

# Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne konkurenčne prednosti

PETER FATUR

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

BORUT LIKAR

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Prispevek predstavlja ugotovitve empirične raziskave o praksah managementa idej v slovenskih podjetjih. Management idej je formaliziran mehanizem za porajanje invencij in njihove preobrazbe v inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji. Raziskava ugotavlja dejavnike, ki vplivajo na management idej in s tem tudi na invencijsko-inovacijske sposobnosti podjetja kot celote. Poseben poudarek je namenjen organizaciji managementa idej. Decentralizirani model predpostavljenega, kjer je za vodenje sistema odgovoren linijski management, se kaže kot precej uspešnejši od tradicionalnega, centraliziranega načina vodenja.

*Ključne besede:* management idej, inoviranje, inovativnost, izumljanje, podjetje

## Uvod

Novi, boljši, bolj funkcionalni in vabljeni 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 proizvodnje izdelkov oziroma storitev niso pomembne le »revolucionarne« inovacije. Mulej (2006) opredeljuje vsaj 20 različnih tipov inovacij, med njimi tudi take, ki se kažejo v nenehnem izboljševanju tradicionalnih tržnih proizvodov in poslovnih procesov. Take inovacije prinašajo večjo produktivnost proizvodnih procesov, višjo dodano vrednost na zaposlenega, pa tudi višjo prodajno ceno (Kos 2002). Za to pa mora podjetje znati izkoristiti ustvarjalne potenciale, pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, za katere je inoviranje proizvodov in procesov poklicna odgovornost.

Prispevek predstavlja rezultate empirične raziskave o praksah managementa idej v slovenskem gospodarstvu. *Management idej* pojmuje kot formaliziran mehanizem za spodbujanje zaposlenih, da prispevajo konstruktivne ideje za izboljšanje organizacije,

v kateri so zaposleni (Milner, Kinnell in Usherwood 1995). Management idej torej vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor v procesu porajanja invencij in njihove preobrazbe v sugestije (tj. zapisane invencije), potencialne inovacije ter inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji. S tem seveda ne omogoča skokovitega napredka podjetja, vendar lahko, če je primerno organiziran, krepi njegovo konkurenčnost in poslovno uspešnost. Še pomembnejše pa je to, da pomeni podlago za vzpostavitev inoviranja naklonjenega okolja in s tem temelj tudi za uspešno profesionalno inovativnost, torej tisto, ki podjetju zagotavlja osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost.

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), 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 izraza kaizen in njegovega nemškega ustreznika 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 se v tuji in tudi v slovenski praksi vse bolj uveljavlja termin management idej (angl. Idea Management, nem. Ideenmanagement). Rezultate managementa idej slovenska podjetja poimenujejo sugestije (Revoz), koristni predlogi (na primer Droga Kolinska), inovacijski predlogi (Aero), izboljšave (Iskraemeco), iskricice (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 (1997) 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 iz latinščine izhaja, da je inovacijsko vse, kar zadeva inovacije, inovativno pa samo tisto, kar pri inoviranju uspe.

Zgodovina sistemov, tj. organizacijskih ureditev za spodbujanje množične inovativnosti v zahodnih državah sveta sega že v drugo polovico 19. stoletja, na Japonskem pa po nekaterih virih še veliko dlje, v 15. stoletje. Prvi resnejši poskusi vzpostavitve množične inovacijske – pravzaprav invencijske – dejavnosti v Sloveniji in prvi uspehi

na tem področju so se pojavili takoj po drugi svetovni vojni in znova v 70. letih prejšnjega stoletja; sledil jim je postopen zaton in vno-  
vično odkrivanje (pogosto pod vplivom novih – tujih – lastnikov) ob  
prelomu tisočletja. Vse več slovenskih podjetij, in to praviloma uspe-  
šnih, se je v zadnjih letih (spet) odločilo spodbujati množično inven-  
tivnost zaposlenih. Da pomembnost te v poslovni praksi raste, pa  
je mogoče zaznati tudi v mednarodnem okolju (glej na primer DB  
2008). Veliko podjetij torej ugotavlja pomembnost neprofesionalne  
inventivnosti in inovativnosti kot poti h konkurenčni prednosti.

Organizacijo managementa idej v podjetjih lahko v grobem raz-  
delimo v tri sisteme – ureditve: tradicionalni sistem, sistem predpo-  
stavljenega in kombinacija obeh (Fatur 2005). V *tradicionalnem sis-  
temu* se celoten proces izvaja centralizirano. Zaposleni svoje ideje  
za izboljšave v pisni obliki (torej kot *sugestije*) sporočajo centralni  
službi oziroma posamezniku, ki je odgovoren za obravnavo inovacij-  
skih predlogov na ravni podjetja. Vloga linijskih managerjev je pri  
tem sistemu obrobna ali pa je sploh ni (lahko na primer sprejemajo  
predloge in jih posredujejo naprej centralni službi, lahko pa so samo  
obveščeni o tem, da je v obravnavi predlog z njihovega oddelka –  
včasih še to ne).

Na drugi strani je decentraliziran *sistem predpostavljenega*. Tu  
imajo odgovornost za izvajanje linijski managerji. Cilji managementa  
idej na ravni organizacije se razgradijo do ravni posameznega od-  
delka, za njihovo doseganje je torej odgovoren vodja oddelka. Ino-  
vacijske predloge avtorji sporočajo 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), to preverja, določi višino nagrade in  
jo tudi podeli. Formalni oddelek pogosto deluje kot delovna sku-  
pina in izraža svojo inovativnost po načelih skupinskega/timskega  
reševanja problemov. Štabna služba ima pri tem sistemu le vlogo  
koordinatorja, trenerja, animatorja in motivatorja.

Z empirično raziskavo, o kateri pišemo v tem prispevku, smo že-  
leli ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na invencijsko-inovacijski pro-  
ces v podjetju (s poudarkom na managementu idej) in s tem na  
invencijsko-inovacijske sposobnosti podjetja, ter na podlagi vprašal-  
nika ovrednotiti uspešnost managementa idej v slovenskih podjetjih.

### **Teoretična izhodišča**

Management inventivnosti in inovativnosti je kompleksno poslovno  
področje. Posega na področja organizacije, psihologije, sociologije,  
tehnike, tehnologije, naravoslovnih znanosti, prava, ekonomike, fi-

nanc in verjetno še česa. Na stopnjo inventivnosti in inovativnosti nekega okolja, naj bo to podjetje, družbena skupina ali celo narodno gospodarstvo, vplivajo številni dejavniki, ki so medsebojno prepleteni in soodvisni. Inovacij ni mogoče presojati v luči le enega dejavnika ali skupka zgolj nekaterih dejavnikov. Že če manjka en dejavnik ali pa je neproporcionalno šibko razvit, lahko pomeni, da bo inovacijski potencial nekega okolja precej manjši, kot bi lahko bil v pravilno uravnoteženem okolju. Nasprotno pa to ne velja. Tudi če so vključeni vsi dejavniki, to še ne zagotavlja visoke stopnje inovativnosti. Ker gre za splet človeških, širše družbenih, fizičnih, psiholoških, tehnoloških, zgodovinskih in še kakšnih vplivov, hkrati pa omejenih razpoložljivih virov, 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), izmerila in popisala.

V literaturi najdemo številne opredelitve indikatorjev, s katerimi bi bilo mogoče meriti inovacijske sposobnosti podjetja. Indikatorje inovativnosti je mogoče deliti v več sklopov. Prva možnost 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 mogoča delitev, ki se pojavlja v literaturi, je razdelitev na posamične in kompozitne indikatorje. *Posamični* indikatorji (na primer Coombs, Narandren in Richards 1996; Freel 2005; Hollenstein 1996) merijo posamične vplivne dejavnike (na primer delež sredstev, ki jih podjetje namenja za raziskave in razvoj, letno število dni izobraževanj in usposabljanj managementa in zaposlenih, delež dobička, ki izvira iz inovacij zadnjih X let, število podeljenih patentov v zadnjih X letih). 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 ni pravi kazalnik inovativnosti podjetja (Mulej in dr., v pripravi). Nekatera podjetja sploh ne prijavljajo patentov ali imajo zelo majhen delež vlaganj v raziskave in razvoj, pa so vendar izjemno inovativna (Carayannis, Dömötör in Hienert 2004). Razen tega patenti niso inovacije, ampak samo ena od podlag zanje, 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 (na primer Hagedoorn in Cloudt 2003), ki pogosto delujejo v sinergijah (Mulej in dr., v pripravi).

## Metodologija

Dosedanje raziskave na področju managementa idej (glej na primer DIB 2008; IMB Consulting 2004) se pretežno ukvarjajo z izhodnimi parametri procesa, te pa pretežno vrednotijo s posamičnimi indikatorji. Da bi preseгли ti omejitvi, smo poskušali oblikovati nabor meril za presojo vhodnih, procesnih in izhodnih parametrov, te pa organizirati v taki obliki, da bi kompleksno izražali zmogljivosti tega procesa. Po pregledu literature smo identificirali dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na uspešnost in učinkovitost managementa idej (kvalitativne parametre). Na podlagi teh smo oblikovali *trditve*, ki ugotavljajo vplivnost oziroma razvitost posameznega dejavnika managementa idej in njeno raven. V nadaljevanju smo trditve združili v vsebinsko zaokrožena področja – *vidike*. Organiziranost sistema managementa idej smo izrazili kot splet 11 kvalitativnih vidikov (vidiki strategije, ciljev, inovacijske kulture in klime, percepcije sistema, usposabljanja in razvoja kadrov, formalne organizacije sistema, spodbujanja ustvarjalnosti, komuniciranja, nagrajevanja, vloge linijskih vodij in vloge managerja idej).

Delovanje sistema managementa idej smo preverjali z vprašalnikom, pri čemer so anketiranci vsako trditev znotraj posameznega vidika ocenili z ocenami od 1 do 5. Ocena posameznega vidika je izražena kot aritmetična sredina ocen posameznih trditev.

Rezultate managementa idej v podjetjih (kvantitativne parametre) pa smo izračunali na podlagi dosežkov managementa idej, o katerih so poročali anketiranci, na primer število inventorjev – izumiteljev, število danih, odobrenih in realiziranih inovacijskih predlogov, njihova gospodarska korist, čas od predlagane inovacije do odločitve o sprejemu oziroma zavrnitvi in čas od odločitve o sprejemu do realizacije, višina nagrad inventorjem in/ali inovatorjem. Na podlagi teh kvantitativnih vrednosti smo oblikovali sistem kazalnikov, ki vsak zase izražajo uspešnost podjetja pri posameznem segmentu managementa idej, vsi skupaj pa tvorijo en kompozitni kazalnik uspešnosti managementa idej (Fatur 2005; Fatur in Likar 2008).

V okviru interpretacije rezultatov smo najprej prikazali srednjo vrednost in standardni odklon posameznega vidika, nato pa na podlagi ocen posamičnih trditev in podatkov o rezultatih (kvantitativnih parametrih) podrobneje interpretirali stanje inovativnosti v povezavi s posameznim vidikom.

Raziskava je bila izvedena v okviru tretje periodične raziskave Gospodarske zbornice Slovenije o stanju inovacijskih dejavnosti v Sloveniji, na vzorcu 50 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij

s skupno 53.000 zaposlenimi, kar je 8,7% vseh zaposlenih v gospodarstvu v Republiki Sloveniji v letu 2005. Od podjetij, vključenih v raziskavo, je osem podjetij storitvenih, 42 pa iz predelovalnih dejavnosti. Vzorec je namenski; vanj so bila vključena inovacijsko aktivna podjetja. Na vprašalnik so odgovarjale osebe, ki so v podjetju odgovorne za management idej ali vsebinsko sorodno področje.

## Rezultati

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 dale vsaj en inovacijski predlog) v celotni strukturi zaposlenih znaša 9% in je največji v sistemu predpostavljenega (16%), precej manjši v kombiniranem sistemu (9%), najmanjši pa v tradicionalnem (5%) (slika 1, spodaj), in sicer kljub obljubljenim višjim nagradam pri zadnjem (slika 1, zgoraj). Najboljše podjetje ima 82% inventorjev, najslabše manj kot 1%. Pet najviše uvrščenih podjetij ima povprečno kar 72% inventorjev.

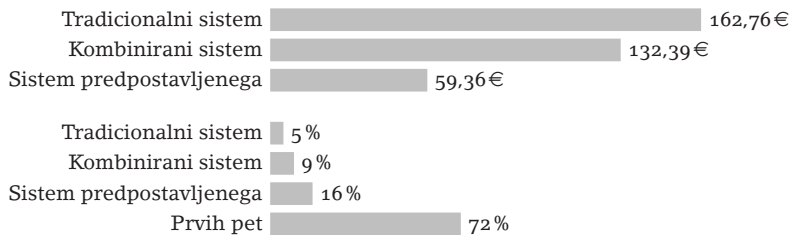
Eden od pomembnih razlogov za večjo uspešnost sistema predpostavljenega je čas od prijave do uresničitve predloga. Pretočni čas obravnave inovacijskega predloga znaša v sistemu predpostavljenega 62 dni, pri tradicionalnem sistemu pa 131 dni (slika 2).

Slika 3 prikazuje povprečne vrednosti ocen po podjetjih za posamezen vidik, podrobnejše interpretacije ocen pa si bomo ogledali v nadaljevanju.

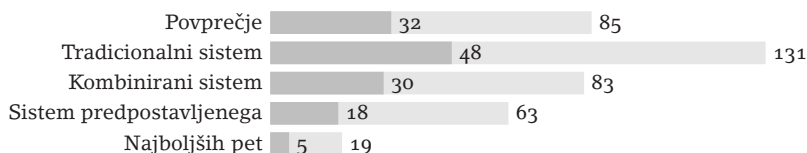
Sistemske podlage za management idej smo preverjali s *strateškim* vidikom. Za večino obravnavanih podjetij je značilna visoka raven deklarativne podpore inovativnosti. Management idej v teh podjetjih zavzema pomembno mesto in uživa načelno podporo najvišjega vodstva, inovativnost je deklarirana vrednota, 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 dejavnosti podjetja, in ne le »zavezanost« k inoviranju, so ocenjene precej slabše.

Zaskrbljujoče je, da se je vidik postavljanja in nadzora za doseganje *ciljev* na ocenjevalni lestvici uvrstil na predzadnje mesto, tik pred sisteme nagrajevanja. To potrjuje prejšnjo ugotovitev, da je strateška vloga managementa idej dobro definirana, težave pa se pokažejo

### Vključevanje zaposlenih v inoviranje



SLIKA 1 Povprečna višina nagrade za inovacijski predlog (zgoraj) in delež zaposlenih, ki so v letu dni predlagali vsaj eno inovacijo (spodaj)



SLIKA 2 Pretočni čas obravnave inovacijskega predloga (v dnevih; temno – čas od prijave do odločitve, svetlo – celotni čas do realizacije)



SLIKA 3 Povprečne vrednosti ocen po posameznih vidikih

pri operacionalizaciji. Anketiranci 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 četrtnina). Samo v polovici podjetij se cilji postavljajo dogovorno in s soglasjem. To pomeni, da



se za doseganje ciljev na ravni podjetja odgovornosti ne pripisuje srednjemu in nižjemu managementu, zato je uspešnost delovanja takega sistema omejena. Cilji se v managementu idej lahko uresničijo le 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, drugi štejejo management idej kot nekaj, s čemer se ni treba ukvarjati na tej ravni. Če ciljev ne dosežejo, vodstvo tudi ne zahteva ukrepanja. To kaže na razmeroma nizko raven zavedanja pomembnosti inovativnosti v povprečnem podjetju. Nizka raven zavedanja najvišjega vodstva pomeni tudi nizko raven zavedanja nižjih hierarhičnih slojev. V nasprotju z drugimi vidiki 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 vidik postavljanja ciljev pa to ne more veljati. Postavljanje in uresničevanje ciljev je neposredna odgovornost in interes vodstva. Zato nizke ocene tega vidika nakazujejo slabo stanje predvsem v odnosu vodstva.

Področje inovacijske *kulture in klime* je med vsemi vidiki ocenjeno najvišje. Anketiranci večinoma trdijo, da se ustvarjalnost pričakuje na vsakem delovnem mestu v njihovem podjetju. Očitno počasi le presehamo zastarelo razmišljanje, da je inoviranje nekaj, s čimer se ukvarjajo le inženirji in proizvodnja. Zaposleni v obravnavanih podjetjih se dobro 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 deklarativen odnos do inovativnosti (»se pričakuje«, »se zavedamo«, »cenimo«), nižje pa tiste, ki preverjajo dejavnosti, ki zagotavljajo ustvarjalnosti naklonjeno kulturo in klimo.

Kako je s *sprejemanjem* managementa idej pri zaposlenih in vodstvu? Prva pomembna ugotovitev 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 predpostavljani lahko usmerjali vedenje svojih podrejenih in ga vodili k uresničevanju ciljev organizacije. Saj ga tudi ne more, ker li-



nijski vodje večinoma ne sodelujejo, niti niso seznanjeni s tem, da je njihov podrejeni predlagal neko inovacijo. V času, ko je vodenje sodelavcev izpostavljeno kot ena ključnih postavk uspešnega poslovanja in ohranjanja konkurenčne prednosti podjetij, je ta nepovezanost managerjev s sistemom managementa idej zaskrbljujoča. Nepomembnost, ki jo podjetja s tradicionalnim sistemom managementa idej pripisujejo spodbujanju inovativnega dela v skupinah in timih, pa je še drugi vidik istega problema. Pri podjetjih s sistemom predpostavljenega je razmerje vodja – sodelavec veliko bolj urejeno, zato so tudi rezultati precej boljši.

Anketiranci ocenjujejo, da kadre razmeroma kakovostno *razvijajo in usposablajo*, vendar ne ustvarjajo razlike med uspešnimi in neuspešnimi sodelavci. Če pa ne ustvarjajo razlike, tudi ne bodo sprožili motivacijskega procesa za napredovanje. Zaposlene usposablja bolj na proceduralni ravni (izvajanje postopkov, procesov managementa idej) kot na vsebinski (tehnike ustvarjalnosti, timsko delo). Sodelavcem torej dajejo priložnost za inovativnost, ne oskrbijo 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 glede na delovno mesto. Razlike se kažejo 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 dobivanju idej za izboljšave izven kroga zaposlenih (na primer pri dobaviteljih in kupcih, študentih na praksi, organizacijah, na katere so prenesli izvajanje posameznih storitev (outsourcing)).

Sistemi se zaposlenim pri dajanju inovacijskih predlogov poskušajo približati po različnih poteh, vse bolj tudi elektronsko. Oddaljujejo se torej od klasične (in po navadi pri udeležencih nepriljubljene) prijave prek zelo formaliziranih obrazcev; zaželena je tudi ustna komunikacija. Anonimnost je stvar preteklosti. Podjetja jo sicer formalno še omogočajo, inventorjem pa ni več do nje.

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

Formalno usposobljenost za management idej vseh udeleženihi 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 nameniti tehnikam za *spodbujanje ustvarjalnosti*. Formalno-tehnični okviri, ki motivirajo za ideje, 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 preseгли 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 pomagala, da bodo (še) bolj ustvarjalni. Področje tehnik ustvarjalnosti pa je eno najslabše ocenjenih sploh.

Vidik *komuniciranja* obravnavamo v dveh sklopih; 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 managementu 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 najslabše ocenjen vidik. To je do neke mere razumljivo. Nobena nagrada ni tako visoka, da ne bi mogla biti

še višja. Kljub poudarjanju pomembnosti drugih motivacijskih dejavnikov je raziskava pokazala, da denar še vedno ostaja glavno gonilo managementa idej.

Nagrajevanje inovacij je v polovici podjetij vključeno v sistem plač, pretežno v podjetjih s sistemom predpostavljenega in kombiniranega sistema. Povezanost managementa idej z drugimi sistemi, ki jih uporablja podjetje, je izjemno pomembno za njegovo vitalnost. Šele ko postane management idej sestavni del življenja podjetja, bo postal samoumeven, in šele ko bo samoumeven, bo tudi spontano deloval, brez občutka, da je za njegovo ohranjanje pri življenju potrebno ogromno energije. Koristno bi tudi bilo uvesti nagrajevanje glede na koristi, namesto v fiksnem znesku (Mulej in dr. 2008).

Pooblastila linijskega managementa pri nagrajevanju so v sistemu predpostavljenega precej večja 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 predlaga in za odobritev izplačila ne potrebuje soglasja nadrejenega. 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 nadzornih mehanizmov. Vodja mora imeti določene jasne, merljive cilje, pot do njih pa je njegova odgovornost.

Na splošno lahko rečemo, da ima *služba za management idej* normativno dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila, res pa je, da se ta formalno velika pooblastila v praksi slabše uresničujejo. Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa manager idej oziroma kakšna je njegova osebna (neformalna) moč. Ugled in moč osebnosti sta za funkcijo managerja 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 osebne moči in ugleda.

Kako pa je z odnosom *linijskih managerjev* do sistema za ma-

nagement idej? Po najpogostejših anketnih trditvah je razmeroma soliden; spet pa slabši pri tradicionalnem sistemu. Sistem predpostavljene uspe za management idej animirati celotno vodstveno strukturo, kar za tradicionalnega ne velja. Rezultat je enakomernejša porazdelitev inovacijskih predlogov med oddelki. Podjetja s sistemom predpostavljene izkazujejo tudi zelo sistematičen odnos do usposabljanja vodij za management idej. V sistemu predpostavljene je izrazita tudi pohvala. Pohvala, neposredna ali pa le posredna v obliki priznanja za opravljeno delo, je pravzaprav že »vgrajena« v sistem predpostavljene. Vsakokrat, ko nadrejeni odobri inovacijski predlog, je (morda zgolj nenamerno) postavljen v vlogo izrekanja priznanja. To se v sistemih, ki delujejo centralizirano, ne zgodi. Pohvala nadrejenega pa je tako pomemben dejavnik motiviranja, da sistem predpostavljene že s tem precej opravičuje svoj obstoj!

### Sklep

Analiza rezultatov, ki jih dajejo različne organizacijske oblike managementa idej, je dala zanimivo ugotovitev. Prvič (pričakovano), da sistem predpostavljene favorizira množičnost pred kakovostjo (torej čim večje število danih inovacijskih predlogov in manj njihovo visoko gospodarsko koristnost). In drugič, da sistem predpostavljene kljub temu dosega boljše rezultate kot tradicionalni sistem ne le pri množičnosti, ampak tudi pri kakovosti. Ob skoraj dvakrat nižji gospodarski koristi posameznega inovacijskega predloga je skupna gospodarska korist predlogov, preračunana na zaposlenega, v sistemu predpostavljene štirikrat višja. Vzrok za to je seveda v precej večjem številu danih predlogov.

Sistem predpostavljene se tudi v večini drugih meril kaže kot uspešnejši od tradicionalnega sistema. Delež inventorjev (torej oseb, ki so v enem letu predlagale vsaj eno inovacijo) v celotni strukturi zaposlenih je v sistemu predpostavljene precej večji kot pri tradicionalnem. Pretočni čas inovacijskega predloga (čas od prijave do realizacije) je pri tradicionalnem sistemu kar dvakrat daljši. Sistem predpostavljene favorizira množičnost pred kakovostjo, kar sicer prinaša predloge z nižjo gospodarsko koristjo, vendar se ta pomankljivost v celoti izgubi na račun velikega števila prejetih predlogov. Sistem predpostavljene v obravnavanih podjetjih prinaša skoraj dvakrat večjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi s kombiniranim sistemom in kar štirikrat večjo v primerjavi s tradicionalnim sistemom.

Čeprav smo v raziskavi obravnavali razmeroma majhen (vendar namenski; vključili smo le inovacijsko aktivna podjetja) vzorec pod-

jetij, prejšnje ugotovitve precej nazorno kažejo, da bi bilo prestrukturiranje dosedanjih tradicionalnih, centraliziranih sistemov v smeri decentralizacije lahko logičen naslednji korak podjetij, ki tega doslej še niso naredila. Seveda pa enotnih receptov tu ni. Vsako podjetje mora najti svojo pot, ki bo najbolj ustrezala njegovi organizacijski kulturi in njegovim potrebam, pa še to le v danem trenutku; razvoj managementa idej je namreč trajen proces.

Čeprav smo se v raziskavi omejili na podjetja, je spodbujanje inventivnosti in inovativnosti zaposlenih smiselno in potrebno tudi v drugih organizacijah – veliko prostora za to je še v javni upravi, zdravstvu, šolstvu. Prav tako so v Sloveniji neizkoriščeni potenciali v storitvenih dejavnostih – 180.000 zaposlenih v podjetju Deutsche Post AG 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).

V prihodnje pa bi bilo treba v podjetjih začeti razmišljati tudi o odpiranju managementa idej navzven, iz omejenega kroga zaposlenih, torej k intenzivnejšemu vključevanju kupcev in strokovnjakov ter izumiteljev od drugod v inoviranje proizvodov po načelih odprtega inoviranja (Chesbrough 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke in West 2006), tudi s ciljem množinskega prilagajanja (angl. mass customization). Na tem področju imamo tudi v Sloveniji že nekaj zametkov dobrih praks (na primer Fatur in Novak 2008).

### Literatura

- Carayannis, E., R. Dömötör in C. Hienerth. 2004. 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 School Press.
- Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke in J. West. 2006. *Open innovation: re-searching a new paradigm*. New York: Oxford University Press.
- Coombs, R., P. Narandren in A. Richards. 1996. A literature-based innovation output indicator. *Research Policy* 3 (25): 403–414.
- DIB. 2008. DIB-Report 2008. [Http://www.ideencoach.com/downloadcenter/uploads/dib-Report\\_2007.pdf](http://www.ideencoach.com/downloadcenter/uploads/dib-Report_2007.pdf).
- European Commission. 2004. *Innovation management and the knowledge-driven economy*. Brussels: European Commission.
- Fatur, P. 2005. Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- Fatur, P., in B. Likar. 2008. The development of a performance measurement methodology for idea management. *International Journal of Innovation and Learning* 6 (4): 422–437.
- 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.
- Fatur, P., B. Likar in J. Kopač. 2007. Razvoj metodologije za vrednotenje inovacijskih sposobnosti podjetja. *Les* 4 (59): 96–103.
- 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* 2 (33): 323–336.
- Freel, M. S. 2005. Patterns of innovation and skills in small firms. *Technology* 2 (25): 123–134.
- IMB Consulting. 2004. *Global Idea Management Benchmarks Report 2003*. Amstetten: IMB Consulting.
- Hagedoorn, J., in M. Cloudt. 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 8 (32): 1365–1379.
- Hollenstein, H. 1996. A composite indicator of a firm's innovativeness: an empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. *Research Policy* 4 (25): 633–646.
- 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.
- Likar, B., in J. Kopač. 2005. Metodologija vrednotenja inovativnih, tehnoloških in raziskovalnih procesov. *Les* 9 (57): 251–256.
- Milner, E., M. Kinnell in B. Usherwood. 1995. Employee suggestion schemes: a management tool for the 1990s? *Library Management* 3 (16): 3–8.
- Mulej, M. 1987. *Inovativno poslovanje: ustvarjalno (so)delovanje mnogih za inoviranje v politiki in praksi organizacij združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 2006. Absorpcijska 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., 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., P. Fatur, J. Knez-Riedl, A. Kokol, N. Mulej, V. Potočan in D. Prosenak. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične*

*teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja.* CD-ROM. Ljubljana: Korona plus, 2008.

Mulej, M., P. Fatur, J. Knez-Riedl, A. Kokol, V. Potočan, D. Prosenak in B. Škafar. V pripravi. Providing and measuring efficiency of innovation: a complex issue requiring requisite holism.

OECD. 1997. *Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.* 2. izd. Pariz: OECD.