

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

Diplomska naloga
ANALIZA INVENCIJSKO–INOVACIJSKE
DEJAVNOSTI V PODJETJU

Mentor: mag. Peter Fatur

Obrađnavana organizacija: Iskra Avtoelektrika, d. d.

Strokovni sodelavec iz organizacije: mag. Bojan Konič

KOPER, 2006

MARTINA LOZAR

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava invencijsko-inovacijski management na ožjem področju inovativnosti, predvsem neprofesionalno inoviranje ali množično inovacijsko dejavnost, ki vključuje in povezuje najširši krog zaposlenih. Teoretični del je oprt na že obstoječe gradivo in praktične izkušnje. Primerjava rezultatov raziskave o inovativnosti in managementu idej v slovenskih podjetjih z rezultati večjega slovenskega podjetja, je izvedena na podlagi rezultatov vprašalnika, ki ga je izpolnjevala oseba, ki se v podjetju profesionalno ukvarja z inovativno dejavnostjo in zaposlenih v podjetju. Sledi analiza trenutnega stanja invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetju. Ugotovljena odstopanja in predlagani ukrepi so plod spoznanj pridobljenih z literaturo, anketo in praktičnimi izkušnjami.

Ključne besede: inovacijske dejavnosti, analiza dejavnosti, organiziranost dejavnosti, vidiki dejavnosti, kazalniki dejavnosti

ABSTRACT

The thesis treats Inventive-Innovatory Management in specific areas of innovation, mostly by non-professional operatives, that includes and link a wide circle of employees. The theoretical part is based on existing material i.e books and practical experiences. The comparison of the results of the research into innovation and management of ideas in Slovene enterprises with the results of one large Slovene enterprise, is derived from the results of questionnaires completed by a professional in innovative activities employed by the company, with results compiled by employees in the same company. It follows the analysis of the current state of Inventive–Innovatory Activities in the company. Stated deviations and proposed steps are the results of the conclusions acquired within the literature and questionnaire, as well as practical experiences.

Key words: innovative activities, activity analysis, activity organization, activity viewpoints, activity indicators

UDK 658.5:001.895(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Inovativnost v poslovnih sistemih	3
2.1	Ideja in ustvarjalnost.....	3
2.2	Invencija in inovacija.....	4
2.3	Vloga invencijsko-inovacijskega managementa v poslovnih sistemih	4
2.4	Organizacijska struktura	7
2.5	Organizacijska klima in kultura.....	9
2.6	Odpori proti invencijam in inovacijam.....	10
2.7	Obvladovanje sprememb	10
3	Raziskava »Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih«	13
3.1	Vhodni in procesni vidiki managementa idej (11 vidikov)	14
3.2	Rezultati managementa idej.....	16
4	Množična inovacijska dejavnost v Iskri Avtoelektriki	19
4.1	Predstavitev podjetja.....	19
4.2	Predstavitev množične inovacijske dejavnosti v podjetju IAE	20
5	Dosežki Iskre Avtoelektrike v raziskavi »RiMI«	25
5.1	Vidik inovacijske kulture in klime	28
5.2	Vidik organizacije sistema.....	29
5.3	Vidik dojetanja sistema	29
5.4	Vidik strategije	31
5.5	Vidik usposabljanja in razvoja kadrov	33
5.6	Vidik vloge vodij.....	33
5.7	Vidik vloge managerja idej.....	34
5.8	Vidik komuniciranja	35
5.9	Vidik spodbujanja ustvarjalnosti	35
5.10	Vidik ciljev	36
5.11	Vidik nagrajevanja.....	37
5.12	Zaključek	38
6	Empirična raziskava	39
6.1	Splošno o vprašalniku.....	39
6.2	Ugotovitve empirične raziskave	41

6.2.1	Vidik organizacijske klime in kulture	41
6.2.2	Vidik strategije	42
6.2.3	Vidik organizacije sistema.....	42
6.2.4	Vidik dojemanja sistema	42
6.2.5	Vidik vloge managerja idej.....	43
6.2.6	Vidik vloge vodij	43
6.2.7	Vidik usposabljanja kadrov	44
6.2.8	Vidik komuniciranja	45
6.2.9	Vidik nagrajevanja.....	45
6.2.10	Vidik ciljev	46
6.2.11	Vidik spodbujanja ustvarjalnosti	46
7	Povzetek rezultatov in zaključki	49
	Literatura in viri.....	53
	Priloga.....	55

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 4.1	Organizacijska struktura IAE	20
Slika 4.2	Popis inovacijskega procesa	22
Slika 5.1	Delež inventorjev v strukturi zaposlenih glede na organizacijski tip managementa idej	25
Slika 5.2	Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalnikom gospodarske koristi ter kazalnikom odličnosti managementa	26
Slika 5.4	Povprečne ocene posameznih vidikov	27
Slika 5.5	Kazalniki rezultatov	28
Slika 5.6	Kazalnik gospodarske koristi in kazalnik odličnosti managementa idej glede na organizacijsko obliko sistema za management idej	30
Slika 5.7	Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven	32
Slika 5.8	Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven	32
Slika 6.1	Primerjava ocen vidikov	41
Tabela 2.1	Nabor managerskih projektov in njihov vpliv	5
Tabela 4.1	Rezultati Benchmarking Management idej – GIMB 2003	23
Tabela 4.2	Primerjava rezultatov GIMB 2003 z rezultati IAE za leto 2003 in 2004 ..	24
Tabela 6.1	Pripadnost trditev posameznemu vidiku	39
Tabela 6.2	Struktura vzorca	40
Tabela 6.3	Rezultati trditev za vidik usposabljanja kadrov	44

KRAJŠAVE

GiMB	raziskava Global Idea Management Benchmarks
IAE	podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d.
MI	management idej
MID	množična inovacijska dejavnost
RiMI	raziskava Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih
SPE	strateška poslovna enota

1 UVOD

Gospodarstvo ob stalnih zunanjih dejavnikih na dolgi rok ne more rasti hitreje od rasti, ki jo opredeljuje trenutna tehnika v gospodarstvu (Tajnikar 1993, 22). Rast pa lahko pospešimo z inovacijami, ki niso omejene samo na proizvodnjo, ampak jih srečujemo na vseh poslovnih ravneh. *Skupna točka zelo uspešnih podjetij je nenehno inoviranje in mobiliziranje znanja, tehnologije in izkušenj, v smislu kreacije novih proizvodov, procesov ali storitev* (Tidd, Bessant in Pavitt 2001, 4).

Razliko med poslovnim uspehom in neuspehom podjetja je treba iskati v ljudeh. Samo s preprostim dodajanjem kapitala, večjega števila ljudi v organizacijski input in poceni delovno silo ni več mogoče računati na konkurenčno prednost. *Glavna konkurenčna prednost postaja motiviran, prilagodljiv človek, saj on kreira inovacije in s tem ključno vpliva na konkurenčnost posameznih subjektov* (Likar 2001, 106). Zato je vloga invencijsko-inovacijskega managementa ključna za uspeh in bodočnost podjetja, čeprav je to danes ena najtežjih vlog. Za njegovo uspešno delovanje pa je treba v podjetju vzpostaviti inovativnosti in iniciativnosti naklonjeno organizacijsko klimo in kulturo. Še prej pa je potrebna inovacija managementa, to je posodobitev stila vodenja, ki mora postati pretežno sodelovalen. *Za razvoj podjetja je potrebno ustvarjalno razmišljanje vseh zaposlenih*. Inoviranje ni privilegij visoko strokovno izobraženih ljudi, pod inovacijo ne razumemo samo velikih tehničnih dosežkov.

Vsakdo je lahko inovator na kateremkoli področju. Vsaka novost, ki prinese nekaj svežega, drugačnega od ustaljene prakse, je inovacija. Torej to ni le domena ozkega kroga strokovnjakov v razvoju, ampak je treba vzpostaviti razmere, ki omogočajo in podpirajo invencijsko-inovacijsko dejavnost v vseh poslovnih segmentih podjetja (Likar 2002, 44). Ko so take razmere vzpostavljene, pa je nujno to dejavnost pospeševati.

Ugotavljam, da je inovacij in izboljšav v podjetjih odločno premalo in da zaposleni pri procesu inoviranja večinoma ne sodelujejo, da pa je prav njihovo sodelovanje velikokrat ključno za razvoj ideje do uporabe. Ugotoviti je treba, zakaj je inoviranja v podjetju malo, in na osnovi teh ugotovitev nakazati možnost odpravljanja ovir na področju inoviranja.

Področje, ki ga obravnavam v diplomski nalogi, je množična invencijsko-inovacijska dejavnost v podjetju, ki vključuje in povezuje najširšo skupino zaposlenih.

Namen tega diplomskega dela je:

- utrditi prepričanje v podjetju, da je množična invencijsko-inovacijska dejavnost, ki vključuje in povezuje najširšo skupino zaposlenih, eden od temeljev vzdrževanja in pospeševanja inovativnosti v podjetju in s tem konkurenčnosti podjetja;
- pokazati, da sta uspeh in prihodnost poslovnih sistemov pomembno odvisna od uspešnega delovanja invencijsko-inovacijskega managementa;

- pokazati, da je odnos zaposlenih do inovacij tesno povezan s kulturo v podjetju in organizacijsko klimo;
- pokazati, da se mora tudi najvišje vodstvo vključevati v proces invencijsko-inovacijskega managementa in to ne samo na deklarativni ravni, ampak predvsem z dejanji.

Delo je razdeljeno v več poglavij. Najprej skozi študij literature opredeljujem osnovne pojme, ki se pojavljajo v tem delu, prikažem vlogo invencijsko-inovacijskega managementa v poslovnih sistemih, vpliv organizacijske strukture na ustvarjalnost in inovativnost, se posvetim odnosu zaposlenih do inovacij, njihovem odporu do sprememb in obvladovanju sprememb. Sledi predstavitev empirične raziskave »Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih« (Fatur, 2005) s poudarkom na posameznih vidikih ter kazalnikih rezultatov, predstavitev množične inovacijske dejavnosti v Iskri Avtoelektriki in primerjava rezultatov raziskave z rezultati podjetja Iskra Avtoelektrika.

Sledi anketa, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v Iskri Avtoelektriki in ki pokriva ista področja kot raziskava »Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih«.

Rezultate te ankete primerjam z rezultati raziskave »Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih« za podjetje Iskra Avtoelektrika. Neposredno primerjam rezultate vprašalnika, ki ga je za potrebe omenjene raziskave izpolnjevala oseba, ki se v podjetju Iskra Avtoelektrika profesionalno ukvarja z inovativno dejavnostjo, z rezultati ankete za zaposlene v tem podjetju.

Na podlagi pridobljenih rezultatov želim analizirati trenutno stanje invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetju, ugotoviti odstopanja in predlagati ukrepe za izboljšanje.

2 INOVATIVNOST V POSLOVNIH SISTEMIH

Izhajamo iz ustvarjalnosti in ideje, ki ima potencial, da postane inovacija. Taki ideji pravimo invencija. Invencija je vsaka zamisel, ki se z dodatnimi napori in naložbami lahko spremeni v inovacijo. Pot preobrazbe invencije v inovacijo je ponavadi dolga, naporna in negotova.

2.1 Ideja in ustvarjalnost

Ideja je kot iskrica, ki ob ugodnih pogojih lahko zaneti ogenj ustvarjalnosti, ogreje inventorja in vse, ki se mu pridružijo. Ideja je zamisel, ki se nam rodi sama od sebe ali jo sproži nek dogodek. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine. Ko postanemo na idejo pozorni in jo želimo udejaniti, takrat naredimo prvi korak na poti k ustvarjalnosti. Vsi ljudje smo bolj ali manj ustvarjalni. Tudi tisti, ki v vsakdanjem življenju in delu ne kažejo nobenih znamenj ustvarjalnega vedenja. Manjša ustvarjalnost je morda posledica vzgoje, rutinskega dela, vpliva okolja. Morda manj ustvarjalni ljudje potrebujejo le izziv. To so tako imenovane blokade ustvarjalnosti, ki so lahko osebne, kulturne, psihološke, sociološke, politične, ideološke ali drugačne narave. Kako te blokade odstraniti? Kaj lahko stori vsak sam? Za začetek je dobro, da pustimo toku misli prosto pot.

Na kaj najprej pomislim, ko slišim besedo inoviranje? Na besedno igro: igra, izmišljotina, izbira, iskrivost, izziv, izvirnost, iracionalnost, izjemnost, izbirnost, imaginarnost, ignorantnost, intuicija, identifikacija, inkubacija, iluminacija, implementacija, ideja, invencija, inovacija. Kaj mi pomeni pisanje diplomskega dela? Igro besed, izbiro teme, iskrico v očeh, izziv, izvirnost, iracionalno mišljenje, izjemen trenutek, izbiro vsebine, imaginarno vsevednost, ignoranco, intuicijo, implementacijo znanja, idejo, invencijo, mogoče inovacijo. Kaj pomeni pomanjkanje ustvarjalnosti? Neokusna hrana. Kdo so ustvarjalni ljudje? Tisti, ki imajo en velik nered v glavi. Kaj so merila, kazalniki, vidiki invencijsko-inovacijskega managementa? M kot majhen, K kot kriv in V kot viden. Kaj je mehko in kaj trdo vodenje? Nežno te božam in trdo držim. Kdo sploh ima pravo moč v organizaciji? Tisti, ki mi jih največ »skuha« in še nič mu ne morem. Kako postati in ostati ustvarjalni? Tako me to živcira, da si moram nekaj izmisliti. Kako pridobiti moč? Z vedeževanjem. Kdaj je pravi trenutek, da nekaj spremenim? Ko se mi misli ponavljajo. Kako naj privabim bralce? Če to preberete in posredujete še drugim, se vam bo v naslednjih petih urah zgodilo nekaj fantastičnega, verjemite, res deluje, sama sem se... Zakaj sem se odločila za analizo invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetju? Zato, ker nimam pojma. Kdo pa je Peter Fatur? Moj mentor. On se je tudi odločil za isto stvar. Kdo sem jaz?

Kaj lahko stori management, da izvabi prave ideje iz zaposlenih? Z različnimi tehnikami ustvarjalnega mišljenja, individualnimi in skupinskimi, lahko usmeri tok misli, združi zabavno s koristnim in tako pomaga zaposlenim, da se naučijo biti bolj ustvarjalni.

2.2 Invencija in inovacija

Vedno nastopi najprej invencija, šele potem potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali koristen domislek. Zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi pa je inovacija, to je vsaka dokazano donosna ali koristna novost.

Invencija je pojav novih znanj, ki se lahko teoretično in praktično dokažejo. Invencija rezultira s pojavom novih idej pri opravljanju nekih aktivnosti. Invencija je nov pristop k razrešitvi problema, ki razrešuje osnovni problem in istočasno odpira nove probleme in s tem nove pristope.

Drucker (1992, 37) v svoji knjigi piše, da je to dejanje, ki spreminja potencial stvari ali procesa, ki je znana ali nova, vendar smo ji dodali novo uporabno vrednost.

Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu ali uporabi v okviru postopka in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek morajo predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu. Inovacije niso le tehnološke narave, ampak tudi družbene, organizacijske, metodološke, sociološke ipd. V poslovnem svetu predstavljajo novosti v vseh segmentih delovanja podjetja, to so novi tržni pristopi, distribucijske poti, novosti v administraciji, načinu razdeljevanja interne pošte, organizaciji izobraževalnih procesov, po načinu internega pretoka informacij, v hitrejšem načinu preverjanja in uvajanja novih idej, načinu motiviranja in nagrajevanja inovacij, v novem načinu programiranja telefonske centrale, skratka vse, kar podjetju prinaša kratkoročno in dolgoročno boljše poslovne rezultate in s tem zaposlenim posredno boljše delovne pogoje, zanimivejše delo, finančne dodatke (Likar 2001, 14).

Inovacija je dokazano donosna ali pa koristna razrešitev problema. *Inoviranje je prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo preko sedanjosti in ustvarjajo prihodnost* (Pervaiz 1998, 45).

2.3 Vloga invencijsko-inovacijskega managementa v poslovnih sistemih

Še nedolgo tega smo prisegali na kapital, ljudje so bili v ozadju. A podatki o presežku kapitala ne presenečajo več. *Pozornost managementa se sedaj seli k zaposlenim*. Osrednja vprašanja so, kako sodelavce vzpodbuditi, da bodo bolj ustvarjalni, zavzeti, motivirani, delovno uspešni.

V diplomski nalogi se posvečam invencijsko-inovacijskem managementu na ožjem področju inovativnosti, predvsem neprofesionalnem inoviranju ali množični inovacijski dejavnosti, ki vključuje najširši krog zaposlenih.

Kot je razvidno iz spodnje tabele, je veliko poti, ki vodijo k povečanju dodane vrednosti na zaposlenega (BDV) pa tudi k višji prodajni ceni. Na zgornje postavke v tabeli (predvsem povečanje prodajnih cen) lahko vplivamo izključno z inovativnostjo (pretežno profesionalno). Da bi lahko na trgu dosegli višjo ceno, moramo kupcu

ponuditi višjo vrednost. To pa je mogoče le z razvojem novega, nadgrajenega izdelka ali storitve. Na postavke, kot so zmanjšanje odpada materiala, napak, izmeta, porabe energije, zvišanje produktivnosti, pa je mogoče vplivati z izboljšavami postopkov in procesov. Tu je mesto neprofesionalnih inovatorjev.

Tabela 2.1 Nabor managerskih projektov in njihov vpliv

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

Vir: Kos 2002

Inovativni predlogi praviloma ne povzročajo skokovitega napredka podjetja, vendar primerno vzpodbujeni in vodeni pomembno vplivajo na konkurenčnost in poslovno uspešnost (Fatur 2005, 15–16).

Proces invencijsko-inovacijskega managementa vključuje planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v procesu kreiranja invencij in njihove preobrazbe v potencialne inovacije ter inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi inovatorji. Mednarodna praksa uporablja za naslovno dejavnost termin Inovacijski management, a gre za dve različni fazi, zato je smiselneje govoriti o invencijsko-inovacijskem managementu.

Govorimo torej o managementu ustvarjanja invencij, kot novih in morda obetavnih zamisli in managementu inoviranja kot procesa spreminjanja invencij v novo korist za odjemalce in avtorje ter managementu inovacij kot procesa, v katerem se nekaj, kar je načelno že postala inovacija, širi med več ljudi, s t. i. difuzijo novosti (Mulej in Ženko 2002, 18).

Poimenovanj invencijsko-inovacijskega managementa na ožjem področju inovativnosti, v krogu (praviloma) neprofesionalnih inovatorjev je več: množična inovacijska dejavnost, invencijsko-inovacijska dejavnost, inovativna dejavnost, sistem koristnih predlogov, sistem stalnih izboljšav, japonski kaizen in v zadnjem času management idej (v nadaljevanju MI). Za rezultate procesa pa najdemo poimenovanja kot so iskrice (Iskra Avtoelektrika, Gorenje) koristni predlogi, inovacijski predlogi, izboljšave, inovacije. V nalogi se bom tudi sama držala termina management idej.

Sistem za management idej je formaliziran mehanizem za vzpodbujanje zaposlenih, da prispevajo konstruktivne ideje za izboljšanje poslovanja. Zaposleni predloge izboljšav podajajo svojemu predpostavljenemu (t.i. model predpostavljenega) ali strokovni službi (klasični model). Podjetje ima lahko tudi službo ali posameznika, ki se profesionalno ukvarja z inovativnimi predlogi. Ta je zadolžen za koordinacijo pri obravnavi podanih predlogov ter za motiviranje in vzpodbujanje zaposlenih k iskanju možnosti za izboljšave ter soustvarjanju inovativnosti naklonjene klime (Fatur 2005, 16).

Poleg ustrezne organizacijske klime, kulture in formalnih okvirov je za uspešno delovanje invencijsko-inovacijskega managementa potrebna najprej inovacija managementa (Mulej in Ženko 2002, 18). Vodenje je umetnost. Dober vodja mora znati gledati globalno, biti kreativen, sodelovalen, temeljit, zabaven, imeti občutek za potrebe drugih ljudi, nenehno mora vzpodbujati pri ljudeh željo po ustvarjalnosti, poudarjati skupinske interese, biti pripravljen na tveganje, mora biti zaupanja vreden in pogrešljiv. Tak vodja pa živi samo v učbenikih. Vsi smo izpostavljeni spremembam, zato ni nihče popoln. Lahko pa imamo komplementaren tim inovativnih posameznikov iz različnih področij, ki demokratično odloča in nato avtoritativno udejanja svoje odločitve. Avtoritativno udejanjanje sprejetih odločitev, kot posledica demokratičnega odločanja, pri katerem morajo sodelovati tudi neposredni izvajalci, je nujno potrebno za kratkoročno in dolgoročno uspešnost in učinkovitost organizacije.

Prva in osnovna naloga managementa idej je vzpodbujanje in motiviranje vseh zaposlenih. Še prej pa je treba vedeti, kdo so naši zaposleni, katere potrebe imajo, kaj mora organizacija storiti, da zadovolji te potrebe in kako naj se tega loti.

Žal kreativnost še ni povsod zaželeno, predvsem v podjetjih z ustaljenim proizvodnim ali drugačnim delovnim programom. Na deklarativni ravni si sicer nihče v vodstveni strukturi ne upa izpustiti fraz o spodbujanju ustvarjalnosti, inovativnosti, pomenu posameznika, a v resnici jim ljudje, ki mislijo s svojo glavo in producirajo nove in nove ideje, predstavljajo pravi trn v peti. Take organizacije imenujemo mehanistične. Ljudi v proizvodnji skrbi samo proizvodnja, v prodaji samo prodaja, management pa naj skrbi, da celota deluje. A v takih organizacijah zaposleni ponavadi gledajo na management kot na nekoga od zunaj, zato mu pogosto nasprotujejo.

Postavljanje ciljev je za uspeh managementa, kot tudi managementa idej, izjemnega pomena. Ustvarjalni potencial zaposlenih je treba usmerjati na področja, ki jih je treba izboljšati. *Ko vodje (nadrejeni) usmerijo vedenje svojih sodelavcev in jih vodijo k uresničevanju ciljev oddelka oziroma organizacije, postane management idej dejansko orodje vodenja.* Management idej, ki je organiziran kot klasični sistem (zaposleni predloge izboljšav podajajo centralni oziroma strokovni službi), je izločen iz kroga linijskih vodij in ti nanj nimajo velikega vpliva in niti ne interesa za spodbujanje idej svojih podrejenih in njihovo uresničevanje. Tudi določanje nagrad za ideje se dogaja

mimo nadrejenega. Tradicionalni management idej zato v ničemer ne služi kot orodje vodenja (Fatur 2005, 25).

2.4 Organizacijska struktura

Z organizacijsko strukturo oblikujemo notranje odnose in procese tako, da bi čim lažje dosegli organizacijske cilje. Pri organizacijski strukturi gre za formalni vzorec odnosov med njenimi sestavinami, to je med nalogami in nosilci. Organizacijska struktura omogoča delovanje organizacije. Skupne vrednote, ki so jedro organizacijske kulture, pomembno vplivajo na izbiro ustrezne organizacijske strukture. Organizacijsko strukturo moramo prilagajati nenehnim spremembam v organizaciji. Cilji in strategije oblikujejo organiziranost organizacije in ne nasprotno.

Organizacija tipičnega slovenskega podjetja je še vedno centralizirana, funkcijska. Organizacijske enote so oblikovane glede na funkcijo, ki jo opravljajo. Veliko časa, denarja in energije se izgublja zaradi pregrad med oddelki znotraj podjetja. Strategije se izdeluje za posamezna poslovna področja in nato združi skupaj v strategijo podjetja. Tako oblikovana strategija ne more biti optimalna, saj ne gleda na podjetje kot na celoto, ne upošteva, da se vsi dogodki v podjetju dogajajo na ravni procesov. Če zasledujemo strategijo inovativnosti, mora struktura omogočati ustvarjalne ideje. Neodvisnost, spoštovanje in svoboda omogočajo ustvarjalne ideje, ki so pogoj za inovacije. Takšna organizacija ne upošteva veliko procedur, formalnih pravil, predpisanih tokov komunikacij, temveč vidi vrednost in pomen v posamezniku, v njegovi avtonomiji, njegovih intelektualnih potencah in motivaciji. Poudarek je na neformalnih strukturah. Takšna organizacija posveča največjo pozornost softveru in ne več hardveru. Hardver – delovne operacije razdeliti na sestavine tako, da ni dvoma, kaj mora kdo narediti in kako, uvesti tak sistem nagrajevanja, da bo le malokdo nagrajen. V softver pa spada avtonomija posameznika, njegova izobrazba in sposobnosti, slog vodenja, delovne vrednote in podobno. Sodobna organizacija gradi na človeku, posamezniku, ki ima svoje potrebe, nagnjenja, težnje, sposobnosti, talente in hotenja. Zaposlenim je treba zagotoviti dovolj zanimivega dela, da bodo lahko pokazali svoje sposobnosti, porazdeliti moči med delavce, ki bodo dajali pobude za izboljšave v podjetju. Moderna organizacijska struktura podjetja dopušča veliko prostora za neformalne ali akcijske skupine. Te delujejo mimo formalnega sistema, vendar pa se relativno hitro dokopljejo do rešitev določenih proizvodnih ali poslovnih problemov. 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, ker moč pridobijo tisti, ki najdejo rešitev, izpeljejo določeno akcijo, formalno pa moči ne črpajo iz vodilnega položaja. V takih skupinah se združujejo strokovnjaki iz razvoja, proizvodnje, prodajnega in

nabavnega trženja. To so ljudje, ki po kriterijih formalne organizacije ne sodijo skupaj (Dovžan 1994, 62).

Z neformalnimi komunikacijami ustvarjamo v organizaciji občutek družine, vodstvo pa vodi politiko odprtih vrat. To so pogoji za ustvarjanje takih vrednot, ki opravljajo kontrolno funkcijo bolj učinkovito kot še tako izdelana pravila. Lahko je prevarati šefa, ni pa možno prevarati delovne skupine, v kateri posameznik dela. Da to drži, sem preverila tudi sama v praksi.

V podjetju, kjer sem zaposlena, pri izvajanju izvoznega postopka sodelujejo različne službe: prodaja, odprema, transport, špedicija, računovodstvo. Med njimi se je izmenjevalo veliko število različnih dokumentov. Obsežna dokumentacija je povzročala nepreglednost, dolgotrajno pripravo izvozne dokumentacije (tisk in sortiranje dokumentov), prenašanje dokumentov iz ene pisarne v drugo. To se je odražalo tudi v zastojih na odpremi ob koncu vsakega meseca.

V meni je »vrela« želja za prenavo tega dela poslovnega procesa in iz nje je nastala ideja o poenostavitvi izvoznega postopka (izboljšava v poslovnem procesu - nov, hitrejši način pretoka internih informacij), nato invencijsko-inovacijski predlog, ki je bil sprejet in finančno nagrajen. Potem pa eno leto nič. Vse je ostalo zgolj na papirju.

Cilj podjetja je inovativnost in ne inventivnost. Dokler ideja ni uresničena, je popolnoma brez vrednosti (Fatur 2005, 80). *Tudi cilj inovatorja je uresničitev ideje v praksi.* Porodila se mi je nova, še bolj »goreča« želja, da se s sodelavci iz ostalih služb povežemo v neformalen tim in sami spravimo invencijo k življenju.

Predpogoj za uspešno inovacijo je proaktivnost in globoko razumevanje potreb kupcev (Zairi 1995, 36). Tudi sodelavci iz drugih služb in management podjetja so kupci, zato sem predstavitev ideje in taktiko prepričevanja prilagodila potrebam in značilnostim timskih sodelavcev ter managementa podjetja. Vodstvo je s politiko odprtih vrat, vzpodbujanjem celotnega tima, s prisotnostjo na začetni in končni predstavitvi izboljšave pokazalo, da ceni inovativnost in sodelovanje. Tim je dodobra preoblikoval invencijo in vložil v realizacijo veliko lastne inventivnosti, uspešno in učinkovito prevozil invencijsko-inovacijsko pot in si prislužil priznanje podjetja za poslovno odličnost.

Z ureditvijo ekranskih pregledov, spremenjenim informacijsko-dokumentacijskim tokom ter s trikratnim zmanjšanjem števila tiskanih dokumentov, se je poraba delovnega časa za pripravo in kompletiranje izvozne dokumentacije zmanjšala za 2900 delovnih ur letno, število tiskalnikov pa več kot prepolovilo. Nov postopek je omogočil boljšo odzivnost in prilagodljivost, nadzor nad izvajanjem postopka, odpravo gneče (kamioni) na odpremi zaradi čakanja na dokumentacijo, manjše stroške tiskanja (manj tiskalnikov in manj hrupa), bistveno zmanjšanje števila dokumentov, boljšo izrabo delovnega časa in optimizacijo vnosa podatkov, hitrejši pretok informacijsko-dokumentacijskih tokov, zadovoljstvo notranjih in zunanjih udeležencev.

Predvsem pa: veliko smo se naučili, se spremenili, pridobili na samozavesti in pripravljenosti na nove izzive v prihodnosti.

2.5 Organizacijska klima in kultura

Inovacijske kulture ni mogoče razviti čez noč. Še več: Če niso vsi zaposleni povsem prepričani, da se od njih pričakuje, da so ustvarjalni, potem inovacijska kultura sploh ne more zaživeti. *Ideje pa so duša vsake inovativne organizacije.* Japonska družba Honda vzpodbuja zaposlene k inoviranju z geslom: »Honda ima rada nove ideje, čeprav vzbujajo smeh.« Strah pred zasmehovanjem lahko tako onemogoči ljudi, da nikoli ne izkoristijo svojih potencialov. Humor, igrivost, zabava – vse to pritegne ljudi, jih sprošča in uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja je kot nalašč za to.

Vrednote in prepričanja so tisto, čemur priznavamo veliko načelno vrednost in jim dajemo v življenju prednost. Načelno vrednost vrednot preko kulture udejanjamo v dejansko vrednost oziroma cilje. Robbins (1996, 681) navaja, da gre pri kulturi v sistemu za čutno dožemanje posameznikov in dejansko za skupni smisel delovanja v skupini. Če to poskušam razložiti na praktičnem primeru izboljšave poslovnega procesa, potem je skupina preko kulture, ki je ne zmorem opisati (čutno dožemanje posameznikov), vrednost vrednot kot so spoštovanje različnosti posameznikov, vzajemno prenašanje znanja in izkušenj, zaupanje in sodelovanje, zavzetost in odločnost, udejanila v dejansko vrednost oziroma cilj, ki je v tem primeru realizacija ideje.

Organizacijska kultura predstavlja globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenje, ki ga sprejme neka skupina (družba, podjetje, tim) kot splošno sprejemljivi način reševanja problemov. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globljem nivoju (Pervaiz 1998, 2–3). Medtem, ko je klimo mogoče opaziti v politiki in postopkih ravnanja znotraj organizacije, so vrednote in prepričanja, ki tvorijo kulturo, bolj prikrite in jih je moč prepoznati šele skozi vedenje in odzivanje članov organizacije na vzpodbude iz okolja. Pervaiz navaja tudi zgled, ki naj ponazori razmerje med kulturo in klimo (Pervaiz 1998, 2). Praksa korporacije 3M je omogočiti zaposlenim, da del svojega delovnega časa namenijo ustvarjalnemu projektu po lastni izbiri. V podporo jim je na voljo zagonski kapital, podjetje pa jih vzpodbuja, da se prostovoljno vključujejo v projekte, na katerih delajo njihovi kolegi. Zaradi teh orodij in podpore, ki jo imajo zaposleni na voljo (klima), ti verjamejo, da vrhovno vodstvo podjetja ceni inovativnost (kultura). Kultura v tem primeru torej izvira iz načina, kako si zaposleni razlagajo organizacijsko realnost (zakaj so stvari take, kot so, in katere so resnične prioritete podjetja).

Organizacijska klima je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakdanjem poslovanju. Ustvarjajo jo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. *Če govorimo o ustvarjalni klimi, potem*

zaposleni drug drugega vzpodbujajo, imajo občutek svobode in drugačnosti, ni jih strah dajati neobičajne, drzne ideje, ideje, ki vzbujejo smeh, in ni jih strah pred posledicami.

2.6 Odpori proti invencijam in inovacijam

Odpori proti invencijam in inovacijam se pojavljajo takorekoč pri vseh členih verige, zato mora imeti invencijsko-inovacijski management ali pa individualni ustvarjalec veliko potrpljenja, da mu med potjo ne počí noben člen verige. Odpori se pojavljajo v procesu odločanja in uvajanja. Uvajalec invencije se srečuje z odpori tako v vertikalni kot horizontalni smeri organizacijske strukture. Praktično to pomeni odpor nadrejenih v lastnem oddelku, pri pomembnejši novosti pa pride do nasprotovanj tudi med vodilnimi (Likar 2001, 89).

Odpori so lahko:

- Ekonomski: visoki izdatki pri preobrazbi invencije v inovacijo.
- Okoljevarstveni: negativen vpliv na naravo oz. okolje (velikokrat upravljen izgovor).
- Tehnološki: nezanesljivost delovanja, neprimernost obstoječih proizvodnih linij.
- Človeški: nesprijemanje dejstva, da vsega pač ne moremo vedeti in znati, da nekdo misli bolje, predvsem pa drugače kot jaz (prihodnji odpori so tako že predprogramirani), iz strahu pred novostmi, pred tveganjem, pred izgubo delovnega mesta, zaradi nezmožnosti prilagajanja spremembam, iz principa.

Kako premagati te odpore, je zahtevna naloga invencijsko-inovacijskega managementa.

2.7 Obvladovanje sprememb

Svet se vse hitreje spreminja v vseh pogledih, fizičnem, družbenem in gospodarskem. Kar je bilo včeraj gotovo in normalno, je danes zastarelo in napačno. Ustvarjalni ljudje na spremembe gledajo kot na izzive, manj ustvarjalni jih vidijo predvsem kot probleme. Guru managementa Drucker je že pred leti svetoval organizacijam, da v svojo strukturo uvrstijo tudi management sprememb, da se pravočasno pripravijo na razmere, ko bodo morali opustiti vse, kar počnejo in začeti na novo (Drucker 1995, 70). Organizacije morajo biti sposobne hitrega spreminjanja in učenja. Sposobnost organizacije, da se prilagodi spremembam, je inovativnost.

Spremembe najbolje obvladujemo tako, da smo proaktivni, da sprejemamo dobre odločitve in jih udejanjamo, odpor pa tako, da že v fazi odločanja z odprtim komuniciranjem pritegnemo k sodelovanju čimveč ljudi, ki jih sprememba zadeva. Dobre odločitve so tiste, ki nam prinesejo konkurenčno prednost, ki pomenijo rast in razvoj organizacije, ki ohranjajo organizacijo zdravo. Dobre odločitve so dobre rešitve in te prihajajo od ustvarjalnih managerjev in ustvarjalnih zaposlenih, ki predstavljajo

osrčje sprememb. Vodstvo pa mora zagotoviti tako ozračje, ki bo spodbujalo ustvarjalno razmišljanje na vseh ravneh podjetja in dajalo podporo invencijsko-inovacijskemu managementu, ki se bo srečevalo z ovirami v procesu razvoja in uvajanja ideje. Ustvarjalni ljudje so proaktivni, bolj pripravljeni tvegati, s tem pa se poveča tudi možnost napak. Če do napak pride, je najbolj primerna obravnava na štiri oči. Prav tako je pri razvoju invencije izjemnega pomena povezanost oddelkov, ki jih invencija zadeva, da je odločanje v skupini demokratično in da v skupini ni pretiranega konformizma, ki je glavni dejavnik zaviranja ustvarjalnosti (Pečjak 2002, 131).

S timskim delom pridemo do najboljših rešitev, ker kot že rečeno, nihče ne more vsega vedeti in znati. Verjetnost, da bo invencija uspešno prestala preobrazbo v inovacijo, je veliko večja, če skupina vzame invencijo za produkt skupne ustvarjalnosti. Tak tim deluje za skupne zmage in ima s tem čustvene, družbene in včasih ekonomske koristi. Učinek skupinske moči je večji kot seštevek moči članov skupine, kar kaže na sinergijo.

Vsi za uspešno delo pričakujemo tudi določeno priznanje: možnost izobraževanja na stroške organizacije, denarno nagrado, napredovanje, ustno ali pisno pohvalo, organiziran izlet. Če tega ni, je velika verjetnost, da »nas inovativnost počasi mine«.

3 RAZISKAVA »ANALIZA INVENCIJSKO-INOVACIJSKEGA MANAGEMENTA V SLOVENSKIH PODJETJIH«

Kako na področju neprofesionalne inovativnosti ugotoviti, ali so dosežki invencijsko-inovacijske dejavnosti povprečni, dobri ali celo vrhunski? V slovenskih podjetjih uporabljajo različno metodologijo za ugotavljanje gospodarske koristi, različno pojmujejo, kaj inovativni predlog sploh je, katere invencije štejejo v evidenco inovativnih predlogov, so različno temeljita pri evidentiranju inovativnih predlogov.

V letu 2001 je bila v organizaciji Deutscher Institut für Betriebswirtschaft prvič izvedena raziskava z naslovom Global Idea Management Benchmarks (GiMB 2004). Cilj raziskave je bil analiza stanja na področju invencijsko-inovacijske dejavnosti in napoved trendov, v katerih se ta usmerja. V tej raziskavi so prvo leto sodelovala pretežno nemška podjetja in tista iz nemško govorečih območij. V letu 2004 se je ob podpori GZS raziskava razširila tudi na slovenska tla. Značilnost raziskave je poskus kvantificiranja procesa že v fazi oblikovanja vprašalnika. Poudarek je na kvantitativnih parametrih.

V letu 2005 je bila na vzorcu 50. slovenskih podjetij izvedena raziskava »Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih« (v nadaljevanju RiMI), ki je za razliko od GiMBa zajela pretežno kvalitativne podatke, kvantitativne pa le toliko, kolikor je bilo nujno potrebno in predvsem kot eno od objektivnih meril za merjenje rezultatov managementa idej. Invencijsko-inovacijski management je kompleksen, posega na različna področja. Na stopnjo inventivnosti in inovativnosti nekega okolja vpliva vrsta dejavnikov, ki so medsebojno prepleteni in soodvisni. Predpogoj za uvajanje kakršnihkoli vsebinskih sprememb je analiza obstoječega stanja. Vendar pa merjenje zmogljivosti procesa ni univerzalno uporabno. Najprej se moramo vprašati, na kakšen način bi bilo možno izboljšati učinek procesa managementa inovacij, kateri dejavniki vplivajo na njeno učinkovitost. Šele ko določimo te dejavnike, jih lahko tudi izmerimo, na podlagi ugotovitev predlagamo ukrepe, te izvedemo in ponovno merimo uspešnost. Pri poskusu opredelitve indikatorjev uspešnosti managementa idej so se raziskovalci soočali z dvema ovirama:

- malo raziskav, ki bi poskušale kvantificirati management idej;
- raziskave se večinoma poslužujejo splošno uveljavljenih posamičnih indikatorjev učinkovitosti in uspešnosti in jih le redko agregirajo v kompozitne indikatorje (ena od najnovejših med temi je GiMB 2004).

Raziskava RiMI je razvila metodologijo, ki presega te omejitve in je z njo mogoče dovolj splošno oceniti management idej v podjetju, da so rezultati verodostojni in univerzalno primerljivi med podjetji. Organiziranost sistema je izražena kot splet 11. vidikov, ki določajo, kako podjetje izvaja management idej. 5 vidikov predstavlja vhode v proces (strateški vidik, vidik ciljev, vidik inovacijske kulture in klime, vidik

dojemanja sistema, vidik usposabljanja in razvoja kadrov), 6 vidikov pa sam proces (vidik organizacije sistema, vidik spodbujanja ustvarjalnosti, vidik komuniciranja, vidik nagrajevanja, vidik vloge vodij, vidik vloge managerja idej). Izhodi iz procesa so izraženi kot vrednosti 5 kazalnikov rezultatov. Ti so izračunani na podlagi dosežkov managementa idej, o katerih so poročali respondenti (npr. število podanih inovativnih predlogov, število avtorjev, zneski prihrankov itd). Vsak od petih kazalnikov rezultatov ugotavlja kakovost managementa idej na svojem ožjem področju, vseh pet pa se združuje v skupnem kazalniku odličnosti managementa idej. Raziskava RiMI je zajela najaktivnejša podjetja, ki se z invencijsko-inovacijsko dejavnostjo dejansko ukvarjajo ali se vsaj zanimajo za to. Glede na metodologijo Statističnega urada RS (SURS 2004) gre pretežno za velika podjetja - več kot 250 zaposlenih), med katera spada tudi podjetje Iskra Avtoelektrika, ki zaposluje cca 1600 ljudi. Od 50. podjetij je 42 proizvodnih. V raziskavi je bil obravnavan izključno management idej, torej ne profesionalne invencijsko-inovacijske-razvojne funkcije v podjetju. Vprašalnik je sestavljen iz uvodnega dela, ki zajema osnovne podatke podjetja kot so firma, naslov, število zaposlenih, število proizvodnih delavcev, osebni podatki respondenta in organizacijski tip managementa idej – klasični sistem, sistem nadrejenega ali kombinacija obeh ter dveh vsebinskih sklopov: preverjanje vhodnih in procesnih vidikov managementa idej (11 vidikov) oziroma kvalitativnih lastnosti procesa in rezultati, ki jih je management idej dosegel v podjetju zadnja tri leta

3.1 Vhodni in procesni vidiki managementa idej (11 vidikov)

Vidiki predstavljajo področja managementa idej, kot so strateški vidiki, postavljanje ciljev in merjenje rezultatov, vzpostavljanje inovativnosti naklonjene organizacijske klime in kulture, ustreznost organizacije, pomen komuniciranja, uporaba različnih tehnik kreativnosti, sistem nagrajevanja inovativnosti zaposlenih, njihov osebnostni in strokovni razvoj ter vlogo vodij in animatorjev v procesu managementa idej.

- Vidik strategije
Opredelitev pomena inovativnosti v strateških dokumentih podjetja, inovativnost kot vrednota, razkorak med deklariranim in dejanskim odnosom do inovativnosti.
- Vidik ciljev
Definicija ciljev managementa idej, tako vsebinsko kot vrednostno, postavljanje in uresničevanje ciljev, korektivni ukrepi ob nedoseganju zastavljenih ciljev.

- Vidik inovacijske kulture in klime
Pojmovanje inovacije v podjetju, odnos do inovativnosti, dejanske aktivnosti, ki ustvarjajo ustvarjalnosti naklonjeno kulturo in klimo, način odločanja v podjetju, stil vodenja, zaupanje v nadrejene.
- Vidik dojetanja sistema
Gledanje na management idej v podjetju, seznanjenost neposredno nadrejenih vodij s tem, da je njihov podrejeni podal inovativni predlog, pozitivnost sprejemanja managementa idej (pozitivna vrednota), meja med službeno dolžnostjo in njenim preseganjem, pomen timskega dela za ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.
- Vidik usposabljanja in razvoja kadrov
Poučevanje in usposabljanje zaposlenih glede sistema managementa idej v podjetju, dostop do potrebnih znanj in sredstev za nadaljne razvijanje ustvarjalnosti, izmenjava izkušenj in idej med inovatorji, inovativnost kot kriterij pri napredovanju posameznika v podjetju.
- Vidik organizacije sistema
Pravica do podajanja inovativnih predlogov, pridobivanje idej iz zunanjih virov, poti za podajo inovativnega predloga, anonimnost obravnave ideje, pot od ideje do realizacije, odločitve o odobritvi inovativnih predlogov, (ne)enotnost ocenjevanja predlogov.
- Vidik spodbujanja ustvarjalnosti
Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti, odnos do napak v procesu inoviranja.
- Vidik komuniciranja
Uporaba komunikacijskih medijev za splošno komuniciranje z interno javnostjo ter neposredno komuniciranje z inovatorjem – posameznikom.
- Vidik nagrajevanja
Orodja nagrajevanja inovativnih predlogov, integracija managementa idej z ostalimi aktivnostmi v podjetju, povezava med kakovostjo sistema nagrajevanja z rezultati managementa idej, dojetanje nagrad.
- Vidik vloge managerja idej
Izvajanje vloge managerja idej, njegova pooblastila, ugled managerja idej.
- Vidik vloge vodij
Usposobljenost vodstvenih kadrov za razumevanje in vodenje managementa idej, odnos vodij do sistema za management idej.

Posamične trditve iz vprašalnika opredeljujejo nek vidik. Znotraj posameznega vidika je med 9 in 18 trditev, ki jih respondent oceni z oceno med 1 (ne soglašam) do 5 (popolnoma soglašam). Ima pa tudi možnost Ne vem (NV) in Se ne nanaša (SN). Velja predpostavka, da so uteži vseh trditev enake. Višja stopnja soglašanja s posamezno trditvijo pomeni večjo uspešnost sistema managementa idej v tem kriteriju. Ocena posameznih vidikov je izračunana kot aritmetična sredina ocen vseh trditev, ki ugotavljajo prisotnost in nivo vplivnosti posameznega dejavnika managementa idej.

3.2 Rezultati managementa idej

Kvantitativni parametri sistema so izhodi iz procesa. Izračunani so na podlagi dosežkov managementa idej, o katerih so poročali respondenti.

- Kazalnik število inventorjev na zaposlenega (INV/ZAP)
Opredeljuje delež zaposlenih, ki se s svojimi inovativnimi predlogi vključijo v sistem managementa idej. Kaže splošno vzpodbujevalno delovanje managementa idej. Prvi cilj, ki ga mora podjetje doseči, je čimvečje število zaposlenih, ki se vključijo v sistem managementa idej.
- Kazalnik število podanih predlogov na inventorja (POD/INV)
Bolj usmerjen kazalnik. Meri kakovost delovanja managementa idej neposredno na posameznega inventorja. Če podjetje z vso skrbnostjo in pozornostjo obravnava vsak prejeti inovativni predlog, če ga hitro, objektivno in pošteno obravnava ter dejansko uresničuje sprejete ideje v praksi, potem se inovator vrača z novimi pobudami.
- Kazalnik število odobrenih predlogov na vse podane predloge (ODOB/POD)
Načeloma so predlogi, ki prinašajo korist podjetju, dejansko tudi odobreni. Če je ta kazalnik slab, potem se mora podjetje resno zamisliti, kako usmerja svoje zaposlene, kako oblikuje svoje cilje. Visoke vrednosti kazalnika pomenijo torej, da je bil sistem za management idej uspešen pri usmerjanju zaposlenih na področja, ki so potrebna izboljšav.
- Kazalnik število realiziranih predlogov na vse odobrene predloge (REAL/ODOB)
Ta kazalnik prikazuje uspešnost podjetja pri uresničevanju predlogov, torej pri pretvorbi invencije v inovacijo. Izjemno pomemben kazalnik, saj je cilj podjetja inovativnost in ne inventivnost. A ta proces običajno ni v domeni managementa idej. In tukaj se velikokrat zatakne. Če predlogi niso realizirani, bo učinek hitro zaznaven pri nižji vrednosti kazalnika število podanih predlogov na inventorja.

- Kazalnik gospodarska korist na realizirani predlog (GK/REAL)
Gospodarska korist je merilo kakovosti posameznega predloga in odgovornost zanj nosi inovator. Gospodarska korist na realiziran predlog pa je povprečna vrednost, katere odgovornost nosi sistem za management idej. Na ta kazalnik je treba gledati v kontekstu ostalih kazalnikov (predvsem števila inovatorjev na zaposlenega). Podjetja, ki management idej gradijo na produkciji invencij v okviru strokovnjakov, ki se združujejo v interdisciplinarne time, imajo gospodarsko korist na realiziran predlog lahko zelo visoko, tista, ki management idej gradijo na množičnosti, pa nizko. Če je predlogov malo in je še gospodarska korist nizka, je to znak, da management idej ni prav uspešen. Cilj mora biti ta kazalnik dvigniti. Za dvig nivoja ustvarjalnosti si lahko pomagamo z različnimi tehnikami ustvarjalnega mišljenja, za dvig kakovosti rešitev s komplementarnim timom. Kakovost moramo podpreti tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja, da inovatorji ne bodo več pripravljeni sprejemati podoptimalnih rešitev problemov. Nagrajevati pa moramo tudi vse, ki sodelujejo pri pretvorbi invencije v inovacijo.
- Agregatni kazalnik odličnosti managementa idej
Cilj sistema za management idej je torej čim več inovatorjev, ki podajo čim več predlogov, od katerih jih je čim več odobrenih, od teh čim več realiziranih in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje. To lahko izrazimo s formulo:

$$\text{INV/ZAP} \times \text{POD/INV} \times \text{ODOB/POD} \times \text{REAL/ODOB} \times \text{GK/REAL} = \text{GK/ZAP}$$

Kazalniki INV/ZAP, ODOB/POD in REAL/ODOB lahko zavzamejo samo vrednosti manjše ali enake 1, medtem ko sta kazalnika POD/INV in GK/REAL navzgor neomejena. Ko ulomke okrajšamo, ostane GK/ZAP in to je enoštevilčno izražen cilj managementa idej, ki ga poimenujemo kazalnik odličnosti managementa idej in je seveda navzgor neomejen. Če je samo en kazalnik bistveno nižji od ciljne vrednosti, to dramatično vpliva na kazalnik odličnosti managementa idej.

4 MNOŽIČNA INOVACIJSKA DEJAVNOST V ISKRI AVTOELEKTRIKI

4.1 Predstavitev podjetja

Ustanovitev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d. (IAE) sega v leto 1960. IAE je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo kot so: vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij. Podjetje razvija, proizvaja in trži globalno z lastno blagovno znamko Iskra ter lastno proizvodno in prodajno-logistično mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem, trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo.

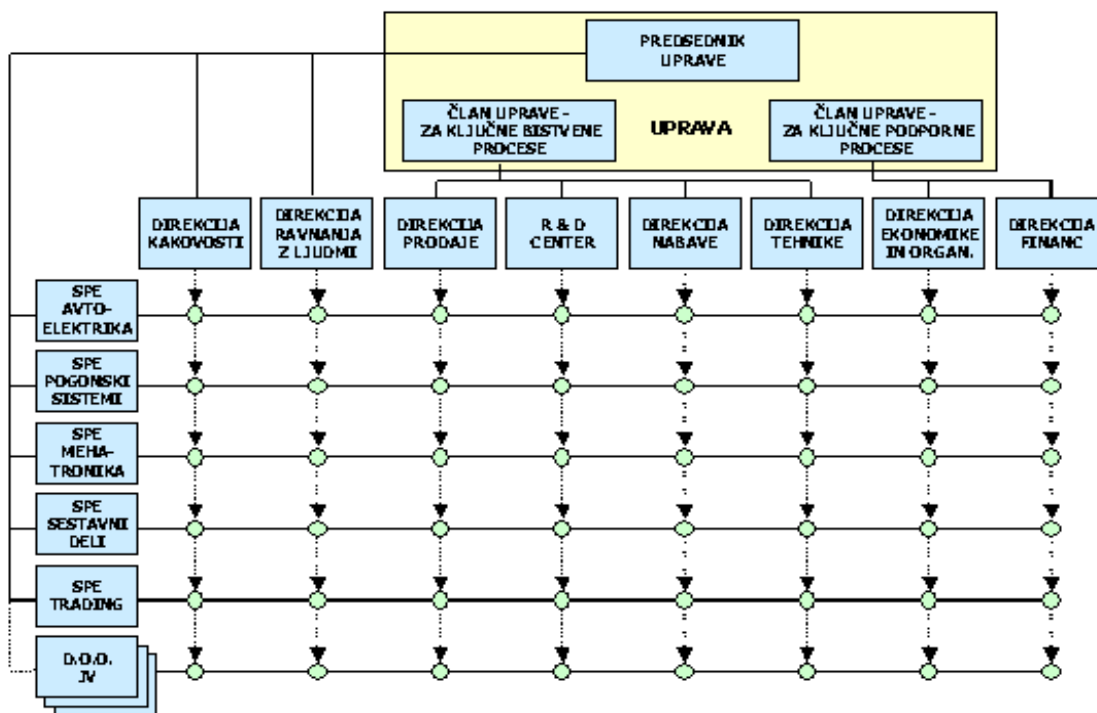
IAE je organizirana kot koncern. V Skupini IAE je obvladujoča družba Iskra Avtoelektrika, d. d., odvisne družbe pa predstavljajo štiri proizvodne družbe v Sloveniji, šest proizvodnih družb v tujini (Belorusija, Bosna in Hercegovina, Iran, Brazilija in dve na Kitajskem) in šest trgovskih družb v svetu (Italija, Francija, Španija, Nemčija, Velika Britanija, ZDA) Iskra Avtoelektrika je na svetovnem tržišču majhno podjetje, zato mora iskati svoje priložnosti v manjših svetovnih tržnih segmentih, ki ne temeljijo na visoko avtomatizirani in velikoserijski proizvodnji. Ključna dejavnika, pri katerih je IAE boljša od tekmecev, sta cena in odzivnost za aplikativni razvoj in izvedbo naročila. Podjetje je locirano v Šempetru pri Novi Gorici. Zaposluje 1559 delavcev, v glavnem iz svoje okolice. Blagovna znamka Iskra je mednarodno uveljavljena, izvoz Iskre Avtoelektrike predstavlja 98 % celotne prodaje, od katere večinski delež predstavljata trga EU in ZDA. V letu 2005 je podjetje ustvarilo za 167 mio EUR prometa. 25 odstotni delež prodaje predstavljajo novi proizvodi in sistemi z visoko dodano vrednostjo, ki so v fazi uvajanja in rasti. Podjetje konkurenčno sooblikuje sodobne razvojne smeri za svoje programe.

Upravljanje koncerna Iskra Avtoelektrika sloni na načelih celovitega upravljanja kakovosti in merilih modela poslovne odličnosti, od katerih so najpomembnejši: osredotočenost na stranke, sodobnost in kakovost izdelkov, ki zadovoljujejo in presegajo zahteve strank, procesni pristop in načrtovana kakovost izdelkov ter storitev, stalne izboljšave in primerjanje z najboljšimi v svetu, vključenost ljudi, inovativnost in učenje zaposlenih, ohranjanje čistega okolja in učinkovita izraba vseh razpoložljivih virov. S ponudbo inovativnih in kakovostnih izdelkov na ciljnih trgih podjetje povečuje primerjalne prednosti in s tem zagotavlja rast koncerna, ustvarjanje dobička in povečanje donosnosti kapitala.

Organizacijska struktura Iskre Avtoelektrike, d. d. temelji na strateških poslovnih enotah (SPE), ki so mnogo bližje strankam in trgu. SPE je opredeljena kot samostojna organizacijska enota podjetja, ki je dohodkovni center z lastnim poslovanjem, kar

zahteva tudi samostojno prodajanje, proizvodnjanje, razvoj in samostojnost ostalih poslovnih funkcij.

Slika 4.1 Organizacijska struktura IAE



Vir: Intranetna stran podjetja IAE

Prikazana struktura (Slika 4.1) je decentralizirana oblika organiziranosti, posebna oblika funkcijske in produktne organiziranosti, ki zahteva visok nivo timskega dela, ustrezno kulturo v organizaciji, ki omogoča kolegialne odnose in sodelovanje. Povezavo med strukturami in procesi najdemo v organizacijskih predpisih.

4.2 Predstavitev množične inovacijske dejavnosti v podjetju IAE

V podjetju razvijajo profesionalno inovacijsko dejavnost, ki je v domeni Direkcije raziskav in razvoja in množično inovacijsko dejavnost (MID), v kateri lahko sodelujejo vsi zaposleni s prijavljanjem izboljšav. Inovativnost se ne odraža le v uvajanju novih proizvodov in novih proizvodnih procesov, ampak tudi v uvajanju novih nabavnih virov, pridobivanju novih trgov in uvajanju novih načinov organiziranja poslovanja. *Znanje in inovativnost sta ključna vzvoda za povečanje konkurenčnosti, vrednosti podjetja in dolgoročne dobičkonosne rasti.*

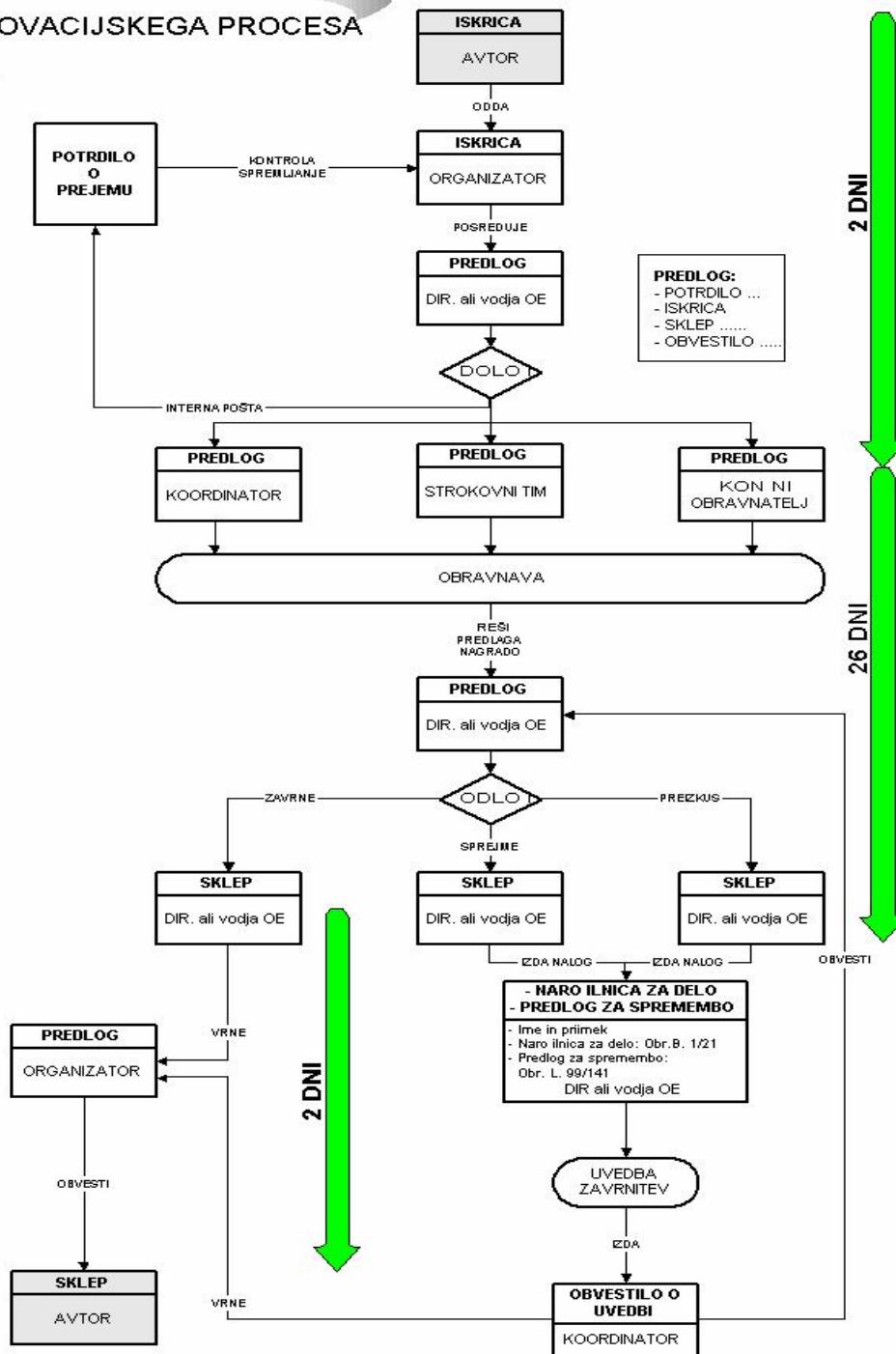
Uprava delniške družbe Iskra Avtoelektrika, d. d. je za vzpostavitev pogojev za večje sproščanje kreativnih sposobnosti posameznikov in skupin v delniški družbi in

spodbujanja iskanja novih rešitev in uvajanja inovacij v reprodukcijske, informacijske in upravljaljske procese za povečevanje kakovosti, gospodarnosti, storilnosti, informiranosti in ugleda družbe ter prispevka k varstvu delovnega in človekovega okolja, v letu 2002 sprejela Pravilnik o inovacijah ustvarjenih v delovnem razmerju. Pravilnik določa invencijsko-inovacijsko dejavnost kot osnovo inovativnega poslovanja družbe.

Iz popisa inovacijskega procesa (Slika 4.2) je razvidno, da je MID v podjetju organizirana kot klasični sistem – vse inovacijske predloge, ki jih podajo zaposleni, sprejema organizator inovacijske dejavnosti, ki jih posreduje naprej vodji organizacijske enote, na katero se predlog nanaša, ta pa naprej strokovnemu timu oziroma komisiji. Rezultate MID poimenujejo Iskrice. Podjetje vzpodbuja zaposlene k dajanju koristnih predlogov s sloganom: *Iskra raste z malimi iskricami*.

Slika 4.2 Popis inovacijskega procesa

POPIS INOVACIJSKEGA PROCESA



Vir: Intranetna stran podjetja IAE

Podjetje išče najboljše prakse in sodeluje v primerjanju na področju množične inovativne dejavnosti. Naslov vsakoletne raziskave je Global Idea Management

Benchmarks – GIMB. V raziskavi je leta 2003 sodelovalo 111 evropskih podjetij, med njimi tudi 15 slovenskih.

V tabeli 4.1 so prikazani najboljši rezultati tujih in domačih podjetij, povprečni rezultati vseh podjetij iz raziskave, rezultati IAE ter doseganje IAE glede na povprečje celotne raziskave za leto 2003.

Tabela 4.1 Rezultati Benchmarking Management idej – GIMB 2003

	TUJINA najboljši rezultat	IME podjetja	SLOVENIJA najboljši rezultat	IME podjetja	POVPRE ČJE celotne raziskave	IAE rezultat	DOSEGA NJE IAE glede na povprečje celotne raziskave
Število predlogov na zaposlenca	16,61	Opel Austrija	2,8	Vogt Electroni ca	0,68	0,29	42 %
Stopnja udeležbe	97,10 %	Opel Austrija	63,85 %	Vogt Electroni ca	19,70 %	17,29 %	88 %
Povprečni čas obdelave	12 dni	Alois PottingerG mbH	14 dni	EXPO Biro, d. o. o.	81 dni	47 dni	58 %
Stopnja realizacije	100 %	Salzburg Energie AG	100 %	Žito Gorenjka , d. d.	57,90 %	68,20 %	117 %
Prihranek na realiziran predlog	15.611 EUR	Magistrat der Stadt	18.750 EUR	Žito Gorenjka , d. d.	1532 EUR	2.370 EUR	154 %
Prihranek na zaposlenca	5.690 EUR	Agrolinz Melamine Int.	1.201 EUR	Trimo, d. d.	532 EUR	363 EUR	68 %

Vir: Poročilo o inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki za leto 2004

Kot je razvidno iz tabele 4.1, je IAE v letu 2003 dosegla 42 % doseganje glede na celotno povprečje raziskave pri številu predlogov na zaposlenega, 88 % doseganje pri stopnji udeležbe vseh zaposlenih v prijavljanju predlogov, prihranek na zaposlenega je bil v 68 % doseganja. Vsi ti podatki so manjši od povprečja GIMB.

Pri naslednjih aktivnostih pa je podjetje doseglo nadpovprečne rezultate: povprečni čas obdelave predloga je bil krajši za 58 %, uvedli so 17 % več prijavljenih predlogov in imeli za 54 % večji prihranek, če vzamemo za merilo prihranek na realiziran predlog.

Iz poročila o inovativni dejavnosti Direkcije ravnanja z ljudmi v IAE, izhajajo za leto 2004 naslednji kazalniki (Tabela 4.2):

Tabela 4.2 Primerjava rezultatov GIMB 2003 z rezultati IAE za leto 2003 in 2004

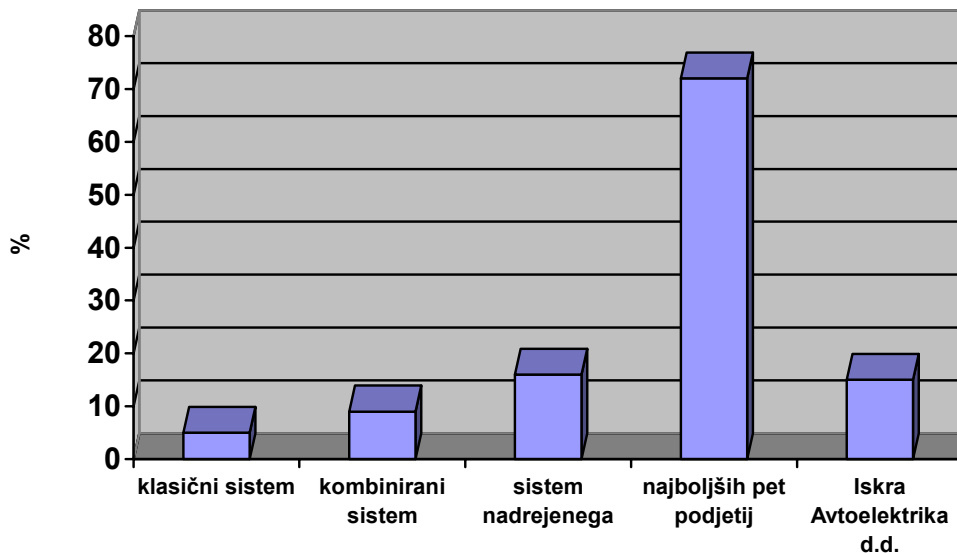
	Povprečje raziskave GIMB 2003	Rezultati IAE za leto 2003	Rezultati IAE za leto 2004
Število predlogov na zaposlenega	0,68 %	0,29 %	0,16 %
Stopnja udeležbe	19,70 %	17,29 %	15,93 %
Povprečni čas obdelave	81dni	47dni	56dni
Stopnja realizacije	7,90 %	68,20 %	69,44 %
Prihranek na realizirani predlog	1532EUR	2370EUR	2584EUR
Prihranek na zaposlenega	532EUR	363EUR	420EUR

Vir: Poročilo o inovativni dejavnosti v IAE za leto 2004

Predloge podajajo večinoma isti ljudje, novih je malo. Stopnja udeležbe zaposlenih pri prijavljanju izboljšav v letu 2004, se je v primerjavi z povprečjem raziskave Gimb 2003 znižala za 20 %, kar je zaskrbljujoče, saj je prvi cilj managementa idej množičnost. Manjše je tudi število predlogov na zaposlenega. Čas obravnave predlogov se je povečal iz 47 na 56 dni. Kot enega možnih vzrokov za daljši čas obravnave, navajajo veliko število prijavljenih, sprejetih in uvedenih predlogov, kar zahteva bolj poglobljeno obravnavo. Stopnja realizacije sprejetih predlogov je ostala približno enaka, prihodek na realiziran predlog pa se je povečal za 69 %.

5 DOSEŽKI ISKRE AVTOELEKTRIKE V RAZISKAVI »RIMI«

Slika 5.1 Delež inventorjev v strukturi zaposlenih glede na organizacijski tip managementa idej



Vir: Lastna raziskava 2006 in Fatur 2005

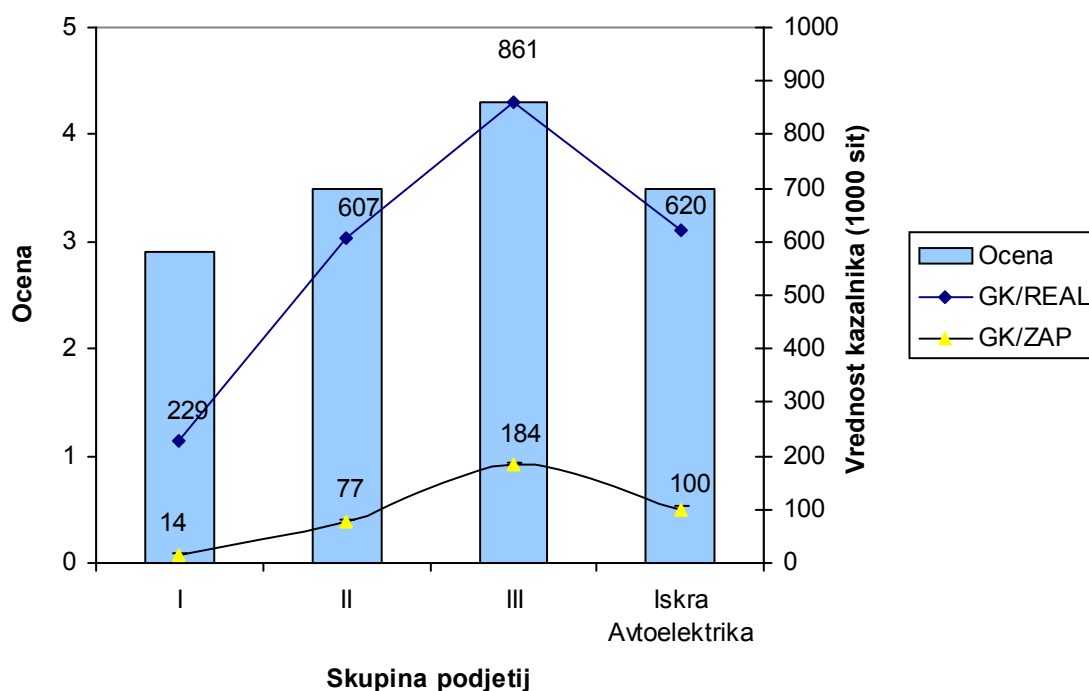
Iz raziskave RiMI izhaja (Slika 5.1), da delež inventorjev v celotni strukturi zaposlenih znaša 9 % in je najvišji pri sistemu nadrejenega (16 %), najnižji pa pri klasičnem (5 %). V Iskri Avtoelektriki je delež inventorjev 15 %. Najboljših pet anketiranih podjetij ima povprečno 72 % inventorjev.

Raziskava RiMI je pokazala, da obstaja zveza med kakovostjo izvajanja procesov managementa idej in rezultati, ki jih podjetje dosega na tem področju. Podjetja v raziskavi so glede na višino sumarne ocene vseh enajstih vidikov razdeljena v tri skupine.

- I. skupina – podjetja z najnižjo povprečno oceno (2,9)
- II. skupina – podjetja s srednjo povprečno oceno (3,7)
- III. skupina – podjetja z najvišjo povprečno oceno (4,3)

S padanjem vrednosti sumarne ocene padata tudi vrednosti kazalnikov števila inventorjev na zaposlenega (INV/ZAP) in števila podanih inovativnih predlogov na inventorja (POD/INV). To pomeni, da podjetja, za katera se je na podlagi vprašalnika ugotovil kakovosten management idej, tudi dejansko dosegajo najboljše rezultate. Iskra Avtoelektrika se s sumarno oceno 3,4 uvršča med II. in III. skupino podjetij (Slika 5.2).

Slika 5.2 Razmerje med sumarno oceno managementa idej in kazalnikom gospodarske koristi ter kazalnikom odličnosti managementa



Vir: Lastna raziskava 2006 in Fatur 2005

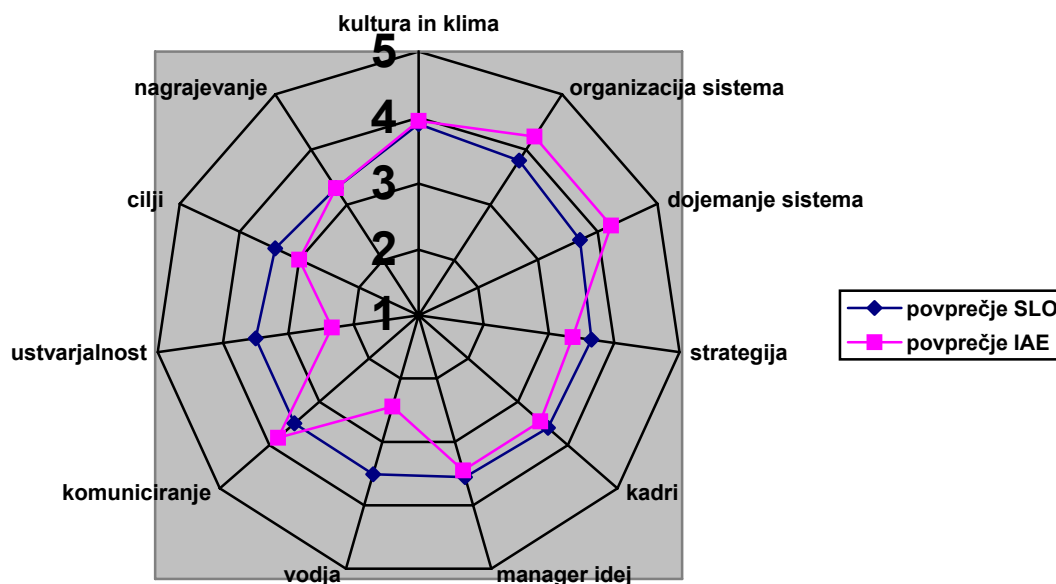
Najbolj očitne razlike med (s vprašalnikom) visoko in nizko ocenjenimi podjetji, se pokažejo pri kazalniku odličnosti managementa idej GK/ZAP. Ta kazalnik označuje denarno izraženo gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Izražen je kot produkt vseh ostalih kazalnikov. Visoka vrednost kazalnika pomeni, da je MI zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko realiziranih ob čimvečji gospodarski koristi za podjetje. Razlika v vrednosti tega kazalnika med prvo in tretjo skupino podjetij je kar trinajstkratna, med tretjo skupino in Iskra Avtoelektrika pa 1,8 kratna v korist tretje skupine.

Uspešnost sistema MI določa njegov najšibkejši člen. Lahko je podjetje odlično v postavljanju strategij, določanju ciljev in urejenem sistemu komuniciranja, a če nima npr. ustreznega sistema nagrajevanja, usposabljanja vodij, potem bo MI veliko manj uspešen.

V nadaljevanju si bomo ogledali posamezne vidike managementa idej in rezultate, ki so jih podjetja dosegla pri posameznem vidiku ter rezultate raziskave primerjali z

rezultati managementa idej v Iskri Avtoelektriki. Posamezna poglavja so razvrščena od vidikov, ki so prejela v raziskavi RiMI najvišje ocene, do tistih z najnižjimi.

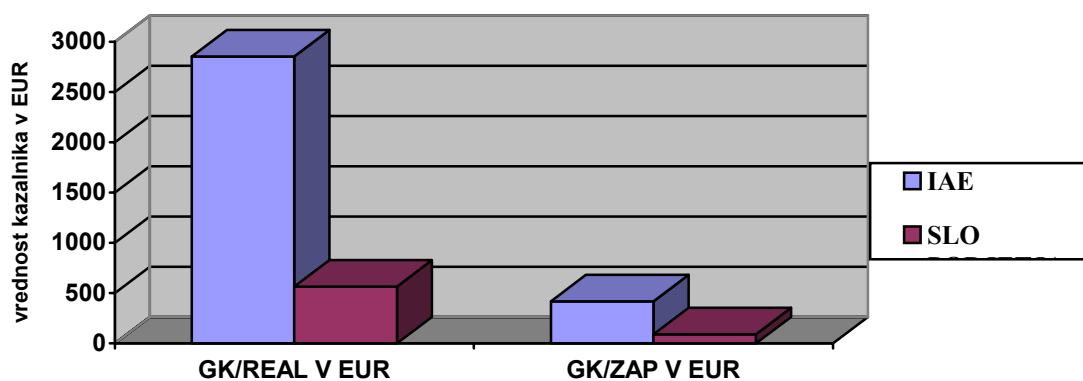
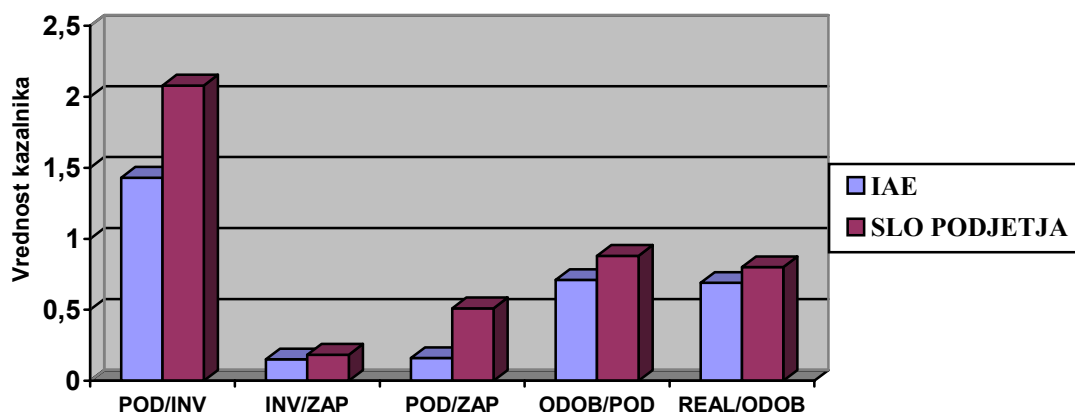
Slika 5.3 Povprečne ocene posameznih vidikov



Vir: Lastna raziskava 2006 in Fatur 2005

Primerjava povprečnih ocen posameznih vidikov (Slika 5.3) nazorno prikazuje področja managementa idej, na katerih ima IAE še veliko manevrskega prostora in priložnosti za boljše dosežke invencijsko–inovacijske dejavnosti. Vidik dojetanja, organizacije sistema ter vidik komuniciranja so v IAE boljše ocenjeni, nekoliko slabši sta oceni za vidik strategije in usposabljanja in razvoja kadrov, precej slabše pa so ocene za vidik spodbujanja ustvarjalnosti, vloge vodij in ciljev. Oglejmo si primerjavo kazalnikov rezultatov v IAE z kazalniki rezultatov slovenskih podjetij.

Slika 5.4 Kazalniki rezultatov



Vir: Lastna raziskava 2006 in Fatur 2005

Primerjava kazalnikov (Slika 5.4) je zelo zanimiva. Vsi kazalniki, razen kazalnika GK/REAL in posledično tudi kazalnika GK/ZAP, so slabši od povprečnih vrednosti kazalnikov rezultatov slovenskih podjetij. Kako IAE dosega tako visoke vrednosti kazalnika GK/REAL? Upravičeno lahko domnevamo, da podjetje management idej gradi bolj na produkciji invencij v okviru strokovnjakov in na kakovosti (npr. inovacije, ki so se odrazile v novem izdelku ali procesu), manj pa na množičnosti.

5.1 Vidik inovacijske kulture in klime

Ta vidik je med vsemi vidiki raziskave najvišje ocenjen, v IAE pa nekoliko slabše ocenjen od vidika organizacije in od vidika dojemanja sistema. Praktično vsa podjetja iz raziskave, tudi IAE, so visoko ocenila trditve, da inovacijo pojmujejo v najširšem smislu kot »tehnično ali kot poslovno-organizacijsko« na eni strani ter kot »malo izboljšavo ali veliko spremembo, ki utegne vplivati na osnovno smer razvoja podjetja«,

na drugi. Visoke so tudi ocene trditev »Ustvarjalnost se pričakuje brez izjeme na vsakem delovnem mestu v podjetju.« in »Zaposleni se zavedamo, da je kreativnost predpogoj za učinkovito delo.« Slabše ocenjeni trditvi iz raziskave »Zaposleni imamo občutek, da participiramo pri odločanju v podjetju.« in »Nič ni narobe, če podrejeni za učinkovitejše delo pri komuniciranju preskakujejo organizacijske nivoje.«, sta tudi v IAE slabše ocenjeni, kar daje slutiti, da *participativno vodenje še ni na zelenem nivoju in da organizacija bolj upošteva predpisane tokove komunikacije*. Slabše ocenjeni trditvi v IAE v primerjavi z raziskavo »Rutinerji so manj cenjeni, v podjetju bolj cenijo inovativne sodelavce.« in »Zaposleni zaupamo svojim nadrejenim.«, napeljujeta na razmišljanje o *razkoraku med deklarativnim in dejanskim odnosom do inovativnosti in o (ne)ustreznosti organizacije sistema managementa idej v podjetju, ki je organiziran kot klasični sistem*. Pri sistemu nadrejenega se kar 92 % respondentov v podjetjih strinja s trditvijo, da zaposleni zaupajo svojim nadrejenim.

5.2 Vidik organizacije sistema

Tudi ta sklop trditev je bil v raziskavi ocenjen relativno visoko (srednja ocena 3,8), v Iskri Avtoelektriki je bila ocena še višja - 4,2.

Praktično v vseh podjetjih je pravica do podajanja inovativnih predlogov dodeljena celotni strukturi zaposlenih. Precej manj so podjetja zavzeta za pridobivanje idej iz zunanjih virov (študenti, dobavitelji, kupci). Podjetja večinoma dopuščajo različne poti za podajo inovativnega predloga. Zaželeno je, da avtor ne le poda idejo, ampak svoje znanje, sposobnosti in pooblastila uporabi za to, da jo privede čim bližje realizaciji. Med podjetji iz raziskave in IAE ni večjih odstopanj pri teh trditvah.

Odločitve o hitri odobritvi inovativnih predlogov, brez birokratiziranja, so respondenti iz raziskave ocenili zelo visoko. V IAE je bila ta trditev slabše ocenjena, kar je glede na dolg čas obdelave predloga razumljivo. *Klasični sistem ima že sam po sebi vgrajeno birokracijo*.

V IAE se s trditvijo »Avtor lahko zahteva anonimnost pri obravnavi svojega predloga.« respondent ni strinjal. V sistemu nadrejenega pa se po podatkih raziskave s trditvijo strinja kar 60 % respondentov. To kaže, da so sistemi MI po konceptu nadrejenega, dejansko zadeva oddelka oziroma razmerja vodja - sodelavec, širša javnost pa v to nima vpogleda. *Kot že rečeno, je management idej v IAE organiziran kot klasični sistem in zato kot tak ni zadeva oddelka oziroma razmerja vodja - sodelavec*.

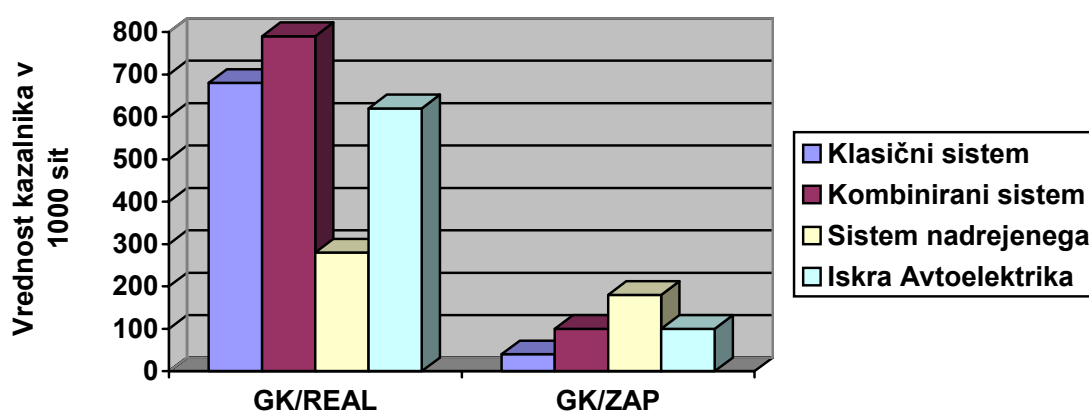
5.3 Vidik dojetja sistema

Ta sklop trditev je bil v IAE med vsemi vidiki najvišje ocenjen. Trditev o načrtnem spodbujanju čim višje kakovosti podanih predlogov je bila v IAE ocenjena z najvišjo možno oceno. To potrjuje domnevo, da podjetje management idej gradi bolj na

produkciji invencij v okviru strokovnjakov in kakovosti, manj pa na množičnosti. Ujema se tudi z visoko vrednostjo kazalnika gospodarske koristi na realiziran predlog.

Iz rezultatov raziskave RiMI izhaja, da se je s trditvijo o načrtnem spodbujanju čim višje kakovosti podanih predlogov, strinjalo 67 % respondentov s kombiniranim sistemom, pri sistemu nadrejenega pa le 42 %. Če predpostavimo, da je kakovost podanih predlogov izražena s kazalnikom gospodarke koristi na realiziran predlog (GK/REAL), so ugotovitve iz raziskave zelo zanimive (Slika 5.5).

Slika 5.5 Kazalnik gospodarske koristi in kazalnik odličnosti managementa idej glede na organizacijsko obliko sistema za management idej



Vir: Lastna raziskava 2006 in Fatur 2005

Pri kombiniranem sistemu je kazalnik GK/REAL skoraj trikrat višji kot pri sistemu nadrejenega. Podobno razmerje velja tudi za sistem nadrejenega – klasični sistem in sistem nadrejenega – IAE. Nadalje primerjajmo še agregatni kazalnik odličnosti managementa idej (GK/ZAP), ki izraža denarno gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Tu pa so razmerja obratna. Vidimo, da je pri sistemu nadrejenega kakovost podrejena množičnosti. Sistem nadrejenega prinaša 1,8-krat višjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi s kombiniranim sistemom in sistemom v IAE ter 4-krat večjo v primerjavi s klasičnim. Zaključimo lahko, da je v IAE množičnost podrejena kakovosti, zato so rezultati slabši.

Inovativnost je v vseh podjetjih iz raziskave in tudi v IAE sprejeta kot pozitivna vrednota, kar potrjujejo visoke ocene naslednjih trditev:

- avtorje neodobrenih inovativnih predlogov načrtno vzpodbujamo k ponovnemu sodelovanju;

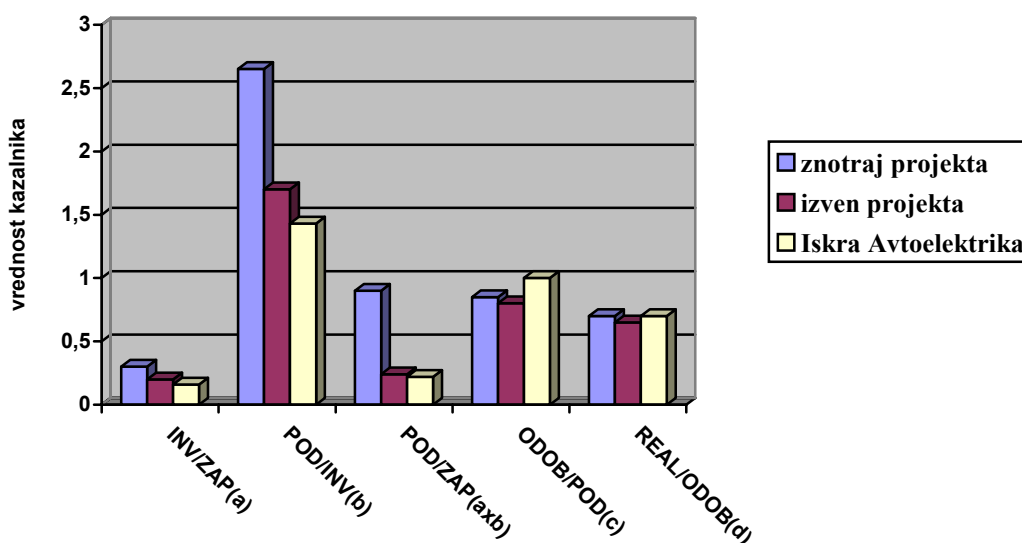
- nedvoumno je jasno, da neodobritev inovativnega predloga ne bo škodovala avtorjevemu ugledu ali karieri;
- tudi iz idej, ki so na prvi pogled nesmiselne, poskušamo izvleči kaj dobrega;
- inovativni predlogi iz režijskih služb so enako zaželeni in enako vrednoteni;
- predlogi, ki jih poda skupina avtorjev so bolj zaželeni kot individualni;
- visoko število inovativnih predlogov v nekem oddelku pomeni, da je v tem okolju dobra delovna klima;
- redko se zgodi, da zaposleni podajo inovativni predlog mimo neposrednega nadrejenega.

V sklop visoko ocenjenih trditev v raziskavi RiMI, spada tudi trditev, da nadpovprečno število inovativnih predlogov v nekem oddelku ni znak slabega vodje (povprečna ocena 4,2). Ta trditev pa je v IAE slabše ocenjena (ocena 3). Na eni strani popolno soglasje managerja idej v IAE, da visoko število inovativnih predlogov v nekem oddelku pomeni, da je v tem okolju dobra delovna klima (ocena 5), po drugi strani pa izraža dvom, ali nadpovprečno število inovativnih predlogov ne pomeni znak slabega vodje. *Ponovno se srečujemo z (ne)ustrezno organizacijsko klimo, razkorakom med deklarativnim in dejanskim stanjem.*

5.4 Vidik strategije

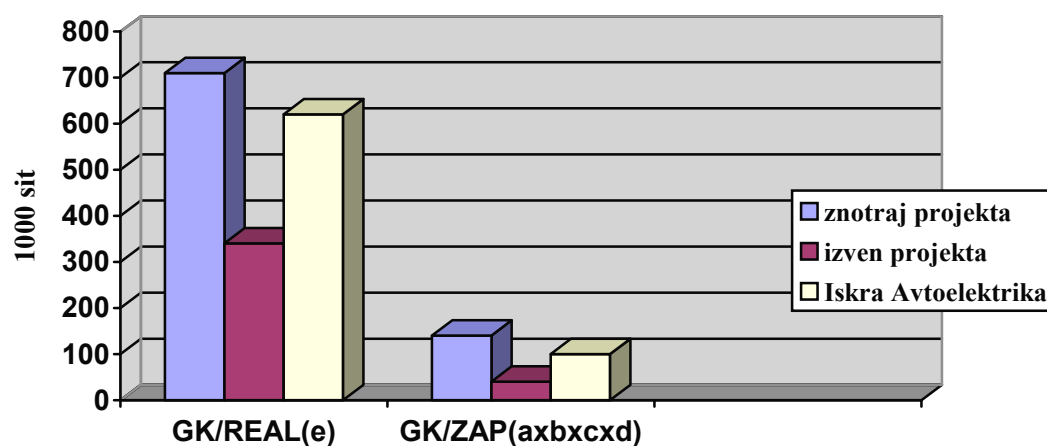
Povprečna ocena vseh podjetij iz raziskave za vidik strategije je 4,2, v IAE 3,3. Na deklarativni ravni je inovativnost v slovenskih podjetjih izjemno dobro podprta in tudi v IAE je tako. Težave pa nastanejo pri uresničevanju deklariranega. *Iz raziskave izhaja, da so precej uspešnejša podjetja, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav* (Sliki 5.6, 5.7). Ta podjetja dosegajo tudi bistveno boljše rezultate MI po večini kriterijev (število predlogov na zaposlenega, število inventorjev na zaposlenega, število predlogov na inventorja, gospodarska korist na zaposlenega, število realiziranih predlogov na zaposlenega).

Slika 5.6 Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven



Vir: Lastna raziskava 2006 in Fatur 2005

Slika 5.7 Primerjava kazalnikov rezultatov v primeru izvajanja procesa managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav in izven



Vir: Lastna raziskava 2006 in Fatur 2005

Izvajanje MI znotraj širšega projekta običajno nakazuje, da se je podjetje problema lotilo celovito, da je postavilo ustrezno organizacijo in jo integriralo v osnovno organizacijsko strukturo podjetja ter vse ostale procese, ki potekajo v podjetju. To pomeni, da so za izvajanje MI odgovorne iste osebe kot za redno poslovanje podjetja in da so cilji MI tudi redni poslovni cilji podjetja. Ta podjetja se tudi bistveno bolj

povezujejo in iščejo aktivno podporo delavskih predstavništev (sindikat in svet delavcev), saj je podpora teh teles lahko ključnega pomena. Management idej v IAE je organiziran kot klasični sistem, zato je vloga linijskih vodij in delavskih predstavništev manj izrazita, MI se ne izvaja v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, posledično pa se pojavljajo tudi večja odstopanja od strategije, ki si jo je MI v podjetju zastavil. V IAE so z najslabšo oceno ocenjene trditve:

- MI izvajamo v sodelovanju in z aktivno podporo delavskih predstavništev;
- MI izvajamo v okviru širšega projekta stalnih izboljšav;
- strategijo, ki smo si jo zastavili na področju MI, tudi dejansko uresničujemo, brez večjih odstopanj.

Upadanje števila inovativnih predlogov bi podjetje lahko zajezilo s širšim projektom stalnih izboljšav in aktivno podporo delavskih predstavništev.

5.5 Vidik usposabljanja in razvoja kadrov

Podjetja iz raziskave pravijo, da zaposlene organizirano in sistematično poučujejo in usposabljujejo glede sistema MI v podjetju. Visoko oceno sta dobili splošni trditvi, da zaposlene načrtno vzpodbujajo, da osvajajo nova znanja in spretnosti ter da prevzemajo nove, zahtevnejše naloge. Pri teh trditvah ni večjih odstopanj med podjetji, vključno z IAE. Ponovno pa se pojavlja vprašanje ali je spodbujanje bolj deklarativno, ali se odraža tudi v konkretnih akcijah. Odgovor bomo dobili v nadaljevanju, z empirično raziskavo, ki bo osvetlila te trditve še z vidika zaposlenih.

Z najslabšo oceno so v IAE ocenjene naslednje trditve :

- kadrovska služba je seznanjena z inovativnimi dosežki posameznika in te informacije uporablja v kadrovskih procesih
- inovativnost je eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju;
- ena od nalog procesa MI je tudi odkrivanje inovativnih posameznikov.

V raziskavi RiMI so bile gornje trditve nekoliko boljše ocenjene. *Da bi inovativnost postala eden od kriterijev pri napredovanju posameznika, je treba inovativne dosežke posameznika uporabljati v kadrovskih procesih. V sistemu nadrejenega kar tričetrtrtine podjetij upošteva inovativnost kot kriterij za napredovanje.*

5.6 Vidik vloge vodij

V IAE je vidik vloge vodij na predzadnjem mestu. S trditvijo »Če bi razdelili naloge povprečnega vodje po prioriteti v tri nivoje (I. najpomembnejše naloge, II. Srednje pomembne, III. Manj pomembne), bi bilo vodenje MI na prvem nivoju.« se strinja polovica podjetij s kombiniranim sistemom in sistemom nadrejenega, a le 15 % podjetij s klasičnim sistemom. V IAE je ta trditev prejela najslabšo oceno in verjetno odraža

pomen in vlogo managementa idej v podjetju. Večina podjetij, tudi IAE, se strinja s trditvama »Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih vodje ne sprejemajo kot osebno kritiko.« in »Inovativnih predlogov iz vrst svojih podrejenih, vodje ne smatrajo za nepotrebno nadlogo.« Ti trditvi preverjata pasivni odnos nadrejenih do managementa idej. Aktivni odnos nadrejenih do MI so raziskovalci preverjali s trditvama »Najvišje vodstvo izrecno zahteva od organizacijskih vodij, da podpirajo podajanje inovativnih predlogov.« in »Vodje zahtevajo in pričakujejo od podrejenih podajanje koristnih predlogov, ne pa zgolj dobronamerno dopuščajo; sodelavcu sugerirajo, naj svojo dobro idejo tudi formalno poda kot inovativni predlog.« Med ocenami iz raziskave in IAE ni večjih odstopanj. Opazna razlika med podjetji je pri trditvi, da za dobro opravljeno delo nadrejeni pohvali sodelavca. V sistemu nadrejenega ta trditev velja v kar 79 % podjetij. Pohvala je pravzaprav že vgrajena v sistem nadrejenega, kar se v centralizirano organiziranih sistemih ne dogodi. *Pohvala pa je zelo pomemben dejavnik motiviranja, tako da sistem nadrejenega že s tem opravičuje svoj obstoj.* Management idej v IAE je visoko ocenil to trditev. Kako se s to trditvijo strinjajo zaposleni v podjetju, bomo ugotovili v empirični raziskavi.

5.7 Vidik vloge managerja idej

Za koordinacijo in animiranje področja managementa idej podjetja večinoma zadolžijo posameznika ali službo, ki v manjših podjetjih delno, v velikih pa v celoti pokriva to področje. Zaposlenega na delovnem mestu managerja idej ima ena tretjina podjetij vključenih v raziskavo RiMI, neodvisno od sistema, ki ga uporabljajo in ta podjetja so uspešnejša v vseh opazovanih kriterijih. V splošnem je mogoče reči, da ima služba za MI normativno dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila. Za koordinacijo in animiranje področja managementa idej, ima IAE znotraj kadrovske funkcije zaposlenega organizatorja za invencijsko-inovacijsko dejavnost, ki opravlja strokovno-tehnična dela v zvezi z invencijami in inovacijami. Naloge organizatorja so predvsem: priprava predlogov za izboljšanje razmer, ki omogočajo razvoj množične invencijsko-inovacijske dejavnosti, sprotno, redno in sistematično obravnavanje vseh prispelih predlogov, vodenje evidenčne knjige inovacij v družbi.

Pri trditvi »Služba za MI dobi zahtevane podatke, ki so potrebni za obravnavo inovativnega predloga, v dogovorjenem roku.« se pokaže, da se formalno visoka pooblastila v praksi slabše uresničujejo. Ocena je komaj povprečna, v IAE še nekoliko nižja.

Ugled in moč osebnosti sta v funkciji, ko jo ima manager idej, izjemno pomembna. S trditvijo »Oseba, ki je zadolžena za management idej v podjetju, opravlja ali je pred tem opravljala eno od višjih funkcij v podjetju.« se je strinjalo skoraj tri četrtine podjetij s sistemom nadrejenega ali kombiniranim sistemom ter komaj tretjina tistih s klasičnim. V IAE je ta trditev prejela najnižjo oceno. Na gornjo trditev se nanaša tudi naslednja

»Služba za management idej nima le vloge formalnega obravnavanja prejetih inovativnih predlogov, ampak tudi vlogo voditelja, učitelja in svetovalca.«. S tem se strinja 90 % podjetij s sistemom nadrejenega, dve tretjini s kombiniranim sistemom in polovica tistih s klasičnim. V IAE nestrinjanje s to trditvijo kaže na predvsem formalno vlogo službe MI za obravnavo predlogov. Že preimenovanje delovnega mesta Organizator invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetju v Manager idej, bi pripomoglo k ugledu in moči osebnosti osebe, ki se v podjetju profesionalno ukvarja z obravnavanim področjem. *Služba za management idej mora biti tim inovativnih posameznikov in ne posameznik sam.*

5.8 Vidik komuniciranja

Za notranje komuniciranje dogodkov in rezultatov v zvezi z inovativno dejavnostjo podjetja večinoma uporabljajo interno glasilo, informacijske table, intranet, e-pošto in osebno komuniciranje. Redno rubriko v internem glasilu ima le polovica podjetij, od teh le tretjina s klasičnim. IAE redno uporablja interno glasilo, informacijske table, intranet in osebno komuniciranje, včasih tudi e-pošto, nima pa redne rubrike v internem glasilu. Iz raziskave je tudi razvidno, da se uprava oziroma njen predsednik, v vlogi promotorja MI, v javnosti le redko pojavlja. *Zavezanost vodstva pa je predpogoj za uspešno delovanje kakršnekoli oblike sistema za management idej in se mora izražati skozi konkretna dejanja.* Vloga delavskih predstavništev in sindikata je še bolj obrobna. Tu ni večjih odstopanj med podjetji.

Zelo nizko ocenjena trditev iz raziskave in tudi v IAE »Skrbimo, da se vsaj enkrat mesečno zgodi nek dogodek na temo managementa idej.«, kaže na pasivnost podjetij, čakanje na ideje, namesto spodbujanja ustvarjalnosti in željo po spremembi, na proaktivnost. 10 podjetij, ki so se strinjala s trditvijo je bilo podvrženih bolj poglobljeni analizi, ki zgovorno kaže na to, da imajo ta podjetja dva in pol krat več inovatorjev na zaposlenega in šestkrat večjo gospodarsko korist vsakega predloga, ki ga realizirajo. Gospodarska korist na zaposlenega je skoraj devetkrat višja.

Povprečna ocena za ta vidik je v IAE višja kot v raziskavi RiMI in zaseda četrto mesto glede na višino ocene posameznih vidikov. To pa zato, ker so bile v IAE visoko ocenjene trditve glede raznovrstnosti uporabljenih medijev, javnega objavljanja imen avtorjev in vsebin inovativnih predlogov, neposredne ustne komunikacije med zaposlenimi in službo MI, podajanja popolnih informacij zaposlenim, v kateri fazi se nahaja njihov predlog in o razlogih za zavrnitev, če do te pride.

5.9 Vidik spodbujanja ustvarjalnosti

V IAE je ta vidik najslabše ocenjen. V poglavju Inovativnost v poslovnih sistemih smo že govorili o blokadah ustvarjalnosti in kako te blokade odstraniti, da je prva in osnovna naloga managementa idej vzpodbujanje in motiviranje vseh zaposlenih. Dobra

polovica podjetij pozna in uporablja različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav. V IAE je trditev o poznavanju in uporabi različnih tehnik za generiranje idej in uvajanje izboljšav boljše ocenjena kot v raziskavi. V empiričnem delu bomo primerjali to oceno managerja idej z oceno zaposlenih. Na podlagi osebnega poznavanja stanja sklepam, da bo ta ocena najmanj za oceno ali dve nižja.

Izhodišče zdrave ustvarjalnosti in ena od glavnih vrednot ustvarjalnega okolja je toleranca do napak. Na trditev, da ne iščemo krivca, če do napake pride, je pritrdilno odgovorilo skoraj dve tretjini podjetij. V IAE je ta trditev zelo nizko ocenjena, kar lahko kaže na to, da so predlogi predmet šefove kritike in jih zaposleni zato raje zadržijo zase.

Ustvarjalni potencial zaposlenih je treba usmerjati tudi na področja, ki jih je treba izboljšati. Ko vodje (nadrejeni) usmerijo vedenje svojih sodelavcev in jih vodijo k uresničevanju ciljev oddelka oziroma organizacije, postane management idej dejansko orodje vodenja. Zelo malo podjetij iz raziskave (dobra tretjina) uporablja preprosto tehniko odkrivanja in javnega objavljanja odprtih problemov, da bi zanje pridobili inovativne rešitve. Tudi v IAE to tehniko le redko uporabljajo (samo v razvojno-raziskovalnem centru).

Velika izguba inovativnosti je zaradi odsotnosti sistematičnega preverjanja vsakega podanega inovativnega predloga, da bi odkrili ali je mogoče podobno rešitev uporabiti tudi kje drugod znotraj podjetja. To počne dve tretjini podjetij iz raziskave, med njimi ni IAE, ostala tretjina pa bolj površno. *Škoda je, da podjetja ne poskušajo bolje tržiti idej.*

Neformalno zbiranje idej pozna četrtnina podjetij s kombiniranim sistemom in tretjina podjetij s sistemom nadrejenega. Med podjetji s klasičnim sistemom ni nobenega in tudi v IAE ne poznajo neformalnega zbiranja idej. *Treba bi bilo najti več poti, tudi »neoznačenih«, da se ideje ne izgubijo.* Dve tretjini podjetij se pogosto sprašuje, katero aktivnost v podjetju bi bilo moč brez škode opustiti. V IAE si tega vprašanja ne zastavljajo prav pogosto. Sama si ga pri svojem delu velikokrat postavljam in prav z odpravo nekaterih, predvsem administrativnih del, sem pred leti napredovala na višje delovno mesto (Lozar, 2003). *Opuščanje nepotrebnih aktivnosti je lahko odličen izziv ustvarjalnosti in vir izboljšav.*

5.10 Vidik ciljev

Respondenti iz raziskave in tudi respondent iz IAE, zagotavljajo, da imajo na nivoju podjetja definirane cilje MI, tako vsebinsko kot vrednostno. To velja kar za 71 % podjetij.

Samo v polovici podjetij iz raziskave se cilji postavljajo dogovorno in s soglasjem. V IAE se cilji MI ne postavljajo dogovorno in s soglasjem. Kdo je torej odgovoren za to, da se cilji na nivoju podjetja dosegajo? Kako lahko sploh sistem uspešno deluje?

Na splošno so v vseh podjetjih iz raziskave RiMI, vključno z IAE, zelo slabo ocenjene trditve, da se za potrebe MI letno planira proračun potrebnih finančnih

sredstev, da se v letnem poročilu podjetja poroča o rezultatih MI, da vodstvo zahteva ukrepanje ob nedoseganju ciljev MI, da lahko odgovorne v tem primeru doletijo sankcije in da se dosežene rezultate na področju MI analizira in na podlagi ugotovitev analize izvede ustrezne korektivne ukrepe. *Postavljanje in uresničevanje ciljev je neposredna odgovornost in interes vodstva. Nizek nivo ocen tega vidika nakazuje slabo stanje predvsem v odnosu vodstva do sistema MI.*

5.11 Vidik nagrajevanja

Pri tem vidiku najbolj izrazito pridejo na dan razlike med koncepti klasičnega, kombiniranega in sistema nadrejenega. Večina podjetij uporablja javno podeljevanje priznanj najuspešnejšim inovatorjem. Tu ni večjih razlik med podjetji z različnimi sistemi MI. Javnost vrednoto inovativnosti vedno pozitivno sprejema, zato je javno podeljevanje priznanj poceni promocija v eksterni javnosti. Ni pa nujno, da ima podeljevanje priznanj pozitiven učinek znotraj podjetja. Lahko je celo izrazito negativen. Če dobijo priznanja inovacije ali inovatorji, ki jih notranja javnost ne dojema kot upravičene, lahko to povzroči negativen odziv na celoten management idej. Pojem neupravičenosti je širok – lahko gre za inovacijo, za katero sodelavci menijo, da je že dolgo »visela v zraku«, pa je ni nihče izpostavil, lahko gre za inovatorja, ki je nepriljubljen ali spada v management in so sodelavci mnenja, da bi moral biti inovativen po službeni dolžnosti, da torej ni upravičen do dajanja inovativnih predlogov. *Cilj podjetja je, kot že rečeno, inovativnost in ne inventivnost. Dokler ideja ni uresničena je popolnoma brez vrednosti. Nagrajevati bi morali inovativnost, torej celoten proces od ideje do realizacije in vse sodelujoče v tem procesu.*

Ponovno se vračam na praktičen primer (str. 9)»...Tim je dodobra preoblikoval invencijo in vložil v realizacijo veliko lastne inventivnosti, uspešno in učinkovito prevozil invencijsko-inovacijsko pot in si prislužil priznanje podjetja za poslovno odličnost.«. Na vprašanje sodelavcev o občutkih, ki smo jih imeli ob prejetju priznanja, smo vsi člani neformalne skupine poudarjali, da je veselje popolno, ker ni dvoma, da smo si to priznanje zaslužili, saj smo v realizacijo vložili veliko lastne inventivnosti, znanja in srčnosti.

»Nagrada za inovativni predlog se razdeli med avtorja same ideje in vse tiste, ki so predlog pomagali realizirati v praksi.« Ta trditev velja za 38 % podjetij s klasičnim sistemom, za 43 % s kombiniranim in za 64 % podjetij s sistemom nadrejenega. V IAE se nagradi samo avtorja. Verjetno se tu pokaže *lastnost sistemov nadrejenega, da so veliko bolj timski v nasprotju s klasičnimi, ki so bolj individualni. Zato so tudi nagrade zanje timske, razdeljene med vse sodelujoče.*

Nagrajevanje inovacij je v polovici podjetij integrirano v sistem plač (npr. inovativnost posameznika vpliva na variabilni del njegove plače). Tudi manager idej v IAE popolnoma soglaša s to trditvijo. Strinjanje zaposlenih v podjetju IAE je verjetno

manjše. Tudi pooblastila linijskega vodje pri nagrajevanju so v sistemu nadrejenega neprimerljivo višja kot pri klasičnem. Kar v 80 % podjetij s sistemom nadrejenega ima vsak vodja pooblastila, da lahko predlaga nagrado in odobri izplačilo brez soglasja z višje instance. V kombiniranem sistemu ima taka pooblastila le 26 % podjetij, v klasičnem pa samo 15 %. V IAE takih pooblastil vodja nima in tudi sam ne prejme za svoj aganžma na področju MI denarne ali nedenarne nagrade. *Vodja mora imeti določene jasne in merljive cilje, pot do njih pa je njegova odgovornost in predvsem njegova inventivnost, za kar naj bo tudi sam nagrajen.*

»Osnovni motiv, ki vzpodbuja zaposlene k podajanju inovativnih predlogov, niso denarne nagrade. Te so sekundarnega pomena.« S tem se strinja samo tretjina podjetij, 38 % s klasičnim sistemom, 26 % s kombiniranim in polovica s sistemom nadrejenega. Manager idej iz IAE se ni konkretno opredelil do te trditve. Kot kaže denar še vedno ostaja glavno gonilo managementa idej.

5.12 Zaključek

Služba za management idej mora biti tim inovativnih posameznikov. Iz primerjave rezultatov ugotavljamo, da prinaša najboljše rezultate sistem nadrejenega. Management idej v IAE je organiziran kot *klasični sistem*, ki ima že sam po sebi vgrajeno birokracijo. Je bolj centraliziran in formaliziran, vloga linijskih vodij in delavskih predstavništev je manj izrazita. Management idej v IAE gradi bolj na produkciji invencij v okviru strokovnjakov in kakovosti, manj pa na množičnosti. Pohvala, ki je zelo pomemben dejavnik motiviranja, se v klasičnem sistemu ne sliši pogosto in inovativnost ni odločilen kriterij za napredovanje.

Sistem nadrejenega favorizira množičnost in ta prinaša višjo gospodarsko korist. Sistemi nadrejenega so veliko bolj timski v nasprotju s klasičnimi. Zaposleni bolj zaupajo svojim nadrejenim, deležni so pohval za dobro opravljeno delo in pri njihovem napredovanju so odločilni inovativni dosežki. Tudi podpora vodstva in delavskih predstavništev je bolj izrazita. *Sistem nadrejenega je gotovo dobra alternativa klasičnemu.*

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.1 Splošno o vprašalniku

Na podlagi raziskave RiMI, ki je bila usmerjena na managerje idej v podjetjih, smo želeli oblikovati vprašalnik, s katerim bi preverili stanje invencijsko-inovacijske dejavnosti na širšem vzorcu zaposlenih. Vprašalnik naj bi bil po strukturi in vsebini primerljiv s vprašalnikom RiMI. Zato je bilo treba izbrati in oblikovati trditve, ki so pomensko ustrezale trditvam iz vprašalnika raziskave RiMI in so bile razumljive širšemu krogu zaposlenih v obravnavani organizaciji. Da bi se izognili terminološkimi zadregam, smo management idej poimenovali kar z rezultati managementa idej, to je z skricami.

Vprašalnik (priloga 1) obsega poleg uvodnega dela še en vsebinski sklop. V uvodnem delu sprašujemo po tipu dela, po izobrazbi, po spolu, po starosti in po dosedanjem sodelovanju v sistemu iskrice. V vsebinskem sklopu preverjamo vhodne in procesne vidike managementa idej, torej kvalitativne lastnosti procesa. Ta del je razdeljen v 11 vidikov, znotraj posameznega vidika pa je med 2 in 10 trditev. Vsako trditev respondent oceni z ocenami od 1 (ne soglašam) do 5 (popolnoma soglašam). Na voljo ima tudi možnost Ne vem (NV). Iz tabele 6.1 je razvidna pripadnost trditev posameznemu vidiku.

Tabela 6.1 Pripadnost trditev posameznemu vidiku

Tč. vpraš.	Vidik	Številke trditev
1	Strategija	1.1, 1.3, 1.4
2	Cilji	2.1, 2.2, 2.3
3	Organizacijska klima in kultura	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10
4	Dojemanje sistema	4.1, 4.2, 4.3, 4.4
5	Usposabljanje kadrov	5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 5.6
6	Organizacija sistema	6.3, 6.4, 6.5, 6.6
7	Spodbujanje ustvarjalnosti	7.1, 7.2, 7.4
8	Komuniciranje	8.10, 8.11, 8.12
9	Nagrajevanje	9.1, 9.2, 9.4, 9.5
10	Vloga managerja idej	10.1, 10.2, 10.3
11	Vloga vodij	11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6

Vir: Lastna raziskava 2006

Raziskava je aktivno potekala med 18. in 21. aprilom 2006. Vprašalnik je bil anonimen, razdeljen stotim naključno izbranim zaposlenim v proizvodnji in stotim naključno izbranim zaposlenim v režiji. Da bi pridobila čimveč izpolnjenih vprašalnikov, sem vprašalnike osebno razdelila in izpolnjene osebno prevzela na

dogovorjenem mestu. Prejela sem 90 izpolnjenih vprašalnikov, od katerih je bil eden neveljaven (Tabela 6.2).

Tabela 6.2 Struktura vzorca

Tip dela	IAE- število zaposlenih	IAE-število zaposlenih v %	Raziskava- število anketirancev	Raziskava-število anketirancev v %
Proizvodnja	778	50	38	43
Režija	781	50	51	57
Izobrazba				
Osnovna	659	42	14	16
Poklicna	406	26	10	11
Srednja	247	16	22	25
Višja	66	4	13	15
Visoka ali več	181	12	30	34
Spol				
Moški	973	62	53	60
Ženska	586	38	36	40
Starost				
Do 30	334	21	20	22
Od 31 do 40	372	24	22	25
Od 41 do 50	497	32	25	28
51 ali več	356	23	22	25
Prijava iskrice				
Da	248	16	37	42
Ne	1311	84	52	58

Vir: Lastna raziskava 2006 in IAE 2004

Po spolu in starosti je struktura uravnotežena. Sodelovalo je nekaj več zaposlenih iz režije, slabša je bila odzivnost delavcev z osnovno in poklicno šolo. Z višanjem izobrazbe se večja tudi odzivnost. K anketiranju je pristopilo bistveno večje število tistih, ki so vsaj enkrat prijavi predlog za izboljšavo. Glede na to, da iz rezultatov vzorca podajamo ugotovitve, ki naj veljajo za vse zaposlene, je treba imeti v mislih, da manjša kot je stopnja sodelovanja v anketi, večja je možnost, da vzorec ni reprezentativen. Prvi cilj managementa idej je množičnost in slabša odzivnost zaposlenih, ki še nikoli niso prijavi iskric, predstavlja problem, saj ne vemo, kaj si mislijo in ne poznamo vzroka.

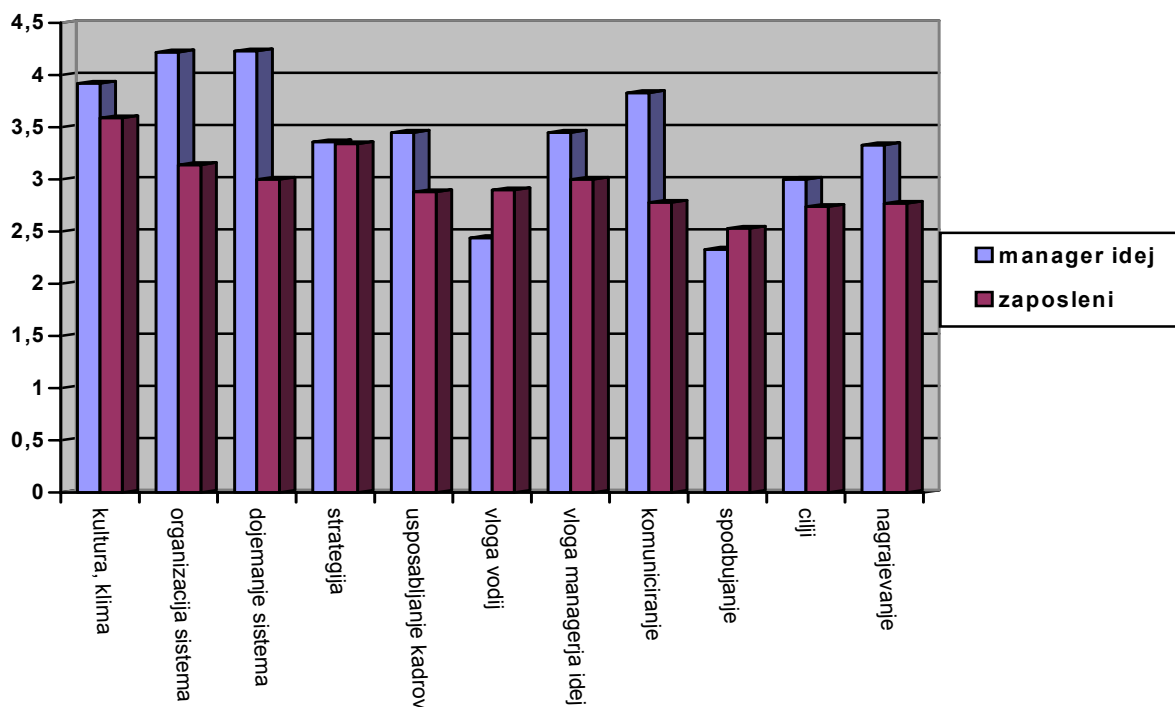
Podatke, ki smo jih prejeli, smo obdelali s programskim paketom MS Excel. Statistična obdelava temelji pretežno na izračunih aritmetičnih sredin. Ocena posameznega vidika se izračuna kot aritmetična sredina ocen vseh trditev, ki jih je

respondent podal pri posameznem vidiku. V tem delu smo torej predpostavili, da so uteži vseh trditev enake.

6.2 Ugotovitve empirične raziskave

V nadaljevanju (Slika 6.1) si bomo ogledali posamezne vidike managementa idej in rezultate, ki jih je podjetje Iskra Avtoelektrika doseglo pri posameznem vidiku s stališča zaposlenih v obravnavanem podjetju. Povprečna ocena vseh vidikov s stališča zaposlenih je za 0,44 slabša od ocene managerja idej (ocena zaposlenih 2,97). Vidik vloge vodij in vidik spodbujanja so zaposleni za malenkost bolje ocenili kot manager idej. Vidik spodbujanja je najslabše ocenjen izmed vseh vidikov.

Slika 6.1 Primerjava ocen vidikov



Vir: Lastna raziskava 2006

Posamezna poglavja so razvrščena od vidikov, ki so prejeli najvišje ocene, do tistih z najnižjimi. V oglatih oklepajih navajamo številke trditev iz vprašalnika. Same trditve so vsebinsko povzete v poševnem tisku med oglatima oklepajema.

6.2.1 Vidik organizacijske klime in kulture

Področje inovacijske kulture in klime je med vsemi vidiki ocenjeno najvišje. Povprečna ocena iz raziskave je za 0,3 slabša od ocene managerja idej. Zaposleni so z

oceno 4,2 najvišje ocenili trditev [3.5. *Zavedam se, da je kreativnost predpogoj za učinkovito delo.*]. Ocena managerja za to trditev je dobila najvišjo oceno 5. Najslabše ocenjena trditev iz raziskave [3.9 *Zaupam svojim nadrejenim.*] je za 0,3 boljša od ocene managerja idej. Za vidik organizacijske klime in kulture lahko rečemo, da ni večjih odstopanj med vidikom managerja idej in zaposlenimi.

Iz raziskave je razviden razkorak med deklarativnim in dejanskim odnosom do inovativnosti in manjše zaupanje zaposlenih do svojih nadrejenih, kar lahko povežemo z neustreznostjo organizacije sistema MI v podjetju, ki je organiziran kot klasični sistem.

6.2.2 Vidik strategije

Povprečna ocena managerja idej za vidik strategije in ocena zaposlenih se ne razlikujeta (ocena 3,3). Najslabše ocenjena trditev iz raziskave za vidik strategije [1.4 *Menim, da vodstvo sprejema iskrice kot eno od pomembnih orodij za vodenje podjetja in ne samo kot eno od dodatnih ugodnosti za zaposlene.*] napeljuje na to, da se mora vodstvo vključevati v proces invencijsko–inovacijskega managementa predvsem z dejanji, pokazati zaposlenim, da ceni inovativnost in da sprejema iskrice kot eno od pomembnih orodij za vodenje podjetja.

6.2.3 Vidik organizacije sistema

Zaposleni so z povprečno oceno 3 ocenili vidik organizacije sistema (ocena managerja idej je za 1,2 boljša). Pri vseh trditvah za ta vidik je opazno predvsem veliko število odgovorov (NV) ne vem, pri tistih zaposlenih, ki še niso prijavi izboljšave.

Posebej smo se posvetili trditvi [6.4 *Postopek prijave iskrice je dovolj enostaven, da delavec, ki prvič podaja iskrico, nima nikakršnih težav (npr. ni potrebno proučevanje navodil, brošur ipd.)*] in prišli do zanimive ugotovitve. Povprečna ocena zaposlenih za trditev je 3,9 (ocena managerja 5). Med 23 zaposlenimi, ki so trditev ocenili z ocenami od ena do tri, je več kot polovica takih z višjo in visoko izobrazbo. Kaj je enostavno in kaj ne? *Management idej v podjetju bi moral razmisliti, kako postopek prijave iskrice še bolj poenostaviti oziroma poiskati enostavnejše poti za pridobitev idej.*

6.2.4 Vidik dojetja sistema

Ta vidik je bil s strani managerja idej v IAE najvišje ocenjen (ocena 4,2), s strani zaposlenih pa le z oceno 3. Zaposleni so za več kot dve oceni slabše ocenili trditev [4.3 *Tudi iz idej, ki so na prvi pogled nesmiselne, odgovorni poskušajo izvleči kaj dobrega.*], ki jo je manager idej ocenil z najvišjo možno oceno. Srečujemo se z razkorakom med deklarativnim in dejanskim stanjem in neustrezno organizacijsko klimo. *Če govorimo o ustvarjalni klimi, potem morajo imeti zaposleni občutek svobode in drugačnosti, ne sme*

jih biti strah dajati neobičajne, drzne ideje, ideje, ki vzbujajo smeh in ideje, ki so na prvi pogled nesmiselne.

6.2.5 Vidik vloge managerja idej

Povprečna ocena managerja idej v podjetju je za pol ocene boljša od ocene zaposlenih (ocena zaposlenih 3). Zaposleni so za dve oceni slabše ocenili trditev [10.1 *Menim, da je organizator inovacijske dejavnosti glavni generator inovacijske kulture v podjetju.*] (ocena managerja idej 5). Management idej v podjetju je organiziran kot klasični sistem in organizator inovacijske dejavnosti je edini zaposleni v podjetju, ki se z njim profesionalno ukvarja. Tudi sam je izpostavljen manjšim ali večjim vzpodbudam iz okolja. Iz njegove ocene lahko upravičeno sklepamo, da ni izpostavljen zadostnim vzpodbudam iz okolja, zato njegovo prepričanje, da je glavni generator inovacijske kulture v podjetju. Prva in osnovna naloga managementa idej je vzpodbujanje zaposlenih in *MI gotovo igra zelo pomembno vlogo v razvijanju inovacijske kulture. A brez temeljev inovacijske kulture v podjetju, ki jih postavlja splošna organizacijska kultura in stil vodenja posameznih vodij, MI ne more obroditi veliko sadov.*

Podjetje Iskra Avtoelektrika se uvršča med velika podjetja v slovenskem prostoru in organiziranost managementa idej, ki ga v podjetju poseblja en posameznik je neustrezna. *Podjetje bi moralo resno razmisliti o pomenu in vlogi invencijsko-inovacijskega managementa, o ustrezni organiziranosti MI.*

6.2.6 Vidik vloge vodij

Ta vidik so zaposleni za pol ocene boljše ocenili kot manager idej. (ocena zaposlenih 2,9). Bistveno bolje, čeprav slabo (oceni 2,7 in 2,3), sta ocenjeni trditvi [11.1 *Menim, da so vodstveni kadri usposobljeni za razumevanje in vodenje iskric.*] in [11.2 *Vodje zahtevajo in pričakujejo od mene podajanje iskric, ne pa zgolj dobronamerno dopuščajo.*]. Manager idej v podjetju je obe trditvi ocenil z najnižjo oceno. *Vodstvo bi moralo predvsem z dejanji pokazati, da pričakuje od slehernega zaposlenega, tudi vodij, iskanje in izvajanje nenehnih izboljšav in usposobiti vodje za razumevanje in vodenje iskric.*

V podjetju imajo v vseh oddelkih razobešene lične panoje Politika kakovosti. Med drugim, je v politiki kakovosti zapisano: »Z vključevanjem vseh v izvajanje nenehnih izboljšav dosegamo cilje kakovosti in zagotavljamo uspešnost sistema kakovosti.« Če govorimo o politiki inovativnosti, potem lahko zapišemo: »Z vključevanjem in povezovanjem najširšega kroga zaposlenih v iskanje, prijavljanje in uresničevanje iskric, dosegamo cilje inovativnosti in postavljamo temelje za dolgoročno uspešnost podjetja.«

Trditvi [11.3 *Kadar se mi pojavi dobra ideja, mi vodja pogosto predlaga, naj jo tudi formalno podam kot iskrico.*] in [11.4 *Vodja me ponavadi pohvali za dobro opravljeno delo.*] sta prejeli enako oceno 2,8 (ocena managerja idej 4).

Vodje očitno niso dovolj zavzeti za dobre ideje in tudi pohvala se ne sliši prav pogosto. Govorili smo že o vzpodbudah in pričakovanjih, ki veljajo za vse nivoje. Če se od vodij ne pričakuje in zahteva, da vzpodbujajo svoje podrejene k podajanju predlogov za izboljšave in da so tudi sami inventivni, sistem ne more uspešno delovati, ne more privabiti zaposlenih in jih zadržati v procesu managementa idej. *Besede vabijo, zgledi privabijo.*

6.2.7 Vidik usposabljanja kadrov

Povprečna ocena zaposlenih za vidik usposabljanja je 2,9 (ocena managerja idej 3,4). Pa si pogledjmo rezultate za vsako posamezno trditev (Tabela 6.3).

Tabela 6.3 Rezultati trditev za vidik usposabljanja kadrov

Trditev	Ocena zaposlenih	Ocena managerja idej
5.1 Podjetje nam nudi potrebna znanja in materialna sredstva, da lahko razvijamo svojo inovativnost	3,1	4
5.2 Organizirano sem bil(a) poučen(a) o sistemu iskric v podjetju	2,7	4
5.3 V zadnjih treh letih sem bil(a) deležna vsaj enega usposabljanja o tehnikah ustvarjalnega reševanja problemov	2,4	4
5.5 Inovativnost je eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju	3,3	1
5.6 Odgovorni nas vzpodbujajo, da prevzemamo nove, zahtevnejše naloge	2,8	4

Vir: Lastna raziskava 2006

Podrobneje smo preverjali trditev [5.2] in ugotovili, da se s to trditvijo strinja polovica zaposlenih iz proizvodnje (ocena 4 ali 5), a le petina zaposlenih iz režije (ocena 4 ali 5). Domnevamo lahko, da je pozornost managerja idej usmerjena bolj na proizvodne delavce.

Več kot polovica zaposlenih ni bila v zadnjih treh letih deležna niti enega usposabljanja o tehnikah ustvarjalnega reševanja problemov in ne spodbujanja odgovornih za prevzemanje novih, zahtevnejših nalog (ocena 1 ali 2).

60 % zaposlenih meni, da je inovativnost eden od kriterijev pri napredovanju posameznika v podjetju (deklarativni nivo), 40 % inovatorjev meni, da temu ni tako (ocena 1 ali 2 – dejansko stanje). Manager idej se s to trditvijo ne strinja, kar pomeni, da inovativni dosežki posameznika niso odločilni kriterij pri napredovanju.

Ocene trditev so same po sebi dovolj zgovorne in kot ukrep za večjo usposobljenost kadrov, tako proizvodnih kot režijskih, predlagam le dosledno upoštevanje in izvajanje navedenih trditev s strani odgovornih.

6.2.8 Vidik komuniciranja

Vidik komuniciranja je s strani zaposlenih ocenjen z oceno 2,8 (ocena managerja idej 3,8). Iz raziskave je razvidno, da avtorji neodobrenih iskric niso zadovoljni z razlogi in utemeljitvijo zavrnitve. Ocene zaposlenih za trditvi [8.11] in [8.12], ki sprašujeta o (ne)zadovoljstvu in razlogih glede zavrnitve, sta za več kot dve oceni nižji od ocene managerja idej. Velja poudariti omejitev, da v raziskavi nimamo podatka koliko avtorjev neodobrenih iskric je med zaposlenimi in so zato upoštevani vsi odgovori.

Zavrnitev, kakršnakoli že, ni za nikogar prijetna, niti dovolj utemeljena, zato je slaba ocena pričakovana. Noben predlog izboljšave ne bi smel biti zavrnjen. Avtorju bi bilo treba ponuditi možnost, da svoj predlog dopolni, preoblikuje, dodela, dodatno ustno obrazloži, ipd.

6.2.9 Vidik nagrajevanja

Povprečna ocena zaposlenih za vidik nagrajevanja je 2,8 (ocena managerja idej 3,3). Najopaznejše razlike med zaposlenimi in managerjem idej so pri trditvi glede višine dodeljenih nagrad avtorjem odobrenih iskric [T9.4]. Manager idej jih dojema kot pravične (ocena 5), zaposleni pa kot manj pravične (ocena 2,7). Tudi glede trditve [T9.2], da uspešnejši prejmejo višje plačilo, je opazna razlika med oceno managerja idej (ocena 4) in oceno zaposlenih (ocena 2). To je sploh najnižje ocenjena trditev iz raziskave.

Organizacijsko klimo ustvarjajo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. Vodstvo podjetja bi moralo razmisliti o ustrežnejšem sistemu nagrajevanja. *Uspešnost posameznika je v veliki meri odvisna od njegove inventivnosti.*

Povezanost managementa idej z ostalimi sistemi v podjetju, je izjemnega pomena za njegovo vitalnost. Šele ko postane management idej integralni del življenja podjetja, bo postal samoumeven, bo tudi spontano deloval, brez občutka, da je treba za njegov obstoj vlagati ogromno energije (Fatur, 2005).

Zaposleni se z oceno 3,5 strinjajo s trditvijo o delitvi nagrade med avtorja in vse, ki sodelujejo v invencijsko-inovacijskem procesu [T9.5], manager idej pa pa se s to trditvijo ne strinja. Cilj podjetja je inovativnost, zato bi morali nagradjevati vse, ki sodelujejo v invencijsko-inovacijskem procesu. Poudarjati bi morali pomen timskega dela in podpirati povezovanje zaposlenih v neformalne skupine.

6.2.10 Vidik ciljev

Povprečna ocena managerja idej in zaposlenih se bistveno ne razlikujeta (ocena zaposlenih 2,7, ocena managerja 3). Zanimiva je razlika pri oceni trditve [T2.2 *Na nivoju organizacijske enote imamo določene cilje (koliko iskric pričakujemo, kolikšen bo prihranek na račun izboljšav, katera področja so potrebna izboljšav).*]. Manager idej se popolnoma strinja s to trditvijo, zaposleni z oceno 2,5, pa gotovo ne. Morda so cilji zapisani in poznani vodjem ter nekaterim posameznikom, a šele *ko vodje usmerijo vedenje svojih sodelavcev in jih vodijo k uresničevanju ciljev oddelka oziroma organizacije, postane management idej dejansko orodje vodenja. Pred tem pa je treba svoje sodelavce vsaj seznaniti s cilji.*

6.2.11 Vidik spodbujanja ustvarjalnosti

Tako zaposleni kot manager idej so najslabše ocenili vidik spodbujanja (ocena zaposlenih 2,5, ocena managerja idej 2,3). Iz raziskave je razvidno nepoznavanje tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti. Trditev [T7.1 *V naši organizacijski enoti poznamo in uporabljamo različne tehnike za generiranje idej in uvajanje izboljšav.*] so zaposleni ocenili z oceno 2,5 (ocena managerja 4). Vsi ljudje smo bolj ali manj ustvarjalni in s spodbujanjem ustvarjalnosti lahko »potegnemo« iz ljudi veliko dobrih idej. Tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti so kot nalašč za to. So zabavne, sproščujoče, zanimive, ljudi povezujejo in usmerjajo na iskanje najboljših rešitev. *V glavi vsakega posameznika se dnevno dogaja nešteto možganskih neviht in naloga invencijsko-inovacijskega managementa je, da to silno energijo akumulira in z njo ceneje in učinkoviteje napaja procese v organizaciji.* Zanimivo bi bilo ponovno izvesti isto raziskavo po enoletni, aktivni uporabi različnih tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti. Predpostavljam, da bi bili rezultati boljši, ne samo za vidik spodbujanja ustvarjalnosti, ampak tudi za ostale vidike.

[T7.2 *V primeru, da pride pri delovnem procesu do nepredvidenih odstopanj od običajnih rezultatov, sistematično analiziramo vzroke za to.*]. 16 % vprašanih je na trditev odgovorilo, da ne ve, 75 % tistih, ki so odgovorili z oceno od 1 do 5, pa se je odločilo za oceno od 1 do 3. Če želi podjetje uspešno in učinkovito odpraviti odstopanja v procesu, mora sistematično analizirati vzroke za nastalo situacijo. V podjetju problemov ne odkrivajo javno in tudi ne iščejo javno inovativnih rešitev. Povprečna ocena za trditev [T7.4 *Odgovorni sistematično odkrivajo odprte probleme in jih javno*

objavljajo, da bi zanje pridobili inovativne rešitve.] je še nižja od ocene za [T7.2.] Če želi podjetje pridobiti najboljše rešitve, mora probleme najprej predstaviti in z odprtim komuniciranjem privabiti k razreševanju problemov čim več inovativnih posameznikov.

7 POVZETEK REZULTATOV IN ZAKLJUČKI

S tem diplomskim delom smo želeli utrditi prepričanje v podjetju, da z vključevanjem in povezovanjem najširšega kroga zaposlenih v nenehno iskanje, prijavljanje in uresničevanje izboljšav, dosegamo cilje inovativnosti in postavljamo temelje za dolgoročno uspešnost podjetja. Želeli smo tudi pokazati, da je prva in osnovna naloga managementa idej spodbujanje in motiviranje vseh zaposlenih, da se inovativnosti ne da razvijati na deklarativnem nivoju, da je zavezanost vodstva, ki se mora izražati skozi konkretna dejanja, predpogoj za uspešno delovanje kakršnekoli oblike sistema za management idej in nenazadnje, da je odnos zaposlenih do inovacij tesno povezan s kulturo v podjetju in organizacijsko klimo.

V ta namen smo predstavili množično inovacijsko dejavnost v Iskri Avtoelektriki in primerjali rezultate raziskave »Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih« z rezultati podjetja Iskra Avtoelektrika. Na podlagi empirične raziskave, ki je bila vsebinsko in strukturno usklajena z nacionalno raziskavo, smo poskušali oceniti uspešnost managementa idej v podjetju še z vidika zaposlenih. V raziskavi je bil obravnavan izključno management idej, torej ne profesionalne invencijsko-inovacijske-razvojnne funkcije v podjetju.

Sistem managementa idej smo, po vzorcu nacionalne raziskave, razdelili na kvantitativne in kvalitativne parametre. Kvantitativni parametri so *izhodi iz procesa*, ki smo jih pridobili iz poročila o inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki za leto 2004. Izrazili smo jih kot vrednosti petih kazalnikov rezultatov, ki ugotavljajo kakovost managementa idej na svojem ožjem področju. Združeni v skupnem kazalniku odličnosti managementa idej, ki je izražen kot produkt vseh pet kazalnikov, pokažejo gospodarsko korist na zaposlenega. Če je management idej zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko inovativnih predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh veliko realiziranih ob čim večji gospodarski koristi za podjetje, potem je vrednost kazalnika odličnosti managementa idej visoka.

Organiziranost sistema ali kvalitativne parametre sistema smo izrazili kot splet 11 vidikov. Strateški vidik, vidik ciljev, vidik inovacijske kulture in klime, vidik dojetanja sistema in vidik usposabljanja in razvoja kadrov predstavljajo *vhode v proces*. Vidik organizacije sistema, vidik spodbujanja ustvarjalnosti, vidik komuniciranja, vidik nagrajevanja, vidik vloge vodij in vidik vloge managerja idej pa predstavljajo sam *proces*.

Raziskava, ki je bila izvedena na podlagi vzorca 89. zaposlenih v podjetju Iskra Avtoelektrika, je pokazala na nekaj prepričljivih dejstev.

Najprej si oglejmo *vhode v proces*.

Strateški vidik določa vhod v vsak managerski proces. Na deklarativni ravni je inovativnost v podjetju dobro podprta, zapisana v strateških načrtih, težave pa nastanejo

pri uresničevanju deklariranega. Vodstvo bi se moralo vključevati v proces invencijsko-inovacijskega managementa predvsem z dejanji, pokazati zaposlenim, da ceni inovativnost in da sprejema inovacijske predloge kot eno od pomembnih orodij za vodenje podjetja. K uspešnejšemu izvajanju postavljenih strategij pa bi pripomoglo tudi izvajanje širšega projekta stalnih izboljšav. Težave pri uresničevanju deklariranih vrednot se pokažejo tudi pri *vidiku postavljanja ciljev*, ki se je v raziskavi uvrstil na predzadnje mesto. Cilji (koliko izboljšav pričakujemo, kolikšen bo prihranek na račun izboljšav, katera področja so potrebna izboljšav) so zapisani, a niso poznani širšemu krogu zaposlenih. Zaposlene je treba najprej seznaniti s cilji, nato pa usmeriti njihovo vedenje in jih voditi k uresničevanju ciljev oddelka oziroma organizacije. Šele takrat postane management idej dejansko orodje vodenja.

Pri *vidiku dojetja sistema* in *vidiku inovacijske kulture in klime* se ponovno srečujemo z razkorakom med deklarativnim in dejanskim stanjem. Tudi iz idej, ki so na prvi pogled nesmiselne, bi morali odgovorni vsaj poskušati izvleči kaj dobrega. Zaposleni morajo imeti občutek svobode in drugačnosti, ne sme jih biti strah dajati neobičajne, drzne ideje, ideje, ki vzbujajo smeh in ideje, ki so na prvi pogled nesmiselne. Manjše zaupanje zaposlenih do svojih nadrejenih lahko povežemo z neustrezno organizacijo sistema managementa idej v podjetju, ki je organiziran kot klasični sistem in kot tak ni zadeva razmerja vodja - sodelavec. Pri *vidiku usposabljanja in razvoja kadrov* je razvidno nepoznavanje in neuporaba tehnik ustvarjalnega reševanja problemov, nezadostno spodbujanje zaposlenih s strani odgovornih za prevzemanje novih, zahtevnejših nalog in slabša poučenost, predvsem režijskih delavcev, o sistemu inovativnih predlogov. Inovativni dosežki posameznika niso ključni dejavnik pri napredovanju. Podjetje bi moralo najprej razmisliti o ustrezni organiziranosti managementa idej, dobro poučiti vse zaposlene o sistemu inovativnih predlogov, čimprej začeti s predstavitvijo in uporabo tehnik ustvarjalnega reševanja problemov in upoštevati inovativne dosežke posameznika kot enega od kriterijev pri napredovanju.

V nadaljevanju se bomo posvetili procesnim vidikom.

Pri *vidiku organizacije sistema* smo prišli do zanimive ugotovitve in sicer, da postopek prijave iskrice ni za vse enostaven in da ima delavec, ki prvič podaja inovativni predlog, nekaj težav (npr. potrebno proučevanje navodil, brošur ipd). Med 23 zaposlenimi, ki so trditev ocenili z ocenami od ena do tri, je več kot polovica takih z višjo in visoko izobrazbo. Kaj je enostavno in kaj ne? Management idej v podjetju bi moral razmisliti, kako postopek prijave inovativnega predloga še bolj poenostaviti in poiskati tudi neoznačene poti za pridobitev idej. Prijava inovativnega predloga, ki zadeva različne službe, verjetno res ni enostavna. Vodstvo podjetja bi moralo pokazati, da ceni sodelovanje, da so skupinski inovativni predlogi še posebej zaželeni in da imajo predlagatelji podporo pri celotnem invencijsko-inovacijskem procesu, vključno s pomočjo pri pripravi in prijavi izboljšave. Management idej v podjetju je organiziran kot

klasični sistem in *organizator inovacijske dejavnosti* je edini zaposleni v podjetju, ki se z njim profesionalno ukvarja. Prva in osnovna naloga managementa idej je vzpodbujanje zaposlenih in management idej gotovo igra zelo pomembno vlogo v razvijanju inovacijske kulture. A brez temeljev inovacijske kulture v podjetju, ki jih postavlja splošna organizacijska kultura in stil vodenja posameznih vodij, management idej ne more obroditi veliko sadov. Podjetje Iskra Avtoelektrika se uvršča med velika podjetja v slovenskem prostoru in organiziranost managementa idej, ki ga v podjetju poseblja en posameznik, je neustrezna. Podjetje bi moralo resno razmisliti o pomenu in vlogi invencijsko-inovacijskega managementa in ustrezni organiziranosti. Vodstvo pa bi moralo predvsem z dejanji pokazati, da pričakuje od slehernega zaposlenega, tudi *vodij*, iskanje in izvajanje nenehnih izboljšav in vodje usposobiti za razumevanje in vodenje inovativnih predlogov. Če se od vodij ne pričakuje in zahteva, da spodbujajo svoje podrejene k podajanju predlogov za izboljšave in da so tudi sami inventivni, sistem ne more uspešno delovati, ne more privabiti zaposlenih in jih zadržati v procesu managementa idej. Besede vabijo, zgledi privabijo. Le z vključevanjem in povezovanjem najširšega kroga zaposlenih v iskanje, prijavljanje in uresničevanje izboljšav, bo podjetje dosegalo cilje inovativnosti in postavilo temelje za dolgoročno uspešnost podjetja. Ker je torej prvi cilj managementa idej množičnost, bi bilo prav, da ne bi bil noben predlog izboljšave zavrnjen. Zavrnitev, karkršnakoli že, ni za nikogar prijetna, niti dovolj utemeljena. Avtorju bi bilo treba ponuditi možnost, da svoj predlog dopolni, preoblikuje, dodela, dodatno ustno obrazloži, ipd.

Vidik nagrajevanja je po oceni zaposlenih na devetem mestu, *vidik spodbujanja pa na zadnjem, enajstem*. Organizacijsko klimo ustvarjajo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. Vodstvo podjetja bi moralo razmisliti o ustrežnejšem sistemu nagrajevanja. Uspešnost posameznika je v veliki meri odvisna od njegove inventivnosti.

Cilj podjetja je inovativnost, zato bi morali nagrajevati vse, ki sodelujejo v invencijsko-inovacijskem procesu. Poudarjati bi morali pomen timskega dela in podpirati povezovanje zaposlenih v neformalne skupine, saj s timskim delom pridemo do najboljših rešitev in vedno novih predlogov izboljšav.

V glavi vsakega posameznika se dnevno dogaja nešteto možganskih neviht in naloga invencijsko-inovacijskega managementa je, da to silno energijo akumulira in z njo ceneje in učinkoviteje napaja procese v organizaciji. Če želi podjetje uspešno in učinkovito odpraviti odstopanja v procesu, mora sistematično analizirati vzroke za nastalo situacijo. V podjetju se ne poslužujejo prav pogosto javnega odkrivanja problemov, ne iščejo javno inovativnih rešitev in se ne sprašujejo prav pogosto, katero aktivnost v podjetju bi bilo moč brez škode opustiti. Če želi podjetje pridobiti najboljše rešitve, mora probleme najprej predstaviti in nato z odprtim komuniciranjem izzvati inovativne posameznike, da pristopijo k razreševanju problemov.

LITERATURA

- Dovžan, Henrik. 1994. *Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Drucker, Peter. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus
- Drucker, Peter. 1995. *Managing in a time of great change*. Oxford, London: Butterworth-Heinemann
- Fatur, Peter. 2005. *Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana
- Kos, Marko. 2002. Od strategije k implementaciji. *Od invencije do inovacije*. Ljubljana: PCMG – Pospeševalni center za malo gospodarstvo
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management
- Likar, Borut. 2002. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo
- Lozar, Martina. 2003. *Moja mala možganska nevihta*. Seminarska naloga, Visoka šola za management Koper
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah. *Od invencije do inovacije*. Ljubljana: PCMG – Pospeševalni center za malo gospodarstvo
- Pečjak, Vid. 2002. Ustvarjalnost v šoli. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Korona plus
- Robbins, Stephan P. 1996. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall International
- Tajnikar, Maks. 1993. Pospeševanje podjetnosti in inovativnosti slovenske družbe z razvojem drobnega gospodarstva. *Naše gospodarstvo* 39 (1/2): 22–25
- Tidd, Joe, John Bassant In Keith Pavitt. 2001. *Managing innovation – integrating technological, market and organizational change*. Chichester, New York: John Wiley

VIRI

- Avtoelektrika, d. d. 2004. *Poročilo o inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki za leto 2004*. Poslovni dokumenti, Avtoelektrika, d. d.
- Avtoelektrika, d. d. 2006. *Izpis zbirnega poročila o zaposlenih KDRZBPOR*. Poslovni dokumenti, Avtoelektrika, d. d.
- Avtoelektrika, d. d. *Intranetna stran podjetja*

- GIMB, Global Idea Management Benchmarks. 2004. *Report 2003*. IMB Consulting.
[Http://www.ideenmanagementstatistik.com/downloads/gimb2004_ausz.pdf](http://www.ideenmanagementstatistik.com/downloads/gimb2004_ausz.pdf) (30. 01. 2006).
- Pervaiz, Ahmed K. 1998. *Benchmarking Innovation Best Practice*. Benchmarking for Quality Management & Technology. Vstopna stran.
[Http://www.emeraldinsight.com/.../viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=842957](http://www.emeraldinsight.com/.../viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=842957) (15. 01. 2006)
- Statistične informacije št. 370. 2004. Raziskovanje in razvoj, znanost in tehnologija. SURS. [http:// http://fetcher.fw-notify.net/hyper000000061907777001349353696/doc/statinf/23-SI-059-0401.pdf](http://http://fetcher.fw-notify.net/hyper000000061907777001349353696/doc/statinf/23-SI-059-0401.pdf) (15. 01. 2006)
- Zairi, Mohamed. 1995. *Benchmarking innovation for best practice*. World Class Design to Manufacture. Vstopna stran.
[Http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do?containerType=Issue&containerId=17095](http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do?containerType=Issue&containerId=17095) (20. 01. 2006)

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik o iskricah v Iskri Avtoelektriki

	Ne vem (NV)					
	Ne soglašam (1)					
	Večinoma ne soglašam (2)					
	Niti eno niti drugo (3)					
	Večinoma soglašam (4)					
	Popolnoma soglašam (5)					
7.2 V primeru, da pride pri delovnem procesu do nepredvidenih odstopanj od običajnih rezultatov, sistematično analiziramo vzroke za to.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 Odgovorni sistematično odkrivajo odprte probleme in jih javno objavljajo, da bi zanje pridobili inovativne rešitve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.10 Avtor ima v vsakem trenutku možnost izvedeti, v kateri fazi je obravnava njegove iskric (odgovor dobi takoj).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.11 Avtor, katerega iskrica ni bil odobrena, dobi popolno informacijo o razlogih za zavrnitev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.12 Avtorji neodobrenih iskric menijo, da je bila zavrnitev predloga dovolj dobro utemeljena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.1 Osnovni motiv, ki me vzpodbuja k podajanju iskric, niso denarne nagrade. Te so sekundarnega pomena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 Sistem plač omogoča, da zaposleni, ki so pri delu bolj uspešni, prejmejo tudi ustrezno višje plačilo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4 Višine dodeljenih nagrad avtorji iskric pretežno dojemajo kot pravične.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5 Nagrada za iskrico naj se razdeli med avtorja same ideje in vse tiste, ki so predlog pomagali realizirati v praksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.1 Menim, da je organizator inovacijske dejavnosti glavni generator inovacijske kulture v podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 Menim, da organizator inovacijske dejavnosti opravlja eno od pomembnih funkcij v podjetju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 Organizator inovacijske dejavnosti vsaj občasno sodeluje na sestankih posameznih oddelkov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.1 Menim, da so vodstveni kadri usposobljeni za razumevanje in vodenje iskric.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2 Vodje »zahtevajo in pričakujejo« od mene podajanje iskric, ne pa zgolj »dobronamerno dopuščajo«.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3 Kadar se mi pojavi dobra ideja, mi vodja pogosto predlaga, naj jo tudi »formalno« podam kot iskrico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4 Vodja me ponavadi pohvali za dobro opravljeno delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5 Iskric vodja ne sprejema kot osebno kritiko.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6 Iskric vodje ne smatrajo za »nepotrebno nadlogo«.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Za sodelovanje v anketi se vam najlepše zahvaljujem.

Martina Lozar