

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Gregor Cerinšek**

**Inštrument prepoznavanja inovacijske  
kompetentnosti zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Gregor Cerinšek**

**Mentor: doc. dr. Branko Ilič**

**Inštrument prepoznavanja inovacijske  
kompetentnosti zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

## **Inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti zaposlenih**

S kompilacijo konceptov inovativnosti in kompetentnosti je v diplomski nalogi definiran pojem »*inovacijska kompetentnost*«. Lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika in pripadajoče vedénjske dimenzije pa so opredeljene na osnovi triangulacije med izsledki iz strokovne literature in opravljenih intervjujev. Prikazano je, kako lahko s pomočjo opisov teh lastnosti natančno zaznamo in opredelimo kritične dogodke inovativnosti. Predlagan je obrazec za zapisovanje kritičnih dogodkov, ki se ga kasneje uporabi v vedénjskem intervjuju. Razvit je tudi vprašalnik za kvantitativno merjenje lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika. Oblikovani inštrument, ki združuje tri predlagane metode, je v podporo kadrovskemu menedžmentu pri prepoznavanju inovacijske kompetentnosti zaposlenih. S pomočjo izdelanega radarskega diagrama pa lahko ugotovimo, katere lastnosti zaposlenih (in njim pripadajoče vedénjske dimenzije) so tiste, ki bi jih bilo potrebno v prihodnosti spodbujati in razvijati.

***Ključne besede:*** kompetence, inovacije, inovacijska kompetentnost, tehnika kritičnih dogodkov, radarski diagram.

## **Instrument for recognizing employees' innovation competency**

Using the compilation method I proposed a new term "*innovation competency*". Furthermore, specific characteristics and behavioral dimensions of innovation-competent individual are defined by using the triangulation of different expert sources and interviews. It is presented, how critical innovation incidents can be defined by using descriptions of these characteristics. Proposed form for putting down critical incidents can be later used in a behavioral interview. We can quantitatively measure specific characteristics of innovation-competent individual by using the developed questionnaire as well. The proposed instrument, which combines three different methods, helps Human Resource Management (HRM) to recognize employees' innovation competency. By using the developed innovation competency radar chart we can determine, which characteristics and behavioral dimensions of employees have to be further stimulated and developed.

***Key words:*** competences, innovation, innovation competency, critical incident technique, radar chart.

# KAZALO

<b>SEZNAM SLIK IN TABEL</b>	6
<b>1. UVOD</b>	7
1.1 Namen	8
1.2 Cilj in teza	8
1.3 Metodologija	9
1.4 Struktura diplomske naloge	10
<b>2. KOMPETENCE IN KOMPETENTNOST</b>	12
2.1 Opredelitev kompetenc	12
2.2 Klasifikacija kompetenc	18
2.2 Kompetence skozi zgodovino	22
2.3 Kompetence v današnji praksi	25
<b>3. INOVACIJE IN INOVATIVNOST</b>	29
3.1 Opredelitev inovacij in inovativnosti	31
3.1.1 Ustvarjalnost in inovativnost	37
3.1.2 Podjetnost in inovativnost	38
3.1.3 Inovativnost je presek ustvarjalnosti in podjetnosti	39
3.2 Podjetnik in podjetništvo po Schumpetru	41
3.3 Inovativnost in njen pomen v današnji praksi	43
<b>4. INOVACIJSKA KOMPETENTNOST POSAMEZNIKA</b>	45
4.1 Opredelitev inovacijske kompetentnosti	46
4.1 Lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika	49
<b>5. RAZVIJANJE INŠTRUMENTA PREPOZNAVANJA INOVACIJSKE KOMPETENTNOSTI ZAPOSLENIH</b>	59
5.1 Prepoznavanje inovacijske kompetentnosti kot temelj letnih razgovorov	59
5.2 Vedénjski intervju	61
5.2.1 Prednosti in slabosti klasičnega intervjuja	61

5.2.2 Metoda kritičnih dogodkov	63
5.2.3 Intervju opisov vedenja	66
5.3 Vprašalnik	68
5.4 Samoocenitev (podjetje Danfoss Trata – primer dobre prakse)	69
<b>6. PRAKTIČA PREVERBA INŠTRUMENTA</b>	<b>73</b>
<b>7. SKLEP: PRIPOROČILA ZA MENEDŽMENT</b>	<b>77</b>
<b>8. LITERATURA</b>	<b>80</b>
<b>PRILOGA</b>	<b>86</b>

## Seznam slik in tabel

Slika 2.1.1 Sestavni deli kompetenc	17
Tabela 2.2.1 Ključne kompetence	20
Slika 2.2.1 Model ledene gore	21
Slika 3.1.1 Dimenzije inovacijskega prostora	34
Tabela 3.1.1 Spreminjanje tržnih zahtev in lastnosti idealnega podjetja v zadnjih desetletjih	36
Slika 3.1.3.1 Inovativnost = ustvarjalnost $\cap$ podjetnost	39
Slika 3.1.3.2 Inovacijska veriga	41
Tabela 4.1.1 Ključne kompetence z dodanim novim sklopom, inovacijsko kompetentnostjo	47
Slika 4.2.1 Razlika med konveksno in konkavno lečo	52
Slika 4.2.2 Premik od konvergentnega razmišljanja k divergentnemu razmišljanju	52
Slika 4.2.3 Ustvarjalnost glede na izkušnje	55
Tabela 5.2.2.1 Poseben obrazec za spremljanje kritičnih dogodkov inovativnosti	65
Tabela 5.2.3.1 Primer intervjuja opisov vedênja	67
Slika 6.1 Radarski diagram inovacijske kompetentnosti	73
Slika 6.2 Bolj in manj poudarjene lastnosti znotraj radarskega diagrama inovacijske kompetentnosti (v primeru <i>delavca X</i> )	74

# 1. UVOD

Nujnost nenehnega spreminjanja postaja vse pomembnejše vodilo v današnjem poslovanju podjetij. Če je na primer podjetje pravkar razvilo dober izdelek, naj bi bila naslednja misel, kako narediti ta izdelek še boljši. Takšen način razmišljanja pomeni dvoje: stremeti h konkurenčnosti in dejanskemu premagovanju konkurentov, še bolj pomembno pa je, da tekmujejo sami s seboj in delamo vsak dan nove stvari bolje. V tem kontekstu smo torej sami sebi najhujši konkurent, to pa nas sili k nenehnemu napredku; k spodbujanju in »premagovanju« samega sebe.

Tako danes praktično ne bi več smelo biti resnega podjetja, ki se ne bi zavedalo, da je temelj njegove konkurenčnosti, učinkovitosti in temu posledično uspešnosti prepoznavanje, vzdrževanje in spodbujanje lastne inovativnosti. V literaturi in na spletu obstaja vrsta bolj ali manj uporabnih modelov in tehnik, ki so namenjena prav temu. Večina modelov inovativnost opredeli kot lastnost podjetja kot celote. Iskanje idealne poti in rešitve (ki bi lahko podjetju pomagala iz težav) spominja na srednjeveško iskanje Svetega Grala; ko se nam zazdi, da je rešitev že zelo blizu, se pojavijo nove in nove (do takrat nepoznane) okoliščine, ki nas znova pahnejo na začetek iskanja. Prav tako je potrebno zelo jasno poudariti, da je vsako podjetje živ organizem in kot tak samosvoj, enkrat in neponovljiv. Zato ni receptov za učinkovito prebujanje inovativnosti v posameznih poslovnih sredinah (obstajajo zgolj dobre prakse, izkušnje in videnja, ki pa so lahko vzpodbudna platforma za iskanje lastnih rešitev).

Nesporno dejstvo je, da je inovativnost proces, ki ga je potrebno ustrezno načrtovati, organizirati, voditi in kontrolirati. Se pa inovativnost kot proces bistveno razlikuje od ostalih uveljavljenih procesov (npr. pridobivanje posla, finančni izračuni, prodajne aktivnosti itd.), saj ne temelji na načinu dela, ampak predvsem na miselnih vzorcih. Inovativnost je tako miselni proces. Ker veliko elementov ostaja nevidnih in subtilnih, se lahko dostikrat v razgibanih vsakodnevnih operativnih ritmih izgubijo in izognejo sistematičnemu ravnanju in razvoju. Slednje je verjetno tudi vzrok, da v poslovnem okolju primanjkuje ustreznih orodij, metodologij in modelov za ozaveščanje, razvoj in implementacijo miselnih in inovacijskih procesov. Izziv je multidisciplinaren in oseben, saj je vezan na človeka, njegove talente, vedênja in znanja.

Problem tudi nastane, ker mnogo tako imenovanih »modelov za spodbujanje inovativnosti« nehote inovativnost oddalji od njenega izvora in bistva – od ljudi. Ne glede na to, kako definiramo inovativnost, kako razvijamo tehnike za spodbujanje inovativnosti, kako opredelimo vizijo in poslanstvo podjetja (ki prav tako vključujeta inovativnost), nekaj ostaja nesporno – za inovativnost so »zaslužni« vedno in samo ljudje.

## **1.1 Namen**

Zaradi vsega naštetega je bil moj osnovni namen in začetni izziv raziskovanja, kako koncept in razumevanje inovativnosti približati ljudem oziroma zaposlenim v podjetju. Kot bodoči kadrovski menedžer sem prepričan, da lahko bistveno vlogo na tem področju odigra ravno kadrovski oddelek, ki podjetju pomaga pri načrtovanju, organizaciji in vodenju inovacijskih procesov. Kadrovski management tako v prvi vrsti poskrbi za prepoznavanje, zaposlovanje, spodbujanje in nagrajevanje inovativnih posameznikov, ki so ključ do poslovnega uspeha vsakega podjetja. Problem pa se pojavi takrat, ko skušamo vso to leporečje prevesti v prakso in vodstvu predstaviti konkretne rezultate na tem področju. Prav zato sem se skušal v diplomski nalogi čim bolj skoncentrirati na praktične probleme in izzive, s katerimi se soočajo slovenska podjetja (npr. Trimo Trebnje, Danfoss Trata) ter poskušal poiskati nekatere praktično uporabne implikacije.

## **1.2 Cilj in teza**

Cilj diplomske naloge je oblikovati ustrezen inštrument, s pomočjo katerega bi se prepoznavalo inovacijsko kompetentnost zaposlenih. Inštrument bo oblikovan na osnovi triangulacije med izsledki iz strokovne literature, intervjujev s kadrovskimi menedžerji v slovenskih podjetjih in intervjujev s strokovnjaki iz tovrstne stroke (svetovalci in psihologi). Razviti inštrument bo naknadno še enkrat preizkušen v praksi (podjetje Trimo Trebnje) in tako bo preverjena njegova praktična uporabnost.

**V nalogi bom zastopal tezo, da inovacijska kompetentnost zaposlenih v podjetju vpliva na inovacijsko kompetentnost podjetja kot celote, kar se dolgoročno izkaže v njegovi večji učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti. S pomočjo izdelanega inštrumenta bo lahko kadrovski menedžment učinkovito prepoznaval inovacijsko kompetentnost**



**zaposlenih. Pridobljene informacije pa mu bodo koristno služile pri nadaljnjem spodbujanju in razvijanju inovacijske kompetentnosti zaposlenih.**

### **1.3 Metodologija**

V svoji študiji sem uporabil več različnih metod raziskovanja. Glavni namen odločitve za takšen pristop je bil preprečiti, da bi raziskava postala omejena samo z eno metodo, saj je moč skorajda vsakega merjenja tako ali drugače do neke mere okrnjena (Easterby-Smith in drugi 2005: 181). Takšna uporaba več različnih metod je znana kot *triangulacija* – uporaba več različnih, a neodvisnih merjenj. Tako sem informacije in podatke pridobival iz treh, med seboj neodvisnih virov.

Prvi vir je predstavljala znanstveno strokovna literatura oziroma rezultati raziskav in modeli različnih avtorjev; drugi vir so predstavljala mnenja na osnovi intervjujev s kadrovskega menedžerji v slovenskih podjetjih, ki imajo praktične izkušnje na področju prepoznavanja kompetenc (intervju z Marto Strmec, direktorico splošno kadrovskega sektorja v podjetju Trimotrebne in z Bojano Zupanič, vodjo razvoja voditeljstva, asistentko direktorja in vodjo internih komunikacij v podjetju Danfoss Trata); tretji vir pa so predstavljala mnenja na osnovi intervjujev s svetovalci in psihologi, ki se ukvarjajo s tovrstno problematiko (intervju z Gregorjem Lapuhom, direktorjem podjetja Pisk d.o.o. za izobraževanje, svetovanje in kakovost ter intervju s psihologinjo Silvijo Pehneč, svetovalko direktorja Zavoda RS za zaposlovanje, območne službe Maribor).

Uporabil sem kvalitativno tehniko odprtega, nestrukturiranega intervjuja, katere osrednji cilj je bil razumeti pomene, ki jih intervjuvanec pripisuje vprašanjem in okoliščinam v kontekstih, ki jih kot raziskovalec nisem strukturiral vnaprej. Kot tak mi je intervju dal priložnost, da sem odkril ključne točke, odprl nove razsežnosti problema in si zagotovil jasna in natančna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji. Intervju se je odvijal v neposrednem stiku med spraševalcem (mano) in intervjuvancem.

Pri razvijanju diplomske naloge sem uporabil tudi več različnih delovnih metod, kot npr. *metodo klasifikacije*, s katero sem sistematično opredelil vse splošne pojme, ki se pojavljajo tekom diplomske naloge; *metodo opisovanja*, s katero sem opisal dejstva in spoznanja, ki so

nastala na podlagi preteklega raziskovanja drugih avtorjev in tudi razmišljanj psihologov in strokovnjakov iz podjetij; *metodo zavračanja*, s pomočjo katere sem bil kritičen do posameznih spoznanj in razmišljanj določenih avtorjev; *metodo dokazovanja* (s pomočjo intervjujev), s katero sem potrdil določena že obstoječa dejstva; *metodo analize*, s katero sem proučeval vsak pojem zase v odnosu do drugih pojmov (npr. znanje; sposobnosti; veščine; kompetence; inovativnost); *metodo abstrakcije*, s katero sem ločil bistveno za moje raziskovanje od nebistvenega; *metodo konkretizacije*, s katero sem od splošnega pojma prišel do konkretnega pojma (pojem inovacijska kompetentnost); *metodo komparacije*, s katero sem primerjal različne vire in literaturo s praktičnimi izkušnjami strokovnjakov iz podjetij; ter *metodo kompilacije*, s katero sem do določene mere prevzemal tuje ugotovitve, rezultate in opažanja.

Razvijanje inštrumenta prepoznavanja inovacijske kompetentnosti je vseskozi potekal *deduktivno*, saj sem teoretična spoznanja preverjal v konkretnih podjetjih ter tako iskal praktične implikacije ter uporabnost le-teh.

## **1.4 Struktura diplomske naloge**

Diplomska naloga je razdeljena v dva dela. Prvi je teoretski del, ki se ukvarja z definiranjem ključnih pojmov ter teoretsko opredelitvijo raziskovalnega problema. Sestavljajo ga poglavja številka 2, 3 in 4. Drugo poglavje se ukvarja z opredelitvijo koncepta kompetenc in ločitvijo od ostalih sorodnih pojmov, različnimi klasifikacijami kompetenc, zgodovinskim pregledom nastanka in prodora koncepta v poslovno okolje in trenutnim stanjem s primeri iz slovenske prakse. Tretje poglavje opredeli koncept inovativnosti in podrobno razmeji med ustvarjalnostjo, podjetnostjo in inovativnostjo, poda tako imenovani Schumpeterjanski pogled na podjetništvo in prikaže trenutno in želeno stanje na področju inovativnosti v slovenskem okolju, kot ga vidi Vlada Republike Slovenije. Četrto in zadnje poglavje v teoretskem delu poda osnovno definicijo inovacijske kompetentnosti, jo umesti znotraj ostalih sklopov ključnih kompetenc ter opredeli lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika s pripadajočimi vedenskimi dimenzijami.

Drugi del pa je praktični (poglavja 5, 6 in 7). Peto poglavje razvija inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti in opredeli njegove tri glavne sestavne metode: vedênjski intervju, ki temelji na tehniki kritičnih dogodkov, vprašalnik in metodo samoocelitve. V šestem poglavju je podana osnovna kritika inštrumenta, ki je nastala na podlagi praktičnega preverjanja v podjetju Trimó Trebnje. Sedmo poglavje zaključuje diplomsko nalogo s konkretnimi priporočili menedžmentu, kako učinkovito in uspešno uporabljati inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti v vsakdanjem poslovanju z namenom spodbujanja inovativnosti zaposlenih in podjetja kot celote.

## 2. KOMPETENCE IN KOMPETENTNOST

V današnjem času naj bi podjetja vse bolj iskala delavce, ki imajo široko znanje, ki so sposobni hitro menjati delovne naloge in se pri tem učiti. Hkrati naj bi iskala takšne, ki samoiniciativno prepoznajo probleme v svojem delovnem okolju, dajejo predloge za rešitev in inovacije, ki so pripravljeni samostojno odločati in prevzemati za to ustrezno odgovornost. Zaželeno je tudi, da so večči delovanja v skupinah, medsebojnega komuniciranja in delitve znanja z drugimi, komuniciranja s strankami itd. Potrebni naj bi bili posamezniki s kompetencami; takšni, ki vedo, kako se prilagajati delovnim razmeram, kjer je vse več nenačrtovanih in netipičnih nalog, ki zahtevajo hitro in samostojno odločanje (Svetlik 2005).

### 2.1. Opredelitev kompetenc

Pojmi kot so »kompetence«, »kompetentnost«, »biti kompetenten«, se dandanes pojavljajo skoraj na vsakem koraku. Pojmi so načeloma poznani in v vsakodnevni uporabi, čedalje bolj so prisotni tudi v podjetništvu in ravnanju s človeškimi viri<sup>1</sup>.

Kadar naletimo na zahteve po natančnem definiranju, pa se lahko dokaj hitro znajdemo v zagati. Zaradi podobnosti z drugimi pojmi, ki se tudi pojavljajo v kadrovske praksah in pri ravnanju s človeškimi viri, mnogi menedžerji<sup>2</sup> mislijo, da gre zgolj za novo »modno muho«, za prodajanje stare znanosti v novi preobleki; sam koncept »kompetenc« pa v bistvu ne prinaša nič novega.

Samoumevnost uporabe določenega pojma nam lahko dostikrat povzroča težave, ko se od nas zahteva, da pojem opredelimo, še posebno pa takrat, kadar ga je potrebno natančno razlikovati v odnosu do drugih, dokaj podobnih izrazov. Tako se lahko pojem »kompetence« dokaj hitro zamenja in pomeša z njim sorodnimi pojmi, kot so npr. »znanje«, »veščine«, »sposobnosti« (angl. *kratica KSA* – »*knowledge*«, »*skills*« & »*abilities*«). Kot že rečeno, so ti pojmi prav tako prepoznani kot dejavniki, ki so temelj uspešnega opravljanja delovnih nalog. Kot navaja

---

<sup>1</sup> V nalogi bom kot sinonim za angleški termin »*Human Resource Management*« uporabljal slovenski termin »*Ravnanje s človeškimi viri*«. Pojem označuje poslovni proces, ki zajema menedžment (načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje) človeških virov. Predstavlja tudi filozofijo ujemanja osebne rasti zaposlenih s cilji in razvojem organizacije.

<sup>2</sup> Po nasvetu Lektorskega društva Slovenije bom angleški termin »*Management*« zapisoval v poslovenjeni obliki »*Menedžment*«.

raziskava Kay in Moncarz (2004) so znanja, veščine in sposobnosti (KSA) menedžerjev iz področij menedžmenta človeških virov, marketinga, menedžmenta financ in informacijskih tehnologij ključna za dolgotrajni uspeh podjetja. V nadaljevanju raziskava tudi navaja, da so menedžerji v povprečju najbolj kompetentni na področju ravnanja s človeškimi viri, opaža pa se primanjkljaj KSA na področju menedžmenta financ (Kay in Moncarz 2004). Že iz te raziskave je razvidno, da avtorji niso bili dovolj pozorni na natančno razlikovanje med različnimi pojmi (npr. KSA in kompetence), saj se uporabljajo kot sinonimi.

Tako pridemo do situacije, ko nam preobilica in presežek potencialno možnih pomenov otežuje natančno definiranje pojma. Govorimo lahko celo o pomenski inflaciji. Podobno ugotavlja tudi Weinert (2001), ki pravi, da se takšnemu pomanjkanju natančne opredelitve pridružuje preširoko pojmovanje. Zagovorniki koncepta kompetenc se lahko pri tem ujamejo v past oz. se znajdejo pred neubranljivo kritiko. Če se namreč kompetence nanašajo na različne lastnosti posameznikov, ki tako ali drugače vplivajo na uspešnost opravljanja njihovega dela oz. reševanja problemov v drugih življenjskih situacijah, so manj uporabne kot doslej že dokaj razčlenjen kategorialni aparat, ki vključuje znanje, sposobnosti, veščine, spretnosti, osebnostne lastnosti, vrednote, stališča itd. (Svetlik 2005).

Definicije najbolj pogosto uporabljenih pojmov omenjenega kategorialnega aparata so naslednje:

*Znanje* (angl. *knowledge*) je kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih imajo posamezniki, družina in skupnost, in jih lahko uporabijo pri delu, v osebnih in družinskih situacijah (Svetlik in Pavlin 2004). Je organizirana celota podatkov in dejstev, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem.<sup>3</sup> Kot pravi Bontis (2005) sta koncept »menedžment znanja« in z njim tesno povezan koncept »intelektualni kapital« v zadnjih desetletjih močno pridobila na pomenu tako v akademski, kot tudi v poslovni, menedžerski in vladni sferi. Slednjega je najbolj populariziral Stewart (1991) v svojem članku »*Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset*«, v katerem je definiral tako imenovane neotipljive (ang. *intangible*) sestavine intelektualnega kapitala in opozoril na njegovo pomembnost v svetu menedžmenta. Bontis (2002) pa poudarja, da intelektualnega kapitala, ki sestoji iz neotipljivega bogastva znanja, dejansko ni mogoče izmeriti; raziskovalci

---

<sup>3</sup> Primer: matematično znanje, biološko znanje, računalniško znanje, sociološko znanje, znanje o komuniciranju, znanje o svetovanju, znanje o odnosih z javnostmi itd.

lahko le sestavljajo teorije o vsebini tega kapitala in razvijajo nadomestne enačbe, da bi ga nekako predstavili.

*Sposobnosti* (angl. *abilities*) so tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog ter problemov<sup>4</sup> (Musek 2000). Na splošno so to talenti in naravna nagnjena, ki nam pomagajo pri izvrševanju določenih fizičnih in mentalnih aktivnosti (Kupermintz 2002).<sup>5</sup>

*Veščine* (angl. *skills*) so širše in vključujejo tako znanje kot tudi sposobnosti. Nanašajo se na spretnosti, ki smo jih razvili in pridobili (preko treninga, urjenja, usposabljanja in izkušenj) in ki nam olajšajo učenje in izvajanje delovnih aktivnosti. So prenosljive in jih lahko uporabljamo na različnih delovnih mestih in poklicih.<sup>6</sup>

*Osebnostne lastnosti* so trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost. Osebnost pa delimo na štiri velika področja: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba oz. konstitucija (glej Pečjak 1987).<sup>7</sup>

Kako torej zapisati definicijo in vzpostaviti nek odnos med kompetencami in ostalimi pojmi? S pomočjo metode triangulacije (na podlagi prebrane literature<sup>8</sup> in opravljenih intervjujev s kadrovskimi menedžerji, svetovalcem in psihologom) sem ugotovil, da je bistvo kompetenc v tem, da le-te vključujejo tudi *aktivno komponento*. Ravno ta poudarek je ključen v razmerju do drugih sorodnih pojmov (npr. sposobnosti). To ne pomeni le, da je posameznik več določenih vsebin (torej, da je sposoben), temveč da to večino tudi hote ali voljno uporablja takrat, ko oceni, da je to primerno. Seveda ni odveč pripomniti, da kompetenten posameznik to stori v pravem trenutku, na pravem mestu, na pravi način in v pravi meri. Preprosta formula (osebne vrline + znanja + stališča + sposobnosti + spretnosti + veščine = kompetence) tako ne zdrži v celoti. Hotenje in aktivno udejanjanje sposobnosti sta ključna dejavnika kompetenc. Enostavno povedano, kompetenca se nanaša na to, kako mi v določeni situaciji konkretno

---

<sup>4</sup> Po SSKJ (1994: 1285) je sposobnost značilnost, potrebna za opravljanje kakšne dejavnosti.

<sup>5</sup> Primer sposobnosti: ustno/pisno izražanje, ustno/pisno razumevanje, jasnost govorjenja, usmerjenost k problemu, deduktivno/ induktivno razmišljanje, časovna organiziranost, memoriziranje, čustvena inteligenca itd.

<sup>6</sup> Primer veščin: koordinacija, aktivno učenje, inštruiranje, sprejemanje odločitev, reševanje kompleksnih problemov, vodenje, sprejemanje kompromisov itd.

<sup>7</sup> Primer osebnostnih lastnosti: marljivost, izvirnost, vztrajnost, poslušnost, odpuščanje, resnicoljubnost itd.

<sup>8</sup> Glej Boyatzis 1982; Svetlik 2005; Spencer in Spencer 1993; Perrenoud 2000; Eurydice 2003; Argyle 1976; Landström in drugi 2006; Gruban 2004; Muršak 2002; New 1996.

delujemo. Kompetenca je tista lastnost, ki narekuje razlike v izvedbi delovne naloge – razlikuje nadpovprečno od povprečnega.<sup>9</sup>

Ena od najbolj znanih definicij, ki je zelo podobna zgornji opredelitvi, je Perrenoudova (2000), ki pravi, da so kompetence pojmovane kot »*zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.*«

V odnosu do sorodnih pojmov (npr. KSA) lahko ugotovimo (z upoštevanjem zgoraj navedene definicije), da so ti pojmi sestavina prve komponente kompetenc, ki je seveda nujna. Druga, prav tako pomembna in dostikrat zanemarjena komponenta kompetenc, pa je aktivacija in uporaba le-teh v različnih situacijah za doseganje ali povečanje delovne uspešnosti.

Pomembna sestavna elementa kompetenc sta tudi motivacija in vrednote, ki pripomorejo k aktivnemu udejanjanju sposobnosti. *Motivacija* povzroča in usmerja dejanja in zajema spodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih ter duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilj (Carter in drugi 1998). Motivacija ni trajna osebnostna lastnost, temveč notranje spremenljivo stanje pripravljenosti ali zavzetosti za spremembe, ki niha v času in okoliščinah (glej Maslow 1954). Armstrong (1991: 145) pravi, da je »dobro motivirana oseba nekdo z jasno opredeljenimi cilji, ki deluje tako, kot misli da je potrebno, da bo te svoje cilje tudi dosegel.«

Razlikujemo med notranjo in zunanjo motivacijo. *Notranja motivacija* zaposlene spodbuja zaradi njihovega lastnega angažmaja in njihovih interesov pri zadovoljevanju potreb ali pa jim predstavlja osebni izziv. Dejavnike, ki pozitivno vplivajo na notranjo motivacijo in na zadovoljstvo pri delu, je Herzberg (1987) poimenoval motivatorji (zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, osebni razvoj in napredovanje ter strokovni razvoj). Le-ti motivirajo posameznika, da poveča vloženi napor in storilnost. *Zunanja motivacija* pa zaposlene spodbuja k doseganju zunanjih ciljev, kot so npr. doseganje skupnih ciljev za nagrado, zaključek dela do predvidenega roka ali pa tekmovanje. Herzberg (1987) je zunanje dejavnike označil za higienike (kvaliteta nadzora, plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja), katerih prisotnost je zaželena, a sami po

---

<sup>9</sup> Ta ugotovitev je nastala na podlagi intervjuja z Marto Strmec iz podjetja Trimo Trebnje.

sebi nimajo motivacijskega učinka na posameznika. Prisotnost higienikov tako zgolj preprečuje padec storilnosti delavcev, oziroma vzdržuje obstoječo raven storilnosti. Iz te teorije sledi, da je prisotnost ustrezne denarne nagrade kot higienika zgolj pogoj za nadaljnje motiviranje posameznika. Plača povzroča zadovoljstvo, ki odstrani odvečne napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delo (Herzberg 1987; Armstrong 1999).

*Vrednote* pa lahko razumemo kot prepričanja o zaželenih končnih stanjih ali vedênjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in ki so urejene glede na relativno pomembnost (Musek 2000).

Tudi publikacija EU Eurydice (glej EU Eurydice 2002) poudarja, da pri kompetencah ni pomembno samo znanje kot takšno, temveč njegova uporaba. Gre za sposobnost učinkovitega delovanja v različnih danih okoliščinah, ki temelji na znanju, vendar se ne omejuje zgolj na znanje, ampak se opira tudi na izkušnje, vrednote in dispozicije, ki jih posameznik razvija skozi izobraževalno prakso.

Podoben model je zaslediti pri Argylu (1976), ki je med dejavniki »veščega« delovanja poudaril: 1. motivacijo, skupaj z našimi stališči do procesa in njegovega cilja; 2. znanje in razumevanje, kaj moramo storiti, kaj se pričakuje; 3. zmožnost, da znanje in razumevanje prevedemo v specifično vedênje in 4. samo delovanje, ki dokazuje, da obstajajo vse omenjene sestavine.<sup>10</sup>

Če smo natančni, bi bilo v praksi iz jezikovnega vidika bolje uporabljati besedno zvezo »biti kompetenten« kakor »imeti kompetenco«, saj nam prva sama po sebi konkretnije sugerira vsebovanje aktivne komponente. »Biti kompetenten« namreč pomeni izpolniti zahteve dela (se pravi, da smo sposobni aktivno udejanjiti znanje in sposobnosti, ki jih premoremo).<sup>11</sup>

Kadar govorimo o kompetencah, se tako ne osredotočamo zgolj na specifične razlike v sposobnostih in osebnosti (kognicija in temperament) – ki so sicer lahko posredno povezane z

---

<sup>10</sup> Argyle je sicer govoril o tako imenovanem »veščem delovanju«, ki bi ga lahko brez zadržkov poimenovali tudi »kompetentno delovanje«, saj vključuje vse njegove bistvene sestavine.

<sup>11</sup> »Imeti kompetenco« bi lahko iz jezikovnega vidika, brez predhodne opredelitve, pomenilo zgolj posedovati potrebne osebnostne značilnosti za kompetentno delo (kar pa samo po sebi še ni nujno, da smo jih zmožni tudi uspešno in učinkovito uporabljati). Tako SSKJ (1994: 419) definira kompetenco kot »obseg, mero odločanja, določeno navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo«, biti kompetenten pa »nanašajoč se na kompetenco; pristojen, pooblaščen« in »ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican.«

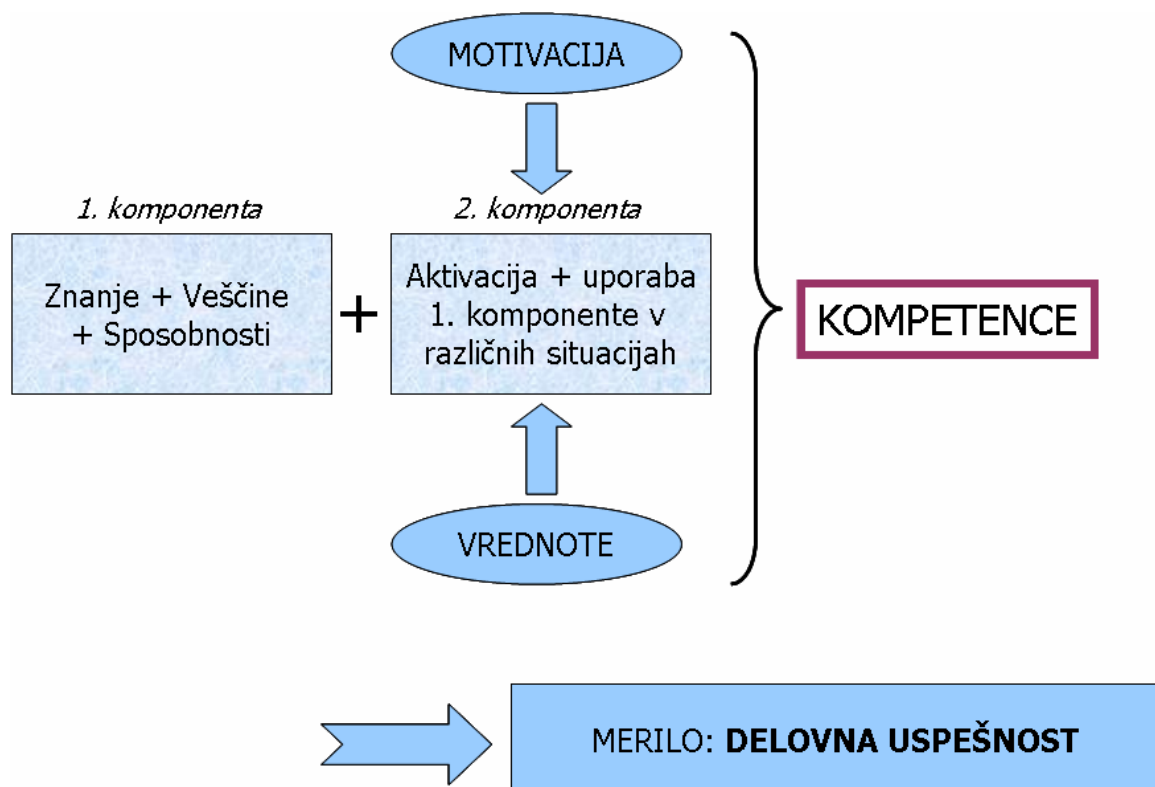


vedenjem pri delu, ampak je preučevanje kompetenc neposredno vezano s ključnimi dejavniki uspešnosti pri delu. Pojem kompetenc je tako vezan na *delovno uspešnost*. Kompetenca se razume kot potencial za uspešno vedenje pri delu (ang. *working behaviour*) (Landström in drugi 2006).

In ravno v tem kontekstu je edino smiselno identificirati, meriti, razviti ter validirati kompetence. Potrebno si je prizadevati kompetence realistično povezati z objektivnimi kriteriji delovne uspešnosti posameznikov, kot npr. povečana prodaja, višja storilnost, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost (Gruban 2004a).

Omenjene sestavne dele kompetenc povezuje slika 2.1.1 v skupno, shematično celoto.

Slika 2.1.1: Sestavni elementi kompetenc



Kot je razvidno iz slike 2.1.1, kompetence sestavljata dve komponenti. Bistvena značilnost kompetenc in hkrati tista sestavina, ki loči le-te od ostalih podobnih pojmov, je druga komponenta, na katero sovplivata motivacija in pa vrednote. Končno merilo kompetentnosti

posameznika pa je njegova delovna uspešnost, preko katere so nam razvidni njegovi konkretni delovni rezultati.

## **2.2 Klasifikacija kompetenc**

Kompetenca ni nekakšna absolutna zmožnost, ki bi bila neodvisna od delovnih in življenjskih kontekstov, v katerih je posameznik. Spencer in Spencer (1993) menita, da se kompetence izoblikujejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v okviru organizacije oz. delovne situacije, v kateri se znajde posameznik. Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije. Tako lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko jo postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika.

Če gre za zmožnost aktiviranja, uporabe in povezovanja znanja v različnih kontekstih oz. situacijah, se te zmožnosti večinoma razvijajo in izkazujejo odvisno od kontekstov, delovnih nalog, delovnih mest in razmer v organizaciji, kjer posameznik dela, oz. od razmer v drugih življenjskih okoljih. Dokler se posameznik ne znajde v določenem kontekstu, svoje kompetence oz. kompetentnosti sploh ne more pokazati; in če je to zanj nova situacija, različna od prejšnjih, niti ne more biti gotov, da jo bo lahko obvladal, da torej ima ustrezne kompetence. Če bi šli v skrajnost, bi lahko rekli, da smo za posameznika gotovi, da ima določeno kompetenco le za kontekste, ki se ponavljajo oz. so si med seboj podobni (Svetlik 2005).

Paradoks je v tem, da se najvišja stopnja kompetentnosti izkazuje prav pri obvladovanju netipičnih razmer in nalog (prav tam). Res je, da je potrebno kompetence umestiti v širši kontekst socialnega in fizičnega okolja. Zaradi specifičnih tehnologij in iz njih izhajajočih delovnih nalog delodajalci od svojih zaposlenih pričakujejo vrsto delovno specifičnih kompetenc. Toda poleg teh obstajajo prav tako bolj splošne, ključne kompetence, ki so potrebne za uspešno reševanje problemov v zasebnem in javnem življenju ter prav tako pri delu.

Ključnim oz. splošnim oz. generičnim kompetencam se posveča večja pozornost, ker so lažje prepoznane in tudi uporabljive v več situacijah. *Ključne kompetence* (splošne, jedrne, generične) so tako prenosljive v različne kontekste oz. uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih. Z drugimi besedami, so neodvisne od področja delovanja. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost. Zato naj bi na različnih ravneh zahtevnosti predstavljale jedro vsake, tudi poklicne izobrazbe (Muršak 2002). Ključne kompetence morajo posamezniku omogočati, da se uspešno vključi v različne socialne mreže ter pri tem ohrani samostojnost in osebno učinkovitost v znanjih, pa tudi v novih in nepredvidljivih kontekstih. So multifunkcionalne in transdisciplinarne, koristne za doseganje pomembnih ciljev in obvladovanje različnih, tudi sprva nepoznanih delovnih nalog.

*Delovno specifične kompetence* so povezane s specifično delovno nalogo, ki jo opravljamo. Nanašajo se na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo (niso pa prenosljive med funkcijami v organizaciji). Delovno specifične kompetence pripomorejo k uspešno opravljeni delovni nalogi. V tem kontekstu razumemo posameznika v določeni vlogi. Z *organizacijsko specifičnimi kompetencami* pa posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi ne glede na to, katero vlogo ima (New 1996). V tem kontekstu pa razumemo posameznika v določeni organizaciji kot celoti.

Nelson (2004) meni, da bi vsako podjetje najprej moralo vzpostaviti tako imenovani kompetenčni okvir (ang. *competency framework*), v katerem bi se opredelil sistem ključnih kompetenc (ter za vsako kompetenco še nivo doseganja le-te). Tako se potem lažje naknadno definira še specifične kompetence za posamezno delovno funkcijo. Z vzpostavljenim kompetenčnim okvirjem se za menedžerje, kadrovice in ostale zaposlene v prvi vrsti zagotovi skupno razumevanje (ang. *common language*) okoli samega koncepta. Z drugimi besedami, razumevanje kompetenc se približa vsem zaposlenim in jim je tudi enako. To pa je osnova za nadaljnje definiranje kompetenc in dvosmerno komunikacijo o (ne)učinkovitem delovnem vedênju zaposlenih.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Velik poudarek skupnemu razumevanju koncepta kompetenc (oz. izoblikovanju kompetenčnega okvirja) so namenili tudi v podjetju Danfoss Trata. Tako je bil njihov primarni cilj približati koncept kompetenc vsakemu zaposlenemu ter ustvariti dvosmerno komunikacijo. Več o njihovih izkušnjah pri uvajanju kompetenčnega modela v nadaljevanju.

Publikacija EU Eurydice (glej EU Eurydice 2002) definira ključne kompetence kot nujno potrebne za to, da bomo posamezniki lahko živeli svobodno, smiselno, odgovorno in uspešno življenje. To so tiste kompetence, ki so relevantne za nas ne glede na spol, razred, raso, kulturni izvor in družinske okoliščine ali materni jezik. Biti morajo skladne z etičnimi, gospodarskimi in kulturnimi vrednotami in navadami skupnosti. Pri tem ni mogoče upoštevati posameznikom specifičnih življenjskih stilov, ampak življenjske okoliščine, ki so skupne vsemu prebivalstvu: bolj ali manj vsi smo enkrat v življenju učenci, delavci, starši, skrbniki, udeleženci v številnih političnih, kulturnih in prostočasnih aktivnostih.

Svetlik (2005) razdeli ključne kompetence v osem sklopov (glej tabelo 2.2.1).

Tabela 2.2.1: Ključne kompetence

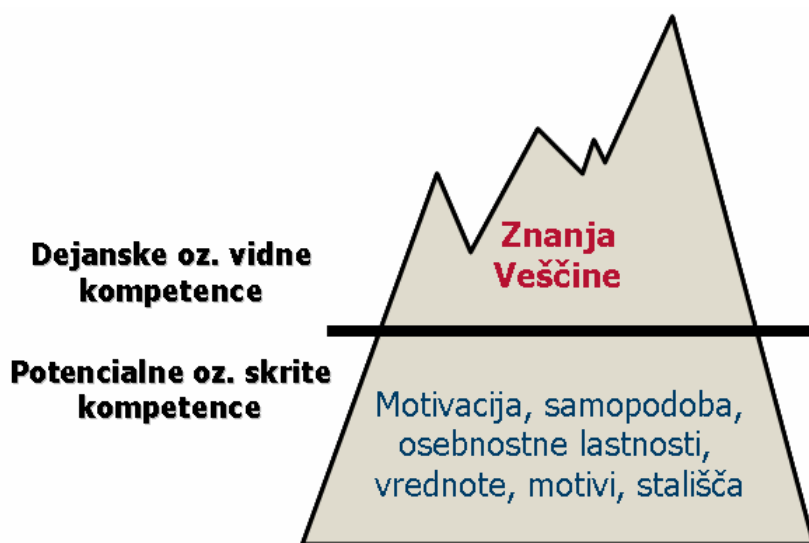
<b>KLJUČNE KOMPETENCE</b>
1. socialne kompetence v smislu sposobnosti navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanja oz. dela v timih, skupnosti;
2. obvladovanje maternega jezika, branje v smislu hitrega pridobivanja in pravilnega razumevanja pisnih informacij, pisno in ustno sporočanje, komuniciranje idej in informacij;
3. sposobnost divergentnega razmišljanja, kritičnega presojanja, ustvarjalnosti in reševanja problemov;
4. obvladovanje novih tehnologij, zlasti informacijsko-komunikacijske tehnologije, medijev;
5. medkulturna kompetentnost v smislu poznavanja splošne kulture in različnih kultur ter obvladovanje vsaj enega tujega jezika;
6. obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja življenjske poti oz. osebnega razvoja;
7. obvladovanje števil, matematike, analitičnega razmišljanja in
8. podjetniška kompetentnost v smislu sposobnosti organiziranja, načrtovanja, vodenja, odločanja.

Vir: Svetlik, I. (2005): O kompetencah. V Pezdirc, M. S. (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Naveden seznam ključnih kompetenc je dokaj agregiran in vključuje vrsto bolj specifičnih kompetenc. Če kompetence opredelimo kot »znanje o uporabi znanja« (Svetlik 2005) tudi ugotovimo, da presega ta okvir; se širi na druge vrste znanja, osebnostne lastnosti, vrednote. Svetlik zaključuje, da vsaka kompetenca temelji na kombinaciji med seboj povezanih kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja, motivacije, vrednotne usmerjenosti, stališč, čustev in drugih socialnih in vedénjskih sestavin, ki jih je kot celoto mogoče uporabiti za učinkovito delovanje (Svetlik 2005: 22). Težko bi trdili, da kateri od teh naštetih dejavnikov ne vpliva na zmožnost uporabe znanja. Zato so zajeti v osnovno definicijo kompetenc s poudarkom na aktivni komponenti dejanskega ukrepanja in vedénja na delovnem mestu. Po mojem mnenju je ravno to odločujoče, ko skušamo vzpostaviti odnos do sorodnih pojmov.

Obstaja še ena delitev med kompetencami, ki je v našem primeru zanimiva, in to je delitev med dejanskimi, vidnimi kompetencami in potencialnimi, skritimi kompetencami (glej sliko 2.2.1).

Slika 2.2.1: Model ledene gore



Vir: Spencer, L. M. in S. M. Spencer (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

*Dejanske oz. vidne kompetence* so lažje merljive in opisljive. To so tiste kompetence, ki jih posameznik poseduje. *Potencialne oz. skrite kompetence* pa so težje merljive in neoprijemljive, a se jih v določenih primerih lahko napove. To so kompetence, ki jih posameznik v okviru svoje samopodobe, osebnostnih lastnosti, vrednot, motivov in

motivacije še lahko uspešno razvije (Spencer in Spencer 1993). Korošak (2004) meni, da so ravno ti, globlji atributi odločilni za uspeh na delovnem mestu. »Od tod znana maksima, da je za uspešno selekcijo kandidatov treba opraviti izbiro na podlagi motivov in vrednot, ne pa na podlagi formalnega znanja in veščin. Slednje je razmeroma lažje pridobiti« (Korošak 2004: 12).

## 2.3 Kompetence skozi zgodovino

Svetlik (2005) ugotavlja, da se je skozi zgodovino pojavil tako imenovani proces razvoja, spreminjanja in ponovne uveljavitve kompetenc. V predindustrijskem obdobju smo imeli opravka z usposabljanjem posameznika (od vajenca do pomočnika in mojstra), ki je bilo usmerjeno predvsem v razvoj njegovih kompetenc.<sup>13</sup> Z industrializacijo pa so se razmere bistveno spremenile. Če bi želeli usposobiti sto tisoče delavcev na obrtniški način, bi to trajalo predolgo in bi bilo predrago (industrija tako ne bi bila konkurenčna in ne bi zagotavljala cenениh izdelkov za množično porabo). Zato je nastala povsem drugačna, na tehnični delitvi dela utemeljena organizacija dela. Prav zaradi tega je moral posamezen delavec opravljati čim bolj omejeno število delovnih nalog oz. operacij, za katere je bil specializiran. Toda njegova specializacija ni temeljila na poglobitvi kompetenc, temveč na poenostavitvi dela in dekvalifikaciji, ki je omogočala hitro priučitev in visoko stopnjo zamenljivosti.<sup>14</sup> Vprašanje kompetentnosti zaposlenih je tako postalo nepomembno.

V drugi polovici 20. stoletja, točneje nekako po naftnem šoku v 70. letih, pa se je paradigma množičnosti proizvodnje in porabe začela počasi krhati in spreminjati. Podjetja so se vse bolj začela zavedati, da največ razvojnega potenciala leži v ljudeh, ki kot nekvalificirani in polkvalificirani delavci svojih človeških virov niso mogli niti razviti niti uporabiti. Možnosti za razvojni obrat so se pokazale v uporabi več znanja in to je bilo razumljeno kot potreba po višji stopnji izobrazbe ter kvalificiranosti zaposlenih (Svetlik 2005).

---

<sup>13</sup> Torej temu, da je bil sposoben samostojno delati, komunicirati s strankami ter prenašati lastno znanje na druge. Po končanem usposabljanju je mojster moral zares obvladati svoj posel (Svetlik 2005).

<sup>14</sup> Pri industrijskem delavcu (v primerjavi z obrtniškim) so tako ostali le sledovi kompetenc: poslušnost, vzdržljivost, delavnost, vztrajnost, sposobnost imitacije. Druge kompetence (npr. inovativnost, identifikacija, reševanje problemov, odločanje, komuniciranje s strankami, prenašanje znanja) so postale nepotrebne, če ne celo moteče. Industrijski delavec ni zato, da razmišlja, temveč zato, da dela, izvaja natančno določene naloge po navodilih nadrejenih (Svetlik 2005).

Leta 1973 je David McClelland objavil članek z naslovom »*Testing for competence rather than intelligence*«, ki velja kot osnova za začetek kompetenčnega gibanja. V njem je predstavil študije, ki so pokazale, da tradicionalni akademski testi znanja, sposobnosti in nadarjenosti (vključno s šolskimi ocenami) niso natančni indikator prihodnje učinkovitosti in uspešnosti v poslovnem in privatnem življenju. Ta dognanja so ga vodila k odkrivanju raziskovalnih metod, ki bi identificirale tiste »kompetenčne variable«, ki bi bile indikator delovne učinkovitosti. Najvažnejša kriterija pri prepoznavanju in identificiranju kompetenc sta: 1. zagotoviti si kriterijski vzorec; primerjava ljudi, ki so uspešni pri opravljanju delovnih nalog s tistimi, ki so manj uspešni – tako se lahko identificirajo tiste značilnosti, ki so povezane z uspehom, ter; 2. pozornost je potrebno preusmeriti k preučevanju dejanskega vedenja v konkretnih delovnih situacijah. Če smo pozorni na to, kako določena oseba spontano razmišlja in deluje v nestrukturiranih situacijah v resničnem življenju (oz. kako je že delovala v podobnih, preteklih situacijah), potem lahko sklepamo o njenih kompetencah oziroma kompetentnosti (kaj dejansko lahko naredi in kaj bo naredila) (glej McClelland 1973).

McClelland (prav tam) in sodelavci so pozornost v svoji raziskavi v sedemdesetih letih usmerili na mlade diplomate znotraj Ministrstva za zunanje zadeve ZDA. Njihov osnovni izziv je bil najti odgovor na vprašanje, kako napovedati njihovo bodočo delovno učinkovitost (saj so se tradicionalni testi izkazali za neuspešne). Najprej so si zagotovili kriterijski vzorec: prepoznali so superiorne posameznike ter jih primerjali s povprečnimi in podpovprečnimi. Skupina superiornih je bila sestavljena iz najučinkovitejših mladih diplomatov; v očeh njihovih nadrejenih, ostalih zaposlenih in zunanjih sodelavcev so bili to najuspešnejši predstavniki svoje domovine. Ko je bilo to delo opravljeno, so s pomočjo vedénjskega intervjuja pri posameznikih zelo natančno ugotavljali, kako so se ti vedli v najkritičnejših situacijah njihovega delovnega življenja.<sup>15</sup> Preko vedénjskega intervjuja so pridobili podrobno opisane tri največje uspehe in tri največje neuspehe v poklicnem življenju posameznikov. Intervjuvar se je ravnal po načelih raziskovalnega novinarja in postavljaj naslednja vprašanja: »Kaj vas je vodilo do situacije?«, »Kdo so bili vpleteni?«, »Kaj ste razmišljali, čutili?«, »Kaj ste hoteli doseči v tej situaciji?«, »Kaj ste konkretno naredili?«, »Kaj se je zgodilo?«, »Kakšen je bil rezultat dogodka?«, »Kakšne so bile posledice dogodka?«. S pomočjo

---

<sup>15</sup> Najprej so hoteli superiorne in povprečne posameznike dejansko opazovati na njihovih delovnih mestih, kako ti opravljajo vsakodnevne posle. Tako bi lahko ugotovili, v katerih točkah se razlikuje njihovo opravljanje poklica. Ta pristop pa bi bil zelo drag in nepraktičen pri tako obsežni študiji (McClelland 1973).

vedénjskega intervjuja so tako pridobili na stotine krajših zgodb o določenih situacijah, s katerimi so se mladi diplomati srečali, ko so opravljali vsakodnevno delo v tujih državah. Vedénjski intervju, ki ga je uporabljal McClelland, temelji na Flanaganovi (1954) metodi kritičnih dogodkov.<sup>16</sup> Posnetki vedénjskih intervjujev superiornih in manj učinkovitih diplomatov so bili kasneje analizirani; pozornost je bila usmerjena na vedénja, ki so jih izkazovali superiorni posamezniki, ne pa tudi ostali. Takšne tematske razlike so bile prevedene v objektivne točkovne definicije, s katerimi se je dosegla standardizacija. Kompetence, ki so razlikovale nadpovprečne diplomate od povprečnih, so bile: 1. medkulturna intepersonalna občutljivost; 2. pozitivna naravnost do drugačnih; 3. hitrost pri spoznavanju različnih političnih povezav in mrež. Te tri kompetence so se izkazale za frekventnejše v dejanjih superiornih posameznikov. Povprečni tako ali niso opozorili na dogodke, ki bi zahtevali tovrstne kompetence, ali pa so pripovedovali zgodbe, kjer se je občutilo pomanjkanje omenjenih kompetenc. Zadnji korak je bila validacija oziroma potrditev kompetenčnega modela; potrebno je bilo dokazati, da tovrstni model dejansko pokaže, kdo je lahko dober diplomat. To pa so potrdili z oblikovanjem novega vzorca uspešnih in manj uspešnih posameznikov ter ponovili postopek vedénjskih intervjujev. Njihove zgodbe so točkovali in bili pozorni, če se znova pojavljajo že prepoznane kritične kompetence. Te kompetence so se znova pojavile v zgodbah superiornih diplomatov.

Eden od pionirjev na področju kompetenc je tudi Richard Boyatzis (1982), ki je v svojem delu »*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*« predstavil koncept kompetenc, ki se še dandanes uporablja. Biti kompetenten pomeni povezanost znanja, sposobnosti, veščin, vrednot, motiviranosti za učinkovito in uspešno delovanje v delovnem okolju. Kompetenten človek ima torej znanje, sposobnosti in motiv za uresničitev zamisli v različnih situacijah. Boyatzis je izvedel raziskavo na vzorcu 2000 menedžerjev iz 12 organizacij, ki so opravljali 41 različnih menedžerskih funkcij. V njej je dokazal, da je 21 ključnih menedžerskih kompetenc vezanih na njihovo poslovno uspešnost. Hkrati je osnoval ter opisal metodologijo in strukturo za njihovo operativno definiranje (glej Boyatzis 1982).

---

<sup>16</sup> S to razliko, da je Flanagan (1954) odkrival glavne elemente in zahteve določenega dela – torej je opravljal analizo dela (ang. job analysis), McClelland (1973) pa se je skoncentriral na značilnosti ljudi, ki so svoje delo dobro opravljali (na kompetence). Flanaganovo metodo kritičnih dogodkov, kakor tudi vedénjski intervju, podrobneje obravnavam v nadaljevanju.



## 2.4 Kompetence v današnji praksi

Študije in raziskave (glej McClelland 1973; Spencer in Spencer 1993) so pokazale, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, zanesljiveje opravičujejo velike naložbe v usposabljanje in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj človeških virov ter načrtovanje kariere, določajo prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premeščajo vrzeli v znanju in spretnostih in predvsem povezujejo v celoto na eni strani letne razgovore, oceno delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja človeških virov in na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote ter kulturo podjetja (Gruban 2004d).

Gruban (2004a) je s svojim raziskovalnim delom na področju kompetenc ugotovil, da je uspešnih implementacij modelov kompetenc v slovenski poslovni praksi razmeroma malo. Če se po podatke odpravimo v tujino, lahko ugotovimo, da je kompetenčno gibanje že popolnoma iz adolescence in po 40 letih prisotnosti v poslovni praksi nikakor ni več modna muha komercialno naravnanih svetovalskih hiš, ampak kar temelj ravnanja z delovno uspešnostjo zaposlenih, izbire in razvoja kadrov. Ponekod pa so kompetence osnova preoblikovanja vodenja, ravnanja s človeškimi viri ali pa celo celotne kadrovske arhitekture in organizacijske kulture ter vrednot.

Primer dobre prakse uvajanja kompetenčnih modelov je podjetje Danfoss Trata, ki je z metodo samocenitve doseglo, da so zaposleni preko strukturirane diskusije lahko vplivali na oblikovanje svoje lastne vloge v podjetju.<sup>17</sup> Sodelovali so tudi pri definiranju meril za učinkovitost in uspešnost, saj se je preko uvajanja koncepta kompetenc jasno definiralo, kako naj zaposleni dosežejo zastavljene cilje podjetja.

Zaposleni so v sodelovanju z vodji dobili osnovo za pogovor o nadaljnjem strokovnem in osebnem razvoju, ki se je preusmerilo iz izobraževanja na zunanjih seminarjih na delovno usposabljanje; razvoj znotraj vsakodnevnih nalog na delovnem mestu (ang. *on-the-job*

---

<sup>17</sup> Metodo samoocenitve podrobneje obravnavam v nadaljevanju, preneseno v kontekst inštrumenta prepoznavanja inovacijske kompetentnosti. Lahko pa na tem mestu omenim, da podjetje Danfoss Trata deluje v Danfosovi poslovni enoti District Heating, ki ima svojih 12 razvojno-proizvodnih lokacij v Evropi in po svetu. Koncept uvajanja kompetenc z metodo samocenitve so avgusta 2006 predstavili vsem drugim najvišjim vodjem poslovne enote District Heating. Vse vodje so se strinjale, da je bil njihov proces definiranja kompetenc koristen in da predstavlja dobro osnovo za diskusijo o razvoju zaposlenega. Njihov proces definiranja kompetenc je bil predstavljen tudi HR oddelku, ki deluje na ravni celotnega Danfossa, in bil prepoznan kot zelo dobra praksa in bo kot tak razširjen na letnem HR kampu vseh zaposlenih, ki se ukvarjajo s kadri v Danfossu.

*training*). Tak razvoj se je sicer dogajal že prej, a ga zaposleni niso dojemali kot svoj strokovni in osebni razvoj.

Preko uvajanja kompetenčnega modela je podjetje pridobilo seznam znanj, sposobnosti in odnosov, ki je predstavljal osnovo za organizirano interno in eksterno usposabljanje. Usposabljanje je tako postalo bolj usmerjeno, njegove učinke lahko sedaj tudi lažje spremljajo. Kompetence so bile pred uvedbo modela za marsikaterega zaposlenega nekaj zelo abstraktnega in zapletenega; z enostavnim procesom definiranja pa so razumevanje kompetenc približali zaposlenim oziroma še več, zaposleni čutijo, da je koncept kompetenc postal dejansko uporaben.

Definirane kompetence v podjetju stalno dopolnjujejo, nadgrajujejo in spreminjajo, kar daje konceptu širši pomen pri nadaljnjem ravnanju s talenti oziroma identifikaciji najuspešnejših (ter tudi manj uspešnih) kadrov in definiranju njihovega razvoja. Kompetence poleg definiranih ciljev predstavljajo tudi dobre kriterije za merjenje (ne)uspešnosti. Kljub uspešni vpeljavi kompetenčnega modela v poslovno prakso ter identifikaciji mnogih pozitivnih učinkov, pa so v podjetju zaznali tudi nekaj negativnih učinkov. V želji po povečani učinkovitosti so tako nekateri zaposleni zožili svoje področje odgovornosti in odklonili sodelovanje z drugimi kolegi, če to ni bilo zapisano v njihovih kompetencah. Druga »negativna« (ki se lahko razume tudi kot pozitivna) plat je ta, da proces ravnanja s talenti poleg identificiranja najboljših kadrov izpostavi tudi najslabše. Pojavi se tudi, da vodje ne najdejo časa za razvoj kompetenc svojih zaposlenih.<sup>18</sup>

Zaznane negativne strani so po mojem mnenju dobra popotnica pri nadaljnjem uvajanju in razvoju kompetenčnih modelov, saj z identificiranjem negativnih lastnosti vemo, kam v bodoče usmeriti naše prizadevanje. Vodje si enostavno ne smejo privoščiti, da ne najdejo časa za razvoj kompetenc svojih zaposlenih, ker je od tega odvisna opravičljivost naložb v usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, s tem njihov nadaljnji razvoj in v končni fazi kultura in poslovanje podjetja.

Izogibati se je potrebno tudi preveliki delovno specifični »kompetenčni specializaciji« zaposlenih, ki vodi hkrati v zožitev odgovornosti, in sicer tako, da se večji poudarek nameni

---

<sup>18</sup> Zapisane ugotovitve so nastale na podlagi intervjuja z Bojano Zupanič iz podjetja Danfoss Trata.

tudi ključnim, generičnim kompetencam in organizacijsko specifičnim kompetencam, ki veljajo za vse zaposlene v podjetju.<sup>19</sup> Generične kompetence tako zaposlenemu omogočajo večjo med-poklicno mobilnost in učinkovitost preko obvladovanja določenih situacij in nalog, ki niso nujno striktno vezane na njegovo delovno mesto. Organizacijsko specifične kompetence pa posamezniku omogočajo večje prilagajanje organizacijski kulturi ne glede na njegovo vlogo v podjetju.

Kot drugi primer dobre prakse pri uvajanju kompetenčnih modelov, ki pa ne spada v zasebni sektor, navajam Pedagoško fakulteto Univerze v Ljubljani (2006), ki je v okviru Evropskega socialnega sklada in projekta Tuning<sup>20</sup> svojo posodobitev pedagoških študijskih programov izvedla ravno na modelu kompetenc. Kompetence so prepoznali kot pomembno izhodišče, ki narekuje vse nadaljnje korake v načrtovanju in razvijanju študijskih programov in posameznih učnih načrtov. Pri analizah kompetenc so uporabili metodo Tuning, ki jo je definiral istoimenski projekt Tuning (Tancig in Devjak 2006).

Temeljni koncept, na katerem je projekt utemeljil svoje delo, je sodobni koncept učnih izidov (ang. *learning outcomes*) ter z njim tesno povezani kategoriji generičnih in predmetno-specifičnih kompetenc. Projekt kompetence definira kot dinamično kombinacijo lastnosti – glede na znanje in njegovo uporabo, glede na ravnanje in odgovornost – ki označuje učne izide nekega študijskega programa oziroma to, kar naj bi bili študenti sposobni napraviti po koncu izobraževalnega procesa.

Izhodiščna točka projekta je bila ideja, da se z identifikacijo konkretnih kompetenc začrta učne izide danega študija; kaj študent ve ali je zmožen narediti po dokončanju študijskega procesa. To pa metodološko zadeva dva sklopa: predmetno-specifične kompetence, ki so tesneje povezane s posebnostmi posameznih strokovnih področij, ter generične kompetence,

---

<sup>19</sup> Ena od njih je tudi inovacijska kompetentnost, o kateri več v nadaljevanju.

<sup>20</sup> Da bi si Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani zagotovila možnost za primerjalni študij sodobnih trendov v prenovi študijskih programov v evropskem kontekstu ter se čimbolje seznanila s tako imenovanimi dobrimi praksami, se je spomladi 2003 vključila v projekt Tuning. Ta projekt se je v nekaj letih uveljavil kot najširši evropski univerzitetni projekt prenovе študijskih programov na področju devetih disciplin ob upoštevanju načel bolonjskega procesa. Osnovni namen projekta je bil, da sodelujoče univerze razvijejo skupno in sodobno metodologijo v podporo celoviti študijski prenovi. Projekt Tuning tudi prinaša spremembo paradigme; premik od »na učitelja osredotočenega pristopa« k »na študenta osredotočene pristope« – premik od »input« zasnove študijskih programov, ki temelji na vsebinah in ciljih, ki jih določa učitelj, k »output« zasnovi študijskih programov, to so študijski dosežki, izraženi s kompetencami, ki jih študenti pridobijo s študijskim programom (Zgaga, 2005).

ki so značilne za akademski študij nasploh ter prispevajo k povezovanju različnih usmeritev, k večji izbirnosti itd.

V prvi fazi projekta v letih 2001 - 2002 (v kateri Pedagoška fakulteta še ni sodelovala) so identificirali in analizirali ključne kompetence, nato pa so jih preverili še s posebnimi vprašalniki v posameznih interesnih skupinah (diplomanti, delodajalci, profesorji itd.) (Zgaga, 2005). Enako analizo je Pedagoška fakulteta opravila v letih 2003 – 2004, v kateri so predstavili pridobljene in zaželene kompetence vseh študijskih programov Pedagoške fakultete. V analizo so prav tako pritegnili študente, diplomante, učitelje iz prakse, visokošolske učitelje in še nekatere druge skupine respondentov in zainteresiranih skupin deležnikov. Analize so nato uporabili v nadaljnjih korakih prenove pedagoških študijskih programov, kjer so upoštevali, katere kompetence so pri dosedanjem izobraževanju bile premalo poudarjene in jim je zato potrebno v novih učnih načrtih posvetiti več pozornosti (Tancig in Devjak 2006).

Modeli kompetenc so sodobna zasnova za »upravljanje z delovno uspešnostjo«<sup>21</sup> zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedênja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali preseгли zastavljene standarde delovne uspešnosti (Gruban 2004c). Gruban (prav tam) meni, da je uvajanje kompetenc v poslovno prakso mogoče uresničiti, če v ospredju pozornosti niso več le za delo potrebna znanja, ampak tudi specifična vedênja. Vedênja namreč s svojimi vzročno-posledičnimi učinki povzročajo, da ljudje dokaj dosledno uporabljamo tista izbrana in posnemanja možna vedênja, ki prinašajo uspeh in vodijo k rezultatom.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Oznaka po Grubanu

<sup>22</sup> Zato, kot že omenjeno, modeli kompetenc obsegajo poleg potrebnih znanj, veščin in spretnosti še opredelitev vrednot, motivov, prepričanj, osebnostnih lastnosti itd., ki pripomorejo k učinkovitemu in uspešnemu delu.

### 3. INOVACIJE IN INOVATIVNOST

Ob prelomu tisočletja so temeljne značilnosti svetovnega gospodarstva naslednje: dinamične spremembe v razvoju informacijsko-komunikacijskih tehnologij in širitev možnosti njihove uporabe v vse sfere gospodarstva in družbe nasploh, zaostrovanje konkurence in spreminjanje pomena dejavnikov, na katerih le-ta temelji v smeri povečevanja vloge informacij, znanja in razpolaganja s sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in infrastrukturo; globalizacija in internacionalizacija poslovanja nacionalnih ekonomskih subjektov; procesi liberalizacije mednarodnega pretoka blaga, storitev in kapitala. Zaradi obsežnosti in kompleksnosti sprememb, ki smo jim priča v svetovnem gospodarstvu, se pogosto uporablja pridevnik revolucionarno spreminjanje okolja in pogojev za delovanje tako nacionalnih gospodarstev, podjetij kot posameznikov. Govorimo o oblikovanju nove družbeno-gospodarske ureditve, ki se označuje z nizom izrazov kot so storitvena družba, informacijska družba, družba znanja, inovacijska družba, po- ali post-industrijska družba (Stare in drugi 1999).

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

Dandanes se s pojmom inovativnosti srečujemo praktično na vsakem koraku. V družbi znanja naj bi se tako zavedali, da moramo biti inovativni na vseh področjih – tako v podjetjih (pri potrebah po inoviranju izdelkov, procesov in tehnologij) kot tudi v naših vsakodnevnih dejavnostih (inoviranje našega načina življenja, kulture). Le tako se bodo organizacije zmožne spopadati z globalno konkurenco. In nenazadnje, gledano z individualnega vidika vsakega posameznika, inovativno razmišljanje in ravnanje v skladu z njim nas lahko pripeljeta do osebnih uspehov in notranjega zadovoljstva. Danes inovacije niso zgolj hobi posameznikov – so družbena nuja, ki zahteva organiziran pristop, kjer ni noben člen v invencijsko-inovacijski verigi prepuščen slučaju.

»Znanje (in intelektualni potenciali človeških virov) kot vrsta neoprijemljivega premoženja postaja vse bolj strateški komplementarni proizvodni dejavnik fizičnega kapitala in dejavnik

povečanja konkurenčnosti in inovativnosti v podjetju, kjer v kombinaciji z oprijemljivim kapitalom postaja orodje za akumulacijo še večjega kapitala« (Ilič 2002: 938). Na znanju temelječa ekonomija je tista, kjer oblikovanje in izkoriščanje znanja igra najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju blagostanja. Pri tem ne gre samo za dvig meja znanj, gre prav tako za bolj učinkovito uporabo in izrabo vseh vrst znanj v vseh ekonomskih aktivnostih (Dolinšek 2003). Kakor pravi Peter Drucker (1999), »produktivnost znanja postaja vse bolj odločilen faktor za doseganje konkurenčnega položaja države, regije, industrije, podjetja... Edina stvar, ki bo odločilno vplivala v nacionalni, kot tudi mednarodni ekonomiji, je učinkovitost menedžmenta narediti znanje produktivno.« Znanje je tisti ključni del, ki omogoča inovacije, rast produktivnosti, tehnološki napredek in večjo konkurenčnost gospodarstva.

Thurow (2000) meni, da bodo kapitalisti v prihodnosti, ko bodo govorili o svojem bogastvu, govorili o njihovem nadzoru znanja. Hkrati ugotavlja, da se je zlasti prenos znanja v zadnjih letih zelo povečal in skoraj ni več globalno delujoče organizacije, ki ne bi tudi z znanjem ravnala globalno. Globalizacija je v kontekstu menedžmenta znanja ključna sila, ki je prisilila podjetja, da z znanjem svojih zaposlenih in z znanjem v podjetju začno aktivneje ravnati.

Ekonomsko gledano je zanje samo po sebi javna dobrina, za katero sta značilni dve lastnosti: netekmovalnost v porabi<sup>23</sup> in neizločljivost<sup>24</sup> (Geroski 1995). Glede na ti dve lastnosti pa se znanje razlikuje kot čista javna ali kot čista zasebna dobrina; za prvo sta značilni netekmovalnost v porabi (ali tudi nedeljivost v koristih) in neizločljivost (v koristih), za drugo ravno nasprotno (Cornes in Sandler 1986: 70). Ko torej inovator določeno obliko inovacije, v kateri je inkorporirano njegovo znanje, zavaruje s patentom, se znanje preobrazi iz javne v zasebno dobrino, saj tako dobi izključno pravico do izkoriščanja te inovacije (Ilič 2001). Kot pravi Pretnar (1995: 12), je s tem zagotovljeno »lastništvo« nad patentiranim znanjem in je torej temu znanju pridana enaka lastnost, kakršno imajo materialne dobrine same po sebi. Kot nasprotje predhodni tezi navajam še izsledke študije Thurowa (2000), ki je bila izvedena marca 2000 in je pokazala, da je bilo 73 odstotkov patentov dobljenih z znanjem, ki je na voljo vsakomur – s t.i. javnim znanjem (preko univerz, državnih laboratorijev ali neprofitnih

---

<sup>23</sup> Netekmovalnost čiste javne dobrine pomeni, da je njena celotna razpoložljiva količina dana na razpolago vsakemu potrošniku, ki lahko troši enoto te dobrine, ne da bi odvzel drugim možnost trošenja te iste enote (Ilič 2001: 3).

<sup>24</sup> Domnevna neizločljivost pa pomeni, da nikomur ni onemogočena potrošnja posameznih enot te dobrine, ki jih zagotavljajo drugi člani družbe (Ilič 2001: 3).

organizacij). Odkrili so, da zasebno, očem zunanjih opazovalcev skrito znanje preprosto ne ustvarja mnogo novega znanja.

### 3.1 Opredelitev inovacij in inovativnosti

Tudi na področju inovativnosti se soočamo z različnimi pojmi in definicijami, ki so v javnosti in tudi v strokovnih krogih dostikrat narobe razumljeni. Redko se opredeli njihov natančni pomen, kar vnaša zmedo v razumevanje tako bistva inovacij kot inovacijske politike. Pojem inovacij in inovativnosti se mnogokrat razlaga preširoko ali preozko. Na široko zato, ker se pravzaprav vsako novost že imenuje za inovacijo, ozko pa zato, ker je večina omenjenih inovacij predvsem tehnične narave. Mulej (v Mulej in drugi 2002: 219) ugotavlja, da »empirične raziskave o slovenski praksi odnosa do invencij, inovacij, invencijsko-inovacijskih procesov in njihovih učinkov kažejo, da jih večina ljudi pojmuje, kot da so omejeni na tehnično-tehnološke procese in proizvodnjo, četudi to že dolgo (uradno) ni (več) res.«

Kot ilustracijo navajam praktičen primer, ki najbolj jasno in nazorno definira inovativnost. Palica iz surovega železa je vredna 5 dolarjev; če iz nje skujemo podkve, se vrednost železa povzpne na 10 dolarjev; če železo uporabimo za izdelavo šivank, postane vredno že 3285 dolarjev; če pa damo iz istega kosa železa izdelati vzmeti za ure, so te vredne kar 250.000 dolarjev. Torej: razlika med petimi dolarji in četrto milijona dolarjev je posledica *inovativnosti* (Kinsey 1992).

Pri inovativnosti, kot tudi sicer pri ustvarjalnosti, govorimo o *lastnosti* (ljudi, podjetja, družbe), pri inoviranju pa gre za dejavnost, ki je povezana z inovativnostjo. Prav tako je pomembno, da inovativnosti ne enačimo s pojmom ustvarjalnosti oz. kreativnosti, saj je *ustvarjalnost* zgolj sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti in dodane vrednosti. Ustvarjalni ljudje pa so tisti, ki ne blokirajo svoje prirojene ustvarjalnosti in ki znajo svoje sposobnosti uveljaviti na različnih področjih (Kinsey 1992: 8). Se pa pri zelo natančnem definiranju ustvarjalnosti lahko kaj hitro zatakne, saj le-to lahko definiramo na različne načine.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Z natančnejšo razmejitvijo med ustvarjalnostjo in inovativnostjo se ukvarjam v nadaljevanju.

Pomembno je tudi razlikovati med pojmom »invencija« in »inovacija«. Pod pojmom *invencija* razumemo vsako idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem. Je lahko nov domislek, ki bo morda nekoč postal uporaben in koristen (Likar 2002). *Inovacija* pa je vsaka dokazana koristna novost, ki se lahko komercialno izkorišča (Likar 2002) oz., gledano s širšega, družbenega vidika, ki ima neko dodano vrednost (Kos 1998). Bulc (2006) enostavno opredeljuje invencijo kot nekaj novega, inovacijo pa kot v praksi potrjeno invencijo (ki jo je nekdo opazil, cenil in plačal). »Inovacija nastane iz invencije pri razvitju slednje do popolne uporabnosti in ki jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek ali drugačno korist, ker jo štejejo za njim koristno« (Likar 2002: 18). Po Porterju (1980) je inovacija izum, ki ga lahko komercializiramo. Pretnar (1995: 7) opredeljuje inovacijo kot prvo uporabo znanosti in tehnologije v gospodarske namene; je torej vsaka gospodarsko uporabljena invencija.<sup>26</sup>

Po OECD (glej [www.oecd.org](http://www.oecd.org)) je inovacija pretvorba ideje ali invencije v tržni produkt ali storitev, nov izboljšan proizvodni ali distribucijski proces ali nova metoda socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu.

Inovacija je »vsaka novost, ki jo odjemalci razumejo kot zase koristno« (Green Paper on Innovation 1995). Ta opredelitev nam sporoča, da inovacije niso le tehnološke narave, temveč so lahko tudi družbene, sociološke, organizacijske, metodološke ipd. Stališče EU torej je, da moramo na inovacije gledati večdimenzionalno. Ne nanašajo se torej le na tehnološka vprašanja, ampak tudi na organizacijske, vodstvene, komercialne in izobraževalne potrebe, ki prispevajo k ekonomski konkurenčnosti podjetij. Inovativnost torej ni omejena le na visokotehnološke gospodarske panoge, ampak je vsepovsod prisoten motor gospodarske rasti (glej Green Paper on Innovation 1995).

Znana je tudi Schumpetrova (1951) »trilogija«: invencija – inovacija – difuzija. Razlikoval je dve stopnji tehničnega napredka: fazo znanstvenega odkritja, ki je delo znanstvenikov in raziskovalcev (*invencija*), ter fazo aplikacije, ki je delo podjetnikov skupaj s tehniki in

---

<sup>26</sup> Takšna definicija sicer drži, vendar je vseeno preozka. Inovacije niso prisotne samo v gospodarstvu, ampak se lahko pojavljajo tudi znotraj kulture, športa, politike itd.; skratka v vseh sferah družbenega življenja. Prav zato ni smiselno inovacije in inovativnost povezovati zgolj z gospodarsko-komercialnimi učinki.



inženirji (*inovacija*). Vsako znanje pa se začne po določenem času širiti od inovatorja na ostale ekonomske subjekte (*difuzija*), in sicer na različne načine; 1. z neposrednim posnemanjem; 2. z vzratnim razstavljanjem; 3. z lastnim razvojem podobne inovacije (Schumpeter 1951).

Ko inovator uvede inovacijo in jo patentira, je monopolist, ker mu njegova inovacija omogoča visoko stopnjo monopola, saj zanj na trgu ne obstaja substitutov, ki bi jih ponudila konkurenčna podjetja (glej Schumpeter 1951). Zaradi procesov dinamične konkurence in ustvarjalne destrukcije, ki generirata nove inovacije, in difuzije inovacij, pa njegov začetni monopolni položaj izgine in je njegov monopol začasen ali kratkoročen (Schumpeter 1960). Pojem *ustvarjalne oziroma kreativne destrukcije* pojasnjuje dinamiko inovacij, rasti podjetja in tržne strukture. Inovacije imajo tako dvojne posledice. Po eni strani producirajo nove tehnologije, nove vrste blaga, nove organizacije proizvodnje, ki prispevajo k vzponu nekaterih podjetij. Po drugi strani pa ta proces uničuje druga podjetja, ki ne smejo prevzeti (patentno) zaščitene inovacije (glej Fagerberg 2002). Tako je proces ustvarjalne destrukcije razumljen kot proces gospodarskega spreminjanja, ki nenehno revolucionira ekonomsko strukturo od znotraj, stalno uničujoč staro, stalno ustvarjajoč novo (Schumpeter 1960).

Ko govorimo o inovacijah, mislimo predvsem na spremembe (tako jih dojemajo tudi zaposleni).<sup>27</sup> Največkrat si pod inovacijami predstavljamo spremembo v tehnologiji, ki se kaže v spremembi izdelka ali storitve, in spremembo v načinu proizvodnje in dobave, ki se kaže v spremembi procesa (glej sliko 3.1.1). Druga dimenzija sprememb pa je stopnja novosti, ki teče od najmanjših, inkrementalnih izboljšav, prek radikalnih sprememb, ki spreminjajo način našega razmišljanja in način uporabe novega izdelka.<sup>28</sup> Včasih so te spremembe za določen sektor ali dejavnost povsem običajne, včasih pa so zelo radikalne, da lahko spremenijo temelje naše družbe (radikalne inovacije so seveda redkejša in bolj tvegane) (Tidd in drugi 2001).

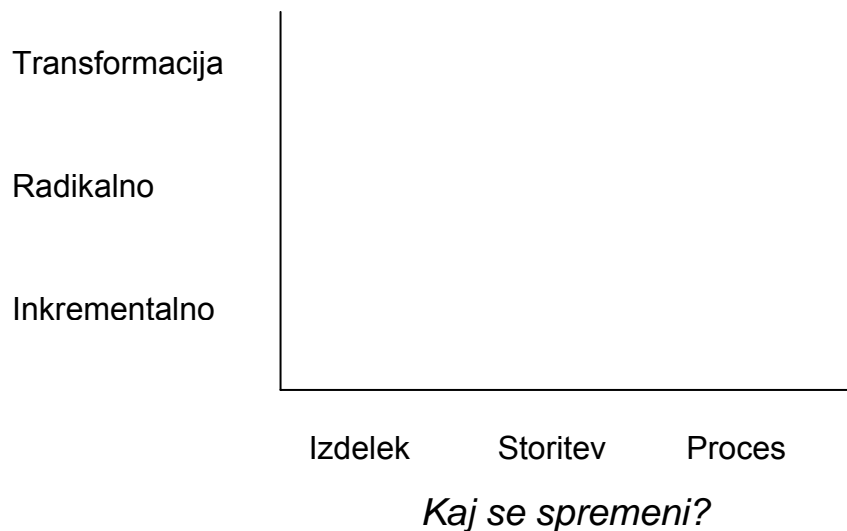
---

<sup>27</sup> Ugotovitev je nastala na podlagi intervjujev z Marto Strmec (Trimo Trebnje) in Bojano Zupanič, (Danfoss Trata).

<sup>28</sup> Treba je na tem mestu poudariti, da inovacija ni samo proces, kjer nastaja nekaj novega (tako kot npr. invencija, izum, odkritje). Inovacije vključujejo ustvarjalnost in uspešno vpeljavo tega v proizvodnjo, storitve ali družbeno okolje (kot že omenjeno, imajo inovacije vedno neko dodano/tržno vrednost).

Slika 3.1.1: Dimenzije inovacijskega prostora

*Zaznan razpon spremembe*



Vir: Tidd, J., Bessant, J. in K. Pavitt (2001): *Managing Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.

Tehnološka inovacija je teoretični koncept, povezan s tehničnim izumom ter komercialnim izkoriščanjem. Nanaša npr. na aplikacijo nove tehnologije, ki bo ustvarila novo vrednost (Tidd in drugi 2001). Bistvo procesa tehnoloških inovacij so izumi in odkritja. Ti so rezultat ustvarjalnih procesov, ki jih je velikokrat težko načrtovati. Nastajajo v laboratorijih univerz, inštitutov, R&R oddelkov, so pa tudi spontani s strani posameznih idealistov in inovatorjev (Dolinšek 2003).

Vlaganja v raziskave in razvoj (R&R) so tesno povezana z inovativnostjo, vendar pa sama po sebi ne zadostujejo za povečanje inovativnosti v gospodarstvu (Bučar in Stare 2003). Iz opredelitev (glej Green Paper on Innovation 1995) lahko razberemo, da inovativnost v podjetju pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključuje načrtovanje izdelka, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in ravnanje z idejami in vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Uvedba vsake večje inovacije torej temeljito »razburka« vse strukture v podjetju. In ker vsaka inovacija zahteva spremembe v vseh poslovnih funkcijah podjetja, zahteva tudi kompleksen in celovit »menedžment inovacijskih procesov«.

Damanpour (1988) pravi, da so inovacije izdelkov novi izdelki ali storitve, predstavljene z avtorizacijo zadovoljitve zunanjih potreb ali trga. Inovacije procesa pa vključujejo predstavitev novih elementov, vključenih v proizvodnjo ali storitev organizacije (nove surovine, nova oprema, potrebna za proizvodnjo izdelkov ali izpeljavo storitev, nove specifikacije nalog in dela) (Afuah 1998: 13). Kos (1998) pravi, da je inovacija tista, ki podjetja usmerja v nenehno inoviranje in izboljševanje tehnologije. Je ključni dejavnik zadovoljevanja potreb potrošnikov in predvsem upravljanje konkurenčnosti terja takšno podobo podjetja, ki bo pridobila kupca in zbudila njegovo zanimanje z novostjo oziroma tako, da bo na nov način zadovoljila njegove potrebe in zahteve (Kos 1996).

Inovacije lahko razvrstimo na sledeči način: 1. *Programske inovacije* lahko razumemo kot nove vsebine delovanja. Primer programske inovacije je nekoč tovarna enostavnega poljedeljskega orodja, ki se je danes preobrazila v tovarno orodja, elektronsko vodenih strojev, zdravilišče, pobudnika turizma. 2. *Tehnično – tehnološke inovacije* so nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov. Primer te inovacije so avtomobili, ki so imeli nekoč zgolj mehanske sestavine, danes pa imajo veliko elektronskih. Nekoč so jih izdelovali ročno, danes pa jih v veliki meri s pomočjo robotov. 3. *Organizacijske inovacije* so nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja. Primer tega je opuščanje hierarhičnih, centraliziranih oblik organizacije, tako imenovane piramidalne strukture. Težnja je k decentralizaciji, učečim se organizacijam, projektnim, molekularnim in mrežnim organizacijam. 4. *Upravljaljsko – vodstvene inovacije* so nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in v družbi kot celoti. Primer je premik od reaktivnega vodenja (ukazi in navodila) preko proaktivnega vodenja (vodenje se definira z oblikovanjem vizije in s tem tudi ciljev organizacije) do interaktivnega vodenja (vodja kot inštruktor, ki se uči skupaj z ostalimi zaposlenimi). 5. *Metodske inovacije* so nove lastnosti metod vodenja in dela. Primer so sodobne metode timskega dela, projektni menedžment itd. (Likar 2002).

Če sklenemo: inovacije so vsesplošen, učni in raziskovalni proces, definiran kot transformacija znanja v nove tehnologije, ki kreirajo vrednost, izdelke in storitve. Pomenijo nov način razmišljanja, oblikovanje novih načinov za izdelavo stvari (izdelkov, storitev itd.), njihovo preučevanje in uvajanje v človeške in socialne aktivnosti (Dolinšek 2003).

Podjetja se v praksi dostikrat nahajajo v nekem začaranem krogu. Potreba biti inovativen je samoumevna, a jo v fazi uspešnosti in rasti podjetja nevede odmislimo. Z nastopom recesije pa je za uvajanje inovativnih sprememb velikokrat že prepozno. Razmišljanje v smislu, »če smo uspešni, smo tudi inovativni«, še zdaleč ne zdrži. Obratno razmišljanje, »če smo inovativni, smo tudi uspešni«, pa je po mojem mnenju ključno načelo, katerega bi se moralo držati vsako slovensko podjetje, saj mnogi avtorji, tako tuji (npr. Drucker 1999, Kinsey 1992, Nordström in Ridderstråle 2001, Rowe 2004, Schumpeter 1951, Tidd in drugi 2001), domači (npr. Berginc 2001, Bučar in Stare 2003, Dolinšek 2003, Ilič 2001, Likar 2002, Mulej 2002), kot tudi Slovenska vlada (v Programu ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007 – 2013 (2006)) inovativnost definirajo kot dandanes edino možno strategijo konkuriranja v tako imenovani globalni tekmi.

Za ponazoritev te ugotovitve lahko vzamemo spoznanja iz raziskave, ki sicer ni več nova, a je še niso ovrgli (glej Bolwijn in Kumpe 1990). Prikazuje jo naslednja tabela 3.1.1.

Tabela 3.1.1: Spreminjanje tržnih zahtev in lastnosti idealnega podjetja v zadnjih desetletjih

DESETLETJE	ZAHTEVE KUPCEV DO PONUDNIKOV	SISTEM UKREPOV PONUDNIKA	TIP PODJETJA PONUDNIKA
1960	Ugodna cena	Interna učinkovitost, tj. obvladovanje stroškov	Učinkovito podjetje
1970	Ugodna cena + kakovost ponujenega	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost	Kakovostno podjetje
1980	Ugodna cena + kakovost ponujenega + izbira	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost, fleksibilnost	Fleksibilno (=aktivno prilagodljivo) podjetje
1990	Ugodna cena + kakovost ponujenega + izbira + enkratnost	Učinkovitost, tehnična in komercialna kakovost, fleksibilnost, inovativnost	Inovativno podjetje

Vir: Bolwijn, P. T. in T. Kumpe (1990): Manufacturing in the 1990s. Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*, 23(4), 44 – 57.

Iz Tabele 3.1.1 je razvidno, da je že leta 1990 za sodobno podjetje veljalo zgolj inovativno podjetje. Takšno podjetje v sebi združuje vse štiri lastnosti, ki jih je v ospredje postavil razvoj. Prav nobena izmed njih naj ne bi manjkala; še več, so soodvisne (Mulej 2002).

### 3.1.1 Ustvarjalnost in inovativnost

Na tem mestu skušam podrobneje razmejiti pojma *ustvarjalnost* in *inovativnost*. Kot že omenjeno, razumemo ustvarjalnost kot sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti (Kinsey 1992: 8). Prav tako WIPO, Svetovna organizacija za intelektualno lastnino (glej <http://www.wipo.int/portal/index.html.en>) opredeljuje inventivnost kot sposobnost, da posameznik dobi neko novo idejo, zamisel ali reši nek problem na nov način, ki je običajno boljši, lažji ali cenejši od prejšnjega.<sup>29</sup>

Pomembno pri razumevanju ustvarjalnosti in inventivnosti je tudi dejstvo, da le-ta ni neka stanovitna, nespremenljiva osebna lastnost, ki bi bila imuna na situacijske kontekste. Družbeno in delovno okolje lahko v veliki meri pozitivno ali negativno vplivata na nivo in pogostost ustvarjalnega vedênja (npr. delovni pogoji, zadovoljstvo ob delu, notranja motivacija, dobra komunikacija, zdravje itd.) (Amabile 1996). Je pa ustvarjalnost lastnost in sposobnost, ki jo ima, v večji ali manjši meri, prav vsakdo in jo je prav tako mogoče še razvijati in dopolnjevati (Kinsey 1992: 8).<sup>30</sup>

Najbolj tipično, zanesljivo in veljavno merilo ustvarjalnosti je *izvirnost* (glej Pečjak 1987). Ustvarjalni odgovor je vedno in nujno izviren. Odgovor je izviren, kadar daje nekaj novega, svojskega, redkega, v skrajnem primeru edinstvenega in neponovljivega. Izvirni ljudje lahko tako ponudijo odgovor tam, kjer ga drugi ne odkrijejo (Pečjak 1987). Je pa sama ustvarjalnost tesno povezana z idejo o spremembi.

---

<sup>29</sup> Naj opozorim, da prav vsaka nova ideja še ni invencija. Invencija je nova ideja, ki bi morda kdaj kasneje utegnila voditi h kakšni koristi za odjemalce in avtorje/lastnike. Seveda obstaja razlika med ustvarjalnostjo in inventivnostjo; tako ustvarjalnost tvori nove ideje, inventivnost pa sproža konkretne rezultate – invencije. Je pa v kontekstu moje analize pomembno predvsem razlikovati ustvarjalnost oz. inventivnost na eni strani in inovativnosti na drugi strani.

<sup>30</sup> Pri merjenju ustvarjalnosti je podobno kot pri merjenju pornografije. Kot je dejal P. Stewart na Vrhovnem državnem sodišču v ZDA: »Pornografije ne morem meriti, vendar jo prepoznam, ko jo vidim in zdi se mi, da bi jo bilo potrebno zmanjšati!« Podobno je z ustvarjalnostjo, le z majhno modifikacijo. Težko merimo ustvarjalnost, vendar jo prepoznamo, ko jo vidimo in z gotovostjo lahko trdimo, da jo je potrebno povečati (Nagel 2001)!

Na podlagi prebrane literature<sup>31</sup> sem ugotovil, da je bistvena razlika med ustvarjalnostjo/inventivnostjo in inovativnostjo ta, da pri slednji stopi v ospredje *dejanska, dokazana uporabnost oz. dodana vrednost*. Inovativno razmišljanje daje uporabne rezultate z dodano vrednostjo. Z enostavnimi besedami, posledica inovativnost je praktična uporaba ustvarjalnih idej. Uporabnost potencialne inovacije pa kot taka ni vedno neposredno razvidna. Iz zgodovine nam je znano, da marsikatera velika ideja oz. invencija ob nastanku ni bila kaj prida uporabna (zaradi na primer pomanjkanja virov energije).<sup>32</sup>

Posledično lahko ugotovimo, da sama ustvarjalnost oz. inventivnost lahko pripelje do invencij (novih idej, zamisli), ne pa nujno do inovacij. Da postanemo inovativni, moramo preseči samo ustvarjalnost in tudi inventivnost. Vedeti moramo, ali lahko z idejami ustvarjamo dodano vrednost, to pomeni, ali lahko te ideje postanejo inovacije. Inovator George C. Ballas je dejal, da »danes milijoni ljudi razpolagajo z različnimi idejami. Toda dokler ne naredijo nečesa iz njih, ideje same po sebi niso vredne niti penija« (Berginc 2003).

### 3.1.2 Podjetnost in inovativnost

*Podjetnost* je prav tako lastnost, na katero moramo biti pozorni, kadar skušamo ustvarjalnost in inventivnost povezati in nadgraditi v inovativnost. Podjetnost lahko definiramo kot sposobnost vizualizacije in udejanjanja novih idej pri posamezniku, sposobnemu uporabiti informacije in mobilizirati potrebne vire za uresničitev lastne vizije (Filion 1996). Podjetnik se odziva na priložnosti in je pri tem popolnoma svoboden z osebnostnega in organizacijskega vidika v smislu razvijanja konkretne priložnosti. Pojem podjetništva najpogosteje povezujemo s pojmom udejanjanja priložnosti (Berginc 2003).

Vse podjetniške aktivnosti se vrtijo okrog nastajanja novih idej. Gonilna sila podjetništva je nenehna želja po inoviranju nove strategije, novega načina organiziranja, novega sistema proizvodnje, novih storitev in proizvodov, novih načinov vodenja podjetja itd. (glej

---

<sup>31</sup> Amabile 1996; Berginc in Krč 2001; Coade 1997; Fillon 1996; Kinsey 1992; Kuratko in Hodgetts 2001; Schumpeter 1939, 1951;

<sup>32</sup> Primer tovrstnih invencij in izumov so npr. kreacije Leonarda da Vincija. Preučevanje anatomije ga je vodilo k zasnovi prvega zabeleženega robota v zgodovini (tako imenovani Leonardov robot). Očaran nad letenjem je namenil veliko pozornost preučevanju leta ptičev ter izdelal več načrtov za letalne stroje (med njimi je helikopter za štiri osebe, ki pa ne bi mogel delovati, saj bi se zaradi ohranitve vrtilne tekočine vrtel okrog svoje osi). Njegovi zapiski vsebujejo tudi številne izume na vojaškem področju (strojnica, oklepljen tank na človeški ali konjski pogon itd.) (glej [www.mos.org](http://www.mos.org)).

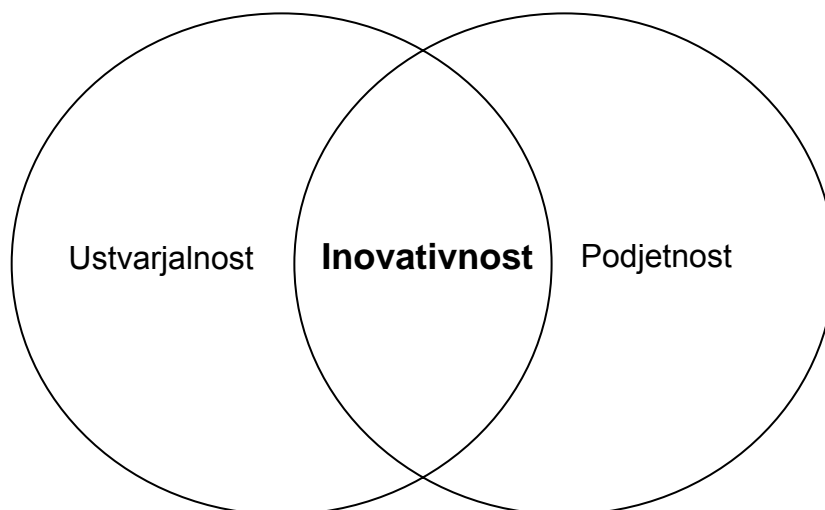
Schumpeter 1939, 1951). Srž podjetniškega procesa je v odkrivanju in razumevanju poti nastajanja ustvarjalnega procesa, kar je kritičnega pomena za podjetniški uspeh. Tako lahko razumemo podjetništvo kot človeški in organizacijski proces, v katerem nastopajo inovacije (Berginc in Krč 2001: 133).

Seveda pa proces ustvarjanja novih idej oz. proces inventivnosti (*ustvarjanje invencij*) še zdaleč ni isto kot proces udejanjanja teh idej v praktičnem smislu (*ustvarjanje inovacij z dodano vrednostjo*). Nekateri ljudje so lahko zelo dobri v konceptualizaciji idej in njihovem generiranju, toda zelo slabi v njihovem realiziranju. Drugi so spet lahko podjetniški, vendar zelo neustvarjalni. Zato je pomembno upoštevati, da biti podjeten ni nujno biti ustvarjalen. Vendar je podjetnik sposoben prepoznati in uporabiti ustvarjalni naboj drugih (glej Filion 1996).

### 3.1.3 Inovativnost je presek ustvarjalnosti in podjetnosti

Kot je razvidno iz dosedanjih izvajanj in slike 3.1.3.1, je »inovativnost« ravno presek med množicama »ustvarjalnost« in »podjetnost«.

Slika 3.1.3.1: Inovativnost = ustvarjalnost  $\cap$  podjetnost



Ustvarjalnost in inventivnost generirata invencije, podjetništvo pa je sposobno te invencije preobraziti v inovacije z dodano vrednostjo; končni rezultat je inovativnost. Tako inovacija poleg osnovnega izdelka (za katerega je potrebno projektiranje, izdelava prototipa, testiranje)

zajema tudi vse ali zgolj nekatere druge prvine podjetništva: proizvodnjo, način distribucije, financiranje, kadrovanje itd.

Ustvarjalnost ponazarja vizijo možnega, podjetnik pa spreminja ustvarjalno vizijo v konkretno akcijo, kar dokončno rezultira v inovativnosti. Običajno ustvarjalna iniciativa najpogosteje prihaja iz posameznika in njegove lastne ustvarjalne vizije (npr. slikar bo pri svojem delu vedno sledil lastnim notranjim občutkom in ustvarjalni iniciativi). Po drugi strani pa mora biti podjetnik sposoben vedno dobro opazovati poslovno okolje, v katerem deluje, in izrabljati zunanje priložnosti za lastne cilje. To pomeni, da vseskozi upošteva odziv iz realnega sveta (glej Kuratko in Hodgetts 2001). Henry Mintzberg je v svojih zadnjih delih ugotavljal, da strateško planiranje enostavno ne funkcioniira, ker je preveč analitično in premalo ustvarjalno podjetniško<sup>33</sup> (glej Mintzberg 2005).

Čeprav so podjetni posamezniki po svoji naravnosti inovativni, največkrat uspešno posnemajo ideje drugih. Res pa je, da so najbolj motivirani prav podjetniki z lastnimi idejami. Njihov uspeh je odvisen tudi od njihove dovtetnosti za pobude in ideje drugih ter naravnosti na spremembe.<sup>34</sup> Po drugi strani poznamo veliko ustvarjalnih izumiteljev, ki niso podjetni. Prav nagnjenost k preišljenemu tveganju ter eksperimentiranju je ključni vidik podjetniškega procesa (Whyte 1997).

Na tehnološko inovacijski proces lahko gledamo kot na *inovacijsko verigo*, ki vključuje zaporedje od oblikovanja znanja - podjetniškega duha - menedžerskih veščin - potreb družbe in podpornega okolja. V inovacijski verigi (glej sliko 3.1.3.2) je podjetništvo pomemben člen pri vzpostavljanju povezav med idejo in trgom. V tehnološki »vihravosti« ob odkritju je podjetništvo tisto, ki bo dokončno definiralo izdelek z vztrajnostjo in željo, da prinese izdelek na trg. Samo kombinacija podjetništva ter odprtega razmišljanja in različnosti vodi k radikalnim inovacijam. Po drugi strani pa je vloga menedžmenta v tem, da ustvari stabilnost in kontrolira posamezne faze inovacijskega procesa. Menedžment zahteva definiran izdelek, uporablja formalizirane postopke in teži bolj k počasnim, stopenjskim inovacijam (Dolinšek 2004).

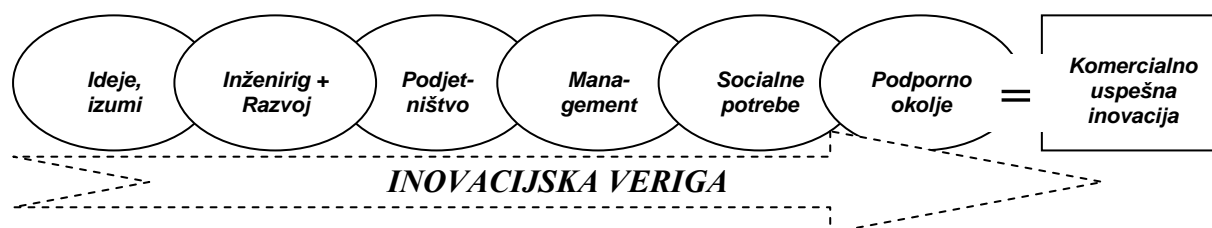
---

<sup>33</sup> Zmotno je sicer ločevati povsem analitični tip podjetniškega razmišljanja od intuitivnega. Če želijo podjetniki videti »sliko v celoti«, mora njihova percepcija vsebovati tako imenovano »soft špekulacijo« z informacijami. To pa je tipičen intuitiven proces (glej Amabile 1996).

<sup>34</sup> Uspeh je seveda odvisen tudi od marketinških in finančnih sposobnosti, kar pa ni tema moje analize.



Slika 3.1.3.2: Inovacijska veriga



Vir: Dolinšek, S. (2004): *Management tehnologij: učinkovito obvladovanje tehnoloških sprememb*. Koper: Fakulteta za management.

### 3.2 Podjetnik in podjetništvo po Schumpetru

Pri opredelitvi trilogije »invencija – inovacija – difuzija« (tako kot tudi pri opredelitvi konkurence na splošno<sup>35</sup>) je Schumpeter izhajal iz cikličnosti kapitalizma, ki ga je primerjal s krožnim tokom. Ta krožni tok se poruši, ko se spremenijo temeljni parametri ekonomskega sistema. Spremembe teh dejavnikov so lahko posledica eksogenih ali endogenih dejavnikov. Slednji so povezani z dejavnostjo podjetnikov, ki aplicirajo inovacije, ki so jih pripravili inovatorji<sup>36</sup> (Schumpeter 1951).

Schumpeter (1960) je podjetništvo označil za proces kreativne destrukcije.<sup>37</sup> Tako je podjetnika umestil v jedro ekonomskega razvoja, ki je zanj dinamičen proces, podjetnik pa sila, ki ta razvoj povzroča. Individualni herojski podjetnik je sila napredka, ker uporablja nove načine proizvodnje in ker usmerja in ustvarja potrebe in okuse potrošnikov (Norčič 1990). Zanj je podjetnik »nenavadna oseba, ki privede do nenavadnih dogodkov« (Ricketts 1987: 59).

<sup>35</sup> Uvajanje novih izdelkov je veliko pomembnejše kot pa mejne spremembe cen obstoječih izdelkov. Konkurenca zato ni cenovna, kakršno obravnava klasična teorija, ampak je predvsem povezana s procesom uvajanja in širitve inovacij (Sušjan 1995: 104). Tako konkurenca ne poteka več med enakimi, homogenimi izdelki (kot značilno predpostavko popolne konkurence), pač pa med novimi in starimi izdelki, tehnologijami in načini organizacije (Ilič 2001).

<sup>36</sup> Naj na tem mestu opozorim, da tudi Schumpeter na določenih mestih ni dovolj nazorno razlikoval med pojmom invencija in inovacija. Podjetniki aplicirajo **invencije**, ki so nastale s strani inventivnih oz. ustvarjalnih posameznikov v podjetju. Inovacija nastane šele po podjetniški vpeljavi oz. aplikaciji, ko je že dokazana komercialna koristnost, ali širše gledano, ko je dokazana dodana vrednost.

<sup>37</sup> Tudi Picasso je nekoč izjavil, da je »vsako ustvarjalno dejanje prvo dejanje destrukcije« (Berginc in Krč 2001).

V procesu kreativne destrukcije podjetniki ustvarjajo novo vrednost z uničevanjem obstoječih tržnih struktur, kar je za Schumpetra bistvo ekonomskega razvoja. Podjetje je definiral kot uvajanje novih kombinacij. Logično sklepanje nam pove, da ko podjetje enkrat preneha inovirati, tudi preneha obstajati (glej Schumpeter 1960).

Podjetniki so po Schumpetru (1960) lastniki/menedžerji neodvisnih podjetij, ki prinašajo in uvajajo inovacije na obstoječe trge. Te inovacije rušijo obstoječe trge in krožni tok z ustvarjanjem novega povpraševanja in povečanjem bogastva. Razvoj se torej udejanja z uvajanjem novih inovacij, ki jih Schumpeter istoveti z novimi kombinacijami proizvodnih virov. Za Schumpetra so inovacije ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja (Schumpeter 1939). Do inovacij prihaja v sunkih, četudi se lahko invencije tekoče pojavljajo, saj postajajo dobičkonosne šele kasneje, kot pa so nastale. Uspešno in dobičkonosno uvajanje invencij mora ugodno oceniti tudi podjetnik, in tedaj take potencialne inovacije uvajajo najprej najbolj smeli podjetniki in ko ti uspejo (ko invencijo dejansko preobrazijo v inovacijo), jim kasneje sledijo tudi drugi (Norčič, 1990: 213).

Funkcija podjetnika po Schumpetru (1939) je revolucionirati (reformirati) vzorce proizvodnje z izkoriščanjem inovacije ali (še) nepreizkušene tehnološke možnosti za proizvodnjo novega blaga (oziroma starega blaga na nov način) z odpiranjem novih virov ponudbe surovin ali novih izdelkov oziroma z reorganizacijo industrije. Prav zaradi te energije Schumpetrovega podjetnika in vpeljevanju novih izdelkov in procesov (novosti v tehničnem smislu) je podjetništvo razdiralna, destabilizirajoča sila, odgovorna za cikle prosperitete in depresije, ki ne vodi k ravnotežnim stanjem, ampak stran od njih (Ilič 2001).

Za Schumpetra (1939) je podjetništvo pravzaprav inovacija, podjetnik pa inovator, ki z novostmi kreativno uničuje obstoječe ravnotežje na trgu in to ravnotežje predstavlja drugam. Podjetništvo torej ni le razvoj, proizvodnja, organizacija, trženje, finance, temveč so to predvsem spremembe, bodisi tako da jih podjetniki sami ustvarjajo ali pa jih opazijo in izkoristijo v svoj prid.

### 3.3 Inovativnost in njen pomen v današnji praksi

Podatki Statističnega urada Republike Slovenije v prispevku »Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih v Slovenija od leta 2002-2004« (SURS 2006) kažejo, da se je v obdobju 2002 – 2004 z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo 26,9% slovenskih podjetij. To pomeni, da je v Sloveniji več kot četrtno inovacijsko aktivnih podjetij<sup>38</sup>, kar je po mojem mnenju še vedno prenizek delež. Skrb vzbujajoč podatek je, da se mala podjetja (podjetja z 10-49 zaposlenimi) najmanj ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo (inovacijsko aktivnih je bilo v obdobju 2002-2004 le 19,1%). Odprtost in vključenost Slovenije v EU bosta zato po moji oceni (tudi na osnovi inovacijske politike in smernic EU) v bodoče narekovala bistveno več pozornosti na področju vzpostavljanja inovacijske organizacijske kulture.

V Programu ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007 – 2013 (2006) je Vlada Republike Slovenije zapisala, »da je Slovenija na izjemni prelomnici gospodarskega razvoja.« Eden izmed osnovnih ciljev, izpolnitev katerega omogoča preživetje na globalnih trgih, je pripeljati Slovenijo ob bok najbolj razvitim državam članicam Evropske skupnosti. Štiri osnovni stebri programa so spodbujanje podjetništva in podjetništvu prijaznega okolja, znanje za gospodarstvo, razvoj in inovacije v gospodarstvu, spodbujanje malih in srednje velikih podjetij z lastniškimi in dolžniškimi viri. Slovenija je v obdobju tranzicije dosegla stabilno gospodarsko rast, ena od pomanjkljivosti sedanjega razvoja pa je zlasti nizka inovativnost gospodarstva, ki je nujna za preboj na globalne trge.

Inovativnost in tehnološki razvoj Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007 – 2013 (2006: 33) utemeljuje kot ključna dejavnika konkurenčnosti sodobnega gospodarstva. Nadalje se ugotavlja, da je »pomembno, da se prenaša in uporabi nova znanja, kar pomeni inovacijsko sposobnost, in ne le ostane pri posamičnem tehničnem odkritju, kar pomeni invencijsko sposobnost.« Inovacijska sposobnost države (kar pomeni sposobnost prenosa in tržne uporabe novega znanja) je pomembnejša od

---

<sup>38</sup> Med inovacijsko aktivna podjetja se uvrščajo tista, ki so v opazovanem obdobju uvedla nov proizvod ali nov postopek ali oboje - ali pa v opazovanem obdobju niso dokončala inovacije oziroma so jo opustila. Med inovacijsko aktivnimi podjetji jih je 18,7 % uvedlo nov ali bistveno izboljšan izdelek ali storitev. Inovacijo postopka, to je nov ali bistveno izboljšan proizvodni postopek, način za distribucijo surovin, izdelkov ali storitev ali pa podporno dejavnost za izdelek ali storitev, je v obdobju 2002-2004 uvedlo 24,6 % inovacijsko aktivnih podjetij. Oboje, tako inovacijo proizvoda kot tudi inovacijo postopka, je uvedlo 55,7 % inovacijsko aktivnih podjetij (glej SURS 2006).

kateregakoli posamičnega tehnološkega odkritja. Države, za katere velja, da temeljijo na znanju in inovativnosti, imajo tesno povezavo med javnim raziskovalnim in izobraževalnim sektorjem ter gospodarstvom, intenzivno vlagajo v raziskave in razvoj, imajo visoko stopnjo inovativnosti, visoko usposobljeno delovno silo ter ustrezno informacijsko infrastrukturo s podpornimi inštitucijami.<sup>39</sup>

Kot konkretne ukrepe za podporo razvoju in inovacijam v gospodarstvu Program (2006: 34) navaja vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja, vzpostavitev ustrezne infrastrukture tako lokalnega, kot tudi nacionalnega pomena in krepitevi finančnih virov za razvoj, raziskave in inovacije v slovenskem gospodarstvu. Ukrepi Programa pod točko »inovacije« (prav tam: 48) so usmerjeni k dvigu inovativnosti podjetij ter splošni podpori inovacijam. Poleg tehnoloških inovacij velja poudariti pomembnost ne-tehnoloških inovacij. Ukrepi spodbujajo vzpostavitev in delovanje inovacijskega okolja in kulture, spodbujajo kreativnost in inovativnost podjetij na vseh področjih poslovanja, podpirajo rast mladih inovativnih (visokotehnoloških in netehnoloških) podjetij ter spodbujajo različne oblike povezav.

Omenjeni ukrepi po mojem mnenju predstavljajo učinkovito formulo vzpostavljanja inovativnosti naklonjenega okolja, a zgolj zanašanje na državno podporo ne zadošča. Tradicionalna miselnost podjetij obravnava prihodnost kot nekaj, čemur so le-ta izpostavljena in katero morajo sprejeti takšno, kakršna je. Zmagovalni koncept inovativnega podjetja pa naj bi bil podjetniško soustvarjanje in oblikovanje prihodnosti. V tem kontekstu ni nujno, da se podjetja zgolj prilagajajo danim tržnim razmeram. Najuspešnejša sama oblikujejo svojo prihodnost (seveda pa morajo predhodno preučiti dogajanja v preteklosti, kakor tudi v sedanjosti).

---

<sup>39</sup> To so države, ki imajo kazalnike inovativnosti (SII – *Summary Innovation Index*) občutno nadpovprečne (v raziskavo je bilo vključenih 27 držav članic Evropske unije ter Hrvaška, Turčija, Islandija, Norveška, Švica, ZDA in Japonska). V tako imenovani prvi skupini (ang. *innovation leaders*) se po oceni Evropske komisije (glej European Innovation Scoreboard 2006) nahajajo Švedska, Finska, Danska, Nemčija, Švica in Japonska. V drugo skupino (ang. *innovation followers*) spadajo države, ki imajo nižje kazalnike kot tiste iz prve skupine, so pa vseeno višji od povprečja EU in ostalih držav. V tej skupini so ZDA, Velika Britanija, Islandija, Francija, Nizozemska, Belgija, Avstrija in Irska. **Slovenija** se nahaja (poleg Češke, Litve, Portugalske, Poljske, Latvije, Grčije in Bolgarije) v tretji skupini (ang. *catching-up countries*), ki lovijo evropsko povprečje. Njihovi kazalniki so občutno pod evropskim povprečjem, vendar je njihova rast višja od povprečne stopnje rasti (ang. *innovation performance improvement*). V četrti skupini (ang. *trailing*) pa se nahajajo Estonija, Španija, Malta, Italija, Hrvaška, Madžarska in Slovaška. Njihovi kazalniki so občutno pod evropskim povprečjem, njihova rast je rahlo nad povprečno rastjo ali pa celo pod to stopnjo.

## 4. INOVACIJSKA KOMPETENTNOST POSAMEZNIKA

Sodobni čas je dobesedno prežet z gesli o inovativnosti in ustvarjalnosti – vsak oglas podjetja je tako ali drugače vezan na inovativnost in ustvarjalnost, ki jo iščejo pri kandidatih za zaposlitev. Seveda mnogi o sebi mislijo, da izpolnjujejo zahtevane pogoje in se prijavijo na razpis. Potem takega človeka zaposlijo in pričakujejo od njega nove ideje, originalne rešitve problemov, s katerimi se srečujejo, ali pa izboljšanje organizacije podjetja, tehnoloških postopkov in podobno. Marsikdaj pa se izkaže, da z novim sodelavcem podjetje ni pridobilo v tolikšni meri, kot se je od začetka pričakovalo. Zaposlijo človeka, ki zna delati le po navodilih, ne da bi k skupnim naporom prispeval vsaj kanček novih idej.<sup>40</sup>

Prevečkrat se zgodi, da podjetja, ki za zaposlitev iščejo mladega človeka, od njega pričakujejo tudi izkušnje (npr. v pogojih za zaposlitev). To je seveda težko, če ne celo kontradiktorno. Vseeno pa lahko od njega pričakujejo, da bo v organizacijo vnesel nov, svež veter, novo znanje in nove ideje. Zato bo mlad orodjar, trgovec, elektrotehnik ali inženir, ki bo kreativen in inovativen, lažje našel primerno delo in se tudi hitreje uveljavil. Ker bo znal porajajoče se probleme konstruktivno reševati in ne le delati po navodilih, bo tudi samostojnejši in bolj prilagodljiv. Zato se bo lahko hitro vključil v različna delovna področja.

Kako torej ugotoviti, ali je posameznik v resnici inovativen, ali poseduje znanja, spretnosti in veščine, ki mu bodo koristila v procesu inovativnosti; ali je zadosti motiviran in prepričan, da lahko le z inovativnim razmišljanjem dejansko izboljša svojo delovno uspešnost ter prispeva k učinkovitejšemu in uspešnejšemu delovanju organizacije kot celote? Odgovor leži v inovacijski kompetentnosti, ki jo lahko v večji ali manjši meri prepoznamo pri vsakem posamezniku.

---

<sup>40</sup> Z inovativnostjo je približno tako kot z raznimi talenti. Marsikdo med nami ima talent za glasbo, umetnost, organizacijo ali kaj podobnega, vendar je to premalo. Če nimamo ustrezne izobrazbe, če talenta nismo razvili, lahko sicer večinoma zaigramo enostavno skladbo na harmoniko, amatersko narišemo pokrajino ali pa pojemo v domačem pevskem zboru, kaj več pa le v izjemnih primerih. Če hočemo biti profesionalni, moramo vse talente neprestano razvijati. Thomas A. Edison je nekoč dejal, da je genij 1% inspiracije in 99% znojenja (Miller 1959).

## 4.1 Opredelitev inovacijske kompetentnosti

S kompilacijo koncepta inovativnosti in koncepta kompetenc oz. kompetentnosti sem definiral »inovacijsko kompetentnost« kot nov pojem v praksah ravnanja s človeškimi viri.<sup>41</sup> S pomočjo metode analize, metode konkretizacije in metode komparacije, na osnovi prebrane literature<sup>42</sup> ter kompilacije definicij različnih avtorjev (Damanpour 1988; Dolinšek 2003; Gruban 2004; Kinsey 1992; Perrenoud 2000; Svetlik 2005; Tidd in drugi 2001) lahko podam naslednjo definicijo inovacijske kompetentnosti. **Inovacijska kompetentnost je zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje, sposobnosti in veščine v situacijah, ki od njega zahtevajo inovativne reakcije oziroma inovativno vedênje.**

Inovacijska kompetentnost prav tako vključuje dve komponenti: 1. komponento tvorijo znanje, sposobnosti in veščine, 2. komponenta pa je tako imenovana aktivna komponenta, kar pomeni ukrepanje oz. uporaba znanj, sposobnosti in veščin v inovativne namene. Enostavno povedano, inovacijsko kompetenten posameznik poseduje znanje, sposobnosti in veščine ter ga hkrati ni strah inoviranja (čeprav se zaveda, da je to tvegan proces, ki nosi veliko mero odgovornosti).

Na inovacijsko kompetentnost (tako kot tudi na kakršnokoli drugo kompetentnost) imata začetni bistveni vpliv dve skupini lastnosti: 1. posameznikovo znanje, sposobnosti in veščine, torej njegova strokovnost, ki razvija in uporablja njegove naravne talente; 2. posameznikove osebne lastnosti, vrednote, etika, kultura; skratka navade, kaj smatramo za pravilno (ali za napačno), za dobro (ali slabo), za našega truda in podpore vredno (ali nevredno).

Obe skupini lastnosti stalno in močno vplivata ena na drugo, sta soodvisni med seboj. Obenem sta seveda soodvisni od okoliščin, v katerih živimo in ki jih lahko shematično razdelimo na potrebe (kaj je treba storiti) in možnosti (kako se dajo potrebe zadovoljiti) (Likar 2002). Prav raziskovanje motiviranja zaposlenih je velikokrat osredotočeno na različne teorije potreb, saj naj bi bile potrebe najbolj stalen dejavnik pri razumevanju motivacije (Arnolds in

---

<sup>41</sup> Kot sem že omenil, je iz jezikovnega vidika primernejše uporabljati besedno zvezo »biti kompetenten« kakor »imeti kompetenco«, zato bom v nadaljevanju uporabljal zvezo »inovacijska kompetentnost« oz. »inovacijsko kompetenten posameznik«.

<sup>42</sup> Literatura s področja kompetenc je zelo obširna: glej Argyle 1976; Gruban 2004; Landström in drugi 2006; Muršak 2002; New 1996; Perrenoud 2000; Spencer in Spencer 1993; Svetlik 2005. Literatura s področja inovativnosti: glej Berginc in Krč 2001; Bučar in Stare 2003; Damanpour 1988; Dolinšek 2003; Drucker 1999; Ilič 2001; Kinsey 1992; Kos 1998; Likar 2002; Porter 1980; Tidd in drugi 2001.

Boshoff 2002). Teorije potreb tako pravijo, da je gonilna sila zaposlenih želja po zadovoljitvi določenih potreb.<sup>43</sup>

Inovacijska kompetentnost spada med ključne kompetence, ki se povezujejo in nadgrajujejo z delovno specifičnimi in organizacijsko specifičnimi kompetencami. Je neodvisna od specifične delovne situacije, kot taka je prenosljiva v različne delovne in organizacijske kontekste. Tako lahko Svetlikovo (2005) shemo osmih sklopov ključnih kompetenc dopolnim z novim sklopom tako imenovane inovacijske kompetentnosti.

Tabela 4.1.1: Ključne kompetence z dodanim novim sklopom, inovacijsko kompetentnostjo

<b>KLJUČNE KOMPETENCE</b>
1. socialne kompetence v smislu sposobnosti navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanja oz. dela v timih, skupnosti...;
2. obvladovanje maternega jezika, branje v smislu hitrega pridobivanja in pravilnega razumevanja pisnih informacij, pisno in ustno sporočanje, komuniciranje idej in informacij;
3. sposobnost divergentnega razmišljanja, kritičnega presojanja, ustvarjalnosti in reševanja problemov;
4. obvladovanje novih tehnologij, zlasti informacijsko-komunikacijske tehnologije, medijev itd.;
5. medkulturna kompetentnost v smislu poznavanja splošne kulture in različnih kultur ter obvladovanje vsaj enega tujega jezika;
6. obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja življenjske poti oz. osebnega razvoja;
7. obvladovanje števil, matematike, analitičnega razmišljanja;
8. podjetniško kompetentnost v smislu sposobnosti organiziranja, načrtovanja, vodenja, odločanja...;
9. inovacijska kompetentnost; posameznik išče, ustvarja in izrablja inovacijske priložnosti; ne blokira lastne ustvarjalnosti ter jo uporablja v inovativne namene; stremi po podjetniški preobrazbi invencije v inovacijo z dodano vrednostjo; se pri tem ne boji tvegati in je odprt do sprememb.

<sup>43</sup> Sem spada tudi Alderferjeva teorija, ki je bila izbrana za ocenitev vpliva zadovoljevanja potreb na produktivnost višjega menedžmenta in nižjega reda zaposlenih (zaposleni, ki so v direktnem stiku s kupci in niso menedžerji) (Arnolds in Boshoff 2002).

Kot že omenjeno, je naveden seznam dokaj agregiran in se kombinira oz. povezuje z vrsto specifičnih kompetenc. V tem smislu se inovacijska kompetentnost prepleta tudi z drugimi sklopi ključnih kompetenc; med seboj se dopolnjujejo in nikakor ne izključujejo. Inovacijsko kompetenten posameznik hkrati premore sposobnosti ustvarjalnega in divergentnega razmišljanja – 3. sklop ključnih kompetenc. Lahko bi rekli, da sta oba sklopa kompetenc soodvisna in komplementarna. Tudi 8. sklop kompetenc (tako imenovana podjetniška kompetentnost) je bistven, ko govorimo o inovacijski kompetentnosti. Ravno podjetnost je tista lastnost, ki odločilno pripomore, da iz neke ustvarjalne ideje nastane inovacija z dodano vrednostjo.<sup>44</sup> Inovacijsko kompetenten posameznik se v tem kontekstu razume kot ustvarjalni podjetnik v eni osebi.

V sklop invencijsko-inovacijske dejavnosti določene organizacije spadajo tako drobne vsakdanje invencije in inovacije kot tudi tiste, ki dajejo podjetju osnovno vizijo razvoja. Z drugimi besedami povedano, inovacijska kompetentnost ni omejena z administrativno delitvijo operacij znotraj podjetja, temveč je za razvoj podjetja potrebna inovacijska kompetentnost in sodelovanje vseh zaposlenih. Torej to ni le domena ozkega kroga strokovnjakov v razvoju, ampak je potrebno vzpostaviti razmere, ki omogočajo in podpirajo invencijsko-inovacijsko dejavnost v vseh poslovnih segmentih podjetja. Preprosteje rečeno, pri prepoznavanju inovacijske kompetentnosti se ne skoncentriramo samo na določen segment zaposlenih, ampak jo iščemo pri vseh.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Naj še enkrat na tem mestu opozorim, da govorim o inovacijsko kompetentnem posamezniku, ki v sebi združuje več različnih sklopov lastnosti (o lastnostih inovacijsko kompetentnega posameznika več v nadaljevanju). Ustvarjalnost ponazarja vizijo možnega, podjetnost pa spremeni ustvarjalno vizijo v konkretno akcijo (glej Fillon 1996). Seveda je v praksi možno, da je nek človek ustvarjalen, a sam ne zmore podjetniško preobraziti svoje ideje ali invencije v inovacijo z dodano vrednostjo (za to potrebuje nekoga drugega). A takšen človek ni inovacijsko kompetenten (je zgolj ustvarjalen oz. inventiven). Zato lahko rečemo, da je inovacijsko kompetenten posameznik ustvarjalen in hkrati tudi podjeten.

<sup>45</sup> Seveda drži, da računovodja ne more vedno delovati ustvarjalno in inovativno s svojimi dokumenti. Vendar pa lahko razmišlja inovativno pri izboljšanju informacijske tehnologije ali računalniškega sistema za učinkovitejšo komunikacijo znotraj in izven podjetja (Berginc in Krč 2001).



## 4.2 Lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika

Kompetence so sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, da uspešno in učinkovito opravimo določeno delovno nalogo. Tako zajemajo poleg znanja, spretnosti in veščin tudi osebnostne in vedénjske lastnosti oz. značilnosti, prepričanja, vrednote, motive, motivacijo itd. Hkrati je tudi zmotno razmišljanje, da se inovativna oseba od drugih loči samo po znanju, sposobnostih in veščinah. Brez dvoma je ta, tako imenovana prva komponenta v veliki meri pomemben faktor, a so strokovnjaki vseeno ugotovili, da tehnično znanje zagotavlja le 15 odstotkov uspeha, psihološke lastnosti in značilnosti pa kar 85 odstotkov<sup>46</sup> (Ramovš 2005).

Kadar govorimo o inovativnosti in inovacijski kompetentnosti posameznika, moramo veliko mero proučevanja posvetiti razumevanju takšnega in drugačnega vedénja na delovnem mestu (ki je lahko bolj ali manj inovativno). Posameznik se s svojo celovito osebnostjo v dani situaciji odziva z vedénji, ki peljejo posledično k rezultatom. Vedénja pa so zapisana v obliki zahtevanih kompetenc za uspešno delo (Gruban 2004b).

Kompetence in prepoznavanje kompetenc temeljijo na uporabi primerljivih referenčnih kriterijev med uspešnimi in podpovprečnimi; na skrbnem ugotavljanju miselnih vzorcev v ozadju, ki vodijo k uspehu, na »kloniranju vedénja« uspešnih (Gruban 2004a). Še posebej moramo biti pozorni na določene lastnosti oz. značilnosti posameznika (ki tvorijo osebnost), ki vplivajo na večjo oz. manjšo inovacijsko kompetentnost in temu povezano konkretno delovno vedénje. V nadaljevanju si bomo ogledali, kakšne so te lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika.

Kadar je človek pod pritiskom, ga to lahko vodi v občutek negotovosti. Če se je potrebno obenem podati na nova, nepoznana tla, to le še povečuje negotovost. Temu sledi zaskrbljenost, ki nas lahko privede do tega, da bi se raje počutili varne in stabilne. Zato pa lahko postane naše razmišljanje kaj hitro togo. Problem, ki pri tem nastane je, da se lahko

---

<sup>46</sup> Po mojem mnenju je govorjenje o fiksnih deležih posameznih dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost, dokaj neznanstveno. V vsakem primeru je kombinacija številnih vplivov enkratna; v različnih deležih in različnih interakcijah. Tako lahko skoraj zagotovo trdimo, da npr. Fleming ne bi odkril penicilina, če ne bi bil mikrobiolog. Hkrati pa je tudi nesporno, da je veliko mikrobiologov, ki ne odkrijejo ničesar posebnega, ker jim primanjkuje določenih psiholoških lastnosti, ki so značilne za bolj ustvarjalne in inovativne ljudi.

zaradi obrambnega mehanizma pred negotovostjo zatečemo v rutinska, vsakodnevna delovna opravila, lastno ustvarjalnost in inovativnost pa tako zreduciramo na ničlo.<sup>47</sup>

Strah pred inoviranjem kot tveganim procesom in bežanje pred odgovornostjo sta lahko odločilna za vsako podjetje. Tom Watson, ustanovitelj družbe IBM, je dejal, da je vsako približevanje končnemu uspehu povezano s podvojenim številom neuspešnih poskusov (Watson 1991). In ravno tu pride do izraza aktivna komponentna inovacijske kompetentnosti: ukrepanje, prevzemanje tveganja ter aktivno iskanje in izrabljanje inovacijskih priložnosti. *Inoviranje je tvegan proces, a še bolj tvegano je, da ne inoviramo*; to naj bi bilo ključno vodilo inovacijsko kompetentnega posameznika.

Tvegano vedênje oziroma ravnanje mora biti čim bolj ustvarjalno, s čim manj okvirji in grožnjami. V nasprotju z zgodbico nekega podjetnika, ki se je pohvalil: »V našem podjetju namenjam veliko pozornosti ustvarjalnosti in tveganju. Ljudi spodbujamo k tveganju, vendar ne maram, da počnejo pri tem napake« (Berginc in Krč 2001: 139). Ljudje, ki sprejemajo neuspehe kot »stranski proizvod« inovativnosti, imajo zagotovo večje možnosti za končni uspeh (Kinsey 1992: 18).

»Tudi ladja je najbolj varna v pristanišču, a ni bila za to zgrajena.« Inovacijsko kompetenten posameznik doživlja kaos in nejasnost kot spodbudo in izziv za uvajanje reda in smisla, razume jih kot priložnost. Je tolerant do nejasnosti in obvladuje strah pred negotovostjo. Med opravljanjem delovnih nalog se ne vêde togo, ostaja miselno prožen in dovoli vstop novim idejam. Te so lahko povsem nenavadne in morda tudi neuresničljive, vendar je pomembno, da človek dovoli toku misli prosto pot. »Tudi če za uresničevanje svoje ideje nima potrebnega znanja, ga to ne sme pripeljati do opustitve ideje – problem se lahko reši tako, da se za tehnično izvedbo zamisli pridobi strokovnjaka ustrezne stroke.«<sup>48</sup>

Eden od pomembnih faktorjev pri inovacijski kompetentnosti je tudi postavljanje vprašanj. Ni namreč čar le v reševanju, marveč tudi v odpiranju vprašanj in problemov. Pri postavljanju vprašanj gre namreč za samoniklost spraševalca, ki največkrat z vprašanjem išče novo pot, novo rešitev, ki je drugi dotlej še niso ugledali. Odgovori na večino postavljenih vprašanj so običajno standardni. Le redkokdaj vznikne vprašanje, ki lahko pomeni tudi povsem novo

---

<sup>47</sup> Ta razmislek je nastal na podlagi intervjuja z Marto Strmec iz podjetja Trimo Trebnje.

<sup>48</sup> Ta ugotovitev je nastala na podlagi intervjuja z Marto Strmec iz podjetja Trimo Trebnje.

usmeritev in spelje tok razmišljanja na drugačno pot. Postavljanje vprašanj, pravzaprav ustvarjanje zaznav novih problemov velja v psihologiji za enega od viškov ustvarjalnosti in implicira tudi njihovo reševanje (glej Trstenjak 1981). Kdor je sposoben postavljati vprašanja, jih je zmožen pogosto tudi reševati, saj s postavljanjem vprašanj in problemov že sluti ali pa vsaj nakazuje njihovo rešitev (Ashner 1961). Pablo Picasso se je v tem kontekstu lepo izrazil: »Računalniki so neuporabni, ker nam dajejo samo odgovore. Če pa boste hitreje in izvirneje od drugih postavljali pametna vprašanja, boste vsaj za trenutek prevzeli vodstvo« (Nordström in Ridderstråle 2001: 36).

»Ker ustvarjanje ruši red, dano stanje, ustvarjalni ljudje ne morejo biti pasivno prilagojeni okolju. Lahko pa okolje aktivno prilagajajo sebi in svoji osebnosti« (Pečjak 1987). Medtem ko so nekatera pravila očitno nujna (npr. vsesplošni dogovor, da rdeča luč pomeni, da je potrebno ustaviti), mnoga druga dušijo inovativnost, saj spodbujajo miselno lenobo in nasprotovanje spremembam. Za številne izume in izboljšave so zaslužni ljudje zunaj industrije. Predvsem zato, ker jih pri odkrivanju novega ne ovirajo najrazličnejša pravila in omejitve – ki jih kratkomalo ne poznajo (Kinsey 1992: 22).

Inovacijsko kompetenten posameznik išče in najde rešitve za obstoječe probleme tam, kjer jih s klasičnimi načini razmišljanja ne moremo najti. Vseskozi išče nove, drugačne rešitve problemov, predvsem s *kritičnim, problemsko naravnanim in divergentnim razmišljanjem*. Z vidika inovacijske kompetentnosti lahko ugotovimo, da bi v organizaciji morali biti najbolj iskani ljudje, ki so naravnani na divergentni način razmišljanja (ves čas razmišljajo o novih rešitvah, dajejo sveže predloge), a se dogaja, da veljajo marsikdaj za največje motilce ustaljenega – torej konvergentnega načina razmišljanja.<sup>49</sup>

Pri *konvergentnem razmišljanju* so vse misli usmerjene k eni sami rešitvi problema (Pečjak 2001). Ne glede na način iskanja je možna ena sama pravilna rešitev. Vsi reševalci istega problema pridejo do iste rešitve<sup>50</sup> (Kirby 1991). *Divergentno razmišljanje* pa je v bistvu ustvarjalno razmišljanje (Pečjak 2001: 16). Pri tem ne gre za eno rešitev, ampak jih poskuša ustvarjalec odkriti čim več. En problem povzroči več različnih misli, asociacij in možnih rešitev (Kirby 1991).

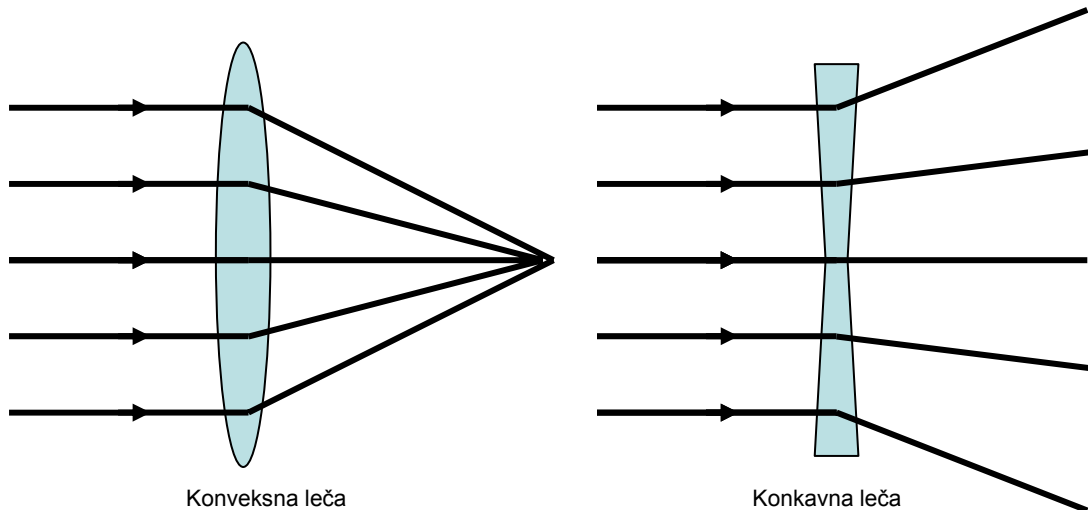
---

<sup>49</sup> Ta razmislek je nastal na podlagi intervjuja z Marto Strmec iz podjetja Trimo Trebnje.

<sup>50</sup> Npr. reševanje križank – v stolpcu je samo en pravilen odgovor; inteligenčni test.

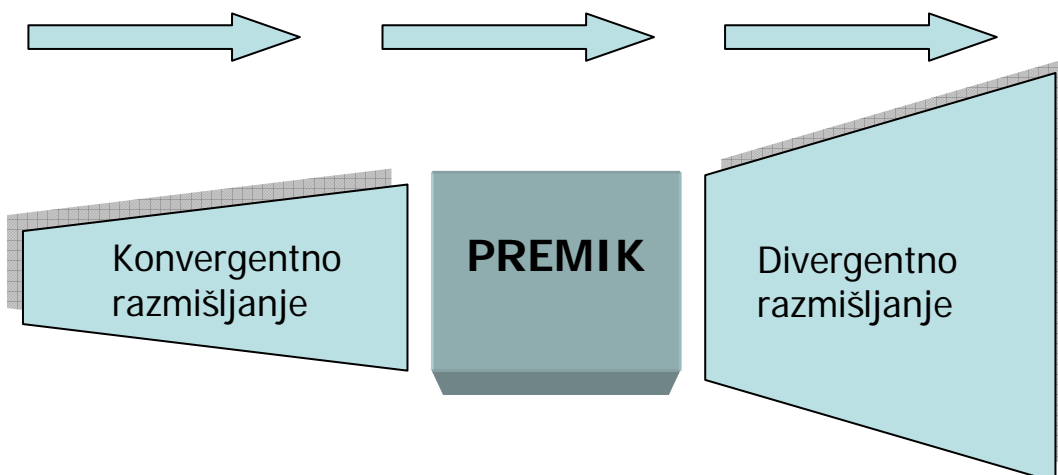
Razliko med konvergentnim in divergentnim razmišljanjem lahko prikažemo s pomočjo konveksne in konkavne leče (glej sliko 4.2.1).

Slika 4.2.1: Razlika med konveksno in konkavno lečo



Vsi žarki, ki gredo skozi konveksno lečo, se zbirajo v gorišču, tako kot so pri konvergentnem razmišljanju vse misli usmerjene k iskanju ene same rešitve problema. Če pa žarke usmerimo skozi konkavno lečo, lahko vidimo, da se ob prehodu skozi to lečo snop žarkov razprši. Podobno je z razmišljanjem. En problem povzroči več različnih misli, asociacij in možnih rešitev (Pečjak, 1989). Slika 4.2.2 pa prikazuje tako imenovani »premik« v smeri od konvergentnega razmišljanja k ustvarjalnemu, divergentnemu razmišljanju, katerega mora posameznik doseči.

Slika 4.2.2: Premik od konvergentnega razmišljanja k divergentnemu razmišljanju



Pri iskanju novih idej je potrebno možgane nekako zavestno premakniti iz ustaljenih miselnih tirnic. Zmogljivost možganov za ustvarjalnost je teoretično neomejena. Problem je, da razmišljamo po naučenih vzorcih, ki jih naši možgani nenehno dopolnjujejo in nam s tem poenostavljajo življenje. Ti naučeni vzorci pa nam po drugi strani postavljajo miselne pregrade, ki nas na različne načine ovirajo pri porajanju novih idej (glej Pečjak 2001). Zato je v prvi vrsti potrebno, da se te »blokade ustvarjalnosti«,<sup>51</sup> ki se pojavljajo v glavah posameznikov, odpravijo (glej Amabile 1996). Hkrati je pri posameznikih (kot tudi v podjetjih) potrebno ovreči določene »škodljive mite« o ustvarjalnem razmišljanju in reševanju težav.<sup>52</sup> V literaturi in praksi obstajajo različne tehnike in metode za spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja, s katerimi lahko podjetja dosežejo omenjeni »premik« pri svojih zaposlenih<sup>53</sup> (glej Amabile 1996, Berginc 2001, Kinsey 1992, Pečjak 2001).

Ustvarjalno razmišljanje kot proces reševanja problemov je pomembna sestavina inovacijske kompetentnosti. Inovacijsko kompetenten posameznik se zna ogniti klasičnim vzorcem razmišljanja. Le tako je zmožen ustvariti povsem nove kombinacije, iz katerih nastanejo zelo donosni posli ali produkti (Amabile 1996). V tem kontekstu je zanimive rezultate podala Chamorrova (2006) raziskava, ki je vključevala britanske univerzitetne študente. Ugotovil je namreč, da kreativnost (ang. *creativity*) mnogo bolj pride do izraza pri končni disertaciji, kakor pri rednih izpitih tekom štirih let študija. Pri teh so namreč študenti veliko bolj zaupali lastnim izkušnjam, stabilnosti, natančnosti in vestnosti (ang. *conscientiousness*). Nadalje je ugotovil, da je kreativno razmišljanje veliko bolj poudarjeno pri ustnih izpitih in skupinskih projektih, kakor pa pri esejskih testih in testih z vnaprejšnjo izbiro odgovora. Einstein je v tem kontekstu pravilno ugotovil, da je pravi čudež, da radovednost kot lastnost posameznika preživi formalno izobraževanje (Chamorro-Premuzic 2006).

---

<sup>51</sup> Blokade ustvarjalnosti so lahko zaznavne blokade, čustvene blokade, kulturne blokade oziroma blokade okolja itd. (glej Amabile 1996, Kinsey 1992). Omenim lahko dva praktična primera omenjenih blokad. Tako v znanem predmetu prepoznamo izključno njegov osnovni namen, ne prepoznamo pa njegovih dodatnih koristi (npr. barva je lahko tudi lepilo). Drug primer je, kadar na osnovi svojih preteklih izkušenj nevede v naprej postavljamo sodbe o tem, kaj je mogoče, in si s tem zapiramo poti k novim rešitvam.

<sup>52</sup> Omenjeni miti so lahko naslednji: vsaka težava ima eno samo pravilno rešitev; najboljše rešitve so že iznašli; ustvarjalne rešitve so tehnološko zahtevne itd.

<sup>53</sup> Te tehnike so npr. brainstorming, tehnika metafor in analogij, tehnika pisanja scenarijev, tehnika zbiranja in analize atributov, tehnika »kaj-če«, Gordonova tehnika, tehnika zapisovanja idej (ang. *Brainwriting*), tehnika najbolj nore ideje, obrnjen brainstorming itd. (glej Pečjak 1987, 1989, 2001).

Pri pridobivanju informacij o problemu so pomembne lastne izkušnje, znanje in talent. Sledi generiranje idej, ki je odvisno od ustvarjalnih zmožnosti in motivacije, pa tudi aktivnosti (glej Trstenjak 1981).

Ilič (2002: 935) skozi socioekonomsko argumentacijo ugotavlja, »da ima uporaba zgolj fiksnih denarnih nagrad (tj. bonusov, premij) kot dodatnega dela plače ali shem nagrajevanja za povečanje inovativnega napora zaposlenih omejen domet. Nato pa postanejo predvsem intrinzične (nefinančne) nagrade učinkovitejše oziroma primernejše za pospeševanje inoviranja zaposlenih v podjetju.« Posledično lahko sklepamo, da so bolj inovacijsko kompetentni tisti posamezniki, pri katerih prevladuje notranja motivacija nad zunanjo.

Pri ustvarjalnih rešitvah ni pomembno, ali so rešitve pravilne, temveč ali so izvirne. Einstein je dejal, da če na začetku ideja ni absurdna, potem zanjo ni več upanja (Berginc in Krč 2001). Včasih v misli vključujemo »nore«, nepraktične in nepomembne ideje, kar pa pogosto rodi nove kombinacije zanimivih idej (Berginc 2003).

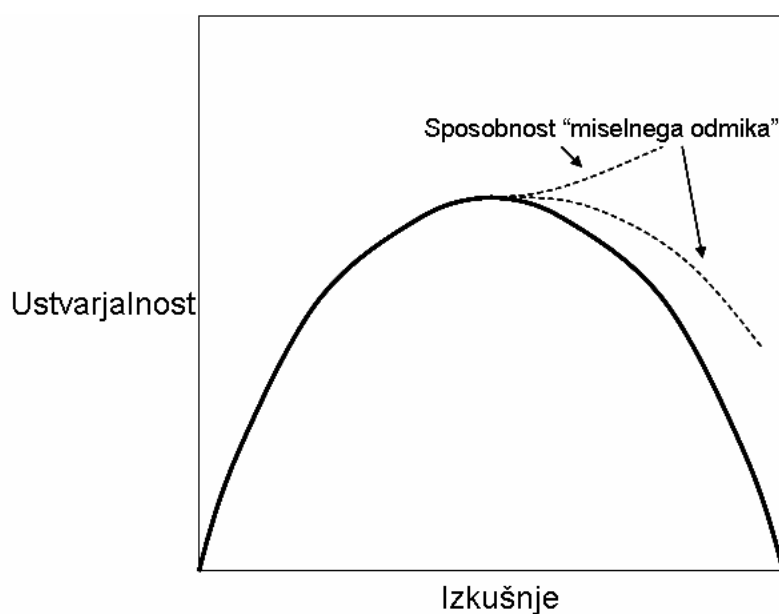
Tipična lastnost inovativnih in ustvarjalnih ljudi je *izvirnost*. Izvirnost ni samo posebna sposobnost, temveč se izraža kot splošna osebnostna lastnost. Izvirne osebnosti so neodvisne v razmišljanju, sicer ne bi mogle priti do nenavadnih idej. Neodvisnost v razmišljanju pa je spet povezana z močno samozavestjo in tudi samozaupanjem. Za izvirne osebnosti je značilno, da slabše tlačijo in zavirajo svoje impulze. Prosto pot prepuščajo tudi prepovedanim idejam (Pečjak 1987). Zavedajo se, da so dobre ideje strateškega pomena za razvoj in obstoj podjetja. Izvirne osebe imajo rade kompleksnost in do neke mere tudi neuravnovešenost v pojavih (Trstenjak 1981).

Običajno ideje prihajajo iz *izkustvenih spoznanj*. Toda sama izkustvena spoznanja še niso garancija ali pogoj za inovacijsko kompetentnost in ustvarjalno razmišljanje. Okrog nas je veliko ljudi, ki znajo naštevati dejstva, ne znajo pa stvari izpeljati. Če bi šli v skrajnost, bi lahko rekli, da je prevelik vpliv izkušenj lahko celo negativen. Če smo probleme vseskozi

navajeni reševati rutinsko pomeni, da nismo niti najmanj ustvarjalni in inovativni (Likar 2002).<sup>54</sup>

Likar (2002: 19) pravi, da je pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost šibka, ker tak človek nima znanj in izkušenj, ki bi jo podpirala (in posledično razvila intuicijo, o kateri govorimo v nadaljevanju). Pri srednji izkušenosti je ustvarjalnost največja. Pri zelo visoki pa znova upada, ker se zaradi pretirane izkušenosti mislec vrta v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more ven iz njih (glej sliko 4.2.3).

Slika 4.2.3: Ustvarjalnost glede na izkušnje.



Vir: Likar, B. (2002): *Uspeti z idejo!* Ljubljana: Korona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

Slika 4.2.3 prikazuje povezavo med izkušnjami in ustvarjalnostjo. Zelo velike izkušnje zmanjšujejo ustvarjalnost. Ker so vzrok miselni okvirji zaradi velikega znanja in izkušenj, je

<sup>54</sup> V tem kontekstu bi bilo zanimivo izpostaviti še tezo Baumola (2002), ki inoviranje razume kot standardiziran, birokratsko kontroliran proces, profitno usmerjen in integriran v proces rutinskega odločanja, v katerega podjetja nenehno prisiljujejo konkurenčni pritiski na tako imenovanih tekmovalnih oligopolnih trgih. Podjetja so ves čas izpostavljena intenzivni inovacijski konkurenci, zato so prisiljena v nenehno inoviranje. Posledično postane inoviranje v takšnih podjetjih rutinski proces, saj edini omogoča preživetje na omenjenih trgih. Posameznik, ki deluje v takšnem organizacijskem okolju, je pri razvijanju lastne ustvarjalnosti mnogo bolj imun na problem omejenosti z izkušnostjo in rutino. Inoviranje je namreč razumljeno kot rutina.

možno z »miselnim odmikom« od utečenega načina razmišljanja ohranjati nivo ustvarjalnosti (Likar 2002).

Omenjeni koncept ima nekaj pomanjkljivosti, ki bi jih bilo potrebno odpraviti in pojme natančneje operacionalizirati. Izkušnje (ki so prikazane na abscisi) nam lahko npr. predstavljajo leta na delovnem mestu. Problem, ki se pojavi, je, kako raznolikost izkušenj vpliva na ustvarjalnost (npr. zaradi menjave različnih delovnih mest in opravljanja različnih delovnih opravil). V tem primeru se posameznik prav gotovo ne zateka v rutinsko opravljanje delovnih nalog. Zato lahko rečemo, da je pomembno predvsem, kako iz izkušenj pridobljeno znanje izkoristiti in ustvarjalno reševati probleme. Naslednja kritika grafa (na sliki 4.2.3) pa se navezuje na problem merjenja dimenzije ustvarjalnosti, navedene na ordinati. Objektivna merila, s katerimi bi lahko natančno merili ustvarjalnost, so namreč zelo težko določljiva in predvsem organizacijsko specifična. Če definiramo ustvarjalnost kot sposobnost generiranja novih idej (Kinsey 1992: 8), bi bil možen način njenega merjenja ravno število svežih idej, ki jih posameznik razvije in posreduje. V tem kontekstu odmislimo morebitno uporabnost idej. Moj predlog je, da bi bilo verjetno bolj smiselno namesto ustvarjalnosti meriti dimenzijo inovativnosti, ki bi se vezala na konkretne identificirane končne rezultate z dodano vrednostjo (npr. število programskih inovacij, tehnično – tehnoloških inovacij, organizacijskih inovacij, upravljavsko – vodstvenih inovacij, metodskih inovacij).

Ena izmed pomembnih lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika in bistvena sestavina ustvarjalnosti je tudi *intuitivnost* ali prekognitivna moč. Skrivnosti pravih odločitev dostikrat prihajajo iz našega tako imenovanega notranjega bistva. V praksi ljudje pri intuitivnem načinu razmišljanja uporabljajo razlage, kot so: »Nekaj mi govori...«, »Točno sem vedel, da se bo to zgodilo...«, »Nekako čutim, da je to tako in ne drugače...« Goleman (2001: 65) definira intuicijo kot »sposobnost, s katero zaznavamo sporočila iz uskladičenega čustvenega spomina, kjer so podzavestno shranjene modrosti in preudarnosti.« Intuicija je torej neke vrste skrita inteligenca, ki nam omogoča sposobnost hitrega presojanja. Le-ta najbolje deluje, če lahko notranji občutek uporabljamo v povezavi z drugimi podatki. To pomeni, da v primeru, ko se znajdemo pred trenutkom odločitve, možgani samodejno uporabijo vsa zabeležena pravila in ponudijo najmodrejšo rešitev (Goleman 2001).

V psihologiji je fenomen intuicije že dolgo preučevan. Po Jungu (2002) je intuicija percepcija, ki ni znana zavesti in ki prihaja iz nezavednega. Intuicija ni zgolj zaznava ampak, marveč



ustvarjalni proces, ki ima sposobnost navdiha, inspiracije. Jung (prav tam) je besedo intuicija opisal tudi z metaforičnim jezikom, in sicer kot poslušanje notranjega glasu.

Bistvo intuicije je v sistemu organizacije in hitre identifikacije znanja, ki smo si ga pridobili z učenjem, usposabljanjem in praktičnimi izkušnjami.<sup>55</sup> Tu znova stopi v ospredje vprašanje večje oz. manjše izkušenosti. Na podlagi razmišljanj različnih avtorjev (Berginc in Krč 2001; Goleman 2001) lahko ugotovimo, da raznolikost izkušenj prav gotovo povečuje posameznikovo intuicijo, le-ta pa pozitivno vpliva na ustvarjalno razmišljanje ter povečuje inovacijsko kompetentnost posameznika.

Na osnovi triangulacije med izsledki iz strokovne literature in intervjujev s kadrovskimi menedžerji, svetovalcem in psihologom lahko lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika združimo v 9 ključnih, med sabo povezujočih se sklopov:

- 1. Radovednost:** posameznik je vedoželjen, raziskuje, je zvedav, se samoiniciativno želi učiti in pridobivati nova znanja, je sposoben postavljati vprašanja (sebi in drugim);
- 2. Avtonomnost:** posameznik je zmožen neodvisnega razmišljanja in presojanja; je kritičen in ni vodljiv; je zmožen samostojno in avtonomno delovati; lahko daje neodvisne predloge; pri opravljanju nalog ima rad proste roke ter svobodo; je samokritičen;
- 3. Fleksibilnost:** posameznik je fleksibilen v razmišljanju in miselno prožen; lahko posega na več različnih področij; je odprt do alternativnih, novih idej in hkrati naklonjen in dovzeten za spremembe, katerih se ne boji; je toleranten do nejasnosti, dojemljiv in strpen do drugače mislečih; je konstruktiven in ima pozitiven odnos; je toleranten do napak drugih;
- 4. Sposobnost opazovanja:** posameznik opazuje druge in se je na osnovi primerov (dobrih in slabih praks) tudi sposoben učiti; lahko opazi stvari, ki jih drugi ne. Je vseskozi pozoren, buden in zavedajoč se; lahko vidi preko običajnih okvirov;

---

<sup>55</sup> Tipičen primer tega je, da podjetniške in menedžerske probleme lažje rešujejo ljudje, ki imajo za seboj že nekajletno prakso, kot pa študentje programov MBA, ki še nimajo izoblikovane prave intuicije (Berginc in Krč 2001).

5. **Motiviranost:** Posameznik je entuziastičen in notranje motiviran za opravljanje nalog; je prostovoljno in samoiniciativno zavzet za opravljanje določenih aktivnosti; je navdušen nad lastnimi idejami; je energičen, proaktiven, progresiven; je senzibilen in toleranten do lastnih napak;
6. **Ambicioznost:** posameznik je ciljno orientiran, vseskozi se fokusira k izpolnitvi zadane naloge in želi doseči zadani cilj; kar si zada, to naredi; je prizadeven, vnet in vztrajen;
7. **Ustvarjalnost:** posameznik je domiseln, inventiven, iznajdljiv, originalen ter izviren; ima razvito domišljijo ter jo uporablja v ustvarjalne in inovativne namene; ima prebliske idej; ima sposobnost generiranja idej ter divergentnega razmišljanja;
8. **Samozavestnost:** posameznik je zmožen rušiti ustaljena pravila ter oblikovati in osmišljati nova; poseduje veliko mero samozaupanja vase;
9. **Podjetnost:** posameznik je pripravljen tvegati in ga tudi prevzeti nase, ima sposobnost eksperimentiranja in obvladuje strah pred negotovostjo; je zmožen iskanja in odpiranja novih poslovnih možnosti; v konfliktih in problemih vidi izziv; je sposoben preobraziti invencijo v inovacijo z dodano vrednostjo.

Poglavje je opredelilo inovacijsko kompetentnost kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje, sposobnosti in veščine v situacijah, ki zahtevajo inovativne reakcije in vedênje. Hkrati je orisalo potencialnega inovacijsko kompetentnega posameznika (z njegovimi bistvenimi lastnostmi), ki svojo ustvarjalnost in podjetnost izrablja v inovativne namene. V nadaljevanju sledijo praktične izpeljave s podanimi možnostmi konkretnega prepoznavanja inovacijske kompetentnosti v podjetjih.

## **5. RAZVIJANJE INŠTRUMENTA PREPOZNAVANJA INOVACIJSKE KOMPETENTNOSTI ZAPOSLENIH**

Za uspešno podjetje je odločilno, da prepozna, neguje in spodbuja inovativnost. Kadrovski menedžment ima po moji oceni odločilno vlogo tedaj, ko pomaga podjetju pri načrtovanju, organizaciji in vodenju inovacijskih procesov in njihovim uresničevanjem; poskrbi za opis lastnosti inovacijsko kompetentnih posameznikov, skrbi za prepoznavanje inovacijsko kompetentnih posameznikov in jih tudi zaposluje, ima razvit program za razvijanje inovacijske kompetentnosti, gladi napetosti med oddelki, kjer je pomembnejša inovativnost in tistimi, katerih glavna zapoved je učinkovitost itd. Oboji morajo razumeti drug drugega in biti uspešni v istem podjetju, čeprav se njihov uspeh meri različno in se odlikujejo z različnimi sposobnostmi.

Inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti je sestavljen iz različnih metod, vprašanje pa je, katere bi lahko bile najučinkovitejše. Najbolj temeljna in tudi najbolj klasična metoda, s pomočjo katere lahko prepoznavamo kompetence lastnih zaposlenih je intervju, ki poteka med kadrovskim menedžerjem in zaposlenim. A hkrati obstaja tudi vrsta drugih uporabnih metod, ki lahko nadgradijo intervju in kadrovskim menedžerjem olajšajo prepoznavanje inovacijske kompetentnosti. Inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti je tako sestavljen iz treh različnih metod, ki jih obravnavam v nadaljevanju.

### **5.1 Prepoznavanje inovacijske kompetentnosti kot temelj letnih razgovorov**

Inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti zaposlenih (ter njegova uporabnost) lahko najbolje pride do izraza v sklopu *letnih razgovorov*. Na splošno sodobni modeli kompetenc pri upravljanju z delovno uspešnostjo omogočajo prenovo tradicionalnih in že zastarelih letnih razgovorov. Sodobni letni razgovori namreč ponujajo ne le odgovore na to, kaj se od zaposlenih pričakuje (cilji, naloge, vloge, odgovornosti, standardi delovne uspešnosti), ampak tudi odgovore na to, kako lahko to uresničijo (pričakovana vedênja oz. zahtevane kompetence). Letni razgovor kot proces, kot celoviti sistem in ne izoliran posamičen dogodek, postaja nenadomestljivo in najpomembnejše orodje menedžmenta pri mobilizaciji energije zaposlenih za uresničitev organizacijskih ciljev (Gruban 2004b).

Pogosta past je prepisovanje in imitacija »idealnih« obrazcev letnih razgovorov, saj se ne razume, da je prava moč letnih razgovorov v kakovosti dialoga med vodjo in sodelavcem, ki ga letni razgovori sprožajo. Bistvene postavke idealnega letnega razgovora so: 1. Ali imamo letni razgovor?; 2. Ali imamo opredeljeno poslanstvo in vrednote organizacije?; 3. Ali bi znali pokazati, kje konkretno se poslanstvo in vrednote zrcalijo v rubrikah obrazca letnega razgovora (prav tam)?

Paradoks vidim v tem, da so vizija, vrednote in poslanstvo včasih lahko zgolj primerni »okraski«, nimajo pa svojega mesta v vsebinah letnih razgovorov. Prav v odgovorih na zgornja vprašanja pa je možno poiskati formulo idealnega letnega razgovora, katerega osnovni namen je hitro in učinkovito prevajati vizijo in vrednote ter poslovno strategijo v dnevna vedênja ljudi. Veliko podjetij ima inovativnost opredeljeno v viziji in poslanstvu, v praksi pa je koncept zelo neoprijemljiv in ljudem odtujen. Prav zato bi moralo biti prepoznavanje inovacijske kompetentnosti (in s tem prevajanje vizije in poslanstva podjetij) eden izmed osnovnih elementov letnih razgovorov.

Zahtevane kompetence (z opredeljeno lestvico vedênjske frekvence pogostosti njihove uporabe) imajo podjetja in organizacije zapisane v posodobljenih opisih delovnih mest, medtem ko se ugotavljanje dejansko doseženih in obvladanih kompetenc analizira z letnim razgovorom (prav tam). Tako v primeru inovacijske kompetentnosti (ki je opredeljena kot zahtevana generična kompetenca že v opisu delovnega mesta) na letnem razgovoru ugotavljamo vedênjsko frekvenco ali pogostnost pričakovanih vedênj, ki jih zaposleni izkazuje pri opravljanju svojega dela (npr. nikoli-redko-pogosto-dosledno/vedno) (Gruban 2006c). Takšno metodo je možno uporabiti tudi pri izbiri kadrov za zaposlitev, saj bodo kandidati tako dobro vedeli, katera vedênja in lastnosti, poleg znanj in veščin, se od njih pričakuje (prav tam).

Prvi sklop dobro strukturiranega letnega razgovora, t.i. generične kompetence organizacijske kulture so tiste, ki veljajo prav za vsa delovna mesta v neki organizaciji – inovacijska kompetentnost je tipičen primer. Gre torej za vedênja, za katere naj bi se zavzemali vsi in izvirajo neposredno iz vizije, poslanstva, strategije in vrednot organizacije. Namen letnega razgovora je torej očiten – »prisiliti« sodelavce v čim hitrejšo prevajanje strateških opredelitev v vsakodnevno delo in prizadevanja za boljše rezultate (prav tam).

## 5.2 Vedênjski intervju

### 5.2.1 Prednosti in slabosti klasičnega intervjuja

Psihologija že od samih začetkov razvija metode opisovanja človekove osebnosti in vedênja. Teh je na voljo kar nekaj: neposredno opazovanje, analiza biografskih podatkov, psihodiagnostični intervju, testi sposobnosti, vprašalniki osebnosti, stališč, motivov, tako imenovani projektni testi in objektivni testi. Čeprav psihološke šole dajejo prednost različnim metodološkim pristopom, je na osnovi bogatih empiričnih evidenc zmeraj bolj jasno, da je metoda intervjuja resnično temeljna ter nepogrešljiva pri psihološkem preučevanju posameznikov in še vedno najpogostejša metoda v selekcijskem postopku (Korošak 2004).

Čeprav tako imenovani klasični intervju pogosto med kadrovskimi menedžerji velja za najboljšo metodo zbiranja informacij o zaposlenem (ali o kandidatu za zaposlitev),<sup>56</sup> pa ima (tako kot vsaka druga psihodiagnostična metoda) tudi svoje pomanjkljivosti. Pogosto se npr. podcenjuje njegovo kompleksnost. Ustrezno izvajanje intervjuja zahteva veliko časa in včasih jih uporabijo, tudi če bi bile druge metode primernejše. Če bi kadrovski menedžer rad pridobil večje število odgovorov na dokaj enostavna vprašanja, potem je bolj primeren vprašalnik, katerega tudi priporočam kot eno izmed metod inštrumenta prepoznavanja inovacijske kompetentnosti (in ga obravnavam kasneje).

Pri vsakem merskem inštrumentu sta še posebej pomembni dve merski značilnosti. To sta zanesljivost in veljavnost. Podatki so zanesljivi, če dobijo drugi raziskovalci z uporabo enakih metod preučevanja enake rezultate. Podatki pa so veljavni, ko ponujajo resnično sliko tega, kar proučujemo. Veljavna trditev nam daje resnično izmero in opis tega, kar naj bi merila in opazovala. Je točen odsev družbene realnosti<sup>57</sup> (Haralambos in Holborn 2001).

Korošak (2004: 11) namreč ugotavlja, da klasični intervju kot merski instrument slabo izpolnjuje merili zanesljivosti in veljavnosti. To je še posebej očitno takrat, kadar vprašanja v

---

<sup>56</sup> Do takšnega zaključka sem prišel tudi na podlagi intervjujev z Marto Strmec (Trimo Trebnje) in Bojano Zupanič (Danfoss Trata). Obe sta tovrstno metodo opredelili kot najprimernejšo in najpogosteje uporabljeno metodo v postopku izbire kandidatov za zaposlitev in v postopku pridobivanja informacij o zaposlenem.

<sup>57</sup> Podatki so npr. lahko zanesljivi, ne da bi bili veljavni. Raziskave lahko ponovimo in dobimo enake rezultate, vendar ti rezultati niso nujno veljavno merilo tega, kar namerava raziskovalec meriti (Haralambos in Holborn 2001).

intervjuju niso povezana s pričakovanimi delovnimi zahtevami. Razlogi za to so različni. Marsikdo v resnici ne ve, kakšne so njegove prednosti, slabosti, kompetence, po katerih ga sprašujemo. Nekateri jih ne želijo razkriti. Dostikrat v selekcijskih situacijah namreč naletimo na samoolepševalne težnje ali na težnjo po dajanju socialno sprejemljivih odgovorov.<sup>58</sup>

Ugotovljeno je celo, da se atraktivne kandidate ponavadi ocenjuje dosti bolje kot neatraktivne. Podobno je tudi glede neverbalnega vedênja. Gre za to, da v klasičnem intervjuju pogosto postanejo vtisi o posameznikih pomembnejši od dejstev (Aschner 1961).

Zgolj klasični intervju kot edina metoda inštrumenta prepoznavanja inovacijske kompetentnosti ne pride v poštev tudi zaradi dejstva, ker ponavadi identificira le dva splošna sklopa lastnosti posameznikov. Prvi sklop so osebne relacije (sociabilnost, besedna fluentnost), drugega pa bi lahko imenovali družbena sprejemljivost (vztrajnost, vestnost, natančnost, zanesljivost, stabilnost) (glej Musek 1982). Se pravi, da ne identificira večino tistih dejavnikov osebnosti, ki so še posebej pomembni pri inovacijski kompetentnosti. Skratka, takšen intervju malo pripomore k temu, da bi spoznali, kaj posameznik resnično počne oz. kako se vêde na delovnem mestu. Kajti tisto, kar misli, da je oz. kar si želi, da je, seveda še ne pomeni tega, kakšen je v resnici (glej Janz 1982).

Tudi Gruban (2004a) ugotavlja, da za prepoznavanje kompetenc ne zadostuje klasičen strukturiran intervju, ampak so v ospredju vedênjske analize z uporabo vedênjskih intervjujev. Za njihovo izvajanje, ki ni predmet le psihologov ali kadrovskega strokovnjakstva, tudi po moji oceni velika večina linijskih vodij v slovenskih podjetjih ni niti malo usposobljenih. Prav ti pa so (ali pa naj bi bili) ob izvajalcih dela samih praviloma najboljši poznavalci vsebine dela na nekem delovnem mestu. Zato se prepogosto dogaja, da so izdelani sezname kompetenc po slovenskih podjetjih še nepovezani z dejanskimi vedênji izvajalcev na delovnih mestih, kar ima za posledico, da gre le za lepše zapisane opise delovnih mest, za sezname želja, kaj naj bi ljudje znali, česa naj bi bili veščiči, kako bi naj se vedli, če želijo uspešno odigrati svoje vloge in dosežati ali presegati standarde delovne uspešnosti.

---

<sup>58</sup> Na tovrsten problem me je opozoril gospod Gregor Lapuh (podjetje Pisk), saj je pri svojem delu večkrat naletel na samoolepševalne težnje s strani posameznikov, pri odgovarjanju na vprašanja v intervjuju ali pri izpolnjevanju vprašalnika.

## 5.2.2 Metoda kritičnih dogodkov

Navedene pomanjkljivosti klasičnega intervjuja je potrebno preoblikovati tako, da bo prognoza te sicer nepogrešljive metode prepoznavanja kompetenc postala bolj veljavna in zanesljiva. Odločilno za nadaljnje raziskovanje je premik k raziskovanju in odkrivanju tistega vedênja, ki ga posameznik dejansko izvaja v določenem trenutku na določeni delovni poziciji (glej Gatewood in Feild 1990; Janz 1982; McClelland 1973). Še posebej je odločilno vedênje v tako imenovanih *kritičnih situacijah* z uporabo *tehnike kritičnih dogodkov*<sup>59</sup> (glej Flanagan 1954). Preneseno v kontekst inovacijske kompetentnosti: gre za vedênja v kritičnih situacijah, ki od posameznikov zahtevajo inovativno reagiranje.

V splošnem že samo ime pove, da s to metodo ne spremljamo rutinskega dela, ki poteka sprotno. Ukvarjamo se z dogodki, ki izstopajo (glej Flanagan 1954). Pri tem mislimo na dogodke, ki so lahko pozitivni, izjemni, ali pa na dogodke, ki imajo negativne posledice. Prednost metode kritičnih dogodkov je tudi v tem, da z njo ugotavljamo pestrost delovnega življenja (Pehnc 2004). Se pravi, da v kontekstu prepoznavanja inovacijske kompetentnosti, naše zanimanje skoncentriramo na tovrstne aspekte delovnega življenja.

Metodo oz. tehniko kritičnih dogodkov je prvi predlagal Flanagan (1954). Označil jo je kot vrsto postopkov za zbiranje neposrednih opazovanj človekovega vedênja, tako da se okrepi njihova potencialna uporabnost pri reševanju praktičnih problemov in razvijanju splošnih psiholoških načel. Z dogodkom je Flanagan mislil na vsako človeško dejavnost, ki jo lahko opazujemo in je sama po sebi dovolj celostna in zaključena, da nam omogoči sklepanje ali napoved o osebi, ki izvaja dejanje. Da bi bil kritičen, se mora dogodek zgoditi v okoliščinah, v katerih je opazovalcu namen ali smoter dejanja dokaj jasen in so njegove posledice dovolj določene, da puščajo malo dvoma glede učinka (Easterby-Smith in drugi 2005: 123). Ena

---

<sup>59</sup> Zaradi negativne konotacije pridevnika »kritičen«, se včasih namesto njega uporabi pridevnik »izreden«, saj gre v bistvu za izredne dogodke (Pehnc 2004).

izmed najbolj znanih uporab tehnike, ki natančno sledi Flanaganovim načelom, je Herzbergovo delo o motivaciji zaposlenih.<sup>60</sup>

V splošnem so kritični dogodki opisi aktualnega vedênja in so pravzaprav primeri dobro ali slabo izvedene delovne naloge (Spencer in Spencer 1993). V kontekstu prepoznavanja inovacijske kompetentnosti so tako kritični dogodki opisi bolj oz. manj inovativnega vedênja v določeni situaciji. V prvi vrsti je potrebno generirati kritične dogodke. Tako je dolžnost vodje in kadrovskih menedžerjev (v sodelovanju z drugimi funkcijami) natančno zaznati in opredeliti kritične dogodke inovativnosti v njihovi organizaciji, na katerih bo kasneje temeljil tako imenovani situacijski intervju.<sup>61</sup>

Za pravilno izvajanje metode je pomembno: 1. da se zapisuje takoj (oz. čimprej) po dogodku, ne po spominu; 2. da se opiše dogodek z objektivnimi dejstvi; 3. da se pri zapisovanju omeji samo na vedênje, povezano s konkretnim dogodkom ((ne)inovativno vedênje); 4. da se skuša »fotografirati« dogodek v pisni obliki; 5. da se na koncu zapiše lastna opažanja.<sup>62</sup>

Opisi dogodkov vključujejo okoliščine, ki so botrovale pojavu dogodka, natančen opis samega dogodka in izid. Kritične dogodke se razvrsti v področja s podobnimi vedênjskimi vzorci, ki jih imenujemo vedênjske dimenzije (Korošak 2004) – v našem primeru so to vedênjske dimenzije, ki se nanašajo na inovacijsko kompetentnost (npr. ustvarjalnost, vztrajnost, radovednost, fleksibilnost, motiviranost itd.).

Metoda se je v ravnanje s človeškimi viri prenesla na podlagi prizadevanja, da bi ocenjevalec čim realneje ocenil dogodek in preprečil, da bi pozabljanje zameglilo konkretna dejstva<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Njegova študija je vključevala intervjuje z 200 inženirji ter trgovci o njihovih delovnih izkušnjah. Prosili so jih, naj se spomnijo na čas, ko so se na svojem delovnem mestu počutili še posebej dobro ali posebej slabo, raziskovalci pa so po identifikaciji vsakega dogodka preiskali dogodke pred tem občutkom. Odkrili so, da je ena skupina dejavnikov običajno prišla pred dobrimi dogodki, drugi seznam dejavnikov pa je običajno prišel pred neprijetnimi dogodki. Iz tega je Herzberg uspel ugotoviti, da so bili razlogi za delovno zadovoljstvo in nezadovoljstvo različni, od tod pa je bil le majhen korak do ugotovitve, da so dejavniki, kot so priznanje in napredovanje, delovali kot motivatorji, medtem ko drugi dejavniki, kot so npr. slab nadzor ali nizka plača, demotivirajo ljudi (Herzberg 1987).

<sup>61</sup> Izjemno dobro opravljeno delo oz. v našem primeru izjemno inovativno opravljeno delo je dostikrat pogosto težko »eksaktno« opredeliti. Velikokrat se v subjektivnih ocenah vodje zrcali delovna kultura organizacije. Zato na tem mestu ni odveč pripomniti, da je vodja odgovoren za oblikovanje konstantnih standardov dela, ki veljajo v podjetju (Pehnc 2004).

<sup>62</sup> Ta ugotovitev je nastal na podlagi intervjuja s psihologinjo Silvijo Pehnc, svetovalko direktorja Zavoda RS za zaposlovanje (območne službe Maribor).

<sup>63</sup> Ta razmislek je nastal na podlagi intervjuja s psihologinjo Silvijo Pehnc, svetovalko direktorja Zavoda RS za zaposlovanje (območne službe Maribor).



(tudi v odnosu do tega, zakaj imamo določeno osebo za inovativno in drugo za manj inovativno). Omogoča nam, da namesto formalne moči položaja uveljavljamo moč argumenta. Ocenjevani lažje sprejme mnenje, ki je utemeljeno in podkrepljeno z dejstvi (glej Gatewood in Feild 1990).

Pri metodi kritičnih dogodkov je potrebna organiziranost in vztrajnost. Spremljanje poteka skozi vse leto, zato morajo kadrovske menedžerji pripraviti lasten način evidentiranja dogodkov (npr. poseben obrazec). Na letnih razgovorih je metoda kritičnih dogodkov pomemben pripomoček pri vrednotenju razvoja v preteklem obdobju, pa tudi pri določanju ciljev v prihodnosti.<sup>64</sup> **Primer spremljanja kritičnih dogodkov inovativnosti prikazuje moj predlog obrazca** (glej tabelo 5.2.2.1).

Tabela 5.2.2.1: Poseben obrazec za spremljanje kritičnih dogodkov inovativnosti

Ime in priimek sodelavca:			
Delovno mesto:			
Vodja:			
Datum	Opis kritičnega dogodka	Posledice / Učinki	Aktivnosti
1. 9. 2002	Ob sprejemanju novih ukrepov je samoiniciativno pripravil pregled potrebnih inovativnih ukrepov.	Hitrejši vpogled v možnosti usmerjanja strank.	Sodelavec na sestanku 3.9. predstavi preglednico. Poskrbimo za razmnoževanje in distribucijo. Stimulacija.
5. 6. 2004	Zaradi konflikta idej med njim in sodelavcem o izvedbi projekta, je idejo hitro zavrgel brez nadaljnega prizadevanja, čeprav se je izkazalo, da je bila ideja inovativna in dobro zastavljena.	Absentizem, nemotiviranost za sodelovanje pri prihodnjih projektih, slabša učinkovitost.	Sodelavec je zaradi drugačnega mnenja druge osebe na sestanku 5.6. opustil svojo idejo, kar je močno vplivalo na njegovo samozavest. Potreben razgovor. Vključitev v program krepitev samozavesti.

<sup>64</sup> Ta razmislek je nastal na podlagi intervjuja s psihologinjo Silvijo Pehnc, svetovalko direktorja Zavoda RS za zaposlovanje (območne službe Maribor).

### 5.2.3 Intervju opisov vedênja

Za tako imenovani situacijski intervju, ki se naslanja na tehniko kritičnih dogodkov, je odločilno, kakšna vprašanja vključuje. Le-ta morajo biti dokaj specifična in povezana z neko določeno delovno situacijo (ki od posameznika zahteva inovacijsko kompetentnost in predvideva inovativno reagiranje). Primer takšnega situacijskega intervjuja je *intervju opisov vedênja* (ang. behavioral description interview), ki ga je prvi opisal Janz (1982); glej tabelo 5.2.3.1.

Takšen intervju se odvija v neposrednem stiku med spraševalcem (kadrovskim menedžerjem) in intervjuvancem (zaposlenim). Iz opisov kritičnih dogodkov se oblikujejo vprašanja, ki jih uporabimo v intervjuju. Osnovnemu vprašanju nato sledijo še dodatna, tako imenovana »follow-up« vprašanja. Z osnovnim vprašanjem se osredotočimo na določen kritičen dogodek, z dodatnimi pa skušamo čim natančneje ugotoviti, kakšno je bilo vedênje v tej situaciji in kakšne so bile posledice (Janz 1982). Vprašanja morajo biti preprosta, jasna, brez kompliciranih tehničnih izrazov ali dvoumij. Vprašanja od respondenta zahtevajo, da premisli o svojih odločitvah in razlogih za odločitve, ki jih je sprejel v navedeni situaciji (Easterby-Smith in drugi 2005).

Tabela 5.2.3.1: Primer intervjuja opisov vedênja

<p><i>Vedénjska dimenzija</i></p> <p>Motiviranost</p>
<p><i>Osnovno vprašanje</i></p> <p>Mnogokrat je potrebno biti motiviran, entuziastičen in imeti neko mero samozaupanja, da lahko določeno lastno idejo uresničimo in si zagotovimo podporo drugih. Ali lahko opišete kakšno nedavno izkušnjo, kjer ste naleteli na konflikt različnih idej?</p>
<p><i>Dodatna vprašanja</i></p> <p>Kako bi ocenili vašo idejo?</p> <p>Mislite, da bi se lahko izkazala za inovativni pristop?</p> <p>Kakšne težave so se pojavile pri pridobivanju podpore drugih?</p> <p>Zakaj ste opustili vašo idejo? Lahko podrobneje opišete razloge?</p> <p>Če odmislimo omenjeno situacijo, ali se vam na splošno zdi, da v konfliktnih situacijah hitro izgubite zaupanje vase?</p>

Osrednji cilj intervjuja opisov vedênja kot tehnike prepoznavanja inovacijske kompetentnosti je razumeti pomene, ki jih zaposleni pripisujejo kritičnim dogodkom, vprašanjem (ki se navezujejo na kritične dogodke) in okoliščinam v kontekstih, ki jih raziskovalec samo do določene mere strukturira v naprej. Takšen intervju je priložnost za kadrovskega menedžerja, da odpre nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna, natančna, vseobsežna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji (Easterby-Smith in drugi 2005). Med izvajanjem intervjuja naj bi bili kadrovske menedžerji sposobni izkoristiti vsako priložnost, da bi dobili te vpoglede. Neuspeh pri tem ima lahko za posledico površno izmenjavo informacij (prav tam). Hkrati naj bi bili dovolj občutljivi in vešči, da ne samo razumejo stališča druge osebe, ampak občasno tudi pomagajo posameznikom raziskovati njihova lastna prepričanja in mišljenja.

Intervju opisov vedênja je tudi primerna metoda za prepoznavanje inovacijske kompetentnosti zaposlenega, kadar: 1. sokušamo razumeti konstrukte, ki jih zaposleni uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah (v našem primeru o okoliščinah, ki se navezujejo na inovativnost in inovacijsko kompetentnost); 2. je eden od ciljev intervjuja

razviti in poglobiti razumevanje zaposlenega, tako da kadrovski menedžer lahko nanj vpliva (zaposlenega je potrebno ozavestiti s pomembnostjo koncepta inovacijske kompetentnosti ter ga pripraviti, da bo o njem razmišljal tekom delovnega opravila).

### 5.3 Vprašalnik

Da bi se izognili metodološki omejenosti z uporabo zgolj kvalitativne metode intervjuja predlagam, da navedene lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika v določeni meri skušamo prepoznati tudi kvantitativno, s pomočjo psihometričnega testiranja. **Pri tem si lahko pomagamo s posebej narejenim vprašalnikom, ki sem ga sestavil in se nahaja v prilogi.**<sup>65</sup> Z njim lahko pridobimo podatke o mnenjih in stališčih zaposlenih.

Vprašalnik je sestavljen iz vnaprej pripravljenih zaprtih vprašanj, na katera odgovarjajo zaposleni. Zaprta vprašanja so vprašanja, v katerih se vprašanim že vnaprej ponudi odgovore, med katerimi izbirajo pri odgovarjanju (Easterby-Smith in drugi 2005). Zbral sem različne trditve, o katerih sem intuitivno menil, da so v zvezi z dimenzijo, ki jo želim izmeriti (Toš 1998). Trditve merijo 9 dimenzij (ki so hkrati lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika): radovednost, avtonomnost, fleksibilnost, sposobnost opazovanja, motiviranost, ambicioznost, ustvarjalnost, samozavestnost, podjetnost.

Ker nas zanima mera za celotno stališče, uporabljam lestvico stališč Likertovega tipa. Pri tem določamo smer in stopnjo stališča; od popolnega soglašanja do popolnega nesoglašanja. Ob vsaki trditvi je prisotna deskriptivna ocenjevalna lestvica. Ponujeni so štirje odgovori (štiristopenjska Likertova lestvica), ki merijo stališča o resničnosti posamezne trditve za zaposlenega (1 – trditev ni resnična; 2 – trditev je včasih resnična; 3 – trditev je pogosto resnična; 4 – trditev je vedno resnična). Izpraševanec nato obkroži sebi ustrezno reakcijo (Toš 1998). Pojem »resnična« je uporabljen tudi v ameriških raziskavah (glej Amabile 1996). Če ga primerjamo s pogosto uporabljenim pojmom »strinjati se«, ima po avtoričinem mnenju premajhno vrednostno moč, saj največkrat vključuje občutke. Resnica je vrednota, čeprav jo razlagamo subjektivno (prav tam).

---

<sup>65</sup> Naj na tem mestu opozorim, da sem predstavil zgolj poskusni vprašalnik, ki je prva faza v razvijanju vprašalnika. Sledijo ji še druga faza preizkušanja (sondažna uporaba) in pa tretja faza, ki ponudi končno obliko vprašalnika (pri kateri smo pozorni na pregled merskih karakteristik veljavnosti, zanesljivosti in objektivnosti).

Pri izdelavi vprašalnika sem upošteval naslednja načela: 1. prepričal sem se, da je vprašanje jasno; 2. izogibal sem se žargonu ali strokovnim izrazom; 3. izogibal sem se osebnim vprašanjem; 4. nisem postavil dveh vprašanj v eni postavki; 5. izogibal sem se tistih vprašanj, ki bi lahko sugerirala določen odgovor; 6. izogibal sem se tistih vprašanj, kjer bi posameznikovo nezadovoljstvo z npr. nadrejenimi, podrejenimi ali sodelavci lahko vplivalo na odgovor (Easterby-Smith in drugi 2005).

Vprašalnik je zlasti primeren v okoliščinah, ko na enakih delovnih mestih dela večje število delavcev. Zbiranje informacij s takšnim vprašalnikom je razmeroma nezahtevno, vendar pa je potrebno precej časa in znanja za pripravo dobrega vprašalnika. Prednost vprašalnika je, da omogoča zanesljivo primerjavo med različnimi delovnimi mesti, vendar pa ni vedno zadosti občutljiv za posebnosti na posameznih delovnih mestih (Svetlik 2002).

#### **5.4 Samoocenitev (podjetje Danfoss Trata – primer dobre prakse)**

Primer dobre prakse podjetja Danfoss Trata d.o.o. iz področja prepoznavanja kompetenc njihovih zaposlenih lahko prevedemo v kontekst inovacijske kompetentnosti. Služi nam lahko kot metoda prepoznavanja inovacijske kompetentnosti. Zato jo lahko vključimo v inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti.

Podjetje Danfoss Trata d.o.o. deluje v Danfossovi poslovni enoti District Heating, ki ima svojih 12 razvojno-proizvodnih lokacij v Evropi in po svetu. Sebe opredeljujejo kot: 1. mednarodno podjetje, ki stalno skrbi za zadovoljstvo kupcev, 2. ustvarjalno podjetje, ki spodbuja nove zamisli in verjame v zaposlene, 3. tehnološko dobro razvito podjetje, ki proizvaja kakovostne izdelke, ki pomagajo varovati globalno okolje. Imajo 240 zaposlenih, v letu 2006 pa so ustvarili za 42 milijonov Evrov pometa.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Danfoss District Heating ima na področju regulacije daljinskega ogrevanja največji tržni delež. Odlikuje jih enkratna kombinacija poznavanja regulacije toplote, širok prodajni program in izjemne izkušnje o aplikacijah, v katerih se pojavljajo njihovi izdelki. Enako pozornost kot povečanju prodaje že vrsto let posvečajo tudi stalni optimizaciji notranjih procesov. Stalno izboljševanje poslovnih procesov in zmanjševanje negativnih vplivov na okolje sta osnova politike podjetja Danfoss Trata. Njihova vizija je postati vodilni tehnološki center na področju daljinskega ogrevanja.

Namen definiranja kompetenc v podjetju Danfoss Trata je bil oblikovati osnovo za uspešno in učinkovito uresničevanje dogovorjenih ciljev podjetja in hkrati osnovo za strokovni in osebni razvoj posameznika.<sup>67</sup>

Z enostavnim vprašanjem »*Zakaj smo tukaj?*« so v podjetju začeli delavnice, kjer so zaposleni iskali lastne kompetence. Iskali so več kot le sposobnosti in znanje. Iskali so (kot so poimenovali v podjetju) sposobnost uporabe znanja ali sposobnosti, ki v določeni situaciji zagotavljajo uspešno uresničevanje dolgoročnih ciljev. Zaposlenim so omogočili, da so sami poiskali in prepoznali svoje kompetence.

V podjetju so predhodno že imeli prepoznana in ocenjena ključna znanja in sposobnosti posameznega delovnega mesta ter le-ta povezana s plačnim sistemom. Temeljni cilj je bil preusmeriti razmišljanje od nagrajevanja znanja in sposobnosti v nagrajevanje kompetenc oz. kako dobro zaposleni svoja znanja in sposobnosti uresničujejo v namene doseganja dogovorjenih ciljev. Najpomembnejši korak v njihovem procesu definiranja kompetenc, ki je uporaben tudi pri moji analizi, je »*definiranje kompetenc na delavnicah oddelkov*«. Potekal je tako, da so sklicali delavnice z zaposlenimi iz različnih oddelkov. Po predstavitvi razvojnih načrtov (z ustvarjanjem občutka nujnosti) in samega koncepta kompetenc, so dobili besedo zaposleni. Sami so oblikovali kompetence za svoje delovno mesto, pri tem pa so si pomagali z iskanjem odgovora na vprašanja: »*Zakaj sem tukaj?*« in »*Kaj je moje poslanstvo?*«. Kadroviki so preko te metode iskali najmanj 3 in največ 10 (v povprečju pa 5) kompetenc za vsako delovno mesto. Nato so zaposleni za vsako kompetenco oblikovali potrebna znanja, sposobnosti in odnos. Pri zahtevnejših delovnih mestih so oblikovali še tipična vedênja.

Kadroviki so menili, da mora zaposleni sam definirati kompetence, saj lahko samo tako najbolje razume koncept in vidi, kaj se od njega zahteva. Vloga vodje oddelka (ki je bil tudi prisoten na delavnici) je bila postavljanje prioritet; vodja s področja ravnanja s človeškimi viri pa je bil prisoten na delavnici zato, da je zagotavljal skupen in enak okvir (ang. competency framework). Delo je potekalo v skupinah, kar je pripomoglo k medsebojnemu razumevanju kompetenc. Hkrati so se zaposlenemu razkrile tudi možnosti za razvoj na drugih področjih. Zaposleni so imeli nato približno en teden časa, da so premislili o definiranih kompetencah in da so dodali morebitne nove dimenzije. Vse skupaj se je nato še enkrat uskladilo v oddelku.

---

<sup>67</sup> Vse ugotovitve so nastale na podlagi intervjuja z Bojano Zupanič iz podjetja Danfoss Trata.

Potem pa so kadroviki predstavili kompetence najvišjemu vodstvu, kjer je znova potekalo usklajevanje; z dodatno diskusijo so uskladili posamezne pristope pri oblikovanju podobnih kompetenc.

Zaposleni je trenutni in želeni nivo doseganja vsake kompetence ocenil s pomočjo 6-stopenjske lestvice. Te nivoje iz samoocenitve je kasneje uskladil še z vodjem. Zadnji korak pa je bila uskladitev s plačnim sistemom.

Po mojem mnenju primer samoocenitve predstavlja uporabno metodo prepoznavanja kompetenc, zato jo lahko vključimo v inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti. Iz tega izhaja tudi moja osnovna kritika procesa prepoznavanja kompetenc v podjetju Danfoss Trata, saj so premalo pozornosti namenili inovativnosti (kljub njeni prisotnosti v poslanstvu in vrednotah podjetja). Inovativnost se je lahko pojavila zgolj pod rubriko »odnos«. Kot taka je po mojem mnenju premalo izpostavljena oz. v mnogih primerih lahko celo spregledana. Zato predlagam, da se inovativnost vključi pod rubriko »kompetenca« in tako prepoznavamo tudi inovacijsko kompetentnost.

Tudi v našem primeru se zaposlenim postavi odprta vprašanja, ki neposredno ciljajo na pomen, ki ga pripisujejo inovativnosti oz. v kolikšni meri menijo, da je na njihovem delovnem mestu potrebna inovacijska kompetentnost. Preko te metode lahko sklepamo o posameznih stališčih zaposlenih, ki zadevajo inovativnost in inovacijsko kompetentnost. Hkrati so pozorni na lastne sposobnosti, znanja in veščine oz. več, pozorni so na lastno sposobnost uporabe znanja v inovativne namene. Z drugimi besedami, zaposleni imajo možnost, da sami odkrijejo svojo morebitno inovacijsko kompetentnost.

Za vsako delovno mesto se lahko definira želeni nivo inovacijske kompetentnosti, ki se primerja s samoocenitvijo. Ravno na ta način lahko prepoznamo delovna mesta, ki zahtevajo manjši/večji nivo inovacijske kompetentnosti. Ugotovimo lahko tudi razkorak, ki se je pojavil med nivojem samoocenitve in želenim nivojem inovacijske kompetentnosti.

Tovrsten proces samoocenitve ima številne pozitivne učinke (kot so jih preverjeno že zaznali v podjetju Danfoss Trata d.o.o.): 1. zaposleni imajo možnost strukturirane diskusije o svoji vlogi v podjetju; 2. zaposleni imajo možnost vplivati na oblikovanje svoje vloge v podjetju; 3. zaposleni lahko sami definirajo svoja merila za učinkovitost in uspešnost; 4. zaposleni in

njihovi vodje dobijo osnovo za pogovor o nadaljnem strokovnem in osebnem razvoju posameznega zaposlenega; 5. definiranje kompetenc je osnova za organizirano interno in eksterno usposabljanje, ki je bolj usmerjeno in katerega učinke se lahko lažje spremlja; 6. kompetence so bile prej za marsikaterega zaposlenega v podjetju nekaj zelo abstraktnega in zapletenega; z enostavno definicijo in enostavnim procesom definiranja pa se razumevanje kompetenc lahko približa zaposlenim; še več, čutijo, da so nekaj uporabnega; 7. kompetence predstavljajo poleg definiranih ciljev dobre kriterije za merjenje (ne)uspešnosti; tako se lahko lažje identificira uspešne kadre in definira njihov nadaljnji razvoj.

Če opisano metodo prevedemo v kontekst prepoznavanja inovacijske kompetentnosti, lahko prav tako upravičeno pričakujemo podobne pozitivne učinke. Ravno tako ima zaposleni možnost diskusije, v kolikšni meri je po njegovem mnenju inovacijska kompetentnost prisotna na delovnem mestu in kakšno vlogo igra. Hkrati sodeluje pri definiranju meril učinkovitosti in uspešnosti. Če se ugotovi, da njegovo delovno mesto zahteva večjo mero inovacijske kompetentnosti (da se je pojavil razkorak med nivojem samoocentive in želenim nivojem inovacijske kompetentnosti), predlagam uvedbo tehnik in metod, ki so usmerjene k povečanju inovacijske kompetentnosti (npr. uvajanje krožkov inovativnosti itd.). V prvi vrsti pa je pri moji analizi pomembno, da se zaposleni zaveda morebitnega razkoraka med zahtevanim in dejanskim nivojem inovacijske kompetentnosti in kakšna naj bi bila njegova nadaljnja prizadevanja (usmerjena k povečanju inovacijske kompetentnosti). Mnogi zaposleni si inovativnost predstavljajo zgolj kot nalogo R&R oddelka, kar ne drži. Preko metode samoocentive lahko zaposlenim približamo koncept inovacijske kompetentnosti. Tako ugotovijo pomembnost le-te in začutijo njeno dejansko vsakdanjo uporabnost na delovnem mestu. Tovrstna metoda je lahko uporabna kot pripomoček, ki samim zaposlenim pomaga razmisliti o lastnih kompetencah, sposobnostih in stališčih ter o njihovi dejanski uporabnosti pri doseganju delovnih rezultatov.

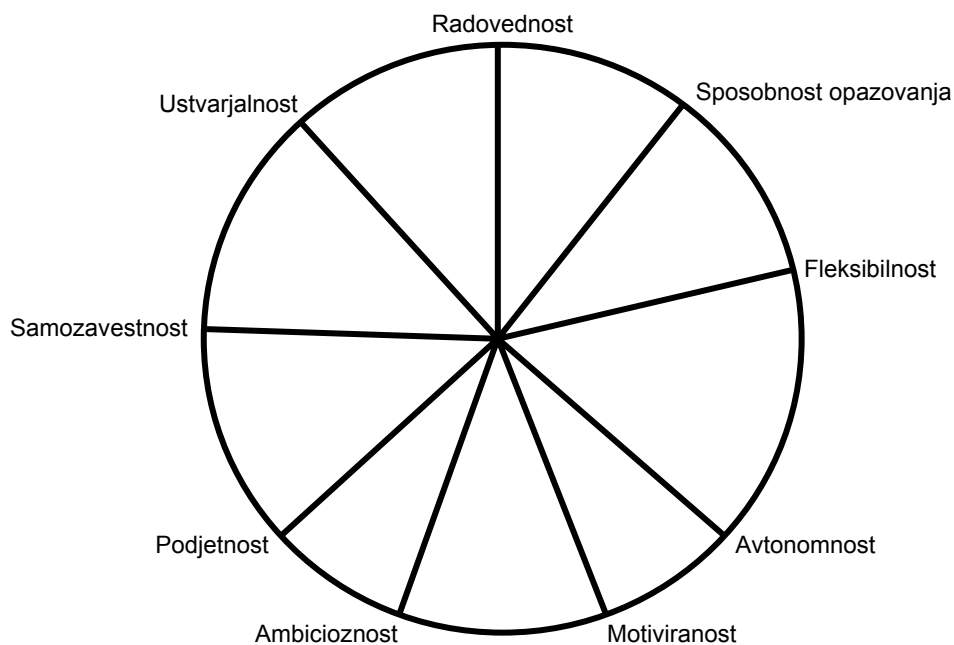


## 6. PRAKTIČNA PREVERBA INŠTRUMENTA

Praktično uporabnost razvitega inštrumenta sem preveril v podjetju Trimo Trebnje, in sicer tako, da sem ga najprej predstavil Marti Strmec, direktorici splošno kadrovskega sektorja. Vse nadaljnje ugotovitve so nastale na podlagi odprtega intervjuja in predstavljajo njen pogled na uporabnost inštrumenta prepoznavanja inovacijske kompetentnosti zaposlenih.

Metoda kritičnih dogodkov je zelo primerna nadgradnja klasičnega intervjuja, saj smo lahko z njeno pomočjo pozorni na dejansko vedénje posameznika v določenem trenutku na delovnem mestu ter prepoznavamo njegovo kompetentnost. Opisane lastnosti in z njimi povezane vedénjske dimenzije inovacijsko kompetentnega posameznika so praktično uporabne in priročne. Potreben bi bil še shematski prikaz poudarjenosti posameznih lastnosti za vsakega zaposlenega posebej, znotraj tako imenovanega radarskega diagrama inovacijske kompetentnosti (glej sliko 6.1).

Slika 6.1: Radarski diagram inovacijske kompetentnosti

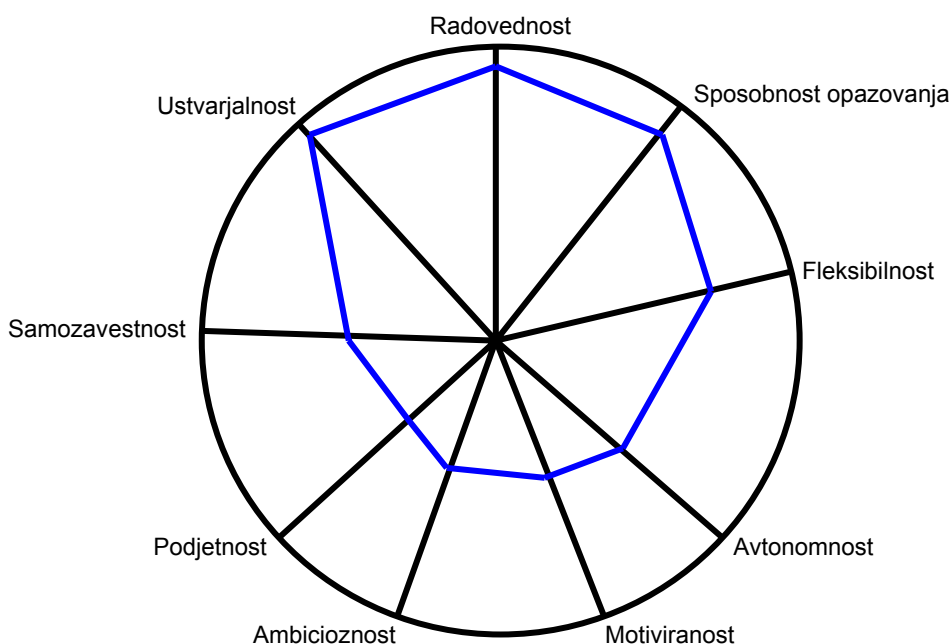


V našem primeru smo pri zaznavanju in opredeljevanju kritičnih dogodkov pozorni na tiste lastnosti in vedénjske dimenzije, ki se nanašajo na inovacijsko kompetentnost (npr. ustvarjalnost, podjetnost, sposobnost opazovanja itd.). Kritične dogodke zato tudi lažje

razvrstimo v področja s podobnimi dimenzijami. Preko vzpostavitve kritičnih dogodkov (reakcij zaposlenih v kritičnih situacijah) lahko spoznamo odnos zaposlenega do določenega problema ali naloge. Tako prepoznamo, kako posameznik funkcionira v določenih situacijah, kar nam da osnovo za nadaljnji razgovor z njim. Pri razgovoru pa je najpomembnejša naša osredotočenost na to, kako izboljšati njegovo vednje v podobnih situacijah (ki bi se lahko pripetile v prihodnosti). Vprašanja morajo biti jasna in neposredno povezana z zaznano situacijo oz. kritičnim dogodkom. Pomembno je, da se z njim pogovarjamo o njegovih občutkih, mišljenjih, vrednotah, pomenih, konstruktih itd. ki so ga tudi privedli do posameznih odločitev in posledično do določenih reakcij.

Praktično bi lahko inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti posredoval naslednje informacije in ugotovitve. Vzemimo primer *delavca X* (glej sliko 6.2). Z uporabo metode vprašalnika in spremljanja kritičnih dogodkov smo zaznali, da ima *Delavec X* določene lastnosti nadpovprečno razvite (to so ustvarjalnost, radovednost, sposobnost opazovanja, fleksibilnost). Hkrati pa smo opazili tudi manj poudarjene lastnosti (samozavestnost, ambicioznost, motiviranost, avtonomnost in podjetnost).

Slika 6.2: Bolj in manj poudarjene lastnosti znotraj radarskega diagrama inovacijske kompetentnosti (v primeru *delavca X*).



Pridobljene ugotovitve so uporabna popotnica za oblikovanje situacijskega intervjuja, saj imamo oprijemljivo osnovo za formuliranje vprašanj (tako osnovnega kot dodatnih, ki se vežejo na identificirane kritične dogodke). Preko identificiranih kritičnih dogodkov smo spoznali odnos zaposlenega in njegovo vedênje v določenih situacijah. Tako smo ugotovili, da je *delavec X* po eni strani zelo ustvarjalen, radoveden in ima sposobnost opazovanja (ima veliko idej in posreduje invencije, spremlja in opazuje okolje in išče poslovne izzive in rešitve, rad opravlja več različnih del naenkrat, svoja spoznanja povezuje ter nadgrajuje s spoznanji drugih itd.), po drugi strani pa ni dovolj ambiciozen, samozavesten, motiviran in podjeten, da bi na svojih idejah vztrajal ter težil k njihovi preobrazbi v inovacije z dodano vrednostjo (že po prvem konfliktu zaradi drugačnega mnenja je idejo opustil in se zaprl vase).

Ta spoznanja nam dajo osnovo za pogovor z njim; pri tem si pomagamo z metodo intervjuja opisov vedênja in metodo samoocnitve. Obe metodi bi se morali fokusirati na pomoč zaposlenemu in na izboljšanje trenutne situacije – to je vseskozi glavno načelo in cilj (kako se mu lahko v podjetju pomaga, da bo v prihodnosti bolj motiviran in samozavesten). S pomočjo rezultatov inštrumenta prepoznavanja inovacijske kompetentnosti zaposlenih kadrovskega menedžment lažje načrtuje prihodnje aktivnosti in uvedbo posameznih tehnik in programov (npr. program krepitve samozavesti v primeru *delavca X*).

Prednost vprašalnika in zaprtih vprašanj je, da se jih hitro izpolni in analizira, šibkost pa je v tem, da so dobljeni podatki lahko površni. Odprta vprašanja vedênjskega intervjuja dopuščajo možnost postavljanja globljih vprašanj in odkrivanja nenapovedanih perspektiv o določenem predmetu intervjuja, slabost pa je, da sta izpolnitev ter analiza lahko naporni in zahtevata precej časa. Je pa prednost inštrumenta v kombinaciji tako kvantitativnega kot kvalitativnega zbiranja podatkov, saj se tako izognemo problemu, da bi raziskava postala omejena z zgolj eno metodo.

Zaradi vsega naštetega se je inštrument izkazal kot prava formula, ko govorimo o prepoznavanju inovacijske kompetentnosti na delovnem mestu. Z dodatnim razvijanjem, preverjanjem in testiranjem bi lahko postal zanesljiv, veljaven in uporaben model, ki bi ga podjetje uporabilo, da bi prepoznalo bolj oz. manj inovacijsko kompetentne posameznike. Na podlagi ugotovitev bi lahko kadrovskega menedžment lažje usmeril nadaljnje napore za spodbujanje inovativnosti, saj bi model identificiral tiste vedênjske faktorje, ki bi jih bilo v prihodnosti potrebno bolj poudariti ali pa odpraviti.

V praksi je sistem in način prepoznavanja inovacijske kompetentnosti povezan tudi z organizacijsko strukturo in kulturo podjetja, strategijo, vodenjem in filozofijo menedžmenta ter z velikostjo in okoljem. Zato bi bilo vsekakor potrebno tovrstni inštrument (in kasneje model) umestiti v širše organizacijsko okolje ter ga do določene mere prilagoditi specifičnim zahtevam podjetja. Podjetje je tisto, ki ustvari določeno delovno okolje in v tem okolju posamezniki nato lahko delujejo bolj oz. manj inovativno. Inštrument bi tako (z upoštevanjem vedenj zaposlenih na delovnem mestu) lahko zaznal tudi pomanjkljivosti v organizacijskem okolju.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Takšno nadaljnje razvijanje inštrumenta ter njegovo (z analizami, testiranjem in konkretnimi raziskavami v določenem podjetju) preoblikovanje in nadgradnja v model prepoznavanja inovacijske kompetentnosti pa je že lahko izziv za prihodnje delo in sodi v domet magistrske oziroma doktorske disertacije.

## 7. SKLEP: PRIPOROČILA ZA MENEDŽMENT

Koncept inovativnosti je v podjetjih velikokrat prisoten kot deklarativni okrasek v poslanstvu ali viziji in razumljen zgolj kot zadolžitev oddelkov za raziskave in razvoj. To miselnost je potrebno preseči; odločilno vlogo pri tem pa lahko odigra kadrovski menedžment podjetja, ki mora pomen in vlogo inovativnosti približati zaposlenim. Učinkovita pot, ki jo tudi priporočam menedžmentu, je prepoznavanje inovacijske kompetentnosti zaposlenih, s pomočjo inštrumenta, ki sem ga razvil v diplomski nalogi.

Koncept *inovacijske kompetentnosti* v sebi povezuje in združuje dva koncepta, ki sta odločilno zaznamovala dandanašnje poslovanje podjetij. Tako je inoviranje splošno priznано kot ključni proces, ki je najbolj kritičen faktor v ekonomskem razvoju, zaposlovanju in družbeni blaginji (Dolinšek 2003). Prepoznavanje kompetentnosti pa kadrovskemu menedžmentu pomaga pri upravljanju z delovno uspešnostjo zaposlenih. Hkrati omogoča, da zaposleni bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedênja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti (Gruban 2004c).

S kompilacijo obeh konceptov tako dosežemo, da se inovativnost in posledično inovativno vedênje zaposlenih razume kot potrebna kompetentnost (tako imenovana inovacijska kompetentnost), ki jo v večji ali manjši meri skušamo prepoznati pri vseh zaposlenih (in ne zgolj pri določenem segmentu).

S pomočjo predstavljenih opisov lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika in vedênjskimi dimenzijami (ki pripadajo vsaki lastnosti) lahko kadrovski menedžment natančno zazna in opredeli kritične dogodke inovativnosti in jih tudi razvrsti v področja s podobnimi vedênjskimi dimenzijami. Nadalje naj kadrovski menedžment (v sodelovanju z linijskimi vodji) organizirano in vztrajno spremlja tovrstne kritične dogodke skozi vso leto; pri tem jim je lahko v pomoč obrazec za spremljanje kritičnih dogodkov inovativnosti (ki ga prikazuje tabela 5.2.2.1). Uporabo vprašalnika priporočam predvsem zato, da bi se izognili metodološki omejenosti, ki lahko nastane, kadar podatke in informacije pridobivamo zgolj kvalitativno.

Kvalitativno in kvantitativno pridobljene informacije naj kadrovski menedžment uporabi pri oblikovanju radarskega diagrama inovacijske kompetentnosti; znotraj njega naj ustrezno prikaže bolj/manj poudarjene lastnosti posameznega zaposlenega (glej sliko 6.1 in sliko 6.2). To pa je zelo uporabno izhodišče in hkrati pripomoček pri strukturiranju vedénjskega intervjuja in načrtovanju izvajanja metode samoocnitve.

Menedžmentu priporočam, da metodi vedénjskega intervjuja in samoocnitve uporabi v sklopu letnih razgovorov z zaposlenimi. Prepoznavanje inovacijske kompetentnosti naj tako predstavlja enega izmed osnovnih gradnikov letnih razgovorov. Ustvari naj se kakovostni dialog med kadrovskim menedžerjem in zaposlenim.

Iz opisov kritičnih dogodkov je potrebno oblikovati primerna vprašanja, ki jih je potrebno uporabiti v vedénjskem intervjuju (glej tabelo 5.2.3.1). Kadrovski menedžer naj bo ves čas pozoren, da zaposleni premisli o svojih odločitvah in razlogih za odločitve, ki jih je sprejel v kritičnih situacijah. Hkrati pa mora dopustiti zaposlenemu, da sam raziskuje lastno inovacijsko kompetentnost, da ugotovi njen pomen in prisotnost na delovnem mestu; v teh korakih pride do izraza predvsem metoda samoocnitve.

Informacije in podatki, ki jih lahko kadrovski menedžment pridobi s pomočjo inštrumenta prepoznavanja inovacijske kompetentnosti, so lahko zelo uporabni in koristni. Z njimi si pridobi jasen vpogled v trenutno stanje na področju inovativnosti lastnih zaposlenih. S primerjanjem trenutnega in želenega stanja se ugotovi primanjkljaj, ki ga je potrebno zmanjšati oz. odpraviti.

Inštrument jasno pokaže, katere lastnosti zaposlenih, in njim pripadajoče vedénjske dimenzije so tiste, ki bi jih bilo potrebno v prihodnosti spodbujati in razvijati. Tako so tovrstne informacije uporabna osnova za vpeljevanje raznovrstnih tehnik povečanja inovacijske kompetentnosti, ki odpravijo tiste pomanjkljivosti zaposlenih, katere je kadrovski menedžment prepoznal s pomočjo inštrumenta.

Inovacijsko kompetenten posameznik je teoretični konstrukt, ki predstavlja idealni tip posameznika, ki je sposoben na delovnem mestu lastno ustvarjalnost in podjetnost vseskozi uporabljati v inovativne namene. Seveda v praksi zelo težko naletimo na zaposlenega, ki bi imel popolnoma razvite vse, v diplomski nalogi predstavljene sklope lastnosti in bi tako bil v

celoti inovacijsko kompetenten. Je pa konstrukt vseeno uporaben kot vzorčni model ali referenčna točka, da bi v čim večji meri zaznali, prebudili in spodbudili inovativnost zaposlenih. Pri doslednem, organiziranem ter nenehnem prepoznavanju inovacijske kompetentnosti vsakega zaposlenega lahko kadrovski menedžment naredi odločilni korak k spodbujanju inovacijske kompetentnosti podjetja kot celote ter posledično k doseganju njegove učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti.

## 8. LITERATURA

1. Afuah, A. (1998): *Innovation Management – Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford University Press.
2. Amabile, T. M. (1996): *Creativity in Context*. Oxford: Westview Press.
3. Argyle, M. (1976): *The social psychology of work*. Middlesex: Penguin Books.
4. Armstrong, M. (1991): *A hand book of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
5. Armstrong, M. (1999): *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
6. Arnolds, C. A. in C. Boshoff (2002): Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assesment of Alderfer's ERG theory. *The international Journal of Human Resource Management* (13)4, 697 – 719.
7. Aschner, M. J. (1961): Asking questions to trigger thinking. *NEA Journal* 50, 44 – 66.
8. Berginc, J. in M. Krč (2001): *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
9. Berginc, J. (2003): Ustvarjalnost in inovativnost. *HRM* 1(2), 34 – 37.
10. Bontis, N. (2002): National Intellectual Capital Development, Intellectual Capital, From Potential to Value Creation. V *Zbornik mednarodne konference o intelektualnem kapitalu* (junij 2002, Portorož). Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
11. Bontis, N. (2005): The ultimate management activity. *Metohos Magazine* 1(3), 26 – 31.
12. Bulc, V. (2006): *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: Vibacom.
13. Carter C., Bishop J. in S. Kravits (1998): *Keys to Success: how to achieve your goals*. New Jersey: Prentice-Hall.
14. Baumol, W. J. (2002): *The Free-Market Innovation Machine. Analysing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
15. Bolwijn, P. T. in T. Kumpe (1990): Manufacturing in the 1990s. Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning* 23(4), 44 – 57.
16. Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager : a model for effective performance*. New York: Wiley.
17. Bučar, M. in M. Stare (2003): *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



18. Chamorro-Premuzic, T. (2006): Creativity versus Conscientiousness: Which is a Better Predictor of Student Performance? Dostopno na <http://www.goldsmiths.ac.uk/departments/psychology/downloads/ChamorroPremuzic2006ACP.pdf> (6.2.1007).
19. Coade, N. (1997): *Be creative: The toolkit for business success*. London: International Thomson Business Press.
20. Cornes, R. in T. Sandler (1986): *The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods*. Cambridge: Cambridge University Press.
21. Damanpour, F. (1988): Innovation type, radicalness and the adoption process. *Communication Research* 15(5), 493 – 502.
22. Dolinšek, S. (2003): Inovativnost v proizvodnji. V: *Zbornik GV konference Proizvodni management* (Portorož, 2003). Ljubljana: GV-Izobraževanje.
23. Dolinšek, S. (2004): *Management tehnologij: učinkovito obvladovanje tehnoloških sprememb*. Koper: Fakulteta za management.
24. Drucker, P. F. (1999): *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
25. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in A. Lowe (2005): *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
26. *EU Euridyce*, objavljeno s strani Eurydice European Unit s podporo Evropske Komisije, oktober 2002. Dostopno na [http://www.mszs.si/eurydice/pub/eurydice/survey\\_5\\_en.pdf](http://www.mszs.si/eurydice/pub/eurydice/survey_5_en.pdf) (5. 10. 2006).
27. *European Innovation Scoreboard*, objavljeno s strani Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT) s podporo Evropske komisije, 2006. Dostopno na [http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006\\_final.pdf](http://www.proinno-europe.eu/doc/EIS2006_final.pdf) (17. 4. 2007).
28. Fagerberg, J. (2002): *Technology, growth and competitiveness: selected essays*. Cheltenham: Elgar.
29. Fillion, J. L. (1996): *The Example of Management and Entrepreneurship Education*. Montreal: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
30. Flanagan, J. C. (1954): The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 5(4), 327 – 358.
31. Gatewood, D. R. in S. H. Feild (1990): *Human Resource Selection*. Orlando: The Dryden Press.

32. Geroski, P. (1995): *Markets for Technology: Knowledge, Innovation and Appropriability*. V P. Stoneman (ur.): *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Cambridge: Blackwell Publishers.
33. Goleman, D. (2001): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
34. *Green Paper on Innovation*, objavljeno s strani Evropske Komisije, december 1995. Dostopno na [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf) (29. 3. 2007).
35. Gruban, B. (2004a): *Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?* Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> (16. december 2006).
36. Gruban, B. (2004b): *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?* Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> (16. december 2006).
37. Gruban, B. (2004c): *Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso*. Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> (16. december 2006).
38. Gruban, B. (2004d): *Zamujamo priložnost?* Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> (16. december 2006).
39. Haralambos, M. in M. Holborn (2001): *Sociologija. Teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
40. Herzberg, F. (1987): One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65 (5), 109 – 120.
41. Ilič, B. (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Ilič, B. (2002): Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika za spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6), 935 – 951.
43. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih v Sloveniji (2002-2004)*, objavljeno s strani Statističnega urada Republike Slovenije, julij 2006. Dostopno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=304](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=304) (29. 3. 2007).
44. Janz, T. (1982): Initial comparison of patterned behavior-based interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology* 67(5), 577 – 580.
45. Jung, C. G.: *On the nature of the psyche*. London: Routledge.
46. Kay, C. in E. Moncarz (2004): *Knowledge, Skills and Abilities for Lodging Management Success*. Dostopno na <http://cqx.sagepub.com/cgi/reprint/45/3/285.pdf> (18. januar 2007).

47. Kinsey, G. C. (1992): *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
48. Korošak, A. (2004): Vedenjski (behavioralni) intervju kot metoda merjenja kompetenc. *HRM* 2(3), 10 – 13.
49. Kos, M. (1996): *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Kos, M. (1998): *Slovenija in EU: gospodarstvo, znanost in družba*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Kupermintz, H. (2002): *Another look at cognitive abilities and motivational processes in science achievement*. Dostopno na <http://www.cse.ucla.edu/Reports/TR571.pdf> (2 oktober 2006).
52. Kuratko, D. F. in R. M. Hodgetts (2001): *Entrepreneurship: a common approach*. Fort Worth: Harcourt College.
53. Landstrom, B., Rudebeck, C. E. in B. Mattsson (2006): Working behaviour of competent general practitioners. *Scandinavian Journal of Primary Health Care* 24(2), 122 – 128.
54. Likar, B. (2002): *Uspeti z idejo!* Ljubljana: Korona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
55. McClelland, D. C. (1973): Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist* 28, 1 – 14.
56. Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper & brothers.
57. Miller, F. T. (1959): *Thomas Edison*. London: Longmans.
58. Ministrstvo za gospodarstvo RS (2006): *Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007 – 2013*. Dostopno na [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/dpk\\_program\\_sprejet\\_060706.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DPK/dpk_program_sprejet_060706.pdf) (13.3.2007).
59. Mintzberg, H. (2005): *Strategy bites back: it is a lot more, and less, than you ever imagined*. New York: Prentice Hall.
60. Mulej, M., Bastič, M., Knez-Riedl, J. in N. Mulej (2002): Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management? *Naše gospodarstvo* 48(3/4), 217 – 237.
61. Muršak, J. (2002): *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport in Center za poklicno izobraževanje.
62. Musek, J. (1982): *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
63. Musek, J. (2000): *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

64. Nelson, R. (2004): *Growing Competence*. Dostopno na <http://www.nelsonconsulting.co.uk/Newsletters/edition007pdf> (14. februar 2007).
65. New, G. (1996): A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11(8), 44 – 51.
66. Norčič, O. (1990): *Razvoj in temelji sodobne ekonomske misli*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
67. Nordström, K. in J. Ridderstråle (2001): *Ta nori posel*. Ljubljana: Založba GV.
68. Pečjak, V. (1987): *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: DZS.
69. Pečjak, V. (1989): *Poti do idej: tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: Samozaložba.
70. Pečjak, V. (2001): *Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana: New Moment.
71. Pehnc, S. (2004): Način spremljanja uspešnosti zaposlenih z metodo »izrednih« dogodkov. *HRM* 2(3), 10 – 13.
72. Perrenoud, P. (2000): *Competences, langage et communication*. Dostopno na [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_11.html#Heading1](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_11.html#Heading1) (22. oktober 2006).
73. Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analysis of industries*. New York: The Free Press.
74. Pretnar, B. (1995): *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Ricketts, M. (1987): *The Economics of Business Enterprise. New Approaches to the Firm*. Brighton: Wheatsheaf Books Ltd.
76. Ramovš, K. (2005): Ali lahko res vsakdo zmaga? *HRM* 3(9), 28 – 31.
77. Rowe, A. J. (2004): *Creative Intelligence*. New Jersey: Pearson/Prentice.
78. Schumpeter, J. A. (1939): *Business Cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. Volume 1. New York: McGraw-Hill Book Company.
79. Schumpeter, J. A. (1951): *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
80. Schumpeter, J. A. (1960): *Kapitalizam, socializam i demokratija*. Beograd: Kultura.
81. *Slovar slovenskega knjižnega jezika 2005*. Ljubljana: DZS.
82. Spencer, L. M. in S. M. Spencer (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

83. Stare, M. in M. Bučar (1999): *Posledice in odzivi na prehod v storitveno (informacijsko) družbo. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije*. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/diskusij/stare.html> (22. 1. 2007).
84. Stewart, T. (1991): Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune* 3(6), 44 – 60.
85. Sušjan, A. (1995): *Postkeynesianska ekonomska teorija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
86. Svetlik, I. in S. Pavlin (2004): Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. V Mlinar, Z. (ur.): *Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
87. Svetlik, I. (2002): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V Možina, S. (ur.): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Svetlik, I. (2005): O kompetencah. V Pezdirc, M. S. (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
89. Tancig, S. in T. Devjak (2006): *Prispevki k posodobitvi pedagoških študijskih programov*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
90. Thurow, L. (2000): *Creating wealth*. London: Nicholas Brealey Publishing.
91. Tidd, J., Bessant, J. in K. Pavitt (2001): *Managing Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.
92. Toš, N. (1998): *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
93. Trstenjak, A. (1981): *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
94. Watson, T. (1991): *Oče, sin & IBM: moje življenje pri IBM in drugod*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
95. Weinert, F. E. (2001): Concept of Competence: a conceptual clarification. V Rychen, D. S. in L. H. Salganik (ur.): *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.
96. Whyte, W. F. (1997): *Creative problem solving in the field*. Oxford: AltaMira Press.
97. Zgaga, P. (2005): Sodelovanje Pedagoške fakultete UL v projektu Tuning. *Vestnik* 36(3-4), 6 – 8.

## **PRILOGA: Vprašalnik merjenja lastnosti inovacijsko kompetentnega posameznika**

Trditve so vsebinsko razdeljene na 9 dimenzij:

1. dimenzija: *Radovednost*
2. dimenzija: *Avtonomnost*
3. dimenzija: *Fleksibilnost*
4. dimenzija: *Sposobnost opazovanja*
5. dimenzija: *Motiviranost*
6. dimenzija: *Ambicioznost*
7. dimenzija: *Ustvarjalnost*
8. dimenzija: *Samozavestnost*
9. dimenzija: *Podjetnost*

1 – Trditev ni resnična

2 – Trditev je včasih resnična

3 – Trditev je pogosto resnična

4 – Trditev je vedno resnična

### **1. dimenzija: *Radovednost***

Ideje za svoje delo iščem na različnih področjih, ki niso nujno neposredno povezana s tem, kar delam (npr. filmi, revije, vsakdanji dogodki...)

1      2      3      4

Vesel bi bil dela na čim več različnih projektih, ki niso nujno direktno povezani z mojim delom.

1      2      3      4

Ponavljajoče delovne aktivnosti me utrujajo.

1      2      3      4

Najbolje se počutim, če opravljam samo eno delo naenkrat.

1      2      3      4

Opravljanje več del hkrati mi predstavlja izziv in se jih ne branim.

1      2      3      4

Pogosto se ravnam po načelu: »Ne popravljam stvari, ki niso pokvarjene.«

1      2      3      4

### **2. dimenzija: *Avtonomnost***

Ocenjujem, da se je potrebno smiselnih pravil dosledno držati.

1      2      3      4

Če se mi porodi ideja, ki ni v skladu z interesi drugih, jo skušam vseeno uveljaviti.

1      2      3      4

Če vsi podatki govorijo v prid nekemu mnenju, moja intuicija pa mi narekuje povsem nasprotno odločitev, sledim intuiciji.

1      2      3      4

V glavnem se zanesem na dobljena navodila, kako naj opravim določeno delovno nalogo.

1      2      3      4

Najbolje opravim delo takrat, kadar imam popolnoma proste roke.

1      2      3      4

Najbolje se počutim, kadar imam delovno nalogo do potankosti definirano.

1      2      3      4

### 3. dimenzija: *Fleksibilnost*

Če pride do konflikta, skušam razumeti tudi mnenja nasprotne strani.	1	2	3	4
Alternativna ideja druge osebe, ki mi ni všeč, je že v samem začetku obsojena na poraz.	1	2	3	4
Napake drugih me dostikrat veliko stanejo.	1	2	3	4
Spremembe v načinu dela mi povzročajo preglavice in zastoje.	1	2	3	4
Če naletim na težko rešljiv problem, se o njem rade volje posvetujem z drugimi.	1	2	3	4
Svoje ideje zaupam samo ljudem, ki se bodo z njimi strinjali in jih bodo podprli.	1	2	3	4
Kadar nečesa ne razumem, ponavadi molčim.	1	2	3	4
Ne maram postavljati neumnih vprašanj, saj so neproduktivna.	1	2	3	4
Če imam novo idejo, jo rade volje zaupam drugim.	1	2	3	4

### 4. dimenzija: *Sposobnost opazovanja*

Rad rešujem uganke tipa »poiščite 10 razlik med slikama«.	1	2	3	4
Natančno poznam detajle na hišah v moji okolici.	1	2	3	4
Tudi če ne slišim pogovora lahko prepoznam, ko se ljudje kregajo.	1	2	3	4
Če se pogovarjam s prijatelji ne vidim, kaj se dogaja okrog mene.	1	2	3	4

### 5. dimenzija: *Motiviranost*

Če me delo zelo motivira, potem sem pripravljen podaljšati svoj delovnik.	1	2	3	4
Najbolj me pritegnejo projekti, ki so dobro plačani.	1	2	3	4
Lastno zadovoljstvo z dobro opravljenim delom me bolj motivira kot denar.	1	2	3	4
O svojem delu razmišljam tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4
Včasih me delo tako prevzame, da pozabim na stvari okrog sebe.	1	2	3	4
Zgodi se mi, da v svojem prostem času pridem do ideje oz. rešitve, ki se dotika mojega dela v podjetju.	1	2	3	4
Zdi se mi nesmiselno poglobljati se v že sprejete naloge in iskati rešitve, ki jih mogoče sploh ni.	1	2	3	4

## 6. dimenzija: *Ambicioznost*

Neuspeh na delovnem mestu me dostikrat iztiri in prisili, da ovržem določeno idejo.	1	2	3	4
Določeni ugovori in nasprotna mnenja me dostikrat prisilijo, da ne vztrajam več na svoji ideji.	1	2	3	4
Če se mi zdi, da je moja ideja dobra, bom na njej vztrajal ne glede na negativna mnenja drugih.	1	2	3	4
Če sem prepričan v uspeh ideje, bom njeni uresničitvi posvetil veliko svojega časa.	1	2	3	4
Lastnih napak ne maram, ker so znak slabosti.	1	2	3	4
Svoje morebitne napake sprejemam kot neizbežen del pri reševanju problemov.	1	2	3	4
Reševanja problemov se lotim kot resne naloge, ki ne dopušča napak.	1	2	3	4
Če se mi zdi, da je moja ideja »prismojena«, jo skušam čim hitreje odmisлити.	1	2	3	4

## 7. dimenzija: *Ustvarjalnost*

Pogosto imam prebliske v zvezi s pomembnimi načrti.	1	2	3	4
Veliko pomembnih odločitev sem sprejel tako, da sem se prepustil svojim občutkom.	1	2	3	4
Ko naletim na nek problem, skušam vedno najti čim več možnih rešitev.	1	2	3	4
Najboljša rešitev je vedno tista, katero odobrava večina.	1	2	3	4
Napake so neizbežen del ustvarjalnega procesa.	1	2	3	4
Najpogosteje iščem pravičen odgovor na določeno vprašanje, čeprav ni nujno ustvarjalen.	1	2	3	4
Najpogosteje iščem ustvarjalen odgovor na določeno vprašanje, čeprav ni nujno pravičen.	1	2	3	4
Na problem, ki se je pojavil, iščem več možnih in različnih odgovorov.	1	2	3	4
Rad imam igre tipa »kako bi bilo, če...«	1	2	3	4
Ideje, ki se mi porodijo, si beležim.	1	2	3	4



### **8. dimenzija: Samozavestnost**

Nesoglasja z drugimi sprejemam kot izziv.	1	2	3	4
Lastno zadovoljstvo z opravljenim delom me bolj motivira kot pohvala drugih.	1	2	3	4
Če imam mnenje, ki je drugačno od mnenja drugih, ga vedno izrazim.	1	2	3	4
Najbolj sem prepričan v svoje lastno delo.	1	2	3	4
Če v podjetju prevladuje mnenje, da je stvar obsojena na neuspeh, se je niti ne skušam lotiti.	1	2	3	4
Strupeni jeziki drugih me motijo in vplivajo na mojo samozavest.	1	2	3	4

### **9. dimenzija: Podjetnost**

Čim bolj se skušam izogibati konfliktom, saj le-ti ne prinašajo nič dobrega.	1	2	3	4
Konflikt idej se mi zdi potreben in pozitiven.	1	2	3	4
Reševanje problemov mi predstavlja izziv.	1	2	3	4
Reševanje problemov mi je v zabavo.	1	2	3	4
Rad tvegam, ker vem, da v primeru neuspeha obstajajo še druge možnosti.	1	2	3	4
Izogibam se delanju napak, saj le-te ne prinašajo nič dobrega.	1	2	3	4
Na področjih, kjer večina ljudi vidi zgolj probleme, opažam priložnosti.	1	2	3	4