

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SISTEMI MNOŽIČNE INOVATIVNOSTI  
V SLOVENSКИH PODJETJIH**

Ljubljana, maj 2016

NATAŠA DOLINAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Dolinar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Sistemi množične inovativnosti v slovenskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem, prof. dr. Markom Jakličem,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 31.05.2016

Podpis študentke:

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 POMEN INOVIRANJA ZA PODJETJE.....</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1 Opredelitev osnovnih pojmov .....   | 3         |
| 1.2 Inovacijska dejavnost v podjetju.....   | 4         |
| <b>2 RAZVOJ SISTEMA MNOŽIČNE INOVATIVNOSTI .....</b>  | <b>6</b>  |
| 2.1 Oblikovanje okolja in kulture za spodbujanje ustvarjalnosti.....  | 8         |
| 2.2 Vzpostavitev in načrtovanje sistema.....  | 9         |
| 2.3 Prepoznava in prijava idej.....   | 11        |
| 2.4 Ocenjevanje in vrednotenje inovativnih predlogov .....  | 12        |
| 2.4.1 Ocena ustreznosti predloga .....  | 12        |
| 2.4.2 Vpeljava predlogov .....  | 14        |
| 2.4.3 Merjenje inovativnih učinkov .....  | 14        |
| 2.4.4 Sistem nagrajevanja .....   | 15        |
| 2.5 Merjenje rezultatov sistema množične inovativnosti.....   | 17        |
| 2.6 Spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih.....  | 18        |
| 2.7 Vloga in vpliv vodenja pri spodbujanju zaposlenih.....  | 20        |
| 2.8 Notranja ureditev organiziranosti sistema .....   | 23        |
| 2.9 Pomen komuniciranja in informiranja .....   | 25        |
| 2.10 Vpliv motivacije na zavzetost zaposlenih.....  | 27        |
| 2.11 Vloga usposabljanja in razvoja kadrov .....  | 29        |
| <b>3 PRIMERJAVA SISTEMOV MNOŽIČNE INOVATIVNE DEJAVNOSTI<br/>    ZAPOSLENIH V IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETJIH.....</b> | <b>30</b> |
| 3.1 Predstavitev podjetij .....   | 30        |
| 3.2 Strateški vidik inoviranja .....  | 31        |
| 3.3 Od ciljev do rezultatov inovativne dejavnosti .....   | 31        |
| 3.4 Dejavniki spodbujanja in zaviranja inovativne dejavnosti .....  | 34        |
| 3.4.1 Zbiranje in selekcija predlogov .....   | 34        |
| 3.4.2 Nagrajevanje .....  | 38        |
| 3.5 Vodenje, motivacija in razvoj sodelavcev kot gradniki inovativnega okolja .....                                 | 39        |
| 3.5.1 Tehnike reševanja problemov in spodbujanja ustvarjalnosti .....   | 40        |
| 3.5.2 Pomen upravljanja z informacijami za promocijo inovacijske dejavnosti.....                                    | 41        |
| 3.5.3 Razvoj ustvarjalnih potencialov zaposlenih.....   | 42        |
| <b>SKLEP .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>PRILOGA</b>  |           |

## KAZALO SLIK

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Trend gibanja števila podanih in uvedenih predlogov v podjetju C v letih<br>2011–2014 ..... | 34 |
| Slika 2: Trend gibanja števila podanih in uvedenih predlogov v podjetju A v letih<br>2011–2013 ..... | 36 |
| Slika 3: Trend gibanja števila podanih in uvedenih predlogov v podjetju B v letih<br>2011–2014 ..... | 37 |

## UVOD

Najpomembnejših poglavij sprememb v zgodovini človeštva niso pisali vladarji ali vojskovodje, temveč ljudje, ki so s svojimi največkrat naključnimi dognanji prispevali k udobnejšemu in enostavnejšemu življenju. Dandanes inoviranja in generiranja idej ne pripisujemo več zgolj slučajnim inovativnim odkritjem in konjičkom posameznikov, ki so ukrotili ogenj, iznašli električno energijo ali izumili penicilin, temveč prehaja v družbeno nujo, ki zahteva organizirane pristope in povezovanje vseh deležnikov za izboljševanje rutinskega življenja. Nenehno izboljševanje je postalo odskočna deska konkurenčnosti, kakovosti delovanja, preživetja in ustvarjanja novih priložnosti za biti boljši in učinkovitejši.

Podjetja se srečujejo z nenehnimi izzivi, kako zagotavljati dolgoročno rast in razvoj podjetja ob nenehni konkurenci in sledenju najboljšim. Jasno je, da bodo na površju ostala le dovolj vzdržljiva, prilagodljiva in inovativna podjetja, katerih konkurenčnost temelji na razvoju, inovativnosti in partnerstvu. Življenjski ciklusi proizvodov se naglo skrajšujejo, kar pomeni, da ima podjetje na voljo krajši čas za trženje svojega produkta, s tem pa posledično omejene časovne okvire za razvoj novega. Ne spreminjajo se le proizvodi, tudi sama podjetja postajajo vedno bolj elastična, učinkovita in odprta navzven v smislu prilagajanja spremembam, odzivanja na potrebe, sodelovanja s partnerji in soustvarjanja skupnih priložnosti ter izkušenj z njimi na način, kot jih narekuje okolje. In če k razumevanju in zaznavanju le-teh spodbudimo potencialne, znanje in izkušnje vseh zaposlenih ter prispevamo k razvoju konstruktivnih idej, aktiviramo najpomembnejši in razširjen kapital podjetja – ljudi.

Ustvarjalnost zaposlenih ni le stvar inteligence posameznika in omejena na raziskovalno-razvojno dejavnost podjetja; če je pravilno razvijana in usmerjena izven teh meja, predstavlja prvenstveno konkurenčno prednost podjetja. Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti vključevanja slehernega zaposlenega v generiranje idej kot podpora in krepitev internega dela odprtega inoviranja, motivirajo in aktivirajo posameznike v okviru organiziranih sistemov za spodbujanje inovativnosti vseh vključenih. Implementiran sistem množičnega inoviranja, v slovenskem prostoru poznan tudi pod imeni množična inovativna dejavnost (Mulej, 1987, str. 48), management idej (Fatur & Likar, 2009b, str. 15), proces stalnih oziroma nenehnih izboljšav ali sistem koristnih predlogov, zato predstavlja učinkovit model spodbujanja sodelovanja zaposlenih v inovativni dejavnosti.

Jedro vsake v gospodarstvu delujoče celice, umeščene bodisi v zasebnem ali javnem sektorju, tvorijo zaposleni, zato je sistem množičnega inoviranja uporaben praktično povsod. Namen diplomskega dela je prikazati pomen vzpostavljenega sistema množičnega inoviranja v slovenskih podjetjih ter poiskati ustrezne modele za razvoj inovativne dejavnosti širšega kroga ljudi, s ciljem raziskati ključne značilnosti učinkovitega sistema množičnega inoviranja in prepoznati dejavnike, ki spodbujajo ali zaviralno vplivajo na uspešnost invencijsko-inovacijskega procesa zaposlenih v vseh njegovih fazah. Na tej osnovi nameravam dokazati temeljne trditve:

- Vzpostavljen sistem množične inovativne dejavnosti prinaša koristi za razvoj podjetja in njegovih deležnikov.
- Razvoj sistema množičnega inoviranja ni le domena skrbnika sistema, temveč predvsem vključenih vodij.
- Rezultati sistema množične inovativnosti se množijo ob vgradnji modela inoviranja po sistemu nadrejenega.
- Sistemi množične inovativnosti zaposlenih v slovenskih podjetjih so šibko integrirani in povezani s sodobnimi modeli odprtega in vitkega inoviranja.

V prvem vsebinskem delu sta na podlagi splošnih stališč predstavljeni vloga in pomembnost inovativne dejavnosti za podjetje, ki – če je k ustvarjalnem procesu povabljen in je prenašana tudi na širšo množico vključenih – pripomore k ustvarjanju mnogo večjega rezultata.

V drugem delu predstavljen pomen učinkovitega načrtovanja in vzpostavljenega sistema zagotovo pripomore k identifikaciji za podjetje prepoznanih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost delovanja sistema ter angažiranju zaposlenih, ki svoje delo najboljše poznajo, k sodelovanju, delitvi idej in izkušenj. Podana so izhodišča za strukturiranje sistema glede na stopnjo zrelosti podjetja in stil vodenja, ki v največji meri vplivata na to, kako se bo okolica na sistem odzvala ter se oblikovala inoviranju naklonjena klima.

Empirični del sloni na študiji primerov, ki temelji na komparativni analizi treh obravnavanih slovenskih podjetij in oceni uspešnosti vgrajenih sistemov množičnega inoviranja, in je podprta z dognanji intervjuvanih skrbnikov sistemov. Dobro poznavanje množični inovativnosti naklonjenega okolja v slovenskem prostoru ter večletne lastne izkušnje s tega področja kot skrbnika inovativne dejavnosti in filozofije vitkega upravljanja proizvodnje so pomagali k deduktivni, induktivni analizi dobrih praks ter pritrditvi dejavnikov za zaviranje kreativnosti posameznikov. V določenih segmentih okrnjeni podatki empirične raziskave izhajajo iz pomembnosti in zaveze nerazkritja konkurenčnih prednosti obravnavanih podjetij.

Na podlagi povzetih ključnih ugotovitev in dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost integriranih sistemov v izbranih podjetjih, za katere lahko rečemo, da so aplikativno prepoznani tudi v širšem slovenskem prostoru, so v zaključku podani predlogi sprememb in možnosti za razvoj učinkovitega modela inovativne dejavnosti zaposlenih na domačih tleh.

## **1 POMEN INOVIRANJA ZA PODJETJE**

Spremembe na trgu se dogajajo hitreje, kot jim lahko sledimo, še več, se jim prilagodimo ali jih celo soustvarjamo. Dandanašnji potrošnik na trgu zahteva iz dneva v dan več, boljše, hitreje in ceneje. Podjetja, ki so zavezana kupcem, ne stremijo le k uresničevanju njihovih potreb, temveč tudi k ustvarjanju dolgoročnih partnerskih odnosov z odjemalci ter ustvarjanju dodane vrednosti, kot jo razumejo oni. V tem segmentu bodo prvenstveno uspešna tista podjetja, ki inoviranja ne razumejo le kot nujnost razvoja novih izdelkov, storitev in prepoznavanja tržnih niš, temveč bodo svoj ustroj delovanja usmerila v iskanje nenehnih

rešitev na temeljih novodobnih, k učinkovitosti usmerjenih podjetniških pristopov in inovativnih poslovnih modelov po meri tistega, ki jih potrebuje. Da bi dosegla večjo odzivnost na trgu in preseganje pričakovanj odjemalcev ob istočasni ohranitvi stroškovne vitalnosti, podjetja nenehno iščejo in raziskujejo možnosti za uvrstitev in preboj med najboljše ali vsaj med tiste, ki jim lahko hitro sledijo.

Inovativnost podjetjem prinaša ključ do poslovnih rezultatov, zato so inovacije postale gonilna sila razvoja in obstoja podjetij ter njegovega širšega družbenega okolja, ki je neposredno vpeto v utrip sprememb. Inovacije ne nastanejo »čez noč«, zanje so potrebne interne zmožnosti, želje po spremembah ter prizadevanje podjetja za krepitev odpiranja inovacijske sposobnosti navzven, da jih oblikujejo in soudejanjijo z viri, s katerimi sami ne razpolagajo. Da podjetje lahko sledi zakonitostim inoviranja, mora najprej ustvarjati ustrezne pogoje znotraj podjetja ter razumeti ne samo utrip zunanjega ustroja pred lastnim, temveč tudi ljudi, ki ga živijo in uresničujejo.

## **1.1 Opredelitev osnovnih pojmov**

V strokovni literaturi se srečujemo z mnogimi pojmovanji in definicijami, povezanimi z inovacijami, vse pa se naslanjajo na uporabne spremembe, ki so uvedene z razlogom učinkovitejše izrabe nečesa obstoječega ter prinašajo v obstoj nekaj novega. Razumevanje inovativnosti zajema mnogo več kot le ustvarjanje prebojnih sprememb, saj predstavlja odnos podjetja do ustvarjalnosti in razvoja družbenoekonomskega okolja.

Inoviranje je postalo nepredstavljava podlaga konkurenčnosti, kakovosti bivanja in preživetja – osebnega in globalnega. S tega vidika inovativnost zagotovo povečuje udobje in uporabnost, zraste pa iz občutja nelagodja, ki je osnova za generiranje invencij in inovacij. Pri tem je treba ločiti invencijo, ki ima potencial, da postane inovacija, a le če je tudi udejanjena in prinaša donos ali drugo neposredno korist. Pretnar (1995, str. 7) invencijo zato opredeljuje kot novo in obetavno spoznanje, razrešitev, zamisel ali dosežek, inovacijo pa kot prvo uporabo znanosti in tehnologije v gospodarske namene. Iz navedenih opredelitev lahko sklepamo, da je bistvo invencije novost, nova ideja o izdelku, procesu ali izboljšavi nečesa že znanega, ki obeta in lahko preide v inovacijo, ko ji je dokazana in vpeljana uporabnost, izboljššan izdelek, postopek ali storitev, namenjen njenemu uporabniku. Inovacija je uspešna implementacija uspešne ideje, ki se lahko razvije z usmerjenimi, načrtnimi aktivnostmi znotraj podjetja, ali pa je prepoznana in razvijana skupaj z njegovim okoljem.

Predlog, sugestija ali pobuda za množično inoviranje v tem kontekstu zato predstavlja amatersko invencijo, ki jo definira pozitivno prepoznana in prijavljena izvirna ideja ali predlog rešitve slehernega zaposlenega, kadar ta še ni v uporabi. Rezultat procesa množičnega inoviranja, ki ga v Sloveniji enačimo tudi s pojmi, kot so koristni predlog, inovacijski predlog, izboljšava, iskrica ali pa kar preprosto inovacija (Fatur & Likar, 2009b, str. 15), predstavlja izveden in uporabljen inventivni predlog. Inovacija odraža izboljšano dosedanje stanje, tj. izboljšanje delovnih pogojev, virov, procesov, tehnologije, proizvoda ali storitve, lahko pa

tudi bistveno posega v spremembo nazorov in poslovnih modelov. V obeh primerih ima inovacija dokazljiv koristen vpliv na dejavnost podjetja in prinaša materialne ali nematerialno ovrednotene učinke, ki se lahko razrastejo tudi izven njegovih meja.

Inovacije temeljijo na rezultatih novega razvoja, novih kombinacijah že obstoječih in poznanih rešitev ali na uporabi drugega, lastnega znanja, učenja in izkušenj, ki jih je pridobilo podjetje v času svojega delovanja in povezovanja navzven. Zato tudi ni nujno, da je inovacija nova na tržišču ali celo razvita v podjetju, ključno je, da inovacija prinaša novost ali izgradnjo takšne koristi, ki bo ustvarjala dodano vrednost.

## **1.2 Inovacijska dejavnost v podjetju**

Inovacijsko dejavnost v podjetju dandanes štejemo za mnogo več kot le razvoj novih izdelkov in storitev, ki so rezultat pretežno zavestnega, usmerjenega lastnega raziskovalnega in razvojnega dela organiziranega strokovnega tima. Inovatorji, ki so bili v podjetju zaposleni zato, da so ustvarjali novosti in izume, so zasledovali strateški plan vodstva in sledili smernicam za razvoj podjetja. Tovrsten invencijsko-inovacijski proces je delno spontan, v večini pa usmerjen in izrazito interno voden, časovno dolgoročno opredeljen ter podprt z investicijskimi vlaganji in opredeljenimi viri za uspešno industrializacijo. Takšen model gledanja razvoja, ki prvenstveno temelji na notranjih dejavnikih inoviranja, dandanes ne zadostuje več, saj je prepustnost številnih potencialnih priložnosti, kot se ponujajo izven meja podjetja, mnogo večja (Chesbrough, 2003, str. 36–37). Nobeno še tako veliko podjetje ne poseduje dovolj znanja, da bi imelo monopol nad njim in se zaneslo nanj, saj je uporabno znanje dandanes razpršeno in ne več strnjeno (Mulej, Ženko, & Potočan, 2009, str. 76).

Podjetja z zaprtostjo svojega inoviranja, ki je v izključni domeni lastnega razvoja in lastninjenja zamisli za inovativne rešitve, izrabljajo mnogo manj potencialov, kot jih narekuje paradigma odprtega inoviranja. Chesbrough (2003, str. 38) dodaja, da sta izgradnja boljšega poslovnega modela in ustvarjanje mnogo večje vrednosti za odjemalca pomembnejša kot priti prvi na trg. Da bi podjetja krepila temelje svoje konkurenčnosti, naj bi se odpirala novim zamislim, znanju in izkušnjam izven svojih meja s prvenstvenim ciljem, tj. ustvarjanjem dodatne vrednosti za stranke. Z aktiviranjem vrednosti notranjega potenciala podjetja navzven ali pa s sodelovanjem in integracijo zunanjega znanja z našim lastnim postaja prostor za iskanje novih idej vse večji in bogatejši. Farčnik in Redek (2015, str. 105–106) izpostavljata, da so podjetja tok informacij in znanj tradicionalno raje črpala navznoter, kot širila navzven. Slovenska pretežno izvozno usmerjena podjetja se sicer zavedajo potenciala modela odprtih inovacij, ki ga prinaša z izvozom povezan dostop do najnovejših idej in izkušenj, vendar pa se na drugi strani osredotočajo le na priliv tistih informacij in znanj, ki jih črpajo z vhodnimi aktivnostmi, manj pa z izhodnimi.

Najsodobnejši pristopi inoviranja niso usmerjeni le k ustvarjanju vrednosti za kupca, temveč sledijo vitkemu inoviranju (angl. *lean innovation*), ki v primerjavi s klasičnim, zaprtim konceptom predstavljajo takojšen in tesen stik s kupci. Vitko gibanje daje prednost kupčevi



percepciji, hitrim in pogostnim povratnim informacijam o testiranih domnevah pred intuicijo klasičnega inoviranja, kjer ima iterativen, nenehen razvoj minimalno donosnega produkta prednost pred tradicionalnimi celovitimi aktivnostmi za industrializacijo polno funkcionalnih presežkov (Blank, 2013). Pri tem se ustvarja najbogatejše spoznanje podjetja, tj. nenehno učenje, ki je glavno, kar dela vitko inoviranje tako uspešno. Vitko inoviranje ni boljši inovacijski proces, le učinkovit proces učenja (Agan, 2014).

Vrednost neke zamisli je zato prvenstveno odvisna od poslovnega modela in ne obratno, in če je dodajana v širši strukturi, predstavlja dodano vrednost za vse deležnike. Podjetja se zavedajo pomembnosti vključenosti odpiranja v svojem celotnem obsegu delovanja, zato Abu El-Ella (2014, str. 63) izpostavlja, da se morajo podjetja pred odpiranjem navzven odpreti najprej navznoter, tj. zaposlenim. Z negovanjem in krepitevijo notranjih virov skozi vključenost vseh zaposlenih na vseh nivojih v tem kontekstu govorimo o množičnem inoviranju in vzpostavljenih sistemih za podajanje inventivnih predlogov. Če zaposleni poznajo potrebe odjemalca in se od njega učijo, inoviranje tako ne postane le domena razvojno usmerjenih timov, temveč vseh zaposlenih. Množične inovacije praviloma ne povzročijo skokovitega napredka podjetja, vendar pa lahko, če so primerno spodbujene in upravljane, pomembno prispevajo h krepitevi konkurenčnosti. Še več, s prehajanjem znanj in izkušenj, vertikalno in horizontalno, ter z interakcijami z zunanjimi partnerji lahko generirajo velik vpliv na procesne inovacije.

V slovenskem prostoru množična inovativna dejavnost po večini še vedno predstavlja sinonim za drobno izboljševanje s strani zaposlenih na nižjih nivojih, rezultati inovativne dejavnosti pa so usmerjeni predvsem k eliminaciji internih izgub, večanju produktivnosti in ekonomičnosti poslovanja znotraj podjetja. Prepoznano striktno ločevanje dejavnosti »inoviranja« proizvodov, ki naj bo v domeni razvojno-raziskovalnih timov, ter »izboljševanja«, ki naj pripada »raji«, je daleč od zasluga, ki bi jih morali pripisati širšemu potencialu pojma množične inovativnosti po zgledu sodobnih konceptov inoviranja.

Priložnosti so nediskriminatorne in se rojevajo prav povsod, znanje in ustvarjalni potencial udeleženih pa predstavljata po celotni strukturi, znotraj in izven podjetja, razpršen dragocen kapital, če ga zna podjetje pravilno upravljati. Z vključenostjo širokega kroga zaposlenih se lahko rojevajo številne pobude in potenciali za razvoj, ki se praviloma ne morejo vnaprej predvideti ali definirati, saj nastajajo spontano; ob opravljanju rednih delovnih nalog, nastalih problemih, izzvanih ovirah za učinkovito in nemoteno delovanje, naše ali odjemalčevo. Zaposleni najbolje pozna utrip trga, potrebe kupcev ter svoje delo. Z njimi se najlažje poistoveti ravno on, zato je tudi tisti prvi v verigi, ki ga vsakršna motnja še najbolj neposredno zadeva, mu otežuje učinkovito opravljanje nalog ali vpliva na zadovoljstvo odjemalca. Zato v želji po olajšanju, poenostavitvi in izboljšanju svojega ali tujega delovanja nenehno razmišlja, preizkuša in prepozna nove možnosti, na katere ima sam ali v tesnem sodelovanju z drugimi neposreden vpliv na spremembe. Bučar in Stare (2003, str. 26) sta mnenja, da drobne, inkrementalne inovacije po navadi nastajajo ob uporabi obstoječih, danih

virov in možnosti tehnologije, z učenjem na napakah (angl. *learning-by-failing*), ob uporabi (angl. *learning-by-using*) in ob izvajanju (angl. *learning-by-doing*).

## 2 RAZVOJ SISTEMA MNOŽIČNE INOVATIVNOSTI

Sistem množične inovativnosti predstavlja mehanizem za udejanjanje ustvarjalnih potencialov najširšega kroga zaposlenih za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja, v katerem delujejo (Fatur, 2010, str. 5). Definira okvire za vzpostavitev, planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor procesa kreiranja sugestij kot podlaga za krepitev inoviranju naklonjenega okolja. S pospeševanjem množične participacije zaposlenih v inovativni proces spodbujamo in usmerjamo ustvarjalni potencial, znanje in izkušnje vseh udeleženi k razmišljanju in iskanju predlogov, ki na kakršen koli način izboljšujejo poslovanje podjetja.

Zametki ureditve za spodbujanje množične inovativne dejavnosti so bili prvič prepoznani na Japonskem v sredini 18. stoletja<sup>1</sup> z uporabo škatle s predlogi za zbiranje koristnih predlogov in kritik ljudi. Ljudje so bili na ta način povabljeni, da svoje poglede in ideje delijo z vladajočimi, čeprav so ti sprva uvajali le tiste predloge, ki so jim ugajali (Gošnik, 2012, str. 6). Četudi so se prvi resnejši poskusi na tem področju pojavili šele po drugi svetovni vojni, pa jim je sledil postopen zaton vse do preloma tisočletja (Fatur & Likar, 2009a, str. 245). Gospodarsko okolje je postalo vse zahtevnejše in globalno zastavljeno, zato so se morala podjetja, če so želela preživeti, prilagoditi in angažirati vse notranje rezerve, ki jih lahko optimira in definira učinkoviteje. Za konkurenčen nastop na trgu niso zadostovali le novi in zanimivi izdelki za spodbuditev zanimanja kupcev in ustvarjanje prednosti na trgu, ki jo prepoznavajo pred ostalimi igralci. Stalni pritiski konkurenčnega trga na nižje cene, boljše kakovost in časovno komponento so zanetili potrebo po dodatnem angažmaju podjetja in iskanju novih resursov, da obstanejo v tekmi z najboljšimi. Uspešna podjetja svojega zagona niso črpala le iz stalnega vlaganja in investicij v razvoj, temveč so izkoriščala notranje rezerve in potencial, s katerim so že razpolagala – zaposlene. Eden pomembnejših elementov notranjih virov za optimizacijo podjetja predstavljajo prav zaposleni, ki lahko s svojo ustvarjalnostjo in soudeležbo pripomorejo k ustvarjanju dodane vrednosti za trajno konkurenčnost. Predlogi zaposlenih, s katerimi želi podjetje razvijati ustvarjalne potenciale, znanje, izkušnje vseh udeleženi in sodelujočih, zato predstavljajo neizmeren vir konkurenčne prednosti za njegov nadaljnji zdrav razvoj.

Slovenska podjetja, ki so prepoznala in vzpostavila sisteme za nenehno izboljševanje, so pretapljala inovativne zamisli zaposlenih v korist, največkrat povezane z dvigom produktivnosti, izboljševanjem tehnoloških zmogljivosti strojev, nižanjem stroškov poslovanja in prepoznavanjem obstoječih in novih potencialov podjetja brez večjih vlaganj. S krepitvijo zavzetosti in pripadnosti zaposlenih, obilico vztrajnosti, komunikacije in svobode ustvarjanju podjetja pomembno vplivajo na dodaten, četudi pretežno zaprt, vir vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti na trgu.

---

<sup>1</sup> Im. *kaizen* (jap.), ki predstavlja sistematično organiziran pristop za vsakodnevno izboljševanje izvajanja procesov na učinkovitejši način, pri čemer nenehno vključujemo znanje zaposlenih.

Učinki izvedenih inovacij prispevajo k izboljšanju poslovnega rezultata, znižujejo stroške poslovanja, povečujejo dodano vrednost ter zadovoljstvo partnerjev, zaposlenih in zainteresiranih strani ter lahko vplivajo na:

- večanje ekonomske učinkovitosti in konkurenčnosti podjetja,
- učinkovitejše obvladovanje tveganj,
- povečanje delovne storilnosti,
- izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev,
- večanje gospodarnosti, ki se kaže kot prihranek materiala, časa, denarja in energije,
- izboljšanje izkoriščenosti in obratovalne pripravljenosti strojev, naprav in drugih sredstev,
- izboljšanje nadzora delovnega procesa, tehnoloških postopkov in tehnične kontrole proizvodov,
- izboljšanje financiranja in obračanja obratnih sredstev,
- izboljšave procesov, postopkov in pristopov,
- dvig organizacijske kulture,
- varovanje in izboljšanje ožjega in širšega okolja delovanja, zmanjševanje negativnih vplivov na okolje,
- povečanje varnosti in zdravja pri delu, izboljšanje delovnih pogojev in organizacije dela, zmanjševanje tveganj za nastanek poškodb in slabšanje zdravstvenega stanja,
- izboljšanje počutja zaposlenih,
- povečanje ugleda podjetja,
- izboljšanje medsebojnih odnosov ter zadovoljstva zaposlenih,
- izboljšanje kvalitete, varovanja in pretoka virov informacij ter komunikacije med zainteresiranimi partnerji,
- druge pozitivne novosti in spremembe obstoječega modela, relevantne za podjetje ali zainteresirane strani.

Definicija ločnice, kaj je inovacija in kaj ne, je v pristojnosti vsakega posameznega podjetja, upošteva strategije in cilje sistema množičnega izboljševanja. Brez natančne razmejitve, kaj podjetje razume in priznava kot inovacijo, lahko pride do napačne interpretacije namena inovacijske dejavnosti zaposlenih in splošne zlorabe sistema, zato mora podjetje jasno opredeliti procese in aktivnosti za predloge:

- ki izhajajo iz odločitev ali sklepov vodstva, lastnikov procesa, nadrejenih ali odgovornih oseb (delovne naloge za uresničevanje zastavljenih ciljev, odpravo neskladnosti, odpravo ali omejitev potencialnih tveganj),
- ki izhajajo iz opredeljenih zahtev dela in so obravnavani kot službena dolžnost v skladu s cilji in opisom delovnega mesta ter pričakovanji nadrejenega,
- brez podanih rešitev za izvedbo,
- ki so v sistemu že prepoznani in obvladovani,
- ki niso skladni s strategijo in usmeritvijo podjetja ter so v nasprotju z zakonodajo,

- vzpostavitve že enkrat doseženega stanja (npr. popravilo naprave, reševanje reklamacije kupca, predlagane zamenjave iztrošenih delovnih sredstev itd.),
- investicij, tj. nabava nove opreme ali osnovnih sredstev,
- ki izhajajo iz strateških razvojnih nalog ali projektov (razvoj novega izdelka, tehnologij),
- izboljšanja konstrukcije ali delovanja novih strojev, naprav, orodij ali drugih osnovnih sredstev po določenem obdobju od izdaje osnovnega sredstva v redno uporabo,
- ki izhajajo iz ugotovitev zunanjih ali notranjih presoj ter drugih ocenjevanj procesov,
- izumov, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za patentno varstvo.

Množična inovativna participacija je za podjetje nujna tako v velikih kot malih podjetjih, razlikujejo jih le različno vgrajeni sistemi in pristopi za inoviranje in motiviranje. Recepture za vzpostavitev učinkovitega sistema zato ni mogoče enoznačno kopirati, saj predstavlja prvenstven izvor konkurenčne prednosti za vsako posamezno podjetje.

## **2.1 Oblikovanje okolja in kulture za spodbujanje ustvarjalnosti**

Inovativnosti ni mogoče razviti le s kopiranjem najboljše prakse podjetij, vsako izmed njih ima unikatno organizacijsko kulturo, zaposlene, kompetence in poslovne cilje ter posledično tudi strategijo razvoja inovativnosti (Juričko, 2012, str. 43). Za ustvarjalnost in inovativnost velja, da ju v različnih okoljih torej spodbujajo različni dejavniki, vseeno pa Musek Lešnik (2006) izpostavlja najpogostejše, ki lahko vplivajo na njun razvoj:

- izziv – ko ljudje začutijo pomembnost svojega dela in veselje do njega, so pripravljeni vanj vložiti mnogo več kot sicer,
- svoboda – podjetje z veliko svobode dovoljuje ljudem več stikov, izmenjavo informacij, diskusijo o problemih in rešitvah, na podlagi česar načrtujejo izboljšave in sprejemajo odločitve,
- podpora idejam – občutek podpore za nove zamisli in pozitivne usmerjenosti ustvarjata naklonjeno okolje za preizkušanje novih idej,
- zaupanje in odprtost – v podjetju, kjer prevladuje visoka raven zaupanja ter vladata odprta ter neposredna komunikacija, so ljudje bolj iniciativni, odločni, upajo si predstaviti svoje mnenje ter se ne bojijo kazni ali posmeha v primeru neuspeha,
- dinamičnost in živahnost – dinamično delovanje ustvarja več priložnosti za kresanje novih zamisli v primerjavi s pasivnim, rutinskim okoljem,
- igrivost, humor – sproščenost spodbuja ustvarjalnost in izražanje novih idej,
- dialog – medsebojna komunikacija in razprave ustvarjajo nove zamisli in njihovo predstavitev,
- reševanje konfliktov – konstruktivno reševanje problemov prinaša odprto izražanje idej in mnenj brez nepotrebnih trenj, cinizma, obrekovanj in spletk,
- tveganje – bolj kot podjetje spodbuja tveganje, bolj ustvarja hitro reševanje problemov, uveljavljanje novih idej, raziskovanj in preizkušanj,

- čas za ideje – ljudje potrebujejo dovolj časa za razmišljanje in razpravo, ki ustvarjata priložnosti za nenačrtovane predloge in spontane ideje.

Klima v podjetju je ustvarjalna tedaj, kadar zaposleni sodelujejo, si pomagajo ter spodbujajo drug drugega, da dajo drzne, neobičajne predloge in rešitve. Podjetje mora zagotoviti ustvarjalnemu razmišljanju naklonjeno ozračje, kjer občutek svobode, podpiranje drugačnosti in sproščeno vzdušje dajejo podporo prizadevanjem sistema množične inovativnosti. Pogost krivec za ovire je ravno obstoječa organizacijska kultura – »vrtičkarstvo« in pomanjkanje sodelovanja med oddelki, slaba komunikacija in pretok informacij, neangažiranost vodij za spodbujanje ustvarjalnosti, ki se prenaša na nezainteresiranost na nižjih nivojih, nejasni ali neambiciozni cilji, nedefinirane odgovornosti in pristojnosti, odpor do uvajanja sprememb ali pomanjkanje podpore pri uvajanju in vzdrževanju inovacijskega procesa.

Pomanjkanje idej zato nikoli ne more biti pravi niti sprejemljiv razlog, saj imajo zaposleni vedno dovolj idej v rokavu. Če pa jih vodje znajo poslušati in se jim posvetiti, pa tudi spodbudijo, da ideje pridejo na plano. Z vzpostavljenimi dobrimi medsebojnimi odnosi utrjujemo sodelovanje, timski duh, informiranost in kooperativnost posameznika, ki bo izboljševanje začutil kot priložnost, da si olajša svoje delo in ne kot ogrožanje delovnega mesta, ki ga mora obvarovati in zaščititi pred spremembami.

## 2.2 Vzpostavitev in načrtovanje sistema

Množično inoviranje je samo po sebi proces in ne enkratni dogodek, zato mora biti tudi tako obravnavano. Vpliv na razvoj procesa inoviranja je sicer mogoče nadzorovati, ga usmerjati in razvijati, vselej pa mora vključevati proces učenja. Ključ uspeha tiči v evalvaciji in zrcaljenju zbranih izkušenj, s tem pa prepoznavanju priložnosti za nov razvoj procesa inoviranja tako, da bo hitro odziven in pripravljen na podobne spremembe (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001, str. 39). Dobro zasnovan inovacijski proces je predpogoj za uspešnost inovacijske dejavnosti v podjetju, saj je oblikovanje inovacijskega procesa izrednega pomena za nastanek inovacij in črpanje njihovih koristi (Afuah, 2003, str. 347). Podjetja, ki temu ne pripisujejo dovolj pozornosti ter ne zgradijo sistema za podpiranje inoviranja, lahko hitro skrenejo s poti in preusmerijo svoj fokus razvoja in delovanja. Mednarodne raziskave že več let zapovrstjo kažejo, da se Slovenija uvršča v skupino držav »inovacijskih zasledovalcev« (angl. *innovation followers*), katerih inovacijska uspešnost je blizu povprečja Evropske Unije (European commission, 2015, str. 4). Bistvena vzroka, da smo samo zasledovalci, lahko pripisujemo med drugim tudi slabemu načrtovanju, saj gredo podjetja prehitro v akcijo, ter planiranju s pogostim izostankom faze izvedbe (Hohnjec, 2012, str. 2).

Dobro načrtovanje inovacijskega procesa je zato ključen element sistema pospeševanja množične inovativne dejavnosti, tj. multidisciplinarnega pristopa, ki zahteva vključenost in prepletenost vseh dejavnikov, kot jih prepoznava Zairi (1995, str. 34–35):

- obstoj strategije razvoja proizvodov in procesov, ki definirajo tipe projektov izboljševanja in potrebnih resursov zanje,
- organizacijska struktura z definirano strukturo pristojnosti in odgovornosti pri inoviranju,
- vrednote, prepričanja, navdušenje in zavezanost zaposlenih k inoviranju,
- stil vodenja, zavezanost in podpora najvišjega vodstva,
- kompetence zaposlenih kot sposobnost uporabe znanj in veščin pri inoviranju,
- vključenost zaposlenih, njihovo opolnomočenje, timsko delo, stopnja sodelovanja pri odločanju glede razvoja proizvodov in procesov,
- implementiran sistem s postopki, navodili in nadzornimi mehanizmi, uporabljenimi pri inoviranju.

Množično inoviranje naj sodi v okvir strategije podjetja, da jo zasleduje, vzdržuje in razvija, sicer je verjetnost za uspešnost izvajanja inovacijskega procesa bistveno zmanjšana. Podjetja naj prepoznajo inovativnost kot vrednoto in zaželeno lastnost vsakega vključenega, da bo sledil zastavljeni viziji in ciljem.

Ker morajo biti ideje obvladovane in vodene na organiziran način, temelj vzpostavitve in načrtovanja inoviranja predstavlja tudi vsaj do neke mere sistematično vzpostavljen sistem množične inovativnosti, ki ga v podjetjih zaokrožuje formaliziran postopek za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih in naj po Marxu (1995, str. 16) vsebuje najmanj naslednje elemente:

- sistem mora biti odobran in podprt s strani najvišjega vodstva,
- predlog mora prepoznati problem, potencialno težavo ali priložnost za izboljšanje obstoječega stanja ali trenutnih okoliščin,
- predlog mora predstavljati rešitev problema, potencialnega problema, procesa ali stanja,
- predlog naj bo podan v pisni obliki ter podpisan s strani nosilca inovacije, pri čemer lahko sistem dopušča tudi anonimne prijave,
- nosilec inovacije mora prejeti potrditev, da je bil predlog sprejet v obravnavo.

Pravilnik o inovativni dejavnosti kot akt podjetja dodatno prispeva k transparentnosti in sistematičnosti delovanja inovativnega procesa. Če bo jasen, dostopen in razumljiv vsem zaposlenim, bo dopuščal manj maneverskega prostora za neutemeljene sodbe in netehtne argumente, ki bi lahko spodkopavali sistem in razdvojili zaposlene. Z definiranjem pravic in obveznosti tako podjetja kot tudi predlagatelja ideje lahko pravilnik opredeljuje merila in postopek obvladovanja sistema generiranja idej z namenom učinkovitega prenosa le-teh v realizacijo.

Proces inoviranja bo lahko uspešen le, če ga bo vsak zaposleni razumel in našel mesto v njem. Ko se v podjetju rodi ideja, lahko potuje skozi mnogo faz usklajevanj, priprav, usposabljanj in sestankovanj, ki lahko upočasnijo njen naraven razvoj, zato nekatere od njih hitro postanejo nekoristne. V dandanašnjem delovnem ritmu, ko so ljudje že tako preobremenjeni, takšen pikolovski pristop k inoviranju enostavno ni učinkovit. Če sistem podajanja inventivnih

predlogov vsaj do neke mere ni opredeljen, lahko namreč proces inoviranja prehitro postane dolgotrajen, administrativno naravnano, brezoseben ali neučinkovit. Inovativna dejavnost zato za svoje delovanje potrebuje interno podporo sistema, ki spodbuja zaposlene k pravi izzivom in jih vodi skozi proces sproščanja ustvarjalnega duha in vrednotenja rezultatov inoviranja (Wycoff, 2004, str. 1).

Obstoječi strateški inovacijski poslovni načrti slovenskih podjetij, ki temeljijo na konvencionalni učenosti, redkokdaj preživijo prvi kontakt s kupcem, kaj šele njegovo planirano dolgoročno realizacijo. Poudarek na izboljševanju obstoječega poslovnega modela ter večanju lastne učinkovitosti z redukcijo stroškov na prelomu 21. stoletja še zdaleč ni več dovolj. Najuspešnejša podjetja razumejo, da se morajo spopasti z vedno večjo težo stalnega izboljševanja, ki prihaja od zunaj. Da podjetja lahko sprejmejo ta izziv v celoti, zahteva revitalizacijo organizacijske strukture in kompetenc (Blank, 2013). Brez integracije sodobnih, odprtih in vitkih pristopov inoviranja v organizacijo sistema množične inovativnosti bodo podjetja zaspala v okviru neodzivnih in togih poslovnih modelov.

## **2.3 Prepoznava in prijava idej**

Faza prepoznavanja in zbiranja idej je ključna, saj se šele z njo proces inoviranja udejanji. K razmišljanju in prijavi pobud naj bodo povabljeni vsi sodelavci v podjetju, od vodstva, zunanjih izvajalcev, študentov, vse do operaterja pri stroju (v nadaljevanju: zaposleni). Ustvarjalno mišljenje namreč ne izbira starosti, položaja v podjetju, stopnje izobrazbe, spola ali vključenosti glede na obliko delovnega razmerja, kajti v ospredju inoviranja je vedno človek ter njegova ustvarjalna zavzetost.

Številne ideje, ki se porajajo v podjetju, pogosto predstavljajo osnovo za njihov nadaljnji razvoj, a le če jih znamo prepoznati ter pravilno voditi, kar pa ne bi smelo biti težko glede na to, da ideje pogosto izvirajo na lokaciji nastanka problema. Inventivni predlogi zato največkrat predstavljajo odgovore na konkretne probleme v podjetju ali pa so povezani z dejavnostjo posameznika, oddelka ali podjetja z njegovo okolico.

Izziv vsakega podjetja pa je prepoznavna metoda za generiranje in spodbujanje idej, da pridejo na plan. Načinov za motivacijo zaposlenih, da podajo idejo, je toliko, kot je raznolika stopnja inovativne dejavnosti in pripravljenosti podjetja na inoviranje. Inovativni pristopi k pospeševanju podajanja pobud lahko izjemno pripomorejo k spodbujanju ustvarjalnega elana zaposlenih, še posebej, če so pravilno vodeni in usmerjeni. Predstavljajo pomembne smernice zaposlenim, da spoznajo ustroj inovativne dejavnosti, so informirani o postopkih oddaje in ocenjevanja predloga ter prepoznajo svojo vlogo v procesu inoviranja, ki jih spodbudi k sodelovanju. Najpogostejši načini promocije inovacijske dejavnosti so redno interno informiranje in komunikacija (objave na oglasnih deskah, v internih glasilih, na intranetu, sestanki vodij z zaposlenimi, delavnice s skrbnikom...), akcije iskanja predlogov na določeno izpostavljeno problematiko, nagradni natečaji, žrebanja prijavljenih idej, podelitev priznanj za

naj sodelavce, ideje itd. Zaposleni, ki bo na primeren način spodbujen, bo svojo idejo pripravljen razgaliti in jo deliti s podjetjem.

Zaposleni inventivne predloge podajo svojemu nadrejenemu ali osebi v podjetju, odgovorni za inovacijsko dejavnost. Proces prijave in evidentiranja inventivnih predlogov poteka po postopku, ki ga opredeli podjetje. Z namenom zagotavljanja identifikacije in sledljivosti predloga je najbolj razširjena prijava na vnaprej prepoznanim pisnem ali elektronskem obrazcu, ne glede na obliko in način prijave pa se le-te zbirajo in obravnavajo enotno. Predlagatelj z opisom obstoječega stanja ali problema in predvidenega stanja po spremembi s predlagano ali že izvedeno rešitvijo oblikuje vizijo svoje ideje, ki naj bo čim bolj natančna in razumljivo opredeljena. Pri tem mu lahko pomagajo sodelujoči nosilci idej, vodja, skrbnik inovativne dejavnosti ali lastniki procesa, na katero se pobuda nanaša. Če predlog poda več prijaviteljev, se ti predhodno pisno dogovorijo o zastopniku, odstotku udeležbe in delitvi nagrade. Zaželeno je, da prijavitelj k prijavi priloži tudi ostalo dokumentacijo, s katero podrobneje opisuje ter dokazuje vsebinski vidik ideje, ter izračun učinka inovativnega predloga, če ga lahko ovrednoti. Z vrednotenjem inventivnega predloga prijavitelj поближе spozna učinke lastne ideje, se z njimi poistoveti, ustvarjeni prihranki pa ga še dodatno motivirajo k razvijanju novih idej ter povečanju vrednosti obstoječe rešitve. Prijavo inventivnega predloga poda odgovorni osebi ali organu v preučitev, avtorji ideje pa so o postopku predaje predloga v obravnavo obveščeni in po potrebi pozvani k dopolnitvi prijave. Prijava se šteje za popolno, ko izpolnjuje vse opredeljene pogoje za prijavo. Od časa obravnave prijave je predlog zaščiten in ima prioriteto, kar pomeni, da se prijavljeni predlogi z enako vsebino kot predlog, ki je že v obravnavi, zavrnejo. Pri tem velja izjema obravnave, če bi bila ob soglasju nosilcev inventivnega predloga smiselna skupna obravnava dveh ali več predlogov in bi pripomogli k večji koristi.

## **2.4 Ocenjevanje in vrednotenje inovativnih predlogov**

### **2.4.1 Ocena ustreznosti predloga**

Da bi se izognili nejasnostim in pospeševanju podajanja neprimernih idej, podjetje vnaprej postavi merila, po katerih bo lažje razvrščalo in ocenjevalo predloge, pri tem pa dalo resničen pomen prijavljenim idejam, ki prispevajo korist podjetju. Srića (1999, str. 140) opredeljuje merila za vrednotenje, ki so lahko:

- cilji – kolikšna je verjetnost, da bomo s predlagano idejo rešili problem in zasledovali zelene cilje?
- izvedljivost – ali je predlagana rešitev tehnično, finančno, organizacijsko izvedljiva?
- sprejemljivost – ali je ideja družbeno sprejemljiva, bo prizadela interese zainteresiranih strani ter povzročila brezposelnost, nestabilnost, izgubo?
- zakonitost – ali ideja spoštuje pravne, kulturne in etične norme?
- kakovost – je ideja dovolj dobra, izvirna, učinkovita, koristna in ustreza zahtevam ter potrebam odjemalcev?



- razumljivost – je predlagana rešitev razumljiva njenim uporabnikom?
- podoba – ali ideja podaja dober vtis, je napredna, sodobna, sledi ekološkim in drugim smernicam?

Pogosto se pojavlja tudi vprašanje, ali določen inventivni predlog izhaja iz službene dolžnosti prijavitelja ali ne, saj je ločnica med izboljševanjem in delovno nalogo mnogokrat zabrisana. Da bi se izognila tovrstnim dvomom in nejasnostim, podjetja s pravilnikom dodatno opredelijo razumevanje definicije službene dolžnosti in pričakovanja sistema iz tega naslova, sicer se lahko hitro zgodi, da je dober predlog – pa najsibo še tako povezan z delovnim področjem – nespodbujan in neizveden, v splošnem pa bi odločno prispeval k povečanju dodane vrednosti.

Strokovno oceno o predlogu ter odločitev o sprejetju oziroma zavrnitvi ideje podajo kompetentni strokovnjaki, ki imajo z vsebino predloga največ izkušenj in pri katerih lahko vodja, skrbnik inovativne dejavnosti ali predlagatelj poiščejo mnenje oziroma podporo pri oceni, izvedbi ali vrednotenju predloga. Za predloge razvojno-tehnične narave, ki lahko vplivajo na funkcionalnost izdelka in izpolnjevanje zahtev skladno s pričakovanji odjemalcev ali zakonskimi regulativami, je mnenje multidisciplinarnega strokovnega tima, ki ga predstavljajo posamezni lastniki z inventivnim predlogom povezanih procesov, največkrat priporočano in zahtevano. Pomembno je, da so pristojnosti za ocenjevanje tehničnih in tehnološko povezanih vprašanj jasne, sicer si predlog zaradi nekompetentnosti lahko podajajo različne službe ter ga prenašajo do višjih hierarhičnih nivojev, s tem pa se izmika osnovna problematika in odpirajo novi, s predlogom nepovezani problemi, ki posledično lahko hitro povzročijo odklonitev le-tega. Pripombe in vidiki ocenjevalcev so v splošnem zaželeni in koristni, saj lahko, če so upravičeni ter tehtno argumentirani, služijo kot pomembno vodilo pri nadgradnji ideje in samega sistema.

Zaključna strokovna ocena mora vsebovati strokovna poročila kompetentnih strokovnjakov, domačih ali tujih strokovnih mnenj, vselej pa temelji na upoštevanju načel pozitivne naravnosti do predlagatelja in predloga, kar pomeni, da inventivnega predloga ne zavračamo brez argumentirane utemeljitve. Izkušnje kažejo, da je tovrstne primere smiselno obravnavati z občutkom ter jih zaposlenemu predstaviti »na štiri oči«, v njemu prilagojenem in razumljivem jeziku, s pozitivno konotacijo, ki ga bo še dodatno spodbudila in izzvala, da idejo dodela ali ga spodbudi k dodatni novi. Če ocene inventivnega predloga zaradi objektivnih razlogov ni mogoče izvesti, je lahko ustavljen in obravnavan, ko so za to dane možnosti, pri tem pravice avtorja začasno mirujejo. Ocenjevalec ali ocenjevalni tim je odgovoren, da na pobudo nosilca zahtevka poda strokovno mnenje o predlogu v najkrajšem času, saj ima pri ocenjevanju hitrost prednost pred natančnostjo. Sistemi inoviranja, ki ne upoštevajo pomembnosti pretočnosti časa obdelave predloga, ne izkoriščajo prednosti čim prejšnjih povratnih informacij zaposlenemu, s tem pa tudi ne priznanja za doprinos in sodelovanje v inovativnem procesu na način, kot ga dojema in pričakuje prijavitelj. Brox (2012, str. 23) ne izpostavlja le pomembnosti zagotavljanja povratne informacije o njeni oceni, temveč tudi konkretizacijo plana za realizacijo le-te. Ključen razlog, da zaposleni niso

pripravljeni deliti idej, je namreč ta, da so v preteklosti po vsej verjetnosti že poskusili, pa niso prejeli nobenih odgovorov na podan inventivni predlog. Na osnovi ocene predloga se predlog sprejme in s tem potrdi nadaljevanje postopka realizacije ideje.

#### **2.4.2 Vpeljava predlogov**

Predlogi zaposlenih so lahko prijavljeni ob nastanku idejne zasnove ali pa šele po izvedbi le-te v praksi. Zaposleni pogosto želijo svojo zamisel najprej dodobra razviti, jo sami preizkusiti, spremeniti in prilagajati vse dotlej, dokler ni uporabna, učinkovita ter so z njeno rešitvijo zadovoljni. Iz tega razloga so inovacije, ki jih je delavec realiziral sam, tudi najboljše in učinkovite – še več, delavec se z njimi poistoveti, jih živi v praksi, opolnomočenje pa predstavlja pomembno vodilo in spodbudo ostalim sodelavcem, da sodelujejo v procesu inoviranja.

Mnogo idej, še posebej zahtevnejših, pa zaposleni ne more uresničiti sam, saj so pristojnosti njegovega delovanja omejene ali pa nima na razpolago virov za njihovo realizacijo. V ta namen je definirana odgovorna oseba, ki mu je realizacija inventivnega predloga dodeljena z nalogo in rokom za izvedbo. Naloga nosilca realizacije je izdelava terminskega in izvedbenega plana udejanjanja ideje v prakso. Z namenom spodbujanja timskega dela, sodelovanja in učenja je zato še posebej spodbujeno sodelovanje multidisciplinarnega tima, ki lahko z vključevanjem predlagatelja, usmerjenim vodenjem aktivnosti in svojimi kompetencami prepoznano rešitev dodatno oplemeniti, nadgradi ter poveča ali izboljša njeno koristnost. V primeru, da je realizacija idej odvisna izključno od tretjih oseb in brez sodelovanja iniciatorja pobude, obstaja verjetnost, da rešitev ne ustreza potrebam nosilca predloga, saj se težko poistovetijo z idejo, ki jo je imel zaposleni v mislih. Predlogi zaposlenih so tako lahko uresničevani neprimerno ali pa zelo pozno glede na definirane primarne prioritete izvajalcev del, kar lahko botruje k splošnemu zamiranju motivacije zaposlenih, angažmaja timov za sodelovanje ter sposobnosti razvijanja predlogov.

#### **2.4.3 Merjenje inovativnih učinkov**

Na osnovi prejetih strokovnih ocen in poročil se izračuna višina gospodarske koristi oziroma ekonomski učinek inovacije, ki predstavlja novo ustvarjeno vrednost zaradi uvedbe predloga ali drugačne koristi za podjetje.

Če poznamo ali lahko predvidimo vse ključne parametre rezultatov sprememb, ki vplivajo na ekonomsko oceno, lahko učinke izmerimo že pred izvedbo predloga. Mnogokrat pa so ocene rezultatov, na katerih bi lahko temeljil zanesljiv finančni predračun, še preveč nedefinirane, neopredeljene ali nezanesljive, zato je v takšnih primerih ocena ekonomskih učinkov/gospodarske koristi izvedena šele po sami izvedbi inventivnega predloga. V takšnih primerih lahko podjetje predlagatelju izplača akontacijo nagrade in izvede korekcijo izplačila po realizaciji predloga.

Izračunljiv ustvarjen doprinos lahko podjetju predstavljajo prihranek materiala, večja produktivnost dela, optimizacija obratnih sredstev, izboljšanje pretočnosti, učinkovitosti opreme itd. Prihranki, zmanjšani za stroške uvedbe, izvedbe in uporabe inovacije (čas, porabljen za realizacijo predloga, strošek nabavljenih materialov, zunanjih storitev, manjših investicij itd.), definirajo gospodarsko korist podjetja (1), na osnovi katerega se izračuna vrednost nagrade prijavitelju.

$$\text{Gospodarska korist} = \text{Letni prihranek} - \text{Strošek predloga} \quad (1)$$

Vrste inventivnih predlogov pa ni mogoče vedno ekonomsko ovrednotiti, še posebej ne takšnih, s katerimi povečujemo varnost in zdravje zaposlenih, izboljšujemo kvaliteto dela, počutje ter medsebojne odnose sodelavcev, dobro ime podjetja, kupca ali pa prispevamo k varovanju okolja.

#### 2.4.4 Sistem nagrajevanja

Sistemi nagrajevanja inovativne dejavnosti so raznovrstni, prav tako poznamo mnogo oblik nagrajevanja, tako finančnih kot nefinančnih – vselej pa je ključno in osnovno vodilo podjetja razumevanje, kaj pravzaprav motivira zaposlene k ustvarjalnemu razmišljanju in podajanju inventivnih predlogov. Prav s tega vidika je pristop k nagrajevanju inovativnosti tako zelo drugačen kot pri klasičnem priznavanju delovne uspešnosti zaposlenih. Treba je razviti večjo strpnost do napak, še posebej, ker vsaka podana ideja še ne pomeni nujno njene sposobnosti realizacije in doprinosa.

Nagrajevanje množičnih izboljšav, ki ne izpolnjujejo pogojev za varstvo njihovih pravic in se ne nanašajo na z zakonodajo opredeljeno obvezno nagrajevanje<sup>2</sup>, ni urejeno s posebnimi pravnimi predpisi, zato država inoviranje zaposlenih prepušča v avtonomno urejanje, podprto s kolektivnimi pogodbami oziroma je natančno urejeno s pravilniki, drugimi internimi akti podjetja ali dogovori med delodajalcem in zaposlenimi. Delodajalec mora kriterije za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v podjetju predložiti v soglasje svetu delavcev, če je ta zastopan v podjetju.

Nekateri sistemi tako zagovarjajo urejenost nagrajevanja, drugi zopet spontanost, v obeh primerih pa je ključno sporočilo zaposlenim, da vodstvo spodbuja k ustvarjalnosti in učinkovitosti, nagrajevanje pa, kot pravi Zirnstein (2011, str. 23), predstavlja vzgib za prijavo inovacije. Ljudje smo namreč inovativni predvsem zaradi notranje potrebe po izboljševanju, po dokazovanju novih zmožnosti, ne pa zaradi obljubljenega nagrade. Vseeno pa so vse zamisli, ki se delavcu porajajo v glavi, tam varno shranjene, dokler se sam ne odloči tega razodeti drugim. Zaposleni, ki svoje zamisli predstavijo podjetju, pričakujejo odziv in zahvalo, ki se kaže kot nagrada za inovativnost, uspešnost, predanost delu ter ustvarjen doprinos. Pri tem je ključno, da je zamisel tudi izvedena, kajti le realiziran predlog prinaša korist za podjetje in

---

<sup>2</sup> Zakon o izumih iz delovnega razmerja, Pravilnik o nagradah za izume, Zakon o avtorski in sorodni pravic.

predstavlja osnovo za izračun nagrade. Pavšalno nagrajevanje idej, ki niso sprejete ali uvedene, največkrat prinaša nasproten učinek, pogosto tudi zlorabe sistema nagrajevanja.

Sistem nagrajevanja inovacij naj primerno definira tudi upravičence za nagrado in višino nagrade predlagateljem glede na službeno dolžnost. Treba je namreč opredeliti, ali mednje sodijo tudi vodilni oziroma vodstveni delavci, za katere se ponekod inoviranje smatra kot delovna obveza in so zaradi preprečevanja zlorab iz sistema nagrajevanja pogosto izključeni.

Pričakovana višina nagrade naj bo v sorazmerju s koristjo in pomenom inovacije za podjetje. Največkrat je višina finančne nagrade opredeljena kot odstotek izračunane gospodarske koristi inovacije enega leta z upoštevanjem korekcijskih faktorjev za dodatne nagrade, ki jih definira podjetje v skladu s cilji, ki jih želi doseči, in vizijo prihodnosti. Fiksna višina nagrade je primerna, ko gospodarske koristi ni moč ovrednotiti, predlog pa ima veliko korist za podjetje.

Finančna nagrada zaposlenemu je odraz priznanja za dobro opravljeno delo, še posebej pri ljudeh z nižjo stopnjo izobrazbe, ki svoj doprinos primarno vrednotijo s plačilom za dosežen rezultat. Pa vendar denarne nagrade uspešno dopolnjujejo nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja udeležencev za podajanje inventivnih predlogov. Najbolj razširjene so tiste, s katerimi krepimo inovativnost zaposlenega – z udeležbo na sejmih, ogledom dobrih praks podjetij, dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem za razvoj kompetenc, napredovanjem zaposlenega, plačanimi prostimi dnevi itd. K dolgoročnemu zadovoljstvu zaposlenih prispevajo tudi druge oblike priznanj za prispevek k inoviranju, kot so pohvala neposredno nadrejenega, povabilo direktorja, pozornost vodij ter možnost sodelovanja v timih in vodenje posebnih projektov. Sodelovanje v skupini je v praksi dober način motiviranja, saj se zaposleni med seboj spodbujajo, sodelujejo, krepijo pripadnost in zavzetost za doseganje cilja, si pomagajo ter so v splošnem uspešnejši, kot je posameznik. Nefinančne nagrade praviloma zahtevajo večjo vključenost in zavzetost vodij pri spodbujanju in motivaciji zaposlenih, saj smo si ljudje med seboj različni, s tem pa tudi učinki nagrad za vsakega posameznika. Seveda v praksi nedenarne nagrade učinkujejo le, če so prejemki zaposlenega v podjetju spodobni in pravični.

Dandanes se kot nova metoda motiviranja in nagrajevanja pravzaprav vse bolj uporablja paradigma »ne nagrajevati«, saj so ljudje, ki za svoje delo pričakujejo nagrado, manj uspešni kot tisti, ki za opravljanje pričakovanih nalog ne pričakujejo nagrad (Gruban, 2006). Manj ali nič nagrade seveda lahko demotivira, več pa še zdaleč ne pomeni motivacije ali jamstva, da bodo zaposleni delali več, bolje ali intenzivneje. Zavzetosti, kreativnosti, spontanosti, pripravljenosti na sodelovanje in izmenjavo informacij, timskega dela in medsebojnega spoštovanja namreč ni mogoče kupiti le z denarnimi nagradami, temveč so rezultat povezanosti individualne motivacije z razvojem podjetja in njegovih deležnikov. Sistemi, katerih edino gonilo za spodbudo in motivacijo zaposlenih k inovacijski dejavnosti je finančna nagrada, ki utegne delovati tudi kot podkupnina za doseganje ciljev inoviranja,

inoviranje promovirajo na osnovi napačne spodbude in lahko povzročijo nezaželeno vedenja in anomalije sistema:

- manjše število podanih manjših predlogov, ki ne prinašajo večjih gospodarskih koristi,
- ocene prihrankov in stroškov so netočne in zamudne,
- večje tveganje za prevare in zlorabe sistema,
- spodbujanje nezdrave tekmovalnosti, krhanje odnosov med zaposlenimi,
- zanemarjanje upravičenih razlogov in namenov inoviranja,
- izpodrivanje ustvarjalnosti in naravne notranje želje po inoviranju.

Ne glede na sistem nagrajevanja, ki ga izbere vodstvo, je ključno, da je sistem motivacijsko naravnano, z namenom, da zaposlenemu spodbudijo željo po dosegu nagrade, ki preraste v zavedanje, da so pomembni za podjetje, njihovo razmišljanje pa je cenjeno in spoštovano.

## **2.5 Merjenje rezultatov sistema množične inovativnosti**

Da lahko ocenjujemo ne le predloge, temveč tudi, ali je vzpostavljen inovacijski proces v podjetju dovolj učinkovit in uspešen, ga je treba spremljati in meriti. Najvišje vodstvo mora biti obveščeno o ključnih pokazateljih delovanja inovativnega ustroja podjetja, na podlagi česar se odloča in sprejema odločitve o delovanju sistema in postaja zanje osebno zainteresirano ter zavezano njihovi izvedbi. Najvišje vodstvo pa ne more podpreti ničesa, o čemer ne ve ničesar ali zelo malo, zato mora biti periodično obveščeno o ključnih informacijah o sistemu, da bo voljno sistem podpirati in vzdrževati. In če vodstvo ni zavezano sistemu inoviranja, ga ne bo podprlo, in če ga ne bo podprlo, potem sistema množičnega inoviranja ni (Marx, 1995, str. 16).

Za spremljanje delovanja sistema podjetja spremljajo kazalnike, ki nakazujejo trende ter izpolnjevanje strateških ciljev inoviranja. Če ima podjetje dobro vzpostavljeno bazo podatkov inventivnih predlogov, je možno spremljati in analizirati kazalnike ter njihove izpeljanke, med katerimi so najpogosteje uporabljani:

- število oddanih predlogov skupaj ter delež teh po posameznih področjih delovanja in vplivanja,
- število potrjenih/ustavljenih/zavrženih predlogov,
- povprečni čas obdelave predloga,
- število vseh vključenih zaposlenih ter stopnja udeležbe zaposlenih v inovativni dejavnosti,
- delež uvedenih predlogov v prakso,
- višina izplačanih nagrad skupaj ter izplačani znesek za izračunljive in neizračunljive gospodarske koristi podjetja,
- število predlogov po velikosti nagrade ter povprečna izplačana nagrada na predlog,
- delež izplačil nagrad glede na ustvarjeno gospodarsko koristi podjetja,
- skupni ustvarjeni prihranki prvega leta in skupni stroški delovanja sistema,

- delež ustvarjenih prihrankov in vkalkuliranih stroškov glede na njihove vrste,
- skupni stroški delovanja sistema množičnega inoviranja (usposabljanje za inoviranje usposobljenih zaposlenih).

Fon (2010, str. 31) prepoznava prednost dodatnega spremljanja kazalnika, t.i. »kreativnega indeksa podjetja«, ki upošteva vse ključne aspekte inovacijskega delovanja – zaposlene, predloge in prihranke, na podlagi matrike primerjave managementa idej<sup>3</sup> (angl. *Global Idea Management Benchmarks – GIMB*) pa možnost primerjave z najboljšimi podjetji na področju inovacijske dejavnosti. Objektivne informacije o delovanju podjetja podajajo smernice vodstvu za lažje sprejemanje vseh potrebnih odločitev, tudi na najnižjih organizacijskih enotah, če potrebujejo več spodbude in individualnega razvoja sistema. Bolj kot ima podjetje razdelane cilje in spremljanje učinkovitosti delovanja sistema inoviranja po vseh organizacijskih nivojih, bolj se bosta odgovornost za planiranje in doseganje ciljev prenesla na neposredne nadrejene.

Odvisno od stopnje vpeljave sistema množičnega inoviranja in pripravljenosti organizacije nanjo pa se razlikujejo tudi cilji in merjenje rezultatov sistema, ki jih pogojujejo posamezna obdobja implementacije sistema. V fazi, ko se podjetje šele odloči za uvedbo sistema, cilje osredotočamo glede na število vključenih zaposlenih v inovativno dejavnost, takrat merjenje gospodarske koristi in realizacije predlogov še ni pomembno. Na začetku je namreč ključno le zavzemanje, da v sistem privabimo čim večje število zaposlenih ter jih spodbujamo k prijavi predlogov z namenom spoznavanja sistema, v katerega se vključujejo, ga sprejemajo in se poistovetijo z njim. Glede na doseženo stopnjo množičnosti participacije, ko koristnost predlogov še ni bila bistvena, pa v drugi fazi usmerjamo zaposlene k ustvarjanju rezultatov, ki jih prinašajo le izvedene pobude. Od stopnje realizacije predlogov je odvisno, v kolikšni meri bomo v kasnejšem obdobju uspeli razviti sistem do nivoja, ko bodo zaposleni podajali in izvajali kvalitetne ideje, merjene v ustvarjeni gospodarski koristi za podjetje.

## 2.6 Spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih

Ustvarjalnost je sestavni del inoviranja, vendar pa se vsi ljudje ne rodijo naravno nadarjeni in kreativni, zato je treba ustvarjalnost zaposlenih tudi načrtno spodbuditi, da jo izrazijo. Podjetje mora omogočiti pozitivno okolje in zagotoviti vse vire za učinkovito izrabo njihovih ustvarjalnih potencialov. Posameznik je ustvarjalen, ko:

- mu dodelimo prave naloge, ki so usklajene z njegovimi zmožnostmi,
- razume cilje in je pri definiciji le-teh tudi soudeležen,
- je lahko samostojen, se svobodno poigrava z idejami, izzivi in tveganji,
- nastopa kot pomemben del tima,
- so njegova pričakovanja in vrednote usklajeni s pričakovanji in usmeritvami podjetja,

---

<sup>3</sup> Matrika kreativnega indeksa je podrobneje prikazana v Prilogi 1.

- ima na voljo razpoložljive vire za inoviranje – zagotovljen čas, primeren prostor, dostop do sredstev in informacij itd.,
- mu zagotovimo podporo v smislu priložnosti za učenje in osebni razvoj.

Drucker (1993, str. 35) prepoznava dodatne vire inovativnih priložnosti, ki predstavljajo zanesljive pokazatelje sprememb in dogajanj kot pobude za ustvarjalno razmišljanje. Ti znaki so lahko:

- nepričakovan uspeh, poraz ali nepričakovane zunanje okoliščine,
- razlikovanje med trenutnim in pričakovanim stanjem,
- inovacija, ki temelji na potrebah procesa,
- spremembe v strukturi industrije ali tržišča, ki poslovno-organizacijski sistem preseneti,
- demografske spremembe,
- spremembe v dojemanju, razpoloženju, razmišljanju in vedenju,
- nova spoznanja, tako znanstvena kot neznanstvena.

Večina ljudi je v svoji osnovi ukalupljena v toge načine razmišljanja, navade in naučene miselne vzorce, zato je treba ustvarjalnost spodbuditi in razvijati. Domislice in ideje predstavljajo osnovno celico vsakega inovativnega podjetja, ki ne nastane čez noč, zato je treba nenehno in načrtno razmišljati o možnostih, sposobnostih in drugačnih načinih delovanja v smeri uporabnih, novih rešitev. Ustvarjalni proces prinaša hkrati tudi mnogo ovir, ki zavirajo razvoj in uresničevanje idej. Kreativnega razmišljanja je namreč sposoben vsak človek, od okolja, vrednot, vzgoje, izobrazbe, izkušenj, prepričanj in njegove osebnosti pa je odvisen njen razvoj in možnost uresničevanja lastnih idej. Te lastnosti imajo na ustvarjalnost lahko pozitiven ali negativen vpliv.

Znanje in izkušnje v pozitivnem kontekstu po večini povečujejo sposobnost ustvarjanja novih vidikov razumevanja dejstev in povezav med njimi, lahko pa predstavljajo pomemben dejavnik, ki na drugi strani vpliva na togost ustvarjalnega razmišljanja. Malo izkušenj namreč odraža šibko stopnjo ustvarjalnosti, saj takšen človek še nima dovolj znanj in vedenj, ki bi jo lahko podpirala. Srednje izkušeni ljudje so praviloma najbolj ustvarjalni, pretirana izkušnost pa ustvarjalnost omejuje, saj se mislec vrti v zaprtem krogu svojih izkušenj, ustvarjalnost pa lahko ohranja le z miselnim odmikom od utečenega načina razmišljanja (Likar, Križaj, & Fatur, 2006, str. 37). Bolj ustvarjalni so tudi zaposleni, pri katerih prevladuje notranja motivacija nad zunanjo. Ustvarjalen način razmišljanja razvija sposobnost generiranja novih idej ob upravljanju lastnega znanja in izkušenj. Včasih so ravno nore, sprva nepomembne in nekoristne ideje tiste, ki privedejo do pravega učinka, a le če jih ne kritiziramo. Vedeti moramo, da se najboljše ideje razvijejo iz več manjših ali celo po daljšem obdobju tlenja, ko jih oplemeniti več posameznikov s svojimi kompetencami.

Zmotno je razmišljanje, da ustvarjalnost generira le inteligenčna predispozicija posameznika, kajti že Albert Einstein je verjel, da »pravi znak inteligence ni znanje, ampak domišljija«.

Prav tako ustvarjalno mišljenje ni rezervirano le za nekatere dejavnosti in še zdaleč ni privilegij le peščice posameznikov, temveč se dotika vseh in vsakogar, zato so ljudje z razlogom cenjena konkurenčna prednost in kapital podjetja (Šek, 2008, str. 15).

Tako kot lahko ustvarjalnost z različnimi dejavniki spodbujamo, pa jo lahko brez primernega odnosa še hitreje zatremo in zadušimo. Glavni dejavnik zaviranja ustvarjalnosti je konformizem, tj. prilagoditev posameznikovih opažanj, stališč, mišljenja, mnenja ali vedenja večini (Pečjak, 2002, str. 131). Pogosta napaka je sestavljanje enotnih timov. V takšni skupini deluje na vsakega njenega člana pritisk, da se prilagodi skupinskim normam, skupina pa uspešno deluje le, če se ji posamezniki do neke mere prilagodijo. Pretiran konformizem zavira ustvarjalnost ter narekuje brezplodno »prežvekovanje« starih idej ter ponavljanje že znanega. Ustvarjalnost tima zato povečuje ravno njegova raznolikost. Čim bolj je skupina po znanju, izkušnjah, prepričanjih in stališčih raznovrstna, njeni člani pa pripadajo različnim oddelkom, tem bolj se razraščajo potenciali za generiranje celostnih idej in rešitev; z raznovrstnostjo pa je možno tudi povečanje konfliktov in usklajevanj argumentov, zato je pomembno sestavo ustvarjalnih timov skrbno načrtovati in usmerjati.

Zelo ustvarjalni ljudje po navadi delajo več napak kot povprečni posamezniki zato, ker preskušajo več zamisli (Drevenšek, 2000, str. 48). Zaposlenega z drznimi in neizvedljivimi idejami zato tudi ne gre zavračati ali podcenjevati. Četudi predlagana ideja nima nikakršnega smisla, je ključno, da zaposleni začuti, da je poslušan. Vsakršna ignoranca ter negativen odziv na idejo, za katero se je bil pripravljen odpreti, razkriti ter jo predati drugemu v mnenje in obravnavo, ljudi privede do psihološkega umika ter odpora do nadaljnje participacije pri podajanju pobude, s tem pa do izgube mnogo večjega potenciala in vrednih idej za podjetje (Lytle, 2011, str. 70). Prav tako lahko natrpani urniki, stalni pritiski s strani nadrejenih ali rutinske delovne naloge zaposlenemu odvzamejo svobodo ter njegovo ustvarjalnost zadušijo. Najpogostejša napaka sistema so ponujene nezadostne priložnosti zaposlenim, da razmišljajo izven svojih okvirov, so drzni in imajo priložnost za preizkušanje, analiziranje, spoznavanje drugih procesov in okvirov delovanja podjetja. Intenziven delovni ritem in vkalupljenost v znani sferi delovanja namreč tega ne dopuščata.

Če podjetje torej spodbuja ustvarjalnost, ima pa slabo razvite mehanizme za udejanjanje idej, ostane mnogo koristnih idej neizrabljenih. Wells (2005, str. 56) potrjuje ugotovitev, če je sistem inoviranja voden neustrezno, povzroča odpor posameznikov, upad navdušenja za inoviranje, podjetju pa uidejo priložnosti za zmanjševanje stroškov, neprepoznani ter neodpravljeni problemi.

## **2.7 Vloga in vpliv vodenja pri spodbujanju zaposlenih**

Sistem množične inovativne dejavnosti lahko vzpostavimo in vzdržujemo le ob močni in aktivni podpori **najvišjega vodstva**, ki predstavlja ključ do spreminjanja rutine in razvoja inovativnosti zaposlenih. Bolj ko je najvišje vodstvo vključeno in osebno zavezano k inoviranju, bolj bo ustvarjalo inovacijam naklonjeno klimo.



Vrhunski inovativni manager mora zato obvladati vse strateške in tehnične vidike vodenja, prepoznati, kako ljudje razmišljajo in delujejo, ter razpolagati z osebnimi in vodstvenimi pristopi, s katerimi lahko aktivira potencialne, motivacijo, pripadnost in ustvarjalni zanos zaposlenih. Z razvojem vizije prihodnosti, ki vključuje vrednote ter sliko prihodnosti, tako aktivira ustvarjalno razmišljanje ljudi, da sledijo zastavljenemu cilju (Fatur & Likar, 2009b, str. 61).

Da bi bilo res tako, si morajo vodje v prvi vrsti najprej sami želeti sprememb in imeti sposobnost odkrivati in prepoznati nove poslovne priložnosti za spremembe in razvoj poslovanja. Šele usmerjenost k inoviranju z vrha navzdol in razmišljanje najvišjega vodstva o prihodnosti in priložnosti dajeta smoter predvidevanju, prepoznavanju tveganj ter ustvarjanju novih idej za napredek. Odločni in vizionarski vodje morajo zato predvsem verjeti, da so njihovi ljudje ustvarjalni in jim priskrbeti primerno ozračje, možnost in resurse, da se učijo in so opolnomočeni za razvoj novih idej.

Velja namreč, da je inovativna klima v podjetju zato tako zelo odvisna tudi od učinkovitosti stila vodenja slehernega vodje, kar pomeni, da bi morale najvišje vodstvo za doseg večje motiviranosti spremeniti tudi način organiziranosti in vodenja. Marx (1995, str. 17) pravi, da odprto in demokratično vodenje temelji na zaupanju in polni podpori vodje, ki prispeva k odprti komunikaciji, kroženju informacij in skupinskemu reševanju problemov, odgovornosti in avtonomiji zaposlenih, katerih ustvarjalno razmišljanje je usmerjeno k doseganju ciljev in rezultatov. Avtokratično vodena skupina, ki temelji na individualnem delu pred timskim delom, zatira iniciativo posameznika, podvrženega striktnim navodilom narejenega, zato je ustvarjalnost v takšni organizaciji majhna, sistem inovativnosti pa s strani vodij zadušen in nespodbujan v primerjavi s pristopom soodločanja. In če vodstvo ne podpira sistema, potem ni zavezano k njegovemu uresničevanju in razvoju.

Vodstvo pa ne more podpirati sistema množične inovativne dejavnosti, če vodenje ne vključuje formiranja vizije, inovacijske politike in postopkov, ki podpirajo inovativni proces. Prodan in Ahlin (2008, str. 54) pravita, da mora vodstvo opredeliti politiko inoviranja na vseh nivojih in področjih kreativnega delovanja, ki jo podpira pozitivna klima podjetja, ki ceni, spodbuja ter izvede ideje in kjer so najboljši predlagatelji vzor modela za vse zaposlene.

A tudi ideje zaposlenih so samo ideje, dokler niso implementirane. Vodstvo je odgovorno za uvajanje dobrih idej, da lahko prinesejo gospodarsko korist oziroma dodano vrednost podjetju. Resnična odgovornost za izvajanje sistema s strani najvišjega vodstva se kaže šele v razširjanju in vodenju z osebnim zgledom, v predanosti, ki jo odražajo konkretna dejanja. Visoka motiviranost vodstva nedvomno prispeva k več podanim in realiziranim predlogov, saj zaposleni dobijo neposreden in pristen vtis podpore s strani poglavarja podjetja, zaupanje vanj ter navdušenje ustvarjalnega duha z željo po sodelovanju, ki prevzameta celotno ozračje podjetja.

Za doseg visoke pripravljenosti kulture podjetja na inoviranje sta potrebna tudi čas in strpnost vodstva, da ljudje sistem poosebijo, ga razumejo in tudi udeležajo. Motivacija sodelavcev za inoviranje se mora namreč odzvanjati in biti podprta na vseh nivojih podjetja, zato mora najvišje vodstvo zagotoviti, da so vsi lastniki procesov, vključno s predpostavljenimi, prav tako polno odgovorni in zavezani k uresničevanju sistema množične inovativnosti. **Neposredni predpostavljeni** namreč predstavljajo pomembno vez med najvišjim vodstvom in zaposlenimi, ki so nepogrešljiv gradnik sistema inovativnosti za njegovo uresničevanje. Njihova neposredna vključenost v planiranje sistema in izdelavo inovacijskega načrta v skladu s strategijo je zato ključnega pomena, saj so ravno oni prvi predpostavljeni za zagotavljanje stalnega napredka na področju, ki ga pokrivajo, in med zaposlenimi, ki jih vodijo. Neposredni vodja dnevno komunicira s svojim timom, zato pomembno vpliva pri soustvarjanju pozitivne delovne klime in delovnih pogojev za ustvarjanje. S prepoznavanjem priložnosti za izboljševanje, spodbujanjem samoiniciativnosti, timskega dela zaposlenih ter podporo pri podaji in prijavi predlogov spodbuja in motivira ljudi k participaciji ter ima največji vpliv pri sprejemanju odločitev o ustreznosti, organizaciji, nagrajevanju in nadzorom uspešnosti invencijskih predlogov. Z aktivnim vključevanjem v inovacijske aktivnosti ne pospešuje le ustvarjalnosti zaposlenih za generiranje novih idej, temveč tudi obvladuje, vrednoti vplive ter učinke inovacij na proces. Nekateri vodje svojega poslanstva ne čutijo tako, zato je Reuter (1997, str. 84) mnenja, da bi moral biti odnos linijskih vodij za motiviranje zaposlenih spodbujen in opredeljen tako, da bo sistem inovativnosti vgrajen v delovne naloge linijskih managerjev ter bo stimuliral vodje k spodbujanju in realizaciji predlogov.

Ponekod nekatera podjetja vlogo nadrejenega povsem enačijo ali pa jo iz prej navedenega razloga dodatno okrepijo z vlogo **inovacijskega vodja oziroma sponzorja**, ki se ukvarja z izboljšavami in predstavlja prvega promotorja inovacijske dejavnosti svojega oddelka. Inovacijski vodja s svojo odprtostjo do novih idej in razmišljanj predstavlja mentorja, trenerja in učitelja, ki s svojo močno osebnostjo in ugledom pooseblja ključnega animatorja in vodjo inovacijske dejavnosti v procesu, ki ga zastopa. Skrbi za nemoteno in učinkovito evidentiranje in izvajanje sistema množičnega inoviranja z nalogo intenzivnega spodbujanja ter pomoči zaposlenim pri reševanju vseh vprašanj, povezanih z inventivnimi predlogi. Informira, komunicira in motivira vse sodelujoče, s svojim zgledom navdušuje, podpira, razume in usmerja zaposlene k rešitvam, vodje pa k sprejemanju odločitev, ki lahko prispevajo k razvoju predloga ali sistema.

Učinkoviti sistemi množičnega inoviranja so na najvišjem nivoju nadzorovani in podprti s strani **skrbnika inovativne dejavnosti** (im. tudi koordinatorja sistema), ki je s strani vodstva definiran kot vodja sistema inovativnosti. Njegova naloga je vzdrževanje in razvoj procesa stalnega izboljševanja v podjetju s ciljem dviga inovativne kulture ter obvladovanja transparentnega sistema zbiranja in nagrajevanja predlogov. S svojim strokovnim delom in podporo vsem udeležencem v procesu svetuje, spodbuja, motivira ter razrešuje nejasnosti in vprašanja v postopku obdelave inventivnega predloga. Poleg koordinacije aktivnosti inoviranja v vseh procesih je vodja sistema v podjetju odgovoren za razvoj in podporo

načrtovanju, izvajanju in poročanju o aktivnostih inovacijskega delovanja najvišjemu vodstvu. S podporo neposrednim nadrejenim ali vodjem inovacijske dejavnosti prepoznava priložnosti za inovacije ter snuje nove pristope za razvoj sistema inovativnosti. Skrbnik inovativne dejavnosti:

- sodeluje pri načrtovanju in analizi zastavljenih strateških ciljev inovativne dejavnosti,
- razvija in predlaga vire za podporo sistema inovativnosti,
- ustvarja in razvija pozitivno vzdušje in okolje za izboljševanje in inoviranje,
- vodi, spremlja in nadzira učinkovitost izvajanja procesa inoviranja na nivoju podjetja,
- koordinira ključne osebe v procesu inoviranja, jih spodbuja in usmerja,
- informira in komunicira z vsemi deležniki sistema, vzpostavlja ustrezen sistem evidentiranja inventivnih predlogov,
- nadzoruje ustreznost in ocenjevanje predlogov, njihovo realizacijo in spodbuja vodje k zaključevanju posameznih aktivnosti,
- zna prisluhniti idejam, je dostopen, ima pozitiven odnos do sodelavcev,
- ustvarja time za spodbujanje in generiranje idej,
- spodbuja multidisciplinarnost, timsko delo in sodelovanje med procesi,
- spodbuja stalno izobraževanje zaposlenih in vodij, uvaja nove metode dela,
- prepoznava in vodi postopke za zaščito inovacij,
- nadzoruje in poroča vodstvu o uspešnosti in učinkovitosti delovanja sistema in predlaga rešitve.

V proces inoviranja lahko sistematično vključujemo tudi zunanje izvajalce, dobavitelje, kupce in druge zainteresirane partnerje, ki učinke inovacij lahko še dodatno multiplicirajo.

## **2.8 Notranja ureditev organiziranosti sistema**

Z namenom pospeševanja inovativne dejavnosti so podjetja zaradi sledenja svojim prepoznanim organizacijskim strukturam razvila različne sisteme vodenja množične inovativne dejavnosti za pospeševanje inoviranja, pri čemer Fatur in Likar (2009a, str. 245) prepoznavata tri ureditve oziroma sisteme managementa idej, in sicer tradicionalni sistem, sistem nadrejenega in kombinacijo obeh.

V tradicionalnem sistemu se celoten inovativni proces izvaja centralizirano, inventivni predlogi pa so podani anonimno, pretežno v pisni obliki, na točno določenih lokacijah zbiranja prijav. Vsaka pobuda se formalno prijavi centralnemu organu, tj. posebej imenovani komisiji, komiteju ali pa skrbniku sistema, ki je na ravni podjetja odgovoren za obvladovanje predlogov. Komisijo za obravnavo inventivnih predlogov pogosto sestavljajo stalni člani, strokovni sodelavci s posameznih področij so vključeni po potrebi, odvisno od področja izboljšave, na katero se ta nanaša. Sistem množične inovativnosti, ki je organiziran na klasičen način, zato izločuje vlogo neposrednih vodij oziroma je le-ta zgolj obrobna, saj interes vodij za spodbujanje podrejenih, podpiranje in uresničevanje idej ter vloga vodenja

sistemska nista prepoznana in vključevana. Pri obravnavi inventivnih predlogov lahko centralna služba vodjo obvesti o podanem predlogu, a ga običajno vključuje le v primerih, ko potrebuje dodatno mnenje ali tehnično stališče glede obravnavanega predloga. Ne glede na to, da predlagatelju pri predlogu, preden ga poda komisiji v obravnavo, lahko pomaga tudi vodja z oblikovanjem definicije prijave, pa ga tradicionalna organiziranost sistema odvezuje neposredne odgovornosti in pristojnosti. Odločitev o nagradi sprejme centralni organ, ki predlagatelja pisno obvesti o odločitvi in zaključku predloga. Robinson in Schroeder (2014, str. 106) navajata slabosti tradicionalnega sistema:

- majhno število podanih idej, katerih kvaliteta je vprašljiva,
- birokratski, počasen sistem, usmerjen k zavračanju inventivnih predlogov,
- podane rešitve so redko usmerjene k prihranku časa in zmanjševanju izgub v procesih.

Takšen sistem ustreza organiziranosti podjetja za doseganje ponavljajočih se, izključno ekonomsko naravnanih ciljev, ne pa kreiranju inovativnih struktur, s pomočjo katerih lahko zaposleni z mrežnim vključevanjem vseh v proces vključenih ustvarja nove rešitve ter razvija vrednost in pomen posameznika. Ta pristop pripada decentraliziranemu sistemu nadrejenega, kjer je ključna vloga poverjena neposrednemu predpostavljenemu. Cilji množičnega inoviranja na ravni podjetja so namreč opredeljeni in razdelani do ravni posameznega oddelka, za katerega je odgovoren neposredno predpostavljeni. Vodja skozi pogovore z zaposlenimi odkriva, kaj ga moti in kje so priložnosti za izboljšave, s tem pa ga usmerja k odgovorom in idejam zanje. Vodja sprejema inventivne predloge, se o njih odloča in jih nagraduje, s takšno neposredno interakcijo s prijavitelji in sodelavci pa krepi načela skupinskega reševanja problemov. Sistem nadrejenega poudarja osebni pristop, motivacijo, vlogo vodenja in učenja zaposlenih. V tovrstnih sistemih lahko centralne službe nastopajo zgolj kot le povezovalni, podporni člen vodij s funkcijo koordinacije in motivacije sistema za njegovo učinkovito delovanje. Podjetja s sodobnim, k zaposlenim usmerjenim stilom vodenja danes opuščajo tradicionalen sistem ter udeležujejo sistem množične inovativnosti po modelu predpostavljenega s kombinacijo centralne obdelave kompleksnejših izboljšav.

Razumevanje specifik organiziranosti sistema v neposredni povezavi z vplivom vodenja in motivacijo za inoviranje posredno narekuje odgovore glede različnega dojemanja množičnega inoviranja zahodnih sistemov glede na japonski pristop izboljševanja. Sistem množične inovativnosti, izrazito usmerjen v notranje inoviranje, ki ga odzvanja optimizacija poslovanja s poudarkom na racionalizaciji stroškov ter povečevanju učinkovitosti delovanja, je lasten japonskemu konceptu sistema podajanja inventivnih predlogov (jap. *kaizen teian*). Ta temelji na podajanju in lastni izvedbi predvsem malih, drobnih »izboljšav« slehernega zaposlenega, da poskusi oplemenititi svoje delo in eliminirati izgube, medtem ko je zahodni sistem usmerjen k »inovacijskim« rezultatom z osredotočenostjo na velike ideje in spremembe poslovnih modelov, v domeni manjšega kroga ljudi (Kaizen teian: The bottom up approach for productivity improvement, 2013). Če japonski pristop, ki narekuje pomembnost nenehnega izboljševanja, poenostavitve procesov, ustvarjanja pretočnosti in odpravljanja izgub, meni, da kreira dodano vrednost za kupca, pa jo zahodni sistem s tem ustvarja.

Vsak od sistemov ima svoje prednosti in slabosti, za uspešno delovanje sistema pa sta v podjetju potrebna in pomembna oba. Japonski sistem predstavlja sinonim množične participacije in vzpostavljene kulture sodelovanja zaposlenih z neposrednim vodjem, ki se kaže v večjem deležu udeležbe in številu predlogov na zaposlenega. S sprejemanjem in simboličnim nagrajevanjem vseh predlogov – ne glede na kvaliteto in izvedljivost le-teh – pristop kaizen sicer krepi ustvarjalno razmišljanje, participacijo in učenje zaposlenih, a jih na drugi strani s tem tudi razvaja, podcenjuje in daje potuho, da niso pri uresničevanju svojih idej ambicioznejši in bolj pragmatični. Pri tem ima zahodni pogled mnogo strožje kriterije ocenjevanja predlogov, kjer nagrajuje in priznava le kvaliteto ter se ne ozira na pomembnost mehkih dejavnikov, ki so prvenstveno prispevali k temu, da se je zaposleni odločil za sodelovanje v inovacijskem procesu. Število predlogov na zaposlenega je zato mnogo manjše na račun diskreditirane samoiniciativne udeležbe, ki posledično povzroča zavračanje ustvarjalnega angažmaja zaposlenih<sup>4</sup>.

## 2.9 Pomen komuniciranja in informiranja

Informiranost zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik za uspešno izvajanje sistema množičnih inovacij. Kakovostna komunikacija, tako vertikalna kot horizontalna, je osnova dobrega sodelovanja, ki naj temelji na pogostosti, razumljivosti, pravočasnosti in usmerjenosti k reševanju problemov. Spontana komunikacija med različnimi posamezniki in timi povečuje verjetnost za generiranje novih idej (Juričko, 2012, str. 41).

Od kulture podjetja ter stopnje pripravljenosti na inoviranje pa je potem odvisno, ali bodo inventivni predlogi komunicirani anonimno ali pa bodo razkriti vsem udeležencem inovacijske dejavnosti. Sistem prijave izboljšav, kjer izboljšava in ime predlagatelja ostajata varovana in zaupna, preprečuje, da se predlagatelj izpostavlja in je primeren v okoljih, ki prehitro izzovejo negativen odziv sodelavcev, zavist in odpor tima do sodelovanja, vloga vodje v procesu inoviranja pa je šibka ali pa je sploh ni. Tovrstni togi sistemi največkrat podpirajo oddajo predloga »v tišini« oziroma omogočajo prijavo ideje preko posebnih inovacijskih skrinjic oziroma nabiralnikov idej, ki jih odgovorni periodično pregledujejo in obravnavajo. Osebna komunikacija s prijaviteljem je vzpostavljena po potrebi, informacije so posredovane na vnaprej pripravljenih predlogah za ocenjevanje in potrditev inventivnih predlogov. Večina podjetij, ki odražajo slabo, nejasno in moteno komunikacijo, zavira uspešen razvoj, saj udeleženci ne razumejo pomena komunikacije, zato je tudi ne uporabljajo (Turner, 2004, str. 136).

Podjetje, ki na široko odpira vrata izboljševanju, prvenstveno poudarja osredotočanje na rešitve pred ostalimi dejavniki, angažma nadrejenih pri motivaciji zaposlenih pa je znaten. Informacije o primerih dobre prakse in podanih predlogih predstavljajo odličen vzvod za nadaljnjo promocijo inovativne dejavnosti, spodbujanje generiranja novih idej in vzdrževanje

---

<sup>4</sup> Zaposleni na Japonskem na leto prijavi v povprečju 36 inventivnih predlogov s 87-odstotnim deležem uvedbe, medtem ko v ZDA zaposleni povprečno sodeluje z eno idejo vsakih osem let z 32-odstotnim deležem realizacije (Pre-read material for kaizen sessions, 2016).

ustvarjalnosti ter zdrave tekmovalnosti med zaposlenimi. Takšni sodobni sistemi so vsled dostopnosti in transparentnosti pogosto tudi dobro informacijsko podprti, saj omogočajo hiter pregled in spremljanje predlogov zaposlenih, sledljivost posameznih faz, vrednost nagrad ter vpogled v druge odločitve o predlogu. Zaposleni z dostopom do baz prijavljenih predlogov pridobijo hitro povratno informacijo o statusu svoje pobude, še več, neposredno so seznanjeni, zakaj je neki predlog koristen in drugi ne. Če je zasnova infrastrukture dodatno nadgrajena tudi z mestom za diskusijo in izmenjavo mnenj, so zaposlenim še bolj približane zanimive vsebine, ki rojevajo nove ideje. V praksi je največkrat prepoznana kombinacija obeh sistemov, ki upošteva določbe Zakona o varstvu osebnih podatkov ali internih predpisov na način, ki je še sprejemljiv za udeležence ter prispeva k pozitivni naravnosti, motivaciji in razširjanju inovacijske dejavnosti v celotni strukturi.

Eden izmed ključnih dejavnikov pospeševanja in podpore sistema množične inovativnosti je zato ravno komunikacija. V podjetju je treba vzpostaviti zadostno raven informiranosti z vrha, da vsak pozna in se lahko poistoveti z vizijo in inovacijsko strategijo, izzivi, potenciali in pričakovanji podjetja. Uspešne zgodbe, realizirane ideje in dobre prakse morajo biti prepoznane, razširjane in dostopne vsem ravnam podjetja in zaposlenim z namenom motiviranja vključenih, tudi tistih najbolj sramežljivih in skeptičnih. Letne konference in priznanja najbolj zaslužnim, promocijske kampanje, slogani, plakati, objave na oglasnih deskah, v glasilih podjetja, elektronskih oblikah so le nekateri načini za stimuliranje inovacijskega motorja. Agresivna marketinška politika lahko bistveno prispeva k zagonu in pospeševanju sistema množičnega inoviranja, ni pa zadostna brez vključenosti ostalih dejavnikov, zaupanja zaposlenih, neposredne podpore najvišjega vodstva in neposredno nadrejenega.

Ravno komunikacija med predlagateljem in inovacijskim vodjem oziroma nadrejenim predstavlja občutljivo področje, na katerega imata pomemben vpliv ravno njun odnos in interes za sodelovanje. Od načina vodenja in osebnega zanimanja vodje za razvoj posameznika je odvisno, v kolikšni meri bo spodbujeno sodelovanje zaposlenega, pripadnost in odprtost za podajanje idej. Njun medsebojni odnos, ki temelji na medsebojnemu zaupanju in vzajemnemu delovanju, soustvarja pozitivne okoliščine za razvoj pobud in pretok informacij v obe smeri. Turner (2004, str. 91, 159) pravi, da vodja, ki je destruktiven in kritičen do napak ali neizvedljivih idej, ubija pobudo zaposlenih. Če se želimo razvijati in biti boljši, je zato število ljudi, ki izražajo pobude, ključno. Če vodja pridobi tudi podporo zaposlenih, si začne za vztrajnost in inovativnost prizadevati celoten tim.

Informiranje zaposlenih s strani vodje pomembno vpliva na spodbujanje njihove ustvarjalnosti. Vodje preko informativnih ali delovnih sestankov sodelavce obveščajo o spremembah, ciljih in težavah v oddelku, identificirajo motnje, izgube v procesu ter načrtujejo njihovo reševanje. Ko skupina razume cilje in vrednote delovanja, zaradi katerih hočemo početi stvari in bomo drugačni od drugih, bo vrednote pripravljena sporočati tudi drugim, sama pa jim bo lojalna. Podporna in povezovalna vloga vodje pomembno prispeva k prepoznavanju novih rešitev in idej zanje, ki jih zaposleni obeležijo v okviru podanih

inventivnih predlogov. Učinkovit tok komunikacije pa ne vpliva le na število generiranih idej, temveč tudi na hitrost njihove obravnave s povratnimi informacijami o rezultatu.

Najboljši promotor pa je zagotovo sleherni zaposleni, ki je intenzivno vključen v proces inoviranja in je sam že podal številne predloge, preko katerih je dodobra spoznal sistem, njegovo transparentnost ter je vzpostavil zaupanje vanj. Vemo, da je danes predvsem pri vpeljevanju sprememb pomemben predvsem vpliv kritične mase pozitivno naravnanih ljudi, ki jim ostali sledijo. Kadar predlagatelji začutijo, da so opaženi, spoštovani in cenjeni, postanejo nekakšni ambasadorji sistema, zato je nezanemarljivo le-tem posvetiti posebno pozornost ter jim dati možnost, da se izobražujejo in postanejo tihi podporniki sistema množičnega inoviranja. Prodan in Ahlin (2008, str. 57) celo pravita, da so najboljši iniciatorji promocije v fazi vzpostavljanja sistema lahko tudi mlajši in novozaposleni, ki niso pod vplivom preteklih izkušenj podjetja. Ti sodelavci s svojim objektivnim, neobremenjenim pogledom na delovanje sistema hitreje prepoznavajo priložnosti za izboljšave procesa ter navdušujejo ostale udeležence, da jim prisluhnejo.

## **2.10 Vpliv motivacije na zavzetost zaposlenih**

Zavzetost za izboljševanje je tesno povezana z motiviranostjo zaposlenega in predstavlja odskočno desko angažiranja njegovega doprinosa v večji meri, kot ga je prvenstveno pripravljen deliti.

Ustvarjalnosti ne moremo ukazovati, lahko jo samo spodbujamo (Mulej, 1987, str. 145). Najboljše gonilo ustvarjalnosti sta notranja motivacija in želja posameznika, da sledi svojim zamislim in jih uresničuje. Temeljni motiv za podajanje inventivnih predlogov je obstoj zavedanja, da so predlogi cenjeni, prepoznani kot koristni in realizirani, pri čemer je najpomembnejša odzivnost inovacijskega procesa. Če zaposleni vidijo, da s svojim predlogom pomembno vplivajo na spremembe v procesu, ki se tudi izpeljejo, začutijo, da so zaželeni in pomembni za podjetje. Realizacija idej je zato izjemno močan motivator, pogosto celo večji od finančnih nagrad. Mulej (1987, str. 141) celo pravi, da je finančni motiv logičen, a le če so nagrade pravične. Prevelike nagrade povzročajo med sodelavci sum, da niso skladne glede na vložen trud, prav gotovo pa nizke nagrade na drugi strani lahko zavirajo množično inventivno dejavnost.

Da zagotovimo obstoj spodbujenega okolja za inoviranje, pa morajo biti pričakovanja vodij in podjetja jasna in razumljiva. Če zaposleni presežejo pričakovanja nadrejenih, je prav, da so za to tudi nagrajeni. Pri tem se v praksi poraja mnogo vprašanj glede ureditve razmejitev med delovno dolžnostjo in izboljševanjem, predvsem pri neproizvodnih delavcih oziroma tam, kjer je mnogo težje določiti, kaj je redna delovna naloga in kaj inovacija. Le zaposleni najbolje poznajo svoje delovno področje, ki ga tudi najlažje optimirajo in izboljšujejo, zato naj bodo ovire za podajo predlogov v fazi njihove identifikacije odpravljene, lahko pa so primerno vključene v sistem nagrajevanja, če jih podjetje prepozna kot ključen dejavnik.

Tudi motiviranje vodij in ne samo zaposlenih v podjetju je eden ključnih dejavnikov pri premagovanju ovir za izboljševanje, saj imajo pomemben vpliv na razvoj pozitivnega okolja za inoviranje. Običajno v podjetju delo poteka po utečenem, vnaprej znanem postopku, ki je standardiziran in ne predvideva večjih odstopanj od prepoznanih tveganj. Vsaka sprememba od rutiniranega pa lahko odpira nove probleme in zahteva vsakokratna prilagajanja zaposlenih in oddelka za vzpostavitev prvotnega stanja, nanje pa nismo nikoli pripravljeni. Vloga vodij za premostitev ovir v procesu ter pravilno usmerjanje, spodbujanje in vodenje vseh deležnikov k uravnavanju in izboljševanju procesa predstavlja pomemben vir motivacije. Če upoštevamo še dejstvo, da imajo spremembe pogosto negativen prizvok in nanje zaposleni niso pripravljeni, se lahko brez motivacije vodje in razpoložljivosti vseh potrebnih informacij ti hitro odzovejo z negotovostjo in avtomatičnim odporom do sprememb.

Likar (2006, str. 28) navaja pogoje, ko se zaposleni upirajo procesu sprememb, in sicer ko:

- se ne čutijo vključeni v spremembo ali ko ta ne prepoznava in upošteva njihovih potreb in interesov,
- so premalo informirani o spremembah,
- so mnenja, da se odločitve sprejemajo in izvajajo nepošteno,
- so s spremembami preobremenjeni, jim kratijo čas in sredstva za redno opravljanje delovnih nalog,
- dvomijo vase, da zaradi nezadostnih kompetenc in izkušenj ne bodo kos spremembam.

Stanje neinovativnosti in upora spremembam gre v največji meri pripisovati ravno oviram, organizacijsko-vodstvene narave. Šele ko podjetje dodobra spozna gradnike zaviralcev sprememb, razhajanja med pričakovanji zaposlenih in želenim stanjem, bo sposobno prepoznati in zgraditi lasten ter učinkovit sistem motiviranja. V tem segmentu zaposlenih prav gotovo ne gre podcenjevati, še več, so neizmeren vir generiranih idej ter rešitev. Zaposleni pogosto opažajo priložnosti, ki jih vodstvo ne prepoznava. Brez pozornosti, posluha, spodbude in podpore vodstva bodo medsebojne sinergije usahnile, s tem pa tudi energija zaposlenih za uresničevanje nečesa več, kot je opredeljeno v opisu delovnih nalog in zadolžitev. S tem ko vodstvo spodbuja zaposlene in izvaja sistem množične inovativne dejavnosti, zaposlene motivira, jim lajša delo, pri tem pa vzpostavlja večjo pripadnost podjetju in zavzetost (Vidic, 2014, str. 7).

Ne glede na to, da se ustvarjalnosti ni mogoče priučiti, pa je mogoče razvoj miselnih vzorcev primerno spodbuditi tudi z uporabo različnih tehnik ustvarjalnega razmišljanja. Ljudje se prevečkrat zanašamo na ustaljen, privzgojen pogled na vprašanje, pri čemer se radi izogibamo neznanim in nepreizkušenim odgovorom. Obkroženi s številnimi priložnostmi lahko z rabo najrazličnejših tehnik in metod, ki spodbujajo kreativnost, odpiramo pot novim idejam ter se izognemo prej omenjeni samocenzuri.



## 2.11 Vloga usposabljanja in razvoja kadrov

Razvoj in pospeševanje inovativnosti sta manj zahtevna s finančnega vidika, saj je analizo stanja in predloge za izboljšanje sistema možno izdelati z minimalnimi sredstvi. Največ ukrepov za razvoj inovativnosti je povezanih z ravnanjem zaposlenih ter prepoznavanjem boljše izrabe znanja v podjetju (Juričko, 2012, str. 44).

Naložba v usposabljanje in razvoj zaposlenih pomeni pripravo podjetja na generiranje donosov v prihodnosti, še posebej v današnjem času izrazite eksponentne rasti tehnoloških in informacijskih sprememb, ki jim moramo slediti. Zaradi hitrega razvoja tudi znanje zastareva, zato ga je treba nenehno posodablјati, dopolnjevati in spreminjati.

Obstoječe znanje, ki je že prepoznano v podjetju, lahko bolj izkoriščamo, ga razširjamo med ostale sodelavce ali pa ga oplemenitimo in dopolnјujemo z različnimi oblikami izobraževanja in usposabljanja v skladu s potrebami. Le usposobljen in z ustreznimi kompetencami opremljen zaposleni bo bolj samoiniciativen, prodoren in ambiciozen ter se bo vključeval v tim, kjer bo svoje zamisli lažje izpostavil ter jih predstavil njihovim uporabnikom. Kobayashi (2003, str. 178) meni, da zaposleni na osnovi svojih izkušenj z izboljšavami spreminjajo stvari na bolje, pri čemer je najbolje, da delavci sami prepoznavajo in tudi uresničujejo svoje ideje. Pomembno je, da vodja oblikuje delavnice za izboljšave ter jih organizira tako, da lahko delavci izboljšave uresničujejo med delovnim časom.

Ne glede na prirojena, privzgojena, s strani okolice prevzeta ali naučena dejstva pa ima prav vsakdo v sebi predispozicije ustvarjalnosti, le pri nekaterih jih je treba dodatno spodbuditi in razvijati. Predvsem mladim in na novo vključenim zaposlenim je treba na začetku njihove karijerne poti podati podporo s strani mentorjev, da usmerja njihov ustvarjalni duh ter jih hitreje integrira v potrebe delovnega procesa. Mentorji so lahko njihovi nadrejeni ali pa specialisti, posamezniki, ki s svojimi dolgoletnimi izkušnjami delovanja v podjetju uspešno prepletajo svoje izkušnje s svežimi in neobremenjenimi idejami mlajše generacije. V inovativnih podjetjih rotacije delovnih mest in večopravnost zaposlenih prispevajo k razširjanju obzorja posameznika izven svojega področja delovanja, s čimer eliminiramo efekt »vrtičkarstva«, povečujemo razumevanje o aktivnosti ostalih procesov in razvijemo spoštovanje do sodelavcev, ki jih izvajajo.

Nove zamisli pa lahko že v osnovi ustvarjamo in oplemenitimo z odpiranjem podjetja navzven, s povezovanjem z zunanjim okoljem, ki prinaša sveže in nove izkušnje. Z razvijanjem novih načinov sodelovanja z uporabniki, dobavitelji, partnerji, inštituti, univerzami ter širšim okoljem ali pa z informacijami ter podporo socialne mreže pridobivamo nove vire informacij in znanje, ki jih je treba usvojiti in aplicirati v svoj delovni proces. Večina znanj je zaradi specifične delovanja in panoge lastna le podjetju ter niso aplikativna, zato jih je treba še posebej negovati, ohranjati in razvijati. Ključno je, da pridobljeno in ustvarjeno znanje ustrezno popišemo in standardiziramo, s čimer zagotovimo njegovo dosegljivost, prenos in razvoj baze znanj za njegovo konstantno nadgradnjo.

Le usposobljeni in z znanjem podprti kadri so gonilo razvoja in inovativnega napredka podjetja. Pri tem je neizpodbitna prav vloga kadrovske službe, ki je v tem segmentu največkrat zanemarjena in zapostavljena, pogosto vključena le v procesu izvedbe obračuna nagrad. Razvoj sodelavcev, njihovih kompetenc ter prepoznavanje potencialov so ključni dejavniki uspeha in podporniki sistema množične inovativnosti, saj brez pravih ljudi na pravih delovnih mestih razvoj motiviranih kadrov za inoviranje ni mogoč.

Kadrovska služba je zato poleg inovativnih vodij soodgovorna, da so vsi zaposleni spodbujani in vključevani v sistem inoviranja, najbolj inovativnim ustvarjalcem pa priznane možnosti napredovanja, tako osebnostnega kot strokovnega.

### **3 PRIMERJAVA SISTEMOV MNOŽIČNE INOVATIVNE DEJAVNOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETJIH**

#### **3.1 Predstavitev podjetij**

V raziskavo so zajeta izbrana tri slovenska proizvodna podjetja z več desetletno tradicijo delovanja v slovenskem in globalnem prostoru. Mednarodno usmerjena podjetja s približno 90-odstotnim deležem izvoza svoj položaj na evrazijskem trgu in v drugih državah po svetu utrjujejo z močno razpeto tržno mrežo ter lastnim razvojem produktov za zahtevne industrijske segmente.

V vseh obravnavanih podjetjih je profesionalna inovativna dejavnost prisotna že od samega začetka njihovega obstoja, možnost razširitve radovednega in kreativnega potenciala do vseh zaposlenih pa so prvič prepoznala v zgodnjih 90-ih letih. Vse bolj zahtevno poslovno okolje in spremembe organiziranosti podjetja so namreč narekovale zahtevo po prepoznavanju izkoristkov proizvodnih linij ter potencialov zaposlenih, ki jih upravljajo.

S ciljem spodbujanja kreativnega načina razmišljanja vseh zaposlenih, še posebej predlogov, ki presegajo delovno področje zaposlenih, so podjetja razvila njim lastne sisteme množične inovativne dejavnosti in sistematičen pristop za identifikacijo in udejanjanje koristnih predlogov vseh zaposlenih in sodelavcev. V raziskavo so zajeta podjetja A, B in C, ki so v obravnavanem obdobju od 2011 do 2014 na različne načine prepoznavala in pretapljala inovativni potencial zaposlenih v skupno korist.

Z namenom učinkovitega upravljanja inovativnega poslanstva je podjetje A prepoznalo ureditev sistema v okviru klasičnega, tradicionalnega vodenja množične inovativnosti s centraliziranim upravljanjem t.i. malih izboljšav. V koraku s sodobnimi stili vodenja in v želji po učinkovitejšem zasledovanju zastavljenih ciljev je podjetje leta 2012 celovito revitaliziralo sistem s prehodom v sistem nadrejenega. Podjetje B predstavlja izrazit vzor sodobnega sistema organizacije inovativnosti, ki se v celoti razvija in vodi izključno v domeni neposredno nadrejenih vodij, ki sovpadajo z vlogo inovacijskih vodij. Prav tako tudi podjetje

C sledi sistemu predpostavljene; pristojnosti za odločanje podeljuje vodjem področij, za katere so odgovorni, funkcijo imenovanih inovacijskih vodij pa prepozna kot podporo zaposlenim in vodjem.

V vseh treh podjetjih povezovanje podjetja z odjemalci v splošnem pripada prodajnemu osebju, iskanje priložnosti na trgu pa je v domeni razvojno usmerjenega tima, ki se funkcijsko ukvarja z inoviranjem. Četudi so deloma že prepoznane sledi odprtega inoviranja navznoter, pa le-to predstavlja zgolj zametke za prehod iz zaprtega sistema inoviranja.

### **3.2 Strateški vidik inoviranja**

Pomen zavezanosti podjetja k inoviranju se izraža že v okviru strateškega vidika obravnave inovativnosti, ki je v vseh treh podjetjih deklarirana kot ena izmed pomembnih vrednot podjetja in prepoznana v strateških načrtih. Najvišje vodstvo in zaposleni so dobro seznanjeni in vedo, da so nenehen razvoj in inovativni pristopi gonilna sila poslovanja. To navznoter in navzven odražajo objavljene politike sistema vodenja kakovosti, strateške smernice in vrednote ter najrazličnejši promocijski materiali in mediji, ki povsod opredeljujejo inovativnost kot ključ do uspeha podjetij. Četudi je odločitev o inoviranju vzpostavljena na strateški, najvišji ravni, pa je ključno, da jo zaposleni tudi živijo. Najvišje vodstvo pogosto na srečanjih in sestankih izpostavlja priložnosti, ki jih ponujajo neizkoriščeni potenciali zaposlenih; težave pri uresničevanju deklariranega v praksi pa imajo največkrat nadrejeni in linijski vodje, ki organizacijo dela v svojem področju razumejo prednostno pred voditeljstvom. Tu mislim predvsem na vodenje timov in posameznikov, da v danih priložnostih pridobijo dovolj podpore in spodbude, da možnost za izboljšavo prepoznajo in se nanjo tudi odzovejo.

S krepitvijo konkurenčne sposobnosti so podjetja prepoznala inovativnost ne le kot samo pomembno vrednoto, temveč kot filozofijo, ki jo sistematično izgrajujejo in spodbujajo. V ta namen so razvila unikatno, predvsem pa fleksibilen model inoviranja, ki spodbuja razvoj vseh uspešnih rešitev na vseh področjih svojega delovanja. Podlago za to so osnovali s formaliziranim postopkom z namenom opredelitve procesov in aktivnosti za spodbujanje, zbiranje, ocenjevanje, izvedbo, vrednotenje in nagrajevanje predlogov v podjetju, ki prispevajo k pravočasni identifikaciji poslovnih problemov, potreb, tveganj in priložnosti, hkrati pa spodbujajo k nenehnemu iskanju inovativnih rešitev za uresničevanje poslanstva podjetja ob upoštevanju ravnovesja interesov in pravic vseh udeležencev sistema.

### **3.3 Od ciljev do rezultatov inovativne dejavnosti**

Za učinkovit in uspešen razvoj inovativne dejavnosti je ključno načrtovanje in spremljanje osnovnih pokazateljev delovanja sistema, ki se uskladijo in potrdijo na najvišjem nivoju. Tradicionalno organiziran sistem podjetja A načrtuje in spremlja opredeljene cilje na nivoju podjetja, ne pa tudi na nivoju oddelkov, kar onemogoča globlji vpogled v dinamiko delovanja po posameznih enotah ter načrtovanje potrebnih aktivnosti za spodbujanje ustvarjalnosti tam,

kjer so prepoznana večja tveganja za odmik od sistema. Mesečna poročila podajajo krovno ogledalo učinkovitosti sistema, a brez dodatnih pojasnil skrbnika inovacijske dejavnosti kot predstavnika komisije ne morejo predstavljati tudi kvalitetnejšega vpogleda v jedro delovanja sistema. Povratne informacije, primerno razdelane in analizirane glede na namen uporabe, bi lahko najvišjemu vodstvu služile kot ključna podpora odločanju za nadaljnji razvoj modela. Vodstvo, ki razpolaga z bistvenimi informacijami za ukrepanje, bo ob polni predanosti in zavzetosti zainteresirano odločitve tudi osebno spremljati, kar v podjetju A do časa implementacije novega sistema ni prepoznati.

Opredeljeni cilji podjetja C so razdelani do nižjih nivojev, katerih letni plani se nanašajo predvsem na vrednost učinkov inovacij. Cilji so načrtovani s strani najvišjega vodstva v skladu s pričakovanji glede na trende preteklih let, pri čemer vodje področij praviloma ne sodelujejo. Odgovornost za doseganje zastavljenih ciljev je prepuščena inovacijskim vodjem kot ambasadorjem sistema, četudi sta neposreden vpliv na vodenje zaposlenih in ocenjevanje njihovih predlogov prenesena na vodje področij. Ker cilji inovativne dejavnosti pri obeh podjetjih ne odražajo neposredne povezanosti s cilji in zmogljivostjo procesov, predvsem pa ne upoštevajo stopnje pripravljenosti in dovzetnosti posameznega oddelka za inoviranje, se neposredni vodje s cilji ne morejo poistovetiti, jih razumeti in zasledovati, kaj šele aplicirati na svoje sodelavce.

Sistem izboljševanja, ki iz svojega kroga načrtovanja popolnoma izključuje vlogo predpostavljenih, ne služi kot orodje vodenja. Izvzetost zavzetosti in motivacije nadrejenih za planiranje in izvajanje, podpiranje, spodbujanje idej svojih podrejenih podjetju odvzema moč vpliva na doseganje ciljev procesa, predvsem pa vodenja podrejenih. Delegirani cilji brez posluha za dogajanja na sedežu izvora za inoviranje, tj. pri zaposlenih in njihovih vodjih, neuspešno odražajo želena pričakovanja sistema, še manj pa zavzetost zanj, kar odraža slika 1 s prikazom upada števila podanih predlogov na zaposlenega.

Primer sistematično razdelanih ciljev udejanja podjetje B, ki načrtovanje ciljev prepušča neposrednim, tj. inovacijskim vodjem ob uskladitvi s skrbnikom sistema in potrditvi najvišjega vodstva. V letnem načrtu vsak vodja opredeli ciljne vrednosti kazalcev inovativnosti po smiselno in vsebinsko zaokroženih inovacijskih sredinah, ki so največkrat enake formalno prepoznani organizacijski strukturi podjetja. Cilji izhajajo iz zmožnosti posameznih delovnih sredin, da jih uresničijo, še posebej v segmentih, kjer so potrebne usmerjene aktivnosti za razvoj ustvarjalnosti ali motivacije zaposlenih. Ker vodje sami oblikujejo svoje cilje in jih prevzamejo, prevzamejo tudi odgovornost za vodenje zaposlenih in upravljanje sistema. O pričakovanih seznanijo svoje podrejene, ki razumejo svojo vlogo, prepoznajo polno zaupanje in podporo nadrejenega, ki mu sledijo.

Vodje v togem sistemu podjetja A pri obvladovanju predlogov ne sodelujejo, zato so količinsko in kakovostno opredeljeni cilji podjetja A tudi definirani zgolj deklarativno. V praksi je podajanje predlogov zaposlenih prepuščeno naključju zainteresiranim posameznikom, če ta naključja niso pravilno upravljana in vodena s strani nadrejenih, pa se ne

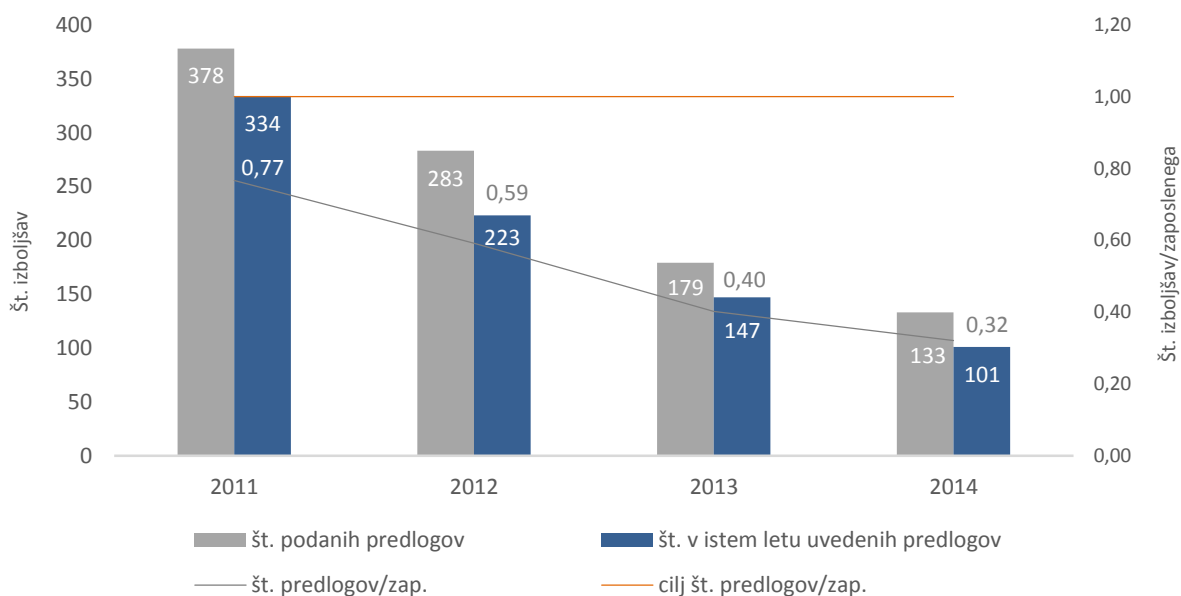
morejo približati cilju sistema, ki ni poistoveten s cilji procesa tistega, ki ga dejansko tudi vodi. Podjetje A, ki je strategijo vpeljave prenovljenega sistema l. 2012 usmerilo predvsem v množičnost vključenosti zaposlenih, količinski cilj prepoznava tudi v operativnih načrtih delovanja. Podjetje želi z novim sistemom seznaniti čim večje število zaposlenih, jim ga približati, predvsem pa jih vanj vključiti in povečati zaupanje v sistem. Četudi na sistemskem nivoju spremlja tako kakovostne kot količinske kazalnike, prvenstveno zasleduje vidik sodelovanja vseh zaposlenih.

Podjetje C letno definira cilje sistema predvsem na podlagi tistih predlogov, ki prinašajo finančno korist. Vrednostno opredeljeni cilji na najvišjem nivoju so razdelani do posameznih oddelkov, katerih letni plani se nanašajo predvsem na višino učinkov inovacij. Spodbujanje kvalitete predlogov pred številčnostjo vključenosti zaposlenih je lastno podjetjem z zrelo inovativno kulturo, kjer je stopnja realizacije prijavljenih predlogov dovolj visoka, da se lahko posvečamo ustvarjenim koristim. Glede na to, da tudi zastavljeni strateški, finančno opredeljeni cilji neposredno sledijo fazi zrelosti inovacijske dejavnosti, pa je treba še posebej veliko pozornost nameniti vsebini prijavljenim predlogov.

Če je sistem transparenten in dosleden, ne dopušča možnosti zlorab sistema v smislu podajanja predlogov vseh vrst, ki že samo zadišijo po kakršnem koli prihranku brez upoštevanih okoliščin njegovega nastanka. Četudi ima podjetje C v okviru nagrajevanja inovacij prepoznani korekcijski faktor povezanosti inovacije s službeno dolžnostjo, pa je dojemanje zaposlenih v praksi ne sprejema in priznava, kar dokazuje postopno pojemanje angažiranosti vodij in sodelavcev za prijavo pobud. Stopnja udeleženosti zaposlenih v inovacijskem procesu je glede na zrelost sistema relativno majhna, v sistem vključeni zaposleni pa v pretežni meri prijavljajo le inventivne predloge, katerih gospodarska korist je izračunljiva.

Obkroženi z odgovornostjo do opravljanja osnovnih vsakdanjih delovnih zadolžitev, za katere so poklicani in tudi plačani, zaposleni na svojo vlogo in doprinos podjetju gledajo odgovorno in kritično. Vgrajena kultura podjetja in vrednote to le še potrjujejo, saj je inoviranje promovirano kot odraz nečesa novega, izvirnega, boljšega, kar zaposleni skupaj z vodji razumejo kot nadgradnjo nečesa, kar je njihovo poslanstvo in za kar so tu. Z večanjem pričakovani najvišjega vodstva za doseganje zastavljenih ciljev, s katerimi se vodje z ne identificirajo, kot sem že izpostavila, lahko hitro porastejo možne zlorabe sistema ter potrjevanje vseh vrst nadpovprečno opravljenih delovnih nalog kot tudi pravih inovacij, zaradi katerih slednje izgubljajo svoj pomen. Upad inventivnih predlogov v zadnjih letih prikazuje slika 1.

Slika 1: Trend gibanja števila podanih in uvedenih predlogov v podjetju C v letih 2011–2014



Vir: Interno gradivo podjetja C, 2011–2014.

Pri tem ima pomembno vlogo odgovornost vodje, da objektivno prepozna predloge in okoliščine, ki ustvarjajo korist nad opredeljenim pričakovanjem, ter jih jasno podpre z argumenti za svojo odločitev. Brez dvomnih ali šibko opredeljenih informacij, do katerih imajo dostop ključni podporniki sistema, lahko vsak prepozna primere potrjene prakse kot dobre, zaradi česar jim bo tudi sam sledil in uresničeval cilje inoviranja.

### 3.4 Dejavniki spodbujanja in zaviranja inovativne dejavnosti

#### 3.4.1 Zbiranje in selekcija predlogov

Prijava predloga zaposlenega je v tradicionalnem sistemu podjetja A prepoznana z izpolnitvijo obrazca, ki ga predlagatelj preda članu komisije ali v nabiralnik, namenjen diskretni oddaji idej. Član komisije prijavo pregleda, se na obrazec podpiše, s čimer potrdi prejem pobude. Vsako prijavo komisija za inovacije nemudoma vpiše v matično knjigo, dostopno le članom komisije. Vsebine inovacijskih predlogov in imena predlagateljev predstavljajo intimen del razmerja med pobudnikom ideje in podjetjem. Da bi preprečili zavist in posmeh sodelavcev, takšen koncept brez podpore vodij ne more podpirati ustvarjalnosti, timskega duha, kaj šele odprtost do inoviranja, ki ga anonimnost v hipu prikrije in zaduši.

Inovativni postopek se nadaljuje, ko je prijava popolna in zadostuje pogojem prijave, opredeljene v inovacijskem postopku. Komisija obravnava v zadnjem mesecu zbrane prijave v okviru sklicanega sestanka, kjer po pregledu ustreznosti zavrne ali sprejme predlog v odločanje o realizaciji in nagradi. Vse stopnje inovativnega procesa skrbno nadzoruje predsednik komisije, ki ga pooseblja skrbnik sistema in je skupaj s člani komisije imenovan s

strani vodstva podjetja. Prednost takšne organiziranosti je integrirana širina in strokovnost ocenjevanja multidisciplinarnega tima komisije na podan predlog. Z mrežnim vključevanjem vseh s pobudo povezanih procesov se zmanjšuje tveganje za vpeljavo predloga, ki bi utegnil v prihodnosti rezultirati morebitne negativne efekte (npr. reklamacija kupca zaradi učinka zamenjave cenovno ugodnejšega, a ne tudi kvalitetnejšega materiala), saj bi bilo ocenjevanje zahtevnejših predlogov samo s strani ene osebe neučinkovito in zamudno.

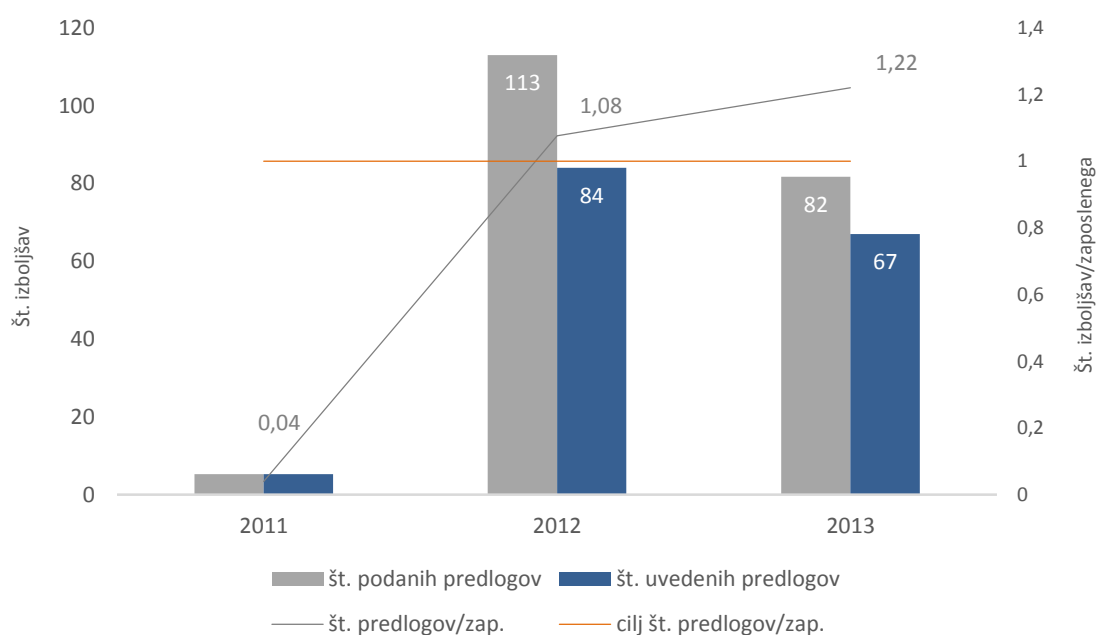
Tradicionalni sistem ocenjevanja predlogov s strani komisije pa je na drugi strani zato tudi neučinkovit in zamuden z vidika časa, ki je potreben, da je predlog tudi potrjen in sprejet kot ustrezen. Čas od prijave do odločitve v povprečju traja 41 dni, saj se je komisija sestajala le enkrat mesečno. Če v času zasedanja komisije ni bilo na voljo vseh informacij za odločanje in ocenjevanje predlogov, je vsebinsko dopolnjen predlog na svojo odločitev čakal do naslednjega srečanja komisije. Po prehodu na sistem nadrejenega se je čas obdelave predloga zmanjšal na 6 dni, saj je odgovornost za opredelitev ustreznosti inventivnega predloga sprejel ali zavrnil neposredni vodja takoj, ko ga je prevzel v obravnavo. Predlagatelj je o statusu predloga nemudoma obveščen ustno in s povratno informacijo preko novega portala na intranetu.

Podobne rezultate izkazuje tudi sistem podjetja B, ki s pravilnikom dodatno opredeljuje pričakovane časovne mejnike za zaključevanje predlogov. Intranetni portal spremljanja predlogov je oblikovan uporabniku prijazno tudi tako, da ga semaforično obarvani statusi nenehno opominjajo na nujnost zaključevanja predloga.

Če tradicionalni sistem spodbuja celovitejšo obravnavo predloga s strani multidisciplinarnega tima na račun počasnosti obravnave predloga, pa sistem nadrejenega v obravnavanih podjetjih daje prednost hitrosti pred natančnostjo. Zainteresiranost zaposlenih za poskus delitve idej s sodelavci je toliko večja, kot bodo hitre povratne informacij o obravnavanem predlogu ter vzpostavljeno zaupanje v delovanje sistema. To dokazuje tudi struktura vključenih predlagateljev podjetja A. Če so prej v največji meri svoje predloge prijavljali le proizvodni delavci in zaposleni z nižjih hierarhičnih nivojev ter je bilo inoviranje le v domeni tehnološko-proizvodnih procesov, pa so z vključitvijo neposrednih vodij zajeli vse ciljne skupine, tudi režijske delavce, za katere se je še pred časom menilo, da predlogov s tega področja ni mogoče kreirati, izboljševanje pa je del njihove službene dolžnosti.

Pozitivne učinke prehoda podjetja A s centraliziranega sistema na model, ki je usmerjen k vodjem in sodelavcem, prikazuje slika 2. Z uvedbo sodobnega sistema in odločno zavezo vodstva k izboljševanju vseh področij in procesov se je podjetje v prvi fazi usmerilo v množičnost pobud, šele kasneje pa poudarjalo kvaliteto le-teh, kar se je odražalo v številu realiziranih predlogov. Stopnja zavzetosti zaposlenih za inoviranje je porasla s 5 % v 2011 na 70 % v 2013.

Slika 2: Trend gibanja števila podanih in uvedenih predlogov v podjetju A v letih 2011–2013



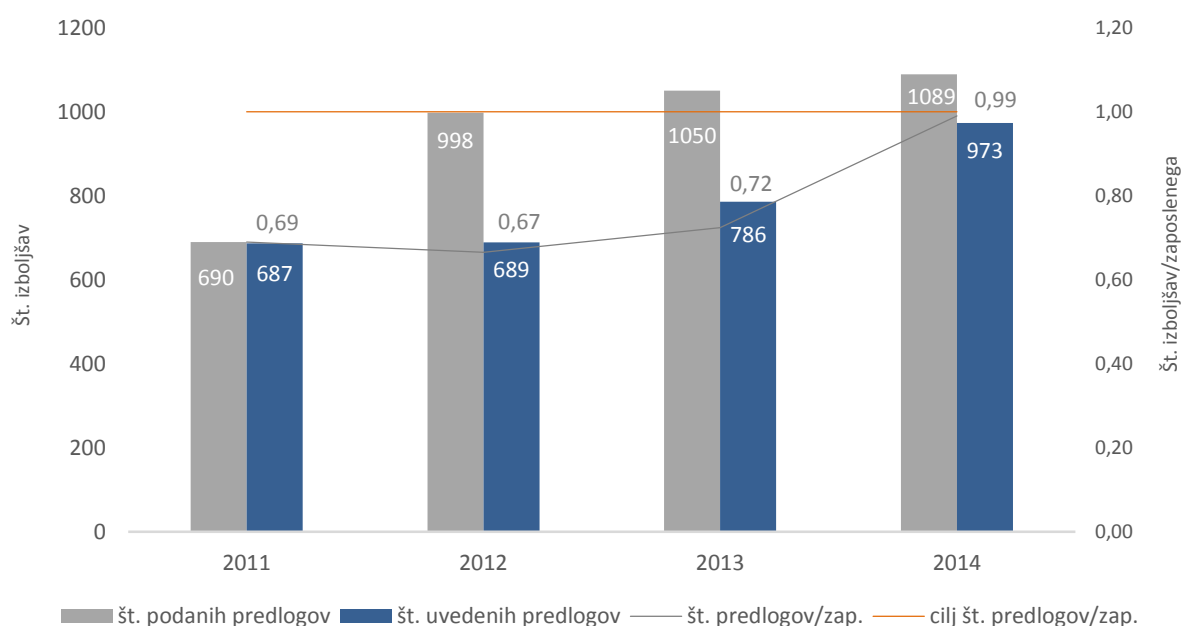
Vir: Interno gradivo podjetja A, 2011–2013.

V sistemu nadrejenega se tako med predlagateljem in vodjem ne glede na področje dela ustvarja in razvija neprecenljiva vez, ki njun odnos lahko le utrjuje in dopolnjuje. Z odpiranjem posameznika, da je pripravljen idejo in svoje mišljenje tudi deliti z vodjem, drug drugemu odpirata sfere, ki jima pomagajo razumeti njuno delovanje in stališča. Ravno iz tega naslova je zaželeno, da enostavnejše predloge presodi neposredni vodja, s čimer vpliva na učinkovito pretočnost informacij, ciljano neposredno do uporabnika.

Da bi se izognili morebitnim subjektivnim, nekompetentnim in nekakovostnim odločitvam vodje, vsa tri podjetja z vpeljanim sistemom predpostavljenega prepoznavajo nujnost dvostopenjskega ocenjevanja zahtevnejših predlogov, bodisi s strani strokovnega tima oziroma pred končno odločitvijo tudi s strani skrbnika sistema. Ta s svojim nadzorom pomembno vpliva na doslednost izvajanja sistema ter procesnega pristopa implementacije nove ideje. Na pristojnosti skrbnika sistema, da lahko predlog v primeru neargumentiranih dokazil suvereno poda v ponovno ocenjevanje ali dopolnitev, pa temelji zaupanje zaposlenih v transparentnost izvajanja sistema, da ni podvržen hierarhični moči ali subjektivnemu vplivu posameznih vodij.



Slika 3: Trend gibanja števila podanih in uvedenih predlogov v podjetju B v letih 2011–2014



Vir: Interno gradivo podjetja B, 2011–2014.

Tem bolj je sistem jasen in razumljiv vsem zaposlenim, tem manj bo možnosti za odmike in neskladja. Če so merila za inoviranje definirana na način, ki spodbuja ustvarjalnost in samoiniciativnost zaposlenega, bodo zaposleni pozitivno opazali in sprejemali spremembe okoli sebe ter jih pretvarjali v korist podjetja. Da ne bi omejevalo ustvarjalnosti, podjetje C v svojem pravilniku ne opredeljuje natančne definicije pojma, kaj inovacija je in kaj ne. Razen dejstva, da inovacije prispevajo k izboljšanju kakovosti, varnosti in zdravja pri delu, ravnanja z okoljem ter optimizaciji poslovanja podjetja, zaposlenega pri kreativnem razmišljanju ne želijo omejevati. Tako pozitivno naravnani sistem ima sicer dobro zastavljene namene, vendar ker posamezniki v praksi ne odobravajo prijav pobud, ki so v nasprotju z njihovimi prepričanji in kulturo, so pa skladni z opredeljenim sistemom, hitro privede do internih navzkrižij interesov udeležencev in vodij, ki sistema ne odobravajo in ne podpirajo. Konflikti pri razumevanju izboljševanja največkrat nastajajo zaradi zamegljene ločnice med inventivnimi predlogi in delovnimi pričakovanji za nenehno izboljšanje procesa, v katerega je posameznik vključen. Ker je odpor posameznikov v podjetju C nezanemarljiv, zavračajo svojo nadaljnjo udeležbo v procesu inoviranja ter negujejo nezaupanje do sistema.

Podjetje B v inovacijskem postopku jasno definira razmerje med inoviranjem in delovnimi nalogami, ki je odvisno od pričakovanja nadrejenega in z letnimi razgovori opredeljenih ciljev zaposlenega. Podjetje podpira predloge izboljšav drugih procesov, vendar se močno zaveda vseh tihih potencialov posameznikov ravno na področjih, ki jih najbolj poznajo – na svojih delovnih mestih. Kot pravijo sami: kdo lahko najbolj pozna specifične delovnega mesta in njegove priložnosti, če ne delavec sam. Kompetenten in usposobljen predstavlja zanje nepredstavljen vir sprememb, ki jih bo udeležanjal le, če bo tudi opolnomočen. Z opredelitvijo

kriterijev inoviranja udeleženci tako poznajo usmeritve izboljševanja, res pa je, da ob nezadostno razvitem sistemu nagrajevanja in napredovanja zaposlenih v praksi vodje pogosto iščejo poti za priznavanje nadpovprečnih dosežkov posameznikov tudi preko sistema nagrajevanja inovacij.

### 3.4.2 Nagrajevanje

V vseh treh podjetjih nagrajevanje inovacij predstavlja enega pomembnejših motivacijskih dejavnikov spodbude zaposlenih ne glede na kvalifikacijo ali položaj zaposlenega. Višina nagrade je v neposredni povezavi s finančno koristnostjo ideje in je opredeljena z odstotkom gospodarske koristi, ki se giblje med 5 in 15 % izračunanega učinka. Na podlagi analize ugotavljam, da različno opredeljena višina nagrade po posameznih podjetjih lahko vpliva na številčnost podanih predlogov, saj višina nagrade še vedno predstavlja primaren stimulans za spodbujanje zaposlenih k podajanju predlogov. Podjetje C, ki nizko vrednotene prihranke priznava, jih pa posebej ne nagrajuje, stremi k sledenju kakovostno opredeljenim ciljem in pospeševanju predvsem tistih pobud, ki prinašajo večjo korist. Zato so mali predlogi redki in nesposobujani, četudi bi pomembno prispevali k razvoju inovativnega duha med zaposlenimi.

V vseh treh podjetjih je pogoj za obračun nagrade potrjen predlog ali ideja, ki ima preverjene osnove za izvedbo. Samoizvedba je v podjetju B zato še posebej cenjena in spodbujana. Vsakemu sprejetemu in za izvedbo potrjenemu predlogu neposredni vodja predlagatelju prizna participacijo s takojšnjo fiksno akontacijo nagrade, ki se določa v odvisnosti od kvalitete predloga ter stopnje angažmaja predlagatelja za pomoč pri realizaciji. Če je izvajalec predloga tudi predlagatelj sam, je v skladu s pristojnostmi za izvedbo zaželeno, da ga realizira med delovnim časom, če pri tem ne trpijo njegove osnovne delovne zadolžitve, ali pa izven njega. S tem vplivajo, da samoiniciativno realiziran predlog prispeva k poistovetenju predlagatelja z idejo in njegovo koristnostjo, ki jo najboljše pozna in lahko udejanji. Pri tem ostalih področij ne obremenjuje po nepotrebnem in ne moti njihovega delovnega procesa zaradi stvari, ki jih lahko izvede sam. Odobrena akontacija se pri končnem izračunu enoletne gospodarske koristi odšteje od celotne nagrade, če korist ni izračunljiva, pa predstavlja tudi končno izplačilo. Podoben sistem vgrajuje tudi podjetje C, kjer je minimalna višina nagrade za ne vrednotene učinke primerljiva s prakso slovenskih podjetij.

Ne glede na sistem nagrajevanja pa vsako podjetje prepoznava pomembne dejavnike, s katerimi vplivajo na spodbujanje predlogov, ki jih želijo promovirati in uresničevati v skladu s strategijo in vrednotami podjetja. Tako recimo tradicionalen sistem podjetja A daje prednost izviranosti, uporabnosti, višini gospodarske koristi ter funkcijski dolžnosti inoviranja, ki jih prepoznava v korekcijskih faktorjih za nagrajevanje. Podjetje C še posebej pospešuje timsko delo in sodelovanje vseh pri izvedbi predloga, zato posameznike, ki so kakorkoli sodelovali pri predlogu, vključno z vodji, porazdeljeno nagradi glede na učinke timskega dela. Ta način spodbuja kooperativnost, povezovanje med področji ter krepi vez z vsemi, na katere se inovacija nanaša, posameznike pa usmerja k sodelovanju in ne k individualnim dosežkom. S krepitvijo timskega duha podjetje uspešno regulira dejavnike zaviranja ustvarjalnosti, kot so

tekmovalnost, zavist, obrekovanje in nejevolja sodelavcev. Takšen pristop je uveljavljen tudi v podjetju B, ki poleg multidisciplinarnega tima pospešuje še vse predloge, ki pozitivno vplivajo na varnost in zdravje pri delu, ožje in širše okolje podjetja, trajanje učinka ter možnost aplikacije rešitve na ostale procese ali področja. Ne glede na izbran pristop stimuliranja in usmerjanja zaposlenih k inoviranju pa je povsod ključnega pomena hitro in pregledno nagrajevanje, pri čemer oceno učinkovitosti vsebinsko zahtevnejših predlogov s pokalkulacijo dodatno ovrednotijo kasneje.

Zaposleni vseh treh podjetij sistem nagrajevanja sprejemajo takšnega, kot je opredeljen in ga edinega poznajo, denarna nagrada pa še vedno predstavlja glavni motiv za spodbujanje zaposlenih k podajanju predlogov, ta pa je kombinirana z nefinančnimi nagradami, kot so pohvale in udeležba v posebnih projektih. Vodstvo podjetja za posebne dosežke na področju izboljševanja najinovativnejšim posameznikom ob zaključku leta izkaže posebno spoštovanje ter jim podeli priznanja in nagrade, opredeljene z letnim inovacijskim načrtom.

Podjetje C vsled temeljiti podpori sistemu dodatno identificira tudi najboljše inovacijske vodje, ki so v zadnjem letu odločno pripomogli k razširjanju inovativnosti ter spodbujanju svojih zaposlenih. S tem povezuje vse v verigi inovativne dejavnosti prepoznane člene, ki kakorkoli prispevajo k iskanju novih priložnosti za izboljšanje poslovanja podjetja. Nadrejeni in linijski vodje podjetja A (po vpeljavi sistema nadrejenega) in B, ki so v svojem oddelku presegli zastavljene letne cilje inovativnosti, niso posebej nagrajeni, saj se vodenje procesa izboljševanja zanje razume kot del nalog vodenja procesa, za katerega so odgovorni. Z uporabo kombinacije finančnih nagrad in priznanj s strani najvišjega vodstva odmevno vplivajo na promocijo inovativne dejavnosti, stimuliranje množične vključenosti zaposlenih ter zmanjšujejo možnosti prevar in zlorab sistema, ki bi bile prvenstveno usmerjene v kalkulacije takšne višine prihrankov, ki bi uresničevale potrebe po motivaciji predlagateljev.

### **3.5 Vodenje, motivacija in razvoj sodelavcev kot gradniki inovativnega okolja**

Vsakršne zgoraj omenjene prepoznane anomalije sistema bi bile lahko ob ustrezni predstavitvi in komunikaciji z vsemi zaposlenimi in vodji tudi identificirane in na primeren način odpravljene. V vseh treh podjetjih skrbnik sistema uspešno prepoznava priložnosti sistema, vendar pa je od interesa najvišjega vodstva in formalne moči ter pristojnosti skrbnika odvisno, ali ima tudi vpliv nanje. V podjetjih A in B, kjer je skrbnik sistema tudi član najvišjega vodstva, se spremembe odvijajo hitreje in učinkoviteje kot v podjetju, kjer je funkcija skrbnika sistema zgolj obrobna in v rokah vodje drugega nivoja. Seveda pa vse niti razvoja sistema v svojih rokah drži najvišje vodstvo, če jih konstruktivno sprejema in jih priznava.

V enem izmed proučevanih podjetij, kjer najvišje vodstvo in vodje zgolj deklarativno podpirajo sistem, sami pa ga ne udeležujejo v praksi ali vodijo z zgledom, priložnosti za razvoj težje najdejo svoj prostor v sistemu. Prepoznan avtokratičen stil vodenja, ki daje prednost individualnosti posameznika pred povezovanjem tima, sledenju navodilom nadrejenega pa

pred sprejemanjem lastne odgovornosti, ne ustvarja kulture, podvržene spodbujanju inovativnosti. Vodje se spremembam upirajo, z občutkom negotovosti stremijo k zasledovanju do sedaj njim znanih praks delovanja. Ker vodja ne predstavlja s strani zaposlenega relevantnega ambasadorja sistema, jim zaposleni pogosto svojih pobud ne zaupajo. Samoiniciativno sodelovanje zainteresiranih, usmerjeno v iskanje priložnosti, hitro povzroči izpostavljanje posameznikov, ki okolico, ki tega ne odobrava, prepričujejo v nasprotno. Energija, usmerjena v interni boj in »vrtičkarstvo« med procesi, ki jih kreirajo med seboj nepovezani cilji in interesi vodij, spregleda pričakovanja in interese odjemalcev v smeri zagotavljanja učinkovitosti delovanja procesov navzven. Zgled vodij, usmerjen v intenziteto delovnega ritma, zavira ustvarjalnosti naklonjeno okolje, v odvisnosti od njihovega vpliva in moči pa temu sledijo tudi ostali nivoji. Takšno okolje pa je destruktivno naravnano za razvoj ustvarjalnega razmišljanja zaposlenih.

Cilji inovativne dejavnosti podjetja B so lastni ciljem neposrednih vodij, ki so zainteresirani k motivaciji in spodbujanju zaposlenih. Imajo dovolj kompetenc in pristojnosti za upravljanje sistema in razvoj zaposlenih. Bolj so vodje odprti za reševanje problemov ter prislusneje zaposlenim, bolj se posamezniki poistovetijo s problematiko in želijo sodelovati pri reševanju le-te. Močna zaveza najvišjega vodstva in neposrednih vodij sta osnovna gradnika te kulture, ki jo pomagajo krepiti inovacijski vodje in skrbnik sistema.

To dokazuje tudi uspešen prehod podjetja A v sistem nadrejenega, saj je najvišje vodstvo z lastnim zgledom, tj. številnimi podanimi malimi predlogi z njihove strani, postalo pravi zgled smeje ustvarjalnosti vsakega zaposlenega. Šele ko je najvišje vodstvo postalo osebno zavezano k uresničevanju strateškega vidika inovativnosti, se je zaveza razširjala po celotni hierarhični ravni. Le spremljanje mesečnih poročil in kazalnikov ni bil zadosten pogoj za takšen preskok, osebni pristop s hojo naokrog (jap. *gemba walk*) je najvišjemu vodstvu zagotavljal seznanitev s problemi in simptomi »v živo«, s strani ljudi, ki jih neposredno zadevajo. Z neposredno diskusijo uprave z operaterji v proizvodnji o njihovih težavah so zaposleni pridobili občutek, da so cenjeni in spoštovani, in kar je najbolj ključno, pogum, da tako kot najvišje vodstvo tudi oni prijavijo koristen predlog, ki je v njih tlel že dalj časa.

### **3.5.1 Tehnike reševanja problemov in spodbujanja ustvarjalnosti**

V podjetjih A in B so vgrajena filozofija vitke proizvodnje ter z njo povezane številne tehnike reševanja problemov in izboljševanja procesov še dodatno prispevale k utrditvi medsebojnega sodelovanja in odprtosti tima, na drugi strani pa k razumevanju izgub ter težav za planiranje in organizacijo resursov zanje. Vsakodnevni jutranji sestanki vodij z zaposlenimi in vse z možgansko nevihto pridobljene ideje so prinašale konstruktivne rešitve za zapisane probleme in priložnosti na oglasni deski, za katere so izdelovali plan akcij njihovega reševanja. Kompleksnejše procesne izgube so najlažje identificirali z grafično analizo celotne slike toka

materiala in informacij<sup>5</sup>, ki so na enostaven način razgaljale probleme procesa in njihove priložnosti za eliminacijo izgub<sup>6</sup>.

V vseh treh sistemih skrbnik sistema izhaja iz podpornega procesa, tj. službe kakovosti, ki s svojim nadzorom bedi nad učinkovitim izvajanjem sistema vodenja kakovosti v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 in zavezanostjo k nenehnemu izboljševanju procesov. PDCA metoda nenehnega izboljševanja<sup>7</sup>, detajlne analize vzrokov neskladnosti (angl. *5 Why*), diagrami vzročno-posledičnih povezav (angl. *Ishikawa diagram*) in diagrami poteka so le nekateri pristopi k reševanju problemov, sistematično prepoznani v poslovnih kakovosti. V zadnjih letih je k številu podanih predlogov v podjetju B bliskovito pripomogla tudi promocija in vpeljava 5S<sup>8</sup> metode, s katero so bili zaposleni spodbujeni k razmišljanju, kaj narediti, da ne bi več čistili, in kako delovno okolje organizirati tako, da bo ergonomsko, varno, okolju in zaposlenemu prijazno, z večjo urejenostjo pa bodo prispevali k hitrejšemu odkrivanju izgub, boljši kakovosti in večji produktivnosti.

Različni vgrajeni pristopi podjetij dokazujejo, da so odlična podpora in sestavni del vsakodnevnih krepitev svobodnega izražanja in konstruktivnega reševanja težav, ki jim pomagajo iskriti nove in nove zamislice v smeri spreminjanja znanega.

### **3.5.2 Pomen upravljanja z informacijami za promocijo inovacijske dejavnosti**

Komunikacija o obravnavanih inventivnih predlogih v tradicionalno organiziranem sistemu podjetja A je bila sprva formalna in brezosebna. Povratna komunikacija je potekala izključno preko prejetih in vrnjenih obrazcev komisije o sprejeti odločitvi, s katero je bil predlagatelj seznanjen. Ali je stališča komisije tudi razumel, je druga dilema. Največkrat nezadostno, nejasno argumentirane ali proizvodnemu delavcu na enostaven način pojasnjene pisne odločitve so bile pogosto glavni povod, da sklepa komisije ni razumel na način kot strokovno podkrovana komisija. Nezadovoljni predlagatelj si je utemeljitev lahko razlagal po svoje, brez prikazov učinkov inovacije za podjetje pa pogosto smatral inovacije kot ne dovolj dobre, da bi se še odločil za nadaljnje sodelovanje. Razočarani zaposleni, ki so si drznili tlečo idejo tudi razgaliti, mnogo hitreje dušijo organizacijsko klimo, kot jo gradijo najučinkovitejši spodbujevalci. Po večini so v sistemu sodelovali le tisti, ki so že vnaprej vedeli, da jim bo izračunan prihranek prinesel denarno nagrado, za katero so menili, da si jo zaslužijo in jim pripada.

---

<sup>5</sup> Metoda *Value Stream Mapping* je bila razvita v Toyoti z namenom grafičnega prikaza toka informacij in materiala od prepoznavne kupčevega povpraševanja do dobave proizvoda na trg z namenom osredotočenosti na celotno sliko delovanja, ne samo na detajle procesa.

<sup>6</sup> 7 + 1 glavnih izgub (jap. *Muda*), ki jih predstavljajo prekomerna proizvodnja, zaloge, izmet in popravila, odvečno gibanje, nepotrebne operacije, čakanje, transport, neizkoriščena ustvarjalnost zaposlenih.

<sup>7</sup> Demingov krog stalnih izboljšav ali krožni tok kakovosti PDCA v smeri planiranja, izvedbe, preverjanja in ukrepanja.

<sup>8</sup> 5S je japonska metoda za vzpostavitev in ohranjanje organiziranega, čistega in varnega delovnega okolja. Izhaja iz petih japonskih korakov, ki se začnejo s črko S, in v prevodu pomenijo sortirati, spraviti, sčistiti, skrbeti in standardizirati.

S prehodom na sistem nadrejenega je bil premik v smeri izboljšanja komunikacije in informiranosti neprimerljiv. Hitrejši, oseben in nedvoumen pretok informacij s strani vodje so dodatno podprli tudi z informacijskim sistemom. Ob naraščanju števila podanih pobud je bila informacijska podpora nujna in zaželeno, v večjih podjetjih pa predstavlja tudi učinkovit sistem zbiranja, ocenjevanja in nagrajevanja idej. Podjetji B in C imata vzpostavljen intranetni kanal zbiranja idej, ki omogoča vsem zaposlenim, da hitro in brez večjega napora tudi oplemenitijo svoje ideje, četudi so še tako nemogoče. Lovljenje idej v proizvodnji, kjer zaposleni nimajo dostopa do interneta, so v podjetju dodatno B podprli tudi z vnaprej formuliranimi kartončki za prijavo, kjer lahko predlagatelj kratko in jedrnatno idejo zabeleži ter jo poda nadrejenemu v ocenjevanje. V sistemih nadrejenega vlogo prepoznavanja idej s strani operaterjev prevzemajo delovodje in vodje, če samoiniciativa zanje ni izražena ali spodbujena neposredno s strani delavca.

Tem bolj podjetje podpira sistem z raznovrstnimi promocijskimi aktivnostmi za spodbujanje zaposlenih k podajanju inventivnih predlogov, toliko bolj bodo povratne informacije zaposlenih, nadrejenih in inovacijskih vodij prispevale k razvoju učinkovitega sistema. Vsa tri podjetja imajo vzpostavljene različne metode in kanale komuniciranja ter informiranja, preko katerih spodbujajo zaposlene in jim signalizirajo povratne informacije o učinkih inovativne dejavnosti. Pomen inoviranja in malih izboljšav tako povsod promovirajo z mesečnimi objavami rezultatov na oglasnih deskah, v intranetnih novičkah, časopisnih prispevkih in intervjujih z najbolj zaslužnimi v podjetju in izven njega. Oseben in direkten odnos vzpostavljajo s srečanji vodstva z zaposlenimi, dnevnimi sestanki vodij s timi ter predavanji in delavnicami pod okriljem skrbnikov in inovacijskih vodij kot ambasadorjev sistema, s čimer izpostavljajo prepoznane priložnosti, na katere želijo v prihodnje dati še večji pomen ali vpliv. Podjetje C tako recimo s posebnimi razpisi dodatno spodbuja zaposlene h generiranju vseh idej, ki lahko ustvarijo nove, še ne odkrite možnosti.

### **3.5.3 Razvoj ustvarjalnih potencialov zaposlenih**

Zaposleni v vseh treh podjetjih spoznavajo najnovejše tehnike in tehnologije, ki jih prenašajo v svoje delovno okolje. S spodbujanjem usposabljanja na delovnem mestu, ki se začne z uvajalnim programom in dodelitvijo mentorja, nadaljuje pa v okviru izvajanja rednega dela, kroženj in vsakodnevnih povezav z ostalimi oddelki, zaposleni razvijajo kompetence, pridobivajo dragocene izkušnje in širino pogleda na delovanje procesov.

S številnimi strokovnimi in z zakonom predpisanimi izobraževanji in usposabljanji strokovnjaki in vodje sledijo prepoznanim trendom in zahtevam panoge ter jih prenašajo v vsakodnevno prakso. Podjetji A in B s tedenskimi delavnicami kaizen in vsakodnevnimi sestanki močno krepijo timski duh in povezovanje posameznika ter vodje, ki z opolnomočenjem in prevzemom odgovornosti za svoje delo postajajo nepogrešljiv motor procesa.

Razvojne poti zaposlenih so definirane z letnimi razgovori, ki – če so v praksi tudi izvedeni – predstavljajo eno pomembnejših orodij za sistematično prepoznavanje potencialov zaposlenih. Povsod periodično izvajajo anketiranje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih, manj prepoznani pa so učinki aktivnosti za njihovo uresničevanje, na kar kadrovske službe brez aktivne vloge vodij težko vplivajo. Kadrovske službe se v procesu inovativnosti vključujejo le v fazi obračuna in izplačila nagrad, s čimer nimajo neposrednega vpliva na spodbujanje in razvoj sistema. Vloga skrbnikov in inovacijskih vodij zato predstavlja nepogrešljiv člen, ki brez podpore najvišjega vodstva, neposrednih nadrejenih ter kadrovske službe za razvoj potencialov zaposlenih ne bo dovolj trden za uresničevanje strateških zavez in usmeritev podjetja.

## **SKLEP**

Inoviranje je za podjetje eden od ključnih dejavnikov uspeha in dandanes predstavlja mnogo več kot le razvoj novih izdelkov ali iskanje inovativnih priložnosti, s katerimi se bomo predstavili navzven in prepričali kupca, da smo prava izbira zanj. Spoznanja podjetij, da upodabljanje ustvarjalnosti zaposlenih v invencijsko-inovacijski dejavnosti ni le stvar inteligence posameznikov ali v izključni domeni lastnega raziskovanja visoko kvalificiranih posameznikov, temveč vseh deležnikov podjetja, dandanes odpira nove koncepte množičnega inoviranja.

Razvoj kulture in okolja, ki podpira inovativno razmišljanje, ne prispeva le k odkrivanju, temveč tudi k soustvarjanju novih priložnosti ter krepitvi konkurenčnosti z inovacijami, ustvarjenimi z notranjimi in zunanji bazami znanj, in izkušnjami, ki jih ponuja odprtost meja. Nenehen razvoj zato ni več blizu razmišljanju, da je inoviranje proizvodov, storitev in procesov v domeni vodstva, vodilnih kadrov in strokovnjakov, ki naj razmišljajo, in delavcev, ki naj delajo. Prav tako tudi množično inoviranje ni le stvar nizko kvalificiranega operaterja pri stroju, ki išče boljše rešitve za optimizacijo dela, temveč pristojnost slehernega zaposlenega ne glede na področje njegovega delovanja.

Imeti moramo v mislih, da je inoviranje v pristojnosti prostovoljne dejavnosti zaposlenih in ga lahko približamo posamezniku le, če je vzpostavljeno kreativnosti spodbudno okolje. Ideje zaposlenih je relativno enostavno privabiti na plan, njihova implementacija ne stane veliko, koristi pa so kmalu vidne. Učinki množičnih inovacij so resda v splošnem manjši od radikalnih inovacij, a zato za podjetje tudi manj tvegani, predvsem pa zanesljivi in močno usidrani v sistem, če jih tudi standardiziramo. Stroški, povezani z inoviranjem, so predvidljivi in praviloma niso povezani z večjimi investicijskimi vložki. Po večini so male izboljšave močno vpete v procese in so zatorej lastne specifikam, ki jih pozna in uravnava le podjetje. Treba pa se je zavedati, da množične inovacije nikakor ne predstavljajo sinonima za nenehno izboljševanje v smislu japonskih zakonitosti drobnih, inkrementalnih rešitev, ki v praksi resda prednjačijo v svojem številu; mnogokrat se ravno iz vrst le-teh rojevajo ideje in nove sfere znanega, ki temeljito spreminjajo obstoječe koncepte poslovnih modelov ter prerastejo v sodobne uporabljane paradigme.

Dobro zasnovani temelji sistema zagotovo dajejo prepričljive rezultate in prispevajo k sistematičnemu pristopu k inoviranju. Če je ta prepleten v vse strukture podjetja in nivoje, ob tem pa vključuje zunanji ekosistem, predstavlja trdne temelje za razvoj inovacijam naklonjenega okolja podjetja. Da to uspešno uresničuje sistem nadrejenega pred tradicionalnim, dokazuje transformacija miselnosti in zaveze najvišjega vodstva podjetja A, ki je s spremembo načina dela, komunikacije, predvsem pa lastnim vzorom postavilo nove norme inoviranju. Spodbujanje malih inovacij ne glede na doprinos izračunljive gospodarske koristi pomeni vzpostavitev zaupanja in množičnosti pred kvaliteto. Glavni motivi, ki spodbujajo zaposlene k podajanju idej, so, da so njihovi doprinosi cenjeni, spoštovani in priznani. Če vodstvo posluša in upošteva predloge zaposlenih, podjetje ne bo le izboljšalo delovnih pogojev in kakovosti poslovanja podjetja, temveč bo tudi dvignilo samozavest in podobo zaposlenih v odnosu do soustvarjanja skupne prihodnosti in vrednosti za tiste, za katere so poslani – odjemalce.

Seveda pa prave recepture za izgradnjo edinega učinkovitega sistema ne obstajajo, saj so lastne vsakemu podjetju v odvisnosti od njegovih značilnosti in stopnje pripravljenosti organizacije. Za razvoj ustvarjalne klime, povezovanje inovativnosti z voditeljstvom, odpiranje navzven in obvladovanje sprememb je potreben čas. Premik v načinu razmišljanja pooseblja ravno sistem nadrejenega s krepitvijo opolnomočenosti linijskih vodij pred centralizacijo hierarhije in odgovornosti, zato bi bila revitalizacija podjetij s tradicionalno vgrajenimi strukturami njihova smiselna nadgradnja. Prepoznane značilnosti slovenskih podjetij, kjer osrednji del organizacijske strukture zadrži večino oblasti in moči, predstavljajo namreč glavno oviro za generiranje inoviranju spodbujenega okolja.

Ne glede na vpeljan sistem pa je že sama odločitev in podpora vodstva, da množično inoviranje podpira in ga spodbuja, poglavitna lastnost uspešnih podjetij. Zgolj deklarativno vzpostavljene zasnove voditeljstva podjetja C, ki jih odgovorni ne živijo in udejanjajo, predstavljajo rezultate kratkoročnega daha. Vodstvo, ki bo stavilo svoje karte le na dobro opravljeno delo inovacijskih vodij in skrbnika sistema kot ambasadorjev inovativne dejavnosti, bo svojo odgovornost do inoviranja in voditeljstva zapostavljalo, ustvarjalnost pa zadušilo. Vpeljan stil vodenja, ki bo odprt, sproščen, odkrit in pripravljen na spremembe, bi pomenil ključen premik v smeri razvoja inovativne kulture, a za to bi bila najprej potrebna sprememba z vrha. Šele nato se lahko nadejamo občutka medsebojne odvisnosti in povezanosti ter spoštovanja dela sodelavcev, ki jim ga priznavajo nadrejeni.

Proces inoviranja je toliko učinkovit, kot je zanesljiv njegov najšibkejši člen. Vodje s kadrovske službo dandanes, namesto da bi izkoriščali vgrajena orodja za razvoj sodelavcev, učinkovito prepoznavanje in opolnomočenje že vgrajenih potencialov obstoječih kadrov, iščejo ambiciozne in inovativne sodelavce, ki so željni zmag in si drznejo biti drugačni, odstopati od ostalih. Četudi se na prvi vtis poslužujejo sicer enostavnejše rešitve, pa se podjetja premalokrat zavedo, da je tudi občutno zamudnejša in dražja. Ljudje z dolgoletnimi izkušnjami in znanjem predstavljajo neizčrpen vir idej, treba jim je le prisluhniti in dati polne pristojnosti, da jih izrazijo ter postanejo naši ambasadorji inovativnosti.



V sistem množičnega inoviranja slovenska podjetja največkrat privabljajo in pozivajo le zaposlene sodelavce, pozabljajo pa na sveže, eksterne vire idej, ki jih prinašajo študenti, praktikanti in zunanji sodelavci, ki so v sistemu podajanja in nagrajevanja predlogov pogosto zapostavljeni. Največkrat usmerjeni v intenziteto čim hitrejšega rekrutiranja le-teh v delovni proces spregledajo ali zanemarijo neprecenljiv vir pogleda od zunaj ter kroženja brezplačnih znanj, še posebej v času ureditve in fleksibilnosti zaposlovanja ter porasta mobilnosti delovne sile v Evropi. Če je še nedavno veljala miselnost, da sta začasno zaposlovanje in pogodbeno ureditev delovanja po večini sinonim za najeto, nižje kvalificirano delovno silo za opravljanje rutinskih, fizičnih del, pa danes podjetja z odpiranjem navzven vse bolj posegajo po izmenjavi kompetenc visoko izobraženih strokovnjakov. Ti predstavljajo že oblikovane, prave nosilce znanj in bogatih izkušenj, ki so si jih nabrali z migracijami od podjetja do podjetja, pri čemer svoje izkušnje pogosto nadgrajujejo in razširjajo ravno z vključenostjo v aktivnosti, povezane z invencijsko-inovativno dejavnostjo.

Ti so v procesu odpiranja množičnih inovacij zagotovo potrebni in še posebej zaželeni v okoljih, ko je obstoječi potencial polno izkoriščen, zasičen ter potrebuje svež pogled inoviranja od zunaj; od vgrajene kulture, percepcije in odnosa vodstva pa je odvisno, ali bodo tudi uspešni. Izkušnje obravnavanih podjetij to zagotovo potrjujejo; iskanje priložnosti za spremembo obstoječih struktur s strani zaposlenega bo hitrejši, če ga podpira tudi vodja.

V slovenskem prostoru so množične inovacije v odnosu do odprtega inoviranja še vedno prešibko prepoznane, saj je povezovanje z zunanjimi deležniki podjetja razumljeno kot del službene dolžnosti tistih, ki so funkcijsko poklicani za to. V prihodnje bi morala inoviranju zaprta podjetja večjo pozornost nameniti prepletanju interno prepoznanega potenciala širšega kroga zaposlenih z usmeritvijo in krepitvijo svojih povezav navzven. S tesnejšim sodelovanjem s kupci, inštituti, univerzami, dobavitelji, preko družbenega omrežja pa tudi s širšo okolico bi vzajemno snovali učinkovite rešitve, ustvarjali dolgoročna partnerstva, svoj razvoj sistema inovativne dejavnosti pa razpirali navzven po vzoru odprtega in vitkega inoviranja. Preusmeritev razmišljanja iz utečenih kalupov zaprtega množičnega inoviranja v novodobne pristope usmerjenega razvoja sistema bo zahtevala celostno transformacijo razumevanja in osebnega pogleda centralizirane koncentracije moči upravljanja do sprostitev, opolnomočenja in razširjanja modela inoviranja do vseh nivojev.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abu El-Ella, N. (2014, 12. oktober). *Employee involvement in open innovation: the role of new technologies, external employees and trust issues*. Leipzig: HHL Leipzig graduate school of management. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/17236/Dissertation\\_Abu\\_El-Ella.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/17236/Dissertation_Abu_El-Ella.pdf)
2. Afuah, A. (2003). *Innovation management: strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University press.
3. Agan, T. (2014, 23. januar). The secret to lean innovation is making learning priority. *Harvard business review*. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/01/the-secret-to-lean-innovation-is-making-learning-a-priority/>
4. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
5. Brox, D. (2012). Having their say. *Credit union management*, 35(3), 20–23.
6. Bučar, M., & Stare, M. (2003). *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
8. Drevenšek, M. (2000, 3. februar). Spodbujanje ustvarjalnosti: Tudi žabe zmorejo leteti visoko. *Gospodarski vestnik*, 34(5), 48-49.
9. Drucker, P. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper Business.
10. European commission (2015). *Innovation union scoreboard 2015*. European Union: European commission.
11. Farčnik, D., & Redek, T. (2015). Uporaba modela odprtih inovacij v slovenskih podjetjih. *Zbornik referatov. Management (ravnateljstvo) ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetjih, javni upravi in drugih združbah* (str. 102-116). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
12. Fatur, P. (2010). *Raziskava o stanju inovativnosti v slovenski industriji*. B.k.: Gospodarsko interesno združenje ACS – Slovenski avtomobilski grozd.
13. Fatur, P., & Likar, B. (2009a). Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne konkurenčne prednosti. *Management*, 4(3), 243–257.
14. Fatur, P., & Likar, B. (2009b). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
15. Fon, V. (2010). Pot k boljši množični inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki d.d. in v Sloveniji. *Slovensko združenje za kakovost in odličnost*, str 27–33.

16. Gošnik, D. (2012). Temelj vitke proizvodnje – metoda kaizen. *Sistematično izboljševanje in inoviranje – SI2*, (6), 6–7.
17. Gruban, B. (2006, 5. oktober). *Nova paradigma nagrajevanja zaposlenih – ne nagrajevati!?* Dialogos. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ne-nagrajevati/index.print.html>
18. Hohnjec, M. (2012). Uvodnik – sistematično izboljševanje in inoviranje. *Sistematično izboljševanje in inoviranje – SI2*, (6), 2.
19. Interno gradivo podjetja A. (2011 – 2013).
20. Interno gradivo podjetja B. (2011 – 2014).
21. Interno gradivo podjetja C. (2011 – 2014).
22. Juričko, A. (2012). Nekoliko več inovativnosti, prosim. *HRM*, 10(27), 40–45.
23. *Kaizen teian: The bottom up approach for productivity improvement*. (2013, 9. december). Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <https://in.kaizen.com/blog/post/2013/12/09/kaizen-teian-the-bottom-up-approach-for-productivity-improvement.html>
24. Kobayashi, I. (2003). *20 ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o.
25. Likar, B. (2006). *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus.
26. Likar, B., Križaj, D., & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
27. Lytle, T. (2011). Give employees a say. *HR magazine*, 56(10), 68-72.
28. Marx, A. E. (1995). Management commitment for successful suggestion systems. *Work Study*, 44(3), 16-18.
29. Mulej, M. (1987). *Inovativno poslovanje: ustvarjalno (so)delovanje mnogih za inoviranje v politiki in praksi organizacij združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Mulej, M., Ženko, Z., & Potočan, V. (2009). Odprto inoviranje namesto zaprtega inoviranja. *Naše gospodarstvo*, 55(1/2), 76–84.
31. Musek Lešnik, K. (2006). *Organizacijska klima in ustvarjalnost ter inovativnost v podjetju*. Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainustvarjalnost.html>
32. Pečjak, V. (2002). Ustvarjalnost v šoli. V B. Likar (ur.), *Uspeti z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej* (str. 122-132). Ljubljana: Korona plus.
33. *Pre-read material for kaizen sessions*. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.amcreativityassoc.org/Resources/Documents/KaizenPreRead.pdf>
34. Pretnar, B. (1995). *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Prodan, I., & Ahlin, B. (2008). A best practice model for useful suggestions management. *Organizacija*, 41(2), 50–61.
36. Reuter, V. G. (1997). Suggestion systems: utilization, evaluation and implementation. *California management review*, 19(2), 78–89.

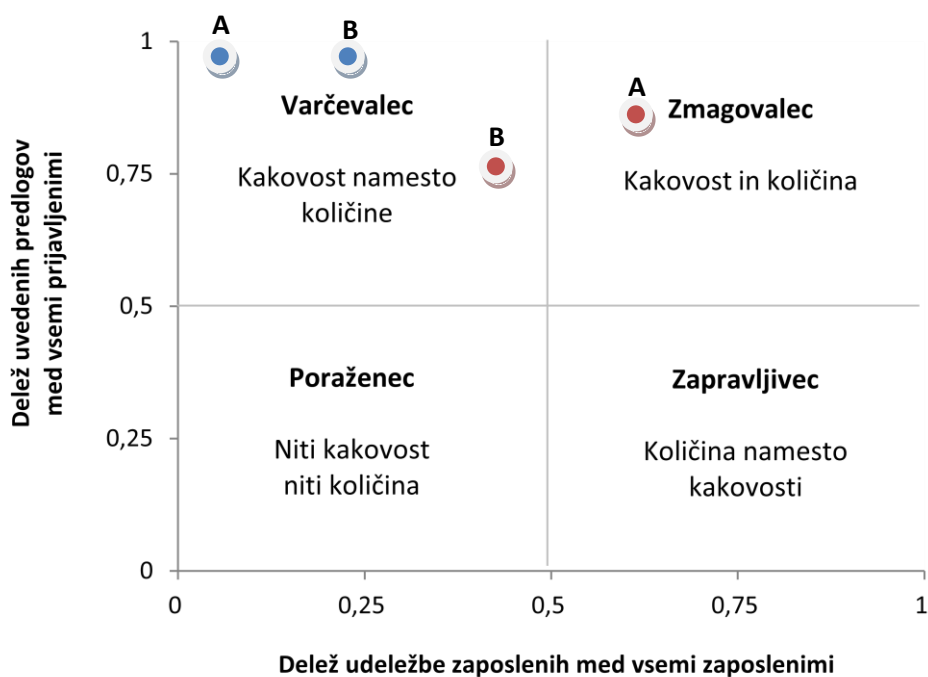
37. Robinson, A., & Schroeder, D. (2014): *The idea-driven organization: unlocking the power in bottom-up ideas*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
38. Srića, V. (1999): *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Šek, K. (2008). Ustvarjalni človek – kralj na šahovnici, imenovani inovativna organizacija. *17. letna konferenca. Biti boljši na poti do boljšega: zbornik referatov* (str. 14–16). Bernardin: Slovensko združenje za kakovost.
40. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chishester: John Wiley.
41. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
42. Vidic, R. (2014). Nagrajevanje koristnih predlogov v organizacijski enoti. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 1–9.
43. Wells, S. J. (2005). From ideas to results: to get the most from your company's suggestion system, move ideas up the ladder through a formal process. *HR magazine*, 50(2), 54–58.
44. Wycoff, J. (2004). *The big ten innovation killers and how to keep your innovation system alive and well*. Najdeno 28. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.knooppuntinnovatie.nl/documenten/TheBigTenInnovationKillers.pdf>
45. Zairi, M. (1995). Benchmarking innovation for best practice. *World class design to manufacture*, 2(3), 33–40.
46. Zirnstein, E. (2011). Nagrajevanje inovativnosti zaposlenih in vloga sveta delavcev. *Ekonomska demokracija*, 15(6), 21.

## **PRILOGA**



## PRILOGA 1: Matrika kreativnega indeksa množične inovativne dejavnosti

Slika 1: Primerjalna matrika kreativnega indeksa množične inovativne dejavnosti podjetja A in B v letu 2011 in 2013



Legenda: \*  2011  2013

Vir: Interno gradivo podjetja A, 2011, 2013; Interno gradivo podjetja B, 2011, 2013; Povzeto in prirejeno po V. Fon, Pot k boljši množični inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki d.d. in v Sloveniji, 2010, str. 31.