

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KULTURA ZA VZPODBUJANJE
USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI; ŠTUDIJA PRIMEROV
PODJETIJ 3M, GENENTECH, NOKIA, IKEA IN GOOGLE**

Ljubljana, oktober 2008

ŽIGA IVANC

IZJAVA

Študent Žiga Ivanc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST	2
1.1 Ustvarjalnost	2
1.1.1 Model ustvarjalnosti	2
1.2 Inovativnost	4
1.2.1 Opredelitev inovacij	5
1.2.2 Vrste inovacij in proces inoviranja	5
1.2.2.3 Proces	5
1.2.2.3 Vrste	6
1.3 Povezanost med ustvarjalnostjo in inovativnostjo	8
2. VZPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	9
2.1 Dejavniki, ki vzpodbujajo ustvarjalnost	9
2.1.1 Zaviranje ustvarjalnosti	10
2.2 Dejavniki ki vzpodbujajo inovativnost	10
2.2.1 Zaviranje inovativnosti	13
3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NJEN VPLIV NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST	13
3.1 Opredelitev organizacijske kulture	14
3.2 Vpliv organizacijske kulture na ustvarjalnost in inovativnost	14
3.3 Model determinant organizacijske kulture, ki vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost	17
3.3.1 Povezava med ustvarjalnostjo in inovativnostjo, z organizacijsko kulturo	18
3.3.2 Determinante organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost	20
3.3.2.1 Strategija	21
3.3.2.2 Struktura	21
3.3.2.3 Podporni mehanizmi	22
3.3.2.4 Obnašanje, ki vzpodbuja inoviranje	23
3.3.2.5 Komunikacija	24
4 PRIMERJALNA ANALIZA ŠTUDIJ PRIMEROV VPLIVA ELEMENTOV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST	25
4.1 3M	25
4.2 Google	28
4.3 Genentech	31
4.4 Nokia	35
4.5 Ikea	39
DISKUSIJA	43
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	48
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Vpliv organizacijskega okolja na ustvarjalnost in tro-komponentni model ustvarjalnosti</i>	4
<i>Slika 2: Grafična opredelitev inovacij</i>	7

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Faze inovativnega procesa</i>	6
<i>Tabela 2: Pet temeljnih faz ustvarjalnosti in inovativnosti</i>	8
<i>Tabela 3: Možnosti managerjev pri vzpodbujanju ustvarjalnosti</i>	9
<i>Tabela 4: Elementi, ki podpirajo ustvarjalnost v podjetju</i>	9
<i>Tabela 5: Načini zaviranja ustvarjalnosti</i>	10
<i>Tabela 6: Norme, ki vzpodbujajo inoviranje in spremembe</i>	11
<i>Tabela 7: Komponente inovativne organizacije</i>	12
<i>Tabela 8: Dejavniki vzpodbujanja inovativnosti</i>	12
<i>Tabela 9: Elementi inovativne organizacijske kulture</i>	16
<i>Tabela 10: Kako kulturna prepričanja in norme vplivajo na inovacije</i>	16
<i>Tabela 11: Norme, ki vzpodbujajo inovativnost</i>	17
<i>Tabela 12: Dimenzije kulture</i>	18
<i>Tabela 13: Model determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost</i>	20
<i>Tabela 14: Združeni praktični primeri uporabe determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost</i>	46

KAZALO PRILOG

<i>PRILOGA 1: 3M Company</i>	1
<i>PRILOGA 2: Google Inc.</i>	4
<i>PRILOGA 3: Genentech Inc.</i>	10
<i>PRILOGA 4: Nokia corporation</i>	14
<i>PRILOGA 5: IKEA</i>	19
<i>PRILOGA 6: SLOVAR TUJK</i>	23

UVOD

Ker so trgi iz dneva v dan bolj konkurenčni, podjetja vedno znova iščejo nove načine, da bi postala uspešnejša in prepoznavnejša. Dva izmed načinov sta inovativnost in ustvarjalnost. Podjetja inovativnost in ustvarjalnost vzpodbujajo tudi s pomočjo organizacijske kulture, kar dokazujem v nadaljevanju.

Cilj naloge je podkrepiti že predstavljen model determinant organizacijske kulture, katere spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost v organizacijah. Na osnovi tega modela želim najti praktične primere, ki se na ta model navezujejo, oziroma jih pet prepoznavnih tujih podjetij uporablja v praksi. Izbrana podjetja so 3M, Google, Genentech, Nokia in Ikea. Zanima me celosten primerjalni vpogled v načine kako podjetja spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost preko determinant organizacijske kulture z naborom primerov dobrih praks izbranih podjetij.

V svojem delu želim prikazati kako izbrana tuja podjetja s pomočjo organizacijske kulture vplivajo na inovativnost in ustvarjalnost. Zbrani so praktični primeri, ki se lahko koristno uporabijo pri ustvarjanju in oblikovanju organizacijske kulture. S praktičnimi primeri želim izpostaviti in argumentirati, da je organizacijska kultura precej pomemben dejavnik pri vzpodbujanju inovativnosti in ustvarjalnosti, kar prinaša podjetju boljši uspeh, večjo prepoznavnost in ugled. To je dobro za celotno organizacijo, predvsem za zaposlene, ki se jih organizacijska kultura najbolj dotakne.

Ker so podjetja, izbrana v nalogi, dobro uveljavljena in poznana na svetovnih trgih, sklepam, da pametno izkoriščajo organizacijsko kulturo v prid ustvarjalnosti in inovativnosti ter so aktivna na vseh področjih determinant predstavljenega modela. Ugotoviti želim, če se predstavljen model uporablja v petih izbranih uspešnih podjetij.

Metoda dela je primerjalna analiza sekundarnih študij primerov. Za nabor praktičnih podatkov bom uporabil že obstoječe študije primerov, informacije s spletnih strani podjetij ter časopisnih in ostalih elektronskih člankov, iz katerih bom izluščil potrebne informacije in jih strnil v nalogi.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju predstavim osnovne pojme inovativnosti in ustvarjalnosti. V drugem poglavju pa naštevam načine spodbujanja le teh. Tretje poglavje je namenjeno organizacijski kulturi in njenemu pomenu pri ustvarjalnosti in inovativnosti. V istem poglavju je predstavljen model organizacijske kulture, delo Martinsa in Terblancha (2003, str. 64-74), ki združi organizacijsko kulturo, inovativnost in ustvarjalnost, ter določi determinante orgaizacijske kulture, ki vplivajo na inovativnost in ustvarjalnost v organizacijah. Model mi je služil kot osnova pri nadaljnem iskanju dobrih praks izbranih tujih organizacij, ki so zbrana in predstavljena v četrtem poglavju. Na koncu sledi sklep, ki povzema bistvo diplomske naloge in podaja napotke za nadaljno delo.

1 USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

1.1 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost pripomore pri napetosti, strahu pred posledicami, tveganju, vendar vzpodbuja tudi napredek. Kajti podjetje brez idej in inovacij vegetira in propade, saj ni zanimivo ne za sedanost in ne za zgodovino (Brekić, 1994, str. 33). Ko se ustvarjalnost zatre, organizacija zgubi močno tekmovalno orožje: nove ideje (Amabile, 1998, str. 11).

Podjetniška ustvarjalnost je definirana kot implementacija novih, uporabnih idej, s katerimi se vzpostavi nova poslovanja ali programe, katerih posledica so produkti in storitve (Amabile 1996, str. 1). Nove, uporabne ideje se tičejo: a) samih produktov in storitev, b) iskanje trgov za produkte in storitve, c) načini proizvodnje ali ponudbe produktov in storitev, d) načinov pridobivanja resursov za proizvodnjo ali ponudbo produktov in storitev.

Ustvarjalnost je človekova naravna lastnost, ki pomeni napraviti nekaj drugačnega in opustiti nekaj utečenega pri svojem ravnanju. Ustvarjalnost je v povezavi s celotnim poslovanjem. Prične se z idejo, ki je prva podlaga za invencijo in traja vse do razvoja nekaterih invencij do uspešne komercializacije, ki vodijo do inovacij in ponovnih naložb v iskanje invencij, v omogočanje ter razvijanje inovacij (Likar, 2001, str. 16-17).

Ustvarjalnost je lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena posebnost je novost. Ustvarjalnost opredelimo kot izviren odgovor človeka na nove razmere in probleme; konstruktivno prilagoditev na spremembe v samem sebi in okolju, ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov (Mayer, 1994, str. 69).

Pri njenem obravnavanju, moramo upoštevati, da obstajata posameznikova in skupinska ustvarjalnost, ki pa lahko imata različen vpliv na uspešnost podjetja. Ustvarjalnost posameznika se tiče proizvodnje novih idej, medtem ko skupinsko predstavljajo ljudje z idejami v organizaciji. Podjetniško ustvarjalnost, ki je z njima v povezavi, lahko opredelimo kot organizacijo, ki upošteva ustvarjalnost posameznikov v katerikoli obliki in ravni v podjetju. Ustvarjalna podjetja so prostor, kamor prihajajo ljudje z idejami (Ivanko, 1990, str. 113).

1.1.1 Model ustvarjalnosti

Komponentni model ustvarjalnosti je sestavljen iz treh komponent, katere so zelo pomembne za samo ustvarjalnost. Te komponente so (Amabile, 1996, str. 4): strokovno znanje, ustvarjalno razmišljanje in notranje delovno motiviranje.

Strokovno znanje je temelj ustvarjalnega dela. Zajema zmožnosti (spomina) dejanskega znanja, tehničnih sposobnosti in posebnih talentov znotraj specifičnih delovnih področjih. Ta komponenta je skupek načinov, ki se jim sledi v primeru reševanja določenih problemov ali opravljanju določenih nalog (Amabile, 1996, str. 5).

Komponenta ustvarjalno razmišljanje zajema izkušnje ustvarjalnega razmišljanja, ki prispevajo pri učinku celotne ustvarjalnosti in prav tako jih je možno aplicirati na vseh področjih (Amabile, 1996, str. 5). Te izkušnje predstavljajo novi pristopi pogledov na probleme, tehnike za doseganje novih načinov in način opravljanja dela, ki je vztrajno in energično. Nanaša se na načine kako ljudje pristopijo do problemov in rešitev (Amabile, 1998, str. 3). Tu pridejo v poštev njihove zmožnosti kombiniranja in združevanja obstoječih idej v nove kombinacije. Te sposobnosti so odvisne od osebnosti ljudi, kot tudi od njihovega načina razmišljanja in delovanja.

Medtem ko prve dve komponenti določata kaj je posameznik zmožen na določenem področju, delovna motivacijska komponenta določa kaj bo zares naredil (Amabile, 1996, str. 7). Če ima posameznik vsa znanja, ki se tičejo prvih dveh komponent a mu manjka motivacije pri opravljanju naloge, te naloge ne bo naredil. Njegovo znanje in ustvarjalno razmišljanje ne bo izkoriščeno ali pa bo uporabljeno drugje (Amabile, 1998, str. 3). Ustvarjalnost se bo povečala, ko se bodo povečale stopnje vsake od naštetih komponent (Amabile, 1996, str. 7).

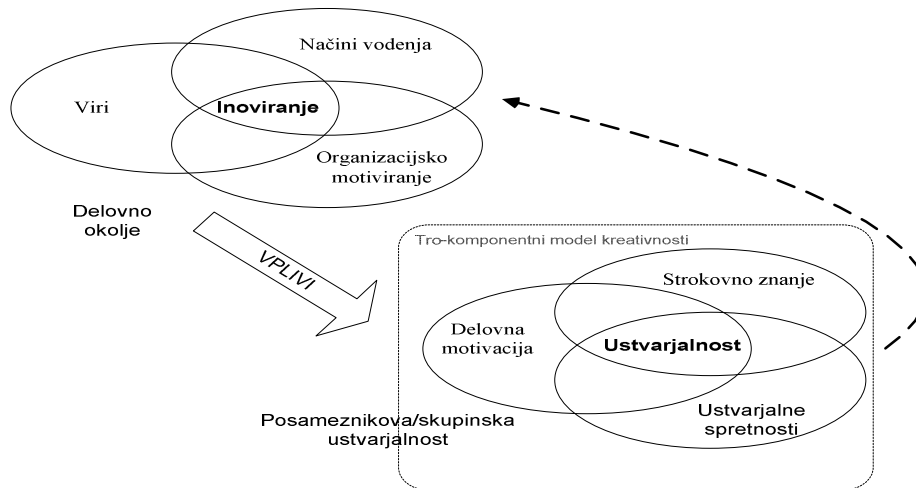
Obstajajo dve vrsti motivacije; zunanja in notranja (Amabile, 1998, str. 2-3). **Zunanja** motivacija pride do posameznika od zunaj. Lahko je ponudba določene nagrade (najpogostejše so denarne nagrade) ali pa grožnja izgube delovnega mesta. Zunanja motivacija ne ovira ustvarjalnosti posameznikov, vendar jo v velikih primerih tudi ne vzpodbuja. Kot sama ne vzpodbuja ljudem strasti do dela. Pravzaprav se lahko ljudje zaradi nje počutijo podkupljene ali pod kontrolo. Strast in zanimanje je področje, ki ga obravnava **notranja** motivacija. Ko ta motivira ljudi, njihovo delo opravijo z izivom in veseljem. Notranja motivacija izvira iz samega posameznika in predstavlja posameznikov stalen interes do določenih aktivnosti ali močno željo do določenih izzivov. Zaposleni bodo najbolj ustvarjalni, ko bodo notranje motivirani.

T. Amabile (1998, str. 4) pravi, da bodo ljudje najbolj ustvarjalni, ko bodo motivirani s strani interesa, zadovoljstva in izziva samega dela in ne s strani zunanjih pritiskov. To trditev imenuje princip ustvarjalnosti notranje motivacije (angl. *Intrinsic Motivation Principle of Creativity*).

Teorija pravi, da organizacijsko delovno okolje vpliva na ustvarjalnost posameznikov in skupin in posameznikova in skupinska ustvarjalnost naprej na celotno organizacijsko inovativnost. Elementi delovnega okolja, ki se smatrajo kot pomembni dejavniki pri inovativnosti in ustvarjalnosti, bodo vplivali na ustvarjalnost posameznikov. Te elementi so: viri (vsi viri na razpolago, za pomoč pri delu, usmerjenemu k inovativnosti), načini vodenja (ki vzpodbujajo inovativnost in ustvarjalnost) in organizacijsko motiviranje inovativnosti (vsi načini naklonjeni inoviranju in ustvarjalnosti). Ustvarjalnost pa služi kot primarni vir inoviranja v organizaciji. Najbolj pomembno pri tem je, da delovno okolje vpliva na ustvarjalnost z vplivanjem na

posameznikove komponente. Kot je razvidno iz Slike 1, ima okolje lahko vpliv na katerokoli komponento, vendar je vpliv na motiviranje nalog najbolj neposredno (Amabile, 1996, str. 8).

Slika 1: Vpliv organizacijskega okolja na ustvarjalnost in tro-komponentni model ustvarjalnosti



Vir: T. Amabile, *Creativity and Innovation in Organisations*, 1996, str. 9.

1.2 Inovativnost

Podjetje, ki se v današnjem hitro spreminjajočem trgu s hitro spreminjajočo tehnologijo, želi konkurirati, mora inovirati. Če tega ne počne, ga bo konkurenca prehitela (Johns, 1999, str. 203). Edina strategija preživetja današnjega poslovnega sveta, kot pravi Peters (1997), je konstantno inoviranje; posameznika in cele organizacije. Ker je kvaliteta postala že nekakšen standard pri ponudnikih, je treba ustvariti prepoznavno znamko z vrednostjo (Roffe, 1999, str. 224-225).

Dnevi zmanjševanja stroškov so za nami, saj se je na tem področju postorilo že veliko. Res je, da je stroškovno tekmovanje zdravo in preudarno, vendar so se proizvajalci predolgo in preveč ukvarjali kako postati stroškovno ugoden. Čas je, da se ozre na stran povpraševanja. Spodbujanje povpraševanja je veliko težje, kot zmanjševanje stroškov, vendar se veliko bolj splača. Da bi pridobili res konkurenčno prednost, se moramo pri inoviranju osredotočiti na razvijanje novih (v svetovnem in lokalnem merilu) produktov, ki nudijo uporabnikom čisto nove ugodnosti (Kuczmarski, 1996, str. 5-6).

1.2.1 Opredelitev inovacij

Buckler (1997, str. 43) definira inovacijo kot okolje, kulturo, skoraj spiritualno silo v podjetju. Inovativnost predstavlja celoten spekter aktivnosti, potrebnih pri ustvarjanju nove vrednosti za kupce in nudi zadovoljivo povračilo podjetju ali podjetniku.

Inovacija je vsaka novost, ki se bistveno razlikuje od obstoječe prakse. Ta ne zajema samo nove izdelke, ampak tudi vsa področja življenja. V poslovnem svetu so inovacije novosti v vseh segmentih delovanja podjetja, kot so tržni pristopi, distribucijske poti, novosti v administraciji, organizacija izobraževalnih procesov, način internega pretoka informacij, načinu motiviranja in nagrajevanja inovacij, hitrejši način preverjanja in uvajanja novih idej,... torej vse, kar prispeva pri boljših kratkoročnih in dolgoročnih poslovnih rezultatih in posledično boljše delovne pogoje, zanimivejše delo, finančne dodatke,... zaposlenim v podjetju (Likar, 2001, str. 14).

Spence (1994) pravi, da je inovacija lahko nekaj, kar prej še ni obstajalo. Lahko je nekaj čisto novega v povezavi z našo osebno izkušnjo ali ima popolnoma novo uporabnost, v trenutku, ko se je začnemo zavedati oziroma pridemo z njo v stik (Zhuang, Williamson & Carter 1999, str. 57).

1.2.2 Vrste inovacij in proces inoviranja

1.2.2.3 Proces

Večina organizacij vzpodbuja inoviranje in se zaveda njegove pomembnosti, a ne naredi naslednjega koraka pri podrobni opredelitvi procesa inoviranja. Prvi znak zrelega inovacijskega programa v organizaciji je prisotnost definirane inovacijskega procesa. Karakterizacija in ustvarjanje skupnega razumevanja inoviranja vzpodbuja ljudi znotraj organizacije pri zavedanju in spoštovanju inovacijskega procesa (Desouza et al., 2006, str. 7).

Inoviranje lahko razdelimo v tri faze, ki so si med seboj različne in si sledijo v zaporedju (Buckler, 1997, str. 43-47). V praksi so ponavljajoče in se velikokrat ponavljajo. **Prva faza** je zbiranje idej, katera je še zelo nedefinirana, saj mnogo idej sploh ne pride v naslednjo fazo zaradi različnih težav (od izvedljivosti do kompatibilnosti). **Druga faza** je poimenovana kot metodološka faza, ki predstavlja nekakšen varovalni sistem (angl. *stage-gate system*). Večina večjih podjetji v tej fazi razvijejo svojo metodologijo, s pomočjo katere opredelijo in ocenijo nove ideje. Ideje morajo ustrezati pogojem oziroma ciljem podjetja z namenom, da bi dokazale svojo izvršljivost in kompatibilnost. **Tretja faza** je komercializacija. V tej fazi se ideje dejansko uresničijo. Podjetje proizvede produkt, ki je plod vrednosti vseh prejšnjih faz.

Pretnar (1992, str. 7) opredeli inovacijski proces kot načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije. Prva faza inovacijskega procesa je ustvarjanje (generiranje) invencij, druga pa se nanaša na pretvarjanje invencij v inovacije. V **prvi fazi** je poudarek na

ustvarjalnosti v **drugem delu** prevleduje ekonomsko ravnanje. Sem spadajo upravljske odločitve, investicije, itd.

Še bolj obsežno in bolj podrobno Desouza in sodelavci (2006, str. 7-8) razdelijo inovacijski proces v organizacijah na pet najpogostejših faz, ki so: generiranje in mobilizacija, prebiranje in utemeljevanje (angl. *advocacy and screening*), eksperimentiranje, komercializacija ter razpršitev in implementacija. Praviloma so te faze med seboj povezane v krožnem zaporedju. Organizacija lahko faze izvaja sama ali se združi oziroma popolnoma prepusti delo zunanjim izvajalcem. Stopnje inovacijskega procesa predstavljajo glavne korake, ki jih mora ideja obiti, da bi postala popolnoma implementirana in sprejeta. Vse faze so predstavljene in kratko opisane v Tabeli 1.

Tabela 1: Faze inovativnega procesa

<p>1. Generiranje in mobilizacija Stopnja generiranja je začetna točka novih idej. Vzpodbujanje pri delovanju in svoboda raziskovanja, sta dejavnika, ki bi morala biti prisotna pri tej fazi. V stopnji mobilizacije ideja potuje na različne fizične in logične lokacije. Velikokrat potrebuje tudi nekoga, ki ji to omogoča, oziroma pomaga pri potovanju. Ta faza je zelo pomembna pri napredovanju nove ideje.</p>	<p>2. Prebiranje in utemeljevanje Faza, kjer se tehta prednosti in slabosti ideje. Zajema ocenjevanje potencialnih priložnosti idej znotraj organizacij. Ideje se mora oceniti, saj se ne splača izpolniti vsake ideje. Nastopiti morata oba hkrati (prebiranje in utemeljevanje), z namenom da se izločijo ideje brez potenciala in onemogočijo impulzivno zavračanje idej s strani lastnikov, samo zaradi tega, ker so ideje nove.</p>	
<p>3. Stopnja eksperimentiranja Testira uporabnost idej za določeno organizacijo v določenem času in določenem okolju. Tu je pomembno določiti kdo bo kupec in s kakšnim namenom bo novosti uporabljal. Ta faza se osredotoča na možnost izvršitve ideje.</p>	<p>4. Komercializacija Faza, ki se osredotoča na potencialni vpliv ideje. V tej fazi organizacija preveri ali novost dejansko rešuje kupčeve težave in nato preuči stroške in prednosti v povezavi z uveljavitvijo novosti/inovacije.</p>	<p>5. Razpršitev in implementacija Razpršitev je proces sprejemanja inovacije v celi organizaciji. Implementacija pa je proces ustanavljanja struktur, vzdrževanja in sredstev potrebnih za proizvodnjo, uporabo in razvoj inovacije.</p>

Vir: K. C. Desouza et al., 2006, str. 4-35; A. Marelllo 2007, str 8-9.

1.2.2.3 Vrste

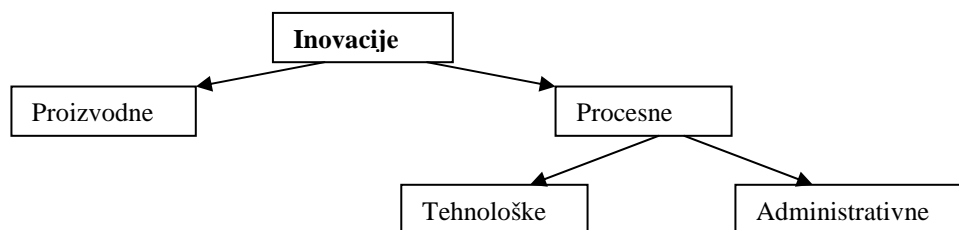
Podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo ali storitveno dejavnostjo sodelujejo v procesu, ki preoblikuje inpute v outpute. Glede na tak odnos se lahko inovacije deli na tri sklope. **Proizvodne inovacije**, tiste na področju proizvodov, storitev, pakiranja in dostave. **Input inovacije** na področju uporabljenih materialov, virov in dobaviteljev. **Procesne inovacije**, ki so inovacije na področju procesov tehnologij, organizacijskih sistemov in administrativnih postopkov, ki sodelujejo v preoblikovanju inputov v outpute (Zhuang et al., 1999, str. 57).

Kos (1996, str. 17-18) v svojem delu »Inovacijski Management« opredeli prevladujoči pogled na inovacijo. Ta jo deli na procesno in proizvodno, ki pa ju lahko opredelimo z dveh vidikov, predstavljenih na naslednji strani:

- Vidik cilja, ki pravi da so procesne inovacije nove kombinacije dejavnikov, ki povzročijo stroškovno ugodnejšo, bolj kakovostno, večvredno, varnejšo ali hitrejšo proizvodnjo določenega blaga, s ciljem povečanja učinkovitosti. Cilj proizvodnih inovacij pa je doseganje zmogljivosti. Le te se držijo procesa ovrednotenja na trgu.
- Vidik izvajanja, ki določa, da se proizvodne inovacije uveljavljajo na trgu, za razliko od procesnih, ki se znotraj obrata. Pri slednjih je možno, da se uveljavi tudi na trgu, ko jih podjetje le tam tudi ovrednoti. Proizvodnje inovacije so manj obvladljive, z njimi je več težav pri uvajanju in so izpostavljene tržno-gospodarskemu neskladju.

Inovacije lahko delimo tudi glede na to v katero funkcijsko področje vodenja spadajo. Tu ločimo inovacije: prodaje, nabave, logistike, proizvodnje, podjetja, personalne, socialne ali pogodbeniške in druge (Kos, 1996, str. 18). Tu se opusti tehnološki vidik. Spodnja Slika 2, je kombinacija zadnjih dveh opredelitev inovacij.

Slika 2: Grafična opredelitev inovacij



Vir: M. Kos, *Inovacijski menedžment*, 1996, str. 18.

Poleg že naštetih tipov inovacij, Johne (1998, str. 204-203) poleg procesnih in produktnih inovacij, omeni še tržne. Te se zanimajo za odkrivanje novih ciljnih trgov in najboljšo uporabo le teh. Identifikacija trgov je dosežena s pomočjo segmentacije trgov, ki pa je pomembna, če želimo doseči največjo donosnost poslovanja.

Razvoj je opredeljen z uvajanjem novih kombinacij, ki se tičejo naslednjih petih primerov (Schumpeter, 1951, str. 66): 1. uvajanje novih dobrin ali nove kvalitete dobrin (kupcem neznane); 2. uvajanje novih metod proizvodnje (še niso preizkušene in ni nujno, da so utemeljene na novih znanstvenih odkritjih); 3. odprtje novega trga (na katerega ni bilo doslej vstopa, čeprav je obstajal že prej); 4. osvojitve novih virov dobave surovin ali polizdelkov (ne glede na to ali je vir že obstajal, ali ga je treba še ustvariti); 5. uvajanje nove organizacije (npr. ustvarjanje monopola ali opuščanje monopola). Ta teorija ne govori izrecno o inovacijah, temveč o tem, da je razvoj kombinacija naštetih parametrov; te pa so inovacije (Rebernik, 1990, str. 88).

1.3 Povezanost med ustvarjalnostjo in inovativnostjo

Da nastane inovacija, je potrebna ustvarjalnost, do katere pridemo z ustvarjalnim razmišljanjem (Brekić, 1994, str. 32). Vhodni material inovacij so ideje. Proces preoblikovanja ustvarjalnosti v profit pa je inovacija (Ivanko, 1990, str. 113). Inovacija se začne z idejo, nadaljuje z uresničevanjem in konča z dosegom učinka.

Ustvarjalnost je proizvodnja novih in uporabnih idej na kateremkoli področju. Da lahko smatramo idejo ali izdelek za ustvarjalna, morata biti drugačna od vseh že obstoječih idej ali izdelkov. Inovacije pa so uspešna implementacija ustvarjalnih idej v organizacije. Iz tega sledi, da je ustvarjalnost posameznikov in skupin predpogoj za inovacije. Je pomembna a ni edina, saj inoviranje ni odvisno le od ustvarjalnih idej, temveč je odvisno tudi od drugih faktorjev (Amabile, 1996, str. 1).

Pet temeljnih faz ustvarjalnosti in inovativnosti, je predstavljeno v spodnji Tabeli 2. (Ivanko, 1990, str. 118)

Tabela 2: Pet temeljnih faz ustvarjalnosti in inovativnosti

Vsrkavanje spoznanj iz okolja je prva faza , kjer ustvarjalni ljudje posvečajo čas okolju v katerem se nahajajo. Se neprestano izobražujejo in sprašujejo, tako da berejo, se pogovarjajo z zanimivimi ljudmi ter obiskujejo zanimive kraje; kjer dobijo veliko informacij in tem, o katerih se pogovarjajo.	Preizkušanje je tretja faza , kjer idejo oz. nov način izvedbe neke stvari preizkusimo, da ugotovimo ali ima to sploh kakšno vrednost.
	Prečiščenje in prilagoditev, kot četrti faza , sta potrebna po vseh naštetih fazah, saj ima lahko ideja, ki prestane testiranje, lahko določene pomanjklivosti. Z njima pridemo do rezultata, ki ima tržno vrednost.
Navdih je druga faza ustvarjalnega procesa. Vse informacije, ki jih je sprejemamo, se med seboj prepletajo, dokler se ne ustvari neka predstava, ki obljublja rešitev problema.	Pri prodaji, kot zadnji, peti fazi procesa, gre za to, da pride ideja v svet in se objasni povprečnim mislečim ljudem.

Vir: Š. Ivanko, Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu, 1990, str. 118.

Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju sta pogojeni z ustvarjalnostjo posameznikov v podjetju in redki so tisti, ki jim uspe priti čez vse našteje faze. Ljudje lahko ustvarjajo, a ne znajo tega prodati, drugi so dobri prodajalci, a ne ustvarjajo (Ivanko, 1990, str. 118).

2. VZPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI

2.1 Dejavniki, ki vzpodbujajo ustvarjalnost

Ključno orodje skupinske ustvarjalnosti je učinkovita komunikacija, ki pomeni osnovno sposobnost podjetja za spremembe (Mayer, 1994, str. 73). Ustvarjalnost je na začetku neopazna, nerazumljiva in jo je težko organizirati, saj ni materializirana. Recept za ustvarjalno razmišljanje pravi, da je najprej potrebno natančno določiti elemente razmišljanja, zatem logično stopnjevati tok misli, nazadnje pa združiti tokove elementov (Brekić, 1994, str. 32).

Možnosti, ki jih imajo managerji za vzpodbujanje ustvarjalnosti, so strnjene v Tabeli 3 (Amabile, 1998, str. 5-7).

Tabela 3: Možnosti managerjev pri vzpodbujanju ustvarjalnosti

<ul style="list-style-type: none">• Najti prave ljudi za naloge, ki jim bodo najbolj ustrezale. Iščejo ljudi z znanjem in sposobnostmi ustvarjalnega mišljenja ter imajo sposobnost vzpodbujanja notranjega motiviranja.	<ul style="list-style-type: none">• Ustanoviti vzajemno sodelujoče skupine z raznolikimi perspektivami in ozadji. Lastnosti posameznikov teh skupin so spoštovanje ciljev podjetja, pomoč drugim in razumevanje ter upoštevanje znanja sodelavcev.
<ul style="list-style-type: none">• Omogočiti ljudem svobodo znotraj ciljev podjetja. Zaposlenim je potrebno povedati, kaj naj postorijo, vendar jim prepustimo možnost, da opravijo nalogo na svoj način. Ciljem je potrebno slediti čim dlje, oziroma dokler so ti relevantni.	<ul style="list-style-type: none">• Dati zaposlenim vedeti, da je njihovo delo pomembno, saj bodo s tem ohranili njihovo strast do dela. To lahko dosežejo z nagradami in kot vzorniki.
<ul style="list-style-type: none">• Dodeliti pravilne količine časa in projektnih sredstev. Poglavitni sredstvi sta denar in čas.	<ul style="list-style-type: none">• Ustvarjalnost je najvišja, ko jo podpira celotna organizacija. Managerji morajo vzpostaviti prave sisteme in postopke ter poudariti vrednote, ki jasno opozarjajo, da je ustvarjalnost pomembna.

Vir: T. Amabile, *How to Kill Creativity*, 1998, str. 5-7.

Robinson in Stern navajata šest elementov, ki podpirajo ustvarjalnost v podjetju in so podprti s strani managerjev in organizacij, so naštet v Tabeli 4 (Roffe, 1999, str. 229).

Tabela 4: Elementi, ki podpirajo ustvarjalnost v podjetju

Prvi element: ureditev, kjer so vsa usmerjenja in dejanja vseh zaposlenih usklajena z organizacijskimi cilji.	Četrti element: naključja, s pomočjo katerih lahko odkrijemo nova spoznanja.
Drugi element: vzpodbujanje notranje motivacije zaposlenih in skupin v primeru, ko imajo težave ali ko že imajo določene rešitve.	Peti element: raznolike vzpodbude, ki pomagajo pri uvajanju novosti v že obstoječe aktivnosti, ali pri odkrivanju novih aktivnosti.
Tretji element: neuradne aktivnosti, ki se izvedejo, ko ni uradne direktne podpore.	Šesti element: notranja komunikacija, ki omogoča proste poti komuniciranja.

Vir: I. Roffe, *Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development*, 1999, str. 229.

Dejavniki, ki vzpodbujajo in uresničujejo ustvarjalnost, so ustrezno vodstvo ter veliko energije in domišljije za reagiranje na dogajanje v okolju, v katerem podjetje deluje. Da bi ustvarili uspešno

podjetje, moramo najprej opredeliti karakteristike uspeha in nato najti pot za njihovo uresničitev. Te karakteristike so čutiti ali pričakovati spremembe in si jih jasno predstavljati, opredeliti uspeh glede na povpraševanje okolja in postaviti notranje procese na ustaljene temelje, ki bodo omogočili uspeh in preživetje v okolju (Ivanko, 1990, str. 116).

2.1.1 Zaviranje ustvarjalnosti

Dejavniki, ki zavirajo ustvarjalnost, so (Ivanko, 1990, str. 114) **rast, uspeh in izvršitev**. Večje organizacije so bolj okorne, saj imajo več pravil, zakonov, prepovedi in navad; so počasnejše, saj delo traja dlje zaradi večje delitve dela in tekmovalnost med oddelki je večja, kar zmanjšuje medsebojno sodelovanje in manjši osebni odnos vodilnih do podrejenih.

Načinov zaviranja ustvarjalnosti s strani managerjev je več. V Tabeli 5, so naštetih tisti, ki jih omeni Amabile (1998, str. 2-8).

Tabela 5: Načini zaviranja ustvarjalnosti

Najbolj pogost je, da ne znajo priskrbeti pravih informacij , potrebnih za vzpostavitev dobrih stikov med ljudmi in nalogami.	Homogene skupine zavirajo ustvarjalnost. Res je da take skupine rešujejo probleme hitro in z manj trenja, vendar ne naredijo veliko pri vzpodbujanju strokovnega znanja in ustvarjalnosti. Njihova prepričanja so enaka in jih je težko nadgraditi.
Organizacija rutinsko zavira ustvarjalnost z lažnimi končnimi roki (povzročajo nezaupanje) in roki, ki so izjemno težko izvedljivi oziroma dosegljivi (povzročajo izčrpanost). V obeh primerih se ljudje počutijo preveč nadzirane. Managerji, ki ne dovoljujejo časa za raziskovanje in ne načrtujejo inkubacijskih period, zavirajo ustvarjalni proces. Če managerji pri upravljanju s sredstvi preveč varčujejo, zaposleni svojo ustvarjalnost preusmerijo v iskanje dodatnih sredstev in ne razvijajo novih produktov in storitev.	Kritike, dolgi časi čakanja na odgovore , ki se tičejo novih proizvodov in storitev, nepotrebno ocenjevanje, nenagrajevanje truda vloženega v inovativnost, kaznovanje ljudi zaradi njihovih neposrečenih idej.
	Spori , pogovori o politiki in opravljanje.
	Prehitra menjava ciljev ali nejasna opredelitev le teh ter uporaba avtonomije le kot besede same in ne v praksi; zavirajo ustvarjalnost.

Vir: T. Amabile, *How to Kill Creativity*, 1998, str. 2-8.

2.2 Dejavniki ki vzpodbujajo inovativnost

Cilji uspešnih inovacij, je zagotavljanje novih rešitev, ki zvišujejo produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost in omogočajo boljše, varnejše pogoje dela na trgu. Z njimi postajamo konkurenčnejši, kar zagotavlja nemoteno proizvodnjo izdelkov (Možina, 1984, str. 49). Če želimo, da se v organizaciji inovativnost dogaja oziroma začne uporabljati, sta pomembni dve stvari: 1. imeti željo in 2. nekaj (vnaprejšnjih) finančnih sredstev (Sherwood, 2002, str. 57).

Vodje morajo znati vzpostaviti pravo okolje za inoviranje. Vendar sami, vključno dejstvu, da so zelo pomembni, nikoli ne bodo uspeli. Za ustanovitev inovativne kulture, morajo najti, zaposliti, učiti, vzgojiti, vzpodbujati in nagraditi najboljše zaposlene. Da bi vodstvo ustvarilo pravo in vzdržljivo inovativno kulturo, mora opraviti dve nalogi. **Prva** je zavedati se okolice in vpliva, ki ga imajo na vse okoli sebe. **Druga** naloga je sprejemati in znati opravljati z negotovostjo. Prva naloga jim omogoča vzpostaviti človeški pogled na naloge in je dobra vez med »svetom vodilnih« in dejansko organizacijsko kulturo. Druga pa se zadeva negotovosti, brez katere ni inoviranja. Organizacije in posamezniki, ki ne znajo tolerirati negotovosti v delovnem okolju in odnosih, so sposobni opravljati samo rutinsko delo. Toleranca negotovosti dovoljuje tveganje in uporabo drugih možnosti, ki pa velikokrat nimajo pozitivnega poslovnega uspeha (Ahmed, 1998, str. 38).

Ustvarjalnost ali generiranje novih idej in **implementacija** ali dejanska uporaba sprememb sestavna procesa, ki sta osnova inovativnosti (Tushman & Anderson, 1997, str. 204). V raziskavi, ki je zajemala več kot dvesto managerjev iz visoko-tehnoloških podjetji v Silikonski dolini, je bilo potrjeno, da se inovativnost odraža v normah, ki vzpodbujajo pravkar omenjena dva procesa. Podjetja, ki so imela močne norme na obeh področjih, so bila ocenjena kot najbolj inovativna. Štiri norme in njihove lastnosti, ki so bile močno v povezavi z skupinsko-osnovanim inoviranjem so predstavljene v spodnji Tabeli 6.

Tabela 6: Norme, ki vzpodbujajo inoviranje in spremembe

NORME, KI VZPODBUJAJO INOVIRANJE IN SPREMEMBE	
Norme ki vzpodbujajo ustvarjalnost	Norme ki vzpodbujajo implementacijo
<p>Vzpodbujanje tveganja in sprememb</p> <ul style="list-style-type: none"> • nagrade in prepoznavni sistemi, ki vzpodbujajo inoviranje • pozitivni odnosi managerjev do sprememb • kljubovanje stalnicam oziroma statusu »quo« <p>Toleriranje sprememb</p> <ul style="list-style-type: none"> • napake so sprejete kot nekaj vsakdanjega • ljudem je dana svoboda pri ustvarjanju sprememb • napak se ne kaznuje 	<p>Učinkovito skupinsko delovanje</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzpodbuja se timsko delo • ljudje imajo skupne cilje • informacije prosto krožijo in delijo med zaposlenimi <p>Hitrost delovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> • odločitve so hitre • vzpodbuja se fleksibilnost in prilagodljivost • dodeljena ustrezna avtonomija

Vir: M. Tushman & P. Anderson, *Managing strategic innovation and change*, 1997, str. 205.

Komponente inovativne organizacije in glavne značilnosti le teh, avtorjev Tidd, Besant in Pavit (2001, str. 305-332), so predstavljeni v Tabeli 7. Avtorji poudarijo, da noben posamezni (v primeru individualne uporabe) element, orodje ali tehnika, ne bo naredili ali ohranil inovativnega okolja. Vsa orodja in tehnike morajo biti prilagojeni organizacijskemu, tržnemu in tehnološkemu kontekstu. Tabela je predstavljena na naslednji strani.

Tabela 7: Komponente inovativne organizacije

Komponente	Glavne značilnosti
Vizija, vodenje in želja inovirati	Jasen in vsem poznan čut namernosti; Najti mehanizme, ki omogočajo predanost, sodelovanje, navdušenje in pomoč vodstva.
Prava organizacijska struktura	Ugodna organizacijska forma, ki omogoča visoko stopnjo ustvarjalnosti. Poglavitno je najti ustrezno ravnotežje med organsko (primerna za razmere stalnega spreminjanja) in mehansko (za bolj stabilne razmere) strukturo.
Pomembni posamezniki	Organizacijski sponzorji (imajo vpliv in moč v organizaciji in s pomočjo tega pomagajo pri netehničnih ovirah) Prvaki (tesno sodelujejo, imajo sposobnost združevanja, so nekakšni vodniki skupine), Izumitelji ali vodje timov (so izumitelji inovacije oz. imajo prave informacije in tehnično znanje o njej) Tehnološki čuvaji (zbirajo informacije iz različnih virov in jih posredujejo relevantnim nadaljnim uporabnikom) in druge vloge, ki spodbujajo in pospešujejo inoviranje.
Učinkovito timsko sodelovanje	Pravilna uporaba timov (na lokalni, med-dejavnostni in medorganizacijski ravni) z namenom reševanja problemov- potrebno je investiranje v izbiro in ustanavljanje timov.
Stalno izobraževanje posameznikov	Dolgoročna obveza do izobraževanja in šolanja, ki omogoča visoko stopnjo zmožnosti in spretnosti učinkovitega učenja zaposlenih.
Obsežno komuniciranje	V in med organizacijami ter zunaj njih. Znotraj organizacij v tri smeri- gor, dol in vzporedno.
Intenzivno sodelovanje pri inoviranju	Sodelovanje (aktivno) vseh zaposlenih v organizaciji. Pomembno je upoštevati vsa mnenja, jih uporabiti. Vsi skupaj lahko prispevajo ogromno.
Osredotočanje na kupce	Notranje in zunanje osredotočanje na kupce. Stalno izboljševanje kulture.
Ustvarjalna klima	Pozitivni pristop do ustvarjalnih idej, podprte s pravimi nagrajevalnimi sistemi- predstavlja zmagovalno kulturo.
Učeca se organizacija	Procesi, strukture in kulture, ki pomagajo vzpostaviti individualno učenje. Upravljanje z znanjem.

Vir: J. Tidd, J. Besant & K. Pavit, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, 2001, str. 305-332.

Leavy (2005, str. 38-44) pravi, da se inovativnost vzpodbuja s pomočjo naslednjih treh dejavnikov, ki so v Tabeli 8.

Tabela 8: Dejavniki vzpodbujanja inovativnosti

1) Ustanoviti pravo organizacijsko klimo. To nam uspe z upoštevanjem naslednjih faktorjev:

1. Postavitev ljudi in idej v središče filozofije managementa.
2. Omogočiti ljudem prostor za napredovanje, kjer bodo poizkušali nove stvari in se učili od napak, ki jih povzročajo.
3. Ustvariti močno zavedanje odprtosti, zaupanja in skupnosti po celi organizaciji.
4. Omogočanje mobilnosti talenta znotraj podjetja.

Vsi faktorji predstavljajo bistvo pri razvijanju okolja, kjer lahko ustvarjalnost in iniciative posameznikov uspevajo ter ideje in talent krožijo prosto; vse z namenom, da se intelektualni kapital najbolje uporabi.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

2) **Privabljati in obdržati zaposlene, ki so ustvarjalni.** To dosežemo z:

1. Zaposliti posameznike, kateri imajo več sposobnosti in interesov.
2. Zaposliti ljudi iz različnih okolij in z različnimi osebnostmi.
3. Intenzivno vključiti zaposlene v proces zaposlovanja

3) **Vzpostaviti pravo ravnotežje med inovativnostjo in učinkovitostjo.**

Vir: B. Leavy, A leader's guide to creating an innovation culture, 2005, str. 38-44.

2.2.1 Zaviranje inovativnosti

Oetinger (2004, str. 35-41) v članku opiše dva dejavnika, katera preprečujeta učinkovito inoviranje v večjih organizacijah. **Prvi** pravi, da ustvariti nekaj novega ne predstavlja težave, temveč je največja težava znebiti se starega. Uspešno podjetje je svoje izkušnje apliciralo v pravila, sisteme, procese in jih razglasilo kot zakon oziroma pravila in modele, za katere pa ni nujno, da so še vedno glavni vzrok uspeha. Zatorej je znanje, ki omogoča pozabiti, a še vedno ravno prav »spoštovati« preteklost, nuja pri inoviranju. Kako pozabiti na obstoječe modele avtor predlaga, da je potrebno začeti sodelovati z novimi uporabniki; zaposliti ljudi, ki bodo pomagali pri inoviranju (inovatorji, medsebojno deljoče skupine, vizionarji); zaposliti nove vodje in ljudi v novih organizacijskih enotah; ukiniti poslovne modele, ki so omogočali manj ustvarjalno delo, male spremembe, počasen ritem, zapravljanje časa za nepomembne stvari in skrivale informacije zaposlenim; vse nove ideje je treba opisati, razpravljati in oceniti preko scenarijev; in kot najpomembnejše, da prepričamo ljudi, da oni prispevajo k spremembam. **Druga** ovira predstavlja strah pred inoviranjem, saj se večina ljudi boji sprememb. Da bi zmanjšali stopnjo strahu, je potrebno najprej dovoliti in omogočiti da se inoviranje sploh vzpostavi in vzpostaviti organizacijo, odprto do notranjih in zunanjih idej, navdihov, znanj in potreb.

Glavni razlog, da velika podjetja prenehajo inovirati je odvisnost od velike proizvodnje, enakomernega proizvodnega toka, integriranih operacij, rizičnega tehnološkega načrtovanja in rigidnega strateškega upravljanja. Podjetja pozabijo, kako se učiti in ne tolerirajo več napak. Pozabijo, da je bila za njihov uspeh na začetku zaslužna kultura, ki je vzpodbujala aktivnosti in ponavljajoče poskuse (Peters & Waterman, 1982, str. 114).

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NJEN VPLIV NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

Za ustvarjalnost in inovativnost je potrebno v podjetju imeti ustrezno kulturo, ki vzpodbuja, ceni in nagraduje ustvarjalno vedenje (Ivanko 1990, str. 121). Ljudje in kultura so temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti. Kultura podjetja pripomore k uspešnosti in učinkovitosti, če ustreza zahtevam podjetja kot celote in hkrati omogoča sodelavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe. Kultura podjetja mora usposobiti ljudi, da med delom, ko oblikujejo in uresničujejo svoje lastne cilje, mislijo in delujejo skupaj s cilji podjetja (Kajzer, 1990, str. 182-183).

3.1 Opredelitev organizacijske kulture

Schein (1986, str. 30-31) definira organizacijsko kulturo kot vzorec skupnih temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je spoprijela s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije. Ker ima z njimi dobre izkušnje, jih smatra za tehtne in jih posreduje novim članom, kot pravi način dojemanja, razmišljanja in zaznavanja problemov.

Morgan (1989, str. 112-135) pravi, da se beseda kultura, navezuje na vzorec razvijanja, ki se odseva v skupnih sistemih znanja, ideologije, vrednot, pravil in vsakodnevnih ritualov. Kulturo moramo razumeti kot aktivni, življenski fenomen, s pomočjo katerega ljudje skupno ustvarjajo in reustvarjajo okolje v katerem živijo. Peters in Waterman (1982, str. 75) pravita, da so zgodbe, miti in legende v organizacijskem smislu zelo pomembne, saj izražajo skupne organizacijske vrednote in kulturo.

V organizaciji kultura ponazarja načine delovanja in obnašanja ljudi. Ko ljudje skupaj delajo, čutijo in upoštevajo pravila kulture, ki so tipična za posamezne razmere. Kultura je oblika prevzetih navad, vrednot in pravil, saj si ljudje v organizaciji izoblikujejo svojo in z njo poskušajo vplivati na druge (Ivanko, 1990, str. 121).

Čuber (1995, str. 63) opredeli organizacijsko kulturo kot skupek najpomembnejših vrednot, vedenjskih norm in vzorcev vedenja, ki usmerjajo medsebojne interakcije med ljudmi v organizaciji in njihovo investiranje energije v opravljanje dela ter organizacijo nasploh. Zelo podobno jo opiše tudi Mayer (1994, str. 138), ki pravi, da je kultura podjetja sistem vrednot, ki specifično obarvajo vedenje posameznikov, njihov odnos do dela, medsebojne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi partnerji in konkurenco itd.

3.2 Vpliv organizacijske kulture na ustvarjalnost in inovativnost

Samo odločitev, da bo organizacija inovativna ni dovolj. Ta mora biti podprta z dejanji, ki oblikujejo okolje, v katerem se ljudje počutijo dobro ob inovacijah, ki jih ustvarjajo. Kultura je močna določljivka inovativnosti in ko je ta pozitivno naravnana, pomaga organizaciji pri inovativnosti. Kultura je sestavljena iz več elementov, kateri vzpodbujajo ali zavirajo nagnjenost inoviranja. Proučevanja kulture se moramo lotiti širše in ne samo oceniti posemeznih dejavnikov le te (Ahmed, 1998, str. 31).

Ker kultura neposredno vpliva na obnašanje, lahko pomaga pri uspehu podjetja. Če je inovativna, lahko višji managerji z njeno pomočjo lažje uresničijo inovacijske načrte in strategije. S pomočjo inovativne kulture se lahko delo opravi lažje kot pa to zmorejo preproste uporabe formalnih sistemov, postopkov in avtoritete. Velikokrat lahko inovativna kultura opravi

delo, ki ga s pomočjo preprostih formalnih sistemov in pravil avtoriteta ne zmore. Višji management igra zelo pomembno vlogo pri oblikovanju kulture. Zaposleni prevzamejo njihove željene prioritete in jih uporabljajo pri svojem delovanju. Management pa se trudi, da zaposleni delujejo pravilno, saj lahko napake v komuniciranju in podajanju informacij hitro pripeljejo do zmešnjav in kaosa (Ahmed, 1998, str. 33).

Vstopamo v ekonomski svet, kjer je glavna gonilna sila kulturna kompetentnost in organizacijska ustvarjalnost, ki se iz nje razvija. Kulturno kompetentnost sestavljajo vse sposobnosti ljudi in organizacijskih dejavnikov, ki pospešujejo in vzpodbujajo (koristno) uporabo kulturnega kapitala med vzajemnim sodelovanjem ljudi in produkcijo. Če želimo pospeševati ustvarjalnost in inovativnost v poslovanju, moramo ugotoviti vse vrste kulturnih kompetec, ki vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Kulturna kompetentnost se lahko ugotovi preko treh različnih dimenzij. **Prva** se nanaša na zmožnosti razvijanja produktov, oziroma, kako našo prednost spremenimo v »pomožno sredstvo« pri razvijanju produktov, ki nam pomagajo pri diferenciaciji na trgu. **Druga** je zmožnost prepoznavanja znakov in signalov naše, kot tudi drugih kultur. **Tretja** pa pravi, da je kulturna kompetenca zmožnost ustanovitve organizacijske kulture, ki dovoljuje ustvarjalne in inovativne rešitve (Wilenius, 2006, str. 43-45).

Russell (1989, str. 13-14) predlaga štiri voditeljske sposobnosti, ki jih podjetniki uporabijo pri oblikovanju inovativne kulture. **Prva** je učenje inovativnega obnašanja članov skupin; **druga** je osredotočiti pozornost članov skupin v uspešen razvoj in implementacijo inovacij s poudarjanjem inovativnosti in predstavljanjem vzornega modela, ki inovativnost podpira; **tretja** pravi, da je treba zaposliti in podpirati inovativne ljudi; **četrt**a pa je ustanoviti sistem, ki bo nagradil uspešno inoviranje in obnašanje, ki bo inoviranje podpiralo.

Podjetje, ki lahko ustvari močno kulturo, zaposluje ljudi, ki verjamejo v njihove produkte, kupce in postopke. Včasih je močna kultura lahko tudi ovira. Da bi najbolje dolgoročno izkoristili kulturo, morajo organizacije tolerirati vredote, nagnjene k odobravanju sprememb. Te vrednote morajo slediti strategiji podjetja. Brez njih je pri prepoznavanju potreb po spremembah močna kultura lahko ovira. V primeru, ko so kupčeve želje in razmere na trgu predvidljive in prilagodljive, lahko kultura, ki je močno nagnjena k inoviranju in spremembam, povzroča težave (Ahmed, 1998, str. 33).

Čeprav je splošno znano mnenje, da je kultura pomembna determinanta organizacijske inovativnosti, je spreminjanje organizacijske kulture zelo težko delo. Da bi razumeli ali je organizacijska kultura primerna za inoviranje in kako jo moramo spremeniti, moramo razumeti elemente, ki jo sestavljajo. Ti elementi so: inovativno poslanstvo in vizija, demokratično komuniciranje, varna okolja, fleksibilnost, sodelovanje, premeščanje meja, spodbude in vodenje (Dombrowski et al., 2006, str. 16). Vsi so na kratko opredeljeni na naslednji strani v Tabeli 9.

Tabela 9: Elementi inovativne organizacijske kulture

Inovativno poslanstvo in vizija: združujeta različne skupine, da se osredotočijo na skupinski cilj organizacije. Če nista inovativno usmerjena, elementi kulture ne bodo delovali pravilno.	Premeščanje meja: se nanaša na povezovanje različnih nivojev organizacijskih elementov (organizacijskih podenot, oddelkov, organizacij in zunanjih virov).
Demokratično komuniciranje: izloča vse ovire, ki onemogočajo komuniciranje. Podpira sodelovanje pri odločanju in iskanju problemov. Podpiranje komuniciranja se izvaja lahko s pomočjo informacijskih in komunikacijskih tehnologij ali s pomočjo ljudi.	Sodelovanje: ne glede na način vzpodbujanja, morajo organizacije ustvariti kulturo, ki vzpodbuja sodelovanje med zaposlenimi, s poslovnimi partnerji in ljudmi, katerih pogledi so zelo raznoliki. Kultura, ki podpira sodelovanje, podpira vse vrste inoviranja.
Varna okolja: so največkrat ločena, dobro financirana področja. To so posebne skupine z visoko stopnjo avtonomije, skupine na področju R&R ali hitri poslovni poizkusi (angl. <i>fast venturing attempts</i>). V teh okoljih se inovacijski proces odvija brez omejevanja ali meja. Okolja omogočajo, da zaposleni razmišljajo radikalno; popolnoma osvobojeno običajnih predpostavk in praks.	Spodbude: igrajo pomembno vlogo pri vzpodbujanju obnašanja, ki je usmerjeno k inovativnosti kulture podjetja.
Fleksibilnost: je pomemben dejavnik organizacijske kulture, ki se ga vzpodbuja z različnimi načini: funkcionalna izmenjava delovnih mest, geografska izmenjava delovnih mest, menjava delovnega mesta, etc., s katerimi zaposleni pridobijo veliko znanja.	Vodenje: je znanje posameznikov, kateri znajo pravilno sponzorirati nove ideje in jih predstaviti pravim ljudem. Takim ljudem pravijo promotorji idej; kateri nudijo nasvete in znanja ter imajo dober občutek za inovacijski proces.

Vir: C. Dombrowski et al., *Elements of Innovative Cultures*, 2006, str 3-16.

Kultura, ki vzpodbuja inovativnost, ne uspe direktno rešiti težav katerega koli projekta inovativnosti. To je naloga članov skupin, ki so vključeni v ta proces. Kultra lahko vzpodbuja inovativnost z ustvarjanjem organizacijske klime, katera obravnava inoviranje kot pomembno aktivnost in nagraduje obnašanje naklonjeno inoviranju. Še bolj specifično, kulturna prepričanja in norme vzpodbujajo inovacije na pet načinov (Russell, 1989, str. 11-12). Našteti so v Tabeli 10.

Tabela 10: Kako kulturna prepričanja in norme vplivajo na inovacije

<ul style="list-style-type: none"> • Prepričajo člane organizacije, da je inoviranje pravilna in pričakovana strategija pri reševanju zunanjih težav, ki se tičejo konkurenčnosti-
<ul style="list-style-type: none"> • Zagotavljajo opravičenost dejanj (ki vzpodbujajo inovativnost) s pomočjo ojačanega omrežja vrednot in prepričanj.
<ul style="list-style-type: none"> • Motivirajo člane organizacije, da je njihovo inovativno-produkcijsko obnašanje pričakovano in dovoljeno.
<ul style="list-style-type: none"> • Z njihovo uporabo si lahko pomagamo pri zagotovitvi notranjega in zunanjega nagrajevanja organizacijskih članov, ki sodelujejo v inovativno-produkcijskih aktivnostih.
<ul style="list-style-type: none"> • Pomagajo pri vzpodbujanju inovativnih sprememb med vsemi organizacijskimi člani.

Vir: R. Russell, *How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures*, 1989, str. 11-12.

Kako lahko kultura vpliva na inoviranje je odvisno predvsem od norm, ki so skupna organizaciji. Če so norme prave in dovolj razširjene, lahko kultura vpliva na ustvarjalnost (Ahmed, 1998, str. 36-37). Norme, ki vzpodbujajo inovativnost so naštet v Tabeli 11 na naslednji strani.

Tabela 11: Norme, ki vzpodbujajo inovativnost

Dejanski izziv in prepričanje: kakšna je stopnja vključevanja zaposlenih v vsakodnevni opravili in kakšen napor je potreben.	Medfunkcionalno sodelovanje in svoboda: do kakšne mere je omogočeno sodelvanje med različnimi funkcijami
Svoboda in sprejemanje tveganj: koliko odprtih možnosti imajo zaposleni pri njihovem delu	Miti in zgodbe: do kakšne stopnje so zgodbe uspeha ustvarjene in prepoznavne.
Dinamika in usmerjenost v prihodnost: koliko je organizacija aktivna in usmerjena v prihodnost	Vključevanje in obveza vodstva: v kakšni meri kaže vodstvo pripadnost in vodi.
Zavedanje zunanosti: kako je organizacija dosledna do kupcev in zunanjega okolja	Nagrade in plačila: način, kako je uspeh nagrajen in sprejet.
Diskusije: stopnja do katere se zaposleni počutijo svobodne pri aktivnih diskusijah o problemih in stopnja do katere so mnenja manjšin brez težav izražene in upoštevane.	Izobraževanje in čas namenjen za inoviranje: količina časa, ki je namenjena za ustvarjanje novih idej in priložnosti ter načini kako sprejeti in tretirati nove ideje
Zaupanje in odprtost: stopnja emocionalne varnosti delovnih razmerji zaposlenih.	Enotnost in poenotenje z organizacijo: v kakšni meri se zaposleni poistovetijo s podjetjem, njegovo filozofijo, produkti in strankami.
Organizacijska struktura: avtonomija in fleksibilnost: vpliv strukture na pospeševanje aktivnosti povezane z inoviranjem.	

Vir: P. K. Ahmed, *Culture and climate for Innovation*, 1998, str. 36-37.

3.3 Model determinant organizacijske kulture, ki vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost

Martins in Terblanche (2003, str. 64-74) sta v svojem članku strnila svoje znanje in podatke različnih avtorjev, ki se nanašajo na področja organizacijske kulture, ki vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Njun članek mi v nadaljevanju služi kot osnova za nadaljno študijo primerov oziroma pri iskanju praktičnih primerov izbranih petih podjetij. Ker pa ni pomemben samo model, oziroma determinante, ki sta jih opredelila, sem zaradi lažjega razumevanja izpeljave modela, v diplomsko nalogo vključil tudi njuno izbrano teorijo, ki opredeljuje model organizacijske kulture in povezavo med organizacijsko kulturo z inovativnostjo in ustvarjalnostjo.

Članek povzema in našteva veliko število avtorjev, njihovih spoznanj in ugotovitev, ki podpirajo model in ostalo teorijo. Ker sem se osredotočil na njun konkreten model, sem celotno poglavje 3.3 v diplomski nalogi, povzel po njunem članku. Vsi avtorji, ki sta jih uporabila za potrditev modela, niso bili prioriteta in zato niso naštet v literaturi diplomske naloge, temveč samo v nadaljnem besedilu v tem poglavju. Vsi avtorji in njihova dela so naštet v njunem članku.

Martins (1987) je razvil model organizacijske kulture, ki temelji na vzajemnem delovanju med organizacijskimi pod-sistemi (cilji in vrednote, strukturni, managerski, tehnološki in psihološki pod-sistemi); zunanjim okoljem (socialna, industrijska in poslovna kultura) in notranjimi sistemi

(artefakti, vrednote in osnovne predpostavke); ter dimenzijami kulture. Dimenzije kulture sestavljajo elementi (Martins, 1987, 1997), ki so naštetih v spodnji Tabeli 12.

Tabela 12: Dimenzije kulture

<p>Poslanstvo in vizija Razumevanje vizije, poslanstva in vrednot organizacije in kako se le te uporabijo kot merljivi posameznikovi in skupinski cilji.</p>	<p>Managerski procesi Se osredotoča na kakšen način se managerski procesi v organizaciji dogajajo. Vključuje poglede kot so odločanje, snovanje ciljev, inovacijski proces, proces kontroliranja in komuniciranje.</p>
<p>Zunanje okolje Določa stopnjo osredotočanja na zunanje in notranje kupce in kako zaposleni zaznavajo uspešnost skupnega sodelovanja.</p>	<p>Potrebe in cilji zaposlenih: Osredotoča se na integracijo potreb in ciljev zaposlenih z organizacijskimi.</p>
<p>Namere doseganja ciljev Določa način vplivanja organizacijske strukture in podpornih mehanizmov na uspešnost organizacije.</p>	<p>Notranji odnosi Odnos med managerji in osebjem ter obvladovanje konflikta.</p>
<p>Podoba organizacije Se osredotoča na podobo organizacije na zunanji svet in ali je organizacija privlačna za nove zaposlene.</p>	<p>Vodstvo Osredotoča se na področja, ki krepijo vodenje, kot si ga predtavljajo zaposleni.</p>

Vir: E.C. Martins & F. Terblanche, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, 2003, str. 66.

Ta model je obsežen model, ki zajema vse poglede na organizacijo, na katero ima vpliv organizacijska kultura in obratno. Zatorej ga lahko uporabimo za določanje organizacijske kulture v organizaciji in za osnovo pri določanju determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost v organizacijah (Martins & Tarblanche, 2003, str. 66).

3.3.1 Povezava med ustvarjalnostjo in inovativnostjo, z organizacijsko kulturo

Osnovni elementi organizacijske kulture (deljene vrednote, prepričanja in pričakovano obnašanje zaposlenih v organizaciji) vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost na dva načina:

- Preko socializacijskih procesov v organizaciji se posamezniki naučijo, kakšno obnašanje je sprejemljivo in kako naj bi se aktivnosti izvajale. Norme razvijajo, sprejemajo in delijo med seboj posamezniki. V skladu z deljenimi normami, bodo posamezniki predpostavljali ali ustvarjalno in inovativno obnašanje predstavlja del poti v delovanju organizacije (Chatman (1991) & Louis (1980), povzeto po Tseluk et al., 1997).
- Osnovne vrednote, domneve in prepričanja se uporabijo v uveljavljenih oblikah obnašanja in dejavnosti ter se odražajo kot strukture, politike, prakse, prakse vodenja in postopkov. Naštete strukture, politike, itd..., vplivajo na ustvarjalnost, na primer, z zagotavljanjem podpornih sredstev pri razvijanju novih idej (Tseluk et al., 1997). Na tak način lahko zaposleni v organizaciji dojemajo, kaj sodi za koristno in kako naj v delovnem okolju delujejo.

Organizacijska kultura vpliva na vzpodbujanje, podporo in implementacijo ustvarjalnih rešitev. Kultura, ki podpira ustvarjalnost, vzpodbuja inovativne načine prikazovanja problemov in iskanja rešitev; dojema ustvarjalnost kot zaželeno in običajno; ter podpira inovatorje kot vzornike, po katerih naj se zgledujemo (Lock & Kirkpatrick, 1995)

Martins (2000) pravi, da so spodaj naštetih dejavniki povezani z organizacijsko kulturo, ki podpira ustvarjalnost in inovativnost. Ti dejavniki so:

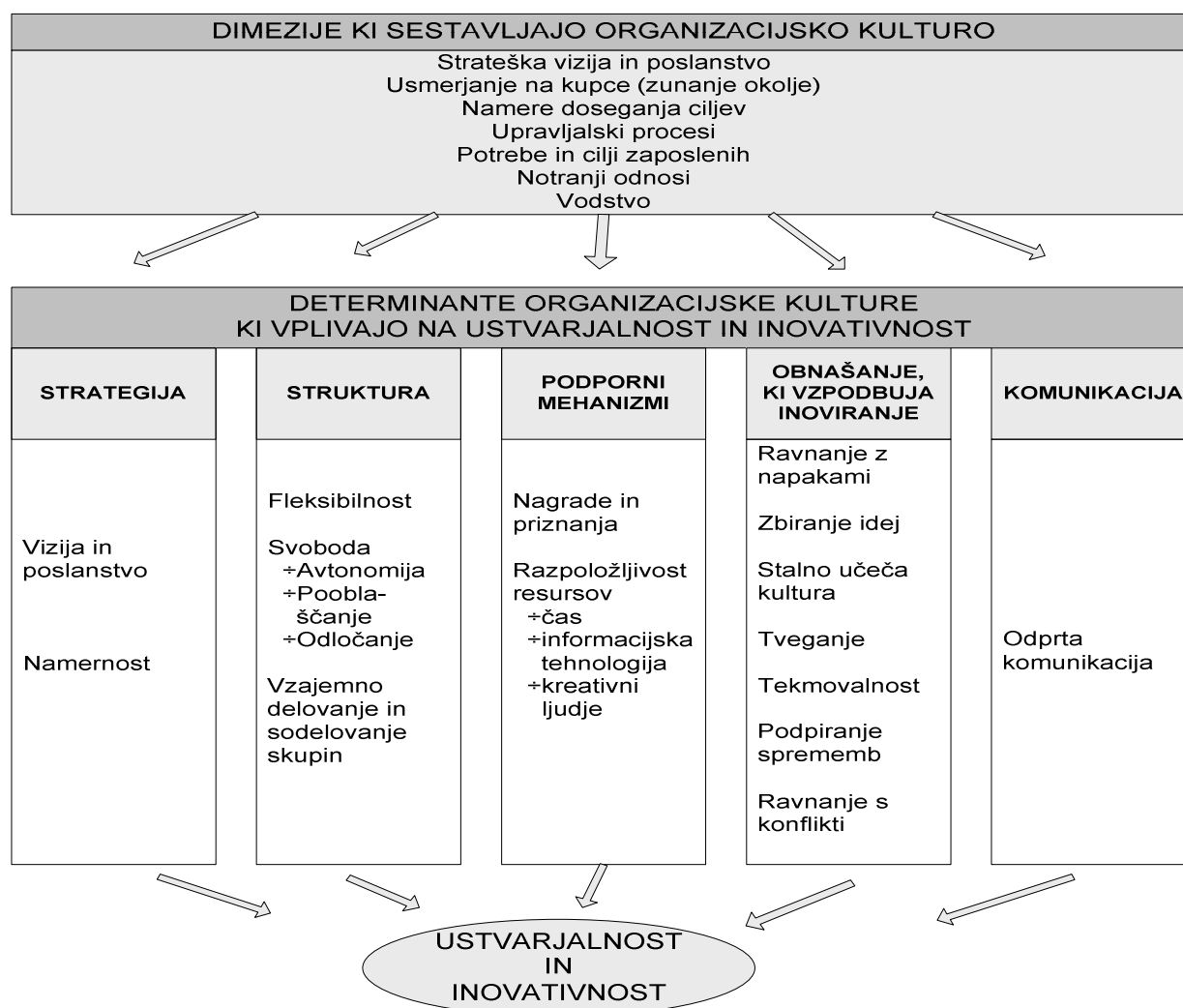
- Zunanje okolje (npr. gospodarstvo in tekmovalnost vzpodbujata stalne spremembe v produktih, tehnologiji in preferencah potrošnikov) (Kanter (1988) citiran v Tseluk et al., 1997).
- Odziv na odločilne dogodke izven in znotraj podjetja, ki se odraža v strategiji (npr. inovacijski strategiji) organizacije (Robins, 1997; Schein (1990) citirana v Tseluk et al., 1997).
- Vrednote in prepričanja managerjev (npr. prosta izmenjava informacij, dovoljeno spraševanje, podpora spremembam, raznolikost v prepričanjih) (Amabile, 1988; Kanter, 1988; King & Anderson (1990); Woodman et al. (1993) v Tseluk et al., 1997).
- Struktura organizacije, ki omogoča managerjem doseči cilje podjetja (npr. Fleksibilna struktura, za katero je značilna decentralizacija, skupno odločanje, mala do zmerna uporaba pravil in predpisov, obsežno določene odgovornosti dela in fleksibilna avtoritativna struktura z manj nivoji hierarhije) (Hellriegel et al., 1998).
- Tehnologija, ki vključuje znanje posameznikov in razpoložljivost ugodnosti (npr. računalniki, internet), ki podpirajo ustvarjalni in inovativni razvoj (Shattow, 1996).

Dojemanje osebja, kako delovati in se obnašati v zgoraj naštetih podsistemih, bo vplivalo na ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji (Martins, 2000).

3.3.2 Determinante organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost

Pri raziskavi vpliva organizacijske kulture na ustvarjalnost in inovativnost je postalo jasno, da imajo dimenzije Martinsovega modela, ki opredeljujejo organizacijsko kulturo, močno povezavo z vplivom na ustvarjalnost in inovativnost. To spoznanje so uporabili pri nastajanju modela determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost. Model v Tabeli 13 prikazuje, da imajo dimenzije, ki opredeljujejo organizacijsko kulturo vpliv na področja, kjer se ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji nahajata. Determinante vpliva so: strategija; struktura; podporni mehanizmi; obnašanje, ki vzpodbuja inoviranje in komunikacija (Martins & Terblanche, 2003, str. 69).

Tabela 13: Model determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost



Vir: E.C. Martins & F. Terblanche, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, 2003, str. 70.

3.3.2.1 Strategija

Inovacijska strategija je tista, ki promovira razvoj in produkcijo novih proizvodov in storitev (Robbins, 1996). Covey (1993) trdi, da je izvor ustvarjalnosti in inovacij deljena vizija in poslanstvo, ki sta osredotočeni v prihodnost. Vizija in poslanstvo inovativne in ustvarjalne organizacije sta potrošniško in tržno naravnani, saj se med drugim osredotočata na reševanje kupčevih težav (CIMA Study Text, 1996).

Zelo pomembno je, da zaposleni razumejo vizijo in poslanstvo, ki podpirata ustvarjalnost in inovativnost, kot tudi razhajanje med trenutno situacijo ter vizijo in poslanstvom podjetja, ki jim omogoča ustvarjalno in inovativno obnašanje.

Judge (1997) opiše uspešno inovativnost kot kaos z napotki. To stanje management doseže s postavitvijo strateških ciljev ugodnih do osebja, saj jim omogočajo veliko svobode. Organizacijski cilji in nameni odražajo prioritete in vrednote organizacije in kot rezultat lahko vzpodbujajo ali ovirajo inovativnost. Hall je ugotovil, da osebni in organizacijski cilji, ki poudarjajo kvaliteto pred uspešnostjo, izboljšajo stopnjo inovativnosti (Arad et al., 1997). Izkaže se, da imajo izražanje vrednot v ciljih in poslanstvu organizacij vpliv na ustvarjalnost in inovativnost (Martins & Terblanche, 2003, str. 69).

3.3.2.2 Struktura

Organizacijska kultura ima vpliv na organizacijsko strukturo in operativne sisteme v organizaciji (Armstrong, 1995). Struktura naj bi poudarjala določene vrednote, ki imajo vpliv na promoviranje, oziroma omejevanje inovativnosti in ustvarjalnosti v organizacijah.

Ploska organizacija, avtonomija in delo v timih pospešuje inovativnost. Medtem ko jo specializacija, formalizacija, standardizacija in centralizacija zavira (Arad et al., 1997; CIMA Study Text, 1996). Vpliv organizacijske kulture na strukturo, ki podpira ustvarjalnost in inovativnost z vrednotami kot so fleksibilnost, svoboda in sodelovanje v skupinah, bo podpirala ustvarjalnost in inovativnost, medtem ko jo bodo vrednote kot so rigidnost, nadzor, predvidljivost, stabilnost in red (večinoma v povezavi z hierarhičnimi strukturami) zavirale (Arad et al., 1997).

V literaturi se največkrat pojavljajo vrednote fleksibilnosti v nasprotju z rigidnostjo in svoboda v nasprotju z nadzorom. Visoka stopnja odgovornosti in prilagodljivosti spremlja fleksibilno organizacijsko strukturo. Primeri fleksibilnosti v organizacijah so programi, ki omogočajo menjavo delovnih mest znotraj podjetij ali delovna mesta, ki nimajo opravka s formalnostjo in rigidnostjo (Martins & Terblanche, 2003, str. 70). Svoboda, kot pobudnik inovativnosti in ustvarjalnosti, se kaže v avtonomiji, pooblaščenju in odločanju. To pomeni, da ima osebje proste roke pri doseganju svojih ciljev na avtomatičen in ustvarjalen način s pomočjo napotkov. Osebje

ima tako svobodo pri delu in se pravilno odloča glede na napotke, ki jih dobi. Prav tako bi management moral verjeti v osebje in jih vzpodbujati k še večji ustvarjalnosti s podajanjem svobode, oziroma jih pooblašči namesto kontrolirati. (Judge et al., 1997). Stopnja svobode in avtoritete sodelovanja zaposlenih pri odločanju v podjetjih odraža stopnjo pooblaščenja, ki je pozitivno sorazmerna s stopnjo ustvarjalnosti in inoviranja v organizacijah (Arad et al., 1997).

Hitrost odločanja prav tako vpliva na ustvarjalnost in inovativnost. Tushman in O'Reilly (1997) trdita, da bi morale kulturne norme, ki vzpodbujajo hitro odločanje, podpirati izvajanje inovativnosti.

Timi, ki med seboj sodelujejo, imajo vpliv na ustvarjalnost in inovativnost. Dobro osnovane delovne skupine, ki tolerirajo raznolikost in talente posameznikov, ki se med seboj izpopolnjujejo, podpirajo ustvarjalnost in inovativnost (Arad et al., 1997; Mumford et al., 1997). Medsebojno sodelujoče skupine, ki vzpodbujajo socialna in tehnična sodelovanja med razvijalci in izvrševalci, izboljšajo in vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Prav tako pomemben dejavnik je, da vsi člani skupine gojijo medsebojno zaupanje in spoštovanje, razumejo mnenja in načine delovanja drugih, razumejo razlike v mnenjih, uspešno komunicirajo, so odprti do novih idej in se za ideje zanimajo. Opisano uspešno skupinsko delo je delno osnovano na zmožnostih in veščinah članov, ter delno na skupnih vrednotah v skupini (Shattow, 1996; Tushman & O'Reilly, 1997).

3.3.2.3 Podporni mehanizmi

Ti mehanizmi bi morali biti prisotni v kulturi podjetja z namenom, da bi ustvarili okolje, ki bi vzpodbujalo ustvarjalnost in inovativnost. Nagrajevanje, priznanja in razpoložljivost resursov, kot so čas, informacije, tehnologija in ustvarjalni ljudje; so glavni mehanizmi na tem področju.

Nagrajeno obnašanje, odseva vrednote organizacije. Če bo ustvarjalno delo nagrajeno, bodo nagrade vzpodbujale, da bo tako obnašanje postalo vsakdanje. Problem se pojavi, ko podjetja nagrajujejo le za dobro vzpostavljene, zaupljive metode dela. Osebje mora biti nagrajeno tudi za tveganje, eksperimentiranje in podajanje novih idej. Notranje nagrajevanje, povečanje avtonomije ter večje možnosti za individualno in profesionalno napredovanje, podpirajo inovacijski proces (Arad et al., 1997). Prav tako je pomembno, da nagradimo tako posameznike kot skupine. Vodstvo mora biti pozorno katere metode nagrajevanja in vrste priznanj v njihovih organizacijah bodo izbrali, da bo njihovo osebje bolj ustvarjalno in inovativno (Tushman & O'Reilly, 1997).

Organizacijska kultura, pozitivno naravnana na ustvarjalnost in inovativnost, mora dovoliti zaposlenim čas, ki jim omogoča eksperimentirati in ustvarjalno razmišljati (Shattow, 1996). V organizacijah, kjer vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost, lahko zaposleni porabijo naprimer 15 % delovnega časa pri generiranju novih idej in sodelujejo na priljubljenih projektih. Poudarek

na produktivnosti in odpuščanju ni v soglasju z inovativnostjo in ustvarjalnostjo, saj povzroča pritisk na zaposlene saj morajo delati več (Filipczak, 1997).

Informacijska tehnologija, kot podporni mehanizem, je pomemben vir uspešnega inoviranja (Shattow, 1996). V organizacijah, kjer se uporablja računalniška tehnologija, kot naprimer intranet in internet za komuniciranje in izmenjevanje idej, je možnost za inoviranje in ustvarjalnost večja (Bresnahan, 1997; Khalil, 1996).

Zaposlovanje, izbira ter nadaljna skrb za zaposlene, so pomembni dejavniki pri vzpodbujanju kulture ustvarjalnosti in inovativnosti. Vrednote in prepričanja managementa se izražajo v ljudeh, ki so dobili možnost razgovora za delovno mesto. Poleg osebnostnih značilnosti, kot so inteligenca, znanje, nagnjenost k tveganju, radovednost in volja; je vrednota raznolikosti najbolj pomembna pri zaposlovanju ustvarjalnih in inovativnih ljudi. Zaposlovanje ljudi iz različnih okolij, bo vodilo do boljših idej in procesov, ki vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost (Bresnahan, 1997; Gardenswartz & Rowe, 1998).

3.3.2.4 Obnašanje, ki vzpodbuja inoviranje

Vrednote in norme, ki vzpodbujajo inoviranje se jasno kažejo v specifičnih oblikah obnašanja, ki podpira ali zavira ustvarjalnost in inovativnost.

Kako se v podjetju tolerirajo napake pokaže ali lahko osebje deluje ustvarjalno in inovativno. Napake lahko preziramo, zakrijemo, so lahko vzrok za kaznovanje ali jih uporabimo kot priložnost za novo učenje (Brodtrick, 1997). Toleriranje napak je zelo pomemben dejavnik pri vzpodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti. Uspešne organizacije nagrajujejo uspeh in ne zapostavljajo napak. Uspešna podjetja omogočajo, da se o napakah odprto pogovarjajo in iz njih učijo (Ryan, 1996; Tushman & O'Reilly, 1997).

Organizacijska kultura, kjer je osebje vzpodbujeno pri kreiranju novih idej, brez da bi jih pri tem kdo oviral ali oškodoval in kjer je poudarek na podpori namesto na kontroli, podpira ustvarjalnost in inovativnost (Filipczak, 1997). Pošteno ocenjevanje idej, bo prav tako vzpodbujalo in podpiralo ustvarjalnost (Amabile, 1995).

Več avtorjev (Arad et al., 1997; Lock in Kirkpatrick, 1995; Samaha, 1996) poudarja, da je organizacijska kultura, ki podpira stalno učenje, naklonjena ustvarjalnosti in inoviranju. To doseže z vzpodbujanjem radovednosti in komunikacije osebja z osebami znotraj ali zunaj podjetja, z obnavljanjem znanja in veščin ter z učenjem veščin ustvarjalnega razmišljanja.

Tveganje in eksperimentiranje sta povezana z ustvarjalnostjo in inovativnostjo. Kultura, s preveč poudarka na kontroliranju, bo zavirala tveganje in nadaljne tudi negativno vplivala na ustvarjalnost in inovativnost (Judge et al., 1997). Razmišljanje, ki pravi, da je treba tvegati le do take mere, da ne bo škodovalo organizaciji, ne vzpodbuja tveganja in eksperimentiranja,

posledično tudi ne vpliva na ustvarjalnost in inovativnost. (Filipczak, 1997). Treba je vzpostaviti pravo ravnovesje, ki bo dovolilo, do katere mere se lahko tvega. To se lahko doseže z jasno izraženimi rezultati, podajanjem odgovornosti nekomu, ki bo zadolžen za merjenje in spremljanje tveganja v organizaciji, z ustvarjanjem tolerantnega okolja, kjer so napake dobro sprejete, z dojemanjem napak kot izkušnje pri učenju in verjeti, da obstaja velika možnost, da lahko tveganje pripelje do uspeha.

Raziskava Nystroma (1990) poudarja, da najbolj ustvarjalni in inovativni oddelki v organizaciji dojemajo tekmovalnost kot pomemben vidik njihove kulture. Read (1996), pravi, da se je tekmovalnost spremenila v ustvarjanje in prisvajanje znanja. Pri ustvarjanju tekmovalne kulture, si management pomaga z eksternim in internim znanjem, vzpodbujanjem pogovorov o idejah in z ustvarjanjem okolja, kjer bo konstruktivno nestrinjanje vodilo do pretoka informacij in podpiranja projektov.

Vzpodbujanje sprememb je vrednota, ki bo pozitivno vplivala na ustvarjalnost in inovativnost. (Arad et al., 1997; Eyton, 1996; Glor, 1997; Johnson, 1996; Tushman & O'Reilly, 1997). Managerji lahko ustvarijo kulturo, ki podpira spremembe z iskanjem novih in izboljšanih načinov opravljanja dela, ustvarjanjem vizije, ki poudarja spremembe in pozitivnim odnosom do sprememb (Arad et al., 1997). Primer podpiranja sprememb je v podjetju, ki na vsakoletnih srečanjih od zaposlenih pričakuje, da povedo kako bodo spremenili svoje metode dela.

Obzirnost do konfliktov in uporabljanje le teh konstruktivno, so vrednote, ki promovirajo ustvarjalno in inovativno obnašanje v organizacijah (Mumford et al.; Robbins, 1997; Judge et al., 1997). Med konflikti različnih idej, dojemanj in načinov obravnavanja in ocenjevanja informacij se mora proces konflikta obravnavati konstruktivno, saj bo tak način vzpodbujal ustvarjalnost in inovativnost. Razumevanje različnih načinov razmišljanja in usposabljanje osebja, da se bo znalo konstruktivno soočiti s konflikti, bo ustvarilo kulturo, ki bo vodila v ustvarjalnost in inovativnost.

3.3.2.5 Komunikacija

Organizacijska kultura, ki vzpodbuja odprto in transparentno komunikacijo, ki temelji na zaupanju, bo imela pozitiven vpliv na ustvarjalnost in inovativnost (Barret, 1997; Robbins 1996). Učenje zaposlenih, da je nestrinjanje sprejemljivo, pospešuje ustvarjalnost in inovativnost, saj omogoča, da v takih primerih pridejo na dan paradoksi, konflikti in dileme. Prav tako pa se mora osebje počutiti varno, da bo lahko delovalo ustvarjalno in inovativno ter si med seboj zaupalo. Komunikacija odprtih vrat, ki zajema odprto komunikacijo med posamezniki, skupinami in oddelki, za izboljšanje perspektiv, je zelo pomembna pri vzpodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti (Filipczak, 1997; Frohman & Pascarella, 1990; Samaha, 1996).

4 PRIMERJALNA ANALIZA ŠTUDIJ PRIMEROV VPLIVA ELEMENTOV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

V poglavju 3.3 sem predstavil model Martinsa in Terblancha, ki navaja determinante organizacijske kulture, katere vplivajo na ustvarjalnost in inovativost v organizacijah. Da bi ugotovil, ali podjetja v praksi sledijo omenjenemu modelu, sem za vzorec izbral pet tujih podjetij. Pri vsakemu od izbranih podjetij sem iskal praktične primere uporabe determinant. Ker je teh determinant pet, je vsako podjetje razdeljeno na pet podsklopov. V vsakemu podsklopu so predstavljeni praktični primeri, ki jih je podjetje uporabljalo.

4.1 3M

STRATEGIJA

3M je podjetje z zavirljivo zgodovino, saj posluje že od samega začetka dvajsetega stoletja z zelo dobrim izkazom. Podjetje sledi inovativnosti in vanjo vlaga zaradi želja potrošnikov. Zaposlene smatra za pomembne in jih spoštuje ter ceni. Njim zelo znana načela (McKnightova pravila) to tudi potrjujejo, saj zaposlene vzpodbujajo pri samoiniciativnosti in odgovornosti. O teh pravilih, vrednotah, zgodovini, finančnih podatkih in več o podjetju je napisano v Prilogi 1.

STRUKTURA

Struktura podjetja se je zdela hierarhična, vendar so bili vzpostavljeni močni horizontalni informacijski tokovi, ki so potovali od enega oddelka do drugega (Gould, 1999, str. 40-41). Formalna struktura je omogočala raziskovalcem, da so se med seboj spoznali tudi neformalno. Tako so vedno vedeli, na koga naj se obrnejo, ko so potrebovali pomoč ali partnerje pri oblikovanju skupin pri novih projektih (Arndt, 2006).

Že v zgodnjih letih obstoja so sledili filozofiji rasti in delitve. Ko je podjetje raslo, se je čas, namenjen novim izdelkom, skrajšal. Iz starih in večjih poslovnih enot so nastajale nove, z novimi skupinami managerjev na čelu. Nove skupine so se lahko hitreje razvijale, saj so morale razvijati nove proizvode in za njih najti nove trge ter upravičiti osamosvojitve z dobro prodajo. Rezultat takšnega vedenja je povečal diverzificiranost v podjetju, saj so zaposleni redno inovirali, da bi ostali na trgu (Subhadra & Dutta, 2003, str. 5-6).

Podjetje je zadolžilo tehnike, da so samostojno organizirali in vodili tehnološke sejme, namenjene medsebojnemu povezovanju. Sedem od osmih raziskovalcev je sodelovalo na sejmih in izkoriščalo pravilo 15 % (Kippenberger, 1997, str. 33). Več o tem pravilu je predstavljeno v naslednjem sklopu.

3M je vzpodbujal zaposlene k odprtosti in sodelovanju med različnimi oddelki. Poleg tega je ustanovil forume, ki so vzpodbujali k delitvi idej in znanja. V tem sklopu je že leta 1951 nastal Tehnični forum (angl. *Technical Forum*), namenjen razpravljanju strokovnega kadra o novih idejah in tehnologijah. Da bi zaposlene informirali o novih tehnologijah, so na forum povabili tudi Nobelove nagrajence, ki so predstavili svoja nova odkritja. Organizirali so posebne seje, kjer so poslovni oddelki predstavili svoje nerešene probleme z namenom, da jih rešijo skupaj z drugimi. Enkrat letno so predstavili svoje najnovejše tehnologije, kar je združevalo znanstvenike iz različnih disciplin ter omogočalo medsebojno izmenjavo znanja (Subhadra & Dutta, 2003, str. 7).

Podjetje je v sodelovanju s številnimi univerzitetnimi profesorji razvijalo nove tehnologije. Na ta način so si zagotovili večjo tehnološko osnovo ter pridobili mlade in uspešne ljudi za sodelovanje v prihodnosti (Kippenberger, 1997, str. 33).

PODPORNI MEHANIZMI

3M je zaposloval ljudi, ki so bili ustvarjalni, samoiniciativni, delovni ter katerih interesi so bili širše usmerjeni, saj so menili, da so to značilnosti ljudi, ki se radi učijo in so pripravljeni razvijati nove ideje. Podjetje pa se ni trudilo samo pri zaposlovanju, saj se je zavedalo, da je obdržati inovativne ljudi težko. Zato si je pomagalo tudi s pravim delovnim okoljem (Subhadra & Dutta, 2003, str. 5). Načela politike ravnanja ljudi pri delu se nahajajo v Prilogi 1.

Pomembno podporo pri inoviranju je igralo pravilo 15 %, ki je omogočalo zaposlenim neobvezno porabo 15 % delovnega časa za razvoj inovativnih idej po lastni izbiri. Nekateri te možnosti niso izrabili, drugi pa so svojim projektom namenili več časa (Brand, 1998, str. 21).

Da bi vzpodbujali inovativnost med zaposlenimi, so se zavedali, da je potrebno zaposlene primerno nagraditi. Poseben program nagrajevanja (angl. *the dual ladder career path*) je bil omogočen tehnikom in managementu. Tehnikom je bilo celo omogočeno napredovanje vse do mesta podpredsednika, in sicer brez prevzemanja odgovornosti na področju administracije in managementa. Podjetje je bilo eno prvih, ki je svoje delnice ponudilo zaposlenim. To se je zgodilo že leta 1949. Leta 1963 je bila ustanovljena Skupnost carlton (angl. *Carlton Society*), ki je nagrajevala dosežke tehnikov in je predstavljala največje priznanje za izumitelje. Kot dodatek Skupnosti Carlton so ustanovili Tehnični krog odličnosti in inovacij (angl. *The Technical Circle of Excellence and Innovation*), s katerim so nagrajevali zaposlene, katerih inovacije so imele precejšen vpliv na proizvode, procese in programe podjetja. 3M je poskrbel tudi za zaposlene, ki niso delovali na tehničnih področjih. Program poklicne poti (angl. *Pathfinder Program*) je nagrajeval skupine zaposlenih iz prodaje, marketinga, logistike, financ in proizvodnje za inovativne metode pri lansiranju novih izdelkov na trg (Subhadra & Dutta, 2003, str. 7).

Po letu 2000 so uvedli način plačevanja po učinku, ki je nagrajeval zaposlene glede na njihov rezultat in ne glede na status (Subhadra & Dutta, 2003, str. 8).

Za vzpodbujanje inovativnosti je podjetje v letu 1984 ustanovilo Program geneza (angl. *The Genesis program*). Program je bil sprva namenjen vsem tehničnim zaposlenim in je finančno podpiral projekte na stopnji raziskave. Kasneje so podprli tudi vse ne-tehnične zaposlene, ki so želeli vzpostaviti inovativne procese v administraciji, trženju in na drugih ne-tehničnih področjih (donacije vse do 50.000 \$) (Subhadra & Dutta, 2003, str. 6).

OBNAŠANJE, KI VZPODBUJA INOVIRANJE

V zgodnjih osemdesetih ja 3M ustanovil 16-člansko inovacijsko delovno skupino (angl. *innovation task force*), ki je ocenila stanje inovativnosti v podjetju. Njena glavna naloga je bila vzpodbuditi duha inoviranja vseh zaposlenih in jim omogočiti delovno okolje, ki bi jih podpiralo (Subhadra & Dutta, 2003, str. 6). Leta 1977 so ustanovili Program izziv 81 (angl. *Challenge 81*), čigar namen je bil doseči 25 % celotne prodaje izdelkov, ki so bili na trgu manj kot pet let. Po letu 1990 so delež povečali na 30 %, starost izdelkov na trgu pa znižali na štiri leta (Subhadra & Dutta, 2003, str. 6).

Da bi se posvetili specifičnim težavam kupcev, je podjetje pošiljalo skupine, ki so reševale težave, direktno med njih. Take storitve niso bile namenjene le ohranjanju dobrih odnosov s kupci, temveč so predstavljale način povečanja konkurenčnosti in inspiriranja zaposlenih pri inoviranju (Gould, 1999, str. 40).

Spodbujanje posameznikov k spraševanju in oporekanju nadrejenim je pomagalo pri nastanku zelo uspešnih proizvodov. Četudi se nadrejeni niso strinjali z idejami raziskovalcev, so slednji lahko še vedno nadaljevali s svojimi projekti (Gould, 1999, str. 41). Zaradi takšnega početa so nastali proizvodi Thinsulate in Scotchlite.

Ena izmed pomembnih vlog višjega managementa v podjetju je bila vzpostavitev okolja, ki je toleriralo napake. Eden od konkretnih primerov na ta račun je izum samolepilnih lističev Post-it notes. V 3M so verjeli, da se bodo napake sicer pojavljale, a če ima oseba v splošnem prav, njene napake ne bodo škodile podjetju na dolgi rok, kot bi se zgodilo v primeru napak, ki bi jih povzročil management s svojo diktaturo in narekovanjem podrejenim, kako naj opravijo svoje delo (Gould, 1999, str. 41). Tak način razmišljanja je vzpostavil generalni direktor William McKnight, ki je vodil podjetje celih 59 let (Lukas, 2003). Več o njegovih pravilih managementa je pojasnjeno v Prilogi 1.

Po letu 2000 so ustanovili program, ki je vzpodbujal vodstvene sposobnosti zaposlenih. Program je ponujal tri tedensko izobraževanje, kjer so udeleženci dobili realne izkušnje. Zaposleni so se tu ukvarjali s poslovnimi zadevami podjetja in poročali svoja priporočila višjim managerjem (Subhadra & Dutta, 2003, str. 8).

KOMUNIKACIJA

Po mnenju analitikov je inovativnost v podjetju cvetela, ker so managerji vzpodbujali komunikacijo med zaposlenimi. Na ta način so informacije in ideje prosto krožile med oddelki

(Subhadra & Dutta, 2003, str. 7). Imeli so izjemno zaupanja vredno kulturo, kar je omogočalo vodoravne informacijske tokove in sodelovanje med različnimi oddelki (Gould, 1999, str. 41).

4.2 Google

STRATEGIJA

Googlovo poslanstvo in vizija sta osredotočena na uporabnike in stremita k stalnim izboljšavam. Uporabniki so na prvem mestu, saj podjetje naredi kar največ, da bi jih zadovoljilo. Poleg uporabnikom, veliko časa namenijo tudi zaposlenim. Več o sami filozofiji, desetih pravih zaposlenih, poslanstvu, zgodovini in podatkih o podjetju je napisano v Prilogi 2. Googlova strategija, kot pravijo sami, je zelo preprosta. Zaposlijo odlične ljudi in jih vzpodbujajo, da realizirajo svoje sanje.

STRUKTURA

Google je v svojem Googleplexu, kot so poimenovali sedež podjetja, vzpostavil neformalno delovno kulturo. V živo pobarvanih delovnih prostorih je bilo zaposlenim, ki so se poimenovali »Googlers«, dovoljeno, da so na delo pripeljali svoje hišne ljubljence. Poleg tega so bili preskrbljeni s prigrizki, kosili in večerjami. Omogočili so jim tudi uporabo prostorov, kjer so lahko telovadili, igrali video igrice, biljard, namizni tenis in hokej na rolerjih (Subhadra & Dutta, 2004, str. 5).

Google je bil ikona uspeha med internetnimi podjetji. Za mnoge je gojil najuspešnejšo kulturo in tehnologijo v Silikonski dolini. Veljelo je prepričanje, da je podjetje uspešno, ker jim je uspelo odstraniti nepotrebno hierarhijo in nuditi inženirjem dovolj svobode (Subhadra & Dutta, 2004, str. 2). Za čimhitrejše izvajanje projektov je Google razdelil inženirje v skupine, sestavljene iz 3 do 5 oseb, saj je tudi po mnenju zaposlenih produktivnost večjih skupin slabša. Rezultat naštetega je bila fleksibilna organizacija z manjšimi skupinami, ki so se ukvarjale z velikim številom projektov (Eisenmann, 2006, str. 6).

Vsaka skupina zaposlenih je imela nadzornega tehničnega vodjo (poimenovali so ga »über-tech« vodja), ki je krožil med njimi glede na njihove potrebe. Večina inženirjev je delovalo v več kot eni skupini in nikomur ni bilo potrebno pridobiti dovoljenja za zamenjavo skupin. V Googlu so si želeli, da bi bili zaposleni delu predani in ne vezani nanj (Hamel, 2007).

Google se je z velikimi projekti spoprijel s pomočjo malih, osredotočenih skupin, ki so nastale hitro in se prav tako brez slabe vesti hitro razšle. Zaradi malega števila ljudi, ki so delovali na posameznih projektih, je bila izguba informacij redka (Verma & Mukerjee, 2006, str. 6).

PODPORNI MEHANIZMI

Inovativnost zaposlenih so vzpodbujali s programom, ki je dovoljeval porabo 20 % delovnega časa za projekte, izbrane po lastnih preferencah. Po zaslugi tega projekta sta se razvila Google

News in Orkut. S tem jim je uspelo, da so se ideje razvijale samoiniciativno s strani zaposlenih in niso bile odrejene s strani nadrejenih (Eisenmann, 2006, str. 6). S takim vzpodbujanjem kreativnosti je Google svojim zaposlenim omogočal širjenje znanja in premik na nova področja delovanja (Why Google is so great?, 2007, str. 5).

Brezplačne ugodnosti za zaposlene so bila gurmanska kosila v kavarnah podjetja, zobozdravniške ordinacije, pralnice oblačil in bančne storitve. Ko zaposleni niso delali, so se pomerili v igri hokeja na rolerjih ali pa tekmovali z daljinsko vodenimi avtomobili v delavnih prostorih. Obiskovale so jih znane osebnosti, kot na primer Jimmy Carter, Al Gore ali Gwyneth Patrow (Verma & Mukerjee, 2006, str. 5).

Google je bil zelo pozoren pri zaposlovanju novih sodelavcev. Izbrani so bili ljudje z raznolikimi izkušnjami in kvalitetami. Zaželeni so bili vsi z akademskim naslovom in tisti, ki so bili bolj naklonjeni skupinskemu delu. V Prilogi 2 si lahko ogledate tabelo desetih zlatih pravil, ki se tičejo vseh zaposlenih. 40-50 % vseh novo zaposlenih je pristopilo v Google preko notranjega programa zaposlovanja. Že zaposleni so lahko predlagali nove kandidate in v primeru, da je bil predlaganec sprejet, dobili 2.000 \$ nagrade po osebi. Poleg omenjenega je podjetje za povečanje števila zaposlenih vzpostavilo stik z univerzami in njihovimi profesorji. V letu 2001 so z istim namenom organizirali tekmovanje v programiranju z nagrado v višini 25.000 \$ in možnostjo zaposlitve zmagovalca (Subhadra & Dutta, 2004, str. 6).

Promoviranje in profesionalno rast zaposlenih je podjetje vodilo preko izobraževalnega povračilnega programa (angl. *education reimbursement plan*). Zaposlenim je bilo vnaprej odobreno povračilo stroškov za opravljanje tečajev do višine 8.000 \$. Tečaje so ponujali zunanji ponudniki in akademske ustanove. Inženirji so se lahko udeležili podiplomskega študija na Stanfordski univerzi, kjer so v enem letu pridobili dodatno inženirsko znanje na tehničnem področju. Zaposlenim, ki so si želeli nadaljnjega izobraževanja, je podjetje nudilo do pet letno polno izobraževanje. Stroški izobraževanja so bili zaposlenim povrnjeni do višine 150.000 \$ (Why Google is so great?, 2007, str. 4-5).

Najodmevnejši in najbolj vzpodbuden program priznanj v podjetju so bile nagrade osnivalcev (angl. *Founders Awards*), ki so jih zaposlenim podelili za posebne dosežke. Način ocenjevanja dosežkov ni bil nikjer opredeljen. Nagrajene so bile skupine, ki so dosegle rezultate s pomembnim vplivom na Google. Nagrade so bile izplačane v obliki Googlovih delniških enot (angl. *Google Stock Units*). Med člane skupin so jih porazdelili glede na njihovo stopnjo udeležnosti in prispevkov (Why Google is so great?, 2007, str. 6).

Google se je zavedal, da, poleg zaposlovanja največjih talentov, k ustvarjanju boljših proizvodov in storitev pomembno prispeva različnost perspektiv, idej in kultur. Raznolikost zaposlenih in poslovnih partnerjev je bil temelj izboljševanja ponudbe raznolikim kupcem in delničarjem po vsem svetu. Raznolikost so vzpodbujali s programom, ki podpira mlade še pred študijem, s podporo študentov, s sodelovanjem z zunanjimi profesionalnimi organizacijami in s stalnim

izboljševanjem delovnega okolja, ki je sodelujoče, vključujoče (angl. *inclusive*) in inovativno (Google Celebrates Diversity, 2008).

OBNAŠANJE, KI VZPODBUJA INOVIRANJE

Ustanovitelja podjetja Brin in Page sta želela, da bi podjetje vedno ostalo inovativno. To sta uresničevala z idejo, da se je treba izogniti preveliki porabi časa na posameznih napakah ali ob uspehu. Google je zatorej tvegala in lansiral proizvode v najkrajšem možnem času. Na stotine projektov se je izvajalo vzporedno. Zaposlenim je uspelo, da so bili proizvodi (programski) preizkušeni v šestih tednih ali celo manj, le nekaj ur po izdaji pa jim je uspelo pridobiti številne odzive uporabnikov. V Googlu so 10 % uspešnost ocenili kot zadovoljivo. Če se je razmerje uspelih in neuspešnih poizkusov povečalo na 20 %, so to ocenjevali za zelo uspešno (Verma & Mukerjee, 2006, str. 7).

Takšna strategija preizkušanja znotraj podjetja, je omogočala zaposlenim preverjati produkte in pošiljati odzive in predloge njihovim ustvarjalcem. Proizvodi, ki so bili na tak način preizkušeni so bili: Google News, Gmail, Froogle, Google Local in Google toolbar (Why Google is so great?, 2007, str. 5). V letu 2002 je Google ustanovil Google Labs, s katerim je omogočil širši javnosti testiranje vseh novih proizvodov. To je pomagalo podjetju hitro prepoznati napake in jih odpraviti saj so uporabniki poleg testiranja, ustvarjalcem pošiljali svoja mnenja in izkušnje, ki so jih imeli s prototipi (Subhadra & Dutta, 2004, str. 7).

Zaposleni so s pomočjo posebnega programa po svojih preferencah kreirali spletne strani, ki so bile poslane na interno spletno stran, kjer so bile testirane. Tak način je omogočal po karakternosti zadržanim osebam, da so lahko svoje ideje delili z drugimi. Skupina za razvoj proizvodov (angl. *product development team*) je izbirala ustrezne ideje na intranetu, pri tem pa je bolj upoštevala kriterija izvedljivosti in uporabnosti kot pa željo po zaslužku. Ko so bile ideje izbrane, je podjetje vsak petek po eno uro razpravljalo o njihovi uporabnosti. Inženir, čigar ideja je bila izbrana, je imel 10 minut zagovora in če je bil uspešen, je ideja prispevala pri izboljšavi oziroma je iz nje nastal nov proizvod (Subhadra & Dutta, 2004, str. 7).

Če so zaposleni želeli podati predloge, jim je bilo to omogočeno preko elektronske pošte. Delovni teden zaposlenega se je začel tako, da je v petih vrsticah napisal, s kakšno idejo se je ukvarjal prejšnji teden. Besedilo je bilo poslano na interno spletno stran, dosegljivo vsem zaposlenim. Ideje za nove proizvode so krožile med tisoči inženirjev preko idejne elektronske pošte (angl. *ideas mailing list*), ki se je redno osveževala. Take vrste elektronskih sporočil so bile delno brainstorming, delno način iskanja novih navdihov in povabil zaposlenim k priključitvi predlaganim projektom. Na tak način je nastal Gmail in želja, da bi digitalizirali knjige (Verma & Mukerjee, 2006, str. 7; Elgin, 2005).

Podjetje se je z inovacijami in razvijanjem novih tehnologij trudilo, da jim konkurenca ne bi prevzela tržnega deleža. Posebno usposobljeni nadrejeni so vzpodbujali in povezovali zaposlene ter se odločali, kdaj bodo njihovi projekti (v razvoju) zreli za predstavitev ustanoviteljem

oziroma lastnikom podjetja. To so izvajali z že ustaljenimi procesi (med delovnimi urami namenjeni zaposlenim in med brainstormingom), kot tudi neformalno (ko so se slučajno srečali v kavarni ali hodnikih). Ob sproščenem pogovoru je nastal program Google Desktop (Verma & Mukerjee, 2006, str. 7; Elgin, 2005).

Zaradi velikega števila bodočih projektov, je bilo postavljenje prioritet velik izziv. Management se je uporabil pravilo 70/20/10. To je pomenilo, da se je 70 % časa porabilo na temeljnem poslovanju (iskalne storitve in oglaševanje), 20 % na projektih, ki so bili del temeljnega poslovanja (Google News, Google Earth, Google Local in Gmail), 10 % pa se je porabilo za popolnoma nove demenzije poslovanja (brežžično Wi-Fi storitev v San Franciscu) (Eisenmann, 2006, str. 7; Battelle, 2005).

Larry Page in Sergej Brin, sta na spletni strani podjetja (za imetnike delnic) zapisala, da se zavedata uspešnih in neuspešnih poslovnih poskusov, a se zaradi tega podjetje ne misli odpovedati tveganih (dobro nagrajenih, če uspejo) projektov. Za primer sta dodala, da bodo vlagali v projekte, ki imajo 10 % možnosti milijardnega zaslužka in v projekte, ki se ne tičejo njihovih glavnih dejavnosti (Brin & Page, 2008).

KOMUNIKACIJA

Le malo od zaposlenih je opravljalo delo v ločenih sobah. Skupni prostor so si največkrat delili tisti, ki so delovali na skupnih projektih. Lahko so se le obrnili in takoj bili v kontaktu s člani svoje skupine. To je bila lažja in hitrejša praksa, kot pošiljanje e-mailov ali organiziranje sestankov (Verma & Mukerjee, 2006, str. 6).

Zaposlenim je bilo omogočeno direktno komuniciranje z vrhnjim managementom in tudi z osebjem na drugih oddelkih. Podjetje je slednje uresničevalo z vzpodbujanjem skupnih kosil v jedilnici. Teme pogovorov so se dotikale vsakdanjih, do tehnično zapletenih. Vsak petek sta ustanovitelja podjetja Sergej Brin in Larry Page zaposlenim na kratko predstavila nove proizvode in izboljšave ter poročala o konkurenci in o finančnem uspehu podjetja (Subhadra & Dutta, 2004, str. 5).

4.3 Genentech

STRATEGIJA

Vizija in poslanstvo sta v celoti predstavljena v Prilogi 3. Če povzamem, vizija in poslanstvo podjetja sta stremljenje po najboljšem in konstantno iskanje novih rešitev. Podjetje je usmerjeno v dobrobit pacientov. V Prilogi 3 se nahajajo tudi informacije o zgodovini, strategiji, vrednotah, finančnih podatkih in področjih delovanja podjetja.

Genetech je vedno poudarjal svoj moto »poslovanje za življenje« (angl. *In Business for Life*) s tem, da je vzpodbujal zaposlene, da ustvarijo proizvode, ki bodo njihovim pacientom omogočili

boljše življenje. Da bi sporočilo okrepili, so na stene podjetja obesili slike pacientov, zdravljenih z njihovimi proizvodi (Said, 2006; Hema & Regani, 2007, str. 6). Med vsemi prednostmi je bila največja motivacija za zaposlene vključevanje znanosti in imeti možnost pomagati pacientom z resnimi zdravstvenimi potrebami (Hema & Regani, 2007, str. 7).

STRUKTURA

Kultura v Genentechu je bila neformalna glede oblačenja, naziva in prostora, namenjenega izvršnikom. Kultura podjetja je širše opredeljena tudi v Prilogi 3. Zaposleni so bili obravnavani enako. Podjetje svojih zaposlenih ni vzpodbujalo z visokimi plačami, nazivi in individualnim napredovanjem. Sodelovanje med zaposlenimi je bila glavna opora Genentechove organizacijske kulture. Če znanstveniki niso našli rešitve na svojih projektih, so jo včasih dosegli s pomočjo sodelavcev. Novim zaposlenim je podjetje že v prvih mesecih omogočilo neformalne stike z višjim managementom in po šestmesečnem obdobju preverjalo njihove odzive z zastavljeno anketo. Omogočen jim je bil tudi stik s pacienti, zdravljenimi z njihovimi zdravili, organizirani so bili pogovori z izkušenejšimi ter predavanja na temo ciljev in poslanstva podjetja. Čeprav je v biotehnoških podjetjih prirejanje zabav za zaposlene redkost, so bile slednje v Genentechu vsak petek organizirane z namenom vzpostavljanja prijateljskih vezi med sodelavci. Zabave so bile namenjene vsem zaposlenim in so glede na naporno delo delovale protistresno, saj se je velikokrat zgodilo, da so oddelali tudi do 100 ur na teden (Hema & Regani, 2007, str. 5-10).

Podjetje je narekovalo le malo navodil in postopkov in je vzpodbujalo zaposlene, naj pri doseganju ciljev uporabijo svoje znanje, ideje in trud. Glavni cilj je bil izdelovati učinkovita zdravila in ne le dosegati čim višje prihodke od prodaje. Status ni bil pomemben in ni bil izražen z lepim nazivom ali velikimi pisarnami, marveč z znanjem in tveganjem. Soba generalnega direktorja je imela dimenzije 3,6 x 2,7 metra (Nagabhushan & Gopal, 2006, str. 5).

Vrh podjetja se je trudil vzpostaviti okolje, ki bi bilo zaposlenim prijazno, in ustanoviti kulturo, podobno univerzitetnim raziskovalnim laboratorijem. Da bi si podjetje vzpostavilo ugled v znanstvenih krogih, je raziskovalce vzpodbujalo k objavljanju raziskovalnih odkritij v znanstvenih revijah (Abate, 2001).

Vsi zaposleni so bili obravnavani enako in z vsem spoštovanjem. Nameščeni so bili v 33-tih poslovnih zgradbah na jugu San Francisca. Zaposlenih je bilo več kot 9.000 ljudi, zaradi česar niso mogli vsi redno prihajati v stik z vrhnjimi managerji. Genentech je ta problem rešil z organiziranjem skupnih kosil, kjer so zaposleni dobili možnost kontakta z vodstvom (Hema & Regani, 2007, str. 6; Levering & Moskowitz, 2006).

PODPORNI MEHANIZMI

Znanstveniki in drugi zaposleni, ki so sodelovali pri organizaciji, so bili redno nagrajevani. Denarne nagrade, imenovane *genen čeki* (angl. *GenenChecks*) so bile dodeljene skupinam ali posameznikom, ki so opravili več kot le osnovne zadolžitve v podjetju. Vsi zaposleni, razen

predsednik in generalni direktor, so bili upravičeni do nagrad v višini 1.000 \$ do 2.000 \$ neto (Hema & Regani, 2007, str. 7).

Stroške izobraževanja do 10.000 \$ so povrnili vsem tistim, ki so želeli nadgraditi svoje znanje. S 1.000 \$ nagrade so bili nagrajeni tisti, ki so prispevali pri zaposlitvi novih ljudi. Tudi na področju nagrajevanja je bila prisotna kultura enakopravnosti. Skoraj 95 % zaposlenim je podjetje omogočilo nakup delnic podjetja, da bi jim dalo možnost sodelovanja pri uspehu poslovanja podjetja (zaposleni so lahko po določenem planu dodelili 15 % njihove plače za nakup delnic po 85 % njene vrednosti na trgu). Zaposleni, ki so opravljali delo več let, so dobili majice in priznanja. Če je posameznik dosegel velik uspeh, je podjetje priredilo veliko zabavo za njegov celoten raziskovalni oddelek. Velikokrat so na teh zabavah nastopali tudi svetovno znani glasbeniki (Coombes, 2006).

Napredovanje zaposlenih je bilo omogočeno s pomočjo programa za notranje premestitve (angl. *Internal Transfer Program*), ki je izbral prave zaposlene za prosta delovna mesta. Genentech je podpiral napredovanje znotraj podjetja, saj so bili zaposleni že seznanjeni z njegovo kulturo. Napredovanje se je iz 12,3 % v letu 2003 dvignilo na 16 % v letu 2004. 25 % vseh prostih delovnih mest so zapolnili na osnovi tega programa (Hema & Regani, 2007, str. 9; Levering & Moskowitz, 2006). Če so se zaposleni odločili zamenjati svoje delovno mesto z mestom, ki je bilo po funkciji popolnoma drugačno, jim je bilo to omogočeno (Hema & Regani, 2007, str. 10).

Podjetje je veliko energije vložilo v proces zaposlovanja ljudi. Postopek zaposlovanja je obsegal pet do šest obiskov kandidatov, preden so jih zaposlili. Sam proces je bil namenjen opazovanju obremenjenosti ljudi s plačo, nazivom in osebnim napredovanjem. Če so kandidati preveč poudarjali naštete dejavnike, niso bili izbrani (Morris, 2006).

Genentech je poleg dela, ki ga je dodelil zaposlenim, nudil možnost uresničevanja kariernih ciljev. Samovoljen čas (angl. *Discretionary Time*) je bila imenovana možnost, ki je nudila zaposlenim, da posvetijo 25 % časa na delovnem mestu projektom po lastni izbiri. Vrhnji management Genentecha je bil prepričan, da bo tako vzpodbujanje pomembno prispevalo k uspešnosti podjetja (Hema & Regani, 2007, str. 5).

Genentech je leta 2001 oblikoval načrt raznolikosti (angl. *Diversity in Action*), s katerim je zaposlil raznolik spekter talentov in vključil različne perspektive. Da bi dosegli raznolikost zaposlenih, so si zaposlovalci včasih zastavili cilj, da zaposlijo točno določeno število ljudi iz različnih etničnih skupin. Zaposleni, ki so najboljše uresničevali vrednote raznolikosti v podjetju, so bili nagrajeni. Januarja 2005 so okronali štiri prvake raznolikosti (angl. *Diversity Champions*), ker jim je uspelo zaposliti ljudi iz različnih okolij, ustvariti prijetno delovno okolje in prispevati realne rezultate na področju raznolikosti (Hema & Regani, 2007, str. 8).

Do konca leta 2006 je bilo 50 % delovne sile žensk. Predstavljale so 53 % novo zaposlenih in 42 % nadzornikov in managerjev. Narodne manjšine so predstavljale 44 % celotne delovne sile, 45 % novih zaposlenih in 31 % nadzornikov in managerjev (Diversity at genentech, 2008).

Poleg že naštetih prednosti in nagrad so bili zaposleni deležni še drugih bonitet. Subvencionirano je bilo varstvo otrok zaposlenih, vrtci v lasti podjetja, denarna pomoč pri posvojitvi otroka, plačan porodniški dopust, fleksibilen urnik, organiziran prevoz do podjetja in v njegovi okolici, prodajalne, možnost dodatnega izobraževanja v lastnih knjižnicah, tečaji računalništva, tečaji osebne rasti, 12 plačanih dni dopusta, 6 plačanih sobot za 6 let opravljanja dela, popusti v zabaviščnih parkih in muzejih, subvencionirana hrana v restavracijah, brezplačna kava in napitki na delovnem mestu, prednosti pri zdravstvenem zavarovanju (Nagabhushan & Gopal, 2006, str. 8-9).

OBNAŠANJE, KI VZPODBUJA INOVIRANJE

Da bi kar najbolje porazdelili proračun, so raziskovalci enkrat ali dvakrat letno predstavili svoje delo pred raziskovalnim nadzornim komitejem (angl. *Research Review Comitee*), ki ga je sestavljala skupina trinajstih doktorjev znanosti. Skupina je bila ustanovljena, da podpira znanost, odkrije napake, se izogne neuspešnim projektom in pristranskosti, tako da so na koncu glavni akterji imeli dovolj informacij za izbor pravega raziskovalnega dela, ki bi ustvaril rezultat oziroma zdravilo. Če projekt ni bil podprt, zaposleni niso bili odpuščeni, temveč vzpodbujeni za nove projekte (Morris, 2006).

Genentech je poskrbel za možnosti profesionalne rasti vsem zaposlenim v podjetju. Redno jim je zastavljal vprašalnike, s pomočjo katerih je organiziral izobraževalne programe za razvijanje veščin, potrebnih pri tekočih in bodočih projektih. Da bi zaposleni prihranili na času, je Genentech nudil izobraževanja tudi preko spleta. Če so pri kom odkrili zmožnosti vodenja, so mu omogočili posebne tečaje, kot na primer program za managerje (angl. *Fastracking Managers for Success*). Program jih je naučil osnovnih spretnosti in znanj, ki jih potrebujejo dobri managerji. Kot večina programov je bil tudi ta karierno usmerjen in dobro sprejet med zaposlenimi, ki so si želeli uspešne kariere v podjetju. V povprečju so bili zaposleni deležni 51 ur izobraževanja na leto. Prav tako je podjetje vzpodbujalo tiste zaposlene, ki so prekinili s študijem, naj ga nadaljujejo in dokončajo (Hema & Regani, 2007, str. 6-9).

Novozaposleni so opravili tečaj, ki je vseboval predavanja o pacientih, zgodovinske lekcije s strani Boyerja (enega od soustanoviteljev) in drugih izkušenejših zaposlenih, prisostvovali pa so tudi na srečanjih, kjer so podrobneje razpravljali o ciljih in znanju, ki ga podjetje posreduje. Vzrok za delovanje sistema je bil v tisoč manjših odločitvah, ki so jih sprejemali vsak dan. Podjetje je tedensko od zaposlenih zbiralo pritožbe in kontroliralo, če vse skupine sledijo ciljem Genentecha (Morris, 2006).

Da bi podjetje vzpodbujalo Horizon 2010 načrt, o njem več v Prilogi 3, so ustanovili posebne skupine (angl. *Diversity Network Associations - DNA*), ki so bile zadolžene za profesionalno

pomoč in povezovalne aktivnosti, sodelovale so v zunanjih dosežkih in organizirale aktivnosti, ki so povečevale kulturno osveščenost v podjetju. Poleg skupin jim je pri uresničevanju načrtov pomagalo vizualno in zvočno spletno orodje (angl. *web casting*), preko katerega je bilo možno posredovanje informacij, idej in ciljev vrhnjega managementa do vseh zaposlenih (Hema & Regani, 2007, str. 6-8).

KOMUNIKACIJA

Podjetje je bilo izrazito nehierarhično. Podrejeni so brez težav komunicirali z nadrejenimi. Srečanja so bila neformalna in so se dogajala v kavarnah in na hodnikih, kar sicer ni značilno za farmacevtsko podjetje (Hema & Regani, 2007, str. 10).

Odprt in direkten komunikacijski sistem je omogočal pošten odnos s strankami, lastniki delnic in med zaposlenimi. Genentech je vzpodbujal nove ideje in sprejemal odzive ter jih ocenjeval glede na primernost. Notranji komunikacijski sistem z novimi informacijami med vodilnimi managerji in zaposlenimi je potekal preko četrtletnih e-mailov. Zaposleni, ki so jih prejeli, so bili vzpodbujani, da jih s svojimi predlogi pošljejo nazaj, direktno do višjih managerjev. Vzpostavljena je bila tudi telefonska linija, ki je zaposlenim, prodajalcem zdravil in drugim omogočala, da so anonimno poročali o morebitnih težavah s področja etike, finančnih izračunov in revizije ter o morebitnih potencialnih kriminalnih in ogrožujočih dejanjih (Nagabhushan & Gopal, 2006, str. 6).

4.4 Nokia

STRATEGIJA

Vizija podjetja je usmerjena k uporabnikom oziroma k pomoči pri povezovanju ljudi. Veliko pozornosti namenjajo kakovosti, kot tudi zaposlenim. Več o samem podjetju, viziji, finančnih podatkih in zgodovini, je v Prilogi 4.

STRUKTURA

Delovno okolje je bilo tisto, kar je najbolj privabljal nove zaposlene, ki so prihajali v podjetje, ker so želeli biti bolj ustvarjalni. Tretjina vseh zaposlenih je delovala na področju raziskav in razvoja v laboratorijih širom po svetu. Med njimi je bilo manj kot 10 % inženirjev, ki so dejansko opravljali delo v raziskovalnem centru (angl. *Research Center*). Ostali so sodelovali v poslovnih skupinah, ki so se bolj kot na temeljne raziskave osredotočile na razvoj proizvodov ter razvijale inkrementalne inovacije namesto fundamentalnih. Raziskave in razvoj so bile tesno povezane s poslovanjem. Projekti, imenovani poslovni programi (angl. *Business Programs*) so bili vzpostavljeni kot sodelujoči procesi med inženirji in zaposlenimi na področju marketinga, proizvodnje in drugih oddelkov. Povezava med raziskovalnim centrom in poslovanjem je bila pomemben vir informacij in idej. Raziskovalci so imeli informacije o prodaji in uspešnosti novih izdelkov na trgu, poznali so pričakovanja trga in se zavedali posledic zamujanja dogovorjenih

datumov. Vsako leto se je iz raziskovalnega centra na druga področja podjetja preselilo 10 % zaposlenih, kar je izboljšalo linije komuniciranja (Doornik & Roberts, 2001, str. 8-13).

Fleksibilna struktura se je skladno ujemala z decentraliziranim odločanjem. Strategija ni bila predlagana s strani nadrejenih, temveč je bila združen rezultat odločitev, ustvarjenih v celotni organizaciji. Skupna vizija, cilji, znanje, odprtost, hitrost in popolnost so bili najpomembnejši dejavniki v vsakodnevnem medsebojnem delovanju. Managerji so posredovali informacije in vključevali člane skupin z namenom, da bi ustvarili večjo pripadnost, kar je omogočalo prosto izmenjavo znanja in izkušenj, kot tudi razvijanje zaposlitvene in organizacijske strukture na fleksibilen način. Ko je Nokia povezovala ideje, talent in znanje z različnih področij, je enostavno ustvarila nove organizacijske elemente. Pri razvijanju novih tehničnih standardov so tako ustanovili posebne delovne skupine ljudi, osredotočene na specifične probleme. Pri razvijanju proizvodov je bila včasih ustanovljena majhna skupina, ki je delovala na popolnoma drugem poslovnem področju (Madapati, 2004, str. 6-7).

PODPORNI MEHANIZMI

Čeprav Nokia ni bila znana po visokih zasluških, je bila zelo uspešna v privabljanju, motiviranju in zadrževanju kvalitetnih kadrov. Zaposlene je prepričala, da denarne nagrade niso najpomembnejše in so tudi bile v primerjavi s standardi nižje. Temeljile so na skupinskih dosežkih. Nagradni sistem Nokie se je prilagodil vsaki državi, v kateri je podjetje delovalo. Plače so bile večinoma sestavljene iz osnovne plače, stimulacij, nagrad in možnosti kompenzacije z delnicami. Ostale dodatne prednosti so bile še fleksibilne možnosti razmerja delo-prosti čas in druge lokalne prednosti. O ravnotežju delo-prosti čas in ostalih ugodnosti, ki so jih bili deležni zaposleni, je opisano v Prilogi 4. V Nokii so verjeli, da pošteno nagrajevanje in dajanje možnosti za razvijanje potencialov zaposlenim, ustvarjata pozitivno in vzpodbudno okolje. V letu 1997 je podjetje predstavilo nagradni načrt, ki je zaposlenim omogočal izplačilo 5 % plače, če so delnice podjetja zrasle za več kot 35 % (Madapati, 2004, str. 5-8).

Nokia je podpirala dobre ideje. V podjetju je bil vzpostavljen intranetni sistem, ki je vzpodbujal dobre projekte tako, da je privabil zainteresirane posameznike, ki so se zanimali zanje. Tisti, katerim je bil določen projekt všeč, so lahko brez posvetovanja z nadrejenimi pristopili in začeli sodelovati. V letu 2000 je zaradi pomanjkanja izkušenega kadra na svojih spletnih straneh objavila seznam vseh prostih in novih delovnih mest. Zaposlila je ljudi, ki so na univerzah v njenem imenu iskali najboljše potencialne kandidate (Doornik & Roberts, 2001, str. 9; Madapati, 2004, str. 8).

V letu 2006 je bil obnovljen intranetni kanal, na katerem so objavljali novosti v podjetju. Kanal je bil namenjen osebju Nokie po celem svetu in je omogočal zaposlenim, da novosti komentirajo. Komentarji so bili objavljeni brez cenzure. Ta posebnost je bila sprejeta na željo zaposlenih in je doživela zelo pozitiven odziv. Povečala je privlačnost intranetnega kanala z ustvarjanjem pomembnih pogovorov s široko poslovno tematiko. Intranetno stran, imenovano Nokia Hub, je obiskalo 156.000 bralcev. V precejšnji meri se je med zaposlenimi uporabljal tudi notranji forum

podjetja, imenovan Jazz Café, kjer je bilo v istem letu ustvarjenih 164 novih tem in posledično nastalih 1.106 odzivov (Nokia CR Report 2006, 2008, str. 25).

Vizija in poslanstvo Nokie sta bila ustanoviti in delovati v vključujočem okolju (angl. *an inclusive enviroment*), ki bi poudarjalo individualne in kulturne razlike ter v njih iskalo prednosti. Nokia je verjela, da je raznolikost ena glavnih determinant uspeha, saj je povečevala ustvarjalnost, odsevala dogajanje na trgu in izboljšala privlačnost ter ohranjanje politike ravnanja ljudi pri delu. Vključujoče okolje je smatralo in ocenjevalo raznolikost kot prednost. Nokia je menila, da so individualne razlike v dojetju in izkušnjah zelo pomemben vir novih idej. Iskala jih je z namenom, da jih izkoristi. Več o raznolikosti je napisano v Prilogi 4. Vključenost se je odražala na vseh področjih poslovanja: pri odločitvah managementa, obnašanju, odnosu podjetja do zaposlenih, kupcev in poslovnih partnerjev. Medsebojni odnosi v taki kulturi so bili pozitivne in ustvarjalne narave. Temeljili so na medsebojnem razumevanju in zavedanju ter sprejemanju individualnih razlik. Odgovornost ustvarjanja in ohranjanja takega okolja, je bila znana in posredovana vsem zaposlenim (Regani & Dutta, 2003, str. 4).

OBNAŠANJE, KI VZPODBUJA INOVIRANJE

Nokia način (angl. *Nokia Way*) je vseboval nekaj pravil za zaposlene, od katerih se je pričakovalo, da jim bodo sledili. To je bilo bistvenega pomena za kulturo podjetja. Nokia je verjela, da so te osnovne vrednote omogočale osnove skupnih vezi in deljivo filozofijo z vsemi svojimi zaposlenimi. Te vrednote, so poznali vsi zaposleni v Nokii, po vsem svetu (Madapati, 2004, str. 4). V Prilogi 4 si lahko poleg dodatne obrazložitve o nokia načinu, preberete še o vrednotah podjetja. Nokia način je bil ustanovljen, da podpira timsko delo in individualno odgovornost zaradi dejstva, da so Nokiino delovno silo sestavljali ljudje 120 različnih nacionalnosti. Prav tako je ustanovila svetovalni tim (angl. *Diversity Advisory team*), ki je bil sestavljen iz voditeljev na višjem nivoju, ki so skrbeli za direktive glede raznolikosti, razvijanja ter ohranjanja vključujočega okolja (Regani & Dutta, 2003, str. 4).

Nokiina koda upravljanja (angl. *Code of Conduct*) je bila vpeljana leta 1997 z namenom pomagati pri razvijanju vključujočega okolja. Izkazovala je obvezo do enakih priložnosti in odprtosti. (Regani & Dutta, 2003, str. 4). Več o njej sami je napisano v Prilogi 4.

Ena glavnih vrednot v Nokii je bilo stalno učenje, ki ni vključevalo le učenja in izobraževanja, pač pa tudi razvijanje na podlagi dnevnih sodelovanj s kolegi, strankami in partnerji. Z inštrukcijami in sodelovanjem so zaposleni pridobili znanja svojih kolegov. Bili so vzpodbujeni k delitvi svojih izkušenj, tveganju in skupnemu učenju in na ta način pridobili znanja svojih kolegov (Madapati, 2004, str. 5).

Nokia je razvila uspešen sistem na področju managementa, ki se je imenoval investiramo v ljudi (angl. *Investing In People*). Ta proces je bil tesno usklajen s strategijo podjetja in procesi v prihodnosti, in vključeval diskusije (vsakih šest mesecev) med zaposlenimi in njihovimi managerji. Želeli so si, da bi bili zaposleni aktivni in da bi razumeli namen tega sistema, saj bi

tako vedno vedeli, kaj se od njih pričakuje, kako njihovi dosežki podpirajo celostno strategijo in kako bodo nagrajani (Professional and personal growth, 2008).

Nokia je vzpodbujala odprte diskusije in debate. Letno anketiranje, imenovano poslušamo vas (angl. *Listening to You*), je zbiralo odzive zaposlenih po celem svetu in te informacije uporabljalo pri spreminjanju in oblikovanju politike ravnanja ljudi pri delu. Na intranetu so imeli zaposleni preko programa (angl. *Ask HR*) možnost anonimno komentirati in spraševati zadolžene na področju politike ravnanja ljudi pri delu o Nokiinih praksah in procesih, povezanih z ljudmi. Odgovori na vprašanja so bili hitri (Madapati, 2004, str. 6). Program se je leta 2005 odzval na 142 vprašanj. V letu 2006 pa je bil odziv na program poslušamo vas 82 procenten, z več kot 55.000 sodelujočimi s celega sveta. V anketi je sodelovalo 6.000 ljudi več kot v predhodnem letu. (Nokia CR Report 2006, 2008, str. 26).

Raziskovalna kultura podjetja je zaposlenim nudila izzive in omogočala, da se niso ustrašili narejenih napak. Raziskovalci so bili vzpodbujeni pri razvijanju idej in vodenju lastnih projektov. Vse ideje so bile enakopravno odobravane. Vse to je omogočalo, da so ideje managementa z manj pristojnostmi, hitro končale v proizvodnji. Velikokrat se je zgodilo, da so bile inovacije sprejete brez posebnega odobranja nadrejenih (Regani & Dutta, 2003, str. 5).

Nokia je ustvarila globalni učni načrt za managerje (angl. *Global Management Development curriculum*), ki je nudil raznolike programe za različne stopnje vodenja. V sodelovanju z zunanjimi sodelavci so prilagodili poseben način vodenja in ustvarili močno učinkovite skupine, ki so sledile nokia načinu. Programa sta nudila manj izkušenim managerjem prvi vtis, kakšno naj bi bilo vodenje v Nokii. Prvi program (angl. *Situational Leadership*) je nudil udeležencem uporabna orodja vodenja, ki so jim pomagala pri organizacijskih nalogah (ta program so uporabili v 17 državah). Kandidati so bili med tem programom podvrženi tudi posebnemu ocenjevanju (angl. *Leadership Action Profile assessment - LAP*), ki je omogočal močan odziv sodelavcev na njihovo trenutno vodenje. Drugi program (angl. *Building High Performing Teams*) je bil predstavljen za prvim in je učil razumevanja vodenja znotraj skupine. Kandidate je vzpodbujal k sodelovanju ter k ohranitvi optimalnega iztržka, medtem ko bi razvijali posameznikov potencial. Nokii je nadalje uspelo razviti učne načrte, ki so bili kulturno prilagojeni in prevedeni za vsa področja, ki jih je podjetje uporabilo pri podpori svojih trgov (Client spotlight, str. 1-2).

Da bi podjetje še bolj uveljavilo inovacije v vsakodnevne delovne prakse, je uporabilo poseben koncept (angl. *Ways of Work*), katerega cilj je bilo vzpodbujati ustvarjalnost med odkrivanjem novih načinov opravljanja dela z različnimi orodji in rešitvami. Eden izmed takih primerov je Nokia Lab proces, kjer je Nokia ustvarila mrežno inovacijsko platformo, ki je omogočala, da so se ideje, aplikacije in storitve izmenjevale med virtualnimi skupinami. Za leto 2007 je imela cilj ustanoviti skupine, ki bi ustvarjale in tržile poizkusne storitve za potrošnike tako, da bi stalno izpopolnjevale storitve s pomočjo neposrednih potrošniških odzivov in statistike popularnosti (Nokia CR report 2006, 2008, str. 15).

Idejna kampanja, odprta za vse zaposlene v Nokii in za osebe zunaj podjetja (angl. *My Nokia Challenge*), je bila osnovana za zbiranje idej, ki bi pripomogle k ustvarjanju najboljših mobilnih izkušenj za potrošnike podjetja. Skupno je bilo prijavljenih 669 idej, od tega je bilo s strani komisije 148 predlogov za nadaljnji razvoj in implementacijo (Nokia CR report 2006, 2008, str. 15).

Z namenom, da bi se zaposleni naučili novih veščin in pridobili nove perspektive, je podjetje uvedlo program prostovoljnega dela. Zaposleni so prispevali svoj trud in čas ter vsako leto vložili do 2 dni delovnega časa in prispevali dobra dela različnim skupnostim v njihovi okolici. Bolj obširno o prostovoljnem delu je pojasneno v Prilogi 4.

KOMUNIKACIJA

Uspešnih zaposlenih ne bi bilo brez povezovanja znotraj organizacije. To je bil eden od načinov vzpostavljanja vodoravnega komuniciranja (Doornik & Roberts, 2001, str. 9). Filozofija politike ravnanja ljudi pri delu je podpirala kulturo, ki je vzgajala odprtost, zaupanje in spoštovanje, poudarjala enakost, vzpodbujala ljudi k učenju in izpopolnjevanju veščin ter uresničevala njihove ideje. Nokia je verjela, da bo odprto okolje vodilo do razvijanja inovativne in ustvarjalne delovne sile (Regani & Dutta, 2003, str. 4).

Odprta in uspešna komunikacija je bila zelo pomembna pri uspehu Nokiinega poslovanja. Posluš za zaposlene in zunanje sodelavce ter upoštevanje njihovih pričakovanj je bila Nokiina največja prioriteta. Odprto komuniciranje je predstavljalo temelj njihovega poslovanja (Nokia CR Report, 2006, 2008, str. 25).

4.5 Ikea

STRATEGIJA:

Ikeina vizija je ustvariti boljši vsakdan za čimveč ljudi. Podjetje na prvo mesto postavlja potrošnika in ceno, ki jo skuša narediti dosegljivo najširši množici. Več o podjetju, viziji, poslovni ideji podjetja, finančnih podatkih in zgodovini, najdete v Prilogi 5.

STRUKTURA

Fleksibilnost je bila temeljni kamen Ikeine filozofije pri politiki ravnanja ljudi pri delu. Podjetje se je zelo trudilo, da je sprejelo in se prilagodilo različnim potrebam ljudi. Odprtost in enakopravnost sta bili pomembni vrednoti. Organizacija je bila sploščena, brez hierarhičnih razlikovanj. V večini prodajaln so obstajale odprte projektne pisarne, kjer so managerji in zaposleni sedeli skupaj in bili deležni istih ugodnosti. Tudi oblačili so se enako, v rumene srajce in modre hlače, in se največkrat klicali po imenih. Enakopravnost je bila pomembna, ker je pomagala ustvariti neformalno atmosfero in promovirala komuniciranje med zaposlenimi. Ikeini zaposleni so bili vzpodbujeni k izražanju mnenj in idej direktno top managerjem. Možnost napredovanja je bila enaka za vse. Managerjem ni bilo dovoljeno samovoljno izbirati potencialne

kandidate za napredovanje, usposabljanje ali zaposlitev. V podjetju so se zanimali tudi za ljudi, ki so hoteli in znali spraševati ter bili pripravljeni prispevati pri inputu. Podjetje je vzpodbujalo zaposlene ki so se zanimali o odločitvah managerjev in bili iskreni pri podajanju mnenj in prepričanj (Regani & Dutta¹ 2005, str. 5-9).

Kadarkoli je ustanovitelj Kamprad obiskal prodajalno, je skušal priti v stik in stisniti roke vsem zaposlenim. Poleg tega jim je povedal nekaj pohvalnih in vzpodbudnih besed ali podal kakšen nasvet. Preproste, nekateri so jih poimenovali špartanske, vrednote njegove domačije Smaland so ostale z njim. Še vedno je vstajal zgodaj, naporno delal, živel preprosto in imel zdrav pristop do vodenja (Bartlett & Nanda, 1990, str. 3).

Podjetje je delovalo zelo neformalno. To se je kazalo na urejenih, a vsakdanjih oblačilih zaposlenih (norma sta bila jeans in pulover), sproščenem vzdušju v pisarnah in osebni načinu komuniciranja (tikanje namesto vikanja) med zaposlenimi (Bartlett & Nanda, 1990, str. 4).

PODPORNI MEHANIZMI

Ikeina politika nagrajevanja je bila velikodušna. Zavzemala se je za stalno izpopolnjevanje zaposlenih, kar je predstavljalo veliko prednost za podjetje. Zaposleni so bili vzpodbujani k obiskovanju tečajev managementa, računovodstva, notranjega oblikovanja in tujih jezikov. Podjetje je 75 % tečaja plačalo na začetku in 25 %, ko je bil tečaj opravljen. S pooblaščenjem so dosegli, da so se zaposleni počutili koristne. Podjetje je dodelilo le splošna navodila in pustilo, da zaposleni uporabijo njim primerne metode. Omejitvi sta bili le zahteva po upoštevanju meja spremenljivih stroškov in etično ravnanje (Regani & Dutta, 2005, str. 6-9).

Ikea je bila zelo znana po prednostih, ki jih je nudila svojim zaposlenim: nudila je polno zdravstveno zavarovanje za vse, ki so opravljali več kot 20 ur na teden, dopuste, fleksibilne delovnike, plačane dopuste, opravljanje dela od doma, tudi s pomočjo video telefonije, ugodnosti za družine z novorojenčki, usklajevanje delovnega urnika zaposlenih z njihovimi partnerji, menjavo lokacije delovnih mest, brezplačne naročnine na revije zdravega življenja, vzpodbude pri zdravem načinu življenja, popuste pri nakupu Ikeinih izdelkov za zaposlene in njihove sorodnike. Na delovnem mestu so ustanovili tihe sobe (angl. *quiet rooms*), kjer so lahko zaposleni molili ali meditirali, imeli so tudi sobe za matere z novorojenčki in sobe, kjer so zaposleni sprejemali prijatelje in člane družine. To je imelo zelo dober vpliv na podjetje, saj so take prednosti zaposlene zelo motivirale (Regani & Dutta, 2005, str. 5-6).

Informacijsko tehnologijo so v Ikei znali dobro uporabiti. Preko spleta ali intraneta so zaposleni lahko dostopali do različnih informacij. Program odprta Ikea (angl. *Open Ikea*) je bil ustanovljen z namenom, da preko spleta in oglasnih papirjev obvešča zaposlene o novih možnostih napredovanja. Proti koncu leta 2003 so spravili v tek globalno zaposlitveno spletno aplikacijo, ki je zmanjšala zamude pri zaposlitvenih procesih in omogočila hitrejše komuniciranje s kandidati

¹ Čanek Regani & Dutta, 2005, se nanaša na Nokia severna Amerika

po celem svetu. V sobah z viri (angl. *resource rooms*) je bilo mogoče pridobiti informacije o prednostih, ki jih je podjetje nudilo zaposlenim, podrobnosti o bližajočih izobraževanjih in razvojnih programih in prostih delovnih mestih v sistemu Ikeinega podjetja (Regani & Dutta, 2005, str. 5-7).

Ikeina kultura je promovirala raznolikost zaposlenih in se zavedala njenih ugodnosti. V začetku leta 2000 so ustanovili program, kjer so managerje, ki so zaposlovali, seznanili s prednostmi raznolikosti in jih učili kako prepoznati svoje potencialne kulturne predsodke in se jim izogniti. Poučili so jih, katere organizacije naj kontaktirajo, da bodo našli prave kandidate in kako naj prilagodijo razgovore, da bodo prijetni za vse. Bili so tudi ocenjeni, glede na razmerje etične raznolikosti, ki so jo uspeli zaposliti. V letu 2004 je bilo v Ikei zaposlenih skoraj 50 % žensk, od tega so 52 % predstavljale manjšine (Regani & Dutta, 2005, str. 9).

Ker je Ikea imela zelo močno in unikatno kulturo, ni rada zaposlovala ljudi, ki so bili poglobljeni v druge kulturne smeri. Čim višja izobrazba ni bila potrebna, in ni predstavljala prednosti. Zaželeni so bili mladi, odprti novinci, ki niso bili le stroškovno osveščeni, ampak tudi željani sprejeti in širiti zanos podjetja. Raznolikost, enakost, dojemanje zaposlenih, pričakovanja do zaposlenih, so bolj nadrobno predstavljene v Prilogi 5. Ljudje in vrednote so posledično izoblikovali unikatno delovno okolje, na katerega je bil Kamprad zelo ponosen (Bartlett & Nanda, 1990, str. 5).

OBNAŠANJE, KI VZPODBUJA INOVIRANJE

Ikea je vzpodbujala inoviranje z naslednjimi programi (Regani & Dutta, 2005, str. 7-10):

- Partnerji za rast (angl. *Partners for Growth*) se je imenoval program, ustanovljen leta 2001, ki je povezoval nižje in višje managerje iz različnih oddelkov. Enoletni program je nudil trening in pripravo nižjega managementa na bolj odgovorno delo in zagotavljal bodoče voditelje v prihodnosti podjetja.
- Upravljaj svoj kanu (angl. *Paddle Your Own Canoe*) je bil program, kjer so zaposlene izučili, da so samoiniciativno skrbeli za svoje lastne kariere in pridobivali znanje, potrebno za napredovanje. Zaposleni so najprej sami ocenili svoje zmožnosti, nato pa so se pogovorili še z managerji o izkušnjah in znanju, ki so ga potrebovali na svoji bodoči službeni poti. Na Ikeini spletni strani so tudi lahko pregledali vse izobraževalne programe in si izbrali najbolj primerne.
- Program izobraževanja zaposlenih, imenovan Hočem tvoje delovno mesto (angl. *I Want Your Job*), je bil ustanovljen leta 2003 in je omogočal zaposlenim, da se aktivno usposablajo z osebo, katere delovno mesto bi radi opravljali v prihodnosti.
- S pomočjo Programa izrazi se (angl. *Express Yourself*) so zaposleni kontaktirali nadrejene direktno preko elektronske pošte ali preko dopisnic.
- V letu 2000 so uvedli poseben program (angl. *Why Sayers*), ki je vzpodbujal zaposlene naj izrazijo svoje ideje v zvezi z izboljšanjem prodajaln.

Ikea je z letnimi anketami, izvajanimi po celem podjetju, merila napredek. Poimenovala jih je glas (angl. *Voice*). Vsi zaposleni so bili naprošeni, da anonimno izpolnijo anketo in navedejo, kaj jih motivira in s čim se ne strinjajo. Rezultati so pomagali podjetju pri odkrivanju novih izboljšav ter tudi pri ocenjevanju in priljubljenosti managerjev (Ikea Social & Environmental Responsibility report, 2006, str. 9).

Podjetje je razumelo, da so spremembe ključ do trajnega uspeha in je vzpodbujalo zaposlene k snovanju novih idej in metod (Regani & Dutta, 2005, str. 7-10). Iskanje ustvarjalnih rešitev je bilo zelo cenjeno. Nekoč je ustanovitelj Ikee Kamprad napisal: »Samo med spanjem človek ne naredi napak. Strah pred napakami je sovražnik celotne evolucije in značilnost birokracije.« Čeprav so bili načrti za prihodnost vzpodbujani, prekomerne analize niso bile. Kamprad je zaposlenim svetoval, naj bosta preprostost in zdrava pamet glavni značilnosti njihovega načrtovanja (Bartlett & Nanda, 1990, str. 5).

Od managerjev se je pričakovalo, da bodo vzor svojim skupinam. Ikea je podpirala managerje z izobraževalnim programom, ki jih je temeljito naučil razumevanja kulture in vrednot podjetja. Eden od pomembnejših (angl. *My conscious leadership*), je omogočal, da so managerji preučili svoj način vodenja iz različnih zornih kotov. Program je bil osnovan na opazovanju in ocenjevanju samega sebe kot tudi na izmenjevanju izkušenj in učenju od drugih. Potekal je v odprtem ozračju (angl. *open climate*). Še en izmed programov se je imenoval Ikein način (angl. *The Ikea Way*) in je bil ustanovljen, da bi sodelujoče izobrazil o Ikeinem konceptu in Ikeini kulturi (Ikea Social & Environmental Responsibility Report 2005, str. 12). Ikea način je razložen v Prilogi 5.

Leta 1996, ko se je podjetje hitro širilo v različne države, je ustanovitelj Ingvar Kamprad zapisal vrednote podjetja v knjigo, ki jo je poimenoval Testament prodajalca pohištva (angl. *Testament of a Furniture Dealer*). Z njo je podjetju uspelo obdržati večino unikatne kulture, tudi v drugih državah. Velike ideje in misli so se širile preko izobraževanj in od ust do ust. Posebno izurjeni ambasadorji Ikee (angl. *Ikea ambassadors*) so imeli nalogo prenašanja filozofije in vrednot podjetja. Ambasadorji so izobraževali podrejene in delovali kot vzorniki. Do leta 1989 je bilo zaposlenih 300 kulturnih agentov, ki so to postali na tedenskih seminarjih. Tam jih niso naučili le zgodovine in kulture podjetja, temveč tudi kako to širiti (Bartlett & Nanda, 1990, str. 5-6).

KOMUNIKACIJA

V Ikee so bili veseli tistih, ki so si upali spraševati in bili pripravljeni prispevati pri inputu. Komuniciranje je igralo pomembno vlogo. Podjetje je vzpodbujalo zaposlene, da so spraševali managerje o njihovih odločitvah in izražali svoja iskrena mnena in prepričanja. S pomočjo informacijske tehnologije so lahko zaposleni direktno komunicirali s svojimi nadrejenimi (Regani & Dutta, 2005, str. 7-8). Vodje so vzpodbujali, da so imeli neposreden stik in odprto komunikacijo s svojimi sodelavci. To je pomagalo pri nastajanju skupin, v katerih so lahko člani skupaj našli nove izboljšave (Ikea Social & Environmental Responsibility Report, 2006, str. 9).

DISKUSIJA

Glavni cilj naloge je najti praktične primere dobrih praks na osnovi modela determinant organizacijske kulture, ki vzpodbujajo inovativnost in ustvarjalnost; delo Martinsa in Terblancha (2003, str. 64-74). Model sestavlja pet determinant: strategija; struktura; podporni mehanizmi; obnašanje, ki vzpodbuja inoviranje in komunikacija. Za vsako determinanto, sta avtorja naštela dejavnike, ki vplivajo na inovativnost in ustvarjalnost. Dejavniki so zaradi preglednosti strnjeni v naslednjem prikazu.

<p>STRATEGIJA</p> <p>Inovacijska strategija promovira razvoj in implementacijo novih proizvodov</p> <p>Vizija in poslanstvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -deljena (med zaposlenimi) -sta osredotočena v prihodnost -potrošniško in tržno naravnana -zaposleni jo morajo razumeti <p>Strateški cilji, ki so zaposlenim ugodni (jim omogočajo veliko svobode)</p> <p>Cilji, ki poudarjajo kvaliteto pred učinkovitostjo</p>	<p>STRUKTURA</p> <p>Ploska organizacija, fleksibilnost: visoka stopnja odgovornosti in prilagodljivosti, ni formalnosti in rigidnosti.</p> <p>Svoboda: avtonomija pri delu, pooblaščenje, svobodno odločanje z napotki, management verjame v zaposlene in jih vzpodbuja, hitro odločanje.</p> <p>Skupinsko delo: dobro osnovane delovne skupine, ki tolerirajo raznolikost in talente posameznikov, ki se med seboj izpopolnjujejo; medsebojno sodelujoče skupine (socialno in tehnično); medsebojno zaupanje in spoštovanje, razumevanje drugih, učinkovito komuniciranje.</p>
<p>PODPORNI MEHANIZMI</p> <p>Nagrajevanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> -ustvarjalnega obnašanja, tudi za tveganje, eksperimentiranje, nove ideje. -ne samo v denarni obliki, temveč v povečani avtonomiji in možnostih napredovanja. -skupin in posameznika <p>Čas: ga omogočati za generiranje novih idej in za samostojne projekte.</p> <p>Informacijska tehnologija: pomemben podporni mehanizem (intranet, internet za izmenjavanje idej)</p> <p>Zaposleni:</p> <ul style="list-style-type: none"> -poleg inteligence, znanja, nagnjenosti k tveganju, radovednosti in volje, je najbolj pomembna raznolikost (iz različnih okolij) -pomembna je tudi prava izbira, razgovori in skrb za zaposlene 	<p>OBNAŠANJE KI VZPODBUJA INOVIRANJE</p> <p>Toleriranje napak: o napakah se pogovarjamo, jih toleriramo, uporabimo jih kot priložnost za novo učenje.</p> <p>Generiranje idej: pomembno je vzpodbujanje in podpora, kot tudi pošteno ocenjevanje idej.</p> <p>Stalno učenje: podjetja ga podpira z vzpodbujanjem radovednosti, komunikacije, osveževanjem znanja in učenjem ustvarjalnega razmišljanja.</p> <p>Tveganje: treba je vzpostaviti pravo ravnovesje oz. mero tveganja.</p> <p>Tekmovalnost: se preobrazi v ustvarjanje in pridobivanje znanja.</p> <p>Vzpodbujanje sprememb: iskanje novih načinov opravljanja dela, vizija ki spremembe vzpodbuja, pozitiven odnos do sprememb.</p> <p>Obladanje konfliktov: konstruktivno obravnavanje oz. soočanje s konflikti, razumevanje različnih načinov razmišljanja.</p> <p>KOMUNIKACIJA</p> <p>Odprta in transparentna, temelji na zaupanju</p> <ul style="list-style-type: none"> -nestrinjanje je sprejemljivo -varno počutje -komunikacija odprtih vrat

Da bi preveril, ali so podjetja aktivna na področju vseh petih determinant, sem izbral pet znanih tujih podjetij, pri katerih sem iskal praktične primere, ki se na model nanašajo. Podjetja, ki sem jih izbral so: 3M, Google, Genentech, Nokia in Ikea. Za vsako podjetje sem iskal praktične primere na področju vseh determinant in prišel do ugotovitev, navedenih v nadaljevanju.

Na področju **strategije**, kot prve determinante, sem ugotovil, da se pri vseh podjetjih opazi nagnjenost k potrošniku, oziroma so vizije in poslanstva podjetij osnovane tako, da podjetja svoje produkte in storitve usmerjajo k porabniku, njegovim željam in potrebam. Iz danih virov podjetij nisem imel možnosti natančno preveriti ali vsi zaposleni poznajo vizijo in ali jo razumejo. Ta ugotovitev bi bila možna le v primeru direktnega stika s podjetji. Vsa podjetja se zavedajo, da so poleg potrošnikov, pomembni tudi zaposleni. To sem preveril s pomočjo pravil, vrednot, principov, programov in ciljev, ki jim sledijo.

Fleksibilnost, svoboda, vzajemno delovanje ter sodelovanje skupin, so glavni tvorci determinante, ki se imenuje **struktura**. Čeprav so podjetja, ki sem si jih izbral, velika in imajo veliko število zaposlenih, se zelo trudijo pri ohranjanju pravkar naštetih dejavnikov. V vseh podjetjih je najbolj opaziti, da ima sodelovanje zelo pomembno vlogo. Podjetja vzpostavljajo sodelovanje med zaposlenimi na istih, kot tudi na drugih področjih v in izven podjetja. Sodelovanje vzpodbujajo z organiziranjem strokovnih forumov, sodelovanjem z univerzami, neformalnimi stiki, organiziranjem skupnih kosil, itd. Poleg sodelovanja, podjetja velik pomen prepisujejo tudi fleksibilnosti, ki sem jo zasledil pri vseh podjetjih. Fleksibilnost se vidi pri hitrem nastajanju delovnih skupin, poslovnih enot in sodelovanjem med zaposlenimi.

Glavna lastnost determinante **podporni mehanizmi** so nagrajevanje, priznanja in razpoložljivost sredstev, katerega tvorijo čas, informacijska tehnologija in ustvarjalni ljudje. Podjetja si želijo usposobljen, raznolik in ustvarjalnen kader, za kar namenijo veliko časa. V podjetju Genentech je zaslediti, da morajo kandidati, preden dobijo zaposlitev, opraviti tudi do šest razgovorov. Tudi ostala podjetja se trudijo pri pridobivanju raznolikega kadra. To jim uspeva s sodelovanjem z ljudmi iz različnih okolij in z določanjem pravil potrebne raznolikosti. Poleg plač in ostalih možnosti zaslužka podjetja uporabljajo tudi sistem pooblaščenja in napredovanja. Zaposlenim nudijo plačana izobraževanja, podpiranje projektov v fazi razvoja, možnost nadaljnega študija, plačila v obliki delnic podjetja, napredovanja in tudi luksuzne ugodnosti, ki so jih zaposleni deležni na delovnem mestu. Čisto vseh pet podjetij uporablja informacijsko tehnologijo, ki jo izkorišča največ s komunikacijo, oziroma jo uporablja, da bi medsebojno povezale vse zaposlene v podjetju. Tu uporabljajo predvsem intranetne aplikacije, ki so dosegljive vsem zaposlenim in jo vsak zaposlen lahko uporablja. 3M, Google in Genentech namenjajo veliko pozornost tudi času. Vsa tri podjetja omogočajo svojim zaposlenim določeno število časa (od 15 % do 25 %) na delovnem mestu, ki ga lahko uporabijo na projektih po lastni presoji.

Obnašanje, ki vzpodbuja inoviranje, se kaže v podjetjih preko spodbujanja zaposlenih pri delu, toleranci napak, sodelovanju s kupci, stalnem vzpodbujanju pri učenju in upoštevanju predlogov zaposlenih. Pri vseh podjetjih sem zasledil programe in pravila, ki nudijo zaposlenim različne možnosti in vzpodbude pri napredovanju, izobraževanju in osveževanju znanja. Toleriranje napak je bilo iz študij sekundarnih virov najti pri vseh podjetjih. Največkrat se vzpodbujajo preko določenih pravil in prepričanj podjetja, da napake niso nobena ovira, temveč priložnost, ki jo je treba izkoristiti oziroma izpopolniti v prihodnosti. Vzpodbujanje, podpora in

pošteno ocenjevanje idej, podjetja vzpostavljajo s konkretnimi skupinami, ki so za ta področja usposobljena.

Komunikacija, kot zadnja determinanta organizacijske kulture, vpliva na ustvarjalnost in inovativnost ko je odprta, transparentna in temelji na zaupanju. V podjetjih komunikacijo vzpodbujajo z zaupanjem in odprtostjo. Trudijo se vzpostaviti okolje, ki bo nenehno nudilo vzpostavljanje in ohranjanje stikov in komunikacijo med zaposlenimi. Izbrana podjetja to vzpostavljajo z organiziranjem skupnih kosil, možnosti komunikacije preko spleta in sodelovanjem ljudi, ki so določeni za povezovanje v podjetju.

Ob zbiranju praktičnih podatkov so se pojavili problemi pri lociranju podatkov v pet determinant modela. Nekaj praks, ki jih podjetja uporabljajo, ne spada samo pod eno determinanto. Ker jih nisem želel podvajati, sem jih po presoji uvrstil pod tisto determinanto, ki se mi je zdela najbolj primerna.

Da bi vse raziskane praktične primere prikazal bolj pregledno, sem jih združil v Tabelo 14. Tak način nudi celovit pregled in omogoča najhitrejšo primerjavo med praktičnimi primeri podjetij. Tabela je razdeljena na pet stolpcev, vsak pripada enemu podjetju. Vrstice so razdeljene na pet delov, kjer vsaka predstavlja eno determinanto organizacijske kulture, ki podpira inovativnost in ustvarjalnost. Konkretno primere sem smiselno skrajšal, da bi bila tabela čim bolj pregledna. Če bi se bralec ob branju tabele odločil za ponovni vpogled na obširnejše razložene podatke v diplomski nalogi, sem v tabelo pri vsakemu od podjetij dodal številko strani, kjer se podjetje in njegovi praktični primeri v diplomski nalogi nahajajo.

Tabela 14: Združeni praktični primeri uporabe determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost

PODJETJA DEJAVNIKI	3 M (str.: 25)	GOOGLE (str.: 28)	GENENTECH (str.: 31)	NOKIA (str.: 35)	IKEA (str.: 39)
STRATEGIJA	<ul style="list-style-type: none"> - slediti inovativnosti - usmerjeno na potrošnike 	<ul style="list-style-type: none"> - osredotočenost na uporabnike - stalne izboljšave 	<ul style="list-style-type: none"> - stremenje po najboljšem - pomembni so uporabniki kot tudi zaposleni 	<ul style="list-style-type: none"> - rast, preobrazba, razvoj - usmerjeni k uporabniku 	<ul style="list-style-type: none"> - potrošnik in cena na prvem mestu - ustvariti boljši vsakdan
STRUKTURA	<ul style="list-style-type: none"> - močni horizontalni tokovi omogočajo sodelovanje - fleksibilnost: nastajajo nove poslovne enote - samostojnost zaposlenih - tehnični forumi - sodelovanje z univerzami 	<ul style="list-style-type: none"> - neformalna delovna kultura (z ugodnostmi) - svoboda inženirjev (ni hierarhije) - delovanje v skupinah in med skupinami - hitro vzpostavljanje skupin (malih) 	<ul style="list-style-type: none"> - enako obravnavanje zaposlenih - sodelovanje zaposlenih - malo navodil; pomembno je znanje, ideje, trud. - univerzitetno vzdušje - urejen kontakt z nadrejenimi 	<ul style="list-style-type: none"> - skupine ki se osredotočajo na razvoj - povezana raziskovalni center in poslovni oddelek - fleksibilna struktura in decentralizirano odločanje - skupno sodelovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - fleksibilnost - sploščena organizacija, brez hierarhičnih razlikovanj - odprtost in enakopravnost - sproščeno okolje, vzdušje
PODPORNI MEHANIZMI	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlovati in obdržati delovne, samoiniciativne, ustvarjalne (pravo okolje) - pravilo 15 % - možnost napredovanja in uporaba nagrajevanja - plačevanje po učinku - podpiranje projektov na stopnji raziskave 	<ul style="list-style-type: none"> - luksuzne ugodnosti - pravilo 20 % - pozorni pri zaposlovanju - nagrajevanje, izobraževanje - raznolikost zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - nagrade za dodatno delo - plačano izobraževanje - napredovanja - pozornost pri zaposlovanju - »samovoljen« čas (25 % projektov po lastni izbiri) - raznolikost zaposlenih - luksuzne ugodnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - uspešni pri privabljanju, motiviranju in zadrževanju - denarne nagrade niso najpomembnejše - intranetni sistem ki podpira dobre projekte, omogoča komentiranje brez cenzurire - raznolikost zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - plačana izobraževanja - visoka stopnja pooblaščenja - ugodnosti na delovnih mestih - dostop do informacij preko spleta (tudi napredovanje) - promovira raznolikost
OBNAŠANJE, KI VZPODBUJA INOVIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> - inovacijske skupine - sodelovanje s kupci - spodbujanje zaposlenih pri spraševanju in oporekanju - toleriranje napak - izobraževanja - vzpodbujanje prodaje novih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> - hitro inoviranje in interno preverjanje - vzpodbuda predlog, ki so dosegljiva vsem (preko spleta) - vzpodbuda sodelovanja in ocenjevanje - pravilo 70/20/10 - tveganja se ne ustrašijo - sodelovanje z uporabniki 	<ul style="list-style-type: none"> - odkrivanje in podpiranje relevantnih projektov (tudi kot vzpodbuda pri nadaljevanju) - možnost izobraževanja - ustanovljene posebne skupine - novozaposleni so bili deležni posebnih predavanj 	<ul style="list-style-type: none"> - sledenje Nokia načinu - koda upravljanja - stalno učenje na različnih področjih in prostovoljstvo - investiranje v zaposlene - upoštevanje predlogov - napake so OK - programi za managerje - Nokia Lab - zbiranje idej 	<ul style="list-style-type: none"> - različni programi (Partnerji za rast, Vozi svoj kanu, ...) - anketiranje vseh zaposlenih - napake so OK - izobraževalni program za managerje - širjenje unikatne kulture s pomočjo kulturnih agentov
KOMUNIKACIJA	<ul style="list-style-type: none"> - managerji vzpodbujajo zaposlene pri komuniciranju - zaupanje med zaposlenimi (vzpodbuja pretok informacij) 	<ul style="list-style-type: none"> - skupinske sobe - prost dostop do vodilnih - direktno komuniciranje z nadrejenimi (skupna kosila) 	<ul style="list-style-type: none"> - prosto komuniciranje zaposlenih z nadrejenimi - možnost anonimnih pritožb 	<ul style="list-style-type: none"> - odprtost, zaupanje in spoštovanje - odprta in uspešna komunikacija 	<ul style="list-style-type: none"> - vsodbujanje zaposlenih pri spraševanju in sodelovanju pri inputu - vzpodbujanje odprte komunikacije vodilnih s sodelavci

Vir: Lastni

SKLEP

Če želimo v podjetju vzgajati ustvarjalnost in inovativnost, si lahko pomagamo z ustrezno organizacijsko kulturo. V diplomski nalogi sem obdelal inovativnost, ustvarjalnost in organizacijsko kulturo. Pri tem pa sem organizacijsko kulturo dopolnil z modelom determinant organizacijske kulture, ki ga sestavljajo: strategija; organizacijska struktura; podporni mehanizmi; obnašanje, ki vzpodbuja inoviranje in komunikacija. Te determinante vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost in so mi služile kot osnova pri nadaljnem iskanju praktičnih primerov izbranih podjetij.

Z raziskavo praktičnih primerov sem ugotovil, da so čisto vsa izbrana podjetja aktivna na vseh področjih determinant organizacijske kulture, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost. Vako podjetje se s temi determinantami ukvarja, oziroma jih uporablja na različne načine. V vsakem podjetju sem s pomočjo sekundarnih virov našel dobre prakse, ki pospešujejo ustvarjalnost in inovativnosti. Diplomaska naloga v Tabeli 14 združuje vse praktične primere, omogoča njihovo primerjalnost in napoti bralca do podatkov, ki podpirajo tabelo.

Zavedati se moramo, da organizacijska kultura ni edini faktor, ki vpliva na ustvarjalnost in inovativnost a je v literaturi prepoznana kot zelo pomemben dejavnik. Tudi našeti praktični primeri niso smatrani kot edini in najprimernejši dejavniki vplivanja. V nalogi sem se osredotočil le na določen model, s pomočjo katerega sem iskal dobre prakse, ki sem jih izbral in strnil. Študija virov je sekundarna saj neposrednega stika s podjetji ni bilo.

Merodajnih podatkov, ki sem jih pridobil, je dovolj, da sem lahko potrdil Martins & Terblanchov (2003) model, oziroma, da podjetja uporabljajo determinante organizacijske kulture, ki prispevajo k ustvarjalnost in inovativnosti podjetij. Še več virov pa bi pridobil, če bi imel neposreden stik z izbranimi organizacijami. Zatorej za bodoče delo predlagam primarno študijo dobrih praks, ki bo temeljila na istem modelu, le da bo avtor do informacij prišel tudi neposredno. Primerno nadaljne raziskovanje bi bilo tudi na primerjavi med tujimi in domačimi podjetji, kot tudi študija praktičnih primerov glede na kriterije velikosti in prepoznavnosti podjetij. Zanimivo nadaljne raziskovanje bi bilo pri preučevanju podjetij, ki se ne poslužujejo teh determinant. S primerjanjem podjetij, ki uporabljajo determinante organizacijske kulture in podjetij, ki teh determinant ne uporabljajo bi lahko ugotovili ali je uporaba determinant temelj uspešnosti, oziroma ali lahko podjetja enako dobro poslujejo ne da bi se s temi determinantami ukvarjala.

LITERATURA IN VIRI

1. *3M annual report 2006 [podjetja 3M]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.ikea-group.ikea.com/?ID=698>.
2. *3M Facts [podjetja 3M]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://multimedia.mmm.com/mws/mediawebserver.dyn?6666660Zjcf6lVs6EVs66S592COrrrrQ->.
3. Abate, T. (2001, 1. april). The Birth of Biotech. *SFGate*. Najdeno 5. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2001/04/01/BU28999.DTL>.
4. *About us [podjetja Ikea]*. Najdeno 17. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.ikea.com/corporate/about_ikea/index.html.
5. Ahmed, P., K. (1998). Culture and climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), 30–43.
6. Amabile, T. (1998). *How to Kill Creativity*. Boston: Harvard Business School.
7. Amabile, T. (1996). *Creativity and Innovation in Organisations*. Boston: Harvard Business School.
8. Arndt, M. (2006, 10. maj). 3M's seven Pillars of Innovation. *BusinessWeek*. Najdeno 11. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/innovate/content/may2006/id20060510_682823.htm.
9. Bartlett, C., A. & Nanda, A. (1990). *Ingvar Kamprad and IKEA*. Boston: Harvard Business School.
10. Battelle, J. (2005, 1. december). The 70 Percent Solution. *CNNMoney*. Najdeno 5. marca 2008 na spletnem naslovu http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/12/01/8364616/index.htm.
11. Brand, A. (1998). Knowledge Management and Innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), 17-22.
12. Brekić, J. (1994). Podjetništvo, tehnološke inovacije in strategija managementa podjetja. V R. Andrejčič et al. (ur.), *Globalni in kadrovski management* (str. 106-115). Kranj: Moderna organizacija.
13. Brin, S. & Page, L. (2008). Letter from the founders. Najdeno 6. marca 2008 na spletnem naslovu http://investor.google.com/ipo_letter.html.
14. Buckler, S.A. (1997). The spiritual nature of innovation. *Research-Technology Management*, 2 (40), 43-47.
15. *Client spotlight [podjetja The Ken Blanchard companies]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kenblanchard.com/results/pdf/Nokia.pdf>.
16. *Code of Conduct [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/A4254189>.

17. Coombes, A. (2006, 10. januar). Genentech tops 'best firms' list. *Market Watch*. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.marketwatch.com/News/Story/Story.aspx?guid=%7B7366471B-4E28-4B4F-A86C-E6792D7AA2C2%7D&dist=nwtpm¶m=archive&siteid=mktw&garden=&minisite>.
18. Corporate information [podjetja Google]. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.google.si/intl/sl/corporate/tenthings.html>.
19. Corporate Overview [podjetja Genentech]. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/about/corporate/>.
20. Chatterjee, C. & Dhar, S. (2006). *3M's Innovations. A rethink on the Guiding Principles?* B.k.: ICFAI Business School Case Development Centre.
21. Čuber, S. (1995). *Organizirano spreminjanje rutinerske v inovativno kulturo podjetja in presoja tega spreminjanja* [doktorska disertacija]. Brestanica: [b.z.]
22. Desouza K. C. et al. (2006). *Crafting Organizational Innovation Processes*. Institute for Innovation in Information Management, The Information School, University of Washington.
23. Diversity [podjetja Nokia]. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/A4126309>.
24. Diversity at Genentech 2008 [podjetja Genentech]. Najdeno 5. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/about/diversity/>.
25. Dombrowski, C. et al. (2006). *Elements of Innovative Cultures*. Institute for Innovation in Information Management, The Information School, University of Washington.
26. Doornik, K. & Roberts, J. (2001). *Nokia Corporation: Innovation and Efficiency in a High-Growth Global Firm*. Stanford: Stanford Graduate School of Business.
27. Eisenmann, T. R. (2006). *Google Inc*. Boston: Harvard Business School Publishing.
28. Elgin, B. (2005, 3. oktober). Managing Google's Idea Factory. *BusinessWeek*. Najdeno 5. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm.
29. Financial Highlights [podjetja Genentech]. Najdeno 19. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/ir/financials/annual-reports/2007/financials/financialhighlights.html>.
30. Form 10-K [podjetja Google]. Najdeno 7. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312508032690/d10k.htm>.
31. Gayatri, D. & Madhay, P. T. (2004). *Innovating 3M's Innovations*. Hyderabad: ICFAI Business School Case Development Centre.
32. Google Celebrates Diversity [podjetja Google]. Najdeno 8. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.google.com/support/jobs/bin/static.py?page=diversity.html>.
33. Google: Ten Golden Rules [podjetja Google]. Najdeno 5. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.msnbc.msn.com/id/10296177/site/newsweek/print/1/displaymode/1098/>.
34. Gould, B. (1999). 3M. Harnessing the power of mediocrity: extraordinary results from ordinary people. *The Antidote*, (19), 40-41.

35. Hamel, G. (2007, 27. september). What Google, Whole Foods do best. *CNNMoney*. Najdeno 8. marca 2008 na spletnem naslovu http://money.cnn.com/2007/09/26/news/companies/management_hamel.fortune/index.htm.
36. Hema, M. & Regani, S. (2007). *Genentech's Work Culture and Practices*. B.k.: ICFAI Center for Management Research (ICMR).
37. Hindo, B. (2007, 11. junij). At 3M, A Struggle Between Efficiency And Creativity. *BusinessWeek*. Najdeno 19. marca 2008 na spletni strani http://www.businessweek.com/magazine/content/07_24/b4038406.htm.
38. *History [podjetja Genentech]*. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/about/corporate/history/>.
39. *History At a Glance [podjetja 3M]*. Najdeno 11. marca 2008 na spletnem naslovu http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/history/.
40. Horizon 2010 [podjetja Genentech]. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/about/corporate/growthstrategy/mission.html>.
41. *Human Resource Principles [podjetja 3M]*. Najdeno 11. marca 2008 na spletnem naslovu http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/global/sustainability/our-people/hr-principles/.
42. *Ikea Facts & Figures 2007 [podjetja Ikea.]*. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ikea-group.ikea.com/repository/documents/1447.pdf>.
43. *Ikea Social & Enviromental Responsibility Report 2005 [podjetja Ikea.]*. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.ikea.com/corporate/PDF/SandEReport2005_August.pdf.
44. *Ikea Social & Enviromental Responsibility Report 2006 [podjetja Ikea.]*. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_SER_2006.pdf.
45. Ivanko, Š. (1990). *Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu*. Kranj: Moderna organizacija.
46. Johne, A. (1999). Using market vision to steer innovation. *Technovation*, (19), 203–207.
47. Kajzer, Š. (1990). Kultura podjetja. V *Osnove organiziranja poslovanja in dela* (str. 181-184). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
48. *Kakovost [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.si/A4621029>.
49. *Key data [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/A4126476>.
50. Kippenberger, T. (1997). Tradition of innovation at 3M. *The Antidote*, 2 (2), 31-33.
51. Kling, J., (2005, 9. september). The University in Corporate Clothing. *Science Careers*. Najdeno 6. februarja 2008 na spletnem naslovu http://sciencecareers.sciencemag.org/career_development/previous_issues/articles/3710/the_university_in_corporate_clothing.
52. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Kuczmariski, T. (1996). *Innovation: leadership strategies for the competitive edge*. Lincolnwood (Ill.): NTC Business Books.

54. Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33 (4), 38-45.
55. Levering, R. & Moskowitz, M. (2006, marec). What it Takes to Be #1. *The Great Place to Work® Institute*. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_genentech_is_1.pdf.
56. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
57. Lukas, P. (2003, 1. april). 3M a mining company built on a mistake stuck it out until a young man came along with ideas about how to tape those blunders together as innovations—leading to decades of growth. *CNNMoney*. Najdeno 19. marca 2008 na spletnem naslovu http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2003/04/01/341016/index.htm.
58. Madapati, R. (2004). *Nokia: Shaping the Organizational Culture*. Hyderabad: ICFAI Knowledge Center.
59. Marengo, A. (2007). The Five Stages of Successful Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 48 (3), 8-9.
60. Martins, E.C. & Terblanche F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
61. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
62. *McKnight Principles [podjetja 3M]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/history/McKnight-principles/.
63. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.
64. Morris, B. (2006, 20. januar). Genentech: The best place to work now. *CNNMoney*. Najdeno 6. februarja 2008 na spletnem naslovu http://money.cnn.com/2006/01/06/news/companies/bestcos_genentech/index.htm.
65. Možina, S. (1984). *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj* Kranj: Moderna organizacija.
66. Nagabhushan, M. & Gopal, B., S. (2006). *HR at Genentech*. Bangalore: ICFAI Business School.
67. *Nokia CR Report 2006 [podjetja Nokia]*. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/Corporate_Responsibility/CR_Report_2006/nokia_cr_2006.pdf.
68. *Nokia Helping Hands [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/A4254333>.
69. *Nokia in brief [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Sidebars_new_concept/Nokia_in_brief/InBrief08.pdf.
70. *Nokia Way and values [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/A4126303>.
71. *Our Culture [podjetja Genentech]*. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/careers/culture>.

72. *Our Values [podjetja Genentech]*. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/careers/culture/values.html>.
73. Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books.
74. Pollitt, D. (2004). Nokia connects HR policy with company success. *Human Resource Management*, 12 (6), 30-32.
75. Pretnar, B. (1992). *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. *Professional and personal growth [podjetja Nokia]*. Najdeno 18. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.nokia.com/link?cid=EDITORIAL_4387.
77. *Product Information [podjetja Genentech]*. Najdeno 12. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gene.com/gene/products/information>.
78. Rebernik, M. (1990). *Mezoekonomska presoja inovativnosti poslovnega sistema: [doktorska disertacija]*. Maribor: [b.z.]
79. Regani, S. & Dutta, S. (2005). *Ikea's Innovative Human Resource Management Practices and Work Culture*. B.k.: ICFAI Center for Management Research (ICMR).
80. Regani, S. & Dutta, S. (2003). *Nokia- Fostering Innovation*. Hyderabad: ICFAI Center for Management Research (ICMR).
81. Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23 (4-5), 224-237.
82. Russell, R. (1989). How organisational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2 (3), 7-15.
83. Said, C. (2006, 10. januar) Bay Area scores in best firm rankings. *SFGate*. Najdeno 8. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/chronicle/archive/2006/01/10/BUGIEGKP8K1.DTL&type=business>.
84. Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, (januar), 30-33.
85. Schumpeter, J. A. (1951). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University press.
86. Sherwood, D. (2002). *Creating an innovative culture*. Oxford (UK): Capstone.
87. Subhadra, K. & Dutta, S. (2003). *3M's Organisational Culture*. Hyderabad: ICFAI Center for Management Research (ICMR).
88. Subhadra, K. & Dutta, S. (2004). *Google's Organizational Culture*. Hyderabad: ICFAI Center for Management Research (ICMR).
89. Tidd, J., Besant, J. & Pavit, K. (2001) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: J. Wiley.
90. Tushman, M. & Anderson, P. (1997). *Managing strategic innovation and change*. New York, Oxford (UK): Oxford University Press.
91. Verma, M. (2007). *3M: Cultivating Core Competency*. Pune: ICFAI Business School.
92. Verma, M. & Mukerjee, K. (2006). *Google's HR Dilemma*. Pune: ICFAI Business School.
93. Vedpuriswar, A.V. (2005). *Google in 2005. Innovating to Stay Ahead*. B.k.: ICFAI Knowledge Center.

94. *Vizija in strategija [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.si/A4621033>.
95. Von Oetinger, B. (2004). From idea to innovation: making creativity real. *Journal of Business Strategy*, 25 (5), 35-41.
96. *Who We Are [podjetja 3M]*. Najdeno 11. marca 2008 na spletnem naslovu http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/about-us/.
97. Wilenius, M. (2006). Cultural competence in the business world: a Finnish perspective *Journal of business strategy*, 27 (4), 43-49.
98. *Work-life balance [podjetja Nokia]*. Najdeno 15. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/A4126306>.
99. *Why Google is so great? [podjetja The Great Place to Work® Institute, Inc.]*. Najdeno 4. marca 2008 na spletnem naslovu http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/why_google_is_no._1.pdf.
100. Zhuang, L., Williamson, D. & Carter, M. (1999). Innovate or liquidate – are all organisations convinced? A two-phased study into the innovation process. *Management Decision*, 37 (1), 57–71.
101. *Zgodovina [podjetja Nokia]*. Najdeno 14. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.nokia.si/A4621031>.

PRILOGE

PRILOGA 1: 3M Company

Predstavitev podjetja:

3M je v osnovi znanstveno podjetje. V 3M proizvajajo tisoče domiselnih produktov in pravijo, da so z rezultati vodilni na trgu od področja zdravljenja in varnosti na cestah, do pisarniškega programa in optičnih plasti za LCD ekrane. Uspeh pripisujejo svojim zmožnostim uporabe tehnologij (velikokrat s kombiniranjem le teh), ki jih nudijo številnim kupcem, oziroma njihovim potrebam. Hkrati se zavedajo, da je vse naštetu možno le s pomočjo zaposlenih in njihovi volji, da omogočijo vsem ljudem na svetu lažje in boljše življenje (Who We Are, 2008).

Vrednote (Who We Are, 2008):

- Delovati s poštenostjo in integriteto na vseh področjih njihovega delovanja.
- Zadovoljiti kupce z inovativno tehnologijo in superiorno kvaliteto, vrednostjo in storitvami.
- Zagotoviti delničarjem pošten zaslužek s pomočjo konstantne globalne rasti.
- Spoštovati socialno in fizično okolje vsega sveta.
- Ceniti in izpopolnjevati raznolike talente, inicijatie in vodenja njihovih zaposlenih.
- Zaslužiti spoštovanje vseh, ki so povezni s podjetjem širom po svetu.

3M Osnovni podatki, konec leta 2007 (Who We Are, 2008):

- Svetovna prodaja: 24.5 milijard \$.
- Prodaja na mednarodnih trgih: 15.5 milijard \$ (63 procentov skupne prodaje).
- Podjetja v več kot šestdesetih državah.
- 3M produkti prodani v skoraj 200 državah.
- Več kot 75.000 zaposlenih po celem svetu.
- Zaposleni so lokalne nacionalnosti. Manj kot 300 zaposlenih po celem svetu niso prebivalci države v kateri so zaposleni.

Načela politike ravnanja ljudi pri delu

Podjetje smatra zaposlene kot najvrednejši vir podjetja, saj so glavni dejavnik pri doseganju ciljev. Kultura podjetja je poleg inovativnosti in odličnosti vedno temeljila na enakosti in poštenosti. Podjetje ima še vedno namen truditi se pri usposabljanju raznolikih talentov kateri: spoštujejo dostojanstvo in posameznike; vzpodbujajo inicijative vsakega posameznika in znajo uporabiti svoje sposobnosti (Human Resource Principles, 2008).

McKnight in njegova pravila

William L. McKnight, ki je bil predsednik uprave v podjetju od leta 1949 do 1966, je vzpodbujal vodstvo podjetja naj sprejme odgovornost in vzpodbudi zaposlene pri njihovem sodelovanju. Njegove teorije upravljanja podjetja so vodilna načela v podjetju 3M. Dediščina podjetja sega več kot 100 let nazaj in tudi njegova načela jih spremljajo v 21. stoletju. Mnogi so verjeli, da je največ prispeval s svojo filozofijo, saj je z njo ustvaril kulturo, ki vzpodbuja sodelovanje zaposlenih in inovacije (McKnight Principles, 2008).

McKnightova osnovna pravila vodenja so bila objavljena leta 1948:

Menil je, da je vzporedno z rastjo podjetja potrebno pooblaščati odgovornost in vzpodbujati vse zaposlene pri njihovi samoiniciativnosti. To je dosegljivo z veliko tolerance. Če so te zaposleni, katerim se dodeli avtoriteto in odgovornost, dobri ljudje, si bodo želeli opravljati delo na način, ki jim ustreza. Zavedal se je, da se bodo napake pojavljale in jih ni smatral za napačne. Vodstvo, ki je bilo do napak kritično in delegiralo zaposlenim kako opravljati delo, je označil kot negativno, ker je s takim obnašanjem zaviralo iniciativnost (McKnight Principles, 2008).

3M fakti, konec leta 2007 (3M Facts, 2008).

PRODAJA	
Svetovna	24.462 milijard \$
Mednarodna	15.475 milijard \$
NETO DOHODEK	DIVIDENDE
Neto dohodek4.096 milijard \$	Izplačane vsake tri mesece od leta 1916
Procentov od prodaje.....16.7 %	Vrednost dividende na delnico.....1.92 \$
Zaslужek na delnico- popravljeni.....5.60 \$	Vrednost prve izdane delnice je danes vredna.....3,072 delnice
RAZISKAVE IN RAZVOJ TER PODOBNI ODHODKI	ZAPOSLENI
Za leto 2007.....1.368 milijard \$	Poceltem svetu..... 76.239
Skupaj v zadnjih petih letih.....6.600 milijard \$	ZDA..... 34.138
	Mednarodno..... 42.101
PORABA KAPITALA	DAVKI
Za leto 2007..... 1.422 milijard \$	Davek iz dobička.....1.964 milijard \$
Skupaj v zadnjih petih letih..... 5.147 milijard \$	

Zgodovina podjetja 3M

3M je bil ustanovljen leta 1902 na obali jezera Lake Superior, natančneje v mestu Two Harbours, v Minesoti. Pet poslovnežev se je takrat odločilo, da bodo kopali rudo za brusilne kamne. A najdišča so se izkazala za nerodovitna, zato se je novonastalo podjetje 3M (Minnesota Mining and Manufacturing), kmalu preselilo v bližnji Duluth, kjer se je osredotočilo na produkte iz smirkovega papirja. Sledila so leta boja, preden so osvojili znanja kvalitetne proizvodnje in

oskrbovalne verige. K podjetju so bili povabljeni novi investitorji, kot so Lucius Ordway, kateri je v letu 1910 preselil podjetje v St. Paul. Zgodnje tehnične in tržne inovacije so obrodile uspeh in v letu 1916 je podjetje izplačalo prvo dividendo v vrednosti 6 centov (History At a Glance, 2008).

Prvi voodporni brusilni papir uporabljen med proizvodnjo avtomobilov, ki je zmanjšal leteče delce prahu, je bil razvit v zgodnjih dvajsetih prejšnjega stoletja (v zgodnjih dvajsetih 19. stoletja) Drugi pomembni korak se je dogodil leta 1925, ko je Richard G Drew, mlad laboratorijski asistent, izumil maskirni lepilni trak, ki je predstavljal inovativni korak pri diverzifikaciji nadaljnih na pritisk občutljivih lepilnih trakov- Scotch®. V naslednjih letih je tehnični razvoj napredoval na področju Scotch® Celofanski trak, za zapiranje škatel in kasneje še za stotine načinov uporabe.

V zgodnjih 1940; v obdobju druge svetovne vojne, se je 3M usmeril v zaščitne materijale, katerim so sledila nova vlaganja in izdelki kot so Scotchlite™ Odsevni materijali za uporabo pri prometnih zakih, magnetni trakovi za snemanje zvoka, prozorni lepilni trak in razvoj na področju grafične umetnosti, konkretno pri tiskanju grafike. Po letu 1950 je 3M predstavil Thermo-Fax™ proces kopiranja, Scotchgard™ zaščito za tkanino, videokaseto, Scotch-Brite™ krpe za pomivanje in nekaj elektro-mehanskih produktov.

Suho-srebrni mikrofilm je bil predstavljen po letu 1960 poleg fotografskih produktov, papirja brez ogljika, grafoskopskih projektorjev in produktov na področju hitro naraščajočih trgov medicine in stomatologije. Trgi poslovanja so se v letih 1970 do 1980 razširili na področje farmacije, rentgenologije in energetike. Leta 1980 je 3M Post-it® Notes (samolepljive beležke, lističi), ki so ustvarile popolnoma novo kategorijo na trgu in za vedno spremenile komuniciranje in organizacijsko obnašanje ljudi.

V devedesetih (19. stoletja), je prodaja dosegla 15 milijard dolarjev. 3M je nadaljeval z razvijanjem številnih inovativnih produktov, med katerimi so bili farmacevtski izdelki, optični filmi za izboljšanje ostrine elektronskih zaslonov, fleksibilni kabli za uporabo v inkjet tiskalnikih, prenosni telefoni in druge elektronske naprave. Leta 2004 je prvič v zgodovini podjetja prodaja dosegla 20 milijard dolarjev, s pomočjo inovativnih novih produktov, ki so močno prispevali pri rasti podjetja. Zadnje inovacije so bili Post-it® Super Sticky Notes (močnejši samolepilni lističi), Scotch® prozorni izolirni trakovi, optične plasti za LCD ekrane in nova družina čistilnih izdelkov Scotch-Brite®, ki so bili namenjeni široki uporabi čiščenja.

PRILOGA 2: Google Inc.

Google 31.12. 2007

Google je globalno vodilno tehnološko podjetje, ki je osredotočeno na izboljšave pri povezovanju ljudi z informacijami. Njihove inovacije na področju internetnega iskanja in oglaševanja so omogočile, da je njihova spletna stran (www.google.com) ena od najbolj obiskanih in najbolj prepoznavnih znamk na svetu. Vzdržujejo največji, najbolj obširni indeks spletnih strani in drugih internetnih vsebin, katerega nudijo brezplačno vsem, ki imajo dostop do internetnega spleta. Z njihovo avtomatizirano iskalno tehnologijo ljude skoraj v trenutku pridobijo dostop do relevantnih informacij iz njihovega obsežnega spletnega indeksa (Form 10-K, 2008, str. 1-16).

Dobiček pridobivajo prvotno s ponudbo relevantnega in stroškovno učinkovitega spletnega oglaševanja. AdWords program promovira naročnikove izdelke in storitve z usmerjenim (angl. *targeted*) oglaševanjem. Poleg tega pa je Google razvil še AdSense program, ki določa in dodeli relevantne oglase na spletni strani uporabnikom, ki to dopuščajo. Na ta način uporabniki zaslužijo in povečajo izkušnjo uporabnikom, ki obiskujejo njihove spletne strani.

31. decembra 2007 so imeli 16.805 zaposlenih. 5.788 na oddelku za rast in razvoj, 6.647 v prodaji in marketingu. Vsi zaposleni so lastniki delnic, kar skupaj predstavlja velik delež lastništva zaposlenih. Rezultat tega je viden v visoki motivaciji zaposlenih, ki pomagajo pri uspešnosti podjetja.

Googleovo poslanstvo

Googleovo poslanstvo je organizirati informacije sveta in jih omogočiti dostopne in uporabne vsem. Verjamejo, da je najuspešnejše in nenazadnje najdonosnejše doseči svoje poslanstvo s postavitvijo njihovih uporabnikov na prvo mesto. Ugotovili so, da s ponujanjem visoko kvalitetnih uporabniških izkušenj povečajo svoj promet in tudi širjenje dobrih informacij uporabnikov od ust do ust. Njihova predanost, da postavijo svoje uporabnike na prvo mesto se kaže v naslednjih treh obvezah (Form 10-K, 2008, str. 1):

1. Naredili bodo vse, da bodo poskrbeli za najbolj relevantne in uporabne rezultate iskanja, neodvisne od finančnih spodbud. Rezultati bodo objektivni in ne bodo dovolili kakršnih koli posegov, da bi rezultate iskanja spremenili.
2. Naredili bodo vse, da bo njihov oglaševalski program relevanten in uporaben.
3. Nikoli ne bodo prekinili z izboljševanjem uporabniške izkušnje, tehnologije iskanja in drugih pomembnih področij informacijske organizacije.

Verjamejo, da je osredotočenje na uporabnika temelj njihovega dosedanjega uspeha in pomemben dejavnik za njihovo dolgoročno vrednost. Osredotočenje na uporabnike ne nameravajo izkoristiti za kratkotrajno ekonomsko rast.

Produkti in storitve za uporabnike

Googlova razvojna filozofija vključuje hitro in stalno inoviranje s pogostimi predstavitvami produktov v zgodnjih fazah, ki jih kasneje izboljšujejo z vsakim ponavljanjem. Velikokrat razvijejo produkte, ki so še v zgodnji razvojni fazi tako, da jih pošljejo na spletno stran Google Labs, kjer je lokacija testnih produktov, ali pa jih objavijo direktno na Google.com. Če so njihovi uporabniki zadovoljni s produkti, jih razvijejo do »beta« verzije, ki se naknadno testira. Ko so prepričani, da je produkt tehnološko in uporabniško dovršen, mu odstranijo naziv »beta« in ga okronajo za Googlov glavni (angl. *core*) produkt (Form 10-K, 2008, str. 2).

Filozofija podjetja

Filozofijo podjetja ki jo zagovarja soustanovitelj Larry Page je »Popolni iskalnik, ki bo razumel točno kar ste mislili in podal nazaj točno kar ste hoteli.« Glede na razmere iskalnikov danes, je to zelo težko dosegljiva vizija saj zahteva velike raziskave, razvoj in inoviranje. Googlov cilj je doseči ta cilj. Čeprav je priznано kot vodilno podjetje pri iskanju informacij, je njegov cilj ponuditi storitve za vse, ki iščejo informacije na veliko višjem nivoju, pa naj bodo za mizo v bostonski pisarnim, vozijo skozi Bonn ali se sprehajajo v Bankogu (Corporate information, 2008).

Zavoljo teh kriterijev je Google vztrajno sledil inoviranju in potiskal obstoječo tehnologijo vse do konca zmožnosti, da bi zagotovil hitre, točne in uporabniško prijazne iskalne storitve, ki so dostopne iz kjerkoli. Da bi popolno razumeli Google, je priporočljivo razumeti vse načine, s katerimi si je podjetje pomagalo pri ponovnem definiranju, kako posamezniki, poslovni svet in tehnologi dojemajo Internet.

Finančni podatki, v tisočih \$, razen podatkov za delnice (Form 10-K, 2008, str. 37).

	2003	2004	2005	2006	2007
Prihodki	1.465.934	3.189.223	6.138.560	10.604.917	16.593.986
Stroški in izdatki...					
• Raziskave in razvoj	634.411	1.468.967	2.577.088	4.225.027	6.649.085
• Prodaja in marketing	164.935	295.749	468.152	849.518	1.461.266
• Splošni in administrativni	94.519	188.151	386.532	751.787	1.279.250
Celotni stroški in izdatki	1.123.470	2.549.031	4.121.282	7.054.921	11.509.586
Neto dohodek	105.648	399.119	1.465.397	3.077.446	4.203.720
Neto dohodek na delnico (popravljeni)	0.41	1.46	5.02	9.94	13.29

Deset stvari, za katere pravi Google, da držijo (Corporate information, 2008).

1. Osredotoči se na uporabnika in vse bo sledilo

S postavitvijo uporabnikovih interesov na prvo mesto, si je Google zgradil zelo lojalno občinstvo na spletu. Podjetje si je širilo ugled s pozitivnimi od »ust do ust« informacijami zadovoljnih uporabnikov.

2. Najbolje je narediti eno stvar dobro, zelo, zelo dobro

Pri Googlu se dobro zavedajo svojega pomena. Nudijo iskanje informacij, so pri tem uspešni in vedo, da lahko to opravijo še bolje. Storitve so stalno nadgrajevane, čeprav so smatrane že za najboljše na spletu. Predanost k izpopolnjevanju, jim je omogočilo načrtovanje novih produktov.

3. Hitro je boljše kot počasi

Z odstranjevanjem vsakega odvečnega bita in bajta iz njihovih strani in povečevanje učinkovitosti storitvenega okolja, je Google znova podrl svoje časovne rekorde. Google je mogoče edino podjetje na svetu, katerega cilj je, da njegovi uporabniki zapustijo spletno stran kakor hitro je mogoče. Google verjame v takojšnjo zadovoljitev svojih strank.

4. Demokracija na spletu deluje

Google deluje, ker mu to omogočajo posamezniki, kateri pošiljajo povezave na spletne strani, s katerimi pomagajo določiti katere strani ponujajo informacije. Google se zaveda pomembnosti vsake spletne strani in zaradi tega uporablja različne tehnike. Med njimi je tudi patentiran PageRank(TM) algoritem, ki analizira, katere strani, izbrane od drugih spletnih strani, so bile najboljše vir informacij.

5. Ni potrebno biti za mizo, da bi dobil odgovor

Svet je vedno bolj mobilni in si ne želi iskati informacij vedno in samo na ustaljeni lokaciji. Ljudje si želijo informacij, pa naj te pridejo preko telefonov ali pa kar iz avtomobilov. Google se zaveda razvoja in je pionir novih tehnologij in nudi nove rešitve.

6. Denar lahko služi tudi tako, da nisi škodljiv

Google posluje. Prihodek pridobiva preko iskalne tehnologije (omogoča izpis relevantnih oglasov podjetij, ki oglašujejo pri njih) in preko oglaševanja. Oglasov na Googlovi strani ne boste videli nikoli, le na strani, kjer so podani rezultati iskanja in le v primeru, če so oglasi ustrezni glede na preference iskanja uporabnikov. Ko so le ti podani, so vidni, saj si Google ne želi nobenega »ogrožanja« neokrnjenosti rezultatov.

7. Vedno je na voljo še več informacij

Google bo vedno našel nove informacije. Seznan se ne bo hitro zaključil, saj Googlovi raziskovalci iščejo možnosti, da bi za njihove uporabnike, ki iščejo odgovore, zbrali podatke celega sveta.

8. Potreba po informacijah presega vse meje

Google si želi zbrati informacije celega sveta, zato je ima poslovne prostore razpršene po svetu. Več kot 50 % rezultatov iskalnika je od uporabnikov, ki ne živijo v ZDA. Googlova spletna stran nudi omejeno lokalno iskanje v več kot 35 državah, kot tudi možnost prevajanja.

9. Lahko si resen tudi brez kravate

Ko v podjetju pride na plan njihova storitev, Google postavi v ospredje uporabnike. Ko pa se omeni vsakodnevno dogajanje v njihovih pisarnah, pridejo na prvo mesto zaposleni. Velik poudarek dajejo na timske dosežke in individualne dosežke, ki prispevajo k celotnemu uspehu podjetja. Zelo komunikativno okolje vzpodbuja produktivnost in prijatelstvo, ki je podprto s podatkom, da se milijone ljudi zanaša na Googlove rezultate. Dajte pravilno orodje skupini ljudi, ki bi radi uvedli spremembe in to bodo storili.

10. Zelo ni dovolj dobro

Google se ne sprejme za najboljšega kot cilj, ampak kot začetek. Z inoviranjem in ponavljanjem, Google izbere nekaj kar dobro deluje in to izpopoli na nenavadne načine. Konstantno nezadovoljstvo s sedanostjo, je nenazadnje gonilna sila za svetovno najbolj znanim iskalnikom.

Googlovih deset zlatih pravil, ki se tičejo zaposlenih

Pri Googlu se zavedajo, da morajo vzpostaviti tako okolje, kjer bodo zaposleni plačani po učinku in vzpostaviti poslovanje tako, da odstranijo vse, kar bi oviralo zaposlene in njihova znanja. Večina zaposlenih v podjetju so inženirji, na katere se navezujejo naslednji ključni elementi, ki jih uporablja podjetje, da omogoči njihovo največjo učinkovitost. Vendar pa se ta pravila nanašajo tudi na vse ostale strokovne sodelavce. Našteta so v desetih točkah (Google: Ten Golden Rules, 2008).

1. Vsaka oseba, ki pride na razgovor v podjetje, govori vsaj s šestimi zaposlenimi, ki so lahko managerji ali potencialni sodelavci. Mnenje vsakega zaposlenega šteje in omogoča pravičen razgovor. V podjetju se zavedajo, da traja dlje, a pravijo da se splača, saj s tem pridobijo veliko dobrih novih zaposlenih. Tak način je v praksi že od samega začetka in je le pozitivno sprejet.
2. Zgledujejo se po Petru Druckerju, saj se izogibajo vsaki stvari, ki jim je v napoto. Zaposlenim nudijo osnovni paket prednosti, v katerem so na prvem mestu prvovrstni jedilni prostori, telovadnice, sobe za pranje, sobe z masažami, frizerje, avtopralnice, sušilnice, prevozna sredstva,... skoraj vse, kar potrebuje deloven inženir. Zavedajo se, da so njihovi zaposleni programerji, ki si ne želijo prati svojega perila. Z opisanimi prednostmi jim omogočajo, da vse stvari (vključno s programiranjem) opravljajo lažje.
3. Skoraj vsi projekti so skupinski in skupine morajo med seboj komunicirati. To v Googlu storijo tako, da člane skupin postavijo v neposredno bližino. Zaposleni pa imajo na voljo tudi konferenčne sobe, ki jih lahko uporabijo za dodatne, bolj specifične pogovore, z namenom, da ne motijo svojih sodelavcev v skupnih pisarnah.
4. Projekte ni težko koordinirati, saj so člani skupin v stalnem dosegu. Za še boljšo neposrednost vsak zaposleni preko elektronskega sporočila napiše, kaj je opravil v prejšnjem tednu. To da vsem vedeti, kaj počnejo drugi in podjetju omogoča lažje merjenje napredka in usklajevanje dela.
5. Zaposleni intenzivno uporabljajo orodja podjetja. Med njimi je največ v uporabi internetni splet. V uporabi so tudi druga orodja, ki jih ščasoma uporabljajo in predstavijo širši množici kot njihove produkte.
6. Vzpodbujanje kreativnosti omogočajo projekti, ki so pojasnjeni že v glavnem delu diplome.
7. Prepričani so, da mnenje večjega števila ljudi šteje več, kot mnenje posameznika. Glede na to je vloga managerja zbiranje različnih mnenj in ne samostojno odločanje.

8. Njihov slogan: »Ne bodi hudoben« želiyo kar se da upoštevati; še posebej na področju vodenja in upravljanja. Vzpodbujajo pri ustvarjanju okolja, ki vzpodbuja toleranco in spoštovanje in ne podjetja, z zaposlenimi, ki se vedno strinjajo.
9. Skoraj vsaka odločitev v podjetju je osnovana na kvantitativnih analizah. Podjetju pomagajo številni analitiki, ki omogočajo, da Google ostaja na tekočem z informacijami.
10. Komunikacija v podjetju ni zapostavljena. Google se ponaša z zelo dobro komunikacijo v podjetju in s presenetljivo majhnimi izgubami informacij iz podjetja. Verjamejo v zaposlene in posledično tudi v lojalnost s strani zaposlenih.

Seveda pa, kot pravijo v podjetju, ne gre brez težav. Prva je nizka toleranca inženirjev do sodelavcev, za katere smatrajo, da niso tako dobri kot oni. Vsi projekti potekajo v skupinah in takšni tipi zaposlenih lahko škodujejo celi skupini. Zatorej so vsi razgovori ob zaposlitvi upravičeni, saj se v podjetju res prepričajo, da so člani skupin zadovoljni z novimi člani. Naslednji problem, ki ga izpostavljajo v podjetju je prepričanost zaposlenih, da lahko naredijo boljše izdelke kot drugi, brez druge pomoči oziroma sodelovanja. Google se s tem strinja, a skuša prepričati zaposlene, da se je treba usmeriti na projekte z najboljšimi rezultati. To pomeni, da je treba včasih pozabiti, da naredijo vse sami in iskati pomoč izven podjetja. Pri Googlu se zavedajo, da je podjetje mlado in da rast konstantno narašča, a ne računajo, da bo vedno tako. Zaposleni se razlikujejo in imajo različne potrebe. Podjetje se trudi pri vzpostavljanju prednosti in delovnega okolja, ki bo privlačno za vse starosti.

Zgodovina

Ustanovitelja Googla, Larry Page in Sergey Brin sta diplomirala na področju računalniške znanosti v letu 1995. Januarja 1996 sta začela delati na projektu internetnega brskalnika, ki sta ga zasnovala že poleti pred tem. Želela sta razviti tehnologijo, ki bo podala, oziroma našla primerne informacije iz obsežnih količin podatkov, ki so dosegljivi na internetu. Brskalnik sta poimenovala »BackRub« zaradi njegove sposobnosti identificiranja in analiziranja pod-linkov (angl. *backlinks*), ki so se nanašali na določeno stran (Subhadra & Dutta, 2004, str. 2-4).

Do leta 1997 je njun brskalnik pridobil na popularnosti. Vse do prve polovice 1998 sta se osredotočala na izboljševanju tehnologije. Larry je uporabil svojo študentsko sobo kot podatkovni center, Sergej pa svojo kot poslovno pisarno. Vedela sta, da je njun iskalnik boljši od katerega koli drugega, zatorej sta začela iskati potencialne partnerje, ki bi bili zainteresirani plačati licenčnino za njun program. Ker jima ni uspelo pridobiti nobenega partnerja, sta se v poznih devedesetih odločila, da ustanovita podjetje sama. S pomočjo denarja investiorjev, njihovih družin, prijateljev in znancev, sta 7. septembra 1998 odprla pisarno; še prej pa ustanovila podjetje Google.

Google je kmalu pridobil na popularnosti med internetnimi iskalniki, čeprav je deloval v poizkusni verziji. Februarja 1999 se je podjetje preselilo v Paolo Alto, Kalifornijo. Tu je v zelo

kratkem obdobju pridobilo še večji ugled. Prav tako pa se je k podjetju priključilo veliko sodelavcev, pomembnih družabnikov in partnerjev. Še isto leto so se zaradi potreb večjega delovnega prostora (zaposlovali so vedno več novih ljudi) preselili v Mountain View, Kalifornijo.

Leta 2000 Google predstavi brezžično iskalno tehnologijo za prenosne naprave in za telefone, ki so podpirali protokol WAP. Prav tako predstavi internetni iskalnik v desetih različnih jezikih. Postane največji iskalnik saj se je indeks internetnih strani povzpел do števila 1 biljon. Yahoo ga izbere kot svoj iskalnik na svoji internetni strani, izberejo ga tudi različni internetni portali in spletne strani po celem svetu.

Leta 2001 pridobi arhiv spletne strani Deja.com. Istega leta lansira specifične domene spletnega iskalnika Google.com v Angliji, Nemčiji, Franciji, Italiji, itd. V sredini leta se podjetju priključi podjetju E. Schmidt, ki postane generalni direktor. Larry prevzame mesto predsednika produktov, Sergey pa postane predsednik na področju tehnologije. Google istega leta ustanovi prodajne prostore v Hamburgu (Nemčija) in Tokiu (Japonska). V tem letu predstavi program Adwords, ki ga uporabi pri oglaševanju. Februarja 2002 so predstavili izboljšano verzijo programa Adwords, imenovano Adwords Select. Sredi leta vstopijo v vzajemno sodelovanje s podjetjem AOL. Prav tako pa se pridruži skupnemu oglaševalskemu dogovoru z Ask Jeeves, Infospace.com in AT&T WorldNet servic. Proti koncu leta izdelajo program Froogle, ki je uporabnikom omogočal iskanja produktov po njihovih željah. Rezultati iskanja so prikazovali slike in cene iskanih produktov.

Januarja 2003 je podjetje poimenovano kot znamka. Do marca 2003 je Google poročal, da je imel 100.000 oglaševalcev, ki so bili prijavljeni v njihov Adwords program. Do konca leta 2003 je bilo 82 držav, ki je imelo svoje prilagojene Googlove strani. Avgusta 2004 Google zaključi z javno ponudbo delnic. Delnica je imela vredost 85 dolarjev. Do konca leta 2005 je cena delnice poskočila na 414 dolarjev (Eisenmann, 2006, str. 1).

PRILOGA 3: Genentech Inc.

Genentech danes

Danes Genentech na področju kritičnih bolezenskih stanj proizvaja in komercializira veliko bioterapevtikov na področju onkologije, imunologije in napak pri rasti in ozdravljanju tkiva. To daje podjetju osnovo za vodilno podjetje v biotehnološki industriji (Product Information, 2008).

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je biti vodilno biotehnološko podjetje, ki uporablja človeški genski zapis pri ugotavljanju, razvijanju, proizvodnji in komercializaciji bioterapevtikov, ki se v veliki meri nanašajo še na nerešene zdravstvene potrebe. Obvezujejo se k visokimi standardom, kateri prispevajo najboljše za paciente, medicinsko profesijo, njihovim zaposlenim, skupnostim ter iskanju povračil njihovim lastnikom delnic. Vse obveze in odnos do lastnikov delnic pa so osnovani na stalnem iskanju znanstvene in operativne popolnosti (Corporate Overview, 2008).

Horizon 2010

Genentech gradi na dolgoročni rasti. Zaradi tega je ustvaril »Horizon 2010« cilje. Pet ciljev, ki jih želi doseči do leta 2010. Te cilji pomagajo, da podjetje ostane usmerjeno na najvišje prioritete in omogoča vpogled transparentnih načrtov za investitorje in vse ostale. Njihova »Horizon 2010« vizija in cilji so zasnovani, da bi pomagali pri nadaljni dvaintrideset letni poti odkrivanja, razvijanja, proizvodnje in komercializiranja zdravil, ki izboljšujejo in rešujejo bolezni pacientom s specifičnimi medicinskimi potrebami. Trenutno vlagajo z namenom, da ostanejo vodilno podjetje tudi po letu 2010. Marca 2006, je podjetje dopolnilo načrt (Horizon 2010), iz leta 2004.

Vizija.

Vizija podjetja je koristno uporabiti znanje v biotehnologiji in postati vodilni v radikalnih spremembah zdravljenja pacientov, obolelih za rakom, imunološkimi boleznimi in z angiogenetskimi motenjami (Horizon 2010, 2008).

Cilji podjetja so (Horizon 2010, 2008):

- Vpeljati vsaj dvajset novih molekul na področje zdravljenja.
- Na trg pripeljati vsaj petnajst novih produktov.
- Postati najboljši pri prodaji v ZDA na področju onkologije.
- Doseči 25 % rast delnic.
- Doseči skupni denarni tok v vrednosti 12 milijard dolarjev.

Principi, katerim sledijo (Horizon 2010, 2008):

Znanstvena perfekcija

- Še naprej biti prepoznan zaradi znanstvenih inovacij, popolnosti in celosti.
- Biti prvi na področju uporabe osnovnih zdravstvenih odkritij v novih načinih zdravljenja pomembnih še neodkritih medicinskih potreb.

Dolgoročno planiranje

- Uspeti poslovati z osredotočanjem na snovanju stalne in dolgoročne rasti vrednosti, ki je v lasti lastnikov delnic.
- Vzpostaviti disciplinirano odločanje na področju rasti in razvoja ter skrbno potrošiti vsak dolar podjetja.

Izvedba

- Samozavestno postaviti cilje, katerim bodo zaposleni lahko sledili.
- Vztrajati na efektivnem sodelovanju med različnimi disciplinami.
- Biti previdno preračunljivi- tvegati in inovirati kjer je to primerno.
- Zavedati se, da je volja bistvena pri uspehu podjetja.

Ljudje in kultura

- Sprejeti unikatno kulturo: obveznost do pacientov, strast do znanstvene popolnosti in spoštovanje do vseh sodelujočih posameznikov.
- Vedeti, kaj je najboljšo za njihove paciente in na to ne pozabiti.
- Zaposliti najboljše kadre in obdržati visoke standarde pri obvladovanju kvalitete.
- Osnovati visoke cilje za njihove voditelje.

Vrednote

Vrednote podjetja, ki so našteje v nadaljevanju glede na različna področja, so (Our Values, 2008):

- **Zaupanje, integriteta in spoštovanje.** Podjetje se zaveda, da njihovo poslovanje temelji na človeškem zdravju. Zatorej zaradi sodelovanja s svojimi pacienti in ljudmi, s katerimi opravljajo delo, vzgajajo obvezo, delujejo popolno in razumejo lastno obvezo, da bi obdržali pričakovano etiko, ki se pritiče za njihovo področje.
- **Znanstveno vodenje.** Inovativna znanost je osnova njihovega obstoja in prihodnosti. Stalno inoviranje dojamejo kot tveganje. Da bi dosegli cilje, se ne izogibajo priložnosti in izzivov, podpirajo nove ideje in preudarno tvegajo, vedoč, da je rezultat lahko tudi neuspeh.
- **Najboljši izdelki in osredotočanje na kupce.** Pri Genentechu so predani razvijanju produktov, namenjenim ljudem. Njihov cilj je, da bi bili cenjeni zaradi njihove kvalitete

proizvodov, etike in integritete ter unikatne zmožnosti stalnega odkrivanja novih zdravil. Stalno merijo in se odzivajo na želje kupcev ter z njimi tudi sodelujejo.

- **Izjemni ljudje.** Njihov cilj je zaposliti in obdržati ljudi, ki so najboljši. Ljudi, ki si želijo rezultatov, imajo visoke norme kvalitete in integritete, fleksibilnega in podjetnega duha, želijo pomagati na področju človeškega zdravja ter izkoristiti svoj potencial.
- **Profitna rast.** S pomočjo zaslужka lahko dosegajo dobre rezultate v raziskavah, kot tudi pri ustvarjanju dobrega delovnega okolja, privabljanju in ohranjanju uspešnih zaposlenih jih nagrajevanjem za njihov uspeh. Za donosno rast so vzpostavili visoke norme na področju celotnega delovanja in produktivnosti.
- **Timsko delo in sodelovanje.** Pri Genentechu pravijo, da timsko delo zahteva fleksibilnost, znati presojati, imeti spoštovanje do mnenj drugih, pogum pri ustvarjanju idej in pridobivanju odzivov, kot tudi zmožnost pri hitrem odločanju in skupinski odgovornosti pri rezultatih.
- **Pooblastitev in odgovornost.** Da bi v podjetju sledili tempu naraščanja kompleksnosti poslovanja, pooblaščajo in pričakujejo, da bodo tisti, kateri najboljše opravljajo svoje delo, znali doseči dobre rezultate, znali voditi vse, ki z njimi sodelujejo in biti odgovorni za rezultate.
- **Odperta, direktna komunikacija.** Se uporablja v podjetju s kupci, imetniki delnic, v podjetju in skupnosti. Spodbujajo nove ideje in jih cenijo glede na vrednost in ne glede na pozicijo ali položaj tistega, ki se jih je spomnil. Vzpodbujajo iskren odziv, pozorno poslušajo in pravočasno zagotovijo relevantne informacije z namenom, da obvestijo ljudi, kateri se s pomočjo le teh modro odločajo.
- **Raznolikost.** V podjetju podpirajo raznolikost na področju njihove kulture in načinu vodenja podjetja. Raznolikost okrepi organizacijo in prispeva k njihovi konkurenčnosti.
- **Neformalno, prijetno okolje.** V podjetju se trudijo ustvariti sproščeno okolje, kamor ljudje radi pridejo na delo. Vsi so vzpodbujeni, da prispevajo svoje ideje, znanje in trud za doseganje ciljev in ohranjanju unikatne kulture. Velik poudarek je na trdem delu, sodelovanju in skupnem nagrajevanju.

Zgodovina

Genentech sta pred 30 leti, leta 1976, ustanovila investitor Robert A. Swanson in biokemik Dr. Herbert W. Boyer. V zgodnjih sedemdesetih sta Boyer in genetik Stanley Cohen zasnovala novo področje na znanosti imenovano tehnologija rekombinantne DNA. Po preučitvi te tehnologije, je Swanson kontaktiral Boyer-ja in ga prosil za sestanek. Boyer je privolil v srečanje z mladim podjetnikom in mu namenil deset minut svojega časa. Swanson-ovo navušenje nad tehnologijo in verovanje v njeno tržno uspešnost, je podaljšalo srečanje na tri ure; ob zaključku se je razvil Genentech. Kljub slabim odzivom akademskih in poslovnih skupin, sta se borila za svojo idejo (History, 2008).

Cilj podjetja je bilo razviti novo generacijo zdravljenja, ki bi temeljila na genetsko zasnovanih kopijah naravnih molekul, ki se nanašajo na človeško zdravje in bolezni. Genentechovi znanstveniki so prvi izdelovali učinkovine tako, da so gene za sintezo vnesli v hitro rastoče bakterije, ki so nato sintetizirale terapevtske beljakovine. Podjetje danes razvija učinkovine za zdravljenje bolezni, za katere še ni zdravil, pri tem pa še vedno uporablja genski inženiring ter napredne tehnologije.

Finančni podatki, v milijonih dolarjev, izjema so podatki o delnicah in podatki o zaposlenih (Financial Highlights, 2008)

				Sprememba v % glede na predhodnje leto	
Leta (31. december)	2007	2006	2005	2007	2006
Prodaja	9.443	7.640	5.488	24 %	39 %
Celotni operativni prihodki	11.724	9.284	6.633	26	40
Stroški prodaje	1.571	1.181	1.011	33	17
Izdatki za raziskave in razvoj	2.446	1.773	1.262	38	40
Stroški prodaje kot % od prodaje	17 %	15 %	18 %		
Raziskave in razvoj kot % od prihodkov	21 %	19 %	19 %		
Marketinški, splošni in administrativni izdatki	2.256	2.014	1,435	12	40
Število zaposlenih (konec leta)	11.174	10.533	9.563	6	10
Popravljeni čisti dobiček na delnico	2.59 \$	1.97 \$	1.18 \$	31	67

PRILOGA 4: Nokia corporation

Nokia danes

Nokia je svetovni voditelj na področju mobilnosti. Njena dejavnost je ravnanje s spreminjanjem in rastjo interneta ter komunikacijskimi dejavnostmi. Izdelujejo širok spekter mobilnih naprav s storitvami in programsko opremo, ki omogoča ljudem doživeti glasbo, navigacijo, video, televizijo, slike, igre, mobilno poslovanje in še več. Njihova glavna usmeritev je razvijanje in povečevanje ponudbe internetnih storitev, kot tudi podjetnih rešitev in aplikacij. Prav tako nudijo opremo, rešitve in storitve za komunikacijska omrežja v Nokia Siemens omrežjih (Nokia in brief, 2008).

Vizija podjetja

Vizija podjetja je svet, v katerem je lahko vsakdo povezan. Pri družbi Nokia ljudem pomagajo zadovoljiti potrebo komuniciranja in sodelovanja in jim omogočajo, da ostanejo povezani s tistim, kar jim največ pomeni. Uporabnikom želijo ponuditi zelo človeško tehnologijo - tehnologijo, ki je intuitivna, enostavno uporabna in čudovita. Strategija družbe temelji na rasti, preobrazbi in razvoju lastne dejavnosti, kar jim zagotavlja uspešno prihodnost (Vizija in strategija, 2007).

Pomen kakovosti

V podjetju pravijo, da kakovost predstavlja srce znamke Nokia. Njihov cilj je imeti najkakovostnejše izdelke in storitve, najzvestejše kupce in najučinkovitejše poslovanje v mobilni industriji. Prepričani so, da kakovost pomeni izpolnjevati in presehati pričakovanja kupcev. Pri družbi Nokia na kakovost gledajo celovito in jo imajo za neločljivi del poslovnega upravljanja (Kakovost, 2008).

Nokia leta 2006 (Nokia CR Report 2006, 2008, str. 2):

- Setovni voditelj v proizvodnji mobilnih aparatov.
- Ocenjen globalni delež na 36 %.
- 347 milijonov proizvedenih mobilnih aparatov.
- 68.483 zaposlenih (120 različnih nacionalnosti).
- Močna rast in razvoj v enajstih državah.
- 3.9 milijard evrov vložka v rast in razvoj.
- 21.453 zaposlenih na področju rasti in razvoja (prib. 31 % zaposlenih).
- 15 proizvodnih lokacij v devetih državah.
- Prodaja v več kot 150 državah.

Nokia leta 2007 (Nokia in brief, 2008):

- Setovni voditelj v proizvodnji mobilnih aparatov.
- Ocenjen globalni delež na 38 %.
- 437 milijonov proizvedenih mobilnih aparatov.
- 112.262 zaposlenih (z upoštevanjem Nokia Siemens Networks).
- Močna rast in razvoj v enajstih državah.
- 5.6 milijard evrov vložka v rast in razvoj.
- 30 415 zaposlenih na področju rasti in razvoja (prib. 27 % zaposlenih, z upoštevanjem Nokia Siemens Networks).
- Prodaja v več kot 150 državah (na 350.000 prodajnih mestih).

Koda upravljanja

Nokia se je vedno zavedala, da so njeni dolgoročni interesi in interesi vseh, ki sodelujejo s podjetjem, odvisni od visokih standardov etičnega vodenja in primernih pravil. Nokiina koda upravljanja je bila priznana s strani izvršnega sveta in je predstavljena zaposlenim z uvajanjem, izobraževanjem in notranjim komuniciranjem. Vrednote so v to kodo vključene in od vsakega zaposlenega je pričakovati, da jim sledi. Strožja pravila so lahko prisotna v nekaterih državah, a nikoli ne smejo nasprotovati kodi (Code of Conduct, 2008).

Področja, za katera je koda upravljanja napisana, so: etika in pravila; človeške pravice; konfliktnost, sprejemanje daril in podkupovanje; prakse delovnega okolja; okolje, dobavitelji in implementacija.

Področje prakse delovnega okolja narekuje, da morajo zaposleni v Nokii spoštovati in vzpodbujati vrednote Nokie, podpirati delo v skupinah, individualno odgovornost in moč, ki prihaja iz raznolikosti. Nokia se bo trudila izplačati pravično kompenzacijo in zagotoviti varno in zdravo delovno okolje za zaposlene. Enake priložnosti veljajo pri vseh praksah, politikah in postopkih. Zaposleni ne bodo deležni manjše pozornosti zaradi njihove rase, veroizpovedi, barve, nacionalnosti, etničnega izvora, starosti, religije, spola, spolne usmerjenosti, zakonskega statusa, povezanosti z manjšinami, mnenja, nezmožnosti, članstva ali nečlanstva delovnega sindikata, vse dokler bodo izpolnjevali pogoje, ki jih rabijo, da se zaposlijo. Nokia bo nadaljevala v investiranje osebnega in profesionalnega učenja in v razvoj zaposlenih. Nokia bo vzpodbujala zaposlene pri uravnoteženemu osebnemu in profesionalnemu življenju.

Ravnotežje delo-prosti čas

Nokia nudi zaposlenim storitve, programe in možnosti pri podpiranju razmerja delo-prosti čas glede na njihove potrebe in življenske situacije. Ta razmerja se po svetu razlikujejo, glede na lokalne potrebe, situacije, itd (Work-life balance, 2008).

Tipične prednosti so: opravljanje dela preko spleta (delo preko interneta omogoča zaposlenim opravljanje dela od doma ali različnih oddaljenih lokacij), mobilno delo, fleksibilne delovne ure (tudi možnost izbire omejenega delovnega časa), neplačani prosti dnevi (proste sobote, študijske počitnice), zdravstvena oskrba (pregledi, posvetovanja, zavarovalni programi), kot tudi rekreacijske in druge aktivnosti.

Druge storitve

Nudijo rekreacijske prostore in programe, socialne in kulturne aktivnosti in programe, ki vzpodbujajo medsebojne odnose, osebno rast in zadovoljstvo. Te dobronamenske storitve vsebujejo tudi čistilni servis, kavarne, hrano, ki jo zaposleni nesejo odnesejo, skrb za otroke in pomoč s strani hišnika. Storitve so odvisne od tega, v kateri državi je podjetje ustanovljeno (Work-life balance, 2008).

Finančni podatki podjetja Nokia, Februar, 2008, v milijonih evrov (Key data, 2008).

	2007	2006	Sprememba v %	2005
Neto prodaja	51.058	41.121	24	34.191
Operativni dobiček	7.985	5.488	46	4.639
Dobiček pred davki	8.268	5.723	44	4.971
Neto dobiček	7.205	4.306	67	3.616
Izdatki za raziskave in razvoj	5.647	3.897	45	3.825

Vrednote

Vrednote v Nokii smatrajo kot temelje razvijajoče se kulture in osnovo njihovega delovanja. Pravijo, da odsevajo njihov način poslovanja in spreminjajo okolico (Nokia Way and values, 2008).

Vrednote temeljijo na:

- Njihovi privlačnosti, ki vključuje vrednost zadovoljstva kupcev, deluje pri pridobivanju novih lastnikov delnic in ne pozabi na zaposlene.
- Skupnem sodelovanju. Dosegati skupaj je več kot sodelovanje in partnerstvo. Sledijo zaupanju, razdeljevanju, zdravi pameti in delovanju v formalnih in neformalnih okoljih.
- Strasti do inoviranja, osnovani na želji, da hočejo živeti svoje sanje in najti pogum in narediti korak v prihodnost s pomočjo inoviranja in tehnologije, načina delovanja in razumevanjem sveta okoli njih.

- Zelo človeškem pristopu v primeru ponudbe kupcem, načinu poslovanja in vpliva njihovih dejanj in obnašanja na ljudi in okolico.

Nokia način. Ploska in povezana organizacija, kot tudi hitrost in fleksibilnost v odločanju, predstavlja Nokia način delovanja. Priložnosti in odprtost do ljudi in novih idej so prav tako ključni element. Nokia je do svojih kupcev in dobaviteljev iskrena in znova in znova išče inovativne načine pri kreiranju in predstavitvi proizvodov in rešitev za različne trge. Posameznikom omogoča osebno napredovanje v okolju z jasno vizijo, cilji in deljivimi poslovodnimi načeli. Nokia način združuje talentirane posameznike, ki si delijo ta načela in si zaradi tega delijo zaslugo pri uspehu (Nokia Way and values, 2008).

Management in vodenje sta posebnost podjetja. Osnovana sta na Nokia načinu, ki ustvarja obvezo, strast in inspiracijo med sodelovanjem in učenjem, ter zagotavlja osredotočenost in učinkovitost s postavljanjem ciljev, izpolnjevanjem ciljev in revidiranjem rezultatov. Osebno napredovanje predstavlja temelj uspešnih praks vodenja in vodstva. Zaposleni so vzpodbujeni samoiniciativnosti pri napredovanju in izkoriščanju različnih dopolnjevalnih možnosti.

Raznolikost

Nokia si želi razviti svojo kulturo podjetja do te mere, da bo postala svetovni vzornik vključujočega delovnega okolja. Cilj ji je zaposliti moške in ženske iz različnih kulturnih in etničnih ozadij, veščin in sposobnosti, generacij in perspektiv, da bi prispevali najbolje k uspehu podjetja (Diversity, 2008).

V Nokii je raznolikost ena izmed glavnih pogonskih koles. Podjetje vzpodbuja svoje zaposlene, da spoštujejo moč, ki prihaja iz raznolikosti. Omogočajo enakovredne in raznolike priložnosti za osebno in profesionalno rast zaposlenih. Želijo si, da bi raznolikost bila vsakdanji del njihovih procesov in filozofije vodenja tako, da bi lahko vsak zaposlen ali manager igral pomembno vlogo pri širjenju vključevanja in spodbujal pozitivne spremembe.

Njihov pogled na vključujoče se okolje:

- Vsak zaposlen ima odgovornost do vključujočega okolja.
- Iščejo, spoštujejo, cenijo in imajo koristi od raznolikosti.
- Vključenost se opazi pri odločanju in vedenju vodstva in pri sodelovanju z zaposlenimi, kupci in poslovnimi partnerji.
- Odnosi so osnovani na medsebojnem spoštovanju in zavedanju individualnih razlik.

Prostovoljstvo

Je eden izmed načinov, kako ustvariti ravnotežje med osebnim prepričanjem in profesionalnim življenjem. Nokiiin globalni prostovoljni program nudi zaposlenim možnost prispevati njihov čas in trud pri dostojnem delu v njihovih skupnostih (Nokia Helping Hands, 2008).

Prostovoljno delo je pomemben del Nokiinega pristopa globalne poslovne odgovornosti. Na tisoče zaposlenih prispeva svoj čas in trud v njihovih skupnostih. V letu 2007 so zaposleni iz 32 držav, prostovoljno pomagali z več kot 32.000 urami dela. Nokiino poslanstvo je pomagati s konkretnimi prispevki skupnostim v državah, kjer delujejo. Prostovoljno delo nima točno določenih opravil, ampak se prilagaja vsaki državi posebej. Temelj programa je vključevanje zaposlenih, kot tudi vplivati dolgoročno in pozitivno na njihovo korporacijsko kulturo.

S pomočjo prostovoljnega programa se učijo novih veščin in pridobivajo nove perspektive. Prav tako jim pomaga pri ustvarjanju ravnotežja med osebnim prepričanjem in profesionalnim življenjem. Pomagati drugim in okolju, prispevati k spremembam in opazovati kako je možno počasi spreminjati svet; to smatrajo pri Nokii kot nagrado. Zaposleni lahko s prostovoljnimi opravili izkoristijo do dva dni na leto. S svojo udeležbo prispevajo pomemben delež skupnosti.

Zgodovina

Prvo stoletje Nokie 1865-1967. Od njenih začetkov s proizvodnjo papirja, gume in kablov, Nokia v nekaj več kot 100 letih postane mogočni industrijski konglomerat. Prvo stoletje družbe se prične s tovarno papirja Fredrika Idestama na obrežjih reke Nokianvirta. Med letoma 1865 in 1967 bo družba postala pomembna industrijska sila, toda potrebna bo združitev s podjetjema za proizvodnjo kablov in gume, preden se bo nova družba Nokia Corporation podala na pot elektronike (Zgodovina, 2008).

Prehod na mobilnost: 1968-1991. Novoustanovljena družba Nokia Corporation se znajde v idealnem položaju za prevzem pionirske vloge pri zgodnjem razvoju mobilnih komunikacij. Novoustanovljena družba Nokia Corporation se je znašla v idealnem položaju za prevzem pionirske vloge pri zgodnjem razvoju mobilnih komunikacij. Ker so bili evropski trgi telekomunikacij deregulirani, mobilna omrežja pa so postala globalna, je Nokia utirala pot z nekaterimi ikonskimi izdelki.

Mobilna revolucija: 1992-1999. Medtem, ko uporaba mobilnih telefonov nezadržno narašča, sektor postane osnovna dejavnost družbe. Do konca stoletja bo družba že vodilna na svetu. Leta 1992 se pri Nokii odločijo povsem posvetiti telekomunikacijski dejavnosti, kar verjetno predstavlja najpomembnejšo strateško odločitev v zgodovini družbe. Medtem, ko sprejem standarda GSM narašča, novi glavni direktor Jorma Ollila postavlja družbo na čelo globalne eksplozije v industriji mobilnih telefonov - in jo še pred iztekom stoletja spremeni v vodilno na svetu.

Nokia danes: 2000-danes. Nokia proda svoj milijardni mobilni telefon, medtem pa se pojavi mobilna tehnologija tretje generacije.

PRILOGA 5: IKEA

Ikea danes

Ikea prodaja ugodne produkte in sicer pohištvo, dodatke, kopalnice in kuhinje v svojih prodajalnah širom po svetu. Poleg glavne dejavnosti, prodaje opreme za dom (angl. *home furnishings*), razvijajo in naročajo Ikeine proizvode v sodelovanju z dobavitelji (About us, 2008).

Lep dizajn, dobra funkcionalnost in kvaliteta po nizkih cenah zagotavlja, da v podjetju ponujajo nizko ceno z namenom. Ikein program obsega 9.500 produktov opreme za dom (angl. *home furnishings*), med katerimi je vsako leto približno tretjina novih. V podjetju pred proizvodnjo najprej poskrbijo za ceno produktoa. To je osnovno načelo vseh Ikeinih dizajnerjev, produktnih razvojnikov, tehnikov, kupcev in tistih, ki so odgovorni za kvaliteto in skrb za okolje. Njihova naloga je ustvariti optimum pri uporabi surovin in proizvodnji (Ikea facts and figures 2007, 2008, str. 4-10).

V Ikei se zavedajo, da so prijazno podjetje in poslujejo pravilno. Njihova želja po nizkih cenah jih vodi do minimiziranja uporabe resursov in jih konstantno vzpodbuja pri enostavnem in uporabnem delovanju. Zatorej Ikea aktivno dolgoročno sodeluje v socialnih in okoljevarstvenih programih, z namenom, da jim pomagajo doseči boljši vsakdanj za največ ljudi.

Vizija in poslovna ideja

Vizija podjetja je ustvariti boljši vsakdanj za (kar se da) največ ljudi. Ikeina poslovna ideja, je ponuditi širok program lepo oblikovanega, funkcionalnega interierja, po nizkih in dostopnih cenah, da si ga bo lahko privoščilo čim več ljudi (Ikea facts and figures 2007, 2008, str. 4-7).

Sodelavci v štiridesetih državah omogočajo, da vizija postaja realnost. Odkriti in razumni, iz različnih ozadij imajo priložnost rasti in prevzemati odgovornosti. Kultura podjetja vzpodbuja sodelavce pri spraševanju o že sprejetih odločitvah in pri testiranju novih idej. Poleg tega pa jih uči, naj se ne ustrašijo napak, ki so jih povzročili. Vsem znane vrednote, kot so spoštovanje, enostavnost in cenovno zavedanje jim pomaga pri skupnem razvoju in ustvarjanju boljšega vsakdanjika.

Delovna mesta in zaposleni

V Ikei iščejo v zaposlenih kvalitete, kot so močna volja do učenja in izpopolnjevanja, zdrava pamet, zmožnost vodenja po predlaganem načinu ter učinkovitost in skromnost. V podjetju zaposlene kličejo sodelavci, saj tak način najlepše odseva Ikein način delovanja. Vrednote, omenjene že v predhodnjem odstavku, pomagajo pri stabilni kulturi podjetja in pomagajo Ikei postati fleksibilno, odgovorno in inovativno podjetje (Ikea Social & Enviromental Responsibility Report 2005, str. 11).

Ikea deluje tudi na področju raznolikosti in nudi prednosti vsakomur. Želijo si pridobiti kar se da raznolik spekter ljudi, saj delovna sila, ki jo sestavljajo ljudje iz različnih ozadij in njihovi pogledi, naredijo podjetje še bolj kreativno in dinamično.

Uravnoteženje odgovornosti in svobode

Ikea nudi zaposlenim priložnosti in odgovornosti, ter vzpodbuja profesionalno napredovanje in delo na različnih področjih in lokacijah v podjetju (Ikea Social & Environmental Responsibility Report 2005, str. 11).

Ikea zaposlenim nudi:

- funkcijo v rastočem podjetju z obstojno poslovno idejo;
- možnost nadgrajevanja profesionalnih spretnosti;
- možnost opravljanja dela na različnih položajih v podjetju;
- okolje, kjer so ljudje in skupinski duh najpomembnejši vrednoti;
- poštene in razumne delovne pogoje;
- priznanje dobro opravljenega dela in možnost napredovanja.

V zameno, Ikea od zaposlenih pričakuje:

- da opravijo svoje delo najboljšo, glede na njihove zmožnosti in izkušnje;
- vzamejo odgovornost za dejanja na sebe;
- da so storitveno-vdani in se vedno osredotočajo na potrošnike;
- so voljni stalnega razvijanja;
- da znajo kljubovati uveljavljenim postopkom in jih izboljševati;
- znajo biti odprti in iskreni;
- da so stroškovno osveščeni.

Spoznavanje Ikee

Vsak novi zaposleni opravi predstavitveni program, ki zajema tematike kot so kultura in vrednote Ikee, socialne in okoljske tematike, kot tudi pridobi informacije, kako lahko zraven sodeluje in prispeva (Ikea Social & Environmental Responsibility Report 2005, str. 12).

Ikein pristop ukvarjanja z individualnimi potrebami promovira doživljenske kariere, kar podpira z aktivnostmi v nadaljevanju:

- Predstavitvenimi programi o potrebnem znanju in kulturi podjetja.
- Odziv zaposlenim na njihov učinek in potencialna razvojna področja.
- Letni razvojni pogovori, kjer se pogovorijo o bodočih priložnostih in ambicijah.
- Možnost iskanja in prijave zaposlitve znotraj podjetja (kjerkoli po svetu).
- Priročnik s katerim pomagajo pri profesionalni rasti zaposlenih.
- Usposabljanje za trenutne, kot tudi za bodoče naloge.

Posluh do sodelavcev

Ikea se zaveda, da je njen uspeh odvisen od sodelavcev, ki so predani, kreativni, in imajo znanja, s katerimi ji pomagajo uresničevati cilje (Ikea Social & Environmental Responsibility Report 2005, str. 12).

Od leta 2002 Ikea uporablja anketo, imenovano Glas (angl. *Voice*), kot orodje s katerim izmeri zadovoljstvo s strani zaposlenih oziroma sodelavcev. Omogoča jim boljši vpogled v moči ki vodijo njihove sodelavce.

Vsako leto je na tisoče sodelavcev naprošenih, da anonimno izpolnijo vprašalnik. Tematika vprašanj jim pomaga razjasniti, kaj jih motivira in s čem niso zadovoljni. Ikeini managerji uporabijo rezultate za sledenje napredovanja organizacije s strani sodelavcev. Cilj je izboljšanje načina dela s pomočjo sodelavcev. Merijo področja kot so podane in prevzete odgovornosti, raznolikost, sodelovanje, kompetentnost s strankami in vodenje. Leta 2002 so se te vprašalniki izvajali kot poizkusni v dveh Ikeinih organizacijah. Danes jo opravljajo na vseh lokacijah, enkrat na leto ali vsake dve leti. Leta 2005 je v anketi sodelovalo 62.800 zaposlenih, kar je predstavljalo 88 procentni odziv, ki je pokazal močno željo zaposlenih, da prispevajo pri odgovoru.

Anketa je pokazala dobre rezultate na področju vodenja, razumevanja kupcev, odprtosti v organizaciji in profesionalnem napredovanju. Prav tako so rezultati pokazali, kaj bi bilo potrebno izboljšati. Izboljšave so bile sodelovanje med oddelki in enotami ter omogočanje zaposlenim še večje odgovornosti.

Enakost in raznolikost

V Ikei svoje zaposlene raje poimenujejo sodelavci, saj menijo, da beseda sodelavec, poda boljšo predstavo videnja svojih ljudi in načina delovanja med njimi. Želijo si delati z ljudmi, ki so zainteresirani za sodelovanje in iščejo kariero. V podjetju zaupajo promoviranju raznolikosti. Delujejo v mnogih državah in si prizadevajo za kader, ki se odseva v njihovih kupcih. Privabljanje raznolikih skupin ljudi različnih nacionalnosti, daje Ikei dinamičnost in kreativnost (Ikea Social & Environmental Responsibility Report 2006, str. 9).

Ikea način oziroma »IWAY«, je Ikein pravilnik, ki določa minimalne pogoje, ki se nanašajo na varovanje okolja, delovne pogoje, otroško delo, minimalne plače, plačilo nadur in pravice do sodelovanja, ki ga podajo njihovim dobaviteljem in zunanjim izvajalcem. Ta pravilnik razloži, kaj lahko dobavitelji pričakujejo od Ikee same, oziroma kaj Ikea od njih pričakuje (Ikea Facts & Figures 2007, 2008, str. 11). Ikea način so ustanovili z namenom, da usposobijo udeležence kot osebo in managerja tako, da mu nudijo znanje o ikeinem konceptu in ikeini kulturi. Takšno sodelovanje omogoča globlje razumevanje keja Ikea način je (Ikea Social & Environmental Responsibility Report 2005, str. 12).

Skupina IKEA, finančni in ostali podatki

Prodaja skupine Ikea, prodaja za leto 2007 je merjena od 1. septembra 2006 do 31. avgusta 2007 (Ikea Facts & Figures 2007, 2008, str. 2-8).

Leta	1997	2003	2004	2005	2006	2007
Prodaja (v milijardah evrov)	5.4	11.3	12.8	14.8	17.3	19.8

- Ikea skupina ima okoli 118.000 zaposlenih, 45 prodajnih mest v 31 državah, 1.350 dobaviteljev v 50 državah, 31 distribucijskih centrov in 11 potrošniških distribucijskih centrov v 16 državah.
- Ikein spekter obsega 9.500 izdelkov, ki so enaki po vseh Ikeinih prodajalnah.
- Ikein katalog je natisnjen v 191 milijonih izvodov v 27 jezikih in 56 izdajah.
- Ikeina spletna stran je privabila okoli 450 milijonov obiskovalcev.
- Prodaja Ikea skupine, se je v letu 2007 zvišala za 14 % in znaša 19.8 milijard evrov.

Zgodovina

Kamprad je bil rojen poslovnež. Že kot mlad fant, je s pomočjo kolesa začel s prodajanjem vžigalic svojim sosedom. Sam jih je kupil v večji količini po nižji ceni in jih nato prodajal in si zaslužil lep dobiček. Svoj dobiček je reinvestiral in se kmalu preusmeril v prodajo različnih izdelkov. Med drugim tudi Božične okraske, pisalne potrebščine, ribe in semena (Regani & Dutta, 2005, str. 4-5).

Leta 1943, ko mu je bilo 17 let je ustanovil podjetje Ikea (po kraticah svojega imena Ingvar in priimka Kamprad ter imena kmetije Elmtaryd in vasi Agunnaryd v kateri je živel) z denarjem, ki mu ga je oče podaril za uspešno delo v šolskih klopeh. Ikea je takrat prodajala od peres in svinčnikov do ur, nakit, okvirje za slike, denarnice in nogavice. Do leta 1945 je poslovanje tako naraslo, da sam ni uspel prodajati preko telefona. Zatorej je uveljavil katalog, ki je omogočal naročila preko pošte. Izdelke je dostavljal strankam s pomočjo lokalnega transportnega vozila, ki so ga uporabljali za dostavljanje mleka.

Pohištvo je bilo na prodajni listi predstavljeno prvič v letu 1947 v obliki naslonjačev. Sestavljeni so bili iz lesa blizu Kampradove vasi. Ikeino pohištvo je postalo zelo priljubljeno in povpraševanje vedno večje. Do leta 1951 je naraslo do take mere, da se je Kamprad odločil, da se bo specializiral v izdelovanju nizkocenovnega pohištva. Že istega leta so izdali svoj prvi pohištveni katalog. Leta 1953 so zaradi močne cenovne vojne s takratnim glavnim konkurentom, odprli svoj prvi salon, kjer so lahko kupci videli, se dotaknili in testirali proizvode.

V letu 1955 je podjetje predstavilo svojo najboljšo in najuspešnejšo inovacijo- pohištvo, ki se je lahko razstavilo. To ni le omogočilo lažji transport, temveč tudi preprečilo poškodbe pohištva, ki bi med samim transportom nastale. V letu 1956 se Ikea odločil, da bo sama oblikovala pohištvo,

ki se je hitro rastavilo in bilo zapakirano v sploščene pakete. To je bilo mamljivo za kupce, saj so pohištvo lažje prenesli domov. Poleg tega pa je to zmanjšalo skupne stroške pohištva, saj so jih morali kupci s pomočjo navodil sestaviti sami.

Kamprad je verjel, da podjetja ne obstajajo samo zaradi izpopolnjevanja življenj ljudi, temveč tudi zaradi izpopolnjevanja njih samih. Zatorej je vzpodbujal zaposlene h kreativnosti in neodvisnosti. Veliko idej zaposlenih je bilo uporabljenih na izdelkih podjetja, kar je prispevalo k rasti. Leta 1959 je Gillis Lundgren dobil inspiracijo v Ikeinih kuhinjskih sistemih za shranjevanje in jih nato apliciral na drugo pohištvo.

Ikea prodre prvič v tujino leta 1963 in sicer v Norveško. Leta 1975 že poleg prodajaln na Švedskem 58, Danskem 69, Švici 73, Nemčiji 74, odpre prodajalno v Avstraliji 75. Kasneje sledijo še Kanada 76, Avstrija 77, Nizozemska 79, Francija 81, Belgija 84, ZDA 85, Velika Britanija 87, Italija 89, Madžarska 90, Češka in Poljska 91...

Leta 1982 je Kamprad uredil lastniško strukturo in do leta 1985 je imela Ikea že 10.000 sodelavcev v šestdesetih prodajalnah. Leta 1986 se Kamprad uradno upokoji, a še vedno ima pomembno nalogo kot višji nadzornik.

PRILOGA 6: SLOVAR TUJK

Advocacy and screening	Prebiranje in utemeljevanje
Ask HR	Vpršati zadolžene na področju politike ravnanja ljudi pri delu
Backlinks	So prihajajoče povezave na splet ali spletne strani
Building High Performing Teams	Ustanavljanje dobro delujočih skupin
Business Program	Poslovni programi
Carlton Society	Skupnost Carlton
Challenge 81	Izziv 81
Core	Glavni, bistven
Code of conduct	Skupek določenih pravil in pričakovanj, za katere se smatra, da so obvezni za vsakogar, ki je član določene skupine
Discretionary Time	Samovoljen čas
Diversity Advisory team	Svetovalni tim raznolikosti
Diversity Champion	Prvak raznolikost
Diversity in Action	Načrt raznolikosti
Diversity Network Associations	Združenje raznolikosti
Education reimbursement plan	Izobraževalni povračilnia program
Express Yourself	Izrazi se
Facilities	Ugodnosti
Fast venturing attempts	Hitri poslovni poizkusi
Fastracking Managers for Success	Program za managerje
Founders Awards	Nagrade osnovalcev
GenenChecks	Genen čeki

Global Management Development curriculum	Globalni učni načrt za managerje
Google Stock Units	Googlove delniških enote
Home furnishings	Oprema za dom
Human resource philosophy	Filozofija ravnanja ljudi pri delu
I Want Your Job	Hočem tvoje delovno mesto
Ideas mailing list	Idejna elektronska pošta
IKEA ambassadors	Ambasadorji Ikee
In Business for Life	Poslovanje za življenje
Incentives	Spodbude
Inclusive	Predvsem nanaša na inclusive environment, kar omeni vključivše
Innovation task force	Inovacijska skupina
Internal Transfer	Program Notranji premestitveni program
Intrinsic Motivation Principle of Creativity	Princip ustvarjalnosti notranje motivacije
Investing In People	Investirati v ljudi
Junior management	Nižji management
Leadership Action Profile assessment	Ugotovitev delovanja profila vodenja
Listening to You	Poslušamo vas
My conscious leadership	Moje samozavestno vodenje
My Nokia Challenge	Moj Nokia izziv
Nokia Way	Nokia način
Open climate	Odperto ozračje, klima
Open Ikea	Odperta Ikea
Paddle Your Own Canoe	Upravljaj svoj kanu
Parthers for Growth	Partnerji za rast
Pathfinder Program	Program poklicne poti
Product development team	Skupina za razvoj proizvodov
Quiet rooms	Tihe sobe
Research Center	Raziskovalni center
Research Review Comitee	Raziskovalnim nadzorni komite
Resource rooms	Sobe z viri
Safe spaces	Varna okolja
Situational Leadership	Situacijsko vodenje
Stage-gate system	Varovalni sistem
Targated	Usmerjeno, željeno
Technical Forum	Tehnični forum
Testament of a Furniture Dealer	Testament prodajalca pohištva
The dual leather career path	Možnost napredovanja
The Genesis program	Program Geneza
The Ikea Way	Ikein način
The Technical Circle of Excellence and Innovation	Tehnični krog odličnosti in inovacij
Voice	Glas
Ways of Work	Načini delovanja
Web casting	Vizualno in zvočno spletno orodje
Why Sayers	Tisti, ki sprašujejo