

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI PRI
BOLNIŠNIČNEM OSEBJU

SUZANA ČERNIC

KOPER, 2008

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI PRI
BOLNIŠNIČNEM OSEBJU

Suzana Černic

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Borut Likar

POVZETEK

Z diplomsko nalogo sem želela raziskati, kakšno je stanje inovativnosti pri osebju v Splošni bolnišnici »dr. Franca Derganca« Šempeter pri Gorici ter kako bi se dalo inovativnost še spodbuditi. V raziskavi me je zanimalo, ali so zaposleni različno inovativni glede na pripadnost različnim poklicnim skupinam; ali so različno inovativni v različnih starostnih obdobjih in ali na inovativnost vpliva tudi spol. Ugotovila sem, da so bili med različnimi poklicnimi skupinami določeni vidiki inovativne dejavnosti povsem primerljivi, nekateri pa so izstopali. V analizi različnih starostnih skupin sem ugotovila, da so na vse vidike inovacijske dejavnosti najvišje ocene podali zaposleni v starostnem obdobju nad 50 let. Pri ugotavljanju razlik med inovativnostjo moških in žensk sem ugotovila, da ni večjih razlik, razen v treh vidikih. Na podlagi ugotovitev raziskave in teoretičnih izhodišč sem pripravila priporočila za izboljšanje stanja.

Ključne besede: management idej, invencija, inovacija, inovativnost, inovativna dejavnost

SUMMARY

The thesis explores the conditions of innovation at dr. Franc Derganc general hospital in Šempeter near Nova Gorica and aims to identify ways to additionally stimulate innovative processes and activities. In my research I have attempted to establish whether informativeness differs with regard to different occupation groups and what, if any, are the differences in informativeness with regard to their age, as well as what may be the impact of gender. I have found that across occupation groups certain aspects of innovative activities were quite comparable, while others differed considerably. Analysing the various age groups I have established that employees aged over 50 have given highest evaluations of all aspects of innovation. With respect to the impact of gender, I have found that there were no outstanding differences except with regard to three aspects. Based on my findings and on theoretical premises, I have prepared recommendations for improvement of the current state.

Key words: management of ideas, inventiveness, innovation, innovation process, innovation activity

UDK: 001.895:614.2:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Inovativnost kot sredstvo konkurenčnosti	3
2.1	Opredelitev osnovnih pojmov	3
2.1.1	Ideja.....	3
2.1.2	Ustvarjalnost	3
2.1.3	Invencija.....	4
2.1.4	Inventivnost.....	4
2.1.5	Inovacija.....	4
2.1.6	Inovativnost.....	5
2.2	Pomen inovativnosti.....	5
2.3	Ovire in odpori v managementu inovativnosti.....	6
3	Vidiki inovativne dejavnosti	9
3.1	Strateški vidik managementa idej.....	9
3.2	Kako postaviti cilje.....	9
3.3	Inovacijska kultura in klima v organizaciji	10
3.4	Sprejemanje sistema managementa idej.....	12
3.5	Kako usposablјati in razvijati kadre	13
3.6	Spodbujanje ustvarjalnosti	14
3.7	Pomen komuniciranja.....	18
3.8	Nagrajevanje zaposlenih: materialno in nematerialno	19
3.9	Vloga vodij oddelkov in sluֆb	20
3.10	Spreminjanje invencije v inovacijo	21
4	Predstavitev obravnavane organizacije	23
5	Raziskava	25
5.1	Namen in cilji raziskave	25
5.2	Metodologija raziskave	25
5.2.1	Postopek izpeljave anketnega vprašalnika.....	25
5.2.2	Zbiranje podatkov	26
5.3	Uporablјena metodologija obdelave podatkov.....	26
5.4	Prikaz rezultatov.....	27
5.4.1	Analiza vprašalnikov zaposlenih po poklicnih skupinah.....	27
5.4.2	Analiza vprašalnikov zaposlenih po starosti.....	31
5.4.3	Analiza vprašalnikov zaposlenih po spolu.....	34
5.4.4	Analiza odprtih vprašanj	37
5.5	Povzetek rezultatov raziskave	38
6	Predlogi in priporočila	41
7	Sklep	43

Literatura	45
Priloge.....	47

SLIKE

Slika 5.1	Razdelitev zaposlenih glede na pripadnost poklicni skupini.....	27
Slika 5.2	Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen inovativnih vidikov različnih poklicnih skupin	28
Slika 5.3	Razdelitev zaposlenih glede na starost	31
Slika 5.4	Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen inovativnih vidikov zaposlenih različnih starosti	32
Slika 5.5	Razdelitev zaposlenih glede na spol.....	35
Slika 5.6	Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen inovativnih vidikov zaposlenih različnega spola	35

TABELE

Tabela 2.1	Dostojno zavračanje	7
Tabela 3.1	Primerjava klasične in ustvarjalne organizacije	15
Tabela 5.1	Vidiki inovativne dejavnosti.....	26

KRAJŠAVE

SDS	spremljajoče dejavnosti in službe
EU	Evropska unija
SURS	Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Inovativnost slovenskega gospodarstva kot države v razvoju ni najboljša, stanje v zdravstvu in v javnem sektorju pa ocenjujem še slabše.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS 2006) je bilo v nacionalnem gospodarstvu v obdobju 2002–2004 inovacijsko aktivnih 26,9 % podjetij.

Podatki kažejo, da so inovacijsko aktivna podjetja, ki se uvrščajo v predelovalne dejavnosti, bolj inovacijsko aktivna od podjetij iz izbranih storitvenih dejavnosti. Delež inovacijsko aktivnih podjetij iz predelovalnih dejavnosti je v omenjenem obdobju znašal 35 %, medtem ko je bilo v izbranih storitvenih dejavnostih inovacijsko aktivnih 16 % podjetij.

Če primerjamo inovacijsko aktivna podjetja, je zelo pomembna tudi velikost podjetja. V omenjenem obdobju je bilo inovacijsko aktivnih 19,1 % malih podjetij (podjetja z 10–49 zaposlenimi) ter 69,9 % velikih podjetij (podjetja z več kot 250 zaposlenimi) (SURS 2006).

Z diplomsko nalogo želim ugotoviti stanje na področju inovativnosti v bolnišnici in pripraviti priporočila za njegovo izboljšanje.

V bolnišničnih okoljih običajno vlada prepričanje, da ni mogoče ničesar spremeniti oz. posodobiti, osebno pa menim, da je treba sodelavce v vsaki organizaciji spodbujati k inovativnosti in rezultati ne morejo izostati.

V diplomski nalogi bom podrobno obravnavala tudi področje managementa idej.

Za »proizvod« managementa idej v Sloveniji uporabljamo različne termine, npr. (mali) koristni predlogi, inventivni/inovativni predlogi, izboljšava, sugestija, ideja, iskrica ... Inovativni predlogi obsegajo vse drobne pobude zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, večjo kakovost izdelka, prihrank materiala, čistejše okolje, skrb za kupca in podobno. Uvedeni predlogi so nagrajeni z denarno nagrado ali v drugi obliki, običajno v sorazmerju s koristjo, ki jo prinašajo (Fatur 2005, 15).

Management idej je eden od nujno potrebnih začetnih korakov na poti do inovativnosti. Managementu idej sledi inventivnost, to je sposobnost ustvarjati invencije. Invencija pa predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna (Likar idr. 2006, 22–23).

Inovativnost je sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar, Križaj in Fatur 2006, 31).

Izhajajoč iz stanja v slovenskem gospodarstvu in javnem sektorju, ki je daleč od idealnega, je potreba po inovativnosti zelo pomemben dejavnik kakovostnega poslovanja. Zato je prav, da slovenska podjetja in organizacije posvečajo managementu idej ter nato inventivnosti in inovativnosti veliko pozornosti.

Inovativnost predstavlja osnovo za doseganje bolj dinamičnega, konkurenčnega in na znanju temelječega gospodarstva.

Znanje in njegova ustvarjalna uporaba postajata odločilna dejavnika uspeha v katerikoli organizaciji. Za razliko od drugih virov, ki s časom izgubljajo svojo vrednost, pa znanje (know-how) pri uporabi in izvajanju dejansko pridobiva vse večjo vrednost. Zato od vsakega posameznika v industriji, na univerzi ter v drugih organizacijah pričakujemo, da razvija nove ideje, pridobiva nova znanja in pri tem vztraja do končnega rezultata (Likar idr. 2006, 9).

Diplomska naloga bo temeljila predvsem na izsledkih magistrskega dela Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih (Fatur 2005).

2 INOVATIVNOST KOT SREDSTVO KONKURENČNOSTI

2.1 Opredelitev osnovnih pojmov

2.1.1 Ideja

Ideja je zamisel, ki se porodi inovatorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine, zato ni najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč poznejši trenutek, ko se ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni (Trstenjak 1981 v Likar 2001, 16).

Ko postanemo na idejo pozorni in jo želimo uresničiti, naredimo prvi korak k ustvarjalnosti.

2.1.2 Ustvarjalnost

V vsakdanjem pogovoru sta ustvarjalnost in inventivnost pojma, ki ju pogosto uporabljamo kot sinonima. Vendar se z določenega stališča vseeno razlikujeta, zato ju je treba natančneje opisati.

Ustvarjalnost – sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti (Srića 1999, 54).

Likar pa pravi: »Ustvarjalnost je človekova naravna lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega.« (Likar, Križaj in Fatur 2006, 28–29)

Z vajami in orodji /tehniki je mogoče ustvarjalnost okrepiti. S preveč ukazovalnimi odnosi šefov, staršev, učiteljev ... pa se da ustvarjalnost tudi poslabšati.

Ustvarjalnost je podlaga za inovacije. Vsaka ustvarjalna ideja ne postane inovacija, vendar pa ni inovacije brez ustvarjalnosti.

Vse več vodilnih mož v podjetjih je prepričanih, da so njihov najpomembnejši kapital ljudje, ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in ustvarjalnostjo. Vendar pa je med znanjem in izkušnjami na eni strani in ustvarjalnostjo na drugi pomembna razlika. Tako znanje kot izkušnje so sorazmerne z vloženim časom in denarjem. Več kot lahko investiramo, več znanja si lahko kupimo.

Ustvarjalnost je v veliki meri neodvisna od vloženih sredstev. Zato ima za slovenska podjetja in organizacije ustvarjalnost tako velik pomen (Likar idr. 2002, 75).

Nujne sestavine za vzpostavitev ustvarjalne organizacije so (Rebernik idr. 1997 v Likar 2006, 29):

- kreativni ljudje,
- za nove zamisli sprejemljivo okolje,
- uporaba ustvarjalnih tehnik za zaznavanje in razreševanje problemov.

Na splošno velja, da je ustvarjalnost domena vsakega človeškega bitja. Stopnja ustvarjalnosti pa je povezana s psihološkim stanjem posameznika. Rezultat procesa ustvarjalnosti naj bi bil nek nov, drugačen rezultat, ki se razlikuje od starega stanja. Drugačnost naj bi vključevala tudi pojem primernosti, točnosti, uporabne vrednosti, obenem pa mora izražati tudi jasen pomen. Rezultat ustvarjalnega razmišljanja je vedno odprt, nedokončan. Rešitev je lahko torej neskončno mnogo (Berginc in Krč 2001, 25).

Vsi ljudje smo bolj ali manj ustvarjalni, tudi tisti, ki v vsakdanjem življenju in delu ne kažejo nobenih značilnosti ustvarjalnega vedenja. Manjša ustvarjalnost je morda samo posledica vzgoje, večinoma rutinskega dela ali vpliva okolja. Taki ljudje morda potrebujejo le izziv.

»Samo ustvarjalni človek je obenem bitje prihodnosti.« (Anton Trstenjak v Kainoto b. l.)

2.1.3 Invencija

Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem; npr.: industrijski proizvod, design, izboljšan način dela, nov učni pripomoček, prihranek, varnost pri delu ipd. Vsaka ideja še ni invencija (Likar, Križaj in Fatur 2006, 29).

2.1.4 Inventivnost

Inventivnost – sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve (Srića 1999, 54).

Ustvarjalni je torej tisti posameznik, ki si izmišlja karkoli novega. Inventiven pa je tisti posameznik, ki ima voljo, znanje in sposobnost, da to, kar je izmišljeno, uporabi in uresniči.

Zato je ustvarjalnost nujen temelj sprememb, vendar sama po sebi ni dovolj, če ni inventivnih in podjetnih posameznikov, ki bi ustvarjalni ideji vdihnili življenje in dušo (Srića 1999, 54).

2.1.5 Inovacija

Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki:

- se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa),
- se izkaže za koristno.

Izdelki, storitve ali postopki morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu.

Najprej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a še ne nujno donosen oz. 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. (Likar, Križaj in Fatur 2006, 31).

Inovacija je vsaka novost, ki se bistveno razlikuje od obstoječe prakse. Ne nanaša se le na nove izdelke, ampak na vsa področja življenja. V poslovnem svetu predstavljajo inovacije novosti v vseh segmentih delovanja podjetja ali organizacije, to so novi tržni pristopi, nove distribucijske poti, novosti v administraciji, načinu razdeljevanja interne pošte, organizaciji izobraževalnih procesov, načinu internega pretoka informacij, v hitrejšem načinu preverjanja in uvajanja novih idej, načinu motiviranja in nagrajevanja inovacij, v novem načinu programiranja telefonske centrale itd., skratka vse, kar podjetju ali organizaciji prinaša kratkoročno in dolgoročno boljše poslovne rezultate in s tem zaposlenim posredno boljše delovne pogoje, zanimivejše delo, finančne dodatke ... (Likar 2001, 14).

2.1.6 Inovativnost

Inovativnost je sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovo uveljavitev, ki se odraža v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar, Križaj in Fatur 2006, 31).

Iz vseh definicij lahko razberemo, da inovativnost v podjetju ali organizaciji pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključuje načrtovanje izdelka ali storitve, 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 ali organizacije. Uvedba vsake večje inovacije torej temeljito razburka vse strukture v podjetju ali organizaciji. In ker vsaka inovacija zahteva spremembe v vseh poslovnih funkcijah podjetja, zahteva tudi kompleksen in celovit invencijsko-inovacijski management (Fatur 2005, 5).

2.2 Pomen inovativnosti

Pomen inovativnosti je v današnjem svetu zelo velik, saj si nihče ne more predstavljati podjetja ali organizacije, ki bi bila popolnoma zadovoljna z obstoječim stanjem in se ne bi trudila za razvoj izdelkov, storitev, procesov itd.

Takšno podjetje oz. organizacija vsaj dolgoročno ne more biti uspešno, kaj šele vodilno v svoji panogi in, kot pravi Michael Porter: »Inovacija je ključni pojem konkurenčnosti!« (Porter 1998 v Berginc in Krč 2001, 157)

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

Razumevanje inovacij je odvisno od njihovega zaznavanja in vrednotenja v družbeno-ekonomskem 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 (Fatur 2005, 4).

Ali, kot pravita Garcia-Lorenzo in Prado (2003, 15): »Inovativnost je širok pojem in presega zgolj dimenzije razvoja izdelkov. Kljub pomenu razvoja novih tehnologij in novih izdelkov pomeni namreč tudi nenehno izboljševanje, tj. uvajanje postopnih, inkrementalnih izboljšav, brez večjih investicij in ob prispevku vseh zaposlenih v podjetju, enega od temeljev vzdrževanja in povečevanja inovativnosti in s tem konkurenčnosti podjetij.«

Tudi stališče EU, kot ga je zapisal Erkki Liikanen (v Fatur 2005, 4), nekdanji evropski komisar za podjetništvo in informacijsko družbo, je, »da na inovacije gledamo večdimenzionalno, to pomeni ne le v smislu tehnoloških inovacij, ampak tudi, na primer, v smislu novih načinov prodaje, trženja ali oblikovanja. Inovativnost torej ni omejena le na visokotehnološke gospodarske panoge, ampak je vsepovsod prisoten motor gospodarske rasti.«

Pomanjkanje novih idej se v podjetjih kaže kot največja grožnja pri uresničevanju razvojnih ciljev. Na to pretnjo se podjetja že uspešno odzivajo z vlaganjem dodatnih naporov v spodbujanje ustvarjalnosti. Možnosti za napredek vidijo predvsem v povezovanju z drugimi podjetji in z izobraževalnimi institucijami. Tu je torej mesto, kjer more tudi slovensko šolstvo prispevati svoj delež k večanju konkurenčne sposobnosti gospodarstva (Likar idr. 2002, 76).

2.3 Ovire in odpori v managementu inovativnosti

Neustvarjalno ozračje je v podjetju dandanes večinsko ozračje. V današnjem času je zaradi razlike položaja med ponudbo in povpraševanjem v tržnem gospodarstvu (nekoč je bilo povpraševanje večje od ponudbe) inoviranje nujno potrebno. To dejstvo premalo upoštevajo mnogi vodilni in drugi sodelavci. Velika večina zaposlenih ima še vedno »mezdni« odnos do dela, le redko razmišljajo o tem, kako bi kaj naredili drugače ali bolje (Likar 2001, 37).

Posamezniki, ki so zelo inovativni, ki imajo voljo in se zelo trudijo, praviloma naletijo na velik odpor pri sodelavcih in celo pri nadrejenih. Večini sodelavcev je vsekakor boljši »status quo«, saj se jim v takem okolju ni treba kaj dosti truditi in niti ne razmišljati.

Tudi ustvarjalni zaposleni, ki imajo sami pri sebi veliko idej, pa se velikokrat zaradi strahu ali bojazni, da bodo izpadli smešni oz. da njihove ideje ne bodo sprejete, raje ne odločijo, da bi svoje zamisli predstavili nadrejenim, pač pa se odločijo za molk in umik. To je seveda za organizacije škoda in je ravno zaradi tega treba vzpostaviti sistem spodbujanja idej ali novih zamisli.

Zavedati se moramo, da je vedno več rutinerjev kot ustvarjalnih ljudi. Ustvarjalne ideje, ki jih obdaja veliko ovir, so nežne rastlinice, ki jih je težko vzgojiti in lahko uničiti. Okolice jih zelo pogosto sprejme »na nož« (Srića 1999, 156).

Oglejmo si seznam najbolj znanih komentarjev, s katerimi bodo sodelavci, vodje, mimoidoči, prišleki, zavistneži ali nasprotniki poskušali uničiti vaše navdušenje in »ubiti« vašo ustvarjalnost.

Tabela 2.1 Dostojno zavračanje

»Dobra ideja, vendar ...«	»Na to bomo mislili.«
»Tega ni še nihče poskusil.«	»Zdaj je še prezgodaj za to.«
»To morda drži teoretično.«	»Še nismo pripravljeni za to.«
»To bo težko delovalo.«	»S tem se že ukvarjamo.«
»To je treba prespati.«	»Treba je še premisliti.«
»Morda so še boljši načini.«	»Treba je počakati.«
»To ni naše delo.«	»Kako se bo odzvala javnost?«
»To je preveč zapleteno.«	»Tega ljudje ne razumejo.«
»Zdaj ni pravi čas.«	»To je proti pravilom.«
»To je staromodno.«	»Za to smo preveliki.«
»Zahteva preveč dela.«	»Nimamo sredstev.«
»To je preveč moderno.«	»Za to imamo premalo ljudi.«
»Preučili bomo.«	»Za to nisem odgovoren.«

Vir: Srića 1999, 156–157.

V to skupino komentarjev prištevamo kategorijo dostojnega zavračanja. Tiste, ki jih izrekajo, je morda še mogoče pregovoriti, vendar zelo težko.

3 VIDIKI INOVATIVNE DEJAVNOSTI

3.1 Strateški vidik managementa idej

Če hoče biti podjetje oz. organizacija v današnjem času uspešna, mora podpirati spremembe in razviti politiko načrtne inovativnosti. Spremembe sicer prinašajo tveganja, ampak poleg tega prinašajo tudi priložnosti. Zato je prav, da se podjetje ali organizacija na spremembe aktivno odziva.

Podjetja in organizacije se v večini primerov bojijo inoviranja, saj je inoviranje, kot že rečeno, običajno povezano s tveganjem.

»Glavna sposobnost podjetja, da se prilagodi spremembam, je inovativnost.« (Fatur 2005, 22).

»Načrtna inovativnost spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče nove priložnosti.« (Drucker 1999 v Glavina 2006, 15).

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).

Jasna filozofija organizacije omogoča posameznikom, da usklajujejo svoje aktivnosti tako, da dosežejo skupni cilj tudi brez usmeritev in navodil vodstva. Vizija in poslanstvo lahko vplivata na oblikovanje močne kulture, ki je sposobna usmerjati vedenje članov organizacije in voditi njihova dejanja (Ahmed 1998, 12).

Učinek vizije in poslanstva pa je lahko tudi nič, če sta izoblikovani tako, da ne pritegneta pozornosti in ne motivirata (Fatur 2005, 23).

Vključevanje najvišjega vodstva v proces managementa idej pomeni predvsem, da to daje sodelavcem, tako vodjem kot vsem ostalim podrejenim, vedeti, da je zanj management idej pomembno orodje za doseganje poslovnih ciljev podjetja (Marx 1995 v Fatur 2005, 23).

Strinjanje s sistemom za management idej lahko vodstvo pokaže na več načinov, in sicer z besedami in dejanji, npr. s pisnimi zahvalami zaposlenim, s podeljevanjem nagrad na prireditvah, z obvestili na oglasnih deskah itd.

3.2 Kako postaviti cilje

Inovativnost je za podjetje ali organizacijo zelo pomembna, zato je pomembno tudi načrtno postavljanje inovacijskih ciljev, ki naj bodo merljivi po kakovosti, količini in času.

Za podjetje ali organizacijo je zelo pomembno, da ima jasno postavljene cilje. Cilji naj bodo, kot že rečeno, merljivi, realni, ne pretirano visoki, pa tudi ne prenizki, vsekakor pa dosegljivi. Postavljanje nedosegljivih ciljev negativno vpliva na

zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo motiviranost, postavljanje prenizkih ciljev pa organizacijo uspava, inovativnost se upočasni ali celo zamre.

Cilji morajo biti razumljivi vsakomur, tako vodstvu podjetja, kot ostalim zaposlenim.

Če izpostavimo management idej, lahko v splošnem rečemo, da management idej vedno prispeva k uresničevanju ciljev podjetja ali organizacije. Nenazadnje podjetje ali organizacija v praksi uresniči samo tiste ideje, ki jih ovrednoti kot koristne.

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 posebej ustvarjalni oz. da bi ustvarjalnost pričakovali in zahtevali od sodelavcev (Fatur 2005, 26).

Podrejeni dobro vedo, kaj v podjetju in na njihovem oddelku ne teče optimalno, tako da lahko, če jih vodje pravilno vodijo in motivirajo, prispevajo svoje ideje na točno tistih področjih, kjer so najbolj koristne in zaželene. »S tem postane management idej splošno sprejeto in cenjeno orodje, ki po svojih najboljših močeh prispeva k doseganju ciljev.« (Fatur 2005, 26)

3.3 Inovacijska kultura in klima v organizaciji

Organizacijska kultura je v vsaki organizaciji zelo pomembna, saj jo je zelo težko spreminjati; lažje se ji je prilagoditi.

Vrhnji management ima pri nastajanju in spreminjanju kulture nedvomno zelo velik vpliv, saj določa strategijo in oblikuje usmeritve podjetja ali organizacije, odgovoren je za področje kadrovanja, nagrajevanja, pa tudi sankcioniranja. Vendar pa je treba poudariti, da kulturo pomembno oblikujejo tudi vsi ostali sodelavci v organizaciji. Torej lahko rečemo, da je kultura skupni proizvod vseh zaposlenih.

Organizacijska kultura organizacije običajno odseva kulturo okolja, v katerem organizacija deluje. Prevladujoče norme in vrednote zaposlenih se običajno zrcalijo tudi v odnosih s strankami in poslovnimi partnerji.

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

Ali, kot pravi Likar: »Kultura je skupek vrednot, norm, domnev, prepričanj, ki jih je izoblikovala skupina posameznikov in ki se prenašajo z ene generacije na drugo. *Kulturo inoviranja* tako lahko opredelimo kot organizacijsko kulturo, ki ceni inoviranje in ki spodbuja zaposlene k drugačnemu razmišljanju, premišljenemu, a drznemu ravnanju in spreminjanju obstoječega stanja.« (Likar idr. 2006, 16)

Prav je, da najvišje vodstvo zagotovi tako ozračje, ki bo spodbujalo ustvarjalno razmišljanje na vseh oddelkih in službah organizacije.

Zaposlenih ne sme biti strah podajati nove ideje, saj *so ideje duša vsake inovativne organizacije*. Dober primer je japonska družba Honda, ki spodbuja zaposlene k inoviranju z geslom: »Honda ima rada nove ideje, čeprav vzbujajo smeh.« Kajti strah pred zasmehovanjem lahko tako onemogoči ljudi, da nikoli ne izkoristijo svojih sposobnosti. Humor, igrivost in zabava pa zaposlene sproščajo in pritegnejo, kar lahko uporabimo pri tehnikah ustvarjalnega mišljenja.

Ali kultura zavira ali spodbuja ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji? Oboje je mogoče. Pozitivna naravnost organizacijske kulture daje organizaciji podlago za inoviranje. Če organizacija ustvari in v medsebojnih odnosih praktično uveljavlja nove norme, lahko kultura deluje kot močan motor inovativnosti. Če pa organizacijska kultura ni ustrezna, bo le malokatera ideja ugledala luč sveta, ne glede na trud in dobre namene posameznikov, ki želijo spodbuditi inovativnost v organizaciji (Likar, Križaj in Fatur 2006, 151).

Ko se podjetje (ali organizacija) odloči, da bo vzpostavilo inovativno kulturo, mora pričeti s stalnim spodbujanjem in podpiranjem vseh procesov, ki razvijajo inovativnost. Da bi inovativnost prinesla pričakovane rezultate, je namreč potrebno nenehno in neprekinjeno delovanje, ne glede na vse ovire, 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 2001, 4).

Pri inovacijski kulturi pa je zelo pomembno tudi dopuščanje napak, kajti napake in zmote se bodo vedno pojavljale. Vsaka ideja zagotovo ne more uspeti, torej moramo biti do napak strpni, saj bodo samo v tem primeru inovativni zaposleni upali podajati vedno nove ideje.

»Če ne ustvarimo inovativne kulture, prevlada rutinerska. Toda: spreminjanje kulture je *rezanje železne srajce starih navad*.« (Mulej 1987, 247)

Inovacijsko klimo ustvarjamo z razvijanjem naslednjih načel (Mihalič 2006, 214):

- komuniciranje o ustvarjalnosti kot dolžnosti in pravici vseh zaposlenih,
- izrazito denarno in nedenarno nagrajevanje inovatorjev,
- načrtno odpravljanje pojava zavisti sodelavcev do generatorjev idej,
- stimuliranje medsebojnega spodbujanja za razvoj zamisli in idej,
- javno izpostavljanje dosežkov posameznikov na področju inoviranja in
- predstavljanje uspehov organizacije iz naslova inovativnosti zaposlenih.

3.4 Sprejemanje sistema managementa idej

»Če na začetku ideja ni absurdna, potem zanjo ni več upanja!« (Albert Einstein v Berginc in Krč 2001, 141)

Samo ideje običajno niso dovolj, saj jih je treba vključiti v delovno okolje in razmere, ki vladajo v organizaciji. To običajno najbolje opravi avtor ideje, saj je osebno zainteresiran, da ideja uspe.

Management idej je sistem, ki je do neke mere formaliziran in vsebuje naslednje dejavnike: sistem mora odobriti in podpirati najvišje vodstvo, predlog se mora nanašati na problem ali na priložnost za izboljšanje obstoječega procesa, predlog mora podajati rešitev problema in mora biti zapisan, predlog mora podpisati avtor in avtor mora prejeti potrdilo, da je bil predlog sprejet (Marx 1995, 16).

Cilj, ki ga mora podjetje ali organizacija doseči, je, da pridobi čim večje število zaposlenih, ki se vključijo v sistem managementa idej. Organizacija pa mora z vso skrbnostjo obravnavati vsako idejo oz. inovativni predlog. Obravnava mora biti hitra, korektna in objektivna, saj se bodo zaposleni samo v tem primeru ponovno odločali za podajo naslednjega predloga oz. ideje.

Vse ideje seveda ne morejo biti sprejete, vendar pa so običajno predlogi, ki prinašajo korist podjetju ali organizaciji, tudi odobreni.

V zadnjem času se vse več slovenskih podjetij oz. organizacij odloča za sistem managementa idej, kot npr.: Kolektor Idrija, Iskra Avtoelektrika Šempeter pri Gorici, Trimo Trebnje, Luka Koper idr.

Za inovativni predlog uporabljajo različne izraze: mali koristni predlogi, iskrica, ideja, inventivno-inovativni predlog, izboljšava ...

Treba pa je poudariti, da mali predlogi oz. ideje običajno organizaciji ne prinesejo bistvenega napredka ali skokovitega razvoja, so pa nujno potrebni za razvoj inovativnosti in konkurenčnosti organizacije.

O vsaki ideji je vredno premisliti. Mogoče bomo čez čas ugotovili, da je preoblikovana prvotna ideja zelo, zelo uporabna.

»Ko nova ideja zgane človeški um, se ta nikoli več ne vrne v prejšnje stanje.« (Oliver Wendell Holmes v Rakušček 2007).

Organizacijsko strukturo managementa idej lahko v grobem razdelimo v tri sisteme, klasičnega, kombiniranega in sistem nadrejenega. V *klasičnem sistemu* se proces izvaja centralizirano. Inventor svojo idejo v pisni obliki poda osrednji službi oz. posamezniku, ki je odgovoren za obravnavo inovativnih predlogov na ravni podjetja (ali – v primeru velikih organizacij – na ravni nižje organizacijske enote). Vloga linijskih oz. oddelčnih vodij je v tem sistemu obrobna ali pa je sploh ni. Vodja je običajno obveščen o tem, da je v obravnavi predlog iz njegovega oddelka, in osrednja služba ga običajno zaprosi za mnenje o predlogu. Njegov vpliv je torej omejen, odgovornosti pa nima nobene.

Na drugi strani je popolnoma decentralizirani *sistem nadrejenega*. Tu je pretežna odgovornost za izvajanje poverjena linijskim oz. oddelčnim vodjem. Cilji managementa idej na ravni organizacije se razgradijo do ravni posameznega oddelka, za njihovo doseganje je torej odgovoren vodja oddelka. Inovativne predloge avtorji podajajo neposredno nadrejenemu (ustno ali pisno). Ta odloča, ali je predlog smiseln, ga po potrebi dopolnjuje z avtorjem in sodelavci in zadoži odgovornega za izvedbo (če to ne presega njegovih pristojnosti). Pogosto formalen oddetek deluje kot delovna skupina in izraža svojo inovativnost po principih timskega reševanja problemov. Osrednja služba ima pri tem sistemu le vlogo koordinatorja. V *kombiniranem sistemu* ideje obravnava linijski oz. oddelčni vodja, le kompleksnejše preda v obdelavo osrednji službi.

Sodobni trendi managementa idej opuščajo centralizirani sistem in uvajajo sistem nadrejenega (Fatur 2005, 36–37).

3.5 Kako usposablјati in razvijati kadre

Večina podjetij in organizacij se v današnjem času zaveda, da je znanje na prvem mestu. Še ne tako dolgo nazaj pa je bilo veliko zaposlenih z nizko formalno izobrazbo upoštevanih kot proizvodni vir, od katerega želimo izkoristiti zgolj fizično moč. Sodobni poslovni procesi 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 kakovosten napredek v invencijsko-inovacijskem procesu. S tem se je spremenila tudi vloga zaposlenih, ki je zdaj bolj usmerjena v dragocen ustvarjalni potencial (Burgar 2003 v Fatur 2005, 38).

Zelo pomembne so izkušnje, ki jih zaposleni pridobivajo ob delu, čemur lahko rečemo lastno znanje, organizacija pa mora spodbujati tudi usposabljanje ob delu, s čimer pridobivamo tuje znanje. Brez sprotnega usposabljanja namreč ni napredka, saj je znanje vedno treba obnavljati in dopolnjevati z vedno novimi in novimi znanji.

Zaradi hitrega razvoja namreč znanje zelo hitro zastari.

Večina izumov, ki jih imamo pred sabo danes – od računalnikov do televizije in številnih drugih, je zelo mladih 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 spodbujati, dopolnjevati, spreminjati. To uresničujemo z vzpostavljanjem sistema za permanentno izobraževanje, katerega vodilo je, da se je treba učiti vse življenje. Hitro spreminjanje je namreč značilnost postindustrijske družbe (Fatur 2005, 39).

Vodilna podjetja in organizacije temeljijo na znanju, usposabljanja zaposlenih skrbno načrtujejo in vodijo, organizacije se preoblikujejo v učečo se organizacijo.

V tradicionalni kadrovske 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).

Zaposleni običajno ne razmišljajo veliko, ko se jim ponudi možnost za boljše delovno mesto v drugem podjetju ali organizaciji, in ponavadi ne čutijo tako znane »japonske« pripadnosti podjetju.

»Če pa začno najvišji strokovni kadri zapuščati podjetje, ga tudi najsposobnejši management ne more rešiti.« (Fatur 2005, 39). Zato je zelo pomembno, da se najvišje vodstvo zaveda pomena in prispevka ključnih zaposlenih, ki so ali dobri strokovnjaki na svojem področju ali pomembni po vodstveni plati (vodje oddelkov ali služb). Prav je, da vsako podjetje ali organizacija prepozna svoje ključne kadre, jih spodbuja in motivira pri delu, jim omogoči ustrezno usposabljanje ob delu ter jih nenazadnje tudi primerno nagradi. Poleg osebnih dohodkov in denarnih nagrad pa je zelo pomembno tudi delovno okolje, sredstva, ki jih imajo zaposleni na voljo za svoje delo, in medosebni odnosi. Kajti samo zadovoljni zaposleni bodo v organizaciji ostali in prispevali k njenemu nadaljnjemu razvoju.

Treba pa je opozoriti tudi na vse ostale zaposlene, ki po svoji izobrazbi ali delovnem mestu ne spadajo ravno med ključne zaposlene, so pa vseeno za organizacijo izjemnega pomena, saj opravljajo številna dela, ki so za organizacijo ravno tako nujno potrebna. Vodstvo bi se moralo potruditi, da tudi tem sodelavcem ob ustreznih delovnih rezultatih ponudi največ, kar lahko, saj v primeru velike fluktuacije organizacija dolgoročno samo zgublja.

3.6 Spodbujanje 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 preverjala vsak proces in postopek ter iskala poti za njegovo izboljšanje (Sorensen 2001, 35).

Podjetja in organizacije pa so si zelo različni. Nekateri se zelo trudijo spodbujati ustvarjalnost pri zaposlenih, drugi pa zelo malo ali skoraj nič. Glede na to jih lahko razdelimo v dve skupini, in sicer v klasične in v ustvarjalne.

Tabela 3.1 Primerjava klasične 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	Demokratsko, strpno
Način odločanja	Preglasovanje	Soglasje
Reševanje problemov	Izkustveno	Inventivno
Izbira osebj	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

Vir: Srića 1999, 173.

Ideje so zastoj, zavedati pa se moramo, da ni vsaka ideja dobra, zato je treba vsako idejo pretehtati iz različnih zornih kotov, o njej temeljito razmisliti in jo šele nato sprejeti ali zavreči.

Obstaja veliko načinov, kako spodbuditi in vzdrževati ustvarjalnost.

Biti kritičen, a brez očitkov

Kadarkoli beremo – recimo poročilo o opravljenem delu nekega sodelavca – poskušajmo brati njegovo pisanje še drugače, kot je napisano. Poskušajmo ugotoviti, kaj bi pri določenem delu lahko še storil, kako bi lahko opravil nalogo še drugače, kako bi problem rešili mi. Storimo to brez očitkov in ne bodimo videti pametnejši od njega. Za nas to ni samo ustvarjalno razmišljanje, lahko je tudi navajanje sodelavca na iskanje novih idej.

Variantno razmišljanje

Na enak način lahko beremo tudi dnevno časopisje, revije in druge publikacije. Ne bomo porabili veliko časa, če bomo ob nekaterih člankih oz. izjavah pomislili na to, kako bi se na mestu politika, direktorja, novinarja, inovatorja odločili mi.

Širiti obzorja

Za ustvarjanje novih idej je koristna in potrebna čim širša razgledanost. Včasih se nam porodi nova ideja medtem ko beremo, gledamo ali poslušamo nekaj, kar se niti približno ne tiče našega poklicnega dela. Najboljše ideje se ponavadi ne rodijo v pisarni ali na delovnem mestu.

Vsako stvar je mogoče narediti še drugače

Velika nevarnost za ustvarjalno razmišljanje je prepričanost, da nekaj delamo vedno na enak način. Če bi bilo to res, napredka sploh ne bi bilo.

O idejah razpravljajmo

O problemih, ki se jih lotevamo, čim več diskutirajmo. Med ustvarjalno razpravo pridemo pogosto do odličnih zamisli. Poti in stranpoti, ki se pojavljajo pri vsakem razgovoru, ki je lahko tudi buren, nam lahko odkrijejo generalno rešitev.

Dvom je postavka ustvarjalnega dela

Dvomiti v vse – je ena izmed pomembnih postavk ustvarjalnega dela. Nikakor ne gre verjeti trditvi kakršnegakoli guruja nekega področja. Poskušajmo iskati lastne rešitve.

Tudi nenavadne ideje so lahko zanimive

Vsaka ideja se lahko v neki situaciji pokaže za koristno. Če ima nekdo še tako nenavadno idejo, je ne zavržimo. Lahko se izkaže, da jo bomo le nekoliko prirejeno prav koristno uporabili.

Idejo si je treba zapisati

Dobro idejo si je treba vedno zapisati, kajti pogosto nam izgine iz spomina, še preden jo začnemo kritično preverjati.

Samokritičnost, samoanaliza

Bodimo do lastnih zamisli samokritični. Idejo izpostavimo samoanalizi. Ne povečujmo je, pa tudi zatreti je ne smemo. Najslabše je, če zamisel razvijemo na pol in ob tem mislimo, da bo ob njeni uresničitvi »svet ostrmel«. (Likar 2001, 39–40)

Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti

– Možganska nevihta (brain storming)

Možganska nevihta (vihar, burjenje možganov) se je rodila v Ameriki. Utemeljil jo je psiholog Aleks F. Osborn. Njegova osnovna ideja je bila v tem, da se je mogoče s

tako imenovanim »burjenjem duha« naučiti ustvarjalnosti s treningom. Možganski vihar je metoda, ki gradi na skupinskem reševanju problemov in je uporabna skoraj za vsako področje človekovega delovanja (Likar 2001, 24).

Prvo pravilo možganske nevihte je, da je treba iz tega procesa izključiti kritike, ki vsaki ideji nekaj ugovarjajo. Ljudje brez idej, zafrustriranci, pesimisti, depresivci in podobni, imajo vedno na zalogi cele besednjake izrazov, ki delujejo na proizvodnjo idej kot ostra kislina.

Drugo pravilo, ki ga mora upoštevati organizator možganske nevihte, pa je, da ni primerno vabiti na take seanse ljudi, ki so »okuženi« s svojo veliko strokovnostjo. Taki živijo v svojem miselnem kalupu in niso sposobni pogledati čez svoje miselno obzorje. V vsako idejo vključujejo svoje obstoječe znanje (Likar, Križaj in Fatur 2006, 41).

Skupina udeležencev pri možganski nevihti ne sme biti ne premajhna, ne prevelika, optimalno število udeležencev je 6–12. Zelo pomembna je tudi pravilna sestava skupine, ki naj bo čim bolj heterogena, torej sestavljena iz ljudi različnih poklicev.

Po hierarhiji naj bodo udeleženci približno na enaki ravni, saj si podrejeni delavec poleg šefa običajno ne bo upal predstaviti veliko idej, pa tudi šef se bo bal, da bi ob kakšni nenavadni ideji pred podrejenim izpadel smešen.

Za skupino predstavlja pravo zlo tudi človek, ki hoče biti za vsako ceno pametnejši od drugih, ki se kar naprej oglašča, ideje drugih pa pokroviteljsko zavrača, češ kako neprimerne so.

Zelo pomemben je tudi prostor, ki ne sme biti ne prevelik, ne premajhen, v njem naj ne bo telefona, udeleženci pa morajo izključiti prenosne telefone.

Pri obravnavi nekega problema je skupina zmožna generirati tudi 50 ali celo več rešitev, vendar je znano, da je resnično uporabnih običajno le 5 % idej.

Vodja skupine možganske nevihte mora biti skrbno izbran. To naj bo človek, ki mu udeleženci zaupajo, je zelo komunikativen in zelo tolerant do morebiti zelo nenavadnih idej, saj se mogoče ravno te ideje izkažejo za zelo obetavne, če ne takrat, pa v kasnejšem času. Vodja mora pravilno voditi možgansko nevihto, spodbujati razpravo in preprečiti vsako kritiko na določeno idejo. Ideje si mora zapisovati, tako da so vidne vsem članom skupine.

Možganski nevihti mora slediti ocenjevanje idej (Likar, Križaj in Fatur 2006, 42).

– Zapisovanje idej (brain writing)

Za angleški izraz »brain writing« najdemo v strokovni literaturi več slovenskih prevodov: možgansko zapisovanje, zapisovanje misli, idej. Zapisovanje idej je izvedenka dosedanjih načinov možganske nevihte in je uporabno v bistvu v vseh vejah človekove dejavnosti. Lahko jo definiramo kot metodo, ki v nasprotju z možgansko nevihto, kjer pridejo do izraza ljudje, ki so produktivnejši, če diskutirajo, zadovolji vse tiste, ki svoje ideje lažje izrazijo s svinčnikom in papirjem. Tehnika ni primerna za manj

izobražene in za ljudi, ki niso sposobni pisnega komuniciranja (Likar, Križaj in Fatur 2006, 48).

Število udeležencev v skupini naj bo 4–7. Pomembno je, da udeležencem pri pisanju ni treba paziti na pravilnost pisanja in na slovnične napake.

Pri tej metodi so vsi udeleženci enakovredni in ni nevarnosti, da bi nekdo s svojo dominantnostjo izstopal.

Metoda traja približno 30 minut, v tem času pa se ustvari zelo veliko idej, tudi do 150, treba pa je upoštevati, da je od tega uporabnih le okrog 5 % idej.

Vsak udeleženec mora v petih minutah na list napisati tri predloge, ki jih nato preda levemu sosedu, ta pripiše naslednje tri predloge, ki so lahko nove ali nadgradnja prejšnjih. Na ta način se ideje razvijajo in dopolnjujejo.

Izmenjavo listov z idejami ponovimo tolikokrat, kolikor je udeležencev.

Zelo pomembno je tudi ocenjevanje idej, kjer je priporočljivo, da se za ocenjevalce povabi tudi zunanje ljudi (Likar, Križaj in Fatur 2006, 48–51).

3.7 Pomen komuniciranja

Komuniciranje je v vsaki organizaciji zelo pomembno, lahko bi tudi rekli, da je komunikacija vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Organizacija, ki uspe razviti uspešno notranje komuniciranje, s tem hkrati razvije homogenost organizacije, homogenost pa ji zagotavlja, da bodo zaposleni složno nastopali tudi v najtežjih trenutkih.

Kaj je komunikacija? Komunikacija je orodje ali način sporazumevanja. Če pa besede, simboli ali znanja na eni strani v procesu komuniciranja niso jasni in razumljivi, ali pa si jih ena stran napačno razlaga, pride do prekinitve komunikacije in do nerazumevanja. Nerazumevanje običajno povzroči spore in stres. Ravno tega pa si nihče ne želi.

V današnjem času, v dobi elektronskih medijev, je medsebojno komuniciranje dokaj zanemarjena kategorija, organizacije pa bi se morale zavedati, da ravno na medsebojnem komuniciranju temeljijo odnosi med ljudmi v vseh sredinah in je uspešno komuniciranje temelj vsake uspešne organizacije.

V vsaki organizaciji je veliko sodelavcev na vseh ravneh, ki ne znajo dobro komunicirati, razlogov za to pa je običajno več. Razlog je lahko vzgoja, osebni tip, slabe komunikacijske navade: premalo, preveč ali pa neustrezna komunikacija, nerazumevanje ali pa nepripravljenost poslušati sogovornika. Pretežni del – okrog 80 % uspešne komunikacije med sodelavci predstavlja namreč poslušanje – drugega, ne samega sebe.

V organizacijah, ki se trudijo postati inovativne, pa je komuniciranje še posebej pomembno.

Komuniciranje v zvezi z inovativnostjo se mora pričeti z vrha, z jasno zapisano filozofijo vršnega vodstva, ki izraža predanost podjetja vrednotam ustvarjalnosti in inovativnosti (Sorensen 2001, 7).

Vodstvo se mora potruditi, da bo vsak delavec s tem seznanjen. Pomembno pa je, da tako vrhnji kot srednji in nižji management tako tudi deluje in ne samo govori, saj vedno bolj štejejo dejanja kot besede, delavci pa zelo hitro spoznajo, da se od lepo zvenceh parol le redko preide k dejanjem, kar organizacijam nikakor ne koristi.

3.8 Nagrajevanje zaposlenih: materialno in nematerialno

Zaposleni morajo biti motivirani za podajanje predlogov oz. za generiranje idej. Najpomembnejša je notranja motivacija, da se zaposleni čuti sprejetega, da si upa podati ideje, da se ne boji zasmehovanja ali morda neodobravanja pri nadrejenem.

Nematerialno nagrajevanje lahko predstavljajo javna podelitev priznanj, pisna zahvala za prispevek, pohvala predlagatelja pred sodelavci, na kolegijih, sestankih ipd.

Za predlagatelje je moralno priznanje običajno zelo pomembno.

Vendar pa je javno podeljevanje priznanj dobro le v primeru, če je sistem managementa idej zgrajen celovito. Če se zreducira zgolj na enkratno letno svečanost, potem so njeni učinki znotraj podjetja ali organizacije premajhni (Fatur 2005, 80).

Pri materialnem nagrajevanju je dobro, da je nagrajevanje za ideje, invencije, inovacije integrirano v sistem plač (inovativnost posameznika vpliva na variabilni del njegove plače) – tako bo veliko sodelavcev zelo motiviranih za generiranje novih idej.

Pri materialnem nagrajevanju moramo omeniti tudi enkratne nagrade, ki jih podjetje ali organizacija ponudi za najboljše ideje, to je lahko npr. kolo, smučiči ..., lahko je potovanje za dve osebi v eksotične kraje ali samo v slovensko zdravilišče, lahko je to večerja z direktorjem, pa ne zato, da bi bilo komu toliko do večerje, pač pa zato, da ima čas z direktorjem samo zase in mu lahko pove vse, kar mu leži na duši.

Zelo pomembno je, da avtorji idej in inovativnih predlogov ter ostali sodelavci sprejemajo dodeljene materialne nagrade kot pravične, kajti samo tako bodo motivirani za podajanje vedno novih in novih predlogov.

Običajno je zaposlenim materialno nagrajevanje bolj pomembno od nematerialnega, vendar brez moralnega priznanja materialna nagrada zvodeni.

Cilj podjetja ali organizacije 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 more obstajati standarden postopek. Izvajalci morajo običajno v realizacijo vložiti vsaj nekoliko lastne inovativnosti (Fatur 2005, 80).

3.9 Vloga vodij oddelkov in služb

Za inventivni management je potreben inventivni manager, ki bo s svojim znanjem, lastnostmi, metodo in vizijo motiviral svoje sodelavce ter jih spodbujal k ustvarjalnemu opravljanju njihovega dela (Glavina 2006, 23).

Vrhunski inovacijski 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 ali organizaciji. Zavedati se mora, 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, ostaneta pa ustvarjalni duh in želja po dosežkih, torej ozračje, v katerem posameznikov ni strah prevzemati tveganja, preizkušati nove ideje, grešiti in ponovno poskušati (Fatur 2005, 41).

Vloga inovacijskega managerja je, da išče in najde najboljše lastnosti v vsakem delavcu. Pripravljen mora biti dvigati moralo in imeti vedno odprta vrata za svoje zaposlene. Uspešen vodja mora obiskovati svoje podrejene na njihovih delovnih mestih, se poučiti in pogovarjati o njihovih težavah, biti mora dober poslušalec, pripravljen poslušati mnenja drugih in ne uživati v tem, da nenehno posluša samega sebe. Poznati mora imena svojih sodelavcev in zaupati v podrejene. Dober vodja ne beži pred težavami in ne sili drugih, naj opravljajo njegove »umazane posle«. Sam se spopada s težkimi opravili, kadar je to potrebno, in ni niti aroganten niti maščevalen. Nase prevzema odgovornost za neuspeh, ne išče krivcev med podrejenimi sodelavci, ne izmika se in ne beži iz kriznih situacij. Medčloveške spore raje rešuje »iz oči v oči« in ne prek papirjev, poročil, komisij in tretjih oseb. Spoštuje vse svoje sodelavce, ne pritožuje se navzven, da nima dobre ekipe. Izpolnjuje obljube in je svoji skupini vdan. In nenazadnje – ceni ljudi z idejami in si nikoli ne lasti tujih inovacij (Srića 1999, 194).

Vodje so v današnjem času preobremenjeni, pogosto od stresa uničeni in se velikokrat ne zavedajo, da je rešitev njihovih problemov bliže, kot si lahko predstavljajo – namreč v ljudeh, ki delajo zanje.

Od vodij pričakujemo vedno večjo učinkovitost. Od njih pričakujemo, da naredijo več, vendar z manj viri. V svoji preobremenjenosti nimajo časa, ali si ga ne vzamejo, da bi pogledali v prihodnost, čez mejo mesečnih rezultatov.

Sodelavci so tisti, ki opravijo delo in vidijo mnogo stvari, ki jih njihovi vodje ne vidijo. Stalno spremljajo, s čim niso zadovoljne stranke oz. uporabniki storitev, vidijo vzroke izgub in možnosti izboljšav.

Zaposleni pogosto vedo, kako izboljšati učinkovitost in zmanjšati stroške. Redko pa imajo priložnost, da bi v zvezi s tem karkoli naredili. Nihče jih ne vpraša po njihovih idejah.

Znano je, da japonski managerji sprašujejo navadne zaposlene – tiste, ki delajo v pisarnah, v delavnicah ali pri kupcih oz. uporabnikih storitev – po njihovih idejah. Za majhne ideje, ne za kreativne nove izdelke ali storitve, ampak za vsakodnevne splošne ideje, ki prihranijo malo časa, jim malo olajšajo delo, izboljšajo izkušnjo kupca oz. uporabnika, ali ponujajo kakršnokoli drugo malo izboljšavo v podjetju ali organizaciji. Nekatera od teh podjetij tako dobijo izredno veliko idej – v nekaterih primerih tudi po eno idejo na zaposlenega na teden, torej dobijo od enega delavca letno tudi 50 idej.

3.10 Spreminjanje invencije v inovacijo

Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a še ne nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija. To je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost (Rebernik idr. 1997 v Likar 2001, 17).

4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANE ORGANIZACIJE

Splošna bolnišnica »dr. Franca Derganca« Nova Gorica je regijska bolnišnica in najmlajša splošna bolnišnica v Sloveniji. Njen namen je izvajanje zdravstvenih storitev na sekundarni ravni za potrebe prebivalstva goriške regije in tudi drugih regij.

Bolnišnica ponuja širok nabor medicinskih dejavnosti ter tako uspe obravnavati in uspešno zdraviti veliko večino obolenosti populacije. Poleg tega v nekaterih strokah ponuja tudi storitve na terciarni ravni.

Bolnišnica je zelo velik zavod, ki ima 907 zaposlenih, od tega 103 zdravnike, 427 medicinskih sester oz. tehnikov s srednjo, višjo in visoko izobrazbo in 377 sodelavcev iz spremljajočih dejavnosti in služb.

Število pregledanih in zdravljenih oseb je veliko, za to pa je potrebno zelo dobro vodenje.

Zavod vodi direktor, ki ima tri pomočnike, in sicer: pomočnika za strokovno-medicinske zadeve, pomočnico za zdravstveno nego in pomočnico za upravno-ekonomske zadeve.

Pomočnica direktorja za zdravstveno nego vodi celoten negovalni kader, to so srednje medicinske sestre oz. zdravstveni tehniki, višje medicinske sestre in diplomirane medicinske sestre oz. diplomirani zdravstveniki.

Posamezne službe oz. oddelke v zavodu vodijo predstojniki, in sicer predstojnik pediatrične službe, kirurške službe, internistične službe, anestezije in intenzivne terapije, ginekološko porodniške službe, otorinolaringološkega oddelka, okulističnega oddelka in patologije.

Vsaka služba oz. oddelek ima tudi svojo glavno sestro.

Odgovorni za organizacijo dela in strokovno vodenje posamezne organizacijske enote so vodje s posebnimi pooblastili in odgovornostmi.

Organizacijske enote nižjih ravni vodijo področni vodje.

Vodstvo si stalno prizadeva povečati učinkovitost in ekonomičnost dela, osrednja skrb pa je namenjena pacientom, uporabnikom bolnišničnih storitev.

Pri večini dejavnosti je izboljšana organizacija dela že skrajšala čakalne vrste. Delovni urnik specialističnih ambulant se je podaljšal v popoldanski čas, s čimer se je izboljšala dostopnost do zdravnikov specialistov. Vse več pacientov se obravnava ambulantno, kar je skladno z zdravstveno politiko v državi in z medicinsko doktrino.

Veliko naporov je bilo vloženi v krajšo hospitalizacijo – to je skrajšanje potrebnega časa bivanja pacientov v bolnišnici, poleg tega je veliko obravnav pacientov opravljenih v okviru dnevne ali enodnevne bolnišnice. Pacienti so s takim načinom zdravljenja seveda zadovoljni, bolnišnica pa prihrani veliko sredstev.

5 RAZISKAVA

5.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti obstoječe stanje na področju inovativnosti v bolnišnici in določiti nekaj priporočil za povečanje inovativne dejavnosti v obravnavani bolnišnici.

Cilj raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni v bolnišnici inovativni in na kakšen način bi jih lahko motivirali za inovativnost oz. predhodno za generiranje idej. Da bi dosegla zastavljeni cilj, sem si pomagala z anketiranjem zaposlenih.

5.2 Metodologija raziskave

5.2.1 Postopek izpeljave anketnega vprašalnika

Vprašalnik poleg vsebinskega dela obsega tudi uvodni del. V uvodnem delu sprašujem po osebnih podatkih anketiranca, kot so spol, starost in poklicna skupina, ki ji anketiranec pripada. Anketiranec se lahko podpiše z imenom in priimkom, če to želi. To možnost sem podala zaradi kasnejše uporabe predlaganih idej v praksi in pridobivanja morebitnih dodatnih pojasnil pri anketirancu.

Za lažje izpolnjevanje vprašalnika sem opredelila osnovne pojme, kot so management idej, invencija in inovacija.

Vprašalnik izhaja iz teoretičnih podlag in izvirnega vprašalnika (Fatur 2005), s to razliko, da se je pri izvirnem vprašalniku anketa nanašala samo na management idej, pri moji raziskavi pa se anketa poleg managementa idej nanaša še na invencije, inovacije ter inovativnost. Temu primerno sem spremenila tudi vsebino vprašalnika.

V drugem sklopu vprašalnika ugotavljam vidike inovativne dejavnosti, in sicer želim z vidiki ugotoviti prisotnost in stopnjo vplivnosti oz. razvitosti posameznega dejavnika inovativnosti v bolnišnici. Tabela 5.1 prikazuje deset vidikov inovativne dejavnosti, obravnavanih v anketnem vprašalniku.

Vsak vidik vsebuje 2–9 trditev. Nekatere trditve so podobne izvornim, v večini primerov pa so prilagojene področju inovativnosti in posebnostim bolnišničnega okolja.

Vsi vidiki vsebujejo manj trditev od izvirnega vprašalnika, saj je moja raziskava manj obsežna, poleg tega pa veliko izvornih trditev bolj sodi v gospodarstvo kot v javni sektor.

Na trditve je možno odgovoriti z ocenami od 1 (ne soglašam) do 5 (popolnoma soglašam).

V okviru vidika »Sprejemanje sistema managementa idej« sem postavila tudi eno odprto vprašanje, v katerem lahko anketiranci podajo čim več predlogov oz. idej na kateremkoli področju poklicnega dela.

Tabela 5.1 Vidiki inovativne dejavnosti

Razdelek vprašalnika	Vidik
1	Strateški vidiki inovativnosti
2	Kako postaviti cilje
3	Inovacijska kultura in klima v organizaciji
4	Sprejemanje sistema managementa idej
5	Kako usposablјati in razvijati kadre
6	Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti
7	Pomen komuniciranja
8	Nagrajevanje zaposlenih: materialno in nematerialno
9	Vloga vodij oddelkov in služb
10	Spreminjanje invencije v inovacijo

5.2.2 Zbiranje podatkov

Vprašalnice sem osebno razdelila šestdesetim zaposlenim in jih izpolnjene po dogovorjenem času, enem ali dveh dneh, tudi osebno prevzela na dogovorjenem mestu. Nekateri anketiranci so se odločili, da bodo izpolnjene vprašalnice vrnilo po interni bolnišnični pošti, kar je bilo zame še laže.

Prejela sem 50 izpolnjenih vprašalnikov; in sicer je vprašalnik vrnilo 10 zdravnikov, 19 medicinskih sester oz. zdravstvenih tehnikov in 21 sodelavcev med oskrbovalnim osebjem oz. spremljajočimi službami.

V raziskavi sem želela raziskati tudi, ali so različne starostne skupine različno inovativne. Po tem merilu sem obdelala 19 anketnih vprašalnikov zaposlenih v starosti do 35 let, 22 vprašalnikov zaposlenih v starosti 35–50 let in 9 vprašalnikov zaposlenih v starosti nad 50 let.

Nadalje me je zanimalo, ali je inovativnost različna tudi glede na spol; tako sem obdelala 34 vprašalnikov, ki so jih izpolnile ženske, in 16 vprašalnikov, ki so jih izpolnili moški.

5.3 Uporablјena metodologija obdelave podatkov

Analitične metode obsegajo obdelavo primarnih podatkov, ki sem jih dobila z anketnim vprašalnikom, iz zaprtega tipa vprašanj. Analizirala sem številčne podatke, jih obdelala in uredila s kvantitativno analizo s programskim paketom MS Excel. Statistična obdelava je temelјila na izračunih aritmetičnih sredin. Skupno oceno posameznega vidika sem izračunala kot aritmetično sredino ocen vseh trditev. Predpostavila sem, da so uteži vseh trditev enake.

5.4 Prikaz rezultatov

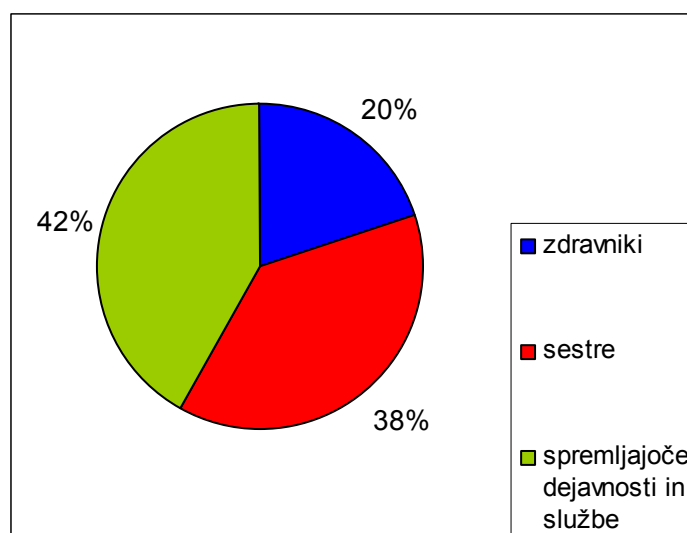
Pri analizi vprašalnikov sem nekatere odgovore analizirala le na ravni vidikov, in sicer tiste, ki so bili zelo enotni in niso izstopali od povprečja, ostale odgovore sem analizirala tudi na ravni trditev, predvsem še, če sem jih želela dodatno komentirati.

5.4.1 Analiza vprašalnikov zaposlenih po poklicnih skupinah

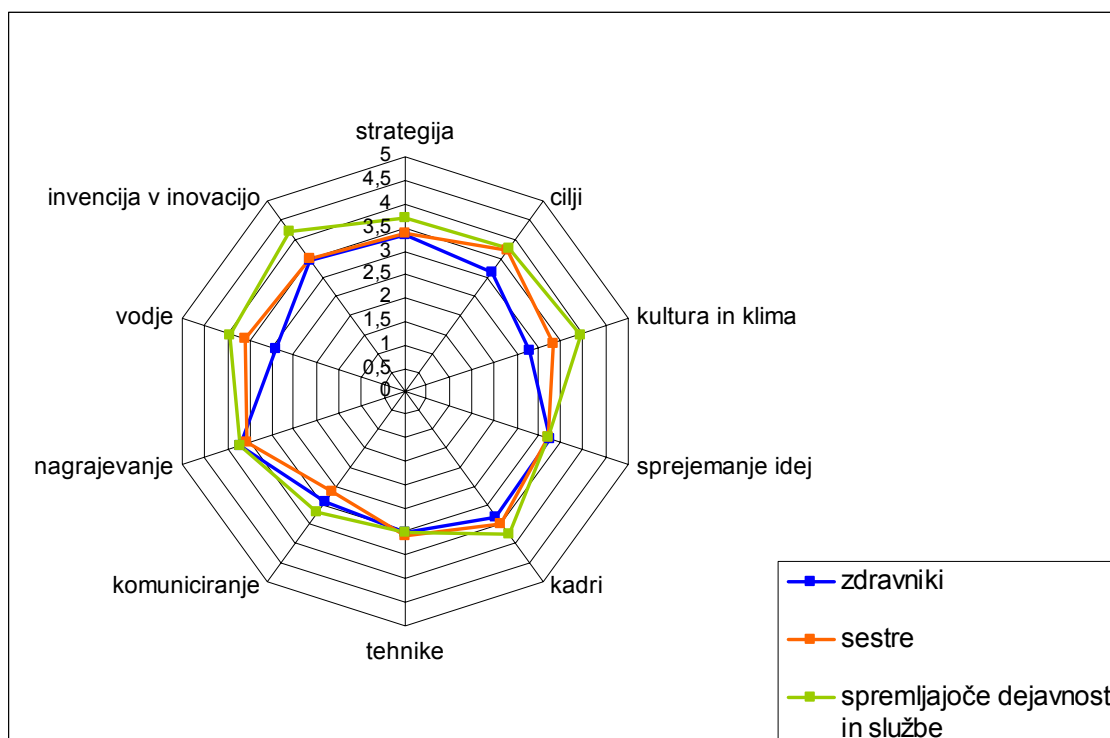
Analizirala sem tri poklicne skupine, in sicer:

- 10 zdravnikov vseh specializacij,
- 19 medicinskih sester oz. zdravstvenih tehnikov, v to skupino so bile zajete sestre oz. tehniki s srednjo, višjo in visoko izobrazbo,
- 21 zaposlenih v spremljajočih dejavnostih in službah, kot so nabava, administracija, kuhinja, laboratorij, varstvo pri delu, pralnica, higienska služba, sterilizacija ...

Slika 5.1 Razdelitev zaposlenih glede na pripadnost poklicni skupini



Slika 5.2 Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen inovativnih vidikov različnih poklicnih skupin



Analiza odgovorov je pokazala, da so zaposleni iz različnih poklicnih skupin na *Strateški vidik inovativnosti* in vidik *Kako postaviti cilje* odgovarjali dokaj enotno, povprečna ocena je bila 3,50.

Večja razlika se je pokazala pri tretjem vidiku *Inovacijska kultura in klima v organizaciji*, kjer je bila povprečna ocena pri zdravnikih komaj 2,80, pri sestrah 3,30, pri spremljajočih dejavnostih in službah (SDS) pa celo 3,80.

Velika razlika se je pokazala tudi pri trditvi (3.3) *Inovacijska klima v bolnišnici je ugodna*, kjer so zdravniki odgovorili s povprečno oceno 1,90, sestre 2,69 in SDS 2,90.

Pri trditvi (3.5) *Napak drugih ne grajamo, ampak jih poskušamo spodbuditi, da se iz napak kaj naučijo*, so zdravniki odgovorili z oceno 3,43, sestre 3,19, SDS pa s 4,24, iz česar bi lahko sklepali, da so zaposleni iz spremljajočih dejavnosti do sodelavcev bolj strpni.

Pri trditvi (3.6) *Ustvarjalnost se pričakuje na vsakem delovnem mestu v bolnišnici* so zdravniki odgovorili z oceno 3,29, sestre 3,69, zaposleni v SDS pa 4,30, kar bi lahko komentirala kot, da zaposleni v SDS od sodelavcev veliko bolj pričakujejo ustvarjalnost kot druge poklicne skupine.

Pri trditvi (3.8) *Zaposleni bolj cenimo inovativnega sodelavca kot rutinerja* so zdravniki odgovorili z oceno 2,90, sestre 3,25, sodelavci iz SDS pa celo s 3,95.

Pri trditvi (3.9) *Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim* so zdravniki odgovorili komaj z oceno 1,50, sestre s 3,63, zaposleni v SDS pa s 3,33. To pa je področje, kjer ocenjujem, da bi vodstvo bolnišnice moralo kaj narediti, da bi se to zaupanje povečalo, sploh pri zdravnikih, saj je namreč zelo težko dobro delati, če svojemu nadrejenemu ne zaupaš.

Pri četrtem vidiku *Sprejemanje sistema managementa idej* so bile ocene vseh poklicnih skupin enotne, povprečna ocena je bila 3,20. Vidik je zajemal dve trditvi, in sicer trditev (4.1) *V bolnišnici se spodbuja podajanje čim več idej* in trditev (4.2) *Inovativni predlog lahko poda kdorkoli od zaposlenih*.

Pri petem vidiku *Kako usposablјati in razvijati kadre* so bile med poklicnimi skupinami majhne razlike, če upoštevamo aritmetično sredino ocen – zdravniki 3,29, sestre 3,47, in SDS 3,76. Če pa natančno analiziramo posamezne trditve v tem vidiku, so razlike večje.

Pri trditvi (5.1) *Inovativnost posameznika se upošteva pri napredovanju posameznika* so zdravniki odgovorili z oceno 2,80, sestre 3,13, SDS pa 3,43. Osebno ocenjujem, da bi inovativni posamezniki morali napredovati hitreje kot neinovativni.

Vse poklicne skupine so zelo visoko stopnjo strinjanja pripisale trditvi (5.4) *Vodstveni kadri bi se morali udeleževati usposablјanj za razumevanje in vodenje inovacijskih procesov*, in sicer z ocenami – zdravniki 4,43, sestre 4,5, SDS 4,43.

Pri šestem vidiku *Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti* sta trditvi zelo različno ocenjeni.

Trditev (6.1) *V organizaciji poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej (brain storming, brain writing, diagram ribja kost ...)* je bila ocenjena zelo nizko – zdravniki 1,86, sestre 2,31, SDS 2,48. Ocenjujem, da bi omenjene tehnike lahko vključili v delovne sestanke in z njimi pridobili marsikatero rešitev problema.

Trditev (6.2) *Za inovativne predloge se štejejo tudi tisti, ki se porodijo ob neformalnih srečanjih (pitje kave, kolegiji, sestanki ...)* je bila po pričakovanjih ocenjena višje – zdravniki so jo ocenili s 4,14, sestre s 3,87, SDS pa s 3,57, kar bi lahko povezala z dejstvom, da se v bolnišnici vsakodnevno predaja služba pri sestrah in zdravnikih, kar pa očitno pripomore tudi k večjemu številu inovativnih predlogov.

Sedmi vidik *Pomen komuniciranja* je bil ocenjen dokaj nizko, in sicer pri zdravnikih z oceno 2,90, pri sestrah 2,65 in pri SDS s 3,20.

Zelo nizko je bila ocenjena trditev (7.1) *V bolnišnici javno objavljamo imena in vsebine inovacij* – pri zdravnikih z 2,86, sestrah 2,31, SDS s 2,24. To je očitno področje, kjer bi bolnišnica morala več narediti za objavo inovacij.

Poleg tega je bila zelo nizko ocenjena trditev (7.3) *V bolnišnici se trudimo za svoboden pretok informacij, ki poteka dvosmerno: z vrha navzdol in obratno*; zdravniki so jo ocenili z 2,80, sestre 2,63, SDS 2,80. Svoboden pretok informacij je zelo pomemben, z vrha navzdol še posebej, saj imajo tako zaposleni občutek, da so vključeni

v dogajanje, da jih vodstvo želi seznaniti z zadevami; poleg tega pa je zelo pomemben tudi pretok informacij od spodaj navzgor, saj vodstvo mora vedeti, kaj se po hiši dogaja. Tukaj bo torej treba vložiti še nekaj navora, da bo pretok informacij potekal bolje.

Ocenjujem, da je eden od zelo pomembnih, če ne celo najpomembnejši osmi vidik *Nagrajevanje zaposlenih: materialno in nematerialno*. Zaposleni različnih poklicnih skupin so ta vidik ocenili dokaj enotno in po pričakovanjih relativno visoko – zdravniki 3,68, sestre 3,55, SDS pa 3,70.

Najvišjo stopnjo strinjanja so anketiranci podali pri trditvi (8.2) *Tiste posameznike, ki podajo dobro idejo, ki se izkaže za koristno, je smotrno materialno (denarno) nagraditi, in sicer s stimulacijo pri osebnem dohodku*, in sicer zdravniki z oceno 4,57, sestre 4,56, SDS pa s 4,50. Izmed vseh trditev v tem vidiku je bila ta trditev daleč najvišje ocenjena, iz česar sklepam, da je zaposlenim vseh poklicnih skupin denarna nagrada najpomembnejša. Bolnišnica kot javni zavod sicer skoraj ne more izplačevati denarnih nagrad, lahko pa to izplača s stimulacijo pri osebnem dohodku.

Trditev (8.3) *Menim, da je za motiviranje zaposlenih pomembnejše nedenarno nagrajevanje*, je bila zelo nizko ocenjena – pri zdravnikih 2,71, sestrah 2,44, SDS pa z 2,57.

Pri trditvi (8.4) *Ocenjujem, da so za motivacijo zaposlenih pomembne tudi praktične nagrade*, so zdravniki podali stopnjo strinjanja 3,57, sestre 4,10, SDS pa 3,80, iz česar ugotavljam, da so praktične nagrade lahko tudi dober motivator. Bolnišnica praktične nagrade sicer težko zagotovi, lahko pa poišče sponzorje, ki v ta namen prispevajo primerna oz. ustrezna sredstva, npr. kolo, potovanje ipd.

Deveti vidik *Vloga vodij oddelkov in služb* je ocenjen zelo različno, pri zdravnikih s skupno oceno 2,90, sestrah 3,60, SDS pa celo s 3,90.

Trditev (9.1) *Nadrejeni pohvalijo sodelavca, če ta dobro opravi svoje delo* je ocenjena dokaj enotno in relativno visoko – pri zdravnikih 3,43, sestrah 3,56, SDS pa 3,71, kar je razveseljivo, saj pohvala vedno deluje pozitivno, zaposleni ima večjo voljo in motivacijo za delo.

Trditev (9.2) *Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne sprejemajo kot osebno kritiko* je bila najvišje ocenjena pri sestrah 3,90, niže pri SDS 3,65 in najnižje pri zdravnikih 3,14. Rezultati sicer niso slabi, vendar bi se vodje na vseh ravneh morali zavedati, da so inovativni predlogi vedno dobri in da niso oni, kot vodje, zaradi tega nič slabši.

Tudi trditev (9.3) *Vodje so veseli čim večjega števila inovativnih predlogov od svojih podrejenih* je bila ocenjena zelo različno – zdravniki so jo ocenili z 2,20, sestre s 3,40, SDS pa s 4,10.

Deseti vidik *Spreminjanje invencije v inovacijo* je bil ocenjen podobno – pri zdravnikih 3,43, sestrah 3,47, pri SDS nekoliko višje 4,20.

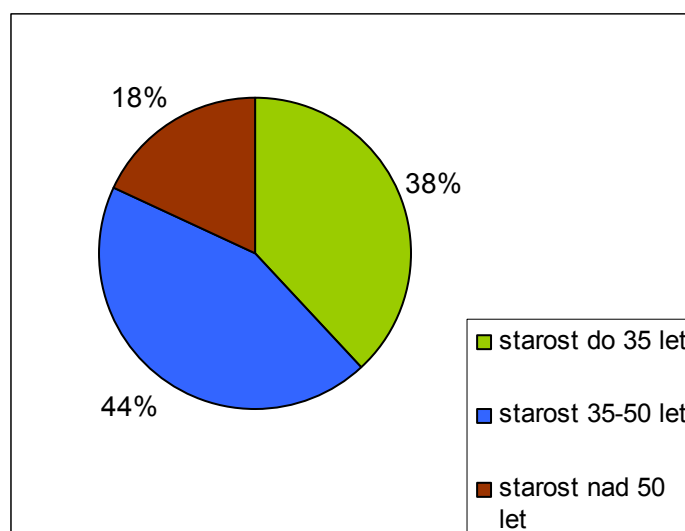
Daleč najvišje je bila v tem vidiku ocenjena trditev (10.1) *V bolnišnici je veliko področij, na katerih bi lahko uvedli izboljšan proces dela – inovacije*, in sicer pri zdravnikih 4,57, sestrah 4,50, SDS 4,81, kar ocenjujem kot zelo dobro, saj pomeni, da zaposleni različnih poklicnih skupin zaznavajo potrebo po izboljššanem procesu dela – po inovacijah in možnosti za to vidijo na več področjih svojega poklicnega dela.

5.4.2 Analiza vprašalnikov zaposlenih po starosti

V raziskavi sem anketirala:

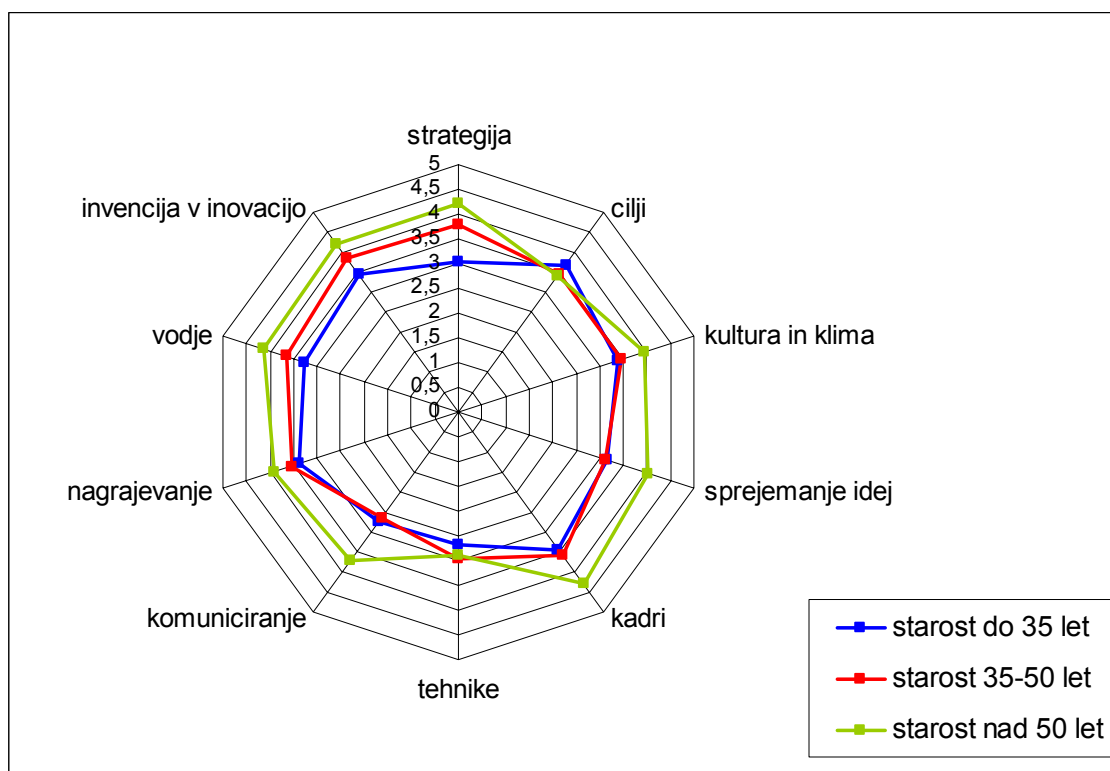
- 19 zaposlenih v starosti do 35 let,
- 22 zaposlenih v starosti 35–50 let in
- 9 zaposlenih v starosti nad 50 let.

Slika 5.3 Razdelitev zaposlenih glede na starost



Primerjava rezultatov v različnih starostnih skupinah zaposlenih se mi zdi zelo zanimiva, saj so zaposleni v starostnem obdobju nad 50 let praviloma v vseh vidikih podajali precej višjo stopnjo strinjanja od mlajših kolegov, kar je zame presenečenje (slika 5.4).

Slika 5.4 Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen inovativnih vidikov zaposlenih različnih starosti



Strateški vidik inovativnosti je bil ocenjen v starostnem obdobju do 35 let s povprečno oceno 3,04, v starosti 35–50 let 3,78, v starosti nad 50 let pa celo z oceno 4,20.

Pohvalno je, da je bila zelo visoko ocenjena trditev (1.1) *Management idej – sistem koristnih predlogov je v bolnišnici zelo pomemben*, in sicer v starosti do 35 let 3,04, 35–50 let 4,27, v starosti nad 50 let pa celo 4,80.

Tretji vidik *Inovacijska kultura in klima v organizaciji* je bil zopet najvišje ocenjen v starostnem obdobju nad 50 let, in sicer z oceno 3,93, 35–50 let 3,47, do 35 let pa s 3,40.

Trditev (3.1) *Na spremembe, ki se dogajajo znotraj bolnišnice (organizacijske, tehnološke ...), zaposleni gledamo z naklonjenostjo* je bila ponovno najvišje ocenjena v starostnem obdobju nad 50 let 4,60, kar je tudi presenečenje, saj je znano, da so starejši zaposleni običajno proti spremembam ter radi delajo po ustaljenih tirnicah.

Trditev (3.2) *V bolnišnici so zaželeni vsi koristni predlogi* je bila povprečno ocenjena s 3,40, kar je dobro, hkrati pa so zaposleni vseh starostnih obdobj nižje ocenili trditev (3.3) *Inovacijska klima v bolnišnici je ugodna*, in sicer s povprečno oceno 2,74, kar kaže na to, da bi morali inovacijsko klimo na splošno izboljšati.

Pri trditvi (3.4) *Kadar dobimo povratno informacijo o svojem delu, tega ne razumemo kot kritiko, pač pa kot priložnost za učenje* so bile ocene v starostnem

obdobju do 35 let 3,41, 35–50 let 3,81, v obdobju nad 50 let pa celo 4,40. Rezultate ocenjujem kot dobre in zelo pohvalne pri zaposlenih nad 50 let, saj so ti običajno občutljivi tudi na konstruktivno kritiko.

Zelo podobno je bila ocenjena trditev (3.5) *Napak drugih ne grajamo, ampak jih poskušamo spodbuditi, da se iz napak kaj naučijo*. Napake namreč delamo vsi, pomembno je, da jih ne ponavljamo in da se zavedamo, da nam mora biti napaka priložnost za boljše delo v prihodnosti.

Trditev (3.9) *Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim* pa so najvišje ocenili mladi anketiranci do 35 let, in sicer z oceno 3,59, 35–50 let 3,05, nad 50 let pa 3,20. Zaupanje nadrejenim je pomembno v vseh starostnih obdobjih, pri mladih pa še posebej, saj je mlajšemu kolegu vodja velikokrat vzornik.

V vidiku *Sprejemanje sistema management idej* najbolj izstopa trditev (4.1) *V bolnišnici se spodbuja podajanje čim več idej*, kjer so anketiranci v starostnem obdobju do 35 let podali stopnjo strinjanja 2,70, v starosti 35–50 let 2,90, v starosti nad 50 let pa presenetljivo 4,20.

Vidik *Kako usposablјati in razvijati kadre* je zopet najvišje ocenjen v starostnem obdobju nad 50 let z oceno 4,30, v obdobju 35–50 let 3,56, v obdobju do 35 let pa 3,42.

Kot v primerjavi med različnimi poklicnimi skupinami je tudi v različnih starostnih obdobjih zelo visoko ocenjena trditev (5.4) *Vodstveni kadri bi se morali udeleževati usposablјanj za razumevanje in vodenje inovacijskih procesov*, in sicer v starosti do 35 let 4,18, v starosti 35–50 let celo 4,72 in v starosti nad 50 let 4,40. Zaposleni so si torej enotni, da morajo inovacijske procese najprej razumeti vodilni delavci, da jih lahko primerno vodijo.

Šesti vidik *Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti* je bil v vseh starostnih obdobjih zelo nizko ocenjen, v obdobju do 35 let 2,67, 35–50 let 2,97, v obdobju nad 50 let pa 2,90. Še posebej nizko je bila ocenjena trditev (6.1) *V organizaciji poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej (brain storming, brain writing, diagram ribja kost ...)*, in sicer v obdobju do 35 let 2,23, 35–50 let 2,04, v obdobju nad 50 let pa 2,40. Rezultati kažejo na to, da bi bilo smiselno omenjene tehnike aktivno vključevati v delovne sestanke, kadar želimo pridobiti veliko idej.

Vidik *Pomen komuniciranja* je bil dokaj nizko ocenjen – v starosti do 35 let z oceno 2,74, podobno v starosti 35–50 let z oceno 2,63 ter nekaj višje – 3,73 pri anketirancih nad 50 let.

Dokaj visoko so anketiranci ocenili vidik *Nagrajevanje zaposlenih: materialno in nematerialno*, in sicer v starostnem obdobju do 35 let z oceno 3,40, 35–50 let 3,54, nad 50 let pa z oceno 3,90.

Po pričakovanjih je najvišje ocenjena trditev (8.2) *Tiste posameznike, ki podajo dobro idejo, ki se izkaže za koristno, je smotrno materialno (denarno) nagraditi, in sicer*

s stimulacijo pri osebnem dohodku. Ta trditev je bila ocenjena z oceno 4,18 v starostnem obdobju do 35 let, 4,73 v obdobju 35–50 let in 4,40 v obdobju nad 50 let.

Po rezultatih sodeč je anketirancem najpomembnejša denarna nagrada, nato praktična nagrada ter šele nato javna podelitev priznanj in nedenarno nagrajevanje nasploh, kar kaže tudi zelo nizko ocenjena trditev (8.3) *Menim, da je za motiviranje zaposlenih pomembnejše nedenarno nagrajevanje*. To trditev so zaposleni v skupini do 35 let ocenili z 2,23, 35–50 let 2,14 in v skupini nad 50 let z oceno 3,40.

Deveti vidik *Vloga vodij oddelkov in služb* je bil ponovno najvišje ocenjen v starostnem obdobju nad 50 let, in sicer z oceno 4,13, nekoliko nižje 3,63 v obdobju 35–50 let in 3,27 v obdobju do 35 let.

Veliko višje od povprečja je bila v starostnem obdobju nad 50 let ocenjena trditev (9.1) *Nadrejeni pohvalijo sodelavca, če ta dobro opravi svoje delo*, in sicer z oceno 4,40, v obdobju 35–50 let pa je bila povprečna ocena 3,50, v obdobju pod 35 let pa 3,53. Pohvala je vedno dobrodošla, sploh, če jo izreče nadrejeni, saj se sodelavec običajno nato za delo še bolj potruji.

Veliko razliko v odgovorih pa je opaziti pri trditvi (9.3) *Vodje so veseli čim večjega števila inovativnih predlogov od svojih podrejenih*, kjer so mlajši anketiranci do 35 let odgovorili s povprečno oceno 2,70, v obdobju 35–50 let z oceno 3,95, v obdobju nad 50 let pa z oceno 4,40. Rezultate bi lahko komentirala tako, da so mlajši anketiranci mogoče bolj kritični, ali starejši bolj strpni, da so razlike tako velike.

Tudi vidik *Spreminjanje invencije v inovacijo* je v različnih starostnih obdobjih ocenjen zelo različno; v starostnem obdobju do 35 let z oceno 3,43, v obdobju 35–50 let 3,82 in v obdobju nad 50 let z oceno 4,20.

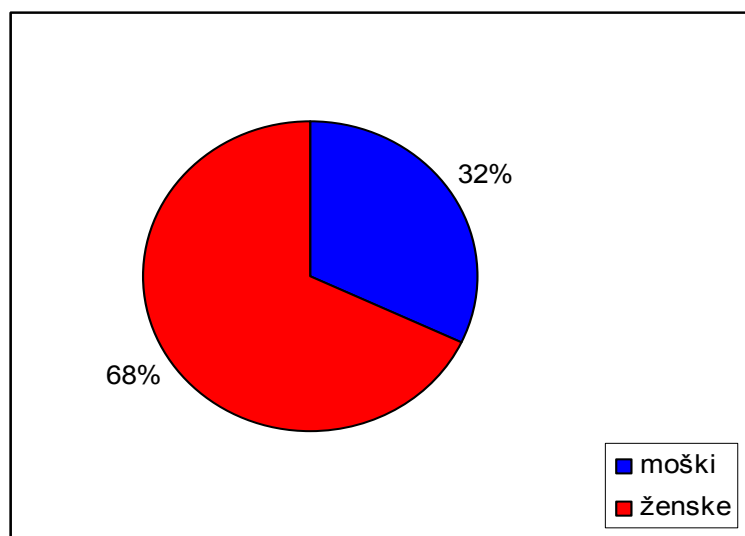
Na trditev (10.1) *V bolnišnici je veliko področij, na katerih bi lahko uvedli izboljšan proces dela – inovacije*, pa so v vseh starostnih obdobjih podali zelo visoke ocene – povprečno 4,68, kar pomeni, da zaposleni zaznavajo potrebe po inovacijah, in to na veliko področjih.

5.4.3 Analiza vprašalnikov zaposlenih po spolu

V raziskavi me je zanimalo tudi, ali so različno inovativni moški oziroma ženske. Tako sem anketirala:

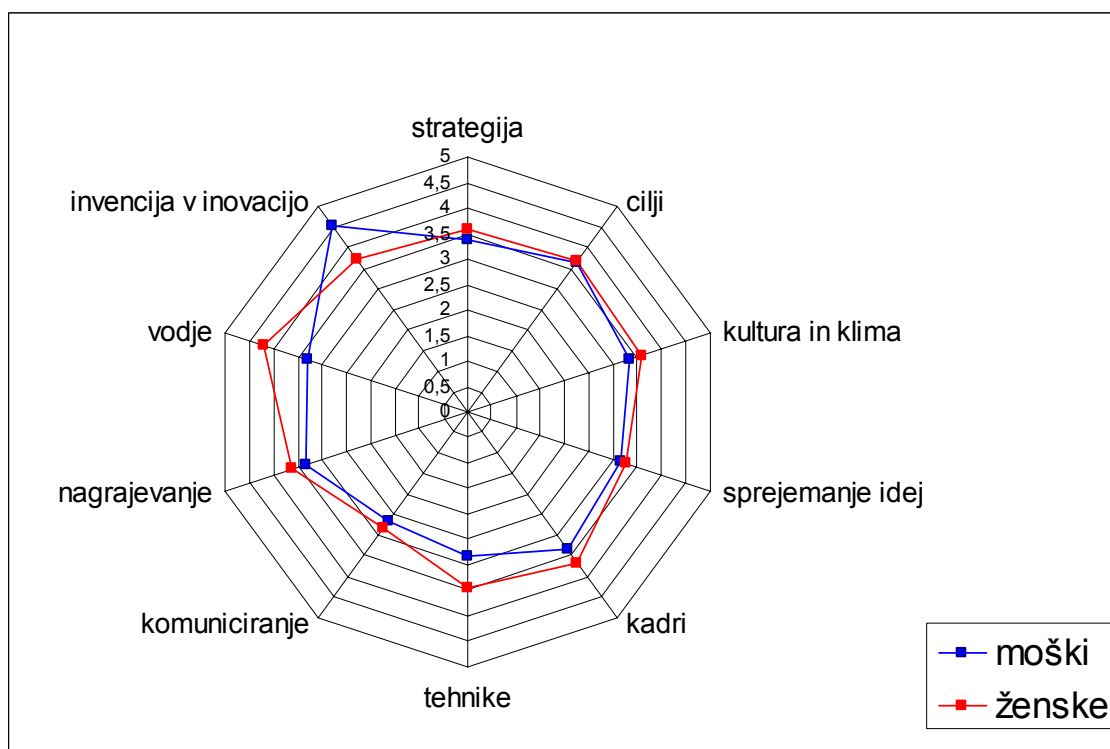
- 34 sodelavcev ženskega spola,
- 16 sodelavcev moškega spola.

Slika 5.5 Razdelitev zaposlenih glede na spol



Ugotovila sem, da med spoloma ni večjih razlik, razen v treh vidikih.

Slika 5.6 Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen inovativnih vidikov zaposlenih različnega spola



V *Strateškem vidiku inovativnosti* je bila povprečna ocena moških in žensk 3,50.

Trditev (1.1) *Management idej – sistem koristnih predlogov* je v bolnišnici zelo pomemben so višje ocenile ženske, in sicer z oceno 4,37, moški 3,85, kar kaže na to, da

se ženske bolj zavedajo pomena managementa idej, čeprav je bila tudi ocena moških dokaj visoka.

Trditev (1.3) *Najvišje vodstvo inovativnost aktivno podpira, tudi v strategiji* je bila ocenjena nizko, pri moških 2,90 in pri ženskah 2,80. Prav je, da je inovativnost opredeljena že v strategiji vsakega podjetja ali organizacije, prav tako bolnišnice, najvišje vodstvo pa mora to podpirati, sicer rezultatov ne moremo pričakovati.

Drugi vidik *Kako postaviti cilje* je bil ocenjen s povprečno oceno 3,63, kar ocenjujem kot dobro, saj to pomeni, da se tako ženske kot moški zavedajo pomena postavitve ciljev.

Vidik *Inovacijska kultura in klima v organizaciji* je bil nekoliko više ocenjen pri ženskah, s povprečno oceno 3,58, pri moških 3,35, večje razlike so se pojavile pri določenih trditvah.

Trditev (3.6) *Ustvarjalnost se pričakuje na vsakem delovnem mestu v bolnišnici* so moški ocenili bistveno nižje kot ženske, in sicer z oceno 3,21, ženske 4,13, kar bi, glede na poznavanje bolnišničnega okolja, lahko komentirala s tem, da dajejo moški prednost samo določenim področjem dela, ženske pa tukaj gledajo širše in ustvarjalnost pričakujejo povsod.

Razlike so se pokazale tudi pri trditvi (3.9) *Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim*, kjer so moški odgovorili z oceno 2,70, ženske pa s 3,50. Ocenjujem, da so moški na splošno do svojih nadrejenih bolj kritični in se med njimi kaže večja tekmovalnost, od tod tudi nižja ocena zaupanja.

Četrti vidik *Sprejemanje sistema managementa idej* je bil ocenjen pri obeh spolih dokaj enotno, s povprečno oceno 3,21.

Vidik *Kako usposabljanje in razvijati kadre* je bil pri moških in ženskah ocenjen s povprečno oceno 3,5, izstopa samo trditev (5.4) *Vodstveni kadri bi se morali udeleževati usposabljanj za razumevanje in vodenje inovacijskih procesov*, kjer so moški odgovorili z oceno 4,0, ženske pa celo z oceno 4,67, kar kaže na to, da vidijo ženske kljub vsemu večjo potrebo po tem, da vodstveno osebje ustrezno vodi inovacijske procese.

Različno pa je bil ocenjen vidik *Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti*, ki so ga moški ocenili z 2,82, ženske pa više – z oceno 3,45.

Razlika se je pojavila predvsem pri trditvi (6.2) *Za inovativne predloge se štejejo tudi tisti, ki se porodijo ob neformalnih srečanjih (pitje kave, kolegiji, sestanki ...)*, kjer so moški odgovorili z oceno 3,50, ženske pa z oceno 4,20. Višjo oceno žensk bi komentirala tako, da so ženske na kolegijih, sestankih bolj zgovorne, se tam več zadržijo in mogoče hitreje prepoznavajo inovativne predloge.

Vidik *Pomen komuniciranja* je bil ocenjen dokaj nizko, pri moških z oceno 2,67, ženskah 2,84.

Še posebej nizko je bila ocenjena trditev (7.1) *V bolnišnici javno objavljamo imena in vsebine inovacij*, kjer so moški odgovorili z oceno 2,36, ženske skoraj enako z oceno

2,37. Ocenjujem, da bolnišnici javno objaviti imena in vsebine inovacij, npr. na oglasnih deskah, ne sme predstavljati velikega napora, hkrati pa bi to pomenilo veliko spodbudo za inovatorje in mogoče tudi za ostale zaposlene.

Vidik *Nagrajevanje zaposlenih: materialno in nematerialno* je bil pri ženskah in moških ocenjen enotno, s povprečno oceno 3,48.

Najvišje je bila ocenjena trditev (8.2) *Tiste posameznike, ki podajo dobro idejo, ki se izkaže za koristno, je smotrno materialno (denarno) nagraditi, in sicer s stimulacijo pri osebni dohodku*. Moški so na to trditev odgovorili z oceno 4,07, ženske pa še više, z oceno 4,37. Obema spoloma se zdi denarno nagrajevanje najpomembnejše, ženske pa so tej trditvi pripisale še višjo vrednost.

Pri trditvi (8.4) *Ocenjujem, da so za motivacijo zaposlenih pomembne tudi praktične nagrade*, so moški podali stopnjo strinjanja 3,29, ženske pa veliko več – 4,03, kar pomeni, da so ženskam zelo pomembne tudi praktične nagrade.

Vidik *Vloga vodij oddelkov in služb* so moški ocenili s povprečno oceno 3,31, ženske pa celo z oceno 4,20. Ocenila bi, da so moški v tem vidiku bolj kritični od žensk.

Pri trditvi (9.1) *Nadrejeni pohvalijo sodelavca, če ta dobro opravi svoje delo* so moški odgovorili z oceno 3,29, ženske pa z oceno 3,90, kar bi lahko komentirala, da vodje pogosteje pohvalijo ženske kot moške, ali pa, da so ženske za pohvalo bolj dojemljive in hitro zaznajo tudi prikrito pohvalo.

Moški so tudi trditev (9.2) *Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne sprejemajo kot osebno kritiko* ocenili nižje kot ženske, z oceno 3,36, ženske pa z oceno 4,47. Veliko razliko v ocenah bi komentirala tako, da vodje lažje sprejmejo inovativni predlog od ženske ali pa so moški samo bolj kritični.

Zanimivo pa je, da so za vidik *Spreminjanje invencije v inovacijo* tokrat moški podali veliko višjo stopnjo strinjanja kot ženske, in sicer 4,52, ženske pa 3,73.

Trditev (10.1) *V bolnišnici je veliko področij, na katerih bi lahko uvedli izboljššan proces dela – inovacije* so zelo visoko ocenili oboji – ženske in moški, s povprečno oceno 4,66. Torej se tudi zaposleni različnega spola strinjajo, da je v bolnišnici več področij, kjer bi sistem dela morali izboljšati.

Največja razlika med spoloma pa se je pojavila pri trditvi (10.4) *Vodstvo je veselo vsake inovacije*, kjer so moški odgovorili z oceno 4,57, ženske pa z oceno 3,40. Vodstvo vsake organizacije mora biti veselo vsake inovacije, saj se samo z inovacijami lahko zagotavlja napredek.

5.4.4 Analiza odprtih vprašanj

V vidiku *Sprejemanje sistema managementa idej* sem podala tudi eno odprto vprašanje, in sicer *Kaj konkretno bi spremenili, uvedli oz. posodobili na vašem delovnem mestu ali v bolnišnici nasploh?* Anketirance prosim, naj podajo čim več predlogov oz. idej.

Pri analizi poklicnih skupin sem ugotovila, da je povprečno število idej na posameznika tukaj zelo različno, in sicer pri zdravnikih dve ideji/osebo, pri sestrah 3,44 ideje/osebo in pri SDS 3,76 ideje/osebo. To je seveda povprečno število idej, nekateri anketiranci niso imeli nobene ideje, drugi pa veliko več od povprečja. Ocenjujem, da so rezultati dobri, da imajo anketiranci dovolj idej, da so nekatere zelo izvirne (kot npr. uvedba bolnišničnega foruma za izmenjavo mnenj in podatkov ...), da pa bi bilo treba nekatere zaposlene, predvsem zdravnike, pri podajanju idej bolj spodbuditi ter uvesti sistem obravnave vseh idej, ki v bolnišnici še sploh ne živi.

Pri analizi starostnih skupin so imeli po pričakovanjih največ idej zaposleni v starostnem obdobju do 35 let, in sicer 3,2 ideji/osebo, v obdobju 35–50 let so podali 2,95 ideje na osebo, v obdobju nad 50 let pa so podali povprečno samo dve ideji na osebo (tu sem izvzela enega anketiranca, ki je podal 21 idej, ker bi bilo sicer povprečje nerealno).

Ocenjujem, da imajo mladi ljudje običajno več idej in jih je zato treba spodbujati, da te ideje tudi predstavijo.

Pri analizi odgovorov anketirancev, ločenih glede na spol, so ženske podale več idej, in sicer 3,16 ideje na osebo, moški pa 2,46, če izvzamem enega, ki je podal 21 idej in bistveno izstopa iz povprečja.

Ocenjujem, da je idej dovolj, da bi bilo nekatere mogoče smotrno izkoristiti in uvesti v prakso, kar bi za bolnišnico pomenilo velik prispevek k napredku poslovanja.

5.5 Povzetek rezultatov raziskave

V raziskavi sem želela raziskati, ali so različne poklicne skupine različno inovativne.

Ocena stanja določenih vidikov inovativne dejavnosti je bila med različnimi poklicnimi skupinami povsem primerljiva, ocena stanja nekaterih vidikov pa je izstopala.

Pomen *managementa idej* so vsi ocenili zelo visoko in enotno. Zelo različno pa sta bila ocenjena vidika *Inovacijska kultura in klima v organizaciji* ter *Vloga vodij oddelkov in služb*.

Vse poklicne skupine so bile mnenja, da je v bolnišnici veliko področij, na katerih bi lahko uvedli izboljšan proces dela – inovacije, kar je dober pokazatelj, saj lahko sklepamo, da zaposleni zaznavajo področja, na katerih bi bile potrebne izboljšave.

Kljub vsemu lahko rečem, da so bili zdravniki v večini vidikov bolj kritični od sester oz. zaposlenih v spremljajočih dejavnostih in službah, ali pa mogoče bolj zahtevni.

Pri podajanju novih idej pa so bile poklicne skupine zelo različne. Zdravniki so v povprečju podali dve ideji/osebo, sestre 3,44 ideje, sodelavci iz SDS pa 3,76 ideje/osebo. Tokrat me je zanimalo predvsem število idej, pomembnejša pa je seveda

kakovost idej, čemur se v tej raziskavi nisem posvečala. Ob prebiranju idej lahko rečem, da so bile nekatere zelo izvirne in uporabne ter ocenjujem, da bi v bolnišnici morali najprej vzpostaviti sistem managementa idej, nato inventivnosti in inovativnosti in rezultati zagotovo ne bi izostali.

Ocenjujem, da so zaposleni dovolj inovativni, seveda nekateri bolj, drugi manj, ampak s pravim načinom in pristopom bi se jih dalo zagotovo spodbuditi in, kot so anketiranci sami ocenili, je za njih najboljša spodbuda denarna, nato pa praktična nagrada.

V raziskavi me je zanimalo tudi, ali so različno inovativni zaposleni v različnih starostnih obdobjih. Prišla sem do zelo zanimive ugotovitve, ki je nisem pričakovala, saj je raziskava pokazala, da so na vse vidike inovacijske dejavnosti najvišje ocene podali zaposleni v starostnem obdobju nad 50 let.

Največ idej pa so podali zaposleni v starostnem obdobju do 35 let, in sicer 3,2 ideje/osebo, kar sem tudi pričakovala, v obdobju 35–50 let 2,95 ideje, v obdobju nad 50 let pa dve ideji/osebo.

V raziskavi me je zanimalo tudi, ali so različno inovativni moški ali ženske.

Ugotovila sem, da ni večjih razlik, razen v vidikih *Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti* in *Vloga vodij oddelkov in služb*, ki sta ju bistveno više ocenile ženske, ter v vidiku *Spreminjanje invencije v inovacijo*, ki pa so ga više ocenili moški.

Ko primerjam število idej na osebo, ugotavljam, da so ženske podale več idej (3,16 ideje/osebo) v primerjavi z moškimi, ki so podali 2,46 ideje/osebo.

6 PREDLOGI IN PRIPOROČILA

Glede na opravljeno raziskavo ocenjujem, da imajo zaposleni veliko idej, ki bi jih bilo smotrno uporabiti. Zato bolnišnici predlagam, da uvede sistem managementa idej in inovativnosti ter ju podpre tudi v strategiji. Temu primerno mora postaviti primerne cilje inovativnosti, kajti brez ciljev stvar hitro zvodeni.

Priporočam, da bolnišnica izboljša inovacijsko klimo, ki so jo zaposleni ocenili zelo nizko. Razvidno mora biti, da je zaželen vsak koristen predlog, da ga lahko poda kdorkoli od zaposlenih ter da so vsi predlogi oz. ideje enako dobri, če že ne takoj, pa mogoče kdaj kasneje. S tem se izognemo strahu zaposlenih, da bi se njihovi ideji smejali.

Spodbujati je treba podajanje čim večjega števila idej. Ideje pa je treba tudi skrbno proučiti in o njih razmisliti, preden katero sprejmemo, zato predlagam sistem nadrejenega. V tem sistemu podajo avtorji ideje neposredno nadrejenemu (ustno ali pisno). Ta odloči, ali je predlog smiseln, ga po potrebi z avtorjem in sodelavci dopolni ter predlog sprejme ali ne, lahko ga tudi začasno odloži. Centralna inovativna služba ima v tem sistemu le vlogo koordinatorja in motivatorja.

Nadalje predlagam, da inovativni posamezniki napredujejo hitreje od ostalih ter so tako za svoj prispevek še dodatno motivirani.

Glede na enotno zelo visoko oceno anketirancev ocenjujem, da bi se vodstveno osebje moralo udeleževati usposabljanj za razumevanje in vodenje inovacijskih procesov.

Pri reševanju specifičnih problemov priporočam uporabo različnih tehnik za generiranje idej, kot so brain storming, brain writing ..., ki pripomorejo k velikemu številu idej in lažji rešitvi problema.

Če hočemo spodbuditi inovativne posameznike, je zelo pomembno tudi nagrajevanje. Predlagam predvsem materialno nagrajevanje, ki so ga anketiranci ocenili zelo visoko, poleg tega pa tudi nematerialno nagrajevanje.

Glede na specifičnost bolnišničnega okolja priporočam pri materialnem nagrajevanju predvsem stimulacijo pri osebnem dohodku, za zelo dobro idejo ali kasneje inovacijo bi posamezniku lahko dodelili polletno ali celo celoletno stimulacijo, česar bi bil zagotovo vsak vesel.

Pri delitvi praktičnih nagrad bi imela bolnišnica nedvomno težave, zato priporočam iskanje sponzorjev, ki bi lahko sponzorirali npr. kolo, prenosni računalnik, potovanje, vikend paket v termah, izlet z balonom ...

Za nematerialno nagrajevanje priporočam javno podelitev priznanj, objavo na oglasnih deskah, obvestila po e-pošti itd.

Glede na to, da je v bolnišnici uvedena obvezna registracija delovnega časa, pa bi mogoče inovativnim posameznikom lahko ponudili kot nagrado, da jim določeno

Predlogi in priporočila

obdobje ni treba registrirati delovnega časa. Ocenjujem, da bi bila omenjena boniteta dobrodošla predvsem pri inovativnih posameznikih z visokim osebnim dohodkom.

Po rezultatih ankete ugotavljam, da se zaposleni zavedajo, da je v bolnišnici veliko področij, na katerih bi lahko uvedli izboljššan proces dela in tu vidim veliko priložnost, da bi lahko svoje zaposlene sprejemali kot kapital, poln idej in inovativnih predlogov.

7 SKLEP

V diplomski nalogi sem želela raziskati, kako inovativno je osebje v obravnavani bolnišnici.

Ugotovila sem, da med različnimi poklicnimi skupinami, razen v posameznih vidikih, ni večjih razlik, da so zelo inovativni zaposleni nad 50 let ter da je inovativnost, ko primerjamo zaposlene različnega spola, primerljiva, vendar je pri moških v vidiku Spreminjanje invencije v inovacijo bistveno višja.

Število idej, ki so jih zaposleni podali, je razveseljivo in ob primernem sistemu managementa idej ter spreminjanju invencije v inovacijo bi lahko bilo tudi v bolnišničnem okolju inovacij veliko.

V priporočilih navajam, da so za organizacijo ključnega pomena odločitve vodilnih in jasna strategija inovativnosti v organizaciji. Naslednji korak je izgradnja ustrezne inovacijske kulture in klime. Najprej je treba vzpostaviti sistem managementa idej, nato obravnavo idej, kjer predlagam sistem nadrejenega, ter odločenost za spreminjanje invencij v inovacije.

LITERATURA

- Ahmed, Pervaiz K. 1998. Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking* 5 (1): 45–58.
- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Burgar, Janko. 2003. Celoviti management i-i procesov v Iskraemecu. *Jesenski posvet strokovnjakov s področja učečega se podjetja »Učinkovitost invencijsko-inovativne dejavnosti v podjetju.«* Ljubljana: Inštitut USP.
- Drucker, Peter F. 1999. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Einstein, Albert. 1949. Autobiography. V *Albert Einstein: philosopher-scientist*, ur. Paul Artur Schilpp. New York: Harper Torchbooks/Science Library.
- Fatur, Peter. 2005. *Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Glavina, Martina. 2006. *Petminutna analiza inovacijskih procesov*. Diplomaska naloga, Fakulteta za management v Kopru.
- Garcia-Lorenzo, Antonio in Carlos J. Prado. 2003. Employee participation systems in Spain. Past, present and future. *Total Quality Management* 14 (1): 15–24.
- Kainoto B. I. *Vodenje porabnikov – o seminarju*. [Http://www.kainoto.com/www/seminar/www/okno.html](http://www.kainoto.com/www/seminar/www/okno.html) (25. 4. 2008).
- Rakušček, Katja. 2007. *Osnove podjetništva: izbrano gradivo za dijake 4. letnika*. [Http://www2.arnes.si/~krakus5/stvari/OP_SKRIPTA.doc](http://www2.arnes.si/~krakus5/stvari/OP_SKRIPTA.doc) (25. 4. 2008).
- Likar, Borut, Cyril Chovan, Peter Fatur, Arne Kullbjer, Silvia Medova in Vassilis Tsagaris. 2006. *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Korona plus.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Likar, Borut, Peter Antunovič, Jordan Berginc, Dominik S. Černjak, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Matjaž Mulej, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček in Nada Trunk Širca. 2002. *Uspeti z idejo!* Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje: druga dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management.
- Marx, Andrew E. 1995. Management commitment for successful suggestion systems. *Work study* 44 (3) 16–18.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Milner, Eileen, Margaret Kinnell in Bob Usherwood. 1995. Employee suggestion schemes: a management tool for the 1990s. *Library Management* 16 (3): 3–8.

- Mulej, Matjaž. 1987. *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prijović, Irena. 1994. Inovativni management in visokoprofesionalizirani kadri kot inovacijski potencial v inovativnem podjetju. *Podjetje in delo* 20 (1): 52.
- Rebernik, Miroslav, Mojca Duh, Janko Belak, Bogdan Lipičnik, Matjaž Mulej, Andrej Polajnar, Radovan Andrejčič, Milan Jurše, Leon Repovž, Anton Hauc, Dušan Lesjak, Srečko Natek, Bojana Korošec, Hilda Marija Pivka, An Debbaut, Dirk Deschoolmeester in Igor Pavlin. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- Sorensen, David P. 2001. *Innovations, key to business success*. Canterbury: Financial World.
- Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- SURS – Statistični urad RS. 2006. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih*. Slovenija 2002–2004. Začasni podatki, 13. julij 2006. Prva objava.
- Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK
O MANAGEMENTU IDEJ IN INOVATIVNOSTI V SPLOŠNI
BOLNIŠNICI »DR. FRANCA DERGANCA«
ŠEMPETER PRI GORICI

1. Ime, priimek (če želite)
2. SPOL
Moški.....
Ženska
3. STAROST
Do 35 let.....
35–50 let.....
Nad 50 let
4. POKLICNA SKUPINA
Zdravnik
Medicinska sestra (srednja, višja, diplomirana).....
Spremljajoče dejavnosti in službe

Anketa se nanaša na management idej, invencije in inovacije.
Management idej slovenska podjetja poimenujejo na različne načine: množična inovacijska dejavnost, sistem koristnih predlogov, proces stalnih izboljšav, iskrice ...
Vsaka ideja še ni inovacija.
Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna.
Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem.
Inovacija pa je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se izkaže za koristno.

Navedena je vrsta trditev. Prosim, če izrazite svojo stopnjo strinjanja z oceno med 5 (popolnoma soglašam) in 1 (ne soglašam). Pri vprašanju 4.3 »Kaj konkretno bi spremenili, uvedli oz. posodobili na vašem delovnem mestu ali v bolnišnici nasploh?« – pa prosim pisno opišite – podajte svoje ideje oz. predloge. Čim več idej – tem bolje.

Ne soglašam (1)					
Večinoma ne soglašam (2)					
Niti eno niti drugo (3)					
Večinoma soglašam (4)					
Popolnoma soglašam (5)					

1. vidik: Strateški vidiki inovativnosti	5	4	3	2	1
1.1 Management idej – sistem koristnih predlogov je v bolnišnici zelo pomemben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Inovativnost je ena od deklariranih vrednot bolnišnice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Najvišje vodstvo inovativnost aktivno podpira, tudi v strategiji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. vidik: Kako postaviti cilje	5	4	3	2	1
2.1 Cilje inovativnosti določa vodstvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Zaposleni se zavedamo pomena postavitve ciljev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. vidik: Inovacijska kultura in klima v organizaciji	5	4	3	2	1
3.1 Na spremembe, ki se dogajajo znotraj bolnišnice (organizacijske, tehnološke ...), zaposleni gledamo z naklonjenostjo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 V bolnišnici so zaželeni vsi koristni predlogi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Inovacijska klima v bolnišnici je ugodna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Kadar dobimo povratno informacijo o svojem delu, tega ne razumemo kot kritiko, pač pa kot priložnost za učenje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Napak drugih ne grajamo, ampak jih poskušamo spodbuditi, da se iz napak kaj naučijo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Ustvarjalnost se pričakuje na vsakem delovnem mestu v bolnišnici.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 Zaposleni se zavedamo, da je kreativnost predpogoj za učinkovito delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 Zaposleni bolj cenimo inovativnega sodelavca kot rutinerja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9 Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. vidik: Sprejemanje sistema managementa idej	5	4	3	2	1
4.1 V bolnišnici se spodbuja podajanje čim več idej.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Inovativni predlog lahko poda kdorkoli od zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kaj konkretno bi spremenili, uvedli oz. posodobili na vašem delovnem mestu ali v bolnišnici nasploh? Podajte čim več predlogov oz. idej.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ne soglašam (1)
Večinoma ne soglašam (2)
Niti eno niti drugo (3)
Večinoma soglašam (4)
Popolnoma soglašam (5)

5. vidik: Kako usposablјati in razvijati kadre	5	4	3	2	1
5.1 Inovativnost posameznika se upošteva pri napredovanju posameznika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Zaposlene se načrtno spodbuja, da pridobivajo nova znanja in spretnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Zaposlene se načrtno spodbuja, da prevzemajo nove, zahtevnejše naloge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Vodstveni kadri bi se morali udeleževati usposabljanj za razumevanje in vodenje inovacijskih procesov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. vidik: Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti	5	4	3	2	1
6.1 V organizaciji poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej (brain storming, brain writing, diagram ribja kost ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Za inovativne predloge se štejejo tudi tisti, ki se porodijo ob neformalnih srečanjih (pitje kave, kolegiji, sestanki ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. vidik: Pomen komuniciranja	5	4	3	2	1
7.1 V bolnišnici javno objavljamo imena in vsebine inovacij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 Za notranje komuniciranje v zvezi z inovativno dejavnostjo uporabljamo več medijev (oglasna deska, e-pošta ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3 V bolnišnici se trudimo za svoboden pretok informacij, ki poteka dvosmerno: z vrha navzdol in obratno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. vidik: Nagrajevanje zaposlenih: materialno in nematerialno	5	4	3	2	1
8.1 Za inovativne posameznike je zelo pomembno nedenarno motiviranje – javna podelitev priznanj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 Tiste posameznike, ki podajo dobro idejo, ki se izkaže za koristno, je smotno materialno (denarno) nagraditi, in sicer s stimulacijo pri osebnem dohodku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Menim, da je za motiviranje zaposlenih pomembnejše nedenarno nagrajevanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 Ocenjujem, da so za motivacijo zaposlenih pomembne tudi praktične nagrade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ne soglašam (1) Večinoma ne soglašam (2) Niti eno niti drugo (3) Večinoma soglašam (4) Popolnoma soglašam (5)				
9. vidik: Vloga vodij oddelkov in služb	5	4	3	2	1
9.1 Nadrejeni pohvalijo sodelavca, če ta dobro opravi svoje delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne sprejemajo kot osebno kritiko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3 Vodje so veseli čim večjega števila inovativnih predlogov od svojih podrejenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. vidik: Spreminjanje invencije v inovacijo	5	4	3	2	1
10.1 V bolnišnici je veliko področij, kjer bi lahko uvedli izboljšan proces dela – inovacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 Dobra invencija (ideja s potencialom, da bo postala koristna) lahko hitro zaživi v praksi – torej postane inovacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 Svoj problem znam predstaviti in pridobiti podporo za uvedbo inovacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4 Vodstvo je veselo vsake inovacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Za sodelovanje v anketi se vam najlepše zahvaljujem.

Suzana Černic