Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Uredniški odbor
izr. prof. dr. Roberto Biloslavo
prof. dr. Štefan Bojnec
prof. dr. Slavko Dolinšek
doc. dr. Justina Erčulj
izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić
prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878

Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja

Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije

Peter Fatur
Borut Likar

Management

Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije

viš. pred. mag. Fatur Peter
izr. prof. dr. Likar Borut

Strokovna recenzenta · prof. ddr. Matjaž Mulej in izr. prof. dr. Mirko Markič
Izdala in založila · Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6104 Koper
Risbe in oblikovanje · Alen Ježovnik
Naklada · 100 izvodov
December 2009

© 2009 Fakulteta za management Koper

Monografija je izšla s finančno podporo Javne agencije za knjigo Republike Slovenije

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.591.1(075.8)(0.034.2)

FATUR, Peter
Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja [Elektronski vir] : sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije / Peter Fatur, Borut likar ; [risbe Alen Ježovnik]. - El. knjiga. - Koper : Fakulteta za management, 2009

Način dostopa (URL): http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf.

ISBN 978-961-266-059-8
COBISS.SI-ID 249056256

Kazalo

Seznam slik · 6
Seznam preglednic · 7

1 Uvod · 9

2 Opredelitev pojmov · 13

3 Vloga inoviranja v slovenskem in mednarodnem okolju · 17

4 Razvoj inovativnega okolja · 25
4.1 Lastno ali tuje znanje? · 25
4.2 Vloga managementa idej · 26
4.3 Organizacija invencijsko-inovacijskega sistema v podjetju · 30
4.4 Vidiki uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema · 36

5 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti managementa idej · 65
5.1 Potreba po merjenju · 65
5.2 Teoretična izhodišča · 66
5.3 Merjenje dejavnikov · 69
5.4 Merjenje rezultatov · 70
5.5 Metodologija raziskave · 74

6 Rezultati raziskave · 81
6.1 Uvodne ugotovitve in osnovna statistika · 81
6.2 Samoocena podjetij na ravni trditev in dimenzij (dejavnikov) · 85
6.3 Povezanost med dejavniki in rezultati managementa idej · 111

7 Povzetek rezultatov in zaključki · 121

Literatura · 129

Seznam slik

3.1 Skupni inovacijski indeks (SII), po državah, za leto 2007 · 20
3.2 Delež inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji, v EU in v Nemčiji v letih 2002–2004 · 21
3.3 Delež inovativnih podjetij glede na panogo in intenziteto njihove inovativnosti · 21
6.1 Delež inventorjev v strukturi zaposlenih · 82
6.2 Povprečne ocene posameznih dejavnikov · 83
6.3 Časovni vidik managementa idej · 89
6.4 Primerjava povprečnih ocen posameznih dejavnikov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven · 93
6.5 Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven · 94
6.6 Primerjava povprečnih ocen posameznih dejavnikov v primeru obstoja managerja idej in brez · 98
6.7 Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru obstoja managerja idej in brez · 99
6.8 Primerjava kazalnikov rezultatov glede na pogostost izvajanja animacijskih aktivnosti · 103
6.9 Primerjava kazalnikov rezultatov glede na prakso nagrajevanja vodij in ocenjevalcev inovacijskih predlogov · 110
6.10 Primerjava kazalnikov rezultatov glede na oceno dejavnika Sistem nagrajevanja · 111

Seznam preglednic

4.1 Nabor managerskih projektov in njihov vpliv · 27
4.2 Celovitost kot nujni predpogoj za uspeh inoviranja · 37
4.3 Primerjava tradicionalne in ustvarjalne organizacije · 50
4.4 Spreminjanje managementa idej od orodja za racionaliziranje proti orodju vodenja · 57
6.1 Kazalniki rezultatov managementa idej za skupine podjetij glede na skupno oceno managementa idej · 84
6.2 Kazalnik gospodarske koristi in kazalnik odličnosti managementa idej glede na organizacijsko obliko sistema za management idej · 91
6.3 Statistično značilne povezave med kazalnikoma INV/ZAP in POD/INV ter dejavniki managementa idej · 113
6.4 Statistično značilne povezave med trditvami iz vprašalnika ter kazalnikoma INV/ZAP in POD/INV · 113
6.5 Medsebojne povezave med kazalniki rezultatov · 118

1 Uvod

V začetku enaindvajsetega stoletja sta pojma podjetje/podjetništvo in inovativnost še vedno povezana enako tesno kot v pionirskih časih razvoja sodobnega gospodarstva. Podjetij, ki ne bi bila vsaj malo inovativna, danes ni več, rutinerje je že davno povozil čas. Podjetnik si mora vsak dan najti svoje mesto na trgu, ustvarjati boljši proizvod (tj. izdelek ali storitev), iskati izvirnejše tržne poti, neprestano izboljševati tehnologijo in posodabljati proizvodnjo. Nenehne spremembe so prvi pogoj za konkurenčnost. Kajti kupec bo vedno izbral tisti in samo tisti proizvod, ki bo po njegovih merilih najboljši. Če bo celotni splet lastnosti, ki jih kupec pričakuje od proizvoda (kakovost, cena, tehnične značilnosti, zunanji videz, prijaznost do okolja, dosegljivost na trgu . . .), samo za drobec slabši od konkurentovega, bo kupec izbral tistega. Torej mora biti naš proizvod po merilih ciljnega kupca vedno najboljši na svetu! Pa lahko najboljši proizvod od kod prekopiramo? Ne, s kopiranjem lahko dosežemo kvečjemu raven izvirnika. Presežemo pa ga lahko samo z lastno inovativnostjo.

Globalizacija, ki navidezno enakopravno povezuje vse dela sveta, jih v resnici povezuje tako, da deluje v gospodarsko in politično korist najbolj inovativnih in spravlja v težave tiste posameznike, organizacije, države in mednarodna območja, ki so premalo inovativni, da bi inovativnim konkurirali, ne da bi sebi povzročali škodo in izgubo (Mulej 2002, 12).

Življenjski ciklusi proizvodov se naglo skrajšujejo; krajši čas, ki ga ima podjetje na voljo za trženje svojega proizvoda, pa seveda skrajšuje tudi čas, ki mu preostaja za razvoj novega. A ne le proizvodi, tudi podjetja sama se drastično spreminjajo in postajajo vse bolj prožna in učinkovita v prilagajanju spremembam, ki jih narekuje okolje. Pri tem ne gre za počasne trende, korenite spremembe se izražajo že v razdobju dveh ali treh let.

V povprečju danes podjetja pričakujejo, da bodo morala svoje procese temeljito inovirati vsakih 3–5 let. Podatki zadnje raziskave Eurostata za države EU kažejo, da je bilo v obdobju 2002–2004 inovacijsko aktivnih 42 % podjetij, v Nemčiji celo 65 % (Eurostat 2007), velika podjetja in pod-

jetja iz predelovalnih dejavnosti pa so bila inovacijsko dejavna skoraj brez izjeme.

Že dolgo ugotavljamo, da so deleži vlaganj v raziskave in razvoj, posledično pa tudi kazalnikov inovacijskih rezultatov v Evropski uniji veliko nižji kot pri ostalih svetovnih konkurentih, posebej ZDA in Japonski. Možnost hitre rasti, ki naj uravnoteži to razvojno podhranjenost, menedžerji pogosto vidijo v strateških prevzemih. Vendar je taka rast praviloma manj donosna kakor »organsko« vlaganje v raziskave in razvoj. Obsežna britanska vladna raziskava med britanskimi in ameriškimi industrijskimi podjetji (DTI 2002) je pokazala močno pozitivno korelacijo med visokimi stopnjami vlaganja v raziskave in razvoj in donosnostjo podjetij v obdobju naslednjih 3–4 let. Obenem se je pokazalo, da je vložek v večji prevzem v dveh tretjinah primerov prinesel krepko zaostajanje donosnosti v primerjavi s povprečjem panoge v obdobju nekaj let po prevzemu. Tudi slovenska podjetja, ki so v zadnjih letih strategijo rasti pogosto gradila na združevanju in prevzemanju, verjetno pri tem niso izjema.

Od reaktivnega odzivanja na spremembe v okolju se je torej treba usmeriti h kreativnemu soustvarjanju novega poslovnega okolja. Od produktivnosti, kjer prevladujejo zgolj količinsko spremenljivi cilji, se usmerjamo v kreativnost, z vsebinsko spremenljivimi cilji. Nujnost nenehnega spreminjanja je vse pomembnejše vodilo v poslovanju podjetij, ki v procesu razvoja novih proizvodov odpira novo razsežnost. Če ste pravkar razvili dober izdelek, mora biti vaša naslednja misel, kako lahko narediti ta izdelek še boljši. Takšen način razmišljanja pomeni dvoje: prizadevati si je treba za konkurenčnost in dejansko premagovanje konkurentov, še bolj pomembno pa je, da tekmujemo sami s seboj in delamo vsak dan nove stvari bolje – torej smo sami sebi najhujši konkurent, to pa nas sili k nenehnemu napredku, k premagovanju samega sebe (Burgar 2003, 36).

V svetu danes obstaja splošno soglasje o pomenu intelektualnega kapitala za podjetja – pomenu znanja, izkušenj in ustvarjalnosti. V načinu pridobivanja teh proizvodnih dejavnikov pa obstaja bistvena razlika. Znanje in izkušnje sta praviloma sorazmerna z vloženim časom in denarjem. Več kot lahko investiramo, več znanja si lahko kupimo. Večje naložbe v šolanje ljudi si torej lahko privoščijo bogatejša gospodarstva. Ustvarjalnost pa je v veliki meri neodvisna od vloženih sredstev. Zato za tista slovenska podjetja, ki še ne dosegajo svetovnih standardov konkurenčnosti, ustvarjalnost pomeni edino bližnjico za dohitevanje naju-

spešnejših tekmecev. Slovenija kot država z relativno majhno strateško težo v mednarodnih odnosih in brez strateških surovin mora ravno na področju znanja in inovacij iskati svoje priložnosti. Majhnost je hkrati tudi prednost, ker se majhna okolja lahko veliko bolje specializirajo v posameznih tržnih nišah, hkrati pa so se sposobna tudi veliko hitreje prilagajati spremenjenim razmeram (Dimovski 2004, 3).

O pomenu inovativnosti za razvoj posameznika, podjetja, regije, države torej ne more biti dvoma. Inovativnost pa je širok pojem in presega zgolj dimenzije razvoja proizvodov. Navkljub pomenu razvoja novih tehnologij in novih proizvodov pomeni namreč tudi nenehno izboljševanje, tj. uvajanje postopnih izboljšav, brez večjih investicij in ob prispevku vseh zaposlenih v podjetju, enega od temeljev vzdrževanja in povečevanja inovativnosti in s tem konkurenčnosti podjetij (Garcia-Lorenzo in Prado 2003, 15). V naslednjih poglavjih se bomo osredotočili na to področje, na sisteme (organizacijske ureditve) za management idej, torej na invencijske in inovacijske dejavnosti, ki so usmerjene v najširšo skupino zaposlenih v organizacijah.

Opredeliti želimo tiste dejavnike, ki pozitivno oziroma negativno vplivajo na invencijsko-inovacijski proces v podjetju (s poudarkom na managementu idej) in s tem na njegove inovacijske sposobnosti, oblikovati kriterije za primerjanje podjetij na tem področju ter na podlagi empirične raziskave oceniti uspešnost managementa idej v slovenskih podjetjih.

Pričakovani rezultat tega dela je torej opredelitev najboljše prakse na področju managementa idej. Zato bo treba razviti tako raziskovalno metodologijo, ki bo zajela vse vidike inovativnosti, sam proces, njegove kritične točke, način upravljanja z njim in nadzora nad njim, pa tudi indikatorje zmogljivosti procesa, ki kažejo na njegovo zmožnost zagotavljanja notranjih standardov učinkovitosti in zunanjih standardov konkurenčnosti. Zato je treba ugotoviti, kako je inovativnost opredeljena in kakšno vlogo igra v podjetju, ključne dejavnike, ki pospešujejo in olajšujejo inovacijske dejavnosti, zaviralne dejavnike, uporabljene prakse pri vseh aspektih inovativnosti ter način merjenja zmogljivosti procesa.

Delo bo razdeljeno v več vsebinsko zaokroženih poglavij. V poglavjih, ki sledita uvodu, bomo opredelili temeljne pojme, s katerimi se bomo srečevali v tem delu, in raziskali trenutno vlogo in stanje inovativnosti v slovenskem in širšem evropskem prostoru.

Sledi obsežno poglavje o tem, kako v organizaciji zgraditi okolje, ki bo naklonjeno razvoju inventivnosti in inovativnosti. Najprej bomo

pojasnili, na katerih predpostavkah se podjetje odloči, da bo gradilo lastno inovativnost kot alternativo nakupu tujega znanja. V nadaljevanju se bomo posvetili pojmu managementa idej, njegovi opredelitvi in temeljnim značilnostim. Nato bomo na podlagi pregleda razpoložljive domače in tuje strokovne ter znanstvene literature s področja invencijsko-inovacijskega managementa raziskali, katere so sestavine uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema. To poglavje je razdeljeno v podpoglavja, ki so tudi temelj za izdelavo podpodročij empirične raziskave. Ta področja so strateški vidiki managementa idej, postavljanje ciljev in merjenje rezultatov, vzpostavljanje inovativnosti naklonjene organizacijske klime in kulture, ustreznost organizacije, pomen komuniciranja, uporaba različnih tehnik kreativnosti, sistem nagrajevanja inovativnosti zaposlenih, njihov osebnostni in strokovni razvoj ter vloga vodij in animatorjev v procesu managementa idej.

Peto poglavje je posvečeno merjenju uspešnosti in učinkovitosti invencijsko-inovacijskega managementa. Najprej bomo razložili vzroke, ki so privedli do potrebe po merjenju. Sledil bo pregled literature, ki obravnava področje merjenja in opredeljuje indikatorje uspešnosti in učinkovitosti. V nadaljevanju bomo definirali dejavnike in rezultate managementa idej, tako kvalitativne kot kvantitativne, ki jih želimo izmeriti. Za kvantitativne bomo izdelali nabor kazalnikov, s katerimi bo mogoče podjetja medsebojno primerjati na podlagi rezultatov empirične raziskave.

V šestem poglavju se osredotočimo na empirično raziskavo. Ta je bila izvedena na podlagi razmeroma izčrpnega anketnega vprašalnika, ki ga je prejelo 250 slovenskih podjetij. Na podlagi 50 vrnjenih vprašalnikov bomo analizirali trenutno stanje managementa idej, ugotavljali specifike posameznih podjetij in skupne vzorce, ki se pojavljajo v vseh podjetjih. Na podlagi ugotovljenih dejavnikov oziroma rezultatov želimo določiti, katera so merila uspešnosti managementa idej, podjetja primerjati glede na uspešnost po teh merilih ter s tem ugotoviti, kateri dejavniki uspešnost izboljšujejo.

V zaključnem poglavju povzamemo bistvene ugotovitve raziskave.

2 Opredelitev pojmov

Razumevanje inoviranja in inovacij je odvisno od zaznavanja in vrednotenja teh v družbenoekonomskem okolju, torej od tega, kakšen je prevladujoč odnos družbe do ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja. Pogosto prisotno ozko zajemanje inovacij kot zgolj tehničnih izboljšav, ki se dogajajo v proizvodni dejavnosti, je ena od pomembnih ovir pri spodbujanju inovacijske dejavnosti. Zato si za uvod oglejmo nekaj opredelitev različnih avtorjev.

Inovacija je »vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno« (Commission of the European Communities 1996).

Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru postopka (inovacija postopka/procesa), in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu (Likar in Fatur 2006, 20).

Pri tem je inovacijo treba ločevati od invencije. Invencija je vsaka zamisel, ki lahko v prihodnosti postane inovacija, običajno z veliko dodatnega napora in naložb. Zato je invencij veliko več, neposredne koristi od njih ni, a so nujna surovina za inovacije, eden od pogojev za njo in s tem za korist – posredno so torej obet za korist (Mulej in Ženko 2002, 18).

Najprej nastane torej invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen oziroma koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnološke narave, temveč so lahko tudi družbene, sociološke, organizacijske, metodološke ipd. Inovativnost je sposobnost za dosego invencij, ki se kaže v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar in Fatur 2006, 20).

Invencijsko-inovacijske dejavnosti so (Likar 2002a, 263) raziskovalno-razvojna dejavnost; nakup strojev in opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov (storitev) ter proizvodnih postopkov; nakup patentov, licenc, blagovnih znamk, modelov, znanja in izkušenj

(know-how); industrijski inženiring, industrijsko oblikovanje in poskusna proizvodnja (priprava za uvedbo novih storitev); izobraževanje zaposlenih zavoljo uvedbe tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov, storitev in proizvodnih postopkov; trženje novih izdelkov in storitev.

Inoviranje je torej »prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo prek sedanjosti in ustvarjajo prihodnost« (Ahmed 1998a, 45).

Iz vseh definicij lahko razberemo, da inovativnost v podjetju pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključuje načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami in vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Uvedba vsake večje inovacije torej temeljito razburka vse strukture v podjetju. In ker vsaka inovacija zahteva spremembe v vseh poslovnih funkcijah podjetja, zahteva tudi kompleksen in celovit invencijsko-inovacijski management.

Proces invencijsko-inovacijskega managementa vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v procesu kreiranja invencij in njihove preobrazbe v sugestije (tj. zabeležene invencije), potencialne inovacije ter inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji. Na osnovi mednarodne prakse je naslov predmetnega področja sicer Inovacijski management, a v resnici gre za dve tako bistveno različni fazi, da je smiselneje govoriti o invencijsko-inovacijskem managementu. Poleg tega je veliko vplivov iz invencijske faze na inovacijsko fazo dokaj posrednih, le redke invencije postanejo inovacije. Pomemben je torej management ustvarjanja invencij, kot novih in morda obetavnih zamisli, in management inoviranja, kot procesa spreminjanja invencij v novo korist za odjemalce in avtorje, ter management inovacij kot procesa, v katerem se nekaj, kar je načelno že postalo inovacija, širi med več ljudi, s t. i. difuzijo novosti (Mulej in Ženko 2002, 18).

V tem delu se bomo posvetili invencijsko-inovacijskemu managementu na ožjem področju inovativnosti, v krogu (praviloma) neprofesionalnih izumiteljev.

Poimenovanj za obravnavano področje v slovenski strokovni terminologiji in podjetniški praksi je več, od bolj tradicionalnih, kot je množična inovacijska ali invencijsko-inovacijska dejavnost (Mulej 1987, 48), do terminov inovativna dejavnost ali sistem koristnih predlogov, ki ju uporabljajo posamezna podjetja, v obvladovanju kakovosti uveljavljenega (in tu vsebinsko ne povsem korektnega) procesa oziroma sistema

stalnih izboljšav pa do japonskega kaizena in njegovega nemškega analoga KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), ki ga s to okrajšavo poznamo tudi v Sloveniji. V Veliki Britaniji govorijo o »Employee Suggestion Scheme« in »Idea Capture Scheme«, v ZDA pa pretežno o »Employee Suggestion System«. V zadnjem času pa se v tuji in tudi v slovenski praksi vse bolj uveljavlja termin management idej (ang. idea management, nem. Ideenmanagement). Rezultate managementa idej slovenska podjetja poimenujejo sugestije (Revoz), koristni predlogi (na primer Droga Kolinska), inovacijski predlogi (Aero), izboljšave (Iskraemeco), iskrice (Iskra AE, Gorenje), pa tudi preprosto inovacije. Nekatera podjetja uporabljajo več različnih terminov za različno »zahtevne« invencije oziroma inovacije (Acroni). Med njimi zavaja pojem inovacije, ker enači sugestijo, od katere še ni koristi, ker še ni v uporabi, z inovacijo, ki je po opredelitvi OECD in Evropske unije samo tista novost, ki jo uporabniki štejejo za nov vir njihove koristi (European Commission 2004, 6). Tudi mešanje pojmov inovativna in inovacijska dejavnost zavaja, saj je po latinski podlagi jezika inovacijsko vse, ker se inovacij tiče, inovativno pa samo tisto, kar pri inoviranju uspe.

3 Vloga inoviranja v slovenskem in mednarodnem okolju

Analize gospodarskih gibanj v svetu in razvojne politike najbolj dinamičnih razvitih držav kažejo, da je inovacijska sposobnost tista, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v mednarodnem prostoru in edina ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja. Le visoko inovativna država, regija, podjetje bo lahko na dolgi rok ohranjala prednost pred konkurenti ter si zagotavljala konkurenčnost gospodarstva in ekonomsko rast. Novi gradniki konkurenčnosti so danes inovativnost, znanje, prilagodljivost, strpnost ter povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva v nedeljiv sklop. Inovativnost, raziskave in razvoj torej omogočajo razvitim gospodarstvom, kot je gospodarstvo Evropske unije, da svojim državljanom nudijo ustrezno blaginjo in kakovost življenja.

Evropska unija je z Zeleno knjigo o inovacijah v letu 1995 postavila temelje za začetek procesa prestrukturiranja, ki se je v letu 2000 v Lizboni izoblikoval v konkretni cilj, da bo EU do leta 2010 postala »najbolj konkurenčnen, dinamičen, na znanju temelječ gospodarski prostor na svetu« (sicer se je medtem ta časovni rok pokazal kot nerealen). Inovativnost je bila izpostavljena kot najpomembnejši vir konkurenčnosti in gospodarske rasti. Na vrhu leta 2002 v Barceloni je Evropski svet vnovič pozval k »pospešenemu zagonu razvojno-raziskovalnih in inovacijskih prizadevanj v Uniji« in si zastavil ciljno vrednost izdatkov za raziskave in razvoj v višini 3 % BDP, od česar naj dve tretjini prispeva zasebni sektor (najnovejši podatki Eurostata kažejo, da je v letu 2006 ta vrednost za EU27 še vedno dosegala le 1,84 %, kar je celo za malenkost manj kot v letu 2000 (Eurostat 2008).

Evropa kot zgodovinska nosilka razvoja sodobnih znanosti, prepletena z mrežo univerz, raziskovalnih središč, industrijskih laboratorijev ter inovativnih malih in srednjih podjetij, nedvomno razpolaga z enim najmočnejših možganskih potencialov na svetu. Vsaka evropska država pa ima svojo znanstveno tradicijo, svoje prednosti in posebne značilnosti. Od začetka osemdesetih let zato okvirni programi EU poskušajo dodati zagon mednarodnemu sodelovanju in s tem preseči ome-

jeni domet posameznih držav. Na podlagi teh programov, njihovih prioritet in usmerjenega sodelovanja pristojnih političnih organov, znanosti, gospodarstva in predstavnikov uporabnikov se izoblikuje temelj evropskega raziskovalnega prostora, ki naj bi omogočil zadovoljevanje vse bolj raznovrstnih potreb naglo spreminjajoče se družbe. Glavni mehanizem spodbujanja razvoja znanosti in inovativnosti, ki ga ponuja Evropska unija, je v trenutno sedmi okvirni program. S sredstvi iz tega programa Evropska komisija financira raziskave in razvoj tako v državah članicah kot tudi v lastnem raziskovalnem središču (Joint Research Centre).

Države članice EU prispevajo k svetovni zakladnici novega znanja skoraj tretjino. Evropska znanost na mnogih področjih sega v sam svetovni vrh. Vendar pa je EU na posameznih področjih še vedno manj uspešna kot njeni najpomembnejši tekmici, ZDA in Japonska. Inovacijski razkorak med EU in Japonsko ter ZDA se sicer zmanjšuje, vendar ZDA še vedno prednjačijo pri 11 od 15 kazalnikov, za katere so na voljo primerjalni podatki, Japonska pa pri 12 od 14 kazalnikov (EIS 2008, 6). Čeprav so njihovi znanstveni dosežki primerljivi, pa je EU pogosto manj uspešna pri pretvarjanju raziskovalnih in znanstvenih rezultatov v tržno zanimive tehnologije. Zato je eden od glavnih ciljev 7. okvirnega programa premostitev vrzeli med raziskovalnim delom in tržno uporabo razvitih tehnologij. Evropski inovativnosti pa se zoperstavljajo še druge ovire. Mobilnost raziskovalcev med državami in med zasebnim in javnim sektorjem je pogosto otežkočena. Regulativa in standardi pogosto onemogočajo hiter preboj inovativnih proizvodov na trg. Stroški pridobitve patenta so na primer v EU kar petkrat višji kot v ZDA. Očitno bo treba v raziskave in razvoj vlagati več, istočasno pa zagotoviti učinkovitejšo izrabo že razpoložljivih sredstev.

Vstop Slovenije v EU je pomenil za slovenska podjetja radikalno razširitev gospodarskega in siceršnjega prostora za delovanje. Odpirajo se nove možnosti, priložnosti in z njimi tudi novi izzivi, ki pa se sami po sebi ne bodo mogli uspešno izpolniti. Če jih želimo izkoristiti, če želimo v EU delovati uspešno, potem moramo v naslednjih letih nujno povečati konkurenčnost slovenskega gospodarstva in makroekonomsko stabilnost.

Kot ugotavljajo avtorji poročila projekta SLORITTS (Regionalna inovacijska strategija Slovenije kot EU regije), se je Slovenija z vstopom v EU znašla na razvojni prelomnici, kjer tradicionalni pristopi k povečanju konkurenčnosti, kot je spodbujanje tujih investicij in cenovno iz-

črpavanje, izgubljajo svoj še donedavni pomen. Razvojno vse bolj pomembni pa so pristopi k spodbujanju konkurenčnosti z inovativnimi produkti, utemeljeni na povečani nacionalni inovativni sposobnosti.

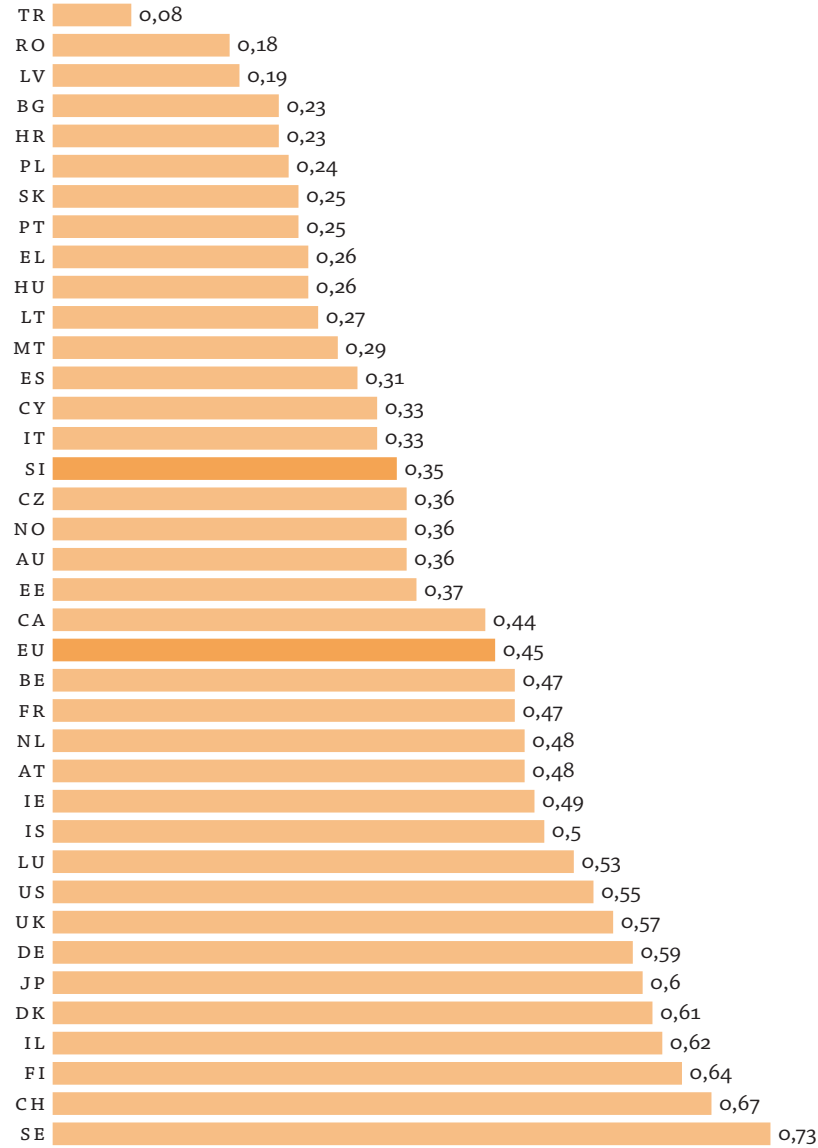
Slovenija je, po ocenah različnih mednarodnih raziskav, danes po inovativni sposobnosti med najšibkejšimi državami EU. Skupni inovacijski indeks med 38 državami (poleg držav članic EU vključuje še Hrvaško, Turčijo, Islandijo, Norveško, Švico, ZDA, Avstralijo, Kanado in Izrael) Slovenijo v letu 2007 uvršča na 23. mesto, kar je dve mesti nižje kot v letu 2006 (EIS 2008, 51). Evropa sama, z izjemo le nekaterih držav, pa v tem pogledu zaostaja za ZDA in državami jugovzhodne Azije (slika 3.1).

Mednarodne primerjave Slovenije z EU15 in OECD opozarjajo na prenizko vlaganje v raziskave in razvoj. Slovenija z 1,5–1,6 odstotka BDP, ki ga namenja za to področje – 1,53 % v letu 2007 (glej http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2046) –, zaostaja predvsem pri deležu za uporabne in razvojne raziskave ter inovacije. Pri tem je podatek, da je delež vlaganja podjetniškega sektorja v Sloveniji precej premajhen, nedvomno zaskrbljujoč, kar se kaže tudi v zelo majhnem deležu raziskovalcev v poslovnem sektorju. V prihodnje bo tako treba predvsem s sistemskimi ukrepi pospešiti rast podjetniškega deleža za raziskave in razvoj ter zagotoviti vključenost tako proizvodnih dejavnosti kot storitev v tovrstne naložbe.

Zadnja raziskava Statističnega urada Republike Slovenije (glej http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1592) kaže, da je skupna stopnja inovativnih podjetij v obdobju 2004–2006 v Sloveniji 35,1 %. Kljub hitremu napredku – 21,1 % v obdobju 2001–2002 (Statistične informacije, št. 370/2004), 27 % v obdobju 2002–2004 (Eurostat 2007) – je še vedno precej nižja kot v EU (42 % v obdobju 2002–2004) oziroma v Nemčiji kot najbolj inovativni članici Evropske unije (65 % v obdobju 2002–2004) (Eurostat 2007); (slika 3.2).

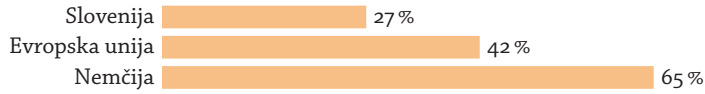
Raziskave SURS že več let kažejo bistveno večjo inovativnost v velikih (76,9 %) kot v malih (27,7 %) podjetjih. Verjetno je sicer eden od glavnih razlogov za to metodologija zajema podatkov, ki kot inovativno opredeli vsako podjetje, ki v opazovanem obdobju bodisi le razvija bodisi tudi uvede vsaj eno inovacijo, kar je za mala podjetja bistveno ambicioznejši cilj kot za velika.

Stopnja inovativnosti je odvisna tudi od gospodarske panoge. Bistveno višji delež inovativnih podjetij je v predelovalnih dejavnostih (41,2 %) kot v storitvenih (26,8 %), zelo velike so razlike tudi znotraj predelovalnih dejavnosti (slika 3.3).

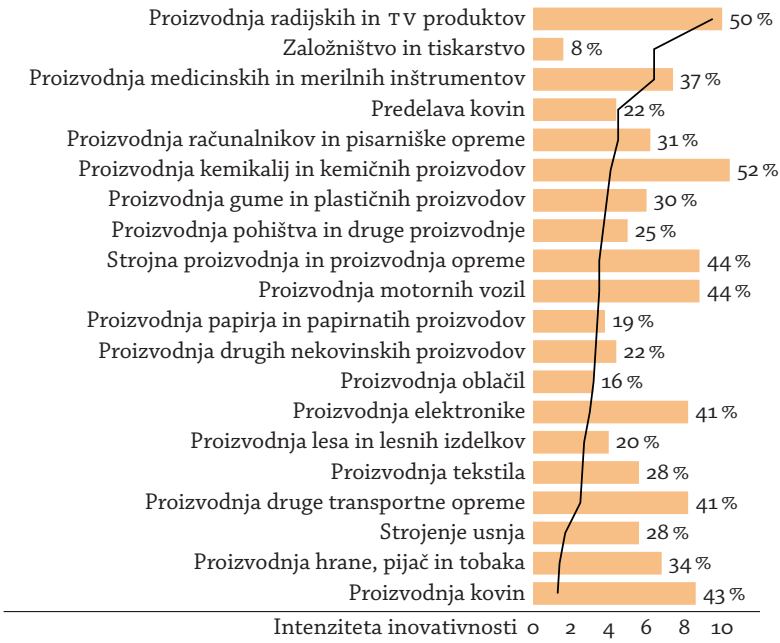


SLIKA 3.1 Skupni inovacijski indeks (SII), po državah, za leto 2007 (povzeto po EIS 2008)

Zaostajanje slovenskih podjetij glede pogojev za inovacije je razvidno tudi iz ocene tehnološkega razvoja v predelovalni industriji. Analiza je pokazala, da je 88 % celotne delovne sile zaposlene v podjetjih z nizko ali srednjo tehnološko stopnjo, ki ustvarijo 78 % bruto dodane vredno-



SLIKA 3.2 Delež inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji, v EU in v Nemčiji (povzeto po Statistične informacije, št. 370/2004; Eurostat 2007; http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1592)



SLIKA 3.3 Delež inovativnih podjetij glede na panogo in intenziteto njihove inovativnosti (povzeto po Di Anselmo 2004)

sti v predelovalni industriji, to pa kaže na nizek delež visokotehnoloških (»high-tech«) dejavnosti. Na Irskem je delež dodane vrednosti na zaposlenega v visokotehnološki industriji 32 % celotne predelovalne industrije, na Finskem pa 27 % (Di Anselmo 2004).

Za zaostajanje Slovenije na področju invencijsko-inovacijske dejavnosti bi lahko opredelili nekaj temeljnih vzrokov. Zgolj načelno zavzemanje za inovativno družbo se v Sloveniji še ne izraža v konkretnih dejanjih na vseh področjih našega delovanja. To se kaže v (ne)izpostavljenosti invencijsko-inovacijske dejavnosti v nacionalni strategiji, destimulativni davčni politiki pri nagrajevanju inovatorjev, redkih skladih tveganega kapitala, odsotnosti prepoznavnega osebnega zgleda in podpore. Infrastruktura je še v povojih, promocija dejavnosti in inovatorjev v na-

stopih najvplivnejših članov vlade pa je neprepoznavna. Kultura družbenega okolja v Sloveniji gotovo ni naklonjena podjetništvu, nevoščljivost, lokalizem in individualizem močno ovirajo inovativnost. Poznavanje in poučevanje managementa inoviranja v šolstvu in tudi v podjetjih je šibko, čeprav se je prav v zadnjih nekaj letih tako na srednješolski kot na univerzitetni ravni naredilo že marsikaj (ustanavljanje univerzitetnih podjetniških inkubatorjev, natečaji za najbolj inovativno in podjetniško idejo mladih, management inoviranja marsikje že kot obvezni ali vsaj izbirni študijski predmet, Tovarna podjemov na Univerzi v Mariboru itn.).

Podobno je tudi v podjetjih samih. Management podjetij pogosto človeškega dejavnika in inoviranja ne uvršča med temeljne elemente konkurenčne prednosti. Zaradi tega dejavnost inoviranja pogosto ni poverjena poslovodstvu, pomanjkljiv pa je tudi osebni zgled poslovodstva. Infrastruktura invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetjih (pravilniki, postopki, organizacijska struktura, sistemi – informiranje, nagrajevanje, kadri) pogosto ni dorečena; nagrajevanje velikokrat ne zajema vseh, ki so vključeni v izvedbo ideje, je prepočasno in v neprimerni kombinaciji (materialno/nematerialno) glede na vrednote okolja. Pomanjkljivo je tudi spremljanje rezultatov dejavnosti in korektivno ukrepanje. Benchmarking med slovenskimi in tudi tujimi podjetji v invencijsko-inovacijski dejavnosti ima še veliko priložnosti. Zaradi podcenjevanja pomembnosti invencijsko-inovacijske dejavnosti za prihodnost, nedorečene infrastrukture, nezadostnih znanj s področja managementa inoviranja in nestimulativne kulture je ta dejavnost v podjetjih pogosto zaupana srednji ravni managementa in usmerjena na ožji krog zaposlenih, zato so njeni učinki majhni, pogosto manjši od možnosti.

Veliko slovenskih podjetij vsekakor je inovativnih, sicer se v poslovnem okolju ne bi mogla obdržati in dosegati poslovnih rezultatov, ki jih postavljajo v sam vrh tudi na mednarodnih trgih in ne le v po posameznih slovenskih gospodarskih regijah. V nekaterih podjetjih pa je še vedno podcenjena vloga skritega ustvarjalnega, inventivnega in inovativnega potenciala vseh zaposlenih predvsem kot generatorjev idej, s tem pa so premalo izkoriščene zmožnosti celovitega upravljanja invencijsko-inovacijskih procesov (Burgar 2003, 38). V prihodnje pa bi veljalo v podjetjih začeti pospešeno razmišljati tudi o odpiranju managementa idej navzven, iz omejenega kroga zaposlenih, torej k intenzivnejšemu vključevanju kupcev in strokovnjakov ter izumiteljev od drugod v ino-

viranje proizvodov po načelih odprtega inoviranja (Chesbrough 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke in West 2008), tudi s ciljem množinskega prilagajanja (angl. mass customization). Na tem področju imamo tudi v Sloveniji že nekaj dobrih praks (na primer Fatur in Dolinšek 2009; Fatur in Novak 2008).

4 Razvoj inovativnega okolja

4.1 Lastno ali tuje znanje?

Predvsem lastno znanje in inovacijsko-razvojna usmeritev podjetja ustvarjata pogoje za vodilni položaj na trgu. Pri tem niti ni potrebno, da je podjetje vodilno na vseh (na primer tehnoloških) področjih, ki jih proizvod pokriva. Že s tem, da je proizvod glede večine lastnosti primerljiv s konkurenco, a izstopa pri tržno pomembnem parametru, kjer je podjetje najmočnejše, si to lahko zagotavlja vodilni tržni položaj.

Odločitev glede tega, do katere stopnje bomo razvijali lastno razvojno in invencijsko-inovacijsko dejavnost in katere storitve bomo pridobivali izven podjetja, pa mora biti sprejeta na podlagi tehtnega premisleka. Ideje, ki se porajajo znotraj podjetja, pogosto predstavljajo odgovor na konkretne probleme v podjetju ali pa so povezane z osnovno dejavnostjo tega. V obeh primerih gre za obliko invencije, ki je »pisana na kožo« podjetju. To je razumljivo, saj so avtorji idej ljudje, ki poznajo zakonitosti delovanja lastne organizacije in dan za dnem razmišljajo o problemu, upoštevajoč dano stanje.

Pomemben dejavnik pri odločanju za obliko znanja (lastno ali tuje) je tudi vprašanje dokončne realizacije projekta. Vsaka zahtevnejša invencija zahteva za uspešen zagon poleg osnovne dejavnosti še kopico drobnega inovativnega dela, ki se pojavi potem, ko je osnovni koncept že preskušen in deluje. Novosti same po sebi v praksi navadno ne zadoščajo, povezati jih je treba z obstoječim delovnim okoljem in realnimi razmerami, ki pogosto odstopajo od idealnega stanja. Tako delo načeloma bolje opravi avtor osnovne zamisli, ki je tudi iz osebnih razlogov zainteresiran za uspešen zaključek naloge.

Če se podjetje odloči za načrtno lastno invencijsko-inovacijsko dejavnost, to pomeni, da sredstva, namenjena za posodobitev, ostajajo v podjetju. S temi sredstvi in z omogočanjem kreativnega dela podjetje lahko zadrži najboljši ustvarjalni kader.

V sklop lastne invencijsko-inovacijske dejavnosti spadajo tako drobne vsakdanje invencije in inovacije kot tudi tiste, ki dajejo podjetju osnovno vizijo razvoja. Z drugimi besedami povedano, kreativno razmi-

šljanje ni omejeno z administrativno delitvijo operacij znotraj podjetja, temveč je za razvoj podjetja potrebno ustvarjalno razmišljanje vseh zaposlenih. Torej to ni le domena ozkega kroga strokovnjakov v razvoju, ampak je treba vzpostaviti razmere, ki omogočajo in podpirajo invencijsko-inovacijsko dejavnost v vseh poslovnih segmentih podjetja (Likar 2002b, 44).

4.2 Vloga managementa idej

Novi, boljši, bolj funkcionalni in vabljivi izdelki/storitve na trgu pomenijo za podjetja zanesljiv vir zdržne konkurenčnosti, saj vzbudijo zanimanje kupcev, razširjajo trg in dajejo prednosti prvim na trgu. Vendar v procesih proizvajanja izdelkov oziroma izvajanja storitev niso pomembne le korenite, »revolucionarne« inovacije. Mulej (2006 in prej) opredeljuje vsaj 20 različnih tipov inovacij, med njimi take, ki se kažejo v nenehnem izboljševanju tradicionalnih tržnih proizvodov in poslovnih procesov. Te interno prinašajo prihranke na tehnoloških in drugih področjih, na primer na specifični porabi materialov, ukinjanju dragih obdelovalnih operacij, zmanjšanju obdelovalnih in montažnih časov, hitrejšem obračanju zalog, hitrejšemu odzivanju na pobude partnerjev, boljšemu obračanju kapitala, cenejši strategiji cen ipd. Zato take inovacije prinašajo večjo produktivnost proizvajalnih procesov, višjo dodano vrednost (BDV) na zaposlenega, pa tudi višjo prodajno ceno (Kos 2002).

Kot je razvidno iz preglednice 4.1, je možnih poti k povečanju BDV veliko. Na zgornje postavke v preglednici (predvsem povečanje prodajnih cen) lahko vplivamo izključno s (pretežno profesionalno) inovativnostjo. Da bi lahko na trgu dosegli višjo ceno, moramo kupcu ponuditi višjo vrednost. To pa je mogoče le z razvojem novega/nadgrajenega izdelka/storitve. Na postavke, kot so zmanjšanje odpada materiala, napak, izmeta, porabe energije, zvišanje produktivnosti (tj. delovnih norm), pa je mogoče vplivati z izboljšavami postopkov in procesov. Tu je mesto neprofesionalnih izumiteljev in inovatorjev.

Navkljub pomenu razvoja novih tehnologij in novih proizvodov torej ostaja nenehno izboljševanje, tj. uvajanje postopnih izboljšav, brez večjih investicij in ob prispevku vseh zaposlenih v podjetju, eden od temeljev vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti podjetij (Garcia-Lorenzo in Prado 2003, 15). Za to pa mora podjetje izkoristiti ustvarjalne potenciale, pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, ki jim je inoviranje poklic. Sistem za management idej je tak formalizirani mehanizem za spodbujanje zaposlenih, da prispevajo konstruk-

PREGLEDNICA 4.1 Nabor managerskih projektov in njihov vpliv

Managerski projekt	Možen obseg izboljšanja	Vpliv na BDV
Povečanje prodajnih cen	10–60 % prihodka	30–570 %
Znižanje prodajnih provizij	10–20 % prihodka	30–80 %
Zmanjšanje reklamacij v jamstveni dobi	5–15 % prihodka	15–60 %
Zmanjšanje zamudnih penalov	5–10 % prihodka	16–40 %
Zmanjšanje odpadka materiala	5–15 % prihodka	15–60 %
Zmanjšanje napak in izmeta	5–10 %	16–40 %
Zmanjšanje porabe električne energije	3–5 % stroškov	10–15 %
Zvišanje delovnih norm	5–10 % prihodka	5–10 %

Povzeto po Kos 2002.

tivne ideje za izboljšanje organizacije, v kateri so zaposleni (Milner, Kinnell in Usherwood 1995, 4).

Inovacijski predlogi, ki nastanejo v okviru sistema za management idej (praviloma) ne povzročijo skokovitega napredka podjetja, vendar lahko, če so primerno spodbujeni in vodeni, pomembno vplivajo na njegovo konkurenčnost in poslovno uspešnost. Pri Volkswagnu so v letu 2003 z inovacijskimi predlogi zaposlenih prihranili 121 milijonov evrov, pri Daimler-Chryslerju 50 milijonov, pri Siemensu pa kar 197. V povprečju je vsak zaposleni pri Siemensu v enem letu s svojo iniciativnostjo in inovativnostjo družbi prihranil 1900 evrov (DIB 2003). Odlične zglede najdemo lahko tudi v Sloveniji. V novomeškem Revozu zaposleni že vrsto let podajo prek dvajset tisoč inovacijskih predlogov letno. Da pa tovrstna inovativnost še zdaleč ni omejena le na proizvodna podjetja, dokazuje poštno-logistična korporacija Deutsche Post AG – 180.000 zaposlenih je na primer v letu 2007 prispevalo več kot 200.000 idej in z njimi 257 milijonov evrov letne gospodarske koristi, torej skoraj 1500 evrov na zaposlenega (DIB 2008).

Dejstvo je, da vseh podrobnosti, ki se tičejo nekega delovnega procesa, vodja ali načrtovalec procesa ne more vnaprej predvideti in natanko definirati. Šele pri opravljanju delovne naloge se pokažejo pomanjkljivosti in s tem priložnosti za izboljšanje, poenostavitev, pocenitev ali olajšanje dela. In take priložnosti najlažje zazna tisti, ki je pri delovni nalogi neposredno udeležen. To pa ni razvojni tehnolog, tehnolog v proizvodnji ali vodja oddelka, ampak delavec na tem delovnem mestu. Oseba, ki je nagnjena k rutinskemu razmišljanju, bo delala togo po predpisanem postopku. Nemirni, ustvarjalni duhovi pa bodo nenehno

iskali načine, da se odmaknejo s predpisane poti in najdejo nove, enostavnejše možnosti. In priložnosti za to so vsepovsod.

Zgodovina sistemov, tj. organizacijskih ureditev za szpodbujanje množične inovativnosti v zahodnem svetu sega že v drugo polovico 19. stoletja, na Japonskem pa po nekaterih virih še veliko dlje, v petnajsto stoletje. Prvi resnejši poskusi vzpostavitve množične inovacijske – pravzaprav: invencijske – dejavnosti v Sloveniji in prvi uspehi na tem področju pa so se pojavili takoj po 2. svetovni vojni in znova v sedemdesetih letih; sledil jim je postopen zaton in vnovično odkrivanje (pogosto pod vplivom novih – tujih – lastnikov) ob prelomu tisočletja. Rast pomena te v poslovni praksi pa je mogoče zaznati tudi v mednarodnem okolju (na primer DIB 2008). Veliko podjetij torej ugotavlja pomen neprofesionalne inventivnosti in inovativnosti kot poti h konkurenčni prednosti.

Vse več slovenskih podjetij, in to praviloma uspešnih, se v zadnjih letih (vnovič) odloča za vzpostavitev sistema za spodbujanje inovativnosti zaposlenih. Katere so najpomembnejše značilnosti takih sistemov?

Kot smo že povedali, je management idej sistem, ki mora biti vsaj do neke mere formaliziran. Če naj gre za formaliziran sistem, potem mora vsebovati (vsaj) naslednje dejavnike (Marx 1995, 16):

- Sistem mora odobravati in podpirati vrhovno vodstvo podjetja.
- Predlog se mora nanašati na problem, potencialni problem ali priložnost za izboljšanje obstoječega procesa ali trenutnih okoliščin.
- Predlog mora podajati rešitev problema oziroma potencialnega problema ali izboljšanje procesa oziroma okoliščin.
- Predlog mora biti zapisan oziroma kako drugače evidentiran.
- Predlog mora podpisati avtor; smiselno pa je, da sistem omogoča tudi podajanje anonimnih predlogov.
- Avtor mora prejeti potrdilo, da je bil predlog sprejet.

Zaposleni predloge izboljšav, ki se jim porodijo, podajajo svojemu predpostavljenemu (t. i. model predpostavljenega, nem. Vorgesetztenmodell) ali strokovni (štabni) službi (tradicionalni model). Ta (po potrebi skupaj s pristojnimi strokovnjaki) oceni smiselnost in izvedljivost predloga ter določi odgovorne za njegovo izvedbo. Avtor predloga za svoj prispevek prejme nagrado, denarno ali materialno, ponavadi sorazmerno s koristjo, ki jo predlog prinaša. Podjetja imajo lahko tudi službo ali posameznika, ki se poklicno ukvarja s inovacijskimi predlogi. Ta je

zadolžen za koordinacijo pri obravnavi podanih predlogov ter za motiviranje in spodbujanje zaposlenih k iskanju možnosti za izboljšave ter (so)ustvarjanje inovativnosti naklonjene klime.

Za uspešno delovanje managementa idej seveda ne zadostuje le vzpostavitev formalnih okvirov. Prilagojena mu mora biti tudi organizacijska kultura. Pogoj, ki je prvi nujni korak za uspeh managementa inovacij, je zato inovacija managementa. To je takšna posodobitev stila vodenja pri lastnikih, podjetnikih in managerjih ter drugih strokovnjakih, da znajo in hočejo upoštevati, da sami ne morejo vedeti niti napraviti dovolj; zato ne smejo biti (pretežno) ukazovalni, ampak (zelo pretežno) sodelovalni (Mulej in Ženko 2002, 18).

Podjetje, ki želi, da bodo njegovi sodelavci inovativni, mora ustvarjati tako organizacijsko klimo, ko bo nenehno spodbujala njihov ustvarjalni duh. Inovativnost mora biti del vsakdana in ne le stvar občasnih akcij. Po izkušnjah strokovnjakov iz podjetij že po mesecu dni brez novih spodbud inovativni elan upade. Načinov spodbujanja je veliko, od rednega informiranja (plakati, interno glasilo, intranet), iskanja usmerjenih rešitev na določeno perečo temo, žrebanj z nagradami za inovatorje, organiziranja skupinskega dela pa do svečanih podelitev priznanj in razstav.

Da bi v podjetju lahko zagotovili uspešen proces inoviranja, je torej treba vzpostaviti inovativnosti in iniciativnosti naklonjeno klimo in kulturo, katerih prvi pogoj je participativno vodenje. Vse to pa so nujni pogoji tudi za uspešno profesionalno inovativnost, torej tisto, ki podjetju zagotavlja osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost.

Človeški viri in gospodarjenje z njimi so postali eden ključnih dejavnikov, s katerimi je podjetje sposobno sodelovati v hudem konkurenčnem boju, ki vlada na trgih. Vsekakor so vsi zaposleni v podjetju potencialni izumitelji in inovatorji, še posebno pozornost pa velja nameniti posameznikom, ki imajo razvite inoviranju naklonjene vrednote in motive ter so s svojimi sposobnostmi zmožni preseči obstoječo raven razmišljanja, ki ga lahko kupimo tudi na trgu. To niso kakršni koli posamezniki, temveč ljudje z znanjem, talentom, sposobnostmi, ustvarjalno domišljijo, nepredvidljivostjo, močjo, podjetniškim duhom ter vodstvenimi sposobnostmi. Zlasti na tak način lahko svoje ideje oblikujejo tako, da jih dvignejo do takšne ravni, ki bo omogočala drugačen pogled na dano problematiko, ki bo odstopala od znanih stališč konkurentov oziroma jih bo nadgrajevala. V končni fazi bo tudi boljši od konkurentov oziroma

bo korak pred njimi. In to je tisti konkurenčni dejavnik, ki ga konkurenti ne morejo posnemati ali ukrasti; torej ustvarjalnost posameznikov in njihova kreativnost, ki je ne moremo v celoti predvideti vnaprej, kreiranje idej o problemih/priložnostih in rešitvah ter različni pogledi na pojave okoli njih. Naloga podjetja je, da takšne posameznike odkriva, jih izpopolnjuje in spodbuja pri njihovem delu ter jih za to tudi ustrezno nagradi (Burgar 2003, 37).

Management idej je eden od temeljnih podsistemov procesa vodenja. Nanj je treba gledati kot na orodje, ki je enakovredno vsem ostalim orodjem in tehnikam za vodenje in razvoj kadrov in čigar prioritete morajo biti v tesni povezavi s poslovnimi cilji podjetja. Je legitimna managerska disciplina, ki ima lahko velik vpliv na tako na vedenje kot na delovne rezultate zaposlenih (Marx 1995, 18). Sistem za management idej mora v podjetju torej prevzeti svoj del bremena vodenja in tudi odgovornosti za svoje rezultate.

4.3 Organizacija invencijsko-inovacijskega sistema v podjetju

Invencijsko-inovacijski sistem, ki zagotavlja trajno produkcijo inovacij v podjetju, je kompleksen, zato ga je za potrebe proučevanja smiselno razdeliti v podsisteme. Možnih je več delitev, v grobem pa lahko temeljni sistem razdelimo glede na procese, ki potekajo v njem (na primer Guimaraes in Langley 1994) ali glede na temeljne gradnike inovacijskega sistema (na primer Zairi 1995).

Guimaraes in Langley merita inovativnost podjetja kot spleta štirih (pod)procesov (Guimaraes in Langley 1994, 5).

Pridobivanje novih idej je prvi podproces. Razumemo ga kot skupek mehanizmov in aktivnosti v podjetju za iskanje in ustvarjanje inovacijskih idej (invencij) ter za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni so praviloma eden od glavnih virov novih idej. Uspešno vključevanje sodelavcev v proces generiranja idej običajno izboljšuje organizacijsko klimo, dviguje motiviranost zaposlenih ter ustvarja kulturo, naklonjeno inoviranju. Dobra podjetja pridobivajo ideje svojih zaposlenih. Obseg metod za pridobivanje idej, obseg različnih virov idej in stopnja učinkovitosti izvajanja teh aktivnosti pomenijo dejavnike uspešne inovativnosti podjetja.

Vrednotenje idej pomeni proces, s katerim podjetje zagotavlja, da se nova ideja ne izgubi, preverja njeno vrednost (koristnost) in, če je upravičena, odpre pot za njeno uresničitev. Gre torej za ocenjevanje vrednosti invencije in postopek odločanja o njeni preobrazbi v inovacijo.

Pravilna izbira metod vrednotenja ni pomembna le zato, ker je od nepristranskosti in objektivnosti vrednotenja odvisno preživetje potencialno uspešne ideje, ampak tudi, ker se tu izkazuje (ne)naklonjenost organizacije spremembam in izboljšavam. Če podjetje zagotavlja učinkovit proces vrednotenja invencij, bo število novih idej praviloma poraslo. Večje število idej pa po raziskavah mnogih avtorjev pomeni tudi večjo gospodarsko korist od uvedenih inovacij – to potrjuje več raziskav, na primer GIMB (IMB CONSULTING).

Uporaba novih idej pomeni proces pretvorbe invencij v nove ali izboljšane proizvode, procese, organizacijske spremembe ipd. Brez tega podprocesa bi bile invencije nekoristne in nesmiselne, razen v primerih, ko podjetje trži same ideje, znanje (know-how) ali invencije, privedene do faze prototipa.

Spodbujanje in pospeševanje inovativnosti vključuje načine, s katerimi podjetje ustvarja priložnosti za inovativnost, jo nagrajuje in promovira. Na to, kako naklonjeno je podjetje inovacijam, pomembno vplivajo stil vodenja, razmerja z drugimi organizacijami (kupci, dobavitelji, ostalimi partnerji), omogočanje profesionalnega razvoja sodelavcev, naklonjenost učenju in eksperimentiranju, dopuščanje možnosti napak, ne da bi te vplivale na poklicno kariero »krivca«, posredovanje informacij vsem udeleženim, poznavanje organizacijskih ciljev in integriranost inovativnosti mednje.

Učinkovito izvajanje zgolj posameznih podprocesov podjetju ne more zagotoviti uspešnosti v inoviranju. Ta je vedno določena s svojim najšibkejšim členom. Učinkovitost podjetja v izvajanju vseh štirih procesov pa se odrazi tudi v večji poslovni uspešnosti. Različna podjetja pa te procese lahko izvajajo na različne načine. Zato je pomembno ugotoviti in razumeti, kako učinkovita je v praksi posamezna alternativa.

Zairi je svojo raziskavo benchmarkinga inovativnosti oprl na McKinseyev 7S model. Ta temelji na domeni, da je obravnava zgolj struktur nezadostno merilo za popis organizacije, saj ta vključuje tudi dinamično komponento. Uspešnost organizacije je po 7S modelu odvisna od sedmih, med seboj prepletenih dejavnikov (Zairi 1995, 34):

- *Strukture* (organizacijska shema). Kakšne so struktura moči, oblasti in odgovornosti pri inoviranju?
- *Strategije* (načrt, ki vodi k ustreznemu razporejanju virov). Ali obstaja strategija razvoja proizvodov, ki bi opredeljevala tipe sprejemljivih razvojnih projektov in potrebne vire zanje?

- *Ljudje* (zaposleni). Vključevanje zaposlenih, opolnomočenje, timsko delo in stopnja participacije pri odločanju glede uvajanja novih proizvodov in procesov.
- *Stil* (managementa). Ali je vrhovno vodstvo predano inoviranju in koliko podpore nudi tem procesom?
- *Sistemi* (postopki, vodila in nadzorni mehanizmi). Kakšni postopki, vodila in nadzorni mehanizmi so v rabi glede inoviranja?
- *Vrednote* (cilji, ki jih delijo vsi zaposleni). Koliko prepričanja, navdušenja in zavezanosti inoviranju je v podjetju?
- *Znanje in veščine* (sposobnosti vseh zaposlenih). Katera specializirana znanja, orodja in tehnike uporabljamo pri inoviranju?

Pri tem sta prva dva dejavnika »trde« narave, ostalih pet pa »mehke«. Uspešni inovatorji morajo biti odlični v obeh dimenzijah (Ahmed 1998b, 57). *»Trda« dimenzija* inovativnosti pomeni vzpostavitev organizacijskih struktur, postopkov in procesov, sistemov inovacijskih predlogov, sistemov nagrajevanja, določitev kvantitativnih ciljev, izgradnjo fizične infrastrukture in zagotovitev virov, ki omogočajo sodelovanje. *»Mehka« dimenzija* pa pomeni učinkovito upravljanje s trdimi vidiki inovativnosti in vključuje ravnanje z organizacijsko kulturo in klimo, ki naj omogoči usmeritev celega podjetja v inovativnost.

Uspešno vodenje inovativnosti pomeni nenehno iskanje ravnotežja med obema dejavnikoma. Vse prepogosto pa podjetja zanemarjajo mehke vidike in se preveč posvečajo trdim. To pa pomeni polovičarski pristop, ki prinaša le polovične uspehe, ki kmalu dosežejo plato. Celovite in dolgoročne koristi lahko prinese le celovito obravnavanje tako trdih kot mehkih vidikov inovativnosti. Očiten vzrok za zanemarjanje mehkih vidikov je, da je potrebne aktivnosti veliko lažje določiti na tršem področju kot na mehkejšem, lažje jih je prepoznati in meriti. Kajti, kot ugotavljata Peters in Waterman (1988), je »mehko« pravzaprav »trdo« (»soft is hard«) . Dejavniki, ki jih je najtežje obravnavati, tako teoretično kot praktično, ker so tako izvenrazumski, intuitivni, neformalni, pomenijo za dobro delovanje podjetja vsaj toliko kot tisti merljivi in oprijemljivi. Zato je poudarek, ki ga metoda benchmarkinga inovativnosti po 7S modelu daje mehkim, manj oprijemljivim in manj vidnim dejavnikom, ena od pomembnih vrednosti te metode.

Raziskava britanskih podjetij, delujočih v vrsti različnih panog, ugotavlja skupne značilnosti podjetij-uspešnih inovatorjev (Ahmed 1998b, 6–10). Visoko inovativna podjetja svojo *poslovno filozofijo* utemeljijo na

dveh ključnih postavkah: na inovativnosti in na ljudeh. Zanje je značilno, da poslovno filozofijo in izjave, ki jo utelešajo, intenzivno uporabljajo kot sredstvo za povezovanje vseh članov organizacije okrog skupnega cilja – inovativnosti. Večina jih izrecno navaja, da inovativnost pripomore k večanju učinkovitosti podjetja in k zadovoljevanju potreb odjemalcev ter vodi k odličnosti podjetja kot celote. Razliko med poslovnim uspehom in neuspehom iščejo v *ljudeh,* v tem, ali podjetje najde, razvija in vzgaja prave kadre. Od vsakega sodelavca pričakujejo, da je na svojem področju inovativen. Zato inovativnosti ne pojmujejo ozko, zgolj tehnično, ampak veliko bolj splošno – bodisi kot inovacijo izdelkov, storitev, procesov ali organizacijsko inovacijo. Taka podjetja se zavedajo, da morajo nenehno poudarjati sporočilo, da je inovativnost potrebna in pomembna, graditi organizacijsko klimo, ki inovativnost spodbuja, poučiti vse sodelavce o njenem pomenu, tako osebno zanje kot za podjetje, identificirati, razvijati in nagrajevati vedenje, ki prispeva k večanju inovativnosti ter odkrivati in odstranjevati ovire, ki se ji postavljajo.

Uspešnost teh podjetij torej temelji na prepletu organizacijske kulture, struktur, procesov in ljudi, ki podpirajo in razvijajo okolje za ustvarjalnost in inovativnost. Celotni sistem vrednot v podjetju mora nedvoumno spodbujati kreativna prizadevanja, četudi niso vedno uspešna.

Inovativnost je v takih podjetjih temelj *strategije.* Inovativna podjetja nenehno preverjajo vsak vidik svojega poslovanja, analizirajo poslovno okolje, iščejo rastoče trge in na podlagi pričakovanih sprememb razvijajo nove strategije. Nenehno poskušajo na optimalen način izrabljati svoje osrednje sposobnosti in s tem ustvarjati priložnosti za rast. Inovativnost je organsko vpeta v poslovanje in ni samozadostna.

Velika večina inovativnih podjetij ima določene jasne, merljive *cilje* glede inovacij (na primer delež prihodkov, ki izvirajo od izdelkov, uvedenih v zadnjih štirih letih, ipd.).

V inovativnih podjetjih stremijo k vzpostavljanju *medfunkcijskih povezav,* predvsem med razvojno-raziskovalnimi in trženjskimi oddelki. Z namenom čim boljšega končnega proizvoda podjetja spodbujajo različne poglede na isti problem. Razvojni timi vključujejo tudi sodelavce, ki nimajo ozko specifičnih znanj, pomembnih za konkreten proizvod ali tehnologijo, ki pa lahko na obravnavano tematiko pogledajo z nekoliko drugačnih perspektiv, torej inovativno. Združevanje strokovnjakov različnih strokovnih disciplin lažje privede do prelomnih odkritij, ki nimajo

neposredne povezave z znanimi (torej ne več inovativnimi) proizvodi in tehnologijami. S sodelovanjem sodelavcev z različnih področij se krepi tudi individualna ustvarjalnost. Pripravljenost deliti informacije, znanje, ideje, spoznanja, vrednote olajšuje medfunkcijska partnerstva in partnerske odnose dobavitelj-odjemalec, s tem pa omogoča, da se potrebe trga kar najhitreje pretočijo do raziskovalno-razvojnih oddelkov in materializirajo v novem proizvodu.

Ustvarjalna svoboda je naslednji element uspešnega inoviranja. Visoko inovativna podjetja dopuščajo ohlapnost delovnega časa, ki zaposlenim omogoča, da se vsaj delno posvetijo lastnim iniciativam in lastni ustvarjalnosti ter delajo na projektih, ki niso neposredno povezani z osnovno dejavnostjo podjetja ali organizacijske enote. Dopuščeno jim je prevzemati večja tveganja, odkrivati nove vidike in eksperimentirati na nerutinskih področjih, ne da bi zaradi povzročenih napak lahko trpel njihov položaj v podjetju ali poklicna kariera. Napake se smatrajo kot nujen del inoviranja (Če ne delamo napak, ne tvegamo dovolj.). Če so predlogi, ki jih dajejo zaposleni, praviloma predmet kritike predpostavljenega (ali sodelavcev), jih avtorji po nekaj neuspešnih poskusih raje zadržijo zase. Ni nenavadno, da je veliko izumov nastalo po golem naključju ali celo zaradi napake: zelo ustvarjalni ljudje delajo namreč več napak kakor povprečni prav zato, ker preskušajo več zamisli. S spogledovanjem z novimi zamislimi, tehnologijami, variacijami proizvoda in novimi strokovnimi področji podjetja ne le dosegajo uspehe na svojih področjih, ampak se širijo tudi na nova. Novih idej se hitro oprimejo, jih razvijejo in preverijo na trgu. Če se izkaže, da se ne obnesejo, jih hitro in brez sentimentalnosti zavržejo in se lotijo novih projektov.

Visoko inovativna podjetja vzpostavijo več vzporednih *komunikacijskih struktur,* ki omogočajo pretok informacij, vprašanj in pobud do višjih organizacijskih ravni. Standardni komunikacijski kanal ponavadi poteka prek linijskega predpostavljenega. Po potrebi pa lahko zaposleni svojo idejo ali pobudo posreduje po drugih poteh (na primer prek sistema inovacijskih predlogov ali prek delovne skupine), če je potrebno tudi neposredno do najvišjega vodstva podjetja. Tak neposreden prenos omogoči podjetju, da prevzame dobro idejo, še preden bi se izgubila v hierarhiji, ki hote ali nehote vedno deluje kot filter.

Uspešna podjetja razlikujejo med stilom vodenja *dolgoročnih,* radikalnih inovacijskih procesov in procesov, ki so usmerjeni h *kratkoročnim,* inkrementalnim učinkom. V teh podjetjih dopuščajo raziskovalnim oddelkom, ki se ukvarjajo z temeljnimi raziskavami in ki običajno razvi-

jejo novo prelomno tehnologijo vsakih nekaj let, raziskovalno svobodo brez pričakovanja neposrednih ekonomskih učinkov. Na drugi strani pa raziskovalne rezultate aplikativnih, tehnološko-razvojnih laboratorijev podjetje skrbno načrtuje in meri z ekonomskimi merili. Nekatera podjetja gredo tako daleč, da fizično ločujejo oba raziskovalna oddelka, postavijo ju celo v različne države ali na različne kontinente, vse s ciljem, da se temeljni raziskovalci ne bi »okužili z realnostjo«. Z ustvarjanjem in razumevanjem tega ločevanja lahko podjetje načrtuje različni strategiji svojega inkrementalnega in radikalnega razvoja.

Inovativna podjetja vzdržujejo stalne *stike s svojimi kupci* in partnerskimi organizacijami, se pogovarjajo o strateških usmeritvah, tržnih potrebah in priložnostih.

Taka podjetja se zavedajo, da ni dovolj imeti zgolj veliko dobrih idej. Zagotovljen mora biti tudi učinkovit *proces realizacije idej,* torej ustvarjanja proizvodov na podlagi idej. Potrebna je odličnost v ustvarjanju idej in odličnost v njihovem uresničevanju, tj. v njihovi pretvorbi v tržno potrjen proizvod v razumnem časovnem roku. Prav zato bomo v naši raziskavi merili pretočni čas invencije/inovacije ločeno skozi obe fazi, fazo od podaje invencije do njene odobritve in fazo od odobritve do uresničitve v praksi.

Tehnološko-razvojni oddelki v uspešnih podjetjih so pod nenehnim *pritiskom po hitrem prenosu* novih proizvodov na trg. Ta stalni pritisk zagotavlja, da imajo inovacije v vsakodnevnem poslovanju stalno prioriteto in niso prepuščene ad hoc aktivnostim.

Inovativna podjetja z veseljem *proslavijo uspeh* in širijo zgodbo o uspehu naprej po podjetju. S tem sodelavcem demonstrirajo njihov akcijski potencial in posredujejo zgled pričakovanega vedenja.

Zairi ugotavlja dejavnike, ki vodijo k uspešni inovaciji (Zairi 1995, 36). Splošna ugotovitev za v raziskavi udeležena podjetja je, da je prvi pogoj za uspešno inovacijo proaktivnost in globoko razumevanje potreb kupca (tudi interni kupec je kupec!). Podjetja so visoko ocenila vse kriterije, ki so povezani z razumevanjem kupca (poznavanje in razumevanje kupčevih potreb, razumevanje delovanja trga v panogi, v kateri deluje podjetje). Pomemben dejavnik je tudi kompetentno obvladovanje projektov (management inovacijskega procesa, ki naj zagotavlja doseganje načrtovanih časovnih rokov in sistematičen izbor projektov, h katerim je vredno pristopiti). Zagotoviti je treba ustrezno organizacijsko klimo ter inovativnosti predano vodstvo, ki zavzeto, sistematično in motivirano išče nove tržne priložnosti. Poudarjeni so tudi pomemb-

nost prispevka zaposlenih, timsko delo in jasno določeni organizacijski cilji, ki jih je treba tudi jasno in odkrito sporočati navzdol po hierarhiji, ne nazadnje pa tudi na stalno prizadevanje za nenehno napredovanje, v katerem se izraža želja (p)ostati najboljši v svoji panogi.

Omenjena raziskava identificira tudi dejavnike, ki ovirajo inovativnost. Podjetje pogosto slabo razume potrebe kupca, zato si ne zastavi pravih ciljev. Vzrok je neredko v tem, da je preveč obrnjeno navznoter, s tem pa inovacije presoja izključno z vidika kratkoročnih ciljev, kot sta ekonomska donosnost in dobiček. Inovativnost ovira tudi medla, zaviralna organizacijska kultura, v kateri zaposleni ne čutijo potrebe po proaktivnem sodelovanju in inventivnosti, podjetje jih ne spodbuja in motivira, da bi čim bolje izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V takem okolju je vključevanje zaposlenih v odločanje pomanjkljivo, timskega dela ni, zaposleni pa menijo, da inovativnost zadeva izključno vodstvo podjetja.

4.4 Vidiki uspešnega invencijsko-inovacijskega sistema

Strateški vidik

Pomen zavezanosti inoviranju

Vodilni v podjetjih pogosto govorijo o inovacijah in o pomenu inoviranja. Veliko jih celo poskuša inovirati, a le malo jih tudi dejansko inovira. Managerji se pogosto bojijo inoviranja, saj je to neizogibno povezano s tveganjem. Kolikor ga omenjajo, so to bolj prazne besede kot resnična predanost. Sicer se o tem pogovarjajo na sestankih vodstva, sem ter tja vanj tudi investirajo sredstva (včasih tudi precej velika), pogosto pa se zavezanost inoviranju tu konča.

Spremembe poleg tveganja prinašajo tudi priložnosti. Zato se mora podjetje na spremembe odzivati. Glavna sposobnost podjetja za to, da se prilagodi spremembam, pa je inovativnost. Vendar pa ni dovolj, da se podjetje preprosto odloči, da bo inovativno. Odločitev mora biti podprta z dejanji, ki ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni pri inoviranju počutijo tako udobno, da inovacije dejansko začnejo ustvarjati.

Če naj sistem za management idej deluje uspešno in pomembno prispeva k procesom vodenja v organizaciji, ga je treba postaviti v uravnotežen kontekst premišljene in jasno izražene vizije ter natančno opredeljenih ciljev, ki naj tej viziji dajo življenje (Milner, Kinnell in Usherwood 1995, 4). Kakršen koli način vključevanja zaposlenih, ki je postavljen kot zgolj eden od »okrasnih« dodatkov v organigramu, bo hitro zvode-

PREGLEDNICA 4.2 Celovitost kot nujni predpogoj za uspeh inoviranja

I		II		III		IV		V		Rezultat
∅	+	Veščine	+	Akcijski načrt	+	Viri	+	Motivacija	=	Zmeda
Cilji	+	∅	+	Akcijski načrt	+	Viri	+	Motivacija	=	Strah
Cilji	+	Veščine	+	∅	+	Viri	+	Motivacija	=	Napačen začetek
Cilji	+	Veščine	+	Akcijski načrt	+	∅	+	Motivacija	=	Frustracija
Cilji	+	Veščine	+	Akcijski načrt	+	Viri	+	∅	=	Malo sprememb
Cilji	+	Veščine	+	Akcijski načrt	+	Viri	+	Motivacija	=	Pričakovana izboljšava

Povzeto po Hierl 2002.

nel in ugasnil, in najverjetneje si bo to tudi zaslužil (preglednica 4.2).

Jasna filozofija organizacije omogoča posameznikom, da usklajujejo svoje aktivnosti tako, da dosežejo skupni cilj tudi brez usmeritev in navodil vodstva. Vizija in poslanstvo lahko vpliva na oblikovanje močne kulture, ki je sposobna usmerjati vedenje članov organizacije in voditi njihova dejanja (Ahmed 1998b, 12). Seveda pa je lahko učinek vizije in poslanstva tudi ničen, če sta izoblikovana tako, da ne pritegneta pozornosti in ne motivirata.

Vključevanje najvišjega vodstva v proces managementa idej pomeni predvsem, da to daje podrejenim, tako vodjem kot vsem ostalim zaposlenim, vedeti, da je zanj management idej pomembno orodje za doseganje poslovnih ciljev podjetja (Marx 1995, 18). Svojo zavezanost sistemu za management idej lahko vodstvo pokaže tako, da ob vsaki priložnosti poudarja, z besedami in predvsem z dejanji, njegov pomen (s pisanjem o tej temi v strokovnem časopisju in glasilu podjetja, podpisovanem pisem zahvale zaposlenim, aktivnim sodelovanjem ob prireditvah . . .).

Naj navedemo primer izražanja zavezanosti inoviranju v podjetju Iskraemeco (Burgar 2003, 38). Uprava podjetja je v strateškem dokumentu »Sistem celovitega vodenja izboljšav« kot ustvarjalni potencial prepoznala in imenovala vse zaposlene v podjetju, ne glede na položaj ali formalno izobrazbo. Ta dokument, ki ga v obliki plakata lahko vidimo po večjem delu podjetja, kaže vse zaposlene kot ustvarjalne posameznike, ki s svojo inventivnostjo in inovativnostjo skozi Demingov P-D-C-A cikel pripomorejo k napredku podjetja. To, da obstaja dokument, pa je seveda le osnova. Pomembnejša je dejanska sprememba v načinu vedenja.

Poleg zavezanosti mora najvišje vodstvo, po zgledu vojaške organizacije, »varovati hrbet« svojemu moštvu, da se to lahko osredotoči na »boj

v prvi liniji«. To pa pomeni jasno in razumljivo politiko managementa idej, tako da bodo zaposleni vedeli, kaj jim je storiti in kakšno reakcijo lahko pričakujejo, poleg tega pa popolno podporo, tako informacijsko kot z orodji, nižjim vodjem, da bodo ti lahko izvajali svoj del procesa (Marx 1995, 18). Izjemno pomemben je tu obstoj sponzorja, ki mora biti oseba iz najvišjega vodstva podjetja. Vloga sponzorja je večslojna (Sorensen in Christopher 1997, 59). Sponzor pomaga pri določitvi temeljnih načel delovanja, zagotavlja razumevanje in soglasje managementa, ki je potrebno za podporo aktivnostim, odstranjuje ovire, ki preprečujejo napredek, skrbi za razjasnjevanje ciljev in prioritet ter za reševanje konfliktov.

Integriranost v »osnovno« organizacijsko strukturo in procese

Za dobro delovanje managementa idej ni dovolj, da vzpostavimo organizacijsko strukturo, ki bo izvajala proces, tj. da določimo mesto in vlogo vsakega člena v procesu managementa idej (službe za management idej, koordinatorjev/animatorjev, ocenjevalcev, linijskih vodij, strokovnih služb …). Management idej se mora v kar največji meri integrirati v že obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, v procese, postopke in aktivnosti, ki tečejo v podjetju, v sistem poslovnega načrtovanja (strateškega in taktičnega), poročanja, kadrovanja in nagrajevanja, skratka v vsakodnevno »življenje« podjetja. Če se to ne zgodi, ostaja management idej proces sam zase, prepuščen tistim posameznikom, ki so bili zadolženi za njegovo izvajanje, vsi ostali pa ga vidijo kot »kaprico nekaj posameznikov« ali pa še to ne.

Pogosta praksa je, da management idej poteka v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, ki ga izvaja podjetje (20 ključev, KVP2, kaizen, 6-sigma ipd.). Sicer so izkušnje slovenskih podjetij glede različnih projektov stalnih izboljšav precej različne in marsikdaj negativne, vendar pa je ob celovitem pristopu k uvajanju takih metod in predvsem ob uporabi lastnih izkušenj in upoštevanju specifik konkretnega podjetja in ne zgolj ob opiranju na nasvete zunanjih svetovalcev mogoče doseči zavidljive rezultate.

V preteklih letih je bilo v Sloveniji precej govora o metodi 20 ključev kot metodi stalnih izboljšav v podjetju. Glavni pomen te metodologije pri podpori invencijsko-inovacijskim procesom je predvsem poudarek na sistematičnosti, celovitosti ter vključenosti vseh zaposlenih v podjetju kot ustvarjalnem in ne zgolj fizičnem potencialu (Burgar 2003, 40). Metodologija sama je sicer lahko napisana še bolje, podobno kot bri-

ljantni pravilniki o inovacijski dejavnosti, a je popolnoma neučinkovita in mrtev dokument, če ni tudi ustrezno podprta z vrsto aktivnosti. Metodologija mora zagotavljati celovitost (20 ključev kot 20 področij), ki jo podjetje nadgradi s sistematiko (delavnice, izbor procesov, izdelava orodij . . .) ter aktivnostmi, ki jih uprava družbe vodi prek skupine strokovnjakov za ključe, ki skupaj z vodstvom skrbijo za usklajeno delo pri projektu.

Postavljanje ciljev in merjenje rezultatov

Postavljanje ciljev

V procesu globalizacije podjetje ne more biti dolgoročno uspešno, če se ni sposobno spreminjati in prilagajati novim okoliščinam. Vodenje v dobi turbulence in kompleksnosti zahteva sposobnost nadzorovanja tveganj, hitrega odzivanja na spremenjene okoliščine in obvladovanja smeri in hitrosti spreminjanja podjetja, da bi se tako prilagodilo zunanjemu tempu dogodkov. Ne inovirati je tvegano, hkrati pa inoviranje samo prinaša tveganje. To dilemo je mogoče razreševati z neprestanim zbiranjem, analiziranjem in komuniciranjem informacij iz okolja, primerjanjem teh z lastno predstavo o želenem stanju in ustvarjanjem inovacijskih strategij, ki naj ju usklajujeta (Johannessen in dr. 1999, 118). Prvo, kar moramo vedeti pred uvajanjem kakršne koli spremembe (torej inoviranjem), je, kaj želimo s tem doseči, torej kakšen je cilj. Sledi odgovor na vprašanje zakaj želimo ta cilj doseči, nadalje kaj bomo pridobili s ciljem, ko ga bomo dosegli, in nazadnje kako bomo cilj dosegli.

Podjetja, ki si želijo biti ali postati najuspešnejša na svojem področju, si morajo zastavljati dosegljive, a visoke in ambiciozne cilje. To pa pomeni nenehno vzdrževati tempo dosedanjih aktivnosti s pomočjo majhnih, inkrementalnih inovacij, obenem pa podpreti vsak poskus, da bi z veliko inovacijo dosegli večji poslovni preboj (Sorensen in Christopher 1997, 26). Podjetja, ki si zastavljajo »udobno dosegljive« cilje, postanejo odporna na spremembe, inovativni procesi se upočasnijo ali celo prekinejo. V Audiju na primer zahtevajo, da je cilj postavljen tako, da je verjetnost, da ga bodo zares dosegli, petdesetodstotna (Anic in Neuhaus 2002, 116). Če naj podjetje raste, mora nenehno izboljševati tisto, kar počne, ustvarjati nove proizvode in oblikovati nove, učinkovitejše procese. V podjetjih, ki jim primanjkuje inovativne kulture, to ni enostavno. V neinovativnih organizacijah prihaja do kopičenja napetosti med silami, ki težijo k ohranjanju obstoječega stanja, in silami, ki stremijo k spremembi. Če inovacij ni, se tehtnica prevesi k statusu quo, ki

pomeni dolgoročno stagniranje. Stagniranje pa na trgu pomeni nazadovanje. Če podjetje ne raste, raste na njegov račun nekdo drug.

Naj za primer spet navedemo korporacijo 3M, ki velja za eno najinovativnejših velikih svetovnih podjetij. Njihov ambiciozni razvojni cilj je bil, da dosegajo kar 25 % prihodkov iz prodaje z izdelki, ki so na trgu prisotni manj kot 5 let. Sčasoma so zahtevano obdobje skrajšali na 4 leta, temu je pozneje sledilo povišanje zahtevanega deleža novih izdelkov na 30 %. Vendar je za inovativno podjetje 4 leta že dolga doba. Zato so si zastavili nov, dodaten cilj: 10 % prihodkov iz prodaje morajo zdaj doseči z izdelki, ki so prišli na trg v zadnjem letu dni!

Cilji kot orodje vodenja

Postavljanje ciljev je za uspeh managementa, tako tudi managementa idej izjemnega pomena. To dokazuje tudi povezava med dogovornim postavljanjem ciljev in uspešnostjo managementa idej, ki se kaže pri najboljših podjetjih iz raziskav DIB (DIB 2008).

»Orodja vodenja« lahko definiramo kot metode, s katerimi predpostavljeni usmerjajo vedenje svojih podrejenih in ga vodijo k uresničevanju ciljev organizacije (Anic in Neuhaus 2002, 109). Ali je management idej dejansko orodje vodenja ali ne? V svoji tradicionalni, centralizirani obliki, ko ideje zaposleni pošiljajo v obdelavo in odločanje centralni službi, prav gotovo ne. Management idej, ki je organiziran na tradicionalen način, je popolnoma izločen iz kroga delovanja linijskih vodij in ti nanj nimajo skoraj nikakršnega vpliva, ravno tako pa tudi ne interesa za njegovo podpiranje, spodbujanje idej podrejenih in njihovo uresničevanje. Tudi določanje in izročanje nagrad za ideje se dogaja mimo predpostavljenega. Tradicionalni management idej zato v ničemer ne služi kot orodje vodenja.

Šele takrat, ko je management idej vključen v krog neposrednih pristojnosti linijskih vodij, lahko prevzame tudi vlogo orodja vodenja. Medtem ko je v preteklosti, v tradicionalnem sistemu, veliko idej v oddelku marsikdaj pomenilo znamenje slabega vodenja, ko zaposleni iščejo možnosti za izboljšanje delovnega okolja in delovnih pogojev, ki bi jih sicer moral zagotoviti vodja, pomeni danes veliko idej prej sodoben, k sodelavcem usmerjen stil vodenja. To pomeni, da je vpeljava managementa idej po modelu predpostavljenega prvi pogoj za to, da ta opravlja tudi funkcijo orodja vodenja.

Vendar pa kljub temu veliko vodij managementa idej vendarle ne pojmuje in ne uporablja kot orodja vodenja. Temeljni vzrok za to pa je odso-

tnost primerno definiranih ciljev. V nadaljevanju si bomo ogledali razmerje med cilji managementa idej in poslovnimi cilji podjetja. Podjetja, ki uvajajo management idej, gredo lahko skozi več razvojnih faz (Anic in Neuhaus 2002, 110–115).

1. *Cilji managementa idej so neodvisni od poslovnih ciljev podjetja.* V splošnem lahko rečemo, da management idej vedno prispeva k uresničevanju ciljev podjetja. Ne nazadnje podjetje v praksi uresniči samo tiste ideje, ki jih ovrednoti kot koristne zanj. S tem pa nismo povedali še ničesar o učinkovitosti delovanja managementa idej. V management idej, ki nima opredeljenih ciljev, se vključi zgolj nekaj posebej zainteresiranih posameznikov, ostali, tako zaposleni kot vodstvo, pa ga ne upoštevajo kot resnega dejavnika. Niti eni niti drugi ne vidijo potrebe, da bi bili pri svojem delu posebno ustvarjalni oziroma da bi ustvarjalnost pričakovali in zahtevali od sodelavcev.
2. *Management idej s količinsko opredeljenimi cilji.* Da bi povečali stopnjo vključenosti zaposlenih v management idej in s tem njegovo učinkovitost pri uresničevanju ciljev podjetja, je treba opredeliti kvantitativne cilje na tem področju. Običajno sta cilja število idej na zaposlenega in število zaposlenih, ki so se vključili v sistem kot avtorji idej. A to je le prvi korak. Tudi če se zaposleni vključujejo v management idej, to še ne pomeni, da bodo njihove ideje bistveno vplivale na doseganje poslovnih ciljev podjetja. Take ideje niso usmerjene v področja, ki jih je dejansko treba izboljšati. Ali uresničena ideja izboljša stanje na področju, ki dejansko prispeva k doseganju ciljev podjetja, ali ne, je prepuščeno golemu naključju. Seveda s povečanjem števila idej samodejno naraste tudi število »naključnih zadetkov«, vendar pa učinkovitost managementa idej ostaja zgolj povprečna. Tudi delež odobrenih idej iz enakih vzrokov ostaja relativno nizek.
3. *Management idej s količinsko in kakovostno opredeljenimi cilji.* Za povečanje učinkovitosti managementa idej je treba količinskim ciljem dodati kakovostne. Praviloma gre pri tem za finančno opredelitev gospodarske koristi (običajno s prihranki na zaposlenega). Z opredelitvijo prihrankov oziroma znižanja stroškov kot cilja managementa idej pride v mišljenju vodje do pomembne spremembe. Zdaj ni več dovolj, da ta od podrejenih zahteva kakršne koli ideje, ampak ideje, ki prinašajo prihranke. Ideje s prihranki pa prispevajo

k uresničevanju njegovih ostalih ciljev, na primer nepreseganja načrtovanih stroškov, racionaliziranja poslovanja ipd. Vodja spozna, da je lahko management idej uporabno orodje za uresničevanje njegovih lastnih ciljev. Kljub temu pa pri tako splošno (na ravni podjetja) opredeljenih ciljih zaposleni nimajo jasnih smernic, kje so konkretne priložnosti za iskanje prihrankov.

4. *Management idej s cilji, specifično določenimi za posamezna delovna področja.* Specifično določeni cilji oddelka pomenijo, da nadrejeni poleg splošnih količinskih in kakovostnih ciljev določi tudi področja in iz njih izhajajoče cilje, ki so relevantni samo za njegov oddelek ali delovno področje. S tem nadrejeni usmeri ustvarjalni potencial svojih sodelavcev na področja, ki so dejansko potrebna inoviranja. Podrejeni vedo, kaj v podjetju in v njihovem oddelku ne teče optimalno, tako da lahko prispevajo svoje ideje natanko tam, kjer so najbolj koristne. S tem postane management idej splošno sprejeto in cenjeno orodje, ki po svojih najboljših močeh prispeva k doseganju ciljev. Šele takrat, ko vodje določijo specifične cilje managementa idej, postane torej ta dejansko orodje vodenja, tj. pripomoček, s katerim predpostavljeni usmerjajo vedenje svojih podrejenih in ga vodijo k uresničevanju ciljev oddelka in organizacije kot celote.

Merjenje rezultatov

Če vodstvo ni zavezano sistemu za management idej, ga ne bo podprlo, in če ga vodstvo ne bo podprlo, potem sistema za management idej ne bo. Vodstvo pa ne more podpreti nečesa, o čemer ve malo ali nič. Zato je treba vodjem periodično posredovati ključne informacije o sistemu in njegovem delovanju. Šele potem lahko od njih pričakujemo, da bodo sprožali ta proces v svojih enotah, ga vzdrževali in razvijali. Pod pojmom periodično moramo razumeti mesečno ali vsaj četrtletno poročanje, običajno v obliki pisnega poročila z navedbo ključnih kazalnikov zmogljivosti procesa. Ti pokažejo, kako sistem za management idej izpolnjuje svoje zadane cilje, te informacije pa vodstvu omogočajo, da sprejema ustrezno utemeljene odločitve.

Poročilo o delovanju sistema za management idej podaja vodstvu tudi objektivno predstavo o tem, na kakšen način in kako uspešno management idej vpliva na poslovne rezultate podjetja, torej na področje, ki je glavna skrb vrhovnega vodstva. Če uspemo dokazati, da je ta korelacija pozitivna, smo opravili že pol dela pri ustvarjanju interesa in podpore vodstva.

Kazalniki, ki jih je smiselno spremljati, so lahko, kljub temu, da gre pri managementu idej za pretežno mehke dejavnike vodenja, povsem objektivne narave. Med kazalnike uvrščamo (Marx 1995, 16):

- število prejetih inovacijskih predlogov,
- število avtorjev, ki so se vključili v program,
- število obravnavanih inovacijskih predlogov,
- povprečni čas obravnave inovacijskega predloga,
- število sprejetih inovacijskih predlogov,
- število zavrnjenih inovacijskih predlogov,
- skupni znesek izplačanih nagrad,
- povprečna izplačana nagrada na inovacijski predlog,
- skupni stroški delovanja sistema,
- skupni ocenjeni prihranki prvega leta za sprejete inovacijske predloge,
- povprečni prihranki sprejetega inovacijskega predloga,
- najnižja izplačana nagrada,
- najvišja izplačana nagrada,
- skupni izplačani znesek za izračunljive inovacijske predloge,
- skupni izplačani znesek za neizračunljive inovacijske predloge.

Vzdrževati zanimanje in vključenost vodstva v sistem za management idej je pomembno za to, da dosežemo želene rezultate. Še bolj pomembno pa je, da s posredovanjem objektivnih informacij o delovanju sistema vodstvu omogočimo, da lahko sprejema kompetentne odločitve v zvezi z nadaljnjim razvojem sistema za management idej.

Inovacijska kultura in klima

Opredelitev

Organizacijska *klima* je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije prek organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet organizacije.

Organizacijsko *kulturo* razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenja, ki ga sprejme neka skupina (družba, podjetje, tim) kot splošno sprejemljivi način reševanja problemov. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globlji ravni (Ahmed 1998b, 2–3).

Medtem ko je klimo mogoče opaziti v politiki in postopkih ravnanja znotraj organizacije, so vrednote in prepričanja, ki tvorijo kulturo, bolj prikrite in jih je mogoče prepoznati šele skozi vedenje in odzivanje članov organizacije na spodbude iz okolja.

Ahmed navaja zgled, ki naj ponazori razmerje med kulturo in klimo (Ahmed 1998b, 2). Praksa korporacije 3M je omogočiti zaposlenim, da del svojega delovnega časa namenijo ustvarjalnemu projektu po lastni izbiri. V podporo jim je na voljo zagonski kapital, podjetje pa jih spodbuja, da se prostovoljno vključujejo v projekte, na katerih delajo njihovi kolegi. Zaradi teh orodij in podpore, ki jo imajo zaposleni na voljo (klima), ti verjamejo, da vrhovno vodstvo podjetja ceni inovativnost (kultura). Kultura v tem primeru torej izvira iz načina, kako si zaposleni razlagajo organizacijsko realnost (zakaj so stvari take, kot so, in katere so resnične prioritete podjetja).

Kultura je primarna determinanta inoviranja. Pozitivna naravnanost organizacijske kulture daje organizaciji podlago za inoviranje. Kultura vsebuje množico elementov, ki lahko stopnjujejo ali zavirajo inovativnost. Poleg tega mora biti inovacijska kultura v skladu z drugimi okoliščinami v podjetju. Proučevanje kulture izven konteksta ostalih dejavnikov je napačno, prav tako pa je narobe, če ponudimo organizaciji neki tip kulture kot univerzalno zdravilo za pomanjkanje inovativnosti.

Kultura ima dve komponenti: eksplicitno ter implicitno (Ahmed 1998b, 3). Eksplicitna komponenta predstavlja tipične vzorce vedenja posameznikov in učinke, ki zaradi tega nastanejo. Implicitna komponenta pa se nanaša na vrednote, prepričanja, norme, ki podpirajo in določajo ugotovljene vzorce vedenja (torej tiste, ki jih izraža eksplicitna kultura). Očitno je, da je pri spreminjanju organizacije lažje vplivati na eksplicitne vidike. Če želimo, na primer, da bi se podjetje bolj usmerilo proti kupcu, je mogoče spodbuditi določene nove vzorce vedenja in drugačno ravnanje zaposlenih tako, da jih na razmeroma enostaven način usposobimo v tehnikah zadovoljevanja potreb kupcev, ne da bi to kaj veliko vplivalo na implicitno kulturo v podjetju. Če bi želeli vplivati na implicitno kulturo, bi bilo treba spremeniti nabor vrednot vsakega posameznika do te mere, da bi postale nezaveden način ravnanja, ne pa zgolj usmerjan s postopki in predpisi, ki veljajo v podjetju.

Razvoj inovacijske kulture

Nenapisano pravilo poslovnega uspeha v današnji dobi pravi, da brez inovativnosti ni rezultatov. Ko se podjetje odloči, da bo vzpostavilo ino-

vativno kulturo, mora začeti stalno spodbujati in podpirati vse procese, ki razvijajo inovativnost. Da bi inovativnost prinesla pričakovane rezultate, je namreč potrebno nenehno in neprekinjeno delovanje, ne glede na vse prepreke, ki se utegnejo pojaviti in ki se tudi zagotovo bodo pojavile. Zgolj prazne besede o razvijanju inovacijske kulture so namreč bolj škodljive kot njeno popolno zanemarjanje. Če tega, kar deklariramo za pomembno, ne podpiramo z dejanji, ne dosežemo nič več kot le frustracijo in nezadovoljstvo (Sorensen in Christopher 1997, 4).

Kulture, ki podpira in nagrajuje inovacijske procese, seveda ni mogoče razviti čez noč. Še več, če vsi zaposleni niso povsem prepričani, da je ustvarjalno razmišljanje pomemben segment njihovega dela, potem taka kultura ne bo zaživela nikoli.

Da bi podjetje razvilo kulturo inoviranja, mora najprej določiti svoja pričakovanja, potem pa se neprestano zavzemati, podpirati, priznavati in nagrajevati inovativnost svojih sodelavcev ter iskati nove in nove poti za odstranjevanje ovir in zmanjševanje frustracij, ki se pojavljajo v vedno prisotnem organizacijskem birokratizmu.

Proces se začne z jasno izraženo vizijo in poslanstvom podjetja. Pričakovanja, ki ju izražata vizija in poslanstvo, mora podjetje vgraditi v svoje strategije, cilje, programe in operativne postopke, ne le za podjetje kot celoto, ampak tudi za posamezne poslovne funkcije, oddelke znotraj poslovnih funkcij, projekte, sisteme nagrajevanja in merila za ocenjevanje uspešnosti posameznika in skupine.

Opolnomočenje zaposlenih (angl. empowerment) je eden najpomembnejših tvorcev inovativne kulture. Poteka lahko na dveh ravneh, na ravni posameznika in na ravni delovne skupine. Zaposleni, ki imajo pooblastila za samostojno opravljanje svojega dela, sprejemajo višjo stopnjo odgovornosti in so bolj pripravljeni prevzemati tveganje kot delavci, ki so nenehno pod nadzorom (Sorensen in Christopher 1997, 11). Podobno velja na ravni delovnih skupin. Bolj ko se z idejami za izboljšave vsebinsko bližamo svoji delovni skupini, večja pooblastila za uvajanje koristnih izboljšav imamo, saj smo lastniki procesov, ki jih vodimo. To samo od sebe pomeni visoko raven pooblastil za uvajanje sprememb v ožjem delovnem okolju (Burgar 2003, 41). V prvem primeru so pooblastila formalne narave, v drugem pa vsebinsko izhajajo iz delokroga skupine. V obeh primerih pa mora vodja z besedami in dejanji stalno posredovati svojim podrejenim sporočilo, da naj odločitve in s tem tudi odgovornost sprejemajo sami. Vsak program seveda ne more uspeti. Napake in zmote se bodo vedno pojavljale in toleranca do napak

spodbuja prevzemanje zdravega tveganja, brez katerega je inovativnost okrnjena. Seveda je za to, da podjetje sprejme napako kot nujni stranski proizvod agresivnega inoviranja, in ne kot povod za kaznovanje, treba ustvariti ustrezno okolje, kar terja čas in potrpljenje.

Pomen inovacijske kulture in klime za management idej

Vsako organizacijo preveva njena lastna specifična atmosfera; sproščena ali toga, optimistična ali malodušna, živahna ali otopela. Atmosfera vpliva na organizacijo in nobena aktivnost v tej ne ostane neprizadeta. Še najmanj sistem za management idej, ki je tesno odvisen od sodelovanja in medsebojnega zaupanja. Sistem za management idej igra pomembno vlogo v razvijanju dobrih odnosov, nikakor pa ne more ustvarjati temeljev zanje (Milner, Kinnell in Usherwood 1995, 4). In nikakor ne more postati zdravilo za slabe odnose.

Klimo, v kateri deluje sistem za management idej, določa (1) stil vodenja posameznih vodij in (2) splošna organizacijska kultura (Marx 1995, 17).

Priporočljivi stil vodenja temelji na McGregorjevi teoriji Y. Ta predpostavlja, da morajo vodje verjeti, da so zaposleni v osnovi vedno ustvarjalni in iznajdljivi. Če so drugačni, je to posledica zunanjih omejevalnih dejavnikov ali pomanjkanja izzivov. Zaposleni si bodo zastavljali in tudi dosegali primerno visoke cilje brez nenehnega posredovanja s strani vodstva. Če se bodo identificirali s postavljenimi cilji in jim bo dana priložnost, se bodo samoiniciativno usmerili proti ciljem in jih tudi dosegali. Vodje morajo torej razumeti, da se lahko vsak človek nauči sprejemati in celo iskati odgovornost. S takim vodstvenim slogom bo organizacija ustvarila podlago za uspešno delovanje sistema za management idej.

Drugi dejavnik, ki vpliva na sistem za management idej, je organizacijska kultura. Odprta, participativna kultura je kultura, v kateri vlada obojestransko zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi, odprto komuniciranje, skupinsko reševanje problemov, avtonomija zaposlenih, deljenje informacij in visoki cilji. Taka kultura je v skladu s stilom vodenja tipa Y. Nasprotje odprti in participativni kulturi je zaprta in avtokratska. Tudi za tako kulturo so lahko značilni visoki in zahtevni cilji. Razlika pa je v načinu postavljanja in doseganja teh ciljev. Cilje običajno odredijo in organizaciji vsilijo avtokratski managerji. Ni izpostavljeno timsko delo, temveč rezultati posameznika. Zahteva se strogo upoštevanje linijske hierarhije, odgovornost posameznika je strogo določena.

Zato je taka organizacijska kultura bolj toga. Sistemi za management idej so običajno uspešnejši v organizacijah z odprto in participativno kulturo.

Pogoji za razvoj inovacijske kulture

Ali kultura zavira ali spodbuja ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji? Oboje je mogoče. Če organizacija ustvari in si medsebojno deli prave norme, lahko kultura deluje kot močan motor inovativnosti. Če pa je organizacijska kultura neustrezna, bo le malokatera ideja ugledala luč sveta, ne glede na trud in dobre namene posameznikov, ki želijo spodbuditi inovativnost v organizaciji. V več raziskavah so ugotovili isti nabor kritičnih norm, ki so potrebne za to, da se inovativnost razvija in uveljavlja (Ahmed 1998b, 8–12).

- *Prisotnost nenehnih izzivov in potreba po akciji* pomeni spoštovanje sprejetih obveznosti, točnost, izogibanje birokratiziranju, poudarjanje rezultatov in nenehno potrebo po tem, da so stvari opravljene.
- *Svoboda in sprejemanje tveganja* je stopnja prostosti, ki jo imajo posamezniki glede opredelitve in izvrševanja svojega dela. Vključuje nenehno izzivanje statusa quo, željo po eksperimentiranju, svobodo poskušanja in grešenja ter iz tega izhajajočo toleranco do napak.
- *Dinamizem in usmerjenost v prihodnost* pomeni pozabiti preteklost in vse sile usmeriti v priložnosti za izboljšanje prihodnosti. Poudarek je na dolgoročnih rezultatih, tudi za ceno kratkoročnih neuspehov, na kakovosti, pozitivnemu odnosu do okolja in predvsem na opolnomočenju zaposlenih.
- *Usmerjenost navzven* je stopnja občutljivosti na potrebe in želje kupcev in širšega okolja. Zahteva prilagajanje perspektivi kupca, razvijanje odnosov z dobavitelji, partnerji in ostalimi deležniki.
- *Odprtost in zaupanje* je stopnja čustvene varnosti, ki jo zaposleni občutijo v svojih delovnih odnosih. Kjer je stopnja zaupanja visoka, se nove ideje z lahkoto pojavijo. Za okolje z visoko stopnjo zaupanja je značilno odprto komuniciranje, dobro poslušanje, sprejemanje kritike in spodbujanje lateralnega mišljenja.
- *Sproščenost v odpiranju diskusij ter sprejemanje in dopuščanje mnenj manjšine* zahteva, da oseba pričakuje in sprejema konflikt in kritiko, ne da bi bila na to preobčutljiva.

- *Medfunkcijsko sodelovanje,* za katerega je značilno timsko delo, pogoste zamenjave delovnega mesta in obvladovanje interakcij med posameznimi oddelki oziroma poslovnimi funkcijami.
- *Oblikovanje mitov in zgodb,* torej skrb, da na simbolični ravni na podlagi dosežkov iz bližnje in daljne preteklosti ustvarjamo zgled za sedanjost in prihodnost.
- *Zavezanost vodstva,* tj. jasnost najvišjega vodstva v izražanju svoje privrženosti inoviranju in predvsem delovanje z lastnim zgledom in ne zgolj s praznim prigovarjanjem.
- *Nagrade in priznanja,* torej način proslavljanja in nagrajevanja uspehov (in neuspehov). Sem sodi priznavanje vrednosti vsaki, tudi majhni ali očitno nesprejemljivi ideji, pozornost in podpora vodstva, skrbno obravnavanje vsake ideje, uresničevanje sprejetih idej in proslavljanje dosežkov.
- *Čas in usposabljanje,* ki je zaposlenim na voljo za razvoj novih idej. Sem sodi sistemsko predpisana ohlapnost v delovnem času (primer korporacije 3M, kjer lahko vsak zaposleni nameni 15 % svojega časa delu na poljubnem projektu (Sorensen in Christopher 1997, 9)) in drugih virih, zagotavljanje potrebne infrastrukture, usposabljanja, spodbujanje razvoja novih znanj in spretnosti itn.
- *Identifikacija zaposlenih s podjetjem,* njegovo filozofijo, proizvodi in kupci. Identifikacija pomeni občutek ponosa in lastništva, skrb za podjetje kot celoto, skupno vizijo in skupno usmeritev.
- *Organizacijska struktura,* ki omogoča samostojnost in prilagodljivost. To pomeni prenašanje odgovornosti in pooblastil za sprejemanje odločitev na nižje ravni, decentralizacijo postopkov in procesov, svobodo delovanja, pričakovanje dejanj ter hitro in prilagodljivo odločanje ob minimalni birokraciji.

Komuniciranje

Komuniciranje v zvezi z inovativnostjo se mora začeti z vrha, z jasno zapisano filozofijo vrhovnega vodstva, ki izraža predanost podjetja vrednotam ustvarjalnosti in inovativnosti (Sorensen in Christopher 1997, 7). To sporočilo mora vodstvo posredovati vsem ravnem organizacije, ob vsaki priložnosti in prek vseh mogočih medijev (osebno, s plakati, članki v internem glasilu, slogani . . .).

Inovativno kulturo je veliko lažje uničiti kot zgraditi. Zaposleni nenehno ocenjujejo, kako vodje dejansko sledijo tistemu, kar deklarirajo

za pomembno. Dejanja govorijo veliko bolj tehtno kot izrečene besede. Izumitelji, in še posebej tisti s tehnično-tehnoloških področij, so običajno še posebno nezaupljivi in pazijo na vsak korak managementa. Zato mora biti vodstvo nenehno pozorno na to, da zaposlenim ne posreduje napačnih ali dvoumnih sporočil. Če, na primer, pride do ukinitve visoko tveganega razvojnega programa, mora vodstvo tiste raziskovalce, ki so delali na programu, prezaposliti na vsaj enakovredno pomembna mesta na drugih programih. Taki raziskovalci se ne smejo čutiti odvečne ali nepomembne, v nasprotnem primeru bo to za zaposlene jasen signal, da prevzemanje tveganja ni dobro. Zaposleni se ne bodo več odzivali na deklarirana pričakovanja podjetja, ampak samo še na njegova dejanja.

Spremembe imajo v življenju pogosto negativen prizvok, zato pri ljudeh vzbujajo odpor. Vzrok je v tem, da vsaka sprememba, tudi zaradi pomanjkanja informacij, s seboj prinaša določeno raven negotovosti. Odprto komuniciranje pa je edina pot za zmanjševanje negotovosti. Naj za zgled spet uporabimo podjetje Iskraemeco (Burgar 2003, 41). Podjetje je ob odločitvi za sistemsko podporo procesu nenehnih izboljšav celovito pristopilo k izgradnji komunikacijske strukture. Za različne ravni v organizaciji so uporabili različne informacijske kanale in različno vsebino informacij. Glavni namen tega je vzpostaviti učinkovito komunikacijo med skupino strokovnjakov na ravni podjetja »TIM 2000« ter vodji delovnih skupin, ki pozitivno sporočilo o aktivnostih in o nujnosti izboljšav in koristnih sprememb širijo v ožjem krogu svoje delovne skupine, s tem pa zmanjšujejo strah in odpor pred spremembami.

Za dostopnost in transparentnost sistema managementa idej je izjemno pomembno, da imajo vsi zaposleni prek informacijskega sistema vpogled v stanje svojih in drugih predlogov. Dostop do informacijskega sistema je v lahko urejen prek lastnega računalnika, prek računalnika vodje delovne skupine ali prek terminalov, prek katerih imajo vsi zaposleni dostop do evidentiranja in pregledovanja baze izboljšav.

Korist organiziranega sistema za management idej ni zgolj v iskanju in aplikaciji rešitev za ugotovljene probleme, ampak tudi v sistematičnem širjenju teh rešitev po organizaciji, povsod tja, kjer bi bilo mogoče uvesti enako ali podobno izboljšavo. V elektronski bazi je zato oblikovana tudi baza primerov dobre prakse in predviden način obveščanja delovnih skupin, kjer bi bila smiselna uvedba teh. Tako se lahko vrednost ene ideje podvoji, početveri ali podeseteri. Hkrati pa javno dostopna baza podanih idej omogoča gradnjo na temeljih že znanega, tj.

PREGLEDNICA 4.3 Primerjava tradicionalne in ustvarjalne organizacije

Organizacija	Klasična	Ustvarjalna
Način delovanja	Spoštovanje pravil	Spreminjanje pravil
Odzivanje na spremembe	Počasno, defenzivno	Hitro, ofenzivno
Odnos do sprememb	Previden	Pozitiven
Bistven vir	Denar	Znanje, čas
Vrsta organizacije	Toga, nespremenljiva	Prožna, dinamična
Vrsta vodstva	Avtoritativno, strogo	Demokratično, strpno
Način odločanja	Preglasovanje	Soglasje
Reševanje problemov	Izkustveno	Inventivno
Izbira osebja	Formalni pogoji	Sposobnost, veščine
Zaželena izobrazba	Ozka specializacija	Multidisciplinarnost
Zaželena vrsta delavcev	Ubogljivi, natančni	Domiselni, inventivni
Vrsta vedenja	Administrativno	Podjetniško
Odnos do okolja	Poznejši, izolacija	Sodelovanje, interakcija
Način nadzora	Naknadni, zunanji	Vnaprejšnji, notranji

Povzeto po Srića 1999, 173.

možnost kreiranja asociativnih rešitev na podlagi spodbud, ki jih dajejo že znane ideje – »ideja rodi idejo«.

Spodbujanje ustvarjalnosti

Dejavniki spodbujanja ustvarjalnosti

Ideje so duša vsake inovativne organizacije. Vendar pa se vsi ljudje ne rodijo naravno nadarjeni za ustvarjalno mišljenje. Tudi sposobnost postavljanja vprašanj, ki spodbudijo diskusijo, nove koncepte in nove teorije, ni dana vsakomur. Zato se mora vsaka organizacija nenehno učiti novih vzorcev vedenja. Zagotoviti mora tudi vse potrebne vire, ki bodo zaposlenim omogočali izrabo njihovih ustvarjalnih potencialov. Celotna organizacija se mora naravnati tako, da bo nenehno postavljala pod vprašaj vsak proces in postopek ter iskala poti, da ga izboljša (Sorensen in Christopher 1997, 35) – preglednica 4.3.

Ustvarjalnost na ravni posameznika. Med ukrepi, s katerimi lahko spodbudimo ustvarjalnost zaposlenih, je morda najbolj učinkovito, da dodelimo pravim ljudem prave naloge, usklajene z njihovim znanjem in ustvarjalnimi zmožnostmi (Drevenšek 2000, 48). Kje je meja zahtevnosti, ki preprečuje zdolgočasenost ob prelahki nalogi oziroma občutek nemoči pred pretežko nalogo, ostaja vprašanje. Zato je ključno dobro poznavanje zaposlenih in njihovih sposobnosti.

Na ravni posameznika avtorji opredeljujejo vrsto dejavnikov, ki so povezani z motiviranostjo in vplivajo na ustvarjalno produkcijo idej (Ahmed 1998b, 7).

Notranja motiviranost je glavno gonilo ustvarjalnosti. Še več, zunanji posegi, kot je nagrajevanje ali ocenjevanje invencij, na motiviranost za inoviranje lahko vplivajo negativno. Vzrok za to lahko poiščemo v dejstvu, da zunanji dejavniki preusmerjajo pozornost od eksperimentiranja proti upoštevanju pravil in tehničnih podrobnosti. Strah pred ocenjevanjem in vrednotenjem odvrača interes celo od inoviranja samega, saj posameznik v pričakovanju možnega negativnega odziva ocenjevalcev zavrača prevzemanje tveganja. Tveganje pa je nujna sestavina ustvarjanja inovacij. Posameznik je lahko ustvarjalen, če lahko svobodno sprejema tveganje, se poigrava z različnimi idejami in različnimi vidiki, iz katerih bi se lahko izluščile nove rešitve.

Odprte, nestrukturirane naloge in izzivalni cilji vzbujajo večjo ustvarjalnost kot ozko opredeljene delovne zadolžitve. Ljudje se na izzive odzivamo pozitivno, če imamo dovolj manevrskega prostora za ustvarjanje novih rešitev. Samostojnost pri delu bistveno povečuje notranjo motiviranost zaposlenih, ker jim omogoča, da se problemov lotevajo po svoje (Drevenšek 2000, 48). Kaže, da ni posameznik tisti, ki mu primanjkuje inovativnega potenciala, marveč so vzrok za njegovo šibko izražanje neustrezna pričakovanja organizacije. Izjemno pomembna je torej svoboda v smislu (nepopolne) avtonomije: strateški cilji morajo biti jasno opredeljeni, odkrivanje poti do njih pa je treba prepustiti zaposlenim.

Na ustvarjalnost vpliva tudi strokovnost posameznika, njegovo znanje, tehnične veščine, sposobnosti. Te lastnosti pa imajo lahko na ustvarjalnost tako pozitiven kot tudi negativen vpliv. Znanje, v pozitivnem smislu, povečuje sposobnost ustvarjanja novih vidikov razumevanja dejstev in povezav med njimi. Po drugi strani pa znanja in veščine, ki so tesno povezane z obravnavanim področjem, lahko iznajdljivost omejijo na togo sledenje naučenim rutinam in s tem omejujejo vpogled v širše perspektive problematike.

Viri inovativnih priložnosti. Guru menedžmenta Peter Drucker navaja sedem virov, ki lahko ustvarjalnega človeka privedejo do invencije in prek nje do inovacije (Drucker 2007):

- nepričakovano – nepričakovan uspeh, nepričakovan neuspeh ali nepričakovan zunanji dogodek;
- neprimernost – neskladja med stanjem in pričakovanji;

- inovacija, zasnovana na procesni potrebi – izboljšave v proizvodnem in poslovnem procesu;
- strukturne spremembe v panogi in na trgu;
- demografske spremembe, ki se dogajajo v populaciji, v njeni strukturi;
- spremembe v nazorih populacije;
- znanstvene inovacije.

Navedeni viri inovativnih priložnosti se delno prekrivajo, vendar so v svojem bistvu različni. Avtor jih je navedel v padajočem redu glede na zanesljivost, predvidljivost in s tem tudi na potrebna vložena sredstva. Možnost uspeha se torej zmanjšuje od prvega (nepričakovano) do sedmega (znanstvene inovacije), čeprav je ravno v slednje vloženo največ sredstev in naporov podjetnika.

Ustvarjalnost na ravni timov. Zelo pomemben dejavnik je ustvarjalna klima v skupini. Klima je ustvarjalna tedaj, kadar člani spodbujajo drug drugega, da dajejo neobičajne, izvirne in drzne predloge in ideje, v neustvarjalni pa manjka občutek svobodnosti in drugačnosti, prevladuje konformizem, zadržanost, pogost je strah pred posledicami (Pečjak 2002, 130).

Velikim skupinam je lastna določena stopnja konzervativnosti. Inovativnost lahko spodbudimo z razdelitvijo v manjše večfunkcijske time, ki opravljajo večdimenzionalne naloge. Podobno kot pri dodeljevanju pravih nalog pravim ljudem je pozornost potrebna tudi pri sestavljanju skupin. Pogosta napaka je sestavljanje enotnih timov, ki do rešitev sicer res pridejo hitreje, z manj motnjami in v prijetnem ozračju, a hkrati njihove rešitve nimajo visoke inovativne kakovosti, saj se sodelujoči prehitro strinjajo drug z drugim (Drevenšek 2000, 48).

Ustvarjalna ali neustvarjalna klima ni značilna le za posamezne delovne skupine v podjetjih in ustanovah, temveč v celotnih podjetjih, regijah in celo državah. Totalitarne države niso bile primerne za rast ustvarjalnih idej, primernejše so demokracije, v katerih lahko vsakdo izrazi svoje mnenje.

Ko so novinarji vprašali Noyceja, ustanovitelja Intel Microchips, kako so načrtovali znano Silicijevo dolino (kalifornijsko okrožje, kjer so skoncentrirana najbolj inovativna in prodorna podjetja in izobraževalni centri, na primer NASE), je odgovoril: »To je projekt, ki se ga očitno ne da načrtovati. Mi smo samo ustvarili pogoje, klimo, v kateri lahko nastane«.

Dejavniki zaviranja ustvarjalnosti

Glavni notranji dejavnik zaviranja ustvarjalnosti je konformizem (Pečjak 2002, 131). V skupini deluje na vsakega njenega člana pritisk, da se prilagodi skupinskim normam. Konformizem pomeni prilagoditev posameznikovih opažanj, mišljenja, stališč, mnenja in vedenja večini. Skupina deluje le, če se ji posamezniki do neke mere prilagodijo. Delovna skupina, denimo, ne more funkcionirati, če nima nekaterih skupnih ciljev, ki jih vsi člani sprejemajo. Pretiran konformizem pa zavira ustvarjalnost in pelje k ponavljanju tega, kar je že znano. Prežvekovanje starih idej je nasprotje ustvarjalnosti. Prav zato je izredno pomembno, da člani skupine ne zavrnejo kolega z izvirnimi, čeprav nenavadnimi idejami, temveč ga strpno poslušajo in ocenjujejo.

Organiziranost sistema

V petdesetih in šestdesetih letih preteklega stoletja je bila glavna skrb podjetij zmogljivost, sposobnost zadovoljiti nenehno naraščajočemu povpraševanju. Proizvajalcem je komaj uspevalo izdelati dovolj blaga po dovolj nizkih cenah za lačni trg. Standardna piramidna organizacijska struktura je okolju hitre rasti zelo ustrezala, ker je bila stopenjska. Ko se je podjetje moralo razširiti, je lahko preprosto dodalo delavce na dnu piramide in dopolnilo menedžerske plasti nad njimi.

Ker je organizacija postajala vse zapletenejša, je bilo treba naloge bolj in bolj drobiti v preprosta, ponavljajoča se opravila. Tako je bilo potrebnih vse več srednjih menedžerjev, razdalja med najvišjimi menedžerji in uporabniki izdelkov ali storitev podjetij pa se je večala.

V današnjem, hitro spreminjajočem se okolju, je množična proizvodnja izgubila večino nekdanjega pomena. Trg je vse zahtevnejši, proizvodi se diverzificirajo, na voljo je velika ponudba različnih proizvodov iz istega prodajnega programa, kupci imajo dostop do proizvodov tudi z najoddaljenejših koncev sveta, moč konkurence pa se zato hitro krepi.

Za pospeševanje inoviranja so organizacije uvedle posebne raziskovalne in razvojne enote ter različne oblike množične inovativne dejavnosti. Za večino organizacijskih oblik za pospeševanje inovativne dejavnosti pa je značilno, da so štabnega pomena. Uporaba štabne organiziranosti pa ločuje ljudi na tiste, ki mislijo, a so brez vpliva na realizacijo svojih zamisli (štabni specialisti), in na linijske vodje, ki imajo vpliv in moč, ki pa lahko ideje in sugestije štaba strokovnjakov sprejmejo ali pa tudi ne. Štabna organiziranost prinaša s seboj vse probleme s pristojnostjo, odgovornostjo in avtoriteto, ki izhajajo iz vloge štabov v organiza-

ciji (Rozman 2000, 89). Zato je takšna organiziranost konfliktna in ne daje več zadovoljivih rezultatov.

Dosedanja operativna organiziranost je bila uporabna za doseganje ponavljajočih se ciljev, ne ustreza pa za uresničevanje novih ciljev, takih, ki se prvič pojavijo. Zato se kaže nujnost prehoda od operativne organiziranosti s prevladujočimi količinskimi cilji in konkuriranjem pretežno le na osnovi nižanja stroškov k inovativni organiziranosti, kjer poskuša organizacija konkurenčno sposobnost dosegati z inovacijami v procesih, izdelkih, storitvah, tehniki, tehnologiji, organizaciji, vodenju idr. (Burgar 2003, 39). Potreben je sočasni obstoj dveh strukturnih segmentov: operativnega in inovativnega. Prvi se ukvarja z osnovno dejavnostjo podjetja, drugi pa je organiziran po podjetniško in prilagojen možnostim okolja (Dovžan 1994, 62). Inovativna organiziranost pomeni posebno kombinacijo organizacijske strukture, procesov, motivacije in ljudi, ki je oblikovana zato, da se z njo doseže nekaj novega.

V splošnem je mogoče reči, da organska organizacijska struktura vpliva na razvoj inovativnosti pozitivno, mehanistična pa ga zavira. V visoko participativnih strukturah in kulturah inovacije porastejo v obsegu in kakovosti.

Katere so značilnosti *organskih organizacijskih struktur,* ki spodbujajo inovativnost? (Ahmed 1998b, 8) Pravila, ki vladajo v organski organizaciji, so sproščena. Vzpostavljene strukture so participativne in neformalne. Člani organizacije nenehoma rešetajo ideje in upoštevajo mnoge poglede. Komunikacija poteka na štiri oči, birokracije je malo. Zaposleni se organizirajo v interdisciplinarne time, medoddelčni zidovi se rušijo. Poudarek je na ustvarjalnem sodelovanju, na gledanju navzven in na pripravljenosti na sprejemanje zunanjih idej. Organizacija je prilagodljiva, da se lahko ravna v skladu s spreminjajočimi se potrebami. Hierarhija je ploska, pretok informacij poteka obojesmerno (navzdol in navzgor).

Značilnosti *mehanističnih organizacijskih struktur,* ki zavirajo inovativnost, pa so togo ločevanje med oddelki in specializacija funkcij, stroga hierarhija, birokracija in z njo veliko pravil in predpisanih postopkov, dolge verige odločanja in počasno ukrepanje, malo individualne svobode ukrepanja in pisno komuniciranje. Informacijski tok poteka od spodaj navzgor, ukazovanje pa navzdol.

Poslovno okolje je v zadnjih desetletjih postalo tako kompleksno, da se nanj ni več možno odzivati z vedno bolj kompleksno in formalno izdelano organizacijo, temveč ravno obratno: z enostavno in pregledno

organizacijo z močno poudarjenimi neformalnimi lastnostmi (Dovžan 1994, 62). Takšna organizacija ne upošteva veliko procedur, formalnih pravil, predpisanih tokov komunikacij, temveč vidi vrednost in pomen v posamezniku, v njegovi avtonomiji, njegovih intelektualnih potencialih in motivaciji. Največjo pozornost posveča »softveru« in ne več »hardveru«. Pod »softver« pa spada avtonomija posameznika, njegova izobrazba in sposobnosti, slog vodenja, delovne vrednote in podobno. Sodobna organizacija gradi na človeku, posamezniku, ki ima svoje potrebe, nagnjenja, težnje, sposobnosti, talente in hotenja. Gledano z inovacijske perspektive mora imeti vsak človek občutek integriranosti v celoten invencijsko-inovacijski proces, začenši s tem, da ima možnost nadzorovati razvoj svoje invencije od ideje do realizacije oziroma voditi celoten projekt. S tem se pri njem izoblikuje občutek lastništva inovacije in posledično pripadnost in zavezanost k inoviranju na organizacijski ravni. Sodelavec je v novi organizacijski shemi samomotiviran, disciplina je rezultat skupnih vrednot, sankcijski subjekt pa ni več institucionalizirani sistem na ravni podjetja, ampak majhne delovne skupine.

Večina novih idej temelji na obstoječem stanju v podjetju. Zanimivejše so invencije, ki se neposredno ne vključujejo v operativni organizacijski model. Takih je praviloma malo. Inovativna organizacija mora povečati verjetnost, da se uresničijo nerutinske inovacije. Učinkovita podjetja opuščajo racionalni model organizacije, pri katerem je struktura organizacije izdelana do velikih podrobnosti in kjer obstajajo dolgi opisi del in nalog posameznika, izčrpne analize pa zajemajo vse finančne in marketinške tokove ter razvojno in raziskovalno delo. Gre za to, da podatki ne izpodrinejo vsega tistega, kar temelji na imaginaciji, na izkušnjah, na občutku – in kar se je izkazalo kot najmanj tako pomembno kot racionalnost suhih številk. Skratka, da ne pride do sindroma, ki je dobil ime – »prek analize do paralize«.

Organizacija managementa idej

Organizacijsko strukturo managementa idej lahko v grobem razdelimo v tri sisteme, t. j. ureditve; tradicionalni sistem, sistem predpostavljenega in kombinacijo obeh. V *tradicionalnem sistemu* se proces izvaja centralizirano. Inventor svojo idejo v pisni obliki poda centralni službi oziroma posamezniku, ki je odgovoren za obravnavo inovacijskih predlogov na ravni podjetja (ali – v primeru velikih organizacij – na ravni nižje organizacijske enote). Vloga linijskih vodij je pri tem sistemu obrobna ali pa je sploh ni. Vodja je običajno obveščen o tem, da je v obravnavi pre-

dlog iz njegovega oddelka (včasih še to ne). Glede na to, da se predlogi praviloma nanašajo na delokrog avtorja in torej na področje, za katero je formalno pristojen avtorjev nadrejeni, tega običajno centralna služba zaprosi za mnenje o tehničnih značilnostih predloga. Njegov vpliv je torej omejen, odgovornosti pa nima nobene.

Obstaja tudi podvarianta tradicionalnega sistema, ko inventor sicer poda svoj predlog neposredno nadrejenemu in ga skupaj »izpilita«, potem pa ga nadrejeni preda centralni službi. Tak sistem je skoraj v celoti izven odgovornosti linijskih vodij, zato ga ne moremo šteti za kombinirani, ampak še vedno za tradicionalni sistem.

Na drugi strani je popolnoma decentralizirani *sistem predpostavljenega*. Tu je pretežna odgovornost za izvajanje poverjena linijskim vodjem. Cilji managementa idej na ravni organizacije se razgradijo do ravni posameznega oddelka, za njihovo doseganje je torej odgovoren vodja oddelka. Inovacijske predloge avtorji podajajo neposredno nadrejenemu (ustno ali pisno), ta odloča, ali je predlog smiseln, ga po potrebi dopolnjuje z avtorjem in sodelavci, zadolži odgovornega za izvedbo (če to ne presega njegovih pristojnosti), določi višino nagrade in jo podeli. Pogosto formalni oddelek deluje kot delovna skupina in izraža svojo inovativnost po principih skupinskega/timskega reševanja problemov. Štabna služba ima pri tem sistemu le vlogo koordinatorja, trenerja, animatorja in motivatorja.

V *kombiniranem sistemu* ideje obravnava linijski vodja, le kompleksnejše preda v obdelavo centralni službi. Običajno obravnava preprostejših in kompleksnih idej pri takem sistemu poteka po popolnoma različnih poteh.

Sodobni trendi managementa idej opuščajo centralizirani sistem in uvajajo sistem predpostavljenega (preglednica 4.4). Prednosti in pomanjkljivosti posameznega sistema bomo poskušali ovrednotiti v okviru empirične raziskave.

Sistem nagrajevanja

Pristop k nagrajevanju inovativnosti mora biti nekoliko drugačen kot pri klasičnem nagrajevanju delovne uspešnosti zaposlenih. Pri nagrajevanju inovativnosti je treba razviti večjo strpnost do napak, saj vsaka inovacija še ne pomeni uspeha. Na podlagi kvalitativne raziskave, ki sta jo v slovenskih podjetjih izvedli Franca in Zirnstein, je mogoče sklepati, da se podjetja zavedajo pomena nagrajevanja inovativnosti, vendar se tega lotevajo različno. Nekatera podjetja zagovarjajo večjo urejenost to-

PREGLEDNICA 4.4 Spreminjanje managementa idej od orodja za racionaliziranje proti orodju vodenja

	Klasični centralizirani sistem množične inovativnosti	Sodobni management idej
Postavljanje ciljev	Cilji so izključno ekonomske narave	Cilji so ekonomske narave in usmerjeni k sodelavcem
Definicija ideje	Ideje izključno izven lastnega delovnega področja	Ideje izven in znotraj lastnega delovnega področja
Avtor	Redki posamezniki z najnižjih hierarhičnih nivojev	Mnogo sodelavcev z vseh hierarhičnih nivojev
Podaja ideje	Pisna oddaja službi, anonimnost	Pogovor o ideji z neposredno predpostavljenim
Obravnava idej	Centralizirana obravnava idej (služba)	Ideje obravnava neposredno predpostavljeni
Komuniciranje	Pisno in neosebno	Osebno, ustno, eventualno tudi pisno
Nagrajevanje	Odločitev o nagradi sprejme komisija, obvestilo pisno	Odločitev in obveščanje preko neposredno predpostavljenega

Prirejeno po Anic in Neuhaus 2002, 109.

vrstnega nagrajevanja s pravilniki in drugimi internimi akti ali dogovori med delodajalcem in zaposlenimi oziroma njihovimi predstavniki, pri drugih prevladuje spontanost. Ne glede na to, da inovativnost preveva duh sproščenosti, je smiselno, da podjetje izoblikuje vsaj minimalna pravila o nagrajevanju inovativnosti. Predvsem je treba zaposlenim poslati jasno sporočilo, kaj v podjetju pomeni biti inovativen ter kakšne koristi lahko zaposleni pričakuje v primeru predloga inovativne rešitve (Franca in Zirnstein 2009, 706).

Omenjanje dodatnih denarnih nagrad v času rastočih pritiskov za zniževanje stroškov se lahko zdi nelogično. Vendar so v realnosti denarne nagrade pri sistemu managementa idej večinoma razmeroma nizke. Povprečna nagrada za nagrajeni inovacijski predlog v Nemčiji znaša 204 evre, preračunano na vse zaposlene pa 63 evrov na zaposlenega letno (DIB 2003). V razmerju z ostalimi stroški dela je ta delež razmeroma zanemarljiv, še posebej glede na gospodarsko korist predlogov. Ta je po omenjeni študiji 7,5-krat višja od izplačanih nagrad. O donosnosti investicije torej ne more biti dvoma. Poleg tega motivacijske teorije kažejo, da zaposleni veliko bolj kot denarne ali materialne nagrade cenijo priznanje svojih sodelavcev (Milner, Kinnell in Usherwood 1995, 4). Če ima izumitelj na voljo ustrezno delovno okolje, bo uspe-

šen zato, ker bo notranje motiviran, ne pa zaradi denarne vrednosti potencialne nagrade (Sorensen in Christopher 1997, 51).

Nagrada mora biti v sorazmerju s koristjo, ki jo inovacija prinaša podjetju. To pomeni, da je treba idejo celovito ovrednotiti. Praktična merila za vrednotenje idej so lahko (Srića 1999, 140):

- *Cilji* – kolikšna je verjetnost, da bomo s predlagano idejo rešili problem in dosegli želene cilje?
- *Izvedljivost* – ali je izbrana rešitev tehnično, finančno, gospodarsko in managersko izvedljiva?
- *Sprejemljivost* – koliko je ideja družbeno sprejemljiva, čigave interese bo prizadela, bo povzročila izgubo, brezposelnost, nestabilnost?
- *Zakonitost* – je zakonita ali je v nasprotju s pravnimi, kulturnimi ali etičnimi normami?
- *Kakovost* – ali je ideja dovolj dobra, učinkovita, koristna, ali ustreza zahtevam trga?
- *Razumljivost* – ali je mogoče predlagano rešitev na lahek način pojasniti tistim, na katere se nanaša in ki jo bodo uporabljali?
- *Podoba* – ali bo rešitev naredila dober vtis, ali je sodobna, napredna, ali upošteva ekološke in druge podobne standarde?

Nagrajevanje in drugi načini motivacije imajo skupen imenovalec: biti morajo predvsem pregledni in hitri. V Iskraemecu sta za nagrado nujna dva pogoja: uvedba in koristnost. Pri tem je drugi pogoj že skoraj nujen, sicer je uvedba nesmiselna. Nagrajevanje ustvarjalnih dosežkov se nagrajuje po Pravilniku o inovacijski dejavnosti. To zagotavlja preglednost, saj vsak avtor – ali skupina avtorjev – za posamezno izboljšavo tudi sam izračuna okvirno višino nagrade, ki se delno izplačuje v delnicah podjetja (Burgar 2003, 41).

Usposabljanje in razvoj kadrov

V zaostrenih gospodarskih razmerah vedno bolj prihaja v ospredje prepričanje, da je znanje nujna sestavina boja za preživetje. Veliko zaposlenih z nizko formalno izobrazbo je bilo nekdaj upoštevanih kot proizvodni vir, od katerega želimo izkoristiti zgolj fizično moč. Sodobni poslovni procesi pa danes ne zahtevajo (in stroškovno tudi ne dopuščajo) več enostavnega, fizičnega dela, ampak ustvarjalnost in inovativnost. Za to pa so potrebni nadarjeni posamezniki in nova znanja. Usposobljenost zaposlenih je ključnega pomena, če želimo zagotoviti kvaliteten

napredek v invencijsko-inovacijskem procesu. S tem se je spremenila tudi vloga zaposlenih, ki zdaj te razumeva kot dragocen ustvarjalni potencial (Burgar 2003, 39). Nadarjene strokovnjake zagotavljamo s strokovno selekcijo, znanje pa krepimo s treningom posebnih spretnosti. Pridobivanje novega znanja, ki naj pripomore k rasti podjetja, pa ni zgolj učenje tistega, kar znajo drugi, kar je podobno izdelavi proizvoda, ki ga znajo narediti tudi drugi, temveč je kreativen proces, ki omogoča, da človek spozna in naredi tisto, česar še ni bilo. Zato takšno novo znanje, ki predstavlja zaključeno celoto, ni pridobljeno v enem samem trenutku, ampak se človek nenehno uči, kako ustvarjati nova znanja (Dovžan 1994, 62). Gre torej za (1) spodbujanje novega lastnega izkustvenega znanja ob delu in (2) spodbujanje izobraževanja ob delu, torej za pridobivanje tako imenovanega tujega znanja. Oboje je treba spodbujati in nagrajevati.

Zaradi hitrega razvoja znanje nenehno zastareva. Večina izumov, ki jih imamo pred sabo danes – od računalnikov do televizije in številnih drugih, je zelo mlada v primerjavi z odkritji, ki so označevala cela stoletja. Do večine teh odkritij je prišlo v zadnjih 40 ali 50 letih. To nas opozarja na spremembe in hitrost teh sprememb. Naši dedje so imeli možnost vse življenje uporabljati znanje, ki so si ga pridobili v šoli, danes pa ima to znanje omejeno vrednost. Treba ga je posodabljati, dopolnjevati, spreminjati. To pa uresničujemo z graditvijo sistema za permanentno izobraževanje, katerega vodilo je, da se je treba učiti vse življenje. Hitro spreminjanje je značilnost postindustrijske družbe. Znanje moramo uporabiti tudi za zavedanje in doživljanje spreminjanja, da ne bi le povzemali sprememb, vsiljenih od drugih.

Na več koncih sveta že nekaj let paralelno teče raziskava o prisotnosti koncepta učečega se podjetja »The Most Admired Knowledge Enterprises«. Izbor najboljših podjetij nastane na osnovi soglasja panela ekspertov za management znanja, ki v več ponovitvah vrednotijo dobljene podatke iz raziskave med samimi podjetji (MAKE 2005).

Ključne ugotovitve evropske raziskave so, da strategije zmagovalnih podjetij temeljijo pretežno na znanju, gospodarjenje z znanjem je pri teh podjetjih načrtovan in voden proces, zaposleni so usposobljeni za vseživljenjsko samoučenje in gospodarjenje z znanjem, kar se izraža tudi v učeči se organizacijski kulturi. Za podjetja je značilna visoka stopnja inovativnosti in široka uporaba informacijske tehnologije ter izrazita usmerjenost v izmenjavo znanja s kupci. Uspešnost nagrajencev se kaže tudi v finančnih kazalnikih, ki imajo skoraj še enkrat višjo vrednost

kot pri ostalih podjetjih. Za zmagovalna japonska podjetja pa je specifična intenzivna uporaba raznih pristopov za povečevanje kakovosti ob široki participaciji zaposlenih, globoke povezave in izmenjava znanja z dobavitelji, usposobljen management za vodenje in prenos znanja, razvita kultura medsebojnega sodelovanja in zavezanost skupnim ciljem.

Kadrovska politika v inovativnem podjetju

V tradicionalni kadrovski politiki je veljalo načelo »pravi človek na pravo delovno mesto«. Danes se zadeve kot marsikje drugod tudi tu spreminjajo. Visoko profesionalne kadre in strokovnjake danes vodi želja po razvoju kariere (Prijović 1994, 52). Tradicionalne pripadnosti organizaciji in delovnemu mestu je vse manj. Če začno najvišji strokovni kadri zapuščati podjetje, pa ga tudi najsposobnejši management ne more rešiti.

Razmere zato zahtevajo drugačen pristop k oblikovanju delovnega mesta. »Standardna« delovna mesta nadomešča okvirna določitev ciljev in osnovnih smernic. Od tod dalje pa se delovno mesto za strokovnjaka šele začne izoblikovati, in še to ne v svojem tradicionalnem smislu, z opisom delovnega mesta, opredelitvijo del in nalog, pooblastil in odgovornosti, ampak bolj v smislu uravnavanja kariere posameznika, z edinim pogojem, da vodi k ciljem organizacije. To pa mora omogočiti management podjetja s svojo kadrovsko politiko.

Razvoj kariere pa pomeni omogočiti možnost napredovanja, a ne le formalnega, ampak predvsem osebnostnega in strokovnega. To pomeni omogočanje dodatnega izobraževanja in prevzemanje vse bolj zahtevnega dela. Še posebno v slovenskih razmerah, ko so podjetja relativno majhna, s tem strokovnjak zelo hitro doseže najvišjo strokovno raven, ki mu jo lahko ponudi tehnološka raven podjetja, torej tudi najvišjo raven strokovne kariere. Alternativa je preskok iz strokovne v vodstveno kariero, vendar pa je vrhunski strokovnjak za to običajno manj primerna izbira. Osebnostne karakteristike tehničnega eksperta in managerja so bistveno drugačne. Za strokovnjaka tak »prestop« lahko pomeni močno osebno nezadovoljstvo in frustracijo, za podjetje pa, da je izgubilo odličnega strokovnjaka in pridobilo zelo povprečnega managerja.

Najslabša in najdražja alternativa je gotovo, da strokovnjak zapusti podjetje. Zato mora podjetje poiskati tako pot, ki bo zadovoljevala obe strani. Kakovost in predvsem inovativno delo strokovnjakov lahko zagotavljajo šele profesionalni podsistemi. Profesionalni podsistem po-

meni neovirano profesionalno sodelovanje med strokovnjaki v podjetju, ki vključuje tudi podporo strokovnih ustanov, ki delujejo zunaj podjetja, bodisi raziskovalnih inštitutov, strokovnih združenj ali univerz (Jerovšek in Rus 1988). Profesionalni podsistem se lahko oblikuje samo tam, kjer so komunikacije med strokovnjaki avtonomne in kjer strokovnjaki niso podrejeni podjetniški ali politični hierarhiji. V korporaciji 3M so v ta namen razvili dvojno hierarhično lestvico. Napredovati je mogoče po vodstveni lestvi ali pa po strokovni. Strokovnjak, ki doseže nek položaj v strokovni hierarhiji, ima popolnoma enake pravice in ugodnosti kot manager, ki je svojo kariero gradil po vodstveni poti.

Vloga vodje

Vodenje ljudi

Katere lastnosti (managerske, organizacijske) so potrebne za vodenje inovativnosti v ekonomiji znanja (Johannessen in dr. 1999, 118–125)?

Organizacijske strukture se spreminjajo od vertikalnih-funkcijskih k horizontalnim-procesnim. Tradicionalni načini tekmovanja na trgu, ko je bilo mogoče dosegati konkurenčno prednost samo na podlagi tehnologije, proizvoda ali cene, se umikajo novim paradigmam. Znanje je edini zanesljivi vir zdržne konkurenčnosti. Zato danes podjetja svojo konkurenčno prednost gradijo na sposobnosti managementa inovacij in povečanju sposobnosti hitrega učenja. To managerju prinaša tako priložnosti kot izzive. Ideje in znanje, potrebno za ustvarjanje novih proizvodov in storitev ali večanje dodane vrednosti starih, tičijo v glavah posameznikov. Zato je vloga managerja v ekonomiji, temelječi na znanju, da *upravlja z okoljem in okoliščinami,* v katerih poteka delo, in ne več nadzor nad delom sodelavcev. Manager je trener, pomočnik in navijač. Njegova vloga je odstranjevanje ovir, ki sodelavcem preprečujejo, da bi delali najbolje, kot zmorejo.

Vrhunski inovativni manager mora *obvladovati vse strateške in tehnične vidike* svoje (managerske) obrti, vedeti, kako ljudje razmišljajo in delujejo, in razpolagati z naborom osebnih in vodstvenih »orodij«, s katerimi lahko aktivira pripadnost in ustvarjalni zanos v podjetju. Sposoben je ustvariti vizijo prihodnosti, ki vključuje kolektivne vrednote in težnje posameznikov in ustvarja skupno sliko prihodnjega stanja, kakršnega si želi, ter aktivira ljudi, da svoj elan usmerijo k temu cilju. Zaveda se, da sta uspešnost organizacije in osebno zadovoljstvo zaposlenih dve plati iste medalje. Pri sodelavcih zato ustvarja vtis, da tisto, kar počnejo, počnejo iz lastne želje in zaradi lastnega zadovoljstva, ne da bi

bili vodeni od zunaj. Nenadoma razmerje vodja-vodeni izgine, ostane pa ustvarjalni duh in želja po dosežkih, torej ozračje, v katerem posameznikov ni strah prevzemati tveganja, preizkušati novih idej, grešiti in vnovič poskušati.

Ni pomembno, koliko časa manager preživi ob pisalni mizi. Pomembno je, koliko intenzitete vloži v svojo nalogo. *Intenziteta* ni zgolj motiviranost, fokus, samozaupanje, odločenost ali volja, čeprav vsebuje elemente vsega tega. Je »tisto nekaj več«, kar imajo zmagovalci na vseh področjih. Uspešna podjetja imajo visoko raven intenzitete in znajo z njo upravljati. Kar počnejo, počnejo s strastjo, zato so zmožna dvigniti svojo energetsko raven prav v trenutku, ko je to potrebno. Obenem pa so sposobna varčevati z energijo, se torej odklopiti od projekta do tistega trenutka, ko visok energetski potencial postane nujen.

Vodja se mora biti sposoben *osredotočiti na inovativnost.* Osnovni pogoj za to je *proaktivna usmerjenost,* torej sposobnost prepoznavanja, predvidevanja, pa tudi ustvarjanja poslovnih priložnosti (ali nevarnosti), kakor tudi ukrepanja, ko se te pojavijo. To pomeni sposobnost predstavljati si sliko možne prihodnosti in priložnosti, ki bi se lahko pojavile, ter jih pretvoriti v resničnost. Proaktivni manager ni sledilec, temveč vodja, saj ima tako voljo kot tudi sposobnost predvidevanja, da zgrabi priložnost, ko se ta pojavi.

Vodja, ki je osredotočen na inovativnost, zna sprejemati *tveganje* in ravnati z njim. Kot ravnanje s tveganjem razumemo aktivnosti analiziranja možnih tveganj in njihove minimizacije ob hkratnem zavedanju, da brez tveganja ni napredka.

Postavljanje ciljev je tretji ključni dejavnik uspešnega osredotočenja na inovativnost. Jasni osebni in organizacijski cilji so potrebni zato, da vodja ve, kje, na katerih mestih uporabiti svoje vire in kako mu bodo prinašali najvišjo donosnost, torej zato, da svoje vire uporablja produktivno. Ko so cilji določeni, je veliko lažje določiti tudi aktivnosti, ki bodo vodile k njim. Uspešno podjetje vlaga svojo energijo ne le v svoje najnujnejše in najpomembnejše projekte, ampak tudi tiste, ki dodajajo najvišjo vrednost. Najuspešnejši način višanja dodane vrednosti pa je s pomočjo vzdrževanja visoke ravni splošnega in specifičnih znanj.

Vodenje skupine

Pečjak (2002, 130) navaja temeljne razlike med avtokratsko, demokratsko in razpuščeno skupino ter pojasnjuje vlogo, ki jo pri formiranju značilnosti skupine igra njen vodja.

V *avtokratski* skupini ima ena oseba, na primer oče ali mati v družini, učitelj v razredu ali mojster v delavnici, popolno oblast ali vsaj prevlado nad drugimi člani skupine. Sporočila se prenašajo samo od zgoraj navzdol. Vodja skupine organizira delo, predaja naloge, odloča, nagrajuje in kaznuje druge člane skupine, ki ga morajo ubogati. Iniciative ni. Zato ni čudno, da je ustvarjalnost posameznikov in skupine kot celota majhna. Sicer pa so člani take skupine lahko marljivi delavci.

V *demokratični* skupini so vsi člani bolj ali manj enakopravni. Vodja bolj koordinira delo, kot da bi ukazoval. Sporočila se prenašajo v obe smeri. Odločitve so rezultat vseh članov skupine, odgovornost nosijo vsi oziroma vsak za svoje delo. V teh pogojih ustvarjalna misel cvete, posebno kadar ima delo individualen značaj (na primer znanstveni inštituti).

V *razpuščeni* skupini dela vsakdo, kar sam hoče, discipline ni nobene, delo članov ni usklajeno. Tudi odgovornosti ni nobene. Čeprav so posamezniki v takih pogojih lahko ustvarjalni, pa je na splošno ustvarjalnost na nizki ravni. Ustvarjalnost ne uspeva v popolnem redu niti v popolnem neredu, temveč v polredu.

Mnoge skupine se ravnajo zdaj na en, zdaj na drug način, kar je odvisno od nalog, ki jih izvajajo. V razvitem svetu se čedalje bolj uveljavljajo demokratične skupine.

Moderna organizacijska struktura podjetja ne upošteva več formalnega organigrama podjetja ali pa ga celo ukinja. Dopušča pa veliko prostora za ad hoc, neformalne ali akcijske skupine, ki delujejo mimo formalnega sistema, vendar pa se relativno hitro dokopljejo do rešitev določenih proizvodnih ali poslovnih problemov (skupine za hitre ukrepe – »task force«). Delujejo po večini mimo formalnih komunikacijskih kanalov in v nasprotju z njimi. Na ta način pritegnejo k sodelovanju prave ljudi, ne pa tistih, ki jih določa formalna organizacija. S tem se spremeni struktura moči, ker moč pridobijo tisti, ki najdejo rešitev, ki izpeljejo določeno akcijo, formalno pa moči ne črpajo iz vodilnega položaja. V takih skupinah se združujejo strokovnjaki iz razvoja, proizvodnje, prodajnega in nabavnega trženja itn., to so ljudje, ki po kriterijih formalne organizacije ne sodijo skupaj (Dovžan 1994, 62). Z neformalnimi komunikacijami ustvarjamo v organizaciji občutek družine, vodstvo pa vodi politiko odprtih vrat. To so pogoji za ustvarjanje takih vrednot, ki opravljajo kontrolno funkcijo bolj učinkovito kot še tako izdelana pravila. Lahko je prevarati šefa, ni pa možno prevarati delovne skupine, v kateri posameznik dela.

5 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti managementa idej

5.1 Potreba po merjenju

S povečevanjem tempa sprememb, ki ga sprožajo tehnološke priložnosti, liberalizacija svetovne trgovine, zahteve po inovacijah in nenehno krajšanje življenjskih ciklov, organizacije (in ne le zgolj podjetja) ugotavljajo, da se morajo neprestano preverjati in na podlagi tega prilagajati. Ta tempo sprememb organizacije vse bolj sili v aktivno opazovanje svojega okolja, s tem pa postaja merjenje lastnih zmogljivosti v primerjavi z okoljem vse pomembnejša postavka v koledarju managerja. Znotraj te vseobsegajoče potrebe po merjenju in primerjanju se je znašel tudi invencijsko-inovacijski management in znotraj njega management idej.

Management idej, v najrazličnejših organizacijskih oblikah, je v zadnjih letih v slovenskih podjetjih dosegel velik razmah. Vse več jih ima v svojih strateških načrtih zapisan pomen inventivne in inovativne dejavnosti za zagotavljanje oziroma povečevanje konkurenčne sposobnosti. Ugotoviti pa je mogoče, da celo tistim, ki so na področju neprofesionalne inovativnosti že veliko dosegli, manjka oporna točka za ugotavljanje, ali so njihovi dosežki dobri, morda celo vrhunski, ali pa le povprečni. Na prvi pogled očitni merili uspešnosti sistema sta število (prijavljenih in uvedenih) koristnih predlogov na zaposlenega in čista gospodarska korist, ki jo inovacijski predlogi prinašajo. Če pa na problematiko pogledamo bolj poglobljeno, temu ni nujno tako. Hitra primerjava slovenskih podjetij pokaže, da (1) uporabljajo različno metodologijo za ugotavljanje gospodarske koristi, (2) so različno temeljita pri zajemanju (evidentiranju) inovacijskih predlogov in (3) zelo različno pojmujejo, kaj inovacijski predlog sploh je, katere invencije štejejo v evidenco inovacijskih predlogov ipd. (če na primer inovacije, ki so se kazale v novem proizvodu ali procesu, podjetja vštevajo, je lahko gospodarska korist dramatično višja).

Da bi lahko ocenili, ali so invencijski in inovacijski procesi v posameznem podjetju dovolj učinkoviti, je treba njihovo učinkovitost in uspešnost meriti bolj objektivno kot zgolj s kazalnikoma števila inovacijskih predlogov na zaposlenega in čiste gospodarske koristi na zaposlenega.

Prva merjenja rezultatov množične inovativnosti v Sloveniji segajo že nekaj desetletij v preteklost, vsaj v leto 1977, ko je Devetak v svoji knjigi Tehnične inovacije objavil »Rezultate ankete o realizaciji tehničnih inovacij v 20 organizacijah združenega dela v SR Sloveniji«. Avtor med kazalniki navaja: Ustvarjeni skupni prihodek, Skupno število realiziranih tehničnih inovacij, Skupno izdvajanje finančnih sredstev za tehnične inovacije, Skupno izplačane odškodnine inovatorjem, Število realiziranih inovacijskih predlogov na 100 zaposlenih, Povprečni čas realizacije tehnične inovacije itn. (Devetak 1980, 256).

Tudi v tujini je doslej potekalo več raziskav, katerih cilj je merjenje tega procesa in njegovih učinkov. Nekatere od njih smo omenili že v predhodnih poglavjih (Ahmed 1998b; Zairi 1995), več o tem pa bomo povedali v poglavju 5.2.

V letu 2001 je bila, v organizaciji Deutscher Institut für Betriebswirtschaft, prvič izvedena raziskava z naslovom Global Idea Management Benchmarks – GIMB (IMB Consulting 2004). Cilj raziskave je bil analiza stanja na področju invencijsko-inovacijske dejavnosti in napoved trendov, v katerih se ta usmerja. Značilnost raziskave GIMB je poskus kvantificiranja procesa že v fazi oblikovanja vprašalnika. Poudarek je zato na kvantitativnih parametrih, kvalitativne obravnavajo skoraj izključno v smislu ugotavljanja formalne organiziranosti managementa idej v podjetju. Za celovito oceno je treba učinkovitost in uspešnost meriti, a ne zgolj z objektivno merljivimi kazalniki, ampak tudi po neki bolj sistemski, celovitejši metodi. Naša raziskava bo v nasprotju z GIMB poskušala zajeti pretežno kvalitativne podatke, kvantitativne pa le, kolikor je to nujno potrebno in predvsem kot eno od objektivnih meril za merjenje rezultatov managementa idej.

5.2 Teoretična izhodišča

V dobi nenehnega povečevanja pritiskov lastnikov po uspešnosti podjetja se mora tudi proces managementa inovacij nenehno dokazovati, ne le tako, da vložena sredstva učinkovito izrablja in s tem povečuje vrednost za delničarje, ampak tudi, da se sam razvija in napreduje (Lager in Hörte 2002, 158). Zahtevati izboljšanje rezultatov je enostavno, težje pa je to doseči. Prvi pogoj za uvajanje kakršnih koli vsebinskih sprememb je analiza obstoječega stanja. Merjenje zmogljivosti procesa pa ni univerzalno uporabljivo. Ni mogoče prevzeti standardnih meril rezultata in kazalnikov zmogljivosti, ki jih je razvil nekdo drug, ne da bi razmislili o njihovi relevantnosti v danem konkretnem primeru. Pra-

vilnejši pristop je tak, da se najprej vprašamo, na kakšen način bi bilo mogoče izboljšati učinek procesa managementa inovacij. Organizacija mora ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na njeno učinkovitost. Šele ko določi te dejavnike, jih lahko tudi izmeri, na podlagi ugotovitev predlaga ukrepe, te izvede in vnovič pomeri uspešnost.

Kot smo pokazali v predhodnih poglavjih, je management inovativnosti kompleksno in razvejano področje. Posega na področja organizacije, psihologije, sociologije, tehnike, tehnologije, naravoslovnih znanosti, prava, ekonomike, financ in verjetno še česa. Na stopnjo inventivnosti in inovativnosti nekega okolja, naj bo to podjetje, družbena skupina ali célo narodno gospodarstvo, vpliva vrsta dejavnikov, ki so medsebojno prepleteni in soodvisni. Inovacij se ne da presojati v luči le enega ali skupka zgolj nekaterih dejavnikov. Že odsotnost enega dejavnika ali pa njegova neproporcionalno šibka razvitost lahko pomeni, da bo inovativni potencial nekega okolja bistveno nižji, kot bi bil lahko v pravilno uravnoteženem okolju. Obratno pa to ne velja. Prisotnost vseh dejavnikov še ne zagotavlja visoke inovativnosti. Ker gre za splet človeških, širše družbenih, fizičnih, psiholoških, tehnoloških, zgodovinskih in še kakšnih vplivov, je ustvarjanje inovativnosti naklonjenega okolja zahtevna in odgovorna naloga. Prav tako pa je zahtevno izdelati metodologijo, ki bi tak sistem primerno, torej s potrebno in zadostno celovitostjo (Mulej in Kajzer 1998), popisala.

Literatura navaja vrsto poskusov opredelitve indikatorjev, s katerimi bi bilo mogoče meriti inovacijsko uspešnost podjetja. V grobem je indikatorje inovativnosti mogoče deliti v več sklopov. Prva alternativa za delitev je glede na fazo njihovega vplivanja na invencijsko-inovacijski proces, torej na vhode v proces, sam proces in izhode iz njega (na primer Fatur, Likar in Kopač 2007; Flor in Oltra 2004; Likar in Kopač 2005). Naslednja možna delitev indikatorjev je na posamične (Coombs, Narandren in Richards 1996; Freel 2005; Hollenstein 1996) in kompozitne (na primer Hagedoorn in Cloodt 2003). Prvi merijo posamezne karakteristike podjetja, ki vplivajo na njegovo stopnjo inventivnosti in inovativnosti (vhode v proces, na primer delež sredstev, ki jih podjetje namenja za raziskave in razvoj, letno število dni izobraževanj in usposabljanj managementa in zaposlenih, sam proces, na primer uporaba tehnik kreativnosti, tržne raziskave, analize scenarijev, ter izhode iz procesa, na primer delež dobička, ki izvira iz inovacij zadnjih treh let, število podeljenih patentov v zadnjih treh letih ipd.). Problem posamičnih indikatorjev je, da težko objektivno analizirajo tako kompleksno področje, kot

je management inovativnosti. Merjenje invencijsko-inovacijskih procesov zgolj na podlagi vložkov in rezultatov ne daje pravega odraza inovativnosti podjetja. Izkaže se na primer, da nekatera podjetja sploh ne prijavljajo patentov ali imajo zelo nizek delež vlaganj v raziskave in razvoj, pa so vendar izjemno inovativna (Carayannis, Dömötör in Hienerth 2005, 5). Razen tega patenti niso inovacije, ampak samo ena od podlag za njih in brez uspešne uporabe na notranjem ali zunanjem trgu podjetja ostanejo nekoristni. Od tod potreba po kompozitnih indikatorjih, ki na invencijsko-inovacijski proces gledajo kompleksno, kot na splet mnogih medsebojno povezanih dejavnikov, ki pogosto delujejo v sinergijah (Mulej in dr. 2008).

Večina empiričnih študij temelji na posamičnih indikatorjih (Hollenstein 1996, 633). Coombs, Narandren in Richards (1996) na primer navajajo metodo za merjenje nacionalnih inovacijskih aktivnosti na podlagi objav o novih proizvodih v tehničnih in komercialnih publikacijah (temeljijo torej na izhodnih dejavnikih procesa). Ocenjujejo, da ta metoda razmeroma zanesljivo analizira raven radikalnosti inovacij ter njihovo porazdelitev po panogah ter glede na velikost in lastništvo podjetja (domače – tuje). Metoda je seveda manj primerna za spremljanje procesnih inovacij (Coombs, Narandren in Richards 1996, 403). Freel poskuša najti korelacijo med inovativnostjo in indikatorji veščin, zahtevanih sposobnosti sodelavcev ter intenzitete usposabljanja (torej vhodi v proces). Ugotavlja, da inovativnost podjetja močno korelira z intenzivnostjo usposabljanja sodelavcev (Freel 2005, 123). Tuominen idr. raziskujejo povezavo med prilagodljivostjo podjetja in njegovo inovativno sposobnostjo. Posamezne komponente prilagodljivosti so med nizko- in visokoinovativnimi podjetji značilno različne. Ugotavljajo tudi, da so subjektivne ocene sposobnosti (dojemanje uspešnosti raziskav in razvoja, izkoriščanje tržnih priložnosti . . .) tudi eden od možnih indikatorjev inovativnosti (Tuominen 2004, 495).

Nekatere empirične študije obravnavajo tudi kompleksne indikatorje. Hagedoorn in Cloodt (2003) proučujeta relacijo med štirimi posamičnimi vhodnimi in izhodnimi indikatorji (vlaganja v raziskave in razvoj, patenti, citiranja patentov in najave novih proizvodov) in skupnim-kompozitnim indikatorjem ter inovativno sposobnostjo podjetij v visokotehnoloških panogah. Z metodo faktorske analize ugotavljata, da kompozitni indikator, oblikovan na podlagi navedenih posamičnih indikatorjev, jasno izraža inovativno sposobnost podjetja. Ugotavljata pa tudi, da je korelacija med posamičnimi indikatorji v visokotehnolo-

ških panogah tako visoka, da bi bilo mogoče tudi vsakega zase uporabiti kot merilo inovativne sposobnosti (Hagedoorn in Cloodt 2003, 1365). Hollenstein (1996) s faktorsko analizo iz množice inovacijskih spremenljivk izloči 4 faktorje. Za produktne inovacije sta to faktorja tehnične in tržne dimenzije, za procesne pa faktorja vhoda in izhoda iz procesa generiranja inovacij. Agregirani kompozitni indikator pokaže reprezentativnost na ravni podjetja in panoge (Hollenstein 1996, 633).

5.3 Merjenje dejavnikov

Pri poskusu opredelitve indikatorjev uspešnosti managementa idej se torej soočamo z dvema ovirama. Literatura navaja množico študij, ki proučujejo profesionalne invencijsko-inovacijske strukture in procese v podjetjih. Malo pa je raziskav, ki bi poskušale kvantificirati management idej, torej splošno invencijsko-inovacijsko dejavnost v širšem krogu zaposlenih-neprofesionalnih izumiteljev. Poleg tega take raziskave večinoma uporabljajo splošno uveljavljene posamične indikatorje učinkovitosti in uspešnosti (poleg navedenih v poglavju 5.2 še na primer Marx 1995, 16), ki jih le redko agregirajo v kompozitne indikatorje – ena od novejših med temi je raziskava GIMB (IMB Consulting 2004).

Za namen te raziskave bomo poskušali razviti metodologijo, ki bo presegla te omejitve, da bo z njo mogoče dovolj splošno oceniti management idej v podjetju, da bi bili rezultati verodostojni in univerzalno primerljivi med podjetji. Če se bo izkazalo, da med ocenami posameznih vidikov in rezultati, ki jih podjetje dosega, obstaja povezava, potem je bil ta namen dosežen.

Cilj naloge je torej izdelati tako raziskovalno metodologijo, ki bo omogočala:

1. hitro oceno kakovosti posameznega vidika managementa idej v podjetju (organizacijske strukture, klime in kulture, postavljanja ciljev, procesov . . .),
2. primerjavo stopnje razvitosti različnih vidikov znotraj podjetja,
3. agregatno oceno vseh vidikov v podjetju, združeno po možnosti v eno številko,
4. primerjavo med podjetji, tako po posameznih vidikih kot v splošnem,
5. merljivost – izraženo številčno, da omogoča objektivno primerjavo in statistično obdelavo,
6. intuitiven vizualni prikaz rezultatov.

V poglavju 4.4 smo navedli in podrobno razdelali glavne dejavnike managementa idej. Vendar pa se večinoma nismo spuščali v podrobnejše komentiranje posameznih vsebin, ki bodo izražene v obliki trditev iz vprašalnika znotraj vsakega vidika. Vidike smo poskušali obravnavati čim bolj celovito in zato nujno tudi generalizirano. Posamične trditve iz vprašalnika sicer opredeljujejo nek dejavnik, vendar pa so veliko bolj detajlne narave. V splošnem lahko rečemo, da je posamezen dejavnik *implicitna* lastnost managementa idej, medtem ko trditve izražajo *eksplicitne,* navzven očitne lastnosti. Z metodološkega vidika bi bilo razmeroma težko z anketiranjem preverjati implicitne lastnosti kulture, vodenja, spodbujanja kreativnosti in ostalih dejavnikov managementa idej (primernejša tehnika bi bil intervju ali opazovanje, kar pa seveda pri tako velikem vzorcu podjetij ni mogoče). Veliko preprosteje je *implicitne lastnosti pretvoriti v trditve,* ki ugotavljajo naravo posameznih aktivnosti, dogodkov, odločitev (torej navzven izražene – eksplicitne – značilnosti) in iz njih *sklepati* na prevladujočo kulturo, način vodenja ali raven ustvarjalnosti.

5.4 Merjenje rezultatov

V nasprotju z vhodi v proces managementa idej in samega procesa, torej dejavniki, ki smo se jim posvetili v predhodnih poglavjih in ki jih je večinoma nemogoče kvantitativno opredeliti, lahko rezultate managementa idej merimo s povsem objektivnimi kazalniki. Za potrebe raziskave smo zgradili sistem kazalnikov. Nekateri med njimi so splošno znani in uporabljani (Devetak 1980; DIB 2008; IMB Consulting 2004), nekaterim pa smo dali novo vsebino, predvsem pa smo jih poskušali uskladiti v logičen nabor kazalnikov, ki vsak zase pojasnjujejo posamezni bistveni element managementa idej, vsi skupaj pa tvorijo en agregatni kazalnik (Fatur in Likar 2009).

Kazalnik Število inventorjev na zaposlenega

Ta kazalnik (INV/ZAP) je običajno izhodiščni kazalnik vsakega sistema za management idej. Nanaša se na področje, ki se mu podjetja, ki uvajajo management idej, običajno najprej posvetijo. Kazalnik opredeljuje delež zaposlenih, ki se s svojimi inovacijskimi predlogi vključijo v sistem managementa idej (glede na vse zaposlene v podjetju). Če naj management idej zaživi kot pomemben dejavnik poslovanja, je treba vanj pritegniti kritično maso zaposlenih. Zato je čim višje število zaposlenih, ki se vključijo v sistem, prvi cilj, ki ga mora uresničiti podjetje.

Kazalnik se torej nanaša na uspešnost popularizacije managementa idej, ta pa je odvisna od vrste dejavnikov, ki smo jih podrobno že obdelali (splošne organizacijske klime in kulture, vedenja linijskih vodij, tehnik oglaševanja, informiranja, promocijskih akcij, sistema materialnega in nematerialnega nagrajevanja itn.).

Kazalnik Število podanih predlogov na inventorja

Medtem ko kazalnik števila inventorjev na zaposlenega kaže na splošno spodbujevalno delovanje managementa idej na vse zaposlene v podjetju, pa je število podanih predlogov na inventorja (POD/INV) že bolj usmerjen kazalnik. Meri kakovost delovanja sistema za management idej neposredno na izumitelja-posameznika. Pritegniti sodelavca v sistem zahteva en pristop, zadržati ga v njem, da se bo vedno znova vračal z novimi pobudami, idejami in predlogi, pa v precejšnji meri drugačen pristop. Tukaj je izjemno pomembno, da podjetje z vso skrbnostjo in pozornostjo obravnava vsak prejeti inovacijski predlog, pri čemer so bistveni dejavniki hitrost obravnave, poštenost in objektivnost ter dejansko uresničevanje sprejetih idej v praksi.

Kazalnik Število odobrenih predlogov na vse podane predloge

Načeloma so predlogi, ki prinašajo korist podjetju, dejansko tudi odobreni. Možno je sicer tudi, da predlogi niso odobreni, pa čeprav bi bili za podjetje koristni, vendar bi to kazalo na že zelo izrojen sistem, ki zahteva res temeljit premislek o potrebi po preobratu. Res je tudi, da z odobritvijo predloga nismo naredili še nič v smeri dejanske realizacije v praksi – to je predmet naslednjega kazalnika.

Delež predlogov, ki so med vsemi podanimi tudi dejansko odobreni, kaže (ob predpostavki iz prejšnjega odstavka) na to, koliko podanih predlogov je dejansko prinašalo podjetju korist. Kaj pa korist sploh je? Za podjetje je koristno tisto, kar prispeva k uresničevanju njegovih poslovnih ciljev. Torej so inovacijski predlogi taki predlogi, ki prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja. Da bi bil delež takih predlogov čim višji, mora sistem za management idej usmerjati izumitelje na področja, ki so za podjetje aktualna oziroma potrebna izboljšav. To pa je neposredno povezano z oblikovanjem specifičnih ciljev, ki smo ga obravnavali v poglavju o ciljih. Visoke vrednosti kazalnika števila odobrenih predlogov glede na vse podane predloge (ODOB/POD) pomenijo torej, da je bil sistem za management idej uspešen pri usmerjanju zaposlenih na področja, ki so potrebna izboljšav.

Kazalnik Število realiziranih predlogov na vse odobrene predloge

Ta kazalnik (REAL/ODOB) prikazuje uspešnost podjetja pri uresničevanju predlogov, torej pri pretvorbi invencij v inovacije. Kot smo pokazali že v poglavju o opredelitvi pojmov, neposredne koristi od invencij ni, svojo vrednost pridobijo šele s preobrazbo v inovacijo. Zato je ta kazalnik izjemno pomemben. Pogosta ovira pri uresničevanju je v tem, da ta proces običajno ni v domeni službe za management idej. Služba z analizo predloga ugotovi, da je ta koristen, nato pa ga preda linijskim vodjem v uresničitev. Tu pa pogosto zmanjka interesa, volje in časa za to. Zato se v marsikaterem podjetju predlogi zataknejo prav pri realizaciji. Če pa predlogi niso realizirani, bo učinek hitro zaznaven pri nižji vrednosti kazalnika števila podanih predlogov na izumitelja, kar pomeni, da so izumitelji sistemu managementa idej odrekli sodelovanje.

Uresničevanje tega kazalnika torej ni odgovornost službe za management idej, ampak linijske hierarhije in pravilno postavljenega sistema za management idej, ki mora povezovati štab in linijo (prek sistema postavljanja ciljev in nadzora nad njihovim uresničevanjem) v usklajeno celoto.

Kazalnik Gospodarska korist na realizirani predlog

Gospodarska korist meri »težo« posameznega predloga v smislu njegovega prispevka k povečanju prihodkov ali znižanju stroškov za podjetje. Gre torej za merilo kakovosti posameznega predloga in je kot tako torej lastnost samega predloga (in torej odgovornost zanj nosi inovator).

Gospodarska korist na realizirani predlog (GK/REAL) pa je povprečna vrednost, katere odgovornost nosi sistem za management idej. Pri vrednotenju tega kazalnika je potrebna mera previdnosti. Pri nekaterih podjetjih je gospodarska korist na realizirani predlog zelo visoka, pri nekaterih pa veliko nižja. Lahko je to znak drugačnega tipa sistema za management idej (denimo ali podjetje management idej gradi na čim večji množičnosti ali na produkciji invencij v okviru strokovnjakov, ki se združujejo v interdisciplinarne time). Zato je treba na ta kazalnik gledati v kontekstu ostalih kazalnikov (predvsem števila izumiteljev na zaposlenega). Če je predlogov malo in je še gospodarska korist nizka, to gotovo ni znak uspešnega managementa idej.

Ne glede na tip sistema pa velja: cilj mora biti ta kazalnik dvigniti. To pomeni dvigati raven ustvarjalnosti, recimo s sistematično uporabo tehnik ustvarjalnosti, dvigati kakovost rešitev s timskim delom, zlasti v interdisciplinarnih timih, in podpreti kakovost z ustreznim sistemom

nagrajevanja, da izumitelji ne bodo več pripravljeni sprejemati podoptimalnih rešitev problemov.

Kazalnik odličnosti managementa idej

Cilj sistema za management idej mora biti, da zajame čim več zaposlenih, ki podajo čim več predlogov, od katerih jih je čim več odobrenih, od teh čim več realiziranih in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje. To lahko izrazimo s formulo:

$$\text{INV/ZAP} \times \text{POD/INV} \times \text{ODOB/POD} \times \text{REAL/ODOB} \times \text{GK/REAL} = \text{GK/ZAP}. \qquad (5.1)$$

Ko okrajšamo posamezne ulomke, ostane GK/ZAP. Skupni cilj managementa idej je torej mogoče enoštevilčno izraziti kot gospodarsko korist na zaposlenega, ki jo poimenujemo kazalnik odličnosti managementa idej.

Kazalniki INV/ZAP, ODOB/POD in REAL/ODOB očitno lahko zavzamejo samo vrednosti, manjše ali enake 1, medtem ko sta kazalnika POD/INV in GK/REAL navzgor neomejena. Prav tako je seveda navzgor neomejen tudi kazalnik odličnosti procesa managementa idej (GK/ZAP).

Tem kazalnikom morajo slediti tudi cilji managementa idej. Če je en kazalnik bistveno nižji od ciljne vrednosti, to dramatično vpliva na celoten proces. Nič ne pomaga ogromno število idej (visok INV/ZAP in POD/INV), če pa se skoraj nobena ne uresniči (nizek REAL/ODOB). Malo je vreden še tako dodelan sistem vrednotenja, obdelave in realizacije idej (tj. do potankosti izpiljen pravilnik o inovacijah), če pa teh zaradi slabe organizacijske klime ni. Prav to soodvisnost posameznih kazalnikov pa kaže medsebojni zmnožek teh, torej GK/ZAP.

Lahko se pojavijo pomisleki, da namen managementa idej ni zgolj prinašanje finančne koristi podjetju, ampak tudi večje zadovoljstvo zaposlenih, dvig občutka pripadnosti in ravni ustvarjalnosti itn. Vendar v svojem bistvu vse, kar podjetje počne (ali naj bi počelo), služi enemu cilju. In ta cilj je gospodarska korist, kakor koli jo v poslovnih vedah imenujemo (dobiček, donosnost kapitala, maksimizacija vrednosti za lastnika). Tako se tudi vsi parcialni cilji managementa idej združujejo v končnem cilju – gospodarski koristi.

Mogoč pomislek k temu sistemu je tudi, da veliko predlogov ni mogoče finančno ovrednotiti (predlogi s področja izboljševanja delovnih

pogojev, preprečevanja napak, varstva pri delu ipd.). Sodobni trendi (IMB Consulting 2004) vodijo v smeri vsaj okvirnega izračunavanja prihrankov za vse predloge. V preteklosti smo celo preveč časa posvečali natančnemu izračunavanju gospodarske koristi. Nekatera podjetja so izračunala stroške izračunavanja in ugotovila, da so pri manjših predlogih bistveno višji od vrednosti samega predloga (Hierl 2002). Zato so izdelali tabele, po katerih je mogoče vrednost predloga dovolj natančno oceniti. Pri malih predlogih je povsem dovolj, da ocenimo njihov red velikosti. To pa je tudi dovolj, da gornji kazalniki postanejo kakovostno merilo uspešnosti managementa idej.

5.5 Metodologija raziskave

Razvoj vprašalnika

Proces razvoja vprašalnika je obsegal več faz. Pregled literature s področja managementa invencijsko-inovacijske dejavnosti in ožje managementa idej je predstavljal izhodišče procesa. Več o tem smo povedali v poglavju 4.4, bolj specifično glede metodologije merjenja invencijsko-inovacijskih procesov pa v poglavju 5.2. Sledila je identifikacija tistih vplivnih dejavnikov, ki jih literatura opredeljuje kot pomembne za uspešen oziroma neuspešen management idej. Opredelitev, kateri dejavniki na management idej vplivajo pospeševalno in kateri zaviralno, je prav tako temeljila na literaturi.

Nato smo oblikovali *trditve,* ki ugotavljajo prisotnost in raven vplivnosti oziroma razvitosti posameznega dejavnika managementa idej. V ta namen je bilo treba definirati pojem »pozitivne« trditve. Pozitivna trditev je trditev, pri kateri višja stopnja soglašanja z njo pomeni večjo uspešnost sistema managementa idej v tem kriteriju. To je pomembno zato, da vemo, katero smer – ugodno ali neugodno – izraža posamezna trditev. Za potrebe vprašalnika pa je to nujno zato, da pri respondentu izločimo dilemo, ali višja ocena posamezne trditve označuje uspešen ali neuspešen management idej. Posledično to seveda pomeni, da je omogočen izračun povprečja ocen trditev.

V nadaljevanju smo trditve združevali v vsebinsko zaokrožena področja oziroma dimenzije – te smo poimenovali *»dejavniki«.* Dejavniki predstavljajo področja managementa idej, kot so strateški dejavniki, postavljanje ciljev in merjenje rezultatov, vzpostavljanje inovativnosti naklonjene organizacijske klime in kulture, ustreznost organizacije, pomen komuniciranja, uporaba različnih tehnik kreativnosti, sistem nagrajevanja inovativnosti zaposlenih, njihov osebnostni in strokovni ra-

zvoj ter vloga vodij in animatorjev v procesu managementa idej. Oblikovali smo 11 skupin trditev in jih poimenovali ustrezno vsebini. Sledilo je izločanje tistih trditev znotraj posameznega dejavnika, ki se vsebinsko prekrivajo ali podvajajo.

Temu je sledila identifikacija kvantitativnih rezultatov managementa idej, ki bodo potrebni za izračun kazalnikov. Več o tem je bilo povedanega v poglavju 5.3.

»Tehnični« del procesa izdelave vprašalnika je obsegal dokončno vsebinsko in tehnično oblikovanje (prilagoditev za avtomatski vnos in branje podatkov), čemur je sledilo testiranje.

Vprašalnik je bil pred odpošiljanjem dvojno testiran. Prvo testiranje so izvedli trije strokovnjaki za področje managementa idej v podjetju Droga Kolinska. Cilj testiranja je bil ugotoviti jasnost in enoličnost razumevanja posameznih trditev. Za trditve, ki so jih posamezniki iz istega podjetja ocenili bistveno različno, smo predpostavili, da niso dovolj jasne ali nedvoumne. Zato smo jih vnovič proučili in ustrezno prilagodili.

Drugo testiranje je potekalo v podjetju Acroni z namenom preveriti, ali enake trditve enako razumejo strokovnjaki iz različnih podjetij. S tem smo se poskušali izogniti terminološkim zadregam, ki bi lahko nastale zaradi zelo različnega poimenovanja in razumevanja istih pojmov v različnih podjetjih. Tudi temu testiranju so sledile korekcije.

Vprašalnik je bil odposlan na 250 naslovov podjetij s sedežem v Republiki Sloveniji, večinoma po elektronski pošti, v primeru, ko elektronski naslov ni bil znan ali naslovnik ni bil dosegljiv, pa po klasični pošti (pribl. 50 anketnih listov). Podjetja za anketiranje niso bila izbrana naključno, ampak na podlagi baze, ki smo jo oblikovali na podlagi različnih virov (člani Komisije za inovacijsko dejavnost in intelektualno lastnino pri GZS, člani Sekcije 20 ključev pri GZS, člani skupine Učeče se podjetje Inštituta USP, podjetja, ki so se v preteklih letih predstavila na različnih domačih posvetih in konferencah na temo managementa idej, podjetja, ki so odgovorila na anketi o inovacijskih dejavnostih v slovenskem gospodarstvu, ki ju je KIDIL izvedla v letih 1999 in 2002).

Podjetja za anketiranje so bila torej izbrana po vnaprej določenem ključu, zato ni mogoče govoriti o naključnem vzorcu (niti glede ravni inovativnosti, niti glede ostalih kriterijev, na primer velikosti, dejavnosti, teritorialne razporeditve ipd.). Rezultati, ki jih bomo dobili, zato ne bodo čisti posnetek stanja v slovenskih podjetjih, ampak dejansko zajemajo le najaktivnejša na tem področju. Gre za podjetja, ki se z invencijsko-inovacijsko dejavnostjo dejansko ukvarjajo ali se vsaj zanimajo

za to področje. Glede na že omenjeno raziskavo Statističnega urada Republike Slovenije, ki je ugotovila, da je skupna stopnja inovativnih predelovalnih družb v Sloveniji v obdobju 2004–2006 znašala 35,1 % (http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=1592), lahko sklepamo, da smo v naši raziskavi črpali iz tega deleža slovenskih podjetij. Predpostavimo lahko tudi, da podjetja, ki se z managementom idej ne ukvarjajo, na anketo niso odgovorila, saj je zanje večina trditev brezpredmetna. Glede na dolgoletno spremljanje tega področja, ciljno usmerjenost baze ter razmeroma visoko število prejetih odgovorov predpostavljamo, da smo z anketo uspeli pridobiti podatke o večini slovenskih podjetij, ki se resneje ukvarjajo z managementom idej. V prihodnosti pa bi bilo smiselno s primerno poenostavljeno metodologijo testirati naključno izbran vzorec vseh slovenskih podjetij.

Ker gre za specifično tematiko in bi bili odgovori zaposlenih z različnimi organizacijskimi funkcijami različni, je bilo pomembno, da na vprašalnik odgovori oseba, ki se v podjetju dejansko ukvarja z managementom idej. Zato so bili vprašalniki razposlani poimensko na konkretne osebe v podjetjih, s pripombo, da v primeru, da naslovnik ni prava oseba, prosimo za predajo vprašalnika ustreznemu.

Anketa ni bila anonimna, respondentom pa je bila zagotovljena tajnost vseh prejetih podatkov oziroma njihova objava izključno v agregatih.

Da bi povečali število prejetih odgovorov in s tem relevantnost vzorca, smo po preteku roka za oddajo vprašalnika telefonsko ali po elektronski pošti povabili k sodelovanju še približno 60 podjetij, ki dotlej niso odgovorila. Z istim namenom smo anketirancem že pred anketiranjem zagotovili, da bodo po zaključku raziskave prejeli individualno analizo rezultatov za njihovo podjetje.

Študija je bila izvedena v okviru tretje periodične raziskave Gospodarske zbornice Slovenije o stanju inovacijskih dejavnosti v Sloveniji (prva je potekala v l. 1999, druga pa v l. 2002).

Struktura vprašalnika

Vprašalnik obsega poleg uvodnega dela še dva vsebinska sklopa.

V uvodnem delu sprašujemo po osnovnih demografskih podatkih – o podjetju; firmi in naslovu, številu zaposlenih, številu proizvodnih delavcev, osebnih podatkih respondenta ter o organizacijskemu tipu uvedenega managementa idej (tradicionalni sistem, sistem predpostavljenega ali kombinacija obeh).

V drugem sklopu preverjamo vhodne dejavnike managementa idej, torej kvalitativne lastnosti procesa. Ta del je razdeljen v 11 dejavnikov, znotraj posameznega dejavnika pa je med 9 in 18 trditev. Vsako trditev respondent oceni z oceno med 1 (ne soglašam) in 5 (popolnoma soglašam). Na voljo sta tudi možnosti Ne vem (NV) in Se ne nanaša (SN).

Tretji, kvantitativni del vprašalnika pa sprašuje po rezultatih, ki jih management idej dosega v podjetju. Ker vsa podjetja ne spremljajo oziroma ne evidentirajo vseh rezultatov, smo respondente zaprosili, da odgovorijo po najboljših močeh, da torej pri podatkih, ki jim niso podrobno poznani, podajo vsaj približno oceno.

V raziskavi obravnavamo izključno management idej, torej ne profesionalne invencijsko-inovacijsko-razvojne funkcije v podjetju. Seveda pa drži, da je med obema procesoma veliko skupnih točk. Kriteriji kot je klima in kultura, strategija ... se nanašajo na oba procesa. Prav gotovo pa drži tudi, da je visoka raven splošne (množične) inovativnosti odlična osnova za razvoj profesionalne dejavnosti, ki daje podjetju osnovno vizijo razvoja in temelj za konkurenčno rast.

Analitične metode

Kot smo pokazali v predhodnih poglavjih, je bilo na podlagi teoretičnih izhodišč oblikovano 11 dejavnikov oziroma dimenzij – sestavljenih spremenljivk Likertovega tipa. Osnovno statistiko smo izvedli s programskim paketom MS Excel, korelacijsko analizo pa s programskim paketom SPSS 14.

Vnaprej smo predpostavili izločitev podjetij, ki bi po rezultatih ekstremno izstopala v kateri koli smeri in bi s tem preveč vplivala na objektivnost analize.

Glede na to, da so bila podjetja za anketiranje izbrana po vnaprej določenem ključu, vzorec ni naključen. Baza je zajemala pretežno velika podjetja, pretežno iz predelovalne industrije; tako porazdelitev smo pričakovali tudi pri vrnjenih anketnih listih. Dodatno k odstopanjem od naključne porazdelitve prispeva ciljna usmerjenost vprašalnika – predpostavimo lahko, da podjetja, ki se z managementom idej ne ukvarjajo, na anketo niso odgovorila (zanje je večina področij, ki smo jih preverjali z anketo, nerelevantna).

Glede na majhno velikost vzorca podjetij v analizi tudi nismo primerjali glede na posamezno splošno karakteristiko (na primer panoga, število zaposlenih, prihodki od prodaje, drugi finančni kazalniki).

Ocena posameznega dejavnika se izračuna kot aritmetična sredina

ocen vseh trditev, ki jih je respondent podal pri posameznem dejavniku. V tem delu smo torej predpostavili, da so uteži vseh trditev enake. Ker je trditev pod posameznim dejavnikom razmeroma veliko, ta aproksimacija ne bi smela bistveno vplivati na verodostojnost rezultatov. V nadaljnjem raziskovalnem delu pa bi bilo smiselno empirično določiti posamezne uteži.

Ne delamo si iluzij, da lahko kompleksne vsebine, ki jih zajema posamezen dejavnik managementa idej v podjetju, izmerimo z nekaj vprašanji. Visoka ocena dejavnika torej ne pomeni a priori visoke ravni razvitosti posameznega področja (na primer organizacijske klime). Velja pa naslednje: če je ocena posamezne trditve visoka, to *prispeva* k ugodni inovacijski klimi. Na podlagi literature smo v vprašalnik poskušali vključiti tiste trditve, katerih prispevek je dejansko pomemben.

Na podlagi ocene posameznih dejavnikov smo izračunali skupno oceno, tj. aritmetično sredino ocen vseh 11 dejavnikov. Predpostavili smo, da je za uspešnost managementa idej ugodneje, če so ocene dejavnikov med seboj podobne, da torej med njimi ni večjih odstopanj navzgor ali navzdol. Računsko to predstavlja standardna deviacija ocen posameznih dejavnikov, grafično pa smo to prikazali v radarskem diagramu. Boljša uravnoteženost dejavnikov pomeni bolj središčno someren radarski diagram (pravilnejši krog).

Izračunavanje skupne ocene, ki bi obsegala vseh 11 dejavnikov, se je zdelo tvegano. Zaradi subjektivnosti (pristranskosti) ocenjevanja respondentov bi bila vrednost dobljenih rezultatov lahko vprašljiva. Subjektivni element povzroči, da nekateri ocenjevalci trditve ocenjujejo višje kot drugi. Pri posameznem ocenjevalcu pa se, ne glede na njegovo pristranskost, pokažejo medsebojne razlike v relativni višini ocen pri različnih kriterijih, kar zajame standardna deviacija in prikaže radarski diagram.

V naslednji fazi analize smo, na podlagi preproste statistike, ugotavljali, katerim področjem slovenska podjetja *posvečajo največ pozornosti*. Pri tem smo analizirali stopnjo strinjanja za posamične trditve znotraj dejavnikov (tj. aritmetično sredino ocen posameznih podjetij oziroma skupin podjetij pri posamezni trditvi).

V zaključni fazi analize pa smo si ogledali, katera so področja, ki *najmočneje vplivajo* na dosežke managementa idej. To pomeni, da smo s korelacijsko analizo proučevali povezanost dimenzij ter trditev s kazalniki rezultatov, pri tem smo kot mero povezanosti izbrali Pearsonov korelacijski koeficient. Pri analizi smo se omejili na kazalnika INV/ZAP (Šte-

vilo inventorjev na zaposlenega) in POD/INV (Število podanih predlogov na inventorja). Ta dva kazalnika kažeta intenziteto kreiranja inovacijskih predlogov v podjetju, torej stopnjo njegove inventivnosti (njun produkt je namreč število podanih predlogov na zaposlenega). Ta dva kazalnika podjetja najpogosteje spremljajo, kar je posledica dveh dejstev. Prvič, ker podjetja ob uvajanju managementa idej običajno kot začetni cilj določijo število podanih inovacijskih predlogov in gre pri INV/ZAP in POD/INV za izhodiščna pokazatelja dogajanja na tem področju. In drugič, ker ni težav z njuno operativno merljivostjo, kot pri na primer kazalnikih gospodarske koristi. Zaradi tega smo tudi v okviru raziskave prav za ta kazalnika pridobili največ podatkov (velikost vzorca = 44). V obsežnejši raziskavi bi bilo smiselno na podoben način preveriti tudi, katera področja vplivajo na sposobnost transformacije idej v rezultate, torej inovativnost in difuzijo novosti.

6 Rezultati raziskave

6.1 Uvodne ugotovitve in osnovna statistika

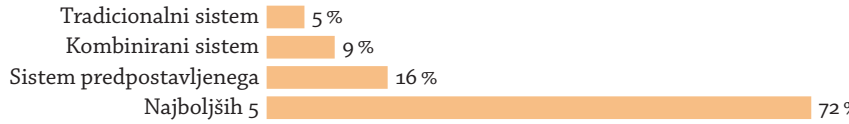
Skupno smo prejeli 53 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, stopnja odgovora znaša 21 %. Dve od podjetij sta bistveno zamudili rok za oddajo in ju v analizi nismo mogli več upoštevati. Eno podjetje (Revoz d. d.) je k skupnemu številu podanih inovacijskih predlogov prispevalo prek 70 %. Ker bi taka vrednost bistveno vplivala na rezultate povprečij posameznih kazalnikov, smo to podjetje izločili iz vseh analiz, kjer bi bil ta vpliv prevelik. Eno podjetje pa je vrnilo zelo pomanjkljivo izpolnjen vprašalnik, zato smo ga izločili iz analize. Tako je skupno število podjetij, ki jih zajema raziskava, 50.

Podjetja, ki smo jih obravnavali, imajo skupno nekaj manj kot 53.000 zaposlenih, od tega 19.000 proizvodnih delavcev. To predstavlja 8,7 % vseh zaposlenih v gospodarstvu RS v letu 2005. Glede na veljavno statistično klasifikacijo gre pretežno za velika podjetja. Od malih podjetij (tj. z manj kot 50 zaposlenimi) v raziskavo ni bilo zajeto nobeno, med srednja podjetja (50–249 zaposlenih) lahko prištevamo 10 podjetij, preostalih 40 podjetij pa je velikih (250 ali več zaposlenih). 11 podjetij ima več kot 1000 zaposlenih.

Od podjetij, vključenih v raziskavo, je 8 podjetij iz storitvenih, 42 pa iz predelovalnih dejavnosti. Obravnavana podjetja so v letu 2004 prejela skupno 34.192 inovacijskih predlogov.

Ena od pomembnih ločnic med posameznimi podjetji je stopnja centraliziranosti sistema za management idej oziroma raven prenašanja pooblastil in odgovornosti na spodnjo raven linijskih managerjev. Sistem predpostavljenega ima 24 podjetij, torej slaba polovica. Tradicionalni sistem oziroma kombinacijo obeh sistemov pa uporablja po 13 podjetij.

Delež inventorjev (torej oseb, ki so v letu dni podale vsaj en inovacijski predlog) v celotni strukturi zaposlenih za obravnavana podjetja znaša 9 % in je najvišji pri sistemu predpostavljenega (16 %), precej nižji pri kombiniranem sistemu (9 %), najnižji pa pri tradicionalnem (5 %). Najboljše podjetje ima 82 % inventorjev, najslabše manj kot 1 %. Naj-



SLIKA 6.1 Delež inventorjev v strukturi zaposlenih

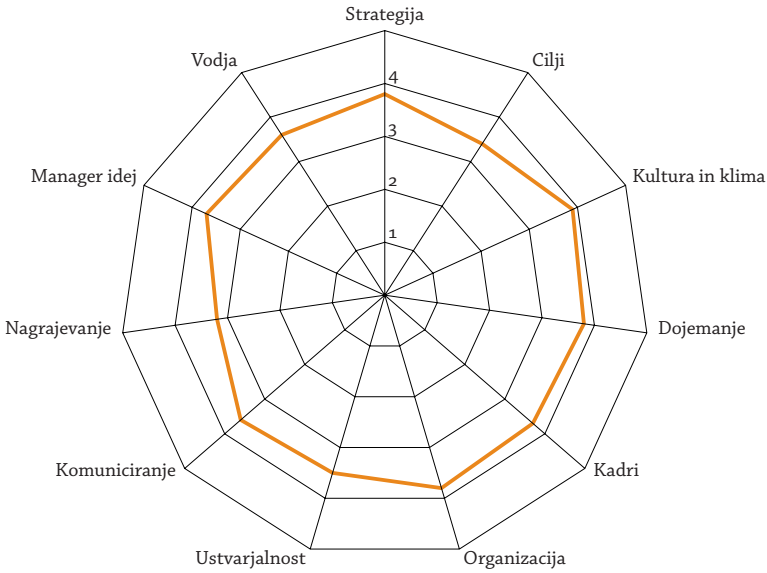
boljših 5 anketiranih podjetij ima povprečno 72 % inventorjev (slika 6.1).

Povprečna izplačana nagrada za odobreni inovacijski predlog je znašala 125 evrov. Najvišje nagrade izplačujejo podjetja s tradicionalnim sistemom, podjetja s sistemom predpostavljenega celo več kot polovico nižje.

Slika 6.2 prikazuje aritmetične sredine ocen vseh podjetij za vsakega od 11 dejavnikov managementa idej, razporejene po velikosti od najvišje do najnižje. Najvišjo oceno je prejel dejavnik inovacijska kultura in klima in znaša 3,9, najnižjo pa dejavnik nagrajevanje, ta znaša 3,2. Srednje ocene dejavnikov so torej v razponu manj kot ene točke. Ker gre za aritmetično sredino ocen 49 podjetij, seveda niti ni bilo pričakovati velikega razpona ocen. Večji razpon pa se pokaže, če podjetja delimo v podskupine po različnih kriterijih, kar bomo prikazali v nadaljevanju. Nadpovprečno so poleg inovacijske kulture in klime ocenjeni še dejavniki organizacija sistema managementa idej, dojemanje sistema in postavljanje strategij. Podpovprečno ocenjeni so dejavniki poznavanje in uporaba tehnik ustvarjalnosti, postavljanje ciljev in merjenje rezultatov ter nagrajevanje. V naslednjih poglavjih bomo podrobneje obravnavali vsak dejavnik.

V nadaljevanju bomo pokazali, da za obravnavana podjetja obstaja povezava med kakovostjo izvajanja procesov managementa idej (izraženo z ocenami v vprašalniku; razpon 1–5) in rezultati, ki jih podjetje dosega na tem področju (izraženimi s kazalniki rezultatov, kot smo jih opredelili v poglavju 5.4). V ta namen smo podjetja razdelili v tri enake skupine glede na višino skupne (povprečne) ocene vseh dejavnikov. Prvo in drugo skupino sestavlja 17, tretjo pa 16 podjetij. Podjetja v prvi skupini (I) so dosegla skupno oceno 2,9, v drugi skupini (II) 3,7 in v tretji skupini (III) 4,3.

Najprej poglejmo razmerje med skupno oceno managementa idej ter kazalnikoma števila inventorjev na zaposlenega (INV/ZAP) in števila podanih inovacijskih predlogov na inventorja (POD/INV) (preglednica 6.1). Na abscisi so tri skupine podjetij, na ordinato pa nanašamo vrednosti kazalnikov rezultatov. Vidimo, da med vsemi vrednostmi ob-



SLIKA 6.2 Povprečne ocene posameznih dejavnikov

staja povezava (izjema je le kazalnik ODOB/POD). S padanjem vrednosti ocene padajo tudi vrednosti kazalnikov.

To pomeni, da podjetja, za katera smo na podlagi vprašalnika ugotovili kakovosten management idej, tudi dejansko dosegajo najvišje rezultate. Ta podjetja imajo najvišji delež zaposlenih, ki se s svojimi inovacijskimi predlogi vključijo v sistem managementa idej (INV/ZAP), kar kaže na uspešnost popularizacije managementa idej v podjetju. Imajo tudi najvišje število podanih predlogov na inventorja (POD/INV), torej sodelavca uspejo zadržati v procesu managementa idej, da se vrača z novimi pobudami, idejami in predlogi.

Kazalnik števila podanih predlogov na zaposlenega (POD/ZAP) je produkt kazalnikov INV/ZAP in POD/INV. To je eden od običajnih kazalnikov, ki jih tako podjetja kot literatura uporabljajo za primerjavo managementa idej. Tako kot oba izvorna kazalnika je tudi ta najvišji pri podjetjih z najvišjo skupno oceno.

Oglejmo si še povezavo med višino skupne ocene ter številom odobrenih predlogov med vsemi podanimi (ODOB/POD) oziroma številom realiziranih med vsemi odobrenimi (REAL/ODOB). Visoke vrednosti kazalnika števila odobrenih predlogov glede na vse podane predloge pomenijo, da je bil sistem za management idej uspešen pri usmerjanju za-

PREGLEDNICA 6.1 Kazalniki rezultatov managementa idej za skupine podjetij glede na skupno oceno managementa idej

Kazalnik	Skupina I (SO = 2,9)	Skupina II (SO = 3,7)	Skupina III (SO = 4,3)
INV/ZAP	0,10	0,18	0,27
POD/INV	1,72	2,12	2,42
POD/ZAP	0,21	0,48	0,84
ODOB/POD	0,87	0,92	0,86
REAL/ODOB	0,75	0,82	0,84
GK/REAL*	1,0	2,5	3,6
GK/ZAP*	0,1	0,3	0,8

* V 1000 EUR.

poslenih na področja, ki so potrebna izboljšav. Pri tem kazalniku povezave s skupno oceno managementa idej ni zaznati, pač pa je ta vsaj delno prisotna pri kazalniku deleža realiziranih predlogov, ki prikazuje uspešnost podjetja pri uresničevanju predlogov, torej pri pretvorbi invencij v inovacije.

Zadnji sklop dejavnikov, ki si ga bomo ogledali, povezuje ocene managementa idej z dosežki, merjenimi denarno. Povezava je tu zelo očitna. Gospodarska korist na realizirani predlog (GK/REAL) meri »težo« povprečnega izvedenega predloga v smislu njegovega prispevka k povečanju prihodkov ali znižanju stroškov za podjetje. Vidimo, da je GK/REAL v prvi skupini skoraj štirikrat višja kot v tretji. »Povprečen« inovacijski predlog v prvi skupini podjetij je torej skoraj štirikrat »vrednejši« od predloga iz tretje skupine.

Največje razlike med z vprašalnikom visoko in nizko ocenjenimi podjetji pa se pokažejo pri kazalniku odličnosti managementa idej (GK/ZAP). Ta kazalnik označuje denarno izraženo gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Izražen je kot produkt vseh ostalih kazalnikov. Visoka vrednost GK/ZAP pomeni, da je management idej zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko realiziranih in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje. Razlika v vrednosti tega kazalnika med prvo in tretjo skupino podjetij je kar trinajstkratna!

Povezave med skupno oceno managementa idej po anketnem vprašalniku in kazalniki zmogljivosti procesa za obravnavana podjetja torej nakazujejo, da celovitost in ustreznost metod načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora nad managementom idej neposredno vpliva na rezultate, ki jih podjetje dosega na tem področju.

6.2 Samoocena podjetij na ravni trditev in dimenzij (dejavnikov)

V nadaljevanju si bomo ogledali posamezne dejavnike managementa idej in rezultate, ki so jih podjetja dosegla pri posameznem dejavniku. Poglavja so razvrščena od dejavnikov, ki so prejeli najvišje ocene, do tistih z najnižjimi. V oglatih oklepajih navajamo številke trditev iz vprašalnika. Same trditve so vsebinsko povzete v poševnem tisku.

Inovacijska kultura in klima

Področje inovacijske kulture in klime je med vsemi dejavniki ocenjeno najvišje, pa tudi srednje ocene se med posameznimi podjetji zelo malo razlikujejo (standardna deviacija ocen med podjetji je pri tem dejavniku najnižja; $\sigma = 0{,}6$).

Praktično vsa obravnavana podjetja inovacijo pojmujejo (v skladu z mednarodnimi opredelitvami, glej poglavje 2) v najširšem smislu, kot tehnično ali kot poslovno-organizacijsko na eni strani [T3.12], ter kot malo izboljšavo ali pa kot veliko spremembo, ki utegne vplivati na osnovno smer razvoja podjetja, na drugi [T3.11]. Trditvi, ki sta preverjali to področje, sta spraševali po respondentovem mnenju glede tega in ne po normativnem stanju, kot je zapisano na primer v pravilniku podjetja o inovacijah. Zato gre pri teh dveh trditvah dejansko za respondentovo videnje širine pojma inovacije v njihovem podjetju, in to je glede na višino ocen po podjetjih spodbudno. Bolj poglobljena analiza bi pokazala, ali se deklarativno enačenje poslovno-organizacijskih in tehnično-tehnoloških invencij kaže tudi v praksi (na primer kot delež inovacijskih predlogov, ki so organizacijske narave, ali pa kot delež predlogov, ki prihajajo iz administrativnih služb).

Le nekoliko nižje so bile ocene pri pomembni trditvi T3.4 *Ustvarjalnost se pričakuje brez izjeme na vsakem delovnem mestu v podjetju.* Kot kaže, tudi v Sloveniji počasi le presegamo zastarelo razmišljanje, da je inovacija nekaj, s čimer se ukvarjajo inženirji in proizvodnja. Zaposleni v obravnavanih podjetjih se v precejšnji meri zavedajo, da je ustvarjalnost prvi pogoj za kakovost in učinkovitost dela [T3.5], kar se kaže tudi v odnosu do sodelavcev. Rutinerji so manj cenjeni, v podjetju bolj cenijo inovativne sodelavce [T3.6].

Izkaže pa se, da so visoke predvsem ocene trditev, ki se nanašajo na deklarativni odnos do inovativnosti (»se pričakuje«, »se zavedamo«, »cenimo«), nižje pa tiste, ki preverjajo dejanske aktivnosti, ki ustvarjajo ustvarjalnosti naklonjeno kulturo in klimo. Tako so komaj povprečno

ali podpovprečno ocenjene trditve *Zaposleni se pri delu vedemo kot skrbni »lastniki« procesa, ki ga izvajamo* [T3.7]; *Napak drugih ne grajamo, ampak jih razumemo kot priložnosti za učenje* [T3.3]; *Nič ni narobe, če podrejeni za učinkovitejše delo pri komuniciranju preskakujejo organizacijske ravni* [T3.10].

Nižje (in to bistveno nižje) od povprečne vrednosti je ocenjena trditev T3.8 *Zaposleni imamo občutek, da participiramo pri odločanju v podjetju.* Kot smo si podrobno ogledali v teoretičnem sklopu tega dela, je prepuščanje iniciative in posledično odgovornosti ter prevzemanje tveganja sodelavcev za svoje početje eden od najbolj ključnih segmentov uspešnega razvoja inovacijske kulture. Očitno je, da je participativno vodenje v slovenskih podjetjih še vedno daleč od želene ravni, s tem pa si zapiramo vrata v širjenju inoviranju naklonjene klime in kulture.

Pri dejavniku inovacijske kulture in klime se prav pri vseh trditvah pokaže, da je tradicionalni sistem šibkejši od sistema predpostavljenega in tudi od kombiniranega sistema. Pri sistemu predpostavljenega zelo izstopa trditev *Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim* [T3.9]. V celoti ali pretežno se z njo strinja kar 92 % respondentov v podjetjih s sistemom predpostavljenega. Pri tradicionalnem sistemu je soglasje samo 50-odstotno in pri kombiniranem 61-odstotno. Tudi pri razumevanju napake kot priložnosti za učenje, pri občutku delavcev, da sodelujejo pri odločanju, in pri toleriranju preskakovanja organizacijskih ravni je sistem predpostavljenega precej naprednejši.

Organizacija sistema

Tudi sklop trditev, ki se nanašajo na organiziranost procesa managementa idej, je bil ocenjen relativno visoko (srednja ocena 3,8).

Praktično v vseh podjetjih je pravica do podajanja inovacijskih predlogov dodeljena celotni strukturi zaposlenih, vključno z vodstvom in zaposlenimi v razvojnih in tehnoloških oddelkih [T6.1]. To je zelo pomembna ugotovitev, saj je bila še nedavno zelo prisotna miselnost, da so »nekateri plačani za to, da so inovativni« in torej ne morejo biti za to še dodatno nagrajeni. Po Muleju pa od nikogar ni mogoče zahtevati, da bo inovativen, temveč izključno, da to poskuša biti. Tu je torej treba ločevati med pravico (ali celo dolžnostjo?) podajanja idej in pravico do nagrade zanje znotraj sistema za management idej. V nekaterih podjetjih so nagrade za to raven zaposlenih s korekcijskimi faktorji precej znižane, v nekaterih ima vodstvo pravico do podaje predloga, ne pa tudi do nagrade zanj.

Precej manj so podjetja zavzeta za pridobivanje idej iz zunanjih virov, od študentov in dijakov na praksi ali od poslovnih partnerjev [T 6.2]. Tak pristop pozna zgolj tretjina podjetij. Glede na to, da zunanji sodelavci običajno gledajo na rutinske postopke v podjetju skozi svojo perspektivo in z izkušnjami, ki so jih pridobili v drugih okoljih, so lahko bogat vir idej, pogosto tudi na prvi pogled zelo očitnih, ki pa so jih zaposleni s svojo vpetostjo v ustaljene postopke in procese v podjetju prezrli.

68 % podjetij dopušča različne poti za podajo inovacijskega predloga [T 6.3]. Ta možnost izbire je manj značilna za podjetja s tradicionalnim sistemom kot za kombinirani sistem in sistem predpostavljenega. Več različnih poti (obrazec v papirnati obliki, oglasna deska, elektronska oblika, ustno, nabiralnik ali različna bolj inovativna sredstva) pomeni, da bomo zajeli več predlogov in širšo skupino zaposlenih. Načeloma mora biti podjetju popolnoma vseeno, od kod in kako pride ideja. Pomembno je samo to, da pride.

Elektronsko prijavo idej prek lokalnega omrežja pozna tretjina podjetij, predvsem tista, ki imajo idej preveč, da bi jih bilo mogoče učinkovito obvladovati po klasični poti [T 6.5]. Ta meja je kot kaže pri približno 200 predlogih letno (on-line prijavo predlogov uporablja 75 % podjetij, ki imajo letno več kot 200 podanih predlogov, in le 16 % podjetij, ki jih imajo manj kot 200). V večini (73 %) podjetij dopuščajo avtorju možnost, da ustno pojasni svojo idejo, če je preveč kompleksna, da bi jo bilo mogoče ustrezno dokumentirati [T 6.4].

Skoraj natanko polovica podjetij dopušča, da zaposleni zahteva anonimno obravnavo svoje ideje [T 6.7]. Med tistimi, ki jo dopuščajo, pa avtorji te možnosti skoraj ne uporabljajo (od 46 odgovorov je 39 podjetij navedlo [T 6.8], da avtorji zelo poredko zahtevajo anonimnost). Vprašanje je tu lahko, ali tega ne uporabljajo zaradi odprtosti kulture ali morda zato, ker jim sistem kot tak že jamči določeno stopnjo anonimnosti (predlogi se obravnavajo v zaključenem krogu vodij oziroma ocenjevalcev, zato je javnost že sicer izključena).

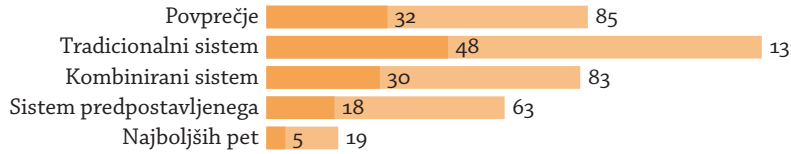
Nekoliko presenetljivo je, da 7 od 12 (58 %) podjetij, v katerih je management idej organiziran po sistemu predpostavljenega, omogoča anonimnost. V podjetjih s kombiniranim sistemom je takih 8 od 21 podjetij (38 %). Ta trditev se ujema s prakso javnega objavljanja imen izumiteljev. V tradicionalnem sistemu imena in vsebine predlogov javno objavlja 90 % podjetij, v kombiniranem 70 %, v sistemu predpostavljenega pa 60 %. Kot kaže, so sistemi managementa idej po konceptu predpostavljenega dejansko zadeva oddelka oziroma razmerja vodja – sodela-

vec, širša javnost pa v to nima podrobnejšega vpogleda. V 86 % podjetij je zaželeno, da avtor ne le poda idejo, ampak svoje znanje, sposobnosti in pooblastila uporabi za to, da jo privede čim bližje k realizaciji [T 6.9]. To velja prav za vsa podjetja z managementom idej po sistemu predpostavljenega. Seveda je tu bistvenega pomena, ali je taka aktivnost zgolj zaželena ali pa tudi zunanje motivirana (na primer z višjo nagrado za predloge, ki jih izvede avtor sam). Načeloma je vsakdo najbolj motiviran za reševanje svojih problemov. Zato se s tem, da podjetje spodbuja samostojno realizacijo predlogov, lahko precej poviša stopnja realiziranosti in hitrost realizacije. Tudi zadolžitev za izvedbo podjetja praviloma poverijo avtorju ideje same, če je to seveda glede na naravo ideje mogoče [T 6.10]. Tudi to je predvsem značilnost managementa idej po sistemu predpostavljenega (92 % primerov) in manj tradicionalnega sistema (69 %).

Tretjina podjetij ima nameščen nabiralnik za pobude in predloge zaposlenih, ki ga tudi redno prazni [T 6.6]. Tovrstni nabiralniki so v veliki meri že zastarela oblika sprejemanja inovacijskih predlogov zaposlenih. To se kaže tudi v rezultatih ankete, po katerih je to orodje prisotno v več kot polovici (54 %) podjetij s tradicionalnim managementom idej, v 29 % tistih s kombiniranim in le v 18 % podjetij s sistemom predpostavljenega (ta je seveda že v samem bistvu neusklajen z nabiralnikom). Načeloma pa ni s samim nabiralnikom nič narobe. Dobrodošlo je vsako orodje, ki lahko spodbudi zaposlene k večji inventivnosti, tako tudi to. Kar je pri predalčku resnično pomembno, je to, da podjetje zagotovi, da tudi tiste ideje, ki prispejo po tej poti, ažurno in skrbno obravnava.

Trditev T 6.12 *Odločitve o odobritvi inovacijskih predlogov sprejemamo hitro in brez birokratiziranja* so respondenti ocenili zelo visoko. Le trije od 49 se s to trditvijo v celoti ali vsaj delno ne strinjajo. Glede na to, da znaša povprečni čas obravnave 32 dni, skupaj z uresničitvijo pa skoraj 3 mesece, so rezerve v resnici še precejšnje. Najboljši porabijo za obravnavo 3 dni, za izvedbo 6, celoten proces pa najučinkovitejši izvede v 10 dneh, najboljših 5 med anketiranimi pa v povprečno 19 dneh (slika 6.3).

Medtem ko podjetja v 69 % ocenjujejo, da odločitve sprejemajo hitro in brez birokratiziranja, pa je ocena pri trditvi Zaposleni ocenjujejo, da je hitrost obravnave in odločanja o podanem inovativnem predlogu primerna [T 6.14] pritrdilna le še v 55 % primerov. Najbolj očitna razlika med trditvama je pri tradicionalnem sistemu (69 % jih ocenjuje, da delajo hitro, istega mnenja pa naj bi bilo le 38 % izumiteljev). Razlog za ta razkorak je prav gotovo v tem, da je tradicionalni sistem počasnejši,



SLIKA 6.3 Časovni vidik managementa idej (v dnevih; temno – čas od prijave do odločitve, svetlo – celotni čas do relizacije)

ne glede na to, kako učinkovit je (tradicionalni sistem ima že sam po sebi vgrajeno birokratiziranje). Povprečni pretočni čas predloga pri tradicionalnem sistemu je dvakrat daljši, in to zaposleni seveda občutijo z nezadovoljstvom.

Ocenjevalci ne vidijo večjih težav glede usposobljenosti vseh udeležencev za izvajanje procesa managementa idej in preglednosti procesa [T 6.15]. Postopek prijave inovacijskega predloga je dovolj enostaven, da delavec, ki prvič podaja inovacijski predlog, nima težav z njim (na primer ni potrebno proučevanje navodil, brošur ipd.). Osebe, ki prejemajo v obravnavo inovacijske predloge (bodisi vodje ali ocenjevalci), prav tako dobro poznajo postopek, ki ga morajo izvesti pri obravnavi [T 6.16].

Nižje pa so ocene glede enotnosti ocenjevanja. V tretjini podjetij s sistemom predpostavljenega in kar v polovici podjetij s tradicionalnim sistemom so navedli, da se jim dogaja, da različni ocenjevalci podobne predloge različno obravnavajo in vrednotijo [T 6.17]. Medtem ko je to pri sistemu predpostavljenega še do neke mere razumljivo, saj je ocenjevalcev veliko (vsi vodje) in ti prihajajo iz različnih okolij (na primer proizvodnje ali režijskih služb) in z različnih hierarhičnih ravni, pa je pri tradicionalnem sistemu problem bolj nenavaden. Tu predloge ocenjuje razmeroma majhna skupina ocenjevalcev, ki se (načeloma) z ocenjevanjem ukvarjajo pogosto in bi morali imeti izdelana merila, če ne zaradi drugega pa zaradi možnosti izkustvenega primerjanja s svojimi (in tujimi) preteklimi ocenami. Problem verjetno izvira iz zastarelosti tradicionalnega sistema in posledično premajhnega posvečanja pozornosti usposabljanju in usklajevanju vseh udeleženih.

Dojemanje sistema

Prvo vprašanje, ki nas je zanimalo v okviru tega dejavnika, je, kako v podjetju gledajo na management idej – ali ga vidijo kot eno od uporabnih orodij, ki ga ima management na voljo za vodenje sodelavcev, ali pa gre zgolj za orodje za racionalizacijo stroškov. Samo dobra tretjina pod-

jetij ga vidi pretežno v prvi luči. V podjetjih s tradicionalnim pristopom k managementu idej pa je podjetij, ki ga vidijo kot orodje vodenja, le 15 %. Občutno bolje je pri ostalih dveh skupinah podjetij (45 %).

Eden od kriterijev, ki kažejo na pomembnost inovativnosti za življenje podjetja, je obseg, v katerem je v podjetju govora o managementu idej – ali je to tema, ki se pogosto pojavlja v neformalnih pogovorih, na sestankih, v različnih poročilih in obvestilih, ali pa je zgolj nekaj marginalnega, o čemer večina ljudi v podjetju ne ve ničesar ali komaj to, da obstaja. Respondenti v 55 odstotkih ocenjujejo, da se o managementu idej v podjetju veliko govori [T4.2]. Ta odstotek je najnižji pri tradicionalnem sistemu (46 %) in najvišji pri sistemu predpostavljenega (62 %). Sistem predpostavljenega mora že po definiciji prek nadrejenih doseči vse oddelke v podjetju, zato višji rezultat ni presenetljiv, kaže pa še na možnosti nadaljnjega izboljšanja.

Iz ene od trditev [T4.3] smo želeli izvedeti, ali podjetje želi pridobiti čim več idej ali naj bodo te ideje tudi čim bolj kakovostne. Pri tem smo sicer podjetjem pustili svobodo pri opredeljevanju pojma kakovosti, običajno pa je ta povezana z gospodarsko koristjo, ki jo predlog prinaša. Tu smo prišli do zanimive ugotovitve, ki kaže na razliko med kombiniranim sistemom in sistemom predpostavljenega. Pri kombiniranem se je s trditvijo o pomenu kakovosti strinjalo 67 % respondentov, pri sistemu predpostavljenega pa le 42 %. Vidimo, da je pri sistemu predpostavljenega kakovost podrejena množičnosti. Če te podatke primerjamo z dejanskimi vrednostmi rezultatov – kazalnikom GK/REAL (gospodarska korist na realizirani predlog) – ugotovimo, da je »kakovost«, torej GK/REAL pri kombiniranem sistemu dejansko skoraj trikrat višja kot pri sistemu predpostavljenega (podobno velja za razmerje sistem predpostavljenega – tradicionalni sistem). Nadalje lahko primerjamo še kazalnika odličnosti managementa idej (GK/ZAP). Ta kazalnik označuje denarno izraženo gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Izražen je kot produkt vseh ostalih kazalnikov. Tu pa je stvar obrnjena. Sistem predpostavljenega prinaša 1,8-krat višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi s kombiniranim sistemom in kar štirikrat višjo v primerjavi s tradicionalnim sistemom (preglednica 6.2). Zaključimo lahko, da favoriziranje kakovosti pred množičnostjo sicer prinaša precej kakovostnejše predloge, vendar pa se ta prednost v celoti izgubi (oziroma spremeni v pomanjkljivost) na račun nizkega števila prejetih predlogov.

Z eno od trditev [T4.12] smo preverjali stopnjo seznanjenosti nepo-

PREGLEDNICA 6.2 Kazalnik gospodarske koristi in kazalnik odličnosti managementa idej glede na organizacijsko obliko sistema za management idej (v evrih)

Kazalnik	Klasični sistem	Kombinirani sistem	Sistem nadrejenega
GK/REAL	2768,6	3286,4	1144,4
GK/ZAP	170,4	377,2	674,8

sredno nadrejenih vodij s tem, da je njihov podrejeni podal inovacijski predlog. V splošnem so ocene te trditve razmeroma visoke (povprečna ocena 4,1). Razumljivo je, da so v sistemu predpostavljenega ti vedno obveščeni o podanem predlogu (po rezultatih ankete so obveščeni v 100 % primerov). Tudi v kombiniranem sistemu je vedno ali skoraj vedno seznanjenih še 79 % vodij. To verjetno kaže, da gre tudi pri kombiniranem sistemu večina inovacijskih predlogov skozi roke neposredno predpostavljenega. Pri tradicionalnem sistemu pa je ta delež zgolj 38 %. Vodje v tradicionalno organiziranem sistemu managementa idej ne vedo, kaj se dogaja v njihovem oddelku!

Visoko ocenjene so bile tudi trditve glede pozitivnosti sprejemanja managementa idej (Nedvoumno je jasno, da neodobritev inovacijskega predloga ne bo škodovala avtorjevemu ugledu ali karieri [T 4.5], Nadpovprečno število inovacijskih predlogov v nekem oddelku ni znak slabega vodje (vodje, ki problemov ne bi znal reševati sam; T 4.10), Visoko število inovacijskih predlogov v nekem oddelku pomeni, da je v tem okolju dobra delovna klima [T 4.11]. Vse tri trditve so prejele povprečno oceno med 4,2 in 4,3. Tudi razlike med tremi pristopi k managementu idej so pri teh trditvah minimalne. To kaže, da je inovativnost v podjetjih sprejeta kot pozitivna vrednota. Podobno velja za trditev T 4.6 Tudi iz idej, ki so na prvi pogled nesmiselne, poskušamo izvleči kaj dobrega.

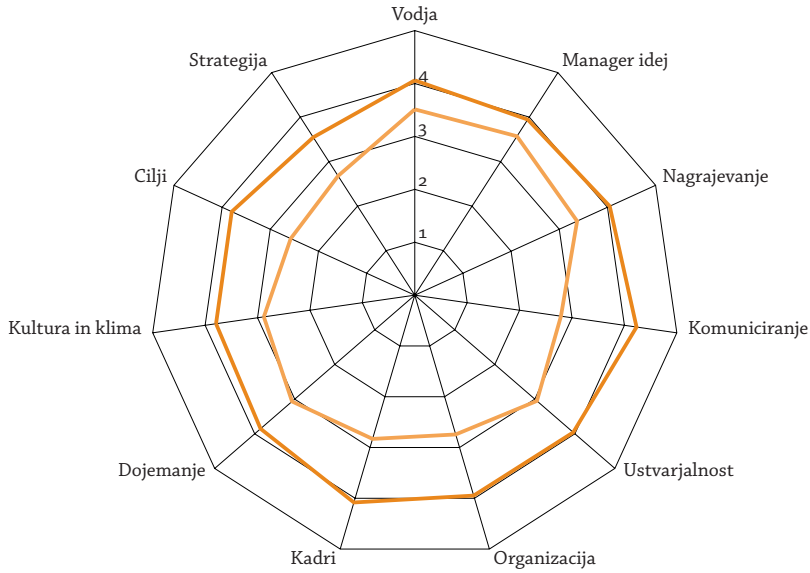
Pogosto zelo pereč problem managementa idej je, kako potegniti mejo med službeno dolžnostjo in njenim preseganjem [T 4.13]. Ali področje, na katerega se nanaša podani inovacijski predlog, spada med delovna področja avtorja predloga? Ali bi bila torej njegova delovna dolžnost, da poda rešitev obravnavanega problema? Ali ima torej pravico, da za svoj predlog prejme nagrado? Ali ima sploh pravico, da tak predlog poda? Ta in še druga vprašanja se ocenjevalcem porajajo, ko dobijo v oceno inovacijski predlog. Namesto da bi se ukvarjali s tem, kaj bo predlog izboljšal in kako izboljšavo čim hitreje in čim učinkoviteje spraviti v življenje, se ukvarjajo z dilemo doseganja in preseganja delovne dolžnosti. Naša raziskava kaže, da je ta dilema v primerjavi s

kakovostjo same ideje manj pomembna za podjetja s sistemom predpostavljenega (83 % jo ocenjuje kot redko prisotno) in bolj pomembna za podjetja s tradicionalnim sistemom (60 %). Kot smo povedali že v poglavju o organiziranosti sistema za management idej, mora imeti pravico do podajanja kakršnih koli idej (ali celo dolžnost poskušati inovirati) vsak zaposleni v podjetju. Nagrajevanje ali nenagrajevanje take ideje je drugotnega pomena, mora pa biti jasno opredeljeno.

V teoretičnem sklopu tega dela je bilo veliko govora tudi o pomenu timskega dela za ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Pogosto se sistemi za management idej preveč osredotočajo na posameznika in zanemarjajo moč timskega dela. Management idej je lahko močan motor za njegovo spodbujanje. Ideje, ki nastajajo v timu, lahko člani tima v skladu s svojimi sposobnostmi in pristojnostmi privedejo vse do realizacije. Tim se na tak način identificira z idejo, ta postane last tima. Tega vprašanja se dotika trditev T 4.9 *Predlogi, ki jih poda skupina avtorjev, so bolj zaželeni kot individualni*. Polovica podjetij s tradicionalnim sistemom na pozna nikakršnih spodbud za timske predloge. Le enemu od 12 podjetij s tradicionalnim sistemom se zdi to področje pomembno. Pri sistemu predpostavljenega je slika diametralno nasprotna. Tu je le eno podjetje od 11 navedlo, da se s trditvijo delno ali v celoti ne strinjajo. Za polovico podjetij s sistemom predpostavljenega so skupinski predlogi vsaj delno ali povsem v prednosti pred individualnimi.

Strategija

Vsaj na deklarativni ravni je inovativnost v slovenskih podjetjih izjemno dobro podprta. Kot vrednota je široko sprejeta. Le dve od 50 anketiranih podjetij se nista strinjali s trditvijo *Inovativnost je ena od deklariranih vrednot našega podjetja* [T 1.3]. Trditev, da *management idej v našem podjetju zavzema zelo pomembno mesto, najvišje vodstvo ga aktivno podpira* [T 1.1] je negativno (z oceno 1 ali 2) ocenilo le 5 podjetij. 71 % podjetij ima v najvišjem vodstvu »sponzorja«, tj. osebo, ki se osebno zavzema za uspeh managementa idej [T 1.8]. Dve tretjini podjetij, ki imajo management idej organiziran po sistemu predpostavljenega ali kombiniranem sistemu oziroma tretjina tistih s tradicionalnim sistemom ima smernice za izvajanje procesa managementa idej podane v strateških načrtih podjetja [T 1.2]. Dvema tretjinama podjetij je popolnoma jasno, kaj želijo z managementom idej doseči [T 1.6]. Težave pa se pojavijo pri uresničevanju deklariranega. Na trditev T 1.7 *Strategijo, ki smo si jo zastavili na področju managementa idej, tudi dejansko uresničujemo*

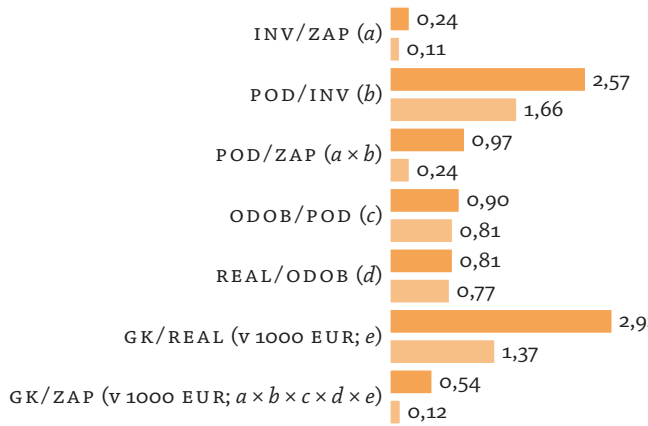


SLIKA 6.4 Primerjava povprečnih ocen posameznih dejavnikov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven (temno siva – znotraj projekta ($n = 31$), svetlo siva – zunaj projekta ($n = 16$)

brez večjih odstopanj, je pozitivno ocenila le še dobra polovica podjetij.

Precej uspešnejša v uresničevanju strategij so podjetja, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, kot so projekti 20 ključev, KVP2, kaizen, 6-sigma ipd. (takih je 31 od 47 podjetij). Ta podjetja bistveno bolje ocenjujejo svoje stanje na področju inovacijskih strategij tako pri trditvi T1.7 *Strategijo, ki smo si jo zastavili na področju managementa idej, tudi dejansko uresničujemo brez večjih odstopanj* (povprečna ocena 3,9, pri ostalih pa 2,8), pri splošni oceni dejavnika strategija (povprečna ocena 4,2, pri ostalih pa 2,8) in v celoti vseh dejavnikov (povprečna ocena 3,9, pri ostalih pa 3,0) – slika 6.4.

Podjetja, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, dosegajo tudi bistveno boljše rezultate managementa idej po večini kriterijev (indeks števila predlogov na zaposlenega pri podjetjih s širšim projektom stalnih izboljšav glede na ostala podjetja je višji za štirikrat, število inventorjev na zaposlenega je dvakratno, vsak inventor poda za polovico več idej, gospodarska korist na zaposlenega in število realiziranih predlogov na zaposlenega pa sta višja za petkrat (slika 6.5).



SLIKA 6.5 Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven (temno – znotraj projekta, svetlo – izven projekta)

Izvajanje managementa idej znotraj širšega projekta običajno nakazuje, da se je podjetje problema lotilo celovito. To pomeni, da je postavilo ustrezno organizacijo (T 1.4 *Organiziranost procesa managementa idej je ustrezna, da omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev*) in to integriralo v »osnovno« organizacijsko strukturo podjetja ter vse ostale procese, ki potekajo v podjetju [T 1.5]. To v prvi vrsti pomeni, da za so izvajanje managementa idej odgovorne iste osebe kot za »redno« poslovanje podjetja in da so cilji managementa idej tudi »redni« poslovni cilji podjetja. Celovitost se posledično izraža v tem, da vodstvo sprejema management idej kot eno od pomembnih orodij za upravljanje podjetja in ne zgolj kot eno od dodatnih ugodnosti za zaposlene [T 1.9].

Podjetja, ki management idej izvajajo znotraj večjega projekta, se tudi bistveno bolj povezujejo in iščejo aktivno podporo delavskih predstavništev (sindikata, sveta delavcev). Razlike pri oceni v tej trditvi [T 1.11] je kar za poldrugo točko (oceni 3,5 oziroma 2,0). Podpora teh teles je lahko ključnega pomena. Tradicionalno delavci čutijo, da med njimi in nadrejenimi zeva prepad, ponekod manjši, ponekod večji. Delavski predstavniki pa so tisti, ki lahko ta prepad premoščajo. Če uprava uspe prepričati delavske predstavnike, da je nekaj dobro zanje, bodo ti veliko lažje prepričali »bazo«.

Navezava managementa idej na širši projekt se močno izraža tudi v vlogi, ki jo igrajo linijski vodje. Ta podjetja vlagajo veliko več energije v usposabljanje vodij za razumevanje in vodenje managementa idej. To

trditev [T11.2] so ocenila s povprečno oceno 4,1, ostala podjetja pa z 2,6. Usposabljanje seveda ni samo sebi namen, ampak dobijo vodje tudi konkretne zadolžitve v zvezi z managementom idej. Če bi razdelili naloge povprečnega vodje po prioriteti v tri ravni (I. najpomembnejše naloge, II. srednje pomembne, III. manj pomembne), bi bilo po mnenju ocenjevalcev [T11.1] vodenje managementa idej na prvi ravni v precejšnjem deležu podjetij iz te skupine (ocena 3,6, ostala podjetja 2,2).

Usposabljanje in razvoj kadrov

Podjetja pravijo [T5.3], da so zaposlene organizirano in sistematično poučila in usposobila glede sistema managementa idej v podjetju (o njegovem pomenu, možnih načinih vključitve posameznika ipd.). Če se pojavi sprememba v postopkih izvajanja managementa idej, o tem obvestijo vse zaposlene, ki jih sprememba zadeva [T5.6]. Obe trditvi sta bili ocenjeni s povprečno oceno več kot 4. Manj smo dosledni pri informiranju in usposabljanju novih sodelavcev, ki o sistemu managementa idej ob prihodu v podjetje seveda ne vedo ničesar [T5.4, ocena 3,5). Na teh sodelavcih, ki so prišli od drugod, bodisi z izkušnjami iz drugega podjetja ali pa s svežim znanjem iz šole, bi lahko bolj gradili svojo inovativnost.

Visoko oceno, 3,9, sta dobili splošnejši trditvi Zaposlene načrtno spodbujamo, da osvajajo nova znanja in spretnosti [T5.10] in Zaposlene načrtno spodbujamo, da prevzemajo nove, zahtevnejše naloge [T5.11]. Na ti trditvi je nikalno odgovorilo le 6 oziroma 4 podjetja od 49. Vprašanje je spet, ali je to spodbujanje bolj deklarativno ali se kaže tudi v konkretnih akcijah. To bi lahko bilo predmet bolj poglobljene analize.

Konkretnejšo akcijo pa pričakuje trditev, da *Izumiteljem nudimo dostop do potrebnih znanj in sredstev, da lahko nadalje razvijajo svojo ustvarjalnost* [T5.2]. Tu pa je ocena že nižja. Tudi sicer je mogoče ugotoviti, da so odgovori na konketnejše trditve, torej na tiste, ki preverjajo dejanske aktivnosti, in ne le »zavezanost« k njim, nižje ocenjene.

Zaposlene usposabljamo bolj na proceduralni ravni (izvajanje postopkov, procesov – T5.3, T5.6) kot na vsebinskem (T5.5: *V zadnjih treh letih so bili zaposleni deležni vsaj enega usposabljanja o tehnikah ustvarjalnega reševanja problemov*.). Sodelavcem torej dajemo priložnost, ne oskrbimo pa jih dovolj z orodji, da bi to priložnost lahko polno izkoristili. Med »orodja« bi lahko prišteli tudi to, da omogočamo neposredno izmenjavo izkušenj in idej med izumitelji. To področje je preverjala trditev T5.9 *Načrtno spodbujamo medsebojno druženje izumiteljev (na primer strokovne ekskurzije, klub izumiteljev ipd.*), ki je bila med vsemi trditvami

ocenjena najnižje (ocena 2,9), pri čemer je v skupini podjetij s sistemom predpostavljenega podjetij, ki druženje spodbujajo, skoraj dvakrat več kot v ostalih dveh skupinah. Iz teorije ustvarjalnosti (na primer Pečjak 1989; Srića 1999) je znano, da je ta v skupinah-timih, še posebej heterogenih-interdisciplinarnih lahko bistveno višja kot pri posamezniku. Potencial združevanja ljudi, ki so že vsak zase inovativni, bi morala podjetja bolje izkoristiti.

Podpovprečno (ocena 3,4) je ocenjena tudi trditev T5.8 *Inovativnost je eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju.* Hkrati pa se tu kaže velika razlika med podjetji. Inovativnost kot kriterij za napredovanje uporablja dobra polovica podjetij s tradicionalnim in kombiniranim sistemom ter večina (tri četrtine) tistih s sistemom predpostavljenega. Vprašanje je, kako bi inovativnost sploh lahko bila kriterij pri napredovanju posameznika, če pa kadrovska služba ni seznanjena z inovativnimi dosežki posameznika in teh informacij torej ne uporablja v kadrovskih procesih (T5.7, ocena 3,4).

Vloga linijskih vodij

Če bi razdelili naloge povprečnega vodje po prioriteti v tri ravni (I. najpomembnejše naloge, II. srednje pomembne, III. manj pomembne), bi bilo vodenje managementa idej na prvi ravni [T11.1]. S tem se strinja polovica podjetij s kombiniranim sistemom in sistemom predpostavljenega ter le 15 % podjetij s tradicionalnim sistemom. Ta trditev je med vsemi trditvami tega razdelka ocenjena najniže, z oceno 3,1, in verjetno v najboljši meri izraža vlogo managementa idej v slovenskih podjetjih.

Kaj je bilo za pravilno umestitev vodij v management idej narejenega? Trditev T11.2 *Vodstvene kadre smo namensko usposabljali za razumevanje in vodenje managementa idej* izraža zelo sistematičen pristop k usposabljanju vodij v sistemu predpostavljenega (75 %; samo 15 % pri tradicionalnem sistemu). Usposobitev nadrejenih je seveda prvi pogoj za to, da ti lahko izvajajo naloge, ki jim že po definiciji pripadajo. Še več, presenetljivo je, da 2 od 12 podjetij, ki deklarirajo svoj management idej kot organiziran po sistemu predpostavljenega, vodij za to nista usposobili!

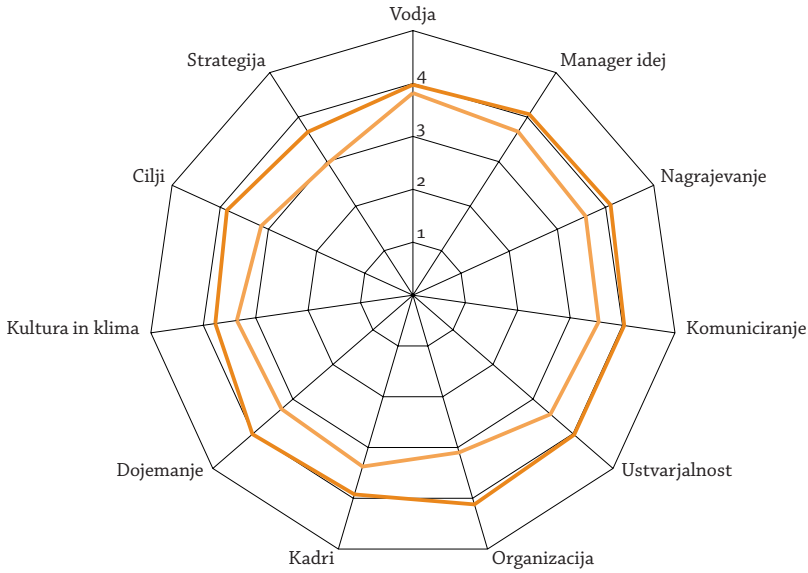
Kako je z odnosom vodij do sistema za management idej? Po odgovorih na anketne trditve je razmeroma dober; slabši pri tradicionalnem sistemu. T11.7 *Inovacijskih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne sprejemajo kot osebno kritiko* in T11.8 *Inovacijskih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne smatrajo za »nepotrebno nadlogo«* sta bili ocenjeni z razmeroma visoko povprečno oceno 3,9. Le 4 oziroma 5 od 49 podjetij se s tema trditvama ni strinjalo.

To je »pasivni« odnos nadrejenih do managementa idej, kako pa je z »aktivnim«? Kako nadrejeni svoje zadolžitve izvajajo v praksi? Tudi tu velja hierarhija – podrejeni vodje bodo sledili zgledu in zastavljenim ciljem svojih nadrejenih. Za približno dve tretjini podjetij velja, da *najvišje vodstvo izrecno zahteva od organizacijskih vodij, da podpirajo podajanje inovacijskih predlogov pri svojih podrejenih* [T11.3]. Od nižjih vodstvenih ravni ne moremo pričakovati boljših rezultatov, kvečjemu slabše. Izvajanje teh zadolžitev pri podrejenih vodjah smo preverjali z več trditvami (T11.4 *Vodje »zahtevajo in pričakujejo« od podrejenih podajanje* KP, *ne pa zgolj »dobronamerno dopuščajo«;* T11.5 *Nadrejeni pogosto sodelavcu sam sugerira, naj ta svojo dobro idejo tudi »formalno« poda kot inovacijski predlog;* T11.6 *Nadrejeni imajo navado pohvaliti sodelavca za dobro opravljeno delo*). Pri vseh trditvah so se ocene izkazale kot povprečne (srednja ocena 3,6–3,7), pri prvih dveh pa so tudi razlike med ocenami za tri sisteme minimalne. Opazna je razlika v ocenah za T11.6. Za dobro opravljeno delo nadrejeni pohvali sodelavca v polovici podjetij s tradicionalnim sistemom in v kar 79 % podjetij s sistemom predpostavljenega. Pohvala, neposredna ali pa le posredna v obliki priznanja za opravljeno delo, je pravzaprav že »vgrajena« v sistem predpostavljenega. Vsakokrat, ko nadrejeni odobri inovacijski predlog, je (hote ali nehote) postavljen v vlogo izrekanja priznanja. To se v sistemih, ki delujejo centralizirano, ne dogodi. Pohvala predpostavljenega pa je tako pomemben dejavnik motiviranja, da sistem predpostavljenega že s tem v veliki meri opravičuje svoj obstoj!

S trditvijo T11.9 Inovacijske predloge so v zadnjem letu podali sodelavci iz (skoraj) vseh služb podjetja (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba …) smo želeli preveriti, v kolikšni meri je podjetju uspelo za management idej animirati celotno vodstveno strukturo. Po pričakovanjih se je izkazalo, da so pri tem veliko uspešnejša podjetja s sistemom predpostavljenega (83 %; pri kombiniranem sistemu 58 % in pri tradicionalnem 46 %). Seveda je v določeni meri temu vzrok tudi večje število podanih predlogov, ki smo ga ugotovili pri sistemu predpostavljenega.

Vloga managerja idej

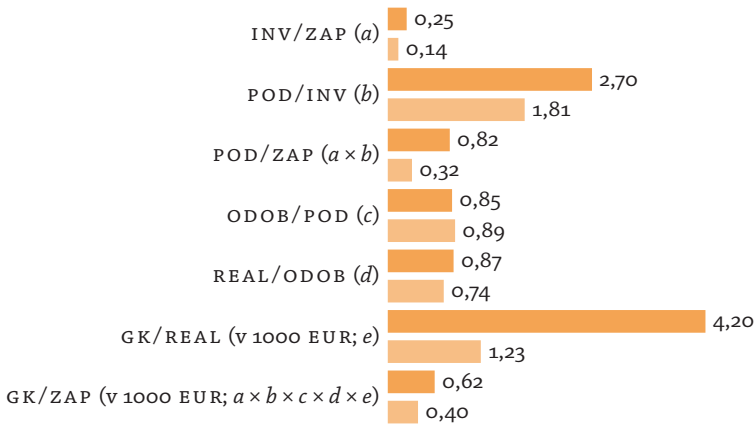
Podjetje, ki se vsaj kolikor toliko resno ukvarja z managementom idej, mora za koordinacijo tega področja in animiranje zadolžiti posameznika oziroma ustanoviti službo, ki v manjših podjetjih delno, v večjih pa profesionalno, v celoti pokriva to področje. Prakse podjetij so različne; nekatera te aktivnosti izvajajo znotraj kadrovske funkcije, druga znotraj



SLIKA 6.6 Primerjava povprečnih ocen posameznih dejavnikov v primeru obstoja managerja idej in brez (temno siva – imenovan manager idej ($n = 16$), svetlo siva – ni managerja idej ($n = 30$)

razvojne ali kontrolne. Pogosta je vključitev v službo, ki pokriva sisteme vodenja, vključno s standardi iz skupine ISO 9000. Osebo, katere glavna zadolžitev je management idej in ki mu posveča vsaj polovico svojega delovnega časa, ima tretjina anketiranih podjetij [T10.3], neodvisno od sistema, ki ga uporabljajo (tradicionalni, kombinirani ali sistem predpostavljenega). Zaposlenega na takem delovnem mestu ima 16 podjetij od 46. Radarski diagram pokaže, da so podjetja, ki imajo organizirano službo za management idej, bistveno uspešnejša v vseh opazovanih kriterijih (slika 6.6). Ocene so v povprečju višje za eno točko, dejavniki so med seboj bistveno bolj uravnoteženi, kar pomeni, da ta podjetja izvajajo management idej celoviteje kot ostala.

Zanimivo je, da imajo nekatera podjetja tudi manj kot 50 predlogov letno in skromne učinke podanih predlogov, pa so se vendarle odločila za imenovanje (pol)profesionalnega managerja idej. Zanimivo bo spremljati njihove rezultate v prihodnje. Na drugi strani je podjetje s 1250 predlogi in z odličnimi kazalniki rezultatov, pa brez take osebe. Eno od podjetij ima le 86 zaposlenih, pa kljub temu ima službo. Njegovi rezultati so impresivni – 5 predlogov na zaposlenega, 70 % zaposlenih podaja predloge.



SLIKA 6.7 Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru obstoja managerja idej in brez (temno – imenovan manager idej, svetlo – ni managerja idej)

Podjetja z organizirano službo ali osebo-managerjem idej imajo za 75 % več inventorjev na zaposlenega in za 50 % več podanih predlogov na inventorja (slika 6.7). To pomeni kar za 2,5-krat več predlogov na zaposlenega. Neodvisen od števila predlogov je kazalnik gospodarske koristi na izvedeni predlog (GK/REAL), kjer je razlika med obema skupinama podjetij še bolj očitna. Ta kazalnik je za prvo skupino podjetij kar za 3,5-krat večji. Torej dajejo podjetja, ki imajo organizirano posebno službo za management idej, poudarek tako kakovosti kot množičnosti. Vloga službe je animirati in hkrati voditi proces realizacije teh (običajno) kompleksnih inovacij in na koncu tudi finančno ovrednotiti učinke.

Zanimiv je podatek, da organizacija posebne službe prav nič ne pospeši obravnave inovacijskih predlogov. Čas od prijave do odločitve (od dneva prijave predloga do dneva odločitve o realizaciji – to je čas, na katerega služba za management idej običajno ključno vpliva) v obeh primerih znaša približno 1 mesec. Čas od odločitve do realizacije (čas, ki preteče od dneva pozitivne odločitve do realizacije – na ta čas ima služba le omejen vpliv) pa je v prvi skupini podjetij le nekoliko krajši kot v drugi.

V splošnem je mogoče reči, da ima služba za management idej normativno dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila. *Oseba, ki je zadolžena za management idej, ima neposreden dostop do najvišjega vodstva, kadar koli je to potrebno* [T 10.6]. Ta trditev je prejela oceno kar 4,4, z njo se strinjajo praktično vsa podjetja s sistemom predpostavljenega in kom-

biniranim sistemom ter tri četrtine podjetij s tradicionalnim sistemom. *Služba za management idej ima pooblastila, da od katerega koli pristojnega neposredno zahteva podatke, ki so potrebni za obravnavo inovacijskega predloga (ni potrebno, da se obrača na njegovega ali svojega predpostavljenega).* To trditev [T10.9] so podjetja ocenila s 4,2. Neposredne komunikacije pomenijo kratke pretočne čase.

Trditev T10.10 (Služba za management idej zahtevane podatke, ki so potrebni za obravnavo inovacijskega predloga, praviloma dobi v dogovorjenem roku, brez opominjanja) pa pokaže, da se ta formalno visoka pooblastila v praksi uresničujejo veliko slabše. Ocena je komaj povprečna (3,5); s trditvijo se strinja komaj polovica podjetij.

Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa manager idej oziroma kakšna je njegova osebnostna (neformalna) moč. S trditvijo, da *oseba, ki je zadolžena za management idej, opravlja (ali je pred tem opravljala) eno od višjih funkcij v podjetju* [T10.4], se je strinjalo skoraj tri četrtine podjetij s sistemom predpostavljenega in kombiniranim sistemom ter komaj dobra tretjina tistih s tradicionalnim (spraševali smo po sedanjem položaju managerja idej oziroma po njegovem položaju, preden je bil imenovan na to mesto, pri čemer smo predpostavili, da imenovanje osebe iz višjega managementa za managerja idej pomeni, da temu mestu pripisujejo velik pomen). Ugled in moč osebnosti sta v funkciji, ki jo ima manager idej, izjemno pomembna. Management idej ni aktivnost, ki je v »povprečnem« podjetju samoumevna, tako kot je samoumevno računovodstvo, finance, prodaja ali (v proizvodnem podjetju) proizvodnja. Računovodja ne more biti v dilemi, ali ob koncu leta sestaviti izkaz uspeha ali ne. Prav tako ni dvoma, ali prodajno osebje mora prodajati izdelke in storitve kupcem. To, ali mora taisti prodajalec razmišljati tudi o izboljšavah procesa in novih proizvodih, pa je lahko dilema. Načeloma je inventivnost prostovoljna. Zato mora manager idej uporabiti vsa svoja formalna pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč (in ustvarjalnost!), če želi sodelavce animirati za to, da bodo inventivni in inovativni.

Po odgovorih na trditev T10.4 lahko sklepamo, da se podjetja s sistemom predpostavljenega in kombiniranim sistemom tega dobro zavedajo. Pri njih je manager idej ugledna oseba. Zato tudi rezultati ne izostanejo. To se potrjuje tudi skozi trditev, da *Služba za management idej nima le vloge formalnega obravnavanja prispelih inovacijskih predlogov, ampak tudi vlogo voditelja, učitelja in svetovalca* [T10.2]. S tem se strinja 90 % podjetij s sistemom predpostavljenega, veliko manj, dve tretjini podjetij s kombiniranim sistemom ter komaj polovica tistih s tradicionalnim.

V tradicionalnem sistemu manager idej predvsem formalno obravnava predloge, skrbi za njihovo realizacijo in za izračun nagrade inovatorju, kar so vloge, ki ne zahtevajo veliko osebnostne moči in ugleda.

Da pa so rezerve pri vseh podjetjih še zelo velike, pokaže skromna stopnja strinjanja s trditvijo T10.1 *Služba za management idej je glavni generator inovacijske kulture v podjetju,* in to v vseh treh skupinah podjetij.

Že ta raziskava dokazuje, da so si koncepti in pristopi k managementu idej v slovenskih podjetjih zelo podobni oziroma jih je mogoče razvrstiti v nekaj skupin. Znotraj posamezne skupine so lahko zelo opazne razlike, ki se izražajo v večji ali manjši uspešnosti posameznega podjetja. Zato je presenetljivo, kako malo je sodelovanja med podjetji. V tradicionalnem in kombiniranem sistemu goji služba za management idej redne stike s kolegi iz drugih podjetij, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, komaj v dobri tretjini podjetij [T10.11]. Kot marsikje so tudi tu podjetja s sistemom predpostavljenega veliko aktivnejša (sodeluje tri četrtine podjetij).

Komuniciranje

Dejavnik komuniciranja smo razgradili v dva sklopa, uporabo komunikacijskih medijev za splošno komuniciranje z interno javnostjo ter neposredno komuniciranje z izumiteljem-posameznikom.

Uporaba medijev

Uporaba komunikacijskih orodij-medijev je v primeru managementa idej v slovenskih podjetjih še slabo razvita. Za notranje komuniciranje dogodkov in rezultatov v zvezi z inovativno dejavnostjo sicer podjetja večinoma uporabljajo več različnih medijev [T8.1]. S to trditvijo soglaša 84 % podjetij. Kateri pa so mediji, ki jih podjetja uporabljajo? V splošnem najpogosteje uporabljajo interno glasilo, informacijske table, intranet, e-pošto in seveda osebno komuniciranje (sem bi lahko prištevali še izobraževanja in usposabljanja, ki smo jih podrobno obdelali v poglavju o razvoju kadrov).

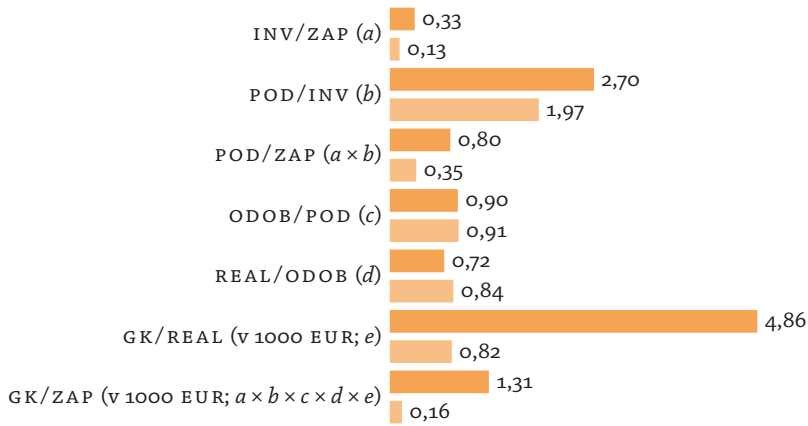
Redno rubriko v internem glasilu, namenjeno managementu idej [T8.4], ima samo polovica podjetij (od teh le tretjina s tradicionalnim sistemom). Uprava oziroma njen predsednik se v javnosti v vlogi promotorja managementa idej pojavlja le redko. Najpomembnejše informacije v zvezi z managementom idej zaposlenim osebno posreduje le v četrtini podjetij s tradicionalnim sistemom in v manj kot polovici ostalih

podjetij [T 8.2]. V teoretičnem sklopu tega dela smo večkrat izpostavili izjemen pomen zavezanosti vodstva, ki je prvi pogoj za uspešno delovanje kakršne koli oblike sistema za management idej in ki se mora izražati skozi konkretna dejanja. Očitno je, da se v slovenskih podjetjih še skozi besede ne. Vloga delavskih predstavnikov (sindikata, sveta delavcev) je še bolj obrobna. *Delavski predstavniki aktivno sodelujejo pri informiranju zaposlenih o dogodkih, povezanih z managementom idej* [T 8.3] v četrtini podjetij, od tega le v enem od trinajstih podjetij s sistemom predpostavljenega. Vizualni management (informacijske tabele na delovnih mestih) za informiranje zaposlenih o managementu idej (grafično predstavljanje rezultatov, slikovni prikaz uvedenih izboljšav ipd.) uporablja 60 % podjetij [T 8.5].

Zaskrbljujoče nizko je bila ocenjena trditev T 8.7 Skrbimo, da se vsaj enkrat mesečno zgodi nek dogodek na temo managementa idej (nov plakat, promocijska kampanja, žrebanje simboličnih nagrad . . .). Ocena je bila 2,6, s trditvijo pa se strinjajo le v 10 podjetjih od 48. Podjetja so torej pasivna, na ideje čakajo, malo (ali skoraj nič) pa naredijo za to, da bi jih »potegnila« iz sodelavcev, da bi jih izzvala, spodbudila njihovo spečo ustvarjalnost in željo po spreminjanju. Tistih 10 podjetij, ki so aktivna, smo podrobneje analizirali. Rezultati so več kot zgovorni. Ta podjetja imajo dva in pol krat več inventorjev na zaposlenega in šestkrat večjo gospodarsko korist vsakega predloga, ki ga realizirajo (slika 6.8). Gospodarska korist na zaposlenega je skoraj devetkrat višja! (in to kljub temu, da smo Revoz tudi tokrat izločili).

Komuniciranje z avtorjem predloga

V nasprotju s splošnim informiranjem zaposlenih, o katerem smo govorili v predhodnem poglavju, gre tu za neposredno komunikacijo med avtorjem inovacijskega predloga in službo za management idej. To je občutljivo področje, saj se tiče neposredno osebnih zadev posameznika. Od načina komuniciranja, ki ga bo uspel vzpostaviti manager idej, je odvisno zadovoljstvo posameznika in njegov interes za sodelovanje tudi v prihodnje. Če bo inovacijski predlog zavrnjen neutemeljeno ali, še slabše, če se bo izgubil nekje v postopkih in brez kakršne koli povratne informacije, se avtor skoraj gotovo ne bo odločil za vnovično sodelovanje. Nezadovoljni posamezniki pa bodo veliko učinkoviteje dušili inovacijsko klimo, kot jo lahko gradi najučinkovitejši informacijski aparat. Najboljši odgovor avtorju pa je v vsakem primeru čim hitrejša uresničitev njegovega inovacijskega predloga, seveda če je upravičena.



SLIKA 6.8 Primerjava kazalnikov rezultatov glede na pogostost izvajanja animacijskih aktivnosti (temno – redne, svetlo – občasne)

Področje komuniciranja z izumiteljem so managerji idej ocenili dobro. Trditev T8.11 *Avtor, katerega predlog ni bil odobren, dobi popolno informacijo o razlogih za zavrnitev* je bila ocenjena z zelo visoko srednjo oceno 4,2. S tem se ne strinjajo le tri podjetja od 49. Obrnjena trditev [T8.12] *Avtorji neodobrenih inovacijskih predlogov menijo, da je bila zavrnitev predloga dovolj dobro utemeljena* je ocenjena z oceno 3,8. Kar je zanimivo, je, da je zelo veliko podjetij trditev T8.12 ocenilo natanko z eno oceno nižje kot trditev T8.11. Kaj to pomeni? Managerji idej so mnenja, da dajejo avtorjem popolno informacijo, da pa hkrati avtorji niso enakega mnenja. Z majhno špekulacijo lahko trdimo, da bi, če bi o tem vprašali avtorje same, dobili še nekoliko nižjo oceno. Merilo uspešnosti komuniciranja bi morala biti stopnja dojemanja informacije kot ustrezne s strani sprejemnika. Če je torej sprejemnik-avtor ne dojema kot ustrezno, jo je treba izboljšati.

Avtor ima v vsakem trenutku možnost izvedeti, v kateri fazi je obravnava njegovega inovacijskega predloga (odgovor dobi takoj) [T8.10]. 80 % podjetij ocenjuje, da to drži. Presenetljivo pa je pravzaprav, da je takih le 80 %. Avtor mora imeti to možnost. Ideja je njegova last, če že ne materialno, pa vedno vsaj moralno. Z zasebno lastnino pa mora imeti pravico razpolagati.

Spodbujanje ustvarjalnosti

Podjetja bi morala več pozornosti posvečati tehnikam za spodbujanje ustvarjalnosti. Eno so namreč formalno-tehnični okviri, ki motivirajo

podajanje idej, omogočajo njihovo obravnavo in uresničevanje. S temi okviri lahko dosežemo določeno raven ustvarjalnosti in posledično inovativnosti v podjetju. Ljudem damo na voljo, da so ustvarjalni. Vendar pa je ustvarjalnost posameznika omejena. Da bi presegli to osnovno raven, jo moramo znati »potegniti« iz posameznikov in iz timov. To pomeni, da nismo več pasivni v pričakovanju idej, ampak uporabimo različna orodja in tehnike, ki bodo sodelavcem pomagali biti (še) bolj ustvarjalni.

Toleranca do napak je, kot smo že nekajkrat povedali, izhodišče zdrave ustvarjalnosti in ena od glavnih vrednot ustvarjalnega okolja. Napake se morajo smatrati kot nujen del inoviranja (»Če ne delamo napak, ne tvegamo dovolj.«). Če so predlogi, ki jih dajejo zaposleni, praviloma predmet šefove kritike, jih zaposleni po nekaj neuspešnih poskusih raje zadržijo zase. To pa gotovo ne prinaša ustvarjalnih novih rešitev. In kako je s tem v anketiranih podjetjih? Na trditev T7.8 *Če pride do napake, ne iščemo krivca, ampak tako rešitev, da naslednjič do napake ne bo več prišlo,* je pritrdilno odgovorilo slabi dve tretjini podjetij.

Dobra polovica podjetij pozna in uporablja različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav, kot so možganski vihar, metoda 635, diagram ribja kost, borza problemov … [T7.1]. V slabih dveh tretjinah podjetij generiranje idej in uvajanje izboljšav poteka pretežno v okviru delovnih skupin [T7.2], ki so običajno medfunkcijske in jih torej sestavljajo zaposleni iz različnih oddelkov [T7.7]. To velja za dve tretjini podjetij s kombiniranim sistemom in sistemom predpostavljenega ter za tretjino tistih s tradicionalnim sistemom.

V poglavju o ciljih kot orodju vodenja smo govorili, da mora manager poleg splošnih količinskih in kakovostnih ciljev managementa idej določiti tudi področja in iz njih izhajajoče cilje, ki so relevantni samo za njegov oddelek ali delovno področje. S tem nadrejeni usmeri ustvarjalni potencial svojih sodelavcev na področja, ki so dejansko potrebna inoviranja. Podrejeni vedo, kaj v podjetju in v njihovem oddelku ne teče optimalno, tako da lahko prispevajo svoje ideje natanko tam, kjer so najbolj koristne. Tega je pri nas malo. Zelo malo podjetij (komaj dobra tretjina) uporablja preprosto tehniko odkrivanja in javnega objavljanja odprtih problemov, da bi zanje dobili inovativne rešitve [T7.5].

Preprosta in učinkovita tehnika ustvarjalnosti, ki jo podjetja pogosto uporabljajo, je analiza odstopanj od običajnega stanja stvari. To je pravzaprav eno od tradicionalnih orodij vodenja, ki izhaja iz Demingovega PDCA (Plan-Do-Check-Act) kroga, in ne tehnika kreativnosti (je pa zelo uporabna v tej vlogi), zato ni presenetljiva široka uporaba, ki

jo je pokazala anketa. V primeru, da pride pri delovnem procesu do nepredvidenih odstopanj od običajnih rezultatov, sistematično analizirajo vzroke za to [T7.3] v treh četrtinah podjetij.

Velika izguba inovativnosti, za izrabo katere bi podjetja morala najti ustrezna orodja, je odsotnost sistematičnega preverjanja vsakega podanega inovacijskega predloga, da bi odkrili, ali je mogoče podobno rešitev uporabiti tudi kje drugod znotraj podjetja. Sicer to počne dve tretjini podjetij, preostala tretjina pa bolj površno – ocena 3 (izrecno so odgovorila, da tega ne počnejo ali skoraj ne počnejo – ocena 1 ali 2 – le tri podjetja). Vsaka ideja je tako dragocena, da je res škoda, da je podjetja ne poskušajo čimbolj temeljito »izžeti«. V tujini se oblikujejo celo že mreže podjetij, ki si med seboj izmenjujejo-prodajajo inovacijske predloge.

Četrtina podjetij s kombiniranim sistemom in tretjina takih s sistemom predpostavljenega pozna tudi neformalne oblike zbiranja idej, ki jih ne evidentirajo kot inovacijske predloge (na primer zvezek za zapisovanje idej, ki se porodijo ob jutranji kavi). Od podjetij s tradicionalnim sistemom ni med temi nobenega [T7.6]. V ustvarjalnem okolju je veliko idej, ki se porodijo mimogrede, na primer v neformalnem klepetu, in bi lahko bile vredne razmisleka. Klasična pot podaje inovacijskega predloga ni vedno najbolj prikladna. Pogosto avtor ideje ne želi sodelovati v tradicionalni obliki managementa idej, ne želi biti imenovan, ne želi nagrade, ideja se mu zdi preveč marginalna ipd. Za take primere je treba najti poti, da se ideje ne izgubijo. Po možnosti naj bo takih poti čim več – v ta koncept sodijo tudi nabiralniki, ki jih večina avtorjev zavrača kot nekaj davno preživetega in nefunkcionalnega – je pa še ena pot do idej.

V eni od ameriških bank so pred že davnimi tremi desetletji izvedli akcijo z naslovom Ukini svoje delovno mesto. Zaposlenim, ki bi bili dovolj pogumni, da bi predlagali način, ki bi privedel do ukinitve njihovega lastnega delovnega mesta, so ponudili denarno nagrado in enakovredno plačano drugo delovno mesto. Akcija je pripeljala do ukinitve desetih delovnih mest, to pa je pomenilo polovico celotnega letnega prihranka programa za management idej. Ta primer zgovorno dokazuje, da je opuščanje nepotrebnih aktivnosti lahko odličen vir izboljšav. Tega se v precejšnji meri zavedajo tudi anketirana podjetja. Dve tretjini se jih pogosto sprašuje, katero aktivnost v podjetju bi bilo mogoče brez škode opustiti [T7.4].

Cilji

Če so nizke ocene na področju nagrajevanja do neke mere razumljive (najbrž ne obstaja sistem nagrajevanja, s katerim bi bili vsi zaposleni

zadovoljni), pa je zaskrbljujoče, da se je postavljanje ciljev uvrstilo na predzadnje mesto, tik pred sisteme nagrajevanja na zadnjem.

Respondenti sicer zagotavljajo, da na ravni podjetja imajo definirane cilje managementa idej, tako vsebinsko kot vrednostno [T2.2]. To velja za 71 % podjetij. Na ravni vsakega oddelka (organizacijske enote, delovne skupine) pa ima vsebinsko in vrednostno definirane cilje [T2.4] le slaba polovica podjetij (od tistih s tradicionalnim sistemom niti četrtina, od tistih s sistemom predpostavljenega dobra polovica). Samo v polovici podjetij se cilji postavljajo dogovorno in s soglasjem [T2.5]. Kdo je torej odgovoren za to, da se cilji na ravni podjetja dosegajo? Srednji in nižji management očitno ne, in to niti pri sistemu predpostavljenega! Kako potem lahko tak sistem uspešno deluje? Cilji se v managementu idej uresničujejo v bazi, med zaposlenimi na najnižjih organizacijskih ravneh. Od tam prihajajo inovacijski predlogi. Rezultati podjetja so potem seštevek rezultatov posameznih oddelkov. Če ti nimajo zastavljenih ciljev, od njih tudi ni mogoče pričakovati rezultatov, tako pa tudi ne doseganja ciljev na ravni podjetja.

Vprašljivo pa je tudi, ali vodstvo doseganje rezultatov pri managementu idej sploh smatra za zares pomembno. Komaj v dobri polovici podjetij cilje managementa idej na ravni podjetja določa najvišje vodstvo [T2.3], povsod drugje je ta naloga zaupana nižjim ravnem. Postavljanje ciljev managementa idej je sestavni del procesa načrtovanja poslovnih ciljev podjetja v 57 % primerov [T2.6], ostali štejejo management idej kot nekaj, s čimer se ni treba ukvarjati na tej ravni. Če ciljev glede managementa idej ne dosežejo, vodstvo tudi ne zahteva ukrepanja [T2.12]. Korektivne ukrepe v primeru nedoseganja ciljev zahteva le dobra tretjina direktorjev v podjetjih s sistemom predpostavljenega in tradicionalnim sistemom! Samo v 9 podjetjih od 48 lahko, če ciljev ne dosežejo, odgovorne doletijo sankcije [T2.13].

Vse to kaže na razmeroma nizko raven zavedanja pomena inovativnosti v povprečnem podjetju. Kajti nizka raven zavedanja najvišjega vodstva pomeni tudi nizko raven zavedanja nižjih hierarhičnih slojev. To dokazuje vrsta avtorjev, obravnavanih v uvodnih poglavjih tega dela. V nasprotju z drugimi dejavniki, ki smo jih komentirali doslej, je dejavnik postavljanje ciljev izrazito funkcija managerja. Sistem komuniciranja, organizacije, razvoja kadrov itn. lahko uspešno vzpostavi in razvija štabna funkcija, ki je odgovorna za management idej, neodvisno od stopnje zainteresiranosti najvišjega vodstva. Za dejavnik postavljanje ciljev pa to ne more veljati. Postavljanje in uresničevanje ciljev je ne-

posredna odgovornost in interes vodstva. Zato nizka raven ocen tega dejavnika nakazuje slabo stanje predvsem v odnosu vodstva.

O doseganju ciljev, torej o rezultatih (in morebitnih težavah) managementa idej je v 65 % primerov vodstvo tekoče informirano, na primer z mesečnim poročilom [T2.8]. V dveh tretjinah podjetij je delovanje procesa managementa idej tudi predmet rednih presoj v okviru sistema vodenja kakovosti ISO 9001 ali podobnega sistema [T2.10].

Kakšni pa so ukrepi, ki jih na tej podlagi sprejemajo? V 59 % primerov dosežene rezultate analizirajo in na podlagi ugotovitev analize tudi izvedejo ustrezne korektivne ukrepe [T2.9]. Le v manj kot tretjini podjetij pa se oddelkom (oziroma delovnim skupinam), ki imajo manj podanih inovacijskih predlogov, posebej posvetijo, da bi to stanje popravili [T2.14]. To se ujema z zgornjo ugotovitvijo [T2.4], da v polovici podjetij nimajo definiranih ciljev za oddelke oziroma delovne skupine. Če cilji niso definirani, potem ni nič narobe, če jih ne dosežeš. Zelo malo (39 %) podjetij svoje dosežke na področju managementa idej redno primerja z dosežki drugih podjetij [T2.16]. Management idej je razmeroma enostavno primerjati med podjetji, podatki so večinoma enolično (pri)merljivi in tudi dostopni v javnosti. V zadnjih letih je bilo kar nekaj posvetov, delavnic, konferenc, kjer so podjetja prikazala svoje rezultate in metode dela, zato primerjanje ne bi smelo biti prezahtevno. Res pa je, da primerjanje z boljšimi pokaže tvoje pomanjkljivosti, in to ni vedno zaželeno.

Nagrajevanje

Sistem priznavanja in nagrajevanja je dejavnik, pri katerem najbolj izrazito pridejo na dan razlike med koncepti tradicionalnega sistema, kombiniranega in sistema predpostavljenega.

Oglejmo si najprej »tehnične« dejavnike sistema nagrajevanja inovacijskih predlogov. Orodje, ki ga uporablja večina (82 %) podjetij, je javno podeljevanje priznanj najuspešnejšim inovatorjem [T9.3]. Tu ni večjih razlik med podjetji z različnimi sistemi managementa idej. Metoda je enostavna, poceni, hkrati pa daje »težo« inovativnosti, še posebej ker je običajno tudi medijsko podprta (interno in tudi eksterno). Za podjetja je to tudi ena od možnosti poceni promocije v eksterni javnosti z vrednoto inovativnosti, ki jo javnost vedno dojema kot pozitivno. Ni pa nujno, da ima podeljevanje priznanj pozitiven učinek znotraj podjetja, še več, lahko je ta celo negativen. Če dobijo priznanja inovacije ali inovatorji, ki jih notranja javnost ne dojema kot upravičene, lahko to

povzroči negativen odziv na celoten program managementa idej. Pojem »neupravičenosti« je širok – lahko gre za inovacijo, za katero sodelavci sodijo, da je že dolgo »visela v zraku«, pa je ni nihče izpostavil, lahko gre za inovatorja, ki je nepriljubljen ali pa denimo spada v management in so sodelavci mnenja, da bi moral biti inovativen po službeni dolžnosti in torej ni upravičen do podajanja inovacijskih predlogov. Tudi inovatorji sami, marsikdaj po naravi introvertirane osebnosti, so pogosto zadržani do javnega izpostavljanja. Načeloma bi moralo biti stališče tako: javna podeljevanja priznanj da, a v primeru, da je sistem managementa idej zgrajen celovito. Če se zreducira zgolj na enkratno letno svečanost, potem so njeni učinki znotraj podjetja premajhni. Uporaba take svečanosti za zunanjo promocijo podjetja pa je po mojem mnenju v takem primeru tudi etično sporna, saj ne izraža dejanskega stanja inovativnosti v podjetju.

To, da je sistem managementa idej zgrajen celovito, pomeni med drugim, da podjetje uporablja več različnih motivacijskih orodij (poleg javnih podelitev diplom še ekskurzije za inovatorje, žrebanja nagrad, različne družabne dogodke ipd.). Na trditev, ki je preverjala to področje [T 9.2], se je pozitivno odzvalo dve tretjini podjetij, neodvisno od sistema, ki ga uporabljajo.

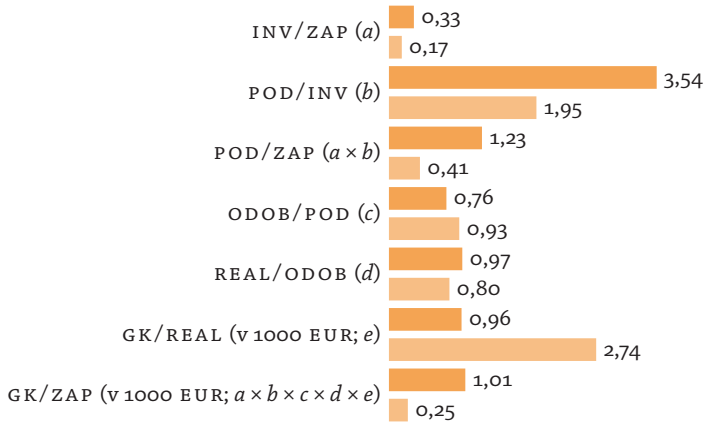
Podjetja ocenjujejo, da je njihov sistem nagrajevanja dovolj fleksibilen, da lahko primerno nagradijo tudi predloge, ki so »nestandardni«, na primer precej večjega obsega ali z izjemno visokimi prihranki [T 9.4]. S tem se strinjajo tri četrtine podjetij, neodvisno od sistema, ki ga prakticirajo. Ker so višine nagrad običajno vezane na gospodarsko korist predloga (sorazmerne z njo, običajno sicer nelinearno sorazmerne-degresivne), in prejme torej pomembnejši predlog tudi višjo nagrado, gre temu tudi verjeti.

Nagrajevanje inovacij je v polovici podjetij [T 9.5] integrirano v sistem plač (na primer inovativnost posameznika vpliva na variabilni del njegove plače). Tu se pojavijo velike razlike med sistemi. Trditev drži v celoti ali vsaj pretežno v 33 % podjetij s tradicionalnim sistemom, 58 % podjetij s kombiniranim in v 62 % tistih s sistemom predpostavljenega. Povezanost managementa idej z ostalimi sistemi, ki jih uporablja podjetje, je izjemnega pomena za njegovo vitalnost. Šele ko postane management idej integralni del življenja podjetja, bo postal samoumeven, in šele ko bo samoumeven, bo tudi spontano deloval, brez občutka, da je treba za njegovo ohranjanje pri življenju vlagati ogromno energije. Koristno bi tudi bilo uvesti nagrajevanje v odstotku od koristi, namesto v

fiksnem znesku (Mulej in dr. 2008). V nekaj manj kot polovici primerov se nagrada za inovacijski predlog razdeli med avtorja same ideje in vse tiste, ki so predlog pomagali realizirati v praksi [T 9.10]. To velja za 38 % podjetij s tradicionalnim sistemom, za 43 % s kombiniranim in za 64 % s sistemom predpostavljenega. Razlike med sistemi so tudi tu velike. Verjetno se tu pokaže lastnost sistemov predpostavljenega, da so veliko bolj timski. Proces obravnave in izvajanja predloga ne poteka izven okolja, kjer je predlog nastal, ampak neposredno na delovnem mestu. Vključeni so sodelavci, ki delajo na tem delovnem mestu. Rekli bi lahko, da so inovacijski predlogi pri tradicionalnem sistemu individualni, pri sistemu predpostavljenega pa timski. Zato so tudi nagrade zanje timske, torej razdeljene med vse sodelujoče in ne podeljene le osebi z izhodiščno idejo. V približno desetini primerov se del nagrade za inovacijski predlog razdeli tudi med vse ostale zaposlene v oddelku ali delovni skupini [T 9.9].

Možen pomislek v primeru nagrajevanja izvajalcev ideje je lahko, da moramo nagrajevati zgolj inventivnost (torej idejo). Za realizacijo te ideje izvajalec ne more biti nagrajen, saj je bil za realizacijo zadolžen in je ne nazadnje za to plačan s svojo redno plačo. V praksi se tako razmišljanje sprevrže v majhen delež idej, ki so uresničene. Izvajalci (običajno je za tehnične inovacije to služba vzdrževanja) se pritožujejo, da drugi dobivajo nagrade, oni pa delo. Cilj podjetja pa ni inventivnost, ampak inovativnost. Dokler ideja ni uresničena, je popolnoma brez vrednosti. Zakaj torej ne bi nagrajevali inovativnosti, torej celotnega procesa od ideje do realizacije in vseh sodelujočih v tem procesu? To velja še toliko bolj, ker gre pri uresničevanju invencije za nekaj novega, za to pa že po definiciji ne obstaja standardni postopek. Izvajalci morajo običajno v realizacijo vložiti vsaj nekoliko lastne inovativnosti.

Tudi pooblastila linijskega vodje pri nagrajevanju so v sistemu predpostavljenega bistveno višja kot pri tradicionalnem sistemu [T 9.11]. Kar v 80 % podjetij s sistemom predpostavljenega ima vsak vodja pooblastila, da lahko podrejenemu izplača nagrado za inovacijski predlog. To pomeni, da nagrado ne le predlaga, ampak tudi za odobritev izplačila ne potrebuje soglasja z višje instance. To je izjemno pomembna pravica. Če naj vodja čuti, da ima pooblastila, da izvaja management idej v svojem okolju, nad njim ne sme biti rigoroznih kontrolnih mehanizmov. Vodja mora imeti določene jasne in merljive cilje, pot do njih pa je njegova odgovornost. Pogosto linijski vodje v proizvodnji upravljajo z visokotehnološko opremo milijonskih vrednosti, pravica, da sodelavcu

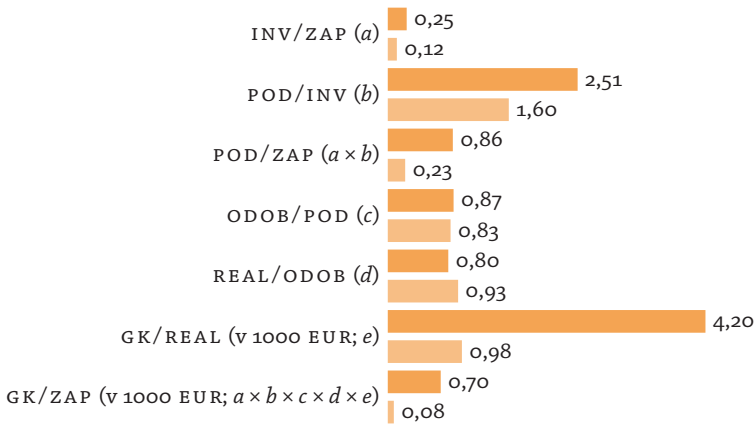


SLIKA 6.9 Primerjava kazalnikov rezultatov glede na prakso nagrajevanja vodij in ocenjevalcev inovacijskih predlogov (temno – nagrada, svetlo – brez nagrade)

podelijo nekaj tisočakov nagrade, pa se zdi prevelika odgovornost. To so v podjetjih s sistemom predpostavljenega očitno presegli, v nasprotju s podjetji s kombiniranim sistemom, kjer vodja lahko izplača nagrado le v 26 % primerov, in s tradicionalnim sistemom, kjer to velja za borih 15 % primerov.

V polovici podjetij s sistemom predpostavljenega so vodje in ocenjevalci inovacijskih predlogov nagrajeni tudi na podlagi svojega angažmaja na področju managementa idej [T 9.12]. To kaže, da se v teh podjetjih management idej tudi po tej plati opredeljuje kot ena od rednih zadolžitev vodje. 8 podjetij (od tega dve s tradicionalnim in eno s kombiniranim sistemom), ki vodje in ocenjevalce nagrajujejo za uspešen management idej, ima trikrat več podanih predlogov na zaposlenega in štirikrat višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi z vsemi ostalimi podjetji (slika 6.9).

Kako se kakovost sistema nagrajevanja izraža v rezultatih managementa idej? Izkaže se, da je medsebojna zveza zelo očitna. Podjetja smo razdelili v dve skupini glede na povprečno oceno dejavnika Sistem nagrajevanja. V prvo skupino smo uvrstili podjetja, ki so trditve o sistemu nagrajevanja ocenila s srednjo oceno 3,5 ali več (takih je 18, njihova ocena sistema nagrajevanja je bila 4,0), v drugo pa podjetja s 3 ali manj (takih je 21, njihova ocena sistema nagrajevanja je bila 2,5). Nato smo si ogledali rezultate, ki jih ta podjetja dosegajo (slika 6.10). Izkazalo se je, da imajo podjetja z visoko oceno sistema nagrajevanja dva-



SLIKA 6.10 Primerjava kazalnikov rezultatov glede na oceno dejavnika Sistem nagrajevanja (temno – ocena >3,5, svetlo – ocena <3)

krat več inventorjev na zaposlenega in za 50 % več podanih predlogov na inventorja. To pomeni skoraj za štirikrat več predlogov na zaposlenega. Neodvisen od tega (od števila predlogov) je kazalnik gospodarske koristi na izvedeni predlog (GK/REAL), ki je za prvo skupino podjetij za 4,3-krat višji, gospodarska korist na zaposlenega (GK/ZAP) pa je višja skoraj za desetkrat!

In kako nagrade dojemajo zaposleni? Dve tretjini managerjev idej je mnenja, da so višine nagrad za male inovacijske predloge dovolj visoke, da avtorjem ne dajejo občutka »napitnine« [T 9.7]. Tri četrtine jih meni, da višine dodeljenih nagrad avtorji inovacijskih predlogov pretežno dojemajo kot pravične [T 9.8]. V obeh primerih so se najbolj pozitivno ocenjevali v podjetjih s sistemom predpostavljenega in najmanj s tradicionalnim sistemom.

Osnovni motiv, ki spodbuja zaposlene k podajanju inovacijskih predlogov, niso denarne nagrade. Te so sekundarnega pomena [T 9.1]. S tem se strinja samo tretjina podjetij, 38 % s tradicionalnim sistemom, 26 % s kombiniranim in polovica s sistemom predpostavljenega. Kot kaže, navkljub poudarjanju pomena ostalih motivacijskih dejavnikov denar še vedno ostaja glavno gonilo managementa idej.

6.3 Povezanost med dejavniki in rezultati managementa idej

V predhodnem poglavju smo spoznali, katerim področjem slovenska podjetja posvečajo največ pozornosti. Zdaj pa si oglejmo, katera so področja, ki najmočneje *vplivajo* na dosežke managementa idej.

Na podlagi teoretičnih izhodišč smo oblikovali 11 dejavnikov oziroma dimenzij – sestavljenih spremenljivk Likertovega tipa. V nadaljnjem koraku bomo s korelacijsko analizo proučevali povezanost dimenzij ter trditev s kazalniki rezultatov, pri tem smo kot mero povezanosti izbrali Pearsonov korelacijski koeficient.

Povezanost na ravni dejavnikov

Kazalnika INV/ZAP (Število inventorjev na zaposlenega) in POD/INV (Število podanih predlogov na inventorja) kažeta intenziteto kreiranja inovacijskih predlogov v podjetju, torej stopnjo inventivnosti (njun produkt je namreč število podanih predlogov na zaposlenega). Obenem sta ta dva kazalnika tista, ki ju podjetja najpogosteje spremljajo, kar je posledica dveh dejstev. Prvič, ker podjetja ob uvajanju managementa idej običajno kot začetni cilj določijo število podanih inovacijskih predlogov in gre pri INV/ZAP in POD/INV za izhodiščna pokazatelja dogajanja na tem področju. In drugič, ker ni težav z njuno operativno merljivostjo, kot pri na primer kazalnikih gospodarske koristi. Zaradi tega smo tudi v okviru raziskave prav za ta kazalnika pridobili največ podatkov ($N = 44$). Zato si v nadaljevanju oglejmo, kateri so glavni vplivni dejavniki na kazalnika INV/ZAP in POD/INV.

Statistično značilne povezave med kazalnikoma INV/ZAP in POD/INV ter dejavniki managementa idej (aritmetična sredina vseh odgovorov za posamezni dejavnik in podjetje) smo ugotovili pri naslednjih dejavnikih (preglednica 6.3). To so torej področja, ki se jim je v podjetju smiselno prednostno posvetiti.

Povezanost na ravni trditev

V nadaljevanju si oglejmo, katere *trditve* kažejo največjo povezanost s kazalnikoma rezultatov INV/ZAP in POD/INV (preglednica 6.4).

Sklop trditev iz razdelka »Organizacija« je pokazal statistično značilno korelacijo pri treh trditvah, ki jih lahko povzamemo združene. Za inventivnost je pomembno, da jo uveljavljamo kot vrednoto [T1.03], da ji zagotovimo ustrezno organiziranost [T1.04] in da jo podpremo z najvišje hierarhične ravni[T1.08].

Sistematično postavljanje ciljev in nadzor nad njihovim doseganjem se kaže kot ena od bistvenih lastnosti, ki vplivajo na dvig inventivnosti. Cilji glede managementa idej morajo biti definirani (vsebinsko in vrednostno) tako na ravni podjetja [T2.02] kot tudi razgrajeni do ravni vsakega oddelka (organizacijske enote, delovne skupine) [T2.04]. Posta-

PREGLEDNICA 6.3 Statistično značilne povezave med kazalnikoma INV/ZAP in POD/INV ter dejavniki managementa idej

		(1)	(2)
Dejavnik ciljev	Pearsonova korelacija	0,505**	0,439**
	Sig. (dvorepa)	0	0,003
	N	44	44
Dejavnik dojemanja sistema	Pearsonova korelacija	0,411**	0,344*
	Sig. (dvorepa)	0,006	0,022
	N	44	44
Dejavnik komuniciranja	Pearsonova korelacija	0,416**	0,167
	Sig. (dvorepa)	0,005	0,279
	N	44	44
Dejavnik nagrajevanja	Pearsonova korelacija	0,391**	0,226
	Sig. (dvorepa)	0,009	0,14
	N	44	44
Dejavnik strategije	Pearsonova korelacija	0,351*	0,313*
	Sig. (dvorepa)	0,019	0,038
	N	44	44

Naslovi stolpcev: (1) INV/ZAP število inventorjev na zaposlenega, (2) POD/INV število podanih predlogov na inventorja. ** Statistično značilno pri 1 % tveganja. * Statistično značilno pri 5 % tveganja.

PREGLEDNICA 6.4 Statistično značilne povezave med trditvami iz vprašalnika ter kazalnikoma INV/ZAP in POD/INV

			(1)	(2)
T01.03	Inovativnost je ena od deklariranih vrednot našega podjetja.	(a)	0,458**	0,340*
		(b)	0,002	0,024
		N	44	44
T01.04	Organiziranost procesa managementa idej je ustrezna, da omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev.	(a)	0,231	0,397**
		(b)	0,131	0,008
		N	44	44
T01.08	V najvišjem vodstvu podjetja obstaja »sponzor«, tj. oseba, ki se osebno zavzema za uspeh managementa idej.	(a)	0,414**	0,299*
		(b)	0,005	0,048
		N	44	44
T02.02	Na ravni podjetja imamo vsebinsko in vrednostno definirane cilje managementa idej.	(a)	0,395**	0,348*
		(b)	0,009	0,022
		N	43	43

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 6.4 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

			(1)	(2)
T02.03	Cilje managementa idej na ravni podjetja določa najvišje vodstvo.	(a)	0,402**	0,358*
		(b)	0,007	0,018
		N	43	43
T02.04	Na ravni vsakega oddelka (organizacijske enote, delovne skupine) imamo vsebinsko in vrednostno definirane cilje managementa idej.	(a)	0,467**	0,419**
		(b)	0,002	0,005
		N	43	43
T02.05	Cilji managementa idej se postavljajo dogovorno in s soglasjem.	(a)	0,381*	0,357*
		(b)	0,012	0,019
		N	43	43
T02.06	Postavljanje ciljev managementa idej je sestavni del procesa načrtovanja poslovnih ciljev podjetja.	(a)	0,343*	0,300*
		(b)	0,023	0,048
		N	44	44
T02.07	Za potrebe managementa idej letno načrtujemo proračun potrebnih finančnih sredstev (za nagrade, promocijo, tehnično opremo ipd.).	(a)	0,388*	0,338*
		(b)	0,01	0,027
		N	43	43
T02.08	Vodstvo podjetja je tekoče informirano o doseženih rezultatih in težavah managementa idej (na primer z mesečnim poročilom).	(a)	0,413**	0,29
		(b)	0,006	0,059
		N	43	43
T02.14	Oddelkom (delovnim skupinam), ki imajo manj podanih inovacijskih predlogov, se posebej posvetimo.	(a)	0,371*	0,386*
		(b)	0,016	0,012
		N	42	42
T02.15	V letnem poročilu podjetja poročamo tudi o rezultatih managementa idej.	(a)	0,341*	0,400**
		(b)	0,025	0,008
		N	43	43
T02.16	Naše dosežke na področju managementa idej redno primerjamo z dosežki drugih podjetij.	(a)	0,417**	0,231
		(b)	0,007	0,145
		N	41	41
T04.01	Management idej je v prvi vrsti eno izmed menedžerskih orodij za vodenje sodelavcev in manj orodje za racionalizacijo stroškov.	(a)	0,449**	0,497**
		(b)	0,003	0,001
		N	41	41
T04.02	O managementu idej se v podjetju veliko govori.	(a)	0,480**	0,348*
		(b)	0,001	0,022
		N	43	43
T05.04	Ko dobimo v podjetje novega sodelavca, ga sistematično poučimo o sistemu managementa idej v podjetju.	(a)	0,313*	0,380*
		(b)	0,046	0,014
		N	41	41

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 6.4 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

			(1)	(2)
T05.05	V zadnjih treh letih so bili zaposleni deležni vsaj enega usposabljanja o tehnikah ustvarjalnega reševanja problemov.	(a)	0,509**	0,308*
		(b)	0,001	0,047
		N	42	42
T06.05	Imamo on-line sistem za prijavo inovacijskih predlogov (na primer intranet portal, namensko programsko opremo . . .).	(a)	0,581**	0,410**
		(b)	0	0,006
		N	43	43
T07.01	Poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav (brain storming, diagram ribja kost, borza problemov . . .).	(a)	0,432**	0,236
		(b)	0,004	0,128
		N	43	43
T08.01	Za notranje komuniciranje dogodkov in rezultatov v zvezi z inovacijsko dejavnostjo uporabljamo več različnih medijev (na primer oglasna deska, intranet, e-pošta, interno glasilo . . .).	(a)	0,449**	0,205
		(b)	0,002	0,182
		N	44	44
T08.03	Delavski predstavniki (sindikat, svet delavcev) aktivno sodelujejo pri informiranju zaposlenih o dogodkih, povezanih z managementom idej.	(a)	−0,252	−0,435**
		(b)	0,117	0,005
		N	40	40
T08.05	Za informiranje zaposlenih o managementu idej uporabljamo informacijske table na delovnih mestih (za grafično predstavljanje rezultatov managementa idej, slikovni prikaz uvedenih izboljšav ipd.).	(a)	0,421**	0,326*
		(b)	0,006	0,035
		N	42	42
T08.07	Skrbimo, da se vsaj enkrat mesečno zgodi nek dogodek na temo managementa idej (nov plakat, promocijska kampanja, simbolične nagrade . . .).	(a)	0,422**	0,352*
		(b)	0,005	0,022
		N	42	42
T09.01	Osnovni motiv, ki spodbuja zaposlene k podajanju inovacijskih predlogov, niso denarne nagrade. Te so sekundarnega pomena.	(a)	0,350*	0,306*
		(b)	0,022	0,046
		N	43	43
T10.03	Imamo osebo, katere glavna zadolžitev je management idej (posveča ji vsaj polovico delovnega časa).	(a)	0,316*	0,408**
		(b)	0,044	0,008
		N	41	41
T11.01	Če bi razdelili naloge povprečnega vodje po prioriteti v tri ravni (I. najpomembnejše naloge, II. srednje pomembne, III. manj pomembne), bi bilo vodenje managementa idej na prvi ravni.	(a)	0,400**	0,175
		(b)	0,007	0,256
		N	44	44
T11.02	Vodstvene kadre smo namensko usposabljali za razumevanje in vodenje managementa idej.	(a)	0,334*	0,316*
		(b)	0,031	0,042
		N	42	42

Nadaljevanje na naslednji strani

PREGLEDNICA 6.4 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

			(1)	(2)
T11.09	Inovacijske predloge so v zadnjem letu podali sodelavci iz skoraj vseh služb podjetja (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba . . .).	(a)	0,489**	0,381*
		(b)	0,001	0,011
		N	44	44

Naslovi stolpcev: (1) INV/ZAP število inventorjev na zaposlenega, (2) POD/INV število podanih predlogov na inventorja; (a) Pearsonova korelacija, (b) Sig. (dvorepa). ** Statistično značilno pri 1 % tveganja. * Statistično značilno pri 5 % tveganja.

vljanje ciljev managementa idej mora biti sestavni del procesa načrtovanja poslovnih ciljev podjetja kot celote [T2.06]. Postavljanje ciljev na ravni podjetja mora biti torej odgovornost vodstva podjetja (in ne na primer managerja idej, kar je v podjetjih pogosta praksa), s čimer vodstvo prevzame tudi odgovornost za njihovo doseganje [T2.03]. Seveda pa mora razgradnja ciljev na nižje organizacijske ravni potekati po načelih participativnega vodenja, torej dogovorno in s soglasjem [T2.05]. Prav tako je pomembno, da podjetje za izvajanje ciljev managementa idej zagotovi ustrezne vire (tj. namenski proračun sredstev za management idej) [T2.07].

Doseganje ciljev mora vodstvo tekoče spremljati (na primer prek mesečnih poročil managerja idej) [T2.08] in v primeru odstopanja sprejemati ustrezne korektivne ukrepe. Zagotavljati mora tudi uravnotežen razvoj sistema znotraj podjetja – oddelkom (oziroma delovnim skupinam, če so te formalno vzpostavljene), ki imajo manj podanih inovacijskih predlogov, se posebej posvetijo [T2.14].

Če je postavljanje ciljev managementa idej sestavni del procesa načrtovanja poslovnih ciljev podjetja kot celote, potem je logično, da tudi o dosežkih managementa idej podjetje ob koncu poslovnega leta svojim deležnikom poroča na enak način kot o doseganju drugih ciljev [T2.15]. In ne nazadnje, vse to podjetjem tudi omogoča, da svoje dosežke med seboj primerjajo oziroma se zgledujejo po dobrih praksah ostalih [T2.16].

Visoko povezanost z rezultati je pokazala trditev »O managementu idej se v podjetju veliko govori.« [T4.02]. Ta, razmeroma odprta trditev, meri potrebo po vpletenosti managementa idej v vsakdanja dogajanja v podjetju, ne le »formalna«, ampak tudi neformalna. To pomeni, da je management idej zajel kritično maso ljudi, da so aktivnosti za njegovo popularizacijo privedle do prepoznavnosti. Trditev ne implicira pozitivnega odnosa do managementa idej, ampak izhaja iz predpostavke, da je

»vsak odnos boljši kot noben«. Seveda pa mora pozitiven odnos do sistema gojiti najprej management, torej dojemati management idej v prvi vrsti eno izmed menedžerskih orodij za vodenje sodelavcev, tj. kot sklop metod, s katerimi predpostavljeni usmerjajo vedenje svojih podrejenih in ga vodijo k uresničevanju ciljev organizacije (Anic in Neuhaus 2002, 109), in manj orodje za racionalizacijo stroškov [T 4.01].

Podjetja, vsaj večja, imajo praviloma vzpostavljene mehanizme seznanjanja novo zaposlenih, še zlasti pripravnikov, z organizacijo, v katero vstopajo [T 5.04]. Za uspeh managementa idej se kaže kot pomembno, da so ob tej priložnosti novo zaposleni sistematično poučeni tudi o managementu idej. Prav tako je visoko pozitivna korelacija med številom inventorjev in izvajanjem usposabljanj za uporabo tehnik ustvarjalnega reševanja problemov (na primer Ishikawov diagram ribje kosti, Pareto analiza, 5 zakaj, FMEA ...) [T 5.05]. Neposredno s tem sta povezana poznavanje in uporaba tehnik za generiranje idej in uvajanje izboljšav (brain storming, borza problemov ...) [T 7.01].

Podjetja, ki vstopajo v stik s (potencialnimi in obstoječimi) inovatorji na več različnih načinov, dosegajo višje rezultate managementa idej. Med ključna komunikacijska sredstva za množično komuniciranje lahko štejemo oglasne deske, informacijske table na delovnih mestih, intranet, e-pošto, interno glasilo ... [T 8.01, T 8.05], med medije za prijavo inovacijskih predlogov pa poleg tradicionalnih (tiskani obrazec) še zlasti on-line sisteme (prek intranet portala oziroma sorodne programske aplikacije na lokalnem omrežju) [T 6.05].

Nekoliko presenetljiva je negativna korelacija med uspešnostjo managementa idej in sodelovanjem delavskih predstavnikov (sindikat, svet delavcev) pri informiranju zaposlenih o dogodkih, povezanih z managementom idej [T 8.03]. Vsekakor je to področje, ki bi si zaslužilo posebno raziskavo.

Zagotoviti je treba splošno prepoznavnost sistema [T 11.09]. To pomeni, da mora vsak od zaposlenih poznati osnovna dejstva o managementu idej v podjetju; na primer da tak sistem obstaja; da se pričakuje od vsakega posameznika, da se vanj vključi; in na kakšen način poteka postopek prijave ideje. Da bi zagotovili, da se bo o managementu idej v podjetju veliko »govorilo«, je treba redno, vsaj enkrat na mesec organizirati dogodek na temo managementa idej (nov plakat, promocijska kampanja, žrebanje simboličnih nagrad, podelitev priznanj najuspešnejšim inovatorjem ipd.) [T 08.07]. Za to pa je treba zagotoviti odgovorno osebo – »managerja idej«, katerega ena od (glavnih) zadolžitev mora biti koor-

PREGLEDNICA 6.5 Medsebojne povezave med kazalniki rezultatov

			(1)	(2)
INV/ZAP	Kazalnik Število inventorjev na zaposlenega	(a)	1	0,689**
		(b)	.	0
		N	44	44
POD/INV	Kazalnik Število podanih predlogov na inventorja	(a)	0,689**	1
		(b)	0	.
		N	44	44
ODOB/POD	Kazalnik Število odobrenih predlogov na vse podane predloge	(a)	0,382*	0,375*
		(b)	0,02	0,022
		N	37	37
REAL/ODOB	Kazalnik Število realiziranih predlogov na vse odobrene predloge	(a)	–0,01	0,063
		(b)	0,954	0,702
		N	39	39
GK/REAL	Kazalnik Gospodarska korist na realizirani predlog	(a)	–0,265	–0,314
		(b)	0,157	0,091
		N	30	30
GK/ZAP	Agregatni Kazalnik odličnosti managementa idej	(a)	0,531**	0,188
		(b)	0,004	0,348
		N	27	27

Naslovi stolpcev: (1) INV/ZAP število inventorjev na zaposlenega, (2) POD/INV število podanih predlogov na inventorja; (a) Pearsonova korelacija, (b) Sig. (dvorepa). ** Statistično značilno pri 1 % tveganja. * Statistično značilno pri 5 % tveganja.

diniranje izvajanja managementa idej v podjetju [T10.03]. Hierarhija linijskega managementa mora vodenje managementa idej prepoznati kot eno od prioritetnih nalog [T11.01], kar pomeni 1) vključitev ciljev managementa idej med osebne cilje vsakega managerja in 2) zagotovitev usposabljanja managerjev tudi na področju managementa inventivnosti in inovativnosti [T11.02].

Povezanost med kazalniki rezultatov

Kazalnik odličnosti managementa idej (GK/ZAP) kot skupna (agregatna) mera uspešnosti managementa idej močno korelira (0,531) s številom inventorjev na zaposlenega (INV/ZAP) (preglednica 6.5). Iz tega lahko sklepamo, da je podjetje, ki uspe pritegniti širok krog inventorjev, na dobri poti k gospodarsko uspešnemu managementu idej oziroma da od managementa idej ne moremo pričakovati ekonomskih rezultatov, če ne dosežemo množičnosti.

Korelacija med številom podanih predlogov na inventorja (INV/ZAP) in razmerjem med inventorji in vsemi zaposlenimi (POD/INV) znaša 0,698. To pomeni, da v podjetjih, kjer je večji delež inventorjev, dosegajo tudi več predlogov na posameznega inventorja. Kazalnika INV/ZAP in POD/INV dobro korelirata tudi s kazalnikom Število odobrenih predlogov na vse podane predloge (ODOB/POD). INV/ZAP, POD/INV in ODOB/POD so kazalniki, ki so najbolj neposredno povezani z ustrezno organiziranostjo sistema za management idej; na REAL/ODOB in GK/REAL ima (kot smo pokazali predhodno) organizacija managementa idej predvsem posreden vpliv. Zato ta povezanost med INV/ZAP, POD/INV in ODOB/POD ni presenetljiva.

7 Povzetek rezultatov in zaključki

S tem delom smo želeli (1) teoretično opredeliti in empirično preveriti dejavnike, ki vplivajo na invencijsko-inovacijski proces v podjetju (s poudarkom na managementu idej) in s tem na njegove inovacijske sposobnosti, (2) določiti kazalnike za merjenje zmogljivosti tega procesa in (3) na podlagi empirične raziskave oceniti stanje in uspešnost managementa idej v slovenskih podjetjih.

Sistem managementa idej smo v ta namen opredelili z dejavniki in rezultati. Dejavniki definirajo vse vhodne karakteristike sistema, torej vse tiste dejavnosti, ukrepe in ostalo, ki jih izvajamo v svoji organizaciji. Dejavniki nam kažejo na to, kako delujemo. Pod rezultati pa pojmujemo objektivno merljive učinke managementa idej, torej izhode iz procesa.

Vhodne veličine smo izrazili kot splet *11 dejavnikov,* ki določajo, kako podjetje izvaja management idej (strategije, cilji, inovacijska kultura in klima, dojemanje sistema, usposabljanje in razvoj kadrov, organizacija sistema, spodbujanje ustvarjalnosti, komuniciranje, nagrajevanje, vloga vodij, vloga managerja idej). Uspešnost delovanja sistema smo preverjali z vprašalnikom in izrazili z ocenami posameznih trditev na petstopenjski lestvici Likertovega tipa. Ocena posameznega dejavnika je izražena kot aritmetična sredina posameznih trditev.

Izhode iz procesa pa smo izrazili kot vrednosti *5 kazalnikov rezultatov.* Ti so izračunani na podlagi dosežkov managementa idej, o katerih so poročali respondenti (na primer število podanih inovacijskih predlogov, število avtorjev, zneski prihrankov). Vsak od petih kazalnikov rezultatov ugotavlja kakovost managementa idej na svojem ožjem področju, vseh pet pa se združuje v skupnem *kazalniku odličnosti managementa idej,* ki je izražen kot produkt vseh ostalih oziroma kot gospodarska korist na zaposlenega. Visoka vrednost kazalnika odličnosti managementa idej pomeni, da je ta zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko inovacijskih predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko realiziranih in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje.

Raziskava, ki je bila izvedena na podlagi vzorca 50 srednjih in velikih

slovenskih podjetij s skupno 53.000 zaposlenimi, je pokazala na nekaj dejstev.

Najprej si oglejmo dejavnike. Sistemske podlage za management idej je preverjal dejavnik *Strategija*. Za večino obravnavanih podjetij je značilna visoka raven deklarativne podpore inovativnosti. Management idej v teh podjetjih zavzema pomembno mesto in uživa načelno podporo najvišjega vodstva, inovativnost je deklarirana vrednota, prav tako imajo podjetja inovativnost zapisano v strateških načrtih. Skratka, podjetja vedo, da je ukvarjanje s tem poslovnim področjem pomembno. Težave pa imajo z uresničevanjem deklariranega. Trditve, ki preverjajo dejanske aktivnosti podjetja in ne le »zavezanost« k inoviranju, so ocenjene bistveno nižje.

Zaskrbljuje, da se je dejavnik postavljanja in kontrole doseganja *ciljev* na ocenjevalni lestvici uvrstil na predzadnje mesto, tik pred sisteme nagrajevanja na zadnjem. To potrjuje zgornjo ugotovitev, da je strateška vloga managementa idej dobro definirana, težave pa se pokažejo pri operacionalizaciji. Respondenti sicer pretežno zagotavljajo, da na ravni podjetja imajo definirane cilje managementa idej. Na ravni posameznega oddelka (organizacijske enote, delovne skupine) pa ima vsebinsko in vrednostno definirane cilje le slaba polovica podjetij (od tistih s tradicionalnim sistemom niti četrtina). Samo v polovici podjetij se cilji postavljajo dogovorno in s soglasjem. To pomeni, da se odgovornost za doseganje ciljev na ravni podjetja ne polaga na srednji in nižji management, zato je uspešnost delovanja takega sistema omejena. Cilji se v managementu idej lahko uresničujejo le v bazi, med zaposlenimi na (pretežno) najnižjih organizacijskih ravneh. Rezultati na ravni podjetja so le seštevek rezultatov posameznih oddelkov. Če ti nimajo zastavljenih ciljev, od njih tudi ni mogoče pričakovati rezultatov, tako pa tudi ne doseganja ciljev na ravni podjetja.

Vprašljivo pa je tudi, ali vodstvo doseganje rezultatov pri managementu idej sploh dojema kot zares pomembno. Komaj v dobri polovici podjetij cilje managementa idej na ravni podjetja določa najvišje vodstvo, ostali imajo management idej za nekaj, s čimer se ni treba ukvarjati na tej ravni. Če ciljev ne dosežejo, vodstvo tudi ne zahteva ukrepanja. To kaže na razmeroma nizko raven zavedanja pomena inovativnosti v povprečnem podjetju. Nizka raven zavedanja najvišjega vodstva pomeni tudi nizko raven zavedanja nižjih hierarhičnih slojev. V nasprotju z drugimi dejavniki je postavljanje ciljev izrazito funkcija managerja. Sistem komuniciranja, organizacije, razvoja kadrov itn. lahko uspešno

vzpostavi in razvija štabna funkcija (služba za management idej), neodvisno od stopnje zainteresiranosti najvišjega vodstva. Za dejavnik postavljanje ciljev pa to ne more veljati. Postavljanje in uresničevanje ciljev je neposredna odgovornost in interes vodstva. Zato nizka raven ocen tega dejavnika nakazuje slabo stanje predvsem v odnosu vodstva.

Področje inovacijske *kulture in klime* je med vsemi dejavniki ocenjeno najvišje. Respondenti večinoma trdijo, da se ustvarjalnost pričakuje na vsakem delovnem mestu v njihovem podjetju. Kot kaže, počasi le presegamo zastarelo razmišljanje, da je inoviranje nekaj, s čimer se ukvarjajo le inženirji in proizvodnja. Zaposleni v obravnavanih podjetjih se v precejšnji meri zavedajo, da je ustvarjalnost prvi pogoj za kakovost in učinkovitost dela, kar se kaže tudi v odnosu do sodelavcev. Rutinerji so manj cenjeni, v podjetju vse bolj cenijo inovativne sodelavce. Izkaže pa se spet, da so visoke predvsem ocene trditev, ki se nanašajo na deklarativni odnos do inovativnosti (»se pričakuje«, »se zavedamo«, »cenimo«), nižje pa tiste, ki preverjajo dejanske aktivnosti, ki zagotavljajo ustvarjalnosti naklonjeno kulturo in klimo.

Kako je s *sprejemanjem* managementa idej pri zaposlenih in vodstvu? Prvi pomemben zaključek je, da skoraj nobeno podjetje, ki ima management idej organiziran po tradicionalnem sistemu, tega ne dojema kot orodje vodenja, torej kot »sklop metod, s katerimi bi predpostavljeni lahko usmerjali vedenje svojih podrejenih in ga vodili k uresničevanju ciljev organizacije«. Saj ga tudi ne more, ker linijski vodje večinoma ne le da ne sodelujejo, ampak niso niti seznanjeni s tem, da je njihov podrejeni podal inovacijski predlog. V času, ko je vodenje sodelavcev izpostavljeno kot ena ključnih postavk uspešnega poslovanja in ohranjanja konkurenčne prednosti podjetij, ta nepovezanost managerjev s sistemom managementa idej zaskrbljuje. Nepomembnost, ki jo podjetja s tradicionalnim sistemom managementa idej pripisujejo spodbujanju inovativnega dela v skupinah in timih, pa predstavlja še drugi vidik istega problema. Pri podjetjih s sistemom predpostavljenega je razmerje vodja-sodelavec veliko bolj urejeno, zato so tudi rezultati, kot bomo videli v zaključku tega prispevka, bistveno boljši.

Respondenti ocenjujejo, da kadre razmeroma kakovostno *razvijamo in usposabljamo,* vendar pa ne ustvarjamo razlike med uspešnimi in neuspešnimi sodelavci. Če pa ne ustvarjamo razlike, tudi ne bomo sprožili motivacijskega procesa za napredovanje. Zaposlene usposabljamo bolj na proceduralni ravni (izvajanje postopkov, procesov managementa idej) kot na vsebinski (tehnike ustvarjalnosti, timsko delo). Sodelavcem

torej dajemo priložnost za inovativnost, ne oskrbimo pa jih dovolj z orodji, da bi to priložnost lahko polno izkoristili.

Sistemi za management idej so glede na rezultate raziskave relativno dobro *organizirani*. Dopuščajo možnost sodelovanja vsem zaposlenim, torej ne delajo razlik glede na položaj v hierarhiji in delovno mesto. Razlike se odrazijo v višini nagrad, ki so večinoma korigirane glede na delovno mesto in povezavo tega z vsebino inovacijskega predloga. Manj pa so sistemi za management idej aktivni pri pridobivanju idej za izboljšave izven kroga zaposlenih (na primer pri dobaviteljih in kupcih, študentih na praksi, organizacijah, na katere so prenesla izvajanje posameznih storitev (outsourcing)).

Sistemi se zaposlenim pri podajanju inovacijskega predloga poskušajo približati po različnih poteh, vse bolj tudi elektronsko. Oddaljujejo se torej od klasične (in običajno pri udeležencih nepriljubljene) prijave prek zelo formaliziranih obrazcev; zaželena je tudi ustna komunikacija. Anonimnost pri podaji inovacijskih predlogov je stvar preteklosti. Podjetja jo sicer formalno še omogočajo, inventorji pa se zanjo ne odločajo več.

Podjetja se zavedajo pomena uresničevanja predlogov. Ideja, ki ni uresničena, je brez vrednosti. Da pa bi se izognili pripombam izvajalcev v slogu »on je dobil nagrado, mi pa delo«, podjetja poskušajo čim večji del bremena izvedbe prenašati neposredno na inventorje.

Formalno usposobljenost za management idej vseh udeleženih managerjev (vodij, ocenjevalcev) podjetja ocenjujejo kot primerno, slabše pa se ta izkazuje v praksi (različno vrednotenje vsebinsko podobnih predlogov pri različnih ocenjevalcih).

Pretočni čas kot eden ključnih elementov učinkovitega sistema za management idej ima še velike rezerve. Najboljša podjetja postopek od invencije (prijave ideje) do inovacije (izvedbe v praksi) izvedejo skoraj petkrat hitreje od povprečnih.

Podjetja bi morala več pozornosti posvečati tehnikam za *spodbujanje ustvarjalnosti*. Formalno-tehnični okviri, ki motivirajo za podajanje idej, omogočajo njihovo obravnavo in uresničevanje, so le ena plat medalje. S temi okviri lahko dosežemo neko raven ustvarjalnosti in posledično inovativnosti v podjetju. Ljudem damo na voljo, da so ustvarjalni. Vendar pa je ustvarjalnost posameznika omejena. Da bi presegli to osnovno raven, jo moramo znati »potegniti« iz posameznikov in iz timov. To pomeni, da nismo več pasivni v pričakovanju idej, ampak uporabimo različna orodja in tehnike, ki bodo sodelavcem pomagali biti (še) bolj

ustvarjalni. Področje tehnik ustvarjalnosti pa je eno najnižje ocenjenih sploh.

Dejavnik *komuniciranje* smo razgradili v dva sklopa; prvi je uporaba komunikacijskih medijev za splošno komuniciranje z interno (in deloma eksterno) javnostjo, drugi pa neposredno komuniciranje z inventorjem ali/in inovatorjem-posameznikom.

Uporaba komunikacijskih orodij-medijev je v primeru managementa idej v slovenskih podjetjih še slabo razvita. Uporabljajo klasične medije za enosmerno, pisno komunikacijo (glasilo, oglasne deske). Uprava oziroma njen predsednik se v javnosti v vlogi promotorja, tj. pospeševalca managementa idej pojavlja le redko, enako velja za delavske predstavnike.

Področje komuniciranja z inovatorjem so managerji idej ocenili kot dobro. V nasprotju s splošnim informiranjem zaposlenih gre tu za neposredno komunikacijo med avtorjem inovacijskega predloga in službo za management idej. To je občutljivo področje, saj zadeva osebne interese posameznika. Od načina komuniciranja, ki ga bo uspel vzpostaviti manager idej (oziroma kar vsi managerji), je odvisno zadovoljstvo posameznika in njegov interes za sodelovanje tudi v prihodnje. Če bo inovacijski predlog zavrnjen neutemeljeno ali, še slabše, če se bo izgubil nekje v postopkih in brez kakršne koli povratne informacije, se avtor skoraj gotovo ne bo odločil za vnovično sodelovanje. Nezadovoljni posamezniki pa bodo veliko učinkoviteje dušili inovacijsko klimo, kot jo lahko gradi najučinkovitejši informacijski splet. Najboljši odgovor avtorju pa je v vsakem primeru čim hitrejša uresničitev njegovega inovacijskega predloga, seveda če je upravičena.

Sistem nagrajevanja je bil najnižje ocenjeni dejavnik. To je do neke mere razumljivo. Nobena nagrada ni tako visoka, da ne bi mogla biti še višja. Navkljub poudarjanju pomena ostalih motivacijskih dejavnikov je raziskava pokazala, da denar še vedno ostaja glavno gonilo managementa idej.

Nagrajevanje inovacij je v polovici podjetij integrirano v sistem plač, pretežno v podjetjih s sistemom predpostavljenega in kombiniranim sistemom. Povezanost managementa idej z ostalimi sistemi, ki jih uporablja podjetje, je izjemnega pomena za njegovo vitalnost. Šele ko postane management idej integralni del življenja podjetja, bo postal samoumeven, in šele ko bo samoumeven, bo tudi spontano deloval, brez občutka, da je treba za njegovo ohranjanje pri življenju vlagati ogromno energije.

Pooblastila linijskega managementa pri nagrajevanju so v sistemu predpostavljenega precej višja kot pri tradicionalnem sistemu. Kar v 80 % podjetij s sistemom predpostavljenega ima vsak vodja pooblastila, da lahko podrejenemu izplača nagrado za inovacijski predlog, v nasprotju s podjetji s kombiniranim sistemom, kjer vodja lahko izplača nagrado le v 26 % primerov, in s tradicionalnim sistemom, kjer to velja za borih 15 % primerov. To pomeni, da vodja nagrado ne le predlaga, ampak tudi za odobritev izplačila ne potrebuje soglasja z višje instance. To je izjemno pomembna pravica. Če naj vodja čuti, da ima pooblastila, da izvaja management idej v svojem okolju, nad njim ne sme biti rigoroznih kontrolnih mehanizmov. Vodja mora imeti določene jasne, merljive cilje, pot do njih pa je njegova odgovornost.

V splošnem je mogoče reči, da ima *služba za management idej* normativno dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila, res pa je, da se ta formalno visoka pooblastila v praksi uresničujejo slabše. Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa manager idej oziroma kakšna je njegova osebnostna (neformalna) moč. Ugled in moč osebnosti sta v funkciji, ki jo ima manager idej, zelo pomembna. Načeloma je izumljanje in inoviranje prostovoljna dejavnost zaposlenih. Zato mora manager idej uporabiti vsa svoja formalna pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč (in tudi ustvarjalnost), če želi sodelavce animirati za to, da bodo inventivni in inovativni. Pri podjetjih s sistemom predpostavljenega in kombiniranim sistemom je manager idej ugledna oseba, ki nima le vloge formalnega obravnavanja prispelih inovacijskih predlogov, ampak tudi vlogo voditelja, učitelja in svetovalca. V tradicionalnem sistemu pa manager idej predvsem formalno obravnava predloge, skrbi za njihovo realizacijo in za izračun nagrade inovatorju, kar so vloge, ki ne zahtevajo veliko osebnostne moči in ugleda.

Kako pa je z odnosom *linijskih managerjev* do sistema za management idej? Po odgovorih na anketne trditve je razmeroma soliden; spet pa slabši pri tradicionalnem sistemu. Sistem predpostavljenega uspe za management idej animirati celotno vodstveno strukturo, kar za tradicionalnega ne velja. Rezultat je enakomernejša porazdelitev inovacijskih predlogov med oddelki. Podjetja s sistemom predpostavljenega izkazujejo tudi zelo sistematičen pristop k usposabljanju vodij za management idej. Izrazito je pri sistemu predpostavljenega izražen tudi element pohvale. Pohvala, neposredna ali pa le posredna v obliki priznanja za opravljeno delo, je pravzaprav že »vgrajena« v sistem predpostavljenega. Vsakokrat, ko nadrejeni odobri inovacijski predlog, je (morda

zgolj nenamerno) postavljen v vlogo izrekanja priznanja. To se v sistemih, ki delujejo centralizirano, ne dogodi. Pohvala nadrejenega pa je tako pomemben dejavnik motiviranja, da sistem predpostavljenega že s tem v veliki meri opravičuje svoj obstoj!

V zaključni fazi analize smo ugotavljali, kateri so dejavniki, ki najmočneje *vplivajo* na rezultate managementa idej. S korelacijsko analizo smo proučevali povezanost dimenzij ter trditev s kazalniki rezultatov, pri tem smo kot mero povezanosti izbrali Pearsonov korelacijski koeficient. Pri analizi smo se zaradi omejenega vzorca osredotočili na kazalnika INV/ZAP (Število inventorjev na zaposlenega) in POD/INV (Število podanih predlogov na inventorja). Ta dva kazalnika kažeta intenziteto kreiranja inovacijskih predlogov v podjetju, torej stopnjo njegove inventivnosti.

Statistično značilne povezave med obema kazalnikoma ter dejavniki managementa idej (tj. aritmetično sredino vseh odgovorov za posamezni dejavnik in podjetje) smo ugotovili pri dejavnikih Cilji, Strategija, Dojemanje sistema, Komuniciranje in Nagrajevanje. To so torej področja, ki se jim je v podjetju smiselno prednostno posvetiti. Podobno analizo smo v nadaljevanju izvedli še na ravni posamičnih trditev.

Korelacijska analiza med vhodnimi parametri in rezultati managementa idej nakazuje nekaj neposrednih ukrepov, ki jih ima podjetje na voljo za dvig intenzitete kreiranja inovacijskih predlogov. Kar zadeva organizacijsko strukturo, je smiselno, da podjetje najprej identificira »sponzorja« iz najvišjega vodstva podjetja, ki se bo z osebnim zgledom in konkretno podporo zavzemal za uspeh managementa idej. Vodstvo naj imenuje »koordinatorja«, katerega odgovornost bo razvoj sistema za management idej. Na ravni podjetja je treba definirati cilje managementa idej, vsebinsko in vrednostno. Ta naloga je v domeni vodstva podjetja, in to v okviru procesa načrtovanja poslovnih ciljev podjetja kot celote. Cilje morajo odgovorni, seveda dogovorno in s soglasjem, razgraditi do ravni oddelkov (organizacijske enote, delovne skupine), tako vsebinsko kot vrednostno. Določiti je treba proračun potrebnih finančnih sredstev (za nagrade, promocijo, tehnično opremo ipd.). Vzpostaviti je treba sistem za sprotno informiranje vodstva o doseženih rezultatih in težavah v zvezi z managementom idej (na primer mesečno poročilo) in zagotoviti primerno uravnoteženost sistema – tj. skupinam, ki imajo relativno manj podanih inovacijskih predlogov, posvetiti dodatno pozornost. Pomembno je, da podjetje svoje vodstvene kadre sistematično usposablja za razumevanje in vodenje sistema za management

idej. Prav tako mora zagotoviti tudi usposabljanja novo zaposlenih sodelavcev, tako o postopkih sistema za management idej kot o tehnikah ustvarjalnega reševanja problemov in generiranja idej. Redno, večkrat letno je treba organizirati promocijske dogodke. Za splošno prepoznavnost sistema je treba zagotoviti informiranje glede dogodkov in rezultatov v zvezi z inovacijsko dejavnostjo prek več vzporednih medijev (na primer oglasna deska, intranet, e-pošta, interno glasilo ...). Prav tako je smiselna uvedba vizualnega managementa (informacijskih tabel) na delovnih mestih. Dostop do prijave inovacijskih predlogov za zaposlene pa mora biti čim enostavnejši.

Seveda je potrebno na te ukrepe gledati v širšem organizacijskem kontekstu in in jih ustrezno prilagajati značilnostim konkretne organizacije.

* * *

V tem delu smo poskušali čim bolj celovito raziskati teoretične okvire in prakse managementa idej v slovenskih podjetjih. Prišli smo do vrste zaključkov; nekateri so empirično potrdili tisto, kar so managerji izkustveno vedeli že doslej, nekateri pa so odkrili nova dejstva, ki bodo, tako upamo, prispevala k nadaljnjemu razmahu in strokovnemu razvoju tega področja v slovenskih podjetjih, pa tudi v ostalih organizacijah.

Literatura

Ahmed, P. K. 1998a. Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking* 5 (1): 45–58.

———. 1998b. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1 (1): 30–43.

Anic, D., in T. Neuhaus. 2002. Bedeutung des Ideenmanagements als Führungsinstrument. *Ideenmanagement* 28 (3): 108–116.

Burgar, J. 2003. Celoviti management i-i procesov v Iskraemecu. V *Tretji jesenski posvet strokovnjakov s področja* USP*: učinkovitost invencijsko-inovativne dejavnosti v podjetju.* Ljubljana: Inštitut USP.

Carayannis, E., R. Dömötör in C. Hienerth. 2005. Measuring innovative performance: an empirical comparison of input, process and output indicators. Predavanje na Gospodarski zbornici Slovenije, Ljubljana.

Chesbrough, H. W. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.* Boston, MA: Harvard Business Press.

Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke in J. West. 2008. *Open innovation: researching a new paradigm.* New York: Oxford University Press.

Coombs, R., P. Narandren in A. Richards. 1996. A literature-based innovation output indicator. *Research Policy* 25 (3): 403–413.

Devetak, G. 1980. *Tehnične inovacije.* Ljubljana: Delavska enotnost.

Di Anselmo, A. 2004. *Regionalna inovacijska strategija Slovenije kot* EU *regije: akcijski načrt Nacionalni sistem inovacij.* Ljubljana: Mestna občina Ljubljana, Oddelek za gospodarske dejavnosti in turizem.

DIB. 2003. DIB-Report 2003. Http://www.our-ideas.de/mimes/attachments/dib_Report2003.pdf.

———. 2008. DIB-Report 2008. Http://www.dib.de/fileadmin/Dateien/Downloads/Dokumente/dib-Report_2008.pdf.

Dimovski, V. 2004. Predgovor v *Inovativnost v šoli,* ur. B. Likar. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo in Korona plus.

Dovžan, H. 1994. Inovativnost in konkurenčne strategije: marketinške ideje. *Gospodarski vestnik,* 24. marec.

Drevenšek, M. 2000. Spodbujanje ustvarjalnosti: tudi žabe zmorejo leteti visoko. *Gospodarski vestnik,* 3. februar.

Drucker, P. F. 2007. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles.* Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

DTI. 2002. The 2002 R&D scoreboard: commentary and analysis. Http://www.innovation.gov.uk/rd_scoreboard/downloads/2002_rd_scoreboard_analysis.pdf.

EIS. 2008. European innovation scoreboard 2007: comparative analysis of innovation performance. Http://www.earto.eu/nc/service/news/details/article/european-innovation-scoreboard-2007.

European Commission. 2004. *Innovation management and the knowledge-driven economy.* Bruselj: European Commission.

Eurostat. 2007. Fourth community innovation survey: more than 40 % of EU27 enterprises are active in innovation. Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2007/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2007_MONTH_02/9-22022007-EN-BP.PDF.

———. 2008. Science, Technology and Innovation in Europe. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_ OFFPUB/KS-EM-08-001/EN/ KS-EM-08-001-EN.PDF

Fatur, P., in S. Dolinšek. 2009. Mass customization as a competitive strategy for labour intensive industries. *Advances in Production Engineering & Management* 4 (1): 77–84.

Fatur, P., in B. Likar. 2009. The development of a performance measurement methodology for idea management. *International Journal of Innovation and Learning* 6 (4): 422–437.

Fatur, P., B. Likar in J. Kopač. 2007. Razvoj metodologije za vrednotenje inovacijskih sposobnosti podjetja. *Les* 59 (4): 96–103.

Fatur, P., in B. Novak. 2008. Zamik diferenciacije v proizvodnji smučarske obutve: primer Alpina, d. d. V *Množinsko prilagajanje – mass customization – v teoriji in praksi,* avt. A. Trentin, C. Forza in F. Salvador, 77–83. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče.

Flor, M. L., in M. J. Oltra. 2004. Identification of innovating firms through technological innovation indicators: an application to the Spanish ceramic tile industry. *Research Policy* 33 (2): 323–336.

Franca, V., in E. Zirnstein. 2009. Pravni vidiki nagrajevanja inovativnosti zaposlenih in dobre prakse slovenskih podjetij. *Podjetje in delo* 35 (3-4): 685–708.

Freel, M. S. 2005. Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation* 25 (2): 123–134.

Garcia-Lorenzo, A., in J. C Prado. 2003. Employee participation systems in Spain: past, present and future. *Total Quality Management & Business Excellence* 14 (1): 15–24.

Commission of the European Communities. 1996. Green paper on innovation. COM(95) 688 final.

Guimaraes, T., in K. Langley. 1994. Developing innovation benchmarks: an empirical study. *Benchmarking* 1 (3): 3–20.

Hagedoorn, J., in M. Cloodt. 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 32 (8): 1365–1379.

Hierl, R. 2002. Predavanje na International 20 Keys Conference, Ljubljana.

Hollenstein, H. 1996. A composite indicator of a firm's innovativeness: an empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. *Research Policy* 25 (4): 633–645.

IMB Consulting. 2004. Global idea management benchmarks report (GIMB) 2003. Amstetten: IMB Consulting.

Jerovšek, J., in V. Rus. 1988. *Inovativno podjetje.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Johannessen, J.-A., J. Olaisen, J.-A. Johannessen, in B. Olsen. 1999. Managing and organizing innovation in the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management* 2 (3): 116–128.

Kos, M. 2002. Od strategije k implementaciji. V *Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije,* ur. Š. Čelan, M. Mulej, M. Kos in D. Klinar, 41–69. Ljubljana: PCMG.

Lager, T., in S.-Å. Hörte. 2002. Success factors for improvement and innovation of process technology in process industry. *Integrated Manufacturing Systems* 13 (3): 158–164.

Likar, B. 2002a. Pomen spremljanja in vrednotenja inovativno-tehnoloških in raziskovalnih procesov v lesni industriji. *Zbornik gozdarstva in lesarstva,* št. 69: 259–275.

Likar, B., ur. 2002b. *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej.* Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

Likar, B., in P. Fatur, ur. 2006. *Management inovacijskih in* RR *procesov v* EU. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo in Korona plus.

Likar, B., in J. Kopač. 2005. Metodologija vrednotenja inovativnih, tehnoloških in raziskovalnih procesov. *Les* 57 (9): 251–256.

MAKE. 2005. The most admired knowledge enterprises in Europe. Http://www.knowledgebusiness.com.

Marx, A. E. 1995. Management commitment for successful suggestion systems. *Work Study* 44 (3): 16–18.

Milner, E., M. Kinnell in B. Usherwood. 1995. Employee suggestion schemes: a management tool for the 1990s? *Library Management* 16 (3): 3–8.

Mulej, M. 1987. *Inovativno poslovanje: ustvarjalno (so)delovanje mnogih za inoviranje v politiki in praksi organizacij združenega dela.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

———. 2002. Evropa prihaja za nami in zahteva od Slovenije inovativnost. V *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej,* ur. B. Likar, 11–15. Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

———. 2006. Absorbcijska sposobnost tranzicijskih malih in srednjih podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz raziskovalnih organizacij. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.

Mulej, M., P. Fatur, J. Knez Riedl, A. Kokol, N. Mulej, V. Potočan, D. Prosenak, B. Škafar in Z. Ženko. 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja.* CD-ROM. Ljubljana: Korona plus.

Mulej, M., in Š. Kajzer. 1998. Ethics of interdependence and the law of requisite holism. V STIQE'*98: proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment,* ur. M. Rebernik in M. Mulej, 129–140. Maribor: Institute for Entrepreneurship at Faculty of Business Economics.

Mulej, M., in Z. Ženko. 2002. Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. V *Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije,* 17–40. Ljubljana: PCMG.

Pečjak, V. 1989. *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje.* Ljubljana: samozaložba.

———. 2002. Ustvarjalnost v šoli. V *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej,* ur. B. Likar, 122–132. Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

Peters, T., in R. H. Waterman. 1988. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies.* New York: Harper Row.

Prijović, I. 1994. Inovativni management in visokoprofesionalizirani kadri kot inovacijski potencial v inovativnem podjetju. *Podjetje in delo* 20 (1): 52–58.

Rozman, R. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Sorensen, D. P., in W. Christopher. 1997. *Innovations: key to business success.* Menlo Park, CA: Crisp.

Srića, V. 1999. *Ustvarjalno mišljenje.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Tuominen, M. 2004. How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research* 57 (5): 495–506.

Zairi, M. 1995. Benchmarking innovation for best practice. *World Class Design to Manufacture* 2 (3): 33–40.