

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA MANAGEMENTA IDEJ NA PRIMERU PODJETJA V
AVTOMOBILSKI PANOGI**

Ljubljana, november 2023

SUZANA LAPAJNE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Suzana Lapajne, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza managementa idej na primeru podjetja v avtomobilski panogi, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNI DEL: MANAGEMENT IDEJ	2
2.1	Opre delitev osnovnih pojmov	2
2.1.1	Ideja	2
2.1.2	Management inovacij	3
2.1.3	Inovacija	3
2.1.4	Idea manager.....	5
2.2	Management idej	5
2.2.1	Zgodovina managementa idej.....	6
2.2.2	Opre delitev pojma management idej.....	6
2.2.3	Faze managementa idej	9
2.2.4	Vloga managementa idej	9
2.2.5	Inovacijska kultura in klima pri managementu idej	10
2.2.6	Spodbujanje ustvarjalnosti.....	11
2.2.7	Inovacijski lijak	11
2.2.8	Študija glede koristi uporabe managementa idej v podjetju v virtualnem svetu.....	12
3	PRAKTIČNI DEL: ANALIZA MANAGEMENTA IDEJ V KONCERNU KOLEKTOR	13
3.1	Kratka predstavitev podjetja	13
3.2	Zbiranje idej v koncernu Kolektor	13
3.2.1	Tina Pižmoht, koordinatorica inventivne dejavnosti.....	15
3.2.2	Uporaba aplikacije GET.ID.....	15
3.3	Zasnova raziskovanja in metodologija	16
3.4	Cilj raziskave	16
3.5	Oblikovanje in zasnova intervjuja	16
3.6	Analiza intervjuja z gospodom Janijem Kleindienstom	17
4	SKLEP	19
	LITERATURA IN VIRI	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev deležnikov, ki so prisotni v procesu managementa idej	7
Tabela 2: Načini izvajanja učinkovitega sistema managementa idej	8
Tabela 3: Nelsonova tipologija za razvrščanje zaposlenih glede na njihovo inovativno vedenje	14
Tabela 4 Vprašanja in odgovori	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Slika v obliki žarnice, v kateri so vprašanja intervjuja	17
---	----

1 UVOD

V slovenski literaturi pod pojmom management idej najdemo malo zapisov na to temo, več pa je zagotovo napisano v tujih delih in literaturah. Prvi, ki je to vsebino podrobneje raziskal in se o tem razpisal, je mag. Primož Zupan, ki v svojem magistrskem delu opisuje idea managerja oz. idejnika. Bil je tudi gost na Ekonomski fakulteti v okviru predmeta Temeljni managementa, katerega nosilca sta prof. dr. Vlado Dimovski in prof. dr. Sandra Penger. Navzočim študentom je predstavil področje managementa idej in managersko pozicijo managerja za ideje oziroma idea managerja. Prej omenjena pozicija ima vlogo za razvoj idej in skrb za inovativno kulturo v podjetju. Gostujoči je izpostavil, da gre pri idejniku za povsem novo, porajajočo se pozicijo, ki bi ji lahko rekli tudi poklic prihodnosti. Pomembna raziskava, ki jo je opravil mag. Zupan v svojem magistrskem delu, razkriva, da imajo podjetja, ki imajo idejnika, hkrati tudi boljše ocene uspešnosti inoviranja v primerjavi z drugimi podjetji, ki tega nimajo (Grah, 2016).

V zaključni strokovni nalogi je raziskan pojem management idej in predstavljen na praktičnem primeru koncerna Kolektor, d. o. o. Sestavljena je iz teoretičnega in praktičnega dela. Na začetku imamo teoretični del z osrednjo tematiko, ki ga delimo na prvi in drugi sklop naloge. V prvem sklopu najprej predstavimo osnovne pojme, ki so nekakšna iztočnica v zaključno strokovno nalogo, le-ti se nanašajo na vprašanja, kaj je ideja, kaj je inovacija, razlika med tema dvema besedama, management inovacij in kaj je idea manager. Z začetno razlago pojmov in predstavitevijo sinonimov besed, ki so povezani z managementom idej, želimo bralcu čim bolj razumljivo približati pojem, ki je pri nas nekoliko še neznan. Drugi sklop prve točke je posvečen osrednji temi, to je management idej, kjer ga tudi natančno in podrobno predstavimo. V praktičnem delu zaključne strokovne naloge je predstavljeno podjetje Kolektor, d. o. o. Začnemo s kratko predstavitevijo podjetja, panoge, v kateri deluje podjetje, predstavitevijo dotedanega načina nagrajevanja zaposlenih za ideje. Najpomembnejši del je intervju, ki je izveden s pomočjo vodilnih v podjetju, ki so namenili minutko za poglobljen pogovor na to temo. S pomočjo analize pogovora odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja, ki so skupaj s povzetkom intervjuja navedena v sklepu zaključne strokovne naloge.

Namen zaključne strokovne naloge je raziskava področja in izbranega primera, in sicer kako morajo vodilni učinkovito in na pravilen način spodbujati zaposlene na vseh področjih, k predlaganju idej ter učinkovito in zadovoljivo nagrajevanje zaposlenih. Obenem želimo to temo bolje spoznati in jo predstaviti, da bi se ta bolj uveljavila v družbi nasploh, saj ima velik pomen glede komunikacije in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je proučiti temo managementa idej, ki je v sodobni družbi še nekoliko nepoznana praksa, in na primeru določenega podjetja opredeliti, zakaj je dobro, da se podjetja tega poslužujejo v čim večji meri. Prav tako je cilj na tem istem primeru predstaviti namen managementa idej in podrobneje pregledati, kakšen management idej uporabljajo v koncernu Kolektor.

V nadaljevanju so napisana raziskovalna vprašanja, ki so temelj raziskave zaključne strokovne naloge:

1. Kaj je management idej?
2. Kako spodbuditi ustvarjanje idej pri zaposlenih v podjetjih?
3. Kakšen način nagrajevanja zaposlenih imajo v koncernu Kolektor?
4. Kako v koncernu Kolektor v praksi uresničujejo management idej?

2 TEORETIČNI DEL: MANAGEMENT IDEJ

V tem delu je predstavljen pojem iz katerega tudi izhaja naslov drugega sklopa. Tukaj se bomo osredotočali na pridobivanje, spodbujanje, razvoj idej pri zaposlenih v podjetjih in na kakšen način motivirati zaposlena za uspešno podano in realizirano idejo.

2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Na začetku zaključne strokovne naloge bomo opredelili osnovne pojme, ki se nanašajo na management idej in so nekakšne nadpomenke te besedne zveze. Z nizom osnovnih pojmov želimo zaključno strokovno nalogo narediti lažje berljivo in razumljivo vsakemu bralcu, saj je management idej nekoliko novejša besedna zveza, zato želimo nazorno in slikovito predstaviti pojem.

2.1.1 Ideja

Eden izmed prvih zadetkov na spletu, ko v iskalnik vpišemo besedo ideja, je spletna stran Fran, ki nam ponudi splošno razlago besede. Idejo lahko najprej na splošno definiramo kot »rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev, izvedbo, česa, zamisel« (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma a). Pod drugimi točkami na spletu ponudi še ostale razlage besede, vendar je ta razlaga najboljša, da lahko začnemo s pisanjem zaključne strokovne naloge.

Vsaka ideja, ki je v podjetju ne izrabijo, je lahko tako dragocena, da si s tem delajo škodo. Velikokrat se pojavijo primeri, ko se zaposlenemu porodi določena ideja, vendar ta ne želi biti izpostavljen ali pa prejeti denarne nagrade/javne pohvale, ker se mu lahko ideja ne zdi dovolj pomembna. Zato je treba na tem področju narediti še veliko, da se zaščitijo ideje in da jih s tem ne izgubimo. Nekatera podjetja so to spoznala in začela ceniti ideje zaposlenih, katerim so namenili pozornost, in si tako prizadevajo, da se predlagane ideje tudi uresničijo, in če se te ne uresničijo, postanejo brez vrednosti (Fatur in Likar, 2009, str. 105–106).

Veliko idej nastane v tako imenovanem ustvarjalnem okolju podjetja, lahko že med samim neformalnim pogovorom z neko osebo. Veliko in pomembno vlogo pri managementu idej ima pretočni čas, saj je ta eden izmed elementov za učinkovit sistem v podjetju. Žal bi morala podjetja več pozornosti posvetiti spodbujanju in ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju.

Podjetje pa z vrednotenjem idej zagotavlja, da se ideja ne izgubi, in tako skrbi za njeno uresničitev (Fatur in Likar, 2009, str. 30–124).

2.1.2 Management inovacij

Inovacije niso nekaj, kar se zgodi preprosto. Inovacijski pristop omogoča ustvarjalnost in kompleksnost pri upravljanju procesa in spreminja ustvarjalne ideje v inovacije. Inovacijski proces mora biti v podjetju jasno opredeljen in načrtovan, da lahko v takem okolju nastanejo inovacije. Obstajajo razlike med izumom in inovacijo. Pot, od katere izumi postanejo inovacije, ni enostavna in je pri tem treba upoštevati jasen postopek. Ko je postalo upravljanje inovacij bolj proučevano, so procesi postali bolj zapleteni. Inovacijski procesi se med podjetji razlikujejo in zagotovo lahko trdimo, da ne obstaja rešitev, ki bi ustrezala vsem. Jacobs (2022) v svojem raziskovalnem delu tudi piše, da je inovacijski proces sestavljen iz več faz, in sicer: iskanja, izbire, faze izvajanja in zajemanja. Pri fazi iskanja podjetje išče nove priložnosti v notranjem in zunanjem okolju. Faza izbire opredeljuje izvajanje priložnosti, ki jih določi podjetje. Izvajanje je faza, ko je ideja že razvita in uvedena v sistem znotraj podjetja in poleg tega sproščena na trg. V fazi zajemanja podjetje pridobi povratne informacije o delovanju procesa (Jacobs, 2022, str. 23).

Management inovacij se nanaša na sistematično upravljanje in uvajanje vsega novega v podjetje. Pomemben del je tudi pri managementu inovacij, kjer je potrebno veliko več dela za uspeh v inovacijah kot pa samo nastanek dobrega idejnega managementa. Če na hitro razložimo, kaj je management inovacij, je to proces upravljanja novih idej, in sicer od ideje do neke rešitve, ki potem postane resničnost. Za management inovacij obstajajo ključni stebri: usposobljenost (sodelovanje z zunanjimi partnerji, povečanje vrednosti trenutnih virov, določanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter strateški sistem upravljanja za doseg ciljev in pregled napredka), struktura (nanaša se na sisteme in poslovne procese, ki so prisotni v organizaciji, bistven je nadzor, zato je struktura, ki to omogoča), kultura (najboljša ideja zmaga – ovrednotenje idej, s tem se spodbudi večje inovacije), hitrost trga (pozicioniranje ideje na trg, še preden se poveča konkurenčnost in s tem zajame tržni delež), učenje (spodbujanje zaposlenih pri izobraževanju), neuspeh kot del procesa (ovira za trajnostni napredek, ki je bila predlagana, se je izkazala kot slaba) in strategija, kot je opisal Richards (2022), je dolgoročnega načrtovanja, da lahko podjetje doseže finančne in druge cilje. S pravo strategijo lahko začnemo nove ideje z zaupanjem, izbrana je prava pot. Brez jasne strategije tvegamo »tek v krogih« ali »zasledovanje konceptov«, ki ne služijo podjetju na dolgi rok (Richards, 2022).

2.1.3 Inovacija

Velikokrat besedi inovacija in ustvarjalnost uporabljamo v istem pomenu besede, vendar če sta si mogoče podobni, nista enaki. Ustvarjalnost namreč spodbuja edinstvene ideje in zato je slednja ključna sestavina inovacij. Če poskušamo definirati besedo inovacija, lahko zanjo

rečemo, da gre za nek izdelek, storitev, poslovni model ali pa strategijo. Le-ta je lahko nekaj čisto novega, lahko pa ima obenem tudi uporabno vrednost (Boyles, 2022). Ko pa pogledamo v Slovar slovenskega knjižnega jezika, pa razlago besede inovacija najdemo kot »nov pojav, novost« (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma b). Lahko tudi rečemo, da gre za neko »novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno« (Fatur in Likar, 2009, str. 13). Pri inovaciji gre lahko za nek nov ali pa izboljššan izdelek oziroma storitev, ki se pojavi na trgu. Treba je razlikovati besedo inovacija od besede invencija, saj je pomen popolnoma drugačen, vendar pa gre za sorazmerno podobni besedi. Pri invenciji najprej nastane neka ideja, ki ima potencial, da postane inovacija, nato inovacija, ki pomeni uporaben, vendar še ne nov, koristen izdelek/storitev, pri katerem ni nujno, da iz tega postane donosen posel. Inovacije delimo na več vrst, in sicer lahko so tehnološke, družbene, sociološke, metodološke in organizacijske narave. Inovacija zahteva spremembe na vseh funkcijah v podjetju (Fatur in Likar, 2009, str. 13).

Za uspešno delovanje managementa idej mora biti prilagojena organizacijska kultura in prvi korak je ključen za uspeh managementa inovacij. Zato mora podjetje, ki želi, da bodo njihovi zaposleni inovativni, ustvarjati in spodbujati takšno organizacijsko klimo, ki bo nenehno spodbujala ustvarjalni duh zaposlenih. Poznamo več načinov spodbujanja zaposlenih, in sicer: redno informiranje (novosti, porajanje novih zamisli pri zaposlenih), iskanje usmerjenih rešitev za določeno perečo temo (npr. diskusije, sestanki, primeri dobrih praks), žrebanja z nagradami za inovatorje in organizacija skupinskega dela (Fatur in Likar, 2009, str. 29).

Ključna dejavnika v podjetju sta postala človeški viri in gospodarjenje, s katerim je podjetje sposobno delovati v konkurenci, ki je prisotna na trgu. Premalo se vodilni managerji zavedajo, da so zaposleni potencialni izumitelji in inovatorji. Zato je treba pozornost usmeriti prav na njih, ki imajo razvite vrednote in motive ter so naklonjeni k inoviranju. S svojimi sposobnostmi so zaposleni tako zmožni preseči dosedanjo raven razmišljanja, saj gre za posameznike, ki imajo posebna znanja, talent, sposobnosti in ustvarjalno domišljijo, moč in podjetniški duh (Fatur in Likar, 2009, str. 29–30).

Na tak način lahko oblikujemo svoje ideje in s tem dvignemo stvari do take ravni, ki kasneje omogoča drugačen pogled na probleme, ki se pojavijo in so drugačni od že znanih stališč konkurentov. Naloga podjetij je iskanje takšnih posameznikov, ki jih podjetje izpopolnjuje in spodbuja pri njihovem delu oziroma področju ter jih nagradi na ustrezen način (Fatur in Likar, 2009, str. 29).

Izmenjava notranjih in zunanjih vložkov je strateški cilj odprtih inovacij. Odprte inovacije so opredeljene kot porazdeljeni inovacijski proces, ki temelji na namensko upravljanem znanju in izkušnjah prek organizacijskih meja. Gre za proces izmenjave virov, kot so ideje, znanje in materiali, med več npr. zaposlenimi. Pogosta praksa v zgodnjih fazah inovacij je izvajanje tekmovanj v inoviranju, ki omogočajo dostop do raznolikega nabora zunanjega znanja. de Brittos Valdati in drugi (2020) v literaturi navajajo, da podjetja omejeno

uporabljajo moč množice za razvoj rešitev ali tekmovanja idej. Razlog za to je, da je včasih kot samostojna praksa nezadostna, saj je prejeta zunanje znanje nepopolno. Sodelovalno snovanje idej je splošno priznано kot pomembna praksa za inovacije. Vendar pa zajemanje večjega števila idej včasih ne privede do boljših rezultatov. Če tok novih idej ni organiziran in optimiziran, lahko ne pride do zaznave koristi pridobivanja zunanjega znanja (de Brittos Valdati in drugi, 2020, str. 27–32).

2.1.4 Idea manager

Naloga idea managerja oziroma idejnika je skrb za pogoje v podjetju, s tem se omogoči rojstvo in razvoj novih idej, spremljanje razvoja po fazah in soočanje pri zapletih, ki se pojavijo na poti, kjer se nato išče možnosti za njihovo reševanje. Definicija idejnika se spreminja od podjetja do podjetja in je odvisna od tega, kako podjetje definira njegov razvoj idej v svoji notranji hierarhiji. Velika podjetja nimajo tako podrobno definirane vloge idea managerja in velikokrat to vlogo enačijo z drugimi vlogami v podjetju, kot so kadrovski sodelavec, vodje razvoja in vodje projektov. Pri tem je treba poudariti, da gre pri omenjenih vlogah oseb v podjetju za drugačne kompetence kot pri idejniku (Zupan, 2016, str. 94).

Delovanje idea managerja oziroma idejnika v nekem podjetju je podkrepljeno s pogoji, ki jih mora izpolnjevati, omenimo lahko široko področje delovanja v podjetju, organizacijsko enoto in metode dela. Kot navaja Zupan (2016, str. 94) v svoji magistrski nalogi, »brez širokega področja delovanja idejnika ni ustreznega zaupanja na vseh ravneh, ki pa bistveno vpliva na motivacijo, zavzetost in interes zaposlenih za sodelovanje pri inoviranju«. Z organizacijsko enoto, ki jo Zupan (2016) omenja kot enega izmed pogojev za delovanje idejnika, misli namreč na razpoložljivost finančnih virov, lahko tudi človeških v podjetju. Pri metodi dela pa omenjeni meni, da se le-ta lahko ustrezno zaključi tako, da ideja v neki fazi razvoja ne obstane na neki točki. Idejnika lahko primerjamo z inovacijskim managerjem, poglejmo pa, kje se skriva razlika med tema dvema vlogama. Kot smo omenili, je idejnik skrbnik za generiranje idej, po drugi strani pa je inovacijski manager zadolžen, da lahko jasno definirane ideje spelje po začrtanih poteh do konca (Zupan, 2016, str. 94–99).

Idejnik mora imeti naslednja znanja: da lahko dela z ljudmi, mora biti podkovan v čustveni inteligenci, razmišljati mora kreativno, javno nastopanje mu ne sme biti tuje, predvsem mora biti dober v managementu in vodenju. Sposoben mora biti empatije ljudi, mora biti motiviran, kreativen, vztrajen, dober v timskem delu in optimističen (Zupan, 2016, str. 96).

2.2 Management idej

Osnovni pomen managementa je »doseganje organizacijskih ciljev na učinkovit način z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorom organizacijskih virov« (Podbregar, 2022, str. 22). Če združimo pomen besed management in besedo idej, pa lahko

poenostavljeno pojem opredelimo kot doseganje organizacijskih ciljev na učinkovit način za uresničitev in izvedbo nečesa novega (ISJFR ZRC SAZU, brez datuma a).

2.2.1 Zgodovina managementa idej

Sociologi so sredi osemdesetih let ugotovili, da lahko skupina ljudi pod določenimi pogoji ustvari veliko več idej kot najpametnejša oseba v tej skupini. Uporaba tega pojava pa je bila na poslovnem področju vedno težka naloga. Svetovalca za inovacije sta leta 1984 v podjetju Kodak prišla do ugotovitve, da uspehi velikih korporacij pri uporabi inovativnih idej niso povezani z zmanjšano ustvarjalno dejavnostjo zaposlenih, temveč s pomanjkljivim sistemom notranjega komuniciranja. Veliko let je problem oblikovanja takega sistema v središču pozornosti strokovnjakov s področja managementa. V zadnjem času se pojavljajo tako imenovane »škatle za predloge«. Vsak zaposleni v podjetju predstavi svoje ideje vodstvu podjetja, ki ga nagradijo v primeru uspešne izvedbe projekta. Prednost tega pristopa je bila povezana z njegovo preprosto uporabo, sčasoma pa je to postala šibka točka tega pristopa. Prvi razlog za upad omenjenega predloga so bile vse večje težave pri zagotavljanju objektivnosti in usposobljenosti izvajanja. Naslednji razlog je bil, da škatla s predlogi ni imela možnosti javne razprave o zamislih s strani celotne ekipe podjetja in ostalih zaposlenih. Zadnji razlog je bil, da veliko programerjev ni imelo informacij o rezultatu vrednotenja in uvedbe predlogov, kar je vplivalo na njihovo motivacijo za nadaljnje delo. Ta sistem se po novem imenuje »predlaganje izboljšav« ali politika odprtih vrat, ti so namenjeni iskanju rešitev optimizacije proizvodnih in organizacijskih procesov. Visoko aktivnost zaposlenih v japonskih podjetjih je mogoče razložiti s pogosto uporabo sistemov managementa idej, katerih glavni poudarek ni na individualni ustvarjalnosti, ampak na kolektivnem delu v okviru stalnih skupin razvoja (Sadriev in Pratchenko, 2014, str. 155).

2.2.2 Opredelitev pojma management idej

Že vrsto let se znanstveniki ukvarjajo z managementom idej, kako podjetja zajamejo in uporabijo ideje svojih zaposlenih za izboljšanje izdelkov in procesov podjetja. Pomen managementa idej kot podprocesa upravljanja inovacij s cilji uspešnega in učinkovitega ustvarjanja, vrednotenja in izbire idej je vse bolj priznan zaradi svoje zmožnosti pomagati pri ustvarjanju inovacij v podjetjih. Programe za management idej lahko razumemo kot formalne programe, katerih cilj je pridobivanje novih idej med zaposlenimi, oceniti in izbrati tiste z največjim potencialom za ustvarjanje dodatne vrednosti ter jih prevrednotiti v nove ideje. Osrednje načelo programov za management idej je, da so zaposleni kompetentni strokovnjaki za svoje vsakodnevno delo in še posebej primerni za ustvarjanje idej za nove izdelke, storitve in procese (Krejci in drugi, 2021, str. 2).

Raven ustvarjanja idej in inovacij se lahko znotraj posameznega podjetja zelo razlikuje, tudi države ali celo regije. Te razlike ne vplivajo le na gospodarske ali podjetniške dejavnosti, temveč so v veliki meri odvisne od vedenjskih vzorcev ljudi, vključenih v inovacije in

njihove procese, pojem miselnosti oblikovalskega razmišljanja in omogočanje managementa idej kot sistematičnega upravljaljskega procesa. Mikelsone in drugi (2021) v svoji literaturi pojem management idej opredelijo kot sistematičen in obvladljiv proces z dvema glavnima sestavinama, to sta generiranje idej in vrednotenje ter ponavljajoče se generiranje idej in vrednotenje. Management idej je sistematičen pristop z več stopnjami ali proces ustvarjanja, ki mu sledijo vrednotenje idej, merjenje in nadaljevanje procesa. Z vidika upravljaljskega procesa Mikelsone in drugi (2021) predstavijo tri faze. Te faze lahko obravnavamo kot nabor orodij ali kompleksen sistem upravljaljskega procesa. Prva faza je faza ustvarjanja idej, ki zajema raziskovanje potreb, pripravo, zajemanje oziroma zbiranje idej in izboljšanje. Druga faza je faza vrednotenja idej, ki zajema pregledovanje in izbiro ter ohranjanje. Zadnja faza je faza nadaljevanja managementa idej, pri kateri je prisoten razvoj koncepta za razvijanje idej, razširjanje idej, podporo med izvajanjem s ponavljanjem ter nagrajevanjem in ohranjanjem (Mikelsone in drugi, 2021, str. 2–5).

V tabeli 1 so navedeni deležniki, ki so prisotni v zaporednih fazah procesa managementa idej. Ti imajo pomembno vlogo pri managementu idej, saj je vsak izmed njih prisoten v različnih fazah razvoja managementa idej. So pa lahko v določenih segmentih drugačni deležniki od imenovanih, saj je odvisno od organizacijske strukture podjetja.

Tabela 1: Opredelitev deležnikov, ki so prisotni v procesu managementa idej

Deležniki pri managementu idej
Vodja programa (vloga: vodja zamisli, faza: priprava)
Zaposleni (vloga: idejnik, faza: ustvarjanje)
Strokovnjak za domeno (vloga: skupina za razpravo, faza: izboljšanje)
Odločevalec (vloga: izbirnik zamisli, faza: vrednotenje)
Razvijalec IT (vloga: razvojna skupina, faza: izvajanje)
Poslovni vodja (vloga: ustvarjalna skupina, faza: uvajanje)

Vir: prirejeno po Krejci in drugi (2021, str. 3).

Deležniki tako pomagajo podjetjem strukturirati in optimizirati pristop k razvoju inovativnih idej zlasti z oblikovanjem interakcij med deležniki (vlogami) in racionalizacijo tokov dejavnosti (faze procesa). Smernice so povezane s ceno večje togosti, ki povzroči počasen in drag razvoj zamisli. Programi managementa idej omejujejo obseg, v katerem lahko navadni zaposleni aktivno prispevajo k razvoju idej, saj je njihova vloga običajno omejena na oblikovanje idej. Organizacije se skušajo s temi izzivi spopasti z uporabo digitalnih orodij in programov za management idej. Splošno je znano, da lahko digitalna orodja podpirajo inovacije, zato je malo organizacij svoje programe za management idej dopolnilo z orodji, ki so specifična za zaposlene, ki segajo dlje od ustvarjanja samo idej (Krejci in drugi, 2021, str. 3).

V tabeli 2 so podani načini, kako izvajati uspešen in učinkovit sistem managementa idej. Naštete načine lahko podjetja zasledujejo in s tem postanejo konkurenčna z drugimi podjetji.

Tabela 2: Načini izvajanja učinkovitega sistema managementa idej

Načini uspešnega managementa idej
Gojenje kulture za izmenjavo in sodelovanje, ki podpira inovacije na splošno, še posebej sistem za management idej.
Vzpostavitev pravega sistema spodbud, ki spodbuja stalni pretok svobodno podanih zamisli zaposlenih.
Vzpostavitev ustreznih postopkov za predložitev in ocenjevanje idej.
Ustrezno zagotavljanje virov za sistem managementa idej, da se s tem omogoči pregled nad vsemi idejami in ukrepanje na podlagi sprejetih idej.
Pridobitev podpore vodstva za pomembnost programa in potrditev, da bodo predlogi upoštevani.

Vir: prirejeno po Shani in Divyapriya (2011, str. 76).

Management idej je ključno orodje pri upravljanju inovacij. Jacobs (2022, str. 26) v svoji literaturi navaja opredelitev managementa idej kot »podproces upravljanja inovacij, katerega cilj je učinkovito in uspešno ustvarjanje, ocenjevanje in izbiranje«. Avtor v svojem delu navaja, da bi morala podjetja, ki želijo biti uspešna in inovativna, imeti učinkovit sistem za management idej, v katerem se potencialni idejni snovalci počutijo motivirane za izražanje svojih idej. Takšna podjetja bi morala imeti tudi vzpostavljen proces, ki jim omogoča hitro obdelavo idej, tako da lahko idejni pobudniki naredijo hiter odziv pri sodelovanju managementa idej. Prav tako bi morala imeti učinkovit proces ocenjevanja, ki zagotavlja, da so za vsak določen postopek izbrane prave ideje, in s tem, da se izberejo najboljše ideje za naslednje faze managementa idej. Nazadnje pa morajo podjetja zagotoviti, da se ideje izvajajo in da so zaposleni, ki so pomagali oziroma so imeli določeno vlogo pri izvajanju managementa idej, tudi ustrezno nagrajeni za sodelovanje (Jacobs, 2022, str. 26–27).

Management idej je pomemben steber v inovacijskem procesu, saj študije predlagajo kot eno od razsežnosti na inovacijsko sposobnost podjetij. Prav tako je neposredno povezan s trajnostno sposobnostjo inovacij. Sprva je bil glavni cilj sistem managementa idej zajemanje idej zaposlenih za izboljšave. Pobude za odprte inovacije pa vključujejo tudi zajemanje idej zunanjih subjektov, kot so stranke, dobavitelji, izumitelji, univerze in nacionalni laboratorij. V svoji strukturiranosti se management idej osredotoča na uporabo sistemov in projektov za upravljanje idej. Temelji predvsem na področju upravljanja inovacij v podjetjih in na področju informacijske tehnologije, kjer razvijajo aplikacije sistemov za upravljanje idej za izmenjavo in shranjevanje podatkov. Proces se začne s prepoznavanjem potrebe po idejah, ustvarjanju idej in vrednotenju. V literaturi de Brittos Valdati in drugi (2020, str. 29–33) opredelijo šest faz, ki se začnejo s pripravo, generiranjem idej, izboljšanjem, vrednotenjem, z izvajanjem in z razvojem.

2.2.3 Faze managementa idej

Podjetja, ki želijo biti uspešna in inovativna, morajo imeti učinkovit sistem managementa idej, kjer se potencialni ustvarjalci idej počutijo motivirani za izražanje svojih idej. Takšna podjetja bi morala imeti proces, ki bi jim omogočal hitro obdelavo idej, tako da idejni pobudniki dobijo hitro odobritev za sodelovanje pri managementu idej. Učinkovit proces ocenjevanja, ki zagotavlja, da so za nadaljnje procese izbrane najboljše prave ideje. Jacobs (2022) v svoji literaturi navaja dva raziskovalca, ki sta razvila model managementa idej, ki opisuje različne vidike procesa managementa idej. V nadaljevanju je prikazano šest faz, ki so podobne inovacijskim modelom (Jacobs, 2022, str. 26–30):

- Prva faza: To fazo Jacobs v svoji literaturi imenuje faza priprave. Zanj je značilno, da je odvisna od managementa idej, ki ga podjetje potrebuje. Odvisno je tudi od tega, če je treba rešiti določen problem ali pa samo to, da se v tej fazi spodbuja generiranje idej. Ta faza vključuje tudi trženje programa za management idej, da s tem pritegne pozornost morebitnih idejnih pobudnikov. Takšne programe lahko podjetja tržijo na različne načine, lahko po elektronski pošti, prek plakatov ali pa z delavnicami.
- Druga faza sestavlja ustvarjanje idej, v kateri podjetje uporablja delavnice za ustvarjanje idej, ob tem pa spodbuja timsko delo.
- Tretja faza je faza izboljšanja, kjer je treba zbranim idejam izboljšati koncepte. To je mogoče storiti z organiziranjem skupin za razpravo. Tako lahko zaposleni med seboj delijo svoje zamisli, da bi s tem opredelili prednosti in slabosti idej.
- Četrta je faza vrednotenja. Tukaj se ideje zberejo glede na različna merila, kot so novost, izvirnost, izvedljivost, tveganje in donosnost naložb. Pomembno je, da vsako idejo ovrednotimo glede na vrste inovacij, ki obstajajo, saj bo tako organizaciji pomagalo oceniti tveganje, povezano z izvajanjem teh inovacij. Podjetja imajo lahko več kot en sistem za management idej za razlikovanje med tehnološkimi in poslovnimi idejami. Pomembno je tudi, da zaposleni dobijo povratne informacije o idejah, ki jih predložijo. Programi za management idej tako ustvarjajo prostor, kjer lahko zaposleni s povratnimi informacijami in izkušnjami, ki so jih delili, dobijo sposobnost ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Peta faza je faza izvajanja, ki ima pomembno vlogo za uspeh ideje za management idej. Ta faza daje idejnikom zaupanje v inovacijski proces in dodatno motivacijo za ustvarjanje še več idej. Tako lahko vidijo, kakšen vpliv imajo njihove ideje v delovnem okolju.
- Zadnja faza je faza uvajanja, kjer je pomemben izid ideje glede na to, ali je bil v okviru te faze ustvarjen izdelek ali storitev in če se ta ustrezno promovira ciljnemu trgu.

2.2.4 Vloga managementa idej

Zanesljiv vir konkurenčnosti za podjetje so novi, boljši, funkcionalni in vabljeni izdelki oziroma storitve, saj ti vzbudijo zanimanja kupcev, povečajo trg in ob tem postanejo v

prednosti pred konkurenti na trgu. Poleg razvoja novih tehnologij in proizvodov ostaja še vedno pomembno področje izboljševanja oziroma uvajanje postopnih izboljšav, brez večjih investicij in ob prisotnosti prispevka zaposlenih v podjetju je to temelj vzdrževanja in večanja konkurenčnosti. Zato je management idej formaliziran mehanizem za spodbujanje zaposlenih in njihovih idej. Predlogi zaposlenih ne povzročijo večjega napredka na trgu, omogočijo pa konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja (Fatur in Likar, 2009, str. 26–27).

V literaturi lahko zasledimo, da se pojavljajo pomisleki, ali je management idej eno izmed orodij vodenja. Zagotovo lahko trdimo, da management idej postane orodje vodenja šele, ko je v krogu neposrednih pristojnosti linijskih vodij. Vendar pa kljub temu veliko vodij managementa ne uporablja kot orodje. Vzroke za to lahko iščemo v naslednjih pomanjkljivostih: cilji managementa idej so neodvisni (management idej prispeva k uresničitvi ciljev podjetja), ima veliko količino opredeljenih ciljev (ni nujno, da ideje zaposlenih bistveno vplivajo na doseganje ciljev podjetja), poleg količinsko opredeljenih ciljev tudi kakovostno opredeljeni cilji (finančna opredelitev gospodarske koristi – prihranki na zaposlenega), specifično določeni cilji za posamezna delovna mesta (pomeni, da nadrejeni določi poleg splošnih količinskih in kakovostnih ciljev še področja, iz katerih bodo ti cilji izhajali, poleg tega pa so relevantni za določen oddelek). Z naštetimi vzroki, ki utemeljujejo dejstvo, da je management idej eno izmed orodij vodenja, lahko rečemo, da tako zaposleni prispevajo ideje prav na tistem področju, kjer bodo najbolj koristne. Zato lahko rečemo, da je management idej pripomoček, s katerim nadrejeni usmerjajo in nadzorujejo vedenje svojih zaposlenih ter ga usmerijo k uresničitvi ciljev podjetja (Fatur in Likar, 2009, str. 41–42).

2.2.5 Inovacijska kultura in klima pri managementu idej

Management idej je sistem, v katerem mora delovati klima, ki določa stil vodenja vodij in organizacijsko kulturo. McGregorjeva teorija je ena od priporočljivih stilov vodenja. Ta definira, da morajo vodje zaupati v zaposlene, ki so ustvarjalni in iznajdljivi, v nasprotnem primeru pa so vodje mnenja, da je lahko to posledica pomanjkanja izzivov pri zaposlenih. Le-ti si zastavljajo visoke cilje in jih hočejo uspešno doseči brez vključevanja vodstva. Zavedanje mora biti usmerjeno v to, da se lahko vsak človek nauči, kako sprejemati odgovornost in kako jo iskati. Na management vpliva tudi drugi dejavnik, to je organizacijska kultura. Najbolj zaželeno je participativna kultura, to je kultura, v kateri je temelj obojestransko zaupanje med vodji in zaposlenimi, poleg tega tudi odprta komunikacija, reševanje problemov v skupini, avtonomija zaposlenih, deljenje informacij med vsemi področji v organizaciji in visoki cilj (Fatur in Likar, 2009, str. 46–47).

2.2.6 Spodbujanje ustvarjalnosti

Kot pravita Fatur in Likar (2009, str. 50) v svoji literaturi, so ideje »duša vsake inovativne organizacije«. Vsako podjetje ima pomembno nalogo, to je nenehno se učiti novih vzorcev vedenja pri ljudeh, saj niso vsi nadarjeni za ustvarjalno mišljenje. Zato mora biti podjetje naravnano tako, da pod drobnogled vzame vsak proces in postopek ter išče poti, da se ga izboljša. Spodbujanje ustvarjalnosti posameznika ali zaposlenih je najbolj učinkovito, ko dodelimo prave naloge pravim ljudem ter so usklajene z njihovim znanjem in ustvarjenimi zmožnostmi. Ključ ustvarjalnosti je notranja motiviranost zaposlenih. Na motiviranost za inoviranje lahko negativno vplivata nagrajevanje in ocenjevanje invencij. Tako ocenjevanje in vrednotenje inovacij povzročata strah in preprečujeta interes od inoviranja, saj v primeru negativnega odziva tako posameznik prevzema tveganje (Fatur in Likar, 2009, str. 50–51).

Večjo ustvarjalnost spodbujajo odprte in nestrukturirane naloge ter izzivalni cilji kot pa ozko opredeljene delovne zadolžitve. Psihološko se ljudje na izzive odzovemo pozitivno, pa vendar le, če imamo dovolj prostora za reševanje. Neustrezna pričakovanja vodilnih v podjetju so lahko eden od problemov, ki preprečuje inovativnost zaposlenih. Sposobnosti, tehnične veščine in znanje zelo vplivajo na strokovnost posameznika pri ustvarjanju. Znanje lahko pozitivno vpliva na sposobnost ustvarjanja novih vidikov razumevanja dejstev ali pa tudi malo bolj negativno, lahko togo sledijo naučenim rutinam in s tem omejujejo pogled na širše problematike (Fatur in Likar, 2009, str. 51).

2.2.7 Inovacijski lijak

Inovacijski lijak je tako imenovani mehanizem, ki omogoča stalen dotok idej, ki jih je mogoče preveriti glede izvedljivosti. Podjetjem in posameznikom omenjeno orodje pomaga pri uspešnem inoviranju. Bistvo inovacijskega lijaka je ustvarjanje čim večjega števila idej, od katerih bo velik del teh tudi izpolnjen in pretvorjen v konkretne razvojne načrte. Inovacijski lijak ima obliko, podobno lijaku, in njegova značilnost je, da od velikega števila idej pride do nekaj idej, ki so kasneje tudi uporabljene in izpolnjene. Drugače rečeno, ostanejo le najboljše, saj je inovacijski lijak odlično orodje za razvrščanje idej po pomembnosti in zagotavlja, da se najboljše ideje v celoti razvijejo in s tem omogočajo izvajanje naprednih projektov in drugih inovacij (Janse, 2019).

Izvor besede in podobe lijaka izhaja iz sveta prodaje. Ideja za oblikovanje omenjenega lijaka je nastala, ko je bilo treba veliko potencialnih strank kvalificirati glede na njihove značilnosti, ki so ključnega pomena za sklenitev določenega posla, poleg tega je potrebno veliko idej in »brainstorminga«, da se lahko oceni, ali bo nov izdelek ali storitev dobičkonosna. Ideje na eni strani vstopajo v lijak, na drugi strani pa iz njega izstopajo in tako pridejo k tretjim osebam. Upravljalni proces inovacijskega lijaka zahteva, da je vsaka ideja skrbno in stalno preverjena ter primerjana z merili in filtri. Pomembno je, da upravljanje lijaka ni omejeno samo za ustvarjanje novih inovacij ali procesov, ampak tudi

tekočih projektov, ki jih je treba nenehno preverjati s pomočjo predhodno določenih meril (Janse, 2019).

2.2.8 Študija glede koristi uporabe managementa idej v podjetju v virtualnem svetu

Narejena je bila tudi študija, ki jo opisujejo Mikelsone in drugi (2021) v svoji literaturi, kjer so dokazali, kakšne so potencialne koristi uporabe managementa idej v virtualnem svetu (komercialno dostopen spletni sistem). Pri raziskavi so raziskovali management idej kot odprto inovacijsko orodje, kjer ga lahko uporabijo tako za notranje kot za zunanje ideje. Vključevanje zunanjih virov v management je učinkovit in koristen način za skrajšanje časa in stroškov, ki omogoča ustvarjanje in vrednotenje idej. Med drugim avtorji opozarjajo, da se management idej ne uporablja vedno za izboljšanje rezultatov inovacij. Mikelsone in drugi (2021) so izpostavili nekaj imen strokovnjakov, ki so tudi raziskovali področje managementa idej in med drugim tudi ugotovili, da je omenjena raziskava ponudila novo obliko vodenja inovacije, kjer so opisali nov koncept managementa idej, ki temelji na življenjskem ciklu inovacije z namenom podpiranja inovacij v vseh fazah razvoja (Mikelsone in drugi, 2021, str. 153–159).

V študijah lahko zasledimo dilemo glede načina uporabe managementa idej zunaj podjetja, kjer bi lahko uporabniki vrednotili in zbirali ideje ter jih uresničevali v podjetju. Interni natečaji idej za zaposlene so dobro raziskano področje in so v praksi najpogosteje uporabljen pristop za organiziranje široke ustvarjalnosti podjetij. Včasih zunanji management idej lahko razumemo napačno in ga enačimo s »crowdsourcingom«, ki pomeni, da nove ideje pridobivamo iz idej, ki so podane, ovrednotene, koordinirane zunaj podjetja in tako vključene v organizacijo podjetja. Z odprtimi inovacijami lahko management idej doseže večjo prilagodljivost izdelkov, privlačnost inovacij, prenos informacij in podporo inovacijam v začetnih fazah (Mikelsone in drugi, 2021, str. 153–159).

Mikelsone in drugi (2021) so opravili raziskavo v srednje velikih podjetjih, s čimer so želeli opredeliti tri glavne koristi managementa idej. Rezultati so pokazali, da se na splošno izboljša uvajanje inovacij in razvoj inovacijske kulture, ki zagotavlja ideje za nove izdelke. Edina prednost, ki je v nasprotju s tem, pa so razlike v številu patentov, to dejstvo pa so pojasnili s tem, da se ti sistemi velikokrat uporabljajo kot motivacijsko orodje. Količina notranjih idej v notranjem sistemu managementa idej pomembno vpliva na prednosti, izjema je le izboljšanje zunanjega sodelovanja in odprtih inovacij. Količina zunanjih idej pri zunanjem managementu idej ne more prispevati k prepoznavanju idej, podpori pri odločanju, produktivnosti, izboljšavam pri upravljanju informacij, upravljanju sprememb, večji vključenosti ali izboljšani splošni učinkovitosti upravljanja. Vrednotenje posameznih kazalnikov kaže, da kakovost idej zunanjega managementa idej pomembno vpliva na skoraj vse prednosti, izjema je le povečanje količine inovacij v procesu (Mikelsone in drugi, 2021, str. 153–159).

Aktivna količina idej managementa idej pomembno vpliva na skoraj vse koristi. Izjema je možnost prepoznavanja idej in produktivnosti. Izjema z vidika kakovosti so patentne prijave in izboljšana splošna učinkovitost upravljanja (Mikelsone in drugi, 2021, str. 153–159).

Pasivne ideje managementa idej kažejo na pomembno korelacijo. Ocena posameznih kazalnikov je pokazala, da pasivne količine idej sistema managementa idej pomembno vplivajo na vse koristi, vendar na podlagi vključenosti izjemoma spodbujajo odprte inovacije. Izjema za kakovost so trženjske inovacije, procesne inovacije, organizacijske inovacije, izboljšanje zunanjega sodelovanja in produktivnost (Mikelsone in drugi, 2021, str. 153–159).

3 PRAKTIČNI DEL: ANALIZA MANAGEMENTA IDEJ V KONCERNU KOLEKTOR

V tretjem sklopu se bomo dotaknili primera podjetja, ki že pridno uporablja sistem za zbiranje idej in je pri tem učinkovit.

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Kolektor je globalni slovenski dobavitelj, ki se ponaša s tradicijo v visoko specializirani industrijski proizvodnji. V šestdesetletni zgodovini so postali globalni ponudnik komponent v avtomobilski industriji in v procesu diverzifikacije in globalizacije. Dodajali so programe izven avtomobilske industrije in se širili na druge celine, imajo več kot trideset podjetij v več kot štirinajstih državah, kot so Mehika, Bosna in Hercegovina in še ostale. Glavni sedež Kolektorja se nahaja v Idriji (Kolektor, brez datuma b).

Pri izdelavi produktov že od samega začetka Kolektor stremi k odgovornemu odnosu do okolja in načela trajnostnega razvoja. Zelo dobro se odzivajo na megatrende elektrifikacije pogonov za prevozna sredstva, avtonomne vožnje in povezljivosti v avtomobilu. Za precejšnji del avtomobilov razvijajo in dobavljajo vse ključne komponente, ki s tem olajšajo ljudem življenje na poti. Hkrati nudijo prvovrstne rešitve na področju izolacije cevnih napeljav. Skrbijo za dober razvoj in proizvodnjo, tržijo tudi visokokakovostne produkte za protipožarno, zvočno in toplotno izolacijo. Požarna zaščita, brezhrupno bivanje in energetska učinkovitost stavb so eni od njihovih trajnostnih ciljev (Kolektor, brez datuma a)

3.2 Zbiranje idej v koncernu Kolektor

Začetki segajo v leto 2017, ko so vodilni v podjetju Kolektor spoznali, da je njihov dotedanji sistem za inovativnost postal neustrezen. Skupaj sta znanje združila Tina Pižmoht na vsebinskem in dr. Jani Kleindienst na področju razvoja programske opreme. Ustrezne že obstoječe rešitve, ki bi jo ponujalo tržišče, nista našla, zato sta ustvarila novo aplikacijo za zbiranje idej, ki se imenuje GET.ID. Gospa Pižmoht je za njihov časopis Magazin povedala,

da so iskali program, ki bi bil enostaven, da ga lahko približajo uporabnikom. Aplikacija se nahaja v vseh jezikih držav, kjer ima koncern Kolektor svoja podjetja, obenem pa omogoča tudi prevajanje posameznih inventivnih predlogov. GET.ID omogoča personalizacijo, ki je urejena z novo uredbo o varovanju osebnih podatkov. Povezali so jo z že obstoječimi informacijskimi sistemi in preprečili podvajanje za lažje vodenje podatkov. Zaposleni v proizvodnji lahko osebno kartico za kontrolo pristopa uporabijo za vstop v to aplikacijo. Osnovna poročila glede dosege ciljev so na voljo že v aplikaciji, za poglobljene analize pa so pripravili podatkovno kocko (OLAP), kjer so na voljo različni podatki in kazalci. GET.ID so začeli naprej uporabljati v podjetju Kolektor KFH, nato pa so jo postopoma uvajali tudi v ostala podjetja v koncernu (Rupnik, 2018, str. 12).

V koncernu Kolektor so v svojem časopisu K Magazin posvetili članek tudi mag. Primožu Zupanu, ki je podal izjavo o inovacijah in inoviranju. Zupan je inovacijo predstavil kot vsako idejo, ki prinaša uporabno vrednost, ko je razvita, ali pa prek ustvarjenih prihrankov ali prihodkov. Povedal je, da se podjetja rada ujamejo v past, ko se lotijo reševanja sistema inoviranja na mehanski način, primer je opremljanje prostorov, kulturo inoviranja pa opustijo. Zupan pravi, da se kot manager srečuje z različnimi podjetji, ki se rada pohvalijo, da imajo že ustrezen sistem inoviranja. Pri takšnih podjetjih nadalje preverja, kakšno verigo vrednosti inoviranja imajo. Gre za uveljavljen koncept, ki preverja, kje se nahaja najšibkejši člen sistema inoviranja. Zupan sistem razdeli na tri faze, in sicer idejiranje (generiranje idej), konverzijo (selekcijo in razvoj ideje) ter difuzijo (razpršitev razvitih idej na trg). To je način, ki pokaže, kako zrela je kultura v podjetju. Ker se podjetja velikokrat sistema inoviranja lotijo mehansko, padejo v past. To na primer storijo z izboljšavami tehnoloških pogojev za zajem idej, lahko opremijo nove prostore za inoviranje, ponudijo posebne nagrade, na kulturo inoviranja pa pozabijo. Kultura inoviranja je presek sistema inoviranja in vedenj v organizaciji, ki spodbuja vsakega zaposlenega, da si upa prispevati svojo idejo, čeprav gre le za izboljšavo, nadgradnjo obstoječega ali pa popolnoma novo inovacijo (Zupan, 2018, str. 14).

V tabeli 3 lahko vidimo, kako v koncernu Kolektor sledijo Nelsonovi tipologiji za razvrščanje zaposlenih glede na njihovo inovativno vedenje. Zaposlene zato razdelijo v pet različnih tipov oseb.

Tabela 3: Nelsonova tipologija za razvrščanje zaposlenih glede na njihovo inovativno vedenje

Nelsonova tipologija za razvrščanje zaposlenih
Inovacijski entuziasti: zanje je značilno, da se vključijo v skoraj vsak inovacijski projekt in jih osrečuje dejstvo, da lahko nekaj pripomorejo v organizaciji.
Zavzeti: to so ljudje, ki se zavedajo, podpirajo in sodelujejo v projektih inoviranja, v primeru, da projekti ustrezajo njihovim veščinam, znanjem in delovnemu mestu.
Opazovalci: ti se zavedajo projektov inoviranja, vendar so glede tega zadržani oziroma previdni pri sodelovanju, zanj se odločijo, ko prepoznajo pravo dodano vrednost in rezultate projekta.

Vir: prirejeno po Zupan (2018, str. 14).

3.2.1 Tina Pižmoht, koordinatorica inventivne dejavnosti

Tina Pižmoht je koordinatorica inventivne dejavnosti in njeno področje so inovacije, ki ga nenehno prepleta s kreativnim razmišljanjem, spodbujanje generiranja idej in motiviranje zaposlenih. Njeni začetki segajo v leto 2006, ko je slučajno zasledila članek o inovativni dejavnosti in metodah generiranja idej. Vsebina jo je zelo navdušila in začela je samoiniciativno vedno več raziskovati ter se izobraževati v tej smeri. Deset let kasneje pa je zasledila razpis za delovno mesto koordinator inovativne dejavnosti, ki ga je razpisal Kolektor. Pravi, da uživa pri svojem delu, čeprav včasih pridejo trenutki, ko je vsega preveč. Na začetku ji je izziv predstavljalo spoznavanje koncerna Kolektor od znotraj in gradnja na zaposlenih, njihovem razmišljanju. Tina s svojo ekipo enkrat letno organizira konferenco o inovativni dejavnosti, ki je namenjena Kolektorjevim inovatoricam in inovatorjem, saj takrat razglasijo najboljšo oziroma najboljšega med njimi. Njeno delo obsega izdelavo rednih analiz in pripravo poročil za vsak oddelek, ki tedensko, mesečno, kvartalno in letno poroča svojim različnim vodjem, pripravlja različne delavnice in pomaga pri realizaciji idej. Izredno je ponosna na novo aplikacijo GET.ID, ki sta jo razvila z dr. Janijem Kleindienstom in je velika pridobitev za koncern. Sama pravi, da do idej ni težko priti, saj bi se moral vsak zaposleni vsaj enkrat dnevno vprašati, kaj ga moti in s čim izgublja čas. Na koncu pa je zaključila s stavkom: »Prepričana sem, da prihodnost poganjamo v pravo smer« (Erjavec, 2018, str. 37).

3.2.2 Uporaba aplikacije GET.ID

V eni izmed izdaj revije K Magazin je Tina Pižmoht na kratko predstavila korake uporabe aplikacije za zbiranje idej. Prvi korak je, da predlagatelj ideje v aplikacijo vpiše ideje in obrazloži razliko med trenutnim stanjem in predvidenim stanjem, če bi uporabili njegovo idejo. Če razlike med tema dvema stanjema (trenutno – predvideno) ni, se z vpisom ideje ne nadaljuje. Zelo pomembno je, da se navede dodatno vrednost, ki bi jo predlagana ideja prinesla, ta korak v podjetju imenujejo »aha moment«. Naslednji korak je »zapis ideje«. Tretji korak je »potrjevanje ideje«, ko se po podrobnem premisleku skrbnik odloči za nadaljnji razvoj ideje, le-tega določi nadrejeni. Pri enostavnih odločitvah se lahko skrbnik sam odloči, pri zahtevnejših pa se mora posvetovati s predlagateljem ideje in nadrejenim. Če je ideja odobrena, to pomeni, da je vsebinsko sprejemljiva, se jo posreduje v izvedbo izvajalcu. Ta korak imenujejo »potrjevanje izvajanja ideje«. Izvajalec idejo sprejme in določi rok za izvedbo ideje, med realizacijo ideje pa proces nadzoruje skrbnik. Ko je ideja realizirana, izvajalec v aplikaciji označi, da je ideja izvedena, in poda komentarje k realizirani ideji. Zadnji korak se tako nanaša na »potrjevanje realizacije in vrednotenje«. Skrbnik ideje preveri, če je ideja realizirana, in potrdi njeno realizacijo, nazadnje pa nastopi še vrednotenje, ki je eden od mnogih motivacijskih dejavnikov zaposlenih (Pižmoht, 2020, str. 28).

3.3 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prvem sklopu prve točke, ki sodi med teoretični del zaključne strokovne naloge, so predstavljeni in natančno obrazloženi pojmi, ki izhajajo iz besedne družine managementa idej. Z razlago besed želimo doseči postopni pregled raziskovane teme. V drugem sklopu prve točke pa je predstavljena osrednja tema managementa idej. Druga točka zaključne strokovne naloge se nanaša na praktični del oziroma raziskovalni del, kjer je analiziran management idej v avtomobilski panogi v izbranem podjetju.

Pri raziskavi je uporabljena kvalitativna metoda – intervju. S pomočjo te metode lažje pridobivamo informacije glede zbiranja idej v podjetju, kako obdelujejo ideje in kako jih razvrščajo. V raziskovanje je vključen tudi eden izmed zaposlenih v podjetju koncerna Kolektor, s katerim sva na podlagi vprašanj želela ugotoviti in potrditi uspešnost sistema zbiranja idej.

3.4 Cilj raziskave

Raziskava je narejena z uporabo domače in tuje literature. Kot metodo raziskovanja smo uporabili intervju, ki smo ga uporabili za namen raziskovanja izbranega podjetja. Z njim smo želeli proučiti, kako ima koncern Kolektor razvit management idej in koliko pozornosti mu namenijo. Nekaj informacij smo dobili v njihovem časopisu, kjer so predstavili delovno mesto koordinatorja inventivne dejavnosti, kjer je njegova naloga prav zbiranje idej zaposlenih, uresničevanje in izboljšave.

Cilj raziskave je proučiti management idej na primeru izbranega podjetja in ugotoviti, kakšen pristop imajo do zbiranja idej in njihovega uresničevanja ter nagrajevanja zaposlenih.

3.5 Oblikovanje in zasnova intervjuja

Na vprašanja naj bi odgovarjala Tina Pižmoht, ki je koordinatorica inventivne dejavnosti v koncernu Kolektor, vendar je gospa na dolgotrajni odsotnosti in je namesto nje na vprašanja odgovoril gospod Jani Kleindienst, ki je bil prisoten kot tehnični vodja pri projektu aplikacije GET.ID.

Spodaj je podanih 15 vprašanj intervjuja, vsako vprašanje se nahaja v svojem razdelku tabele, enako pa so razvščeni odgovori na vprašanja, ki se nahajajo tik pod samim vprašanjem. Vprašanja so sestavljena na podlagi informaciji/ dilem, ki smo jih pridobili tekom pisanja zaključne strokovne naloge in s prebiranjem literature. Z vsakim posameznim vprašanjem želimo še bolj podrobno razumeti, kako deluje njihov koncept zbiranja idej z že prej omenjeno aplikacijo.

Izhodišče za oblikovanje intervjuja je bil pogovor z eno gospo, ki je zaposlena v omenjenem podjetju. Sama pravi, da ima aplikacija za zbiranje idej veliko prednosti, ki nadvladajo

Dodal je tudi, da so imeli težave z informacijsko podporo, kar je povzročalo predlagateljem, da so njihove ideje ostale nerešene. Razlik med spoloma pri dajanju idej ni, saj ne izvajajo analiz na tem področju. Pravi, da zaposleni dajo presenetljivo nadpovprečno veliko idej, saj je po njihovem planu načrtovano le štiri ideje na zaposlenega letno.

V tabeli 5 so zapisani vprašanja in odgovori na raziskovalna vprašanja. Odgovore je podal gospod Jani Kleindienst, ki je direktor tehnične informatike in je soinovator aplikacije GET.ID, ki je namenjena zbiranju, vodenju in obdelovanju idej zaposlenih. Intervju je bil opravljen kar po telefonu. Gospod se je tudi opravičil, da zaradi pozicije dela, lahko ne bo znal odgovoriti na vsa vprašanja.

Tabela 4 Vprašanja in odgovori

Odgovori in vprašanja intervjuja
<p>1. V: V časopisu K Magazin sem prebrala, da je gospa Tina Pižmoht koordinatorka inventivne dejavnosti, in me zanima, kakšne so njene naloge, ki jih to delovno mesto od nje zahteva?</p> <p>O: /</p>
<p>2. V: Z gospo Tino sta razvila aplikacijo GET.ID, mi lahko malo bolj pojasnite, kako deluje ta aplikacija in komu je namenjena?</p> <p>O: Aplikacija je namenjena celovitemu upravljanju inovativnih predlogov. Omogoča vodenje predlogov skozi celoten življenjski cikel. Hkrati aplikacija predstavlja tudi bazo znanja, ki nastaja z zbiranjem inovativnih predlogov.</p>
<p>3. V: Kako pri v koncernu Kolektor spodbujate zaposlene za dajanje novih idej?</p> <p>O: Realizirane ideje so nagrajene, za najboljše inovatorje po posameznih kategorijah se enkrat letno podelijo dodatne nagrade.</p>
<p>4. V: Kakšen način nagrajevanja zaposlenih, ki predstavijo svoje ideje, imate v podjetju?</p> <p>O: Glej zgoraj.</p>
<p>5. V: Imate mogoče podatek, koliko idej na mesec ali pa na leto poda posamezen zaposleni? (Če za leto vzamemo preteklo leto 2022 in za mesec vzamemo časovno obdobje pretekli mesec.)</p> <p>O: Cilj so štiri ideje na zaposlenega letno, nekateri to precej presegajo.</p>
<p>6. V: Kakšen postopek (faze) razvoja in realizacije idej imate v koncernu Kolektor (od samega začetka, ko se zaposlenemu porodi ideja, pa do konca, ko ideja dobi možnost realizacije, ki rešuje problem oziroma izziv)?</p> <p>O: Za idejo so predvidene različne faze (vpis, potrditev, izvedba, ovrednotenje, zaključek). Vse faze in aktivnosti se vodijo skozi aplikacijo GET.ID.</p>
<p>7. V: Kako močno management idej vpliva na razvoj koncerna Kolektor, kot podjetja in kako pomemben se vam zdi za koncern?</p> <p>O: Inovativna dejavnost omogoča stalno uvajanje izboljšav. Na podlagi tega optimiziramo svoje procese. Proces stalnih izboljšav pri nas ocenjujejo tudi naši kupci.</p>
<p>8. V: Imate mogoče podatek, koliko finančnih sredstev letno, mesečno in povprečno vložite v razvoj posamezne ideje (glede na to, da se ideje med sabo razlikujejo, enako bi za leto vzeli časovno obdobje leto 2022 in mesec – pretekli mesec)?</p>

O: Tega podatka nimam.
9. V: Ste z uvedbo managementa idej v podjetje zaznali kakšne koristi in kakšne? Ali so se pojavile tudi slabosti in katere?
O: Z uvedbo managementa idej smo zaznali več in hitrejšo uvajanje optimizacij procesov. Glavna slabost sistema je ta, da so izplačila nagrad odvisna od posameznih vodij. Zelo majhen del vodij pa inovativnih predlogov v svojih oddelkih ne izplačuje.
10. V: Mi lahko zaupate, ali obstaja kakšna ideja, ki so jo podali zaposleni in se vam je najbolj vtisnila v spomin, da je bila nekaj posebnega/nenavadnega?
O: Idej sem videl zelo veliko, zelo veliko tudi zelo dobrih. V zadnjem času mi je bila najbolj zanimiva ideja, ki predlaga uporabo jezikovnih modelov (LLM) v aplikaciji GET.ID.
11. V: Ali ste mogoče seznanjeni, kako je koncern Kolektor imel v preteklosti voden management idej, preden ste razvili aplikacijo za zbiranje idej?
O: Proces je bil organiziran podobno, le informacijska podpora je bila slabša, zato se je dogajalo, da so inovativni predlogi obstali nerešeni, kar pa je imelo negativne posledice na predlagatelje.
12. V: Ali imate podatek, kolikšen delež zaposlenih žensk v koncernu Kolektor in kolikšen delež moških poda ideje? Katere ideje izmed navedenih spolov so bolj uresničljive – »padejo na plodna tla«?
O: Pri zbiranju predlogov nikjer posebej ne beležimo spola (ali drugih osebnih lastnosti) predlagateljev, niti ne izvajamo kakršnih koli analiz v tej smeri. Moja osebna ocena je, da sta pri idejah, ki sem jih obravnaval, spola približno enakovredno zastopana.
13. V: Kakšne narave idej zbirate z aplikacijo GET.ID, ali so samo tehnične narave (npr. neka ideja pri izboljšavi stroja) ali so tudi kakšne druge vrste?
O: Zbiramo vse predloge, ki izboljšujejo kateri koli proces, nalogo ali opravilo v podjetju.
14. V: V nadaljnjih izdajah časopisa sem prebrala, da ste za hitro zbiranje idej razvili novo tehniko, in sicer GET.ID 5, ki je hitra in enostavna ter se lahko uporablja za različno zbiranje idej in spopadanje z nastajajočimi problemi. Mi lahko malo bolj opišete to tehniko in razložite, kakšne so prednosti te tehnike v primerjavi s klasičnimi tehnikami zbiranja idej? Kako in kje se uporablja ta tehnika pri vas v koncernu?
O: To je področje Tine Pižmoht in Erike Pervanja, podrobnosti ne poznam.
15. V: Kako pomembno vlogo imajo ideje in razvoj novih idej v koncernu Kolektor?
O: Kot omenjeno, veliko.

Vir: lastno delo.

4 SKLEP

Management idej bi lahko opredelili kot podproces, katerega naloga je pomoč pri ustvarjanju, vrednotenju in izbiranju idej zaposlenih, ki pomagajo, da je podjetje inovativno. Obstajajo programi, s katerimi podjetja pridobivajo ideje od zaposlenih v podjetju in ki pomagajo izbrati, oceniti in udejanjiti podane ideje ter tako omogočiti dodano vrednost podjetju. Za pravilno in učinkovito uporabo programov moramo hkrati uporabiti orodja, ki pomagajo udejanjiti predlagane ideje. Prvi korak je, da raziščemo potrebe, ki se pojavijo, npr. na delovnem mestu, v nekem okolju, kjer želimo nekaj izboljšati oziroma spremeniti.

Nato ta faza preide v fazo zbiranja idej, ki jih »nabiramo« s pomočjo programov, kamor lahko zaposleni vpisujejo svoje ideje ali spoznanja. Nato sledi oblikovanje in izboljšanje ideje, s tem mislimo na podroben opis vseh faz od začetka do konca. Vmes se tudi vprašamo, ali bo možna tudi realizacija, ker se velikokrat pojavi – če izhajamo iz primera koncerna Kolektor, da nekatere ideje propadejo že v štartni fazi. V primeru, da se to zgodi, moramo začeti od začetka, torej iščemo možnosti za ideje, ki so lahko popolnoma nekaj novega – inovacija ali pa samo nadgradnja obstoječega izdelka/storitve/procesa. Če nadaljujemo, kjer smo ostali, torej pri natančnem zapisu in opredelitvi ideje, zatem sledi odobritev »skrbnikov«. S tem mislimo na zaposlene, ki so v podjetju zadolženi za sprejemanje odločitev v zvezi z nekimi novostmi, največkrat je lahko to kadrovski oddelek ali pa prav posebni oddelek – idejni management. Pri Kolektorju ideje ocenjujejo tudi kupci, ki so lahko tudi eden izmed pomembnih deležnikov pri managementu idej. Sledi realizacija ideje, vmesno zapisovanje postopkov, mogoče zapletov, ki se pojavijo na poti. Le-ti se pojavijo v primeru, da ideja ni dovolj dodelana oziroma nismo že prej predvideli možnih zapletov.

Podjetja v večini premerov za uspešno podane in uspešno realizirane ideje zaposlenemu izplačajo »nagrado«. V primeru, da je ideja resnično omogočila hitrejše napredovanje in delovanje podjetja, pa lahko podjetje podeli tudi priznanje, npr. za najbolj inovativno idejo, najboljšega inovatorja ali kaj podobnega. V koncernu Kolektor se enkrat letno izberejo najboljše ideje in jih poleg denarnega izplačila dodatno nagradijo. Ko govorimo o nagrajevanju zaposlenih, lahko to tudi negativno vpliva na motiviranost zaposlenih in lahko vodi do manj podanih idej v podjetju in v slab razvoj managementa idej, zato je treba motiviranost zaposlenih spodbuditi na drugačen način. Pomembno je, da podjetja spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih, saj se s tem lahko rodijo najboljše ideje v podjetju, ustvarjalnost pa najboljše dosežemo, ko dodelimo prave naloge pravim ljudem in so usklajene z njihovim znanjem in sposobnostmi.

V koncernu Kolektor za obdelavo in zbiranje idej uporabljajo aplikacijo GET.ID, ki je namenjena zaposlenim, da vpisujejo ideje in jih vodijo od začetka (vpis ideje v sistem) do realizacije ideje, skupaj s skrbnikom, ki tudi vodi razvoj ideje, če je le-ta smiseln.

Sama sem nad aplikacijo navdušena, saj kot smo pisali ponuja različne načine analiz od recimo analiz idej do analiz zaposlenih v podjetju. Na ta način podjetje tudi pridobiva podatke od posameznikov in tako lažje »prebere« njihove želje in potrebe, ki jih lahko v prihodnosti uporabi za nadgradnjo določenih procesov oziroma razvoj ali prilagoditev interesov posameznikov za boljše delovne pogoje v podjetju. Z določenimi analizami lahko tudi ocenjujejo individualne inovativne sposobnosti zaposlenih, po drugi strani pa tako podjetja dobijo velik vpogled v posameznika in v njegovo intimo, ki je lahko ena izmed slabosti takšnih načinov uporabe pametnih orodij. V velikih koncernih kot je v našem primeru ne tretirajo posameznega zaposlenega kot številko, ampak se bolj poglobijo v njegovo osebnost in na nek način sledijo, spodbujajo in razvijajo tudi človekovo osebnost in znanje. Nekateri posamezniki namreč niso ravno navdušeni nad novimi pristopi, ki jih izvajajo podjetja, da bi postala bolj konkurenčna na trgu. Zato so mogoče določene analize

v katere je vključen vsak posameznik, dober začetek, da še teko »trd oreh« poskusiš predreti z seveda ustreznimi načini/ pristopi. Zato si naj podjetja prizadevajo, da so zaposleni čim bolj zadovoljni s svojimi delovnimi nalogami, saj to vpliva tudi na poslovno uspešnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Boyles, M. (2022, 25. januar). *The importance of creativity of creativity in bussuness*. [objava na blogu], <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-creativity-in-business>
2. de Brittos Valdati, A., De Souza, J. A. in Dandolini, G. A. (2020). Systemic representation of idea management: a proposed framework. *Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838*, 13(1), 27–38.
3. Erjavec, A. (2018). *Prihodnost poganjamo v pravo smer* https://www.kolektor.com/uploads/korpo/k_magazin/1_k_magazin_pomlad2018.pdf
4. Fatur, P. in Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Fakulteta za management.
5. Grah, B. (2016, 7. december). *Gost mag. Primož Zupan pri predmetu Temelji managementa*. <https://efnet.si/2016/12/gost-mag-primoz-zupan-pri-predmetu-temelji-managementa/>
6. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma a). *Ideja*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=ideja>
7. ISJFR ZRC SAZU. (brez datuma b). *Inovacija*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=inovacija>
8. Jacobs, P. M. (2022). *Innovation management: from a conceptual framework to the design and development of an idea management tool* (doktorska disertacija). Stellenbosch University.
9. Janse, B. (2019, 19. marec). Toolshero. *Innovation funnel*. <https://www.toolshero.com/innovation/innovation-funnel/>
10. Kolektor. (brez datuma a). *O nas*. <https://www.kolektor.com/skupina-kolektor>
11. Kolektor. (brez datuma b). *Zgodovina*. <https://www.kolektor.com/zgodovina>
12. Krejci, D., Iho, S. in Missonier, S. (2021). *Innovating with employees: an exploratory study of idea development on low-code development platforms*. Association for Information Systems.
13. Mikelsone, E., Spilbergs, A. in Segers, J. P. (2021). Benefits of web-based idea management system application. *European Journal of Management Issues*, 29(3), 151–161.
14. Pižmoht, T. (2020). *Vsaka ideja šteje! K Magazin*, 20, 26–28. https://www.kolektor.com/uploads/korpo/k_magazin/naslovnice/k_magazin_210x270_poletje_2020.pdf
15. Podbregar, I. (2022). *Management: izbrana poglavja*. Univerzitetna založba.
16. Richards, R. (2022, 7. januar). *Innovation management: the essential guide for 2022*. <https://masschallenge.org/articles/innovation-management/>

17. Rupnik, P. (2018). *GET.ID – zbiranje idej celotnega koncerna po novem*. https://www.kolektor.com/uploads/korpo/k_magazin/1_k_magazin_pomlad2018.pdf
18. Sadriev, A. R. in Pratchenko, O. V. (2014). Idea management in the system of innovative management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(12), 155.
19. Shani, N. in Divyapriya, P. (2011). A role of innovative idea management in HRM. *International Journal of Management*, 2(1), 69–78.
20. Zupan, P. (2016). *Idea manager: ključna vloga za razvoj inovativne kulture v organizacijah* (magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
21. Zupan, P. (2018). *Inoviranje ni rezervirano za 'ta pametne'*. https://www.kolektor.com/uploads/korpo/k_magazin/1_k_magazin_pomlad2018.pdf