

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV PRI USTVARJANJU
ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA**

Ljubljana, oktober 2013

NINA BOMBEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana, Nina Bombek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vloga menedžmenta človeških virov pri ustvarjanju organizacijskega znanja pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Robertom Kašetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 USTVARJANJE ZNANJA.....	2
1.1 Opredelitev skritega in eksplicitnega znanja.....	2
1.2 Ustvarjanje znanja.....	3
1.2.1 Deljenje skritega znanja.....	4
1.2.2 Ustvarjanje koncepta.....	4
1.2.3 Ovrednotenje koncepta.....	5
1.2.4 Razvoj arhetipa.....	5
1.2.5 Širjenje znanja.....	5
1.3 Ustvarjalnost in inovativnost.....	6
2 VLOGA MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV PRI USTVARJANJU ZNANJA.....	7
2.1 Opredelitev menedžmenta človeških virov.....	7
2.2 Egalitaristični pristop in pristop skupine ključnih zaposlenih.....	8
2.3 Pregled študij o vplivu praks MČV na ustvarjanje znanja in inovativnost.....	9
3 VPLIV PRAKS MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV NA USTVARJALNOST IN USTVARJANJE ZNANJA.....	10
3.1 Pristopi pri izbiranju zaposlenih.....	10
3.2 Oblikovanje dela.....	11
3.2.1 Avtonomija, prenos odgovornosti in vključevanje zaposlenih v odločanje.....	11
3.2.2 Timska oblika dela.....	12
3.3 Razvoj zaposlenih.....	13
3.4 Zagotavljanje uspešnosti v procesu ustvarjanja znanja.....	14
3.4.1 Vpliv elementov delovnega okolja na ustvarjalnost.....	15
3.4.2 Pomen spodbujanja identifikacijske pripadnosti in zavzetosti.....	17
3.4.3 Razvoj socialnega kapitala.....	18
3.4.4 Ocenjevanje in nagrajevanje v procesu ustvarjanja znanja.....	18
4 METODOLOGIJA.....	20
4.1 Študija primera.....	20
4.2 Zbiranje podatkov.....	21
4.3 Analiza podatkov.....	22
5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE.....	23
5.1 Ključni mehanizmi, ki vplivajo na ustvarjanje znanja v Si.mobilu.....	23
5.2 Si.mobilov način vodenja.....	24
5.2.1 Razvoj vodstvenih kompetenc.....	25
5.2.2 Program razvoja ključnih potencialov.....	26
5.2.3 Postavljanje ciljev.....	26
5.2.4 Letni pogovori.....	27
5.2.5 Usmerjanje in spodbujanje inovativnega razmišljanja.....	27
5.3 Opolnomočenost.....	28

5.3.1 Seznanjanje zaposlenih s strategijo, načrti in cilji podjetja ter sektorja	29
5.3.2 Transparentno, redno in pravočasno informiranje	30
5.3.3 Razvoj zaposlenih	30
5.3.4 Oblikovanje dela	32
5.4 Zaupanje, sodelovanje in pomoč	32
5.4.1 Kompetenca sodelovanja	32
5.4.2 Kultura sodelovanja	33
5.4.3 Razvoj na področju socialnih in komunikacijskih kompetenc ter vključevanje v Si.mobilovo kulturo	34
5.4.4 Izzivi medsektorskega sodelovanja.....	35
5.5 Visoka stopnja pripadnosti in zavzetosti	36
5.6 Ustvarjanje novega znanja v Si.mobilu	38
5.6.1 Izziv inovativnosti.....	39
5.6.2 Tabla inovativnosti.....	39
6 RAZPRAVA	39
6.1 Ključne ugotovitve	39
6.2 Priporočila za podjetja.....	42
6.2.1 Širša uporabnost rezultatov za druga podjetja	42
6.2.2 Priporočila za podjetje Si.mobil.....	43
6.3 Ovrednotenje dela in omejitve.....	44
6.4 Predlog nadaljnjih raziskovalnih korakov	44
SKLEP	45
LITERATURA IN VIRI.....	47
PRILOGE	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Si.mobilov sistem MČV za podporo ustvarjanju znanja	24
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Dejavniki delovnega okolja, ki vplivajo na ustvarjalnost	16
Tabela 2: Pregled menedžerskih in vodstvenih usposabljanj v letu 2012.....	25
Tabela 3: Izsledki raziskave SiOK na področju zavzetosti in pripadnosti v letu 2010.....	37

UVOD

Današnje kompleksno in dinamično poslovno okolje zahteva od organizacij razmislek in novo opredelitev poslovnih strategij in virov konkurenčne prednosti. Življenjski cikli znanja se naglo skrajšujejo, znanje čedalje hitreje zastareva, naložbe vanj pa so čedalje večje in dražje. Uporabnost znanja je minljiva – s spreminjanjem konkurenčnega okolja potrebujemo namreč drugačno ali vsaj nadgrajeno znanje –, zato organizacije ne morejo ostati samozadostne z obstoječim znanjem. Sposobnost neprestanega ustvarjanja novega znanja je postala vir konkurenčnosti organizacije v sodobni družbi znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 96). Ključno je, da organizacija opredeli tisto vrsto znanja, ki je temelj za razvoj edinstvenih sposobnosti, ki bodo organizaciji omogočale dolgoročno konkurenčno prednost.

Vsaka organizacija tako ali drugače ustvarja novo znanje. Vendar je v večini organizacij ustvarjanje znanja naključen dogodek in ga je zato nemogoče napovedati. Kar razlikuje organizacijo, ki temelji na ustvarjanju znanja, je, da sistematično usmerja in podpira proces ustvarjanja znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 125). Najpomembnejša vloga organizacije pri ustvarjanju znanja je, da zagotavlja pogoje, ki spodbudno vplivajo na ustvarjanje znanja na ravni posameznika, skupine in organizacije. Ključno pri tem je, da vzpostavljeno podporno okolje podpira intenzivne skupinske aktivnosti in tako vpliva na razvoj socialnega kapitala organizacije. Dejstvo, da so zaposleni ključni nosilci znanja in da ima socialni kapital osrednjo vlogo v procesu ustvarjanja znanja, spreminjata koncepte moči in posledično pristope na področju menedžmenta in vodenja. Z ljudmi in odnosi med njimi v organizaciji se ukvarja menedžment človeških virov (v nadaljevanju: MČV), zato je danes MČV pridobil možnost, da postane ključni mehanizem pri ustvarjanju novih vrednosti in konkurenčne prednosti podjetja (Afiouni, 2008, str. 6).

Pomembno je poudariti, da gre pri ustvarjanju znanja na ravni organizacije predvsem za »družbeno« dogajanje, ki je po svoji naravi kompleksno in ga je težko neposredno uravnati. Tudi znanje ima povsem drugačne zakonitosti kot drugi viri, tako da je treba k njegovemu ustvarjanju pristopiti popolnoma drugače. Znanje je samo po sebi nemogoče neposredno menedžirati, je pa mogoče vplivati na vse z njim povezane strukture, instrumente in ljudi (Prieto Pastor, Pérez Santana & Martín Sierra, 2010, str. 2454).

Namen diplomske naloge je prispevati k boljšemu razumevanju, kako lahko MČV vpliva na inovacijsko uspešnost organizacije. Namen našega dela je tudi povečati zavedanje o pomenu celostnega in systemskega pristopa MČV pri razvoju človeškega in socialnega kapitala in opozoriti na kompleksno naravo ustvarjanja novega znanja.

Osnovni cilj diplomskega dela je proučiti, kakšen vpliv imajo prakse MČV na ustvarjanje znanja in inovativnost organizacije. Na podlagi teoretičnih dognanj in izsledkov lastne empirične raziskave bomo skušali ugotoviti, katere prakse MČV in kako vplivajo na ustvarjanje organizacijskega znanja. Predvsem nas bo zanimalo, prek katerih posredniških mehanizmov delujejo prakse MČV.

Cilj diplomskega dela je med drugim strniti spoznanja strokovne literature proučevane tematike na enem mestu in proučiti izbrani primer iz prakse. Na primeru želimo ugotoviti, s kakšno kombinacijo aktivnosti MČV organizacija vpliva na ustvarjanje novega znanja ter kako podpira ustvarjanje znanja na ravni posameznikov, skupine in organizacije.

Diplomsko delo zajema teoretični in empirični del. V prvem poglavju teoretičnega dela opredelimo ključne pojme, kot so znanje, ustvarjalnost, ustvarjanje znanja in inovativnost. Pojasnimo medsebojno povezanost in razmerja med pojmi, ki so hkrati izhodne spremenljivke naše raziskave. V drugem poglavju se osredotočamo na menedžment človeških virov, pri čemer podrobno proučujemo literaturo in predhodne raziskave s področja vpliva MČV na ustvarjanje znanja in inovativnost. V zadnjem teoretičnem poglavju sledi podroben pregled vloge posameznih praks MČV pri spodbujanju in omogočanju ustvarjalnosti, deljenja znanja in ustvarjanja konceptov. Drugi del diplomske naloge je empirični. V četrtem poglavju najprej opredeljujemo uporabljene metode zbiranja in analiziranja podatkov. V naslednjem poglavju sledi analiza izsledkov kvalitativne raziskave vpliva MČV na ustvarjanje novega znanja v podjetju Si.mobil. V razpravi povzemamo ključne ugotovitve, navajamo priporočila za podjetja, vrednotimo delo in predlagamo nadaljnje raziskovalne korake. Diplomsko delo se konča s sklepnimi ugotovitvami in povzetkom uporabljene literature.

1 USTVARJANJE ZNANJA

1.1 Opredelitev skritega in eksplicitnega znanja

Enotne definicije znanja ni, saj je to izjemno kompleksen pojem. Avtorja teorije organizacijskega ustvarjanja znanja Nonaka in Takeuchi (1995, str. 58) izhajata iz predpostavke, da je znanje utemeljeno prepričanje, ki izvira iz naših izkušenj in v skladu s katerim delujemo. Znanje je torej predvsem tisto, kar znamo in v kar verjamemo ter se izkazuje v našem delovanju.

V literaturi najpogosteje omenjena delitev znanja loči eksplicitno (formalno, kodificirano) znanje, ki ga lahko izrazimo z besedami ali številkami, in tako znanje, ki ga ni mogoče preprosto opaziti in izraziti, zato mu pravimo skrito (tiho, osebno, tacitno) znanje. Eksplicitno znanje lahko torej preprosto prepoznamo in prenašamo, vendar je takšno znanje samo vrh ledene gore celotne količine znanja. Polanyi (v Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 60) pojasnjuje, da znamo mnogo več, kot smo sposobni izraziti, kar pomeni, da je nemogoče z besedami ter logično in sistematično izraziti vse naše znanje, saj je to preveč osebno, rezultat naših raznovrstnih izkušenj in tako vezano na posebne situacije. Skrito znanje je globoko v posameznikovi dejavnosti in izkušnjah, njegovih vrednotah in čustvih ter vključuje tehnične in kognitivne elemente. Tehnični elementi obsegajo zmožnosti, kako nekaj narediti; gre za neko vrsto aplikativnega znanja. Kognitivni elementi, kot so na primer prepričanja in stališča, pa pomagajo posamezniku zaznavati in opredeliti svet (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 8). Polanyi dodaja, da je skrito znanje iste vrste kot eksplicitno, vendar v takšni obliki, da ga lahko spoznamo, razumemo samo v okviru dejavnosti (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 56). Gre za komplementarni dimenziji

znanja, ki se v družbenih interakcijah izmenjujeta. Ob pretvorbi se povečata skrito in eksplicitno znanje, tako glede kakovosti kot količine. Prehajanje med obema dimenzijama oriše model pretvorbe znanja SECI, ki sta ga razvila Nonaka in Takeuchi. V skladu z modelom SECI kontinuirana in dinamična interakcija poteka med skrito in eksplicitno dimenzijo znanja na ravni posameznikov, skupin, organizacije in na medorganizacijski ravni (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 70).

1.2 Ustvarjanje znanja

Z organizacijskim ustvarjanjem znanja lahko razumemo sposobnost organizacije kot celote, da ustvari novo znanje v obliki razvoja novih ali izboljšanih delovnih procesov, menedžerskih sistemov, izdelkov ali storitev (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 3). Avtorja trdita, da so uspešne tiste organizacije, ki neprestano ustvarjajo novo znanje, ga pretvarjajo v nove, izboljšane delovne procese in izdelke in ga širijo v okviru organizacije.

Ustvarjanje znanja lahko razumemo na treh povezanih ravneh: na individualni, skupinski in organizacijski. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 59) poudarjata, da se ustvarjanje znanja v organizaciji začne z zaposlenimi, ki povečujejo svoje lastno znanje, še posebej skrito znanje, ki je ključno pri ustvarjanju znanja. Na individualni ravni gre za učenje, pri katerem lahko ločimo izkustveno učenje, ki se odvija med samim delom, ter usposabljanje in izobraževanje, ki sta ločena od delovnega procesa (Fatur & Likar, 2009, str. 59). V obeh primerih gre za kontinuiran proces, v okviru katerega lahko posameznik prestopi osebne meje in ovire, ki so posledice preteklih informacij in učenja, ter pridobi nov pogled na svet in novo znanje (Nonaka, Von Krogh, & Voelpel, 2006, str. 1182). Poleg učenja je za ustvarjanje novega znanja na ravni posameznika ključna tudi ustvarjalnost. To je proces, v katerem posameznik poveže raznovrstna in ločena znanja v nove, originalne in uporabne ideje. Individualno učenje in ustvarjalnost posameznikov ne zagotavljata ustvarjanja organizacijskega znanja, vendar sta nujna pogoja za nadaljnji proces ustvarjanja znanja na ravni skupine in organizacije.

Temeljna raven ustvarjanja znanja v organizaciji so skupine oziroma timi, ki so tako posredniki med znanjem posameznikov in organizacijskim znanjem, ob tem pa dinamično interakcijo med člani skupine ustvarja povsem prvinsko, edinstveno znanje, ki ima izvor v osebnih izkušnjah, znanju in ustvarjalnosti članov.

Organizacijsko ustvarjanje znanje lahko opredelimo kot proces, s katerim skrito znanje posameznikov v skupinski dinamiki prebudimo, hkrati pa ga prečistimo in povežemo z organizacijskim sistemom znanja. Gre za pretvarjanje in zbiranje znanja posameznikov v organizacijski kapital (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 59). Ustvarjanje znanja na ravni organizacije lahko razdelimo v pet faz oziroma korakov, ki jih predstavljamo v naslednjem razdelku: deljenje skritega znanja, ustvarjanje konceptov, preverjanje vrednosti konceptov, izgradnja arhetipa in širjenje znanja po vseh ravneh organizacije.

1.2.1 Deljenje skritega znanja

Skrito znanje posameznikov je bogat, nedotaknjen vir novega znanja in izhodišče za ustvarjanje organizacijskega znanja. Deljenje skritega znanja med posamezniki z različnimi izkušnjami, razmišljanji in motivacijami je začetni korak v ustvarjanju organizacijskega znanja. Gre za fazo, v kateri je ključna samoiniciativna delitev skritega znanja med posamezniki, ki si med seboj zaupajo in so na skupni lokaciji. Za vzpostavitev vzajemnega zaupanja je nujno, da zaposleni med sabo delijo svoja čustva, razmišljanja, stališča in poglede (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 85). Pomembno je, da člani tima ne le razumejo razmišljanja drug drugega, ampak se tudi strinjajo ob skupni opredelitvi problema in ustvarijo skupno znanje, kako delovati v konkretni situaciji (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, str. 83).

Skrito znanje je povezano z osebnimi izkušnjami in telesnimi gibi, zato ga je težko izraziti z besedami in posredovati drugim. Deljenje skritega znanja zahteva čas in energijo, vključuje pa še poglobljeno razmišljanje o skupinskem delu. Prvi korak pri ustvarjanju znanja je odvisen od splošnega podpornega okolja, ki spodbuja sodelovalni način dela in intenzivno skupinsko dinamiko (Von Krogh et al., 2000, str. 84).

Posebna fluidna oblika skritega znanja so ideje, ki jih posamezniki v specifičnem okolju oblikujejo iz predhodnega skritega znanja, in pomenijo zametke novega organizacijskega znanja. Eden izmed glavnih izzivov prvega koraka ustvarjanja organizacijskega znanja je prav razkrivanje idej in utemeljevanja lastnih razmišljanj in prepričanj pred drugimi (Von Krogh et al., 2000, str. 8). S sporočanjem svojih idej lahko zaposleni oblikujejo t. i. timsko dinamiko ustvarjalnosti, v kateri prihaja do sinergijskih učinkov medsebojne izmenjave idej in posledično večje ustvarjalnosti. Družbena interakcija posamezniku zagotavlja nov vsebinski in ustvarjalni vložek in mu omogoča novo opredelitev in izboljšavo idej ter ne nazadnje lažje razumevanje in sprejemanje njegovih idej pri drugih (De Stobbeleier, Ashford, & Buyens, 2011, str. 825–826). Na skupinski ravni ta interakcija omogoča ustvarjanje novih kolektivnih perspektiv. V odprtem, sodelovalnem okolju, v katerem vsi člani tima hkrati aktivno delijo svoje ideje in znanje ter konstruktivno dopolnjujejo ter vrednotijo zamisli drugih članov, nastaja intenzivna skupinska ustvarjalna dinamika, ki omogoča kakovostno podlago za prehod v naslednjo fazo organizacijskega ustvarjanja znanja.

1.2.2 Ustvarjanje koncepta

V tej fazi se deljene ideje in skrito znanje preoblikujejo v eksplicitno obliko. Člani skupine skozi dialog artikulirajo skupni mentalni model, ki je eden izmed rezultatov prve faze. Skupno razumevanje je tako ubesedeno in izraženo v eksplicitnem konceptu. Koncept sestavlja mešanica izkušenj in ustvarjalnosti. Pretvorba skritega znanja v eksplicitno se izvaja ob številnih metodah, kot so dedukcija, indukcija in abdukcija. Posebej uporabna pri ustvarjanju konceptov je abdukcija, ki pomeni uporabo figurativnega govora, kot so metafore in analogije (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 85–86). Metafora je intuitivna in nam pomaga neznano razumeti v okviru

poznavanja simbolov, analogija pa je racionalna, osredotočena na primerjavo med konceptoma in pomaga neznano razumeti v okviru znanega (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 66–67).

1.2.3 Ovrednotenje koncepta

Ustvarjeni koncept je treba ovrednotiti. Že pred začetkom ocenjevanja novega koncepta se morajo člani tima in drugi sodelujoči dogovoriti o naboru kriterijev vrednotenja. Pri ocenjevanju pomembnosti in vrednosti koncepta lahko poleg članov tima sodelujejo tudi na primer vrhnji menedžment in zunanji deležniki (npr. stranke, dobavitelji). Po predstavitvi zasnovanega koncepta sledi odprt dialog s konstruktivno kritiko. Proučiti je treba, kakšen vpliv ima koncept na strategijo organizacije. Pomembno je, da se pri presojanju koncepta oceni verjetnost, da bo novo ustvarjeno znanje v prihodnje vir trajne konkurenčne prednosti. Novi koncepti morajo zadostiti tako klasičnim finančnim kriterijem kot oceni skladnosti z organizacijskimi vrednotami in poslovno strategijo. V potrjevanju se tako izločijo koncepti, ki ne ustrezajo postavljenim kriterijem. Tim lahko po potrebi dobi drugo priložnost, da ponovi prva dva koraka ustvarjanja znanja in izdela izboljšano različico koncepta.

1.2.4 Razvoj arhetipa

Če je koncept sprejet, je v četrti fazi preoblikovan v arhetip, ki ima lahko obliko prototipa v primeru razvoja izdelkov ali operativnega mehanizma v primeru mehke inovacije, kot je na primer nov menedžerski sistem (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 87).

Prototip je oprijemljiva opredmetena oblika koncepta in se doseže s kombiniranjem obstoječega eksplicitnega znanja z novim eksplicitnim znanjem v obliki novega koncepta. Poleg članov osnovnega tima v tej fazi aktivno sodelujejo tudi drugi zaposleni z različnih področij organizacije.

1.2.5 Širjenje znanja

Rezultat predhodnih štirih korakov je lahko v obliki produktne (nov proizvod) oziroma procesne inovacije (nov operativni sistem delovanja) ali čistega znanja (Von Krogh et al., 2000, str. 90). V peti fazi se ustvarjeno znanje lahko prenaša v druge dele organizacije – na druge time ali v druge organizacije (na primer k strankam). Nonaka in Takeuchi (1995, str. 88) to fazo imenujeta proces mednivojskega prehajanja znanj. Organizacijsko ustvarjanje znanja je kontinuiran proces, ki se v tej fazi ne konča. Ustvarjeni arhetip lahko spodbudi nov krog ustvarjanja znanja. Vloga organizacije v tej fazi je, da skrajša čas med ustvarjanjem in uporabo znanja – ustvarjeno novo znanje na primer v obliki inovativnega operativnega procesa mora biti kar se da hitro razširjeno po celotni organizaciji (Von Krogh et al., 2000, str. 91).

1.3 Ustvarjalnost in inovativnost

Ustvarjanje novega znanja je podlaga za inovacije (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 235). Inovativnost vsake organizacije je odvisna od njene sposobnosti, da ustvarja in pridobiva znanje (Demarest, 1997, str. 381). Inovacijo lahko razumemo tudi kot končni rezultat ustvarjanja, deljenja in uporabe znanja (De Saa-Perez & Diaz-Diaz, 2010, str. 1652). Predstavljamo si jo lahko kot nov ali pomembno izboljššan izdelek, storitev ali postopek, ki se pojavi na trgu (izdelčna oziroma storitvena inovacija) ali se uporabi v okviru delovnega procesa (procesna inovacija) in se izkaže za koristnega s tem, da prinaša novost ali pomembno izboljšavo za uporabnika (Fatur & Likar, 2009, str. 13). Glede na velikost spremembe, ki jo inovacija prinaša, ločimo radikalne inovacije, ki povzročijo temeljne spremembe v aktivnostih organizacije in odklon od obstoječe prakse, in postopne ali inkrementalne inovacije, ki pomenijo izboljšavo na primer dosedanjega operativnega postopka ali obstoječega izdelka, do katere po navadi vodi bolj kratkoročen in manj kompleksen proces ustvarjanja znanja. Inkrementalne inovacije so pogostejše, prinašajo manjše tveganje in manjše spremembe.

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 56) trdita, da inoviranje ne pomeni samo obdelave informacij, da bi rešili neki problem ali se prilagodili na spreminjajoče se okolje. Inoviranje pomeni oblikovanje novega znanja s ciljem nove opredelitve problema in njegovih rešitev. Bistvo inovacije je po mnenju Nonaka in Takeuchi (1995, str. 10) poustvariti svet glede na lastno vizijo oziroma ideal.

Podoben proces poteka na individualni ravni pri ustvarjalnem razmišljanju. Ustvarjalnost lahko s procesnega vidika opredelimo kot ustvarjanje idej, ki so nove, izvirne in imajo potencialno uporabno vrednost (Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996). Ustvarjalnost lahko nastopa v vlogi katalizatorja prve faze deljenja skritega znanja, prispeva k bogatenju skritega znanja in povezavi tega s konkretnimi izzivi ter igra pomembno vlogo pri oblikovanju koncepta – eksplicitne oblike skritega znanja skupine. Gre torej za pomembno sestavino v ustvarjanju organizacijskega znanja. Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996, str. 1154) trdijo, da imajo vse inovacije svoje začetke v ustvarjalnih idejah zaposlenih.

V nasprotju z inovativnostjo, ki se v literaturi obravnava kot izrazito skupinski oziroma organizacijski fenomen, se ustvarjalnost večinoma proučuje kot proces na ravni posameznika (Oldham & Cummings, 1996, str. 608). Kljub temu je ustvarjalnost v odločilni meri rezultat tudi družbenih interakcij, saj vedno poteka v značilnem družbenem kontekstu, ki ustvarjalnost šele opredeli s svojimi kriteriji in odločilno vpliva na ustvarjalni proces na ravni posameznika (Opaka, 2008, str. 80). Razvoj idej na skupinski ravni in predvsem uspešna vključitev v prototip ali model izoblikovanih idej vodita do inovacijske uspešnosti organizacije.

2 VLOGA MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV PRI USTVARJANJU ZNANJA

2.1 Opredelitev menedžmenta človeških virov

Opredelitve menedžmenta človeških virov (MČV) se pri posameznih avtorjih razlikujejo, vse pa izpostavljajo ključno vlogo ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti. Povzemamo opredelitev MČV, ki povezuje stične točke dosedanjih ugotovitev: MČV je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), to pa sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, ki jih izvajamo s ciljem pozitivno vplivati na individualno in organizacijsko uspešnost (Svetlik & Zupan, 2009, str. 28).

Na operativni ravni lahko MČV opredelimo kot prakse oziroma aktivnosti, s katerimi organizacija vpliva na zmožnosti, odnos do dela, oblike vedenja in razmerja med zaposlenimi z namenom doseganja organizacijskih ciljev. Tovrstne povezane aktivnosti, ki delujejo v medsebojni interakciji, tvorijo skupek oziroma sistem MČV.

Na ravni posameznika pomenijo poskusi nosilcev MČV vpliv na zmožnosti posameznika (Z), njegovo motivacijo (M) in priložnost za delovanje (P). Boxall in Purcell (2011, str. 5) uspešnost individualnega delovanja definirata z naslednjo enačbo (1):

$$U = f(Z, M, P) \quad (1)$$

Prizadevanja MČV niso usmerjena samo v posameznike, ampak vključujejo tudi aktivnosti, katerih cilj je vplivati na spremenljivke na skupinski in organizacijski ravni. MČV igra pomembno vlogo pri ustvarjanju kritične mase človeškega kapitala, t. i. zaloge znanj in zmožnosti, potrebne za doseganje strateških ciljev organizacije. Deluje na področju oblikovanja delovnih mest in povezovanja teh v delovne sisteme oziroma organizacijske strukture. Na organizacijski ravni želi MČV vplivati na različne kolektivne spremenljivke, kot so stopnja zaupanja, stopnja pripadnosti in kakovost sodelovanja (Boxall & Purcell, 2011, str. 6-7).

Pristopi MČV se razlikujejo po odvisnosti oziroma univerzalnosti. Pri odvisnosti gre za to, da MČV izhaja iz notranjih razmer in zunanjih okoliščin, ki določajo sedanost organizacije ter strateških usmeritev in ciljev, ki naj bi določali prihodnost. Ključno je, da je MČV čim bolj usklajen s poslovno strategijo organizacije, da čim bolj podpira njeno izvajanje in tako pomembno vpliva na doseganje strateških ciljev organizacije. Univerzalni pristop po drugi strani temelji na predpostavki, da za vsako organizacijo ne glede na značilne notranje in zunanje razmere velja, da lahko izboljša uspešnost z uvedbo uveljavljenih najboljših praks MČV, ki jih že uporabljajo uspešne organizacije (Svetlik & Zupan, 2009, str. 102).

V okviru odvisnostnega pristopa je izpostavljen konfiguracijski vidik – pomembnost upoštevanja medsebojnih interakcij med praksami MČV v okviru posameznega sistema. S premišljenim nizanem posameznih aktivnosti MČV lahko oblikujemo tako imenovane močne oziroma zmagovite kombinacije kadrovskih aktivnosti, ki ustvarjajo sinergijo oziroma povzročijo, da je učinek celote večji od vsote učinkov posameznih aktivnosti. Izogibati pa se je treba tako imenovanih smrtonosnih kombinacij, pri katerih prakse delujejo v nasprotnih smereh, izničujejo učinke in kot celota delujejo slabše (Boxall & Purcell, 2011; Kaše, 2011).

Konfiguracijski vidik je še posebno pomemben pri usklajevanju praks za hkratni razvoj človeškega in socialnega kapitala ter uravnavanja kratkoročne in inovacijske uspešnosti. Boxall in Purcell (2011, str. 270–271) trdita, da le malo kadrovskih menedžerjev premore dobro razumevanje, kako združiti oziroma povezati prakse MČV v sistem, ki bi ustrezal značilnostim organizacije in njegovi strategiji. Sistem praks lahko oblikujemo na podlagi temeljnih načel, presodimo, katere najboljše prakse (če sploh) so primerne za našo organizacijo, kako jih lahko prilagodimo svojemu značilnemu okolju in kako naj nadgraditi s posebnimi, edinstvenimi kadrovske aktivnostmi (Boxall & Purcell, 2011; Kaše, 2011). Pri morebitnem prenašanju praks je pomembno zavedanje, da prakse vedno delujejo tako v interakciji med sabo kot z drugimi organizacijskimi spremenljivkami.

2.2 Egalitaristični pristop in pristop skupine ključnih zaposlenih

Lepak in Snell (1999, str. 35) kot ključni spremenljivki potencialnega doprinosa zaposlenih k uspešnosti organizacije opredeljujeta strateško pomembnost in značilno znanje zaposlenih. Ključni zaposleni, ki so nosilci visoko specifičnega in strateško pomembnega znanja, naj bi prispevali več tudi k razvoju in ustvarjanju novega znanja. Za to skupino zaposlenih naj bi razvijali drugačen sistem kadrovske aktivnosti kot na primer za druge skupine zaposlenih (Lepak & Snell, 1999; Svetlik & Zupan, 2009).

Opredelevanje skupin zaposlenih glede na njihov prispevek k uspešnosti po mnenju Boxalla in Purcella (2011, str. 116) ni preprosto. Po njunem mnenju tovrstno ločevanje zaposlenih vključuje politične in kognitivne elemente, kar v praksi pomeni, da organizacije različno interpretirajo vlogo in pomembnost neke skupine zaposlenih. Baron in Kreps (v Boxall & Purcell, 2011, str. 117–118) predlagata, da pri klasifikaciji upoštevamo strateško pomembnost znanja, namesto kriterija specifičnosti znanja pa uporabljamo kriterij stopnje tehnološke ali socialne soodvisnosti z delom, ki ga opravlja ključna skupina zaposlenih.

Takšen pristop prinaša bolj enakovredno obravnavanje zaposlenih, ki se posledično lahko kaže v večjem zaupanju in pripadnosti zaposlenih. Na ta vidik obravnave zaposlenih opozarjata tudi Cabrera in Cabrera (2005, str. 721), ki menita, da naj bi bili v ustvarjanje znanja vključeni vsi zaposleni. Podobno Nonaka in Takeuchi (1995, str. 10) trdita, da je vsak delavec do neke mere delavec znanja, katerega odgovornost je, da sodeluje pri ustvarjanju novega znanja. Novo znanje naj bi v sodobni organizaciji soustvarjali vsi zaposleni, a dejstvo je, da nekatere skupine

zaposlenih lahko več prispevajo k ustvarjanju edinstvenega znanja, ki je temelj za razvoj tistih sposobnosti, ki podjetju zagotavljajo dolgoročno konkurenčno prednost.

2.3 Pregled študij o vplivu praks MČV na ustvarjanje znanja in inovativnost

Ustvarjanje znanja je postal ključni pogoj dolgoročne uspešnosti v organizacijah, zato nas zanima, ali so lahko prakse, ki so namenjene spodbujanju delovne uspešnosti učinkovite in uspešne tudi pri spodbujanju ustvarjanja znanja. Zanima nas, katere prakse MČV vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih, ustvarjanje znanja in inovativnost in na kakšen način. Currie in Kerrin (2003, str. 1027) trdita, da potrebujemo natančnejšo oceno prispevka različnih praks MČV, če želimo vplivati na način, kako se ljudje spoprijemajo z znanjem. Tradicionalni MČV ne deluje nujno v okolju, v katerem so pomembne inovacije, zato je poseben izziv za menedžerje, da prepoznavajo tiste prakse MČV, ki najbolj učinkovito podpirajo inovativnost (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008, str. 1208).

Nekateri avtorji menijo, da se kadrovske prakse, ki spodbujajo inovacijsko uspešnost, razlikujejo od kadrovske prakse, ki so pomembne za druge vrste organizacijske uspešnosti, na primer produktivnost (Perdomo-Ortiz, Gonzalez-Benito, & Galende, 2009, str. 1210). Nasprotno sta Laursen in Foss (2003, str. 248) utemeljila povezavo med inovacijsko uspešnostjo in sistemom sodobnih praks MČV, ki se je prav tako izkazal pri zagotavljanju produktivnosti in finančne uspešnosti. Ne glede na različna mnenja se tako v teoriji kot v praksi pojavlja potreba po iskanju alternativnih pristopov MČV za spodbujanje zaposlenih k deljenju skritega znanja in aktivnemu sodelovanju pri ustvarjanju znanja (Camelo-Ordaz, Garcia-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011, str. 1445).

V zadnjih letih je opazno povečanje števila študij, ki raziskujejo povezave MČV z inovativnostjo in ustvarjanjem znanja, vendar so te študije še vedno maloštevilne in precej različne glede na izhodiščni nabor proučevanih praks MČV, proučevane posredniške mehanizme in opredeljenost proučevanega rezultata (ustvarjanje znanja, inovativnost ipd.). Večina študij je regijsko in kulturno omejenih, kar otežuje posploševanje in prenos izsledkov v naše okolje.

Vseeno lahko iz teh študij izluščimo tri smeri proučevanja vpliva MČV na ustvarjanje znanja in inovativnost:

1. študije, ki proučujejo neposredni vpliv praks MČV na inovativnost – gre za povezavo, ki jo ima MČV na zaposlene in skupine zaposlenih ter posledično na inovativnost (De Saa-Perez & Diaz-Diaz, 2010; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008; Laursen & Foss, 2003; Perdomo-Ortiz & et al., 2009; Shipton, Fay, West, Patterson, & Birdi, 2005; Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006). Te študije so najbolj številne in brez izjeme potrjujejo pozitivno povezavo med praksami MČV in inovativnostjo;
2. študije, ki proučujejo vpliv praks MČV na deljenja znanja – gre za povezavo med vplivom MČV na zaposlene in skupine zaposlenih ter posledično na deljenje znanja (Currie & Kerrin, 2003; Cabrera & Cabrera, 2005);

3. študije, ki vpeljujejo posredniške mehanizme in proučujejo posredni vpliv praks MČV na inovativnost oziroma ustvarjanje znanja:
- vpliv praks MČV na inovativnost prek pripadnosti in deljenja znanja (Camelo-Ordaz et al., 2011),
 - vpliv praks MČV na inovativnost prek ustvarjanja, deljenja in uporabe znanja (Chen & Huang, 2009),
 - vpliv praks MČV na deljenje in ustvarjanje znanja prek zaupanja, sodelovanja in skupnega jezika (Collins & Smith, 2006),
 - vpliv praks MČV na ustvarjanje znanja prek deljenja in uporabe znanja (Prieto Pastor et al., 2010),
 - vpliv praks MČV na deljenje znanja prek medosebnih odnosov (Kaše, Paauwe, & Zupan, 2009),
 - vpliv praks MČV na inovativnost prek človeškega in socialnega kapitala (Cabello-Medina, Lopez-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2011).

Prakse, ki se najpogosteje pojavljajo v omenjeni literaturi o vplivu MČV na ustvarjalnost in ustvarjanje znanja, bomo proučili v okviru širših delovnih segmentov MČV: izbiranje zaposlenih, oblikovanje dela, razvoj zaposlenih in zagotavljanje uspešnosti zaposlenih pri ustvarjanju novega znanja. Pregledali bomo vpliv praks MČV na individualne in skupinske značilnosti in zmožnosti, ki so pogoji za ustvarjanje znanja in inovacijsko uspešnost organizacije.

3 VPLIV PRAKS MENEDŽMENTA ČLOVEŠKIH VIROV NA USTVARJALNOST IN USTVARJANJE ZNANJA

3.1 Pristopi pri izbiranju zaposlenih

V inovativnih podjetjih se pri izbiranju novo zaposlenih ključni pomen pripisuje znanju posameznikov in ujemanju tega z zahtevami delovnega mesta (Chen & Huang, 2008, str. 107). Nekateri strokovnjaki (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008, str. 1216) pa menijo, da je še pomembnejša širina znanja. Pri ustvarjanju znanja se dobro odrežejo posamezniki z raznovrstnimi izkušnjami in znanji.

Scarbrough (2003, str. 502–503) opozarja, da je v organizacijah, ki delujejo v kompleksnem in nepredvidljivem okolju, težko vnaprej določiti, katera znanja bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Iz tega sledi priporočilo, naj se pri izbiri novozaposlenih bolj upoštevajo potencial in sposobnost učenja (Cabello-Medina et al., 2011, str. 812) ter ujemanje kandidatov in organizacije (Camelo-Ordaz et al., 2011, str. 1446). Posebej pomembno je ujemanje kandidatov z že uveljavljeno ali razvijajočo se kulturo zaupanja, deljenja in ustvarjanja znanja (Edvardsson, 2008, str. 555).

Med kompetence, potrebne, da zaposleni lahko uspešno delujejo v inovativni organizaciji, avtorji najpogosteje uvrščajo sposobnosti za delovanje v nestabilnem okolju in visoko razvite

medosebne kompetence. Pri inovacijski dejavnosti se namreč organizacija srečuje s precejšnje negotovostjo, zato tudi potrebuje sodelavce, ki so ustvarjalni, fleksibilni, nagnjeni k tveganju, vztrajni in tolerantni do nestabilnosti (Chen & Huang, 2009, str. 106). Na področju medosebnih kompetenc je pomembno, da kandidati premorejo visoko sposobnost empatije in spoštovanja mnenj drugih. Ključni sta tudi sposobnosti dobrega sodelovanja in učinkovitega komuniciranja (Cabrera & Cabrera, 2005, str. 726).

Prispevek MČV k inovativnosti organizacije je tudi v pridobivanju zaposlenih z večjim ustvarjalnim potencialom. Med dejavnike ustvarjalnosti na ravni posameznika Amabile (1996, str. 83–93) uvršča znanje, osebnostne značilnosti, način razmišljanja in motivacijo. Splet individualnih značilnosti, ki se pomembno povezuje z ustvarjalnostjo, prinaša koncept potrebe po rasti (angl. *growth need strength*), ki ga opredeljujemo kot notranjo željo zaposlenega po razvoju pri svojem delu (Shalley, Gilson & Blum, 2009, str. 489). Za uspešno ustvarjanje znanja pa je ključno, da organizacija tovrstnim posameznikom zagotovi delovno okolje, ki bo podpiralo ustvarjalnost in deljenje znanja.

3.2 Oblikovanje dela

3.2.1 Avtonomija, prenos odgovornosti in vključevanje zaposlenih v odločanje

MČV mora pri oblikovanju dela določiti okvire udejstvovanja zaposlenih, tako da ti dobro poznajo svoje področje delovanja in pričakovanja delodajalca (Shipton et al., 2006, str. 4–5). Pri tem je pomembno upoštevati, da opravljanje zahtevnejših in manj rutinskih delovnih nalog pomembno vpliva na udejanjanje ustvarjalnega potenciala zaposlenih (Oldham & Cummings, 1996; Shalley et al., 2009). Delovna mesta, na katerih so delovne naloge opredeljene širše, zahtevajo več znanja, sposobnosti in ustvarjalnosti. Ustvarjalnost je na takšnih delovnih mestih ne samo zaželeno, temveč nujna za uspešno delovanje (Shalley et al., 2009, str. 493). Širše in bolj fleksibilno opredeljena delovna mesta zagotavljajo večjo avtonomijo zaposlenih, kar pozitivno vpliva na večjo vključenost in večjo stopnjo zaupanja ter posledično na boljše sodelovanje med zaposlenimi (Cabrera & Cabrera, 2005; Chen & Huang, 2008).

Poleg avtonomije zaposlenih sta pri ustvarjanju znanja pomembna dejavnika še stopnja vključenost zaposlenih v odločanje ter način prenašanja odgovornosti in pristojnosti na zaposlene. Visoka stopnja vključenosti lahko ustvari potrebne pogoje, ki spodbujajo zaposlene k aktivnejšemu oblikovanju in posredovanju novih idej ter izmenjavi znanj (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2005, str. 376) in k aktivnejšemu sodelovanju pri učenju in ustvarjanju znanja (Chen & Huang, 2008, str. 107). Po mnenju Laursena in Fossa (2003, str. 248) je pomembna značilnost sodobnih praks MČV, da v okviru decentralizacije delegirajo pristojnosti in pooblastila za reševanje problemov izvajalcem delovnih nalog. Možnosti za izboljšanje delovnih nalog in procesov najboljše prepoznajo zaposleni, ki naloge opravljajo. Zaposlenim naj se zato omogoči, da do neke mere samostojno izberejo način izvajanja dela. Za zagotavljanje zaznane večje

pomembnosti dela in večje zavzetost Gruman in Saks (2011, str. 129) zagovarjata vključevanje zaposlenih že pri oblikovanju delovnih mest.

Avtonomija, prenos odgovornosti in vključevanje zaposlenih v odločanje so med seboj povezani in dopolnjujoči se mehanizmi. Vsi bolj ali manj implicitno predpostavljajo, da so zaposleni dobro usposobljeni, izkušeni in učljivi. Vsi trije mehanizmi so povezani s širšimi spremembami v organizaciji na področju organiziranja dela, načina vodenja, organizacijske kulture ipd. Za dosego cilja – izboljšani rezultati inovacijskega procesa – mora organizacija uvesti celovite sistemske rešitve za prenašanje pooblastil na izvajalce delovnih nalog in za večjo vključenost zaposlenih pri odločanju (De Saa-Perez & Diaz-Diaz, 2010, str. 1652–1653).

Eden izmed tovrstnih sistemskih pristopov je koncept opolnomočenja, ki združuje avtonomijo, prenos odgovornosti in vključenost zaposlenih, dodaja pa še poseben pomen prenosu moči na zaposlene (Daft & Noe v Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 60). Opolnomočenje pomeni, da zaposleni pridobijo večjo moč, več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev. Opolnomočeni zaposleni lahko samostojno ukrepajo glede na svoje znanje (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 60). Ehrnrooth in Bjorkman (v Kaše, 2007, str. 33) dokazujeta močno posredniško vlogo opolnomočenja pri vplivu praks MČV na inovacijsko uspešnost. Po mnenju Yahye in Goh (2002, str. 464) je prav opolnomočenje zaposlenih gonilna sila ustvarjanja znanja.

3.2.2 Timska oblika dela

Timsko zasnovane aktivnosti in horizontalni procesi, ki zahtevajo recipročno soodvisnost, lahko zagotovijo zadostno pogostnost stikov med zaposlenimi, ki so izhodišče za učinkovito sodelovanje (Shipton et al., 2005, str. 120). Timi združujejo znanje posameznikov, ki sicer obstaja ločeno, kar lahko vodi do novih kombinacij znanj (Laursen & Foss, 2003, str. 248). Tim predstavlja tudi podporno okolje za spoprijemanje z emocionalno zahtevnimi vidiki sprememb (Shipton et al., 2006, str. 8).

Oblikovati je treba formalne time in povezave ter spodbujati spontano porajajoče se skupnosti članov s podobnimi interesi (Černe, Škerlavaj & Jaklič, 2011, str. 10). Ker se skrito znanje prenaša le v neposredni bližini, je ključno, da se zaposlenim omogoči, da delujejo oziroma se srečujejo v skupnih prostorih.

Po mnenju Shiptona et al. (2006, str. 8) imajo heterogeni timi, ki združujejo različne poglede, znanje in vrednote, večji potencial za dosego višjih stopenj ustvarjalnosti in inovativnosti. Nonaka in Takeuchi (1995, str. 82–83) veliko različnost članov tima umeščata med nujne pogoje za organizacijsko ustvarjanje znanja. Trdita, da mora sestava tima izražati kompleksnost in raznovrstnost zunanjega okolja. Povezava med člani z raznovrstnimi izkušnjami in vrednotami lahko povzroči spore med njimi, zato je pomembno upoštevati, kako se lastnosti posameznika, ki se izražajo pri timskem delu, dopolnjujejo s timskimi vlogami drugih članov tima (Boxall & Purcell, 2011, str. 59).

3.3 Razvoj zaposlenih

V literaturi o vpliva praks MČV s področja razvoja zaposlenih na inovativnost so najpogosteje omenjeni intenzivni programi usposabljanj in izobraževanj s širokim naborom raznovrstnih vsebin. Razvojne aktivnosti so lahko usmerjene v razvoj znanj in sposobnosti za uspešno opravljanje tekočega dela. S temi praksami MČV zagotavlja, da znanje zaposlenih ne zastareva, temveč se stalno nadgrajuje in osvežuje ter zaposlenim omogoča uspešno udejstvovanje na delovnem področju. Zaposleni, ki so ustrezno usposobljeni za spoprijemanje z delovnimi izzivi, so pri svojem delu uspešni, samozavestni (Bandura v Cabrera & Cabrera, 2005, str. 726) in bodo bolj verjetno delili znanje s sodelavci. Hkrati imajo dovolj energije za ustvarjalno udejstvovanje (Shipton et al., 2006, str. 7). Amabile (1996, str. 85–87) dokazuje, da je uporabno delovno znanje oziroma kompetentnost (angl. *domain-relevant skills*) ena izmed ključnih sestavin ustvarjalnega procesa. Tovrstne prakse lahko usmerjeno podpirajo razvoj organizacijsko značilnega znanja, ki lahko s svojo vrednostjo in edinstvenostjo vpliva na konkurenčno prednost organizacije.

Po drugi strani naj organizacija zaposlenim omogoča pridobivanje novih znanj tudi na področjih, ki niso neposredno povezana s sedanjim področjem dela (Chen & Huang, 2008, str. 106). S takšnimi treningi bodo zaposleni ne samo razširili svoja znanja, temveč ustvarili nova razumevanja in nove ideje, s čimer lahko prispevajo k večji inovativnosti organizacije (Laursen & Foss, 2003, str. 248). Černe et al. (2011, str. 12) pa menijo, naj organizacije zaposlenim omogočijo, da se izobražujejo na področjih, ki jih zanimajo. Treninge naj bi zasnovali tako, da zaposlene izpostavimo novim in drugačnim izkušnjam in s tem omogočimo, da se obstoječi vzorci razmišljanja in načini delovanja postavijo pod vprašaj (Chen & Huang, 2008; De Saa-Perez & Diaz-Diaz, 2010; Edvardsson, 2008; Shipton et al., 2005).

Intenzivni razvojni programi za povečevanje obstoječih in pridobivanje novih zmožnosti imajo še dodatno sporočilno vrednost. Poudarjajo dolgoročno rast zaposlenih in razvoj značilnega znanja organizacije ter s tem kažejo odnos organizacije do zaposlenih, ki je ključen pri zagotavljanju pripadnosti zaposlenih (Camelo-Ordaz et al., 2011, str. 1448).

Različne študije so potrdile nepomembno povezavo med kadrovskimi praksami za razvoj zmožnosti zaposlenih in ustvarjanjem znanja. Ti izsledki kažejo, da le uporaba kadrovskih praks, ki zagotavljajo, da imajo zaposleni dovolj znanja, ni dovolj za kolektivno ustvarjanje znanja. Organizacije morajo nujno zagotavljati, da se znanje učinkovito deli in uporablja (Prieto Pastor et al., 2010, str. 2463–2464).

Z vidika socialnega kapitala skupinska izobraževanja izboljšujejo povezovalnost med sodelavci, kar se posledično kaže v skupnem jeziku in razumevanju ter čvrstejših medsebojnih vezeh, kar pozitivno vpliva na deljenje in ustvarjanje znanja v organizaciji (Prieto Pastor et al., 2010, str. 2456). Enake izobraževalne izkušnje so lahko podlaga za nastanek vezi med različnimi, sicer nepovezanimi posamezniki v organizaciji (Chen & Huang, 2008; Prieto Pastor et al., 2010).

Dodatno je za izboljšanje sodelovanja in zaupanja med sodelavci smiselno uvesti usposabljanja na področju timskega dela (Camelo-Ordaz et al., 2011, str. 1446). Takšni treningi naj bi poleg posredovanja veščin in znanj za učinkovitejše sodelovanje vključevali tudi mehkejši element – t. i. trening čustvene inteligentnosti (Yahya & Goh, 2002, str. 464).

Pri ustvarjanju znanja so ključni komunikacija in odnosi med zaposlenimi, zato Von Krogh et. al (2000, str. 64) predlagajo izvajanje treningov aktivnega poslušanja, učinkovite komunikacije in empatičnega vživljanja. Za spodbujanje vedenja, ki se izkazuje v medsebojni pomoči, predlagajo razvoj pedagoških oziroma mentorskih znanj in veščin. Treningi s področja skrbnega vedenja (angl. *care-based behaviour*) lahko zaposlene usmerijo k sodelovalnim odnosom, ki temeljijo na pomoči, skrbi in zaupanju med sodelavci (Von Krogh et al., 2000, str. 64–65).

Močan učinek na deljenje znanja ima tudi kroženje ali metoda menjavanja dela. S kroženjem zaposleni ustvarijo neformalno mrežo poznanstev z zaposlenimi iz drugih delov organizacije. Kroženje vpliva na sposobnost sprejemanja in razumevanja znanja z drugih področij in predvsem boljše razumevanje medsebojne povezanosti znanj (Currie & Kerrin, 2003; Prieto Pastor et al., 2010).

Posebno pomembno vlogo tako pri zagotavljanju podpornega okolja kot pri deljenju znanja ima mentorstvo. Mentorstvo daje bolj izkušenim članom organizacije odgovornost za pomoč manj izkušenim članom pri razvoju njihovega potenciala. Mentorski sistem je lahko delna formalizacija internega prenosa skritega znanja (Čebulj, 2007, str. 29).

3.4 Zagotavljanje uspešnosti v procesu ustvarjanja znanja

Zagotavljanje uspešnosti spada med najbolj kompleksne in zahtevne dejavnosti MČV. Pri tem ne gre samo za eno kadrovske prakse – zagotavljanje uspešnosti, temveč za kompleksno, medsebojno dopolnjujočo se kombinacijo različnih politik in aktivnosti MČV (Boxall & Purcell, 2011, str. 216).

Uspešnost sodobnega delavca znanja, od katerega se pričakujeta ustvarjalno udejstvovanje in sodelovanje pri ustvarjanju znanja, je težje objektivno opredeliti, usmerjati in spremljati kot uspešnost zaposlenih na bolj tradicionalnih delovnih mestih z bolj rutinskimi delovnimi nalogami. Uspešnost zaposlenih je treba danes razumeti širše: kot kompleksno večdimenzionalno kombinacijo operativne uspešnosti, ustvarjalnosti, samoiniciativnosti, prilagodljivosti in pomoči drugim (Gruman & Saks, 2011, str. 124).

Številni avtorji uvrščajo ustvarjalno in inovativno delovanje pod širša konstrukta kontekstualnega delovanja (angl. *extra-role behaviour*) oziroma organizacijsko državljanskega vedenja (angl. *organizational citizenship behaviour*), posebej če tovrstno delovanje ni vključeno v opisu delovnih nalog oziroma kompetenc delovnega mesta (Levine, 2010, str. 5). Organizacijsko državljansko vedenje zajema pozitivna vedenja, ki prispevajo k organizacijski

uspešnosti, vendar se neposredno ne navezujejo na formalne vloge delovnega mesta in niso vključena v formalni nagrajevalni sistem (Organ v Ehrhart, 2004, str. 62). K sodelavcem usmerjeno organizacijsko državljansko vedenje zajema vedenja, pomembna pri deljenju in ustvarjanju znanja, na so pomoč sodelavcem, deljenje znanj in informacij ter podajanje predlogov (Ehrhart, 2004; Levine, 2010).

Kaj torej sploh pomeni za nosilce MČV zagotavljanje uspešnosti pri ustvarjanju znanja? Kako lahko s kadrovskimi praksami vplivamo na večjo učinkovitost in uspešnost procesa ustvarjanja znanja? Kot so za individualno delovno uspešnost pogoj ustrezne zmožnosti, motivacija in priložnosti, tako je tudi uspešnost ustvarjanja znanja odvisna od teh treh spremenljivk (Argote v Prieto Pastor et al., 2010, str. 2455).

MČV, ki sledi strateškemu cilju ustvarjanja novega znanja, mora pri zagotavljanju uspešnosti pri ustvarjanju znanja delovati bolj subtilno in posredno, z ustvarjanjem priložnosti in okolja. Kljub temu ne smejo izostati jasni, premišljeno oblikovani ukrepi in ocene oziroma merila uspešnosti.

V nadaljevanju bomo podrobneje pregledali pomen okoljskih dejavnikov pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih, na katere neposredno ali posredno vplivajo prakse MČV. Proučili bomo vpliv praks MČV na različne mediacijske spremenljivke, kot so zavzetost, pripadnost in socialni kapital, ki so posredniški mehanizmi med praksami MČV ter ustvarjalnostjo, deljenjem znanja in ustvarjanjem novega znanja.

3.4.1 Vpliv elementov delovnega okolja na ustvarjalnost

Delovno okolje zaposlenega igra kritično vlogo pri preoblikovanju ustvarjalnega potenciala posameznika v dejansko ustvarjalnost (Shalley et al., 2009, str. 490). Številne okoljske spremenljivke v povezavi z lastnostmi posameznika vplivajo na notranjo motivacijo za ustvarjalno delovanje. Kot eno najbolj celostnih orodij za ocenjevanje vpliva dejavnikov delovnega okolja na ustvarjalnost se je uveljavilo orodje, ki ga je razvila Theresa Amabile in ga poznamo pod imenom *KEYS*: Ocenjevanje dejavnikov delovnega okolja z vplivom na ustvarjalnost (angl. *Assessing the Climate for Creativity*). Analitično orodje temelji na istoimenskem konceptualnem modelu, ki ga prilagojenega za potrebe našega dela predstavljamo v tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki delovnega okolja, ki vplivajo na ustvarjalnost

Kategorija KEYS	Opis kategorije
Dejavniki s pozitivnim vplivom na ustvarjalnost	
Organizacijsko spodbujanje ustvarjalnosti	Zaposleni bodo bolj verjetno posredovali ideje, če bodo čutili, da je tovrstno delovanje zaželeno, priznано in na primeren način nagrajeno. Vrednotenje posredovanih idej mora biti konstruktivno. Organizacija naj oblikuje vključujoči način vodenja, sodelovalno klimo in vključi zaposlene v sprejemanje odločitev.
Spodbujanje ustvarjalnosti s strani vodje	Spodbuda vodje se izkazuje z izraženim zaupanjem in podporo članom tima. Z vključevanjem zaposlenih v postavljanje ciljev zagotavlja obojestransko sprejemanje ciljev. Vodja se izkazuje z odprto komunikacijo in načinom delovanja, ki ga lahko poimenujemo kot zgleden. Povratne informacije in ocene posreduje na način, ki je spodbuden za zaposlenega in ima v ospredju razvoj.
Podpora tima	Ustvarjalnost spodbuja dinamična povezava med različnimi člani tima, ki si medsebojno zaupajo in so privrženi skupnemu cilju.
Avtonomnost pri delu	Zaposleni precej sam odloča, kako opravlja delo. Posameznik čuti, da je svoboden in ima nadzor nad svojim delom.
Zadostni viri	Zaposleni ima na razpolago vire, potrebne za ustvarjalno delovanje (čas, energijo, informacije).
Izzivov polno delo	Delo, ki predstavlja izziv in daje zaposlenemu občutek, da deluje na pomembnem področju.
Dejavniki z negativnim vplivom na ustvarjalnost	
Organizacijske ovire	Organizacijska kultura, ki zavira inovativnost s spodbujanjem prevelike tekmovalnosti med zaposlenimi, nekonstruktivnim sprejemanjem in ocenjevanjem novih idej, izogibanjem tveganju in ohranjanjem dosedanjega stanja. Strogo formalne organizacijske strukture, ki zaposlenim dajejo občutek, da so pod kontrolo.
Delovna preobremenitev	Časovni pritiski, nerealna pričakovanja na področju delovne produktivnosti.

Vir: Povzeto po Amabile et al., *Assessing the Work Environment for Creativity*, 1996, str. 1159–1167.

Iz opisa kategorij KEYS v tabeli 1 lahko razberemo, da na ustvarjalnost vpliva splet raznovrstnih elementov delovnega okolja, na katere posredno ali neposredno vplivajo prakse MČV.

3.4.2 Pomen spodbujanja identifikacijske pripadnosti in zavzetosti

Pri večini aktivnosti, povezanih z deljenjem in ustvarjanjem znanja, gre za prostovoljno dodatno udejstvovanje (angl. *extra-role behaviour*), za katero je nujna visoka stopnja identifikacijske pripadnosti (Kaše, 2007, str. 32). Zaposleni, ki čutijo pripadnost svoji organizaciji, bodo bolj verjetno iskali možnosti za izboljšave in bodo bolj dojemljivi za nove ideje in informacije (Prieto Pastor et al., 2010, str. 2456).

MČV lahko z razvijanjem skrbi za zaposlene, ki se kaže v zaznani organizacijski podpori, povečuje stopnjo pripadnosti zaposlenih. Pri ustvarjanju spodbudnega okolja za ustvarjanje znanja imajo ključno vlogo neposredni vodje, saj izvajajo tako tekoče usmerjanje zaposlenih, z devolucijo kadrovske funkcije pa tudi strateške kadrovske aktivnosti. Podporno delovanje vodje lahko omogoči pozitiven odnos med zaznano organizacijsko podporo in prostovoljnim delovanjem (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski & Aselage, 2009, str. 122–123).

Tudi kadrovske prakse, ki temeljijo na vključevanju zaposlenih, vplivajo na deljenje znanja z lastnim prispevkom k ustvarjanju identifikacijske pripadnosti. Tovrstne prakse z dolgoročnimi naložbami v zaposlene zaposlenim sporočajo, da so glavni vir konkurenčne prednosti organizacije, kar omogoča močnejši občutek identifikacijske pripadnosti. Te prakse se sprejmejo kot konkretna sporočila podpore organizacije, zaupanja in pripadnosti organizacije zaposlenim (Camelo-Ordaz et al., 2011, str. 1448).

V novejši literaturi o spodbujanju udejstvovanja zaposlenih pri ustvarjanju znanja najdemo izpostavljeno posredniško vlogo delovne zavzetosti (angl. *work engagement*). Zavzetost pomeni pozitivno kognitivno-emocionalno stanje zaposlenega (Huhtala & Parzefall, 2007, str. 300), ki se dobro počuti v svoji delovni vlogi, zato je osredotočen na svoje delovne naloge in jih poskuša opravljati po svojih najboljših močeh (Gruman & Saks, 2011; Macey & Schneider, 2008). Ker se zaposleni poistoveti s svojim delom, ga opravljanje dela izpolnjuje in navdaja z zadovoljstvom. Koncept delovne zavzetosti lahko preprosto razumemo tudi kot nasprotje izčrpanosti (angl. *burnout*).

Pri zagotavljanju zavzetosti zaposlenih je pomembno, da poskuša MČV v prvem koraku zagotoviti, da so v organizaciji pravi ljudje na pravih delovnih mestih (angl. *person-job fit*). Gruman in Saks (2011, str. 128–132) opredeljujeta nabor praks, v okviru katerih lahko MČV prispeva k večji zavzetosti zaposlenih: transformacijsko vodenje, vključenost zaposlenih, zagotavljanje podpore in konstruktivne povratne informacije, zaznana pravičnost, izziv in pomembnost dela ter intenzivni razvoj. Tako pri zagotavljanju pripadnosti kot zavzetosti je potrebno skrbno spremljanje psihološke pogodbe, ki zajema nenapisana recipročna pričakovanja med posameznikom in organizacijo (Schein v Boxall & Purcell, 2011, str. 219).

3.4.3 Razvoj socialnega kapitala

Pri ustvarjanju znanja na ravni organizacije ne gre za individualno delovanje, temveč za dinamično, nelinearno družbeno dogajanje. V sodobni organizaciji, ki gradi konkurenčnost na ustvarjanju znanja, je zato postal pravi izziv razvoj socialnega kapitala, ki je najpomembnejši vzvod za ustvarjanje znanja. Socialni kapital ima osrednjo vlogo tako pri radikalnih kot inkrementalnih inovacijah (Subramaniam & Youndt, 2005, str. 459). Socialni odnosi ne morejo biti menedžirani, zato lahko prakse MČV le ustvarijo potencial za ustvarjanje in izboljšanje odnosov. MČV mora postati spodbujevalec in ustvarjalec okolja, v katerem se bo lahko oblikoval in razvijal socialni kapital (Zupan, 2006, str. 3).

Zaposleni lahko svoje znanje zaznavajo kot vir moči in varnosti zaposlitve (Chen & Huang, 2008; Currie & Kerrin, 2003). To zaznavanje, ki izhaja iz pomanjkanja zaupanja, onemogoča deljenje znanja in s tem ustvarjanje novega znanja. Ustvarjanje primerne klime in kulture, ki podpirata deljenje znanja, je zato odločujoče za uspeh inovacijskega procesa (Davenport & Prusak, 1998, str. 153–155).

Z zmanjšanjem razdalje med ljudmi – tako v fizičnem kot psihološkem smislu – lahko MČV ustvari pogoje za več povezanosti in boljše sodelovanje med zaposlenimi, kar se posledično kaže v večji izmenjavi znanj in vzajemnem učenju. V odprti kulturi, ki temelji na zaupanju in kjer se ceni sodelovanje, ne tekmovanje med zaposlenimi, se lahko začne inovacijski proces (Prieto Pastor et al., 2010, str. 2456). Željeno vedenje zaposlenih naj se spodbuja in pohvali ter se tako zagotovi, da postopoma postane običajni način vedenja.

Poleg vzpostavljanja podpornih mehanizmov za razvoj socialnega kapitala mora MČV primerno pozornost nameniti ustvarjanju sinergij med človeškim in socialnim kapitalom, saj bo le tako učinkovito sprostil potencial zaposlenih za izboljšanje inovacijske sposobnosti organizacije (Subramaniam & Youndt, 2005; Svetlik & Zupan, 2009). Obe ravni delovanja MČV se med seboj močno prepletata. Na primer, premišljen izbor novih sodelavcev, katerih lastnosti so skladne z organizacijsko kulturo, lahko pozitivno vpliva na socialni kapital organizacije (Youndt, Subramaniam & Snell, 2004, str. 355).

3.4.4 Ocenjevanje in nagrajevanje v procesu ustvarjanja znanja

Ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanje sta po klasičnem MČV temeljni praksi za spodbujanje zelenega vedenja zaposlenih, ki naj bi bilo v skladu z organizacijskimi cilji (Chen & Huang, 2008, str. 107). Če želimo v organizaciji spodbuditi neko vedenje, moramo zagotavljati povratne informacije in nagrade, ki spodbujajo tovrstno vedenje. Zaradi občutljivosti deljenja znanja predvsem za prvo in drugo fazo ustvarjanja organizacijskega znanja ne moremo postaviti merljivih ciljev, lahko pa v vedenjskih standardih opredelimo zelena vedenja in jih ocenjujemo z 270- ali 360-stopinjsko analizo.

Za deljenje znanja je ključno zaupanje med zaposlenimi in pripravljenost na pomoč. To lahko ocenjujemo z indikatorji kot na primer: koliko se zaposleni odzove na prošnjo po pomoči in čas, ki ga nameni poučevanju sodelavcev. Tudi zaupanja vredno delovanje (Von Krogh et al., 2000, str. 65) je lahko kategorija v ocenjevanju uspešnosti zaposlenih.

Prieto Pastor et al. (2010, str. 2456) trdijo, da bodo zaposleni bolj verjetno delili svoje znanje, če bodo zato nagrajeni. Cabrera in Cabrera (2005, str. 727) menita, da nagrajevanje vedenja, ki vključuje deljenje znanja, daje močno sporočilo, da je deljenje znanja cenjeno. Predlagata, da organizacija takšna vedenja umesti med kritične dejavnike za karierni uspeh. Smiselnost nagrajevanja deljenja znanja vidita tudi v tem, da zaposleni tovrstno delovanje sprejmejo kot del svojih delovnih obveznosti in odgovornosti, in ne kot oportunitetni strošek.

Potencialna nevarnost pri nagrajevanju vedenja, povezanega z deljenjem znanja, je, da individualni cilji in nagrade pogosto vodijo do tekmovanja med zaposlenimi (Von Krogh, 1998, str. 144). Kljub prepričanju, naj bo individualno vedenje ovrednoteno in nagrajeno, naj sistemi ocenjevanja in nagrajevanja temeljijo na skupinskih in organizacijskih rezultatih (Prieto Pastor et al., 2010, str. 2456). Takšen sistem lahko spodbudi posameznike k delitvi osebnega znanja z namenom prispevati k skupni uspešnosti tima pri ustvarjanju znanja.

Cabrera in Cabrera (2005, str. 728) izpostavljata še drugo nevarnost pri finančnem nagrajevanju deljenja znanja: zaposleni lahko finančne nagrade zaznavajo kot kontrolne mehanizme. Dejstvo je, da lahko zunanje nagrade za nekatere vrste vedenja zmanjšajo zaznano notranjo vrednost tovrstnega vedenja. Z notranjo vrednostjo razumemo stanje motiviranosti, ki izhaja iz zadovoljstva, ki ga posameznik občuti pri opravljanju neke dejavnosti. Tudi pri spodbujanju ustvarjalnosti lahko zunanje nagrade po mnenju Amabile (1996, str. 107) negativno vplivajo na notranjo motiviranost in posledično dosežejo nasprotni učinek – zmanjšano ustvarjalnost zaposlenih. Trdi še, da lahko obstaja tudi t. i. motivacijska sinergija, pri kateri ustrezne zunanje spodbude ob že visoki začetni notranji motiviranosti dodatno spodbudijo ustvarjalnost. Med tovrstne sinergijske zunanje spodbude uvršča priznanja kompetentnosti, pozitivne povratne informacije in avtonomnost pri opravljanju izpolnjujočega dela (Amabile, 1996, str. 117–121).

Laursen in Foss (2003, str. 248) menita, da lahko z nagrajevanjem posredovanja predlogov izboljšamo inkrementalno inovacijsko uspešnost. Za uspešno delovanje takšnega sistema zbiranja je pomemben način, kako se posredujejo ocene podanih predlogov ter razlogi za in proti nadaljnjemu razvoju posredovanih idej ter kakšna sta zaznana pomembnost tovrstnega sistema in dobro počutje zaposlenih, ki je povezano z razpoložljivimi viri za udejstvovanje v ustvarjalnih in inovacijskih aktivnostih (Buech, Michel & Sonntag, 2010, str. 519).

Pri vsem tem je pomembna dobra usklajenost ciljev, povezanih s kratkoročno oziroma operativno uspešnostjo in želenim vedenjem, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost. Zaposleni na primer ne bodo delili znanja, če imajo zastavljene nasprotujoče si cilje oziroma merila za spremljanje uspešnosti, na podlagi katerih so nagrajevani (Currie & Kerrin, 2003, str. 1036). V takšnem primeru lahko doseganje enega cilja ovira doseganje drugega. Treba je tudi zagotoviti

vklučenost zaposlenih v celotnem procesu opredeljevanja meril in ocenjevanja uspešnosti (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008, str. 1211).

4 METODOLOGIJA

4.1 Študija primera

Empirični del temelji na pristopu kvalitativne raziskave – študije primera, ki je primerna za poglobljeno in celovito raziskovanje sodobnih pojavov, še posebej če so meje med pojavom in njegovim kontekstom zabrisane. Metoda študije primera nam omogoča poglobljeno proučitev povezav med posameznimi spremenljivkami raziskave in pridobitev odgovorov na vprašanja *kako* in *zakaj* (Yin, 2009, str. 8–14, 19). V študiji primera smo raziskali, s katerimi praksami MČV podpirajo ustvarjanje novega znanja v obravnavanem podjetju Si.mobil, ki deluje v izrazito tehnološko dinamični panogi. Predstavitev podjetja je v prilogi 1.

Sledili smo zakonitostim izvedbe študije primera, ki se kaže v pripravi protokola oziroma načrta raziskave. Protokol tvori okvir raziskave, ki nam pomaga, da se med raziskavo osredotočimo na temeljna raziskovalna vprašanja. Protokol poleg zasnove študije primera zajema določitev virov podatkov in metod zbiranja, načrt aktivnosti zbiranja, oblikovanje vprašanj, na katere želimo odgovoriti s študijo primera, in smernice za pripravo poročila študije primera (Yin, 2009, str. 79–91, 102).

Pri izvedbi empirične raziskave smo upoštevali naslednja merila kakovosti: konstruktna veljavnost, zunanja in notranja veljavnost ter zanesljivost. Konstruktno veljavnost študije smo povečali s triangulacijo – z uporabo več virov podatkov in z intervjuji, s katerimi smo preverili navedbe v študiji. Notranja veljavnost je bila dosežena v fazi analize z uporabo logičnih modelov in identifikacijo ter preverjanjem vzročno-posledičnih razmerij med posameznimi spremenljivkami. Zunanja veljavnost zagotavlja, da so izsledki študije analitično posplošljivi in teoretično relevantni. Dosegli smo jo s temeljito proučitvijo teoretičnih dognanj v prvem delu diplomske naloge, kar je bilo podlaga za zasnovo raziskovalnih vprašanj empiričnega dela. Zanesljivost pomeni, da bi pri ponovitvi raziskave dobili enake rezultate. Zanesljivost raziskave smo povečali z uporabo protokola študije primera.

Kot osnovno kvalitativno raziskovalno metodo smo uporabili intervju, ki ga Yin (2009, str. 106) opredeljuje kot najpomembnejše orodje za zbiranje podatkov pri izvedbi študije primera. Zaradi proučevanja povezav med različnimi spremenljivkami in zbiranja podatkov na več ravneh smo se odločili za dve vrsti intervjujev, in sicer za individualni polstrukturirani intervju pri nosilcih in implementatorjih praks menedžmenta človeških virov ter za skupinski intervju oziroma t. i. fokusno skupino pri zaposlenih. Skupna značilnost obeh vrst intervjujev je, da raziskovalec vnaprej opredeli okvirni nabor tem in vprašanj. Polstrukturirana oblika pri obeh metodah intervjuvanja omogoča zadostno prožnost, da lahko z dodatnimi vprašanji pridobimo bolj poglobljene odgovore ali proučimo podteme, ki sprva niso bile predvidene, a so se med

intervjujem oziroma v fokusni skupini izkazale kot pomembne za raziskavo. Metoda fokusne skupine prek skupinske interakcije med udeleženci spodbudi več odgovorov in dodatnih idej. Raziskovalcu tako omogoča še boljši vpogled v različna stališča, mnenja in percepcije udeležencev ter posledično boljšo podlago za razumevanje motivacij in vedenj posameznikov ter razumevanje raziskovalnega problema.

Na podlagi pregleda literature in ciljev raziskave smo najprej oblikovali smernice in širša vprašanja za izvedbo individualnih in skupinskih intervjujev. Za zagotavljanje zunanje veljavnosti raziskave smo vprašanja razdelili na posamezne vsebinske sklope.

4.2 Zbiranje podatkov

Po oblikovanju raziskovalnih vprašanj in pripravi vprašanj za polstrukturirane intervjuje smo začeli zbirati podatke. V prvem koraku procesa smo proučili vse razpoložljive dokumente, ki so se nanašali na raziskovalno tematiko in so bili dostopni na intranetu obravnavanega podjetja: Katalog izobraževanj za leto 2012, Navodila za izvedbo letnega pogovora s sodelavcem, Organigram, Pravilnik o izobraževanju v družbi Si.mobil d.d., Predstavitev rezultatov raziskav klime SiOK za leti 2010 in 2011, Predstavitev rezultatov raziskave Tagisfaction 2012, opise kompetenc, Priročnik za vodje, Pravilnik o delovnem času družbe Si.mobil d.d., Organizacijski predpis programa Družini prijazno podjetje, Pravilnik o službenih telefonih in napravah, brošura Si.mobilove kompetence, opis metodologije 270-stopinjske analize kompetenc in vprašalnik ter letna poročila družbe Si.mobil 2009–2011.

V nadaljevanju smo proučili razne elektronske in tiskane publikacije, ki jih med leti 2010 in 2012 pripravila Služba za korporativno komuniciranje. Članke oziroma razne objave v revijah in e-publikacijah, ki so se nanašale na temo raziskave, smo podčrtali in shranili v posebno mapo.

Iz člankov, ki osvetljujejo aktivnosti s področja ustvarjanja znanja, smo izpisali imena vodij, ki so omenjeni kot spodbujevalci inovacijskih aktivnosti ali so članke napisali sami. Tako smo oblikovali nabor potencialnih sogovornikov za intervjuje z vodji. Tudi pri izbiri udeležencev fokusne skupine smo uporabili neslučajnostni, namenski vzorec, pri čemer smo za pomoč pri izbiri prosili intervjuvane vodje ter Službo za razvoj in strateško upravljanje človeških virov. Potencialne udeležence fokusne skupine so predlagali na podlagi naslednjih izbirnih meril: udeleženci so vsaj dve leti zaposleni v podjetju Si.mobil, delajo na nevodstvenih delovnih mestih ter izkazujejo visoko stopnjo ustvarjalnega in inovativnega delovanja. Udeleženci so se med sabo že poznali, vendar so prihajali iz različnih oddelkov in niso redno neposredno sodelovali.

Prvi intervju smo izvedli 22. oktobra 2012, in sicer z vodjo produktnega marketinga za segment poslovnih uporabnikov in neformalno vodjo tima inovativnosti, v analizi izsledkov raziskave smo jo poimenovali *vodja S*. Vodjo Službe za storitve jedrnega omrežja smo intervjuvali 30. oktobra 2012, poimenovali smo ga *vodja L*. Dne 12. novembra 2012 smo izvedli dva intervjuja, in sicer z direktorjem Sektorja poslovnega poročanja, ki ga bomo poimenovali *vodja A*, in z

vodjo Službe za razvoj in strateško upravljanje človeških virov, ki je poimenovan kot *vodja službe*. Z intervjuvanjem vodij, vodje službe in zaposlenih smo poskušali pridobiti vpogled v različne perspektive o pomenu MČV pri ustvarjanju znanja, ki je posledica različnih vlog, ki jih imajo intervjuvanci v okviru MČV, zato so bila vnaprej pripravljena vprašanja za posamezne intervjuvance različna.

Poleg tega smo 5. decembra 2012 izvedli razpravo s fokusno skupino, in sicer s šestimi udeleženci. Udeležencev zaradi zagotovljene anonimnosti ne navajamo. Udeleženec 1 in 2 prihajata iz Sektorja za dostopovno in prenosno omrežje (Oddelek transportnega in fiksnega omrežja ter oddelek Mobilno omrežje), udeleženec 3 iz Sektorja poslovnega poročanja (Oddelek kontrolinga), udeleženec 4 iz Sektorja marketinga (Oddelek produktnega marketinga), udeleženec 5 iz Sektorja prodaje (Oddelek podpore prodaji) in udeleženec 6 iz Sektorja poslovnega poročanja (Oddelek analize trga).

Fokusna skupina nam je omogočila pridobitev natančnejšega vpogleda v to, kako zaposleni zaznavajo različne aktivnosti MČV, in s tem boljše razumevanje, kako aktivnosti MČV delujejo v praksi. V razpravi z zaposlenimi pa smo pridobili dragocene podatke o ustvarjanju znanja z vidika zaposlenih. V intervjuju z vodjo MČV smo zbrali podatke o tovrstnih praksah za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti ustvarjanja znanja ter o ozadju razvoja posameznih praks. Z vprašanji, namenjenimi vodjem, smo poskušali ugotoviti njihov pogled na povezavo med izvedenimi praksami MČV in dejavniki, ki spodbujajo ustvarjalnost, deljenje znanja in sodelovanje zaposlenih pri ustvarjanju znanja.

Vsi intervjuji in razprava s fokusno skupino so trajali med 45 in 60 minut in so bili z dovoljenjem sogovornikov posneti. Vprašanja za intervjuje in scenarij fokusne skupine so dodani v Prilogi 2.

4.3 Analiza podatkov

Zbrane podatke smo analizirali s tehniko analize vsebine, pri čemer smo najprej uredili zapise intervjujev in proučili odgovore intervjuvancev. Analiza vsebine je sistematična proučitev in interpretacija podatkov z namenom ugotavljanja vzorcev, konceptov, tem in pomenov (Berg & Lune, 2012, str. 349). Glavna značilnost te tehnike je t. i. kodiranje vsebine podatkov, pri čemer ločujemo več vrst kodiranja. Analiza vsebine se začne s t. i. odprtim kodiranjem oziroma prostim pripisovanjem pojmov (kod) posameznim delom besedila, ki se nanašajo na določene empirične pojave, ki jih proučujemo z raziskavo. Od raziskovalca zahteva natančno večkratno podrobno prebiranje besedila, označitev delov besedila, relevantnih za raziskavo, in iskanje podobnih fraz, tem, vzorcev, odnosov, ki se navezujejo na raziskovalno vprašanje. Gre za ustvarjalni postopek, za katerega ni natančnih navodil in temelji na večkratnem poskušanju. Yin (2011, str. 186) pojme oziroma kode, ki jih brez preimenovanja izluščimo neposredno iz podatkov, imenuje kode prve stopnje oziroma in vivo kode. Naslednji korak v analizi vsebine je, da z iskanjem povezav med pojmi oziroma kodami prve stopnje opredelimo širše kategorije, v katere lahko umestimo

sorodne kode, in se tako postopoma povzpnejo na višjo konceptualno raven, raven kategorije oziroma kode druge stopnje. Hkrati je treba opredeliti vsako kategorijo oziroma določiti objektivna merila za umestitev podatkov v posamezno kategorijo.

Tako kode kot kategorije lahko zajemajo teoretične koncepte oziroma t. i. analitične kategorije, ki smo jih opredelili v teoretičnem delu raziskave, pri čemer je ključno, da jih podatki potrjujejo ali izhajajo iz podatkov. Naslednji korak v analizi vsebine je osno oziroma aksialno kodiranje, pri čemer gre za vzpostavljanje odnosov v posamezni kategoriji ter med kategorijo in podkategorijami. Lahko gre za povezovanje kod prve in druge stopnje v še višje konceptualne kategorije. Še pomembneje pa je iskanje vzorcev med podatki v kategoriji (Berg & Lune, 2012, str. 349), pri čemer je potrebna posebna pozornost (Yin, 2011, str. 196–197), da se zagotovi nepristranskost. Sklepni korak pa je izbirno kodiranje, pri katerem gre za povezovanje kategorij in določitev ključne kategorije.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

5.1 Ključni mehanizmi, ki vplivajo na ustvarjanje znanja v Si.mobilu

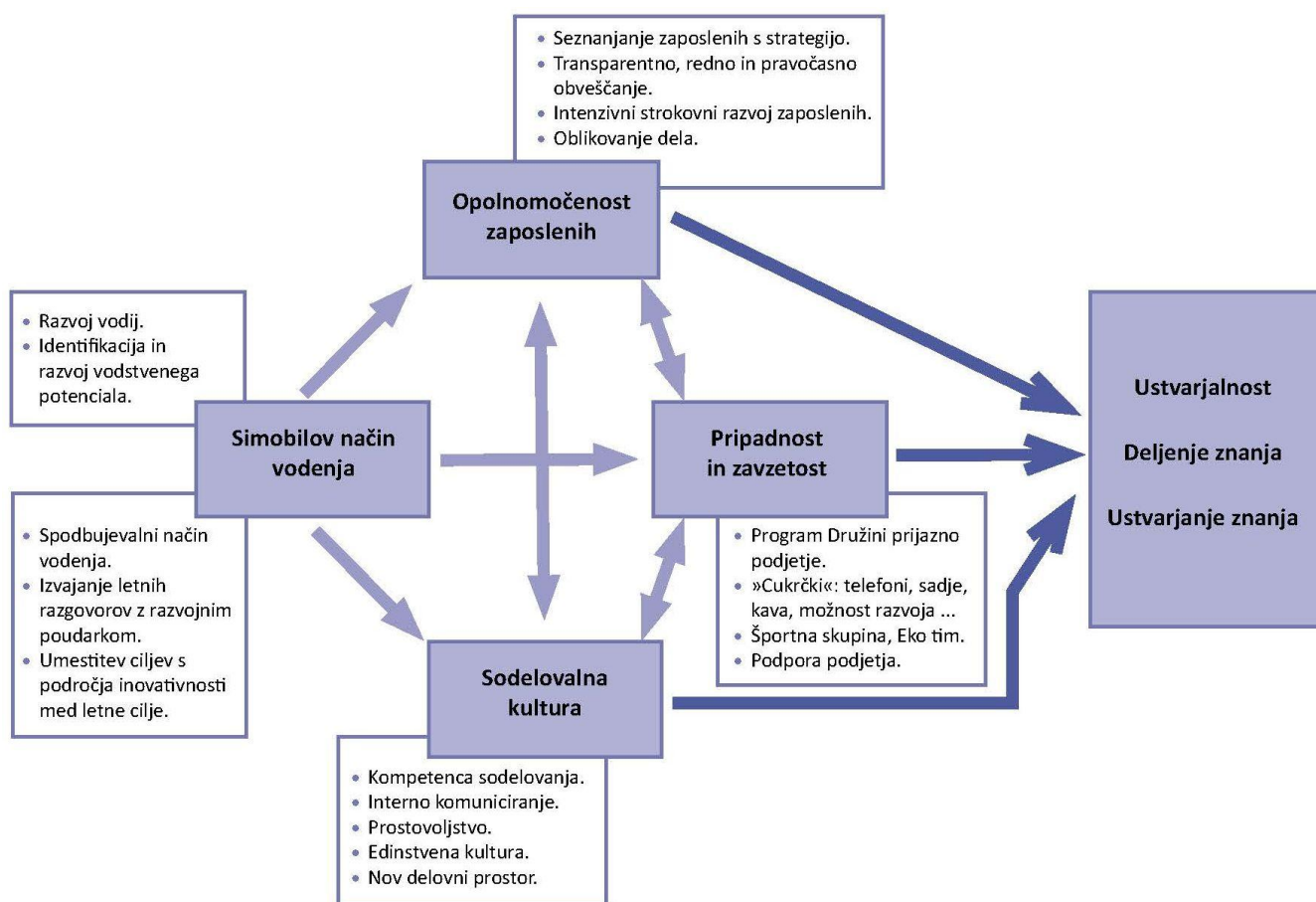
Ključne kategorije, ki smo jih opredelili v analizi podatkov in zajemajo mehanizme, prek katerih prakse menedžmenta človeških virov vplivajo na ustvarjanje novega znanja, so:

- a. Si.mobilov način vodenja,
- b. visoka stopnja opolnomočenosti zaposlenih,
- c. sodelovalna kultura, ki temelji na zaupanju in pomoči,
- č. visoka stopnja pripadnosti in zavzetosti zaposlenih.

Povzetek analize vsebine dodajamo v Prilogi 3.

Si.mobilov način vodenja, opolnomočenost zaposlenih, edinstvena sodelovalna kultura ter visoka stopnja zavzetosti in pripadnosti so med sabo prepleteni dejavniki, ki z učinkom medsebojnega delovanja omogočajo ustvarjalno delovanje zaposlenih, deljenje in ustvarjanje znanja. Hkrati predstavljajo tudi posredniške spremenljivke prek katerih prakse MČV vplivajo na ustvarjalnost na ravni posameznika in inovativnost na ravni skupine oziroma podjetja. Slika 1 prikazuje medsebojno povezanost vseh štirih spremenljivk ter pripadajočih praks MČV.

Slika 1: Si.mobilov sistem MČV za podporo ustvarjanju znanja



5.2 Si.mobilov način vodenja

V Si.mobilu vodenje opredeljujejo kot razlaganje, podajanje vizije, mobiliziranje in navdihanje (Si.mobil d.d, 2012d). Vodja službe celotno vodstvo, od uprave do vodij na ravni skupin, umešča med ključne dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost. Prav odnos med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjem, ki se udejanja v vsakodnevni medosebni interakcijah, podpira ustvarjanje znanja v Si.mobilu. Hkrati se povezuje z drugimi posredniškimi spremenljivkami, kot so zavzetost, pripadnost, opolnomočenost in sodelovalna kultura, ki jih bomo natančneje predstavili v nadaljevanju našega dela.

Prakse MČV, ki prek mediatorja Si.mobilov način vodenja vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost, lahko razdelimo v dva sklopa, in sicer glede na to, ali posredno ali neposredno vključujejo zaposlene. Praksi, katerih nosilec in v večji meri soizvajalec je Služba za razvoj in strateško upravljanje človeških virov (v nadaljevanju: Služba), sta razvoj vodij in posredovanje smernic in orodij za vodenje ter prepoznavanje vodstvenega potenciala in razvoj prihodnjih vodij.

Prakse, katerih izvajalec je vodja in neposredno vključujejo zaposlene, zajemajo usmerjanje in spremljanje uspešnosti na področju ustvarjalnosti in inovativnosti, ki vključuje podpraksi postavljanje ciljev in izvajanje letnih pogovorov. Služba ostaja konceptualni nosilec in strokovna podpora vodjem pri izvajanju procesov.

5.2.1 Razvoj vodstvenih kompetenc

V Si.mobilu dajejo poudarek razvoju vodstvenih kompetenc: »Na vodjih veliko delamo v smislu, kakšen naj bi bil vodja, kako voditi ljudi, kako delegirati, kako se obnašati, kako dajati feedback, ipd.,« pojasni vodja službe. Potrditev najdemo pri vodji L: »Kot vodje imamo odlična usposabljanja. V zadnjem letu sem bil, mislim, da na najboljšem treningu, kar sem bil do sedaj z Gustavom Kaeserjem.« Že več let vodje razvijajo tudi z individualnim poslovnim coachingom, ki je ciljno usmerjen in posamezniku prilagojen razvojni proces. V letu 2011 je bilo 60 odstotkov vodij vključenih v tovrstni individualni razvojni program (Si.mobil d.d., 2012e).

V Si.mobilu razvijajo sodobne pristope k vodenju sodelavcev. V naročniškem in prodajnem sektorju so vodje usposobili za izvajanje coachinga, s katerim sodelavce spodbujajo pri razvoju potencialov in veščin ter jih usmerjajo k želenim načinom delovanja. Del sheme izobraževanj v letu 2012, ki se nanaša na razvoj vodstvenih veščin in znanj, predstavljamo v tabeli 2.

Tabela 2: Pregled menedžerskih in vodstvenih usposabljanj v letu 2012

Menedžerske kompetence
Delavnica Menedžerske kompetence za vodilne in vodstvene zaposlene
Delavnica Menedžerske kompetence za ključne potenciale
Spletni portal Telekom Austria Group Business School, ki omogoča dostop do dnevno posodobljenih vsebin v obliki člankov, video- in avdio vsebin. Namenjen je predvsem razvoju vodij, čeprav se lahko za uporabo programa registrirajo vsi sodelavci, ki jih zanima področje menedžmenta in vodenja.
Strokovna vodstvena znanja
Delavnica Menedžment človeških virov in Družini prijazno podjetje za nove vodje
Delavnica Uvod v Si.mobilove ključne in vodstvene kompetence
Delavnica Vodenje s cilji – povezanost ciljev
Delavnica Vodenje s cilji – postavljanje ciljev in spremljanje uspešnosti
Delavnica Simplicity – Innovation management
Komunikacijske in prezentacijske veščine za vodje
Individualni trening prezentacijskih veščin
Veščine coachinga
Delavnica Coaching za vodje v naročniškem in prodajnem sektorju
Individualni razvoj v skladu s posameznikovimi razvojnimi cilji
Poslovni coaching za menedžment in ključne potenciale

Vir: Povzeto po Katalogu izobraževanj za leto 2012

Od leta 2010 se Si.mobilovi zaposleni udeležujejo izobraževanj in usposabljanj tudi v okviru šole TAG Business School na Dunaju, kjer so na področju menedžmenta in vodenja na voljo delavnice za vrhnji menedžment in ključne potencialne.

5.2.2 Program razvoja ključnih potencialov

V Si.mobilu so leta 2008 uvedli program razvoja ključnih potencialov, ki se je iz leta v leto nadgrajeval in predvsem omogočal prepoznavanje naslednikov za vodstvena in vodilna delovna mesta. S prenovljenim programom in novim sistemom izbora in ocenjevanja so leta 2011 na novo opredelili 34 ključnih potencialov. Ti so se na podlagi analize socialnih in vodstvenih kompetenc z direktorji sektorjev dogovorili za individualni razvojni načrt. Tej skupini zaposlenih podjetje zagotavlja širši nabor možnosti za osebni in karierni razvoj, hkrati pa s programom usmerjeno razvija prihodnje vodje in menedžerje, kar posledično prispeva k enotnejšemu načinu vodenja ter utrjevanju zelene Si.mobilove kulture.

5.2.3 Postavljanje ciljev

Si.mobilov vodja ima ključno vlogo pri postavljanju ciljev svojim sodelavcem in spremljanju uspešnosti pri doseganju teh. Postavljanje ciljev poteka po kaskadnem sistemu od zgoraj navzdol, kar zagotavlja usklajenost vseh individualnih ciljev s strateškimi cilji podjetja. Individualne cilje v soglasju s sodelavcem določi njegov neposredno nadrejeni, ki ima pri tem precejšno stopnjo avtonomije.

Pri vseh intervjuvanih vodjih smo ugotovili, da svojim zaposlenim vsaj enega od treh do šestih individualnih letnih ciljev določijo s področja inovativnosti. V oddelku za produktni marketing vodja S s posebnim ciljem spodbuja sodelavce za iskanje inovativnih rešitev: »/.../ iskali smo iniciative za povečanje prihodka in vsem sem dodatno dala letni cilj, da na nivoju Si.mobila prinesejo z neko svojo idejo določen prihodek na letni ravni.« Tudi vodja L deluje podobno: »/.../ vsaj eden izmed ciljev je vezan na neke dodatne zadeve, ki niso na voljo, da jih poskusijo narediti, tudi če je zadaj mogoče potrebna neka finančna investicija.« Potrditev najdemo tudi v fokusni skupini: pet od šestih udeležencev je imelo med letnimi cilji zastavljen vsaj en cilj s področja inovativnosti. Udeleženec 6 osvetli svoj cilj: »Cilj je bil dve inovaciji predlagati in izvesti nekako, poleg tega pa sem imela cilj še izboljšavo tega, kar trenutno delam.«

Vodja službe takšno pogostost ciljev s področja inovativnosti pojasnjuje z usposabljanji vodij na področju postavljanja ciljev: »Vsako leto dajemo priporočila, kako postavljati cilje. Zdaj smo imeli dve leti klasično delavnico, kako postavljati cilje po principu SMART, ob tem pa dajemo še priporočila, kaj še ... Velikokrat je bil omenjen t. i. innovation in simplicity, in smo pozvali vodje k temu, da postavljajo cilje tudi v tej smeri.« Tudi sam deluje enako: »/.../ sem začel letos postavljati cilje na način, da več kreativnih predlogov daš na leto, toliko bolje boš ocenjen. Predlogi pa so kakršni koli, nisem nič omejeval, lahko so na način, da ti skrajša postopek na primer pri obračunu plač. Želim že skozi majhne stvari spodbuditi, da začnejo razmišljati drugače.«

Poleg nagrajevanja na podlagi doseganja letnih ciljev, med katere spadajo tudi cilji s področja inovativnosti, ima direktor sektorja možnost, da sodelavca nagradi z izredno četrletno nagrado. Eno izmed štirih meril, ki ga direktorji sektorjev upoštevajo pri določanju izrednega četrletnega bonusa, je: sodelavec se je izkazal z ustvarjalnostjo in novimi zamislimi, ki jih je izvedel ali pomagal izvesti tudi v praksi (Si.mobil d.d., 2012d).

Večje sprejemanje ciljev oziroma poistovetenje s cilji lahko vodja doseže z vključenostjo sodelavca pri postavljanju ciljev. Služba pred začetkom letnih pogovorov v biltenih HR.info spodbuja sodelavce, naj razmislijo o delovnih izzivih tekočega leta in svoje predloge letnih ciljev že pred začetkom letnega pogovora posredujejo svojemu neposrednemu vodji.

5.2.4 Letni pogovori

Letni cilji zaposlenih se dogovorijo na letnih pogovorih, ki se v Si.mobilu izvajajo v februarju. Letni pogovor opredeljujejo kot temeljit, sistematično voden pogovor o vsem, kar bi lahko izboljšalo odnos med vodjem in sodelavcem, pogoje za delo, motivacijo in uspešnost sodelavca. Poleg postavljanja ciljev, ki predstavlja drugi del letnega pogovora, je začetni del namenjen izmenjavi mnenj o doseženi delovni uspešnosti v preteklem obdobju. Stopnja uspešnosti pri doseganju ciljev je podlaga za določitev letne nagrade in napredovanje. Na podlagi rezultatov 270-stopinjske analize vedenj vodja pripravi predlog osebnega razvoja zaposlenega, ki skupaj s predlogom razvoja na strokovnem področju zaokrožuje tretji razvojni del letnega pogovora.

5.2.5 Usmerjanje in spodbujanje inovativnega razmišljanja

Poleg formalnih vodstvenih orodij, kot so letni pogovori, na zaposlenega še močneje vpliva vsakodnevno vedenje vodje in njegov način komuniciranja. V Si.mobilu so v letu 2011 določili dve ključni vodstveni kompetenci: odgovorno drzen in biti vzor, ki skupaj s petimi splošnimi ključnimi kompetencami zaokrožujeta kompetenčni model za uresničitev vizije in strategije Si.mobila (Si.mobil d.d., 2012b). Vodja službe pojasnjuje, kako razume vodstveno kompetenco biti vzor: »V prvi vrsti je vodja tisti, ki mora pokazati, kako delamo stvari. Vedno zagovarjam, da eno je, kaj počneš, drugo pa je, kako to počneš, kako dosežeš ta cilj ...« Želene vedenjske manifestacije kompetence opredeljujejo, da naj bi bil vodja s svojim delovanjem vzor za standarde odličnosti, ustvarjalec pozitivne delovne klime, deloval naj bi skladno z dogovori, odprto komuniciral in se iskreno zanimal za sodelavce, kar vse posledično prispeva k utrjevanju medsebojnega zaupanja.

Po izsledkih raziskave SiOK v letu 2011 (Si.mobil, 2011) je zadovoljstvo z neposredno nadrejenim s povprečno oceno 4,24 takoj za zadovoljstvom s sodelavci (povprečna ocena 4,39) in pred zadovoljstvom z delom (povprečna ocena 4,20). Zadovoljstvo z vodji potrjujeta tudi med letoma 2009 in 2011 s povprečno oceno nad 4,4 ocenjeni trditvi *Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila* in *V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno*.

Intervjuvani Si.mobilovi vodje so kot vodstveno orodje, s katerim vplivajo na ustvarjalnost in posledično inovativnost, izpostavili neposredno spodbujanje podajanja predlogov in rešitev. Vodja službe predstavlja svoj način vodenja: »Če imamo kakšen projekt, nikoli ne pridem v pisarno z lastnimi rešitvami, ampak delujem na način, da predstavim, kaj imamo, kaj želimo narediti in potem pustim sodelavcem proste roke, da pridejo s predlogi. Vedno zagovarjam, da nobena ideja ni neumna, da so napake dovoljene ob pogoju, da se od njih nekaj naučimo, ter da spodbujam raziskovanje praks, ki so prisotne v sorodnih podjetjih, v drugih panogah in nekako skupek vsega je, da pride neki izdelek, ki je drugačen od tega, kar obstaja danes.«

Vodja S deluje podobno: »V moji ekipi spodbujam, da ne pridejo k meni s težavo, temveč da vedno pridejo tudi s tem, kako bi jo rešili. Ali s tem, da rečejo, da bi na tedenskem sestanku želeli, da se o nečem pomenimo vsi, da dobimo še kakšno idejo. To se mi zdi pomembno, saj tako naredimo preskok iz tega, da se prelaga odgovornost odločanja. Želim, da sami stojijo za svojo odločitvijo, da pridejo k meni, ne da jim jaz pokažem s prstom.« Poudarja, da je spodbujanje ustvarjalnosti vsakodnevno delo vodje: »Jo spodbujam, ampak to ni v okviru nekih ciljev, temveč je na dnevni ravni, tukaj si tole v redu naredil, tole bi lahko bolje. Kako bi lahko tu drugače pristopil?«

Vodja A tako pojasnjuje svoj pogled na vlogo vodje: »Tim mora nekdo vedno inspirirati. Mojim vodjem ne zapovedujem, kaj naj naredijo, temveč jih poskušam čelendžati z izpostavljanjem področij, kjer so potrebne spremembe. Obenem vedo, da jim stojim ob strani, torej lahko pomagam z nasveti in usmeritvami.« Meni, da bi morali vodje pohvaliti vsako najmanjšo spremembo, da zahtevajo od zaposlenih, da drugače razmišljajo: »Ljudje zapadejo v neko rutino in vodja mora biti tisti, ki mora to rutino razbiti, ki mora zahtevati več, vodja mora biti coach, ki mora skozi dražvati stvari ...«

Vodja S osvetljuje še pomen uravnoveženja kratkoročnega operativnega in dolgoročnega inovacijskega vidika: »Odvisto je od vodje, koliko časa nameni temu, zato ker to so stvari, ki ne prinašajo rezultata z danes na jutri. Zdaj je na vodji, da balansira in pazi, da se ne zaplete v kratkotrajne rešitve, ampak skrbi, da se čas nameni tudi za dolgoročno planiranje, neko vizijo. Da vemo, kam gremo, in tudi neki čas namenimo vsi kot ekipa temu.«

5.3 Opolnomočenost

Vodja službe meni, da so v podjetju uspešni pri zagotavljanju visoke stopnje opolnomočenosti zaposlenih, ki se po njegovih besedah povezuje z uspešnostjo, produktivnostjo, ustvarjalnostjo in inovativnostjo. »Gre za neko moč, da na svojem delu, če si dovolj strokovno usposobljen in suveren, delaš uspešno.« Meni, da Si.mobil dopušča svojim vodjem in sodelavcem dovolj svobode, da se počutijo neodvisni pri tem, kar počnejo.

Vodja L prav to, da imajo zaposleni do neke mere možnost ravnati po svoji presoji, izpostavlja kot glavni vzvod, ki po njegovem mnenju vpliva na oblikovanje idej. Opolnomočenost svoje

ekipe pojasnjuje z izkušnostjo in znanjem sodelavcev: »Vsaj polovica mojih sodelavcev v moji skupini je na Si.mobilu že več kot osem let, tako da so rasli s Si.mobilom, se spoznavali z novimi tehnologijami in so zelo večji v svojem delu.« Tudi v produktnem marketingu vodja S podobno ocenjuje opolnomočenost sodelavcev: »Znanja imajo dovolj, vse imajo v svojih rokah, proste roke.« Dodaja pa še vpogled v opolnomočenost vodij: »Vodja ima na Si.mobilu možnost delati kar hoče, res imamo proste roke. Ti imaš pač svoj cilj, kako pa ga boš dosegel, dokler je to z neko normalno politiko zaposlovalca, je čisto v redu, dokler ne greš ven iz vsega. Veliko je potem odvisno od posameznika.« Udeleženec 6 fokusne skupine pojasnjuje opolnomočenost z vidika zaposlenega: »Meni je dolgočasno delati eno stvar na en in isti način. Imamo pač načrtan, določen neki proces, znotraj tega pa imamo ful proste roke, kjer dejansko moraš imeti ful znanja in se pogovarjati, da dobiš tisto, kar naše stranke hočejo.«

Da so zaposleni v Si.mobilu pri svojem delu precej samostojni in opolnomočeni, potrjujejo tudi izsledki raziskave SiOK leta 2011: trditev Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela je ocenjena z visoko povprečno oceno 4,4 (Si.mobil, 2011).

Prakse, s katerimi v Si.mobilu skrbijo za zagotavljanje visoke stopnje opolnomočenosti zaposlenih, so:

- seznanjanje zaposlenih s strategijo, načrti ter cilji podjetja in sektorja,
- redno, pravočasno in transparentno obveščanje o dogajanju v podjetju,
- zagotavljanje znanja in veščin za samostojno opravljanje dela,
- način oblikovanja dela.

5.3.1 Seznanjanje zaposlenih s strategijo, načrti in cilji podjetja ter sektorja

V Si.mobilu skrbijo za zagotavljanje visoke stopnje opolnomočenosti in vključenosti zaposlenih z jasnim komuniciranjem o strateških ciljih ter o korporativni in sektorskih strategijah. Na tradicionalnem strateškem srečanju z zaposlenimi v začetku leta vodstvo predstavi dosežke podjetja z vidika uresničevanja strategije in cilje za tekoče leto. Podobno srečanje je organizirano še jeseni: na njem zaposleni pridobijo vpogled v tekoče rezultate in informacije o morebitnih novih usmeritvah.

Na ravni sektorjev vsak direktor svojim sodelavcem predstavi še sektorsko strategijo in cilje. Vodja A, ki je tudi direktor enega izmed šestih sektorjev, pojasnjuje tovrstna srečanja: »Potrudimo se, da imamo enkrat na leto sektorski pregled naših ciljev. Ravno naslednji teden v petek imamo predstavitev nove strategije, novih trendov, ki so na področju BI-ja (op. a. business intelligence). Imamo tudi eno takšno hiško, kot jo ima Si.mobil, zakaj smo mi tukaj, kaj je naša vizija, kaj je naš cilj ..., da vsi razumemo, kakšen je naš vpliv na strategijo ...« Tovrstno razumevanje po mnenju vodje A pripomore k večjemu zavedanju pomena lastnega dela pri zaposlenih: zakaj to delamo, kar delamo, kakšna je vloga v širši sliki celotnega podjetja ...

5.3.2 Transparentno, redno in pravočasno informiranje

Poleg Službe za razvoj in strateško upravljanje človeških virov v isti okvir spada še Služba za korporativno komuniciranje, ki ima pomembno vlogo tako pri zagotavljanju visoke stopnje obveščenosti zaposlenih kot pri gradnji korporativne kulture, utrjevanju vrednot podjetja in spodbujanju pripadnosti, vključenosti in povezanosti med zaposlenimi in podjetjem. V tem poglavju se osredotočamo na informiranost zaposlenih, v naslednjem poglavju pa osvetljujemo še druge cilje, ki jih zasledujejo interne komunikacije v podjetju Si.mobil na področju ustvarjanja inovativnega okolja in se prekrivajo s cilji MČV.

Vodja službe osvetljuje pomen sodelovanja obeh služb pri komuniciranju o aktivnostih MČV: »Ugotovili smo, da morata HR in PR delati z roko v roki. Vse to, kar mi počnemo, moramo pretvoriti v informacije na način, da jih bodo sodelavci lažje razumeli. Skratka o programih, ki jih izvajamo, je pomembno, da jih znamo na pravi način skomunicirati med zaposlenimi.«

Drugi vidik, ki ga pojasnjuje vodja službe in po njegovem mnenju pomembno spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, se nanaša na odprto in konsistentno interno komuniciranje o dogajanju v podjetju in na trgu: »Zelo pomembna je odkritost v komunikaciji, se pravi transparentnost. S PR-jem veliko komuniciramo, kaj se dogaja. Ta načelna transparentnost v komunikaciji tudi pripomore k temu, da se ustvarja neko inovativno delovno okolje, delovno vzdušje.«

Zaposleni vsak petek prejmejo elektronski bilten Si.weekly, v katerem je pripravljen informativni povzetek tedna, ki zajema novosti v Si.mobilovi ponudbi, informacije iz različnih sektorjev, pregled medijskih objav in razna obvestila. Zaposlene o novostih in spremembah seznanjajo še z drugimi elektronskimi obvestili, ki so se glede na vsebino in namen različno naslovljena in tako omogočajo zaposlenim lažje umeščanje informacij.

Uprava z zaposlenimi ne komunicira samo z bilteni. Predvsem predsednik uprave redno obiskuje oddelke in si vzame čas za pogovor s sodelavci. V Si.mobilu interno komuniciranje skrbno načrtujejo, z doslednim načinom obveščanja preprečujejo nastanek govoric in ugibanj. V Priročniku za Si.mobilove vodje služba opozarja, da komuniciranje z orodji internega komuniciranja vpliva na vedenje sodelavcev le delno, in izpostavlja, da imajo ključno nalogo še vedno vodje: »Vodje morajo vsak dan komunicirati s sodelavci, in sicer v obe smeri. Ni dovolj le informiranje. Najboljši odziv in razumevanje se doseže s pogovorom, v katerem ima sodelavec možnost povedati, kako je stvar razumel in kaj meni o njej.« (Si.mobil d.d., 2012d).

5.3.3 Razvoj zaposlenih

Enotno mnenje udeležencev fokusne skupine je, da je za inovativno delovanje potrebno znanje. Kot pravi udeleženec 3: »Včasih slišimo, imel je idejo, zaslužil je milijone. Malo sutra, imel je idejo, pa imel je tudi znanje. Imel je tudi znanje, pa voljo, pa zagnanost ... Ideja kot taka sama ni

nič.« Podobno meni udeleženec 4: »Ogromno je tudi znanja, stvar mora piti vodo.« Intenzivni usmerjeni strokovni razvoj je podlaga za višjo stopnjo opolnomočenosti.

Strokovni razvoj zaposlenih spada med najpomembnejše aktivnosti MČV v Si.mobilu. Kot pojasnjuje vodja A, ki čeprav deluje na vodilni menedžerski ravni, še vedno spremlja razvoj zaposlenih svojega sektorja: »Skrbim, da gredo na prava šolanja, da imajo stik s tem, kar se po svetu dogaja. Ko imamo letne razgovore z mojimi vodji, vedno razmislimo, kje vidijo razvoj za vsakega človeka. Ohranjaš neki stik, četudi nisi več čisto operativno z njimi vključen, moraš vedeti, kdo so tisti posamezniki, v katere boš več vlagal. Potrebno je vlagati v vse, v nekoga tudi malo več, vse moraš dvigati, vedno en nivo višje.«

Vodja L razlaga, kako pogosta in kakšna izobraževanja imajo zaposleni v njegovem oddelku: »Vedno so na voljo izobraževanja, ki so v sklopu odgovornosti, ki jih imajo posamezniki. Imamo pa tudi možnost, da sami predlagajo, kaj bi radi slišali, če je seveda v sklopu z njihovimi delovnimi nalogami.«

Vodja skupaj s sodelavcem na letnem pogovoru opredeli razvojni načrt, ki bo podprl doseganje individualnih ciljev sodelavca. Iz vnaprej pripravljenega kataloga, ki ga pripravi služba, izbereta ustrezna izobraževanja in usposabljanja. V letu 2011 je služba vse izobraževalne aktivnosti združila in preoblikovala v koncept interne akademije. Poslanstvo Si.akademije je zagotavljanje kakovostnih izobraževanj v skladu s strateško usmeritvijo podjetja in omogočanje skupnega prostora za izmenjavo izkušenj za lažje prenašanje naučenega v vsakdanjo prakso. V glavnini Si.akademija zajema strokovna izobraževanja in usposabljanja, katerih namen je, da zaposleni pridobijo znanja za kakovostno opravljanje tekočega dela ali razvijajo kompetence na specifičnem področju. Poleg strokovnih usposabljanj so zaposlenim na voljo tudi usposabljanja za lažje delovanje v zahtevnem in dinamičnem poslovnem okolju, med katera spadata usposabljanji Kako se spoprijemati s spremembami? ter Iskanje ravnotežja med delom in prostim časom, ki je del programa Družini prijazno podjetje (Si.mobil d.d., 2012c)

Poleg internih izobraževanj, organiziranih v sklopu Si.akademije, se zaposleni udeležujejo izobraževanj v okviru družbe Telekom Austria Group Business School na Dunaju. Da je pridobivanje novih znanj in posledično spreminjanje v Si.mobilu visoko uvrščena vrednota, opazimo tudi v poletni izdaji internega časopisa Inside (2012), v katerem je od skupno 65 strani kar 17 namenjenih raznim temam s področja vseživljenjskega učenja.

Pri analizi usposabljanj in izobraževanj s področja pridobivanja strokovnih znanj ugotavljamo, da večino tematskih področij pokrivajo interni izobraževalci, ki so pomemben način deljenja znanja v Si.mobilu. Delež internih izobraževalcev je bil v letu 2011 4,58 odstotka (Si.mobil d.d., 2012e). Služba vsako leto povabi zaposlene, naj sporočijo znanja in veščine, ki bi jih želeli ponuditi svojim sodelavcem. Vsi novi izobraževalci se udeležijo izobraževanj s področja andragoških znanj in predstavitvenih veščin.

5.3.4 Oblikovanje dela

Na področju oblikovanja dela smo v proučevanih oddelkih naleteli na nekatere skupne značilnosti kot tudi na povsem različne pristope. Večinoma prevladuje samostojno in individualno delo. Močno razvita sodelovalna kultura, ki jo bomo natančneje orisali v naslednjem poglavju, kljub individualno opredeljenim pristojnostim in pretežno samostojnem delu zagotavlja, da si zaposleni med sabo pomagajo, izmenjuje znanje in ideje, sodelujejo pri oblikovanju rešitev ipd. Kot pojasnjuje vodja A: »Sodelovanja in pomoči je veliko, ampak delajo pa individualno, vsak mora svoje narediti.«

Podoben način delovanja je tudi v službi, kjer vodja pojasnjuje: »Druge zaposlene se vključuje, ampak kot support, s podatki, z inputi in pa takrat, ko predstavi koncept. Timsko delo je v smeri, da se sodelavci posvetujejo, delijo mnenje.«

Vodja L pojasnjuje, kaj je po njegovem mnenju poleg izkušenosti in znanja še pomembno, da se zadosti pogoju pravih ljudi na pravih delovnih mestih: »Držimo se enega načela, da poskusimo ljudem dati tisto, kar radi delajo.« Podobno deluje tudi vodja A: »Poskusimo delo približati ljudem, ne da potem nekdo reče, tega pa jaz nikoli ne bom zmož, jaz nimam smisla za oblikovanje. Boš pa podatke pripravil, boš razumel, kaj je notri.«

V oddelku produktnega marketinga je vodja S oblikovala delo tako, da so sodelavci med sabo povezani in poznajo več področij dela: »Celo ekipo sem tako zasnovala, da se nadomeščajo. Kar pomeni, da morajo načeloma tri področja poznati zelo dobro, in to tudi tista, ki so zelo specializirana. Ko lansiramo neki nov produkt, želim, da ga vsi v ekipi stestirajo. Druga stvar je, da smo mi strategijo zastavili kot štiri stebre in jaz želim, da so ti štiri stebri povezani. To pomeni, da tudi tisti, ki dela mobilno telefonijo, mora zelo tesno sodelovati s tem, ki dela na fiksni telefoniji. Skoz skrbim zato, da se prenaša, da se ne vrtička, in tudi njim polagam na srce, da ko gredo na dopust, pustijo stvari tukaj, predajo in uživajo na dopustu. Sicer se ne vrnejo spočiti nazaj. Je pa to dober trening za tistega, ki ostane, ki vidi kaj to področje dejansko pomeni, in se mora znati. Takrat gre malo več časa, a se mi zdi, da prihaja do kvalitetne predaje znanja.«

5.4 Zaupanje, sodelovanje in pomoč

5.4.1 Kompetenca sodelovanja

Med petimi ključnimi kompetencami, ki izhajajo iz vrednot in poslanstva podjetja Si.mobil, je tudi kompetenca sodelovanje. V opisu kompetence so opredeljene zelene oblike vedenj in načinov ravnanja: izkazovanje spoštovanja do potreb sodelavcev, aktivno poslušanje, izkazovanje visoke stopnje empatije, nesebično deljenje znanja, spoštovanje dogovorov in podpiranje odločitev tima (Si.mobil d.d., 2012b). Razvitost kompetenc ocenjujejo z 270-stopinjsko analizo vedenj, ki je ena izmed podlag za razvojni del letnega pogovora.

Da ne gre le za zelena vedenja, temveč za že vsakodnevni uveljavljeni način delovanja v Si.mobilu, ponazarjajo tudi izsledki raziskav. Udeleženec 2 pojasnjuje, kako zaznava medsebojno pomoč med sodelavci: »Pri nas ni bil nikoli problem priti do enega kar direktno: ej, ali lahko tole na hitro, jaz bi rabil ...« Dobro sodelovanje med zaposlenimi v posameznem oddelku potrjujejo tudi izsledki raziskave SiOK. Leta 2011 je bilo najvišje ovrednoteno prav zadovoljstvo s sodelavci. Tudi trditev Zaposleni se učimo drug od drugega je bila s povprečno oceno 4,43 med najvišje ocenjenimi. S povprečno oceno 4,01 pa so zaposleni ovrednotili trditev V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo (Si.mobil, 2011).

Menimo, da v Si.mobilu prevladuje sodelovalna kultura, ki izključuje visoko stopnjo notranje tekmovalnosti. Vodja S pojasnjuje: »Gre za tekmovalnost na nivoju segmentov, vendar gre bolj za hec. Vsi vemo, da je naš skupni cilj pod črto še vedno Si.mobil. Tako, da bolj se hecamo, vemo pa, kam gremo vsi, zato tudi delamo skupne ponudbe, pogovarjamo se o skupnih projektih. Tako da veliko sodelujemo, tekmovalnost je bolj za zabavo, za sprostitvev.«

5.4.2 Kultura sodelovanja

Pozitivne vedenjske vzorce, ki se kažejo v medsebojnem spoštovanju, vzajemni pomoči, konstruktivnem reševanju morebitnih nesoglasij, skratka v dobrih odnosih med sodelavci, lahko razumemo tudi kot pojavno obliko vrednot, ki prevladujejo v Si.mobilovi kulturi. Služba skupaj z vodstvom in internim komuniciranjem poskuša vplivati prav na sistem vrednot – manj vidno raven kulture, ki v veliki meri usmerja obnašanja in ravnanja zaposlenih. V Si.mobilu tako naletimo na precej projektov in pobud, ki jih lahko umestimo pod skupni imenovalec medsebojnega sodelovanja. Sodelovalna kultura se v Si.mobilu razvija in krepi tudi s korporativnimi projekti prostovoljstva, družbene odgovornosti in z različnimi humanitarnimi akcijami.

Vodja službe pojasnjuje: »HR je skupaj s PR-jem tudi nosilec prostovoljstva v Si.mobilu, to so tudi neke prakse, ki pripomorejo k temu, da ljudje začutijo drugačno kulturo in ta kultura spet napeljuje k inovativnosti, kreativnosti ipd.«

V Si.mobilu imajo vsi zaposleni priložnost, da se dva delovna dneva v letu udeležujejo kot prostovoljci na različnih področjih in v organizacijah po svoji izbiri. Podjetje zaposlenemu za čas odsotnosti zaradi prostovoljstva izplača enako plačilo kot ob prisotnosti. Leti 2011 in 2012 je več kot 30 sodelavcev Si.mobila vključno s predsednikom uprave sodelovalo pri prostovoljskem projektu Simbioz@, ki skrbi za izboljšanje računalniške pismenosti starejših. Da podjetje ceni tovrstno udeleževanje zaposlenih, se je dodatno potrdilo z vabilom vseh Si.mobilovih prostovoljcev na kosilo s predsednikom uprave.

Skupni način razmišljanja, skupne vrednote in kultura podjetja se soustvarjajo in utrjujejo tudi z internim komuniciranjem, za kar skrbi Služba za korporativno komuniciranje. V člankih internega časopisa so izpostavljeni družbeno odgovorni projekti in vtisi zaposlenih. Vse to utrjuje vrednote sodelovanja in medsebojnega razumevanja in krepi pripadnost podjetju.

Prostovoljske pobude sta v preteklosti predlagala služba oziroma PR, a so že prerasle v načine delovanja, pri čemer so sami zaposleni pobudniki prostovoljskih akcij, kot pojasnjuje udeleženec 5 fokusne skupine: »V našem sektorju smo se odločili, da namesto, da gremo na organizirani tim building, da raje naredimo nekaj dobrodelnega. In smo šli prepleskati Zavod za slepo in slabovidno mladino. Ful dobra zadeva. Vsi smo bili tam v belem oblečeni, vsi tiste kapce na glavi, ko eni marsovci smo bili, ampak vsi smo delali, pa ful je bilo dobro...«

Udeleženci fokusne skupine so enotnega mnenja, da v k inovativnosti največ prispeva značilna kultura podjetja Si.mobil oz. način razmišljanja, ki se je razvil v Si.mobilu.

Udeleženec 4 takole pojasnjuje svoj pogled: »V primerjavi z velikimi podjetji v Sloveniji smo mlado in dinamično podjetje. Ljudje tudi tako razmišljajo. Že zaradi kulture same se bo neki posameznik potrudil, neki drugače delal, pa boljše, da bo nekako optimiral svoj čas. Ne da hodiš v službo pa dobivaš plačo. To se sicer sliši kot kopit šefa.«

Udeleženec 6 meni, da je vsem v njegovem sektorju lasten način delovanja, ki stremi k izboljšavam: »Se mi zdi, da vsak išče neke možnosti, kako bi izboljšal, kako bi drugače še bolj približal stvari, ki jih delamo našim strankam.«

Udeleženec 1 slikovito pojasnjuje, kaj po njegovem prispeva k ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju Si.mobil: »Po mojem vsi skupaj, celotna zadeva. Če dam primerjavo, vsi mečejo papirčke po tleh, ti ne greš sam pobirat, ker se počutiš prav neumnega, da ti nekaj delaš, vsi ostali pa ne ... Ko pa je akcija Očistimo Slovenijo, vsi z velikim veseljem smeti pobirajo in veš, da delaš nekaj dobrega. Ko je skupina ljudi, kjer vsi delajo dobro, vidiš, zakaj delaš, so rezultati tam, ti je jasno, imaš neki cilj, veš, zakaj to delaš.«

5.4.3 Razvoj na področju socialnih in komunikacijskih kompetenc ter vključevanje v Si.mobilovo kulturo

Mentorstvo ob začetku dela oziroma ob prehodu na drugo delo je sestavni del uvajanja na delovnem mestu v Si.mobilu in je namenjeno pridobivanju praktičnih znanj in veščin, potrebnih za samostojno opravljanje dela. To je prenos skritega znanja med mentorjem in novozaposlenim, kar vključuje tudi prenos uveljavljenih načinov delovanja, komunikacijskih vzorcev, vrednot in organizacijskih norm. Za nove sodelavce v Si.mobilu tudi pripravijo enodnevni uvajalni dan, v okviru katerega spoznajo poslanstvo, vizijo in vrednote, organiziranost podjetja, delovanje sektorjev in Si.mobilov odnos do uporabnikov.

Služba je v katalog izobraževanj za leto 2012 umestila delavnico za razvoj empatije, namenjeno vsem zaposlenim (Si.mobil d.d., 2012a). Programi za razvoj socialnih in komunikacijskih kompetenc so razviti za zaposlene v oddelkih, ki so v neposrednem stiku s strankami, in za vodstvo.

5.4.4 Izzivi medsektorskega sodelovanja

Zaradi stalne rasti podjetja Si.mobil, ki ima že skupno več kot 400 sodelavcev, se v medsektorskem sodelovanju pojavljajo izzivi in spremembe. Vodja službe nezadostno medsektorsko sodelovanje umešča med ključne izzive na področju spodbujanja inovativnosti: »Predvsem ta mašila med sektorji oz. oddelki. Kot podjetje smo organizirani podobno kot ostali, lahko, da recimo primerjamo sektorje z vrtilčki, kjer vsak skrbi za svoj vrtilček, mogoče pa malo manjka več tega sodelovanja, ki bi še spodbudilo inovativno razmišljanje.«

Podlaga za prenašanje informacij in znanj med zaposlenimi iz različnih sektorjev so razna formalna in neformalna druženja. Za službene in izobraževalne poti na Dunaj je običajno sopotništvo, kar pomeni možnost za utrjevanje vezi med zaposlenimi.

Za krepitev skupinske dinamike se na ravni vsakega sektorja enkrat letno organizira enodnevno srečanje, kar omogoča druženje med zaposlenimi iz različnih oddelkov sektorja. Na ravni družbe pa je za vse zaposlene poleg februarskega in jesenskega srečanja z vodstvom, ki se konča z neformalnim druženjem, organizirana še velika prednovoletna zabava. Zaposleni se medsektorsko lahko povezujejo tudi v okviru športnih aktivnosti in prostovoljnih projektov.

V Si.mobilu spodbujajo krajše medsektorske rotacije, saj za daljše rotacije trenutno še ni oblikovanega sistema, pojasnjuje vodja službe: »Ko razmišljam, kako bi to pri nas vzpostavili, pride do ovir, ker nekako ti imaš svoje delo, nimaš potem nekoga, ki bi potem to opravil, ko te ni. Tudi vodje imajo pri tem težave in še nismo prišli do nekega pametnega recepta. Spodbujam pa, kot tudi moji sodelavci, krajše rotacije. Primer jaz sem že bil na rotaciji v klicem centru, v trgovini, v back officeu ...«

V sektorju prodaje je v letu 2012 potekal uspešen proces rotacije poslovodij med različnimi poslovalnicami z namenom poenotenja praks dela. Na ravni skupine je izoblikovan program rotacije x.change, ki zaposlenim ponuja priložnost za pridobivanje mednarodnih izkušenj v eni izmed sestrskih družb v skupini Telekom Austria Group. V letu 2011 se je 18 sodelavcev Si.mobila vsaj teden dni spoznavalo z načini dela v drugem podjetju skupine (Si.mobil d.d, 2012e).

Konec leta 2012 se je začela prenova poslovne stavbe, ki bo delovno okolje preoblikovala v skladu s sodobnimi ergonomskimi trendi v barviti in inovativni delovni koncept. Pred prenovo je bil narejen celostni pregled interakcij med sektorji, na podlagi katerega so določene sektorje oziroma oddelke prerazporedili z namenom zagotovitve večje fizične bližine. Prenovljeni delovni prostori sledijo trendu, da se čas, ki ga zaposleni namenijo osebnemu delu, krajša, čedalje več časa pa se posveti tiskemu delu, učenju in neformalnemu druženju. Skladno s tem prenovljena stavba vključuje več netradicionalnih delovnih okolij, kot so na primer kafeterija, delovno–družabni prostor (lounge) in zunanja terasa, ki jih lahko zaposleni uporabljajo tako za individualno delo kot za razna formalna in neformalna srečanja. Na stenske površine predvsem v

prostorih za druženje so se nanesti premazi piši – briši, ki omogočajo transparentno izražanje zamisli in skupinski razvoj idej.

5.5 Visoka stopnja pripadnosti in zavzetosti

Vodja Službe za razvoj in strateško upravljanje človeških virov izpostavlja skrb za zavzetost zaposlenih kot strateško usmeritev podjetja Si.mobil in kot prednostno nalogo svoje službe: »Od pred leti, ko smo zagovarjali klimo, kjer je bilo zelo pomembno zadovoljstvo sodelavcev, smo to prilagodili in še bolj kot zadovoljstvo sodelavcev, nam je pomemben t. i. engagement, po slovensko zavzetost sodelavcev. Se pravi zavzetost sodelavcev, ki spodbuja vpetost in večjo produktivnost. Ravno zavzetost je pravi recept za spodbujanje pripadnosti, večje produktivnosti in inovativnosti. In nekako se vse vrti okoli tega. Si.mobil ima strategijo 5G, kjer se eden od G-jev imenuje Grow enthusiasm in za tega skrbi HR.«

Vodja službe pojasnjuje, kako spodbujajo večjo zavzetost sodelavcev: »Začeli smo z majhnimi stvarmi. Sodelavcem smo omogočili, da počnejo tudi kaj izven svojega delokroga. Ustanovili smo Ekotim, kjer imajo sodelavci možnost biti ustvarjalni, in to vpliva na njihovo zadovoljstvo in zavzetost, kar potem spet vpliva na njihovo delo, na njihov core business. Ustanovili smo skupino za šport, kjer se sodelavci povezujejo medsektorsko, imamo strokovno skupino Družini prijazno podjetje, kjer sodelavci delajo stvari, ki jih veselijo, in to spet vpliva na njihovo zavzetost. Skratka, vrsta takih programov, ki vpliva na zavzetost sodelavcev.«

Meni, da vsi našti programi vplivajo tudi na pripadnost, dodatno pa še: »Poleg teh, ki sem jih zdaj naštel, ki definitivno vplivajo na pripadnost, lahko rečem tudi nefinančni benefiti: od brezplačnih telefonov do fitnessov, tenisa, kulturnih zadev in podobno. Podjetje pa vedno diha na način, da daje sodelavcem vedeti, da so sodelavci na prvem mestu, in če sodelavci ugotovijo, da ti skrbiš za njih, ti vrnejo tudi to nazaj. To definitivno vpliva na samo pripadnost, kar se zelo povezuje z zavzetostjo in zadovoljstvom na koncu.«

Posamezne ugodnosti za spodbujanje večje stopnje zavzetosti in pripadnosti:

- zaposleni imajo vsakih 18 mesecev možnost izbirati nov telefonski aparat, pri čemer je več kot polovica aparatov na voljo brezplačno, pri izbiri aparata višjega cenovnega razreda zaposleni plačuje simbolično mesečno uporabnino. Si.mobil družinskim članom zaposlenih omogoča sklenitev naročniškega razmerja pod ugodnejšimi pogoji;
- vsak zaposleni vsak delovni dan prejme dva kosa sadja. Od sredine leta 2012 je zaposlenim na voljo izključno ekološko pridelano sadje. Zaposlenim so na voljo brezplačni topli napitki (kava, kakav, čaj ipd.);
- v večini sektorjev je omogočen fleksibilen delovni čas, obvezna delovna prisotnost je med 9.00 in 15.30. V naročniškem sektorju, kjer večina zaposlenih opravlja dvoizmensko delo, je mogoče vsak mesec podati želje za dela proste dni, med sodelavci pa pozneje poljubno izmenjevati tako ure začetka delovnika kot proste dneve;
- članom Si.mobilove športne skupine je na voljo bogata ponudba športnih aktivnosti. Skupina za šport v celoti financira udeležbe na športnih prireditvah, najem igrišč za badminton in

tenis ter telovadnico za igranje košarke. Po subvencioniranih cenah pa lahko zaposleni obiskujejo fitnes in vodeno vadbo v različnih fitnes centrih, igrajo golf, plavajo, plešejo, se udeležijo tečajev smučanja, jadranja in kajtanja;

- na tabli ugodnosti na intranetu je na voljo seznam ponudnikov, kjer lahko zaposleni Si.mobila ob nakupu oziroma koriščenju storitev uveljavljajo popuste ali druge ugodnosti. Zaposlenim so na voljo brezplačne vstopnice za obisk športnih in kulturnih prireditev;
- v Si.mobilu si prizadevajo zaposlenim omogočiti lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Pridobili so polni in trajni certifikat Družini prijazno podjetje, v sklopu katerega deluje stalna strokovna skupina, ki na podlagi povratnih informacij od zaposlenih razvija nove rešitve ter tako skrbi za še večje usklajevanje interesov družbe in zaposlenih. Prek elektronskih biltenov in intraneta se zaposlene redno obvešča o ugodnostih, pogojih za njihovo uveljavljanje in dogajanju povezanim s projektom. Ugodnosti s področja usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, ki so na voljo vsem zaposlenim v Si.mobilu, predstavljamo v Prilogi 4;
- zaposleni so vključeni v kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje, pri čemer družba Si.mobil zagotavlja vplačilo mesečnega prispevka v višini 2,8 odstotka bruto plače;
- sodelavci Si.mobila s posebnimi znanji, delovnimi izkušnjami, posebnimi kompetencami ipd. so motivirani še z dodatnimi finančnimi in nematerialnimi ugodnostmi. Gre za skupino za zadržanje, za katero skrbi služba skupaj z direktorji.

Da so prakse uspešne pri zagotavljanju visoke stopnje zavzetosti in pripadnosti, potrjujejo izsledki raziskave SiOK leta 2010, ki jih prikazujemo v tabeli 3.

Tabela 3: Izsledki raziskave SiOK na področju zavzetosti in pripadnosti v letu 2010

	Trditve	Povprečna ocena trditve v podjetju Si.mobil	Povprečna ocena trditve (vsa sodelujoča podjetja)	Povprečna ocena trditve (telekomunikacijska podjetja)
Zavzetost	Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	4,49	3,84	4,36
	Vsi v naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	4,37	3,84	4,29
Pripadnost	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	4,36	3,61	4,29
	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	4,33	3,59	4,28

Vir: Povzeto po Predstavitev rezultatov raziskave klime SiOK za leto 2010

Močna pripadnost podjetju se kaže tudi v nizki stopnji fluktuacije, ki je bila v letu 2011 5,56 odstotka (Si.mobil d.d., 2012e).

Tudi udeleženci fokusne skupine so izpostavili vidik zavzetosti, čeprav neposredno vprašanje o njej ni bilo postavljeno.

Udeleženec 1 slikovito predstavlja razliko med Si.mobilom in predhodnim delodajalcem: »Dostikrat primerjam s prejšnjo službo, kjer sem delal, je bilo čisto drugače, tukaj je nepredstavljivo bolje kakor tam. Tam so prav vsi čakali, da bo ura 15.30, da se štemplajo pa grejo domov, ker nobenega ni prav nič zanimal, ker če te cel dan zajebavajo v službi ...«

V fokusni skupini smo prejeli potrditev, da zaposleni zaznajo in pozitivno vrednotijo različne pobude in programe službe, ki so namenjeni spodbujanju zavzetosti in pripadnosti. Udeleženec 1 tako meni: »To so ti cukrčki, ko dobiš občutek, da podjetju ni vseeno zate, je tudi tebi lažje nekaj narediti za podjetje.« Udeleženci fokusne skupine so najprej soglasno izpostavili sadje. Udeleženec 3 je dodal: »/.../ redka so podjetja, kjer toliko delajo za zaposlene, kje, da imaš kavo, sadje, dejansko fleksibilen delovnik ...«

Izobraževanja so bila drugo področje, ki so ga udeleženci fokusne skupine soglasno izpostavili z vidika skrbi podjetja za zaposlene. Tako udeleženec 1 pojasnjuje: »/.../ so me prijavi na tečaj, pa potem poslali v Švico.« Udeleženec 3 pa dodaja: »/.../ v Švico, pa na Dunaj na izobraževanje, kdo ti še na primer odklene bazo Harvarda Business izobraževanj, pa reče: 'Evo, izobražuj se on-line, če hočeš ...'«

Udeleženec 3: »Sem se pogovarjal z ljudmi iz drugih podjetij. Redko katero podjetje bi se našlo v tej državi, ki ima boljše kadrovske politike, boljše skrbi za zaposlene kot Si.mobil. Po moje dejansko so kakšna boljša, je pa 99 odstotkov slabših podjetij.«

5.6 Ustvarjanje novega znanja v Si.mobilu

V Si.mobilu smo v sklopu raziskave naleteli na različne formalne in neformalne korake pri ustvarjanju novega znanja. Neformalno deljenje znanj in idej med sodelavci je po mnenju intervjuvancev močno razširjeno in zaželeno ter pomeni ključno aktivnost v ustvarjanju znanja.

Natančno opredeljen formalni proces ustvarjanja znanja smo zaznali v oddelku produktnega marketinga. Razvoj novih storitev in izdelkov v Si.mobilu vključuje vse faze: od razvoja začetne ideje, ustvarjanja koncepta, vrednotenja, razvoja modela do izvedbe. Med druge formalno podprte načine deljenja znanja in idej v Si.mobilu lahko umestimo notranje izobraževanje, mentorstvo, coaching, tedenske sestanke in sistema zbiranja idej. Slednja zaradi njune posebnosti predstavljamo v nadaljevanju.

5.6.1 Izziv inovativnosti

Vodja S je tudi neformalni vodja tima inovativnosti, ki so ga v Si.mobilu oblikovali leta 2011 in skrbi za pripravo izzivov inovativnosti: »Iskali smo način, da omogočimo vsem možnost sodelovanja.« Izziv inovativnosti je neke vrste natečaj, na katerega zaposleni prijavljajo svoje ideje in se izvaja vsaj dvakrat letno. Področje izziva je vnaprej določeno: »Vedno v okviru izziva iščemo neke rešitve, ki so uporabne z vidika Si.mobila ali iz neke strateške iniciative ali pa v primeru, ko imamo neko težavo in bi jo radi rešili na neki čim bolj učinkovit način,« pojasnjuje vodja S. Namen in cilj izziva inovativnosti je, da se najboljšo idejo uresniči in izvede. V vabilu so natančno opredeljeni področje izziva, način predstavitve ideje in merila, ki jim mora ideja ustrezati.

5.6.2 Tabla inovativnosti

V Naročniškem sektorju Si.mobila so maja 2012 predhodni način zbiranja predlogov, pri katerem so zaposleni predloge posredovali v posebno škatlo, nadomestili z interaktivno in transparentno tablo inovativnosti. Zaposleni lahko v prvi stolpec table napišejo svoje ideje, ki se nanašajo na vsebino dela, postopke ali pogoje dela. Osrednji del table je namenjen ocenjevanju in razvoju prvotne ideje. Drugi sodelavci lahko idejo s priloženimi magnetki ovrednotijo, zapišejo svoje mnenje, v katerem izpostavijo neko prednost ali pomanjkljivost izhodiščne ideje oziroma to nadgradijo s svojim dodatnim predlogom. Zadnji stolpec je namenjen podajanju statusa; t. i. upravni odbor table deluje kot sito za predloge, spremlja dogajanje in podaja povratne informacije v obliki komentarjev.

6 RAZPRAVA

6.1 Ključne ugotovitve

Ugotavljamo, da v podjetju Si.mobil v okviru sistema med sabo povezanih in usklajenih praks MČV uspešno podpirajo ustvarjanje novega znanja. Glavnina praks nima neposrednega vpliva na ustvarjalnost, deljenje znanja in ustvarjanje znanja, temveč deluje prek posredniških spremenljivk: opolnomočenost zaposlenih, visoka stopnja zavzetosti in pripadnosti zaposlenih, sodelovalna korporativna kultura ter posebna kombinacija spodbujevalnega in ciljnega načina vodenja. Ugotovitve naše študije primera tako podpirajo izsledke dosedanjih raziskav o pozitivnem vplivu MČV na ustvarjanje znanja in inovativnost, posebej tistih raziskav, ki proučujejo vpliv praks MČV prek posredniških mehanizmov. Camelo-Ordaz et al. (2011) so v svoji raziskavi ugotovili, da prakse MČV vplivajo na inovativnost prek pripadnosti zaposlenih in deljenja znanja. Collins in Smith (2006) potrjujeta, da mediacijske spremenljivke med praksami MČV, ki temeljijo na pripadnosti in med ustvarjanjem znanja, predstavljajo medsebojno zaupanje, sodelovanje in skupni jezik.

Iz izsledkov naše študije je razvidno, da prakse MČV vzajemno vplivajo tudi druga na drugo ter da iste prakse vplivajo na več elementov človeškega in socialnega kapitala. Z vplivom na človeški in socialni kapital lahko MČV posredno pripomore k razvoju ustvarjalnosti in deljenja znanja, ki sta del procesa ustvarjanja znanja. Pri analizi skupka praks smo prakse obravnavali po posameznih skupinah, glede na to, na katero izmed posredniških spremenljivk najbolj vplivajo. Štiri posredniške spremenljivke, ki smo jih v raziskavi detektirali kot ključne pri ustvarjanju novega znanja, in prakse, ki vplivajo na posamezno spremenljivko, povzemamo v nadaljevanju.

Srednji menedžment je eden najpomembnejših in kritičnih dejavnikov v organizacijskem procesu ustvarjanja novega znanja (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 16). Z devolucijo MČV so menedžerji in vodje postali izvajalci številnih praks MČV. Od neposrednih vodij je najbolj odvisno, kako bodo zaposleni razumeli in sprejeli prakse MČV in kakšen učinek bodo dejansko dosegle (Boxall & Purchell, 2011, str. 246–248). Pomeni, da je tudi uspešnost aktivnosti MČV, ki posredno ali neposredno želijo vplivati na ustvarjalnost in inovativnost, močno odvisna od vodij.

Ugotavljamo, da je v Si.mobilu med službo in neposrednimi vodji vzpostavljeno intenzivno sodelovanje. Služba ponuja vodjem strokovno podporo, pripravlja smernice in priporočila za vodenje, organizira vodstvena usposabljanja in izobraževanja ter tako zagotavlja kontinuiran razvoj vodij v skladu s kompetenčnim profilom. Prizadevajo si, da so delovanje, vedenje in komuniciranje vodij usklajeni in konsistentni z vrednotami in prepričanji, ki jih načrtno razvijajo in utrjujejo ter so jedro edinstvene organizacijske kulture. S programom razvoja ključnih potencialov usmerjeno razvijajo tudi prihodnje vodje.

Si.mobilovi vodje poskušajo neposredno vplivati na ustvarjanje znanja, in to z umestitvijo ciljev s področja inovativnosti med letne cilje zaposlenih in s spodbujanjem ustvarjalnega razmišljanja. Pomemben vzvod tako pri neposrednem spodbujanju ustvarjalnosti kot soustvarjanju inovativnega okolja je spoštljiv, podporen, odkrit in spodbujajoč odnos neposrednega vodje, ki se je uveljavil v Si.mobilu. Po modelu KEYS zaposleni takšna vedenja svojih vodij zaznavajo kot pozitivne spodbude za ustvarjalno delovanje (Amabile et al., 1996, str. 1160, 1197). Takšen način vodenja lahko prispeva tudi k večji pripadnosti podjetju, saj zaposleni prek odnosa vodje zaznavajo organizacijsko podporo svojega podjetja, kar vpliva na njihovo stopnjo pripadnosti (Kuvaas & Dysvik, 2010, str. 140). Način vodenja, ki temelji na spodbujanju in podpori zaposlenim ter odsotnosti avtoritativnih elementov, po mnenju Grumana in Saksa (2011, str. 131) pozitivno vpliva na zavzetost. Tako zavzetost kot pripadnost sta ključna dejavnika v aktivnostih deljenja znanja ter oblikovanja predlogov in rešitev.

Visoko stopnjo zavzetosti in pripadnosti zaposlenih v Si.mobilu še dodatno zagotavljajo z raznovrstnimi praksami, katerih ključna sporočila so, da so zaposleni na prvem mestu in da podjetju ni vseeno za njihovo počutje. Med tovrstne prakse je mogoče umestiti širok nabor ugodnosti programa Družini prijazno podjetje, fleksibilni delovni čas in razne brezplačne ugodnosti za zaposlene. Udeleženci fokusne skupine kot primer zaznane podpore podjetja izpostavljajo možnosti nadaljnega razvoja.

Z intenzivnimi razvojnimi aktivnostmi v Si.mobilu vplivajo še na eno pomembno spremenljivko, ki ima ključno vlogo pri ustvarjanju znanja – opolnomočenost zaposlenih. To poleg razvojnih aktivnosti zagotavljajo z oblikovanjem delovnih mest, rednim obveščanjem ter seznanjanjem zaposlenih s strategijo in cilji. Večja opolnomočenost zaposlenih lahko pozitivno vpliva na večjo stopnjo ustvarjalnosti in inovativnosti. Opolnomočeni zaposleni lahko bolje izkoristijo svoje zmožnosti in razvijejo svoje potencialne, pri reševanju problemov se morajo povezovati različna znanja, pogosteje razmišljajo o tem, kako bi svoje delo izvedli učinkoviteje in drugače, kar se lahko kaže v izboljšavah delovnih procesov.

Pomembna praksa pri zagotavljanju opolnomočenosti zaposlenih je transparentno, redno in pravočasno informiranje, pri čemer ima poleg vodij ključno vlogo Služba za korporativno komuniciranje. Notranje komuniciranje je v Si.mobilu zelo dobro razvito in ima pomembno vlogo tudi pri spodbujanju vključenosti in pripadnosti zaposlenih ter razvoju socialnega kapitala. Sovpliva na to, kako zaposleni zaznavajo odnos podjetja, in na učinek, ki ga imajo prakse MČV na zaposlene. Je ključni gradnik sodelovalne kulture, saj z različnimi komunikacijskimi orodji in aktivnostmi razvija in utrjuje vrednote sodelovanja, pomoči, skrbi drug za drugega. Prav ta edinstvena kultura je po mnenju udeležencev fokusne skupine glavni vzvod za ustvarjalno in inovativno delovanje.

Ugotavljamo, da v Si.mobilu z raznovrstnimi in usklajenimi aktivnostmi uspešno vplivajo na razne elemente človeškega in socialnega kapitala, ki posledično prispevajo k večji ustvarjalnosti, deljenju znanja in idej ter ustvarjanju novega znanja. Ključ za razumevanje uspešnosti MČV pri podpori procesu ustvarjanja novega znanja je v izoblikovanem sistemu med sabo dopolnjujočih se praks, pri čemer Si.mobilova služba kombinira najboljše prakse, ki jih poznamo iz literature, in povsem unikatne prakse.

Obravnavani programi in aktivnosti MČV so namenjeni vsem zaposlenim. Z določeno prilagoditvijo temeljnih praks pa skrbijo za ključne potencialne, za zaposlene iz skupine za zadržanje in vodstvo. To je po našem mnenju pomemben vidik, ki prispeva k večji stopnji zaupanja in pripadnosti zaposlenih. V fokusni skupini smo prejeli potrditev, da zaposleni splošno kadrovske usmeritve in posamezne prakse zaznavajo kot spodbudne in kot izraz skrbi podjetja za zaposlene.

V Si.mobilu so razvili sistem praks, ki temeljijo na vključenosti, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih in gradnji socialnega kapitala. Tovrstni sistemi se v literaturi izpostavljajo kot priporočljive usmeritve za delo s ključno skupino zaposlenih. Sodobna literatura čedalje bolj eksplicitno ugotavlja, da je uspešnost sodobnih zaposlenih širše določena – od njih se pričakujejo deljenje znanja, ustvarjalnost in sodelovanje pri ustvarjanju znanja. Iz tega bi lahko sledilo, da prakse MČV za spodbujanje ustvarjalnosti, deljenja in ustvarjanja znanja ne moremo obravnavati ločeno od praks za zagotavljanje uspešnosti sodobnega delavca znanja. Hkrati se postavlja vprašanje, ali tovrstne prakse vseeno pokrivajo celoten spekter uspešnosti oziroma ali morda lahko negativno vplivajo na bolj kratkoročni vidik uspešnosti.

Menimo, da je Si.mobil s svojo filozofijo MČV, politikami in programi ter ne nazadnje z usklajenimi delnimi aktivnostmi ustvaril vir konkurenčne prednosti, ki temelji na človeškem kapitalu kot na samem sistemu menedžmenta človeških virov.

Edinstvenega systemskega pristopa ni preprosto posnemati, lahko pa v njem prepoznamo osnovne vzvode, s katerimi MČV vpliva na večjo inovativnost podjetja, in jih lahko upoštevamo pri razvoju praks v katerem koli podjetju.

6.2 Priporočila za podjetja

6.2.1 Širša uporabnost rezultatov za druga podjetja

Naše ugotovitve, da je za podporo procesu ustvarjanja znanja odločujoč kompleksen sistem med sabo povezanih in medsebojno dopolnjujočih se praks, otežujejo pripravo priporočil. Kadrovske menedžerji lahko prevzamejo ključno vlogo v ustvarjanju znanja, če premorejo dovolj znanja, da postanejo strateški partnerji menedžmentu. Tako pridobijo dovolj moči in vpliva za izvajanje kompleksnega sistema medsebojno povezanih aktivnosti MČV, ki podpirajo izvajanje korporativne inovacijske strategije.

Na podlagi svojih ugotovitev lahko kadrovskim menedžerjem, ki želijo v svojih podjetjih prispevati k inovacijski uspešnosti, priporočamo poudarke na naslednjih med sabo povezanih usmeritvah MČV.

Pri razvoju in izbiri vodij naj se upošteva, da nekateri načini vodenja precej bolj spodbujajo ustvarjalnost in pozitivno vplivajo na preostale dejavnike, ki omogočajo ustvarjanje znanja. S posredovanjem zgleda najvišjega vodstva in razvoja vodij naj se razvija kombinacija spodbujevalnega in ciljnega načina vodenja. K poenotenemu načinu obravnave zaposlenih, ki je skladen z uveljavljeno oziroma razvijajočo se kulturo podjetja, prispeva tudi sistem izbire in razvoja prihodnjih vodij.

V podjetju, ki zasleduje cilj ustvarjanja novega znanja, morajo prakse MČV posebno pozornost nameniti razvoju socialnega kapitala. Analizirati je treba, kakšen vpliv na socialni kapital imajo prakse MČV, predvsem usmerjene k razvoju človeškega kapitala. Že z nekaterimi prilagoditvami tovrstnih praks lahko pozitivno prispevamo k razvoju socialnega kapitala.

Treba je razviti ciljno usmerjene prakse, ki podpirajo sodelovanje in deljenje znanja. Tovrstno delovanje se lahko vzpostavi med zaposlenimi, ki si medsebojno zaupajo in so privrženi skupnemu cilju. Nujni pogoj je zato razvijanje kulture zaupanja, medsebojnega sodelovanja in kontinuiranega učenja. Med posamezne prakse za razvoj socialnega kapitala umeščamo rotacijo, timsko delo, skupinsko nagrajevanje, spodbujanje neformalnega druženja, vzpostavitev prostora za druženje, trening komunikacijskih in socialnih kompetenc, opredelitev kompetence sodelovanja in ocenjevanje vedenja, ki se kaže v medsebojni pomoči in deljenju znanja.

MČV lahko z razvojem kompetenc, potrebnih za uspešno opravljanje dela, in s širjenjem znanj ustvari podlago za večjo stopnjo opolnomočenosti zaposlenih. Razvojno usmerjene prakse morajo biti podkrepljene z vključevanjem zaposlenih v odločanje, delegiranjem pristojnosti, odgovornosti in moči. Nujno je, da zaposleni razumejo korporativno in sektorsko strategijo ter svojo vlogo pri udeležanju teh. Pomembno je transparentno, redno in pravočasno posredovanje informacij o dogajanju v podjetju, pri čemer ima ključno vlogo notranje komuniciranje, ki je lahko umeščeno tudi v oddelek za MČV. Tovrstne prakse lahko prispevajo tudi k večji pripadnosti in zavzetosti zaposlenih.

Vse omenjene prakse MČV je lažje razvijati v finančno stabilnejših podjetjih s podporo in zavezanostjo najvišjega menedžmenta ter z že vsaj delno oblikovano kulturo sodelovanja in kontinuiranega učenja. Notranje komuniciranje ima lahko pomembno mesto pri komuniciranju o praksah in posledično doseganju zelenega učinka MČV pri zaposlenih. Pomembna je usklajenost sporočil, ki jih zaposleni prejmejo po različnih kanalih, in predvsem skladnost teh z vedenji menedžmenta in neposrednih vodij. Ključno je, kako so prakse MČV uvedene in kako jih zaposleni sprejemajo. Predvsem v okviru zaznane skrbi podjetja za zaposlene se lahko vzpostavi recipročni odnos, na katerem temelji pripadnost podjetju. Zaposleni pozitivno zaznavajo in vrednotijo skrb podjetja v okviru praks intenzivnega razvoja, možnosti usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja in fleksibilnega delovnika.

6.2.2 Priporočila za podjetje Si.mobil

V podjetju Si.mobil bodo prihodnji izzivi zadržati visoki stopnji zavzetosti in pripadnosti zaposlenih, nadgrajevati znanje zaposlenih in razvijati kompetence, potrebne za prihodnjo uspešnost. Podjetje se zaveda potrebe po večji podpori vzpostavljanju povezav med zaposlenimi iz različnih sektorjev, kar potrjujejo tudi spremembe, kot je zasnova prostorov za druženje v prenovljeni poslovni stavbi. Podjetju svetujemo še dodatne aktivnosti za podporo ustvarjanju in krepitvi vezi med zaposlenimi, ki niso v neposrednem stiku. Takšno podporo lahko podjetje zagotovi z različni aktivnostmi, kot so medsektorske tim building delavnice, z organizacijo več medsektorskih izobraževanj in srečanj in z več rotacijami zaposlenih. Podjetju priporočamo, naj postavi inovacijske cilje na ravni ekipe oziroma skupine, ne samo na ravni posameznika. Tudi pri inovacijskem izzivu se lahko spodbuja prijava ekip zaposlenih. Uveljavljena praksa za spodbujanje ustvarjanja novega znanja je timsko nagrajevanje, ki bi ga bilo mogoče uvesti prav za skupine, katerih cilj je ustvarjanje novega znanja. Zaposlenim bi lahko ponudili možnost udeležbe v programih osebnostnega razvoja in čustvene inteligence ter strokovnega izobraževanja na področjih, ki niso neposredno povezana s področjem delovanja zaposlenega. Čeprav se v Si.mobilu poudarja, da je inovativnost pomembna, predlagamo, da se še bolj jasno izpostavijo konkretne koristi inovacij in se zaposlene spodbuja, naj neki del svojega službenega časa namenijo razvoju svojih zamisli.

6.3 Ovrednotenje dela in omejitve

Pomemben doprinos dela je v celostni analizi sistema praks MČV in posredniških mehanizmov, prek katerih prakse vplivajo na ustvarjanje novega znanja v konkretnem podjetju. Z delom prispevamo k boljšemu razumevanju, katere prakse MČV in kako prispevajo k večji ustvarjalnosti, deljenju in ustvarjanju znanja. Podkrepili smo teoretična dognanja o potrebni medsebojni usklajenosti praks MČV, o pomembnosti, kako zaposleni zaznavajo in razumejo prakse MČV, ter vplivu delovanja vodij kot ključnih nosilcev praks MČV. Vrednost našemu delu dodaja uvedba posredniških mehanizmov, v okviru katerih prakse MČV vplivajo na ustvarjanje novega znanja.

Metodološki prispevek dela je v izvedbi kvalitativne raziskave – študije primera, ki z vključitvijo tako nosilcev praks MČV kot zaposlenih zasleduje večnivojski pristop. S takšnim pristopom smo pridobili vpogled v ozadje razvoja posameznih praks, izvedbeno dinamiko in to, kako prakse MČV razumejo zaposleni. Izbrani pristop študije primera omogoča proučitev širokega spektra aktivnosti MČV v konkretnem podjetju. Po drugi strani pa celostni pristop in razsežnost obravnavane tematike ne dopuščata poglobljene obravnave posameznih praks in mediacijskih mehanizmov. Treba je tudi upoštevati, da je ugotovljeno stanje v podjetju Si.mobil posledica večletnih sistematičnih aktivnosti MČV tudi v obdobju, ki ga s to raziskavo ne zajemamo.

Omejitev kvalitativne raziskave je lahko v subjektivnosti, pri kateri gre za morebitni vpliv raziskovalčevih stališč pri analizi in interpretaciji rezultatov. Druga omejitev je lahko morebitna pristranskost raziskovalca, ki lahko izhaja na primer iz povezanosti s proučevano organizacijo. Upoštevati je treba, da študija primera prakse MČV proučuje v posebnem okviru, kar ne omogoča preproste posplošljivosti ugotovitev na druga podjetja.

V študiji smo proučevali predvsem vpliv MČV na prvi in drugi korak pri ustvarjanju znanja, ki sta sestavljena iz ustvarjalnega delovanja, deljenja znanj in idej ter izdelave koncepta. Manj pa smo se posvetili fazi potrjevanja koncepta in razvoja tega v model oziroma prototip, pri čemer imajo večjo vlogo interni procesi in sistemi, ki izhodiščno niso v domeni MČV. Za celostni vpogled in razumevanje inovacijske uspešnosti pa je treba podrobneje proučiti tudi te dejavnike.

6.4 Predlog nadaljnjih raziskovalnih korakov

Diplomsko delo ponuja podlago za razvoj in testiranje hipotez. S kvantitativno raziskavo na ustreznem vzorcu podjetij bi lahko proučili vpliv skupka obravnavanih praks MČV na posredniške spremenljivke in posledično na ustvarjanje znanja. Potrebna bi bila uvedba še končne spremenljivke – inovacijske uspešnosti. Zaradi časovnega zamika med izvajanjem in učinkom praks MČV ter zaradi daljše časovnice inovacijskih procesov bi morala raziskava zajeti širše časovno obdobje.

Zanimiva bi bila raziskava o morebitnih razlikah med praksami MČV v podjetjih, ki zasledujejo strategijo radikalnih inovacij, in v podjetjih, v katerih je cilj inkrementalno inoviranje. Izziva za prihodnje raziskovalce sta lahko tudi uvedba inovacijske strategije in način, kako se MČV v različnih podjetjih spoprime s takšnim izzivom.

Čeprav se kaže, da v podjetju Si.mobil z istimi praksami zagotavljajo tako dolgoročno kot kratkoročno uspešnost, bi bilo smiselno proučiti, kako se MČV spoprijema z izzivom uravnavanja kratkoročne delovne učinkovitosti in inovacijske uspešnosti v drugih, na primer manjših podjetjih.

Interdisciplinarni pristop bi omogočal natančneje proučiti proces ustvarjanja novega znanja in vlogo posameznih sestavin človeškega in socialnega kapitala v posameznih fazah procesa.

SKLEP

Inovativnost je čedalje bolj vpeta v poslovanje uspešnih podjetij. Inovacije, ki se kažejo v učinkovitejših poslovnih procesih, novih ali izboljšanih poslovnih modelih, izdelkih ali storitvah, postajajo gradniki konkurenčne prednosti podjetij. V ozadju inovacij je ustvarjanje novega znanja, ki se začne z deljenjem skritega znanja med zaposlenimi in z njihovo ustvarjalnostjo, nadaljuje z razvojem koncepta, ki se preobrazi v še bolj realnosti ustrezajoč model ali prototip, ter konča s širjenjem novoustvarjenega znanja v organizaciji.

Pri ustvarjanju novega znanja ima ključno vlogo poleg visoko usposobljenih delavcev in njihove ustvarjalnosti socialni kapital podjetja. Izkazuje se v visoki stopnji zaupanja in dobrih medosebnih odnosih. Ob predpostavki, da je MČV integriran v strateško načrtovanje, lahko postane nosilec temeljnih politik in praks za podporo procesom ustvarjanja novega znanja. Nujno je razumevanje, da MČV neposredno ne vpliva na ustvarjalnost, deljenje in ustvarjanje znanja. MČV lahko deluje prek posredniških mehanizmov, kot so pripadnost, zavzetost, opolnomočenost in socialni kapital, ki nato vplivajo na ustvarjanje znanja. Pri tem je ključno, da kadrovski strokovnjaki in vodje dobro sodelujejo.

Z raziskavo, v katero smo poleg kadrovskega menedžerja in vodij vključili tudi zaposlene, smo ugotovili, da podjetje Si.mobil s posebnim skupkom prepletajočih se praks vpliva na zmožnosti, priložnosti in motivacijo za ustvarjalno in inovativno delovanje.

V ozadju Si.mobilovega načina vodenja je program razvoja vodstvenih kompetenc in razvoja ključnih potencialov, katerih učinki se kažejo v posebni kombinaciji podpornega, spodbudnega in ciljnega načina vodenja. Opolnomočenost zaposlenih v Si.mobilu zagotavljajo s seznanjanjem zaposlenih s strategijo in cilji, transparentnim in pravočasnim obveščanjem, intenzivnim razvojem zaposlenih in oblikovanjem dela. Na zaupanje in sodelovanje vplivajo z razvojem kulture sodelovanja, rotacijo in novim fizičnim delovnim okoljem. Na visoko stopnjo pripadnosti in zavzetosti poleg naštetih praks vplivajo tudi prakse, ki kažejo skrb podjetja za lastne

zaposlene, med katere lahko umestimo prakse, kot so Družini prijazno podjetje, fleksibilen delovni čas, razne ugodnosti v obliki subvencioniranih ali brezplačnih športnih aktivnosti, telefonskih aparatov, sadja in napitkov.

Odločilne niso posamezne prakse, temveč njihovo prepletajoče se in usklajeno delovanje. Najpomembnejši vidik je, kako te prakse sprejmejo zaposleni in kakšen vpliv imajo na njih. Le s pripadnimi, opolnomočenimi in zavzetimi sodelavci, ki delujejo v sodelovalnem delovnem okolju, lahko podjetje dosega inovacijsko uspešnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Afiouni, F. (2008). Human Resource Management and Knowledge Creation: A Knowledge-based Perspective. *5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (str. 1–8). New York: New York Institute of Technology.
2. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Oxford: Westview Press.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
4. Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. Boston: Pearson Education.
5. Boxall, P., & Purchell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
6. Buech, V. I. D., Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 507–525.
7. Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.
8. Cabello-Medina, C., Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 807–828.
9. Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463.
10. Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
11. Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119–124.
12. 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.
13. Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027–1045.
14. Čebulj, N. (2007). Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. *HRM Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(20), 29–30.

15. Černe, M., Škerlavaj, M., & Jaklič, M. (2011). Vloga HR-managerjev pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih. *HRM Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(40), 10–14.
16. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
17. Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 374–384.
18. De Saa-Perez, P., & Diaz-Diaz, N. L. (2010). Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra peripheral region of the European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1649–1666.
19. De Stobbeleier, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback - seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811–831.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organizacija in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Edvardsson, I. R. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553–561.
22. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
23. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
24. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
25. Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 299–306.
26. Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364–381.
27. Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1208–1221.
28. Kaše, R. (2007). *Effects of HR practices on knowledge transfer in knowledge-intensive firms: the mediating role of social network dimensions*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Kaše, R. (2011). Deset pasti pri razvijanju in uveljavljanju kadrovske strategije. *HRM Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(41), 6–9.
30. 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.
31. Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationship between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
32. Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.

33. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
34. Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 4–17.
35. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
36. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Oxford: Oxford University Press.
37. Nonaka, I., Von Krogh, J., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), 1179–1208.
38. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
39. Opaka, M. (2008). Ustvarjalnost – proces, oseba in produkt: Pregled nekaterih odkritij o ustvarjalnosti v zadnjem desetletju. *Psihološka obzorja*, 17(2), 77–90.
40. Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191–1218.
41. Prieto Pastor, I. M., Perez Santana, M. P., & Martín Sierra, C. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2452–2467.
42. Ropret, M. (2013, 7. marec). Simobil na krilih rekordnega poslovanja v nove pogovore o prevzemih. *Delo*, str. 13.
43. Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501–516.
44. Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505.
45. Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118–128.
46. Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27.
47. Si.mobil (2010). *Predstavitev rezultatov raziskave klime SiOK za leto 2010*. (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
48. Si.mobil (2011). *Predstavitev rezultatov raziskave klime SiOK za leto 2011*. (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
49. Si.mobil (2012a). *Katalog izobraževanj za leto 2012* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
50. Si.mobil (2012b). *Kompetence* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
51. Si.mobil (2012c). *Pravilnik o izobraževanju v družbi Si.mobil d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.
52. Si.mobil (2012d). *Priročnik za vodje* (interno gradivo). Ljubljana: Si.mobil d.d.

53. Si.mobil (2012e). Si.mobilovo letno poročilo za 2011. Ljubljana: Si.mobil d.d.
54. Si.mobil (2013). Si.mobilovo letno poročilo za 2012. Ljubljana: Si.mobil d.d.
55. 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.
56. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management review*, 40(3), 133–153.
58. Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
59. Yahya, S., & Goh, W.-K. (2002). Managing human resources towards achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457–468.
60. Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
61. Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361.
62. Zupan, N. (2006). HRM mora stopiti zunaj dosedanjih okvirov delovanja. *HRM Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4(12), 3–6.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predstavitev podjetja Si.mobil, d.d.....	1
Priloga 2: Usmerjevalna vprašanja za intervjuje.....	2
Priloga 3: Enote kodiranja in kategorije.....	7
Priloga 4: Ugodnosti programa Družini prijazno podjetje.....	9

Priloga 1: Predstavitev podjetja Si.mobil, d.d.

Podjetje Si.mobil d.d. je ponudnik telekomunikacijskih in poslovnih rešitev na slovenskem trgu. Širši javnosti je podjetje najbolj znano po zagotavljanju storitev s področja mobilnih komunikacij, pri čemer s 30-odstotnim tržnim deležem zaseda drugo mesto med operaterji v Sloveniji. Si.mobilova ključna strateška usmeritev je zagotavljanje najboljše uporabniške izkušnje, ki naj bi bila jedro razlikovalne prednosti Si.mobila pred drugimi operaterji. Svoje poslanstvo uresničuje s čedalje večjo ekipo sodelavcev – 369 sodelavcem (v letu 2011) se je v letu 2012 pridružilo še 20 (Si.mobil d.d., 2013).

Od leta 2006 je Si.mobil v 100-odstotnem lastništvu družbe Telekom Austria Group, ki zastopa največjo skupino ponudnikov telekomunikacijskih storitev v srednji in vzhodni Evropi.

Telekomunikacijska panoga je kljub gospodarski krizi med hitreje rastočimi, kar potrjuje tudi stalna rast prihodkov. Si.mobil je v letu 2012 ustvaril 199,6 milijona evrov prihodkov, EBITDA je bil rekordnih 58 milijonov evrov in je bil za 12 odstotkov višji kot leta 2011, čistega dobička pa je bilo 30 milijonov evrov oziroma za petino več kot v letu 2011 (Ropret, 2013).

Poleg rasti na področju poslovanja telekomunikacijsko panogo zaznamujeta izrazito dinamičen razvoj in neprestano uvajanje novih tehnologij. Tehnološke spremembe v zadnjih letih so predvsem na področju združevanja in prepletanja (angl. *convergence*) mobilnih, fiksnih in IT-storitev. Tudi Si.mobil z uvajanjem novih storitev na področju celostih poslovnih rešitev in fiksne telefonije vstopa na nova področja zunaj tradicionalnega telekomunikacijskega področja glasovnih storitev, SMS storitev in prenosa podatkov (Si.mobil d.d., 2012e, 2013).

Priloga 2: Usmerjevalna vprašanja za intervjuje

I. Vprašanja za intervju z menedžerjem človeških virov

Uvodno vprašanje:

Kateri dejavniki po vašem mnenju v Si.mobilu vplivajo na ustvarjanje novega znanja/inovativnost?

Določanje potrebnih zmožnosti zaposlenih, pridobivanje in izbiranje zaposlenih

Glavno vprašanje:

Katere kompetence so po vašem mnenju ključne za uspešno delovanje posameznika v podjetju Si.mobil?

Dodatna vprašanja:

Uporabljate dodatne izbirne metode in kriterije pri izbiri sodelavcev za delovna mesta, na katerih je večji poudarek na ustvarjalnosti in inovativnosti? Če da, katere in za katera delovna mesta?

Razvoj zaposlenih

Kako pogosto in za katere skupine zaposlenih so organizirana usposabljanja na področjih timskega sodelovanja in razvoja socialnih veščin?

Kako je v Si.mobilu oblikovan sistem mentorstva in coachinga?

Obstaja sistem rotiranja sodelavcev med različnimi delovnimi mesti znotraj oddelka oz. med oddelki?

Oblikovanje dela

Kako se v Si.mobilu spodbuja timsko delo in sodelovanje med zaposlenimi (v oddelku, medoddelčno sodelovanje)?

Na kakšne načine se zagotavlja dovoljšno sodelovanje med zaposlenimi iz različnih oddelkov?

Zagotavljanje uspešnosti/oblikovanje dela

Glavno vprašanje:

V navodilih za izvedbo letnega pogovora s sodelavcem je natančno opredeljen top – down pristop k postavljanju ciljev, ki vsakemu zaposlenemu posreduje jasna pričakovanja, cilje in merila uspešnosti. Kako se v Si.mobilu v okviru natančno postavljenih ciljev zagotavlja ustrezna stopnja opolnomočenosti zaposlenih? Kako se kaže ta opolnomočenost zaposlenih (primer)?

Dodatno vprašanje:

Kako so v ciljnih zaposlenih opredeljeni podcilji s področja ustvarjalnosti in inovativnosti?

(Ne)posredna vloga oddelka za MČV pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih in ustvarjanju znanja v podjetju Si.mobil d.d.

Glavno vprašanje:

Obstajajo aktivnosti MČV, ki so bile razvite in uvedene z namenom prispevati k večji stopnji inovativnosti podjetja?

Dodatni vprašanji:

Katere aktivnosti MČV, ki zasledujejo še druge cilje MČV, imajo po vašem mnenju največji (posredni) vpliv na ustvarjalnost in inovativnost?

Kako (če sploh) se posamezne prakse MČV prilagajajo skupinam zaposlenih, ki delujejo na področjih, na katerih se zahteva višja stopnja inovativnosti?

Vloga drugih nosilcev MČV – menedžerjev in vodij

Kakšno vlogo imajo oz. bi morali imeti po vašem mnenju preostali nosilci MČV (menedžerji/vodje) pri spodbujanju ustvarjalnosti in ustvarjanju pogojev za inovacijsko uspešnost?

Kaj bi se po vašem mnenju moralo v Si.mobilu še spremeniti, da bi ustvarjanje novega znanja postalo še uspešnejše in učinkovitejše?

II. Vprašanja za intervju z vodjo

Ustvarjanje znanja, rezultati inovativnosti, inovacijski proces

Si.mobil deluje v dinamični branži, kjer je potrebno ne samo stalno učenje in pridobivanja najnovejšega znanja iz okolja, temveč tudi ustvarjanje lastnega znanja – lastnih izboljšav. Je mogoče na ravni vašega sektorja oz. oddelka opredeliti rezultate lastne ustvarjalnosti in skupinskega inovativnega procesa?

Kako se v vašem sektorju ustvarja novo znanje?

Dodatni vprašanji:

Kako so opredeljeni cilji s področja inovativnosti na nivoju oddelka? Kako so indikatorji ustvarjalnosti in inovativnosti opredeljeni v ciljnih zaposlenih?

Ustvarjalnost, sistem zbiranja in vrednotenja idej

Kaj po vaših izkušnjah spodbuja zaposlene v vašem oddelku, da so pri svojem delu ustvarjalni?

Dodatna vprašanja:

Kje so po vašem mnenju najbolj pogoste ovire ustvarjalnosti zaposlenih?

Kakšne vrste idej, ki jih zaposleni oblikujejo med opravljanjem svojega dela, prevladujejo (izboljšave neposrednih procesov, radikalnejše ideje ...)?

Kako zaposleni posredujejo nove ideje?

Kdo ocenjuje primernost idej? Kako poteka razvoj obetavnih idej (primer)?

Na kakšen način menite, da lahko kot vodja pripomorete k še večji ustvarjalnosti zaposlenih?

Organizacija dela

Kako se v vašem oddelku prepletata timsko in individualno delo?

Kakšen odnos prevladuje med zaposlenimi vašega oddelka (tekmovalen, sodelovalen ...)?

Kakšno stopnjo samostojnosti pri svojem delu imajo zaposleni v vašem oddelku? Kako se kaže njihova samostojnost?

Kako so zaposleni vključeni v odločanje (primer)?

Kako v vašem oddelku spodbujate sodelovanje in deljenje znanja med zaposlenimi?

Ocenjevanje uspešnosti in nagrajevanja

Kako v vašem oddelku izpostavite in nagrajete ustvarjalne in inovativne dosežke posameznikov ali tima?

Sklepno vprašanje

Katere spremembe v Si.mobilu bi bile po vašem mnenju potrebne za še učinkovitejše in uspešnejše procese ustvarjanja znanja?

III. Vprašanja za fokusno skupino

Uvod v razpravo

Lepo pozdravljeni!

Zahvaljujem se vam, da ste se odzvali mojemu vabilu in si vzeli čas za sodelovanje v raziskavi. Moje ime je Nina Bombek, zaposlena sem v Naročniškem oddelku podjetja Si.mobil in končujem študij na Ekonomski fakulteti UL. Naša današnja razprava tvori raziskovalni del mojega diplomskega dela, ki je zastavljen kot študija primera vloge menedžmenta človeških virov pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju Si.mobil.

Naša razprava bo sestavljena iz štirih tematskih sklopov. Prvi sklop bo vseboval vprašanja o ustvarjalnosti, drugi sklop se bo osredotočil na dejavnike delovnega okolja, ki po vašem mnenju vplivajo na udejanjanje ustvarjalnega potenciala. V naslednjem delu razprave bomo spregovorili o sodelovanju in deljenju idej s sodelavci. V zadnjem delu bomo osvetlili dojetje konkretnih organizacijskih spodbud za inovacijsko uspešnost v podjetju Si.mobil.

Za lažje in enotno razumevanje izrazov ustvarjalnost in inovativnost želim pojasniti, da sem v svojem diplomskem delu v skladu s prevladujočimi opredelitvami v literaturi ustvarjalnost opredelila kot proces, ki se odvija na ravni posameznika, inovativnost pa kot skupinski oziroma organizacijski fenomen.

Želim predstaviti še nekaj osnovnih pravil fokusne skupine. V naši razpravi ne gre za ugotavljanje pravih in nepravilnih odgovorov, temveč izključno za posredovanje vašega lastnega dojetja, razmišljanja in čutenja. Najpomembnejše je, da izrazite svoje mnenje, čeprav se razlikuje od večinskega. Sama v razpravi ne bom sodelovala, moja vloga bo izključno poslušanje, zastavljanje vprašanj in po potrebi usmerjanje razprave. Želim, da pri vsaki temi sodelujete vsi člani skupine.

Če mi dovolite, bi pogovor snemala, saj ni mogoče, da bi si sprti zapisovala vaše odgovore. Posnetek ne bo predvajan drugim osebam, temveč mi bo v pomoč pri mojem raziskovalnem delu. Predlagam, da kar začnemo.

Ustvarjalnost

Če bi vas najprej prosila, da izberete res ustvarjalnega sodelavca v Si.mobilu, za koga bi se odločili in zakaj (ni potrebno poimensko izpostavljanje, dovolj je, če poveste iz katerega oddelka oz. sektorja prihaja in zakaj ste ga izbrali)?

Zunanji dejavniki ustvarjalnosti

Kateri dejavniki v delovnem okolju menite, da vas najbolj spodbujajo k ustvarjalnemu razmišljanju, oblikovanju novih in uporabnih idej?

Kaj bi izpostavili kot prepreke, zaviralce ustvarjalnega razmišljanja?

Dodatna vprašanja:

Koliko ustvarjalnosti, menite, da potrebujete za uspešno opravljanje svojega vsakodnevnega dela? Menite, da vaši vodje od vas pričakujejo ustvarjalno razmišljanje? Ga tudi spodbujajo in kako? Kako je vaše ustvarjalno in inovativno delovanje izpostavljeno oz. nagrajeno?

Izmenjava znanja in idej

S kom v podjetju najbolj pogosto komunicirate o svojih idejah in kako?

Dodatna vprašanja:

Menite, da imate na razpolago dovolj časa za izmenjavo znanja in idej s sodelavci?

Obstajajo razlogi, da včasih ideje obdržite zase? Če da, kateri?

Koliko je vaše delo individualno oz. timsko? V kakšni meri vaše delo vključuje sodelovanje z drugimi oddelki?

Okoljske spodbude inovativnosti

Menite, da je Si.mobil naklonjen inovativnosti? Kako to naklonjenost zaznavate sami (primeri)?

Dodatna vprašanja:

Kje so po vašem mnenju največje ovire inovativnosti (npr. *pri ustvarjanju novih svežih idej, pri oblikovanju idej v konkretni koncept, pri potrjevanju konceptov s strani vodstva, pri implementaciji ...*)? Kaj bi se moralo po vašem mnenju v Si.mobilu spremeniti, da bi ustvarjanje novega znanja postalo še učinkovitejše in uspešnejše?

Razprava

Ali je še kaj takega, kar bi izpostavili na to temo, pa do sedaj nismo omenili?

Priloga 3: Enote kodiranja in kategorije

Tabela 1: Enote kodiranja in kategorije

Kode pridobljene iz intervjujev	Kode 2. stopnje	Kategorije
Vodstveno usposabljanje (L, VS)	Razvoj vodij	Simobilov način vodenja
Letni pogovor kot orodje za zagotavljanje uspešnosti (A, S, L, VS) , letni cilji s področja ustvarjalnosti in inovativnosti (L, A, S, VS, F)	Postavljanje letnih ciljev s področja inovativnosti Letni pogovor	
Zaupanje vodje (L), sprotna povratna informacija vodje (L, S, VS), odkritost v komunikaciji (L), prizadevanje za dobro počutje zaposlenih (L), potreba po uravnoteženju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev (S), vodja kot izzivalec (A), vodja kot razbijalec rutine, vodja kot inštruktor (A), vodja mora zahtevati drugačno razmišljanje (A), spodbujanje oblikovanja idej in rešitev (S, VS), četrletni bonus kot nagrada za inovativnost (A), način vodenja kot ključni dejavnik pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti (VS, S)	Vodstveni načini in prijemi za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti	
Predstavitve strategije sektorja in podjetja (A, VS), pomen zavedanje in razumevanje posameznikovega vpliva na strategijo (A)	Seznanjanje zaposlenih s strategijo in cilji podjetja	Opolnomočenje
Redno, pravočasno in transparentno obveščanje o dogajanju (VS)	Obveščanje zaposlenih	
Visoka usposobljenost in izkušnost zaposlenih (L, S, A, VS, F), strokovna izobraževanja (L, A, VS, F), soodločanje zaposlenega o svojem razvoju (L)	Razvoj zaposlenih na strokovnem področju	
Samostojni in avtonomni zaposleni (L, A, S, VS, F), delo, ki ga radi opravljajo (L, A), nadomeščanje sodelavcev v ekipi – poznavanje več področij dela (S), individualna odgovornost (L, A, VS)	Način oblikovanja delovnih mest	Sodelovalna kultura
Spodbuda za čim več neposredne komunikacije med sodelavci (L), pomoč med sodelavci (L, A, F), dobro počutje v ekipi in na delovnem mestu (S, F), prostočasno in neformalno druženje med zaposlenimi (S, VS), sodelovalni način dela (S)	Sodelovanje in pomoč med sodelavci	

Usposabljanje na področju empatije (L), usposabljanja s področja komunikacije (VS), inštruiranje (coaching) zaposlenih (VS)	Razvoj komunikacijskih in socialnih kompetenc	
Miselnost (S, F), subkultura nenehnih izboljšav (A), kultura podjetja kot mehanizem za spodbujanje inovativnosti (F, VS)	Kultura kot spodbujevalec ustvarjalnosti in inovativnosti	
Pripravljenost zaposlenih na dodaten angažma (S, L, F), tehtanje nenehnih izboljšav in sprememb (A, F)	Delovna zavzetost	Zavzetost in pripadnost zaposlenih
Pomen cukrčkov – sadja, gibljivega delovnika (F), možnosti razvoja (F), program Družini prijazno podjetje (F, VS)	Načini, kako se spodbujata zavzetost in pripadnost	

Opombe:

V – vodja V

L – vodja L

A – vodja A

VS – vodja Službe za razvoj in strateško upravljanje človeških virov

FS – fokusna skupina

Priloga 4: Ugodnosti programa Družini prijazno podjetje

Otroški časovni bonus

Za prvi šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole in/ali če otrok menja šolo, se zaposlenim omogoča en dan izrednega plačanega dopusta. V obdobju uvajanja otroka v vrtec ima zaposleni na voljo fleksibilen delovnik z zmanjšano prisotnostjo oziroma prihod v službo tudi v času, v katerem je sicer navzočnost obvezna.

Fleksibilni dnevni odmori

Da lahko zaposleni tudi med službenim časom opravijo katero izmed zasebnih obveznosti, lahko v dogovoru z nadrejenim to uredijo tudi med dnevnim odmorom, ki lahko znaša do največ štiri ure v enem mesecu.

Delovanje strokovne skupine

Stalna strokovna skupina, ki deluje pri projektu, zagotavlja usklajevanje interesov družbe in zaposlenih, zlasti tistih, ki imajo dodatne življenjske obremenitve (mlada družina, družina s članom s posebnimi potrebami, s članom gospodinjstva, ki ima dolgotrajno in hudo bolezen ...).

Obveščanje zaposlenih

Z elektronskimi bilteni, intranetom in internim časopisom se zaposlene obvešča o ukrepih, pogojih za njihovo uveljavljanje in dogajanju, povezanem s projektom. Pomemben vidik tega ukrepa je tudi utrjevanje vrednote družini prijazno podjetje, želja pa je tudi, da se s stalnim obveščanjem in prisotnostjo te tematike poveča zavest. Dalj časa odsotnim zaposlenim omogočijo, da so v tem času še vedno vključeni v interno komuniciranje in da tako ohranjajo stalen stik s podjetjem.

Odnosi z javnostmi

Ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v Si.mobilu kot sestavni del organizacijske kulture predstavljajo zunanjem svetu.

Izobraževanje za vodilne

S tem ukrepom želijo v Si.mobilu vodje obveščati o možnih ukrepih družini prijazne politike in jih hkrati obveščati o pomenu primernega odnosa do zaposlenih.

Ponovno vključevanje v delovni proces po porodniškem in starševskem dopustu

Po koncu porodniškega oziroma starševskega dopusta se zaposlenim omogoči, da v prvem tednu koristijo redni letni dopust po urah. Zaposlenim se tudi omogoči osvežitev znanj in veščin, kar pomeni, da se zaposlenim, ki se vrnejo po daljšem času, tako omogoči, da se hitreje in uspešneje znova vključijo v delovni proces.

V Si.mobilu so sprejeli še pet dodatnih ukrepov, s katerimi so želeli sodelavcem priti naproti pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja:

Dan odprtih vrat

Otroke sodelavcev Si.mobila enkrat letno povabijo na poseben dogodek s poučnimi in zabavnimi delavnicami in jim tako omogočijo, da spoznajo podjetje in okolje, v katerem delajo njihovi starši.

Načrtovanje in izvedba programov nadaljnjega izobraževanja

Vsem zaposlenim je v katalogu izobraževanj na voljo možnost izbire delavnice na temo usklajevanje družinskega in poslovnega življenja. Namen delavnice je izboljšati kakovost življenja in osebno rast sodelavcev.

Nagrada zaposlenim ob naraščaju

Obdarovanje zaposlenih ob rojstvu otroka ima že dolgoletno tradicijo, na novo pa se sodelavkam omogoči, da lahko v času nosečnosti enkrat na mesec izkoristijo dve uri plačane odsotnosti z dela za obvezen zdravniški pregled. Bodočemu očetu pa se enkrat v času nosečnosti partnerke omogočita do dve uri plačane odsotnosti za spremljanje partnerke na zdravniški pregled.

Novoletno obdarovanje otrok

Za otroke zaposlenih se v decembru organizirata sprejem božička in rajanje. Otroci prejmejo darilo v skladu s filozofijo podjetja.

Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine

V projektni skupini se na podlagi informacij, ki se pridobijo od sodelavcev, zbirajo podatki o zadovoljstvu, predlogih in željah za še učinkovitejše usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. V oktobru 2012 sta se naštetim ukrepom pridružila še dva: zaposlenim je na voljo brezplačno počitniško varstvo za otroke v zasebnem vrtcu v neposredni bližini poslovne stavbe Si.mobila. Za izboljšanje kakovosti počutja pa bodo zaposlenim ob petkih na voljo razne tematske delavnice.

Vir: Organizacijski predpis programa Družini prijazno podjetje, Si.mobil, 2011.