

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ELEMENTI INOVATIVNE ORGANIZACIJSKE KULTURE:  
PRIMERJALNA ŠTUDIJA DVEH ORGANIZACIJ**

Ljubljana, april 2009

VASJA JELEN

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
1 INOVATIVNA ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	2
1.1 Definicija osnovnih pojmov .....	2
1.2 Inovacije in inovacijski proces .....	4
1.3 Kulturno okolje in njegov vpliv na inovacije .....	4
1.4 Kazalniki inovativnosti .....	6
1.5 Krivulja sprejemanja inovacij .....	7
1.6 Elementi inovativne kulture .....	8
1.6.1 Inovativno poslanstvo in vizija .....	8
1.6.2 Demokratično, lateralno komuniciranje .....	10
1.6.3 Varna območja .....	11
1.6.4 Fleksibilnost .....	12
1.6.5 Sodelovanje .....	13
1.6.6 Prestopanje meja .....	15
1.6.7 Motivacijske sheme .....	17
1.6.8 Vodstvo .....	18
1.6.9 Učeča se organizacija .....	18
1.7 Inovativna organizacijska kultura v slovenskih podjetjih .....	21
1.7.1 Slovenija v svetovnem okviru .....	21
1.7.2 Slovenski forum inovativnosti in primeri uspešnih slovenskih podjetij .....	24
1.7.3 Projekt SiOK .....	25
2 PRIMERJALNA ŠTUDIJA .....	29
2.1 O študiji (metodološka izhodišča) .....	29
2.2 Hipoteze .....	30
2.3 Primer 1: SID banka, d.d. .....	31
2.4 Primer 2: podjetje Harpha Sea, d.o.o., Koper .....	32
2.5 Potek intervjujev .....	34
2.6 Primerjava inovativne kulture po posameznih elementih .....	34
2.6.1 Inovativno poslanstvo in vizija .....	34
2.6.2 Demokratično, lateralno komuniciranje .....	35
2.6.3 Varna območja .....	35
2.6.4 Fleksibilnost .....	35
2.6.5 Sodelovanje .....	36
2.6.6 Prestopanje meja .....	36
2.6.7 Motivacijske sheme .....	37
2.6.8 Vodstvo .....	37
2.6.9 Učeča se organizacija .....	38
2.7 Povzetek študije – primerjava .....	39
3 DISKUSIJA .....	40
SKLEP .....	41
LITERATURA IN VIRI .....	43

## KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel ideje.....	2
Slika 2: Krivulja sprejemanja inovacij .....	8
Slika 3: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja .....	15
Slika 4: 2006 skupni indeks inovativnosti.....	22
Slika 5: 2008 skupni indeks inovativnosti.....	23
Slika 6: 2009 skupni indeks inovativnosti.....	23
Slika 7: SiOK - Povprečna organizacijska klima v slovenskih podjetjih od leta 2001 do 2005 .....	26
Slika 8: SiOK - organizacijska kategorija inovativnost, iniciativnost .....	27
Slika 9: SiOK - organizacijska kategorija strokovna usposobljenost in učenje.....	28
Slika 10: SiOK - organizacijska kategorija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev .....	29
Slika 11: Organizacijska shema SID banke .....	32

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije kulture učeče se organizacije.....	20
Tabela 2: Kultura učečega se podjetja in njen vpliv .....	21
Tabela 3: Povzetek glavnih ugotovitev študije .....	39

## UVOD

Kultura je skupek dosežkov, vrednot človekove družbe kot rezultat človekovega ustvarjanja in delovanja (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 465-466). Prenaša se preko generacij in je skupna nekemu narodu, skupini. Ko govorimo o kulturi v okviru podjetja oziroma organizacije, govorimo o organizacijski kulturi. Slednja predstavlja vrednote, norme in navade, ki prevladujejo v podjetju, načine komuniciranja med zaposlenimi, dojetje hierarhije znotraj organizacijske strukture, kaže se v odnosih med zaposlenimi. Organizacijska kultura povezuje zaposlene med seboj v podjetju, tako da se počutijo pripadniki neke skupine in skupaj sledijo zastavljenim ciljem.

V današnjem hitro razvijajočem se svetu, ko že večina gospodarstev deluje na globalni ravni in je konkurenca zelo močna, je za podjetje zelo pomembno vprašanje, kako biti inovativen oziroma kako doseči, da bodo zaposleni inovativni. Ključni dejavnik, ki vpliva na inovativnost zaposlenih, je kultura podjetja. Podjetju, ki želi biti inovativno, je pomembna predstava, kako spremeniti obstoječo kulturo, da bo spodbujala inovativnost. Zanima me torej aspekt organizacijske kulture, ki ga opredelimo kot inovativna organizacijska kultura. Pri tem se moramo zavedati, da je kultura globoko ukoreninjena v posamezniku in jo je zato težko spremeniti. Možen način, kako jo spremeniti, izhaja iz spoznanja, katere so temeljne sestavine oziroma elementi inovativne organizacijske kulture in nato tiste elemente, ki so za našo organizacijo pomembni, poiskujemo prilagoditi in implementirati.

Predmet proučevanja v diplomskem delu je inovativna organizacijska kultura v podjetjih, raziskovalno vprašanje pa, kateri so njeni ključni elementi, tako s teoretičnega kot empiričnega vidika. V prvem delu diplomske naloge bom podrobneje opredelil vsakega izmed elementov inovativne organizacijske kulture in jih podprl s primeri iz slovenske prakse. V drugem, empiričnem delu, bom opravil primerjalno študijo, s katero bom poiskoval ugotoviti, kako se odražajo elementi inovativne kulture v dveh konkretnih organizacijah, kako te elemente vključujejo, kako jih spodbujajo in krepijo. Sledila bosta povzetek študije z bistvenimi ugotovitvami in diskusija o hipotezah.

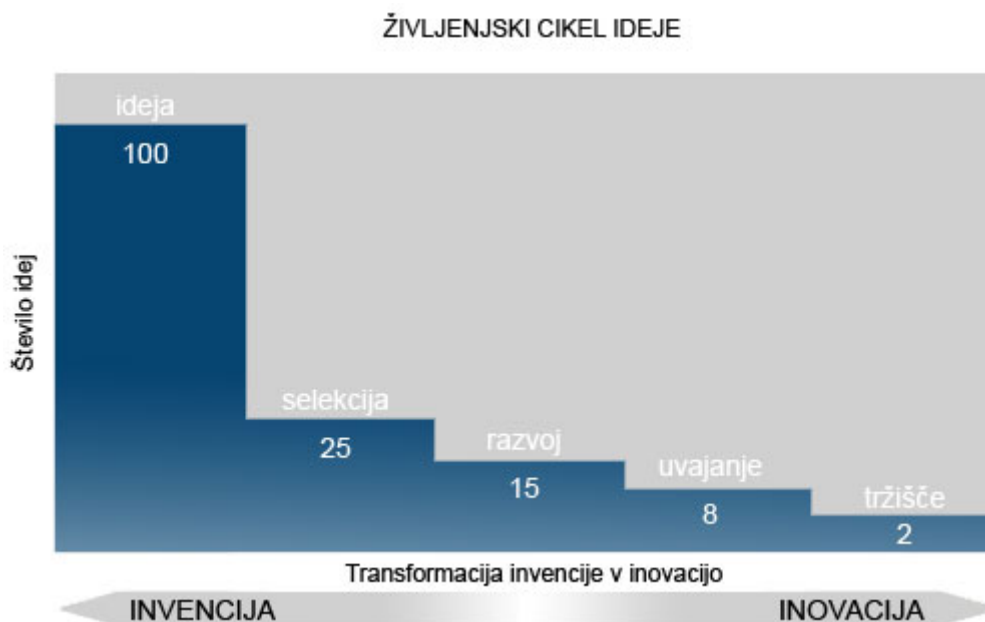
Za prvi del bom uporabil metodo študija primarnih in sekundarnih virov s poudarkom na znanstvenih virih, za študijo v empiričnem delu naloge pa metodo zbiranja primarnih podatkov s pomočjo polstrukturiranega intervjuja.

# 1 INOVATIVNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

## 1.1 Definicija osnovnih pojmov

Za lažje razumevanje tematike je potrebno razlikovati pojme invencija, potencialna inovacija, inovacija, razširjanje inovacije in inovativnost. **Invencija** je ideja ali model za nov produkt ali izboljššan proces, pri čemer ni nujno, da se ta razvije v inovacijo. Gre za obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se pa lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem. Iz spodnje slike je lepo razvidno, da le dva odstotka začetnih zamisli preraste v inovacijo (Likar, 2006, str. 29).

*Slika 1: Življenjski cikel ideje*



*Vir: Portal za inovativne Imam idejo, 2009.*

**Potencialna inovacija** je vmesna faza med invencijo in inovacijo. »Potencialna inovacija je do uporabnosti dognana invencija, ki pa še ni dala nove koristi, ki bi bila potrjena na trgu.« (<http://www.imamidejo.si/>)

**Inovacija** je prva praktična uporaba invencije v primeru, da se slednja v procesu razvoja ustrezno razvije in tako doseže komercialno vrednost na trgu. Je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu ali uporabi v okviru določenega postopka (Likar, 2007, str. 31). Drucker (1992, str. 27) pa pravi, da je inovacija posebno orodje podjetnika, sredstvo, s katerim izrablja spremembe kot ugodne priložnosti za nek drug posel ali storitveno dejavnost. Inovacijo lahko prikažemo kot disciplino, lahko se je naučimo, lahko

jo uporabljamo. Podjetniki morajo stalno iskati vire za inovacije, spremembe in njihove simptome, ki obetajo ugodne priložnosti za uspešno inovacijo. Toda pri tem morajo poznati in upoštevati principe uspešne inovacije.

**Razširjanje inovacij** pomeni širjenje uporabe inovacij v gospodarstvu. Pri **inovativnosti** pa gre za vizijo in glavne vrednote vseh zaposlenih, ki se odražajo v vsej kompleksnosti takšne usmeritve podjetja.

Poudariti je potrebno, da se omenjeni pojmi prepletajo v ustvarjalnem procesu - ta pa je v podjetju ključ do ustvarjanja dodane vrednosti in s tem konkurenčnosti.

Ravno tako je za nadaljnje razumevanje pomembno, da se seznanimo s pojmom kultura. V leksikonu lahko najdemo definicijo, ki pravi, da je kultura »celota vseh (materialnih in nematerialnih) pridobitev človeštva na določeni razvojni stopnji« (Veliki splošni leksikon, 1997). V Slovarju tujk (Verbinc, 1976, str. 393) je o kulturi zapisano: »a) gospodarski, znanstveni, nravni razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote, b) celotnost teh (materialnih in duhovnih) pridobitev v kaki dobi na določeni razvojni stopnji človeštva.«

Kultura v kontekstu podjetja oziroma organizacije pa je mišljena kot organizacijska kultura. V strokovni literaturi lahko najdemo zanjo celo vrsto definicij. Schein (2004, str. 17) definira organizacijsko kulturo kot vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila skozi proces reševanja problemov zunanje prilagoditve okolju in notranjega povezovanja. Pri tem so se omenjene predpostavke izkazale do te mere veljavne, da jih novim članom predstavijo kot pravilen način dojemanja problemov in razmišljanja ali čustvovanja ob tem. Ena od teh je tudi definicija Ovsenikove in Ambroža (2000, str. 148), ki pravi: »Organizacijska kultura je splet miselnih modelov ali skupnih paradigem v organizaciji o tem, kako svet deluje ali naj bi deloval. Govorimo o zaznavah, vrednotah, načelih, prepričanjih, simbolnem vedenju in obredih članov organizacije, ki jim predstavljajo izhodišče za oblikovanje organizirane kompleksnosti.«

Handy (1999, str. 180) je zapisal, da obstaja toliko različnih organizacij, posledično pa tudi različnih organizacijskih kultur, kot je na svetu različnih nacij in družb. Tako imajo organizacije različne vrednote in norme, ki se zrcalijo v različnih organizacijskih strukturah in sistemih. Kulturo neke organizacije sooblikujejo dogodki iz preteklosti, razporejenosti, ki prevladuje v sedanjosti, tehnologija, tip dela, pričakovanja organizacije in pa ljudje, ki delajo v njej.

Za vsako uspešno inovacijo stojijo ljudje, ki se zavzemajo za začetno zamisel in jo skozi celoten inovacijski proces podpirajo in razvijajo. Njihovo poslanstvo je, uresničiti zamisel oziroma jo udejaniti v uspešno inovacijo. Pomembno je, da tem ljudem stoji ob strani vodstvo podjetja, ki jih vseskozi spodbuja in jim nudi podporo na poti uresničevanja zamisli. Pogled v poslovni svet hitro razkrije razlike med vodenjem v inovativnih podjetjih in pristopih, ki jih

imajo manj inovativna podjetja. V podjetjih z razvito inovativno kulturo se vodstvo zaveda, da sta znanje in ustvarjalnost zaposlenih najpomembnejša. Zato spodbujajo zaposlene k razmišljanju o novih možnostih in načinih za izboljšanje dela, odstranjujejo ovire, ki bi omejevale inovativnost zaposlenih, zaposlenim pa dajo vedeti, da je dobrodošla vsaka ideja.

Na proces inovativnosti se veže še cel kup drugih pojmov, kot so inteligenca, ideja, zamisel, navdih, inspiracija, ustvarjalnost, *know-how*, intelektualna lastnina, učenje in podobno. Vendar ti niso bistveni za obravnavano temo.

## 1.2 Inovacije in inovacijski proces

Ena od možnih definicij inovacijskega procesa, ki jo navaja Berce, je: »Inovacijski proces se začne z inovacijo in nadaljuje s procesom, pri katerem nova ideja sčasoma prične prinašati denar. Je proces razumevanja vrednosti neke ideje v ekonomskem, tehničnem in družbenem okolju [...]. Pomembno pa se je zavedati, da to ni linearni proces« (Berce, 2009, str. 12).

V ZDA so se pomembnosti inovacij in inovacijskega procesa zavedali že relativno zgodaj. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so spoznali, da so inovacije nujne za gospodarski in družbeni razvoj. Do podobnega spoznanja so prišli tudi Japonci. V sredini devetdesetih let sta Nonaka in Takeuchi (1995) zaslugo za gospodarski uspeh Japonske pripisala predvsem procesom ustvarjanja novega znanja, ki je nato spodbudilo inovacijske cikle v podjetjih.

V Evropi smo začeli po letu 1990 v gospodarski rasti in tehnološkem razvoju močno zaostajati za ameriškim gospodarstvom. Rešitev takratnega stanja je videla Evropa v Lizbonski strategiji. Žal pa do danes rezultati niso tako visoki, kot so bili načrtovani. Za primerjavo: Bolgarija je pri uresničevanju strategije na zadnjem mestu (indeks 3,6), vodi Finska (indeks 6,0), Slovenija pa dosega podpovprečen indeks 4,58 (povprečni znaša 4,73). Raziskava *The Lisbon Review 2008* je pokazala, da so pri uresničevanju strategije v Evropi šibke točke področja informacijske družbe, inovacij in raziskav ter podjetništva.

V kolikšni meri so inovacijski sistemi učinkoviti, je v veliki meri odvisno od stopnje in kakovosti povezav ter medsebojnega vplivanja različnih akterjev. Zavedati se moramo, da tradicionalni linearni model inovacij z jasno določenimi nalogami za osnovno raziskovanje na univerzah, raziskovalnih institucijah in podjetniških razvojno-raziskovalnih centrih ne ustreza več. Kljub temu, da je v Evropi ta koncept privedel do velikega števila kakovostnih temeljnih raziskav, pa je v primeru izkoriščanja invencij tehnološkega razvoja neučinkovit (Berce, 2009, str. 12).

## 1.3 Kulturno okolje in njegov vpliv na inovacije

Zakaj so nekateri bolj inovativni od drugih? Enega od možnih odgovorov lahko iščemo v



medkulturnih razlikah. V šestdesetih letih dvajsetega stoletja je nizozemski raziskovalec Hofstede (2001), eden od začetnikov medkulturnih raziskav, preučeval, zakaj korporativno poenotena kultura IBM-a z več kot deset tisoč zaposlenimi v več kot štiridesetih državah ne obrodi zelenih rezultatov. Ugotovil je, da se države med seboj razlikujejo po petih kulturnih dimenzijah: porazdelitev moči, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, premagovanje negotovosti ter usmerjenost v prihodnost (kratkoročna/ dolgoročna).

Dimenzija porazdelitve moči pomeni pripravljenost članov neke družbe oziroma organizacije, sprejemati neenakomerno porazdelitev moči v družbi. V družbah, kjer je ta faktor visok, nastajajo konflikti med tistimi, ki imajo moč in vpliv ter tistimi, ki ju nimajo. V družbah z nizkim faktorjem bo bolj verjetna prisotnost visokega socialnega kapitala, ki pomembno vpliva na uspešnost mreženja in pretok znanja ter s tem na inovacijski proces (Hofstede, 2001, str. 79).

Dimenzija premagovanja negotovosti se odraža v tem, v kolikšni meri si člani družbe oziroma organizacije prizadevajo zmanjšati stopnjo tveganja in se tako izogniti negotovosti. Pri tem se zanašajo na družbene norme, vrednote, rituale in birokratsko prakso ter tako zmanjšujejo nepredvidljivost. Slednje zahteva visoko stopnjo formalnosti, striktna pravila in visoko standardizacijo postopkov. Vse to pa ovira inovacijski proces, ki v nasprotju s povedanim zahteva fleksibilnost, kreativnost, inovacijsko učenje in neformalne kontakte (Hofstede, 2001, str. 145).

Tretja kulturna dimenzija opisuje povezavo med individualizmom in kolektivismom. Govori o tem, koliko je v določeni družbi sprejemljivo, da posameznik skrbi le zase in za svoje bližnje, zanemarija pa družbene potrebe. Seveda je pa zelo pomembno, da ohranimo odličnost znanstvenikov kot poudarjanje individualnosti, saj se ti bolj osredinijo na izbrani problem in na njegovo reševanje (Hofstede, 2001, str. 209).

Moškost/ženskost je dimenzija, ki govori o tem, kakšne posledice ima biološka razlika med spoloma na čustvene in družbene vloge ženske oz. moškega. Ženske so bolj pozorne na družbene cilje, kot so medsebojni odnosi, skrb za druge in okolje. Po drugi strani pa moški sledijo bolj zasebnim ciljem, kot so kariera in denar. Poudarjajo doseganje rezultatov, sposobnost uveljavljanja, moč in družbeno pomembnost kot posledico materialnih dosežkov. Zato se praviloma v moških družbah inovacijski proces uspešneje zaključi v konkurenčni prednosti na trgu (Hofstede, 2001, str. 279).

Peta dimenzija opisuje, koliko so družbe usmerjene v prihodnost. V ekonomski teoriji je znano, da vsak razvojno-inovacijski proces zahteva od posameznika in družbe, da svoje današnje zadovoljitve potreb podredi prihodnjim donosom in tako preusmeri dobiček na prihodnja obdobja. To pa pomeni, da v prihodnost usmerjene družbe bolj stimulirajo inovacijsko dejavnost in procese (Hofstede, 2001, str. 351).

## 1.4 Kazalniki inovativnosti

Eden izmed instrumentov, ki omogoča merjenje inovativnosti, je *European Innovation Scoreboard* (v nadaljevanju EIS). Instrument je bil razvit na pobudo evropske komisije v okviru Lizbonske strategije. Z njim v primerjalni študiji inovacijske učinkovitosti članic Evropske unije in nekaterih drugih držav merijo zmožnosti podjetja pri spreminjanju inovacijskih *inputov* v *outpute*.

Njegovi kazalniki so razvrščeni v sedem dimenzij: človeški viri (ti merijo razpoložljivost visoko usposobljenih in izobraženih kadrov), finančna sredstva in podpora (merijo razpoložljivost finančnih sredstev namenjenih financiranju inovativnih projektov in podporo vlad inovacijskim dejavnostim), kapitalske naložbe (zajemajo naložbe, ki spodbujajo inovacije) mreženje in podjetništvo (zajemajo podjetniške dosežke in sodelovanje med inovativnimi podjetji ter javnim sektorjem), propustnost (zajemajo pravice intelektualne lastnine, ki izvirajo iz inovacijskega procesa in tokov v zvezi s tako imenovanim *Technology Balance of Payments* (pojem označuje trgovske transakcije, ki se nanašajo na mednarodne tehnološke in *know-how* transferje, kot so: denarna plačila in prejemki za uporabo patentov, licenc, *know-how*a, blagovnih znamk in podobno<sup>1</sup>)), inovatorji (merijo število podjetij, ki so uvedla novosti), in gospodarski učinki (zajemajo ekonomski uspeh inovacij na področju zaposlovanja, izvoza in prodaje) (*European Innovation Scoreboard 2009*, str. 7).

Po doseženih rezultatih so države razdeljene v štiri skupine. Te so: inovativni vodje, inovativni zasledovalci, zmerni inovatorji in države, ki lovijo korak (*European Innovation Scoreboard 2008*, str. 6).

Študija EIS 2008 je pokazala, da se razlike v inovativnosti med ZDA in Japonsko na eni strani ter Evropo na drugi sicer zmanjšujejo, so pa še vedno velike. Največji odklon se kaže na področjih mednarodnega patentiranja, javno-zasebnega povezovanja, števila raziskovalcev in poslovnih investicij v raziskave in razvoj. Študije v obdobju med letoma 2005 in 2008 so pokazale, da so v skupini inovativnih vodij Danska, Finska, Izrael, Japonska, Nemčija, Švedska, Švica, Velika Britanija in ZDA. V skupini tistih držav, ki lovijo korak, so Bolgarija, Grčija, Hrvaška, Latvija, Litva, Malta, Madžarska, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška, Španija in Turčija. Slovenija se je v tem obdobju uvrstila v skupino zmernih inovatorjev (*European Innovation Scoreboard 2008*, str. 10-21).

Seveda pa na tem področju obstaja še cela kopica drugih kriterijev in študij. Ena takih je *Global Competitiveness Report*. Uporablja indeks „*competitiveness global index*“ (CGI). Slednji vključuje dvanajst dimenzij in ena izmed njih je inovacijska (INO). Države, ki so v EIS v skupini inovativnih vodij in inovativnih zasledovalcev, najdemo v poročilu *The Global Competitiveness Report 2009-2010* med prvimi petindvajsetimi od skupno 133. Slovenija je

---

<sup>1</sup> Definicija pojma *Technology Balance of Payments* je povzeta po *Glossary of Statistical Terms OECD* (<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2693>)

na 37. mestu, gledano samo z vidika INO pa na 29. mestu. Študija ponuja pomembno spoznanje, da države z visoko inovacijsko dimenzijo zasedajo tudi višja mesta na celotni lestvici indeksa CGI. To jasno pove, da so za dvig konkurenčnosti potrebne inovacije (*The Global Competitiveness Report 2009-2010*).

## 1.5 Krivulja sprejemanja inovacij

Poznavanje koncepta krivulje sprejemanja inovacij bo koristno za poglobljeno razumevanje teme, zato nekoliko podrobneje pogledjmo, o čem govori model. Avtor modela Rogers (2003) ga definira kot model, ki klasificira sprejemnike inovacij v posamezne kategorije. Osnovna ideja modela je, da so nekateri posamezniki bolj odprti za sprejemanje inovacij kot večina. Drugo ime za model je teorija razpršenosti inovacij (angl. *Diffusion of innovations theory*).

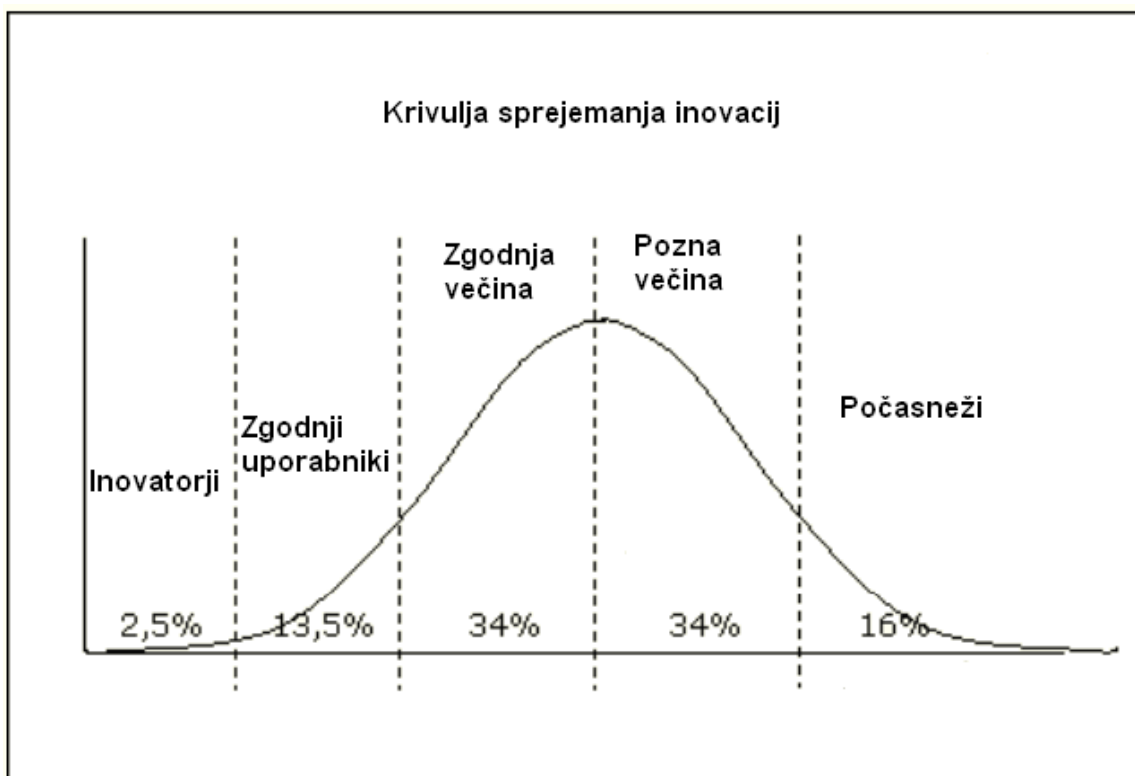
Širjenje inovacij ima pet elementov:

- značilnosti inovacij, ki vplivajo na njihovo sprejemanje;
- proces sprejemanja odločitev v fazi sprejemanja inovacij;
- značilnosti posameznikov, ki vplivajo na njihovo pripravljenost za sprejemanje inovacij;
- posledice, ki jih ima sprejemanje inovacij na posameznike in družbo;
- komunikacijski kanali, prisotni v procesu sprejemanja.

Iz slike 2 je razvidno, da krivulja vsebuje pet kategorij (odstotki predstavljajo deleže populacije):

- Inovatorji; pogumni ljudje, ki sprejemajo izzive in predstavljajo pomemben komunikacijski mehanizem;
- zgodnji uporabniki; upoštevanja vredni mnenjski vodje, ki s previdnostjo iščejo nove ideje;
- zgodnja večina; razmišljujoči, previdni, vendar sprejemajo spremembe nekoliko nad povprečjem;
- pozna večina; skeptiki, ki bodo sprejeli nove ideje, ko jih bo sprejela že večina;
- počasneži; tradicionalisti, nagnjeni k uhojenim potem, so kritični do novih idej in jih sprejemajo le, ko postanejo »mainstream«.

**Slika 2: Krivulja sprejemanja inovacij**



*Vir: Innovation Adoption Curve, 2009.*

Krivulja sprejemanja inovacij nam pove, da ni smiselno hitro prepričevati množice o novih, drznih idejah. Bolje se je osredotočiti na inovatorje in zgodnje sprejemnike, kategorije in odstotki iz slike pa nam lahko pomagajo opredeljevati ciljne skupine za inovativno komuniciranje.

## **1.6 Elementi inovativne kulture**

Dombrowski s sodelavci opredeljuje naslednjih osem elementov inovativne kulture (Dombrowski, Jeffrey, Desouza, Braganza, Papagari, Baloh, & Jha, 2007). Slednje sem razširil še z dodatnim elementom: učeča se organizacija.

### **1.6.1 Inovativno poslanstvo in vizija**

Ko govorimo o poslanstvu podjetja, se moramo vprašati, zakaj je podjetje sploh prisotno na trgu. Poslanstvo podjetja združuje zaposlene, delovno prakso in podjetje kot tako. Z rastjo in diverzifikacijo podjetja se večja potreba po jasni opredelitvi poslanstva in vizije. Če slednja nista definirana, se lahko zgodi, da posamezni oddelki oziroma funkcije znotraj podjetja postanejo samostojne organizacije, ki funkcionirajo neodvisno druga od druge. Usmerijo se v

zasledovanje lastnih interesov, kar ogrozi širše cilje podjetja. Zato z definiranjem poslanstva in vizije tem enotam postavimo neke skupne cilje, ki jih poskušajo zaposleni doseči s skupnimi močmi in se na tak način med seboj dopolnjujejo. Poslanstvo in vizija morata biti tako definirana, da jasno spodbujata inovativnost in poudarjata njen pomen.

Organizacijska kultura je ključni dejavnik, ki spodbudi v podjetju pretok znanja. Če sta poslanstvo in vizija slabo definirana, se lahko zgodi, da zaposleni niso pripravljeni deliti informacij in znanja.

S tega področja je znan primer iz podjetja General Motors. Vodstvo podjetja je želelo najboljše izkušnje svoje divizije Saturn prenesti na ostale divizije. Nastopila je težava, ker so bile ostale enote Saturnu nevoščljive za uspeh in so se zato upirale uvajanju njegovih izkušenj. Najboljše prodajno osebje ni bilo pripravljeno deliti svojega znanja in učenja z ostalimi zaposlenimi, kar pomeni, da so se novo zaposleni morali naučiti vsega od začetka.

Pomembno je, da je v organizaciji razvita kultura dela skupnih ciljev in širjenja organizacijskih zmogljivosti. Zato mora podjetje uskladiti spodbude in motivacijo s skupnim poslanstvom in vizijo. V nasprotnem primeru se bodo poslanstva in vizije razlikovali, kar bo spodbudilo oddelke, da oblikujejo lastne prioritete in zasledujejo le lastne interese. Ravno zaradi tega predstavljajo omenjeni strateški načrti podjetju pomembno sredstvo, ki vodi organizacijo k enotnemu cilju boljšega delovanja oziroma doseganja rezultatov podjetja v času prosperitete ali recesije.

Poslanstvo in vizija dosežeta svoj pravi namen, ko zaposleni dojemajo, da se njuna vsebina udejanja v vrhovih managementa. Nasprotni primer, ko obnašanje managementa ni skladno s poslanstvom in vizijo, ko torej ne podpira inovativnih idej, odprtosti ter deljenja znanja, privede do cinizma. V takem primeru sta vizija in poslanstvo neproduktivna in organizacijo usmerjata stran od začrtanih ciljev (Dombrowski, Jeffrey, Desouza, Braganza, Papagari, Baloh, & Jha, 2007, str. 193).

Slovensko hitro napredujoče inovativno podjetje Instrumentation Technologies iz Solkana začel svojo vizijo s stavkom: »Smo strastni snovalci inovativnih rešitev in od vedno smo stremeli h tehnološki špici« (O nas, 2008). Inovativnost torej postavlja prav v središče svojega delovanja. Tudi zato jim uspeva pridobiti najboljše strokovnjake iz Slovenije in tudi iz tujine.

Podjetje Domel, d.d., ki je bilo lani izbrano v skupino desetih najbolj inovativnih slovenskih podjetij, svoje poslanstvo opredeljuje takole: »Z inovativnimi tržno zanimivimi produkti omogočamo rast in razvoj skupine Domel ter zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju.« (O nas, 2009).

## 1.6.2 Demokratično, lateralno komuniciranje

Demokratično komuniciranje preprečuje ovire pri komuniciranju, kot so, denimo, močna hierarhična struktura, ki preprečuje hitro komuniciranje med različnimi ravnmi, negativne informacije in odsotnost povratnih informacij. Hierarhija, centralizirana moč in avtoriteta omejujejo sodelovanje in konstruktiven konflikt. O konstruktivnem konfliktu govorimo, ko ima konflikt pozitivne učinke, saj je njegov rezultat neko novo znanje oziroma nove izkušnje, ki ji pridobijo udeleženci konflikta. V organizacijah, kjer prevladuje takšno komuniciranje, so njihovi pripadniki spodbujeni k skupnemu oblikovanju odločitev in iskanju problemskih rešitev. Takšni zaposleni se počutijo pogumne, saj imajo pomembno vlogo v podjetju. Še pomembnejše pa je, da se managerji in zaposleni v teh podjetjih naučijo kulture poslušanja in presojanja idej.

Lateralno komuniciranje pomeni komuniciranje izven hierarhično pogojenih kanalov. To pomeni, da komunikacija v podjetju poteka neodvisno od hierarhičnih ravni, zunaj običajnih ali prevladujočih tirnic. Lateralno komuniciranje preko informacijske in komunikacijske tehnologije ali pa osebno odpravlja razpršene centre moči.

Naj omenim še lateralno razmišljanje, ki je poleg lateralnega komuniciranja pomembno za ustvarjalnost. Gre za vrsto mišljenja, ki napreduje po ovinkih. Vključene so nenavadne asociacije, ki so navidez nepovezane s problemom. Slednje se vrivajo v glavni tok mišljenja in pogosto spreminjajo njegovo smer (De Bono, 1992, str. 60).

Veliko podjetij investira v informacijsko tehnologijo z namenom, da bi podprli lateralne komunikacije. Primer dobre uvedbe informacijske tehnologije, ki se je v praksi odlično odrezal, ponuja podjetje Whirlpool. To je izdelalo intranetno spletno mrežo I-Pipe, preko katere si zaposleni izmenjujejo ideje in hkrati sledijo posamezni ideji od njenega nastanka do razvitja. Intranet vsebuje tudi knjižnico zavrženih idej. V Whirlpoolu si z intranetom prizadevajo zmanjšati omejitve, ki so posledica hierarhije, tako da dajejo vsakemu zaposlenemu možnost komentiranja idej svojih kolegov in na ta način spodbujajo komunikacijo med oddelki (Dombrowski et al., 2007, str. 194).

V splošnem je za podjetje pomembno, da vzpostavi kulturo demokratičnega, lateralnega komuniciranja brez hierarhičnih mrež v želji, da pritegne in obdrži talentirane posameznike, ki so pomembni pri prizadevanju za eksperimentiranje in inovacije.

Načeloma ljudje neradi predlagamo radikalne ideje ali radikalno spreminjamo tekoče procese, ker to ogroža našo varnost, kontinuiteto in vnaša nemir. Vendar pa lahko postaneta v času kriz varnost in kontinuiteta manj pomembni in takrat pripomore demokratizacija idej k izražanju tudi odločnejših rešitev.

Implementacija elementov demokratičnega, lateralnega komuniciranja ni enostaven proces. V

Whirlpoolu so morali na pomoč poklicati mentorje in razne svetovalce ter spremeniti tako interakcijo med zaposlenimi ter nadrejenimi kot tudi celoten spletni sistem, da bi demokratizirali sistem upravljanja idej in opogumili participacijo. Ko je korak v zvezi z implementacijo narejen, je potrebno vpeljati samo še problemsko usmerjen pristop. Problem, ki se pojavi, razgrnemo na omrežju, ki je lahko notranje ali zunanje, lahko pa tudi oboje, zato da lahko rešitev problema (lahko je tudi komentar ali predlog) predlaga kdor koli. To pa zahteva učenje ne samo komunikacijskih sposobnosti, ampak tudi znanje, kako problem definirati in kako biti odprt do novih, tudi neobičajnih zamisli.

Glavni izziv organizacijam, ki se soočajo z lateralno komunikacijo in dvigom demokratizacije, je v tem, da se inovativne ideje lahko križajo z interesi vodstva. Tak primer je porajanje skupnosti praks, v katerih so ljudje iz različnih »vertikalnih silosov« in različnih hierarhičnih nivojev spodbujeni v oblikovanje skupin, znotraj katerih potekajo odprte debate o izboljšanju ravnin storitev, ustreznosti proizvodov in podobno. Te skupnosti lahko oblikujejo odlične zamisli, vendar obstaja možnost, da jih bodo odgovorni vodje zavrnili (Dombrowski et al., 2007, str. 193-194).

V mnogih slovenskih podjetjih obstajajo spletne mreže, ki omogočajo komuniciranje vseh zaposlenih z vsemi, vprašanje pa je, koliko so te možnosti koristne za večanje kreativnosti in inovativnosti. Kjer prevladuje hierarhični princip, je velika verjetnost, da si neposrednih komunikacij zunaj funkcionalnih enot njihovi vodje ne želijo. To pomeni, da samo tehnološke možnosti niso dovolj, potrebna je kultura, ki spodbuja lateralno komuniciranje.

### **1.6.3 Varna območja**

Varna območja so ločena in dobro podprta okolja za kreiranje novih idej. Te oblike varnih inovativnih okolij temeljijo na prostem pristopu, kar pomeni, da udeleženi svobodno razvijajo inovativni proces, ne da bi bili omejeni. V splošnem ta območja zaposlene oddaljijo od vsakodnevne delovne rutine in jim omogočajo bolj radikalne zamisli ter jih razbremenijo predpostavk in ustaljene prakse.

Podjetje HP je dober primer, kako je mogoče strategijo varnih območij uspešno udejaniti. Oblikovali so manjše skupine posameznikov, ki so se povezali okoli posebne delovno orientirane teme in oblikovali zmagovite rešitve (»vojne zgodbe«). V teh skupinah je posebno cenjena možnost, da neobremenjeno razpravljajo o napakah in da se ne obremenjujejo z radikalizacijo in elementi tveganj pri inovacijah. Te skupine se srečujejo z enim samim namenom, to je, da si izmenjujejo izkušnje v varnem okolju brez posledic. Ključnega pomena za takšno eksperimentiranje, kjer se zaposleni srečujejo zunaj rednega dela, da bi razvijali ideje v potencialne inovacije, je podpora, tako v organizacijski kot v nadzorni funkciji.

Prosta območja opogumljajo radikalne inovacije, kot se je na primer zgodilo v Samsungovem tako imenovanem VIP centru, kjer zaposlene zadolžijo, da rešijo produkcijske ali oblikovalne

probleme v omejenem časovnem okviru. Nadzorniki dajo soglasje, da te zaposlene pošljejo v center, proč od njihovih običajnih obveznosti, dokler zadovoljivo ne rešijo problemov. Ampak delavci poročajo, da jih močno bremenijo poudarjeni roki in zahteve po večji produktivnosti. Velikokrat se dogaja, da v teh centrih kar prespijo in probleme razčlenjujejo do poznih nočnih ur. V takih tipih kulture omogočajo skrajni roki, kombinirani z razbremenitvijo ostalih odgovornosti in mreže strokovnjakov, da Samsung upravlja z inovacijami.

Podobno strategijo uporabljajo tudi v podjetju 3M. Tehničnemu osebju dopuščajo, da lahko 15% svojega delovnega časa porabi za delo na izbranem projektu. Takšna kultura spodbuja kreativnost in inovativnost.

Treba je biti pozoren na povezavo med strategijo varnih območij in dobičkom. To je izjemno težko, zlasti pri ločenih področjih in prostem pristopu. Člani skupine iz varnih območij, ki ponudijo nove ideje, morajo te zamisli »prodati« še ostalim v organizaciji. Kadar prevladujoča kultura v podjetju ni naklonjena idejam, ki niso bile generirane znotraj podjetja, nastopi problem. V tem primeru inovacija ne doseže pravega učinka ali pa jo širša organizacija celo zavrne. To lahko deluje spiralno navzdol, saj se člani skupine, ki prihajajo iz varnega območja in so ponudili inovativno idejo, počutijo, da je bilo njihovo delo zavrženo in ni cenjeno. Ti člani v prihodnosti najverjetneje ne bodo več sodelovali v aktivnostih varnih območij. Pa tudi ostali zaposleni, ki niso sodelovali pri generiranju inovativne ideje, vidijo neuspeh inovacije, kar jih odvrne od prihodnjega sodelovanja v podobnih projektih (Dombrowski et al., 2007, str. 194-195).

V virih nisem našel podatkov, ali se tudi pri nas uporablja koncept takšnih varnih območij, namenjenih kreativnemu ustvarjanju novih idej. Mislim pa, da inovativna organizacijska kultura še ni tako razvita. Verjetno je v tujini ta praksa uveljavljena predvsem v večjih podjetjih, ki imajo zadostne finančne rezerve in druge pogoje za takšna varna območja.

#### **1.6.4 Fleksibilnost**

Pomemben element motivacijske kulture je fleksibilnost, ki jo lahko spodbujamo na različne načine: s funkcijsko rotacijo delovnega mesta, z geografsko rotacijo delovnega mesta, z menjavo delovnega mesta in z mednarodnimi povezovanji. Funkcijska rotacija delovnega mesta omogoča zaposlenim, da spoznajo poslovanje iz različnih zornih kotov. Geografska rotacija delovnega mesta prav tako širi obzorje mišljenja zaposlenim, saj daje priložnost za učenje in pridobivanje novega znanja. Z menjavo delovnega mesta vodilni poglobijo znanje, ki temelji na delu, saj si pridobijo znanje preko podrobnega poznavanja posla, ne da bi pri tem prestopili meje podjetja. To tehniko pogosto uporabljajo japonski poslovneži, da spodbudijo rast inovativnosti s preseganjem funkcijskih oddelkov. Ta način učenja je manj moteč in ga je lažje integrirati v obstoječi poslovni model in prakso podjetja.



Poleg omenjenega se s tem načinom širi znanje in večja prilagojenost, ne večata pa se globina in specializacija znanja, ki pogosteje vodita v radikalnejše spremembe. Vendar pa prenašanje znanja preko ustaljenih situacij oziroma funkcijskih oddelkov lahko odkrije uporabne inovacije, posebno če je malo hierarhičnih ravni in je poudarjen demokratični sistem komuniciranja. Spodbujanje čvrstega socialnega mreženja znotraj organizacije in zunaj nje prav tako večja fleksibilnost. Združevanje ljudi iz različnih družb in timi, ki presegajo meje funkcionalnih okvirov, naletijo na začetku pogosto na težave, toda s prakso se zaposleni naučijo socialnega vedenja preko funkcionalnih in geografskih delitev. Bistveno je to, da se zmore organizacija odvrniti od vnaprej določene organizacijske strukture in delovne prakse k bolj prožnim za spreminjanje okolij.

Dopustiti zaposlenim, da svojo idejo zagovarjajo, je tudi korak k večji fleksibilnosti. Zgovoren je primer Arta Frya, zaposlenega v podjetju 3M, ki je iznašel Post-it označevalnik. Omenjeni je z lepljivim listkom označeval strani v svojem molitveniku. Raziskava trga je pokazala, da potrošnikov ta izdelek ne zanima, vendar je Fry s svojim timom vztrajal in ponujal promocijske vzorce na ulicah, dokler trg ni spoznal uporabne vrednosti izdelka. 3M zagotavlja svojim zaposlenim fleksibilnost dela, povezanega z zamisljivo od konceptualizacije pa do uspešne komercializacije ideje. V podjetju poudarjajo naslednje vrednote, ki dokazujejo fleksibilnost njihovega poslovanja: vztrajanje, odprtost za ideje, zagovarjanje lastne ideje, nagrada za uspeh in uporaba zgledov uspešnih primerov za promoviranje organizacijskih vrednot (Dombrowski et al., 2007, str. 195).

Potrebno pa je biti previden, saj uporaba zglednih primerov iz prakse lahko zaposlene tudi demotivira in zato postanejo neaktivni. Tako kot uspešne se v praksi pojavljajo tudi zgodbe ponesrečenih, neuspešnih primerov, kjer so bile napake kaznovane. To se pogosto zgodi v primerih, ko neka inovacija vpliva na procese, ki jih zaposleni izvajajo, na rutine, ki jih poznajo in na odnose, ki jim zaupajo.

Fleksibilnost je dvorezni meč. Po eni strani ima veliko pozitivnih lastnosti, o katerih je že bil govor, lahko pa tudi razvrednoti specialistično znanje in veščine (Dombrowski et al., 2007, str. 195-196).

### **1.6.5 Sodelovanje**

Sodelovanje ni le ena izmed potrebnih veščin, ampak je bistvenega pomena za vsak inovativni proces. Načini za spodbujanje sodelovanja so: spodbujanje kulture sodelovanja, zmanjševanje hierarhičnih ravni, spodbujanje zaposlenih na vseh nivojih k soodločanju, stremljenje h kulturi učenja, pri čemer naj proces učenja poteka tako znotraj poslovnih enot kot onstran njihovih meja.

»Strategije sodelovanja prinašajo pomembne prednosti podjetjem, ki jim primanjkuje določenih znanj, sposobnosti ali virov, saj te lahko pridobijo s povezovanjem z drugimi, ki

komplementarne spretnosti že imajo« (Dimovski et al., 2005, str. 28). Tako podjetje lahko preko sodelovanja prodre na nova tržišča, izkoristi prednosti medsebojnih sinergij in s tem osvaja nova znanja.

Informacijska in komunikacijska tehnologija omogoča sodelovanje in spodbuja inovativno okolje. Podjetja, kot je Siemens, so vzpostavila takšne globalne platforme, preko katerih tako zaposleni kot tudi zunanji uporabniki sodelujejo in si izmenjujejo zamisli. Tem skupinam predstavijo nek problem in nanj lahko kdor koli odgovori. Gre za sistem »več glav več ve«. Včasih se zgodi, da v podjetju nima nihče pravega odgovora, kako rešiti problem. Če se v iskanje odgovora vključijo ljudje, ki niso zaposleni v podjetju in ki na problem gledajo drugače - mogoče so znanstveniki z drugih področij, profesorji, razni strokovnjaki, študentje - pa lahko tak odgovor odkrijejo. Pomembno je, da se med procesom sodelovanja, ko vsak poda neko svojo rešitev, te rešitve izpopolnjujejo. V literaturi zasledimo izraz strategija »združi in razvij«. Tukaj gre za tip odprte inovacije, kar pomeni, da meje med notranjim in zunanjim znanjem postanejo prepustne in omogočajo, da se zamisli zaposlenih izboljšujejo z znanjem in idejami zunanjih sodelavcev.

Tako sodelovanje mora temeljiti na čvrstem zaupanju. To pomeni, da si posamezniki in organizacija odkrito delijo znanje in ideje. Na spremembo v odnosih lahko vplivajo zunanji dejavniki, okoljske spremembe ali notranji dejavniki, kot so zamenjave ključnih posameznikov. Takšne spremembe lahko zmanjšujejo zaupanje (Dombrowski et al., 2007, str. 197-198).

Kako pomembno je sodelovanje preko okvirov podjetja, spoznavajo tudi tista slovenska podjetja, ki načrtno podpirajo inventivnost. Takšno je na primer podjetje Instrumentation Technologies iz Solkana, ki ima vizijo, da postane visokotehnološko podjetje svetovnega razreda. K sodelovanju vabi vrhunske strokovnjake iz celega sveta in sodeluje s tako uglednimi ustanovami, kot je tržaški Sinhrotron. Ustanovitelj in direktor podjetja je bil tudi pobudnik za ustanovitev Primorskega tehnološkega parka, skupaj z Univerzo v Novi Gorici (O nas, 2008).

Primer iz poslovne prakse na tem področju so t.i. **tehnološke mreže** in **grozdi**. Pri prvih gre za skupine partnersko povezanih podjetij in drugih institucij, ki s skupnimi močmi ustvarijo nova znanja in nove tehnologije. Pri tem je bistveno, da se učinki teh mrež razpršijo na čim širši krog uporabnikov in ne samo na tiste, ki neposredno sodelujejo v mreži. Z drugimi besedami, gre za razvoj določenih tehnologij in za uporabo le-teh v različnih panogah, podjetjih in izdelkih. Praksa je pokazala, da dosegajo najboljše rezultate na področju učenja in inovacij tista podjetja, ki imajo v različnih mrežah raziskovalnih povezav v panogi najbolj središnji položaj (Dimovski et al, 2005, str. 355). Seveda pa so za uspešno mreženje ključni intenzivni in dolgoročni odnosi, ki se kažejo v tesnih strateških povezavah.

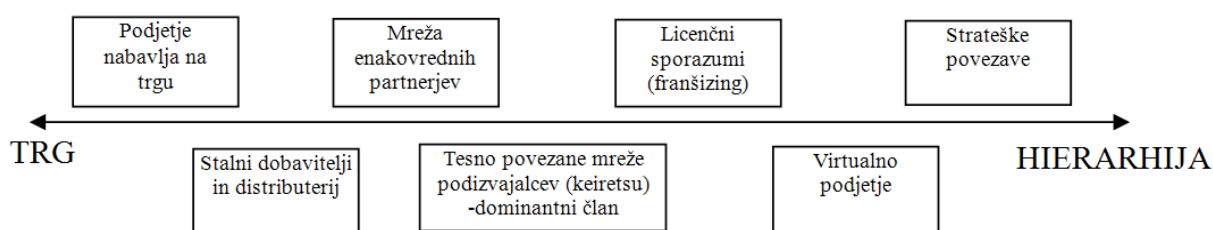
Primere tehnoloških mrež poznamo tudi v Sloveniji, na primer tehnološko mrežo informacijsko-komunikacijske tehnologije, tehnološko mrežo inteligentni polimerni materiali in pripadajoča tehnologija, tehnološko mrežo za biotehnologijo in farmacijo ter tehnološko

mrežo tehnologija vodenja procesov (Trobec, 2007, str. 29-36).

Ko govorimo o grozdih, mislimo ravno tako na obliko mrežnega povezovanja, le da so učinki ponavadi vezani na eno panogo oziroma en proizvod (Trobec, 2007, str. 14). Porter opredeljuje grozd kot geografsko koncentracijo neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, na katerem se sočasno razvija sodelovanje in konkuriranje (Trobec, 2007, str. 15).

Poleg mreženja in grozdenja pa poznamo tudi vrsto drugih oblik povezovanja. Spodnja slika prikazuje oblike medorganizacijskega sodelovanja, od tistih, ki slonijo na tržnih zakonitostih pa do tistih, ki temeljijo na hierarhiji.

**Slika 3: Razvrstitev oblik medorganizacijskega sodelovanja**



*Vir: V. Dimovski et al., Učēca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 355.*

### 1.6.6 Prestopanje meja

Ta koncept predstavlja sodelovanje na ravni, ki presega meje znotraj organizacije. Meje ločijo različne nivoje hierarhije. Ti nivoji so organizacijske podenote (na primer laboratoriji za raziskave in razvoj), oddelki, organizacije in zunanji viri. S prestopanjem meja so mišljene tudi zunanje komunikacije; se pravi stiki s strankami in stiki s strokovnimi tehničnimi viri, kot so fakultete, laboratoriji, konkurenti in podobno (Dombrowski et al., 2007, str. 196-197).

Za uspešno inovacijo je ključnega pomena učinkovito upravljanje s komunikacijami, ki potekajo preko teh meja. Management informacij pa poskrbi za učinkovit pretok informacij in vključuje:

- razvoj skupnega jezika;
- iskanje informacij in znanj;
- komunikacijo o kompleksnih tehničnih informacijah in
- notranje obveščanje o inovativnosti.

Ljudje, ki so v organizaciji za to vlogo zadolženi, so v anglosaški literaturi imenovani

»*boundary spanners*«. Njihova vloga niso samo managerske odločitve, ampak zadeva tudi organizacijske norme, kontekst in kulture (Dombrowski et al., 2007, str. 196-197).

Pomembno je, da imajo tako imenovani »*boundary spanners*« znanja o spodbujanju medfunkcijske komunikacije. V praksi zasledimo različne metode, kot so (Dimovski et al., 2005, str. 287):

- funkcija za vzpostavljanje zveze; določene kadre tako usposobiti, da služijo kot zveza pri sodelovanju timov različnih profilov;
- timi za reševanje problemov ključnih strank;
- transfer osebja; fizično zблиževanje ljudi, selitev zaposlenih med oddelki, sodelovanje pri različnih projektih;
- redni sestanki z virtualnimi timi ali s strankami;
- medfunkcijski timi, ki pri delu na skupnih projektih prosto komunicirajo;
- posebna inovatorska mreža; managerji določijo vodjo inovacijskega projekta, njegova vloga pa je reklamiranje projekta po organizaciji, pospeševanje komunikacij, namenjenih zbiranju inovativnih idej, pridobivanje naklonjenosti managerja za inovacije, zagotavljanje ustreznih sredstev;
- ustvarjanje skupnega jezika;
- sejmi znanja, na katerih se izmenjajo informacije in znanje;
- pravilo deljenja znanja; znanje v podjetju je skupna last in ga je treba posredovati vsakomur, ki ga potrebuje;
- zunanje komunikacije; stiki s strankami, s fakultetami in z laboratoriji ter deljenje tehničnih in tehnoloških informacij s konkurenti.

Vendar ta strategija prestopanja meja ne spodbudi vedno pozitivnega napredka pri učinkovitosti posameznika in je rezultat te strategije odvisen tudi od organizacijske strukture.

Managerji morajo pri uporabi te strategije upoštevati dva vidika. Prvi je, kako strukturirati in spodbujati prestopanje meja, in drugi, kako uspešno in učinkovito izvajati vlogo povezovalca v tem procesu. Primer podjetja s takšno strategijo je Leo Burnett, v katerem managerji vzdržujejo dobro strukturiran model prestopanja meja. Za vsak projekt organizirajo time, znotraj katerih spodbujajo sodelovanje prek vertikalnih silosov.

Zaposleni ne bodo obremenjeni s hierarhijo in z njenimi ravni, če bodo v organizaciji pozorni na navpične povezave. Slednje povečujejo uspešnost projektov inovacij in pretok informacij znotraj projektov. Preko navpičnega povezovanja bodo informacije prišle do vrhnje ravni in bodo na tak način tudi managerji sodelovali pri izvedbi projekta. Zaposlenim pa bo njihova prisotnost okrepila občutek pomembnosti projektov. Tudi vodoravno povezovanje je eden od ključnih pogojev za odprto komuniciranje med oddelki in pododdelki. V projekte so velikokrat vključeni različni oddelki in le z učinkovito komunikacijo med njimi bo izvedba učinkovita. Tudi v tem primeru medoddelčnega, torej vodoravnega komuniciranja,

so pomembne navpične povezave, saj so preko njih tudi managerji različnih poslovnih enot ali oddelkov povezani v projekt. Tako prepletanje komunikacij, ki prosto potekajo preko meja, bo v podjetju zagotovilo porajanje različnih idej, izbrana bo najboljša možnost ter končno tudi njena uspešna uresničitev.

Za prestopanje mej ima pomembno vlogo jezik, saj omogoča, da se z njim sporazumevamo in tako pošiljamo sporočila preko meja. O jeziku lahko govorimo na različnih nivojih. Vsak narod ima svoj jezik, kar lahko ovira poslovanje na meddržavni ravni. Oviro običajno premagujemo z globalnimi jeziki, kot je na primer angleški. Lahko pa vsaka panoga oz. industrija uporablja svojo govornico. Takrat govorimo o žargonih, ki so značilni za določene poklice (Dombrowski et al., 2007, str. 196-197).

### **1.6.7 Motivacijske sheme**

Motivacijske sheme promovirajo pričakovano obnašanje. Organizacije različno pristopajo k promoviranju inovativne kulture. Nekatere pričakujejo inovativnost od vsakega zaposlenega, ne glede na njegov položaj, in tako ne dajejo prednosti na podlagi položaja, ki ga zaposleni zaseda v hierarhiji, oziroma le občasnim spodbudam. Motivacijo zagotavljajo tudi z letnim ocenjevanjem zaposlenih in nato te ocene uporabijo kot spodbudo za obnašanje, ki je v skladu z najboljšimi interesi organizacije. Vse pogostejše so tudi nedenarne spodbude, čeprav to ne pomeni, da zanemarjajo denarne. Primer nedenarne spodbude iz prakse je uporaba »inovacijskih računov«, nekakšnih fondov, ki jih zaposleni lahko napolnijo s časom, ki ga namenijo razvijanju svojih idej. Ta fond se povečuje z uspešnostjo, tako da lahko še več svojega delovnega časa namenijo razvijanju idej.

Pomembno je, da zaposleni med razvijanjem svoje zamisli ves čas razmišljajo tudi o njeni poslovni vrednosti, kar pomeni, da svojo idejo preizkusijo na trgu pri strankah. Torej mora motivacijska shema spodbujati ne samo inventivnost, ampak tudi inovativno kulturo. Motivacijske sheme pripomorejo tudi k zmanjšanju poslovnega tveganja.

Pri ustvarjanju inovativnih produktov in storitev sodeluje več ljudi, zato je dobro, da so motivacijske sheme orientirane skupinsko oziroma timsko. Vendar pa lahko posamezniki dosegajo boljše rezultate, če so njihovi naporji nagrajeni individualno. Zato se lahko zgodi, da z motivacijskimi shemami demotiviramo posameznike za trud pri skupnem delu.

Pogosta trditev, da je trg najboljši pokazatelj, lahko zavaja, ker so resnično inovativni produkti in storitve lahko prezgodnji, ker trg še ne prepozna njihove prave vrednosti. V Sloveniji je iz preteklosti znanih kar nekaj primerov, ko so razmeroma redke inovativne ideje pri naših podjetjih naletele na zaprta vrata, medtem ko jih je tujina dobro sprejela (Dombrowski et al., 2007, str. 198-199).

### 1.6.8 Vodstvo

Ni nujno, da ima posameznik, ki ima inovativno, uporabno idejo in bi želel z njo eksperimentirati, tudi ustrezne managerske oziroma vodstvene sposobnosti, ki bi mu omogočile poiskati resurse in prepričati vrhnji management. Za to je ključno vodstvo, ki mora prepoznati dobro idejo in jo podpreti. Pri tem ni mišljeno le vodstvo v ožjem pomenu besede, ki zamisli ocenjuje, ampak posameznik oziroma skupina ljudi, ki znajo prepoznati dobre ideje, jih podkrepiti z nasveti ter s strokovnim znanjem. Govorimo o tako imenovanih sponzorjih idej. Poleg omenjenega morajo slednji generirati ideje in združevati različne ideje različnih projektov. Lahko so to tudi managerji, ki pridobivajo potrebne resurse za nadaljnji razvoj ideje in posredujejo idejo zunanjim oddelkom.

Inovacije potrebujejo podporo managementa, ki mora zagotoviti plodno okolje za inovacije. Raziskave so pokazale, da imajo inovativna podjetja določene skupne lastnosti: močno so usmerjena k ciljem, imajo fleksibilno definirano poslovanje in cenijo eksperimentiranje. Raziskave so pokazale tudi zanimivost, da so se podjetja močno razlikovala po organizacijski kulturi, saj so se tudi njihovi načini upravljanja razlikovali med seboj. Pomembno je, da management zagotovi netradicionalne oblike upravljanja z idejami, ki so nujne za spodbudo inovacijam.

Vodje in »šampioni« uvajajo spremembe, niso pa prejemniki teh sprememb. Spremembe čutijo predvsem tisti zaposleni, ki so na srednjem in spodnjem nivoju organizacijske strukture. Vrhni management dostikrat ne želi sprememb zase, saj mu lahko slabijo status, zmanjšujejo moč, slabijo položaj v hierarhiji, dodelijo mu manjšo pisarno in podobno. Večina ljudi v podjetju pričakuje od inovacije le koristi in čaka nanje. Le redki pričakujejo od inovacij prelom in spremembe (Dombrowski et al., 2007, str. 199-200).

### 1.6.9 Učēča se organizacija

Prihaja čas, ko bo znanje ena od ključnih komponent za doseganje poslovne uspešnosti. Slednje predstavlja pomembno konkurenčno prednost podjetja. Zato se vedno več podjetij preoblikuje v organizacije, osnovane na znanju. Njihovo širše okolje tako predstavlja ekonomija znanja, ki postavlja okvire sodobni organizaciji in procesu managementa na novo. V tem kontekstu govorimo o **managementu znanja**. K. Laudon in J. Laudon definirata management znanja kot proces sistematičnega in aktivnega poslovanja in razvijanja znanja v organizaciji. Kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo omogočila in spodbujala proces upravljanja informacij in znanja ter razvijala intelektualni kapital, je ključno vprašanje, ki si ga postavlja management znanja (Dimovski et al., 2005, str. 28).

Osnovno pravilo je, da se podjetje zaveda vrednosti intelektualnega kapitala, ki ni nič manjša od vrednosti denarja, surovin, materiala, in zna z njim tudi ravnati. To vlogo ravnanja v

podjetjih prevzemajo nova delovna mesta, kot so manager informacij, manager znanja, manager ravnanja z znanjem in manager učenja.

Po teoriji učeče se organizacije pomeni zaposleni posameznika z znanjem, sposobnostmi, močjo, nepredvidljivostjo in ustvarjalno domišljijo. V podjetju ima prvo mesto, ker je nosilec inovacij, le-te pa so gonilna sila poslovnega uspeha. Seveda je za to treba zaposlenim ponuditi prijazno in spodbudno okolje, saj je zadovoljen delavec osnova za ustvarjalnost. Le tak je lahko inovativen, zato je nujno, da podjetje vzpostavi inovativno organiziranost in sistem, ki bo odkrival inovativne posameznike in ustrezno ravnal z njimi (Dimovski et al., 2005, str. 30).

Drucker se je ukvarjal s problemom, kako zagotoviti stalen napredek pri učenju in razvoju inovativnosti v podjetju. Pravi, da mora podjetje slediti naslednjim načelom (Dimovski et al., 2005, str. 32):

- Vsako spremembo in novost je treba uvajati postopno, ker ni zagotovila, da bo neka novost v resničnem življenju tudi uspela. Z drugimi besedami, končnega rezultata ni mogoče napovedati z gotovostjo.
- Inoviranje zahteva denar. Drucker je mnenja, naj bi podjetje namenilo 80 do 90 odstotkov finančnih sredstev za financiranje vzdrževanja trenutnega stanja podjetja in preostalih 10 do 20 odstotkov financiranju sprememb tudi v težkih časih. Te spremembe bi se morale odlikovati v novih izdelkih, storitvah in tehnologiji, v odpiranju novih trgov ter distribucijskih kanalov. Pri tem poudarja zlasti razvoj ljudi.
- Inoviranje ne sme podreti identitete podjetja, kar pomeni, da mora organizacija paziti, da so spremembe in novosti uravnotežene. Zaposleni morajo imeti kljub spremembam občutek varnosti in zanesljivosti. Enako velja za vse ostale udeležence, ki z zaposlenimi pripomorejo k razvoju.
- Ljudi je potrebno nagraditi za spremembe, in sicer tiste, ki k inovativnosti dodajo enkratno, a večji prispevek kakor tiste, ki svoje deleže inovativnosti dodajo z večkratnimi manjšimi izboljšavami.

Vodja v učečem se podjetju (o tem, kaj je učeče se podjetje, v nadaljevanju) bi moral upoštevati enajst točk (Dimovski et al., 2005, str. 28): (1) vse zaposlene seznaniti z vizijo in poslanstvom, (2) zagotoviti prost pretok informacij od vrha navzdol, (3) odstraniti vse birokratske ovire, ki zavirajo kreativnost, (4) spodbujati svobodno izmenjavo idej in uvajanje sprememb na delovnih mestih, (5) gojiti zaupanje med zaposlenimi, (6) občasno pripeljati strokovnjake od zunaj za osvežitev podjetja, (7) motivirati zaposlene za boljše delo in za iskanje ustrežnejših rešitev, (8) kreativnost nagraditi in najbolj kreativnim izraziti priznanje, (9) zaposlenim omogočiti izobraževanje, (10) poskrbeti, da se bodo zaposleni ob delu ali celo med njim lahko ukvarjali s svojimi hobiji in uresničevali svoje interese, (11) kreativnost začeti uveljavljati pri vodstvu podjetja, saj brez njegove podpore podjetje ne more biti kreativno.

Management v podjetju mora biti v učeči se organizaciji pozoren tudi na oblikovanje in posredovanje kulture. Zato je potrebno najprej poznati dimenzije kulture učeče se organizacije in nato še vplive, ki jih imajo te dimenzije. Dimenzije kulture učeče se organizacije prikazuje tabela 1. Učinki, ki jih ima kultura učečega se podjetja, so razvidni v tabeli 2.

***Tabela 1: Dimenzije kulture učeče se organizacije***

**Kultura učeče se organizacije ima več dimenzij:**

1. Zaposleni podpirajo inovativnost in učenje (pri tem tvegajo in se učijo iz napak).
2. Management daje jasna sporočila, navodila in izraža svoja pričakovanja.
3. Management podrejenih ne vodi z avtoriteto in jih ne ustrahuje.
4. Tudi management je pripravljen spraševati in se učiti ter spremeniti svoja stališča in način dela.
5. Management je pripravljen poslušati.
6. Kultura učečega se podjetja je tako tehnično kot tržno orientirana.
7. Zaposleni so zmotljivi in jim je dovoljeno, da se učijo iz napak.

*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 357.*



**Tabela 2: Kultura učečega se podjetja in njen vpliv**

Vidik	Orodja/spremenljivke	Učinki
<b>Vodenje, ki ga organizacija spodbuja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora inovacijam in učenju</li> <li>• jasna sporočila o zaželenem vedenju podrejenih</li> <li>• pripravljenost poslušati</li> <li>• tržna in tehnična usmerjenost</li> <li>• razdeljevanje rezultatov uspešnega projekta</li> <li>• tveganje, dopustnost učenja na napakah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odprta podpora vrhnjega managementa za učenje in inovativnost olajša mnoge poti in izvedbo projektov</li> <li>• jasna sporočila managementa spodbudno delujejo na učenje</li> <li>• raznolikost pogledov in mnenj managementu in zaposlenim omogoča prilagodljivost</li> <li>• poslušanje managementu omogoča, da podpira razvoj idej drugih zaposlenih</li> <li>• ustrezno ravnovesje med tržno in tehnično usmerjenostjo</li> <li>• nagrado razdeliti med vse udeležence, ne samo med nekaj posameznikov; učinkovito nagrajevanje</li> <li>• kazni in neodobravanje napak povzročita nepripravljenost na tveganje in zavirata učenje; dopustnost napak spodbuja podjetniški duh in stalno učenje</li> </ul>
<b>Motivacijske metode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• paranoja ali nekoliko zdravega strahu</li> <li>• vizija, želja in pričakovanja pozitivnega prispevka vsakega člana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strah nas ohranja v stalni pozornosti in je v zmernih odmerkih spodbuden, če ga je preveč, pa zaposlene demotivira</li> <li>• skupna vizija in kultura učenja zaposlene spodbujata k pozitivnemu vedenju in k prispevku k rezultatom</li> </ul>
<b>Vodenje, ki ga organizacija spodbuja v odnosu s strankami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohranjanje pripadnosti strank – prodajno osebje</li> <li>• poslušanje pritožb, pozitiven pristop in urejanje reklamacij</li> <li>• kooperativna prodaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stranke zaupajo in verjamejo prodajnemu osebju, komunikacija je jasna</li> <li>• več zaupanja - boljša komunikacija, boljši odnosi s strankami, čeprav se prodajni procesi lahko upočasnijo</li> </ul>
<b>Zavestno ustvarjanje kulture učečega se organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza, zavestno managiranje lastne kulture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikacija z organizacijo, ohranjanje vrednot organizacijske kulture</li> </ul>

*Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 357.*

## 1.7 Inovativna organizacijska kultura v slovenskih podjetjih

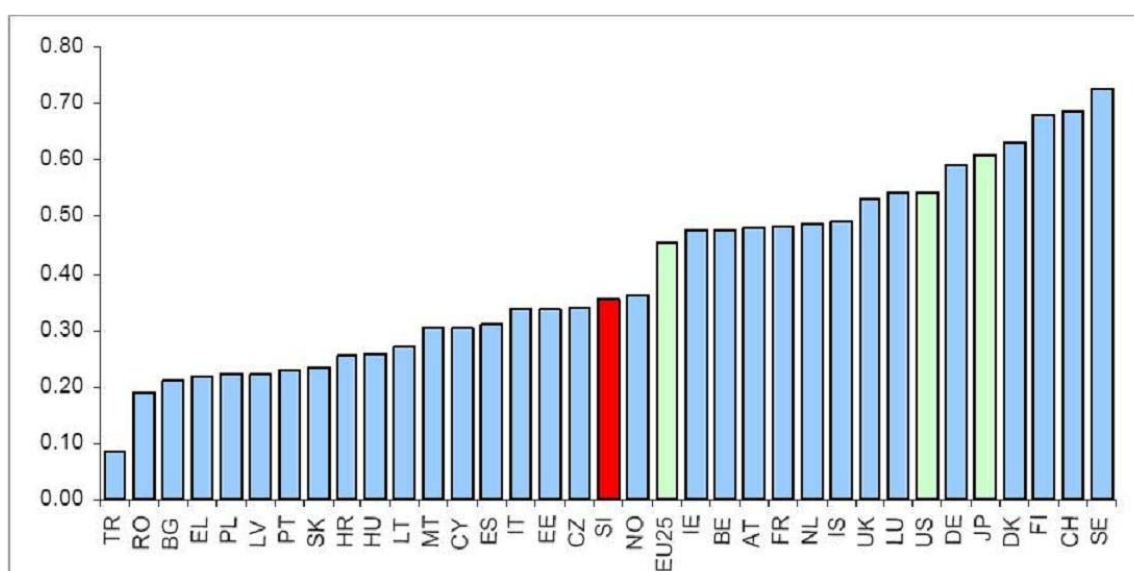
### 1.7.1 Slovenija v svetovnem okviru

Sedaj je smiselno umestiti Slovenijo v svetovni okvir po kriterijih inovativnosti. Eden takih je kriterij uresničevanja Lizbonske strategije na področju inovativnosti ter raziskav in razvoja (RR). Po tem kriteriju zaostajajo za ZDA prav vse evropske države. ZDA dosejajo 6,08 točke od 7 možnih (po izračunu na podlagi metodologije WEF-a). Prve štiri evropske države so

Finska (5,87), Švedska (5,57), Nemčija (4,90) in Danska (4,87). Slovenija je s 3,92 točke najvišje med novimi članicami in na istem mestu kot Španija ter pred Italijo (3,87), Luksemburgom (3,57), Portugalsko (3,44) in Grčijo (3,44) med starimi članicami (Jaklič, M., <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/71D14F06C41A43CBC1257006004B1558?OpenDocument>).

Mesto Slovenije na evropski ravni nam nazorno predstavljata sliki 4, 5 in 6. V grafih je prikazan skupni indeks inovativnosti (angl. *The Summary Innovation Index*) za posamezne države, ki je izračunan kot tehtano povprečje kompleksnega sistema raznih kazalnikov. V letu 2006 (slika 4) se je Slovenija uvrstila med povprečne in je zaostajala za povprečjem evropskih držav iz raziskave (EU-25). Je pa bila po tem kriteriju pred vsemi novimi članicami (*European Innovation Scorebord 2006*).

**Slika 4: 2006 skupni indeks inovativnosti**

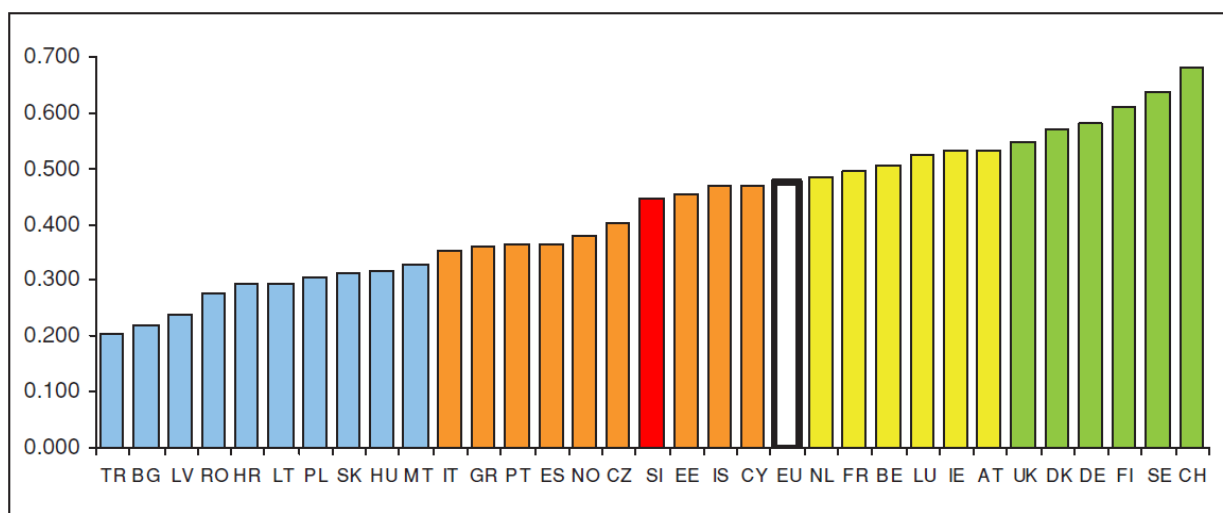


*Vir: European Innovation Scorebord 2006.*

V publikaciji EU *European Innovation Scorebord 2008* (enako velja tudi za *European Innovation Scorebord 2009*) so evropske države (vključenih je vseh sedemindvajset članic, poleg teh pa še Hrvaška, Srbija, Turčija, Irska, Norveška ter Švica) po kriteriju inovativnosti razdelili v štiri skupine: inovativni vodje (na sliki 5 in 6 označeni zeleno), inovativni spremljevalci (rumeno), zmerni inovatorji (oranžno, razen Slovenije) in zasledovalci (modro). Slovenija je v letu 2008 še vedno zaostajala za evropskim povprečjem (v grafu označeno belo), vendar je bil ta zaostanek bistveno manjši kot leta 2006. Razkorak med nami in med najrazvitejšimi je pa še vedno precej velik.

Po poročilu *European Innovation Scorebaord 2008* je bil zaostanek v inovativnosti EU glede na ZDA in Japonsko še vedno precejšen, vendar se je zmanjševal. Zaostanek za ZDA se je manjšal hitreje kot za Japonsko (*European Innovation Scorebord 2008*).

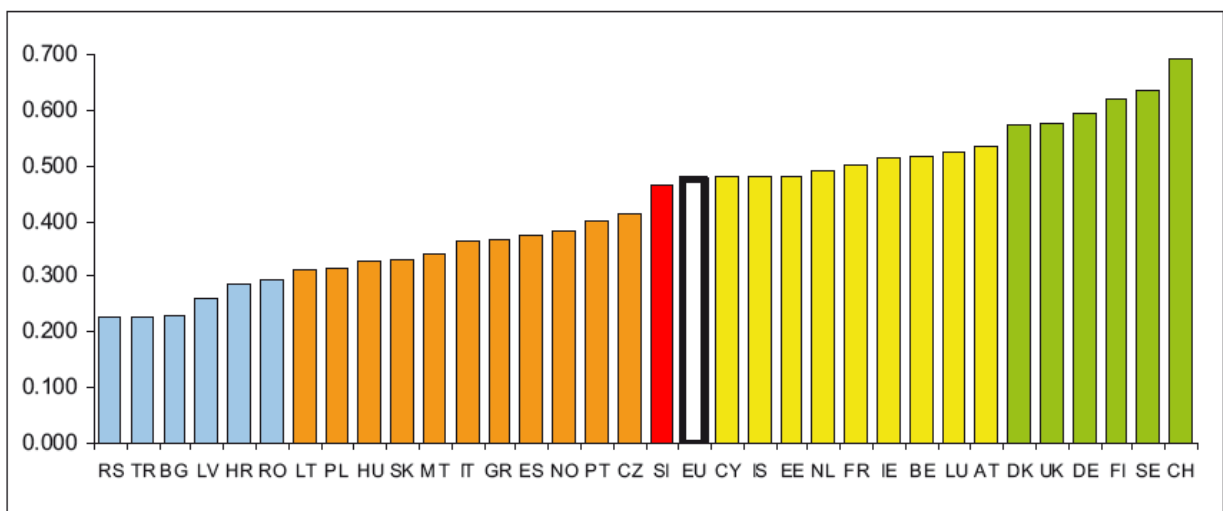
**Slika 5: 2008 skupni indeks inovativnosti**



*Vir: European Innovation Scorebord 2008.*

Slovenija je v letu 2009 napredovala v skupino inovativnih spremljevalcev, a še vedno zaostaja za povprečjem Evropske unije. Zaostanek za vodilnimi je tudi v letu 2009 precejšen. Spodbuden je podatek, da je napredek Slovenije v zadnjih petih letih na področju inovativnosti v primerjavi z EU27 nadpovprečen. Nadpovprečno so ocenjene dimenzije človeški viri, finance in podpora ter inovatorji in gospodarski učinki, zaostajamo pa v dimenzijah kapitalne naložbe ter propustnost (*European Innovation Scorebaord 2009*).

**Slika 6: 2009 skupni indeks inovativnosti**



*Vir: European Innovation Scorebord 2009.*

## 1.7.2 Slovenski forum inovativnosti in primeri uspešnih slovenskih podjetij

V Sloveniji si radi postavljamo za vzor države, ki sistematično spodbujajo inventivnost in imajo visoko razvito inovativno kulturo, kot na primer Švedska ali druge skandinavske države ali pa Irska. Vendar pa je ustvarjanje ugodne organizacijske klime prepuščeno predvsem samim podjetjem, zunanja podpora je bolj deklarativna in načelna kot kaj drugega. Manjkajo predvsem strukturne spremembe, ki bi pospešile inventivnost. Več je formalnih spodbud. Januarja 2008 je v Ljubljani na primer potekal 2. slovenski forum inovacij ([http://www.sfi.si/inovativna\\_podjetja](http://www.sfi.si/inovativna_podjetja)), kjer so predstavili najuspešnejše inovacije minulega leta ter deset slovenskih najbolj inovativnih podjetij: Acroni, d.o.o., ATech elektronika, d.o.o., Domel, d.d., Elaphe, d.o.o., Gama System, d.o.o., Intera, d.o.o., Lama Avtomatizacija, d.o.o., SAOP, d.o.o., Špica International, d.o.o. in XLAB, d.o.o.).

V gradivu foruma ([http://www.sfi.si/inovativna\\_podjetja](http://www.sfi.si/inovativna_podjetja)) je navedenih osem točk - trditev, ki opredeljujejo, kaj je inovativno podjetje, med njimi pa jih kar nekaj obravnava tudi elemente inovativne organizacijske kulture:

- Podjetje, ki spodbuja organizacijsko in upravljavsko inovacijsko kulturo, ki temelji na kreativnosti in oblikovanju novih idej v podjetju in razume ter podrobno spremlja spreminjajoče se zahteve tržišča, novih tehnologij, materialov, designa in drugih ključnih komponent, ki vplivajo na inovativnost posameznega podjetja.
- Razvija proizvode, procese in storitve ter se na inovativen način odziva na zahteve trgov in se osredinja na reševanje problemov kupcev.
- Uspešno in učinkovito upravlja z novimi idejami in inovacijami v podjetju z uporabo strukturiranega pristopa pri identifikaciji, preverjanju in implementaciji novih idej.
- Zagotavlja, da so njeni poslovni procesi poravnani s potrebami kupcev/trgov.
- Inovativnost je v podjetju sistematično razvita in je del poslovne strategije tako na področju razvoja produktov kot razvoja organizacije.
- Sistematično razvija ključne kompetence za inovativnost na nivoju posameznika, skupin in organizacije.
- Mreži se z ostalimi podjetji in se uči iz izkušenj ter sledi novim poslovnim priložnostim.
- Družbeno odgovorno vrača inovativnost nazaj v okolje (ravna ekološko, poslovno odlično, vpeljuje standarde kakovosti, vlaga v mlade, starejše, ranljive ciljne skupine, ima strukturiran pristop do ravnanja s človeškimi viri ...).

Na spletni strani enega izmed izbranih podjetij, Atech, d.o.o. (Mission, vision & values, 2009), lahko preberemo, da so njihova prva vrednota ljudje: *»We believe in our people and constantly build an environment of collaboration and emphasize teamwork; we sustain personal growth, innovation and entrepreneurship.«* Med ključnimi vrednotami pa je tudi kakovost, kjer spet izstopa inovativnosti: *»ATech builds its growth on in-house product development in pursuit of innovation and excellence.«*

Zanimivo je, da na svojih spletnih straneh inovativnosti in inovativne kulture ne poudarjajo. Zato si postavljam vprašanje, ali so nagrado dobili le zaradi inovativnih posameznikov ali pa je to plod inovativne kulture, torej vložek celotnega podjetja.

Primer enega najinovativnejših podjetij v Sloveniji je podjetje Trimo iz Trebnjega. Ena ključnih oseb v Trimu je direktorica Tatjana Fink, ki se dobro zaveda pomembnosti inovacij za uspešnost poslovanja. V strateških ciljih Trima je kot ključni dejavnik razvoja zapisana inovativnost. V podjetju je zaposlenih 550 ljudi, in kot pravijo, je pravi Trimovec tisti, ki predlaga in izvede najmanj eno izboljšavo letno. Preko procesa kontinuiranih izboljšav (PKI) spodbujajo zaposlene k podajanju predlogov in izvedbi izboljšav. Tudi s sistemom nagrajevanja so spodbudili inovativnost zaposlenih. Vsem članom tima, tako predlagatelju izboljšave, vodi projekta izboljšave kot tudi članom, ki so sodelovali v tem procesu, povišajo plačo za pet odstotkov od letnega učinka oz. prihranka.

V okviru projekta Sistem celovitega upravljanja kakovosti TQM so oblikovali skupino 28 ključnih kadrov, tako imenovanih »promotorjev«, ki so predstavniki oddelkov, znotraj katerih spodbujajo svoje sodelavce k izboljšavam in so jim hkrati podpora pri realizaciji. Rezultate dela spremljajo mesečno. Izvedbe posameznih izboljšav, kot so potrebne aktivnosti, ovrednotenje stroškov, opis procesa in vse ostale pomembne informacije, so shranjene v ključnih dokumentih, tako imenovanih »*keyfiles*«. To so pravzaprav orodja za spremljanje in izvajanje procesnih izboljšav. V letu 2003 so naredili še en miselni preskok z uvedbo Nore ideje. Vsako leto novembra izvedejo razpis za prijavo nore ideje, ki je anonimen, ker želijo tako zagotoviti popolno nepristranskost izbora. K prijavi so povabljeni vsi zaposleni. Ideja je lahko procesna, produktna, tehnološka, marketinška, poslovni model in podobno, vendar mora biti že relativno razdelana z opredelitvijo ciljev in postopkov in ne toliko s samo operativno izvedbo. Ob koncu leta nato organizirajo zaključno prireditev, ki je namenjena vsem zaposlenim in kjer razglasijo tudi zmagovalno noro idejo (Trimo, 2007).

### 1.7.3 Projekt SiOK

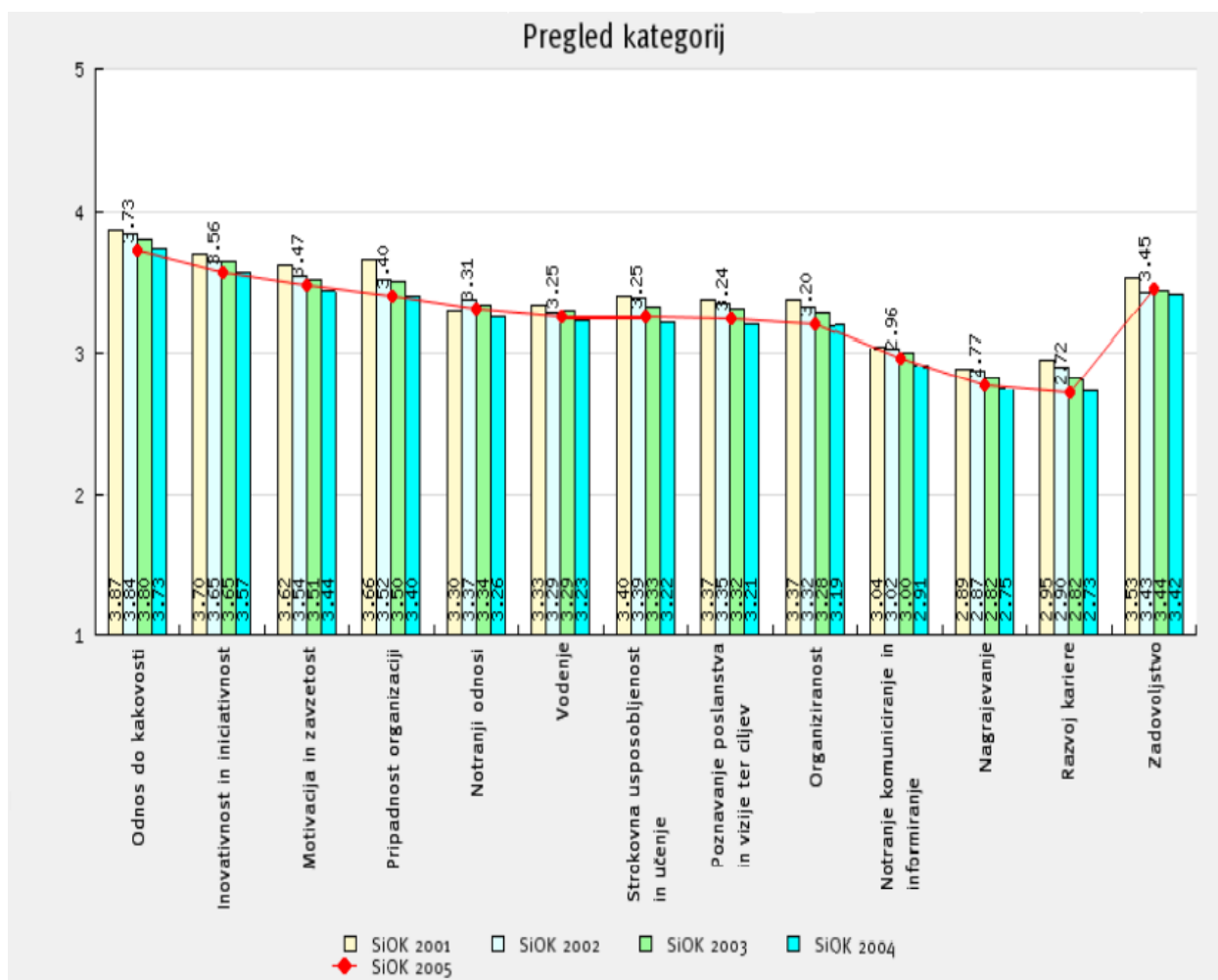
V kontekstu raziskovanja na področju inovativne organizacijske kulture v slovenskih podjetjih naj omenim projekt SiOK. V začetku leta 2001 je skupina svetovalnih podjetij (AT Adria, d.o.o., Biro Praxis, d.o.o., Partner Team, d.o.o., Racio Razvoj, d.o.o. in RM Plus, d.o.o.) pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt za primerjalno raziskovanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah z imenom SiOK. Gre za enoten vprašalnik, s katerim preko določene metodologije izmerijo organizacijsko klimo. Pri tem je naloga oseb, ki so vključene v raziskavo, da na danih lestvicah ocenijo, v kolikšni meri posamezni opis karakterizira socialno okolje njihovega podjetja. Namen raziskave je, ugotoviti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v posamezni organizaciji kot celoti ter omogočiti njuno primerjanje z drugimi organizacijami.

Metodologija SiOK razdeli organizacijsko klimo na 12 kategorij: organiziranost, strokovna

usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere ter inovativnost in iniciativnost. Omenjene kategorije so zajete v vprašalniku zadovoljstva. Poleg tega so v vprašalniku SiOK še primerjalna vprašanja, s katerimi merijo globalno uspešnost organizacije in njenega vodstva ter dodatna vprašanja o sistemih, ki so se do sedaj izkazali za najbolj kritične: sistem nagrajevanja in sankcioniranja, sistem napredovanja ter sistem informiranja in komuniciranja.

Poglejmo si nekatere rezultate, relevantne za našo tematiko. Povzeti so v SiOK-ovem poročilu za leto 2005 (rezultati novejših raziskav niso javno dostopni). Spodnji graf prikazuje povprečno klimo v slovenskih podjetjih po posamezni kategoriji od leta 2001 do leta 2005. Slednje so od leve proti desni razvrščene od najvišje pa do najnižje ocenjenih. Pri vseh kategorijah je v obdobju med letoma 2001 in 2004 opazen rahel trend padanja, leta 2005 pa so bile kategorije večinoma nekoliko boljše ocenjene. V nadaljevanju bom izpostavil le tiste kategorije, ki se neposredno navezujejo na obravnavane elemente inovativne kulture.

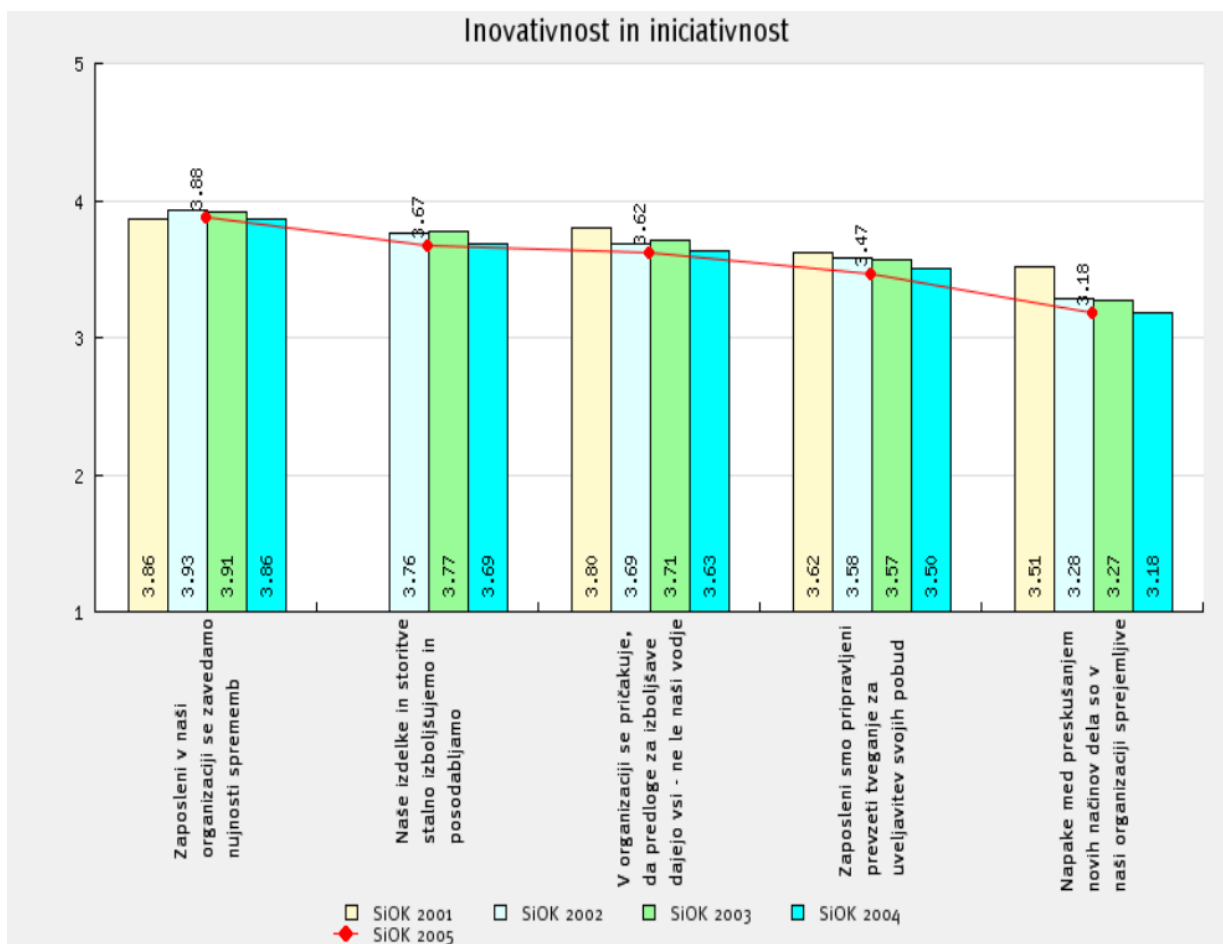
**Slika 7: SiOK - Povprečna organizacijska klima v slovenskih podjetjih od leta 2001 do 2005**



Vir: Organizacijska klima v Sloveniji – Poročilo za leto 2005, 2009.

V najširši kontekst, ki zajema vse elemente, lahko vključimo kategorijo inovativnost in iniciativnost, ki je na nivoju Slovenije v letu 2005 druga najbolj ocenjena kategorija. To pomeni, da v percepciji zaposlenih v slovenskih podjetjih inovativnost in iniciativnost zasedata kar zavidljivo mesto in da ocenjujejo zaposleni sebe za relativno inovativne. Za podrobnejšo obravnavo si pogledjmo sliko 7.

**Slika 8: SiOK - organizacijska kategorija inovativnost, iniciativnost**



Vir: Organizacijska klima v Sloveniji – Poročilo za leto 2005, 2009.

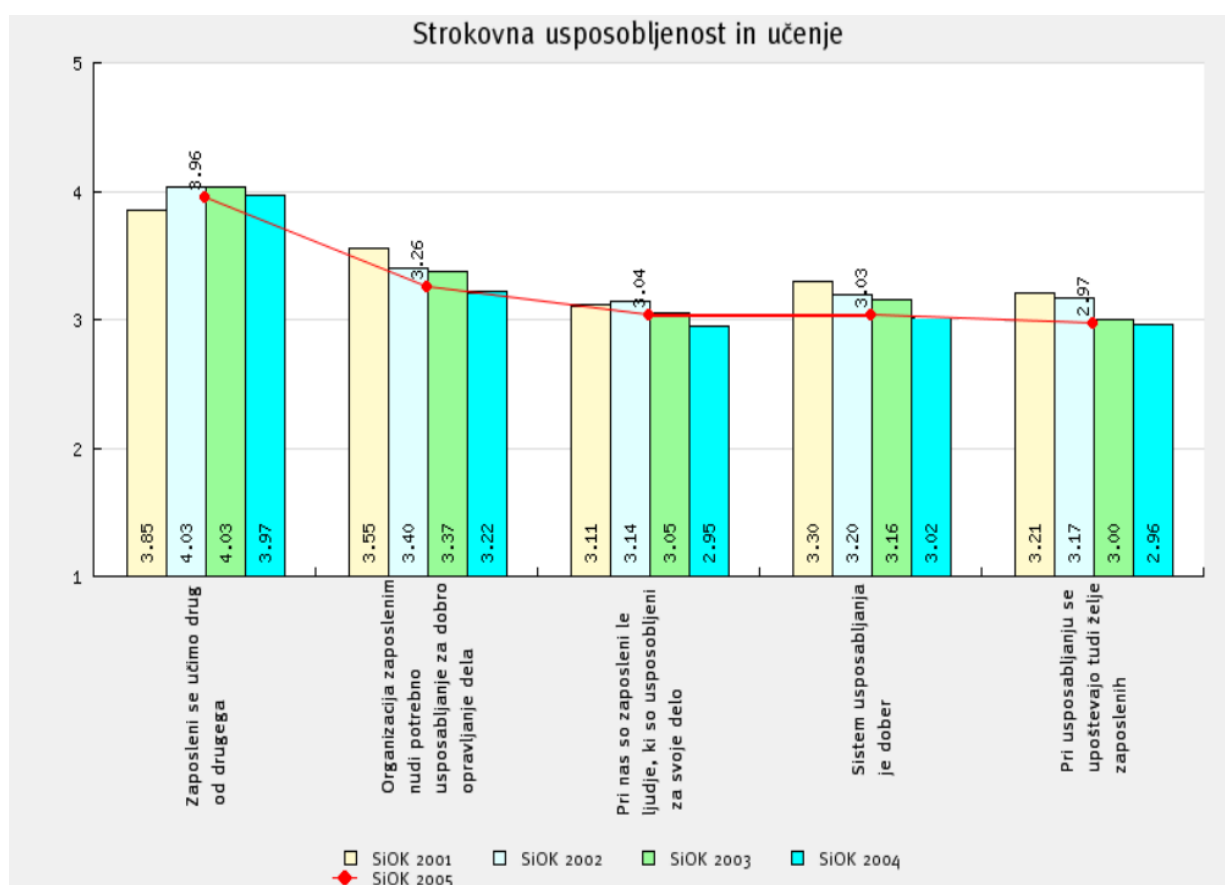
Iz grafa lahko razberemo podkategorije oziroma vprašanja, ki so podlaga za ocenjevanje inovativnosti in iniciativnosti. Podkategorija, ki ji zaposleni pripisujejo najvišjo oceno, je zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb. Vsekakor je to temelj inovativnega procesa, je pa vprašljivo, če bi se ta relativno visoka ocena pokazala tudi v praksi. Če primerjamo rezultate iz 2005 in 2004 lahko vidimo, da je ocena najbolj padla pri vprašanju, povezanem s prevzemanjem tveganja zaposlenih za uveljavitev svojih pobud. Morda bi na tem mestu moralo vodstvo bolj spodbuditi in podpreti ideje in zamisli zaposlenih.

V okvir elementa učeča se organizacija lahko neposredno uvrstimo kategorijo strokovna usposobljenost in učenje, ki med vsemi kategorijami pade v skupino srednje ocenjenih. Na

spodnji sliki je grafično prikazana omenjena kategorija z vsemi pripadajočimi vprašanji (podkategorijami).

Zaposleni se po podatkih sodeč relativno veliko učijo drug od drugega, kar pomeni, da so pripravljeni deliti svoje znanje s sodelavci. Žal pa je opaziti minimalen padec v primerjavi z letom 2004. Z vlogo delodajalcev pri nudenju ustreznega usposabljanja so zaposleni relativno zadovoljni. Vodstvo bi moralo bolj prisluhniti zaposlenim in upoštevati tudi njihove želje po usposabljanju.

**Slika 9: SiOK - organizacijska kategorija strokovna usposobljenost in učenje**

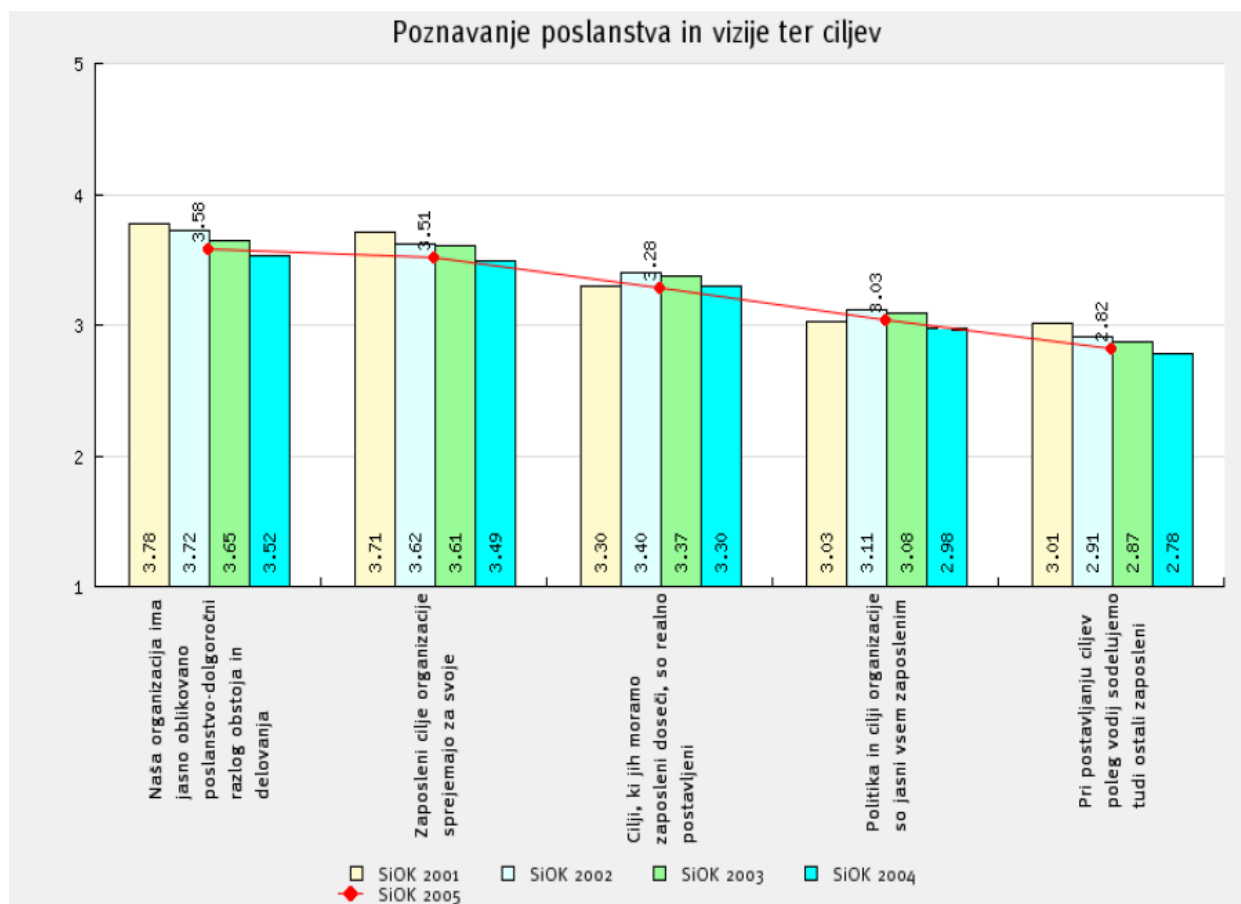


Vir: Organizacijska klima v Sloveniji – Poročilo za leto 2005, 2009.

Pod element inovativno poslanstvo in vizija lahko delno uvrstimo organizacijsko kategorijo poznavanja poslanstva in vizije ter ciljev, ki spada med srednje ocenjene kategorije. Rezultati, ki so prikazani na spodnji sliki, nam govorijo, da v slovenskih podjetjih vodstva ne postavljajo ciljev v sodelovanju z zaposlenimi na nižjih ravneh v zadostni meri, rezerve obstajajo tudi pri jasnosti ciljev. Je pa zanimivo, da po drugi strani zaposleni menijo, da je poslanstvo podjetja jasno oblikovano.



**Slika 10: SiOK - organizacijska kategorija poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev**



Vir: Organizacijska klima v Sloveniji – Poročilo za leto 2005, 2009.

## 2 PRIMERJALNA ŠTUDIJA

### 2.1 O študiji (metodološka izhodišča)

V svoji raziskavi sem se odločil narediti primerjavo elementov inovativne kulture med podjetjem SID - Slovenska izvozna in razvojna banka, d.d., Ljubljana - in podjetjem Harpha Sea, podjetje za inženiring, proizvodnjo in svetovanje, d.o.o., Koper. Po eni strani gre za primerjavo večjega podjetja (SID banka) z malim (Harpha Sea), po drugi pa za primerjavo državnega podjetja (SID banka) s privatnim (Harpha Sea). Primerjavo lahko delamo tudi s stališča panoge. V tem primeru primerjamo podjetje iz bančnega in zavarovalniškega sektorja s podjetjem iz informacijsko tehnološke panoge. Na nek način gre tudi za tradicionalnejšo, birokratsko inštitucijo na eni strani in za modernejšo na drugi strani.

Za ustrezne informacije, ki bi mi omogočile izdelati študijo, sem uporabil metodo zbiranja primarnih podatkov s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Le-ta se je pokazal kot

najprimernejši za primerjavo, ki jo želim opraviti. Gre za metodo, ki spodbuja pogovor z namenom pridobivanja informacij in razumevanja družbenih pojavov ter vedenj (Walliman, 2006, str. 131).

## 2.2 Hipoteze

Postavil sem naslednje hipoteze:

1. **H1: Elementi inovativne kulture se bolj izrazito odražajo v manjšem kot v večjem podjetju.**

Pričakoval bi, da so večja podjetja bolj toga in bolj formalizirana, tudi odnosi med zaposlenimi so bolj formalni. Na drugi strani pa so manjša podjetja bolj fleksibilna, odnosi pa bolj neposredni, kar bi lahko ugodneje vplivalo na inovativnost in s tem na inovativno kulturo.

2. **H2: V podjetju s področja informacijskih tehnologij so elementi inovativne kulture izrazitejši.**

Dejavnost tovrstnega podjetja temelji na nenehnem razvijanju in iskanju novih rešitev, kar zahteva od zaposlenih inovativnost. Zato bi pričakoval, da so elementi inovativne kulture temu ustrezno izrazitejši.

3. **H3: V podjetju iz visoko tehnološke panoge bolj poudarjajo inovativnost in njene elemente.**

Če želi podjetje iz visoko tehnološke panoge biti konkurenčno, mora tržišču znova in znova ponujati produkte, ki jih konkurenca ne. Torej so ključnega pomena inovativni zaposleni, ki razvijajo nove rešitve. Zato je poudarjanje inovativnosti bistvenega pomena.

4. **H4: V majhnem, visoko tehnološkem podjetju, je sistem spodbujanja inovativne kulture urejen bolj neformalno.**

Organizacijska struktura je v majhnem, visoko tehnološkem podjetju enostavna, hierarhičnih in odločitvenih ravni je malo, zato tudi ni velike potrebe po formalno urejenih procesih, formalnih pravilih. Po drugi strani pa je v visoko tehnološkem podjetju inovativnost samoumevna in je zato ni potrebno načrtno in formalno spodbujati.

**5. H5: V banki je sistem spodbujanja inovativne kulture formalno urejen tudi z dokumenti, pravilniki in podobnim, saj mora banka zavestno spodbujati inovativnost.**

V banki inovativnost mogoče ni samoumevna za razliko od podjetja iz visoko tehnološke panoge, saj njeni produkti v splošnem ne zahtevajo nenehnega inoviranja. Zato je inovativno kulturo potrebno načrtno spodbujati.

### **2.3 Primer 1: SID banka, d.d.**

SID banka je bila ustanovljena leta 1992 v Ljubljani kot Slovenska izvozna družba. Poglavitni namen takratne družbe je bil zavarovanje in financiranje slovenskega izvoza. Med letoma 2005 in 2008 so se preoblikovali v banko, pravni status banke pa so pridobili 1.1.2007. Novi naziv družbe je Slovenska izvozna in razvojna banka, d.d., Ljubljana (krajše: SID banka, d.d., Ljubljana). Zaradi posebnega položaja je njeno delovanje določeno z zakonom (Zakon o Slovenski izvozni in razvojni banki – ZSIRB), ki je stopil v veljavo 23.05.2008. Zaradi poostrenih razmer v gospodarstvu so ta zakon marca letos dopolnili in banki s tem razširili pristojnosti.

V letnem poročilu za leto 2007 so dejavnosti banke predstavljene takole:

»SID banka za lasten račun opravlja predvsem naslednje dejavnosti:

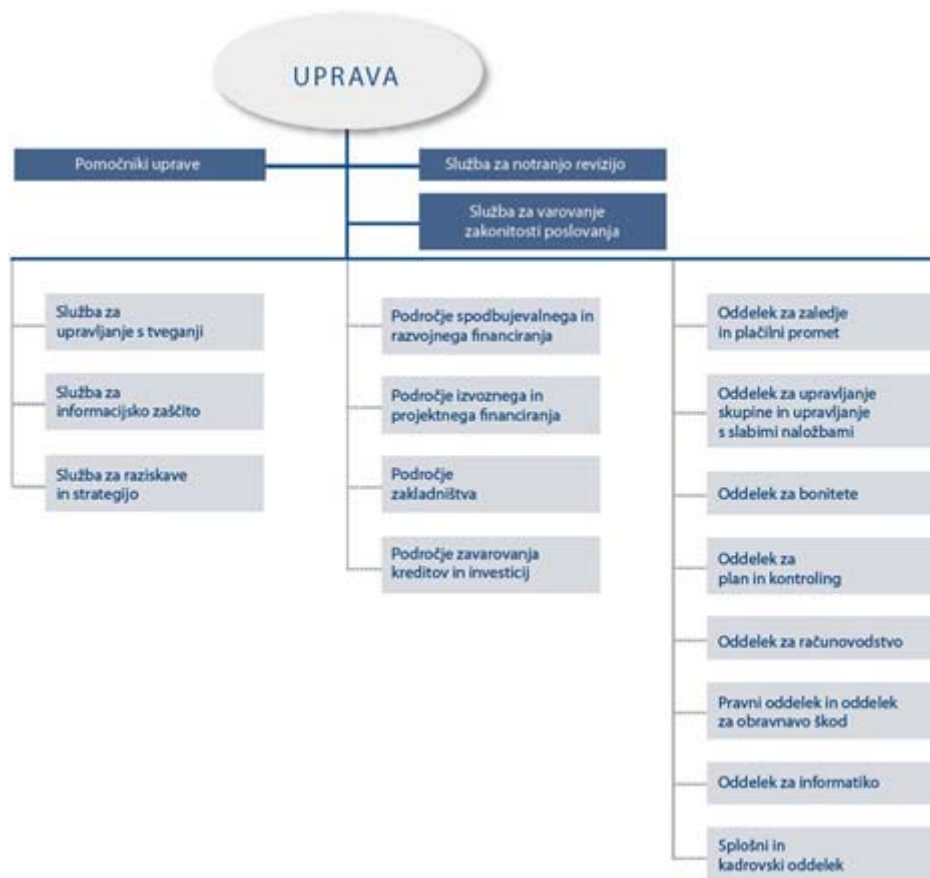
- financira pripravo na mednarodne gospodarske posle in mednarodne gospodarske posle oziroma mednarodno gospodarsko sodelovanje;
- izdaja garancije;
- sklepa posle z instrumenti denarnega, valutnega in kapitalskega trga ter trga izvedenih finančnih instrumentov;
- izdeluje bonitetne in druge kreditne informacije.

V imenu Republike Slovenije SID banka, kot pooblaščen izvozna kreditna agencija (IKA), izvaja:

- zavarovanje in pozavarovanje kratkoročnih izvoznih kreditov pred nekomercialnimi in drugimi netržnimi riziki;
- zavarovanje investicij pred nekomercialnimi riziki;
- zavarovanje srednjeročnih izvoznih kreditov pred komercialnimi in/ali nekomercialnimi riziki;
- program izravnave obresti (PIO) pri financiranju mednarodnih gospodarskih poslov in
- opravlja druge posle po posebnih pooblastilih.«

Na spodnji sliki je prikazana organizacijska shema SID banke.

*Slika 11: Organizacijska shema SID banke*



*Vir: Organizacijska struktura, 2009.*

## 2.4 Primer 2: podjetje Harpha Sea, d.o.o., Koper

Polno ime družbe je Harpha Sea, podjetje za inženiring, proizvodnjo in svetovanje, d.o.o., Koper. Podjetje je bilo vpisano v sodni register konec leta 1993. Prvotna in temeljna dejavnost podjetja Harpha Sea so hidrografske meritve morja za potrebe plovbe. Gre predvsem za meritve globin, katerih izračuni se uporabljajo pri izdelavi pomorskih kart. Velja poudariti, da je v slovenskem prostoru edino podjetje v tej dejavnosti. Poleg tega imajo v svoji ekipi hidrografa z mednarodno licenco, kar omogoča, da njihove meritve priznava mednarodna hidrografska organizacija IHO. Na omenjenem področju sodelujejo z Urdom za pomorstvo pri Ministrstvu za promet, Geodetskim inštitutom, oddelkom za geodezijo Fakultete za arhitekturo, gradbeništvo in geodezijo Univerze v Ljubljani in mednarodno pomorsko akademijo IMO-IMA v Trstu. Stike imajo tudi s Hrvaškim hidrografskim inštitutom iz Splita in Morsko biološko postajo ter Pomorskim muzejem iz Pirana.

Področje njihovega delovanja obsega danes tudi druge dejavnosti. Nekatere so razvidne tudi iz poslanstva, kjer je zapisano:

- »Postati vodilni v RS v proizvodnji mobilnih integriranih avtomatskih merilnih sistemov za specialne namene (ekologija, hidrografija, arheologija, vojaško/civilna zaščita).
- Postati vodilni v Evropi v proizvodnji avtomatskih merilnih plovil za nizke vode.
- Postati eden od pomembnejših izvajalcev meritev okoljskih podatkov (predvsem morja) v Sredozemlju.« (Harpha Sea, 2009)

Podjetje spada v kategorijo malih podjetij, saj šteje le 18 zaposlenih. Od tega ima večina visoko univerzitetno izobrazbo ali več. Na svoji spletni strani so zapisali, da veliko vlagajo v razvoj lastnega kadra, predvsem s specialističnimi študiji pri svojih dobaviteljih in s spodbujanjem nadaljnjega izobraževanja.

Svojo vizijo so zapisali takole:

»Intenzivno vlagati v razvoj obstoječih in novih produktov z ustreznimi investicijami ter zaposlovanjem visoko kvalificiranega kadra:

- Zaposliti na leto vsaj dva nova mlada visoko kvalificirana sodelavca (elektrotehniške, računalniške ali fizikalne smeri).
- Zaposlovati mlade raziskovalce (vsaj enega letno) ter tako razviti vrhunsko raziskovalno skupino.
- Nabavljati vrhunsko opremo za izvajanje meritev ter razvoj novih produktov (različni senzorji gibanja, sonarji različnih tipov, GPS sprejemniki različnih natančnosti) z investicijami vsaj 150.000 EUR letno. Integrirati lastno razvojno znanje z drugimi podjetji ter institucijami znanja v okviru RS ter EU.
- Sodelovanje na projektih na nivoju RS v okviru razpisov ministrstev.
- Nadaljevati sodelovanje na projektu EU Galileo v okviru obstoječega partnerstva s podjetji in univerzami iz Italije, Španije ter Slovenije ter sodelovati na projektih 7. okvirnega programa.
- Povečevati prihodke ter dodano vrednost na zaposlenega po stopnji vsaj 20% letno.
- Strateško se povezati z večjim evropskim proizvajalcem ter distributerjem merilnih sistemov.
- Nadaljevati začeto sodelovanje z danskim podjetjem Reson (vodilno na raznih področjih merilnih sistemov za civilne in vojaške namene), s katerim imamo pogodbo o zastopanju v RS ter o sodelovanju pri trženju naših produktov in storitev na področju Sredozemlja ter s podjetjem Magellan iz Francije, za katerega izvajamo servis njegove opreme v Sloveniji ter sodelujemo pri razvoju GPS produktov ter s podjetjem Javad iz ZDA, ki ga zastopamo v Sloveniji.« (Harpha Sea, 2009)

Danes sodeluje podjetje Harpha Sea pri vrsti projektov, tako domačih kot tudi mednarodnih.

Naj navedem nekaj primerov: izdelava avtonomnega plovila za potrebe meritev ter logistike na morju in notranjih vodah, izdelava mobilnih sistemov za detekcijo bioloških agensov, študije za sistem, ki bi preko Kalmanovih filtrov združil GNSS sprejemnik in IMU sistem v enoto za sledenje osebam v zaprtih prostorih in vrsto drugih.

S temi projekti se povezujejo in sodelujejo z različnimi podjetji, institucijami in univerzami (Harpha Sea, 2009).

## **2.5 Potek intervjujev**

V obravnavanih podjetjih sem opravil intervjuja z vrhnjima managerjema. Glede na njuno naravo dela in na njuno funkcijo v organizaciji sem moral nekoliko prilagoditi čas trajanja intervjuja. V SID banki sva se s sogovornikom pogovarjala eno uro, v podjetju Harpha Sea sem imel za razgovor na razpolago petnajst minut. Temu ustrezno sem tudi prilagodil vprašanja. Kljub temu sem vsebinsko zaobjel glavne točke, le da so pri prvem intervjuju odgovori podrobnejši.

## **2.6 Primerjava inovativne kulture po posameznih elementih**

V nadaljevanju bom na podlagi dobljenih odgovorov po posameznih elementih inovativne kulture primerjal obravnavani podjetji (zapis magnetograma je v prilogi diplomskega dela).

### **2.6.1 Inovativno poslanstvo in vizija**

SID banka ima v svojem poslanstvu zapisano: »Razvijamo, upravljamo in spodbujamo inovativne, finančnemu trgu dopolnilne ter dolgoročne finančne storitve za trajnostni razvoj Slovenije.« Na vprašanje, kaj jim pomeni inovativno, sogovornik odgovarja:

*»Mi svojo vlogo vidimo kot neke vrste katalizator razvoja.«*

To pomeni, da skušajo ugotoviti, kje trg ni dovolj razvit, kje se pojavljajo določene potrebe in nato poskušajo v tem segmentu razviti storitve in trg do te mere, da postane atraktiven za zasebni sektor. Ko pa zasebni sektor vstopi in gre skozi določene razvojne faze vse do zrelosti, se vloga SID banke konča in se umakne iz tega segmenta. Poleg že omenjene vloge katalizatorja so tukaj zapisane še vloge iniciatorja finančnega, sekundarno pa tudi gospodarskega razvoja z inventivnimi rešitvami. V strategiji sta pod točko vrednote zapisani odprtost in ustvarjalnost.

Poslanstvo podjetja Harpha Sea temelji na tem, da sami razvijajo rešitve. To pomeni, da jih poslanstvo sili v to, da so zaposleni inovativni. Inovativnost posebej spodbujajo tako, da

formirajo time okoli posameznih projektov. Inoviranje je urejeno na dveh nivojih. Formalno je tako, da obstaja komisija za inovacije, inovacijo se komisiji prijavi, le-ta jo pregleda, nato pa direktor inovacijo potrdi. Na koncu prejme inovator finančno nagrado. Na neformalni ravni pa se zaposleni pogovarjajo o novih idejah, zamislih, rešitvah, in če ima kdo dobre ideje in zamisli, jih poskušajo uporabiti.

### **2.6.2 Demokratično, lateralno komuniciranje**

Za obojestransko komuniciranje je v SID banki poskrbljeno preko sistema polletnih in letnih razgovorov. Komunikacija je seveda odprta tudi od zgoraj navzdol, in sicer preko baz v omrežju, do katerih ima dostop vsak zaposleni in kjer dobi informacije o doganju v podjetju. Horizontalno komuniciranje je vzpostavljeno preko tako imenovanih zaupnikov. Na pobudo nadzornega sveta so organizirali delovno mesto »*compliance officer*«, preko katerega potuje informacija neodvisno od hierarhije od zaposlenega do nadzornega sveta. Se pravi, da je poskrbljeno tudi za komunikacijo od spodaj navzgor.

V podjetju Harpha Sea običajno zaposleni po skupinah debatirajo med sabo. Se pa tudi redno srečujejo z vodstvom po projektih in na nivoju podjetja na rednih tedenskih srečanjih. Na teh se pogovarjajo o odprtih vprašanjih. Na ta način poteka dialog tako vertikalno, se pravi od zgoraj navzdol, kot horizontalno.

### **2.6.3 Varna območja**

V SID banki poznajo nekaj primerov iz prakse, ki bi jih lahko obravnavali kot varna območja. Uvedli so koncept *team building*. V zadnjih letih so zelo pozorni na projektni način dela. V okviru projektov ustanovijo delovne time, ki se ukvarjajo s specifičnimi temami, razpravljajo o njih in iščejo rešitve. Poznajo pa tudi neformalno obliko srečevanja, ki jo v strategiji poimenujejo »obredje«. To so srečanja zaposlenih v podjetju. Primera obredja sta piknik in dan SID banke.

Odgovor na vprašanje, ali v podjetju poznajo rešitev, ki bi jo lahko umestili med tako imenovana »varna območja«, so v podjetju Harpha Sea odgovorili:

*»Seveda. Vsak dan gredo na kavo in tam debatirajo. Ravnokar so tam.«*

Lahko bi rekli, da gre za nekakšna neformalna varna območja.

### **2.6.4 Fleksibilnost**

V SID banki je sogovornik menil, da so prožni tako v organizacijski strukturi kot v kulturi.

Predvsem zato, ker so projekti, ki potekajo v podjetju, multifunkcijski, saj povezujejo različne oddelke. Tudi organizacijska struktura z redkimi vmesnimi nivoji pripomore k večji fleksibilnosti in odzivnosti podjetja. Narava dela narekuje stalna prilagajanja novim zahtevam in iskanje novih vsebin. Kar se pa tiče arhitekturne in prostorske ureditve v SID banki, sogovornik odgovarja:

*»Toliko smo majhni, da lahko hitro skočimo po štengah.«*

Zavedajo pa se, da se z večanjem družbe večja tudi prostorska stiska.

*»Kar se tiče mobilnosti zaposlenih, je pri nas tako, da se zelo skače,«*

pravi sogovornik v podjetju Harpha Sea. V nadaljevanju še pove:

*»Delo ni tako rigidno, da imaš eno delovno mesto in tam nekaj počenjaš. Si strašno vezan na projekte in ker je teh projektov veliko, vedno počneš kaj novega.«*

### **2.6.5 Sodelovanje**

SID banka se poslužuje zunanjega izvajanja. Slednjega so se posluževali pri razvoju strategije. Pri oblikovanju strategije so za moderatorja najeli zunanjega sodelavca. Z zunanjimi strokovnjaki so sodelovali tudi pri iskanju novih vsebin in pri izdelavi analize SWOT. Tudi družba CMSR, ki je del skupine, je nekakšno zunanje izvajanje, ki dela razne analize za potrebe SID banke. Redno sodelujejo z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani. V ta okvir spadajo še mednarodna strokovna združenja, v katera je vključeno pet finančnih inštitucij. Gre predvsem za razvojno-finančne inštitucije in izvozno-kreditne agencije. Te so Bernska unija, mednarodno združenje javnih bank EAPB (*European Association of Public Banks*), Klub ISLTC, NEFI (*Network of European Financial Institutions for SMEs* (mala in srednja podjetja)) ter Pariški klub.

V podjetju Harpha Sea je na že omenjenih sestankih uveljavljena odprta debata, kjer si odprto delijo znanje in zamisli. Pri oblikovanju novih idej redno sodelujejo tudi z zunanjimi sodelavci. Imajo veliko takih projektov, kjer sodeluje tudi po deset podjetij in univerz (sodelovanje sem že opisal v predstavitvi podjetja).

### **2.6.6 Prestopanje meja**

V SID banki imajo zaposlene, ki so zadolženi za komuniciranje prav z določeno inštitucijo. O slednjih sem pisal v prejšnjem razdelku. Tudi znotraj posameznega projekta, če je le-ta velik, je za vsak segment določena oseba zadolžena za komunikacijo in spodbujanje.



V podjetju Harpha Sea je za komuniciranje in za njegovo spodbujanje preko organizacijskih meja neposredno odgovoren direktor. Pravijo, da zaenkrat še ne potrebujejo zaposlenega, ki bi se načrtno ukvarjal samo s tem področjem.

### 2.6.7 Motivacijske sheme

V SID banki so imeli v preteklosti neke vrste skupino za inovacije, rekli so ji *baza za inovacije*, kateri so dajali svoje predloge in zamisli ter bili zanje tudi denarno nagrajeni. Sogovornik meni, da se sistem nagrajevanja (denarno nagrajevanje) ni izkazal za motivacijsko orientiranega, je pa predvidena strategija za njegovo prenovo. Potrebno bo spremeniti način delegiranja nalog, način spremljanja nalog in način ocenjevanja realizacije nalog.

*»Če ne vemo, kaj smo komu dali, nimamo nekih meril, ponderjev, ki nam povejo, koliko je neko delo vredno, potem se težko gremo prenovo sistema nagrajevanja. Zato je zame nujno zadevo tudi informacijsko podpreti,«*

je še dodal. Za nematerialno motiviranje se na polletnih in letnih razgovorih specificirajo želje posameznikov glede izobraževanja. Kadrovska služba te želje usklajuje in izdelava razvojni profil vsakega posameznika. Področje izrednih dopustov in prilagojenega delovnega časa ni sistemsko urejeno.

*»Pri tem smo tudi sicer bolj konzervativni,«*

pravi sogovornik.

Pri motiviranju inovativnosti zaposlenih in inovativne kulture se v podjetju Harpha Sea poslužujejo denarnega nagrajevanja, napredovanja, omogočajo študij in druga izobraževanja, izredne dopuste, dopuščajo fleksibilni delovni čas in delo na domu. Motivacijskih računov, tako kot v SID banki, ne poznajo.

### 2.6.8 Vodstvo

Vodstvo v SID banki nastopa v glavnem v vlogi generatorja novih idej. Poskuša biti tudi spodbujevalec, vendar zaenkrat ne posebno uspešno. Si pa uprava želi, da bi ideje prihajale tudi od spodaj navzgor. Sogovornik je tudi opisal primer:

*»Sam sem zaposlene poskušal spodbuditi tako, da je vsak napisal pet ključnih problemov in načinov za njihovo reševanje, pa moram reči, da se ta način ni prijel.«*

Razlog vidi v premajhni razvitosti organizacijske kulture in klime. Na vprašanje, ali vodstvo ustrezno zagotavlja vire za uresničevanje inovacij in idej, je sogovornik odgovoril:

*»Mi smo trenutno v fazi transformacije, zato je to bilo primarno in se tudi ni šparalo na virih. V bančnem sistemu so operativni stroški zelo nizki, zato se je preostanek denarja potrošil v te namene.«*

V podjetju Harpha Sea vodstvo nastopa tako v vlogi generatorja kot tudi spodbujevalca idej. Ideje in zamisli prihajajo tako od spodaj kot od zgoraj. Tudi pri zagotavljanju ustreznih virov za uresničevanje inovacij in idej vodstvo nima zadržkov.

## **2.6.9 Učeča se organizacija**

SID banka ima v strateškem načrtu zapisano: »Nadaljevati vzpostavljanje modela učeče se organizacije in upravljanja znanja.« V nadaljevanju še piše: »Motiviranje zaposlenih z izobraževanjem in prenos znanj na sodelavce in delovni proces.« Nadalje: »Vzpostavitev modela upravljanja znanja in učeče se organizacije.« Omenjeni citati nam sami po sebi govorijo, da spodbujajo koncept učeče se organizacije, sogovornik pa je mnenja, da je veliko ovir na nivoju prenosa znanja. Pravi, da je med zaposlenimi premalo interesa. Učečo se organizacijo poskušajo spodbujati tudi na posameznih segmentih. Eden takih je razvojno bančništvo, o katerem je v strategiji zapisano: »Vzpostaviti celovitost strokovnih zanj na vseh področjih razvojnega bančništva in v tej smeri nadgrajevati obstoječe službe SID banke.« Sogovornik v okviru razvojnega bančništva še pove:

*»Naš cilj je okrepiti ta znanja, jih popularizirati, spodbuditi ljudi, da začnejo razmišljati in da sami dobijo določene ideje.«*

V SID banki imajo urejen tudi sistem prenosa znanja, ki poteka tako, da je zaposleni, ki obišče kateri koli seminar, dolžan kasneje organizirati interni seminar, kjer osvojeno znanje prenese na sodelavce. Na koncu sogovornik še pove:

*»Nekje nam uspeva bolj, drugje manj. Tukaj so neki začetki. To je proces in zato moraš biti vztrajen, se nenehno izboljševati, v različnih poslovnih procesih, ki se odvijajo po celotni firmi, najti stične točke in jih začeti povezovati in plesti, zato da pride na koncu en puloverček, kot se šika.«*

Kako vključujejo koncept učeče se organizacije, mi je sogovornik v podjetju Harpha Sea povedal:

*»Večinoma vsi zaposleni študirajo, vsi morajo nadaljevati študij, se ob delu izobražujejo, hodijo na specializirane tečaje v tujino, se udeležujejo seminarjev. Tega je veliko in slednjemu posvečamo veliko pozornost.«*

Ugotovitve iz te raziskave podpirajo našo trditev, da je smiselno k elementom inovativne kulture iz članka *Elements of Innovative Cultures* dodati še dodatni element: učečo se

organizacijo, saj ta koncept spodbuja k razmišljanju in iskanju novih idej.

## 2.7 Povzetek študije – primerjava

V spodnji tabeli sem povzel bistvene ugotovitve študije po posameznih elementih inovativne kulture na eni strani in po obeh obravnavanih podjetjih na drugi.

**Tabela 3: Povzetek glavnih ugotovitev študije**

Element inovativne kulture / Podjetje	SID banka	Harpha Sea
<b>Inovativno poslanstvo in vizija</b>	Razvijanje, upravljanje, spodbujanje inovativnih finančnih storitev	Poslanstvo temelji na tem, da sami iščejo rešitve
<b>Demokratično in lateralno komuniciranje</b>	Obojestransko komuniciranje – polletni, letni razgovori; komuniciranje od zgoraj navzdol – skupne baze; horizontalno komuniciranje – zaupniki; komuniciranje od spodaj navzgor - „ <i>compliance officer</i> “	Vertikalno in horizontalno komuniciranje – redna srečanja med zaposlenimi in vodstvom, redne debate po skupinah
<b>Varna območja</b>	Ne vključujejo koncepta; podobne rešitve: <i>team building</i> , projektni način dela, obredje	Ne vključujejo koncepta; podobne rešitve: jutranji pogovor ob kavi
<b>Fleksibilnost</b>	Multifunkcijski projekti, sploščena organizacijska struktura, stalna prilagajanja novim zahtevam	Veliko različnih projektov, raznoliko delo, stalna prilagajanja
<b>Sodelovanje</b>	Zunanje izvajanje, sodelovanje z zunanjimi sodelavci pri izdelavi strategije, pri iskanju novih vsebin, pri izdelavi raznih analiz, sodelovanje s fakultetami in z mednarodnimi združenji	Svobodno si delijo znanje in ideje med odprtimi debatami, v okviru projektov, sodelovanje z univerzami in podjetji
<b>Prestopanje meja</b>	Zaposleni zadolženi za komuniciranje z določeno inštitucijo, znotraj projektov za vsak segment določena oseba zadolžena za komunikacijo in spodbujanje le-te	Za komuniciranje in spodbujanje zadolžen direktor
<b>Motivacijske sheme</b>	Denarno nagrajevanje - <i>Baza za inovacije</i> , prenova sistema nagrajevanja; nedenarno nagrajevanje – izobraževanje, napredovanje; ne poznajo motivacijskih računov	Denarno nagrajevanje; nedenarno nagrajevanje – napredovanje, izobraževanje, izredni dopusti, fleksibilen delovni čas, delo na domu; ne poznajo motivacijskih računov
<b>Vodstvo</b>	Vodstvo v vlogi generatorja, manj spodbujevalca; ustrezno zagotavljanje virov za uresničevanje inovacij	Vodstvo v vlogi generatorja in spodbujevalca; ustrezno zagotavljanje virov za uresničevanje inovacij
<b>Učeca se organizacija</b>	Veliko pozornosti namenjeno izobraževanju; pri prenosu znanja pomanjkanje interesa zaposlenih; koncept zapisan v strateškem načrtu	Veliko pozornosti namenjeno izobraževanju in prenosu znanja

Kot sem že omenil, so dobljeni rezultati študije pridobljeni na podlagi odgovorov vrhnjega managementa. Zanimiva bi bila tudi primerjava teh odgovorov z odgovori zaposlenih na nižjih ravneh. Tako bi dobili celovit pregled nad inovativno kulturo zaposlenih, tako na vrhnjih kot na nižjih ravneh organizacijske strukture. Zato bi bilo potrebno opraviti strukturiran intervju oziroma anketo med vsemi zaposlenimi, kar pa bi prekoračilo okvire naloge.

Izbrana metoda zbiranja podatkov ponuja bolj skope odgovore, po drugi strani pa bolj jedrnate. Z anketo bi bila vprašljiva kvaliteta odgovorov, saj zaposleni na nižji nivojih dostikrat ne poznajo celotnega področja, ki zadeva elemente inovativne kulture. Ravno vodstvo je v podjetju za slednje najbolj kompetentno, saj je to del njegovih vsakodnevnih nalog. Njegova pristojnost in dolžnost je, da te elemente pozna, jih uveljavlja, spodbuja in krepi. Upoštevati pa je treba, da ima vodstvo lastne interese, ki se včasih razlikujejo od interesov zaposlenih.

### **3 DISKUSIJA**

V nadaljevanju bom skušal na podlagi odgovorov v intervjuju ugotoviti, ali postavljene hipoteze lahko potrdimo.

#### **1. H1: Elementi inovativne kulture so bolj izrazito odražajo v manjšem podjetju kot v večjem.**

V moji študiji je SID banka relativno večje podjetje kot podjetje Harpha Sea. Glede na zapisano težko rečem, da so v podjetju Harpha Sea elementi inovativne kulture bolj izraziti kot v SID banki. Ne gre toliko za bolj ali manj izrazito odražanje, ampak je poudarek na tem, da se v manjšem podjetju ti elementi kažejo na neformalni ravni poslovanja, v nenapisanih pravilih. Na nek način so elementi inovativne kulture prisotni tudi v podzavesti zaposlenih, saj se jih ne zavedajo, so pa prisotni v njihovi vsakodnevni praksi. V večjem podjetju pa elemente inovativne kulture spodbujajo na bolj formalni ravni, preko vizij, poslanstva, strategij, internih pravilnikov, kar pa ne pomeni, da se manj oziroma bolj izrazito odražajo. Prve hipoteze zato ne moremo z gotovostjo niti potrditi niti je zanikati.

#### **2. H2: V podjetju s področja informacijskih tehnologij so elementi inovativne kulture izrazitejši.**

Hipoteza drži, saj se večina dejavnosti ukvarja z inovativnostjo, elementi inovativne kulture so del osnovnih procesov.

**3. H3: V podjetju iz visoko tehnološke panoge bolj poudarjajo inovativnost in njene elemente.**

V SID banki si zelo prizadevajo za spodbujanje inovativnosti in njenih elementov. Nasprotno je v podjetju Harpha Sea inovativnost samoumevna in je zato ni potrebno dodatno spodbujati, v SID banki pa jo načrtno poudarjajo. Ta hipoteza torej ne drži. Vendar bi bilo na tem mestu zanimivo vprašati zaposlene na nižjih delovnih mestih, kako se to poudarjanje dejansko odraža pri njihovem delu.

**4. H4: V majhnem, visoko tehnološkem podjetju, je sistem spodbujanja inovativne kulture urejen bolj neformalno.**

Zaposlene v podjetju Harpha Sea sili k inovativnosti že sama narava dela. Večina v podjetju o tem ne razmišlja, ker je inovativnost zanje samoumevna. To dejstvo lepo ponazori odgovor sogovornika na začetku intervjuja: »Kaj je inovativna kultura?« Hipoteza je zato potrjena.

**5. H5: V banki je sistem spodbujanja inovativne kulture formalno urejen tudi z dokumenti, pravilniki in podobnim, saj mora banka zavestno spodbujati inovativnost.**

Peta hipoteza drži, saj je bančništvo tradicionalna oziroma konzervativna dejavnost, kjer inovativnost ni tako samoumevna kot v visoko tehnološki panogi in jo je zato treba dodatno spodbujati. Hipotezo potrjuje vrsta argumentov. SID banka ima namreč v poslanstvu zapisano, da razvija, upravlja in spodbuja inovativne storitve, kar merijo preko sistema uravnoteženih kazalnikov. O inovativnosti je v strategiji zapisano, da s projektom postavitve poslovnega procesa inovativnosti želijo spodbuditi inoviranje storitev in poslovnih procesov. Spodbujanje tako notranjega kot zunanjega komuniciranja je urejeno s komunikacijsko strategijo. V podjetju obstajajo ljudje, ki so načrtno zadolženi za spodbujanje komuniciranja. Obstaja pa še kopica argumentov, razvidnih iz odgovorov, ki potrjujejo hipotezo. Torej je področje spodbujanja inovativne kulture urejeno na formalni ravni z dokumenti in pravilniki.

## **SKLEP**

Elementi inovativne kulture, kot jih zastavlja članek, ki smo ga vzeli za izhodišče, so gotovo ključni za ustvarjanje ugodnega poslovnega okolja za zaposlene, kjer lahko dajejo, razvijajo in uresničijo svoje najboljše inovacijske potenciale. Vendar gre v realnih situacijah za preplet dejavnikov, kjer se en element uveljavlja bolj, drugi morda manj ali pa ga sploh ne zaznavamo, pa vendar lahko govorimo o inovativni kulturi. Inovativna kultura sama po sebi še ne zagotavlja ustreznih učinkov, je le tisti socialni in intelektualni humus, kjer se inovacije lahko rojevajo in razvijajo. Posamezni elementi imajo lahko v različnih kulturnih ali civilizacijskih okoljih različen pomen in se tudi odražajo drugače. Predvsem pa se zdi pomembno, koliko spodbuja razvoj inovativne kulture širše družbeno okolje, predvsem

nacionalno. Podjetje si mora seveda postaviti za cilj najvišja merila inovativne kulture, vendar pa mora biti pri tem realno. Uspeh je že, če uspe preseči povprečno raven v svoji dejavnosti v nacionalnem okviru ter v okviru svojih tržnih okolij.

Evropska unija si z Lizbonsko strategijo postavlja cilje, ki merijo na dvig konkurenčnosti in inovativnosti, na podlagi ocen, da zaenkrat zaostaja za glavnimi konkurenti iz Severne Amerike in Azije. Znotraj EU pa Slovenija zaostaja za povprečjem. Slovenski prostor je premalo konkurenčen in premalo inventiven. Po inovacijah in patentih sploh kar hudo zaostajamo. Zaostanek ni le posledica premajhnih vlaganj v znanje in izobraževanje, temveč je tudi posledica kulturnih vzorcev, ki niso naklonjeni inovativnosti. Teh ne spodbuja dovolj niti šolski sistem, pa tudi podjetja in politika ne. Zato si mora vsako podjetje še toliko bolj prizadevati, da ustrezno premakne miselnost in vedenje. Ne sme se zadovoljiti, da je nad slovenskim povprečjem, temveč mora vzore iskati v globalnem prostoru. Inovativnost postaja namreč pogoj poslovnega preživetja.

Svetovno gospodarstvo je zajela gospodarska kriza. Vsak dan lahko beremo v časnikih, kako podjetja stagnirajo, o stečajih in o brezposelnih. Vse to močno vpliva tudi na proces inovativnosti v podjetjih. Reševanje krize in inovativnost sta v ambivalentnem odnosu. Na eni strani kriza sili gospodarstvo in podjetja k skrajnemu krčenju stroškov, po drugi pa se podjetja le z inovativnimi pristopi rešijo iz krize. Inovacije pa zahtevajo vlaganja.

Že pri iskanju ustrezne literature s področja inovativnosti in inovativne kulture na ravni Slovenije sem naletel na težave, kar kaže, da smo v našem prostoru na to premalo pozorni tako na ravni države kot na ravni podjetja.

Z vprašanjem, kako z makro elementi spodbuditi širše in ožje okolje podjetja, da postane spodbudno za inovacije, se je v članku Inovativnost in tehnološki razvoj kot glavni razvojni izziv Slovenije ukvarjal prof. dr. Marko Jaklič. Poudaril je vlogo vlade pri zagotavljanju oziroma spodbujanju inovativnega okolja. V svojem članku je tudi navedel konkretne predloge in aktivnosti za prehod v inovativno družbo.

Tudi če bo okolje spodbudno, to še ne zagotavlja, da bodo podjetja inovativna. Podjetja morajo sama poskrbeti za oblikovanje spodbudne klime, ki bo zaposlene motivirala in spodbudila k ustvarjalnosti in inovativnosti. Tukaj ima večino vzvodov v rokah vodstvo oziroma management podjetja. Ključno je to, da se vodje na vseh nivojih v organizaciji zavejo odgovornosti za inovacijsko kulturo in temu primerno zastavijo take strategije, ki bodo celovito usmerile prav vse udeležence poslovnih procesov v inovativnost.

Zelo pomembno je, da se vodstvo osredini ne le na analizo organizacijske kulture v svojem podjetju, ampak tudi na značilnosti, ki veljajo v slovenskem prostoru. Upoštevati mora namreč vrsto značilnosti, ki lahko delujejo negativno (na primer: nizka stopnja fleksibilnosti trga delovne sile, plačna politika, ki ni dovolj motivacijska, visoka stopnja nezaupanja do inovacij in do lastnega znanja, zato marsikateri inovator svoje ideje lažje proda na tujem).

## LITERATURA IN VIRI

1. Aidis, R. & Welter, F. (2008). *The cutting edge: Innovation and entrepreneurship in new Europe*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts (USA): Edward Elgar Publishing, Inc.
2. Berce, J. (2009, 13. junij). Gospodarski in družbeni razvoj: Šum ozadja »ovira« za inovacije. *Delo, Sobotna priloga*, str. 12 in 13.
3. Cellini, R. & Lambertini, L. (2008). *The Economics of Innovation: Incentives, Cooperation, and R&D Policy*. (1<sup>st</sup> ed.) Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
4. De Bono, E. (1992). *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: Ganeš.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Dombrowski, C., Jeffrey, K., Desouza, K., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. & Jha, S. (2007). Elements of Innovative Cultures. *Knowledge and Process Management*, 3 (14), 190-202.
7. *Domel d.d.* Najdeno 5. aprila na spletnem naslovu <http://www.domel.si>
8. Drucker, P. (1992). *Inovacije i poduzetništvo – praksa i načela*. Zagreb: Globus.
9. *European Innovation Scoreboard 2006 - Comparative analysis of innovation performance [Pro Inno Europe – Inno Metrics]*. Najdeno 5. aprila 2007 na spletnem naslovu [http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006\\_final.pdf](http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006_final.pdf)
10. *European Innovation Scoreboard 2008 - Comparative analysis of innovation performance [Pro Inno Europe – Inno Metrics]*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu [http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded\\_documents/EIS\\_2008\\_Final\\_report-pv.pdf](http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/EIS_2008_Final_report-pv.pdf)
11. *European Innovation Scoreboard 2009 - Comparative analysis of innovation performance [Pro Inno Europe – Inno Metrics]*. Najdeno 8. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/10/03/1981-DG%20ENTR-Report%20EIS.pdf>
12. *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Najdeno 7. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.htm>
13. *Glossary of Statistical Terms [OECD.StatExtracts]*. Najdeno 9. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2693>
14. Handy, C. (1999). *Understanding organizations*. (4<sup>th</sup> ed.) London: Penguin Books.
15. *Harpha Sea*. Najdeno 9. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.harphasea.com>
16. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2<sup>nd</sup> ed.) California: Sage Publications, Inc.
17. *Innovation Adoption Curve [12 Manage: The Executive Fast Track]*. Najdeno 6. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.12manage.com/methods\\_rogers\\_innovation\\_adoption\\_curve.html#userforum](http://www.12manage.com/methods_rogers_innovation_adoption_curve.html#userforum)
18. *Inovativna podjetja [Slovenski forum inovacij]*. Najdeno 25. marca 2007 na spletnem

- naslovu [http://www.sfi.si/inovativna\\_podjetja](http://www.sfi.si/inovativna_podjetja)
19. Jaklič, M. (2005). *Inovativnost in tehnološki razvoj kot glavni razvojni izziv Slovenije*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/71D14F06C41A43CBC1257006004B1558?OpenDocument>
  20. Jaklič, M., *Inovativnost in tehnološki razvoj kot glavni razvojni izziv Slovenije. Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku republike*. Najdeno 4. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/71D14F06C41A43CBC1257006004B1558?OpenDocument>
  21. Karan, M. (2007, 26. februar). *Vloga vodstva pri spodbujanju inovativnosti*. Najdeno 25. marca 2007 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/vloga-vodstva-pri-spodbujanju-inovativnosti-zaposlenih-620.aspx>
  22. *Letno poročilo 2006 [SID banka, d.d., Ljubljana]*. Najdeno 3. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.sid.si/sidslo.nsf/V/K183612B504B8E0F5C125745C0041C9E4/\\$file/SID%20BANKA%20-%20LETNO%20POROCILO%202007.pdf](http://www.sid.si/sidslo.nsf/V/K183612B504B8E0F5C125745C0041C9E4/$file/SID%20BANKA%20-%20LETNO%20POROCILO%202007.pdf)
  23. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management Inoviranja*. Koper: Fakulteta za Management.
  24. *Mission, vision & values [podjetje Atech d.o.o.]*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.atech.si/index.php?page=30&lang=2>
  25. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
  26. *O nas [podjetje Domel d.d.]*. Najdeno 13. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.domel.si/sl/podjetje>
  27. *O nas [podjetje Instrumentation Technologies d.d.]*. Najdeno 10. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.i-tech.si/slo\\_index.php?meni1=1](http://www.i-tech.si/slo_index.php?meni1=1)
  28. *Organizacijska klima v Sloveniji – Poročilo za leto 2005 [SiOK]*. Najdeno 29. julija 2009 na spletnem naslovu [http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno\\_porocilo\\_SiOK\\_za\\_leto\\_2005.pdf](http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf)
  29. *Organizacijska struktura [SID banka, d.d., Ljubljana]*. Najdeno 20. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.sid.si/Predstavitev-SID-Banke/Kdo-smo>
  30. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2000). *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Visoka šola za turizem.
  31. Podbregar, I., et al. (2008). *Vohunska dejavnost in gospodarstvo*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
  32. *Portal za inovativne Imam idejo*. Najdeno 5. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>
  33. Potocan, V. & Mulej, M. (2007). *Transition into an innovative enterprise*. Maribor: Faculty of economics and business.
  34. Pucelj, M. & Likar, B. (2006). Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija*, 2 (39), 132-140.
  35. Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5<sup>th</sup> ed.). New York: Simon & Schuster.



36. Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
37. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (1994). Ljubljana: DZS.
38. *Trimo*. Najdeno 5. aprila 2007 na spletnem naslovu <http://www.trimo.si/client/index.php>
39. Trobec, M. (2007). *Razvoj tehnoloških mrež v Sloveniji* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. *Veliki splošni leksikon: v osmih knjigah*. (1997) *Četrta knjiga: Ka-Ma*. Ljubljana: DZS.
41. Verbinc, F. (1976). *Slovar tujk*. 5. izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.
42. Walliman N. (2006). *Social Research Methods*. London: Sage.

# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: Prepis intervjuja – SID banka .....	1
PRILOGA 2: Prepis intervjuja – podjetje Harpha Sea.....	6

## **PRILOGA 1: Prepis intervjuja – SID banka**

### **1. element: *Inovativno poslanstvo in vizija***

*Opišite glavne točke vašega poslanstva in vizije, ki spodbujajo in krepijo inovativno kulturo in inovativnost v organizaciji.*

Mi strategijo „šibamo“ tako, da najprej naredimo neke scenarije panoge, pri katerih moramo temeljiti na določenih variablah, ki vplivajo bolj ali manj na naše poslovanje in poslanstvo. Vsakič pripravimo tri scenarije. Nato se izdela SWOT analizo, postavimo si določena vprašanja, kam bi v prihodnje radi prišli (temeljne strateško-poslovne dileme). To nam je potem tudi vodilo pri iskanju odgovorov na ta vprašanja/dileme.

Poslanstvo imamo zelo dobro zdefinjirano: „Razvijamo, upravljamo in spodbujamo inovativne finančnemu trgu dopolnilne ter dolgoročne finančne storitve za trajnostni razvoj Slovenije. Kaj pomeni inovativne? Mi svojo vlogo vidimo kot neke vrste katalizator razvoja. To pomeni, da skušamo ugotoviti, kje trg ni dovolj razvit, kje se pojavljajo določene potrebe in nato v tem segmentu poskusiti razviti storitve in pa sam trg do te mere, da postane atraktiven za zasebni sektor. In ko zasebni sektor vstopi in gre čez določene razvojne faze vse do zrelosti, potem se naša vloga tukaj konča in se iz tega segmenta umaknemo (Primer rešitve: Hipotekarna obveznica).

Potem imamo tudi vrednote. V strategiji imamo pod točko vrednote SID banke zapisani vrednoti odprtost in ustvarjalnost. Tukaj vidim stično točko inovativnosti. Se pravi, naj bi bili ustvarjalni, ustvarjalni si pa na več načinov. Eden ključnih je pa ta, da ustvarjaš dodano vrednost.

Vloga SID banke. V strategiji imamo vlogo na bolj poljuden način razloženo, z namenom, da jo lahko razumejo vsi. V njej so izraženi že prej omenjena vloga katalizatorja, pa potem inventivnost, vloga iniciatorja finančnega, sekundarno pa tudi gospodarskega razvoja tudi z inventivnimi storitvami (invencije na produktih, na storitvah in na poslovnih procesih).

*Ali imate v vaši organizaciji merljive in operacionalizirane cilje?*

Imamo. To je tako imenovani sistem uravnoteženih kazalnikov. Že iz same vizije, kaj želimo biti (na visoki tehnološki ravni, visoko kakovostnih storitvah), se da posredno izluščiti te cilje. Ne moreš uresničevati vizije, če nimaš tega dela izraženega.

Potem imamo ključne strateške usmeritve in pa kazalnike, ki so razdeljeni na štiri vidike: finančni vidik, tržni vidik, notranji vidik oz. vidik notranjih procesov ter vidik učenja in razvoja. Če vsakega posebej še segmentiramo in postavimo cilje, naj bi na dolgi rok dosegli neke „ekstra efekte“.

Na tem mestu smo velik poudarek dali optimizaciji poslovnih procesov – tukaj gre za invencije na poslovnih procesih. Lansko leto smo končali popis teh procesov, nismo pa žal prišli do same optimizacije. Želja je bila vsaj, odpraviti redundanco oziroma izločiti procese, ki so sami sebi namen. Ta proces je težak, potrebno je spremeniti miselnost in ga počasi uvajati. Tukaj je ključnega pomena dobra analiza poslovnih procesov.

Definjirani imamo tudi operativno strateški cikel (strategija, poslovni načrt, letni operativni plan, spremljanje/izvajanje obeh, učenje in povratne informacije). To je proces, ki kroži, v

katerem se vidijo določeni problemi, ki se jih nato odpravlja, hkrati pa izboljšuje poslovne procese. Zato smo v SID-u kreirali tudi novo delovno mesto, ki ga trenutno zasedam jaz. V tujini je to delovno mesto imenovano *strategy officer*. Vloga slednjega je upravljanje s strategijo, kar ne pomeni, da samo oblikuje strategijo, ampak upravlja s tem poslovnim procesom, torej izvaja monitoring, pomaga upravi pri strateških odločitvah, ugotavlja, kje so razna ozka grla v procesu in podobno. Na tem področju smo v zadnjem letu dni izjemno napredovali, ima pa nadzorni svet že nove ideje, tako da bomo to področje še naprej izpopolnjevali.

V strategiji je pod točko človeški viri zapisan tudi projekt postavitve novega poslovnega procesa inovativnosti. Sedaj je pravilnik, ki bo urejal to področje, že v zaključni fazi. Ta proces poudarja dva od treh segmentov; torej inoviranje storitev in pa poslovnih procesov.

## **2. element: *Demokratično in lateralno komuniciranje***

*Kako je v vaši organizaciji poskrbljeno za obojestransko komuniciranje med zaposlenimi tudi mimo hierarhičnih poti?*

Pri hierarhičnem komuniciranju gre za sistem letnih in polletnih razgovorov. Odprta je pa seveda komunikacija tudi od zgoraj navzdol, in sicer preko dostopnosti razno raznih informacij. Imamo kar nekaj baz, do katerih ima vsak zaposleni dostop in kjer dobiš informacije, kaj se dogaja v firmi.

Naj omenim, da imamo na tem področju izdelano komunikacijsko strategijo, ki upošteva tako notranje kot zunanje komuniciranje.

Preko tako imenovanih zaupnikov je vzpostavljeno tudi horizontalno komuniciranje.

Nadzorni svet je dal pobudo, da se organizira neke vrste delovno mesto *compliance officer*-ja. Preko slednjega lahko gre informacija neodvisno od hierarhije od zaposlenega pa do nadzornega sveta.

## **3. element: *Varna območja***

*Ali ste imeli, imate oziroma načrtujete v podjetju kakšno podobno rešitev?*

Prvič: Uvedli smo *team building*.

Drugič: Projektni način dela, ki se mu v SID-u namenja precejšnjo pozornost. V okviru teh projektov se ustanovi delovne time, ki se ukvarjajo s specifičnimi temami, pomembnimi za poslovanje. V zadnjih letih se je tem temam dalo ogromno poudarka.

V strategiji je omenjeno kot neformalna oblika srečevanja „obredje“ (dan SID banke, pikniki), kjer se zberejo zaposleni.

V preteklosti smo imeli neke vrste skupino za inovacije oz. bazo za inovacije, v katero smo dajali svoje ideje in bili za to tudi nagrajani.

#### **4. element: *Fleksibilnost***

*Ali menite, da je vaša organizacijska struktura in kultura dovolj prožna oziroma odprta, da spodbuja ustvarjalno sodelovanje med različnimi oddelki?*

Mislím, da zelo. Predvsem zaradi tega, ker je teh projektov veliko in ker so slednji multifunkcionalni. Sicer je pa naša organizacijska struktura zelo *flat*, saj nimamo veliko vmesnih nivojev. V zadnjem času se organizacijska struktura tudi precej prilagaja zaradi novih vsebin, še iščemo prave variante.

Z vsem, kar sem do sedaj povedal, se pravi z „obredjem“, z raznimi neformalnimi načini združevanja, je vzpostavljena neka kultura dela, sodelovanja, izmenjave, pa tu so še projektna dela. Narava dela narekuje stalna prilagajanja novim zahtevam. Tako da smo, kar se tiče razvitosti neformalne kulture klime, primerljivo dobri.

*Kaj pa, kar se tiče same arhitekturne in prostorske ureditve v hiši? Ali zagotavlja hitrejšo komunikacijo, prožnost?*

Toliko smo majhni, da lahko hitro „skočiš gor po štengah“ (smeh). Problem je tukaj pri sami skupini, saj se je ne dolgo nazaj družba Prokolekt izselila s te lokacije. Naše želje so: biti vsi (celotna skupina) na enem mestu. CMSR je že prej bil na oddaljeni lokaciji, sedaj je še Prokolekt. Tako da tukaj ni najboljše, je pa tako, kot so dejanske možnosti. Je pa po drugi strani v redu, da tisti, ki pa smo tukaj, smo skupaj, da je relativno majhno, da smo na eni lokaciji. Se pa zavedamo, da je z večanjem družbe prostorska stiska vse večja.

#### **5. element: *Sodelovanje***

*Ali pri oblikovanju novih idej in rešitev sodelujete formalno oziroma tudi neformalno z ljudmi, ki niso zaposleni v vaši organizaciji?*

Zelo. Slednje je bilo predvsem izraženo, ko smo iskali nove vsebine. Kar se tiče *outsourcinga*, se le-tega poslužujemo. Mi smo se tega posluževali pri razvoju strategije; kot moderatorja pri oblikovanju strategije smo imeli zunanjega sodelavca, strokovnjaka na tem področju. Z zunanjimi strokovnjaki smo sodelovali tudi pri iskanju novih vsebin, ki so izdelali študijo vpliva in iskanja, SWOT analizo. Tudi družba CMSR, ki je del skupine, je neke vrste *outsourcing*, ki dela razne analize za naše potrebe. Redno sodelujemo z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani.

Tukaj so še mednarodna strokovna združenja, v katerih je vključeno pet inštitucij (Bernska unija, Javne banke, ISLTC. Tudi od tam pobiramo ogromno znanja.

*Ste vključeni v kakršno koli obliko mreženja?*

Tukaj so zajeta že prej omenjena mednarodna strokovna združenja in preko njih sodelovanje z raznimi inštitucijami in pa sodelovanje z izvozno-kreditnimi agencijami pri konkretnih projektih. Po mojem mnenju je tudi to, da smo šli s kapitalskim deležem v Prvi faktor neke vrste mreženja, saj skupaj ustvarjamo neke sinergije.

## **6. element: *Prestopanje meja***

*Ali imate v vaši organizaciji delavce, ki so načrtno zadolženi za komuniciranje in spodbujanje le tega preko organizacijskih meja (preko oddelkov, preko hierarhičnih ravni)?*

Imamo zaposlenega, ki je zadolžen za komuniciranje prav z določeno inštitucijo (Bernska unija, ISLTC). Tudi znotraj projektov, če je le ta velik, je za vsak segment določena oseba zadolžena za komunikacijo.

## **7. element: *Motivacijske sheme***

*Kako v vaši organizaciji motivirate inovativnost in inovativno kulturo (nagrajevanje, napredovanje, omogočanje študija, izredni dopusti)?*

Eno so denarne nagrade, drugo so nedelarne. Kar se tiče denarnih nagrad, to je sistem nagrajevanja, ki pa ni ravno motivacijsko orientiran. Zato je ravno s strategijo predvidena prenova le-tega. Smo pa že aktivno začeli delati na tej prenovi. Predvidevam, da bo narejen korak naprej, ne bo pa optimalna rešitev. Razlogi, čemu tako, so različni, spremeniti bi bilo potrebno organizacijsko kulturo.

Mi smo imeli prej 10% variabilen del, ki so ga na koncu vsi dobili. Spremeniti je potrebno način delegiranja nalog, način spremljanja nalog in način ocenjevanja realizacije teh nalog. So bili neki poskusi na tem področju; na primer: služba za informatiko je imela delovne naloge, ki so bile informacijska podlaga za to, da si vedel, komu si nalogo delegiral ter kdaj in kako je bila naloga opravljena. Tukaj je še veliko maneverskega prostora. Pomembno je pa to, da se teh problemov zavedamo, da se na tem dela in da smo že napravili neke korake naprej. Pomemben napredek smo dosegli na področju letnih in polletnih razgovorov, kjer se gleda naloge, ki jih imajo zaposleni določene v strategiji. Naš cilj je uvesti proces, v katerem bi iz strategije izvedli letni operativni plan, iz letnega operativnega plana bi bile razvidne jasno definirane naloge s kazalniki. In šele na tej podlagi je možno neko objektivno nagrajevanje. Če ne vemo, kaj smo komu dali, nimamo nekih meril, ponderjev, ki nam povejo, koliko je neko delo vredno, potem se težko gremo prenovo sistema nagrajevanja. Zato je zame nujno zadevo tudi informacijsko podpreti.

Kar se tiče nematerialnega motiviranja, študiju namenimo veliko pozornosti. Na polletnih in letnih razgovorih se specificirajo želje posameznikov (tudi glede izobraževanja). Kadrovska služba te želje usklajuje. Dela se razvojni profil vsakega posameznika.

Kar se tiče dopustov in prilagojenega delovnega časa, smo bolj konzervativni, sicer določeni ljudje imajo razne bonitete. To področje ni sistemsko urejeno.

Je pa res, da je sama struktura zaposlenih v firmi relativno mlada, se hitro širi, možnost napredovanja je zato večja in s tega vidika je tudi motivacija večja.

Obstaja pa tudi en manjši segment na tem področju, in to je naše poslanstvo. Nismo čista komercialna banka, ki dela za enega lastnika tam nekje v Italiji, ampak imamo neke višje cilje, kar tudi lahko predstavljaja za posameznika izziv in motivacijo.

*Poznate tako imenovane motivacijske račune?*

Ne, tega mi ne poznamo.

*Čemu se daje v SID banki večjo prednost, motiviranju inovativnosti posameznika ali timov?*

Mi imamo neke vrste projektno nagrajevanje po odprtih projektih. Zaposleni, ki sodelujejo na projektih, dobijo neka dodatna plačila. Kljub temu, da na formalni ravni poznamo nagrajevanje po projektih in timih, je večji poudarek na individualni ravni. Zakaj? Ker nagrajevanje timov pomeni, da ti nagrajuješ tudi skupaj opredeljene naloge in izvajanje teh nalog. V zgodovini te družbe je bilo to samo enkrat. In sicer v oddeleku za zavarovanje terjatev, zdajšnji PK, so imeli podobno kot tim določene naloge in je bil posebej za njih narejen način nagrajevanja.

## **8. element: Vodstvo**

*Ali vodstvo nastopa kot generator novih idej in/ali spodbujevalec inovativnih zamisli?*

Dela kot generator, poskuša tudi kot spodbujevalec, vendar za enkrat ne ravno uspešno. Sicer pa tudi o tem razmišljamo. Zdaj sploh za strateško konferenco. Uprava bi želela, da prihajajo ideje tudi od spodaj navzgor. Smo v ta namen izdelali tudi en koncept. Poskusili jih bomo dvakrat stimulirati. Prvič z eno obliko okrožnice in drugič pa na seji uprave, ki bo namenjena izključno temu, da jih spodbudimo k ustvarjanju novih idej, o katerih bomo kasneje na strateški konferenci razpravljali. Tako da se poskuša, se razmišlja o tem, ni pa še te kulture in klime, da bi ta koncept prihajanja idej tudi od spodaj, razen od določenih posameznikov. Mislim, da smo še na zelo nizki ravni, kar se tega tiče.

Uporabljamo različna orodja. Jaz sem na primer pri monitoringu zaposlene poskušal spodbuditi tako, da je vsak napisal pet ključnih problemov in načinov za njihovo reševanje, pa moram reči, da se ta način ni prijel. To ne pomeni, da smo obupali.

*Ali vodstvo ustrezno zagotavlja vire za uresničevanje inovacij in idej?*

Mi smo trenutno v fazi transformacije, zato je to bilo primarno in se tudi ni „šparalo“ na virih. V bančnem sistemu so operativni stroški zelo nizki, zato se je preostanek denarja potrošil v te namene.

## **9. element: Učeča se organizacija**

*Pojasnite, kako v vaši organizaciji vključujete koncept učeče se organizacije.*

V strateškem načrtu pojem učeča se organizacija najdemo že pri strateških usmeritvah, in sicer pod točko vidiki učenja in razvoja. Tukaj je zapisano: „Nadaljevati vzpostavljanje modela učeče organizacije in upravljanja znanja.“ Kaj to pomeni? Pomeni, da se je na tem področju že delalo in da so tudi plani za naprej. V nadaljevanju še piše: „Motiviranje zaposlenih z izobraževanjem in prenos znanj na sodelavce in delovni proces.“ To je recimo en segment. Nadalje: „Vzpostavitev modela upravljanja znanja in učeče organizacije.“ Tako da se tudi na tem področju ta proces odvija, nekaj pa se je tudi že naredilo.

Ključna strateška usmeritev z vidika učenja in razvoja pa je v strategiji zapisana takole: „Uveljavljati načela trajnostnega razvoja v vse pore delovanja SID banke.“ To je postavljeno

zelo široko. Kako to uresničiti? Zmenila sva se s šefom, da naredim tukaj en korak naprej. Ubral sem eno pot, ki je neka zmes med zelo formalnimi in med zelo poljudnoznanstvenimi temami. Formalne zato, ker smo pač profesionalci in potrebujemo formalne, regulatorne podlage, poljudnoznanstvene pa zato, da mogoče nekoliko stimuliramo ljudi, da se začnejo zanimati tudi za ta področja. To je za enkrat še v obliki osnutka.

Se razmišlja, se spodbuja koncept učeče organizacije, se uvaja nove rešitve, mislim pa, da nekoliko škriplje na nivoju prenosa znanja, ker ni pravega interesa. Ali je napačno organizirano ali je to ob nepravilnih časih ali so tukaj še neki ostali faktorji. To so vprašanja, ki jih bo potrebno v prihodnosti še razrešiti.

Konkreten primer, greš nekam na en seminar in ko se vrneš, si dolžan organizirati interni seminar, zato da na seminarju osvojeno znanje preneseš na sodelavce. Kadrovska služba to kontrolira, zato ti ta predstavitev ne uide. Slednja ti pomaga pri organizaciji seminarja in pri ostalih zadevah, zato da posameznik uspešno pripravi seminar. Nazadnje, ko sem sam pripravil en tak seminar, ni prišel noben poslušat, v enem primeru so bili samo trije. Se pravi, tukaj je odziv z druge strani tisti, ki je problematičen.

To znanje in učečo organizacijo se poskuša tudi na drugih nivojih stimulirati na posameznih segmentih. Tukaj je recimo razvojno bančništvo. V strategiji je na tem mestu zapisano: „Koncentrirati strokovno znanje na področju razvojnega bančništva, vzpostaviti celovitost strokovnih znanj na vseh področjih razvojnega bančništva in v tej smeri nadgrajevati obstoječe službe SID banke.“ To pomeni, da želimo na ravni Slovenije biti *think-tank* na tem področju.

Na letnem razgovoru sem prejel nalogo, ki pravi: „Okrepitev znanj na trajnostnem razvoju, se pravi splošno-globalni trendi, EU ukrepi, slovenski ukrepi, nacionalne institucije, konkretni projekti,“ in tako naprej. Tukaj so zajete tudi občine z določenimi projekti, ki bi jih lahko mi financirali. Na tem področju prihajajo spodbude tudi s strani nadzornega sveta, ki želi, da se SID banka profilira na področju razvojnega bančništva in da na tem področju začne kopičiti in koncentrirati znanje. Naš cilj je okrepiti ta znanja, jih popularizirati, spodbuditi ljudi, da začnejo razmišljati in da sami dobijo določene ideje.

Želimo si, da bi CMSR bil *think-tank* oziroma bazen teh idej, da se znanja tam ustvarja.

Nekje nam uspeva bolj, drugje manj. Tukaj so neki začetki. To je proces in zato moraš biti vztrajen, nenehno izboljševati, v različnih poslovnih procesih, ki se odvijajo po celotni firmi, najti stične točke in jih začeti povezovati in plesti, zato da „pride na koncu en puloverček kot se šika.“

## **PRILOGA 2: Prepis intervjuja – podjetje Harpha Sea**

### **1. element: *Inovativno poslanstvo in vizija***

#### *1. Koliko je v vašo vizijo vključeno spodbujanje inovativne kulture?*

Poslanstvo naše firme temelji na tem, da sami razvijamo zadeve, kar pomeni, da moramo biti inovativni. To pa spodbujamo na ta način, da formiramo time okoli projektov. Ta zadeva je na dveh nivojih. Formalno je tako, da obstaja ena komisija za inovacije, inovacijo se komisiji prijavi, le-ta jo pregleda, nato pa direktor potrdi inovacijo. Na koncu se pa to uredi kot



nadoknada inovatorjem. Neformalno je pa tako, da se pogovarjamo o novih zadevah, in če ima kdo kakšno pametno idejo, se jo skuša izkoriščati.

## **2. element: *Demokratično in lateralno komuniciranje***

*Kako je v vaši organizaciji poskrbljeno za obojestransko komuniciranje novih idej med zaposlenimi?*

Običajno zaposleni po skupinah debatirajo med sabo. Se pa tudi redno srečujemo, tako po projektih kot na nivoju podjetja na rednih tedenskih srečanjih. Na teh se pogovarjamo o odprtih zadevah.

*Ali imate komuniciranje podprto z informacijskim sistemom?*

Informacijski sistem v smislu uporabe elektronske pošte za komuniciranje.

## **3. element: *Varna območja***

*Ali ste imeli, imate, oz. načrtujete v podjetju kakšno podobno rešitev?*

Ja, seveda. Vsak dan gredo na kavo in tam debatirajo.

## **4. element: *Fleksibilnost***

*Ali menite, da je vaša organizacijska struktura in kultura dovolj prožna oz. odprta, da spodbuja ustvarjalno sodelovanje?*

Po mojem je, vendar to bi morali oni (opomba avtorja: zaposleni) povedati. Kar se tiče mobilnosti zaposlenih, je pri nas tako, da se zelo skače, ni tako rigidno, da imaš eno delovno mesto in tam nekaj počenjaš. Si strašno vezan na projekte in če je kaj novega, delaš kaj novega.

## **5. element: *Sodelovanje***

*Ali je v vašem podjetju uveljavljena praksa, da se odprto delijo znanja in ideje v okviru celotne organizacije?*

Da, na prej omenjenih sestankih.

*Ali pri oblikovanju novih idej in rešitev sodelujete tudi z ljudmi, ki niso zaposleni v vaši organizaciji?*

Imamo veliko takih projektov, kjer sodeluje tudi po deset podjetij in univerz. Tako da se zelo poslužujemo tega.

## **6. element: *Prestopanje meja***

*Ali imate v vaši organizaciji delavce, ki so načrtno zadolženi za komuniciranje in spodbujanje le-tega preko organizacijskih meja (preko oddelkov, preko hierarhičnih ravni)?*

To je moja funkcija, za to sem jaz zadolžen. Za enkrat še nimamo potrebe, da bi imeli zaposlenega, ki bi se samo s tem ukvarjal.

### **7. element: Motivacijske sheme**

*Kako v vaši organizaciji motivirate inovativnost in inovativno kulturo (nagrajevanje, napredovanje, omogočanje študija, izredni dopusti)?*

Vse, kar je tukaj napisano.

*Poznate tako imenovane motivacijske račune?*

Tega ne uporabljamo. Pri nas je stvar na dosti bolj neformalnem nivoju.

### **8. element: Vodstvo**

*Ali vodstvo nastopa kot generator novih idej in/ali spodbujevalec inovativnih zamisli?*

Oboje.

*Ali vodstvo ustrezno zagotavlja vire za uresničevanje inovacij in idej?*

Seveda.

### **9. element: Učeča se organizacija**

*Pojasnite, kako v vaši organizaciji vključujete koncept učeče se organizacije.*

Večinoma vsi zaposleni študirajo, vsi morajo nadaljevati študije, se ob delu izobražujejo, hodijo na specializirane tečaje v tujino, se udeležujejo seminarjev. Tega je veliko in slednjemu posvečamo veliko pozornost.