

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Pakiž

Razvoj inovacijskih kompetenc v slovenskih podjetjih: primerjalna analiza

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Pakiž

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Razvoj inovacijskih kompetenc v slovenskih podjetjih: primerjalna analiza

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Hvala vsem bližnjim za podporo in potrpežljivost!

Razvoj inovacijskih kompetenc v slovenskih podjetjih: primerjalna analiza

Glavno gonilo gospodarske rasti podjetij, industrije in gospodarstva nasploh je inovativnost, ki povečuje stopnjo konkurenčnosti. Zato je pomembno obravnavati sistem pravnega varstva inovacij, brez česar bi težko brezskrbno vlagali v raziskave in razvoj.

V empiričnem delu sem se osredotočila na postopke spodbujanja inovativnosti zaposlenih v slovenskih podjetjih. Zaposlenih, ki so samoiniciativno pripravljeni prispevati k inovacijski klimi, je manj kot oseb, ki jih mora delodajalec spodbuditi že prvi delovni dan, s prvim stikom. Zaposleni namreč podzavestno sledijo tisti osebi, ki ji želijo ugajati (npr. zaposlenim na vodilnih pozicijah, nadrejenim). Ravno s to željo sledenja nadrejenim je spodbujanje inovativnosti lahko prenesti na zaposlene z uspešnim vodenjem preko izobraževanj in nagrad. Veliko vlogo imajo tudi kadrovske službe, saj morajo s selekcijskim postopkom izbrati prave kandidate, z znanjem in inovacijskimi kompetencami.

Veliko raziskav v Evropi je nastalo po letu 1990. Rezultati so razkrili, da obstaja povezava med inovativnostjo in stopnjo razvoja. V diplomskem delu sem s pomočjo intervjujev prišla do ugotovitve, da v slovenskih organizacijah razvijajo inovacijske kompetence zaposlenih z denarnimi nagradami.

Ključne besede: inovativnost, kompetence, zaposleni, sistem nagrajevanja.

Development of innovation competences in Slovenian companies: comparative analysis

Innovativeness is the main force behind economic growth and industry development. It has an enormous effect on the rate of competitiveness and its increase. So it's important to mention the system of legal protection for innovation, which reduces risk for investments in research and development.

Within my empirical work I focused on process of stimulating employees in Slovenian organizations. People are willing to contribute more to innovation climate if employers are prepared to invest more to stimulate this behavior by rewarding it.

Human resource departments also play a big part in this process, their selection procedure must focus on finding the right candidates, with the right knowledge and innovation competences.

Several innovation surveys in Europe after 1990s have shown a clear correlation between innovative activity and the rate of development.

During my interviews I reached the conclusion that in most Slovenian organizations innovativeness competences are mainly being developed through monetary stimulation.

Key words: innovativeness, competences, employees, rewarding system.

Kazalo

Kazalo	5
Kazalo slik	6
UVOD	7
2 Opredelitev osnovnih pojmov	9
2.1 Inventivnost in inovativnost	9
2.2 Inovacijski proces	10
2.3 Pravice intelektualne lastnine	10
2.4 Delovno mesto in kompetence	11
2.5 Vrste kompetenc	13
3 Organizacijske kompetence	15
4 Inovacijske kompetence	16
5 Upravljanje kompetenc	18
6 Spodbujanje inoviranja pri zaposlenih – nagrajevanje zaposlenih	19
7 Empirični del – primerjalna analiza	23
7.1 Trimo d. d.	23
7.2 Treves d. o. o.	24
7.3 Pipistrel d. o. o.	24
8 Analiza intervjujev	25
8.1 TRIMO d. d.	25
8.2 TREVES d. o. o.	26
9 Priporočila za management	27
10 Sklep	28
11 Literatura	29
PRILOGA A: Vprašalnik za intervju	33

Kazalo slik

Slika 6.1: Sistem nagrajevanja	20
--------------------------------------	----

UVOD

Glavno gonilo gospodarske rasti podjetij, industrije in gospodarstva nasploh je inovativnost, ki povečuje stopnjo konkurenčnosti. Za podjetja je smiselno, da so usmerjena k ustvarjanju novih produktov, idej in tehnologij, ki še niso prisotna na trgu za uporabo. V nekaterih podjetjih so pristopi k spodbujanju inovativnosti nasprotni klasičnim pristopom, kar bo razvidno iz empirije tega diplomskega dela. Poleg inovativnosti v podjetju je treba zaposlovati prave ljudi, za kar je poleg vodij odgovorna kadrovska služba. Podjetja, ki so gospodarsko neuspešna, so običajno inovativnosti namenjala manjšo pozornost. Jasno pa je, da so inovacije ključne za razvoj družbe in podjetij.

Glede na zgoraj navedeno sem raziskovanje začela s poglavji, kjer sem podala osnovne definicije pojmov, kot so invencija, inovativnost, inovacijski proces, kompetence, motiviranje zaposlenih ter nagrajevanje slednjih. Tako sem si na začetku raziskovanja postavila hipotezo, ki jo bom poskušala preveriti skozi diplomsko delo. Namen diplomskega dela je ugotoviti načine motiviranja in razvijanja inovacijskih kompetenc v slovenskih podjetjih. Usmerila sem se na načine nagrajevanja in tiste nagrade, ki imajo največ vpliva na razvijanje inovativnosti zaposlenih, ter na to, kdo so glavni akterji v doprinosu inovacij v podjetje.

Raziskovanje področja inovativnih kompetenc v slovenskem gospodarstvu še ni povsem dobro obravnavano v literaturi, ravno zato je moj namen raziskati inovacijske kompetence v slovenskih podjetjih ter poiskati njihov skupni imenovalec med inovativnostjo in zaposlenimi. Skušala bom prikazati s kakšnimi ukrepi ali nagradami, slovenska podjetja spodbujajo razvoj inovacijskih kompetenc.

Temeljna hipoteza je naslednja:

»V slovenskih podjetjih največkrat spodbujajo razvoj inovacijskih kompetenc z denarnimi nagradami.«

V teoretičnem delu te naloge bom opredelila in kasneje klasificirala nagrade, denarne in nedenarne, ter druge alternative nagrajevanja. Katere metode so najbolj pogosto uporabljene v

slovenskih podjetjih, pa bo razvidno v empiričnem delu. S pomočjo intervjujev v dveh inovativnih podjetjih bom raziskala, ali lahko zgornjo hipotezo zavržem. Na tej točki sem uporabila metodo opisovanja, klasifikacijo osnovnih pojmov ter primerjalno metodo. Teoretični okvir je postavljen na analizi primarnih in sekundarnih virov literature, seminarjev, razstav in predavanj, medtem ko empirični del temelji na podlagi intervjujev v slovenskih podjetjih – Trimu d. d. (v nadaljevanju Trim) in Treves d. o. o. (v nadaljevanju Treves). V Trimu sem opravila intervju z vodjo kadrovske službe, ga. Marto Strmec, v Trevesu pa z ga. Anjo Nose, ravno tako vodjo kadrovske službe. Istočasno bom k analizi dodala še podjetje Pipistrel, ki je bilo v letu 2010 proglašeno za najbolj inovativno evropsko podjetje (European Business Awards 2011).

2 Opredelitev osnovnih pojmov

2.1 Inventivnost in inovativnost

Zgoraj omenjena izraza se pogosto zamenjujeta, vendar pa imata vsak svojo definicijo. Inventivnost pomeni biti iznajdljiv, iznajti nekaj novega. Isti pomen nosi tudi pojem izum. Pojem inovativnost pride do izraza, ko je invencija dejansko prvič uporabna v našem okolju. Naslednja bistvena razlika je, da avtor invencije nima nobene koristi od izuma, dokler ne dokaže uporabnosti produkta. Ko je ta dokazana, lahko govorimo o patentu. Patent je dokument, ki je izdan s strani vladnega urada na podlagi podane zahteve. V zahtevi/vlogi mora biti izum popolnoma opredeljen – opis izuma ter namen izkoriščanja. S tem se definira, da je izum last izumitelja in se za čas varstva ne sme uporabljati, saj je izključna pravica do izdelovanja in uporabe podeljena lastniku (Zirnstein 2007).

Definicij inovacij je mnogo. Pojavljajo se od obdobja Schumpetra. Ta je definiral inovacije kot pojem ekonomskih sprememb za boljše delovanje podjetja (Schumpeter 1934). Slednji razlikuje pet vrst inovacij, kot so uvajanje novega proizvoda, uvajanje nove metode proizvodnje, odpiranje novega trga, osvojitve novega vira oskrbe ter reorganizacija organizacije (Schumpeter 1934). Dandanes pravzaprav ni prisotnih razlik iz tistega časa. Mulej (2000) inovacije definira kot drobno tehnično tehnološke in mimo službe izdelane novosti. Fagerberg (2004) pravi, da so inovacije še vedno definirane kot vpeljava nečesa novega in uporabnega v družbi. Inovacijo razumemo kot koristno novost, ki pripomore k produktivnosti in ekonomskemu izidu poslovanja (Bučar in Stare 2003). Černetič (1999) inovacije definira glede na več spremenljivk in glede na razmere na trgu. Tako avtor inovacije razvršča na inovacije proizvodov in postopkov. V večini so najprej izpostavljeni zaposleni, ki skušajo s svojim znanjem in kompetencami ustvariti dodano vrednost izdelku ali procesu. Vendar pa inovativnost temelji tudi na načinu delovanja v podjetju, vodenju menedžmenta idr. Vsekakor je cilj isti – ustvariti inovativno podjetje, ki sledi zahtevam trga in zadovoljevanju potrošnikovih potreb.

2.2 Inovacijski proces

Schumpeter (1951) poleg definicije inovacije poda tudi definicijo inovacijskega procesa. Po njegovem mnenju se ta proces začne z invencijo, ki predstavlja potencial izboljšave. Nadaljuje se z inovacijo. Zadnja, tretja faza se imenuje difuzija. V tej točki se razširi uporaba uveljavljenega inovacijskega proizvoda tudi na konkurenčna podjetja. Difuzija inovacije ne pomeni nujno razvoja na državni ravni (Bell in Pavitt 1993).

Tem trem fazam je možno dodati še fazo razvoja invencije, kjer se slednje testira, dokler ne doseže točke praktične uporabnosti.

2.3 Pravice intelektualne lastnine

Gospodarstvo in intelektualna lastnina sta soodvisni v današnjem svetu. Rast prvega je odvisna od intelektualne lastnine, ki doprinese k napredku družbe v smislu makroekonomskih in podjetniških učinkov na industrijski razvoj.

Bistvo pravic intelektualne lastnine temelji na izključni pravici izkoriščanja in doseganja poslovnih rezultatov. Država varuje to pravico, saj vzdržuje stopnjo ustvarjalnosti, omogoča razširjenje in uporabo doseženih rezultatov. Vse to prispeva h gospodarskemu razvoju države. Po drugi strani pa država varuje to pravico zaradi materialnih pravic avtorjev dosežkov nad njihovo intelektualno lastnino. Hkrati omogoča širši javnosti dostop do nove stvaritve¹. Ravno zaradi slednjega so pravice avtorjev časovno in vsebinsko omejene (Zirnstein 2007). Pravice intelektualne lastnine je možno definirati različno, odvisno od akta, iz katerega črpamo. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (2007) med pravice intelektualne lastnine uvršča avtorske in sorodne pravice ter pravice industrijske lastnine. Konvencija o ustanovitvi Svetovne organizacije za intelektualno lastnino ločuje pravice glede na izume človeških aktivnosti ter druge pravice v zvezi z intelektualno lastnino (Konvencija WIPO, 2. člen). Sporazum o trgovinskih vidikih pravic intelektualne lastnine (TRIPS) poleg zgoraj naštetih pravic k temu področju dodaja še avtorske in sorodne pravice, geografske označbe, znamke, industrijske modele in vzorce, patente in topografije integriranih vezij (TRIPS, 2. odstavek). Med pravice industrijske lastnine spadajo tudi patenti, uporabni modeli, industrijski vzorci in modeli,

¹ Avtor intelektualne lastnine lahko omeji ali prepreči dejanja tretjih oseb glede na vrsto intelektualne lastnine.

tovarniške ali trgovske znamke, storitvene znamke, trgovsko ime in označbe ali ime izvora ter zatiranje neloyalne konkurence.

Glede na Zakon o industrijski lastnini (ZIL – 1 2006) je patent pravica, s katero se zavaruje izum. Model je pravica, s katero se zavaruje zunanja oblika objekta varstva. Znamka je pravica, s katero se zavaruje znak ali kombinacija znakov. Geografska označba je pravica, ki označuje geografsko ime kraja, ozemlja ali območja izvora produkta (ZIL – 1; 10.–55. člen). Topografija polprevodniških vezij je enolično določeno zaporedje vzorcev za izvajanje elektronske funkcije (Zakon o varstvu topografije polprevodniških vezij 2006).

Vsi zgoraj naštetih akti različno opredeljujejo pravice intelektualne lastnine, vendar je cilj skupen – zaščita intelektualne lastnine in z leti širjenje področje uporabe. Seveda pa ne moremo mimo dejstva, da ima intelektualna lastnina v gospodarstvu vse večji pomen, saj je tehnološka inventivnost pomembna za doseganje poslovnih ciljev.

2.4 Delovno mesto in kompetence

Sposobnosti zaposlenega so njegovo znanje, zmožnosti, interesi in motivi vedenja (Ivanuša - Bezjak 2006, 35). Delovno mesto bi moralo biti oblikovano tako, da je zaposleni spodbujen za uveljavljanje teh sposobnosti, da se pri tem odkrivajo talenti, ki so sposobni inovirati. S pomočjo različnih dejavnikov, kot so delovna mesta, ki zagotavljajo varnost in zdravje delavca, krepimo in povečujemo zadovoljstvo v podjetju. Vendar je zaposlene treba še dodatno motivirati.

Večja podjetja imajo v pogodbah o zaposlitvah, poleg opisa delovnih nalog in drugih dolžnosti, navedene še kompetence, ki naj bi jih imel zaposleni na dotičnem delovnem mestu. Opredelitev kompetenc je veliko. Največkrat so kompetence definirane kot obseg sposobnosti. Vendar nam to ne predstavlja lastnosti ljudi, ki vse bolj postajajo aktualne na področju upravljanja človeških virov v organizacijah (Ivanuša - Bezjak 2006).

Izobraževalni sistemi so do uvedbe bolonjskega programa temeljili predvsem na faktografskem in reflektivnem znanju, torej kaj in zakaj. Z uveljavljanjem kompetenc pa je potrebnega več tehničnega in socialnega znanja, torej kako in kdo. Torej lahko že na samem začetku ločimo

kompetence, potrebne za delo (ne nujno na delovnem mestu, pač pa za opravljanje osnovnih življenjskih del) in kompetence zaposlenih (Majcen 2009, 21). Definicija z največjo širino je po mojem mnenju definicija Perrenouda (1997), ki pravi, da so kompetence posameznika aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih situacijah, v podjetju ali v družbi omogočajo uspešno izvajanje nalog in reševanje problemov. Kompetence postajajo vsestransko pomembna kategorija in se kot celota sposobnosti, znanja, spretnosti, veščine, vedenjske lastnosti, stališč in ravnanja individuumov prikazujejo v opisih delovnega mesta, ocenjevanju delovne uspešnosti, analizi dela, kadrovanju ter na področju izobraževanja in napredovanja kadrov. Tako lahko na kompetence gledamo kot na nekaj, kar lahko zaposleni doprinesejo podjetju na podlagi novega znanja in prenosa znanja na druge zaposlene (Svetlik in drugi 2005, 9). Kompetence so razumljene kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

Razlikujemo lahko med dejanskimi in na delovnem mestu pričakovanimi kompetencami, stopnjo izraženosti kompetenc in stopnjo, na kateri posameznik poseduje kompetence, med konkretnimi in abstraktnimi kompetencami. To lahko razumemo tako, da dokler se posameznik ne znajde v določenih okoliščinah na delovnem mestu, mogoče niti ne bo vedel, da neke kompetence ima. Naslednja stopnja razlikovanja se nanaša na splošne in enkratne kompetence. Splošne kompetence so lažje prepoznavne in uporabne. Z drugimi besedami bi jim lahko rekli tudi ključne ali generične kompetence, vendar pa ni prisotnih bistvenih vsebinskih razlik. Po Svetliku in drugih (2005, 21) so ključne kompetence opredeljene kot znanje, spretnosti, sposobnosti, ki so uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih. Pušnik in Zorman (2004) definirata kompetence kot kompleksen sistem znanja, spretnosti, strategij in rutin, ki so potrebna za uspešno dokončane zadolžitve. Pri tem omenjata še možnost čustvenega reguliranja kompetenc.

Glede na pogostost uporabe in navajanja bi lahko kompetence razvrstili v več skupin, kot so npr.: socialne kompetence (sposobnost vzpostavljanja dobrih odnosov in sodelovanja); obvladovanje maternega jezika (komuniciranje idej in informacij); sposobnost divergentnega mišljenja, kritičnega presojanja, ustvarjalnosti in reševanja problemov; obvladovanje novih tehnologij; obvladovanje strategij samostojnega učenja; obvladovanje analitičnega mišljenja ter sposobnost organiziranja, načrtovanja, vodenja in odločanja (Svetlik in drugi 2005, 22). Kompetence so tako odvisne od delovne situacije, individuumov in podjetij.

Znanje temelji na naših doživelih izkušnjah in na podlagi teh se lahko odločamo v določenih situacijah. Osebnostne lastnosti so kriterij razlikovanja med nami samimi; sposobnosti so lastnosti, ki nas ženejo do uresničitve ciljev, vendar niso samozadostne. Potrebni sta še motivacija in zmožnost. Motivacija spodbuja dejanja naših ciljev, idealov in vrednot. Samopodoba je prepričanje o nas samih in od teh prepričanj so odvisna naša dejanja. Vrednote so sestavni del kompetenc in nas usmerjajo v določeni situaciji. Kompetenco lahko opredelimo kot značilnost posameznika, od katere je odvisna uspešnost delovanja lastnika kompetence (Gorišek 2005). Vsaka organizacija določi seznam kompetenc, ki so potrebne za opravljanje dela v podjetju. Po mojem mnenju pa delovna mesta zahtevajo različno stopnjo izraženosti teh kompetenc. Spencer in Spencer (1993) poudarjata, da se kompetence resnično oblikujejo šele na delovnem mestu in v okviru delovanja na delovnem mestu.

2.5 Vrste kompetenc

Kompetence lahko razvrščamo po ravneh in dimenzijah. Po slednjih kompetence delimo na pričakovane, dejanske, stopnjevane / raziskovalne ter opisane kompetence (Kohont 2005). Za pričakovane kompetence se pričakuje, da so pri izbranih kandidatih že razvite. Nadgradnja le teh se zgodi v organizaciji oziroma na delovnem mestu. Dejanske kompetence, pa so tiste, ki jih posamezniki dejansko imajo. Običajno obstaja razlika med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami, ki se izniči z izkušnjami na delovnem mestu. Stopnjevane ali razlikovalne kompetence so pokazatelj uspešnosti zaposlenega. Organizaciji je na podlagi teh kompetenc omogočeno razlikovanje med uspešnostjo zaposlenih. Opisane kompetence so pričakovanja organizacije, katere kompetence naj bi imel kandidat, da bodo skladna z vrednotami in cilji organizacije (Kohont 2005, 40–2).

Po ravneh jih razdelimo na tri skupine. V prvo spadajo ključne, temeljne ali generične kompetence. V drugo skupino spadajo delovne specifične kompetence. V zadnjo, tretjo skupino se uvrščajo organizacijske specifične kompetence.

Eurodyce (Svetlik in drugi 2005, 37) je določil tri merila, ki kreirajo ključne kompetence, ki morajo doprinesti k družbeni blaginji povsod na svetu, morajo biti skladne s prevladujočimi vrednotami, ki veljajo v družbi, ter, vsebinsko gledano, morajo veljati v običajnih situacijah. To

so tiste kompetence, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij. Ključne kompetence človeka so njegove izrazite lastnosti, zmožnosti, skratka nekaj, kar človeka naredi drugačnega, bolj zanimivega drugim (Majcen 2009, 30). Robotham in Jubb (1996) to skupino kompetenc obravnavata kot najbolj osnovne in temeljne kompetence, ki so potrebne za vsakdanje opravljanje nalog. Niso pa to kompetence, s katerimi lahko posameznik rešuje zapletene probleme. Delovno specifične kompetence so lastnosti, ki so potrebne, da je neko delo dobro opravljeno. Nanašajo se na podobnost delovnih nalog in niso prenosljive med organizacijami. Nasprotno pa je z organizacijsko specifičnimi kompetencami, saj so delno prenosljive in so povezane z uspehom posameznika pri reševanju problemov.

Po dimenzijah pa kompetence razdelimo na pričakovane, dejanske, stopnjevale ali razlikovalne ter opisane kompetence (Svetlik in drugi 2005, 36). Pričakovane kompetence so kompetence, ki jih družba pričakuje od posameznikov. Dejanske kompetence pa so tiste, ki jih posameznik dejansko poseduje in razvija v potencialne kompetence. Po mojem mnenju so na delovnem mestu vse vrste kompetenc pomembne pri zaposlovanju, razvoju in usposabljanju kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti ter nenazadnje za upravljanje posameznikove kariere.

3 Organizacijske kompetence

Kompetence podjetij prikazujejo konkurenčne prednosti² le teh in ne posameznika, kot je prikazano v prejšnjih poglavjih. Zato organizacijske kompetence opredelimo kot zmožnost delovanja podjetja v določenem kontekstu, ki ji omogoča spoprijemanje z zunanjimi izzivi (Svetlik in drugi 2005, 43). Te kompetence omogočajo razlikovanje med podjetji. Pri tem pa je nujno, da podjetje določi zanj najpomembnejše organizacijske specifične kompetence. To so za podjetje izrazito potrebne kompetence, da podjetje lahko sledi svojim strateškim ciljem in svojemu poslanstvu. Osnovni pogoj delovanja podjetja ni samo določitev nujnih kompetenc. Ravno tako so pomembne generične kompetence, ki so značilne za vse organizacije in ne posamično od podjetja. Tako so za podjetja pomembne ključne, generične in organizacijsko specifične kompetence. Vse te vrste kompetenc pa z odzivom na spremembe preoblikujemo ter dopolnjujemo in s tem oblikujemo sistem upravljanja človeških virov (Svetlik in drugi 2005).

Inovacijske kompetence v podjetju so sposobnosti bistvenega izboljševanja določenega področja dela ali uvajanje nečesa novega, iskanje novih načinov in rešitev (Majcen 2009, 62). Inovativnost se v tem smislu obravnava kot vrednota, ki je sestavni del kompetenc zaposlenih, in če je to vrednota podjetja, je to vrednota vseh zaposlenih v tem podjetju, saj je to izraz kulture podjetja. Tako inovacijske kompetence vidim kot eno izmed organizacijskih kompetenc.

Lastnosti inovativnega podjetja so še organizacijska in upravljavaska kultura, hitra odzivnost na potrebe trga, razvijanje inovativnih kompetenc zaposlenih, timov in podjetja. Inovativna organizacija, naj bi aktivno podpirala inovacijske dejavnosti (Mulej 2000), učinkovito uporabljala svoje vire in jih tudi ustvarjalno tržila, saj je to ključno za njihov uspeh (Likar in drugi 2002). Inovativnost niso le novi produkti, ampak vse organizacijsko poslovanje in vzpostavitev pravih idej ob pravem času.

² Konkurenčne prednosti podjetja so področja, kjer je podjetje boljše od konkurenčnih podjetij (Porter 1998).

4 Inovacijske kompetence

Glede na zgornje definicije kompetenc in inovativnosti (Svetlik in drugi 2005; Svetlik in Ilič 2004; Mihalič 2009; Zadel 2004) bi inovacijske kompetence opredelila kot *ново znanje, izkušnje, dodano vrednost človeškega kapitala; sposobnost posameznika, da je nagnjen k inovativnemu razmišljanju, k nenehnemu iskanju optimiziranih postopkov in novega znanja, kar se aplicira pri posameznikovemu delovanju*. Vsa v preteklosti pridobljena znanja izboljšuje pozicijo za posameznika v prihodnosti, saj so inovativne ideje postale tržno blago v današnji družbi (Mihalič 2009, 86). Inovacijske kompetence lahko pri zaposlenih razvijamo tako, da jih pripravimo na spremembe z motiviranjem preko učenja za evolucijo novih idej (Zadel 2004, 216) ter preko različnih metod, ki so opisane v naslednjem poglavju.

Poleg vseh kompetenc (socialnih, sposobnost divergentnega mišljenja, podjetniška kompetentnost idr.), ki jih lahko zaposleni obvladuje, po mojem mnenju vidim inovacijske kompetence kot ene izmed najbolj nujnih kompetenc. Zmožnost upravljanja novega znanja ima ključni pomen v poslovnih procesih organizacij, saj ustvarja nova delovna mesta, obnavlja organizacijo in predstavlja velik družbeni izziv. Zato je potrebno podpreti razvoj inovacijskih kompetenc. To lahko organizacije storijo³ z ustvarjanjem *križno funkcionalnih timov* (Schilling 2011). To pomeni, da v tim inovatorjev vključimo predstavnike različnih deležnikov in kompetentnih področij. Namen delovanja teh skupin je združiti razlike in heterogenost članov. Avtorica pri tem poudari pomembnost vloge uspešnega vodenja ter ustreznost inovativne kulture organizacije. Slednje naj bi bile naklonjene inovacijam v smislu zaobjemanja vrednot in prepričanj zaposlenih z inovacijskimi kompetencami. Posledično naj bi organizacija podpirala sisteme nagrajevanja, tveganja, avtonomnosti, spodbujanja razvoja inovacijskih kompetenc (Schilling 2011, 14). Jong in Kemp (2003) sta istega mnenja kot Schilling, vendar pri tem poudarjata motivatorje razvoja inovacijskega delovanja zaposlenih. Kot motivacijski dejavnik označita vodje, ki morajo posvečati dovolj pozornosti delovanju posameznikov, da zaposlenim podajajo primerne delovne izzive, samostojnost opravljanja dela ter nenazadnje tudi možnost stika s strankami, za katere se ustvarja proizvode.

Mnogi avtorji (Umashanker in drugi 2011; Schilling 2011; Halliday in Trott 2010; Oke 2007 idr.) so mnenja, da se inovacijske kompetence zaposlenih razvijajo, če so realizirani naslednji

³ Z možnostjo izbire med ostalimi alternativami.

dejavniki: implementirana inovacijska strategija in inovacijska omrežja; medsebojno delovanje strank in uporabnikov; uporaba križno funkcionalnih timov ter inovacijska kultura.

Po mojem mnenju, glede na intervjuja in na prebrano literaturo (Kos 1996; Možina in drugi 1998; Svetlik in drugi 2005), slovenske organizacije izvajajo in podpirajo določene dejavnike za razvoj inovacijskih kompetenc, kot so medsebojno delovanje strank, inovacijska kultura ter kreiranje različnih timov. Vendar pa je za zaposlene največji motivator za razvoj inovacijskih kompetenc finančna nagrada.

5 Upravljanje kompetenc

Upravljanje ali menedžment kompetenc je proces upravljanja s kompetencami: prepoznavanje kompetenc, potrebnih za delo, ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih, razvijanje kompetenc – vse to za doseg poslovnih ciljev podjetja. Vendar je to sistematično voden in nenehno prisoten proces (Majcen 2009, 37). Z izdelanim modelom kompetenc določamo potrebne kompetence za delo. V takih modelih je določeno, katere kompetence so potrebne za opravljanje določenih nalog, za določeno delovno mesto, da se doseže zastavljen cilj podjetja. Kompetence posameznika lahko pridobijo odločilno vlogo v procesu upravljanja človeških virov. Ta proces se imenuje “kompetenčna organizacija” (Lawler 1993, 10). Cilj tega pristopa je izboljšanje delovanja organizacije. Že sama uporaba tega pristopa pripomore k uskladitvi organizacijskih ciljev in ciljev posameznika, strukture modelov kompetenc pa so ob tem mnogo bolj učinkovite (Lawler 1993, 8).

Menedžment kompetenc zajema sistematično analiziranje, organiziranje in nadzorovanje znanj, spretnosti, inovativnosti, znanja, osebnostnih lastnosti in spodobnosti. Vpliv kompetenc na delovno situacijo je treba oceniti in določiti delovno uspešnost. Delovno uspešnost posameznika lahko ocenimo z metodami, kot so: metoda 360 stopinj, razvojni razgovori, letni razgovori itd. (Svetlik in drugi 2005, 69). Za uspešnost podjetja pa je pomembna tudi kadrovska struktura, ki je več kot le kombinacija kompetenc posameznikov in posameznih organizacijskih enot. Treba je obvladovati tržne zakonitosti in zahteve ter organizacijsko klimo. Odgovornost vodij je, da razvija in se ukvarja z razvojem kompetenc, potrebnih za delo. Kadrovska struktura pa mora upravljati razvoj kadrov za potrebe podjetja (Majcen 2009, 28). Običajno imajo organizacije izdelana organizacijska navodila ali interne akte. Na podlagi teh aktov so zaposleni zavezani k načrtovanju in naravnosti za nenehen razvoj na nivoju organizacije. Mihalič (2009, 31, 70–4) izpostavlja, da so pomembni dosežki na področju inoviranja mehanizmi inovacijske dejavnosti, inovacijska kultura, število patentov, stroški v primerjavi z dohodki za raziskovanje ter drugi podobni kazalniki. Krepitev inovacijskega znanja tako pomeni tudi krepitev organizacijskih inovacijskih kompetenc. Menedžment organizacije naj bi zaposlene z inovacijskimi kompetencami obravnaval in pojmoval kot funkcijo ustvarjalca vrednosti podjetja.

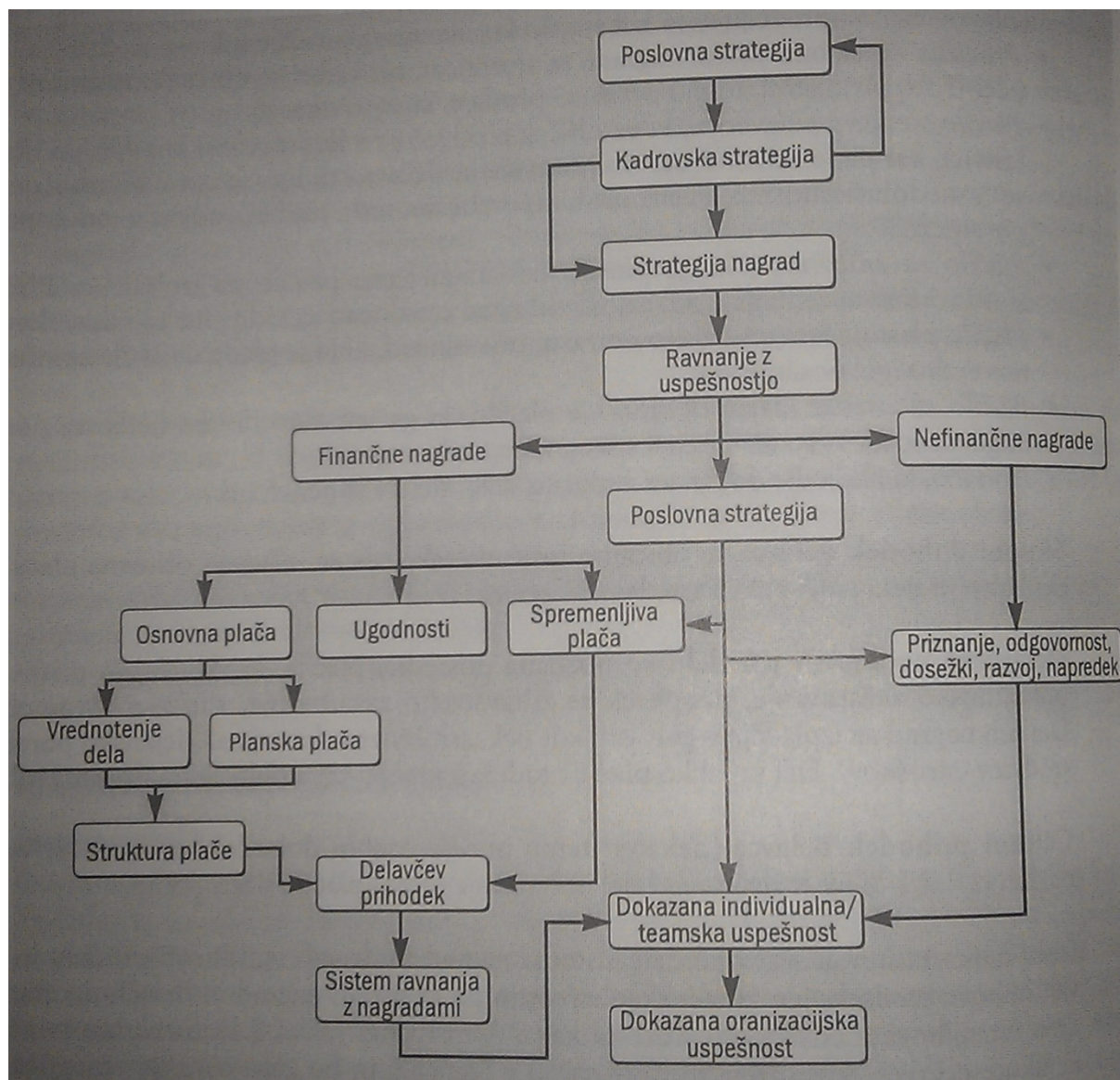
6 Spodbujanje inoviranja pri zaposlenih – nagrajevanje zaposlenih

Motivacija zaposlenih pomeni predvsem optimizacija poslovnega procesa, izboljššan položaj podjetja med konkurenti in nenazadnje zapolnitev potreb zaposlenih. Zaposlene je treba motivirati do te mere, da so njihove delovne zadolžitve opravljene v roku in v skladu z navodili podjetja. V diplomskem delu sem postavila hipotezo, da je denarno nagrajevanje največkrat uporabljen način nagrajevanja v slovenskih organizacijah. Po Svetliku in Iliču (2004, 146) to delno drži še danes, vendar pa posameznikove potrebe niso zgolj materialne narave.

Znanje zaposlenih predstavlja dejavnik povečanja konkurenčnosti in inovativnosti v podjetju. Zato je vse bolj pomemben menedžment znanja in inovacij pri upravljanju človeških virov, predvsem s spodbudnimi nagradami za inovativne dosežke zaposlenih (Svetlik in Ilič 2004, 178). Sistemi nagrajevanja pomenijo usklajeno politiko in prakso podjetij, da nagradijo zaposlene glede na njihov prispevek podjetju (Lipičnik 1998, 191). Nagrade za zaposlene delimo na finančne in nefinančne nagrade. Med prve lahko štejemo plačo in ugodnosti pri delu, ki so odvisne od uspešnosti zaposlenih. Med nefinančne pa štejemo razna priznanja in osebni razvoj zaposlenih. Kot pravi Ilič (2004) lahko inovativnost spodbujamo tudi s plačevanjem po »ekonomskih učinkih« ali s plačevanjem po »delnih ekonomskih učinkih«, kjer so bonusi izraženi glede na višino doseženega dobička v podjetju zaradi inovacije. Vendar pa denarne nagrade niso vedno prava nagrada za spodbujanje inovativnosti, saj izgubijo pomen, če je zaposlenemu bolj pomemben osebni razvoj in so nefinančne nagrade bolj učinkovite. Nagrade (finančne ali nefinančne) lahko delujejo kot cilj, instrument ali simbol moči. Toda v teh primerih ni govora o motivaciji, pač pa o manipulaciji zaposlenih, saj vsi ljudje različno dojemamo pomen nagrade (Lipičnik 1998, 199). Poleg zgoraj omenjenih nagrad pa lahko zaposleni prejmejo programe ugodnosti. Njihova primarna naloga je povečanje morale zaposlenih, pridobivanje in motiviranje usposobljenih ljudi, slabšanje pogajalskih pozicij sindikatov in nenazadnje konkurenčna prednost. V program ugodnosti so vključeni varstvo otrok, službeni avtomobil, pomoč pri izobraževanju, pomoč starejšim, nagrade, finančne pomoči, rekreacijski programi itd.

Spodnja slika prikazuje, kako so oblikovani sistemi nagrajevanja. Možina in ostali (1998) so zapisali, da se sistemi nagrajevanja oblikujejo skozi poslovno in kadrovske strategije. S sistemi nagrajevanja vplivajo na uspešnost zaposlenih.

Slika 6.1: Sistem nagrajevanja



Vir: Možina in drugi (1998, 250).

Na delovnem mestu pa niso samo nagrade tiste, ki motivirajo. Marsikatera podjetja uporabljajo druge načine razvijanja kompetenc zaposlenih. Različne metode, kot so *brainstorming* ali »nevihta možganov«, razprava 66, metoda SIL, metoda 635, pisana nevihta možganov, morfološka analiza, sinektika in druge so namenjene temu, da se zaposlenim nudi ustvarjalno delovno okolje (Lipičnik 1998, 286). Vsaka izmed teh metod ima drugačen način spodbujanja. Metoda »nevihta možganov« je najbolj klasična metoda izmed vseh zgoraj naštetih. Njena izhodiščna tehnika je, da je treba idejam pustiti prosto pot. V metodi mora sodelovati večje število ljudi, od tri do sedem, ter dve osebi, ki nimata znanja o tekočem problemu. Ti osebi

bosta iskala rešitve *out of the box*. Pomanjkljivost te metode je, da lahko traja nedoločen čas. Zato so metodo nadgradili v naslednjo tehniko, in sicer v Razpravo 66. Nadgradnja se vidi v določitvi časa, namenjenega iskanju rešitve, ter v omejitvi članov. Število članov je omejeno na šest, čas pa na šest minut. Od tod tudi ime tehniki – Razprava 66. Krog se ponavlja, dokler se ne prikažejo ustrezne rešitve.

Metoda SIL predpostavlja bolj zapleteno iskanje rešitve. Na koncu morajo udeleženci med seboj uskladiti vse rešitve, da je vsem članom razumljivo (Lipičnik 1998, 286–8).

Metoda 635 je svoje ime dobila, ker je v taki skupini šest članov, ki morajo v petih minutah napisati (za razliko od prejšnjih metod, kjer je vse temeljilo na pogovoru) tri ideje. Potem si člani liste z napisanimi idejami podajajo toliko časa, dokler vsak član ne dobi prvotnega listka⁴.

Sinektika ali intuitivna konfrontacija je metoda, ki se uporablja za intuitivni pojav idej. Ta tehnika s sistematičnim odtujevanjem stanja zaposlene spodbuja, da na izzive gledajo z druge strani in z diskurzivnim delom v skupini skušajo najti rešitev (Kos 1996, 215). Opisane in preostale metode vse temeljijo na predpostavki, da imamo problem, kjer zaposleni samo iščejo rešitve. Oblikovati je treba primerne strategije, s katerimi lahko motiviramo in razvijamo spretnosti zaposlenih.

Poleg strategij obstajajo še drugi dejavniki, ki pozitivno vplivajo na inovativno klimo. Trstenjak (1981) navaja teorijo 4P, kjer razlaga štiri pojme, ki znatno vplivajo na ustvarjalno mišljenje. Press (okolje), Personality (osebnost), Process (proces) ter Product (produkt). Okolje vpliva na posameznikovo inovativnost, ravno tako osebnost. Celoten proces inoviranja privede do novega produkta, na podlagi katerega so inovatorji prepoznavni.

Pojavljajo pa se tudi negativne strani nagrajevanja zaposlenih. Denarne nagrade lahko tudi odvrčajo zaposlene od inovativnega razmišljanja. Posamezniki se lahko tako motivirajo za inoviranje, da se pri tem uniči delavna klima, izguba notranje motivacije in samoiniciativnosti ter pojav slabe samopodobe. Prevelika mera nagrajevanja lahko negativno vpliva zlasti na posameznike, ki ne prejmejo teh nagrad (Kohn 1993). Zato naj vodstvo jasno definira svoj sistem nagrajevanja, s katerim naj bodo vsi zaposleni seznanjeni. Tako je namen nagrad jasen

⁴ Med podajanjem lista mora vsak član napisati na dobljeni list nove tri ideje, ki se morajo povezovati s prejšnjimi tremi idejami.

in ne izgublja pomena, če jih je preveč. Ravno tako velja v primeru, če so nagrade podeljene na daljša časovna obdobja.

Mihelič (2009, 58–63) omenja še veliko drugih načinov za razvoj in krepitev intelektualnosti, znanja oz. inovativnih kompetenc. V organizaciji lahko optimiziramo procese in postopke; merimo vpliv inovativnosti na uspešnost organizacije, prvenstveno povečujemo investiranje v izobraževanje zaposlenih, k spodbujanju inovativnega razmišljanja. Pri teh načinih razvoja inovativne kompetence naj bi vodstvo znanje označilo kot ključno vrednoto.

7 Empirični del – primerjalna analiza

V empiričnem delu bom najprej opisala podjetja, v katerih sem opravila intervjuja. Primerjalni analizi bom dodala še podjetje Pipistrel d.o.o., ker menim, da so primer inovativnega podjetja. Nato bom analizirala odgovore, ki sem jih prejela s strani podjetij. Ugotavljala bom na kakšne načine slovenske organizacije razvijajo inovacijske kompetence svojih zaposlenih.

7.1 Trimo d. d.

Trimo d. d. deluje na področju ognjevarnih streh in fasad. Je proizvajalec jeklenih montažnih zgradb doma in v tujini že od leta 1961. Danes je sodobno organizirano podjetje, ki zagotavlja funkcionalne in estetsko dovršene izdelke. Glavno vodilo delovanja je inovativno razmišljanje s poudarkom na odgovornosti do okolja in trajnostni razvoj, zato v Trimu skrbijo za okolju prijazne proizvode in tehnologije.

Poslovno odličnost razvijajo z razvojem zaposlenih (Trimo – učeče se podjetje, Trimo dialog, model kompetenc); vključevanjem vseh zaposlenih v sisteme inoviranja (Trimov inovativni proces – Trimove izboljšave procesov/proizvodov, nora ideja, koš idej, CSI – Celovita skrb za imetje). Zaposlene motivirajo tudi s stalnim izboljševanjem in generiranjem razvojnih idej ter vodenjem sistemov kakovosti (standardi ISO, OHSAS, HACCP). Spremljajo njihova mnenja in merijo zadovoljstva vseh deležnikov in ocenjujejo po modelu poslovne odličnosti – EFQM (Trimo 2011). Podjetje spodbuja inovativnost tudi izven podjetja. Nagrade podeljujejo najboljšim diplomskim in magistrskim nalogam ter doktorskim disertacijam, ki se kakorkoli dotikajo področja dela v Trimu, največ iz področij arhitekture, gradbeništva, strojništva, ekonomije, prava in nenazadnje menedžmenta (Trimo 2011). V Trimu iščejo izzive, spodbujajo spremembe, posvečajo pozornost inovacijam in nenehno spodbujajo nove rešitve. Sledijo novostim na svetovnih trgih, poudarjajo individualnost in celovite rešitve. Podjetje se nagiba k viziji postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb (Trimo 2011).

7.2 Treves d. o. o.

Treves d. o. o. je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 2005 in je last francoskega podjetja Treves. Podjetje je specializirano za proizvodnjo avtomobilskih sestavnih delov. Cilji podjetja so doseganje dobičkonosnosti in obstoja podjetja, zato stremijo k vzpostavitvi sistema kakovosti za doseganje in izboljšanje rezultatov svojih proizvodov, sistematično rešujejo pobude za izboljšave in inovacije.

Kompetence, neodvisnost ter predanost so najpomembnejši pojmi, ki izražajo identiteto Treves skupine po svetu. Podjetje Treves je glede zbiranja inovacij specifično. V slovenskem podjetju sicer imajo sistem sugestij⁵, vendar je glavno zbirališče inovacijskih idej v Franciji, v stavbi C.E.R.A., kjer zbirajo inovacije vseh Treves podružnic, po celotnem svetu (Nose 2012, 122).

7.3 Pipistrel d. o. o.

Pipistrel d. o. o. je bil ustanovljen leta 1987. Leta 1995 jim je uspelo razviti prvo dvosedežno motorno jadralno letalo na svetu. Njihova primarna dejavnost delovanja je izdelava in razvijanje ultralahkih letal. Sedež podjetja se nahaja v Ajdovščini, od koder širijo svoje načrte predvsem po evropskih trgih. Cilj podjetja je vedno imeti visoko zastavljene cilje in jih s celotno ekipo zaposlenih uresničiti. Ravno zato imajo v podjetju Pipistrel d. o. o. vzpostavljen sistem nagrajevanja inovativnosti, kjer lahko zaposleni podajo svoje ideje. Ne glede na to, ali je ideja uporabna ali ne, je nagrajena z desetimi evri. Konec meseca v podjetju izberejo najboljšo idejo in jo nagradijo s 500 evri. Idejo leta nagradijo s 5000 evri. Zaposleni se pravzaprav s podpisom pogodbe v dotičnem podjetju obvezujejo, da bodo na mesečni ravni oddajali ideje, saj so ideje vključene v variabilni del plače (Svet EF 2012, 29–30). Ravno to »prisilo«, da morajo oddajati ideje na mesečni ravni, označujem kot spodbudo oziroma enega izmed načinov za razvoj inovacijskih kompetenc.

⁵ Vpeljan v podjetje marca 2012.

8 Analiza intervjujev

8.1 TRIMO d. d.

Intervju sem opravila z vodjo kadrovske službe v podjetju Trimo d. d. z ga. Marto Strmec.

Trimo je inovativno podjetje in deluje po načelih inovativnosti, saj so mnenja, da je slednje gibalo napredka ter zagotovilo dolgoročnega razvoja in obstoja podjetja. Zaposlene zato spodbujajo k inoviranju z različnimi metodami, kot so brainstorming, inventivno reševanje problemov, lateralno mišljenje, interna tekmovanja ipd. Organiziran imajo uradni sistem zbiranja inovativnih predlogov, ki ga imenujejo TIP – Trimo inovacijski proces. Inovatorji v tem podjetju so tako posamezniki kot timi. V podjetju imajo uveden pravilnik inovativnosti, kjer je opredeljeno tudi nagrajevanje inovativnosti. Tako največkrat nagradijo inovativne ideje z napredovanjem ter posebno nagrado za dokazane prihranke zaradi uvedene izboljšave. Obe vrsti nagrade spadata pod finančne nagrade. Kot nefinančne nagrade največkrat podeljujejo možnosti dodatnega izobraževanja, večjo samostojnost pri delu, priznanja za dobro opravljeno delo ter posebno priznanje za najboljše tri promotorje ob koncu koledarskega leta. Kar se razlikuje od podjetja Treves, je to, da Trimo dopušča možnost inoviranja, tudi če se ne nanaša na trenutno produkcijo. Mnenja so, da prave ideje pridejo iz drugih vej znanosti, s katero se oni primarno ukvarjajo. S terminom »Nora ideja« označujejo ravno ideje iz drugih področij.

Glede na teoretični del diplomskega dela lahko izpostavim, da podjetje uporablja standardne načine nagrajevanja (napredovanje, denarne nagrade). Razvoj inovacijskih kompetenc pa upravlja na nekonvencionalen način. Od zaposlenih pričakujejo, da sodelujejo pri inovativnih idejah ali le malih izboljšavah, ki lahko privedejo do prelomnih inovacij. Svojo idejo lahko zaposleni oddajo v sistem TIP, pri tem zaposleni nimajo časovnih omejitev, kot npr. pri podjetju Pipistrel, kjer so primorani, da mesečno oddajo inovativno idejo. Trimo za razvoj inovacijskih kompetenc zaposlenih uporablja več različnih metod⁶ ter največkrat finančno nagrajevanje.

⁶ Kot so brainstorming, inventivno reševanje problemov, lateralno mišljenje, interna tekmovanja ipd.

8.2 TREVES d. o. o.

Intervju sem opravila z vodjo kadrovske službe v Trevesu d. o. o. z ga. Anjo Nose.

Inovativnost za to podjetje je bolj kot na slovenski ravni pomembna na globalni ravni. Ravno zato imajo organiziran sistem zbiranja inovativnih idej, imenovan C.E.R.A., kjer prihaja do prelomnih inovacij. Do manjših procesnih izboljšav pa prihaja v slovenskem podjetju, kjer združijo moči inovatorji v timih ali posamezno. Svoje ideje lahko oddajo, kot že prej omenjeno, tudi preko sistema sugestij. Zaposlene spodbujajo k inoviranju ali ustvarjalnemu mišljenju zgolj z metodo brainstorminga. Najboljše ideje največkrat nagradijo z dodatkom k plači. Takoj za tem uporabijo alternative, kot so možnosti dodatnega izobraževanja, večjo samostojnost pri delu ter priznanje za dobro opravljeno delo.

Podjetje Treves d. o. o. se drži standardnih oblik nagrajevanja, kot je tudi razvidno iz Slike 6.1 (Možina in drugi 1998). Skozi poslovno in kadrovske strategije imajo oblikovan sistem nagrajevanja, ki se deli na finančne in nefinančne nagrade. Sistem nagrajevanja je definiran kot razvojni dejavnik za spodbujanje inovacijskih kompetenc zaposlenih. Zaposleni niso primorani oddajati ideje in podjetje ni v tolikšni meri naravnano k spodbujanju inovativnih kompetenc zaposlenih, kot je podjetje Trimco. Razvoj inovacijskih kompetenc oziroma zbiranje inovacij v Trevesu, katere pomenijo manjše izboljšave procesov, tako poteka samoiniciativno s strani zaposlenih.

9 Priporočila za management

Razvoj inovacijskih kompetenc zaposlenih je dolgoročno dobra naložba, zato bi menedžmentu različnih organizacij predlagala, da uporabljajo predvsem različne metode spodbujanja inovativnega razmišljanja: brainstorming, »nevihta možganov«, razprava 66, metoda SIL, metoda 635, pisana nevihta možganov, morfološka analiza, sinektika idr. Po mojem mnenju so te metode odgovorne, da zaposleni z inovativnimi kompetencami spodbudijo proces inventivnega razmišljanja, da se ta proces ponavlja in posamezniki pri tem ne naletijo na ovire.

Sama sem mnenja, da lahko menedžment organizacij pripomore k organiziranju, motiviranju in razvoju zaposlenih ravno s kadrovske funkcije oziroma s kadrovske dobro prakso. Ustvariti je potrebno storilno in ustvarjalno delovno okolje. Pri zaposlenih je potrebno ustvariti občutek sproščujoče organizacijske klime, kjer je stopnja učinkovitosti še vedno v skladu s pričakovanju ali celo nad pričakovanji. Inovacijske kompetence lahko zaposleni razvijajo s skupnim brainstormingom. Poskrbeti je potrebno, da niso ideje le oddane, ampak se sproti razvijajo, celo preko komunikacije med zaposlenimi. Pojavlja se celo nov izraz *swarming*, ki nadgrajuje timsko delo. *Swarming* ali rojenje, označuje kratkotrajne time, ki rešujejo tekoče težave na delovnem mestu. S takim delovanjem lahko organizacije ključno vplivajo na konkurenčno prednost. Vsak sistem nagrajevanja in spodbujanja razvoja inovacijskih kompetenc je potrebno prilagoditi vsaki organizaciji posamično.

Medtem ko so nagrade pričakovane, inovativne ideje niso tako pogoste, če ni prisotnega ustreznega delovnega okolja, izobraževanja zaposlenih ter varnost zaposlitve. Inovacijsko kompetenco je treba dodati na vrh razpisanih kompetenc, ki jih organizacije pričakujejo od svojih kandidatov. Tako kot za druge kompetence je tudi za inovacijsko kompetenco pomembna zgodovina delovnih izkušenj in posameznikovih izkušenj.

10 Sklep

Na začetku raziskovanja sem postavila hipotezo, ki sem jo želela še bolj podrobno raziskati na podlagi intervjujev v podjetjih.

H1: V slovenskih podjetjih največkrat spodbujajo razvoj inovacijskih kompetenc z denarnimi nagradami.

Na podlagi pridobljenih informacij ne morem zavrniti dane hipoteze, saj analizirana podjetja zaposlene z inovativnimi kompetencami največkrat nagradujejo s finančnimi nagradami. Kot je razvidno iz prejšnjih poglavij, je finančnih nagrad lahko več vrst. Največkrat zaposleni prejmejo možnost napredovanja ter posebne nagrade. V podjetjih, kjer sem opravila intervju, nimajo možnosti udeležbe pri dobičku, bonus programih ali drugih dodatnih ugodnostih. Kot nefinančne nagrade največkrat uporabljajo možnosti dodatnega izobraževanja, večje samostojnosti in priznanja za dosežene delovne uspehe. Tu bi želela izpostaviti način nagrajevanja inovativnih idej v podjetju Pipistrel d. d., kjer imajo sistem nagrajevanja definiran zgolj z vidika finančnih nagrad. Vzpostavljen imajo sistem nagrajevanja inovativnosti, kjer zaposleni mesečno podajo vsaj eno idejo. Ne glede na to, ali je ideja uporabna ali ne, je nagrajena z 10 evri. Konec meseca v podjetju izberejo najboljšo idejo in jo nagradijo s 500 evri. Idejo leta nagradijo s 5000 evri.

Živimo v času, kjer so spremembe neizogibne in hitre. Prilagajanje organizacij naj bo zato skladno s spremembami. Dejavnik do uspeha je le kreativno razmišljanje. Kompetence so še vedno tista lastnost, ki narekuje razlike v izvedbi delovne naloge – razlikuje superiorno od povprečnega. Razviti je treba ustrezen odnos do zaposlenih, saj se nanje ne gleda več kot le na strošek, temveč kot najpomembnejši člen organizacije in le te potrebujejo ljudi s specifičnim znanjem in lastnostmi. Raziskovanje inovacijskih kompetenc me je pripeljalo do zaključka, da morajo podjetja za svoje zaposlene organizirati sisteme spodbujanja inoviranja, ustvarjalnega mišljenja kot primer dobre prakse za krepitev konkurenčne prednosti podjetja.

11 Literatura

Bell, B. in K. Pavitt. 1993. Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts between Developed and Developing Countries. *Industrial Corporate Change* 2 (2): 157–210.

Bilson, Chris in Stephen Cummings. 2010. *Creative Strategy – Reconnecting Business and Innovation*. Velika Britanija: Wiley.

Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. Inovacijska politika v Sloveniji v luči lizbonskih in barcelonskih ciljev. *Teorija in praksa* (41): 789–809.

Černetič, Metod. 1999. *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.

European Business Awards. 2011. *One Year On – How Pipistrel is flying high thanks to the European Business Awards*. Dostopno prek: <http://www.businessawardseurope.com/news/item/one-year-on-how-pipistrel-is-flying-high-thanks-to-the-european-business-aw> (17. januar 2012).

Fagerberg, Jan. 2004. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Fagerberg, Jan, Martin Srholec in Bart Verspagen. 2009. *Innovation and Economic Development*. Masstricht: United Nations University.

Gorišek, Karmen. 2005. *Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Halliday, S. in P. Trott. 2010. Relational, interactive service innovation: building brand competence. *Marketing Theory* 10 (2): 144–60.

Ilič, Branko. 2004. *Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedennarnimi nagradami*. Ljubljana: Založba Sophia.

Ivanuša – Bizjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

Jong, J. in R. Kemp. 2003. Determinations of co-workers innovative behaviour: investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management* 7 (2): 189–212.

Kohn, Alfie. 1993. Why incentive plans cannot work. Ultimate rewards: what really motivates people to achieve. *Journal of Business Strategy* 71 (5): 15–24.

Kohont, Andrej. 2005. *Razvrščanje kompetenc*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Konvencija WIPO. 1976. *Convention Establishing the World Intellectual Property Organization*. Dostopno prek: http://www.wipo.int/treaties/en/convention/trtdocs_wo029.html (25. maj 2012).

Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: FDV.

Lawler, Edward. 1993. From job-based to competence-based organizations. *CEO Publication* 93 (8): 228.

Likar, Borut, Peter Antunovič, Jordan Berginc, Dominik S. Černjak in Jožica Demšar. 2002. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Korona plus in Pospeševalni center za malo gospodarstvo.

Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resource management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.

Mihalič, Renata. 2009. *Izmerimo in razvijamo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Vodovnik Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

Mulej M., R. Espejo, M. Jackson, S. Kajzer, J. Mingers, P. Mlakar, N. Mulej, V. Potočan, M. Rebernik, A. Rosicky, B. Schiemenz, S. Umpleby, D. Uršič in R. Vallee. 2000. *Dialektična in druge mehkosistemske teorije*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Nose, Anja. 2012. *Razvoj človeških virov v podjetju Treves d. o. o.* Ljubljana: FDV.

Oke, A. 2007. Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations and Production Management* 27 (6): 564–87.

Perrenoud, Phillipe. 1997. *Construire des compétences dès l'Ecole*. Paris: ESF.

Pušnik, M. in M. Zorman. 2004. Od znanja h kompetencam. *Vzgoja in izobraževanje* 35 (3): 9–18.

Robotham, David in Richard Jubb. 1996. *Competences: measuring the unmeasurable*. *Management Development Review* 9 (5): 25–9.

Schilling, Annika. 2011. *Skills and competences supporting service innovation*. Sweden: VINNOVA.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, Joseph A. 1951. *Economic Theory and Entrepreneurial History*. New York: Kennikat Press.

Spencer, Lyle M. in Spencer Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.

Svet EF. 2012. *Pod lupo managerjev – gospodarstveniki, ki vidijo dlje*. Intervju: Ivo Boscaroli. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.

Thompson, John. in Bill Richardson. 1996. Strategic and competitive success: towards a model of comprehensively competent organization. *Management Decision* 34 (2): 5–19.

Trimo. 2011. *Trimove raziskovalne nagrade*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/sodelujte-z-nami/natecaji-51/trimove-raziskovalne-nagrade/> (26. junij 2011).

Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.

Umashanker, Nita, Raji Srinivasan in Dustin Hindmna. 2011. Developing customer service innovations for service employees: the effect of NSD characteristics on internal innovation magnitude. *Journal of Service Research* 14 (2): 164–79.

World Trade Organization. 2012. *TRIPS – trade related aspects of intellectual property rights*. Dostopno prek: http://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm (15. maj 2012).

Zadel, Aleksander. 2004. *Ways of Successful Training and the Development of Competences*. Koper: Univerza na Primorskem.

Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (ZASP-UPB3). Ur. l. RS 16/2007 (23. februar 2007).

Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1-UPB3). Ur. l. RS 51/20006 (18. maj 2006).

Zakon o varstvu topografije polprevodniških vezij (ZVTPPV). Ur. l. RS 81/2006 (31. julij 2006).

Zirnstein, Elizabeta. 2007. *Patentno varstvo v Evropi: Razvoj in perspektive*. Koper: Fakulteta za Management.

PRILOGA A: Vprašalnik za intervju

Trimo d. d.,

vodja kadrovske službe, ga. Marta Strmec

1. Zakaj je inovativnost pomembna za vaše podjetje?

Inovativnost je gibalno napredka in zagotovilo dolgoročnega razvoja in obstoja podjetja.

2. Ali pri zaposlovanju, kot kriterij le tega, uporabljate tudi vprašalnike za merjenje inovativnosti?

Pri zaposlovanju ne uporabljamo vprašalnikov za merjenje inovativnosti, se pa pogovarjamo o tem in še posebej na mestih, kjer je kompetenca inovativnosti zelo pomembna, zaposlimo osebe, ki imajo za to kompetenco potencial ali še boljše, da imajo razvito kompetenco inovativnosti.

3. Kolikšen odstotek inovativnosti prispevajo zaposleni?

V skladu z našimi pravili delovanja naj bi vsak zaposleni prispeval vsaj eno izboljšavo letno.

4. Ali imate organiziran sistem zbiranja inovacij? Kakšen?

Imamo organiziran sistem zbiranja inovativnih predlogov, imenujemo ga TIP – Trimo inovacijski proces.

5. So v vašem podjetju inovatorji posamezniki ali tim?

V našem podjetju so inovatorji posamezniki in tudi timi.

6. Čemu vaše podjetje posveča več pozornosti – majhnim izboljšavam ali prelomnim inovacijam?

Vse je pomembno. Iz veliko majhnih izboljšav včasih pride do prelomne inovacije.

7. Ali pri spodbujanju inovativnosti vaši zaposleni uporabljajo metode, kot so brainstorming, inventivno reševanje problemov, lateralno mišljenje, interna tekmovanja ipd.?

Vse naštetе metode se uporabljajo pri spodbujanju inovativnosti.

8. Ima vaše podjetje uraden sistem nagrajevanja inovativnosti?

Imamo pravilnik o inovativnosti, kjer je opredeljeno tudi nagrajevanje inovativnosti.

9. Katerega od naštetih načinov finančnega nagrajevanja uporabljate največkrat (možnih je več odgovorov):

- a) dodatki k plači,
- b) napredovanje,
- c) udeležba pri dobičku,
- d) drugo: _____

Največkrat uporabimo možnost napredovanja. Poleg tega pa uporabimo tudi posebno nagrado za dokazane prihranke zaradi uvedene izboljšave.

10. Katerega od naštetih načinov nefinančnega nagrajevanja uporabljate največkrat (možnih je več odgovorov):

- a) možnosti dodatnega izobraževanja,
- b) večja samostojnost pri delu,
- c) priznanja za dobro opravljeno delo,
- d) bonus programi,
- e) drugo: _____

Največkrat uporabimo možnosti izobraževanja, ponudimo večjo samostojnost pri opravljanju dela, priznanja za dobro opravljeno delo oz. za uporabne dosežke. Poleg tega pa podelimo tudi posebna priznanja, ob koncu koledarskega leta, za tri najboljše inovatorje.

11. Katero vrsto nagrad največkrat uporabite za svoje zaposlene – finančne ali nefinančne?

Finančne nagrade.

12. Ali dopuščate inovativnost na procesih, proizvodih, ki niso povezane s trenutno produkcijo?

Dopuščamo, saj prave ideje pogosto pridejo iz drugih vej znanosti, s katero se mi primarno ukvarjamo. Imamo razpis za najbolj NORO IDEJO, kjer iščemo inovativne predloge izven vsakdanjega dela.

Treves d. d.,

vodja kadrovske službe, ga. Anja Nose.

1. Zakaj je inovativnost pomembna za vaše podjetje?

Inovativnost je za naše podjetje pomembna, saj so nenehne izboljšave v proizvodnem procesu pomembne.

2. Ali pri zaposlovanju, kot kriterij le tega, uporabljate tudi vprašalnike za merjenje inovativnosti?

Ne.

3. Kolikšen odstotek inovativnosti prispevajo zaposleni?

S sistemom sugestij smo pričeli marca letos, tako da še nimam podatkov.

4. Ali imate organiziran sistem zbiranja inovacij? Kakšen?

Imamo organiziran sistem zbiranja sugestij.

5. So v vašem podjetju inovatorji posamezniki ali tim?

Tako posamezniki kot tudi timi.

6. Čemu vaše podjetje posveča več pozornosti – majhnim izboljšavam ali prelomnim inovacijam?

Manjše izboljšave so pomembne. Prelomne inovacije se dogajajo v matičnem podjetju, v Franciji.

7. Ali pri spodbujanju inovativnosti vaši zaposleni uporabljajo metode, kot so brainstorming, inventivno reševanje problemov, lateralno mišljenje, interna tekmovanja ipd.?

Za spodbujanje inovativnosti uporabljamo brainstorming.

8. Ima vaše podjetje uraden sistem nagrajevanja inovativnosti?

Imamo vpeljan uraden sistem izboljšav.

9. Katerega od naštetih načinov finančnega nagrajevanja uporabljate največkrat (možnih je več odgovorov):
- e) dodatki k plači,
 - f) napredovanje,
 - g) udeležba pri dobičku,
 - h) drugo: _____

Največkrat uporabimo nagrajevanje v obliki dodatka k plači.

10. Katerega od naštetih načinov nefinančnega nagrajevanja uporabljate največkrat (možnih je več odgovorov):
- f) možnosti dodatnega izobraževanja,
 - g) večja samostojnost pri delu,
 - h) priznanja za dobro opravljeno delo,
 - i) bonus programi,
 - j) drugo: _____

V praksi izvajamo prvi tri možnosti – A, B in C odgovor.

11. Katero vrsto nagrad največkrat uporabite za svoje zaposlene – finančne ali nefinančne?

V večini primerov uporabljamo finančne nagrade.

12. Ali dopuščate inovativnost na procesih, proizvodih, ki niso povezane s trenutno produkcijo?

Ne.