zavezani predvsem ciljem svoje enote in ne ciljem celotnega podjetja.
V podjetju prevladuje slaba informiranost. Zaposleni ne vedo, s čim se sodelavci v danem trenutku ukvarjajo. Znotraj sektorjev so ljudje slabo informirani, medtem ko se različni sektorji še slabše poznajo. Koncernska področja so pomanjkljivo seznanjena z delovanjem osrednje dejavnosti, predvsem maloprodaje.
Podajanje inovativnih idej in sprejemanje tveganih odločitev se ne ceni dovolj. Kot kriterij učinkovitosti se pogosto dojema operativna učinkovitost in ne kakovostni rezultati. Nosilec razvoja postajajo močni zunanji partnerji. Premalo znanja se razvija znotraj podjetja.
Zaposleni imajo na splošno odklonilen odnos do sprememb. Vodje slabo poznajo metode za oblikovanje navdušenja med zaposlenimi. Bolj pogosto je potrebno izpostavljati koristi, ki jih prinašajo spremembe.

4.2 Anketa o inovacijski kulturi v podjetju

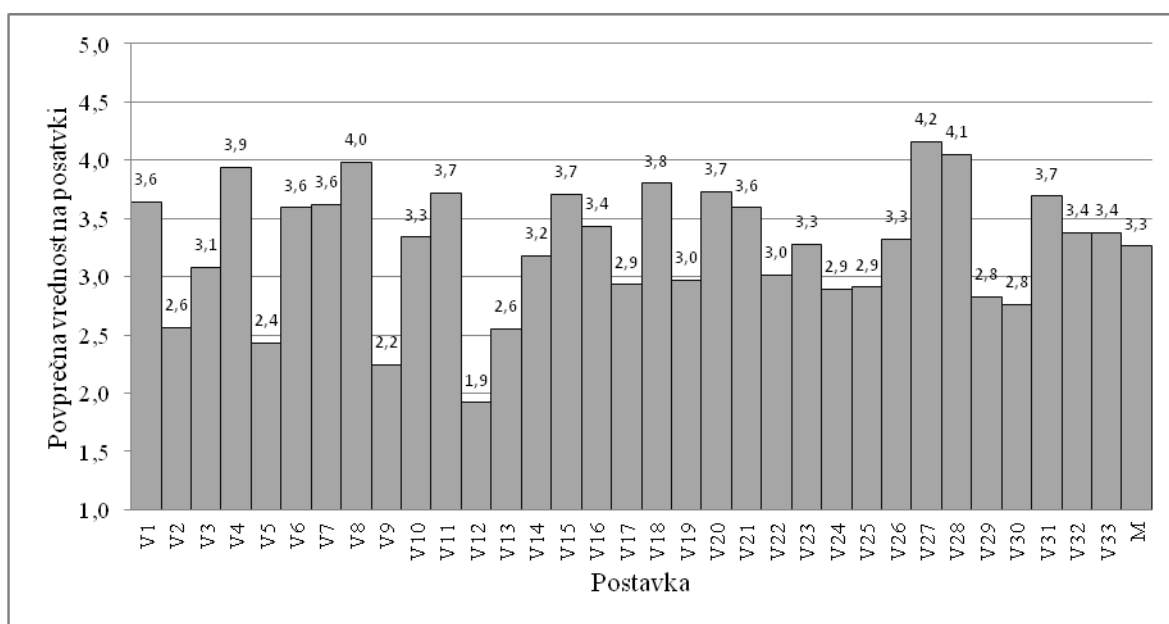
Vprašalnik o inovacijski kulturi ima visoko notranjo skladnost oziroma zanesljivost. Na vzorcu 33-ih postavk je Cronbachov α znašal 0,84. Skoraj vse postavke so v statistično pomembni povezavi ($p < 0,05$) s skupno vsoto vseh postavk. Izjemi sta postavki V20 in V23. Postavka V20 trdi, da udeleženec pri vsakdanjem delu opaža veliko možnosti za izboljšave. V23 pa, da udeleženec stvari najraje dela na ustaljen način. Obe vprašanji preverjata odnos do izboljšav oziroma sprememb na osebni ravni. Na ta način nekoliko izstopata iz konteksta drugih, bolj kontekstualnih trditev.

4.2.1 Analiza na ravni trditev

Skupna ocena 3,26 odraža povprečno razvito inovacijsko kulturo v podjetju (Slika 6). Najnižje vrednosti najdemo pri postavki V12, V9 in V5. Zaposleni menijo, da bi se podjetje lahko bolj sistematično ukvarjalo z njihovimi idejami. K temu lahko dodamo, da

je pogost razlog za neizvedbo predlogov pomanjkanje sredstev. Manjšo angažiranost podjetja pri upoštevanju idej zaposlenih potrjuje tudi nizka vrednost na postavki V13. Zaposleni menijo, da je v podjetju težko realizirati tudi preproste ideje. Pri tem so verjetno mišljene ideje, ki ne zahtevajo posebnega časa ali dodatnih sredstev, temveč le odprtost podjetja za ukrepanje. Nizka vrednost na postavki V5 potrjuje inercijo do novih zamisli na sistemski ravni. Udeleženci raziskave namreč ocenjujejo, da se podjetje prepočasi odziva na nove priložnosti.

Slika 6: Povprečne vrednosti postavk na Vprašalniku o inovacijski kulturi



Legenda: celotna anketa o inovacijski kulturi, vključno z vprašanji, se nahaja v Prilogi 2.

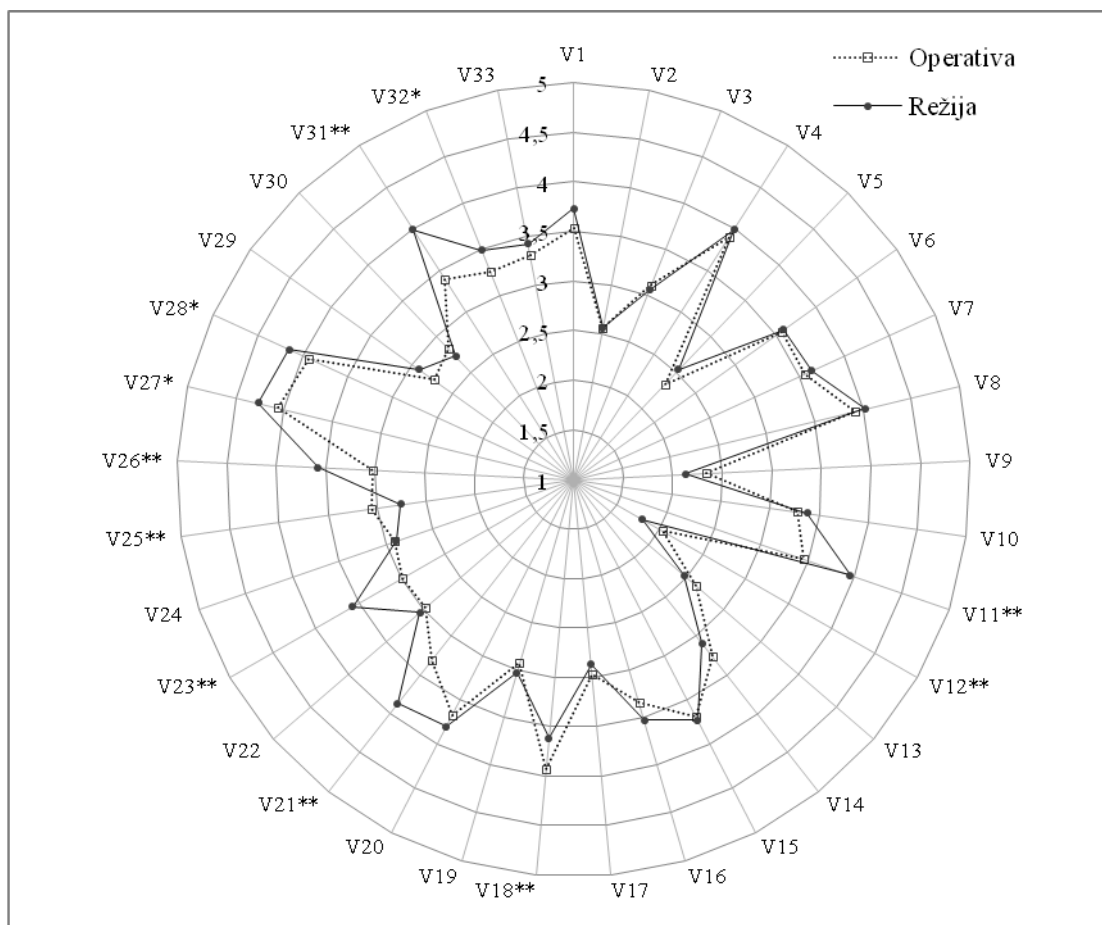
Najvišje ocenjeni postavki sta V27 in V28. Zaposleni so prepričani, da bi lahko vsi zaposleni iskali ideje za izboljšanje sedanjega stanja. Udeleženci poudarjajo, da ob soočanju s problemi ravnavajo konstruktivno, saj takoj začnejo iskati možne rešitve. Visoke vrednosti pri V8 in V18 kažeta, da zaposleni upajo izraziti svoje mnenje kljub nasprotovanju drugih in da je opozarjanje na napake ter nepravilnosti dobrodošlo. Med višje ocenjenimi postavkami sta tudi V20 in V11. Odgovori nakazujejo, da se od zaposlenih praviloma pričakuje podajanje izboljšav in da pri vsakdanjem delu opazijo precej možnosti za izboljšave.

Pet postavk vključuje vlogo vodij. Ti rezultati se nahajajo v okviru povprečja. Zaposleni menijo, da jih vodje do neke mere še spodbujajo k podajanju novih idej, ko pa gre za upoštevanje njihovih idej s strani vodij, so zaposleni bolj kritični. Na področju vodij je najnižje ocenjena postavka V24. Kot kaže, vodje poberejo zasluge za uspešno izpeljane naloge, doprinos sodelavcev pa je pogosto spregledan.

Zaposleni verjamejo, da imajo za podajanje koristnih predlogov dovolj znanja in izkušenj (V4). Precej bolj kritični pa so do drugih dejavnikov na področju organizacije delovnega procesa. Postavke V17, V29 in V2 so ocenjene precej slabo. Zaposleni bi pri svojem delu potrebovali več samostojnosti, pogrešajo pa tudi boljšo informiranost in več časa za podajanje izboljšav. Relativno slabo razvita inovacijska kultura se kaže tudi v dokaj nizki oceni trditve: »Naše podjetje je inovativno podjetje« (V25).

Razlike med področji dela so bolj pogoste in bolj intenzivne kot med spoloma (Slika 7). Statistično pomembne razlike odkrijemo pri 11 postavkah, oziroma kar pri eni tretjini vseh postavk. Pri štirih postavkah (V11, V21, V23 in V26) so rezultati v režiji za več kot pol ocene višji od rezultatov v operativi.

Slika 7: Razlike med operativo in režijo na nivoju posameznih postavk



Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Za izračun razlik med skupinami smo uporabili t-test.

V režiji se na splošno močneje poistovetijo s kreativnim, razvojno naravnanim delom kot v operativi. Imajo večji odpor do ustaljenih načinov dela. Izboljšave dojemajo kot sestavni del svojega dela, za realizacijo dobrih idej pa so pripravljeni vložiti bistveno več svojega prostega časa. Bolj pogosto navajajo, da so kakšno njihovo idejo že realizirali. Tako režija kot operativa navajata, da naj se podjetje bolj sistematično ukvarja z idejami, vendar je to

mnenje nekoliko bolj izrazito pri režiji. Operativa nekoliko močnejše verjame, da je preučevano podjetje inovativno. Režija je do tega mnenja bolj zadržana.

Rezultati Tabele 4 ponazarjajo, da so povezave med starostjo, delovno dobo in izobrazbo ter rezultati na vprašalniku na splošno nizke. Rezultati postavk nekoliko močnejše korelirajo s starostjo kot z delovno dobo. Najvišje povezave odkrijemo med stopnjo izobrazbe in rezultati postavk. S starostjo je pozitivno povezana verjetnost, da je kakšna ideja udeleženca že bila realizirana in da imajo udeleženci dovolj izkušenj za podajanje koristnih predlogov. Ti dve postavki nista povezani z dolžino delovne dobe v podjetju.

Tabela 4: Korelacije med starostjo, delovno dobo v podjetju in izobrazbo ter rezultati na posameznih postavkah

	Starost	Del. doba v podjetju	Izobrazba
V1	0,00	-0,02	0,08
V2	0,05	0,10	-0,01
V3	0,06	0,11	0,01
V4	0,14*	0,02	0,20**
V5	0,12	0,02	0,05
V6	0,07	0,04	0,04
V7	0,04	0,07	0,02
V8	0,09	0,03	0,06
V9	-0,02	0,05	-0,22**
V10	0,05	0,03	0,05
V11	0,08	0,00	0,27**
V12	0,05	0,12*	-0,15**
V13	0,13*	0,12*	-0,16**
V14	0,15*	0,11	-0,11
V15	0,14*	0,06	-0,01
V16	0,02	0,02	0,01
V17	0,06	0,09	-0,05

	Starost	Del. doba v podjetju	Izobrazba
V18	0,07	0,09	-0,22**
V19	0,03	0,07	-0,09
V20	-0,07	-0,10	0,11
V21	0,08	0,02	0,26**
V22	0,10	0,11	-0,06
V23	0,06	0,02	0,37**
V24	0,01	-0,01	0,03
V25	0,11	0,17**	-0,18**
V26	0,13*	0,06	0,29**
V27	0,15*	0,06	0,12*
V28	0,13*	0,12	0,07
V29	0,06	-0,02	0,06
V30	0,22**	0,28**	-0,09
V31	0,04	0,02	0,27**
V32	0,09	0,11	0,15*
V33	0,03	0,00	0,03

Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Pri korelacijskih izračunih smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije.

Rezultati kažejo, da bolj izkušeni zaposleni višje vrednotijo stanje na področju inovativnosti. Bolj izkušeni sodelavci verjamejo, da se v podjetju ceni kreativnost (V30) in da je njihovo podjetje inovativno (V25). Preostali dejavniki inovacijske kulture niso tako močno povezani z izkušnjami. S konkretnimi izkušnjami v podjetju narašča zadovoljstvo nad splošno klimo glede inovativnosti.

Korelacije med izobrazbo in rezultati postavk so nekoliko višje, a še vedno v okviru nizkih do zmernih korelacijskih koeficientov. Povezanost izobrazbe s posameznimi trditvami je podobna vzorcu, ki ga odkrijemo pri razlikah med režijo in operativo. To nas ne preseneča, saj bolj izobražene sodelavce praviloma najdemo na režijskih delovnih mestih. S stopnjo izobrazbe najbolj izrazito narašča odpor do ustaljenih načinov dela. Bolj izobraženi sodelavci pričakujejo tudi bolj dinamično delo.

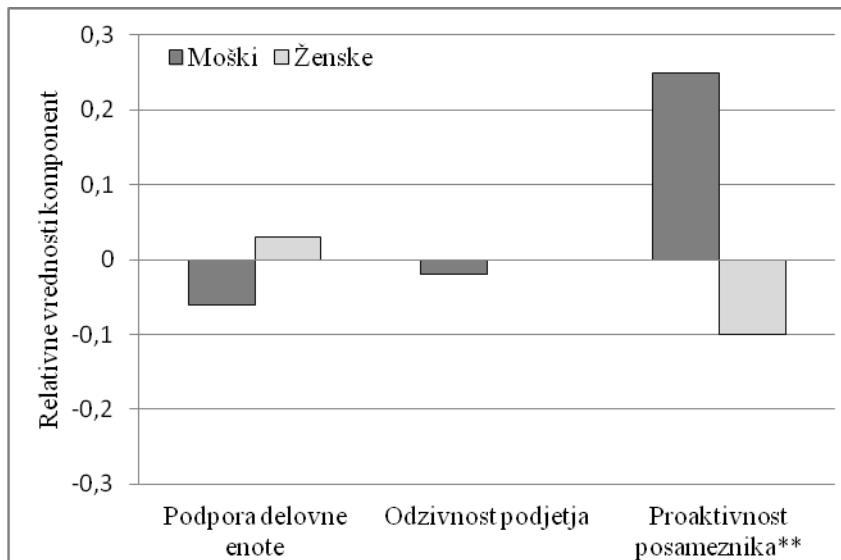
4.2.2 Analiza na ravni komponent

Razlaga na nivoju postavk je parcialna in slabše pregledna. V ta namen smo naredili še analizo glavnih komponent. Kaiser-Gutmanov kriterij in test drobirja nam ne ponudita zadovoljive rešitve glede števila faktorjev (Priloga 3; Tabela 18). Pri odločitvi smo se držali priporočil Cestollove in Osbourn (2005). Statistični postopek smo ponovili petkrat, in sicer smo preizkusili od dva do šest faktorjev. Najbolj čista struktura se je pokazala pri treh faktorjih. Pri trifaktorskem modelu je le pet postavk takšnih, ki so na dveh faktorjih hkrati nasičene močnejše kot 0,32. Dve postavki (T3 in T18) ne dosežejo vrednosti 0,32 pri nobenem faktorju. Vsak faktor pa pri nasičenosti 0,32 obsega približno tretjino postavk. Obdržali smo torej tri faktorje, ki skupaj pojasnijo 36,5 % celotne variance.

Prva komponenta je nasičena s trditvami, ki so vezane na spodbujanje inovativnega delovanja znotraj delovne skupine. Pri tem imajo glavno vlogo demokratični vodje, ki spodbujajo inovativno razmišljanje, dopuščajo samostojno delo in razvijajo dvosmerno komunikacijo. To komponento bomo imenovali »podpora delovne enote«. Druga komponenta se navezuje na odnos celotnega podjetja do novih idej. Tu pride do izraza reagiranje podjetja na nove priložnosti, sprejemanje predlogov od zaposlenih in splošna klima na področju inovativnosti. Ta komponenta je vezana na širši, organizacijski vidik, zato jo bomo poimenovali »odzivnost podjetja«. Tretja komponenta nastopa na individualni ravni. Vključuje osebni odnos posameznika do prepoznavanja in realizacije novih idej. Ta dejavnik je tesno povezan z motivacijo, znanjem in kreativnostjo posameznika. Tretjo komponento smo poimenovali »proaktivnost posameznika«.

Nasičenost trditev s posameznimi faktorji smo obravnavali kot utež, s katero smo ponderirali vsako postavko. S pomočjo teh uteži smo za vsakega posameznika izračunali rezultat na treh novih dimenzijah, ki smo jih pojasnili v zgornjih odstavkih. Rezultati Slike 8 pokažejo razlike med spoloma po posameznih komponentah. Moški in ženske se ne razlikujejo v tem, koliko podpore dobijo od vodij in sodelavcev. Podobno je tudi njihovo dožemanje odnosa podjetja do novih idej. Statistično pomembne razlike pa opazimo v proaktivnosti posameznikov. Moški bodo pogosteje poiskali možnosti za izboljšanje obstoječe situacije. Čeprav imajo ženske in moški načeloma isto podporo v enoti in podjetju, pa samoiniciativnost dela razliko v končni ravni inovativnosti.

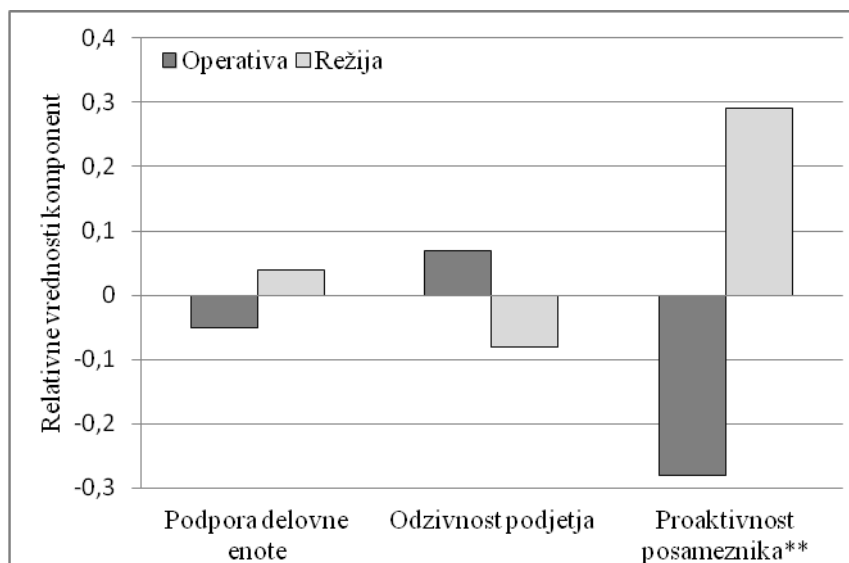
Slika 8: Razlike med spoloma po posameznih komponentah



Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Lestvica ne zajema absolutnih temveč relativne vrednosti. Za izračun razlik smo uporabili t-test.

Razlike med režijo in operativo so bolj izrazite (Slika 9). Tudi režija in operativa se ne razlikujeta v dojemanju podpore na ravni enote in celotnega podjetja. Njihov odnos, motiviranost in kreativnost pa so bistveno različni. V režiji so pripravljeni vložiti bistveno več časa, truda in energije v iskanje novih idej in njihovo realizacijo, operativa pa glede tega prevzema bolj pasivno vlogo.

Slika 9: Razlike med področji dela po posameznih komponentah



Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Lestvica ne zajema absolutnih temveč relativne vrednosti. Za izračun razlik smo uporabili t-test.

Rezultati Tabele 5 kažejo, da tudi tokrat tretji faktor ustvarja največje razlike med udeleženci. S starostjo zaposlenih narašča njihova proaktivnost. Ta rezultat je težko pojasniti, saj naj bi mladi po splošnem prepričanju imeli več idej kot starejši zaposleni. Morda izvira razlika iz tega, da so starejši pripravljeni vložiti več truda v njihovo realizacijo.

Tabela 5: Korelacije med starostjo, delovno dobo v podjetju in izobrazbo ter rezultati na faktorjih

	Starost	Del. doba v podjetju	Izobrazba
Podpora delovne enote	0,05	0,01	0,02
Odzivnost podjetja	0,11	0,17**	-0,13*
Proaktivnost posameznika	0,15*	0,06	0,35**

Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Pri korelacijskih izračunih smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije.

Zaposleni z več izkušnjami v podjetju bolje ocenjujejo odnos podjetja do novih idej. Verjetno je potreben čas za uveljavitev načina, ki omogoča prenos idej v prakso. Morda pa takšen rezultat izvira iz večje naklonjenosti podjetju, v katerem oseba preživi več let.

Najvišje korelacije najdemo pri izobrazbi. Rezultati sovpadajo z razmejitvijo med režijo in operativo. Bolj izobraženi udeleženci (večinoma režija) so bolj proaktivni na področju inovativnosti, hkrati pa bolj kritično obravnavajo odzivnost podjetja na ideje zaposlenih. Morda to izvira iz njihove proaktivnosti: ker si želijo uveljaviti svoje ideje, a jim to vedno ne uspe, ocenjujejo podjetje bolj strogo in kot manj inovativno.

4.3 Rezultati intervjujev dvojic

V tem poglavju prikazujemo ključne ugotovitve intervjujev dvojic. Odgovore obeh posameznikov, ki predstavljata dvojico, vedno prikazujemo v isti tabeli (navedeno velja za vse tabele od Tabele 6 do Tabele 11). Vsaki tabeli sledi poglobljena analiza rezultatov. Na tem mestu so povzete le ključne ugotovitve. Vse čistopise intervjujev hrani avtor naloge. V kolikor želijo bralci dobiti bolj podrobne informacije, se lahko obrnejo nanj.

Tabela 6: Povzetki dvojice Marketing – Komerciala

MARKETING ← Pojmovanje inovativnosti → KOMERCIALA	
- Inovativnost je nekaj drugačnega. Pomeni prijetno izkušnjo za uporabnike inovativnih rešitev. - Inovativnost je zelo pomembna za naše delo. Če smo inovativni, nas opazijo.	- Iskanje novih poti do rešitev in novih možnosti. Pomeni delo na ustvarjalen način in ne po ustaljenem kalupu.

MARKETING ← Odnos do idej → KOMERCIALA	
- V komerciali so do naših idej zelo zaprti. - S strani komerciale dobimo premalo idej. Če sodelavci iz komerciale podajo pobudo, jo mi sicer podpremo z marketinškimi aktivnostmi. - Pobude komerciale so odvisne od iniciative posameznika in njegovega odnosa do dela. - Ker smo preobremenjeni, obema področjema primanjkuje časa za kreiranje idej. - O idejah bi se lahko bolj pogosto pogovarjali.	- V marketingu kar upoštevajo naše ideje. Včasih pa slišimo: »Ti nisi prava oseba, da to predlagaš.« - Marketing ima zelo dobre ideje pri promocijah. - Preobremenjenost zaposlenih in pomanjkanje časa ovirata razvoj. - Pogosto predlagamo ideje, oni pa jih le izvedejo. Na njihovi strani pogrešam več proaktivnega razmišljanja in novih zamisli. - Marketing bi moral raziskovati tržišče, konkurenco in nove trende. Sedaj se o trendih informiramo od dobaviteljev, z obiski enot v tujini in na internetu.
MARKETING ← Realizacija idej in zapleti → KOMERCIALA	
- Drži, kar pravi komerciala. Da ne poznamo vseh težav, s katerimi se soočajo oni pri izvedbi naših idej. - Morali bi poznati njihovo razmišljanje in upoštevati dejavnike, na katere v komerciali nimajo vpliva. - Ker smo preobremenjeni, naredita obe področji stvari hitro in včasih nepopolno. - Ko se dogovorimo, stvari stečejo naprej. S strani komerciale potrebujemo le dobra izhodišča. - Komerciala mora iskati nove izdelke s prodajnim potencialom izven ustaljenega kroga dobaviteljev. - Pogrešamo več kontrole pri realizaciji naših aktivnostih. Na prodajnih mestih nimamo osebja za spremljanje prisotnosti artiklov. Morda bi lahko vključili maloprodajno osebje.	- V komerciali se ne zavedamo, kaj vse mora marketing narediti za realizacijo ideje. - Imamo težave pri dogovarjanju in usklajevanju. - Slabi dogovori so posledica nejasne komunikacije in nerealnih rokov. - Pogosto dobimo nejasna navodila s strani vodstva. - Delovne skupine, ki oblikujejo asortiman so precej dobro povezane. - Komerciala bi morala sodelovati pri oceni izvedljivosti marketinške ideje. - Ključni kadri v komerciali imamo pri odločanju preveč zvezane roke, zato potrebujemo sodelovanje vodstva. Oni promovirajo ideje ter jih pomikajo k realizaciji.
MARKETING ← Poznavanje sodelavcev in komunikacija → KOMERCIALA	
- Med sabo se precej dobro poznamo. Vemo, kaj kdo dela in kaj lahko od njega pričakujemo. - Ob fluktuaciji proces dela zastane. Na novo je potrebno začeti s procesom učenja. - Potrebujemo več prijateljskih odnosov. Uvedli bi skupna druženja izven službe. - Teambuildingi in delavnice, kjer bi v isto skupino združili zaposlene iz različnih področij. - Zaposlene, predvsem mlade, bi poslali na delavnice s področja komuniciranja. - Oblikovali bi delavnico »prijazni načini sodelovanja«, o doseganju ciljev brez občutka ogroženosti.	- Osebe, s katerimi sodelujemo, dobro poznamo. Vemo, kaj lahko pričakujemo od posameznika. - Komuniciramo s pomočjo vseh vrst medijev. - Brez poznavanja pravih ljudi projekti zastanejo na operativnem nivoju. - Konstantna srečanja po službi je utopično pričakovati, občasna druženja so bolj realna. - V ožjih skupinah bi bilo potrebno uvesti skupne sestanke in brainstorminge.

MARKETING ← Kakovost odnosov in motiviranje → KOMERCIALA	
- Konflikte je potrebno reševati na osebni način, s pogovorom. - Pri vabilu k skupnemu sodelovanju je potrebno izpostaviti koristi za obe strani in začeti stavek na način »Ali mi lahko pomagaš ...«.	- Sodelovanje je odvisno od tega, kako se ujameš z osebo na drugi strani. - Če se komerciala ne odzove na telefon, pošljemo mail. Če dovolj dolgo težimo, dobimo odgovor. Če to ne zadostuje, poročamo direktorju.
MARKETING ← Usklajenost ciljev → KOMERCIALA	
- Prodaja mora ustvarjati čim večji promet, komerciala pa čim večjo razliko v ceni. Ta dva cilja si nasprotujeta. - Naši skupni cilji niso dovolj operativni in konkretni. Vsi skupaj bi potrebovali konkreten cilj na mesečni ravni. - Potrebovali bi letni plan skupnih aktivnosti in projektov. - Komerciala in marketing bi morala postaviti konkretne cilje za vsako blagovno znamko. - Od vodstva bi potrebovali sporočilo, da so marketinški projekti namenjeni vsem. Da smo vsi en tim, ki si med sabo pomaga. - Več bi morali narediti tudi za to, da bi se počutili kot del enega tima s skupnim ciljem. Ne pa da se ločujemo na nas in njih.	- Pogosto ne govorimo istega jezika. - Marketing ima nerealna pričakovanja glede tega, kaj lahko naredimo v komerciali. - Naši ključni kazalniki se razlikujejo. Vsi bi morali stremeti k istim ciljem. - Z medsebojnim usklajevanjem bi morali začeti, še preden marketing pripravi načrt nadaljnjih aktivnosti. - Potrebovali bi menjave zaposlenih med sektorji. Teh menjav je v podjetju premalo. - V komerciali je zaradi pomanjkanja časa premalo interesa za spoznavanje področja marketinga. - Marketing nam pogosto spreminja vnaprej dogovorjene akcije.
MARKETING ← Splošne ideje za izboljšanje dela in sodelovanja → KOMERCIALA	
- Organizacija skupnih srečanj in diskusij, kjer bi sodelovali vodje programov, marketing in razvojniki. Pogovarjali bi se o procesu umeščanja izdelkov in načrtovali aktivnosti. - Kratki operativni sestanki, kjer pregledamo doseganje ciljev. - Uvedli bi poročila o skupnih aktivnostih, ki bi jih posredovali vodstvu. - Razvijamo IT podporo za sodelovanje med sektorjema. Vendar bo ta sistem še dodatno obremenjeval ljudi. - Vodstvo bi moralo večkrat iti med ljudi in se zaplesti v krajši pogovor. - Ko naredimo dobro aktivnost, je potrebno pohvaliti vse, ki operativno delajo na projektih. - Obuditi bi morali nagrajevanje s projektnimi nagradami. - Vodje bi se morali več ukvarjati z ljudmi. Če ima vodja s tabo dober odnos, boš dal bistveno več od sebe.	- Sektorji delujejo kot samostojna podjetja. Zaradi neusklajenosti se stvari sočasno delajo na več mestih. - Določene aktivnosti so same sebi namen. Raznih analiz ne potrebujemo, saj nam dovolj povedo že ključni kazalniki. - Produkti tržniki naj gredo iz marketinga nazaj v komercialo. Tako bi razmišljali bolj realno in operativno. - Oblikovali bi skupine produktnega tržnika, komercialista in sodelavca za marketinške akcije. Srečevali bi se enkrat mesečno oziroma po potrebi. - Vodstvo komerciala bi lahko dalo večjo podporo marketingu. Nihče ne reče, naj sodelujemo skupaj. - Pri izbiri sodelavcev bi dali prednost kandidatom, ki poznajo obe področji. - Pred začetkom dela posameznika bi oblikovali kroženje po obeh področjih. - Na izobraževanjih bi imeli predstavitve obeh področij. - Dobre rezultate je potrebno pohvaliti.

	- Dobre ideje bi se morale realizirati. To je največji motivator.
MARKETING ← Pričakovani odgovori drugega sektorja → KOMERCIALA	
- »A to so tisti, ki si vedno nekaj izmišljujejo?«	- Odgovori so bili verjetno podobni. Le da je bila komerciala pogostejše označena za krivca. Vsak vidi izvor težav na drugem področju.

Odnos med marketingom in komercialo je odnos med dvema vplivnima področjema. Njuno sodelovanje je solidno, vendar obstaja še veliko prostora za izboljšave. Iz povedanega je razvidno, da komerciala nekoliko bolj upošteva ideje marketinga kot obratno. To je razumljivo, saj naj bi marketing nudil kreativno podporo komercialnim aktivnostim. Komerciala pričakuje od marketinga več razvojne usmerjenosti. Na drugi strani tudi marketing ni zadovoljen z izmenjavo idej med sektorjema. Izstavljajo le »enega vodjo programa, s katerim so odlično sodelovali«. Kot kaže je njuno sodelovanje pri inoviranju bistveno bliže izkoriščanju znanja kot odkrivanju. Obe področji to utemeljujeta na enak način: preobremenjenost sodelavcev in posledično pomanjkanje časa za iskanje novih rešitev.

Pri realizaciji idej in novih projektov je največja težava usklajevanje in dogovarjanje. Področji se vsebinsko prekrivata, a se pomanjkljivo poznata. Komerciala praviloma začne s skupno aktivnostjo in jo preda v izvedbo marketingu. Zaradi nejasne komunikacije in časovnih pritiskov se pričakovanja občasno ne uskladijo. Ko se enkrat uspejo dogovoriti, projekti potekajo tekoče. Obe strani se strinjata, da bi lahko komerciala sodelovala tudi pri načrtovanju tistega dela aktivnosti, za katerega je odgovoren marketing.

Analiza socialnega kapitala pokaže skladna stališča. Sodelavci se med sabo relativno dobro poznajo. Osebni stik je pomemben. V komerciali pravijo, da »če ne poznaš pravih ljudi, projekti zastanejo na operativnem nivoju«. Intervjuvanca se strinjata, da bi medsebojno poznavanje lahko izboljšali z neformalnimi druženji in teambuildingi. Načini reševanja konfliktov so odvisni od posameznih oseb in ne sledijo določenemu vzorcu. Najbolj kritičen je kognitivni vidik, predvsem področje usklajenosti ciljev. Ključni kazalniki marketinga in komerciala se bistveno razlikujejo. Vsako področje sledi lastnim interesom. V komerciali menijo, da se je potrebno najprej uskladiti na ravni vodstva. Marketing poudarja potrebo po bolj organiziranem delu ključnih sodelavcev. Izpostavlja predvsem pomanjkanje konkretnih ciljev in letnega plana aktivnosti.

Obe področji pričakujeta, da bo vodstvo jasno komuniciralo pomen sodelovanja marketinga in komerciala. Oblikovali bi manjše projektne delovne skupine, kjer bi diskutirali o razvojnih aktivnostih in reševali konkretne probleme. Na operativnih sestankih bi pregledali realizacijo konkretnih ciljev. Pri izbiri sodelavcev bi dali prednost kandidatom z izkušnjami iz obeh področij. V komerciali so izpostavili potrebo po uvajanju

novozaposlenih. Menjave zaposlenih med obema področjema bi lahko izboljšale medsebojno sodelovanje. Več poudarka je potrebno dati pohvali dobro opravljenega dela in realizaciji dobrih idej. Vse aktivnosti vključujejo močno medosebno komponento. Pri marketingu smo zaznali odpor do informacijske podpore medsektorskemu sodelovanju.

Tabela 7: Povzetki dvojice Marketing – Maloprodaja

MARKETING ← Pojmovanje inovativnosti → MALOPRODAJA	
- Inovativnost pomeni nekaj novega. - Nanaša se na osebo, idejo ali proces. - S kreativnim razmišljanjem in inovativnimi dejanji izboljšaš prvotno stanje. - Je pogoj marketinga, kjer lahko z malenkostmi kupcu predstaviš drugo perspektivo.	- Inovativnost je zame nekaj novega, zanimivega, svežega. - Inovativne so realno izvedljive in praktično uporabne ideje. - Inovativnost nas ločuje od konkurence, zato je za naše področje izredno pomembna.
MARKETING ← Odnos do idej → MALOPRODAJA	
- Do idej so na splošno odprti. Včasih potrebujejo več časa, da spoznajo njihov pomen. Ker smo velik sistem, mora ideja dozoreti. - Iz maloprodaje bi potrebovali več idej. - Za pomanjkanje idej iz maloprodaje je krivo trenutno stanje v podjetju. Precej časa izgubljam z iskanjem krivca za posamezne napake. - Skupni brainstormingi obeh področij ne bi uspeli. Prisotnega bi bilo preveč medsebojnega očitanja. - Na skupnih sestankih se porodijo ideje. Začeti bi jih morali zapisovati neodvisno od predlagatelja. - Bistveno več idej bi dobili z bolj pogostimi obiski na terenu.	- Če podamo kakšno idejo, nas kar upoštevajo. - Zavrjene ideje ustrezno utemeljijo. - Naše ideje so predvsem lokalne narave. - Poslovodjem manjka novih idej. Včasih rečejo, naj se kar marketing spomni česa novega. - Marketing nam ne pošilja idej. Posreduje nam celoten projekt, ki ga je potrebno realizirati. - Najbolj inovativne sodelavce lahko pohvalimo in napišemo kaj o njih v internem časopisu. - Dobre ideje in prakse je potrebno nagraditi. Poskrbeti bi morali za prenos v druge enote.
MARKETING ← Realizacija idej in zapleti → MALOPRODAJA	
- Večje spremembe skušamo čim prej uskladiti z režijskim delom maloprodaje. - Če delamo stvari preveč na hitro, maloprodaja reagira z negodovanjem. - Dobre ideje smo včasih slabo realizirali. Morda nismo ustrezno načrtovali izvedbe. Izvedbeni čas je bil prekratek. Maloprodaja ni vedela, kaj mora narediti. - Redki poslovodje realizirajo stvari v postavljenem roku. Za zamudo imajo pogosto objektivne vzroke. - Nekaterim sodelavcem na ključnih delovnih mestih manjka širine za usklajevanje pomembnih trženjskih projektov. - Problem je fluktuacija. Novozaposleni potrebuje	- Marketing ni dovolj seznanjen s problemi, ki jih ima maloprodaja z realizacijo promocijskih aktivnosti. - Navodila marketinških projektov niso dovolj jasna. - Včasih so upravniki prodajnih centrov razpolagali s sredstvi za promocije. Zdaj potrebujemo za izvedbo soglasje s centrale. - Idej ne moremo realizirati zaradi omejenih finančnih sredstev. - Poslovodja bi objavil informacije o zelenih marketinških aktivnostih na portalu. Če marketing nima pripomb, bi se prodajna enota lotila izvedbe. - Sodelavec iz marketinga bi v prodajni enoti

nadaljevanje

okoli sebe izkušene sodelavce. Sicer ne ve, na koga naj se obrne.	osebno predstavil, kako se realizira zamisel. - Marketinške aktivnosti bi najprej izvedli v testnih trgovinah. Nazorne fotografije bi potem poslali v maloprodajne enote.
MARKETING ← Poznavanje sodelavcev in komunikacija → MALOPRODAJA	
- Sodelavce iz maloprodaje precej slabo poznamo, medtem ko oni še slabše poznajo sodelavce iz marketinga. - Osebni stik imamo z osebami, ki so najbolj pomembne za naše projekte. - Uporabljamo vse medije komuniciranja. - V vsak projekt vključimo kompetentno osebo iz maloprodaje. Tako se lahko vse potrebno dogovorimo na osebni ravni. - Več časa moramo nameniti obiskom prodajnih enot. Ko navežeš stik, je motivacija bistveno večja. - Oseba iz maloprodaje bi morala en mesec delati na področju marketinga. Tako bi spoznala naše delo. - Poenostaviti bi morali obvestila za maloprodajo. - Vsi poslovodje bi zjutraj dobili seznam delovnih nalog in kakšno pomembno novico. Novicam bi dodali spodbude. - Komunikacija med nami bi morala biti dvosmerna.	- Zelo slabo poznamo širši krog sodelavcev iz marketinga. - Komunikacija poteka preko telefona in maila. Ob večjih projektih sodelujemo na sestankih. - Procesi so zasnovani tako, da marketing ne rabi komunicirati s širokim krogom ljudi iz maloprodaje. - Vsako večjo enoto bi sodelavec iz marketinga obiskal enkrat na mesec, manjše pa trikrat na leto. - Obisk bi pozitivno vplival na motivacijo v maloprodaji. Marketing bi dobil nove ideje. V maloprodaji bi se hitreje širile dobre prakse. - Potrebujemo dvosmerno komunikacijo. Oblikovali bi portal, kamor zaposleni prijavijo idejo. Če so zaposleni vsaj malo spodbujeni, lahko ta projekt prinese rezultate.
MARKETING ← Kakovost odnosov in motiviranje → MALOPRODAJA	
- Kakovost odnosov je odvisna od posameznikov. - Direktorje maloprodaje je potrebno že zgodaj navdušiti za projekt. Tako bodo svoje navdušenje pravočasno prenesli na poslovodje. - Večje projekte bi maloprodaji predstavili v živo. - Včasih obvestila pošljemo prepozno, potem pa pričakujemo, da bo poslovodja izpeljal aktivnost v eni minuti. Tudi mi delamo napake.	- Kakovost odnosov med področjema je na povprečni ravni. - Sodelovanje med operativnimi sodelavci v marketingu in poslovodji je dovolj dobro. - Maloprodaja pričakuje od marketinga predvsem uspešne akcije. Ko marketing oblikuje dobro promocijsko aktivnost, so zaposleni bolj motivirani za delo.
MARKETING ← Usklajenost ciljev → MALOPRODAJA	
- Pretekla strategija ni povezovala obeh področij. Imeli smo preveč različnih aktivnosti. Nismo dovolj jasno komunicirali naših želja in pričakovanj. - Z novo strategijo so cilji bolj jasni in usklajeni. - Včasih se kdo iz maloprodaje zaposli v režiji. Ugotovijo, da stvari potekajo drugače kot so si predstavljali. Ugotovijo, da veliko delamo. - V maloprodaji se premalo poznajo naša delo. Tudi mi bi morali bolj poznati naloge	- V strategiji ni veliko prostora za lokalne posebnosti. Poslovodjem večjih enot bi morali dati več svobode pri sodelovanju z lokalnim okoljem. - Obe področji imata isti cilj: povečanje prodaje. Takšen cilj lahko dosežemo le s skupnim delom. - Naše poslovodje imajo slabšo žilico za trženje, zato potrebujejo sodelovanje marketinga.

maloprodaje. - Obe področji morata ostati neodvisni. Če sta preveč povezani, eno prevlada nad drugim.	
MARKETING ← Splošne ideje za izboljšanje dela in sodelovanja → MALOPRODAJA	
- Vsak novozaposleni bi moral pol leta preživeti na prodajnem mestu. To velja predvsem za mlajše sodelavce. - Na vodilna mesta bi postavila kompetentne in ambiciozne sodelavce z odličnim poznavanjem celotnega podjetja. - Potrebovali bi več sodelavcev za preverjanje marketinških aktivnosti na terenu. - Ohraniti je potrebno aktualne projektne skupine vodstvenih sodelavcev iz različnih sektorjev. - Pri večjih projektih potrebujemo organizirana srečanja z maloprodajo. Pri organizaciji srečanj bi lahko pomagali sodelavci iz kadrovskega sektorja. - Naše projekte bi predstavili maloprodaji na duhovit način. Na predstavitvah bi jih zmotivirali in jim podarili simbolično darilo. - Na enem listu bi zapisali ključne točke novega projekta in ga posredovali maloprodaji.	- Ločitev aranžerjev in operativnih sodelavcev nam prinaša težave. Ponudbe aranžerjev so občasno višje od dogovorjenih. - V marketingu bi zaposlili več kreativcev. - Za marketing bi oblikovali dodatna izobraževanja iz prodajnih formatov, poznavanja konkurence in globalnih trženjskih trendov. - Marketing bi moral biti prisoten že na prvem sestanku med poslovojem in vodilno osebo iz javnega sektorja. - Skupina direktorja maloprodaje, strokovnega sodelavca in poslovoje bi sodelovala pri zasnovi marketinških projektov. - Dodatne ideje bi lahko dobili od kadrovskega sodelavcev, ki imajo precej stikov z maloprodajo. - Maloprodajne kompetenčne centre bi bolje povezali z marketingom.
MARKETING ← Pričakovani odgovori drugega sektorja → MALOPRODAJA	
- Rekli bodo, da delamo veliko stvari, pa sami ne vemo, zakaj.	- Po sestankih sodeč so v marketingu precej negativno nastrojeni do maloprodaje.

Odgovori se pri določenih vprašanjih razlikujejo. Razlog je v tem, da intervjuvanki prihajata iz enot, ki med sabo poredko neposredno sodelujejo. Delovni proces izhaja od udeleženke iz marketinga do operativnih sodelavcev v marketingu, ti pa so v neposrednih stikih z udeleženko iz maloprodaje. Obe intervjuvanki smo vključili, ker sta reprezentativni predstavnici svojega področja.

Marketing generira večino idej v medsebojnem odnosu. Obe področji se strinjata, da bi lahko od maloprodaje dobili več idej. Marketing meni, da je med sestanki potrebno sistematično zapisovati nove ideje. Pomagali bi tudi obiski marketinških sodelavcev v prodajnih enotah. Medtem ko marketing trdi, da dobi od maloprodaje zelo malo idej, maloprodaja pravi, da jim posreduje določene predloge. Verjetno sta imeli udeleženci v mislih različen vidik delovnega procesa, zato se odgovora razlikujeta.

Pri realizaciji idej je pomembno usklajevanje. Maloprodaja navaja, da ima »marketing morda prešibko predstavo o delu na prodajnem mestu. Ni dovolj seznanjen s praktičnimi problemi pri realizaciji promocijskih aktivnosti.« S tem se strinja tudi marketing. Projekti bi lahko bili bolj usklajeni. Maloprodaja pogreša več fleksibilnosti za samostojno izvedbo

lokalnih promocij. Pri večjih aktivnostih pa maloprodaja pogosto ne ve, kako je potrebno izvesti aktivnost. Pomagalo bi, če bi marketing najprej izpeljal celotno promocijo v testnih trgovinah in jim nato posredoval slikovni material.

Obe področji se nekoliko slabše poznata. Prevladuje neosebna komunikacija. Delovni proces se odvija tekoče tudi brez osebnih poznanstev, a je s pogostejšimi stiki bolj kakovosten. Obe področji pogrešata dvosmerno komunikacijo, predvsem na področju pridobivanja idej in realizacije projektov. V maloprodaji predlagajo oblikovanje portala, kjer bi zaposleni v maloprodaji predlagali novo idejo.

Področji sledita skupnemu cilju: povečanju prodaje. Tako v marketingu kot v komerciali izpostavljajo pomen motiviranega prodajnega osebja. Obiski prodajnih enot s strani marketinga se na obeh področjih navajajo kot možna rešitev. V marketingu poudarjajo pomen organiziranih predstavitev: »Če projekt predstavimo v živo, ga bodo zaposleni sprejeli in vzeli za svojega.« Prodajno osebje je potrebno prepričati v nov projekt, še preden ga ponudimo kupcem.

Splošni ukrepi se nanašajo na dve temeljni področji: oblikovanje skupnega dela in izboljšanje poznavanja maloprodaje. Marketing meni, da je potrebno na vodilne pozicije postaviti ljudi z odličnim poznavanjem celotnega podjetja. Razumevanje maloprodaje bi razvijali s sistemom polletnega kroženja novozaposlenih. Marketing in maloprodaja bi tesno sodelovala v okviru manjših projektnih skupin, kamor bi bili vključeni ključni kadri obeh področij.

Tabela 8: Povzetki dvojice Komerciala – Maloprodaja

KOMERCIALA ← Pojmovanje inovativnosti → MALOPRODAJA	
- Inovativnost pomeni, da smo v stiku s časom. - Inovativni smo do kupcev, v tehnologiji in na prodajnih mestih. - V službi je inovativnost zame pomembna.	- Z inovativnostjo skušam nekomu olajšati delo. - S preoblikovanjem procesov znižam stroške, zmanjšam število delovnih ur ali poenostavim delo.
KOMERCIALA ← Odnos do idej → MALOPRODAJA	
- V zadnjem času so v maloprodaji odprti za nove ideje. Upoštevati so začeli predviden nabor izdelkov in druge komercialne usmeritve. - Iz maloprodaje dobimo zelo malo idej. - Nekateri poslovodje uvedejo manjše izboljšave sami. Te informacije pridejo do nas kasneje, kot bi si mi želeli. - Vse ključne aktivnosti načrtujemo v komerciali. Skupaj pa bi se morali dogovoriti glede odstopanj od zastavljenih načrtov. - Maloprodaji je potrebno dati bolj proste roke pri	- Njihova prva reakcija na naše ideje je: »Nimajo pojma.« V zadnjem času postajajo bolj odprti za lokalne posebnosti, prej pa smo naleteli na gluha ušesa. - Komerciala ne obravnava vsake enote posebej, kot jo vidimo mi na terenu, zato pride pri uvajanju novosti hitro do blokade. - V maloprodaji ne vemo, komu v komerciali naj posredujemo predloge. Prav tako ne vemo, kdo presoja naše ideje. - Na podane predloge ne dobimo odgovora.

izbiri določenih izdelkov. Mi lahko njihove zamisli preverimo, saj imamo dostop do podatkov. - Maloprodaji bi dali možnost dodajanja opomb v komercialne aktivnosti. Tako bi pridobili njihovo mnenje.	Zaposlenim pade motivacija zaradi pomanjkanja povratnih informacij. - Sprejemanje idej v maloprodaji je odvisno od prodajne enote. Prva reakcija je verjetno negativna. Nekatere enote pa novosti motivirajo. - Pogosto se o določenih idejah že govori, a v maloprodaji s tem nismo seznanjeni. - Poslovodja bi idejo predstavil neposredno direktorju. Predlagatelj bo znal svojo idejo najbolj prepričljivo zagovarjati.
KOMERCIALA ← Realizacija idej in zapleti → MALOPRODAJA	
- Navodila do maloprodaje potujejo prek komercialnih obvestil. Ker je maloprodaja preobremenjena, vseh obvestil ne prebere. - Z reorganizacijo podjetja in izobraževanju maloprodajnega osebja se je realizacija naših usmeritev bistveno izboljšala. - Vsak teden dobivamo poročila o stanju izdelkov na prodajnih mestih. Tako vemo, v kolikšni meri so naši projekti realizirani. - Zamisli se včasih ne realizirajo zaradi težav z IT-jem. - Za umestitev novih izdelkov imajo na voljo premalo prostora. - Maloprodaja bi lahko sodelovala v načrtovanju vseh večjih komercialnih projektov.	- Realizacijo je potrebno bolje domisliti in načrtovati. Tej fazi namenimo premalo časa. - Od komerciale potrebujemo pravočasne usmeritve. Le tako lahko prilagodimo akcije in pripravimo prodajni prostor. - Ker nimamo dovolj sredstev, ne realiziramo novih projektov. - Podpora maloprodajnim rešitvam je predraga. - Včasih je komerciala pri oblikovanju akcij upoštevala mnenje izkušenih poslovodij. To prakso je potrebno znova obuditi. - Maloprodajo bi vključili v samo presojanje idej. - V tuji družbi na ravni posamezne enote analizirajo problem, pregledajo podatke in presodijo ustreznost predloga. Tako bi lahko ravnali tudi mi.
KOMERCIALA ← Poznavanje sodelavcev in komunikacija → MALOPRODAJA	
- Komerciala slabo pozna sodelavce iz maloprodaje. - Komunikacija poteka telefonsko in s pomočjo komercialnih obvestil. - Vodje programov bi se bolj intenzivno povezali s strokovnimi sodelavci iz maloprodaje. - Na Voglu bi lahko oblikovali skupen teambuilding za sodelavce iz maloprodaje in komerciale. - Potrebni so pogostejši obiski maloprodajnih enot. - Včasih smo skoraj vsi iz komerciale decembra pomagali v prodajnih enotah. Tako smo dobro spoznali njihovo delo. To bi lahko ponovno uvedli. - Komercialnih obvestil je preveč. Dodali bi jih planogramom, ki so informacijsko podprti. Tam so bolj izpostavljeni, zato bi jih poslovodje opazili. - Obe področji bi se v širši sestavi sestali na	- Komerciale ne poznamo dovolj dobro. - Poslovodje določenih programov poznajo kompatibilne vodje programov. Med njimi teče neposredna komunikacija. - Večina komunikacije poteka preko telefona in e-maila. - Izboljšati je potrebno hitrost pretoka informacij. - Na splošno bi se morali med sabo več pogovarjati.

mesečni ravni.	
KOMERCIALA ← Kakovost odnosov in motiviranje → MALOPRODAJA	
- Na splošno se razumemo. Če pa sta dve osebi konfliktni, ne bosta ničesar rešili. - Najtežje je sodelovati s tistimi, ki menijo, da režija nič ne dela. - Nekateri naši sodelavci so zasedli vodstvena delovna mesta v maloprodaji. S tem smo dokazali, da na obeh straneh želimo le najboljše za podjetje. - Maloprodajo se redko pohvali. Če jih pohvali dobavitelj, jim je potrebno to osebno povedati. Tudi pritožbe je potrebno komunicirati osebno. Verjetno bodo hvaležni, če lahko stvari razčistimo med sabo. - Pomemben je način komunikacije. Če izpostaviš pozitivne vidike, bodo lažje sprejeli spremembe.	- Odnosi so zelo odvisni od osebnosti na obeh straneh. Vpliven poslovodja lahko veliko doseže. - V komerciali je preveč zaposlenih, zato se prelaga odgovornost na drugo osebo. - Če si komerciala nekaj zamisli, imamo vsi dodatno delo. Sodelavci pa so že sedaj preobremenjeni z operativnimi nalogami. - Potrebujemo več posluha drug za drugega. Pogosto so na obeh straneh trmasti ljudje. - Sodelavce v maloprodaji bi rotirali, da bodo začeli razmišljati na bolj svež način.
KOMERCIALA ← Usklajenost ciljev → MALOPRODAJA	
- Sledimo istemu cilju. Med nami pa so razlike v razmišljanju. Predvsem v odnosu do novih artiklov. - Morda bi pri novih projektih najprej prepričali nekoga iz maloprodaje, ki bi posredoval informacije dalje. - V komerciali pogosto ne razumemo maloprodaje in njihovih omejitev.	- Načeloma izpeljemo, kar nam naroči komerciala. - Nekateri sodelavci iz komerciale še niso videli nobene enote v živo. Vsak sodelavec iz komerciale bi teden ali dva delal v prodajni enoti. - Trenutno je pri nas sodelavka iz komerciale. Kljub določenim izkušnjam meni, da bi morala maloprodajo spoznati bistveno prej.
KOMERCIALA ← Splošne ideje za izboljšanje dela in sodelovanja → MALOPRODAJA	
- Situacijo bi preučili skupaj z direktorji. Prioritetno bi reševali problem asortimana. Komerciala bi pripravila asortiman in ga poslal v pregled kompetentnemu poslovodji. - Določili bi sodelavce, ki so vezni člen med področjema. - Pri naših sestankih bi bil prisoten nekdo iz maloprodaje. - Drug drugega bi ocenili z anketami. Analizo stanja bi poslali vodstvu podjetja. - O sodelovanju bi razmišljali v fokusnih skupinah. Uporabili bi podobna vprašanja kot v intervjuju. - Kadrovska bi koordinirala spoznavanje obeh področij. - Oblikovali bi interaktivna izobraževanja s sodelavci iz komerciale v vlogi predavateljev.	- Ne razmišlja le marketing, ampak tudi maloprodaja. Na sestankih iščemo rešitve, kako kupce privabiti v prodajne enote. Potrebno je ponuditi doživetja, ki jih ne dobijo pri konkurenci. - Uvedli bi obvezno kroženje za vse novozaposlene in tiste, ki so več kot pet let na istem delovnem mestu. - Sodelavcu iz komerciale določimo enoto, v kateri se s poslovodjo pogovori o perečih temah. Potem se pogovori še s prodajnim osebjem. - Več poudarka bi dali pobudam iz maloprodaje. - Uvesti je potrebno sisteme za nagrajevanje prizadevnosti, angažiranosti pri podajanju idej in udeleževanje na projektih.
KOMERCIALA ← Pričakovani odgovori drugega sektorja → MALOPRODAJA	

se nadaljuje

- Rekli bodo, da je sodelovanje slabo. Ne kažemo razumevanja za njihove težave. - Preveč spreminjamo in delamo napačne načrte.	- Pravijo, da jih je potrebno več poslušati, saj imajo prave podatke. Mi zagovarjamo nekaj, česar prodajne številke ne potrjujejo.
--	--

Intervjuji z obema udeležencema pokažejo precej podobne izsledke. Kakovost sodelovanja se v zadnjem času dviga, v preteklosti pa je bilo prisotnih več težav.

Podobno kot pri dvojici marketing – maloprodaja je tudi v tem primeru delovni proces bolj enosmerne narave. Komerciala daje iniciative in oblikuje konkretne projekte, maloprodaja pa je zadolžena za njihovo izvedbo. Obe področji navajata, da je maloprodaja v zadnjem času bolj naklonjena novih idejam. To izvira iz reorganizacije podjetja, po kateri so podporne aktivnosti bolj vpete v operativno delo. Ideje, ki jih posreduje maloprodaja, so pravzaprav odkloni od predpisanega načina dela. Maloprodaja skuša uveljaviti lokalne izjeme. Te nasprotujejo komercialnim usmeritvam po poenotenju asortimanov. Tu je tudi glavni izvor težav med področjema. Sogovornika soglašata, naj imajo lokalne posebnosti večjo težo, pred dokončno odločitvijo pa se pogleda prodajne številke.

Komerciala poudari, da dobijo od maloprodaje premalo idej. Maloprodaja izpostavi drugi vidik: ideje imajo, a jih nimajo komu posredovati. Težavo predstavlja negativen odnos do idej in slaba odzivnost komercialne. Udeleženec iz maloprodaje navaja: »Nihče ne pravi, da je naša ideja pravilna. Želimo pa imeti priložnost, da idejo ustrezno razložimo. Zaslužimo si tudi odgovor.« Ideje bi lahko šle neposredno do direktorja, najboljše predloge pa je potrebno ustrezno nagraditi.

Realizacijo ovira preobremenjenost sodelavcev v maloprodaji in pomanjkljivo načrtovanje aktivnosti. Obe področji soglašata, naj se maloprodajo bistveno bolj vključuje v presojanje komercialnih projektov. Pomembno vlogo pri usklajevanju bi imeli izkušeni poslovodje. Komerciala navaja, da je potrebno optimizirati komercialna obvestila. Skozi komercialna obvestila namreč prihajajo tudi delovna navodila.

Področji se slabo poznata. Največ sodelovanja je med vodji programov in poslovodji. Komunikacija je večinoma neosebne narave. Zaželenih je več osebnih stikov. Obe področji sta kritični do pomanjkljivega poznavanja maloprodaje med sodelavci v komerciali. Med področjema je tudi veliko razlik v razmišljanju. Maloprodaja se na nove aktivnosti odzove bolj negativno kot komerciala. Navedeno bi lahko izboljšali z obiski prodajnih enot in premestitvami med področjema. Kot pravi predstavnica komercialne, takšne aktivnosti dokažejo, »da na obeh straneh veliko delamo in želimo najboljše za podjetje.«

Večina predlaganih aktivnosti je namenjena izboljšanju medsebojnega razumevanja. Marketing izpostavlja več vezi med sodelavci obeh področij, skupne teambuildinge in sestanke. Maloprodaja zagovarja obvezno kroženje in rotacijo delovnih mest. Maloprodaja

predlaga tudi uvedbo medsebojnega ocenjevanja, kjer bi hitro identificirali najbolj pereče probleme med področjema.

Tabela 9: Povzetki dvojice IT – Maloprodaja

IT ← Pojmovanje inovativnosti → MALOPRODAJA	
- Inovativnost procesov se razlike od inovativnosti v tehnologijah. - Na našem področju je inovativnost zelo pomembna. Ker se tehnologija nenehno spreminja, te samo inovativnost pelje naprej.	- Inovativnost pomeni osredotočenost na prihodnost. - Je iskanje boljših, lažjih in bolj prilagojenih načinov dela. - Na našem področju je pomembna. Če se ne razvijaš, če nisi inovativen, potem zaostajaš.
IT ← Odnos do idej → MALOPRODAJA	
- Maloprodaja je odprta za ideje. Neodobravanja skoraj ni, potrebujejo pa več časa za sprejetje ideje. - Potrebno jih je prepričati v koristnost novih rešitev. - Vsaka nova ideja iz maloprodaje je dobrodošla. Potrebno je le preveriti njihovo smiselnost. - Veliko idej zamre, ker se stvari prehitro spreminjajo. V ospredje pride druga prioriteta in prejšnje ideje postanejo neuporabne. - Zaradi sprememb lahko pokrivaš osnovne naloge, težko pa razmišljaš o izboljšavah in novih idejah. - Maloprodaja ima žal premalo moči, da bi vodstvo prepričala v uporabnost posamezne ideje.	- IT je odprt za ideje iz maloprodaje. - Naši predlogi so vezani na izboljšave trenutnega stanja. Nismo pa pobudniki razvojnih idej. Te bi morale prihajati iz IT-ja. - Ideje iz IT-ja so uporabne, vendar izhajajo iz trenutnih razmer. Idejo dobimo, ko jo imajo drugi že implementirano. Na ta način zaostajamo. - Iz celega IT-ja bi zbrali razvojno usmerjene sodelavce. V ekipo bi po potrebi vključevali sodelavce iz drugih sektorjev. - Razvojniki bi razmišljali pet let vnaprej. Hitro bi implementirali novosti, ki že obstajajo v svetu.
IT ← Realizacija idej in zapleti → MALOPRODAJA	
- Naši skupni projekti so premalo domišljeni, hkrati pa nam zmanjkuje časa za realizacijo. - Več časa je potrebno nameniti pripravi projekta in postavljanju časovnih rokov. - Upoštevati je potrebno mnenje vseh, ki pri projektu sodelujejo. Če se prave osebe dogovorijo, bomo idejo tudi izpeljali. - Včasih nas vključijo prepozno. Odločitev sprejme nekdo, ki ne pozna vseh tehnoloških možnosti. - Maloprodaja ne pozna dovolj dobro procesov, ki so podprti z IT rešitvami. - Maloprodaja ne pozna tehnologij, zato dela napake. Te napake se prenašajo na druge sisteme. - IT je dežurni krivec. Pogosto pa napake izvirajo iz maloprodaje. Za delo z IT orodji potrebujemo	- Realizacijo idej ovirata inercija in pomanjkanje finančnih sredstev. - Odprtih je veliko projektov, a so le na pol končani. Ko nekaj zaključimo, imamo težave. - Nekateri ne upajo povedati, da postavljenega roka ni mogoče doseči. Časovne roke naj postavi projektni tim. Vodstvo lahko poda le usmeritev. - Vodstvo tolerira manjše zamude. Projektna skupina že začne delo prepričana, da se rok lahko podaljša. Ko nekdo preseka, vse naredijo v nekaj dneh. - Projekti zamujajo tudi zaradi zunanjih partnerjev. Te težje koordiniraš in nadziraš. - Navsezadnje zaostajamo, ker so v IT-ju kadrovske podhranjeni. - IT bi ločili na operativno, razvojnike in skupino za

usposobljen kader. Krivda je torej na obeh straneh. - Vsak projekt je potrebno predstaviti s pozitivnih in negativnih vidikov. Tako bodo pričakovanja realna.	izboljševanje projektov. Zadnja skupina bi poskrbela za testiranje, navodila in usposabljanja. - Pogosto so naši uporabniki premalo usposobljeni. Krivda za to je deljena.
IT ← Poznavanje sodelavcev in komunikacija → MALOPRODAJA	
- Tiste, s katerimi delamo, dobro poznamo. Stike s ključnimi uporabniki imamo skoraj vsi iz IT-ja. - Največ komuniciramo z maili in telefoni, najmanj pa prek sestankov. - Pogosto nimamo stika s končnimi uporabniki v maloprodaji, torej s prodajnim osebjem. - Sestanki med IT-jem in maloprodajo že obstajajo. Vendar potrebujemo še mnenje iz prodajnih enot. - Morda bi oblikovali več skupnih sestankov. - Razvili bi informacijske sisteme, kamor bi maloprodajno osebje sporočilo svoje potrebe. V mislih imam SharePoint orodje.	- Poznamo predvsem tiste z daljšo dobo v podjetju. - Iznajdljiv poslovodja bo našel pomoč v IT-ju. Večina pa se jih obrne na njihovo podporno službo. Morda je tako celo bolje, saj smo potem seznanjeni z aktualnimi problemi. - Problem pri komunikaciji je v tem, da ljudje ne upajo vprašati, če česa ne razumejo. - Podporna služba je usposobljena, nima pa nadzora nad odpravo napake. Pritožbe je potrebno razvrstiti in obravnavati po prioritetah. Tega sedaj še ni. - Do zadnjega člena v maloprodaji je preveč stopničk. Vmesni členi izgubijo informacije.
IT ← Kakovost odnosov in motiviranje → MALOPRODAJA	
- V preteklosti sta bili obe področji prepričani, da sta najboljši. - Svetovalci so imeli pozitivno vlogo. Prisluhnilo so obema stranema in jih povezali. - Vlogo mediatorja bi lahko prevzel kadrovski sektor. Pomagal bi pri usklajevanju ciljev, povezovanju in reševanju konfliktov. - Razlogi za neizpolnjevanje nalog so različni. Lahko gre za druge prioritete ali različna pričakovanja. - Kot IT lahko obravnavamo tudi zunanje partnerje. Nekateri svojega dela ne opravljajo dovolj kakovostno, drugi so svojo podporo preveč prilagodili posameznikom v maloprodaji. - Če ni odziva, najbolj zaleže posredovanje z vrha. Najprej pa skušamo problem rešiti ena na ena.	- Odnosi so na vsebinski ravni zelo konfliktni. - IT je grešen kozel v podjetju. Deloma so za to krivi sami. V maloprodaji se to občasno izkorišča za prikrivanje lastnih težav. Ko bo sistem 100 % deloval, bomo spremljali število izgovorov na IT. - Zaposlene najbolj motivira sklicevanje na predsednikov ukaz. - Oseben odnos je lahko dvorezen meč. Dogovor ostane le med posamezniki in ni razširjen na sistemsko rešitev. - Nekateri poslovodje so bili dovolj močni, da so dobili pomoč pri zunanjih partnerjih. Stvari so potekale na videz v redu, na sistemski ravni pa so bile še vedno težave.
IT ← Usklajenost ciljev → MALOPRODAJA	
- Naši poslovni cilji so načeloma isti. Razlikujejo se le naše perspektive. - IT pismenost v maloprodaji lahko izboljšamo z izobraževanji, videokonferencami in seminarji. - Največ energije bi investirali na področja, kjer prihaja tehnologija v stik s prodajnim osebjem.	- Imamo isti cilj: zagotovitev stabilnega delovanja. - Da je IT preveč osredotočen na sedanost mislijo tudi nekateri sodelavci iz IT-ja. V IT-ju imajo dobre strokovnjake, ki ne pridejo na plano. IT bi potreboval kreativne delavnice ali kaj podobnega.
IT ← Splošne ideje za izboljšanje dela in sodelovanja → MALOPRODAJA	

- Zaposleni izven osrednje dejavnosti naj spoznajo poslovne procese v maloprodaji. Ta sistem je že obstajal v sklopu pripravištva. Vsakemu mlademu sodelavcu priporočam, da gre čez ta proces. - Na obeh področjih potrebujemo vodje, ki znajo povezati stvari. Ti vodje bi se sestajali, analizirali probleme in določili nove projekte. - Potrebujemo več sestankov in ciljno usmerjenih skupin, kjer bi podrobno načrtovali projekte. - Medsebojne povezave bi oblikovali na srednjih in višjih nivojih. - Organizirali bi neformalna srečanja, zabave in teambuildinge. Pri organizaciji bi sodeloval kadrovski sektor. - Sistemske spremembe v maloprodaji bi se izvajale v določenem časovnem obdobju. - Zbirali bi ideje od množice zaposlenih. Kompetentni posamezniki bi jih analizirali in ovrednotili. Na višjem nivoju bi poskrbeli za realizacijo.	- Zaposleni neradi sprejemajo tvegane odločitve. Včasih je potrebno zaobiti sistem in dokazati, da ga je mogoče spremeniti. - Področji potrebujeta več komunikacije na samem vrhu. Včasih sta imela oba izvršna direktorja mesečne sestanke. Ostali so jim sporočili težave. Začeli smo razumevati drug drugega. - Nujne so povezave med ključnimi kadri obeh področij. Povezave potrebujemo vse do operative. - Oblikovati je potrebno komunikacijske kanale. Zaposleni naj vedo, na koga se lahko obrnejo. - Med področjema primanjkuje neformalnega druženja. - Pri splošni komunikaciji z maloprodajo bi lahko zmanjšali število komercialnih obvestil. Sporočila naj bodo krajša in jedrnata. - Kadrovski sektor naj spodbuja odkrito komunikacijo in konstruktivno kritiko projektov. Začeli bi v manjši skupini, nato bi prakso širili dalje. - Potrebujemo obvezna, ciljno usmerjena izobraževanja.
IT ← Pričakovani odgovori drugega sektorja → MALOPRODAJA	
- Menim, da bodo nezadovoljni. Maloprodaja ima precej problemov z delovanjem IT sistemov.	- Verjetno bodo omenili neusposobljenost maloprodaje za uporabo IT orodij. - Omenili bodo organiziranost področja. Imajo premalo povezav med svojimi enotami.

IT je najpomembnejši podporni proces sodobno orientirane maloprodaje. Izsledki intervjujev kažejo, da imata oba udeleženca precej podoben pogled na stanje, težave in rešitve. Iz obojestranskega sprejemanja idej in podobnih odgovorov lahko sklepamo, da med področjema obstaja temeljno zaupanje. Skupne ideje se nanašajo na manjše izboljšave v informacijsko podprtih procesih. Maloprodaja pogreša več razvojnih idej, ki pomenijo novost v širšem prostoru. Potenciala je dovolj, saj na obeh področjih delujejo odprti in strokovno usposobljeni posamezniki. Pomembna ovira je pomanjkanje časa. IT je okupiran z operativnimi opravili, zato lahko »ob velikih spremembah pokriva le osnovne naloge in sledi zahtevam nadrejenih, težko pa izboljšuje procese in realizira nove ideje.«

Maloprodaja vidi rešitev v večji specializaciji skupine IT strokovnjakov. Ti bi pokrivali predvsem razvojne projekte. IT meni, da je mogoče realizacijo izboljšati z boljšo organizacijo dela, temeljito pripravo in hitrim vključevanjem relevantnih oseb. V IT-ju bi omejili časovno obdobje za udejanjanje sprememb. Maloprodaja je posebej kritična do kršenja časovnih rokov. Dodaten krivec za slabo delovanje IT rešitev so neusposobljeni uporabniki. Vsaka stran pri tem priznava svoj delež krivde.

Režijski sodelavci obeh področij se dobro poznajo. Več težav je pri komuniciranju s prodajnim osebjem. IT vidi rešitev v informacijski podpori, s pomočjo katere bi poslovodje sporočali svoje potrebe. Maloprodajno osebje je v največji meri zaslužno za slab ugled IT-ja. Ker sistemi ne delujejo, postane »IT grešen kozel. Pogosto tudi neupravičeno.« Potrebno bi bilo razmejiti IT-jevo dejansko odgovornost od izgovorov poslovodij.

Poslovni cilji so usklajeni, a še vedno prihaja do nemotiviranosti zaposlenih. Oba intervjuvanca zagovarjata, da se je v takšnem primeru najbolje sklicevati na predsednika. V nalogi izhajamo iz predpostavke, da osebni odnosi koristijo podjetju. Od maloprodaje smo slišali drugačno mnenje: »Oseben odnos oziroma poznanstvo je z vidika motivacije dvorezen meč. Če se dva dogovorita, ostane ta dogovor le med njima. Tako lahko sodelujeta še naslednja tri leta. Ko pa enega več ne bo, bo zaradi pomanjkljivega sodelovanja in neupoštevanja pravil projekt padel.«

Obe področji poudarjata pomen medsebojnega druženja in tesnih povezav med zaposlenimi. Področji potrebuje več komunikacije na samem vrhu. Vodje so zadolženi za povezovanje aktivnosti in širjenje kulture sodelovanja na nižje nivoje. IT navaja, da bi novozaposlene uvrstili v program spoznavanja maloprodaje. Maloprodaja bi dala več poudarka kulturi sprejemanja kritike in iskrene komunikacije. IT predlaga sistematično zbiranje idej od zaposlenih ter njihovo odgovorno analiziranje, vrednotenje in realizacijo.

Tabela 10: Povzetki dvojice Komerciala – Interna kontrola

KOMERCIALA	← Pojmovanje inovativnosti →	INTERNA KONTROLA
- Inovativnost je zame nekaj novega. Lahko delaš nekaj popolnoma novega ali le deloma prilagodiš obstoječ izdelek. - Pomeni izboljšanje dela, procesa ali izdelka. - Inovativnost je zelo pomembna. Ne želim si enoličnega dela, zato skušam nekaj narediti bolje.		- Inovativnost je izboljšava. Pri inovaciji pa gre za nov produkt ali storitev. - Na osebni ravni sem inovativen, ko imam konec tedna občutek, da sem naredil nekaj novega. - Inovativnost mi prinaša svobodo pri delu. Postavim si cilj in sam poiščem pot do cilja.
KOMERCIALA	← Odnos do idej →	INTERNA KONTROLA
- Sodelavci, s katerimi sodelujemo na dnevni ravni, so do idej odprti. - Njihove ideje so dobre. Nekateri razmišljajo zelo praktično, drugi imajo več lateralnega razmišljanja. - Morda kakšno stvar preveč zakomplicirajo. - Njihovi vodje so zelo togi in včasih zavirajo ideje. Strah jih je, da bo kaj narobe. Na sodelovanje in izmenjavo mnenj gledajo preveč birokratsko. - Ko se dogovorimo med sabo, sčasoma		- V komerciali se ideje a priori ne zavračajo. - Včasih so kritični v smislu: »To ni dobro oziroma mi to znamo boljše.« - Če kritično ocenim delo sodelavcev, bi lahko podajali več idej kot sedaj. - S strani komerciala ne prihaja toliko idej. Gre bolj za naloge. - Potrebujemo več zamisli z njihove strani. Z vsakim sodelavcem iz komerciala bi se sestali in poiskali odgovore na skupne probleme.

prepričamo tudi njihove vodje.	
KOMERCIALA ← Realizacija idej in zapleti → INTERNA KONTROLA	
- Realizacija je v redu, le bistveno prepočasi poteka. - Pred leti smo se dogovorili o poteku stvari. Znanja in virov imamo dovolj. Aktivnosti pa se še vedno otipavajo. Manjka vodja za pomikanje stvari naprej. - Stvari se konstantno spreminjajo. Začeti je potrebno z realizacijo, ne pa zbirati vseh soglasij. - Verjetno v komerciali preveč poenostavljamo stvari. - Problem je pomanjkanje časa. Stvari se odvijajo, dokler nimajo v interni kontroli preveč drugega dela. Nekateri takrat podaljšajo delavnik, drugi ne. - Sedaj bo lažje, ker se bo sodelavec iz interne kontrole posvetil izključno sodelovanju z nami. - Njihovi vodje bi lahko dali našemu področju večji pomen.	- V interni kontroli smo pripravili dokument, ki ureja skupno delo. Sedaj začnemo z realizacijo teh zamisli. - Preden smo se vključili, so na tem področju delali le ekonomisti. Zanimali so jih rezultati in ne vsebina. - Proces načrtovanja skupnih projektov je razvit in utečen. Izboljšati je potrebno malenkosti. - V komerciali občasno ne upoštevajo naših smernic. Sklepam, da se to zgodi zaradi preobremenjenosti. - Pri realizaciji bi bilo dobro imeti večjo strukturo in zgodovino narejenega. Tako bi zagotovili sledljivost in ohranjali del znanja v podjetju.
KOMERCIALA ← Poznavanje sodelavcev in komunikacija → INTERNA KONTROLA	
- Poznamo predvsem tiste, s katerimi sodelujemo na dnevni bazi. Poznamo jih dovolj dobro, da je naše sodelovanje na visoki ravni. - Komuniciramo na vse možne načine. Po telefonu in mailu rešujemo tekoče zadeve. O večjih idejah se pogovarjamo na sestankih. - Neformalne komunikacije je 70–80 %. To ustvarja sproščeno vzdušje. - Interakcija zašepa, ko pride do izrednih razmer v interni kontroli. Včasih se ne slišimo dva tedna. - Potrebujemo tedenske ali dvotedenske sestanke. Tako bi lahko sproti reševali nakopičene stvari.	- Skozi izkušnje ugotavljamo, kdo naredi, kar ga prosiš. Nekateri se odzovejo takoj, drugi potrebujejo več dni. S temi je težko sodelovati. - V komerciali imam osebo, s katero dobro sodelujem. Njej pošljem nalogo, ona pa jo naslovi na pravo osebo. Potem mi vrne odgovor. Takšna komunikacija je hitrejša in bolj zanesljiva. - Uporabljamo predvsem maile in telefone. - Komunikacija postaja bolj sproščena in neformalna. - Pogrešam enourna poročanja o tem, kaj se dogaja, kje so problemi in kaj je še potrebno storiti. - Enkrat ali dvakrat letno bi šli skupaj na bowling.
KOMERCIALA ← Kakovost odnosov in motiviranje → INTERNA KONTROLA	
- Edini pravi motivator so dobri, polprijateljski odnosi. Če je kaj nujnega, lahko uporabiš zasebni mobitel. - S sedanjo ekipo se hitro uskladimo. Sploh če ni zraven njihovih vodij. - Ključni sodelavci v komerciali so pod časovnim pritiskom. Dajejo pomanjkljive informacije, od	- Izkušnje s sodelavci iz komerciale so dobre. Konfliktov večinoma ni. - Če službo dojemaš kot pomemben del življenja, lahko nekaj prispevaš. Sodelavci ne delijo te vrednote, zato ne iščejo novih rešitev. - Ljudi je težko motivirati za razvojno delo. Verjetno mislijo, da so njihove plače prenizke.

interne kontrole pa pričakujejo dobre rezultate. V komerciali si bo potrebno vzeti več časa.	Protikrizni ukrepi so naredili zaposlene apatične. Izvajajo operativne naloge, a v tem ni dodane vrednosti. - Morda bi pomagalo, če te na štiri oči pohvali vodja področja, kamor sodi projekt. - Za razvojno delo je potrebno nagraditi tako operativce kot strokovnjake. Strokovnjak bo cenil, če se lahko ukvarja z razvojnimi nalogami.
KOMERCIALA ← Usklajenost ciljev → INTERNA KONTROLA	
- Preseči je potrebno osnovno nerazumevanje med področjema. - Govorimo podoben jezik, a imamo različne cilje. - Včasih so premalo praktični. Dosledno upoštevajo pravila. Njihov cilj je urejenost in predalčkanje. Nam so na prvem mestu kupci in prodajni rezultati.	- Cilji so podobni. Mi nudimo podporo komerciali. - Za komercialo pripravljamo obrazce in navodila. Pri tem upoštevamo njihove pripombe. - Pripombe nam prej podajo v osebni stiku kot pa jih zapišejo v dokumente.
KOMERCIALA ← Splošne ideje za izboljšanje dela in sodelovanja → INTERNA KONTROLA	
- Interna kontrola bi lahko našla več kreativnosti pri samem delu. Ugotovili bi, kaj je kakovosten izdelek z vidika kupca. - V interni kontroli bi testirali izdelke dobaviteljev. V komerciali bi sporočili ime tržnega vodje, interna kontrola pa bi preverila njegove attribute. - Na sestankih je potrebno ponavljati ključne informacije, sicer se dobre ideje razvedeni. - Spodbujati je potrebno nove, drugačne ideje. - Komunikacijo bi še izboljšali. Tako bi naše vezi postale skoraj prijateljske. - Oblikovali bi teambuildinge in spodbujali neformalno druženje. - Vodje programov lahko vključimo v načrtovanje testiranja. Tako se bodo v komerciali začeli zavedati pomena kakovosti. - Vzpostavimo lahko boljše odnose z zunanjimi institucijami. Prosili bi jih, naj nas opozorijo na napake. Mi takoj naredimo vse potrebno, da napake odpravimo.	- Zbral bi naloge obeh področij ter spisek objavil na vidnem mestu. - Poiskal bi ljudi, ki znajo komunicirati. Dodal bi praktično nalogo in preveril njihove kompetence. Ugotovil bi, kdo je strokovnjak in kdo operativec. - Za razvojno delo so pomembni zagnani sodelavci, ki pomikajo stvari naprej. - Strokovnjaki bi širili svoje znanje skozi interno Wikipedijo. Do zbirke znanja bi dostopali vsi zaposleni. - Oblikoval bi manjše skupine sodelavcev iz obeh sektorjev ter jih vključil v nov projekt. Članstvo v teh skupinah bi variiral. - Oblikoval bi mentorstvo. Mentor je aktiven, vajenec pa nova znanja implementira pri delu. - Predvsem tista manj prijetna dela bi rotiral med zaposlenimi. - Vodje potrebujejo iskrice v očeh. Ljudje začutijo takšno karizmo. Zavedajo se, da jim nekdo stoji ob strani in jih usmerja. - Določil bi dve osebi, ki tvorita most med področji. - Na izobraževanja bi povabil obe področji. Opisal bi dejanski problem ter naročil, naj najdejo rešitev. - Ko pride do problema, bi šla oseba iz režije na teren in tam poiskala rešitev. - Vsakdo bi si vzel en teden časa za seznanjanje z nalogami in problemi nekega drugega področja.

	- V kadrovskem sektorju bi preverili, ali sodelavci obeh področij karakternost sodijo skupaj.
KOMERCIALA ← Pričakovani odgovori drugega sektorja → INTERNA KONTROLA	
- Rekli bodo, da smo v komerciali neorganizirani, da se ne zavedamo pomena upoštevanja pravil.	- Njihovi odgovori bodo lahko dobri ali slabi. V nekaterih primerih se tudi mi prepočasi odzivamo.

Sodelovanje med komercialo in interno kontrolo temelji na razvoju izdelkov. Gre za precej pogosto obliko sodelovanja med tehnologiji in tržniki. V takem odnosu bi pričakovali največ razhajanj na kognitivni dimenziji socialnega kapitala. To se je potrdilo tudi v našem primeru.

Komerciala in interna kontrola navajata, da je druga stran odprta za nove ideje. Področji se strinjata, da vladajo med njimi dobri, neformalni odnosi. V komerciali so kot problem izpostavili vodje v interni kontroli. Ti jih usmerjajo k delu po pravilih, kar otežuje izvedbo novih idej. Predstavnik interne kontrole je bil še bolj kritičen. Tako od komercialne kot od svojih sodelavcev bi pričakoval več novih idej. Na svojem področju je izpostavil majhno motiviranost sodelavcev za razvojno delo: »Zaposleni so nekoliko apatični. Delajo le tisto, kar smo dogovorjeni, izvajajo operativne naloge. Vendar v tem ni nobene dodane vrednosti. Dodana vrednost je, da narediš nekaj novega.«

Pri realizaciji se skušata obe strani ravnati po dokumentu, ki ga je pripravila interna kontrola. Čeprav so stvari dobro zastavljene, pa realizacija ne dobi pravega zagona. Tako eni kot drugi trdijo, da realizacija ni optimalna zaradi preobremenjenosti druge strani. Komercialist navaja: »Vodja programa si bo moral vzeti čas. Kar bo vložil, to bo dobil. Interna kontrola ne more delati čudežev, če dobi polovične informacije.«

Sedanji proces dela je za komercialo preveč določen, za interno kontrolo pa premalo sistematičen. Medtem ko interna kontrola sledi pravilom in standardom, se komerciala osredotoča predvsem na potrebe kupcev. Ker gre za dokaj majhen tim, se posamezniki solidno poznajo. Komunikacija je neformalna, kar obe strani ocenjujeta kot pozitivno. Obe področji predlagata uvedbo sestankov, kjer bi rešili sprotne težave. V interni kontroli navajajo dobro prakso, ki rešuje problem nepoznavanja sodelavcev v komerciali. Intervjuvanec se obrača na eno osebo, ki posreduje njegove naloge do ustreznega sodelavca.

V intervjujih smo dobili veliko idej o izboljšanju sodelovanja. Zamisel o teambuildingih in neformalnih druženjih najdemo na obeh straneh. V komerciali predlagajo komuniciranje ključnih usmeritev, boljše sodelovanje z zunanjimi institucijami in vključevanje komercialne v testiranje izdelkov. Interna kontrola je še bolj izčrpna. Med bolj izvirnimi predlogi izpostavljamo objavljanje nalog zaposlenih, pohvalo vodje iz drugega področja,

oblikovanje interne Wikipedije, medsektorske projektne skupine, tedensko kroženje zaposlenih in ciljna usposabljanja, kjer obe strani rešujeta praktične probleme.

Tabela 11: Povzetki dvojice IT – Organizacija

IT ← Pojmovanje inovativnosti → ORGANIZACIJA	
- Inovativnost pomeni delati stvari na način, ki prinaša dodano vrednost. - Pri inovativnih dejanjih ni v ospredju lastna korist.	- Predstavljam si ideje, ki prinašajo dodano vrednost zaradi prihranka stroškov, materiala in časa. - Predstavljam si optimizacijo procesov. - Nimam v mislih prenosa dobrih praks, ampak nepreverjene ideje, ki prinašajo nove učinke.
IT ← Odnos do idej → ORGANIZACIJA	
- Do pred kratkim smo v IT-ju podajali zelo malo idej. - Uporabnik si je nekaj izmislil, IT pa je to podprl. Zdaj postaja IT bolj proaktiven v idejah. - Tudi drugi nas gledajo drugače. Ugotavljajo, da lahko prinesemo koristi uporabnikom. - Naše ideje potujejo skozi več IT pisarn, vmes pa se izgubi njihov prvotni namen. - Sprva imamo jasen cilj, nato pa pridejo v ospredje druge prioritete. - Tudi zelo jasnih idej ne znamo dobro skomunicirati. - Za dogovarjanje porabimo veliko časa. Na koncu izgubimo še sponzorja ideje. Takrat projekt težko teče dalje, saj ga nihče ne vodi. - Od organizacije dobimo konkretne projekte in ne le posamezne ideje.	- Odprtost IT-ja za ideje ni idealna, je pa zadovoljliva. - Preveč se osredotočajo na tehnologije v podjetju, premalo pa so seznanjeni s tehnologijami po svetu. - Aktualni ponudniki ponujajo nefleksibilne rešitve. V svetu nedvomno obstaja nekaj boljšega. - Razvojniki so premalo vešč svetovalja. Delajo izključno, kar jim naročimo. - Ideje, ki jih predlaga IT, so izvedljive in uporabne, vendar jim manjka več samoiniciativnosti. - IT naj promovira obstoječe tehnološke možnosti. - V IT-ju bi dobili širino z izobraževanji. Raziskovali bi, kaj uporabljajo primerljiva podjetja. Uporabnike bi seznanjali z informacijami na polletni ravni. - Trenutno so v IT-ju preveč osredotočeni na Slovenijo in premalo na tujino.
IT ← Realizacija idej in zapleti → ORGANIZACIJA	
- Področje organizacije je vmesni člen med končnimi uporabniki in nami. - Na začetku ocenimo, ali projekt zadovoljuje realne potrebe. Določiti je potrebno vpliv projekta na vse zaposlene v podjetju. - Pri razvoju novega projekta usklajujemo procese z vsemi ostalimi procesi. To je kompleksna naloga. Vodja projekta pogosto ne ve, koga naj aktivira. - Težavo nam predstavlja neusklajenost prioritet znotraj IT-ja. Vsaka IT enota je svoj svet, zato težko komuniciramo med sabo.	- Načrtovanje projektov se odvija med IT-jem in uporabniki. Mi imamo povezovalno vlogo. - Odkar je projektna metodologija informacijsko podprta, je sodelovanje z IT-jem lažje. - Realizacija poteka v redu. Pomaga nam, da imamo v vsakem projektu strokovnjaka iz IT-ja. - V primerjavi z razvojnimi projekti ima IT bistveno več težav z operativnimi nalogami. Verjetno imajo premalo zaposlenih za tako velik obseg dela. - Najbolj problematičen je časovni vidik. Odzivni časi so predlogi. To izvira iz prepočasne

- Projekti se razlikujejo po pomembnosti, nihče pa ne postavi vrstnega reda prioritet. - Ko kompleksen projekt zaključimo, stvari ne delujejo. Nekdo naj reče, kateri projekt naj bo prvi končan in kateri je od njega logično odvisen. - Projektna pisarna ne bi rešila navedenih težav. Potrebujemo ljudi s širino in ne nekoga, ki diktira tempo dela.	kommunikacije. - Roki se vedno prekoračujejo. IT ima svoje prioritete. Zaposleni dobijo druge naloge. Naši projekti pa niso dovolj visoko rangirani. - Komunikacijo bi izboljšali z uporabo SharePoint orodij. Ker se je na SharePointu potrebno jasno izražati, lahko poveš le bistvene stvari. - Na določenih področjih si želim več IT ekspertov za podporo našim rešitvam.
IT ← Poznavanje sodelavcev in komunikacija → ORGANIZACIJA	
- Večina IT sodelavcev področja organizacije ne pozna dobro, saj nimajo priložnosti za skupno delo. - Tisti, ki sodelujemo, imamo odprt odnos. Naša komunikacija poteka dnevno in brez problemov. - Spoznali bi se lahko na kakšnih zabavah. V organizaciji je dosti punc, pri nas pa dosti fantov. To lahko pritegne k druženju.	- Vsako priložnost izkoristim za neformalne pogovore. Za delo na projektih je potrebno spoznati navade ljudi. Šele potem si lahko sestaviš ustrezno strategijo sodelovanja. - Komuniciramo prek vseh vrst medijev. - Stremim k odkriti komunikaciji. Le tako je mogoče priti do idej in novih izzivov.
IT ← Kakovost odnosov in motiviranje → ORGANIZACIJA	
- Do konfliktov prihaja le pri vsebini. Na osebni ravni konfliktov ni. - Določenim ljudem si bolj naklonjen. Vendar smo vsi dovolj profesionalni, da temu ne namenimo posebne pozornosti.	- Pri IT-ju sem vedno v vlogi priganjalca. IT je potrebno usmerjati k dokončanju projektov, sicer se stvari odvijajo prepočasi. - Drugo stran skušam navdušiti za skupno delo. Povprašam, kje lahko pomagam, kako lahko olajšam delo. Že ko ponudiš pomoč, dobi druga stran večjo voljo do dela. - Pogosto grem osebno do sodelavca. Če pokličeš ali pošlješ mail, ne deluje. Odzivnost je velik problem. - Najprej je potrebno ugotoviti, kako se oseba odziva na situacije. Nato lahko oblikuješ ustrezne prijeme. - Te prakse je mogoče z izobraževanji in treningi v manjših skupinah prenesti na ostale.
IT ← Usklajenost ciljev → ORGANIZACIJA	
- Pri projektu je potrebno povezati različne ljudi. - V podjetju se ne razumemo, ker nimamo enakega predznanja. Poznavanje naše osnovne dejavnosti je pogoj, da se svetovi zaposlenih ujemajo. - Vse sektorje bi poslal v prodajne enote. Sodelovali bi pri pregledu zalog. - Pomembno je, da IT v živo spozna, koga podpira s svojimi rešitvami. To bistveno olajša opravljanje lastnega dela in poveča raven odgovornosti.	- Še vedno obstaja razlika med IT-jem in drugimi sektorji. - IT premalo pozna potrebe uporabnikov. - IT govori svoj jezik, zato potrebujemo prevajalca. Ta prevajalec je praviloma vodja projekta. - Včasih vodilni ne sprejmejo pravih odločitev. Pri izvedbi na nižjih nivojih pride do trenj in neusklajenosti.

IT ← Splošne ideje za izboljšanje dela in sodelovanja → ORGANIZACIJA	
- Projekt je potrebno komunicirati. Priporočljivo je, da je sponzor projekta nekdo iz vodstva. - V vsako nadstropje bi postavili zaslon in objavili, kdo se s čim ukvarja. Komunicirali bi, v kateri fazi projekta smo in kaj je še potrebno postoriti. - Dosledno bi komunicirali cilje in koristi projektov, predvsem z vidika zaposlenih. - Dogajanje znotraj podjetja je odraz razmer na višjih nivojih. Vodstvo pa med sabo premalo komunicira. - Podajanje navodil iz vodstva ima smisel, če je usklajeno s cilji drugih področij. Temu ni tako. - Oblikovali bi močno projektno skupino, ki bi vodila projekte neodvisno od interesov sektorjev. Člane bi prilagajali nalogam, jedro pa bi ostalo isto. - Zaposlene v IT-ju in organizaciji bi premešal med sabo. Morda bi obe področji združil. Proces in informatika se dopolnjujeta. Manj medsektorskega usklajevanja pomeni manj problemov. - Zaposlenim je potrebno sporočati, da so del večjega sistema. Komunicirati je potrebno naša pričakovanja. Sicer bomo od njih dobili le strogo operativno delo.	- Najprej je potrebno odpreti komunikacijske kanale znotraj sektorjev. Šele potem lahko izboljšaš sodelovanje med področji. - Rotirali bi zaposlene na projektih. Tako bi na IT-ju dobili širši krog zaposlenih, ki se lahko vključijo v aktivnosti. - Za vsak projekt bi določili sodelavca, ki je seznanjen z vsemi aktivnostmi. V primeru nadomeščanja bi lažje prevzel delo. - Pomembne dogodke, dokumentacijo in ugotovitve je potrebno evidentirati na SharePointu. - V določenih primerih bi IT-jevca predstavili med uporabnike, sicer težko spremljamo potek dela. - Pri časovno omejenih projektih bi IT-jevca plačali s projektnega stroškovnega mesta. - V kolikor bi izboljšali pripadnost in čut za sočloveka, bi bila komunikacija bistveno boljša. - Potrebujemo več neformalnih druženj. Druženje bi spodbujali tudi v okviru večjih kolegijev. - Vsak novozaposleni bi spoznal podjetje oziroma vsaj logistiko in maloprodajo.
IT ← Pričakovani odgovori drugega sektorja → ORGANIZACIJA	
- Rekli bodo, da jih ne razumemo in ne poslušamo. - Da zmoremo delati le enem projektu hkrati.	- Rekli bodo, da vedno nekaj hočemo.

Preučevana dvojica je specifična, saj vključuje področji, ki skrbita za projektno delo v podjetju. Tako predstavnica organizacije kot predstavnik IT-ja sta vmesna člena med uporabniki na eni strani in IT izvajalci na drugi strani. Odgovori so posledično manj vezani na medsebojno sodelovanje vključenih področij, zajemajo pa precej idej za izboljšanje informatizacije poslovnih procesov. Nanašajo se predvsem na področje IT-ja. V preučevanem podjetju je informacijska podpora pomembna z vidika implementacije izboljšav in inovacij.

Včasih je IT omogočal le podporo uporabnikom, sedaj pa pridobiva na strateški vlogi v podjetju. Po mnenju organizacije obstaja še veliko prostora za izboljšanje razvojne naravnosti IT-ja. IT je preveč obremenjen s trenutnimi možnostmi podjetja, premalo pa upošteva svetovne trende na področju tehnologij. Morda težavam botruje tudi pomanjkljiva komunikacija znotraj IT področja in preobremenjenost zaposlenih.

Proces ocenjevanja idej je po mnenju IT-ja problematičen. Ideje se pogosto razvodenijo, v ospredje pa pridejo druge prioritete. Razvoj projekta zahteva temeljito usklajevanje z ostalimi procesi. V IT-ju bi potrebovali neodvisno in kompetentno ekipo, ki bi postavila prioritete in vrstni red projektov.

Posamezniki z obeh področij, ki med sabo sodelujejo, imajo odkrite odnose. Po mnenju intervjuvancev je medsebojno poznavanje koristno, zato ga je smiselno spodbujati z neformalnimi druženji. Udeleženka iz organizacije navaja, da je za »delo na projektih potrebno poznati navade ljudi. Tako dobiš precej večji učinek. Oblikuješ si lahko ustrezno strategijo.« To spoznavanje je mogoče doseči z neformalno komunikacijo, osebnim pristopom in konkretnimi izkušnjami.

Med IT-jem in uporabniki je precej razlik v načinu razmišljanja. Po mnenju organizacije IT preslabo pozna potrebe uporabnikov. IT pravi, da »brez poznavanja panoge ne moreš delati v takšnem sistemu. Vsak sodelavec naj bo seznanjen z vsemi osnovnimi pojmi iz osrednje dejavnosti.« Kot rešitev obe področji navajata kroženje zaposlenih po osrednji dejavnosti podjetja. Medsektorsko sodelovanje otežujejo tudi pomanjkljivo usklajeni cilji med vodilnimi.

IT in organizacija vidita rešitev za boljšo realizacijo projektov v internem marketingu. Pri vsakem projektu je potrebno komunicirati koristi za uporabnika. Tako IT kot organizacija predlagata rotiranje zaposlenih. Organizacija je prepričana, da bi tako razširili krog ljudi, ki se lahko vključijo v aktivnosti. Obe področji zagovarjata sistematično beleženje nalog in dogodkov s pomočjo SharePoint orodja.

5 DISKUSIJA

Razvoj inovativnosti je kompleksna naloga. V literaturi najdemo precej priporočil, kako lahko podjetje postane inovativno, vendar ti nasveti ne izhajajo iz poznavanja realnega stanja v podjetju. Temeljijo na najboljših praksah, ki jih zaradi specifične organizacijske kulture ni mogoče prenašati med podjetji. Bolj primeren je kontingenčni pristop, kjer prakse prilagodimo značilnostim podjetja in razmeram v zunanjem okolju (Lengnick-Hall et al., 2009). Dobro poznavanje sedanjega stanja v podjetju omogoča lažji izbor metod in tehnik s področja MČV. Učinkoviti ukrepi nas privedejo do razvoja socialnega kapitala, boljšega sodelovanja, kakovostne izmenjave znanja in posledično do inovativnih rezultatov oziroma inovacij (glej Sliko 2).

Obravnavano podjetje smo preučili z večih vidikov. Elemente organizacijske kulture, ki so pomembni za inovativnost, smo spoznali kvalitativno (analiza kariernih intervjujev; uporabljamo tudi okrajšavo Raziskava 1) in kvantitativno (anketa o inovacijski kulturi v podjetju; uporabljamo tudi okrajšavo Raziskava 2). Rezultate smo dopolnili z intervjuji medsektorskih dvojic (uporabljamo tudi okrajšavo Raziskava 3). Tako smo spoznali

specifične načine sodelovanja med ključnimi področji v podjetju. Poleg analize stanja smo udeležence usmerjali k iskanju rešitev problemov. Ti odgovori so nam bili v pomoč pri določanju ukrepov.

Skupna analiza rezultatov kaže, da se v zaposlenih skriva potencial za razvoj inovativnosti. Zaposleni opravljajo delo, ki je zanimivo in vsebinsko bogato (Raziskava 1). Na splošno imajo pozitiven odnos do inovativnosti (Raziskava 3). Navedene ugotovitve so dobra osnova za odkrivanje in realizacijo rešitev z visoko uporabno vrednostjo. V kolikor želimo razvijati inovativnost podjetja, je potrebno človeški kapital nadgraditi s socialnim kapitalom (Subramaniam & Youndt, 2005). Ker pa človeški kapital nima prave podpore v okolju, podjetje na področju inoviranja ni tako uspešno. Podjetje je vodilni inovator v svoji panogi, vendar so zaposleni kritični do kapacitete podjetja za inovativno delovanje. Kljub pogostim reorganizacijam niso naklonjeni spremembam. Zaposleni imajo hkrati premalo možnosti za kreativno udejstvovanje na delovnem mest (Raziskava 2).

Poglobljena analiza pokaže, da lahko vzroke za slab izkoristek človeškega kapitala pripišemo neustrezni organizacijski kulturi, načinu vodenja in pomanjkanju socialnega kapitala. Organizacijska struktura je hierarhična, kultura podjetja pa bolj ustreza operativni izvedbi nalog kot razvojnemu delovanju. Praksa sodelovanja med različnimi oddelki je slabo razvita (Raziskava 3). V takšnih okoliščinah se ne razvijejo rutine za uspešno kreiranje in realizacijo novih zamisli.

V poglavju Rezultati smo prikazali parcialne izsledke, v nadaljevanju pa bomo ugotovitve združili ter identificirali ključne ovire za razvoj inovativnosti. V drugem delu diskusije bomo predlagali konkretne ukrepe za izboljšanje stanja. Verjamemo, da je z uvedbo predlaganih ukrepov mogoče izboljšati raven inovativnosti in posledično tudi poslovne rezultate podjetja.

5.1 Ključne ugotovitve

S pomočjo kvalitativne analize podatkov smo identificirali pet kritičnih področij, ki zahtevajo posebno obravnavo:

- nezavedanje pomena inovativnosti,
- pomanjkanje časa in motivacije za razvojne aktivnosti,
- nezadovoljivo poznavanje podjetja,
- težavno usklajevanje projektov,
- nesistematičnost pri delu z idejami zaposlenih.

5.1.1 Nezavedanje pomena inovativnosti

Zaposleni ocenjujejo, da ima inovativnost pomembno vlogo pri njihovem delu. Prevladuje prepričanje, da je inovativno delovanje obvezen odziv na zaostrene tržne razmere (Raziskava 3). Na nivoju uprave in v formalni komunikaciji pa ima inovativnost manjšo težo. Ne najdemo je med korporacijskimi vrednotami. Ni omenjena v viziji in poslanstvu podjetja. Inovativnost v tujih trgovskih podjetjih se pogosto dojema kot nekaj samoumevnega, kot sestavni del poslovanja (Hristov & Reynolds, 2007). Nesistematičen pristop k inoviranju je značilen tudi za slovenska storitvena podjetja (Fatur et al., 2011). V skladu s temi ugotovitvami bomo razvoj inovativnosti težko izpostavili kot strateški cilj. Kljub temu pa lahko inovativnost obravnavamo kot uporabno sredstvo za bolj učinkovito poslovanje.

Inovativnost je tesno povezana z raziskovanjem in sprejemanjem tveganj (Csikszentmihalyi, 1996). Tega delovanja je premalo, zato se podjetje pogosto prepozno odzove na tržne priložnosti (Raziskava 2). Podjetje je inovacijski vodja na svojih trgih poslovanja, glede na svetovna trgovska podjetja pa uporablja strategijo inovacijskega sledilca (Conway & Steward, 2009). V obeh primerih je potrebna bistveno večja prožnost kot je trenutno prisotna v podjetju. Ključni kadri razmišljajo premalo kreativno in preveč operativno (Raziskava 1). Od njih se pričakuje usmeritev v izvedbo tekočih nalog in ne v projektno delo (Raziskava 3). Ko se soočijo z nepredvidljivimi zapleti, težko pridejo do novih rešitev. Odzivi so premalo usmerjeni v iskanje najboljših praks izven lokalnega okolja in dolgoročen razvoj.

5.1.2 Pomanjkanje časa za razvojne aktivnosti

Uspešno inovativno podjetje namenja iskanju in realizaciji idej dovolj časa, sredstev in energije zaposlenih (Conway & Steward, 2009). V preučevanem podjetju se pojavljajo težave pri vseh treh vidikih. Ključni kadri so preobremenjeni (Raziskava 1, 2 in 3). Najboljši sodelavci so vključeni tako v razvojne projekte kot v operativne aktivnosti. Njihovi nadrejeni ne dajejo prave veljave projektnemu delu, saj sodelavce na projektih obremenijo s tekočimi aktivnostmi. Operativne naloge imajo višjo prioriteto. Potrebno jih je rešiti takoj (Raziskava 1 in 3). Razvoj poteka pod konstantnimi časovnimi pritiski. Takrat se ljudje zatekajo k ustaljenim načinom razmišljanja, zato se njihove ideje preveč konvencionalne (Jolink & Dankbaar, 2010).

Poleg pomanjkanja časa so problematične veščine vodenja projektov. Vodje projektov pogosto sprejmejo ali si sami postavijo nerealne roke. Tekoči problemi so nepredvidljivi, kar predstavlja dodatno težavo pri načrtovanju delovnega procesa. Precej projektov je realiziranih kasneje kot je bilo dogovorjeno. Nad upoštevanjem časovnih rokov ni prave kontrole. Največ projektov se zaključi v zadnjih razpoložljivih dneh, vendar na hitro

sprejete rešitve praviloma niso dovolj kakovostne. Projekte je potrebno dopolnjevati in popravljati. Zaradi popravljanja starih grehov se tudi novi projekti ne izvedejo dovolj dobro. Podjetje je ujeto v začaran krog pomanjkljivih rezultatov projektnega dela (Raziskava 3).

Dodatno težavo predstavljajo pogoste spremembe prioritet. Ko se projektna skupina še ukvarja z načrtovanjem aktivnosti, lahko osnovna ideja postane že neuporabna. Zaposleni pogosto nimajo prave motivacije za razvojno delo. Njihova učinkovitost se vrednoti predvsem po operativnih dosežkih, zato temu posvečajo več pozornosti. Ko se lotijo novega projekta, se zavedajo, da bodo imeli predvsem veliko dodatnega dela. Posledično je najbolj angažirana oseba pri projektu vodja, medtem ko ostali vključeni sodelavci ne dajo svojega maksimuma (Raziskava 1 in 3).

5.1.3 Nezadovoljivo poznavanje podjetja

Razlike med področji prinašajo dodano vrednost, saj se med različnimi posamezniki lažje izoblikujejo sveže ideje. Pri tem so v prednosti večja podjetja, ki imajo zaradi širine kadra na voljo več raznolikih znanj (Cordery, 2003; Damanpour & Schneider, 2006), vendar je različna področja težko povezati. Preučevano podjetje ni pri tem nobena izjema. Sodelavci znotraj določenega področja poznajo predvsem tiste sodelavce, s katerimi imajo vzpostavljene pogoste stike. Bistveno slabše poznajo področja izven dosega vsakodnevnih nalog (Raziskava 3). Če med področji ni dovolj komunikacije, bodo zaposleni težko uskladili perspektive in oblikovali temelje za konstruktivno sodelovanje (Un & Cuervo-Cazurra, 2004).

Zaposleni brez ustrezne širine na splošno težko aktivno sodelujejo pri presojanju in realizaciji idej (Shipton et al., 2006). Zaposleni so slabo seznanjeni s problemi, nalogami in cilji drugih področij (Raziskava 1 in 3). Pogosto ne razpolagajo z vsemi potrebnimi informacijami za učinkovito sodelovanje z drugimi sektorji. V podjetju ne prihaja do prave izmenjave idej (Raziskava 2). Morebitne ideje zaposlenih naletijo na neodobravanje zaradi slabega poznavanja razmer na drugi strani. Ker člani projektnih skupin prihajajo z različnih področij, ne vedo, koga je potrebno vključiti v načrtovanje projekta. Med sabo se težje razumejo, zato je njihova komunikacija manj tekoča, realizacija pa zahteva bistveno več časa (Raziskava 3).

Tudi na pomembnih delovnih mestih najdemo zaposlene, ki ne poznajo vseh akterjev za izvedbo določene aktivnosti. Če vodje nimajo dovolj socialnega kapitala, bodo zaposlenim težko odpirali vrata in pomagali pri reševanju nastalih težav. Izkušeni sodelavci s široko socialno mrežo so v prednosti, precej težje pa je novozaposlenim, ki so slabo seznanjeni s celovitim delovanjem podjetja (Raziskava 3).

5.1.4 Težavno usklajevanje projektov

Razvojno delo zahteva veliko usklajevanja med različnimi področji. Močna kultura sodelovanja in dogovarjanja pomagata oblikovati skupno identiteto (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). Pri tem sta še posebej pomembna komunikacija in vedenje vodstva (Damanpour & Schneider, 2006). Preučevano podjetje ima tu nekaj težav. Vodstvo premalo poudarja pomen sodelovanja med različnimi področji. Podjetje ima jasno vizijo, vendar področja delujejo preveč samostojno. Raje sledijo svojim ciljem kot ciljem celotnega podjetja (Raziskava 1 in 3). Operativne naloge je še mogoče izvajati izolirano, precej težje pa je realizirati večje razvojne projekte.

Usklajevanje na nižjih nivojih je bistveno lažje, če člani vodstva konstruktivno sodelujejo (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). To velja tudi za postavljanje strateških ciljev. V preučevanem podjetju se na tem področju pojavljajo težave. Občasno dobijo ključni kadri s strani vodstva nejasno komunicirane in pomanjkljivo usklajene naloge. Postavljeni cilji so nekompatibilni s cilji kakšnega drugega področja. Predstavnike področij z različnimi interesi je težko prepričati v sledenje skupnemu cilju. Načrtovanje medsektorskih aktivnosti je še težje, ker so manj izkušeni vodje slabše seznanjeni s podjetjem kot celoto. Relevantne sektorje prepozno vključijo v odločanje ali pa nanje pozabijo. Neusklajen projekt se zatakne pri realizaciji in zahteva bistveno več popravkov (Raziskava 3).

Za primer lahko vzamemo temeljne cilje marketinga in komercialne (Raziskava 3). Ključni kazalniki marketinga so usmerjeni v povečanje prodaje, ključni kazalniki komercialne pa v maržo. Navedena kazalnika je težko uskladiti, kar se odraža v zapletenem načrtovanju skupnih razvojnih aktivnosti. S podobnimi težavami se soočata komercialna in maloprodaja. Kljub zadostni količini sestankov se področji težko dogovorita, saj v osnovi ne sledita istim ciljem. Projekte, ki vključujejo tudi maloprodajo, praviloma načrtuje režija. Zaradi enosmerne komunikacije se mnenje prodajalcev skoraj ne upošteva. Obiski v prodajnih enotah so redki, zato vodje projektov pogosto ne vedo, ali je nov projekt zaživel v praksi.

5.1.5 Nesistematičnost pri delu z idejami zaposlenih

Pri podjetjih v zrelih panogah kot je trgovina, se konkurenčna tekma odvija na področju optimizacije procesov in trženja (Tidd & Bessant, 2009). Prisotnih je manj radikalnih inovacij, obstaja pa veliko prostora za inkrementalne inovacije produktov in procesov (Conway & Steward, 2009). Ker je inovacije v trgovini težko zaščititi s patenti, je potrebno rešitve čim prej uvesti v celotno podjetje (Hristov & Reynolds, 2007). Prvi smiseln korak za hitro odzivanje je pravočasen dostop do predlogov zaposlenih. Če želimo hitro zajeti, oceniti in realizirati ideje, je potrebno vzpostaviti sistem, kjer lahko vsakdo pove svoj predlog. Strokovno kompetentna oseba predlog oceni in ga po potrebi pošlje v realizacijo (Robinson & Schroeder, 2006).

Zaposleni v režiji opažajo možnosti za izboljšave. Ideje, ki so povezane z njihovim področjem delovanja, naslovijo predvsem na vodjo. Kadar ideje presegajo matično področje dela, ne vedo, na koga se lahko obrnejo (Raziskava 2). Nekateri vodje dojemajo medsektorske ideje kot vmešavanje v njihove pristojnosti. Tudi informacije iz maloprodaje potujejo do režijskih sektorjev prepočasi, saj med maloprodajo in režijo ni vzpostavljene dvosmerne komunikacije (Raziskava 3). To prinaša težave pri zajemanju idej. Zaposleni ne vedo, kdo je zadolžen za presojo teh idej. Poslovodja nima ustreznih pooblastil za realizacijo zanimivih predlogov. V kolikor ideje posredujejo dalje, včasih ne dobijo odgovora. Ker na podane predloge ni pravega odgovora, zaposlenim upade motivacija.

V kulturi in organizaciji podjetja ni posebne naklonjenosti do zbiranja in realizacije idej zaposlenih (Raziskava 2 in 3). Podjetje tako zanemara najbolj poceni in najbolj hvaležen vir novih predlogov – svoje zaposlene.

5.2 Ključni predlogi

5.2.1 Podpora inovativnosti

Zavedanje pomena inovativnosti se začne pri vodstvu (Taylor & McAdam, 2004). Glede na sedanje stanje organizacijske kulture je težko pričakovati, da bo uprava družbe sprejela odločitve o sistematični usmeritvi v razvoj inovativnosti. Za pridobivanje podpore je smiselno poiskati vsaj eno osebo iz najvišjega vodstva, ki verjame v predlagane spremembe. Podpora vplivne osebe lahko premaga začetne odpore, priključi ostale zaposlene ter pripelje do prvih rezultatov (Hayton, 2005; Kotter, 2007).

Pri oblikovanju začetnih aktivnosti se je potrebno osredotočiti na kratkoročne koristi. Razvoj kapacitete za raziskovanje prinaša koristi, vendar je za vlogo enega izmed prvih ciljev preveč abstrakten. Najprej je potrebno izpeljati aktivnosti, ki izboljšajo učinkovitost na operativnih in razvojnih nalogah.

Sočasno z implementacijo ukrepov je potrebno spreminjati organizacijsko kulturo (Menon et al., 1999). Pri tem imajo pomembno vlogo sredstva internega komuniciranja. Tu se lahko osredotočimo na intranet in interne časopise. Ob načelni podpori vodstva bi izpostavili sodelavca, ki je predlagal uporabno idejo. Predstavili bi njene koristi in javno pohvalili predlagatelja. Sočasno bi napovedali enega izmed večjih ukrepov (uvvedbo projektne pisarne, kroženje novozaposlenih sodelavcev, sistem izboljšav), v katerem bodo udeleženi ostali zaposleni. Dosledno je potrebno komunicirati, da smo vsi del večjega sistema. Pri razvojnih projektih lahko vsak prispeva pomemben delež. Če tega ne bomo komunicirali, bodo zaposleni še naprej prepričani, da se od njih pričakuje le operativno udejstvovanje. S takšno komunikacijo lahko na mehek način prebudimo interes za

inovativnost, pri zaposlenih pa ne vzbujamo prevelikih pričakovanj. O začetnih uspehih bi dosledno informirali zaposlene. Pri vseh spremembah je potrebno hitro in nazorno pokazati, kakšne koristi imajo zaposleni od novih ukrepov (Kotter, 2007). Inovativnost ni pri tem nobena izjema. S poudarjanjem koristi in dosežkov bi skušali sistematično zrahljati obstoječo kulturo, ki trenutno ni posebej naklonjena inovativnosti.

Eden večjih problemov v podjetju je strah pred neuspehom. Strah otežuje kreativno razmišljanje in sprejemanje tveganih odločitev (Amabile et al., 2005). Prikazati je potrebno, da so neuspehi nekaj normalnega. Poleg pozitivnih zgodb bi občasno objavili kakšen neposrečen projekt uspešnih sodelavcev. Izpostavili bi predvsem pozitivne vidike neuspeha, in sicer, kaj se je sodelavec ob tem naučil.

Pomembno vlogo pri razvoju inovativnosti imajo vodje. Preveč odgovornosti je skoncentrirane na višjih nivojih. Predvsem zaposleni v režiji potrebujejo več avtonomije in pristojnosti za kreativno delovanje (Spreitzer, 1995). Zaposleni potrebujejo jasne strateške usmeritve, a vso svobodo v operativni izvedbi nalog (Forbes & Domm, 2004). Naloga vodje ni več le organizacija dela in kontrola rezultatov. V inovativnem podjetju je vodja tudi v vlogi mentorja, usmerjevalca in povezovalca aktivnosti. Ko določen projekt zastane, je vodja tisti, ki ga lahko pomakne naprej.

5.2.2 Optimizacija operativnih nalog in razvojnih projektov

V procesu inoviranja se pogosto podcenjuje pomen učinkovite realizacije projektov. Nova zamisel je šele začetek dolgotrajnega procesa, s katerim preide ideja v inovacijo z dodano vrednostjo za podjetje (Hayton, 2005). Pri realizaciji razvojnih projektov je pomembno tesno sodelovanje med različnimi področji (Hansen, 1999). Izkušnje drugih podjetij učijo, da lahko močna notranja integracija zavira oblikovanje izvirnih idej (Paulus & Yung, 2000). Vendar je po drugi strani potrebna, če želimo inovacijo hitro umestiti na trg ali jo integrirati v poslovanje. V preučevanem podjetju je integracija med sektorji šibka, kar otežuje izvajanje projektov. Zaposlenim posledično zmanjkuje časa tako za raziskovanje kot za realizacijo zamisli.

Najboljši sodelavci so preveč vpeti v operativne naloge in s težavo sodelujejo pri projektnem delu. Rešitev vidimo v lažjem prevzemanju nalog. Vsak ključni sodelavec bi ob manjši zasedenosti (na primer poleti) usposobil sodelavca za izvajanje operativnih nalog. Pomembne informacije bi shranjevali na strežnik in jih zapisali v obliki standardov. Prenos znanja bi zagotovili tudi znotraj projektne skupine. Vsak projektni član ima namestnika, ki ga seznaja z vsemi ključnimi aktivnostmi v projektu. V kolikor se pokaže potreba, namestnik bistveno lažje prevzame delovne obveznosti člana skupine. Konflikt med operativnimi in razvojnimi aktivnostmi je lažje rešljiv, če ima vsak razvojni projekt močnega sponzorja. Kadar pride do zastojev, lahko sponzor prepriča vodjo v spremembo

prioritet. Za boljšo realizacijo projektov je potrebno razviti veščine načrtovanja in izvajanja projektov. Projektne sodelavce bi usposabljali pod vodstvom zunanjih in notranjih predavateljev. Spoznali bi osnove načrtovanja projektov, organizacije nalog, vodenja projektne skupine in spremljanja rezultatov.

Projekti zamujajo zaradi nerealnih časovnih rokov. Roki so pogosto postavljeni s strani vodstva. Skupina naj preuči aktivnosti ter skupaj oceni, koliko časa potrebuje za izvedbo. Vsi člani se pod terminski načrt podpišejo, s čimer se dodatno zavežejo k spoštovanju rokov. Po uskladitvi časovnice je potrebno sistematično spremljati realizacijo. Oblikovali bi ekipo kompetentnih, izkušenih in inovativno usmerjenih sodelavcev z različnih področij. Ta ekipa bi koordinirala vse večje projekte. Zaradi širokega pogleda na podjetje bi določala prioritete in sosledje posameznih projektov. Ekipa bi imela vsa potrebna pooblastila za usklajevanje s člani projektne skupine. Članom tima bi svetovala, na koga se lahko obrnejo glede odgovorov in nasvetov (Hansen, 1999). Zaposlene bi poučevala o metodologiji projektne del. Skrbela bi za spoštovanje časovnih rokov in preverjanje končnih rezultatov. O svojem delu bi poročala neposredno upravi. V kolikor bi število projektov naraslo, bi se ekipa razširila v projektno pisarno. V podjetju obstajata dve področji, kamor bi lahko umestili takšno pisarno: organizacija ali IT. Navedeni področji imata največ izkušenj s projektnim delom in največ kompetentnih vodij projektov.

Vključevanje informacijske tehnologije lahko dodatno olajša realizacijo operativnih in razvojnih nalog. Če je projektne delu namenjeno orodje Project Manager, pa sodelovanje izboljšuje orodje SharePoint. Vsaka sprememba se zabeleži na ustrezno spletno mesto. Član projektne skupine avtomatično prejme obvestilo o tem. Na SharePoint se shranjujejo vsi sklepi, pravilniki, ideje in dokumenti. Vse aktivnosti je mogoče komentirati, zato se znanje sčasoma nadgrajuje. Podatke je mogoče zaščititi z uporabniškimi pravicami, zato bi lahko SharePoint uporabili kot centralni sistem za analize in poročanje. Vsak zaposleni bi imel hiter dostop do tistih podatkov, ki jih pri svojem delu potrebuje. Sodelavci, ki pogosto sodelujejo na projektih, bi imeli na SharePointu osebno spletno mesto. Na enem mestu bi bili razvidni vsi njegovi projekti, časovni roki, nedokončane naloge in profili vključenih sodelavcev. Sodelavcem iz podpornih služb je taka sistematičnost bliže kot področjem iz osrednje dejavnosti podjetja. Ti bodo idejo sprejeli, če bo končna rešitev diskretna, nevsiljiva, dinamična in preprosta za uporabo. V kolikor so opomniki narejeni na zabaven način, jih bodo zaposleni dojemali kot manj vsiljive.

Veliko dragocenega časa se izgubi pri komunikaciji z maloprodajo. Komercialna obvestila so predolga in nerazumljiva. Vodje programa bi poslali na tečaj pisnega komuniciranja, kjer bi se naučili sestavljati kratka in razumljiva sporočila. Sistem obveščanja za poslovodje bi elektronsko podprli. Ob vstopu v informacijski sistem bi se poslovodji

izpisali naslovi vseh ključnih aktivnosti. Režija bi prejela avtomatsko obvestilo, ko bi poslovodja odprl celotno besedilo.

V projektnem delu so potrebni komunikativni, odprti in timsko usmerjeni zaposleni. Projekt naj prevzame tista oseba, ki vanj osebno verjame, pa čeprav je v danem trenutku zasedena z drugimi opravili. Vodja projekta naj bo močna oseba z dobrimi komunikacijskimi spretnostmi. Motivirani sodelavci bodo samoiniciativno iskali nove rešitve, vlagali veliko truda v premagovanje odporov in svoje navdušenje prenašali na druge člane. Najpomembnejši član je dober vodja. Raziskave kažejo, da je mogoče tudi ob tesnih časovnih rokih priti do inovativnih rešitev, če zaposleni svoje delo doživljajo kot poslanstvo, se lahko dlje časa osredotočijo na določeno aktivnost in nimajo drugih distraktorjev (Amabile et al., 2002). Uspešno vodenje razvojnih aktivnosti zahteva dobro poznavanje stalnih in pridruženih članov. Avtorsko vodenje ne pride v poštev, saj sodelovanje članov temelji na enakopravnosti in odprti izmenjavi mnenj (Mirghani et al., 2005). Pomemben je način komuniciranja. Sodelujoče je potrebno pozvati k skupni aktivnosti. Neposredno delegiranje nalog pogosto sproži upor pri zaposlenih, medtem ko nudenje pomoči bistveno izboljša njihove rezultate.

Kakovost sodelovanja lahko preverjamo na širši ravni. Vsako področje oceni področja, s katerimi največ sodeluje. Ocena je podana za celoten sektor ali na nivoju posameznika. Gre za poenostavljeno verzijo ocenjevanja 360°, kjer povprašujemo le o kakovosti sodelovanja. Podatke bi zbrali v kadrovskem sektorju ter prosili najbolj kritična področja za konkretne ukrepe. Kadrovske sektorje lahko moderator medsektorskih srečanj, kjer udeleženci iščejo ukrepe za bolj učinkovito sodelovanje. Podobne rezultate bi lahko dobili s prilagojeno sociometrično preizkušnjo. Takšen pristop bi pozitivno vplival na bolj odgovorno sodelovanje različnih področij.

V podjetju so se na zaostrene gospodarske razmere odzvali z ukinitvijo stimulacije za uspešno izvedene projekte. Trenutno so edini pravi motivatorji za sodelovanje dobri odnosi med sodelujočimi in zanimive naloge. Članom projektne skupine se lahko podjetje prilagodi s fleksibilnim delovnikom. V kolikor so končni rezultati dobri, bi sponzor projekta in direktor področja, s katerega prihaja projekt, izrekla pohvalo vsem sodelujočim. Pohvala naj bo realna in posredovana v živo.

5.2.3 Spoznavanje podjetja in sodelavcev

Osnovni pogoj za uspešno načrtovanje in usklajevanje je razumevanje podjetja in njegovih temeljnih področij, vključno s sodelavci, ki so tam zaposleni. Zaposleni brez ustrezne širine ne bodo uspešni pri inoviranju, ki praviloma zahteva veliko interakcij z različnimi področji (Shipton et al., 2006). S tem se strinjajo tudi zaposleni v preučevanem podjetju. Pravijo, da brez poznavanja pravih ljudi projekti zastanejo v izvedbi.

Trgovina je kompleksna dejavnost, kjer lahko že majhne spremembe povzročijo velike učinke na drugih področjih. Dober program socializacije je pogoj za uspešno reševanje večjih problemov v podjetju (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). Vsakemu zaposlenemu na ključnem delovnem mestu je potrebno približati delovne aktivnosti, organiziranost in problematiko osrednje dejavnosti podjetja. V podjetju se pripravlja program kroženja za novozaposlene. Enomesečni program bo seznanil nove sodelavce s temeljnimi koncepti osrednjih področij. Kroženje bo sestavljeno iz predstavitev področja in vključevanja v operativno delo. Podoben sistem bi lahko oblikovali med obstoječimi zaposlenimi. Vsak sodelavec bi en teden v letu preživel v drugem sektorju. Področje si izbere sam, ali pa ga umestimo na področje, ki je z vidika sodelovanja konfliktno.

Pri hitrem navezovanju stikov z zaposlenimi z drugih področij je v pomoč mentor. Mentor vpelje zaposlenega v kulturo podjetja in mu omogoči dostop do njegove socialne mreže. Novega sodelavca lahko hitro vključi v sestanke in večje projekte. Tako si bo pravočasno ustvaril krog poznanstev, kar mu bo koristilo pri razvojnem in operativnem delu. Poleg mentoriranja in formalne komunikacije je smiselno negovati tudi neformalne vezi. Kadar horizontalna komunikacija ne zadostuje, bodo zaposleni razvili intenzivne neformalne stike, ki jim omogočajo dostop do informacij (Gant et al., 2002). Takšne vrste vezi lahko v podjetju načrtno spodbujamo. Vsak ključni sodelavec si izbere eno osebo iz drugega sektorja, ki zanj predstavlja most do tega področja. Vse informacije in vprašanja bi naslovil na ta naslov. Izbrana oseba bi jih posredovala do ustreznega sodelavca. Po določenem obdobju izberemo drugega sodelavca in tako razširimo seznam kontaktov.

Tudi horizontalne premestitve omogočajo razvoj socialnega kapitala (Tidd & Bessant, 2009). Po določenem obdobju je smiselno spodbuditi ključne sodelavce k zamenjavi področja. Novozaposleni imajo svež pogled na stvari, zato odkrijejo več izboljšav, ki jih ostali sodelavci ne opazijo. Tudi manj prijetna opravila bi za krajše obdobje prepustili kreativnim posameznikom. Ti bodo med delom odkrili več sprememb in predlagali boljši način dela. Prehod na drugo področje hkrati ustvarja nove povezave med zaposlenimi. Ker je zaposleni dobro seznanjen z dvema področjema, bo njegov doprinos pri realizaciji kompleksnih projektov bistveno večji. Preučevanemu podjetju bi svetovali predvsem premestitve znotraj trojčka osrednje dejavnosti (komerciala, marketing, maloprodaja).

V podjetju je veliko medsektorskih sestankov, ki pogosto ne dajejo pravega učinka. Sestajajo se predvsem vodje, ki pomemben del časa namenijo operativnim zadevam. Sestanke bi bilo smiselno razširiti tudi na druge ključne sodelavce. Področja, ki so vključena v razvojne aktivnosti, pogrešajo tedenske ali štirinajstdnevne sestanke. Ti bi potekali brez vodij. Pogovori med nevodstvenimi sodelavci so bolj iskreni in sproščeni. Če je sestanek operativne narave, bi se ključni kadri takoj vključili v iskanje rešitev. Tudi sicer so sestanki preveč osredotočeni na poročanje in premalo na iskanje rešitev. Vsak drugi

sestaneke v mesecu bi obsegal krajšo delavnico »viharjenja možganov« na aktualno temo. Temo delavnice bi vsak mesec določilo drugo področje.

Kompleksnost znanja v podjetju bi lahko izkoristili za spoznavanje zaposlenih. Oblikovali bi delavnice, kamor bi združili zaposlene z dveh področij. Udeležencem bi dali nalogo, ki je blizu njihovemu skupnemu problemu, in jim naročili, naj jo rešijo z medsebojnim sodelovanjem. Tako bi izboljšali vse tri dimenzije socialnega kapitala: strukturni vidik (vezi med zaposlenimi), relacijski vidik (vzpostavitev zaupanja) in kognitivni vidik (zbližanje perspektiv). Znova bi vzpostavili predavanja »finance za nefinančnike«, »logistika za nestrokovnjake«, kjer bi se zaposleni seznanili z osnovnimi pojmi na posameznem področju.

Učinkovito sodelovanje se oblikuje zaradi pogostih medsebojnih interakcij. Medsektorski teambuildingi in širše zasnovana druženja izven službe imajo v podjetju dokazan učinek. Skupne aktivnosti naj potekajo občasno, po možnosti v zgodnjih popoldanskih urah. Obiski zaposlenih s strani uprave bi pomagali izoblikovati občutek pripadnosti, ki je ključnega pomena za preseganje »vrtičkarstva«. Vezi pa je potrebno graditi tudi z maloprodajo. Ključni sodelavci iz komercialne in marketinga naj bodo bolj pogosto v stiku z maloprodajnim osebjem. Z obiski enot postane prodajno osebje bolj motivirano, hkrati pa dobi občutek, da je cenjeno in pomembno.

Zaposleni pogosto ne vedo, kdo se s čim ukvarja. Najboljši način za spoznavanje zaposlenih so neposredne izkušnje in osebni stiki. Kadar to ni izvedljivo, si lahko pomagamo z informacijskimi tehnologijami (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Vsak sektor bi na intranetu objavil spisek vseh nalog, s katerimi se ukvarjajo ključni zaposleni. Poleg kontaktov zaposlenega bi bile zapisane njegove stalne zadolžitve in aktualni projekti. Zaposleni bi hitro ugotovili, na koga se lahko obrnejo, če potrebujejo pomoč. Naloge sodelavcev bi lahko objavili na LCD zaslonih. Vsako nadstropje bi imelo svoj zaslon, na katerem bi se izmenjevale novice ter aktivnosti zaposlenih iz nadstropja.

5.2.4 Usklajevanje ciljev in projektov

Vizija, strategija in vrednote praviloma predstavljajo vezivo med različnimi področji (Tsai & Ghosal, 1998). Pomenijo ideal, h kateremu naj bi stremeli vsi zaposleni. Vendar ta ideal pogosto ne sovпада z obstoječo kulturo. Cilji različnih področjih so pogosto slabo usklajeni (Gittell, 2011). Tudi v obravnavanem podjetju je razkorak med vrednoto »sodelovanje« in realnim medsektorskim sodelovanjem precej velik. Kognitivni vidik socialnega kapitala je v podjetju najbolj problematičen. Kaže se predvsem v pojavu »vrtičkarstva«.

Področja najbolj poveže konkreten skupen cilj. Pristojni član uprave lahko zahteva uskladitev vseh strategij, ki so pod njegovo pristojnostjo. V kolikor se odločitve na najvišjem nivoju sprejmejo s konsenzom, bo prisotnih manj tekmovalnosti in konfliktov (Menon et al., 1999). V naslednji fazi bi vodstva področij določila prioritete, kjer je potrebno medsebojno sodelovanje, ter jih operacionalizirala s konkretnimi cilji. Pri marketingu in komerciali je potrebno določiti kazalnike, ki obsegajo tako maržo kot prodajo. Skupni cilji bi obema področjema nalagali večjo odgovornost za medsebojno sodelovanje. Usklajevanje ciljev bi postopoma prenesli na nižje nivoje, in sicer na sektorje, službe in posameznike. Za realizacijo skupnih aktivnosti bi oblikovali projektne skupine, ki bi jih sestavljali člani obeh področij. Tako bi najlažje premestili razlike med področji (Mirghani et al., 2004). Medsektorske skupine bi se redno sestajale, o rezultatih svojega dela pa bi poročale pristojnemu članu uprave. Marsikaj je mogoče doseči na nivoju posameznika. Vsak ključni sodelavec bi si v okviru vodenja s cilji postavil en cilj, ki je namenjen izboljšanju sodelovanja z drugim področjem.

Odperta komunikacija predstavlja temelj za uspešno delo medsektorskih timov (Mirghani et al., 2005). Z vidika usklajevanja je še posebej pomemben pravočasen dostop do informacij (Gittell, 2011). Na sestankih pride v ospredje boj za moč in veljavo, zato je takrat težje poiskati konstruktivne rešitve. Ključni kadri obeh področij bi stališča neformalno usklajevali že pred sestanki. Intenzivno usklajevanje pa zahteva dobro komunikacijo. Zaposlene bi naučili, kako lahko dosežejo cilj, ne da se druga stran počuti ogroženo. Na področju izobraževanj bi dali večji poudarek upoštevanju konteksta pri dogovarjanju, strategijam prepričevanja vplivnih oseb, veščinam mediacije in internemu marketingu. Pri zahtevnem usklajevanju se prej ali slej pojavijo konflikti. Pri konfliktih med enakovrednimi področji je smiselno uporabiti mediacijo. To vlogo so včasih imeli zunanji svetovalci. Za vlogo mediatorjev lahko usposobimo strokovnjake iz kadrovskega sektorja.

Proces usklajevanja pogosto ni dovolj temeljit, ker so člani projektne skupine slabo seznanjeni s tveganji in predvidenimi ovirami pri realizaciji projektov. Sponzor projektne skupine bi zaposlenim svetoval, katere področja naj povprašajo za mnenje. S predstavniki teh področij bi se srečali pred dokončno uskladitvijo terminskega načrta. V vsak večji projekt, ki spreminja ustaljene procese, bi povabili tudi predstavnika IT-ja; IT je namreč močno vključen v procesne inovacije trgovskih podjetij (Hristov & Reynolds, 2007). Dragocen vir informacij so končni uporabniki, še posebej sodelavci iz maloprodaje. Projekti se usklajujejo predvsem z maloštevilnimi režijskimi sodelavci iz maloprodaje. To ekipo je smiselno okrepiti in ji dodati skupino izkušenih poslovođij. Člani projektne skupine bi se z njimi redno sestajali ter jih prek intraneta obveščali o vseh spremembah na projektu. Bolje bi lahko izkoristili kompetenčne centre v maloprodaji. Znotraj vsakega kompetenčnega centra bi izbrali do tri proaktivne posameznike, ki bi postali ključni vir informacij pri inoviranju na določenem programu. Ker dobro poznajo razmere v prodajnih enotah, lahko pomagajo pri kreiranju, načrtovanju in realizaciji idej.

Inovativni projekti pogosto naletijo na nerazumevanje in odklonilen odnos. Projekte je potrebno voditi z vidika internega marketinga. Izpostaviti je potrebno pozitivne vidike sprememb. Vsak projekt naj odgovori na dve vprašanji: kakšno korist prinaša in kaj je potrebno spremeniti. Za projekt se najprej navduši osebo, ki ima vpliv na ostale sodelavce. V maloprodaji je to direktor področja. Inovativne projekte zaposleni lažje sprejmejo, če jih predstavimo v živo. Pri velikih projektih je potrebno izbrati privlačno ime, poskrbeti za promocijski material, osnovati nagradne igre, oblikovati strip, posneti krajši film. Vizualno prepričljive projekte bodo zaposleni prej vzeli za svoje.

5.2.5 Sistem za zbiranje predlogov zaposlenih

Uspešnost inoviranja se meri v času od nastanku ideje do njene realizacije v prakso. Če želi podjetje hitro reagirati na priložnosti, potrebuje sistem, ki ureja zbiranje idej, njihovo ocenjevanje in realizacijo (Robinson & Schroeder, 2006). Učinkoviti sistemi poleg večjega nabora idej povečajo zavzetost zaposlenih ter opozorijo na pomen inovativnosti v podjetju (Basadur & Gelade, 2006). Sistem za zbiranje predlogov lahko predstavlja prvi konkreten korak pri razvoju inovativne kulture. Podjetje takšnega sistema še nima vzpostavljenega, čeprav je načrtovan v bližnji prihodnosti.

Zbiranje idej naj poteka na preprost in uporabniku prijazen način. V režiji zadostuje intranet, kjer se na kratko opiše problem in predlaga konkretna rešitev. Tak sistem omogoča beleženje znanja in izmenjavo mnenj (Skarzynski & Gibson, 2008). V maloprodaji je potrebno uporabiti druge metode. Na voljo so pisni obrazci, telefonska številka ali e-mail naslov. Za zbiranje predlogov lahko uporabimo obstoječo infrastrukturo kot sta »help-desk« in klicni center. Osebe, ki sprejmejo ideje, ne potrebujejo posebnega strokovnega znanja. Ideje le zabeležijo, sistem pa jo avtomatično pošlje dalje. Ideje lahko zbiramo še bolj načrtno. Po nekaj mesecih zaposlitve se srečamo z vsakim novovozaposlenim in ga povprašamo, kaj bi v podjetju spremenil. Precej idej se rodi na sestankih, a se ne beležijo. Zapisnikarja prosimo, naj jih dosledno zapiše, nato pa jih odpošljemo pristojni osebi. Ko se sistem uveljavi, postane zbiranje idej bolj ciljno usmerjeno. Podjetje spodbuja iskanje rešitev za najbolj pereče probleme.

Ocenjevanje idej zahteva bistveno več strokovnega znanja in razumevanja podjetja. Idejo lahko oceni dober strokovnjak, odobri pa jo nekdo iz vodstva podjetja. V presojo idej je smiselno vključiti maloprodajo, ki najbolje pozna razmere na prodajnem mestu. Presoja manjših idej temelji na preprostih izračunih in časovni ekonomičnosti, medtem ko je potrebno večje ideje skrbno analizirati. Ko se sprejme določena odločitev, dobi predlagatelj povratno informacijo (Wood, 2003) in morda tudi manjšo nagrado (Fon, 2006).

Podpora vodij je dobrodošla že pri zbiranju in ocenjevanju idej, pri sami realizaciji pa je ključna. V sistemu je smiselno zagotoviti sodelovanje direktorjev z različnih področij, ki so pripravljeni vložiti dodaten trud v premagovanje odporov pri realizaciji. V podjetju vlada inercija do predlogov zaposlenih, zato na tej stopnji pričakujemo največ težav. Za učinkovito realizacijo je potrebno postaviti jasne časovne roke. Vse zamudnike se najprej osebno kontaktira, nato pa obvesti pristojnega člana uprave.

Komuniciranje projekta in njegovih rezultatov lahko bistveno izboljša zavzetost zaposlenih. Pred vzpostavitvijo projekta se komunicira, da zbiranje idej ne nadomešča avtoritete vodij. Ideja prinaša le dodaten nabor možnosti za izboljšanje določenega produkta, storitve ali procesa. V operativi vlada manjša zainteresiranost za sodelovanje pri realizaciji, zato tam izpostavimo predvsem vidik zbiranja idej. Ker prodajno osebje najbolje pozna kupce in procese, ima dovolj informacij za podajanje uporabnih rešitev. V režiji je v ospredju želja po spreminjanju procesov. Predlagatelju skušamo zagotoviti sodelovanje pri realizaciji ideje. Vse koristne ideje je potrebno izpostaviti v medijih internega komuniciranja, s čimer še dodatno dvigamo pomen inovativnosti v podjetju.

5.3 Analiza ukrepov

Ukrepi za izboljšanje inovativnosti so usmerjeni tako v kreiranje idej kot v realizacijo razvojnih projektov. Ker organizacijska kultura in vodstvo nista posebej naklonjena sistematičnemu inoviranju, jih je potrebno uvajati postopoma. Predlagamo, da se ukrepi začnejo s predstavitvijo inovativnega sodelavca v internem časopisu. V sklopu članka omenimo še inovativnost. Na kratko razložimo predstavljene ukrepe in njihov osnovni namen: olajšanje dela zaposlenim. V članku lahko prvič napovemo sistem za zbiranje predlogov zaposlenih. Ta sistem približuje inoviranje vsakemu zaposlenemu in mu daje vedeti, da je njegov prispevek pomemben.

V času od predstavitve inovativnega sodelavca do zagona sistema za zbiranje predlogov zaposlenih se osredotočimo na ostale aktivnosti. Ukrepi s področja optimizacije nalog in projektov spreminjajo kulturo, zato vseh ni mogoče uveljaviti nemudoma. Kadrovske sektor se lahko bolj aktivno vključi v izbor sodelavcev, ki prevzemajo pomembne razvojne projekte. Nato začnemo z izobraževanji za aktualne in bodoče vodje projektov. Prva usposabljanja bodo izredno pomembna. Če dosežejo želeni učinek, jih lahko hitro razširimo na ostale vodje projektov. Z usposobljeno skupino začnemo delati bolj sistematično, v skladu s predstavljenimi ukrepi. V kolikor rezultatov ni, bo bistveno težje realizirati tudi ostale ukrepe.

Spoznavanje podjetja, predvsem operativne dejavnosti, je mogoče realizirati neodvisno od ostalih ukrepov. Razumevanje podjetja olajšuje usklajevanje in izvedbo vseh vrst nalog, zato zaposleni tega ukrepa ne bodo povezali z razvojem inovativnosti. Horizontalne

premesitve v podjetju že potekajo. Tudi program kroženja ima podporo vodstva. Med začetnimi ukrepi predlagamo še vzpostavitev sistema mentorstva, problemsko usmerjene delavnice in obiskovanje prodajnih enot. Nekoliko več odporov lahko pričakujemo pri spreminjanju medsektorskih sestankov in javni objavi nalog zaposlenih.

Nekateri ukrepi s področja usklajevanja zahtevajo prednostno obravnavo. Ker so tesno povezani s splošno učinkovitostjo zaposlenih, lahko naletijo na pozitiven sprejem. Določitev ključnih kazalnikov med marketingom in komercialo bi prihranila veliko časa in energije obema stranema. Tudi vodje bi brez posebnih težav namenili več podpore spodbujanju zaposlenih k bolj intenzivnemu sodelovanju z drugimi področji. Usposabljanja iz internega marketinga in veščin komuniciranja bi lahko uvedli neodvisno od ostalih ukrepov. Oblikovanje diadnih povezav bi vključili, ko bi organizacijska kultura postala bolj odprta. Enako velja za medsektorske projektne time.

Sistem za zbiranje predlogov vzpostavimo po zaključenih usposabljanjih s področja vodenja projektov. Če so ostali ukrepi dosegli svoj namen, je organizacijska kultura bolj naklonjena vsestranskemu sodelovanju. Sedanji način realizacije nalog in vodenja projektov ni dovolj učinkovit. Če v tem trenutku pridobimo veliko novih idej, se pri realizaciji pojavi ozko grlo. Izboljšave v izvedbi projektov predstavljajo nujen korak za uspešno realizacijo idej. Tudi na oceno delovanja sistema bo vplivala količina realiziranih idej. V kolikor bomo pri tem uspešni, bo inovativnost lažje razširiti na ostala področja poslovanja.

Navedeni ukrepi so kompleksni. Določenih aktivnosti v podjetju ne bo mogoče uresničiti. Podjetja pogosto navajajo, da jih pri inoviranju ovira pomanjkanje sredstev. V našem primeru to ni opravičilo za zavrnitev predlaganih aktivnosti. Večina ukrepov zahteva le zavezanost vodstva. Vodstvo lahko predstavljene ukrepe podpre in pomaga oblikovati okolje, kjer se tako operativne kot razvojne naloge izvajajo bolj učinkovito. S tem podjetje pridobi bolj motivirane sodelavce, hitrejše odzivanje na priložnosti in boljši ugled v okolju. Vse navedeno prinaša prihodke ali prihranke, oboje pa v sedanjih razmerah potrebuje vsako v prihodnost orientirano podjetje.

5.4 Pomen sodelovanja pri razvoju inovativnosti

Ugotovitve iz prejšnjega podpoglavja nas spodbujajo k ponovnemu premisleku. Ugotovili smo, da sta kreiranje idej ter njihova realizacija tesno povezana procesa (Axtell et al., 2000). Pri inoviranju velja, da se celoten proces začne s potencialno koristno idejo, ki skozi niz prepletenih aktivnosti preide v realizacijo (Conway & Steward, 2009; Skarzynski & Gibson, 2008; Tidd & Bessant, 2009). Različni avtorji ugotavljajo (Axtell et al., 2000; Damanpour & Schneider, 2006; Smith et al., 2008), da je za končni uspeh inoviranja pomembna podpora vodstva. Kreiranje novih idej torej nima pravega smisla, če vodje ne

podpirajo njihove realizacije. Glede na vse večjo avtonomijo ključnih sodelavcev, lahko trditev razširimo. Kreiranje novih idej še ne omogoča realizacije, v kolikor ideje nimajo ustrezne podpore v okolju (Leach et al., 2006; Smith et al., 2008). Posamezniki so sicer lahko kreativni, za uspešno inoviranje pa je potreben širši konsenz, vključno z zaupanjem in podporo skupine (Axtell et al., 2000; Searle & Ball, 2003; Smith et al., 2008). Navedeno lahko potrdimo z rezultati, ki smo jih prikazali v tej nalogi. Zaposleni imajo znanje in motivacijo za razvojno naravnane aktivnosti, vendar kultura podjetja otežuje takšno delo.

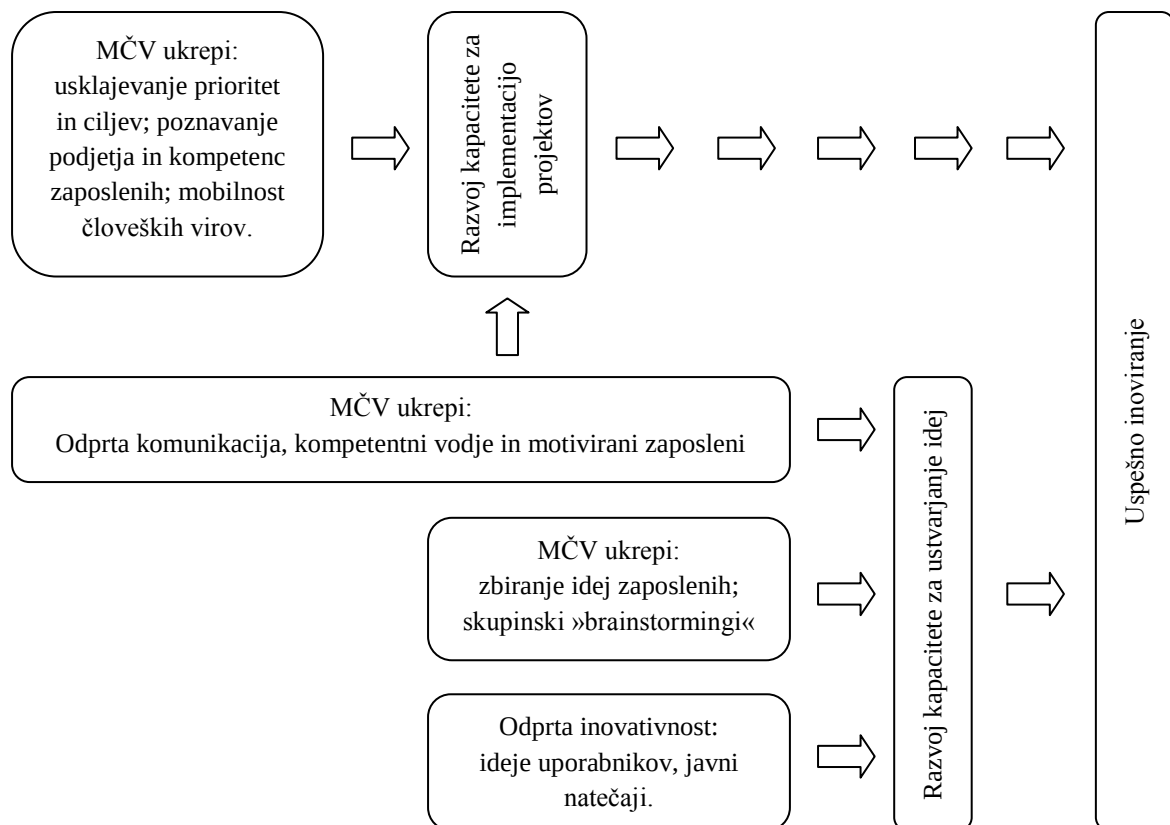
Na podlagi vsega navedenega predpostavljamo, da poteka razvoj inovativnosti nekoliko drugače kot proces inoviranja. Inoviranje se začne s koristno idejo, ki preide v realizacijo. Ko govorimo o razvoju inovativnosti, pa je odnos med kapaciteto za kreiranje in implementacijo idej bolj kompleksen (Slika 10). Če podjetje spodbuja kreiranje idej, a ima slabo razvite mehanizme za njihovo realizacijo, bo množica koristnih zamisli ostala neizkoriščenih (Searle & Ball, 2003). To se praviloma dogaja podjetjem, ki začenjajo kulturo inovativnosti s sistemi za zbiranje idej (Robinson & Schroeder, 2006).

Po teoriji relacijskega sodelovanja je uspešno sodelovanje podprto s kakovostno komunikacijo, medsebojnim spoštovanjem, skupnim znanjem in usklajenimi cilji (Gittell, 2011). Pri grajenju takšnih odnosov je MČV v veliko pomoč. Vpliv MČV je praviloma posreden: omogoči lahko pogoje za oblikovanje kakovostnih odnosov med zaposlenimi (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Takšni odnosi spodbujajo učenje in pomenijo temelje za kreiranje in implementacijo idej (Hayton, 2005).

Odperta komunikacija, kompetentni vodje in motivirani zaposleni so dejavniki, ki razvijajo tako kapaciteto za implementacijo kot kapaciteto za kreiranje idej. Odperta horizontalna in vertikalna komunikacija zagotavljata pravočasno informiranost in omogočata hitro reševanje težav. Po drugi strani komunikacija med različnimi posamezniki poveča verjetnost za spontano nastajanje novih idej (Skarzynski & Gibson, 2008). Tudi usposobljenost vodij je tesno prepletena z obema fazama inoviranja. Stališča vodij do inoviranja določajo raven podpore, ki jo bodo imeli zaposleni pri aktivnostih inoviranja (Damanpour & Schneider, 2006; McGrath, 2001). Fleksibilnost v načinu vodenja omogoča hiter prehod med fazo ustvarjanja in implementacije (Conway & Steward, 2009; Tidd & Bessant, 2009; Adams et al., 2006). Tako implementacija projektov kot ustvarjanje idej odstopata od operativnega dela. Pogosto zahtevata dodaten napor, ki ga so pripravljeni vložiti le motivirani zaposleni. Razvojne aktivnosti imajo več možnosti za uspeh, če podjetje aktivno spodbuja razvojno delo (Amabile et al., 2005; Fatur et al., 2011), če se zaposleni ukvarjajo z zanimivimi aktivnostmi (Axtell et al., 2000; Unsworth & Parker, 2003) in če imajo zaposleni možnost soodločanja (Basadur & Gelade, 2006; Robinson & Schroeder, 2006).

Usklajevanje prioritet na ravni vodstev ima pozitiven vpliv na učinkovito realizacijo. Če zaposleni ne stremijo k istim ciljem, je v podjetju težko realizirati že preproste medsektorske naloge (Gittell, 2011; Smith et al., 2011). Pomanjkljiva usklajenost področij ovira realizacijo idej (Searle & Ball, 2003). Poznavanje podjetja je naslednji pogoj za uspešno medsektorsko sodelovanje. V kolikor zaposleni vedo, na koga se je potrebno obrniti v zvezi z vprašanji, usklajevanji in nasveti, bodo aktivnosti potekale bolj učinkovito (Obstfeld, 2005). Programi uvajanja, rotacije in skupnih druženj omogočajo vzpostavitev zaupanja med zaposlenimi. Tako se oblikuje skupna vizija, ki predstavlja enega izmed temeljev za uspešno sodelovanje (Tsai & Ghosal, 1998). Medsektorski projektni timi po drugi strani povežejo zaposlene pri operativni izvedbi idej (Basadur & Gelade, 2006). Za učinkovito projektno delo je potrebno zagotoviti določene pogoje kot so razumevanje projektne metodologije, podpora vodstva, poznavanje kompetenc zaposlenih, hitra alokacija človeških in finančnih virov ter večja avtonomija ključnih sodelavcev.

Slika 10: Razvoj kapacitete za inoviranje z uravnavanjem relacij



Kapaciteto za kreiranje idej lahko spodbujamo tudi s tehnikami za kreativno razmišljanje. Rezultati kažejo, da skupina kreira več idej kot posamezniki (Paulus & Yang, 2000), vendar skupinske kreativne tehnike zahtevajo določeno zaupanje med člani, sicer udejstvovanje udeležencev ne bo sproščeno. Med skupinske kreativne aktivnosti spadajo metode kot so viharjenje možganov, SIL metoda, metoda 635, delfi tehnika, izdelava

scenarijev, metoda šestih klobukov, kombiniranje naključnih besed, tehnika NHK (Lipičnik, 1998; Michalko, 2001). Poleg načrtne skupinske kreativnosti lahko pri zaposlenih spodbujamo tudi iskanje priložnosti za izboljšave (Fon, 2006; Robinson & Schroeder, 2006).

Navedeni dejavniki se osredotočajo predvsem na notranje okolje. Ker izboljšujejo raven organizacijskega socialnega kapitala, imajo pozitiven vpliv na sodelovanje znotraj podjetja. V skladu s teoretičnimi spoznanji bo takšno sodelovanje pripeljalo predvsem do izkoriščanja znanja (Kang et al., 2007). Takšen proces vodi k večji učinkovitosti, saj omogoča boljši izkoristek obstoječih kompetenc (Shipton et al., 2006). Razvojno usmerjeno podjetje pa potrebuje tudi komplementaren proces. Podjetje razvija stike z zunanjim okoljem, ki prinašajo bolj sveže in izvirno znanje. Konference, sejmi, predavanja in informacije iz socialne mreže omogočajo dostop do novih idej. Podjetje se lahko še bolj odpre zunanjemu okolju in uporabi principe odprtega inoviranja (Conway & Steward, 2009). Oblikuje lahko nove načine sodelovanja s kupci, uporabniki in širšim okoljem.

Izhajajoč iz modela lahko podjetje s strateškim razvojem aktivnosti pridobi na celotnem razponu inovacij. Kapaciteta za realizacijo vodi k večji učinkovitosti (Shipton et al., 2006). Raven učinkovitosti lahko še dodatno nadgradimo z idejami zaposlenih. Predlogi zaposlenih so praviloma usmerjeni predvsem na procese in manj na nove tržne priložnosti (Robinson & Schroeder, 2006), zato prinašajo predvsem inkrementalne inovacije. Z odprtostjo do zunanjega okolja povečamo verjetnost za dotok bolj originalnih idej (Kang et al., 2007; Shipton et al., 2006). Tako lažje razvijamo področje radikalnega inoviranja. Uspešno podjetje potrebuje oboje, saj je to edini način za konkurenčnost v daljšem časovnem obdobju (Conway & Steward, 2009).

5.5 Kritična analiza naloge in njeni prispevki

Naloga aplicira teoretični model v poslovno okolje. Pomemben doprinos k teoriji predstavlja sistematičen pregled dejavnikov, ki omogočajo razvoj inovativnosti v organizaciji. Takšnih celostnih modelov v strokovni literaturi primanjkuje. Kot izjemo lahko obravnavamo Haytona (2005) ter Kanga et al. (2007). Nikjer nismo zasledili sistematičnega prikaza, kot ga potrebujejo strokovnjaki v praksi: model, ki zajema vse korake od vizije podjetja do poslovnih rezultatov. Večina modelov se osredotoči le na posamezen vidik (management znanja, človeški kapital, socialni kapital, prakse MČV), vendar različni dejavniki niso integrirani v celoto. Naš model je dovolj širok, da ga lahko prenesemo izven poslovnega okolja. Koristi vsem organizacijam, tako profitnim kot neprofitnim, ki želijo razvijati inovativnost.

Pomemben doprinos naloge predstavlja sistematičen pristop k razvoju inovativnosti. Mnogo gospodarstvenikov poudarja, da je učinkovito inoviranje eden od načinov za

uspešno poslovanje (Fatur et al., 2011). Zaradi pomanjkanja zunanjih virov financiranja bo vedno več podjetij iskalo načine za boljši izkoristek notranjih kapacitet. Prikazali smo več konkretnih rešitev za pogoste probleme velikih podjetij: pojav »vrtičkarstva«, slabo poznavanje podjetja in pomanjkljivo integracijo različnih področij. Izboljšave na navedenih področjih lahko izboljšajo tako operativno kot razvojno delo. Sodelavcem iz prakse ponujamo metodologijo za analizo podjetja z vidika inovativnosti. V pomoč jim je vprašalnik o inovacijski kulturi; morda si lahko pomagajo z metodologijo intervjujev dvojic.

V zaključnem delu naloge smo razvoj inovativnosti umestili v časovni okvir. V okviru razvoja kapacitete za inoviranje (Slika 10), smo postavili ločnico med ključnima fazama inoviranja. Ugotovitve strokovnjakov (Axtell et al. 2000; Damanpour & Schneider, 2006; Smith et al., 2008), da je za implementacijo idej potrebno ustrezno podporno okolje, smo razširili v teoretični model. V modelu predpostavljamo, da naj podjetje najprej zgradi kapaciteto za implementacijo projektov, šele nato naj se posveti ukrepom, ki spodbujajo ustvarjanje idej. S tem postavljamo izziv vsem, ki so zadolženi za postavitev poslovnih procesov, saj se razvoj inovativnosti pogosto enači s spodbujanjem kreativnosti.

Celosten pristop izpostavljamo kot prednost naloge, vendar ga lahko hkrati obravnavamo kot njeno pomanjkljivost. Razsežnost preučevanega problema zahteva vsebinske kompromise, zato določenih področij ne obravnava. V nalogi smo se osredotočili na interni vidik sodelovanja, manj pozornosti pa smo posvetili analizi sodelovanja z zunanjim okoljem. Ta pristop je zaradi globaliziranega okolja danes še posebej aktualen (Conway & Steward, 2009).

Do metodološkega pristopa je potrebno imeti kritično distanco. Iz anket o inovacijski kulturi smo dobili precej koristnih informacij o stanju v podjetju. Ker je bila udeležba prostovoljna, so anketo izpolnili le tisti, ki so to želeli. Naš vzorec je bil mlajši od populacije (Tabela 1) in v povprečju bolj izobražen (Slika 4), zato ni reprezentativen za celotno podjetje. Rezultati anketnih vprašalnikov sicer sovpadajo z ostalima analizama, vendar jih je potrebno obravnavati z določeno rezervo.

Intervjuje dvojic smo izvedli z eno osebo, nato pa smo rezultate posplošili na celotno področje dela. Intervjuvance smo sicer prosili, naj imajo v mislih celotno področje dela, ne vemo pa, v kolikšni meri so ta napotek upoštevali. Vsi intervjuvanci so izhajali iz lastnega dožemanja realnosti, ki se bolj ali manj razlikuje od stališč ostalih sodelavcev. Iz intervjujev smo ugotovili, da vsaj v enem primeru nismo zajeli oseb, ki neposredno sodelujejo (na primer pri paru marketing – maloprodaja; Tabela 7).

Pri preučevanju podjetja smo upoštevali priporočila avtorjev ter sistematično preučili obstoječe rutine in organizacijsko kulturo (Kaše et al., 2009), vendar smo večino analiz

opravili sami. V kvalitativno vrednotenje podatkov je potrebno vključiti več različnih ocenjevalcev, če želimo dobiti zanesljive informacije (Bucik, 1997). Tega zaradi obsega materiala (čistopisi intervjujev dvojic so obsegali 42 strani) nismo naredili. Povsem mogoče je, da so rezultati nekoliko subjektivni in da bi se ugotovitve drugega ocenjevalca razlikovale od naših. Kvalitativne podatke smo kategorizirali ter jim s tem vzeli nekaj informacijske vrednosti (Denzin & Lincoln, 2005). Pomen, ki ga je posredoval intervjuvanec, se lahko bistveno razlikuje od pomena, kot ga je kategoriziral avtor naloge. Navedeno pomanjkljivost deloma opravičuje dejstvo, da je pri izvedbi, prepisovanju in kodiranju intervjujev sodelovala le ena oseba.

5.6 Področja za nadaljnje preučevanje

Model razvoja inovativnosti (Slika 2) zahteva bolj podrobno obravnavo. Oblikovali smo shematski prikaz, ki zadostuje potrebam kvalitativne raziskave. Verjamemo, da je možna še podrobnejša členitev samega modela. Kot so že nakazali drugi avtorji, so nekatere prakse MČV bolj povezane z odkrivanjem, spet druge pa z izkoriščanjem znanj (Kang et al., 2007). V modelu bi lahko bolj podrobno razdelali kavzalne odnose med sodelovanjem z zunanjim/notranjim okoljem, odkrivanjem/izkoriščanjem znanja ter radikalnimi/inkrementalnimi inovacijami.

V nalogi implicitno predpostavljamo, da je za sodelovanje potreben osebni stik. Ugotovili smo, da lahko že pri managementu znanja govorimo o dveh različnih metodah: socialnih interakcijah in uporabi IT tehnologije (Scarbrough, 2003a). Glede na tehnološki razvoj in čedalje večjo vlogo družabnih omrežij bi bilo smiselno raziskati, kako poteka razvoj inovativnosti v razmerah, ko je na voljo malo osebnih stikov.

Celotna naloga temelji na preučevanju velikega podjetja. Zanimivo bi bilo preučiti, kako poteka razvoj inovativnosti v manjših podjetjih. Ker so v manjših kolektivih odnosi bolj osebni, se socialni kapital posameznika, sodelovanje in prenos znanja oblikujejo drugače kot v velikem, hierarhično organiziranem podjetju. Poleg manjših podjetij bi bilo smiselno raziskati inovativnost v podjetjih z usmerjenostjo v odprto inoviranje.

V nalogi smo oblikovali model, ki ponazarja razvoj kapacitete za inoviranje z uravnavanjem relacij (Slika 10). V ta model smo povezali teoretična in praktična spoznanja. Celoten model temelji na predpostavki, da je razvoj inovativnosti potrebno začeti z grajenjem kapacitete za implementacijo. Ko lahko podjetje učinkovito realizira nove projekte, je smiselno začeti z aktivnostmi, ki spodbujajo kreiranje idej. Te domneve smo sicer argumentirali, vendar bi jih bilo potrebno preveriti tudi v praksi. Z nadaljnjimi raziskavami bi določili natančno zaporedje aktivnosti, ki so potrebne za razvoj inovativnosti v podjetju. Tako bi pomagali predvsem strokovnjakom iz prakse, ki pogosto poudarjajo, da je inovativno delovanje ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja.

6 SKLEP

V nalogi zasledujemo dva cilja. V teoretičnem delu smo določili temelje za učinkovito inoviranje v podjetju. Predpostavljamo namreč, da posamezen inovativen produkt ne zadostuje za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti. Življenjski cikli produktov so za kaj takega bistveno prekratki (Tidd & Bessant, 2009). Uspešno podjetje potrebuje notranjo fleksibilnost za hitro odzivanje na potencialne priložnosti ter mehanizme za izboljševanje obstoječih produktov, storitev in procesov. Danes je uspešno tisto podjetje, ki ima inovativnost integrirano v svojo organizacijsko kulturo (Menon et al., 1999; Skarzynski & Gibson, 2008).

Razvoj inovacijske kulture se v praksi kaže kot razvoj ustreznih rutin (Tidd & Bessant, 2009). S ponavljanjem se te rutine ponotranjijo in postanejo sestavni del organizacijske kulture. Prvi smiseln korak je izbor ukrepov, ki podpirajo razvoj inovativnosti. Običajnim praksam na ravni človeškega kapitala (izbira kreativnih posameznikov, delavnice kreativnega razmišljanja; Searle & Ball, 2003) je potrebno dodati aktivnosti za razvoj socialnega kapitala (Subramaniam & Youndt, 2005); sodobna pojmovanja inovativnosti so namreč prepletena z medsebojnim sodelovanjem. Znotraj podjetja je potrebno vzpostaviti povezave med različnimi področji, ključne sodelavce pa je smiselno usmerjati k socialnim interakcijam z zunanjim okoljem (Conway & Steward, 2009). Ko usposobljeni posamezniki izmenjujejo svoje znanje, lahko pride do kvalitativnih premikov na področju kreiranja in implementacije idej.

Navedena izhodišča smo povezali v model razvoja inovativnosti. Tako smo določili shematski okvir za preučevanje izbranega podjetja. V praktičnem delu smo preučili obstoječo kulturo in sodelovanje ključnih razvojnih področij v podjetju. S pomočjo kariernih intervjujev smo odkrili najpogostejše ovire za učinkovito operativno delo in kakovostno izvedbo razvojnih projektov. Z anketnim vprašalnikom smo preverjali stališča zaposlenih do različnih vidikov inovacijske kulture. Sodelovanje med področji smo preučili z intervjuji dvojic. Opredelili smo šest reprezentativnih dvojic, katerih medsektorsko sodelovanje je ključnega pomena za uspešno inoviranje. V vsaki dvojici smo izbrali po enega ključnega sodelavca iz vsakega področja ter z njim opravili intervju.

Posamezne rezultate smo povezali v ključne ugotovitve, ki povzemajo ponavljajoče se odgovore vseh treh analiz. Ugotovili smo, da je podjetje dokaj aktivno na področju človeškega kapitala, medtem ko daje manjšo težo razvoju socialnega kapitala. To pa ne zadostuje za celosten razvoj inovativnosti (Subramaniam & Youndt, 2005). Inoviranje v posameznih enotah je odvisno od motiviranosti vodij. Inovativnost nima posebne vloge pri vodstvu podjetja in v formalni komunikaciji. V podjetju ni enotne strategije, ki bi inovativnost integrirala v kulturo podjetja. Pomanjkanje sistematičnosti se odraža tudi pri

odzivanju na predloge zaposlenih. Zaposleni ne vedo, na koga se lahko obrnejo, ali pa na posredovano idejo ne dobijo ustreznih povratnih informacij.

Zaposleni imajo na voljo premalo časa za iskanje novih rešitev in udejstvovanje na razvojnih projektih. Njihova prioriteta so operativne naloge, zato pri izvedbi projektov prihaja do zastojev. Projektno delo ne poteka optimalno zaradi nerealnih časovnih rokov in pogostega spreminjanja prioritet. Inoviranje dodatno otežuje pomanjkljivo poznavanje zaposlenih z drugih področij. Vodje projektov ne vedo, koga vse je potrebno vključiti v posamezne faze projekta. V podjetju primanjkuje horizontalne komunikacije, zato zaposleni s težavo usklajujejo različne perspektive, ki jih je potrebno poenotiti za konstruktivno sodelovanje (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). Ker strateški cilji in temeljni kazalniki uspeha niso dovolj povezani, posamezna področja delujejo preveč izolirano.

V odgovor na navedene izzive smo predlagali več ukrepov, s katerimi je mogoče izboljšati tako kreiranje idej kot realizacijo razvojnih projektov. Celostna usmeritev na področje razvoja inovativnosti ni mogoča, saj je preveč oddaljena od obstoječe kulture in poslovnih modelov drugih trgovskih podjetij (Hristov & Reynolds, 2007). V primeru nenadnih sprememb lahko pričakujemo odpore zaposlenih, ki blokirajo še tako smiselne aktivnosti (Likar et al., 2006). Podjetju predlagamo postopno uvedbo aktivnosti in premišljeno strategijo komuniciranja. Ukrepov ne prikazujemo v luči razvoja inovativnosti, temveč jih komuniciramo kot samostojne aktivnosti, ki olajšajo operativno in razvojno naravnano delo.

Ukrepe za izboljšanje realizacije idej je potrebno uvesti pred ukrepi za izboljšanje kreiranja idej. Veliko število dobrih idej podjetju ne pomaga, če jih ne zmore realizirati. Ideje, ki ostanejo le na ravni invencije in ne preidejo v inovacije, nimajo z vidika poslovnih učinkov nobene dodane vrednosti (Conway & Steward, 2009). Podjetju predlagamo, naj se najprej loti razvoja veščin za učinkovito projektno delo. Kompetentna skupina vodij projektov bi bila zadolžena za prenos znanja na sodelavce, mentoriranje mlajših vodij projektov, koordinacijo kompleksnih projektov ter spremljanjem izvedbe večjih projektov v podjetju. Večjo vlogo je potrebno dati razvoju uporabniku prijaznih informacijskih tehnologij, ki poenostavljajo sodelovanje in omogočajo beleženje vseh pomembnih informacij. Medsektorsko sodelovanje je mogoče izboljšati s prilagojenim ocenjevanjem 360°, kjer vsako področje oceni področja, s katerimi pogosto sodeluje.

Usklajevanje in načrtovanje projektov je bolj učinkovito, če so zaposleni dobro seznanjeni s temeljnimi značilnostmi drugih področij (Un & Cuervo-Cazurra, 2004). To lahko dosežemo z uvajanjem novozaposlenih v osrednja področja dela, krajšimi rotacijami ključnih sodelavcev in notranjimi premestitvami. Medsektorske sestanke je smiselno razširiti na širši krog zaposlenih. Podjetju predlagamo, naj identificira zaposlene na nižjih nivojih, ki imajo dovolj širok pogled za ocenjevanje projektov z vidika končnega

uporabnika. Pomagajo lahko ciljno usmerjene delavnice, ki združujejo zaposlene z obeh področij. Kakovostna komunikacija je naslednji ukrep, ki prinaša koristi tako pri operativnih nalogah kot pri inoviranju (Zaugg & Thom, 2003). Za izboljšanje komunikacije predlagamo modularna usposabljanja in vzpostavitev sistema internih mediatorjev.

Podjetju priporočamo uvedbo sistema za zbiranje, ocenjevanje in realizacijo idej (Robinson & Schroeder, 2006). Tak sistem je smiselno uvesti, ko je podjetje dovolj zrelo za hitro realizacijo koristnih predlogov. Po uvedbi je potrebno spremljati postopek ocenjevanja in realizacije ideje, sicer bo prevladala inercija pri izvedbi aktivnosti. Uspešen sistem množične inovativnosti lahko poveča zavzetost zaposlenih in še dodatno okrepi učinkovite rutine za razvoj inovativnosti (Basadur & Gelade, 2006).

V zaključku naloge smo ugotovitve iz prakse razširili v teoretičen model. Predpostavili smo, da je potrebno razvoj inovativnosti obravnavati v dveh fazah. V prvi fazi svetujemo osredotočanje na ukrepe, ki izboljšujejo učinkovitost podjetja. Takšni ukrepi razvijajo kapaciteto za realizacijo projektov. Nato je smiselno vključiti ukrepe, ki podjetje odprejo različnim idejam iz notranjega in zunanjega okolja. Preverjanje, ali konstrukt drži tudi v praksi, pa prepuščamo nadaljnjim raziskavam.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
2. Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
3. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
4. Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61.
5. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
6. Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
7. Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management innovation in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
9. Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs »connect the dots« to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-120.
10. Basadur, M., & Gelade, G. A. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and innovation management*, 15(1), 45-62.
11. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/Change2.pdf>
12. Benson, G. S., & Lawler, E. E. III. (2003). Employee involvement: Utilization, impacts and future prospects. V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 155-173). Chichester: John Wiley & Sons.
13. Bergenhenegouwen, G. J., ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and commercial Training*, 29(2), 55-62.

14. Berk, A. & Kaše, R. (2010). Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice. *Organization Science*, 21(3), 765-780.
15. Blumentritt, T., & Danis, W. M. (2006). Business strategy types and innovative practices. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 274-291.
16. Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
17. Bucik, V. (1997). *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
18. Bughin, J., Chui, M., & Johnson, B. (2008). The next step in open innovation. Najdeno 11. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.mckinsey.com/client-service/bto/pointofview/pdf/the-next_step_innovation.pdf
19. Cabello Medina, C., Carmona Lavado, A., & Valle Cabrera, R. (2005). Characteristics of innovative companies: A case study of companies in different sectors. *Creativity and innovation management*, 14(3), 272-287.
20. Cannon-Bowers J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behaviour*, 22(2), 195-202.
21. Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M. L., & Valle-Cabrera, R. (2008). Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 620-638.
22. Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
23. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
24. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
25. Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and shaping innovation*. Oxford: Oxford University Press.
26. Cordery, J. (2003). Team work. V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 95-114). Chichester: John Wiley & Sons.
27. Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
28. Cross, R., Ehrlich, K., Dawson, R., & Helfferich, J. (2008). Managing collaboration: Improving team effectiveness through a network perspective. *California Management Review*, 50(4), 74-98.

29. Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: flow and the discovery of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.
30. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
31. Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
32. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (ur.) (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
33. Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
34. Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
35. Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through »mindless« work: A framework of workday design. *Organization science*, 17(4), 470-483.
36. Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
37. Fatur, P., Ropret, M., Trček, D., Markič, M., Bavec, C., Škafar, M., & Rodman, K. (2011). *Referenčni model inoviranja: Zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta*. Koper: Univerza na Primorskem.
38. Fliaster, A., & Schloderer, F. (2010). Dyadic ties among employees: Empirical analysis of creative performance and efficiency. *Human Relations*, 63(10), 1513-1540.
39. Florida, R. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda*. Velenje: IPAK - Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
40. Fon, V. (2006). *Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnosti v podjetju* (Specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Forbes, J. B., & Domm, D. R. (2004). Creativity and productivity: Resolving the conflict. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 4-27.
42. Gant, J., Ichniowski, C., & Shaw, K. (2002). Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(2), 289-328.
43. Gibbons, D. E. (2004). Network structure and innovation ambiguity effects on diffusion in dynamic organizational fields. *Academy of Management Journal*, 47(6), 938-951.
44. Gittel, J. H. (2011). Relational coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis. Najdeno 14. decembra 2011 na spletnem naslovu

- <http://www.bus.umich.edu/positive/pos-research/Contributors/Relational%20Coordination%20Guidelines%20for%20Theory%20Measurement%20and%20Analysis%2002-20-09.pdf>
45. Gloor, P. A. (2006). *Swarm creativity: Competitive advantage through collaborative innovation networks*. New York: Oxford University Press.
 46. Godbout, A. J. (2000). Managing core competencies: The impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations. *Knowledge and process management*, 7(2), 76-86.
 47. Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
 48. Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
 49. Hislop, D., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2000). Networks, knowledge and power: Decision making, politics and the process of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(3), 399-411.
 50. Hristov, L., & Reynolds, J. (2007). Innovation in the UK retail sector. Report for NESTA. Najdeno 1. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.nesta.org.uk/library/documents/inno-in-services-retail-report.pdf>
 51. Holman, D., & Wood, S. (2003). The new workplace: An introduction. V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. , & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 3-15). Chichester: John Wiley & Sons.
 52. Hwang, A. S. (2004). Integrating technology, marketing and management innovation: AmorePacific finds that culturally-authentic product development can be the key to competitiveness. *Research-Technology Management*, 47(4), 27-31.
 53. Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human resource planning*, 29(3), 9-19.
 54. Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
 55. Jolink, M., & Dankbaar, B. (2010). Creating a climate for inter-organizational networking through people management. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1436-1453.
 56. Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
 57. Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan N. (2009). HR practices, interpersonal relations and intrafirm knowledge transfer in knowledge intensive firms: A social network perspective. *Human Resource Management*, 48(4), 615-639.

58. Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail? Najdeno 20. novembra 2011 na spletnem naslovu http://cerc.stanford.edu/leading_change.PDF
59. Legge, K. (2003). Any nearer a »better« approach? A critical view. V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 393-412). Chichester: John Wiley & Sons.
60. Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
61. Leach, D. J., Stride, C. B., & Wood, S. J. (2006). The effectiveness of idea capture schemes. *International Journal of Innovation Management*, 10(3), 325-350.
62. Leede, de J., & Kees Looise, J. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
63. Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53-63.
64. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
65. Levenson, A. R., Stede, van der W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of management*, 32(3), 360-380.
66. Likar, B., Križaj, D., & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
67. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: GV.
68. Lopez-Cabrales, A., Perez-Luno, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485-503.
69. Lopez-Cabrales, A., Real, J. C., & Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability. *Personnel Review*, 40(3), 344-363.
70. Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human resource management*, 45(1), 81-109.
71. Lubatkin, M., Florin, J., & Lane, P. (2001). Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. *Human Relations*, 54(10), 1353-1382.
72. Maital, S., & Seshadri, D. V. R. (2007). *Innovation management: Strategies, concepts and tools for growth and profit*. New Delhi: Sage Publications.
73. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

74. Martinez-Sanchez, A., Vela-Jimenez, M. J., Perez-Perez, M., & Luis-Carnicer, de P. (2008). Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation. *Personnel Review*, 37(6), 647-665.
75. McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
76. McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-245.
77. Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
78. Michalko, M. (2001). *Cracking creativity: The secrets of creative genius*. Berkeley: Ten Speed Press.
79. Mirghani, M., Stankosky, M., & Murray, A. (2004). Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 127-142.
80. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(1), 45-60.
81. Nahapiet, J., & Ghosal, S. (1996). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
82. Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius Iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
83. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
84. Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 76-87.
85. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(8), 79-91.
86. Reynolds, J., & Hristov, L. (2009). Are there barriers to innovation in retailing? *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 19(4), 317-330.
87. Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (2006). *Ideas are free: How the idea revolution is liberating people and transforming organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
88. Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25, 541-562.
89. Salaman, G., & Storey, J. (2002). Managers' theories about process of innovation. *Journal of Management Studies*, 39(2), 147-165.

90. Sandberg, B. (2007). Enthusiasm in the development of radical innovations. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 265-273.
91. Scarbrough, H. (2003a). Knowledge management. V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 135-154). Chichester: John Wiley & Sons.
92. Scarbrough, H. (2003b). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
93. Searle, R. H., & Ball, K. S. (2003). Supporting innovation through HR policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 50-61.
94. Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 332-349.
95. Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 3-27.
96. Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51(5), 756-770.
97. Skarzynski, P. , & Gibson, R. (2008). *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston: Harvard Business Press.
98. Smith, M., Busi, M., Ball, P. , & Meer, van der R. (2008). Factors influencing an organization's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.
99. Sparrow, P. (2003). The future of work? V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 371-391). Chichester: John Wiley & Sons.
100. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 18(5), 1442-1465.
101. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
102. Swan, J., Scarbrough, H., & Robertson, M. (2002). The construction of »communities of practice« in the management of innovation. *Management Learning*, 33(4), 477-496.
103. Szulanski, G. (1995). Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=46904>
104. Taylor, J., & McAdam, R. (2004). Innovation adoption and implementation in organizations: A review and critique. *Journal of General Management*, 30(1), 17-38.

105. *The love-in* (2007). Najdeno 25. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/9928227>
106. Thompson, J. E., Stuart, R., & Lindsay, P. R. (1996). The competence of top team members: A framework for successful performance. *Journal of managerial psychology*, 11(2), 48-66.
107. Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4. izdaja). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
108. Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development* (4. izdaja.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
109. Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
110. Tsai, W. (2002). Social structure of »coopetition« within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
111. Tsai, W., & Ghosal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-475.
112. Turvani, M. (2001). Microfoundations of knowledge dynamics within the firm. *Industry and Innovation*, 8(3), 309-323.
113. Un, C. A., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Strategies for knowledge creation in firms. *British Journal of Management*, 15(1), 27-41.
114. Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 175-196). Chichester: John Wiley & Sons.
115. Wood, A. (2003). Managing employees' ideas: From where do ideas come? *Association for quality & Participation*, 26(2), 22-26.
116. Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. V Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (ur.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (str. 311-328). Chichester: John Wiley & Sons.
117. Zaugg, R. J., & Thom, N. (2003). Excellence through implicit competencies: Human resource management - organisational development - knowledge creation. *Journal of Change Management*, 3(3), 199-211.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovar izrazov	2
Priloga 2: Vprašalnik o inovacijski kulturi.....	2
Priloga 3: Statistični izračuni ankete o inovacijski kulturi	3

Priloga 1: Slovar izrazov

Tabela 1: Slovar uporabljenih prevodov v slovenskem jeziku in originalnih izrazov v angleškem jeziku

Slovenski prevod	Originalni izraz v angleškem jeziku
Absorpcijska sposobnost	Absorptive capacity
Dizajnersko mišljenje	Design thinking
Izkoriščanje znanja	Exploitation
Izkustvene skupnosti	Communities of practice
Management znanja	Knowledge management
Mreženje	Networking
Odkrivanje znanja	Exploration
Odprto inoviranje	Open innovation
Prakse MČV, ki temeljijo na pripadnosti	Commitment based HR
Rezervni viri	Slack
Strukturna luknja	Structural hole
Vodilni uporabnik	Lead user
Vratar	Gatekeeper

Priloga 2: Vprašalnik o inovacijski kulturi

Spoštovani,

Pred vami je vprašalnik o inovacijski kulturi v podjetju. Trditve se nanašajo na delo v vaši organizacijski enoti in na splošno stanje v podjetju. Anketa je anonimna, zato vas prosimo, da ste pri odgovarjanju iskreni. Za vaš trud in čas se vam najlepše zahvaljujemo.

Prosimo vas, da na lestevici od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami:

1) sploh se ne strinjam, 2) se ne strinjam, 3) delno se strinjam, delno se ne strinjaM, 4) se strinjam, 5) popolnoma se strinjam

Trditve o inovacijski kulturi	Obkrožite odgovor					Trditve o inovacijski kulturi	Obkrožite odgovor				
Vodja nas spodbuja k iskanju novih rešitev.	1	2	3	4	5	Opozarjanje na napake in nepravilnosti je dobrodošlo.	1	2	3	4	5
Svoje delo bi opravljal bolje, če bi imel na voljo več samostojnosti.	1	2	3	4	5	Pogosto se ukvarjam z nalogami, ki nikomur ne koristijo.	1	2	3	4	5
Zaposleni v podjetju imajo na splošno premalo idej.	1	2	3	4	5	Pri vsakdanjem delu opažam veliko možnosti za izboljšave.	1	2	3	4	5
Za podajanje koristnih predlogov imam dovolj znanja in izkušenj.	1	2	3	4	5	Za realizacijo dobre ideje sem pripravljen delati tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
Predlogi zaposlenih se pogosto zavrnejo zaradi pomanjkanja sredstev.	1	2	3	4	5	Dobri predlogi so zavrnjeni brez prave obrazložitve.	1	2	3	4	5
Z vodjo se pogosto pogovarjamo o idejah za izboljšave.	1	2	3	4	5	Stvari najraje delam na ustaljen način.	1	2	3	4	5
Vem na koga se lahko obrnem, če imam dobro idejo.	1	2	3	4	5	Vodja pobere večino zaslug za uspešno izpeljane naloge.	1	2	3	4	5
Pripravljen sem povedati svoje mnenje, četudi mi drugi nasprotujejo.	1	2	3	4	5	Naše podjetje je inovativno podjetje.	1	2	3	4	5
Na nove priložnosti se prepočasi odzovemo.	1	2	3	4	5	Odkar sem zaposlen v podjetju, je bila kakšna moja ideja že realizirana.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu lahko uporabljam kreativnost in domišljijo.	1	2	3	4	5	Iskanje možnosti za izboljšave bi morala biti naloga vsakega zaposlenega.	1	2	3	4	5
Podajanje izboljšav ne sodi v moje zadolžitve.	1	2	3	4	5	Če opazim problem, začnem takoj iskati možne rešitve.	1	2	3	4	5
V podjetju bi se morali bolj sistematično ukvarjati z idejami zaposlenih.	1	2	3	4	5	Za podajanje izboljšav imam premalo časa.	1	2	3	4	5
V podjetju je težko realizirati tudi razmeroma preproste ideje.	1	2	3	4	5	V podjetju se ceni kreativnost.	1	2	3	4	5
Dobre ideje so pozitivno sprejete.	1	2	3	4	5	V naši enoti lahko vsak pove svoje mnenje.	1	2	3	4	5
S sodelavci se pogosto pogovarjamo o možnih izboljšavah.	1	2	3	4	5	V naši organizacijski enoti smo realizirali že veliko dobrih idej.	1	2	3	4	5
Vodja se pri sprejemanju večjih odločitev posvetuje s sodelavci.	1	2	3	4	5	Vodja premalo upošteva ideje zaposlenih.	1	2	3	4	5
O dogajanju v podjetju sem slabo obveščen.	1	2	3	4	5						

DEMOGRAFSKI PODATKI

D1: Spol: M Ž D2: Starost: ____ let D3: Stopnja izobrazbe (obkroži): IV V VI VII VIII IX

D4: Dolžina delovne dobe v podjetju: ____ let D5: Vaše delovno mesto: _____

D6: Organizacijska enota (obkroži): Režija Operativa

Hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Statistični izračuni ankete o inovacijski kulturi

Tabela 2: Osnovna statistika vprašalnika o inovacijski kulturi

Vprašanje	N	M	SD	r _{sk.}
V1) Vodja nas spodbuja k iskanju novih rešitev.	311	3,64	0,99	0,63**
V2) Svoje delo bi opravljal bolje, če bi imel na voljo več samostojnosti. (R)	310	2,56	0,99	0,37**
V3) Zaposleni v podjetju imajo na splošno premalo idej. (R)	309	3,08	1,13	0,13*
V4) Za podajanje koristnih predlogov imam dovolj znanja in izkušenj.	311	3,94	0,73	0,15**
V5) Predlogi zaposlenih se pogosto zavrnejo zaradi pomanjkanja sredstev. (R)	309	2,43	1,00	0,25**
V6) Z vodjo se pogosto pogovarjamo o idejah za izboljšave.	311	3,59	1,12	0,52**
V7) Vem na koga se lahko obrnem, če imam dobro idejo.	310	3,62	1,07	0,65**
V8) Pripravljen sem povedati svoje mnenje, četudi mi drugi nasprotujejo.	310	3,98	0,80	0,19**
V9) Na nove priložnosti se prepočasi odzovemo. (R)	311	2,24	0,94	0,27**
V10) Pri svojem delu lahko uporabljam kreativnost in domišljijo.	311	3,34	0,97	0,58**
V11) Podajanje izboljšav ne sodi v moje zadolžitve. (R)	311	3,72	1,13	0,26**
V12) V podjetju bi se morali bolj sistematično ukvarjati z idejami zaposlenih. (R)	311	1,92	0,79	0,25**
V13) V podjetju je težko realizirati tudi razmeroma preproste ideje. (R)	310	2,55	1,00	0,43**
V14) Dobre ideje so pozitivno sprejete.	311	3,18	0,90	0,54**
V15) S sodelavci se pogosto pogovarjamo o možnih izboljšavah.	311	3,71	0,88	0,38**
V16) Vodja se pri sprejemanju večjih odločitev posvetuje s sodelavci.	311	3,43	1,08	0,57**
V17) O dogajanju v podjetju sem slabo obveščen. (R)	311	2,93	1,04	0,45**
V18) Opozarjanje na napake in nepravilnosti je dobrodošlo.	310	3,80	1,01	0,31**
V19) Pogosto se ukvarjam z nalogami, ki nikomur ne koristijo. (R)	311	2,97	1,15	0,38**
V20) Pri vsakdanjem delu opažam veliko možnosti za izboljšave.	309	3,73	0,80	0,03
V21) Za realizacijo dobre ideje sem pripravljen delati tudi izven delovnega časa.	310	3,59	1,07	0,36**
V22) Dobri predlogi so zavrjeni brez prave obrazložitve. (R)	309	3,01	0,96	0,55**
V23) Stvari najraje delam na ustaljen način. (R)	311	3,28	0,98	0,10
V24) Vodja pobere večino zaslug za uspešno izpeljane naloge. (R)	309	2,89	1,16	0,52**
V25) Naše podjetje je inovativno podjetje.	309	2,91	0,93	0,47**
V26) Odkar sem zaposlen v podjetju, je bila kakšna moja ideja že realizirana.	309	3,32	1,16	0,53**
V27) Iskanje možnosti za izboljšave bi morala biti naloga vsakega zaposlenega.	310	4,16	0,79	0,21**
V28) Če opazim problem, začnem takoj iskati možne rešitve.	311	4,05	0,79	0,38**
V29) Za podajanje izboljšav imam premalo časa. (R)	310	2,83	0,99	0,31**
V30) V podjetju se ceni kreativnost.	308	2,76	1,01	0,58**
V31) V naši enoti lahko vsak pove svoje mnenje.	311	3,69	1,15	0,60**
V32) V naši organizacijski enoti smo realizirali že veliko dobrih idej.	311	3,38	0,96	0,67**
V33) Vodja premalo upošteva ideje zaposlenih. (R)	311	3,38	1,06	0,63**
Povprečje vseh postavk	293	3,26	1,13	/

Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Pri korelacijskih izračunih smo uporabili Pearsonov koeficient korelacije. Poševno zapisane postavke z oznako (R) so negativno zapisane. Rezultati so že pretvorjeni na pozitivne vrednosti.

Tabela 3: Razlike med spoloma po posameznih postavkah

	Moški	Ženske		Moški	Ženske		Moški	Ženske
V1	3,78	3,57	V12	1,96	1,91	V23	3,40	3,25
V2	2,49	2,61	V13	2,60	2,52	V24*	2,65	2,99
V3	3,00	3,14	V14	3,09	3,21	V25	2,81	2,95
V4*	4,08	3,88	V15	3,83	3,68	V26*	3,52	3,21
V5	2,57	2,36	V16	3,40	3,46	V27	4,19	4,15
V6	3,66	3,57	V17	3,01	2,90	V28	4,14	4,02
V7	3,48	3,67	V18	3,71	3,82	V29	2,80	2,81
V8	4,10	3,92	V19	2,93	3,00	V30	2,63	2,80
V9	2,20	2,26	V20*	3,90	3,66	V31	3,81	3,65
V10	3,45	3,28	V21	3,62	3,58	V32	3,44	3,35
V11	3,88	3,68	V22	3,08	2,99	V33	3,24	3,42

Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Za izračun razlik med skupinami smo uporabili t-test.

Tabela 4: Razlike med področji dela po posameznih postavkah

	Operativa	Režija		Operativa	Režija		Operativa	Režija
V1	3,53	3,73	V12**	2,04	1,80	V23**	2,99	3,57
V2	2,56	2,56	V13	2,63	2,47	V24	2,91	2,89
V3	3,11	3,06	V14	3,27	3,10	V25**	3,06	2,76
V4	3,90	3,99	V15	3,69	3,73	V26**	3,03	3,58
V5	2,33	2,53	V16	3,34	3,53	V27*	4,06	4,27
V6	3,57	3,60	V17	2,97	2,87	V28*	3,94	4,15
V7	3,56	3,64	V18**	3,94	3,62	V29	2,73	2,91
V8	3,92	4,02	V19	2,93	3,03	V30	2,82	2,72
V9	2,34	2,13	V20	3,67	3,80	V31**	3,40	3,99
V10	3,28	3,38	V21**	3,31	3,87	V32*	3,26	3,49
V11**	3,45	3,95	V22	2,98	3,05	V33	3,31	3,42

Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Za izračun razlik med skupinami smo uporabili t-test.

Tabela 5: Pojasnjena varianca pri analizi glavnih komponent

Faktor	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca (v %)	Kumulativna variance (v %)
1	6,63	20,08	20,08
2	3,48	10,54	30,61
3	1,94	5,88	36,50
4	1,59	4,83	41,32
5	1,35	4,09	45,41
6	1,33	4,02	49,44
7	1,15	3,50	52,93
8	1,03	3,13	56,06
9	1,01	3,07	59,13

Tabela 6: Nasičenost faktorjev po rotaciji Varimax

	F1	F2	F3
V1	<u>0,72</u>	0,13	0,05
V2	<u>0,39</u>	0,24	-0,23
V3	-0,02	0,19	-0,11
V4	-0,02	-0,10	<u>0,58</u>
V5	-0,04	<u>0,44</u>	0,03
V6	<u>0,75</u>	-0,10	0,03
V7	<u>0,62</u>	<u>0,32</u>	0,09
V8	0,11	-0,15	<u>0,44</u>
V9	-0,02	<u>0,56</u>	-0,14
V10	<u>0,46</u>	0,28	0,28
V11	0,01	0,05	<u>0,45</u>
V12	-0,04	<u>0,65</u>	-0,22
V13	0,14	<u>0,66</u>	-0,05
V14	<u>0,40</u>	<u>0,52</u>	0,02
V15	<u>0,49</u>	-0,08	0,13
V16	<u>0,75</u>	0,07	-0,03
V17	0,29	<u>0,35</u>	0,06

	F1	F2	F3
V18	0,31	0,08	0,06
V19	0,16	<u>0,49</u>	-0,08
V20	-0,03	-0,37	<u>0,56</u>
V21	0,11	0,09	<u>0,56</u>
V22	<u>0,35</u>	<u>0,56</u>	-0,02
V23	-0,15	-0,05	<u>0,49</u>
V24	<u>0,60</u>	0,14	-0,09
V25	0,22	<u>0,56</u>	0,07
V26	0,26	0,28	<u>0,56</u>
V27	0,10	-0,14	<u>0,58</u>
V28	0,18	0,04	<u>0,61</u>
V29	0,08	<u>0,34</u>	0,11
V30	<u>0,38</u>	<u>0,57</u>	0,06
V31	<u>0,66</u>	0,05	0,26
V32	<u>0,55</u>	0,25	<u>0,40</u>
V33	<u>0,70</u>	0,20	0,02

Legenda: Podčrtane vrednosti dosegajo oziroma presegajo nasičenost 0,32. Krepko zapisane in podčrtane vrednosti presegajo nasičenost 0,50.

Tabela 7: Razlike med spoloma po posameznih faktorjih

	Moški	Ženske
Podpora delovne enote	-0,06	0,03
Odzivnost podjetja	-0,02	0,00
Proaktivnost posameznika**	0,25	-0,10

Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Za izračun razlik med skupinami smo uporabili t-test.

Tabela 8: Razlike med področji dela po posameznih faktorjih

	Operativa	Režija
Podpora delovne enote	-0,05	0,04
Odzivnost podjetja	0,07	-0,08
Proaktivnost posameznika**	-0,28	0,29

Legenda: *p < 0,05; **p < 0,01. Za izračun razlik med skupinami smo uporabili t-test.