

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
PETMINUTNA ANALIZA INOVACIJSKIH  
PROCESOV

Mentor:

doc. dr. Borut Likar

KOPER, 2006

MARTINA GLAVINA



## POVZETEK

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo postala del globalnega tržišča. Zato je inovativnost postala pereča problematika, s katero se srečujejo vsa podjetja, ki želijo biti konkurenčna na trgu. Podjetja brez stalnih novosti in izboljšav, bodisi pri proizvodih, poslovanju ali čem drugem, so danes nekonkurenčna in nimajo nobenih možnosti za dolgoročni obstoj na tržišču. V delu je s pomočjo analize vidikov managementa idej prikazano stanje inovativnosti v slovenskih podjetjih. Raziskava je potekala v dveh korakih. Najprej testno hitro vrednotenje inovacijskih procesov s poenostavljeno metodologijo, nato primerjava same poenostavljene metodologije s poglobljeno. V drugem koraku je z razvito metodologijo analizirano stanje managementa idej v naključno izbranem vzorcu slovenskih proizvodnih in storitvenih podjetij. Na podlagi raziskave je prikazano stanje inovativnosti v izbranem vzorcu podjetij po različnih kriterijih in so določeni vidiki, ki jasno kažejo na nekatera področja inovacijskih aktivnosti, kamor je potrebno vložiti dodatne napore. Ovrednotena je kakovost poenostavljene metodologije in podane so smernice za nadaljnjo optimizacijo raziskovalnega pristopa.

*Ključne besede:* inovativnost, inovacijski procesi, analiza inovacijskih procesov, benchmarking, konkurenčnost, management idej.

## ABSTRACT

By entering the European union, Slovenia became a part of the global market. This emphasized the innovativeness issue, usually met by every enterprise striving for a competitive market role. Without novelties and improvements, either on products, business processes or other aspects, enterprises are nowadays uncompetitive and with no further possibility for a long term survival. In this thesis, a presentation of the state and level of innovativeness in slovenian enterprises is made using an analysis of innovation management. The research had two parts: at first, a fast inovation process assesment by applying a simpliflicated methodology, then a comparison of the simpliflicated methodology with the detailed one. The latter based upon an innovation management analisys of a randomly chosen sample of enterprises. As a result, we determined some aspects indicating fields of innovation activities, where an input of additional efforts is needed. A quality valuation of the simpliflicated methodology is presented, and directives for a further optimization of the research are given.

*Keywords:* innovation, innovation process analysis, benchmarking, competitiveness, innovation management.



## ZAHVALA

Iz srca izražam ljubezen in hvaležnost tistim, ki so me podpirali pri nastajanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se svojemu mentorju dr. doc. Borutu Likarju za podporo, potrpežljivost ter čas, ki ga je namenil, da sem snov bolje razumela, in za pomoč pri dokončanju dela.

Moji družini za brezpogojno ljubezen, ker so ves čas nastajanja dela verjeli vame. Zahvaljujem se Borisu, ki me je spodbujal in me s svojo ljubeznijo vedno opominjal, da zmorem.

Zahvaljujem se tudi vsem prijateljem, ki so mi stali ob strani.

Univerzum me je blagoslovil s svojo modrostjo, ko sem zaprla oči in prisluhnila, sem je bila zmeraj deležna. Hvala Ti, da si mi dovolil dokončati to delo, hvala, da si me vodil in varoval.

*Samo tedaj, če smo dovolj pogumni,  
da pogledamo stvari takšne, kot so,  
brez samoprevare ali iluzije,  
bo iz dogodkov izšla svetloba,  
ki nam bo omogočila prepoznati  
pot k uspehu.*

*(I Ching heksagram 5, Hsu).*



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Množične invencijsko-inovacijske dejavnosti v Sloveniji</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev pojmov inovativnosti	5
2.2	Tipi invencij in inovacij v podjetju	6
2.3	Pomen inovativnosti v državi	7
2.3.1	Vloga države pri managementu inovativnosti	9
2.3.2	Pomen inovativnosti slovenskih podjetij	9
2.4	Odpori in ovire v managementu inovativnosti	11
2.5	Stanje inovativnosti v Evropski uniji in v Sloveniji	12
<b>3</b>	<b>Vidiki množične inovativne dejavnosti</b>	<b>15</b>
3.1	Strateški vidik managementa idej	15
3.2	Postavljanje ciljev	16
3.3	Merjenje učinkovitosti in uspešnosti inovativnosti	16
3.4	Inovacijska kultura in klima	17
3.5	Odnos do sistema managementa idej	19
3.6	Usposabljanje in razvoj kadrov	19
3.7	Organiziranost procesa in management idej	20
3.8	Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti	21
3.9	Komuniciranje	22
3.10	Materialno in nematerialno nagrajevanje zaposlenih	23
3.11	Vloga vodij oddelkov in delovnih skupin	23
<b>4</b>	<b>Raziskovalna metodologija</b>	<b>25</b>
4.1	Razvoj in testiranje vprašalnika	25
4.2	Analitične metode	25
4.3	Primerjava rezultatov (benchmarking)	26
4.3.1	Podjetja skupine MI 20 – poenostavljena in poglobljena metodologija	26
4.3.2	Naključno izbrana podjetja 50 in podjetja skupine MI 20 – poenostavljena metodologija	27
4.3.3	Podjetja (po velikosti, dejavnosti in regijah) – poenostavljena metodologija	27
<b>5</b>	<b>Ugotovitve empirične raziskave</b>	<b>29</b>
5.1	Analiza podjetij skupine MI 20 – poenostavljena in poglobljena metodologija	29
5.2	Analiza naključno izbranih podjetij 50 in podjetij skupine MI 20 – poenostavljena metodologija	33
5.3	Analiza naključnih podjetij 50 – poenostavljena metodologija	36
5.3.1	Analiza podjetij po velikosti – poenostavljena metodologija	36
5.3.2	Analiza podjetij po dejavnosti – poenostavljena metodologija	38

5.3.3 Analiza podjetij po regijah – poenostavljena metodologija .....	40
<b>6 Povzetek rezultatov in zaključki .....</b>	<b>45</b>
<b>7 Sklep.....</b>	<b>49</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
Priloga 1 Vprašalnik.....	56
Priloga 2 Seznam sodelujočih podjetij v raziskavi.....	60



## SLIKE

Slika 5.1	Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen poenostavljene in poglobljene metodologije. ....	30
Slika 5.2	Grafična ponazoritev standardnih odklonov poenostavljene in poglobljene metodologije. ....	33
Slika 5.3	Stanje inovativnosti v naključno izbranih podjetjih 50 in podjetjih skupine MI 20. ....	34
Slika 5.4	Standardni odklon naključno izbranih podjetij 50 in podjetij skupine MI 20. ....	35
Slika 5.5	Inovativnost v naključno izbranih podjetjih 50 in podjetjih skupine MI 20. ....	36
Slika 5.6	Razdelitev podjetij glede na število zaposlenih. ....	36
Slika 5.7	Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen srednje velikih podjetij in velikih podjetij. ....	37
Slika 5.8	Standardni odklon srednje velikih podjetij in velikih podjetij. ....	38
Slika 5.9	Razdelitev podjetij glede na vrsto dejavnosti. ....	39
Slika 5.10	Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen proizvodnih in storitvenih podjetij. ....	39
Slika 5.11	Standardni odklon proizvodnih in storitvenih podjetij. ....	40
Slika 5.12	Razdelitev anketiranih podjetij po regijah v Sloveniji. ....	41
Slika 5.13	Ponazoritev aritmetične sredine ocen podjetij po regijah. ....	42
Slika 5.14	Standardni odklon podjetij po regijah. ....	43

## TABELE

Tabela 2.1	Spreminjanje tržnih zahtev do lastnosti idealnega tipa podjetij v zadnjih desetletjih (raziskava Boldwijn in Kumpe, 1990). ....	10
Tabela 3.1	Seznam najbolj pogostih komentarjev, s katerimi sodelavci, voditelji, mimoidoči, prišleki, zavistneži ali nasprotniki poskušajo uničiti navdušenje in »zatreti« ustvarjalnost v organizaciji. ....	22

## KRAJŠAVE

MI	Management idej
EU	Evropska unija
Poenostavljena metodologija	Petminutna analiza inovacijskih procesov
Poglobljena metodologija	Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih
Podjetja skupine MI 20	Izbrana podjetja iz poglobljene metodologije
Naključno izbrana podjetja 50	Naključno izbran vzorec slovenskih podjetij

## 1 UVOD

Po definiciji Evropske komisije je inovacija vsaka koristna novost, mogoča tako na gospodarskem kot na družbenem področju. Poudarek je na dokazani koristnosti, ki jo opredelijo odjemalci. Novost sama po sebi še ni nujno inovacija. Beseda inovacija ima različne pomene v različnih povezavah, zato je njen pravi pomen odvisen od ciljev merjenja ali analize problemov.

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

»Ključ razvoja so inovacije. Inovacije povečujejo dodano vrednost.« (Baebler 2003, 18)

Velike razlike med dodano vrednostjo na prebivalca v Sloveniji glede na razvite države Evropske unije so vzrok, da ni nobene možnosti za Slovenijo, da bi te države dohitela zgolj s pregovorno slovensko vztrajnostjo in marljivostjo, pa naj bosta še tako veliki. Slednje je možno doseči le s kvalitativnim preskokom, z uvajanjem inovacij na vseh področjih v podjetju.

Podjetje je danes brez nenehnih novosti in izboljšav, bodisi pri svojih proizvodih, poslovanju ali čem drugem, nekonkurenčno in nima nobenih možnosti za dolgoročni obstoj na tržišču. Inovacije so tisti kamenček na tehtnici, ki odloča o tem ali bo z odprtostjo Slovenije in njeno vključitvijo v Evropsko unijo Slovenija enakopraven partner ali le vir (drage) delovne sile. Inovativnost je v slovenskih podjetjih pereča problematika, s katero se srečujejo vsa podjetja, ki želijo biti konkurenčna na trgu.

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

Danes je v poslovnem svetu postalo jasno, da edino inovacija omogoča oblikovanje dodane vrednosti na proizvod in na zaposlene ter zagotavlja doseganje večje vrednosti podjetja samega (Bulc 2003, 17).

Samo drugačnost v poslovnem obnašanju, načinu dela, razumevanju okolja in potreb strank, pri produktih, storitvah, rešitvah, načinu komuniciranja ali nastopu na trgu, vodi v zagotavljanje pričakovane donosnosti, rasti, obrata sredstev in konkurenčnih sposobnosti. Vsak uspeh ali neuspeh podjetja je praviloma posledica dejavnikov interne narave. Uspeh je zato odvisen od stopnje elastičnosti internih vezi v podjetju, njegove prilagodljivosti in razumevanja okolja. Ni dvoma, da brez obvladovanja stroškov, visoke kvalitete proizvodov, izobraženih zaposlenih in hitrega učenja na lastnih napakah ne gre. Vendar: ti cilji so le delni vzvodi pri kakršni koli dolgoročni rasti in razvoju podjetja.

Dolgoročna uspešnost podjetja je namreč predvsem odvisna od inovativnosti podjetja.

Le neprestano izboljševanje proizvodov, storitev in procesov je tisto, kar omogoča ohranjanje in ustvarjanje konkurenčnih prednosti. »Da se tega zaveda večina podjetij, kaže pred kratkim opravljena raziskava American Management Association, v kateri je petsto predsednikov uprav odgovorilo na vprašanje.« Kaj je ključnega pomena za preživetje podjetja v 21. stoletju (Hovelja 2003, 23).

Kot najpomembnejšo lastnost podjetja so vprašani izpostavili inovativnost podjetja, vendar jih je bilo le šest odstotkov mnenja, da so njihova podjetja pri tem uspešna. Inovativnost je tudi iz družbenega zornega kota ključna sposobnost podjetja, ki povečuje produktivnost, omogoča gospodarsko rast in s tem večja blaginjo družbe.

Obsežna raziskava, opravljena med britanskimi in ameriškimi industrijskimi podjetji, je pokazala močno korelacijo med visokimi stopnjami vlaganja v raziskave in razvoj in donosnostjo podjetij v obdobju treh do štirih let. Raziskava je pokazala, da je vlaganje podjetij v prevzem v dveh tretjinah primerov prineslo krepko zaostajanje v donosnosti v primerjavi s podjetji, ki so večinoma vlagala v področja raziskave in razvoja (R&D Scoreboard, 2002).

Podjetje in pojem inovativnosti sta vedno bolj povezana. Podjetja morajo neprestano iskati nove tržne niše, ustvarjati zanimive in atraktivne izdelke za svoje potencialne kupce in izkoriščati nove tržne poti. Pričakovanja kupcev se višajo in sami kupci postajajo čedalje bolj zahtevni. Kupec pričakuje od izdelka visoko kakovost, nizko ceno, visoke tehnične in funkcionalne značilnosti, prijeten zunanji videz ter predvsem preprost dostop na trgu; torej morajo podjetja, če želijo biti konkurenčna, izdelovati takšen izdelek, ki bo zadovoljeval v čim večji meri vse potrebe in želje ciljnega kupca.

Podjetniško okolje postaja vedno bolj dinamično in se nenehno spreminja, življenjski cikli izdelkov se naglo krajšajo, njihova življenjska doba je pogosto krajša od treh let. To pomeni, da podjetja morajo začeti izdelovati svoj nov izdelek, še preden prvi doseže vrh prodaje. Nov izdelek morajo razviti v manj kot dveh letih. Ne le izdelki – tudi sama podjetja se hitro in temeljito spreminjajo.

Cilj inovativnega podjetja pa ni zgolj hitro prilagajanje organizacije novim tehnologijam, produktom in procesom, ki v družbi nastanejo. V praksi se tako hitro prilagajanje vse prepogosto omeji le na posnemanje konkurentov in njihovih rešitev. Inovativnost pomeni predvsem razvoj novih tehnologij, produktov in procesov za dosego rasti, povečanja donosnosti, izboljšanja tržnega položaja in pridobivanja konkurenčnih prednosti. Za izboljšanje inovativnosti je potrebno veliko energije in prizadevanj, saj se mora podjetje v svoji viziji jasno zavezati inovativnosti. Inovativnost mora podjetje privzeti kot eno svojih deklariranih vrednot, ji dajati glavno vlogo pri oblikovanju strategije in same organizacije podjetja. Aktivnosti na področju

managementa idej mora podjetje izvajati organizirano in sistematično, ne pa prepuščati trenutnemu navdihu.

Po izkušnjah doma in v tujini je za pospeševanje inovacijske dejavnosti treba zagotavljati ustvarjalno organizacijsko klimo v podjetju. Zaposleni se morajo zavedati, da je kreativnost predpogoj za kakovost in učinkovitost dela.

Kultura podjetja podpira inovativnost tedaj, ko začnejo zaposleni rušiti »status quo« in začnejo ceniti uvajanje sprememb in izboljšav. Tako mentaliteto zelo dobro ilustrira vprašanje, ki naj bi si ga zaposleni postavili: »Kdaj smo nazadnje to spremenili?« S takim in podobnim spraševanjem se povečuje možnost, da postane inovativnost temeljna vrednota podjetja.

V diplomskem delu se bom osredotočila na področje managementa idej, torej na množične invencijsko-inovativne dejavnosti, ki se nanašajo na najširšo skupino zaposlenih v organizaciji.

Cilj diplomskega dela je izdelava poenostavljene metodologije za hitro vrednotenje inovacijskih procesov v podjetjih. Poenostavljena metodologija izhaja iz teoretičnega dela diplomske naloge in iz poglobljene metodologije (Fatur, 2005). Cilj diplomskega dela je ugotavljanje, ali poenostavljena metodologija za analizo stanja inovacijskih procesov daje primerljive rezultate s poglobljeno.

V sledečem poglavju, bom opredelila temeljne pojme, s katerimi se bomo srečevali v delu ter primerjala stanje inovativnosti v Sloveniji in Evropski uniji. Na podlagi pregleda razpoložljive domače in tuje strokovne literature s področja managementa inovativnosti in kakovosti (nenehno izboljševanje, krožki kakovosti, ...) ter benchmarkinga organizacijskih procesov, bom v drugem poglavju opredelila vidike množične invencijsko-inovativne dejavnosti, ki bodo predstavljali temelj za boljše razumevanje empirične raziskave predstavljene v nadaljevanju.

Raziskava je potekala v dveh korakih:

*1. korak:* Najprej sem izdelala poenostavljen vprašalnik, nato opravila telefonsko anketo v dvajsetih podjetjih, ki sem jih izbrala iz poglobljene analize (Fatur, 2005). Primerjala sem (benchmarking) rezultate poenostavljene analize (petminutna analiza inovacijskih procesov) z rezultati poglobljene analize (Fatur, 2005). Ugotavljala sem, ali so dobljeni rezultati poenostavljene analize primerljivi z rezultati poglobljene.

Zanimalo me je, v kakšni meri in na katerih področjih primerljivost sploh obstaja. Po potrebi bi vprašalnik optimirala.

Primerjavo sem opravila po posameznih vidikih:

- postavljanje ciljev in merjenje rezultatov MI,
- inovacijske kulture in klime,
- komuniciranje,
- spodbujanje ustvarjalnosti,

- organizacija,
- dojetanje sistema,
- strategija,
- usposabljanje in razvoja kadrov,
- nagrajevanje kadrov,
- vloga vodij,
- vloga managerja idej.

2. korak: Izvedba druge ankete; s poenostavljenim vprašalnikom sem anketirala večji, naključno izbran vzorec podjetij. Analizirala sem uspešnost managementa idej po posameznih vidikih ter primerjala rezultate naključno izbranih podjetij in podjetij skupine MI. Anketo sem opravila telefonsko, v izbranem vzorcu so prevladovala pretežno srednje velika podjetja (od 50 do 249 zaposlenih, okoli 86%) in velikih podjetij (več kot 250 zaposlenih, okoli 14%).

Po dejavnosti, ki jo podjetja opravljajo, sem v vzorcu raziskave zajela proizvodna podjetja (okoli 76%), ostalo so storitvena podjetja (okoli 24%).

Ključ, po katerem sem izbirala naključno izbrana podjetja, je njihova velikost. V pomoč mi je bil poslovni imenik Republike Slovenije (PIRS 2005). Anketirala sem sedemdeset podjetij, od tega sem dobila odgovore od petdeset podjetij. Vzorec zajema podjetja različnih regij v Sloveniji.

## 2 MNOŽIČNE INVENCIJSKO-INOVACIJSKE DEJAVNOSTI V SLOVENIJI

### 2.1 Opredelitev pojmov inovativnosti

Po definiciji Evropske Unije (EU 2000) je inovacija »*vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno.*« (Green Paper on Innovation, 1996)

V Slovarju slovenskega književnega jezika je *inovacija* opredeljena kot »nov pojav, novost«. *Inovativno* pa se nanaša na »bistveno izboljšanje, uvedbo česa novega«. In kdo je *inovator*? Tisti, ki nekaj bistveno izboljša, izpopolni na tehničnem področju ali kdor uvede kaj novega.

V današnjem času je smiselno delati »pametneje« in ne »težje« in zato delati kot »pametni«, in ne kot »nori«. Sledi, da se bolj spleča inovirati, kakor delati po udobni in utečeni rutini, četudi se po rutini dela najbolje, dokler ne postane »rutinerstvo« (Srića 1999, 157).

»Ničesar novega tvegati je postalo zelo tvegano.« (Prijović 1994, 54)

Invencija predstavlja novo obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se na nov proizvod, storitev, proces ali sistem (industrijski proizvod, design, izboljšan način dela, nov učni pripomoček, varnost pri delu...). Vsaka ideja še ni invencija (Likar, 2005).

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

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

Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so na trgu novi.

Torej: najprej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), 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 dokazana koristna novost. Inovacije niso le tehnološke narave, temveč so lahko tudi družbene, sociološke, organizacijske in metodološke. Inovativnost je sposobnost za doseg inovacij, ki se odraža v konkretnih rezultatih-inovacijah (Likar 2005, 20).

Invencija je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem (Devetak 1980, 17).

»Vse uspešne inovacije so presenetljivo preproste, vsaj v primerjavi s posameznimi rešitvami za določene probleme v organizaciji.« (Drucker 1985, 135-138)

»Inovacija pomeni proces spreminjanja ideje v izdelek, postopek ali storitev, in to kot proces preoblikovanja ustvarjalnosti v dobiček.« (Likar, 2005)

Razumevanje inovacij je odvisno od zaznavanja in vrednotenja le-teh v družbenoekonomskem okolju. 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).

»Invencija in inovacija nista »preblisk genialnosti«; to delo je treba organizirati tako, da zajema vse enote znotraj organizacije in vse ravni managementa« (Drucker 1999, 86).

## **2.2 Tipi invencij in inovacij v podjetju**

Tipi invencij in inovacij, ki zajemajo vsa področja v podjetju, so slednji:

- po vsebini: programske, tehnično-tehnološke, upravljalne, organizacijske in metodijske inovacije,
- po posledicah: korenite in drobne,
- po službeni dolžnosti: znotraj organizacije in zunaj organizacije.

V nadaljevanju na kratko opišemo vsakega od navedenih tipov.

*Programske inovacije:* pomenijo nov, pri odjemalcih sprejet poslovni predmet.

*Tehnično-tehnološke inovacije:* izboljšujejo lastnosti izdelkov oziroma storitev in izdelovalnih postopkov.

*Upravljalne inovacije:* gre za tako spremembo in stil upravljanja, da se pri njih vse bolj izhaja iz predpostavke, da so ljudje ustvarjalni in je koristno, da se jim da možnost in potrebo, da svojo ustvarjalnost razvijejo vse do ustvarjanja inovacij v korist sebe in svojih organizacij.

*Organizacijske inovacije:* pomagajo posodobljati in uresničevati upravljalne odnose z uspešnimi novimi organizacijskimi ukrepi.

*Metodijske inovacije:* zajemajo uspešne nove metode dela izven proizvodnje.

*Korenite inovacije:* vnašajo zelo bistveno (a koristno) spremembo. To pomeni, da običajno zahtevajo nove naložbe v opremo in človeške sposobnosti ter opuščanje starih,



tudi utečenih navad in rutin, zato se uveljavijo s težavami. Pogosto zahtevajo tudi nove trge in nove poslovne odnose.

*Drobne inovacije:* vnašajo izpopolnjevalne spremembe in ne korenitih, zato jih je lažje uveljaviti in so številne. Slednje je pomembno s psiholoških in poslovnih vidikov, saj med njihove avtorje zmore priti vsakdo, zato postanejo namesto inovativnih manjšina neinovativni posamezniki.

*Znotraj službene dolžnosti:* invencije in inovacije, ki jih ljudje ustvarijo tam in zato, ker nekaj delajo v skladu s svojimi opisi del in nalog. Invencije morda lahko spadajo med službene dolžnosti, inovacije pa ne, saj sega tveganje neuspeha preko devetdeset odstotkov. Podjetju se splača to upoštevati in za inovacije nagrajevati z običajnimi odstotki od koristi, ki jo podjetje dobi od inovacije; pravzaprav se splača nagrajevati tudi tovrstne inovacije, saj od tod izvira konkurenčnost.

*Izven službene dolžnosti:* invencije in inovacije, ki jih ljudje ustvarijo na področjih, s katerimi se uradno ne ukvarjajo. Nekoč so nagrajevali samo te, kar se je izkazalo za nesmiselno.

Iz navedenih definicij lahko razberemo, da inovativnost v podjetju ne pomeni samo raziskovalno-razvojne dejavnosti, ampak veliko več. Inovativnost vključuje načrtovanje izdelka, izobraževanje, usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami ter vrsto drugih oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov (Mulej 2002, 18).

## **2.3 Pomen inovativnosti v državi**

»Inovacije so eden glavnih dejavnikov gospodarske rasti. Povečujejo produktivnost dela, izboljšujejo učinkovitost gospodarstva in s tem zvišujejo notranje omejitve njegove rasti. Inovativnost je z gospodarstvom tesno povezana, saj ravno tu prihaja do največjih in najpomembnejših inovacij« (Požar 2003, 1).

Procesi globalizacije in regionalizacije so v zadnjem desetletju povzročili številne strukturne spremembe v svetovnem gospodarstvu in tudi pri nas. Po eni strani se je povečala vloga velikih podjetniških korporacij – panožne koncentracije preko prevzemov in nakupov podjetij, ekonomije obsega pri homogenih proizvodih in storitvah, sklepanje strateških zavezištev, pospešen tehnološki razvoj (Stanovnik in Kavaš 1999, 19).

Slednje pomenijo v današnjem času konkurenčni boj za preživetje samega podjetja oziroma za obstoj na tržišču. V pogojih hitrih in dinamičnih sprememb je inovativnost izjemnega pomena.

»Globalizacija uveljavlja inovacije kot posebno orožje.« (Knez-Riedl 1999, 30)

Globalizacija prispeva k pretoku znanja, ki ga vsebujejo tudi domiselne izboljšave obstoječih rešitev in popolne novosti. Slovenska podjetja se morajo prilagoditi svetovnim trendom. Minili so časi, ko so podjetja proizvajala doma brez tuje konkurence. Danes svetovni trg določa smer in hitrost gospodarskega razvoja.

Industrija in vse bolj tudi storitveni sektor morata zato biti globalno usmerjena. Najpomembnejši dejavnik, ki ga moramo upoštevati na primeru majhnega slovenskega gospodarstva je konkurenčnost na najrazvitejših svetovnih trgih EU, ZDA in na azijskih trgih. Konkurenčnost na svetovnih trgih je težaven tržni preizkus, vendar nujen korak za majhno slovensko gospodarstvo. Nedvomno je za nastop v mednarodni konkurenci inovacijska dejavnost ključnega pomena in slovenska podjetja morajo postati pomemben nosilec tehnološkega in inovativnega razvoja.

### **2.3.1 Vloga države pri managementu inovativnosti**

Na območju tako imenovanega razvitega Zahoda (Zahodne Evrope, Severne Amerike, Japonske, Avstralije, Nove Zelandije) je inovativna družba nastala v teku enega do dveh dvogeneracijskih ciklov (70-150 let), pretežno brez posebnega pospeševanja, pri kasnejših tudi z njim.

Takrat ni bilo sedanje globalizacije in inovacijsko-kolonizacijskega pritiska, ki od Republike Slovenije (in drugih držav v podobnem položaju) zahteva izrecno pospeševanje posodabljanja kulture iz rutinerske v inovativno.

Ustvarjanje pogojev za inoviranje zahteva družbo, ki bo omogočila razvoj, čim več visoko strokovno usposobljenih posameznikov in posameznic s široko paleto znanj. Formalna izobrazba za to ni edini pogoj, je pa zelo pomembna, da so vsem – ne glede na socialni položaj – dane vsaj približno enake možnosti. Strateško vlogo pri tem igra razvoj človeških virov oziroma človeški kapital, ki služi kot osnovno sredstvo za proizvodnjo idej in inovacij (Mulej in Kajzer 1992, 3).

Inoviranje poleg izobraževanja predstavlja pomembno vrednoto za prihodnost posameznika in celotne družbe. Razvijanje ustvarjalnega mišljenja kot osnova za inovativnost, je namreč eden od tistih dejavnikov, ki najbolj povečujejo sposobnost in zaposlitvene možnosti posameznikov na trgu dela.

### **2.3.2 Pomen inovativnosti slovenskih podjetij**

**»Dobiček – njegovo skrajšano ime je ustvarjalnost.«** (neznani avtor)

Tržna konkurenca, s katero se čedalje bolj soočajo naši podjetniki – tako na domačem kot na tujem trgu, spreminjajoče se potrebe, okus in želja odjemalcev, spreminjajoča se tehnologija in podobno, sili naša podjetja in poslovneže k stalnemu izboljševanju in pocenitvam obstoječih proizvodov in k iskanju novih proizvodov.

Življenjski cikel – obdobje, ko je mogoče kakšen proizvod v nespremenjeni obliki uspešno prodajati – se v našem stoletju prav zaradi močne prisotnosti raziskovalno-razvojne komponente v gospodarskem življenju drastično skrajšuje.

Z izboljšavami v kvaliteti in obliki ter z zniževanjem produkcijskih stroškov bomo sicer lahko podaljšali življenjsko dobo proizvoda, vendar bomo prej ali slej potrebovali nov proizvod, če želimo stopnjo dobička ohraniti na enakem nivoju ali jo celo dvigniti.

V dobi, ko so bili življenjski ciklusi proizvodov relativno daljši, se je konkurenca med podjetji odvijala predvsem na bojišču učinkovitosti in stroškov. Danes pa se konkurenca odvija predvsem na področju inovacije.

Tako je inoviranje vsakdanja potreba družbe in organizacij, ki zahteva sistematičen in organiziran pristop. Ne samo v tujini, tudi v Sloveniji lahko v zadnjih letih opazimo izrazito pozornost, namenjeno inovativnosti kot sredstvu za oblikovanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti podjetij (Dolinšek 2004, 122).

**Tabela 2.1** Spreminjanje tržnih zahtev do lastnosti idealnega tipa podjetij v zadnjih desetletjih (raziskava Boldwijn in Kumpe, 1990).

Leta:	Tržne zahteve:	Merilo izvedbe:	Tip podjetja:
<b>1960</b>	Cena	Interna učinkovitost, tj. obvladovanje stroškov	<b>UČINKOVITO PODJETJE</b>
<b>1970</b>	Cena + kakovost	Učinkovitost + tehnična in komercialna kakovost	<b>KVALITETNO PODJETJE</b>
<b>1980</b>	Cena + kakovost + izbira	Učinkovitost + tehnična in komercialna kakovost + fleksibilnost	<b>FLEKSIBILNO PODJETJE</b>
<b>1990</b>	Cena + kakovost+ izbira + unikatnost	Učinkovitost + tehnična in komercialna kakovost + fleksibilnost + inovacijska moč	<b>INOVATIVNO PODJETJE</b>

Vir: Mulej, Ženko, Bastič, Knez-Riedl in Mulej 2002, 220.

Jasno je torej, da se lahko danes konkurira samo z inovativnostjo, praksa pa obenem tudi kaže, da se teh razvojnih faz ne da preskakovati.

Podjetje se ne more posvetiti kvaliteti, če ni učinkovito. Fleksibilno lahko postane šele tedaj, ko obvlada tako učinkovitost kot kvaliteto. Inovativno pa lahko postane šele, ko obvlada vse predhodne faze. Skratka: podjetje je sodobno, če je inovativno in združuje vse štiri lastnosti, ki jih je v ospredje postavil nedavni razvoj. Nobena izmed njih ne sme manjkati – še več: soodvisne so med seboj in jih skupaj označujemo s pojmom sistemska kakovost (Mulej in Jurše 1994, 393).

## 2.4 Odpori in ovire v managementu inovativnosti

Če predstavljamo inovacije kot gonilo naše civilizacije in njen najnaprednejši del, se ne smemo izogniti tudi temni plati, ki je, na žalost, skorajda sestavni del inovacijskega ustvarjanja.

Odpori do invencij in inovacij se pojavljajo tako rekoč pri vseh členih verige, zato mora imeti inovacijski management veliko potrpljenja, da mu med potjo ne počni noben člen verige. Odpori se pojavljajo tako v procesu odločanja kot uvajanja (Likar 2001, 89).

Inovacije so le svetle točke v sicer slabo razvitem in nepriljubljenem inovatorstvu v slovenskem prostoru. Slovenski gospodarstveniki se inovatorstva skorajda otepajo, saj je dolgotrajen in običajno drag proces, ki ne prinaša takojšnjega učinka. Prevelika lakota po zniževanju stroškov in čim višjem dobičku spodbuja agresivnost, kjer se pričakujejo učinki raziskav čez noč, česar pa seveda ni mogoče doseči. Slovensko gospodarstvo je običajno odprto le za tiste raziskave, ki jih lahko razvije racionalno, torej poceni in hitro. Ob tem se pozablja, da je inoviranje podlaga za konkurenčnost in da neinovativna družba lahko le caplja za tehnološko bolj uspešnimi in ves čas lovi njihovo raven razvitosti. Če država zdrsne pod neko stopnjo inovatorstva, pade na raven tako imenovanega *črnskega učinka*. Tuji strateški partnerji prihajajo v državo kot investitorji in kot naročniki poslov le zaradi poceni delovne sile. To za Slovenijo nikakor ni prava perspektiva. Ker sčasoma v vsakem podjetju začne tudi razmerje med delovno silo in kakovostjo upadati, je rešitev le v inovativnosti.

Inovatorstvo v Sloveniji ni našlo svojega pravega mesta. Po sposobnosti prenosa inovacij v gospodarstvo je Slovenija med najslabše razvitimi evropskimi državami (Likar 2002, 47).

Po eni strani smo Slovenci zelo ustvarjalni narod, polni idej in zamisli, a teh idej ne znamo razviti do končnega tržnega izdelka. V Sloveniji niti ne negujemo inovacij niti se ne sprašujemo, kako naj bi jih v družbi rojevali. Tako številni domači raziskovalci in inovatorji plodove svoje ustvarjalnosti žanjejo namesto doma v tujini.

Sprašujemo se, kje so razlogi za to? Prvi in zelo očiten razlog je prav gotovo v tem, da nimamo razvite kulture inoviranja.

Že v otroških letih se v šoli z razmeroma pasivnim načinom učenja zavira kreativnost in navaja na togo razmišljanje in prilagodljivost skupinskim normam in zahtevam. Ker se že v kali zatire duh inovativnosti, ljudje ne znajo biti ustvarjalni niti potem, ko se zaposlijo. Ljudje ne marajo velikih sprememb, zlasti pa ne konkurence najustvarjalnejših, ki ne mislijo vedno s šefovo glavo, in niso pripravljeni tvegati, saj se veliko ugodneje počutijo pri običajnem načinu dela.

V Sloveniji bi zato morali spremeniti miselnost in se zgledovati po ameriških podjetjih: ta so pripravljena veliko tvegati in vlagati. V Silicijevi dolini, ki velja za

enega izmed centrov svetovne inovativnosti, »za neuspešnega velja tisti, ki je nehal poskušati in ne tisti, ki mu morda enkrat ali dvakrat ni uspelo uresničiti svoje ideje (Likar 2002, 48).

## **2.5 Stanje inovativnosti v Evropski uniji in v Sloveniji**

»Ko govorimo o izboljšanju konkurenčnosti gospodarstva, imamo pred očmi več dejavnikov, skupni imenovalec katerih je **inovativnost**.« (Likar 2005)

Tu ne gre samo za vprašanje in problem slovenskega gospodarstva, ampak tudi Evropske unije v celoti. Evropska Unija namenja obvladovanju inovacijskih procesov eno od bistvenih vlog za gospodarski razvoj. Inovativnost je uvrstila med svoje glavne strateške usmeritve, za katero vsako leto nameni 363 milijonov evrov. Ker je Slovenija vstopila na globalna tržišča in je članica EU, postaja primerljivost s sorodnimi panogami v Evropi eden ključnih pokazateljev stanja poslovnih procesov (Likar 2005, 2).

Znanje in intelektualni kapital postajata najpomembnejša dejavnika uspešnega dela. Pri tem pa se postavlja vprašanje, kako človeške potenciale razvijati in čim uspešneje izrabiti. Vsekakor je ena glavnih poti k temu cilju spodbujanje ustvarjalnosti in management inovativnosti tako v podjetjih kot tudi v osebnem razvoju. Pri tem se pojavi problem sposobnosti prenosa znanja, idej in raziskovalnih dosežkov iz akademske sfere v gospodarstvo. Gre seveda za problem, s katerimi se srečujejo tudi države Evropske unije, ki po odločilnih pomembnih indikatorjih še vedno zaostajajo za ZDA in Japonsko (OECD 1999).

Evropska unija je v skladu s cilji Lizbonske strategije iz leta 2000 postavila zahteve, da bi do leta 2010 postala najbolj konkurenčen, dinamičen, inovativen in na znanju temelječ gospodarski prostor na svetu. Inovativnost je bila izpostavljena kot najpomembnejši vir konkurenčnosti in gospodarske rasti. Leta 2002 v Barceloni je Evropski svet ponovno pozval k pospešenemu zagonu razvojno-raziskovalnih in inovacijskih prizadevanj v Uniji. Zastavil si je ciljno vrednost izdatkov za raziskave in razvoj v višini 3 % BDP, od česar naj dve tretjini prispeva zasebni sektor.

Statistični indikatorji iz leta 2004 (EU Commission's annual innovation scoreboard) pa kažejo, da EU še vedno zelo zaostaja za ZDA in Japonsko. Države članice EU prispevajo k svetovni zakladnici novega znanja. Evropska znanost na mnogih področjih sega v sam svetovni vrh. Vendarle pa je EU na posameznih področjih še vedno manj uspešna kot njeni najpomembnejši tekmici, ZDA in Japonska.

Kljub temu, da so njeni znanstveni dosežki primerljivi, pa je EU pogosto manj uspešna pri pretvarjanju raziskovalnih in znanstvenih rezultatov v tržno zanimive tehnologije (Fatur 2005, 6).

Vrzel med nosilci znanja in gospodarstvom je še posebej izrazita v državah v tranziciji in tako tudi v Sloveniji (WEF 2001).

S tega vidika je za Slovenijo zanimivo, kako spodbuditi preskok v klub bogatih držav, ki v proizvodnji uporabljajo najpopolnejše tehnologije. Raziskave v devetdesetih letih so pokazale, da je med naprednimi državami v tranziciji Slovenija najmanj spremenila proizvodno strukturo, uvedla je najmanj novih izdelkov v izvozu v Evropsko unijo (Damjan in Polanec 2002, 58).

Medtem ko so preostale države tranzicijo opravile prek popolne zamenjave strukture izvoznih izdelkov, je slovenska tranzicija temeljila na povečanju slovenskega izvoza že uveljavljenih proizvodov v Evropsko unijo. Razloge je treba iskati predvsem v manjših vlaganjih v razvoj novih proizvodov v Sloveniji. Na Češkem, Madžarskem in Poljskem je razvoj novih izdelkov povezan s prihodom tujih multinacionalk, ki so prinesle ne samo nove proizvodne tehnologije, pač pa tudi nove proizvode in nove izvozne trge zanje. Slovenska podjetja so bila zaradi majhnih tujih investicij prepuščena sama sebi in so naredila le malo za tehnološke spremembe.

Vstop Slovenije v EU pomeni za slovenska podjetja radikalno razširitev gospodarskega in siceršnjega prostora za delovanje. Odpirajo se nove možnosti, priložnosti in z njimi tudi novi izzivi, ki pa se sami po sebi ne bodo mogli uspešno razrešiti. Če jih želimo izkoristiti, če želimo v EU delovati uspešno, potem moramo v naslednjih letih nujno povečati konkurenčnost slovenskega gospodarstva in makroekonomsko stabilnost (Fatur 2005, 6).





### 3 VIDIKI MNOŽIČNE INOVATIVNE DEJAVNOSTI

#### 3.1 Strateški vidik managementa idej

Pojem inoviranja mora podjetje razumeti kot jedro oziroma kot motor za nove izzive v socialnem, gospodarskem in političnem načrtovanju v podjetju in drugih organizacijah ter družbi kot celoti.

»Inoviranje je ustvarjanje in koristna implementacija idej.« (Mulej 2002; European Commission 1995)

»Čeprav se management zaveda tveganosti inoviranja, mu mora biti še toliko bolj jasno, da je neinoviranje še veliko bolj tvegano.« (Prižoić 1994, 54).

Če hoče biti podjetje danes uspešen usmerjevalec sprememb, mora razviti politiko načrtne inovativnosti. Spremembe poleg tveganja prinašajo tudi priložnosti. Zato se mora podjetje na spremembe odzivati.

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

Ni nujno, da je glavni razlog za to dejstvo, da morajo biti »agenti sprememb« vse skozi inovativni. Pomembnejši razlog je v tem, da politika načrtne inovativnosti ustvarja miselnost ustvarjalca koristnih sprememb.

»Načrtna inovativnost spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče nove priložnosti.« (Drucker 1999, 86)

»V podjetju predstavlja inoviranje managerskih metod in organizacijskih postopkov obsežno področje priložnosti za notranje podjetništvo.« (Kanter 1983, 21-22)

Strateški vidiki inoviranja vsebujejo tri organizacijske lastnosti, ki so ključne za učinkovito inoviranje.

1. *Podjetniška strategija*: prevzemanje tveganja v izredno dinamičnem poslovnem okolju je sestavni dejavnik poslovanja; podjetje mora sprejemati strateške odločitve, čeprav še nima popolnih informacij. Proaktivni pristop: uspešna podjetja so v naprej pripravljena na spremembe. Redno raziskujejo okolje, v katerem delujejo (na primer tržišče, proizvode in tehnologijo). Zavezanost managementa: od višjega managementa pričakujejo, da skrbi za trajno uresničevanje politike in strategije inoviranja.

2. *Struktura organiziranosti in funkcijska urejenost*: prilagodljive strukture (razmerje med inoviranjem in strukturo organiziranosti je soodvisno). Sinteza: inovativna podjetja so zmožna učinkovito povezovati aktivnosti med organizacijskimi ločnicami (organizacijski oddelki, enote, ...).

3. *Razpoloženje (klima) v organizaciji*. Odprtost: odkritost in hitra izmenjava informacij sta bistvenega pomena in ne samo orodje učinkovitega inoviranja – tudi zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi. Kolegialnost: ugotovljeno je, da obstaja

pozitivna korelacija med kolegialnim razpoloženjem, avtoriteto in oblastjo, ki so enakomerno porazdeljeni med sodelavci in inoviranjem v organizacijah (Sounder 1987). Načini nagrajevanja: dobro načrtovani načini nagrajevanja se izražajo kot učinkovito orodje za krepitev pričakovanega vedenja in izoblikovanje zelenega razpoloženja.

Značilna je pozitivna korelacija med razpoloženjem in inoviranjem v organizacijah. poudarja pomembnost tega, kar imenuje *kultura ponosa* (culture of pride) (Kanter 1983).

Če naj sistem za management idej deluje uspešno in pomembno prispeva k procesom vodenja v organizaciji, ga je potrebno postaviti v uravnotežen kontekst premišljene in jasno izražene vizije ter natančno opredeljenih ciljev, ki naj tej viziji dajo življenje (Milner 1995, 4).

### **3.2 Postavljanje ciljev**

Inovativnost mora biti sestavni del izhodišč organizacije, po katerih se zasnujejo njena vodila za poslovanje in razvoj. Inovacijske cilje je dobro opredeliti po kakovosti in količini, vrednostno in časovno. Izraziti jih velja kot minimalne potrebe, ki jih je nujno zadovoljiti, da se ne bi ogrozila celota zamisli in kot želje nad nujnim.

Ena pomembnejših prednosti podjetja je, da ima jasno začrtane cilje. Torej se mora vodstvo vprašati, zakaj si ta cilj želi doseči, na kakšen način ga bo doseglo ter kakšne koristi bo to prinašalo.

Cilji morajo seveda biti jasno zastavljeni, da jih razumejo vsi zaposleni in ne samo vodstvo podjetja. Biti morajo merljivi, realni, ambiciozno visoki, predvsem pa dosegljivi. Postavljanje nerealnih in nedosegljivih ciljev negativno vpliva na delovno klimo (vzdušje) in na motiviranost zaposlenih. Ravno zato je zelo pomembno, da najvišje vodstvo zelo načrtovano postavlja in definira cilje z ozirom na možnosti, ki jih ima podjetje za njihovo doseganje. Podjetja, ki si zastavijo preveč »udobno dosegljive« cilje, postanejo odporna na spremembe, inovativni procesi se upočasnijo ali celo prekinejo.

### **3.3 Merjenje učinkovitosti in uspešnosti inovativnosti**

Zelo težko je vnaprej zagotoviti, da bo začetni invencijsko-inovacijski proces na koncu učinkovit in uspešen. Učinkovit iz tehničnega vidika, uspešen iz tržnega. Invencijsko-inovacijski proces je lahko tehnično učinkovit (postopek, prototip, storitev), ni pa še nujno uspešen (inovacija, ki prinaša korist).

»Učinkovitost in uspešnost je možno obravnavati na osnovi interesa posameznih udeležencev v inovacijskem procesu.« (Mulej 1987, 201)

Različni strokovnjaki v organizaciji različno merijo in opredelijo učinkovitost in uspešnost invencijsko-inovativnega procesa. Tehnik-inventor meri to iz svojega zornega kota. Kriteriji, ki jih pri tem uporablja, so tehnične narave (velikost, hitrost, količina, temperatura, preciznost).

Glavni cilj inovatorja je biti prvi ali vsaj dovolj uspešen na trgu. V organizaciji pa manager za razvoj ne vodi le invencijske, ampak tudi procese inovacijske narave. Njegova osnovna naloga je spremljanje inovacijskega procesa po fazah tehnične učinkovitosti in potencialne tržne uspešnosti. Poleg managerja pa učinkovitost in uspešnost merita še tržnik in koordinator ali vodja inovacijskega procesa. Za tržnika je pomemben finančni rezultat in v kolikšni meri je noviteta tržno uspela. Vodja inovacijskega procesa je dolžen odgovorjati investitorju, da bo inovacijski proces učinkovit in uspešen.

Pomembno je, kdaj naj se meri učinkovitost in uspešnost inovacijskih procesov.

Ali je posamični inovacijski proces uspešen ali ne, je v veliki meri odvisno od tega, v katerem obdobju ga merimo. V večini primerov se merjenja lotijo na začetku uvajanja inovativnega produkta na trg oziroma po uvedbi novega procesnega pristopa v redno proizvodnjo. Vendar: v tem primeru merijo le z vidika ekonomskih učinkov. Ponavadi se določi časovni interval (na primer 3 leta). Čeprav je inovacijski proces sistemsko razdeljen v faze, kar omogoča učinkovitejše merjenje, se v praksi ne uporablja sistemska rešitev za merjenje vseh učinkov, zato se še vedno postavlja vprašanje »Uspeh – kdaj?«.

### **3.4 Inovacijska kultura in klima**

Pomembna je kultura v podjetju in z njo povezana ustrezna inovacijska klima. Najvišje vodstvo mora zagotoviti tako ozračje, ki bo nenehno spodbujalo ustvarjalno razmišljanje na vseh ravneh podjetja in dajalo podporo zaposlenim.

Organizacijsko kulturo razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenja, ki ga sprejme neka skupina (družba, podjetja ali tim) kot splošno sprejemljiv način reševanja problemov. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globljem nivoju (Pervaiz 1998, 2-3).

Organizacijska klima je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. V nekem smislu je koncentrat bistvenih prioritet organizacije (Fatur 2005, 27).

Seveda je kultura organizacije tesno povezana s kulturo okolja, znanjem in vrednotami družbenega sistema, v katerem organizacija deluje. Če organizacija deluje mednarodno, se torej srečuje z mnogo kulturami, ki so pogosto zelo različne. Enako velja vsaj do neke mere tudi za regije znotraj države.

Kulturo družbe in kulturo organizacije odločilno pomagajo oblikovati ljudje v procesu ustvarjanja in drugega delovanja.

Materialne in nematerialne značilnosti kulture najdemo znotraj organizacije v obliki prevladujočih norm, vrednot in ciljev ter znotraj tipičnih vzorcev obnašanja delavcev v organizaciji, pri odnosih s poslovnimi partnerji in drugimi v okolju.

Navedene značilnosti se kažejo tudi v obliki razvitih sposobnosti delavcev, v njihovi delovni uspešnosti in pripravljenosti za reševanje problemov in v značilnih organizacijskih strukturah, stilu in metodah upravljanja.

»Kultura je primarna determinanta inoviranja.« (Fatur 2005, 28)

Pozitivna naravnost organizacijske kulture daje organizaciji podlago za inoviranje. Kultura vsebuje množico elementov, ki lahko stopnjujejo ali zavirajo inovativnost. Poleg tega mora biti inovacijska kultura skladna z ostalimi okoliščinami, ki obstoje v podjetju.

Preučevanje kulture izven konteksta ostalih dejavnikov je napačno, prav tako pa je narobe, če ponudimo organizaciji tak tip kulture kot univerzalno zdravilo za pomanjkanje inovativnosti.

Najpomembnejši vpliv na kulturo imajo najvplivnejši, zlasti najvišje vodstvo. Poleg formalnih oblik tudi neformalno (klike, lobiji, ...). Upoštevati mora, da kulturo ustvarja človek, da je kultura nadindividualen, družbeni in skupinski pojav. Kulture v organizaciji se da naučiti. Kultura se prenaša in izraža v simbolih ter usmerja ravnanje, vedenje in obnašanje ljudi.

Organizacijska kultura ima dve razsežnosti. Prva je časovni horizont spreminjanja kulture, katere se ne da spremeniti čez noč. Procesi spreminjanja organizacijske kulture lahko trajajo tudi po več let. Enako velja tudi za njeno nastajanje. Druga razsežnost je povezana z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima največji vpliv (Rozman 2000, 134-135).

Večina strokovnjakov pripisuje vrhu podjetja največji vpliv na nastajanje in spreminjanje kulture. Nedvomno management s svojimi pogledi, usmeritvami, strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje in vpliva na organizacijsko kulturo. Ravno tako ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Kar se nanaša tudi na področje kadrovanja, nagrajevanja in sankcioniranja. Z druge strani pa ne moremo mimo tega, da organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Torej je kultura podjetja »proizvod« vseh zaposlenih.

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

Kultura v organizaciji lahko deluje kot močan motor inovativnosti, če pa je neustrezna, lahko ubija ustvarjalni duh inovativnih posameznikov, ki želijo prispevati s svojo kreativnostjo in novimi idejami.

### **3.5 Odnos do sistema managementa idej**

Predvsem individualno znanje ter inovacijska in razvojna usmeritev podjetja ustvarjata pogoje za vodilni položaj na tržišču.

»Pomemben faktor pri odločanju za obliko znanja (lastno ali tuje) je tudi vprašanje dokončne realizacije projekta.« (Fatur 2005, 14)

Vsaka zahtevnejša invencija zahteva za uspešen zagon poleg osnovne dejavnosti še kopico drobnega inovativnega dela, ki se pojavi po tem, ko je osnovni koncept že preizkušen in deluje. Novosti same po sebi v praksi navadno ne zadoščajo. Povezati jih je treba z obstoječim delovnim okoljem in realnimi razmerami, ki pogosto odstopajo od idealnega stanja. Takšno delo načeloma bolje opravi avtor osnovne zamisli, ki tudi iz osebnih razlogov usmerjen k uspešnemu zaključku naloge.

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 biti mora zapisan, predlog mora podpisati avtor in avtor mora prejeti potrdilo, da je bil predlog sprejet (Marx 1995, 16).

Za »inovativni proizvod« managementa idej v Sloveniji uporabljamo različne izraze (mali koristni predlogi, inventivno-inovativni predlog, izboljšava, sugestija, iskrica, ideja ...).

Mali inovativni predlogi ne povzročijo skokovitega napredka v organizaciji, kljub temu so v organizaciji zelo dobrodošli. Potrebno jih je pravilno spodbujati in voditi, saj tudi ti lahko prispevajo k dvigu konkurenčnosti organizacije.

V zadnjih letih se tudi v Sloveniji vse več organizacij odloča za vzpostavitev sistema za vzpodbujanje inovativnosti zaposlenih.

### **3.6 Usposabljanje in razvoj kadrov**

Ljudje so ključni dejavnik za uspešnost z vidika inoviranja in odličnosti, zato je nedvomno res, da je veliko odvisno od priprave ljudi na nove razmere. Slovenskim

managerjem primanjkuje znanj o sodobnih metodah vodenja in strateškega upravljanja podjetja. »Največjo omejitev predstavljajo zaposleni z neprimernimi vrednotami, znanjem in veščinami. Pomanjkanje inovativnih sodelavcev lahko botruje velikim neuspehom in tveganosti poslovanja.« (Markič 2004, 148)

Prihodnost imajo samo inovativne organizacije, v katerih je najpomembnejša sposobnost znanje, ki se nenehno dopolnjuje v procesih ustvarjalnega učenja in delovanja. Podpira ga kultura, vidna kot motiviranost. Med glavnimi nosilci sprememb v evropskem in svetovnem merilu in v zaostrenih gospodarskih razmerah je znanje nujna sestavina boja za preživetje. Tako spremembe na trgu in tekmovanje zahtevata izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z ustaljenim znanjem.

Za napredek in razvoj same organizacije v invencijsko-inovacijskem procesu je izjemno pomembno, da ima organizacija dober izobraževalni sistem, ter da spodbuja izobraževanje/učenje v teku celega življenja, torej, da ima dopolnjeno zasnovo vsega življenjskega učenja, izobraževanja in usposabljanja, ki podpira strokovno svežino, ustvarjalnost in inoviranju naklonjene vrednote (Markič 2004, 247).

Praksa kaže, da velik del najglobljih vzrokov za zaostajanje rutinerske družbe za inovativnimi družbami iščemo v vlogi, ki naj bi jo odigrali agenti sprememb. Vedno bolj moramo upoštevati dejstvo, da povprečno število let formalnega izobraževanja posameznika v inovativni družbi raste. Količina znanja, ki je danes potrebna za opravljanje del, se povečuje. Pridobljeno znanje ni trajno, saj se pozablja in naučene stvari se spreminjajo. Procesi zastaranja znanja bodo v bodočnosti še hitrejši. Skoraj povsod po svetu spoznavajo, da sedanji izobraževalni sistemi zaradi povečanega razvoja znanosti in tehnologije ne zadoščajo več.

Podjetja in druge organizacije se morajo zavedati prednosti in priložnosti na področju inoviranja procesov, ki bodo še bolj izrazite, če bodo imele zaposlene sposobne sodelavce, ki ustrezajo današnjim »inovativnim potrebam«.

»Pomembna vrednota v tem okviru je, da je dobro in zaželeno biti inovativen v sodobno družbi.« (Markič 2004, 249)

### **3.7 Organiziranost procesa in management idej**

V strokovni literaturi se srečujemo s tako *imenovanim inovativnim modelom organiziranosti podjetja*, ki temelji na organizaciji uresničevanja učinkovitosti.

Izhaja iz predpostavke o urejenosti in sposobnosti podjetja, za kar uvaja sočasni obstoj dveh strukturnih segmentov: operativnega in inovativnega. Prvi se ukvarja z osnovno dejavnostjo podjetja, drugi pa je prilagojen možnostim okolja.

»Za pospeševanje inoviranja so organizacije uvedle posebne raziskovalne, razvojne enote in različne oblike množične inovativne dejavnosti.« (Fatur 2005, 35)

Za večino organizacijskih oblik za pospeševanje inovativne dejavnosti pa je značilno, da so štabnega pomena. Uporaba štabne organizacije ločuje ljudi na tiste, ki mislijo, vendar brez vpliva na realizacijo svojih misli, in na linijske vodje, ki imajo vpliv in moč, vendar lahko ideje in sugestije štaba strokovnjakov sprejmejo ali pa tudi ne.

Moderna organizacijska struktura podjetja ne upošteva več formalnega organigrama podjetja ali ga celo ukinja. Dopušča veliko prostora za tako imenovane *ad hoc*, neformalne ali akcijske skupine.

Omenjene skupine delujejo mimo formalnega sistema, vendar se relativno hitro dokopljejo do rešitev določenih proizvodnih ali poslovnih problemov (skupine za hitre ukrepe, tako imenovani *task force*). Delujejo večinoma mimo formalnih komunikacijskih kanalov in v nasprotju z njimi. Na ta način pritegnejo k sodelovanju prave ljudi, ne pa tistih, ki jih določa formalna organizacija. S tem se spremeni struktura moči, moč pridobijo tisti, ki najdejo rešitev in izpeljejo določeno akcijo, vendar formalno moči ne črpajo z vodilnega položaja. V takih skupinah se zadržujejo strokovnjaki za razvoj, proizvodnjo, prodajo in nabavo, ter za trženje. To so ljudje, ki po kriterijih formalne organizacije ne sodijo skupaj. Z neformalnimi komunikacijami ustvarjamo v organizaciji občutek družine (*family feeling*), vodstvo vodi politiko odprtih vrat, ker vse skupaj so to pogoji za ustvarjanje takšnih vrednot, ki opravljajo kontrolno funkcijo bolj učinkovito kot še tako izdelana pravila. Lahko je pretentati šefa, ni pa možno pretentati delovne skupine, v kateri posameznik dela. Disciplina je v novi organizacijski shemi rezultat skupnih vrednot.

### **3.8 Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti**

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

Nekateri zaposleni sami pri sebi že razmišljajo, kako bi bilo stvari potrebno storiti, ko pa bi morali to sporočiti naprej svojim nadrejenim, se ustrašijo in se odločijo za lažjo pot, in sicer molk. V vsakodnevem in tudi v poslovnem življenju se pogosto srečujemo s standardi, utečenimi načini dela in tako dalje. Kljub temu, da je ljudem jasno, da bi bile za višjo kvaliteto dela, uspehe, napredovanje potrebne nove ideje, se pogosto zadovoljujejo z mislijo »nimam nobene ideje, nisem ustvarjalen«. V večini primerov se ljudje niti ne potrudijo, da bi delali ustvarjalno, oziroma, da bi začeli razmišljati o

morebitnih rešitvah in možnostih. Raje gredo po daljši, napornejši poti, proti cilju, kot da bi morali kaj spremeniti. Spremembe so težke in terjajo velike napore. Nekateri ljudje so že po naravi bolj kreativni kot drugi, vendar to ni nobeno pisano pravilo. Področje inovativnosti ni vedno prepuščeno naravnim danostim.

»Ideje so duše vsake inovativne organizacije.« (Fatur 2005, 32)

V organizaciji lahko spodbujamo ustvarjalnost zaposlenih tako, da dodelimo pravi ljudem prave naloge, primerne in usklajene z njihovim znanjem in zmožnostmi.

Na ta način se lahko izognemo temu, da bi se zaposleni dolgočasili, oziroma da bi dobili občutek nemoči (»tega ne zmorem«). Končno je potrebno poudariti naslednjo pomembno misel: ustvarjalnosti in rutinskega opravljanja dela ne smemo razumeti kot nasprotji, ki se med seboj izključujeta.

»Živimo v času izzivov, v času, ko je edina stalnica – sprememba.« (Agnes Gannon)

»Inovacije so ustvarjalne ideje, ki jih obdajajo vse omenjene ovire, nežne rastlinice, ki jih je težko vzgojiti in lahko uničiti.« (Srića 1999, 156)

**Tabela 3.1** Seznam najbolj pogostih komentarjev, s katerimi sodelavci, voditelji, mimoidoči, prišleki, zavistneži ali nasprotniki poskušajo uničiti navdušenje in »zatreti« ustvarjalnost v organizaciji.

»Ne vtikaj se v moje delo!«	»Tega ljudje ne razumejo.«
»Še nismo pripravljeni na to.«	»To je proti pravilom.«
»To je treba najprej preučiti.«	»To bi bilo možno pri Japoncih.«
»Zahteva preveč dela.«	»Za to smo prestari.«
»Morda prihodnje leto.«	»To je povsem nesprejemljivo.«
»To ni v načrtu.«	»Ne moremo se meriti s tekmeci.«
»Imamo že dovolj projektov.«	»Za to imamo premalo ljudi.«
»Tega ni mogoče uresničiti.«	»To sploh nima smisla.«
»To veliko preveč stane.«	»Trg tega ne potrebuje.«

Vir: Srića 1999, 156-158.

### **3.9 Komuniciranje**

Ustvarjalna organizacija je usmerjena v kakovost, zagotavlja svoboden pretok informacij, ki poteka dvosmerno: z vrha navzdol in obratno. Njeni člani si med seboj delijo dobro in slabo, odločitve sprejemajo s soglasjem, nastaja organizacijska sinergija. V takšni organizaciji cilji ne upravičujejo sredstev upravljanje temelji na dobrem zgledu managementa.



Komuniciranje v zvezi z inovativnostjo se mora začeti na vrhu. Jasno mora biti zapisano v filozofiji višjega vodstva, ki spodbuja in je predano inovativnosti in ustvarjalnosti. Posebno skrb se v organizaciji posveča odprti komunikaciji, šolanju, izobraževanju in spodbujanju človeških virov, še posebej z vidika krepitve inovacijskega potenciala. V ustvarjalni organizaciji imajo zaposleni popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto. To pomeni, da so sami odgovorni za rezultate lastnih odločitev, kar je seveda v nasprotju z »diktatorsko« hierarhijo, v kateri je uspeh ali neuspeh problem vodje.

V ustvarjalnih organizacijah so zaposleni sami zaslužni za uspeh ali neuspeh, zato so tudi odgovorni za posledice svojega delovanja. Uspešnost v teh organizacijah je v veliki meri odvisna od svobodnega pretoka informacij, torej je v nasprotju z avtoritativno organizacijo, kjer voditelji blokirajo informacije in ustvarjajo monopol nad znanjem. Zaposleni drug drugega bogatijo s svojimi spoznanji in ustvarjajo inventivno ozračje. V takšnem ozračju seveda tudi lažje rešujejo še tako težke probleme. V organizaciji se na ta način ustvarja sinergija; namesto, da svojo moč razsipavajo v prepirih, tekmovanju in neproduktivnem delu, svojo energijo usmerjajo v skupni cilj, »v problem«, ki ga je potrebno odpraviti. Take organizacije vodijo tako imenovani *liderji*, interes katerih se ujema s cilji celotne skupine zaposlenih in nenazadnje s cilji organizacije.

### **3.10 Materialno in nematerialno nagrajevanje zaposlenih**

Zaposlene je potrebno motivirati, pri tem je pomembna tako materialna stimulacija (finančna, razne bonitete, nagrade ...) kot nematerialna. Glavno gonilo ustvarjalnosti pa je notranja motiviranost posameznika. Če ima zaposleni na voljo ustrezno delovno okolje, bo uspešen zato, ker bo notranje motiviran. Pogoj posameznikove uspešnosti in ustvarjalnosti ni samo materialna nagrada. Za zaposlene je tudi zelo pomembno moralno priznanje in priznanje sodelavcev. Nagrada mora biti v sorazmerju s koristjo, ki jo inovacija prinaša podjetju.

### **3.11 Vloga vodij oddelkov in delovnih skupin**

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.

Vrhunski inovativni manager mora obvladati vse strateške in tehnične vidike svoje managerske obrti, vedeti mora kako ljudje razmišljajo in delujejo. Znati mora

razpolagati z naborom osebnih in vodstvenih orodij, s katerim lahko aktivira pripadnost in ustvarjalni zanos v podjetju (Fatur 2005, 40).

Vloga inovativnega 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; biti mora pošten, skromen, odprt do vseh, ne glede na njihov položaj v hierarhiji ali družbeni položaj. »Ne sme bežati pred težavami in ne sme siliti drugih, naj opravljajo njegove *»umazane posle.«* (Srića 1999, 195).

## **4 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA**

### **4.1 Razvoj in testiranje vprašalnika**

Proces razvoja poenostavljenega vprašalnika izhaja iz teoretičnih podlag (opisanih v poglavju 3) ter iz poglobljenega vprašalnika (Fatur, 2005). Namen vzpostavitve poenostavljene metodologije je v ugotavljanju, ali lahko z njo dobim rezultate, primerljive s poglobljeno. Slednje predstavlja osnovo za poenostavljeno in hitro nadaljnjo analizo stanja inovativnosti v slovenskih podjetjih.

Vprašalnik obsega poleg vsebinskega dela še uvodni del. V uvodnem delu sprašujem po osnovnih podatkih podjetja; firmi in naslovu, številu zaposlenih, številu delavcev, osebnih podatkih respondenta. V drugem sklopu preverjam posamezne vidike managementa idej (Priloga 1).

Poenostavljen vprašalnik zajema vseh enajst vidikov, tako kot poglobljen vsak od teh vidikov vsebuje dve do tri trditve, na katere je potrebno podati stopnjo strinjanja. Poglobljen vprašalnik je vseboval povprečno enajst do dvanajst trditev za posamezni vidik. Z vidiki ugotavljamo prisotnost in stopnjo vplivnosti oziroma razvitosti posameznega dejavnika managementa idej v podjetju. V vprašalniku sem izpustila sklop vprašanj, ki se nanašajo na organiziranost managementa idej in vprašanja, ki se nanašajo na število prijavljenih predlogov v zadnjih treh letih in zneske nagrad za inovacijske predloge.

Za lažjo statistično primerjavo vprašalnik vsebuje pretežno zaprta vprašanja, izdelan je v elektronski obliki (MS Word formular), s čimer se bo avtomatiziralo vnašanje podatkov v bazo za obdelavo. Vsako trditev respondent oceni z oceno med 1 (ne soglašam) in 5 (popolnoma soglašam). Na voljo so tudi možnosti Ne vem (NV) in Se ne nanaša (SN). V raziskavi obravnavam management idej in ne profesionalne invencijsko-inovacijske funkcije v podjetju.

### **4.2 Analitične metode**

Faza analitičnih metod obsega obdelavo primarnih podatkov, ki jih bomo dobili z anketnim vprašalnikom (zaprti tip vprašanj). Analizirali bomo izvorno številčne podatke ter jih obdelali in uredili s kvantitativno analizo s programskim paketom MS Excel. Statistična obdelava temelji pretežno na izračunih aritmetičnih sredin. Ocena posameznega vidika se izračuna kot aritmetična sredina ocen vseh trditev, ki jih je respondent podal pri posameznem vidiku. V delu sem predpostavila, da so uteži vseh trditev enake. Predpostavila sem, da je za uspešnost managementa idej ugodneje, če so ocene vidikov med seboj podobne, kar pomeni med seboj uravnotežene inovacijske

dejavnosti, s čimer se odpravi večja odstopanja navzgor ali navzdol. Računsko to predpostavlja standardna deviacija ocen, grafično sem to prikazala v radarskem diagramu.

Na koncu se na podlagi pridobljenih podatkov izračuna skupno povprečje posameznih vidikov (inovacijski kvocient) poenostavljene in poglobljene metodologije. Inovacijski kvocient vseh podjetij (skupine MI 20) in (naključno izbranih podjetij 50 – ter inovacijski kvocient podjetij po velikosti, regijah in dejavnosti).

Vzorec podjetij prvega dela raziskave ni bil naključno izbran, izhaja iz (Fatur, 2005), torej, so podjetja bila izbrana na podlagi različnih virov (člani komisije za inovacijsko dejavnost in intelektualno lastnino pri GZS, člani sekcije dvajsetih ključev, člani skupine učeče se podjetje Inštituta USP ...) vzorec je torej zajemal le najbolj aktivna podjetja na področju managementa idej. Gre za podjetja, ki se z invencijsko-inovativno dejavnostjo ukvarjajo ali se vsaj zanimajo za to področje. Glede na omenjeno raziskavo Statističnega urada RS (SURS, 2004), ki je ugotovila, da je stopnja inovativnosti predelovalnih družb v Sloveniji v obdobju 2001-2002 znašala 21%, sklepam, da je v tem vzorcu zajet pretežno ta delež slovenskih podjetij.

### **4.3 Primerjava rezultatov (benchmarking)**

#### ***4.3.1 Podjetja skupine MI 20 – poenostavljena in poglobljena metodologija***

Izmed petdeset podjetij iz Fatur, 2005 sem izbrala dvajset podjetij, ki jih v nadaljevanju diplomskega dela imenujem (*podjetja skupine MI 20*). S poenostavljenim vprašalnikom sem anketo opravila telefonsko. Anketirala sem osebe, ki so pristojne za področje inovativnosti v podjetju. Odgovore sem dobila od oseb, ki so odgovarjale na poglobljen vprašalnik (Fatur, 2005). V dveh podjetjih sta odgovorni osebi za področje inovativnosti bili odsotni, v enem od podjetij pa je oseba zamenjala delovno mesto. Tako sem v treh izmed dvajset podjetij anketirala osebe, odgovorne za razvoj in kadre in ne za inovativnost. Poglobljen vprašalnik pa je bil razposlan osebam preko elektronske pošte in preko navadne pošte. Tako so anketiranci imeli približno teden dni časa za odgovore in so se lahko tudi posvetovali s svojimi sodelavci oziroma so imeli več časa za premislek pri posamezni trditvi. Anketiranje s poenostavljenim vprašalnikom pa je trajalo največ deset minut preko telefona. Namen prvega dela raziskave je, da skušam ugotoviti kolikšna je primerljivost rezultatov poenostavljene metodologije s poglobljeno metodologijo.

Zanima me, v kakšni meri in na katerih področjih primerljivost sploh obstaja. Kje so odstopanja in pri katerih vidikih je to zelo očitno. Rezultate sem primerjala po

enajstih vidikih. Izračuni temeljijo na aritmetičnih sredinah in standardnih deviacijah. Primerjavo rezultatov sem prikazala v radarskem diagramu.

Na podlagi ugotovitev in izsledkov diplomskega dela bo v prihodnje možno opraviti optimizacijo vprašalnika poenostavljene metodologije za hitro vrednotenje inovacijskih procesov.

#### ***4.3.2 Naključno izbrana podjetja 50 in podjetja skupine MI 20 – poenostavljena metodologija***

Za drugi del raziskovalnega dela sem izhajala iz dejstva, da je v delu »Analiza invencijsko-inovacijskega managementa« (Fatur, 2005) prikazano stanje inovativnosti v podjetjih, ki so bila izbrana po vnaprej določenem ključu. Izbrani vzorec podjetij zajema le najaktivnejša podjetja na področju inovativnosti, zato sem se odločila, da bi bilo smiselno s poenostavljeno metodologijo analizirati stanje inovativnosti v naključno izbranih slovenskih proizvodnih in storitvenih podjetij, ki sem jih v nadaljevanju diplomskega dela imenovala (*naključno izbrana podjetja 50*). Na ta način sem dosegla realnejšo sliko stopnje inovativnosti v slovenskih podjetjih. Naključno izbrana podjetja 50 sem primerjala po vseh enajstih vidikih MI s podjetji skupine MI 20.

Kakor je bilo že navedeno v poglavju (1Uvod) raziskava obsega anketiranje naključno izbranega vzorca podjetij. Vzorec zajema pretežno srednje velika podjetja (od 50 do 249 zaposlenih, okoli 86%) in manjše število velikih podjetij (več kot 250 zaposlenih, okoli 14%), malih podjetij (od 10 do 49 zaposlenih) pa nisem vključila v vzorec.

V raziskavo so bila vključena podjetja iz več regij v Sloveniji. Vsa sodelujoča podjetja v raziskavi so navedena v prilogi (Priloga 2).

#### ***4.3.3 Podjetja (po velikosti, dejavnosti in regijah) – poenostavljena metodologija***

V zadnjem delu raziskovalnega dela sem razvrstila podjetja po njihovi velikosti, po dejavnosti, ki jo opravljajo in po regijah. Po velikosti sem jih razdelila na velika in srednje velika podjetja. Po dejavnosti, ki jo podjetja opravljajo, vzorec vključuje večinoma proizvodna podjetja in manjši odstotek storitvenih podjetij

Raziskava zajema pet regij v Sloveniji. Največji odstotek anketiranih podjetij je bilo v Ljubljani (34%), nato na Primorskem (22%), takoj za primorsko regijo je Maribor z (18%), nekoliko manjši odstotek anketiranih podjetij je bilo v Kranju z (14%) in v Celju (12%).

V radarskem diagramu sem prikazala aritmetične sredine vseh enajstih vidikov MI in standardne deviacije za podjetja (po velikosti, dejavnosti in po posameznih regijah).



## 5 UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

### 5.1 Analiza podjetij skupine MI 20 – poenostavljena in poglobljena metodologija.

S poenostavljeno metodologijo sem anketirala podjetja skupine MI 20 in ugotavljala primerljivost rezultatov z izsledki poglobljene metodologije po vseh enajstih vidikih managementa idej. V nadaljevanju sem prikazala rezultate raziskave, pridobljene na podlagi obeh metodologij in razlike med njima. V oklepajih navajam aritmetične sredine številčno ovrednotenih pridobljenih odgovorov na podlagi poenostavljenega vprašalnika, ki so navedeni v prilogi (Priloga 1).

Na podlagi raziskave sem določila inovacijski kvocient poenostavljene metodologije (3,5) in poglobljene metodologije (3,6).

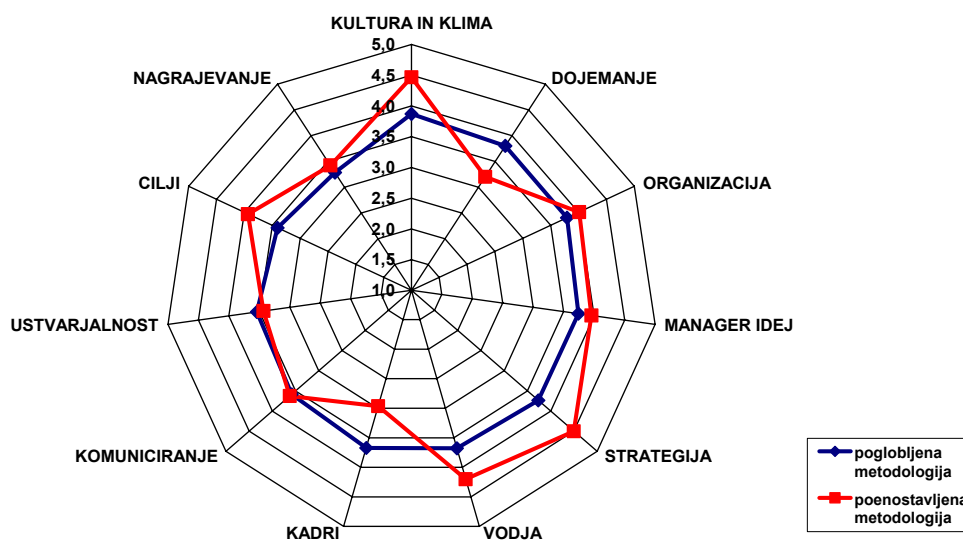
Z radarskega diagrama (Slika 5.1) je razvidno, da je poenostavljena metodologija v petih od enajstih vidikov MI zelo primerljiva s poglobljeno. Kot sem že predhodno navedla v poglavju (4.1 Razvoj in testiranje vprašalnika), poenostavljeni vprašalnik zajema enajst vidikov in vsak od teh vidikov vsebuje dve do tri trditve na katere je bilo potrebno dati stopnjo strinjanja. Poglobljen vprašalnik je vseboval povprečno enajst do dvanajst trditev za vsak vidik. Trditve pri posameznem vidiku so v poševnem tisku.

Primerljivost metodologij je največja pri vidiku komuniciranja, saj je aritmetična sredina tega vidika pri obeh metodologijah enaka. Zelo primerljive rezultate imata obe metodologiji pri vidiku nagrajevanja, ustvarjalnosti, vidiku organizacije in vidiku managerja idej.

Manjša odstopanja metodologij pri izračunu aritmetičnih sredin so pri vidiku postavljanja ciljev in merjenja rezultatov, inovacijske kulture in klime in vidiku vloga vodij oddelkov in delovnih skupin.

Največje razlike med obema metodologijama se kažejo pri vidiku kadrov in vidiku dojemanja. Najbolj se metodologiji razlikujeta pri vidiku strategije (Slika 5.1).

**Slika 5.1** Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen poenostavljene in poglobljene metodologije.



Vir: Raziskava (Fatur, 2005) in (Glavina): raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

Vsa podjetja so tako pri poenostavljeni kot pri poglobljeni metodologiji odgovorila, da imajo za notranje komuniciranje dogodkov in rezultatov v zvezi z inovativno dejavnostjo svoje interno glasilo, informacijske table, intranet, e-pošto, veliko uporabljajo tudi osebno komuniciranje. Pri obeh metodologijah se podjetja strinjajo s trditvijo, da v podjetju javno objavljajo imena svojih inovatorjev in njihova dela. To primerljivost prikazuje vidik komuniciranja. Tudi vidik ustvarjalnosti kaže na primerljivost obeh metodologij. Trditev (T 7.1) *V podjetju poznamo in uporabljamo različne tehnike generiranja idej (brainstorming, diagram ribje kosti, borza problemov)*: Večina podjetij pri obeh metodologijah ne uporablja metod in tehnik za generiranje idej. Pri vidiku materialnega in nematerialnega nagrajevanje je primerljivost vidna zaradi trditve (T 9.1) *Orodje, ki se ga poslužuje večina podjetij je javno podeljevanje priznanj in nagrad najuspešnejšim inovatorjem*. Večina podjetij pri obeh metodologijah meni, da je za motiviranje zaposlenih nematerialno nagrajevanje enako pomembno kot materialno. Nekatera podjetja trdijo, da je celo pomembnejše od materialnega.

Zelo primerljiv izračun aritmetične sredine sta dobila vidika organizacije in vidik vloga ter naloge animatorja oziroma služba za management idej. T 6.2 in T 6.3 se vsa podjetja strinjajo s trditvijo, *Zaželeno je, da avtor, ki idejo poda jo tudi sam privede čim bliže realizaciji*.



*Vsa podjetja imajo on-line sistem ali predalček za prijavo inovativnih predlogov, tako pri poenostavljeni kakor pri poglobljeni metodologiji.*

V podjetju dopuščajo podajanje inovativnih predlogov zaposlenim na vsakem delovnem mestu in na različne načine (pisno, ustno ali preko elektronske pošte), kar kaže, da so tudi v slovenskih podjetjih presegli razmišljanje, da inovativnost sodi le v proizvodnjo. Prav tako je pri vidiku managerja idej primerljivost metodologij velika (T 10.2) *Podjetja imajo osebo, ki je zadolžena za MI in mu posveča polovico svojega delovnega časa.*

Razlike med metodologijama sem dobila pri treh vidikih: vidiku ciljev-(T.2.1) *Cilje MI določa najvišje vodstvo* in (T 2.2) *Podjetje letno planira proračun potrebnih finančnih sredstev za MI*. Večina podjetij pri poenostavljeni metodologiji se popolnoma strinja s obema trditvama. V poglobljeni metodologiji pa le tretjina podjetij meni, da postavljanje ciljev MI odgovornost najvišjega vodstva. Ostala podjetja smatrajo MI kot nekaj, s čimer se ni potrebno ukvarjati na tem nivoju. Določanje in uresničevanje ciljev bi morala biti neposredna odgovornost in interes najvišjega vodstva. Pri poenostavljeni metodologiji na področju inovacijske kulture in klime (T 3.2) *Ustvarjalnost je pomembna in se jo pričakuje na vsakem delovnem mestu* se s trditvijo strinja večina anketiranih podjetij pri poenostavljeni metodologiji. Pri poglobljeni pa se le polovica anketiranih strinja s to trditvijo. Pri (T 3.3) *Zaposleni imajo občutek, da participirajo pri odločanju MI in zaupajo svojim nadrejenim* so odgovarjale osebe, odgovorne za področje inovativnosti oziroma vodje različnih področij. Večina vodij pri poenostavljeni metodologiji je odgovorila, da se strinjajo s to trditvijo. Težko bi trdila, da sem dobila realno oceno tega vidika, saj bi na to trditev morali odgovarjati zaposleni sami. Ravno zato se pri tem vidiku pojavijo razlike med metodologijama. Pri vidiku vloge vodij oddelkov in delovnih skupin je večina podjetij v poenostavljeni metodologiji pritrčila na trditev (T 11.1) *V zadnjem letu so podali inovativne predloge sodelavci iz skoraj vseh vrst podjetja (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba)*. Pri poglobljeni metodologiji se nekoliko manj strinjajo s to trditvijo.

Največje razlike med poenostavljeno in poglobljeno metodologijo so ravno na področju kadrov in na področju dojemanja, pri trditvi (T 5.1) *Inovativnost je eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju*. Pri poenostavljeni metodologiji v večini podjetij (v enajstih podjetij od dvajsetih) inovativnost ni eden od kriterijev za napredovanje zaposlenih. Pri poglobljeni metodologiji, pa inovativnost je kriterij za napredovanje zaposlenih.

Pri poenostavljeni metodologiji se le v treh podjetij od dvajsetih strinjajo, da so individualni predlogi bolj zaželeni kot skupinski. Vsa ostala podjetja se s tem ne strinjajo. Ni pomembno ali zaposleni podajajo individualne ali skupinske predloge

pomembnejše je, da zaposleni predolge podajajo. Pri poglobljeni so podjetja odgovorila, da je odvisno od področja v podjetju. Na nekaterih področjih so bolj zaželeni individualni, na drugih pa skupinski predlogi, zato se kažejo tudi razlike med njima.

Kot sem predvidevala med anketiranjem, je pri vidiku strategije razlika med metodologijama največja. Pri poenostavljeni metodologiji se vseh dvajset podjetij popolnoma strinja s trditvijo (T.1.1) *Izvajanje managementa idej je že podano v strateških načrtih in v strategiji podjetja tako, da nam to omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev*. Pri trditvi *Zaposleni sprejemajo inovativnost kot svojo vrednoto in kot vrednoto podjetja* (T.1.2) se pet od dvajsetih podjetij ne strinja s to trditvijo, eno podjetje pa je odgovorilo z »ne vem«. Vsa ostala podjetja se popolnoma oziroma večinoma strinjajo, kar pomeni, da je inovativnost deklarirana vrednota in podjetja imajo inovativnost zapisano v strateških načrtih. Razlike so razumljive, saj so se trditve pri poglobljeni metodologiji pri strateškem vidiku zelo podrobno nanašala na področje strategije, najvišjega vodstva, doseganja zastavljenih ciljev z organiziranostjo procesa MI, izvajanje MI v okviru stalnih izboljšav (metoda 20 ključev, kazein 6-sigma), sodelovanje delavskih predstavništev (sindikata, sveta delavcev) pri izvajanju MI. Poenostavljena metodologija tega ni zajela v nobeni od trditev pri strateškem vidiku.

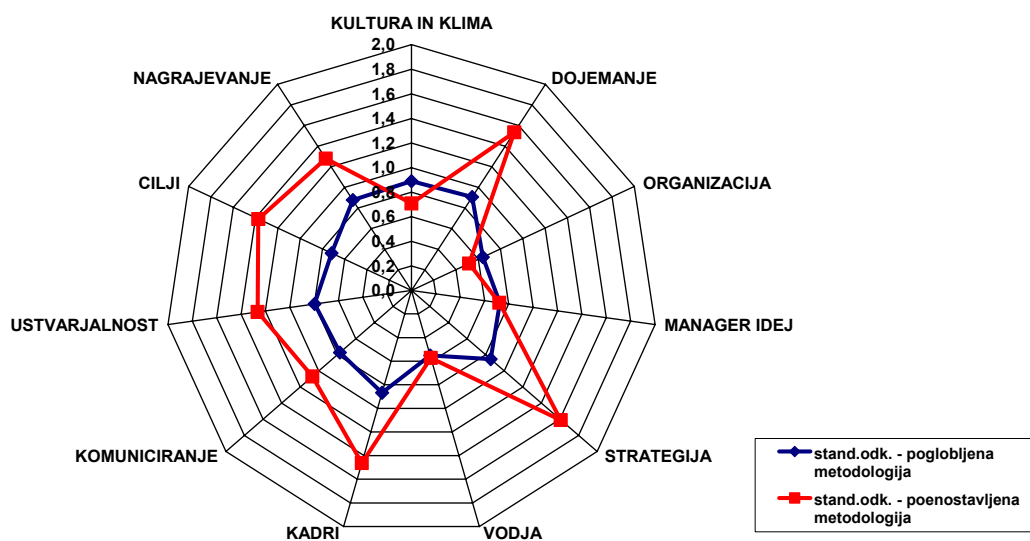
Z analizo stanja MI sem ugotovila, da je poenostavljena metodologija primerljiva s poglobljeno.

Na podlagi ugotovitev bi bilo v prihodnje smiselno optimirati vprašalnik poenostavljene metodologije, zlasti pri vidikih, kjer so večja odstopanja.

Pri strateškem vidiku, kjer je odstopanje največje, bi v prihodnje bilo smiselno oblikovati trditve ki so bolj osredotočene na strategijo, na najvišje vodstvo, doseganje zastavljenih ciljev MI, izvajanje MI v okviru stalnih izboljšav,.. Pri ostalih vidikih, kjer so se pojavile minimalne razlike (cilji in merjenje rezultatov, organizacijska kultura in klima, vloga vodij oddelkov in delovnih skupin, področje kadrov in odnosa do managementa idej), bi bilo smiselno preveriti tudi trditve poglobljene analize (Fatur, 2005).

Pri analizi vidikov MI sem ugotovila večji standardni odklon pri poenostavljeni metodologiji kakor pri poglobljeni. Vzrok je verjetno zaradi razlike v številu podjetij (Slika 5.2).

**Slika 5.2** Grafična ponazoritev standardnih odklonov poenostavljene in poglobljene metodologije.



Vir: Raziskava (Fatur, 2005) in (Glavina): raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

## 5.2 Analiza naključno izbranih podjetij 50 in podjetij skupine MI 20 – poenostavljena metodologija

V Sloveniji je inovativnost pereča problematika, s katero se srečujejo vsa podjetja, ki želijo biti konkurenčna na trgu. Danes je v poslovnem svetu postalo jasno, da le inovacija omogoča oblikovanje dodane vrednosti na proizvod in zaposlene ter zagotavlja doseganje večje vrednosti podjetja.

Na podlagi poenostavljene metodologije sem določila inovacijski kvocient podjetij skupine MI 20 (**3,8**) in naključno izbranih podjetij (**3,5**) in to ponazorila (Slika 5.5).

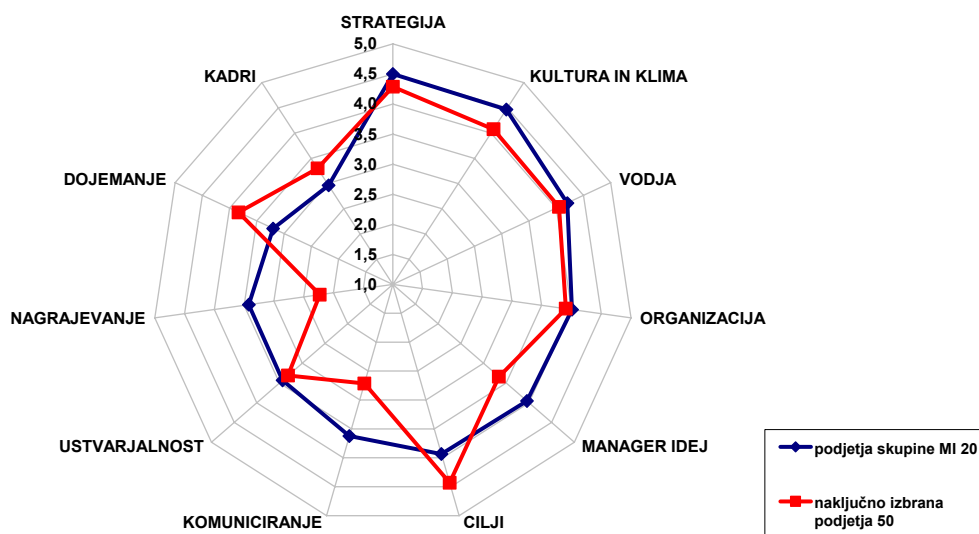
V nadaljevanju sem predstavila izračune aritmetičnih sredin poenostavljene metodologije po vseh enajstih vidikih MI, ki sem jih dobila v raziskavi podjetij skupine MI 20 in v naključno izbranih podjetjih 50.

Iz analize podatkov je razvidno, da imata skupini podjetij MI 20 in naključno izbrana podjetja 50 primerljive rezultate pri štirih od enajstih vidikov: pri vidiku organizacije, vidiku ustvarjalnosti, vidiku vloge vodij oddelkov in delovnih skupin in vidiku strategije.

Razlike se kažejo pri vidiku managerja idej, vidiku dojemanja, vidik kadrov, vidik inovacijske kulture in klime in vidik ciljev.

Največje razlike so pri vidiku komuniciranja in nagrajevanja.

Slika 5.3 Stanje inovativnosti v naključno izbranih podjetjih 50 in podjetjih skupine MI 20.



Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

Obe skupini podjetij sta pri vidiku organizacije odgovorili, da imata on-line sistem oziroma predalček za podajanje inovativnih predlogov in pri obeh je zaželeno, da avtor, ki poda osnovno idejo le to sam privede čim bližje realizaciji. Prav tako so aritmetične sredine primerljive pri vidiku ustvarjalnosti kar pomeni, da niti podjetja skupine MI 20, niti naključna podjetja 50 ne uporabljata tehnik za generiranje idej (brainstorming, diagram ribje kosti, borza problemov). Pri vidiku vloge vodij oddelkov in delovnih skupin se tako podjetja skupine MI 20, kot naključno izbrana podjetja 50 strinjajo, da so v zadnjem letu podali predloge zaposleni iz različnih področij (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba). Vidik strategije ima zelo primerljive rezultate, saj je večina naključno izbranih podjetij 50 in podjetij skupine MI 20 odgovorilo, da je MI že podan v strateških načrtih in v strategiji podjetja za doseg ciljev.

Zelo velika odstopanja pri podjetjih MI 20 in naključno izbranih podjetjih 50 so pri vidiku komuniciranja in nagrajevanja. V naključno izbranih podjetjih 50 ne objavljajo javno imena in del svojih inovatorjev ter ne skrbijo, da bi imeli enkrat mesečno organizirane dogodkov v povezavi z MI, medtem ko pri podjetjih skupine MI 20 objavljajo javno imena in dela svojih inovatorjev in imajo organizirane dogodke v zvezi z inovativnostjo.

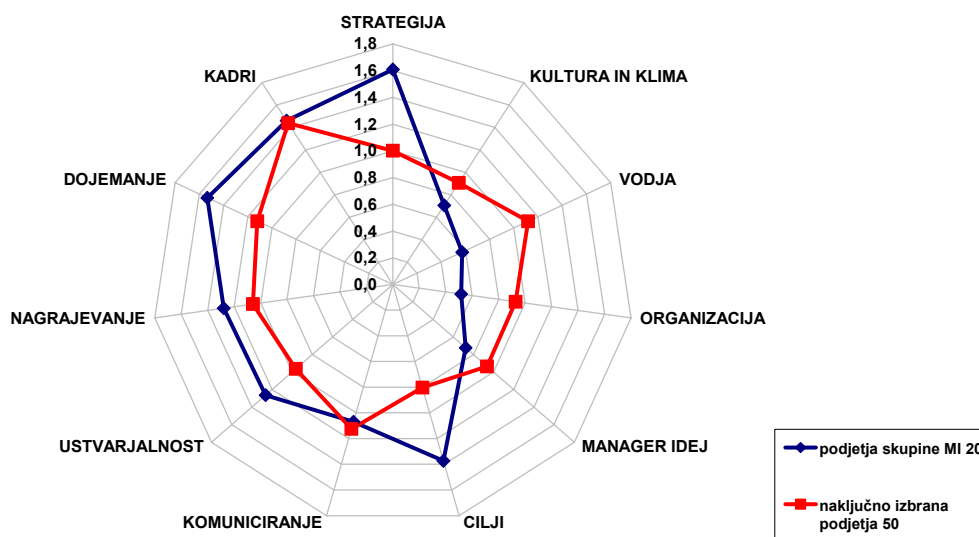
Večina naključnih podjetij 50 nima za notranje komuniciranje o dogodkih in rezultatih v zvezi z inovativno dejavnostjo nobenega medija (interno glasilo, intranet); podjetja imajo oglasno desko, vendar ne za namene managementa idej.

Podjetja skupine MI 20, imajo za notranjo komunikacijo o dogodkov v zvezi z inovativnostjo interno glasilo, intranet, najbolj pa še vedno uporabljajo oglasno desko.

Največje razlike med podjetji skupine MI 20 in naključno izbranimi podjetji 50 so pri vidiku nagrajevanja. Za večino podjetjih skupine MI 20 je nematerialno nagrajevanje pomembnejše oziroma enako pomembno kot materialno za motiviranje zaposlenih inovatorjev. V naključno izbranih podjetjih 50 pa je ključnega pomena le materialno nagrajevanje za zaposlene.

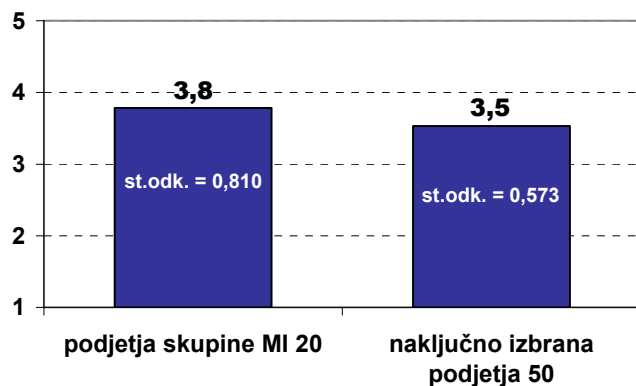
Večji standardni odklon imajo podjetja skupine MI 20 pri vseh vidikih MI, zaradi razlike v številu anketiranih podjetij (Slika 5.4). Najbolj se kaže pri vidiku ciljev.

**Slika 5.4** Standardni odklon naključno izbranih podjetij 50 in podjetij skupine MI 20.



Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

Slika 5.5 Inovativnost v naključno izbranih podjetjih 50 in podjetjih skupine MI 20.



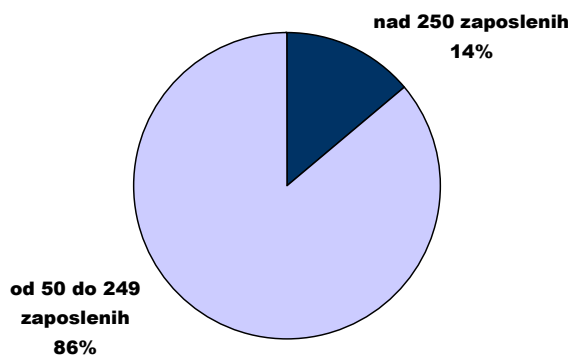
Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

### 5.3 Analiza naključnih podjetij 50 – poenostavljena metodologija

#### 5.3.1 Analiza podjetij po velikosti – poenostavljena metodologija

Kot sem že predhodno omenila v poglavju (1Uvod) sem anketirala večinoma srednje velika podjetja, kar pomeni, da je v raziskavi zajetih 43 srednje velikih podjetij in 7 velikih podjetij. Od malih podjetij v raziskavo ni bilo zajeto nobeno.

Slika 5.6 Razdelitev podjetij glede na število zaposlenih.



Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

Z analizo vseh enajstih vidikov MI sem grafično prikazala razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji.

Na podlagi poenostavljene metodologije sem določila inovacijski kvocient velikih in srednje velikih podjetij.

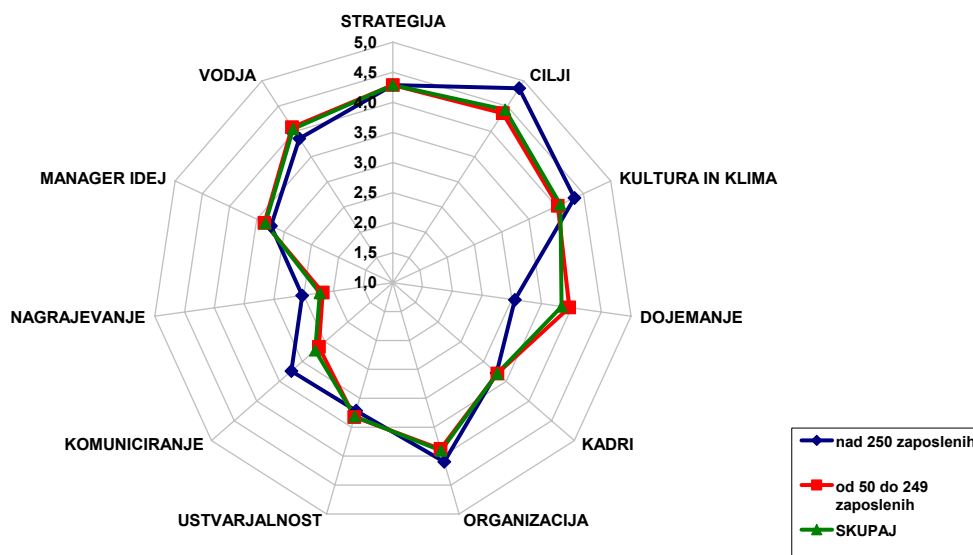
Inovacijski kvocient velikih podjetij je **(3,6)**, srednje velikih podjetij **(3,5)**.

Enake rezultate aritmetičnih sredin sta dobili obe skupini podjetij pri vidiku kadrov in pri strateškem vidiku.

Zelo primerljive rezultate pri vidiku ustvarjalnosti, managerja idej, vidiku organizacije in pri vidiku vodje.

Razlike med srednje velikimi in velikimi podjetji se kažejo pri vidiku dojemanja sistema in vidiku komuniciranja.

**Slika 5.7** Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen srednje velikih podjetij in velikih podjetij.



Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

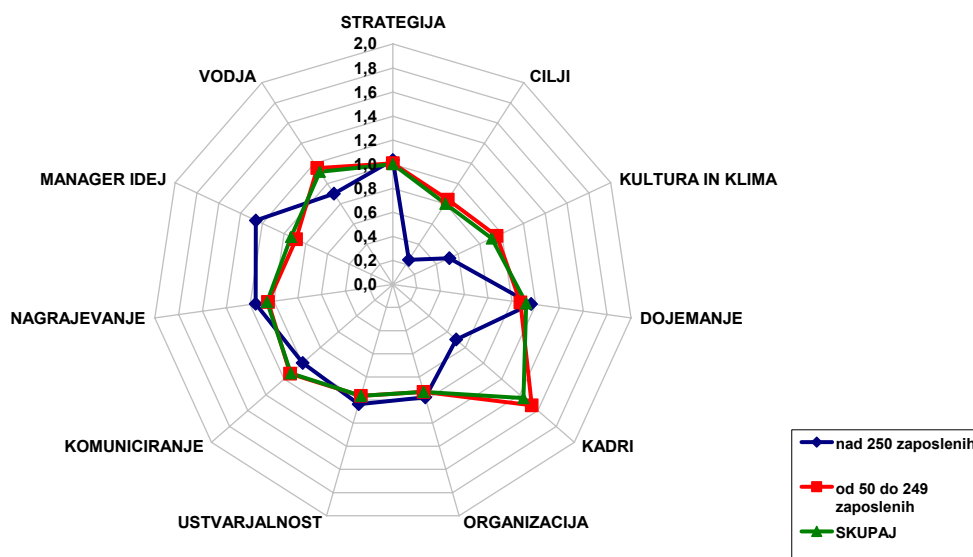
Kot kaže (Slika 5.7) je primerljivost obeh skupin podjetij vidna pri šestih od enajstih vidikov MI. Enaki rezultati na področju kadrov kažejo, da tako v velikih, kot v srednje velikih podjetjih inovativnost ni eden od kriterijev za napredovanje posameznika. Ravno tako se pri strateškem vidiku v velikih in srednje velikih podjetjih večinoma strinjajo, da je MI že podan v strateških načrtih podjetja in da je inovativnost deklarirana vrednota v podjetju.

Razlike so pri vidiku dojemanja sistema in komuniciranja. V velikih podjetjih so bolj zaželeni individualni predlogi. V srednje velikih pa bolj skupinski.

V velikih podjetjih javno objavljajo imena svojih inovatorjev in njihova dela in bolj skrbijo za organiziranje dogodkov v zvezi z inovativnostjo kot v srednje velikih.

Standardni odklon pri vidiku ciljev se zelo približal ničli, kar kaže, na to, da se vsa podjetja strinjajo, da je določanje ciljev MI odgovornost najvišjega vodstva.

Slika 5.8 Standardni odklon srednje velikih podjetij in velikih podjetij.



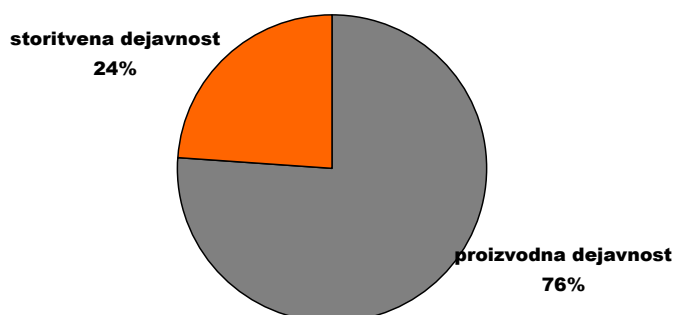
Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

### 5.3.2 Analiza podjetij po dejavnosti – poenostavljena metodologija

S poenostavljeno metodologijo sem analizirala stanje MI po vseh enajstih vidik še v proizvodnih in storitvenih podjetjih. Kot sem že predhodno omenila v poglavju (1Uvod) je bilo v raziskavi anketiranih 38 proizvodnih podjetij in 12 podjetij, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo.



Slika 5.9 Razdelitev podjetij glede na vrsto dejavnosti.



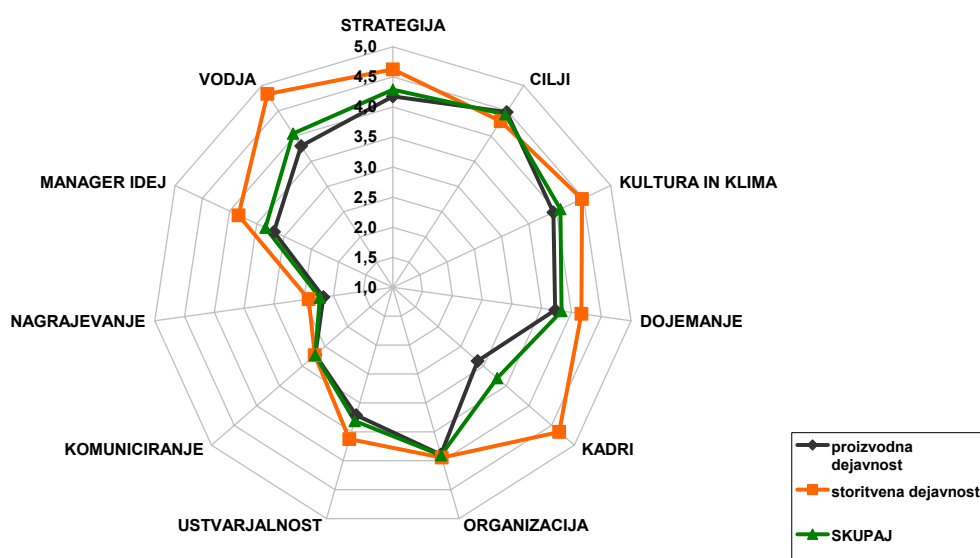
Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

Na podlagi poenostavljene metodologije sem določila inovacijski kvocient proizvodnih in storitvenih podjetij. Ta kaže, da imajo proizvodna podjetja nižjo stopnjo inovativnosti (3,4) kakor storitvena (3,9).

Enake rezultate aritmetične sredine tako pri proizvodnih kot pri storitvenih podjetjih ima vidik organizacije in vidik komuniciranja.

Razlike med proizvodnimi in storitvenimi podjetji so pri vidiku usposabljanja in razvoja kadrov.

Slika 5.10 Grafična ponazoritev aritmetične sredine ocen proizvodnih in storitvenih podjetij.



Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

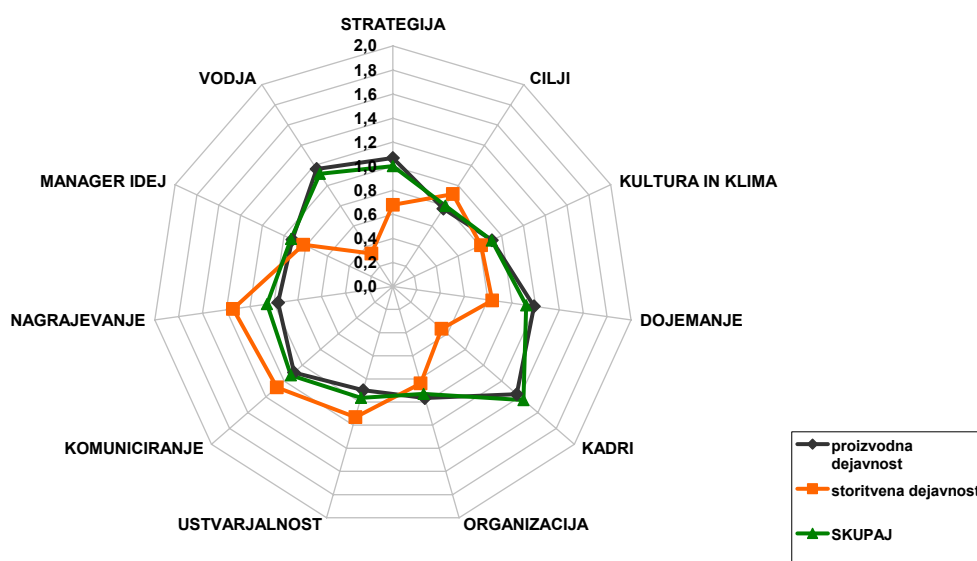
Primerljivost med proizvodnimi in storitvenimi podjetji je pri vidiku organizacije. Inovativne predloge smejo podati vsi zaposleni, in to na različne načine (pisno, ustno ali preko elektronske pošte). Vidik komuniciranja ima pri obeh dejavnosti nizke rezultate aritmetične sredine, kar pomeni, da v podjetjih ne objavljajo javno imen svojih inovatorjev in njihovih del. Prav tako nimajo enkrat mesečno organiziranih dogodkov v povezavi z inovativno dejavnostjo.

Razlike med proizvodnimi in storitvenimi podjetji so pri vidiku usposabljanja in razvoja kadrov. V podjetjih, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, je inovativnost eden od kriterijev za napredovanje zaposlenih, kar bistveno povečuje tudi inovacijski kvocient.

Storitvena podjetja veliko več vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih na področju inovativnosti (uporabljajo tehnike za ustvarjalno razmišljanje in reševanje težav), kakor proizvodna podjetja.

V storitvenih podjetjih je manjši standardni odklon pri strateškem vidiku MI, kar pomeni, da se vsa storitvena podjetja strinjajo, da je inovativnost deklarirana vrednota v podjetju (Slika 5.11).

Slika 5.11 Standardni odklon proizvodnih in storitvenih podjetij.



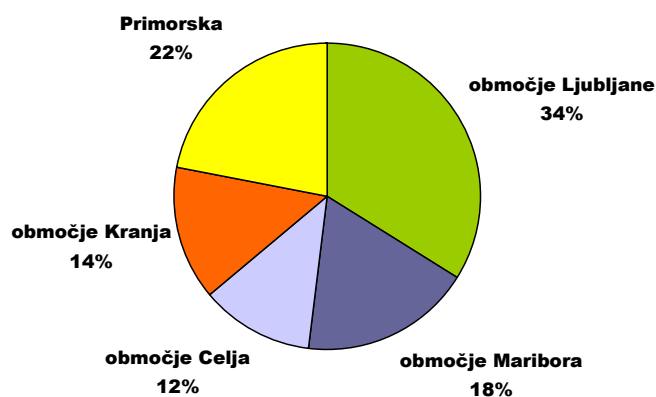
Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

### 5.3.3 Analiza podjetij po regijah – poenostavljena metodologija

Kot sem že predhodno omenila v poglavju (1Uvod) je raziskava zajemala pet regij v Sloveniji, od tega je bilo največ anketiranih podjetij iz Ljubljane 17 podjetij, takoj za

ljubljsko regijo je primorska z 11 podjetji, V Mariboru je bilo anketiranih 9 podjetij, v raziskavi je bilo najmanj anketiranih podjetij iz Kranja 7 podjetij in iz Celja 6 podjetij.

**Slika 5.12** Razdelitev anketiranih podjetij po regijah v Sloveniji.

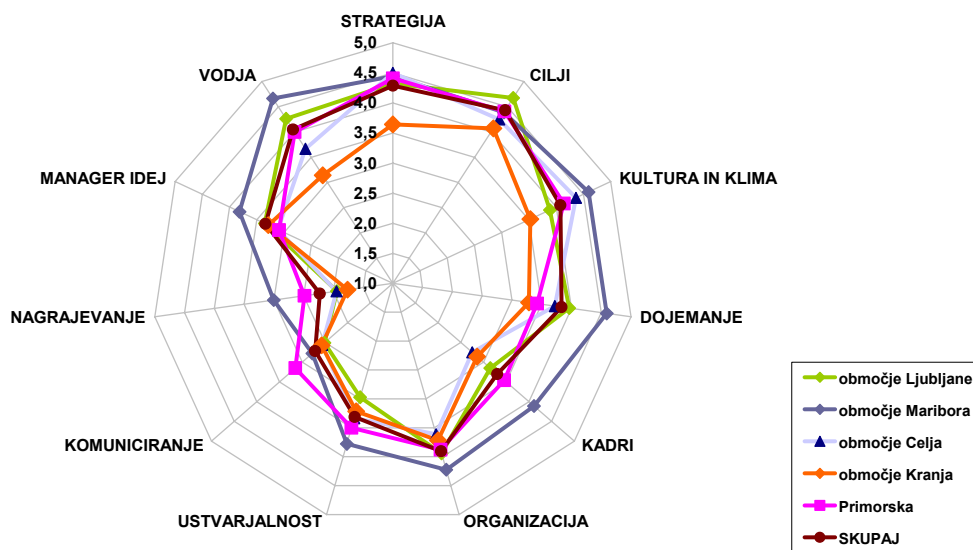


Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

Na podlagi poenostavljene metodologije analiza rezultatov povprečja aritmetičnih sredin po vseh enajstih vidikih MI kaže, da ima področje Maribora najvišji inovacijski kvocient (**4,0**), takoj za mariborsko regijo sta primorska (**3,6**) in Ljubljana (**3,5**). Nekoliko nižji je kvocient za področje Celja (**3,4**). Najnižji inovacijski kvocient ima Kranj (**3,2**).

Slika 5.13 prikazuje, da imajo Mariborska podjetja pri šestih od enajstih vidikov MI najvišje vrednosti aritmetičnih sredin. Ljubljanska regija ima pri vidiku ciljev visok rezultat aritmetične sredine. Najvišjo vrednost imajo primorska podjetja pri vidiku komuniciranja. Najnižjo vrednost za vidik nagrajevanja sta dobili področji Ljubljane in področje Kranja. Celje ima primerjavi z ostalimi najvišjo vrednost pri strateškem vidiku. Pri vidiku managerja idej imajo najnižjo vrednost podjetja Primorske in Celja. Vidik vloge oddelkov in delovnih skupin ima najvišje ocenjeno področje Maribora.

Slika 5.13 Ponazoritev aritmetične sredine ocen podjetij po regijah.



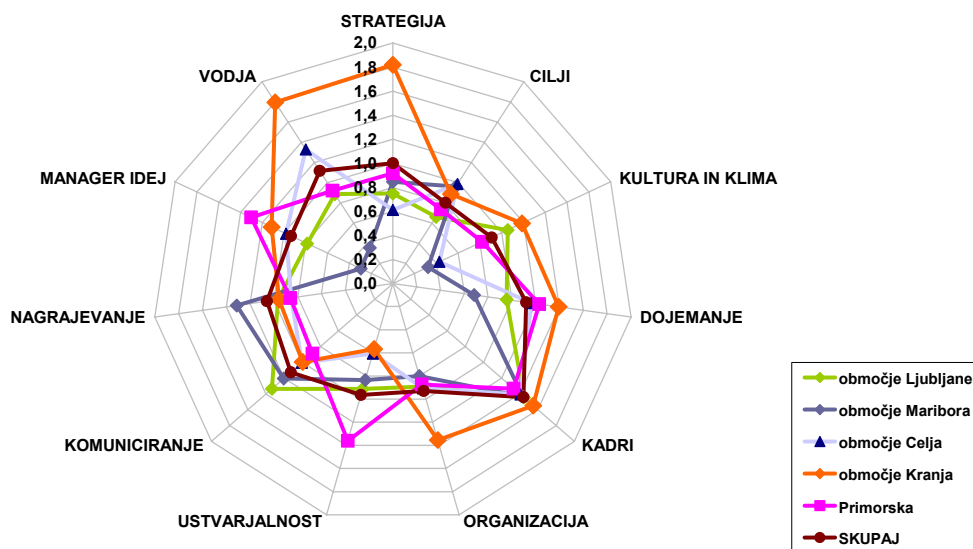
Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.

V podjetjih regije Ljubljane se pri vidiku cilji bolj kakor v ostalih regijah strinjajo, da je za cilje MI odgovorno najvišje vodstvo in da podjetja letno planirajo proračun potrebnih finančnih sredstev za MI. Primorska podjetja najbolj izmed vseh javno objavlja imena svojih inovatorjev in njihova dela. Za notranje komuniciranje o dogodkih in rezultatih v zvezi z inovativno dejavnostjo uporabljajo različne medije. V ta namen veliko uporabljajo oglasno desko in intranet, medtem ko v Celju in Kranju podjetja ne uporabljajo internega glasila ali intraneta za notranje komuniciranje. Primorska podjetja najbolj izmed vseh skrbijo, da imajo enkrat mesečno organizirane dogodke zvezi z inovativnostjo.

Podjetja Ljubljane in Kranja večinoma priznanj in nagrad ne podeljujeta javno. Nagrajevanje inovacij ni integrirano v sistem plače zaposlenih (inovativnost posameznika ne vpliva na variabilni del njegove plače). Menijo, da je materialno nagrajevanje za motivacijo svojih zaposlenih veliko bolj pomembno kot nematerialno. V Mariboru se ne strinjajo s tem, temveč menijo, da nematerialno nagrajevanje enako pomembno kot materialno. Obe regiji Ljubljane in Kranja še nimata osebe v podjetju, ki je zadolžena za MI in ji posveča polovico svojega delovnega časa. V nekaterih podjetjih Maribora pa že imajo osebo, ki se ukvarja z MI, čeprav ji še ne posveča polovico svojega delovnega časa. V podjetjih Maribora podajajo inovativne predloge zaposleni z vseh področij (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba, ...). Medtem, ko v podjetjih Kranja inovativne predloge podajajo zaposleni le s proizvodnje in ne drugih področij.

Odstopajoči standardni odklon ima regija Kranja (Slika 5.14) pri strateškem vidiku in vidiku vodje tudi zato, ker sem v regiji Kranja anketirala najmanjše število podjetij. V ljubljanski regiji se je standardni odklon pri vidiku inovacijske kulture in klime ter managerju idej približal ničli, kar pomeni, da so podjetja skoraj enako odgovarjala na trditve za ta dva vidika, vzorec anketiranih podjetij v Ljubljani je bil največji.

Slika 5.14 Standardni odklon podjetij po regijah.



Glavina: Raziskava o managementu idej v slovenskih podjetjih, 2006.



## 6 POVZETEK REZULTATOV IN ZAKLJUČKI

Z diplomskim delom sem želela testirati in ugotoviti, ali lahko s poenostavljeno metodologijo dobim primerljive rezultate z poglobljeno. Poenostavljen vprašalnik je vseboval največ dve do tri trditve pri posameznem vidiku, poglobljen pa enajst do dvanajst trditev. Zanimalo me je, v kakšni meri in na katerih področjih primerljivost obstaja, kje so odstopanja in pri katerih vidikih je to zelo očitno.

Na podlagi empirične raziskave sem želela oceniti uspešnost managementa idej v naključno izbranem vzorcu podjetij 50 in sem jo primerjala z uspešnostjo managementa idej podjetij skupine MI 20. Analizo uspešnosti MI sem opravila v naključno izbranih podjetjih tudi po velikosti, po dejavnostih in regijah.

Organiziranost sistema sem izrazila kot splet enajstih vidikov, ki določajo, kako podjetje izvaja management idej.

Pet vidikov predstavlja vhode v proces (strateški vidik, vidik inovacijske kulture in klime, vidik dojetanja sistema, vidik usposabljanja in razvoja kadrov).

Šest vidikov predstavlja sam proces (vidik organizacije sistema, vidik spodbujanja ustvarjalnosti, vidik komuniciranja, vidik nagrajevanja, vidik vloge vodij in delovnih skupin in vidik vloge managerja idej). Uspešnost delovanja sistema MI sem preverila s poenostavljenim vprašalnikom in izrazila z ocenami med ena in pet. Ocena posameznega vidika je izražena kot aritmetična sredina posameznih trditev in prikazana v radarskem diagramu.

Rezultati prvega dela raziskave kažejo na primerljivost poenostavljene metodologije s poglobljeno.

Inovacijski kvocient poenostavljene metodologije **(3,5)** in poglobljene metodologije **(3,6)**.

Poenostavljena metodologija je pri petih od enajstih vidikov zelo primerljiva s poglobljeno. Pri treh vidikih pa je med metodologijama minimalna razlika v rezultatih aritmetičnih sredin.

Z analizo stanja po vseh enajstih vidikih MI sem ugotovila, da sem s poenostavljeno metodologijo dobila primerljive rezultate s poglobljeno.

Največje razlike med metodologijama se kažejo pri strateškem vidiku. Razlike so razumljive, saj so se vprašanja pri poglobljeni metodologiji za strateški vidiku zelo podrobno nanašala na področje: strategije, najvišjega vodstva, doseganja zastavljenih ciljev z organiziranostjo procesa MI, izvajanje MI v okviru stalnih izboljšav (metoda 20. ključev, kazein, 6-sigma), sodelovanje delavskih predstavništev (sindikata, svet delavcev) pri izvajanju MI.

Poenostavljena metodologija tega ni zajela v nobeni izmed trditev pri strateškem vidiku.

Na podlagi ugotovitev bi bilo v prihodnje smiselno optimirati vprašalnik poenostavljene metodologije, zlasti za vidike, kjer so odstopanja večja.

Pri ostalih vidikih, kjer so se pojavile minimalne razlike, bi bilo smiselno preveriti tudi trditve poglobljene analize (Fatur, 2005).

Analiza stanja inovativnosti v Sloveniji v naključno izbranem vzorcu podjetij 50 in v vzorcu podjetij skupine MI 20 prikazuje naslednje:

Inovacijski kvocient je višji pri podjetjih skupine MI 20 **(3,8)**, kot pri naključno izbranih podjetjih 50 **(3,5)** (Slika 5.5).

Primerljivost rezultatov vidikov MI med podjetji skupine MI 20 in naključno izbranimi podjetji 50 se kaže pri štirih vidikih-pri vidiku organiziranosti procesa in managementa idej, vidiku ustvarjalnosti, vidiku vloge vodij oddelkov in delovnih skupin in vidiku strategije.

Največje razlike se kažejo pri vidiku komuniciranja in nagrajevanja.

V naključno izbranih podjetjih bi v prihodnje morali bolj poskrbeti, da javno objavljajo imena svojih inovatorjev in njihova dela ter da vsaj enkrat letno (če ne mesečno) organizirajo dogodke v povezavi z inovativnostjo. S tem bi zagotovo dvignili nivo motivacije svojih zaposlenih. Posledično bi se v teh podjetjih nadalje pokazalo, da je nematerialni način nagrajevanja za zaposlene ravno tako pomemben za njihovo motiviranje.

Podjetja morajo preseči dobo rutine in se ozavesti, da sta ustvarjalnost in inovativnost predpogoj za kakovost in učinkovitost dela.

Analiza stanja inovativnosti v srednje velikih in velikih podjetjih prikazuje naslednje:

Med velikimi in srednje velikimi podjetji ni večjih razlik v stopnji inovativnosti, kar prikazuje tudi inovacijski kvocient. Za velika podjetja **(3,6)** in za srednje velika **(3,5)**.

Enake rezultate aritmetičnih sredin sta dobili obe skupini podjetij pri strateškem vidiku in na področju kadrov.

Razlike so pri vidiku dožemanja. V velikih podjetjih so bolj zaželeni individualni predlogi. V srednje velikih podjetjih pa bolj spodbujajo skupinske predloge.

Analiza stanja inovativnosti v proizvodnih in storitvenih podjetjih kaže naslednje:

Višji inovacijski kvocient imajo storitvena podjetja **(3,9)**, kakor proizvodna podjetja **(3,4)**.

Primerljivost proizvodnih in storitvenih podjetij je največja pri vidiku organizacije in pri vidiku komuniciranja.



Največje razlike so pri vidiku usposabljanja in razvoja kadrov. V podjetjih, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, imajo zaposleni, ki so inovativni možnost napredovanja. Storitvena podjetja veliko več vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih na področju inovativnosti, kakor proizvodna podjetja.

Analiza stanja inovativnosti podjetij po regijah kaže naslednje stanje:

Iz raziskave je razvidno, da je inovacijski kvocient različen glede na regije. Iz ocen aritmetičnih sredin po posameznih vidikov je moč razbrati, da ima najvišji inovacijski kvocient regija Maribora (**4,0**), nato ji sledita regiji Primorska (**3,6**) in Ljubljana (**3,5**), najnižjo stopnjo inovativnosti imata regija Celje (**3,4**) in Kranj (**3,2**).

Mariborska podjetja imajo pri šestih od enajstih vidikov MI najvišje rezultate aritmetičnih sredin. To nakazuje tudi najvišji inovacijski kvocient v tej regiji. Izjemno visoko vrednost ima ljubljanska regija pri vidiku ciljev. Najvišjo vrednost imajo Primorska podjetja pri vidiku komuniciranja. Najnižjo vrednost pri vidiku nagrajevanja sta dobili regija Ljubljane in Kranja. Celje ima v primerjavi z ostalimi najvišjo vrednost pri strateškem vidiku. Pri vidiku managerja idej imajo najnižjo vrednost podjetja Primorske in Celja. V Mariborskih podjetjih že imajo osebo, ki je zadolžena za MI, čeprav ji ne posveča še polovico svojega delovnega časa. Vidik vloge vodij oddelkov in delovnih skupin ima najvišje ocenjeno regija Maribora.

V podjetjih regije Maribora večinoma podajajo inovativne predloge zaposleni iz vseh področij (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba,...) za razliko od Kranja, kjer predloge podajajo le zaposleni iz proizvodnje.

Povprečna stopnja inovativnosti v Slovenji po obravnavanih regijah je (**3,5**), kar kaže, da se slovenska podjetja zavedajo, da je inovativnost predpogoj za kakovostno in učinkovito delo. Podjetja so presegla zastarelo razmišljanje, da je inovacija nekaj, s čimer se ukvarjajo samo v proizvodnji. Ustvarjalnost v podjetju pričakujejo na vsakem delovnem mestu. Rutinerji so v podjetju manj cenjeni in veliko bolj se cenijo inovativni sodelavci. Iz raziskave je razvidno, da podjetja poznajo tehnike za generiranje idej, vendar jih premalo uporabljajo. V bodoče bi morala podjetja več pozornosti posvečati tehnikam za spodbujanje ustvarjalnosti. Na eni strani so formalno-tehnični okviri za motiviranje podajanja idej. S tem lahko v podjetju dosežejo le določen nivo ustvarjalnosti in posledično določeno stopnjo inovativnosti. Zaposlenim podjetje, omogoča da so ustvarjalni vendar je ustvarjalnost posameznika omejena.

Če želijo podjetja preseči ta osnovni nivo ustvarjalnosti, morajo uporabiti različna orodja in tehnike (brainstorming, diagram ribje kosti, borza problemov,...), ki bodo zaposlenim pomagale, da bodo še bolj ustvarjalni.

Podjetja so na področju organiziranja dogodkov v povezavi z inovativnostjo pasivna.

Iz raziskave je razvidno, da imajo podjetja, ki so aktivna na tem področju in organizirajo dogodke v zvezi z MI (nova promocijska kampanja MI, nagrajevanje zaposlenih, ...), višjo stopnjo inovativnosti, kakor podjetja, ki se s tem ne ukvarjajo. Veliko bolj bi slovenska podjetja morala skrbeti za napredovanje inovativnih posameznikov.

Na ta način bi lahko dvignili nivo motivacije posameznikov in nenehno izvajali iz njih ustvarjalnost in željo po spremembah. Uporaba komunikacijskih orodij-medijev MI je v slovenskih podjetjih še slabo razvita oziroma se je komaj začela razvijati. Večina podjetij uporablja klasične medije, ki omogočajo enosmerno komunikacijo (oglasna deska in interno glasilo). Le majhen delež slovenskih podjetij je začel uporabljati intranet za namene MI. Nagrajevanje inovacij v Sloveniji še ni toliko razvito, da bi bilo integrirano v sistem plač. Večina podjetij ima področje nagrajevanja ločeno od sistema plač. Nekatera podjetja že delajo na tem, vendar občutno premalo. Področje določanja ciljev MI bi moralo biti neposredna odgovornost in interes vodstva v podjetju. Podjetja, ki še nimajo jasno definirano kaj želijo doseči z MI, imajo nižjo stopnjo inovativnosti. V podjetjih se veliko govori o izvajanju MI, ker je sedaj to »modno«, v resnici pa imajo pri uresničevanju tega težave. V strategiji in strateških načrtih podjetja je lahko vse zapisano, vendar ne sme ostati zgolj na papirju. Načrte in strategijo je potrebno udejanjiti tudi v praksi. Vsekakor je veliko slovenskih podjetij že inovativnih, sicer se v poslovnem okolju ne bi mogla obdržati in dosegati poslovnih rezultatov, ki jih postavlja v sam vrh tudi na mednarodnih trgih in ne le po posameznih slovenskih gospodarskih regijah.

V diplomskem delu sem s pomočjo analize različnih vidikov managementa idej prikazala stanje inovativnosti v naključno izbranih slovenskih proizvodnih in storitvenih podjetjih. Prišla sem do vrste zaključkov. Nekateri so le potrdili tisto, kar smo že sklepali do sedaj, nekateri pa so odkrili nova zanimiva dejstva, ki bodo lahko prispevala k nadaljnjemu razvoju področja managementa idej v slovenskem gospodarstvu.

## **7 SKLEP**

Na podlagi tega kar je bilo prikazano preprostega zaključka oziroma čarobnega recepta ne moremo ponuditi, vendar rezultati jasno kažejo pot, po kateri mora podjetje stopati, kot tudi pomembne posamezne vidike managementa idej.

Prvi korak je gotovo odločitev vodilnih in jasna strategija inovativnosti v podjetju. Nadaljnji koraki so povezani z izgradnjo ustrezne inovacijske kulture in klime. Potrebno je izvesti vrsto aktivnosti, med katerimi je gotovo najpomembnejša dvig ustvarjalnosti z uporabo različnih orodij in tehnik, ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Prepričana sem, da je ustvarjalna miselnost v povezavi z znanjem in odločenostjo najpomembnejši dejavnik pri dvigovanju inovativnosti slovenskih podjetij.



## LITERATURA

- Baebler, Miha. 2003. Ključ razvoja. *Glas gospodarstva* 3: 18-23.
- Bulc, Violeta. 2003. Zvezde so v nas in naj žarijo. *Glas gospodarstva*, 3: 17-25.
- Damjan, Jože P. in Sašo Polanec. 2002. Naj podjetje posnema ali inovira? *Gospodarski vestnik* 51 (4): 58-61.
- Devetak, Gabriel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Dimovski, Vlado. 2004. Predgovor. *Inovativnost v šoli*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Inovativnost v šoli*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heineemann.
- Drucker, Peter F. 1999. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heineemann.
- Fatur, Peter. 2005. *Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistersko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Hovelja, Tomaž. 2003. O drevesih in gozdu. *Glas gospodarstva*, 3: 22-25.
- Knez-Riedl, Jožica. 1999. Inovacije in benchmarking. *Naše gospodarstvo*. 45 (1/2): 30-38.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje: druga dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za Management.
- Likar, Borut. 2002.a. et al. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Likar, Borut. 2002. Inovacije nikakor ne pridejo v podjetja. Ljubljana: *Gospodarski vestnik* 51 (23): 47-48.
- Likar, Borut in Janez Kopač. 2005. Vpliv inovativnih, tehnoloških in raziskovalnih procesov v lesni industriji. *Zbornik gozdarstva in lesarstva*. 1-11.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: Pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Marx, Andrew E. 1995. Management Commitment for Successful Suggestion Systems. *Work Study*, 44. 16-18.
- Milner Eileen, Margaret Kinnell in Bob Usherwood. 1995. *Employee Suggestion Schemes: A Management Tool for the 1990s*. Library Management, 16 3 (3-8).
- Moss Kanter. 1983. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Mulej, Matjaž. et al. 1987. *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mulej, Matjaž, Zdenka Ženko, Majda Bastič, Jožica Knez-Riedl in Nastja Mulej. 2002. Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management? *Naše gospodarstvo*. 48 (3/4): 217-237.

- Mulej, Matjaž in Jurše Karin .1994. Popolna kakovost in potrošniška družba. V: Pavlin, N.ur.: *Organizacija, informatika, kadri pri vodenju, in upravljanju družb*. Kranj: Moderna organizacija. (393-399).
- Mulej, Matjaž in Štefan Kajzer. 1992. Informacijska in inovacijska moč ali pa noč Slovenije. *Naše gospodarstvo*. 38 (1/2): 3-4.
- Mulej, Matjaž. 2002. Evropa prihaja za nami in zahteva od Slovenije inovativnost. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Pervaiz, Ahmed K. 1998. Benchmarking Innovation Best Practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology* 5 (1): 45-58.
- Mitja, Požar. 2003. *Inovativnost v slovenski avtomobilski industriji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Prijović, Irena. 1994. Inovativni management in visokoprofesionalizirani kadri kot inovacijski potencial v inovativnem podjetju. *Podjetje in delo* 20 (1): 52.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Sounder, Wiliam. 1987. *Managing new product innovations*. Lexington: Lexington Books.
- Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stanovnik, Peter in Kavaš, Damjan. 1999. Inovativnost v slovenskih malih podjetjih. *Naše gospodarstvo*. 45 (1/2): 19-29.
- Scoreboard. R&D 2002. [Http://: www.innovation.gov.uk/finance//](http://www.innovation.gov.uk/finance/) (1. 6. 2005).
- Green Paper on Innovation. European Commission, Bruxelles, 1995.
- OECD 2001. *Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries*, Paris 1999.

*Priporočeno branje za boljše razumevanje množične inovativnosti v podjetju:*

- Bassford, Robert L., Charles L. Martin 1996. *Employee Suggestion Systems*. Menlo Park: Crisp: Publications.
- Boyle, Daniel. C. 1995. *Secrets of a successful Employee Recognition System*. Portland: Productiviti Press.
- Bučar, Maja. 2002. Podjetniki, inoviranje in država. *Podjetnik* 11 (2): 14-19.
- Burgar, Janko. 2003. *Celoviti management procesov v Iskraemecu. Jesenski posvet strokovnjakov s področja učečega se podjetja »Učinkovitost invencijsko-inovativne dejavnosti v podjetju«*. Ljubljana: Inštitut UPS, 36-41.
- Devetak, Gabriel. 1983. *Tehničke inovacije u svijetu i u nas*. Zagreb: Školska knjiga.
- Devetak, Gabriel. 1997. Inoviranje dela in sredstev, razvijanje novih izdelkov in storitev: pogoj za konkurenčnost pri prodoru na najzahtevnejše tuje trge. *Organizacija* 30 (4): 229-231.
- Devetak Gabriel. 1997. Ustvarjalnost in inovacijska politika podjetij v lastniškem tržnem gospodarstvu-opomnik za slovenska podjetja. *Naše gospodarstvo* 43 (5/6): 430-434.
- Dovžan, Henrik. 1994. Marketinške ideje. Inovativnost in konkurenčne strategije. Ljubljana: *Gospodarski vestnik* 43 (3): 62- 64.
- Garcia-Lorenzo, Antonio in Carlos J. Prado 2003. Employee Participation Systems in Spain. Past, Present and Future. *Total Quality Management* 14 (1): 15-24.

- Hammersley, Geraldine in Ashly. Pinnington 1999. Employee Response to Continuous Improvement Groups. *The TQM Magazine* 11 ( 1): 29-34.
- Hussey, Jill in Roger. Hussey 1997. *Business Research*. London.: MacMillan
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost - japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Jerovšek, Janez in Veljko Rus. 1988. *Inovativno podjetje*. Ljubljana: TOZD  
Gospodarski vestnik: ČGP Delo.
- Knez-Riedl, Jožica. 2003. Kakovost, inovativnost in boniteta podjetja – prešibko upoštevanje kakovosti poslovanja in inovativnosti pri presojanju bonitete podjetja. *Organizacija* 36 (9): 620-627.
- Knez-Riedl, Jožica in Viljenka Godina. 1995. Odličnost malih in srednje velikih podjetij: nuja in izziv. *Naše gospodarstvo*. 41 (5/6): 486-493.
- Kos, Marko. 2002. *Od strategije k implementaciji. Od invencije do inovacije*. Ljubljana PCMG - Pospesovalni center za malo gospodarstvo, 41-69.
- Lah, Duška. 2003. Primer: BSH hišni aparati Nazarje. *Glas gospodarstva* (3): 26.
- Lesjak, Dušan in Miroslav Rebernik. 1992. Inovacijske in informacijske priložnosti za izboljšanje konkurenčnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*. 38 (1/2): 33-42.
- Likar, Borut. 2003. Analiza invencijsko-inovacijskih procesov med mladimi v Sloveniji v povezavi s slovenskim podpornim okoljem. *Organizacija* 36 (5): 282-290.
- Likar, Borut. 2002. Pomen spremljanja in vrednotenja inovativno-tehnoloških in raziskovalnih procesov v lesni industriji. *Zbornik gozdarstva in lesarstva* 259-275.
- Likar, Borut in soavtorji. 2004. *Inovativnost v šoli*. Ljubljana: inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Lipičnik, Bogdan. 2001. Učenje hitrejše od izobraževanja. *Organizacija* 34 (6): 338-340.
- Mulej, Matjaž, Borut Likar in Vojko Potočan. 2005. *Increasing the capacity of companies to absorb inventions from research organizations and encouraging people to innovate*. *Cybern. Syst.* 36 (5) 491-512.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. *Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. Od invencije do inovacije*. Ljubljana: PCMG.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2003. Inovativno podjetništvo kot osebna lastnost in vpliv vlade nanj. *Organizacija*. 36 (5): 273-281.
- Mulej, Matjaž. 1992. Strategija inovativnega poslovanja. *Naše gospodarstvo*. 38 (1/2): 5-14.
- Mulej, Matjaž. 1992. Osutek zamisli o Sloveniji kot inovativni družbi. *Naše gospodarstvo*. 38 (1/2): 154-157.
- Mulej, Matjaž. 1997. Poslovne igre kot sistemsko zasnovana inovacija managementa. *Naše gospodarstvo*. 43 (5/6): 488-495.
- Mulej, Matjaž, Zdenka Ženko in Jožica Knez-Riedl. 2003. Državni ukrepi za pospešeno uveljavljanje inovativne družbe in inovativnega poslovanja. *Organizacija*. 36 (6): 358-367.
- Mulej, Matjaž. 2003. *Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske in raziskovalne sfere v gospodarstvo v luči novih inovacijskih paradigem*. Maribor: UM EPF in IRP.

## Literatura

- Pečjak, Vid. 1989. *Poti do idej: Tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: samozaložba.
- Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov. 1997. Bled: *Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj*, 177.
- Pučko, Daniel. 1997. Vrednote in cilji slovenskih najvišjih menedžerjev in procesi strateškega preoblikovanja podjetij. *Naše gospodarstvo* 43 (5/6): 503-517.
- Rebernik, Miroslav. 1992. Informacija kot spodbujevalec in kot zaviralec inovativnosti. *Naše gospodarstvo*. 38 (1/2): 48-55.
- Uršič, Duško. 1992. Sistemska izhodišča za inoviranje podjetja. *Naše gospodarstvo*. 38 (1/2): 28-32.



## **PRILOGE**

<b>Priloga 1</b> Vprašalnik.....	56
<b>Priloga 2</b> Seznam sodelujočih podjetij v raziskavi.....	60

**Priloga 1** Vprašalnik

**RAZISKAVA O INOVATIVNOSTI IN MANAGEMENTU IDEJ  
V SLOVENSКИH PODJETJIH**

Anketo lahko izpolnite elektronsko (klik z miško v ustrezna polja)

Vsi podatki, ki jih boste posredovali, bodo služili izključno za potrebe raziskave in bodo javno objavljeni izključno v agregatni obliki, iz katere v ničemer ne bodo razvidni podatki o posameznem podjetju.

Naziv podjetja:	
Pošta in kraj:	
Ulica in hišna številka:	

Oseba, ki izpolnjuje anketo:	
Delovno mesto:	
E-pošta:	
Telefon:	

Skupno število zaposlenih v podjetju (cca.):	
Od tega proizvodnih delavcev (cca.):	

**Anketa se nanaša na management idej (MI), ki ga slovenska podjetja poimenujejo na različne načine:**

- množična inovacijska dejavnost,
- sistem koristnih predlogov,
- proces stalnih izboljšav,
- KVP<sup>2</sup>
- iskrice ...

**Ime »management idej« (MI) uporabljamo za kateregakoli od teh sistemov.**

Navedena je vrsta trditev, ki se nanašajo na management idej (MI). Prosimo, izrazite svoje stopnjo strinjanja za vaše podjetje z oceno med 5 (Popolnoma soglašam) in 1 (Ne soglašam). Če na trditev ne morete odgovoriti, označite »Ne vem« oz. »Se ne nanaša na naše podjetje«.

	Se ne nanaša (SN)					Ne vem (NV)	
	Ne soglašam (1)					Večinoma ne soglašam (2)	
	Niti eno niti drugo (3)					Večinoma soglašam (4)	
	Popolnoma soglašam (5)						
	5	4	3	2	1	NV	SN
<b>1. razdelek: Strateški vidiki managementa idej (MI)</b>							
1.1 Izvajanje MI je podano že v strateških načrtih in v strategiji našega podjetja tako, da nam to omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Zaposleni sprejemajo inovativnost kot svojo vrednoto in kot pomembno vrednoto podjetja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. razdelek: Postavljanje ciljev in merjenje rezultatov</b>	5	4	3	2	1	NV	SN
2.1 Cilje MI določa najvišje vodstvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Podjetje letno planira proračun potrebnih finančnih sredstev za MI (za nagrade, promocijo, tehnično opremo, itd.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Se ne nanaša (SN)					Ne vem (NV)	
	Ne soglašam (1)					Večinoma ne soglašam (2)	
	Niti eno niti drugo (3)					Večinoma soglašam (4)	
	Popolnoma soglašam (5)						
	5	4	3	2	1	NV	SN
<b>3. razdelek: Inovacijska kultura in klima</b>							
3.1 Inovacija v našem podjetju je lahko drobna izboljšava ali pa velika sprememba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Ustvarjalnost je zelo pomembna v našem podjetju in se jo pričakuje na vsakem delovnem mestu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Zaposleni imajo občutek, da participirajo pri odločanju MI (zaupajo svojim nadrejenim).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. razdelek: Odnos do sistema za management idej (MI)</b>	5	4	3	2	1	NV	SN
4.1 O MI se v podjetju veliko govori.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 V podjetju načrtno spodbujamo podajanje čim višjo kakovost predlogov in ne le množičnost predlogov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Individualni predlogi so bolj zaželeni kot skupinski.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Se ne nanaša (SN) Ne vem (NV)						
	Ne soglašam (1) Večinoma ne soglašam (2) Niti eno niti drugo (3) Večinoma soglašam (4) Popolnoma soglašam (5)						
	5	4	3	2	1	NV	SN
<b>5. razdelek: Usposabljanje in razvoj kadrov</b>							
5.1 Inovativnost je eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 V zadnjih treh letih so bili zaposleni deležni vsaj enega usposabljanja o tehnikah ustvarjalnega razmišljanja in reševanja težav.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	4	3	2	1	NV	SN
<b>6. razdelek: Organiziranost procesa managementa idej (MI)</b>							
6.1 Inovativni predlog sme podati vsak zaposleni v podjetju (pisno, ustno ali elektronsko ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Zaželeno je, da avtor, ki poda osnovno idejo jo tudi sam privede čim bliže realizaciji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 Imamo on-line sistem za prijavo inovativnih predlogov (npr. intranet portal, namensko programsko opremo) ali predalček za podajanje pobud in predlogov, ki ga praznimo vsaj enkrat tedensko....).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Se ne nanaša (SN) Ne vem (NV)						
	Ne soglašam (1) Večinoma ne soglašam (2) Niti eno niti drugo (3) Večinoma soglašam (4) Popolnoma soglašam (5)						
	5	4	3	2	1	NV	SN
<b>7. razdelek: Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti</b>							
7.1 V podjetju poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav (brain storming, diagram ribja kost, borza problemov ...),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 Za inovativne predloge štejemo tudi tiste, ki se porodijo ob neformalnih srečanjih (ob jutranji kavi, zvezek za zapisovanje idej, itd...). V podjetju poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav (brain storming, diagram ribja kost, borza problemov ...),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	4	3	2	1	NV	SN
<b>8. razdelek: Komuniciranje</b>							
8.1 V podjetju javno objavljamo imena in vsebine njihovih inovativnih predlogov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 V podjetju skrbimo, da vsaj enkrat mesečno organiziramo dogodek v povezavi z MI (nova promocijska kampanja MI, žrebanje simboličnih nagrad za zaposlene).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Za notranje komuniciranje dogodkov in rezultatov v zvezi z inovativno dejavnostjo uporabljamo več različnih medijev (npr. oglasna deska, intranet, e-pošta, interno glasilo...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Se ne nanaša (SN)</b>
<b>Ne vem (NV)</b>
<b>Ne soglašam (1)</b>
<b>Večinoma ne soglašam (2)</b>
<b>Niti eno niti drugo (3)</b>
<b>Večinoma soglašam (4)</b>
<b>Popolnoma soglašam (5)</b>

<b>9. razdelek: Materialno in nematerialno nagrajevanje</b>	5	4	3	2	1	NV	SN
9.1 Najuspešnejšim inovatorjem javno podeljujemo priznanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 Nagrajevanje inovacij je integrirano v sistem plač (npr. inovativnost posameznika vpliva na variabilni del njegove plače).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3 Za motiviranje zaposlenih (inovatorjev) je pomembneje nematerialno nagrajevanje kot materialno (npr. javna podelitev priznanj, žrebanja nagrad, družabni dogodki itd.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>10. razdelek: Vloga in naloge animatorja oz. službe za MI</b>	5	4	3	2	1	NV	SN
10.1 Če bi eden od zaposlenih podal tako radikalno idejo, ki bi lahko spremenila osnovno smer razvoja podjetja, služba za MI ne bi imela večjih težav z postopkom obravnavanja in odločanja tega predloga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 Imamo osebo, katere <b>glavna</b> zadolžitev je MI (posveča ji vsaj polovico svojega delovnega časa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 Služba za MI redno goji stike s kolegi iz drugih podjetij, ki se ukvarjajo podobno dejavnostjo (si izmenjujejo pozitivne in negativne izkušnje).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Se ne nanaša (SN)</b>
<b>Ne vem (NV)</b>
<b>Ne soglašam (1)</b>
<b>Večinoma ne soglašam (2)</b>
<b>Niti eno niti drugo (3)</b>
<b>Večinoma soglašam (4)</b>
<b>Popolnoma soglašam (5)</b>

<b>11. razdelek: Vloga vodij oddelkov in delovnih skupin</b>	5	4	3	2	1	NV	SN
11.1 Inovativne predloge so v zadnjem letu podali sodelavci iz skoraj vseh služb podjetja (proizvodnja, trženje, finance, kadrovska služba, itd...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2 Najvišje vodstvo izrecno zahteva od organizacijskih vodij, da podpirajo podajanje inovativnih predlogov pri svojih podrejenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Priloga 2** Seznam sodelujočih podjetij v raziskavi

Seznam podjetij skupine MI 20:

1. ARCONT d.d.
2. BSH HIŠNI APARATI d.d.
3. CETIS d. d.
4. COMET d.d.
5. DANFOS TRATA d.d.
6. DOMEL d. d.
7. ETI ELEKTROELEMENT d.d.
8. ESOTECH VELENJE d.d.
9. HELLA LUX SLO d.o.o.
10. ISKRA MEHANIZMI d.d.
11. KRKA d.d.
12. LIV d.d.
13. LUKA KOPER d.d.
14. MERKUR d.d.
15. PALOMA- SLADKORSKA TOVARNA PAPIRJA d.d.
16. PREDILNICA LITIJA d.d.
17. PREVENT d.d.
18. TRIMO d.d.
19. UNIOR d.d.
20. ŽITO GORENJKJA d.d.

Seznam naključno izbranih podjetij 50 :

1. AMIS d.o.o.
2. APRIL PROZVODNJA d.o.o.
3. AZ PLAST d.o.o.
4. DINOS CELJE d.o.o.
5. ELAN BIKES d.o.o.
6. ERA d.o.o.
7. EMO KEMIJA d.o.o.
8. EXPO BIRO d.o.o.
9. GRADIS TOSIN d.o.o.
10. INTES STORITVE d.o.o.
11. INTEC d.o.o.
12. ISKRA MERILNE NAPRAVE d.o.o.
13. ISKRA d.o.o.

14. ITS INTERTRADE SISTEMI d.o.o.
15. INFORMACIJSKE STORITVE d.d.
16. ITEREUROPA d.d.
17. JAVNA RAZVETLJAVA d.d.
18. KREBE TIPPO d.o.o.
19. KREINA KRANJ d.d.
20. KROJ d.o.o.
21. KOVINOPLASTIKA LOŽ d.d.
22. LAMA d.d.
23. LDT STORITVE d.o.o.
24. LIBELA ELSI d.o.o.
25. LISCA d.o.o.
26. MIP NOVA GORICA d.o.o.
27. MEBLO d.o.o.
28. MODNO TRGOVSKO PODJETJE d.o.o.
29. METALNA SRM d.o.o.
30. NOVA KUVERTA d.o.o.
31. NUMIPROIZVODNJA INŽENIRING d.o.o.
32. NXN d.o.o.
33. PEKO PROIZVODNJA d.o.o.
34. PRIMORJE d.o.o.
35. PELOZ d.o.o.
36. PECIVO d.o.o.
37. SAVA GTI d.o.o.
38. SCT d.d.
39. SMS PROIZVODNI SISTEMI d.o.o.
40. STAVBENIK d.o.o.
41. STROJKOPLAST d.o.o.
42. SPLOŠNA PLOVBA PORTOROŽ d.d.
43. SOŠKE ELEKTRARNE d.d.
44. ŠENK TRADE d.o.o.
45. ŠAMOT INŽENIRING d.o.o.
46. TOTRO PLASTIKA d.o.o.
47. TSP d.o.o.
48. TRIGLAV KONFEKCIJA d.o.o.
49. ZVEZDA d.o.o.
50. WV d.o.o.