

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Pirc

**Vpliv kulture na inovativnost:  
primerjava dveh organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andrej Pirc

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Vpliv kulture na inovativnost:  
primerjava dveh organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

## **Vpliv kulture na inovativnost: primerjava dveh organizacij**

Uspešna podjetja se vedno bolj zavedajo velikega pomena inovacijske konkurenčnosti. Organizacije morajo za razvoj in napredek pri zaposlenih spodbujati kreativno razmišljanje in inovativnost. Organizacijska inovativnost je del organizacijske kulture, na katero pa vpliva tudi nacionalna kultura vodstva in zaposlenih. Kultura pomembno določa, kako različne skupine ali družbe oblikujejo svoje življenje, saj posameznik kot član družbe ponotranji vzorce vedenja in pogled na svet, značilen za to družbo. Vedno so odstopanja znotraj ene kulture, vendar vsaka kultura ustvari »okvir«, znotraj katerega njeni člani oblikujejo svojo osebnost in življenje. Organizacijska kultura se nanaša na vrednote, prepričanja in način vedenja znotraj organizacije. V diplomskem delu so obravnavani dejavniki, ki lahko spodbujajo ali zavirajo inovativnost, s poudarkom na vplivu nacionalne in organizacijske kulture. V empiričnem delu naloge sem, predvsem s tega vidika, primerjal dve slovenski podjetji: Trimo in Danfoss Trato. Kot glavno raziskovalno metodo sem uporabil globinski intervju. Trata ima danskega večinskega lastnika in je del danske korporacije Danfoss, kar je bilo izhodišče za primerjavo vpliva dveh različnih kulturnih ozadij na organizacijsko kulturo in inovativnost podjetja.

**Ključne besede:** kultura, organizacijska kultura, inovativnost.

## **Impact of culture on innovativeness: comparison of two organizations**

Successful companies are increasingly aware of great importance of innovation competitiveness. Organizations have to encourage creative thinking and innovativeness. Organizational innovativeness is part of the organizational culture, which is affected by national culture of management and employees. Culture determines how different groups or societies shape their lives, as an individual, as a member of society, internalizes behavioral patterns and view of the world, typical for that society. There are always deviations within a culture, but every culture creates a »frame« within which its members develop their personality and life. Organizational culture refers to values, beliefs and type of behavior within an organization. Factors, that can encourage or discourage innovativeness, with emphasis on impact of national and organizational culture, are discussed in this thesis. In the empirical part of the thesis I compared two slovenian companies: Trimo and Danfoss Trata. The main research method was depth interview. Trata has a danish majority owner and is a part of danish corporation Danfoss. That presented the basic for impact comparison of two different cultural backgrounds on organizational culture and innovativeness.

**Key words:** culture, organizational culture, innovativeness.

# KAZALO

1	UVOD .....	5
1.1	Predstavitev raziskovalne teme .....	5
1.2	Opredelitev namena in ciljev dela .....	5
2	INOVATIVNOST .....	7
2.1	Dejavniki inovativnosti .....	8
2.1.1	Struktura organizacije .....	13
2.2	Vloga vodstva pri grajenju inovacijske kulture .....	15
2.3	Motivacija in nagrajevanje .....	18
2.4	Inovativnost na Danskem in v Sloveniji .....	20
3	KULTURA IN ORGANIZACIJA .....	21
3.1	Organizacijska kultura .....	21
3.2	Vpliv nacionalne kulture na posameznika in organizacijo .....	22
3.2.1	Dimenzije kulture in vpliv na organizacijo .....	27
4	PRIMERJAVA PODJETIJ DANFOSS TRATA IN TRIMO .....	32
4.1	Predstavitev podjetja Danfoss Trata, d.o.o. ....	33
4.2	Predstavitev podjetja Trimo, d.d. ....	34
4.3	Vodenje in komunikacija .....	35
4.4	Motivacija in nagrajevanje .....	38
4.5	Razvoj in izobraževanje .....	40
4.6	Primerjava podjetij po hofstedevih dimenzijah kulturnih vrednot .....	43
4.7	Ugotovitve .....	47
5	SKLEP .....	48
	LITERATURA .....	50
	PRILOGI .....	53
	Priloga A: Globinski intervju z Maksom Pircom (Danfoss Trata) .....	53
	Priloga B: Globinski intervju s Polono Briški (Trimo) .....	59

# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev raziskovalne teme

»Globoki kulturni tokovi strukturirajo življenje na prefinjen vendar konsistenten način, ki ni zavestno formuliran. Kot nevidni tokovi letala, ki določijo pot nevihte, ti tokovi oblikujejo naša življenja, pa vendar se jih šele začenjamo zavedati« (Hall v Adler 1991, 39).

Pomembnosti kulture v odnosu do organizacije so se teoretiki bolj resno začeli zavedati v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Do takrat kulturnim dejavnikom večinoma niso pripisovali pomembne vloge pri preučevanju delovanja podjetij.

Predvsem v mednarodnih in globalnih organizacijah je kulturna raznolikost zelo pomembna. Različni raziskovalci so ugotovili, da nacionalna kultura vodstva in zaposlenih vpliva na oblikovanje vrednot in organizacijske kulture podjetja. Če želijo organizacije uspeti, morajo svojo strategijo in svojo kulturo ustrezno prilagoditi okolju in spremembam, ki se dogajajo v njem. Za resničen in dolgoročen uspeh organizacije potrebujejo predane zaposlene, ki dajo na svojem delovnem mestu vse od sebe. To se zgodi le v primeru, ko zaposleni lahko svoje vrednote poistovetijo z vrednotami organizacije.

Prav tako je z leti naraščalo zavedanje o pomembnosti inovativnosti za podjetja, inovacijska konkurenčnost pa se je kazala za bolj učinkovito kot cenovna. Organizacijska inovativnost je pomemben del organizacijske kulture. Uspešni inovatorji imajo pogosto podobno poslanstvo, vizijo in vrednote, a obstaja še mnogo drugih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost. Svetovna usmerjenost v razvoj in napredek od vsakega podjetja zahteva določeno mero kreativnega razmišljanja in inovativnosti.

## 1.2 Opredelitev namena in ciljev dela

Moj namen je bil ugotoviti, kaj vpliva na inovativnost podjetja, dejavniki na mikro in makro nivoju. Osredotočil sem se predvsem na vpliv nacionalne in organizacijske kulture. Cilj, ki sem ga želel doseči v diplomskem delu je bil, ugotoviti kako kultura, tako nacionalna kot organizacijska, vpliva na organizacijsko inovativnost. Za

primerjavo sem izbral dansko in slovensko kulturo. V empiričnem delu sem si kot primera, s katerima bom poskušal bolj podrobno raziskati svojo temo, izbral dve slovenski podjetji: Trimo, d.d. in Danfoss Trata, d.o.o.

Danfoss Trata ima danskega večinskega lastnika in je del korporacije Danfoss, s sedežem na Danskem, tako da sem pričakoval, da bo moč izpostaviti danski kulturni vpliv znotraj podjetja. Trimo je v izvoru slovensko podjetje, ki po inovativnosti izstopa iz slovenskega povprečja. Gre za dve uspešni in inovativni organizaciji. Zanimala me je predvsem njuna inovacijska kultura, oziroma kako jo ustvarjata in ohranjata. Poleg tega so bile zame najbolj zanimive morebitne razlike v modelih organizacij.

Torej, raziskovalna vprašanja, ki so me zanimala so:

- Kaj vse vpliva na inovativnost podjetja in motiviranost zaposlenih, da so inovativni?
- Kakšno vlogo igra nacionalna kultura vodstva in zaposlenih, ter kakšno vlogo organizacijska kultura v odnosu z organizacijsko inovativnostjo.

Čeprav večina slovenskih podjetij ni dovolj inovativno usmerjenih in slovensko okolje velja za precej neprijazno oziroma neugodno, za ustvarjalnost in inovativnost obstajajo svetle izjeme, ki jim z ustreznimi prijemi očitno uspe to preseči. Menim, da imajo slovenska podjetja velik potencial za dvig inovativnosti, ne glede na okolje in kulturo, ki veljata za zaviralne. Zato tudi postavljam svojo tezo, ki jo bom glede na svoje ugotovitve poskusil potrditi, oziroma zavrniti.

**HIPOTEZA:** Kljub veliki pomembnosti nacionalne kulture v odnosu z organizacijsko kulturo, inovativnosti nenaklonjena nacionalna kultura ne predstavlja nepremagljivih ovir inovativnemu podjetju. Te ovire se sčasoma lahko presežejo s konstantnim poudarjanjem ustreznih vrednot in odnosa znotraj podjetja, torej z ustrezno organizacijsko kulturo.

V teoretičnem delu sem uporabil predvsem deskriptivno in komparativno metodo, ter poskusil s pomočjo virov in literature različnih avtorjev, ki so se ukvarjali s področji nacionalne in organizacijske kulture ter inovativnosti in njenih dejavnikov, čim bolje raziskati in predstaviti izbrano temo. V empiričnem delu sem kot glavno metodo za

primerjavo podjetij uporabil globinska intervjuja. Za primerjavo slovenske in danske kulture sem izhajal iz hofstedeveh osnovnih štirih dimenzij kulture, ki jih je razdelil glede na svoje raziskovalne ugotovitve, ki so se nanašale na glavne probleme in vrednote različnih nacionalnih kultur. Uporabil sem tudi raziskavo Marijane Jazbec, ki je leta 2004 ugotavljala, kakšne so delovne vrednote slovenskih poslovnežev, pridobljene podatke pa primerjala s hofstedevehimi. V zaključku bom podal svoje ugotovitve za primer izbranih organizacij in sklep na podlagi teoretičnih izhodišč in empirije.

## **2 INOVATIVNOST**

Definicija inovacije temelji na dejstvu, da gre za nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali se uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa) in se izkaže za koristno (Likar in drugi 2006, 31).

Pod pojmom svetovno uspešno podjetje Bizjak in Petrin (1996, 37) pojmujeta tisto podjetje, ki se hitro odziva na spremembe pri ponudbi, ki so zunaj njegovega nadzora oziroma tisto podjetje, ki je tako inovativno, da pri ponudbi povzroča spremembe v okolju. Schumpeter (1979, 83) je vpeljal pojem »kreativne destrukcije«, ki pomeni proces industrijskega preoblikovanja, ki je posledica izjemne inovacije. Industrijska transformacija ilustrira napredek gospodarskih oblik. Kjer propadejo stare, se ustvarijo nove oblike gospodarstva in poslovanja, pri čemer sta glavna dejavnika inovativnost in podjetništvo, ki z vpeljavo novih načinov poslovanja in novimi proizvodi povečujeta gospodarsko rast ter produktivnost.

Organizacijska inovativnost je del organizacijske kulture in je definirana kot celotna inovacijska zmožnost vpeljave novih produktov ali odprtja novih trgov, preko strateške orientacije z inovativnim vedenjem in procesi. Po tej teoriji je organizacijska inovativnost sestavljena iz treh glavnih kategorij: strateška usmerjenost k inovativnosti, inovativno vedenje in inovativni procesi (Wang in Ahmed v Jaakson in drugi 2011, 206).

Vsesplošna in globalna tendenca razvoja zahteva od slehernega podjetja neko stopnjo inovativnosti. Medtem, ko podjetje predstavi tržišču nov izdelek ali postopek, se navadno že snuje in pripravlja novost. Prav zato se v razvojnih laboratorijih preizkuša in razvija nova generacija produktov, ki bo primerna za trg morda šele čez nekaj let. Gre za kontinuiran inovacijski proces. Nenehno je potrebno iskati nove ideje in nova znanja, ki bodo postala osnova za konkurenčni boj (Likar 2006, 95). Analize gospodarskih gibanj v svetu kažejo na to, da je inovacijska sposobnost tista, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam v mednarodnem prostoru in je edina, ki ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja (Fatur in Likar 2009, 17).

Tudi če ne gre za inovacije, je vedno potrebno razmišljati v smeri, kako se lahko dela bolje, kaj se lahko izboljša, ne glede na to za kaj gre. Ni važno ali gre za malenkost ali večjo stvar, potrebno je biti osredotočen na to, kako se lahko neka stvar izboljša, naj bo to produkt, proces, način dela ali način izobraževanja in treninga (Drucker 2005, 60).

## **2.1 Dejavniki inovativnosti**

Glede na študijo primerov 30 podjetij iz Evrope in ZDA so Dombrowski in drugi (v Jaakson in drugi 2011, 210) prišli do sklepa, da imajo uspešni inovatorji podobno poslanstvo, vizijo in vrednote, ki spodbujajo inovativnost. Osnovne lastnosti inovativnega podjetja, kot jih navaja Kos (1996, 110), so poleg odprtosti za nove ideje tudi odprtost za komunikacijo z mediji, odprtost za nov ustvarjalen kader, sodelovanje na izobraževalnih seminarjih, prožna ekipa z delitvijo dela glede na sposobnosti, primarno obravnavanje inovacijskih projektov, soočanje z nesoglasji in njihovo sprotno reševanje, hiter odziv delovne ekipe na inovacijske izzive ter delovanje izven togih hierarhičnih struktur.

Jaskyte in Dressler (v Jaakson in drugi 2011, 210) izpostavljata pozitivno povezanost inovativnosti s pripravljenostjo eksperimentirati, sprejemanjem tveganj in hitrim sprejemanjem prednosti, ki izhajajo iz priložnosti. Predvsem poudarjata hitrost in fleksibilnost.

Sredstva, vložena v zaposlene in organizacijsko učenje, so predpogoj za inovacijo. Lau in Ngo sta leta 2004 v raziskavi kadrovske sistemov 332 podjetij v Hong Kongu



ugotovila, da je bilo usposabljanje najboljši napovedovalec inovativnosti v primerjavi z nagrado na podlagi dosežkov in timskim razvojem (Jaakson in drugi 2011, 211).

Tudi organizacijska mreža kot strateška odločitev je lahko vpliven dejavnik na inovativnost. Pomembne so vertikalne in horizontalne povezave. Sodelovanje z različnimi raziskovalno–razvojnimi centri, dobavitelji, strankami in vključenost v različne mreže prispeva k inovativnosti, saj se tako ustvari dostop do dobrih idej (Jaakson in drugi 2011, 210).

Jaakson in drugi (2011, 205) so s študijo inovativnosti estonskih biotehničnih podjetij na primer pokazali, da bi v organizacijah najlažje dvignili inovativnost, če bi bolje integrirali inovativnost v formalne strategije in bi tudi nagrajevali inovativne ideje.

Guimaraes in Langley (v Fatur in Likar 2009, 30) merita inovativnost kot splet štirih (pod)procesov:

- pridobivanje novih idej, kjer poudarjata, da vključevanje zaposlenih v proces ustvarjanja idej izboljšuje organizacijsko klimo, dviguje motiviranost in utrjuje inovativnosti naklonjeno kulturo,
- vrednotenje idej pomeni, da se ideje ne izgubijo, da se preverja njihova vrednost in potencialno odpre pot za uresničitev le–te. Gre za postopek odločanja o preobrazbi ideje v inovacijo. Če je ta proces učinkovit se bo število novih idej dvignilo,
- uporaba novih idej je proces preoblikovanja invencij v nove oziroma izboljšane izdelke, procese ali organizacijske spremembe,
- spodbujanje in pospeševanje inovativnosti, na kar vpliva stil vodenja, razmere v drugih podjetjih, omogočanje razvoja sodelavcev, naklonjenost učenju in poizkušanju, dopuščanje napak, posredovanje informacij udeležencem, poznavanje ciljev organizacije in vključevanje inovativnosti vanje.

Če se učinkovito izvaja le posamezne (pod)processe, uspešna inovativnost ne more biti zagotovljena.

Inovativnosti ne moremo točno meriti. Lahko rečemo le ali je večja ali manjša, ne pa tudi za koliko enot (Ilič 2001, 42). V številnih raziskavah so ugotovili iste kritične norme, potrebne za razvoj inovativnosti v podjetju:

- Prisotnost nenehnih izzivov in potreba po akciji,
- svoboda in sprejemanje tveganja,
- dinamizem in usmerjenost v prihodnost,
- usmerjenost navzven (h kupcem in širšemu okolju),
- odprtost in zaupanje (stopnja čustvene varnosti, ki jo zaposleni čutijo na delovnem mestu),
- sproščenost v odpiranju diskusij ter sprejemanje in dopuščanje mnenj manjšine,
- medfunkcijsko sodelovanje,
- oblikovanje mitov in zgodb (ustvarjanje zgloda za sedanost in prihodnost),
- zavezanost vodstva (izkazovanje privrženosti inovativnosti in delovanje z lastnim zgledom),
- nagrade in priznanja,
- čas in usposabljanje (za razvoj novih idej),
- identifikacija zaposlenih s podjetjem,  
organizacijska struktura, ki omogoča samostojnost in prilagodljivost (Ahmed v Fatur in Likar 2009, 48–49).

Daniel He in dr. Clive Kerr s cambriške univerze sta kot pomemben predpogoj za prelomne inovacije izpostavila identifikacijo prelomnih idej na začetku inovacijskega procesa. Nekateri menijo, da mora začetek ostati meglen, torej ne točno definiran, kar omogoča večjo kreativnost v nadaljevanju procesa. Drugi pa pravijo, da tako ne dodamo vrednosti organizaciji. Začetek in nadaljnji postopek je potrebno strukturirati sistematično. Kaže na to, da je za uspešno upravljanje začetnega inovacijskega procesa za prelomne inovacije potrebna kombinacija obojega. Potrebno je omogočiti zadosten pretok idej, ampak ob tem je potrebno biti pozoren tudi na zadostno disciplino pri zajemanju, filtriranju in iskanju idej. Prišla sta do zaključka, da se je potrebno bolj posvečati ustvarjanju novih idej kot pa merjenju že obstoječih (IfM 2009, 37).

Pogosta napaka je, da se z ideje takoj preskoči na izvedbo celotne operacije. Idejo je potrebno preveriti in preizkusiti, saj se lahko v nasprotnem primeru zgodi, da bodo

najmanjši problemi, ki bi jih lahko prej preprosto odpravili ali obšli, uničili celotno inovacijo (Drucker 2005, 69). Prepogosto se podjetja preveč ukvarjajo z inovacijskim procesom, zanemarjajo pa začetni del inovativnosti, kjer se ideje ustvarjajo. Ugotovila sta tudi, da preko ustvarjanja idej med oddelki pridemo do več prelomnih priložnosti. Najboljši način ocenjevanja je povratna informacija, kjer lahko izboljša idejo (IfM 2009, 39).

Za najboljše inovativne ideje imajo največkrat zasluge inovacijski timi. Res je, da raznolikost lahko škoduje preprostim procesom, vendar je zelo dobrodošla, kadar želi organizacija razširiti svoj pristop, razširiti krog idej in operacij. Raznolikost je prednost, kadar organizacija začne z novimi projekti in išče nove ideje (Adler 1991, 100).

Leavy, Oshiotse in O'Leary pri inovativnem podjetju poudarjajo pomembnost raznolikosti zaposlenih, kjer se ne misli zgolj starost, spol in raso, ampak tudi na osebnost, interese, slog dela in življenja, kompetence in podobno. Leavy dodaja, da je talent potrebno iskati na neobičajnih mestih. Potrebno je ujeti ustrezno ravnovesje med raznolikostjo in kohezivnostjo skupine, ki je prav tako pomemben element inovativnosti in po navadi temelji na podobnostih članov. Čeprav prevelika kohezivnost ne dopušča možnosti za resnično sveže ideje, je določena mera ujemanja med člani pomembna za učinkovito komunikacijo in zaupanje (Jaakson in drugi 2011, 212–213). Uspešna ekipa konča svojo nalogo, ohrani dobre odnose in dvigne osebni in profesionalni nivo članov (Levi 2007, 19).

Zanimivo je, da sta Jaskte in Dressler prišla do sklepa, da so timi negativno povezani z inovativnostjo, Lau in Ngo pa ugotavljata, da so nepomembno povezani z njo. Kljub temu njihovi rezultati izstopajo kot izjema v primerjavi s tokom raziskav, ki kažejo na nasprotno, in poudarjajo interno kooperacijo med zaposlenimi kot pomembno (Jaakson in drugi 2011, 212). Inovativna podjetja, z namenom ustvariti čim boljši končni proizvod, spodbujajo različne poglede na isto težavo. V razvojnih timih so tudi sodelavci, ki nimajo ozkih specifičnih znanj, pomembnih za konkreten proizvod ali tehnologijo, lahko pa na zadevo pogledajo z druge perspektive. S takšnim načinom lažje pride do prelomnega odkritja, ki ni neposredno povezano z znanimi proizvodi in

tehnologijami. Poleg tega se s takšnim sodelovanjem krepi tudi individualna ustvarjalnost (Fatur in Likar 2009, 33–34).

Nekateri menedžerji menijo, da so multikulturne organizacije bolj fleksibilne in odprte za nove ideje. Nekateri menijo, da se tako lažje približaš različnim kupcem. Samo nekatere od prednosti so: povečana kreativnost, fleksibilnost in večja sposobnost reševanja problemov, predvsem kadar ima problem več kvalitativnih faktorjev (Adler 1991, 100–101).

Dandanes celoten razvoj podjetja temelji predvsem na znanju zaposlenih in interakciji med različnimi poslovnimi funkcijami. Ko se zaposleni starajo in upokojijo, se lahko pomemben del znanja izgubi, kar lahko pusti vidne posledice tudi v inovativnosti produktov. Zato je potrebno k ohranjanju in razvoju znanja v podjetjih pristopiti strateško in vzpostaviti sisteme prenosa znanja. K prenosu znanja je potrebno pristopiti sistematično (Promis 2008b, 11). Če se podjetje odloči za lastno inovacijsko dejavnost, pomeni, da sredstva, ki so namenjena posodobitvi, ostanejo v podjetju. S temi sredstvi in kreativnim delom se lažje zadrži najbolj ustvarjalen kader. Prav tako je za razvoj podjetja potrebno ustvarjalno razmišljanje vseh zaposlenih in ne le strokovnjakov v razvoju. Potrebno je vključiti vse segmente podjetja. Priložnosti za izboljšave, kot na primer poenostavitve, pocenitev ali olajšanje dela, se pokažejo šele v praksi, pri opravljanju določene delovne naloge na delovnem mestu zaposlenega. Vse to najlažje zazna tisti, ki je pri delovni nalogi neposredno udeležen. Zaposleni, ki je nagnjen k rutinskemu razmišljanju, bo delal togo po predpisanem postopku (Fatur in Likar 2009, 27).

Znanje je lahko vir moči in statusa v podjetju, zato se lahko zgodi, da posamezniki, ki imajo določena koristna znanja le-teh ne želijo prenašati na druge. Za takšno stanje je po navadi kriva kultura v podjetju in sistem vrednot, ki pa je odgovornost vodstva. Interni izobraževalni programi naj služijo kot sredstvo pridobivanja še večjega spoštovanja sodelavcev do ljudi, ki posedujejo koristna znanja. Slednje pa je potrebno za prenos znanja tudi ustrezno finančno in/ali nefinančno nagraditi. V praksi se je kot najbolj učinkovit način internega prenosa znanja izkazal v oblikovanju tako imenovane

»interne akademije znanja«, ki skrbi za načrtovanje, oblikovanje, analizo internih izobraževalnih programov ter usposabljanje mentorjev (Bernik in drugi 2002, 473).

Profesor John Bassant se je na simpoziju cambriškega tehnološkega menedžmenta spraševal, če se glede na ogromne vsote, ki se vlagajo v raziskave, razvoj in produkcijo znanja zaposlenih sploh zavedamo, kaj se dogaja. Spraševal se je, če ni »resnični« izziv nekaj pametnega narediti s tem znanjem, ne pa preprosto ustvarjati več znanja. Inovacijski izziv je upravljati s »špageti znanja«. Podjetja morajo znati združiti in premešati različna znanja, tako iz notranjih kot zunanjih virov. Inovativnost ni več samostojno dejanje, ampak več igralska igra, ki se zanaša na povezave. Pametna podjetja ustvarjajo povezave z vodilnimi skupinami uporabnikov in soustvarjajo produkte in storitve. Za primer izpostavi podjetje Lego, kjer uporabniki lahko sami na spletni strani podajajo ideje, ustvarjajo svoje modele, kar pa se je izkazalo za izredno uspešen način ustvarjanja inovativnih produktov (IfM 2009, 5).

Inovativna organizacija mora vzdrževati neprestane stike s svojimi kupci in partnerji, se pogovarjati o strategiji, potrebah trga in priložnostih. Podjetje pogosto ne razume potreb trga in kupcev zato si postavlja napačne cilje. Inovacije se ocenjuje z vidika kratkoročnih ciljev, kot sta donosnost in dobiček. Ovira je tudi zaviralna organizacijska kultura, kjer zaposleni ne čutijo potrebe po proaktivnem sodelovanju in inovativnosti, saj niso ustrezno motivirani. Po navadi do tega pride, kadar zaposleni niso ustrezno vključeni v odločanje in ni timskega dela. Vlada napačno prepričanje, da inovativnost zadeva izključno vodstvo podjetja (Fatur in Likar 2009, 35).

### **2.1.1 Struktura organizacije**

Ena od ključnih točk za inovativnost, glede na večino raziskav, je ustrezna struktura organizacije. Za večjo konkurenčnost so podjetja prisiljena v hitro razvijanje fleksibilnejših organizacijskih struktur, sploščenih hierarhij, skupinsko delo z vsestransko usposobljenimi zaposlenimi, decentralizaciji nadzora in odgovornosti (OECD v Ilič 2001, 181). Nasprotno od centralizacije, decentralizacija omogoča višjo stopnjo avtonomije, svobodo posameznikov in delovnih skupin znotraj organizacije in lahko tako spodbuja k večji inovativnosti. Stopnja centralizacije se sicer v raziskavi

Marie del Mar Benavides–Espinosa (2012) ni izkazala kot pomemben dejavnik pri pridobivanju znanja v organizaciji.

Dana Mesner Andolšek (1995, 37) pravi, da je eden najpomembnejših dosežkov Tayebove njena ugotovitev, da na oblikovanje strukture vpliva več dejavnikov. Nekatere lastnosti strukture so povezane s tehnologijo in velikostjo, spet druge s političnoekonomskimi dejavniki, tretje pa so opredeljene predvsem z različnimi razsežnostmi kulturnega sistema.

Razvitost podjetja je mogoče razbrati iz njegove strukture, saj naj bi bile nekatere značilne za bolj, druge pa za manj razvita podjetja. Kot dejavnike, ki vplivajo na strukturo podjetja različni avtorji navajajo:

- izvor in zgodovino (na primer spremembe lastništva ali lokacije),
- lastništvo in kontrola (predvsem pomembno, kako razpršena sta),
- velikost (število zaposlenih, količina sredstev, položaj na trgu),
- tehnologija,
- lokacija,
- odvisnost (od strank, dobaviteljev, sindikatov in podobno) (Pugh 2003, 67).

Kontekst organizacije poglavitno izoblikuje strukturo, vseeno pa ima menedžment še prostor, da po svoje vpliva (Pugh 2003, 71).

Med glavne elemente strukture Cheney in drugi (2004, 21–23) postavljajo:

- hierarhijo, pri čemer se v organizacijah z veliko hierarhičnimi stopnjami lahko hitro ustavi tok informacij navzgor,
- diferenciacijo in specializacijo, ki pomeni razdelitev dela, predvsem kako je delo razdeljeno po enotah in oddelkih. V večjih organizacijah je logično, da je delo bolj razdeljeno,
- formalizacijo (pravila, določbe in norme). V ekstremnih oblikah formalizacije vzorec določenega procesa postane kot ritual, kar pa avtorji ne jemljejo nujno za slabo, saj menijo, da imajo rituali lahko tudi pozitivne učinke.

Obstaja več socioloških pristopov glede delovanja organizacij. Po normativnem sociološkem pristopu organizacijsko delovanje temelji na rutinah. Rutinski postopki in standardizirani načini razlage dogodkov v okolju in soglasje o temeljni hierarhiji vrednot so glavne smernice organizacijskega delovanja. Bolj sodobne teorije poudarjajo predvsem vlogo institucionalnega okolja kot vira normativnega vedenja in sprememb v organizaciji. Prakse izvirajo v okolju, organizacije pa se le prilagodijo in te prakse, ki imajo zunanjo legitimnost, posnemajo. Razlog za to je, da obdržijo zunanje vire, ki so potrebni za njihovo preživetje. Spremembe organizacijskih struktur izhajajo torej iz različnih definicij o tem, kaj je primerna struktura in praksa. Te definicije zagovarjajo zunanji akterji, kot so na primer strokovne organizacije, vladne agencije in državne strukture. Mehanizmi v okolju, ki povzročajo spremembe, so zelo različni. Lahko je to skupen izobraževalni sistem, skupna kultura ali posnemanje konkurence (Mesner Andolšek 1995, 20–21).

Organizacijske spremembe se pojavljajo občasno, ter širijo počasi, določene oblike in strukture pa se pogosto ohranjajo kljub neučinkovitosti. Razširjanje sprememb naj bi bilo še posebej odvisno od institucionalnega okolja, rezultatov procesov moči v organizaciji in v odvisnosti organizacije od zunanjih virov (Mesner Andolšek 1995, 21–22).

Glede strukture Kavčič (v Ilič 2001, 227) sicer meni, da ni najučinkovitejše organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za različne vrste organizacije, v vseh časih in v vseh okoljih. Okolje in organizacija sta vzajemno odvisna. Organizacija ne sprejme neke točno določene strukture, ampak gre za nekakšno mešanico. Zato je potreben dober menedžment za uravnavanje notranjih potreb in zunanjih okoliščin (Ilič 2001, 227–8).

## **2.2 Vloga vodstva pri grajenju inovacijske kulture**

Inovacijska kultura je izraz za ljudi, njihovo preteklost, prepričanja in vedenje. V inovacijski kulturi se ustvarjajo inovacije. Ustvarjajo se konstantno skozi čas (Morris 2007, 3). Inovacijsko kulturo je v podjetju dosti lažje zrušiti kot zgraditi. Zaposleni neprestano ocenjujejo vodje glede tega, kako sledijo temu kar deklarirajo za pomembno (Fatur in Likar 2009, 48–49).

V mnogih podjetjih imajo raje stabilnost in predvidljivost, ker menijo, da tako lažje dosegajo dobiček. Pri inovacijah gre za prilagodljivost in spremembe. Splošen trend modernega menedžmenta gre v smeri standardizacije in poenostavljanja procesov, kar lahko popolnoma izrine inovativnost, ni pa nujno, saj inovativnost lahko predstavlja pomemben dejavnik poenostavitve in učinkovitosti (Morris 2007, 3).

Sir Richard Dearlove (IfM 2009, 45) je dejal, da je napetost in ravnovesje med kontrolo in kreativnostjo eden izmed najtežjih izzivov menedžmenta.

Da podjetje lahko razvije ustrezno kulturo inovativnosti, mora kot prvo določiti pričakovanja, potem pa neprestano spodbujati, priznavati in nagrajevati inovativnost zaposlenih, ter nenehno iskati rešitve za različne ovire, ki se pojavljajo. Najprej se jasno določi vizijo in poslanstvo, kar je potrebno tudi vključiti v strategije, programe in postopke, tudi za posamezne poslovne funkcije in oddelke, projekte, sistem nagrajevanja in ocenjevanje uspešnosti posameznika in skupin (Fatur in Likar 2009, 45).

Nobena organizacija ne more preko sposobnosti svojih zaposlenih in biti bolj uspešna kot so uspešni njeni zaposleni. Ljudje določijo kapaciteto izvedbe. Uspešen menedžer mora spraviti iz zaposlenih najboljše (Drucker 2005, 145).

McGregor (v Adler 1991, 40–41, 150–151) je predstavil svojo teorijo X in Y. Po njegovem bodo menedžerji teorije X s strogim nadzorom nad zaposlenimi in nezaupanjem v njihovo delo privedli do tega, da se bodo zaposleni začeli vesti neodgovorno in nemotivirano. Delo bo opravljeno počasneje in slabše, kar pa privede do še dodatne poostritve nadzora. Nastane začaran krog. Na drugi strani bodo menedžerji po teoriji Y z zaupanjem v zaposlene, brez strogega nadzora, s postavitvijo ciljev na daljši rok pripravili zaposlene, da se pri delu še dodatno potrudijo. Če bodo zaposleni začutili zaupanje v njihovo delo s strani vodstva, bodo želeli to zaupanje upravičevati tudi kadar njihovo delo ni pod drobnogledom. Zadovoljen menedžer pa bo sčasoma še bolj zaupal svojemu kadru.



Brez dvoma, kot osnovno podlago za inovativnost, potrebuje organizacija inovativne posameznike, torej sposobne zaposlene (Ilič 2001, 177). Za uspešno delovanje menedžmenta idej so potrebni določeni formalni okviri, kar pa še ni dovolj. Potrebna je tudi ustrezna organizacijska kultura. Prvi pogoj za uspeh menedžmenta inovacij je inovacija menedžmenta, kar pomeni, da se zavedajo, da ne vedo vsega, zato ne smejo biti preveč ukazovalni, ampak predvsem pripravljeni sodelovati. Odprta komunikacija je edini način za zmanjševanje negotovosti. Za pregleden menedžment idej je zelo pomembno, da imajo zaposleni prek informacijskega sistema vpogled v stanje svojih in drugih predlogov. Vodstvo mora konstantno promovirati ustvarjalnost zaposlenih, zato inovativnost ne sme biti le stvar posameznih akcij (Fatur in Likar 2009, 29–49).

Vsega bremena, da inovativnost v podjetju ni na ustrezni ravni, ne nosijo samo vodje posameznih oddelkov, ampak se razlogi po navadi skrivajo v celotnem sistemu vodenja, od direktorja navzdol. Najbolj pogosti vzroki so:

- arogantno vodenje in ignorantski odnos do zaposlenih,
- slab ali neustrezen sistem nagrajevanja skupinskih predlogov,
- nerazumevanje strategije podjetja s strani zaposlenih,
- sistemi vodenja ne spodbujajo skupinskega dela na kritičnih področjih (Promis 2008a, 10).

Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi ne sme temeljiti zgolj na poročilih in ugotavljanju odklonov od planov. V tem primeru gre za pomanjkanje neformalne komunikacije. Lahko je produktni vodja tudi sam kriv, da člani tima niso aktivni ter maksimalno angažirani za izvedbo nalog, pri čemer so glavni vzroki pomanjkanje vizije razvoja programa, da produktni vodja ni timski tip človeka, in da produktni vodja ni goreč zagovornik produktov ali storitev, ki jih ponuja (Promis 2008a, 10).

Dombrowski (v Jaakson in drugi 2011, 210) omenja čim manjšo hierarhijo kot predpogoj spodbujanja inovativnosti. Struktura, kot sem že navedel, se je izkazala kot izredno pomemben faktor, ko govorimo o inovativnosti. Tellis je istega mnenja. Oba menita, da je potreba po odobritvi vodstva glede novega produkta ali procesa pokazatelj kulturne ovire pri inovativnosti, čeprav se ni to pokazalo kot pomembnejši napovedovalec inovativnosti pri njunih raziskavah.

Toleranca do neuspeha in dopuščanje, da se zaposleni sami učijo iz svojih napak, se je izkazalo za pomemben člen pri organizacijski inovativnosti. Podobno je konstruktivna kritika in dopuščanje prostega izražanja mnenja pozitivno povezano z inovativnostjo (Jaakson in drugi 2011, 213). Velja, da zaposleni s pooblastili za samostojno opravljanje svojega dela, sprejemajo večjo odgovornost in so bolj pripravljeni tvegati kot bolj nadzorovani delavci (Sorensen in Christopher v Fatur in Likar 2009, 45). Pomembna je ustvarjalna svoboda. Uspešna inovativna podjetja dopuščajo ohlapen delovni čas, kar zaposlenim dopušča, da se lažje posvetijo lastnim iniciativam in svoji kreativnosti. Lažje se ukvarjajo s projekti, ki niso direktno povezani z osnovno dejavnostjo podjetja. Prevezemajo več tveganja in eksperimentirajo na ne-rutinskih področjih, zaradi morebitnih napak pa ne trpi njihov položaj v podjetju. Mogoče najbolj pomembna karakteristika inovativnega delovnega mesta sta svoboda, avtonomija in komunikacija. Inovativna podjetja naj tudi pogosto proslavljajo svoj uspeh, saj tako sodelavcem pokažejo celoten potencial in postavijo zgled pričakovanega vedenja znotraj podjetja (Jaakson in drugi 2011, 212; Fatur in Likar 2009, 34–35).

Vedno pa se je potrebno zavedati, da se učinkoviti načini menedžmenta razlikujejo med kulturami. Razlikujejo se glede na način kako vodijo, motivirajo in sprejemajo odločitve. Način je močno določen s kulturnim ozadjem, zato se je kulturnega ozadja potrebno zavedati in se mu ustrezno prilagoditi (Adler 1991).

### **2.3 Motivacija in nagrajevanje**

John Child (v Adler 1991, 57) je prišel do spoznanja, da večina raziskav kaže rezultate v smeri vedno večje podobnosti organizacij s celega sveta, vendar se večina teh raziskav osredotoča zgolj na makro nivo, to je na tehnologijo in strukturo organizacij. Prav tako kredibilne raziskave, ki pa so se raje usmerile v mikro nivo organizacij, predvsem v vedenje zaposlenih, kažejo v smer nespremenjenih razlik med kulturami po različnih organizacijah. Se pravi, da so si na makro nivoju, če se osredotočimo zgolj na strukturo in tehnologijo organizacije resnično vedno bolj podobne, vendar se bodo ljudje znotraj organizacij še vedno vedli različno. Motivirale jih bodo različne stvari.

Obstaja veliko motivacijskih teorij, od katerih je bila večina preizkušena v ZDA in zato niso univerzalne. Hofstede je ugotovil, da se razporeditev potreb razlikuje glede na

kulturo. V skandinavskih državah, na primer, dominirajo socialne potrebe in jih tudi najbolj motivirajo. McClelland, na primer, je izpostavil, da so želja po dosežkih, moči in samopotrditve, trije glavni motivi, ki ženejo zaposlene. Izkazalo pa se je, da niso univerzalni (Adler 1991, 151–155).

V službi ljudje najdejo družbo, sodelavce, s katerimi lahko postanejo prijatelji in rešujejo delovne naloge. S pravim delom se ljudje potrjujejo kot ustvarjalna bitja. Težijo k čim boljšemu zadovoljevanju osnovnih potreb: imeti, biti in ljubiti (Allard v Svetlik 1996, 161). Če delodajalci organizaciji dela in delovnemu okolju ne bodo posvečali dovolj pozornosti in pri tem upoštevali potrebe zaposlenih, bodo naleteli na vedno večje težave pri pridobivanju ustreznega kadra. Za zadovoljevanje potreb ljudi pri delu je zelo pomembna možnost samostojnega odločanja o delu in njegovi organizaciji. Avtonomija na delovnem mestu ustvari občutek pomembnosti, moči in samopotrjevanja (Svetlik 1996, 161–179).

Kakovost delovnega življenja v različni literaturi opredeljujejo kot sredstvo za dvig produktivnosti ob večji zagnanosti in večjem zadovoljstvu zaposlenih, zmanjšanje stresa, izboljšanje komunikacije ter zmanjšanje izogibanja sprememb. Produktivnosti dolgoročno ni mogoče dvigovati z avtokracijo, saj bodo ljudje tako organizacijo slej ko prej zapustili, če ne fizično, pa duhovno. Delavce je treba pritegniti k reševanju problemov, ki zadevajo njih in njihov odnos s podjetjem. Takšno upravljanje naj bi bilo sestavni del organizacijske kulture (Werther in Davis v Svetlik 1996, 163). Motivacija je večja, kadar je naloga zanimivejša in predstavlja večji izziv. Naloga je pomembnejša, če zahteva uporabo več spretnosti in znanja, če se lahko celotno nalogo opravi od začetka do konca in z zaključkom vplivaš na druge (Levi 2007, 59).

Podjetje mora odkrivati kreativne posameznike, jih dodatno razvijati in nagrajevati za uspešno delo (Fatur in Likar 2009, 25). Treba je izpostaviti različne mehanizme, ki prispevajo k družbeni blaginji in pokazati, da so ljudje, ki k temu prispevajo, upravičeni do primerne deleža. Nadgrajevanje specifičnih sposobnosti in znanj (v primerjavi s splošnim znanjem) ustvarja bolj inovativne organizacije. Tellis ugotavlja, da sta tako radodarna denarna in nedenarna nagrada, povezani z radikalno inovativnostjo (Jaakson in drugi 2011, 211). Znanje je lahko vir moči in statusa v podjetju, zato se lahko

pogosto zgodi, da posamezniki, ki imajo določena koristna znanja le-teh nočejo prenašati na druge. Za takšno stanje stapo navadi kriva kultura v podjetju in sistem vrednot, za kar pa je odgovorno vodstvo (Bernik in drugi 2002, 473).

Vseeno je potrebno vedeti, da je notranja motiviranost glavno gonilo ustvarjalnosti. Nagrajevanje ali ocenjevanje lahko celo negativno vpliva na inovativnost. Vzrok za to je dejstvo, da takšni zunanji dejavniki preusmerjajo pozornost od eksperimentiranja in tveganja proti upoštevanju pravil in tehničnim podrobnostim (Fatur 2005, 33).

## **2.4 Inovativnost na Danskem in v Sloveniji**

Znotraj EU so Švica, Švedska, Finska, Nemčija, Združeno kraljestvo in Danska vodilni inovatorji z rezultati na področju inovacij, ki so precej nad povprečjem EU. Slovenija spada med zmerne inovatorje z rezultati na področju inovacij, ki so pod povprečjem EU (Europa.eu 2009). Slovenija za bolj inovativnimi evropskimi državami, med katerimi je tudi Danska in druge skandinavske države, še vidno zaostaja. Zgolj načelno zavzemanje za bolj inovativno družbo se ne izraža v konkretnih dejanjih. Razlogi za to so neizpostavljenost invencijsko-inovacijske dejavnosti v nacionalni strategiji, destimulativna davčna politika pri nagrajevanju inovatorjev, redki skladi tveganega kapitala in odsotnost zgleda in podpore. Infrastruktura ni ustrezna, prav tako pa ni prave promocije dejavnosti in inovatorjev s strani vlade. Slovenska kultura vključuje karakteristike, kot so nevoščljivost, lokalizem in individualizem, ki zelo ovirajo inovativno dejavnost. Tudi naš menedžment pogosto zaposlenih in inovativnosti ne uvršča med pomembnejše dejavnike konkurenčnosti. Nagrajevanje pogosto ne zajame vseh, ki imajo opraviti z določeno idejo, je prepočasno in neprimerno glede vrednote okolja. Ob tem tudi spremljanje rezultatov dejavnosti in korektivno ukrepanje ni najboljše (Fatur in Likar 2009, 21–22).

Inovativnost se v manjših državah kaže kot potrebna osnova za konkurenčnost v globalni ekonomiji. Glede na to, da so v manjših državah viri in nizko-stroškovna prednost omejeni, je inovativnost edina, ki omogoča uspešno tekmovanje na mednarodnem trgu (Jaakson in drugi 2011, 205).

Veliko slovenskih podjetij je brez dvoma inovativnih, vendar je v mnogih organizacijah še vedno preveč podcenjena vloga skritega ustvarjalnega in inovativnega potenciala vseh zaposlenih (Burgar v Fatur in Likar 2009, 22). Poleg tega je potrebno ideje iskati tudi izven podjetja ter intenzivno sodelovati s kupci, strokovnjaki in izumitelji, torej delovati po načelih odprte inovativnosti (Chesbrough v Fatur in Likar 2009, 22–23).

### **3 KULTURA IN ORGANIZACIJA**

#### **3.1 Organizacijska kultura**

Judge in drugi (v Jaakson in drugi 2011, 206) so že pred desetletjem trdili, da obstaja soglasje med raziskovalci, da je ključni dejavnik za inovativnost organizacijska kultura. Organizacijska kultura se nanaša na način kako je organizirano delo. Od začetka 80-ih let prejšnjega stoletja se menedžerji in raziskovalci vedno bolj zavedajo njene pomembnosti, saj ima socializacijski vpliv in je ustvarjalec klime med zaposlenimi (Adler 1991, 58).

Organizacijsko kulturo razumemo kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji. Je vzorec ureditve ali vedenja, ki ga sprejme neka skupina (družba, podjetje, tim) kot splošno sprejemljivi način reševanja problemov. Je nekakšen odziv na klimo, vendar na globlji ravni. Medtem ko je klimo mogoče opaziti v politiki in postopkih ravnanja znotraj organizacije, so vrednote in prepričanja, ki tvorijo kulturo, bolj prikrite in jih je mogoče prepoznati šele skozi vedenje in odzivanje članov organizacije na spodbude iz okolja (Ahmed v Fatur in Likar 2009, 43).

Organizacijske vrednote se nanašajo na jedro organizacijske kulture in v nekaterih študijah se poleg sploh ne analizira nič drugega. Martins in Terblanche sta prišla do zaključka, da je potrebno organizacijske vrednote povezovati z namembnostjo, svobodo, fleksibilnostjo, timskim delom in podpiranjem sprememb. Bhaties in Khasawneh organizacijsko učečo kulturo opisujeta kot tako, kjer lahko posamezniki pri svojem delu svobodno razmišljajo in podajajo in preizkušajo nove ideje. Zaposleni naj bo bolj ali manj svoboden pri izbiri svojih nalog in načinov za njihovo uresničevanje (Jaakson in drugi 2011, 210–212).

### **3.2 Vpliv nacionalne kulture na posameznika in organizacijo**

Obstaja ogromno različnih pojmovanj kulture. Med bolj znanimi je definicija angleškega antropologa Tylorja, ki je za kulturo rekel, da je kompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, običaje in vse druge spretnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član določene družbe (Kroeber in Kluckhohn 1952, 43).

Obstajajo številna problematična področja, ki zadevajo kulturo. Ni splošno sprejeta ideja in njeno opredelitev je mogoče izvesti na ogromno načinov, vendar skoraj vse opredelitve pravijo, da se nanaša na družbeni svet in določa, kako skupine ljudi oblikujejo svoje življenje (Hofstede in drugi 2006, 53).

V najbolj radikalnih verzijah organizacijske kulture je bila kultura tista, ki vse določa (Mesner Andolšek 1995, 8). Razumevanje organizacijske kulture bolj oteži razumevanje nacionalne kulture kot bi si mislili. Mnogi menedžerji menijo, da izniči vpliv nacionalne kulture oziroma jo preoblikuje. Hofstede je odkril izjemne razlike znotraj multinacionalne korporacije. Po njegovi študiji so nacionalne kulture pojasnile 50 odstotkov razlik med vedenji in odnosi zaposlenih. Nacionalna kultura se je izkazala za večji vpliv kot poklic, starost, spol ali rasa. Laurent je našel bolj poudarjene kulturne razlike med tujimi zaposlenimi znotraj istega multinacionalnega podjetja, kot med zaposlenimi, ki svoje delo opravljajo znotraj podjetij na domačih tleh. Pri svojih raziskavah je pričakoval, da se bodo zaposleni v istem multinacionalnem podjetju izkazali za bolj podobne kot njihovi kolegi na domačih tleh, ugotovil pa je, da so zaposleni ohranili in celo poudarili svoje kulturne razlike (Adler 1991, 58).

Pogosto se ne zavedamo, da smo »znotraj« kulture. Ko obiščemo druge države, oziroma druga kulturna okolja, opazimo podrobnosti v okolici in način vedenja, zato ker je drugačno in nam nepoznano. Enako se zgodi, če po daljšem obdobju zamenjamo službo in vstopimo v drugačno delovno okolje (Cheney in drugi 2004, 75). Enako meni Handy (1995, 20) in dodaja, da kulturne razlike med organizacijami niso tako velike kot med narodi. Dodaja še, da nobene kulture ne moremo označiti za splošno najboljšo in najustreznejšo za vsako organizacijo, saj je vedno potrebno upoštevati še druge dejavnike, kot sta stil vodenja in vpliv okolja.

Schein (1999, 15–20) je kulturo razdelil na tri stopnje:

1. stopnja je najgloblje zasidrana in zajema temeljna prepričanja in predpostavke, ki jih člani kulture vidimo kot resnico in se jih praktično ne zavedamo. Na tej stopnji se prepričanja v organizaciji kažejo, na primer, v ideji, da je potrebno zaposlene nadzorovati, da bodo zavzeto delali.
2. stopnja so vrednote in vedenjske norme, ki se jih že bolj zavedamo. Vrednote v organizaciji so lahko učinkovitost, fleksibilnost in etika.
3. stopnja so artefakti družbe, ki so najbolj očitno vidni. Sem spadajo zgradbe, oblačila, rituali, tradicije in podobno. So manifestacije globljih stopenj kulture, ni pa nujno, da lahko interpretiramo njihov celoten pomen.

Kulturni simboli lahko usmerjajo delovanje posameznikov, vendar niso del posameznika, ne obstajajo kot notranji dejavnik sistema osebnosti, ampak so del objektov zunanjega sveta. Simboli se udejanjajo v pisanju, govoru, grafični in plastični predstavi in se lahko ločijo od drugih sistemov delovanja, kot so posamezniki in kolektivi, v katerih so nastali. Ker so kompleksni simbolni sistemi ločljivi in zato prenosljivi z enega akterja na drugega, lahko ustvarijo dokaj podobne usmerjenosti pri večjem številu akterjev. Ko govorimo o »načinu usmerjanja«, ki se pojavlja pri različnih posameznikih, gre za »interpersonalno generalizacijo«, ta sposobnost posploševanja pa je bistvo kulture in hkrati tudi osnova sistema delovanja. Komuniciranje, kultura in sistem delovanja so med seboj povezani (Mesner Andolšek 1995, 77).

Kulturna orientiranost družbe se kaže v kompleksni interakciji med vrednotami, odnosom in obnašanjem, ki jih izražajo člani. Spreminjajoči vzorci individualnega in skupinskega vedenja sčasoma vplivajo na družbeno kulturo in cikel se ponovno začne. Pomembno je, kako ljudje vidijo sebe in druge. V različnih kulturah ljudje nase in ostale gledajo na različne načine. Nekateri vidi zgolj dobro ali zgolj slabo, drugi v vsakem človeku vidijo malo obojega. Ker se v ljudeh išče večinoma izključno slabe lastnosti in se na splošno ljudi vidi kot slabe, bo zaupanje v sočloveka dosti manjše, oziroma ga sploh ne bo (Adler 1991, 15–19).

V zgodnjih osemdesetih letih 20. stoletja je bil termin kulture populariziran in od takrat ima kultura pomembno vlogo v organizacijski literaturi. Začelo se je raziskovati

povezavo med različnimi problemi v organizaciji in kulturnim ozadjem (Cheney in drugi 2004, 54).

Začeli so z raziskovanjem japonskih organizacij. Maurice, Sorge in Werner so, na primer, razvili model »družbenih vplivov« in primerjali podjetja v Franciji, Zahodni Nemčiji in Veliki Britaniji. Model družbenih vplivov pomeni razširitev raziskovanja organizacij na interakcije med ljudmi pri delu, značilnosti dela, sisteme kadrovanja, izobraževanja in nagrajevanja ter industrijskih odnosov. Izkazalo se je, da so organizacijski procesi diferenciacije in integracije povezani s procesi izobraževanja, kadrovanja in napredovanja in da se oboji procesi oblikujejo znotraj institucionalne logike, ki je značilna za posamezno družbo in prispeva k nacionalno–kulturnim razlikam pri oblikovanju organizacij in njihovih struktur (Mesner Andolšek 1995, 33–35).

Z vključitvijo kulturne spremenljivke so se razvili novi pristopi raziskovanja in razvoja, proizvodnje, marketinga in drugih dejavnosti podjetij. V današnjem času se večina uspešnih multinacionalk zaveda pomembne vloge kulture. Sposobnost dobre medkulturne interakcije je postala temeljna. Če je pomembnost uspešne strategije internacionalnega kadrovskega menedžmenta še variirala v prejšnjih fazah zgodovine, pomembnosti danes ne more zanikati več nobeno uspešno podjetje (Adler 1991, 6–10).

Pomembni so pristopi opazovanja strukture na ravni interakcije posameznikov, oziroma strukturo razumejo kot proizvod teh interakcij. Tak pristop omogoča razumevanje kulturnega vpliva na oblikovanje struktur (Mesner Andolšek 1995, 39–40). »Kultura izhaja iz tega, kaj ljudje počnejo« (Leiter v Mesner Andolšek 1995, 42), struktura družbe pa se nanaša na odnose, ki so izpeljani iz interakcije med ljudmi. V tem stališču je možno zaznati mil namig, da kultura izhaja iz pomenov, ki so skupni članom določene družbe. Po Giddensovi teoriji strukturalizacije se strukture razume kot lastnosti družbenih sistemov. So sredstvo in rezultat različnih praks, ki sestavljajo družbeni sistem. Delovanje se veže na strukture, zato je delitev koncepta strukture na makro in mikro raven postala odvečna, saj sta v proces strukturalizacije enakopravno vključena oba vidika (Mesner Andolšek 1995, 45).



Predolgo je veljalo prepričanje, da na organizacije kultura ne vpliva. Sedaj vemo, da kultura vpliva na vse nivoje organizacijskega vedenja. Organizacijska kultura ohranja in utrjuje nacionalno kulturo zaposlenih. Kot kaže, ko se enkrat soočijo z novo kulturo znotraj multinacionalke, se zaposleni kot obrambni mehanizem še bolj oklenejo svoje nacionalne kulture in želijo ohraniti svoj način dela (Adler 1991, 33, 59).

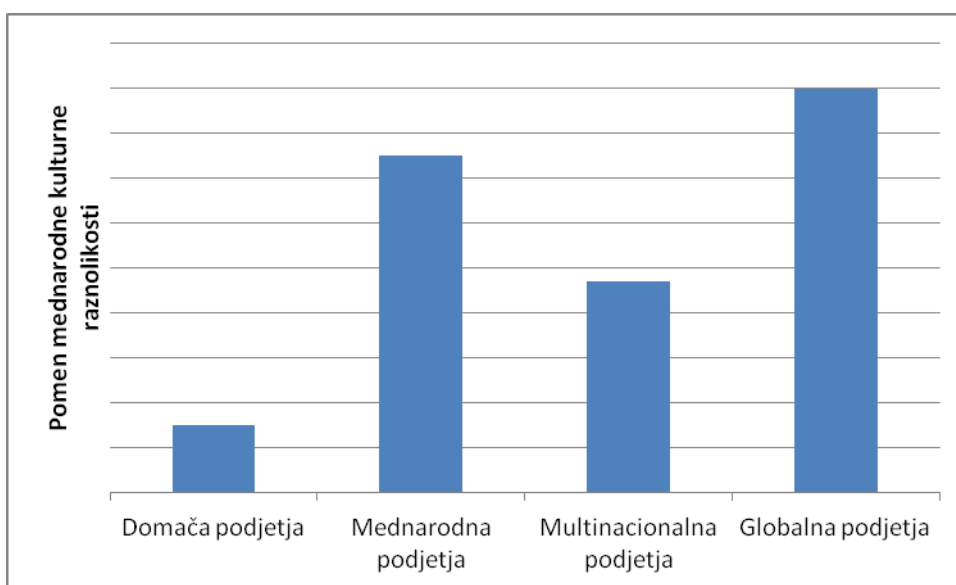
Če želimo analitično razložiti koncept interakcije v povezavi s kulturo v okviru organizacije, je potrebno sočasno analizirati tri različne ravni: organizacija kot družbeni sistem, kulturo kot poseben sistem in posameznika kot sistem osebnosti, ki je vezni člen med ostalima dvema. Kulturo kot poseben sistem je potrebno ločiti od drugih elementov, ker ima nekatere posebne lastnosti. Najpomembnejša lastnost je, da je prenosljiva. Med osebnostmi se prenaša z učenjem, z ene skupine na drugo, med družbenimi sistemi pa z difuzijo (Mesner Andolšek 1995, 75). Kljub številnim raziskavam glede vpliva nacionalne kulture na organizacije, je še vedno težko točno razložiti vez med posameznikom in organizacijo v razmerju z nacionalno kulturo. Ta odnos se lahko spreminja med organizacijami na kompleksen način (Cheney in drugi 2004, 82).

Di magio in Powell (v Mesner Andolšek 1995, 150) zagovarjata argument, da profesionalizacija oblikuje skupne prakse v različnih organizacijah zaradi skupnega izobraževanja njihovih članov. Fligstein (v Mesner Andolšek 1995, 379) pa je ugotavljal, da organizacije posnemajo inovacije tistih, ki jih imajo za uspešne. Zanimiva posledica posnemanja in prilagajanja je enotnost in podobnost organizacijskih oblik, ki jo še pospešuje praksa državnih predpisov in normativnih predpisov strokovnih organizacij ter podobno.

Družbe in organizacije se razlikujejo v tem, v kolikšni meri verjamejo, da se odrasli lahko spremenijo in izpopolnijo. Družbe, ki verjamejo v spremembe, več vložijo v izobraževanje in razvoj. Obratno je v kulturnem okolju, kjer ni zaupanja v napredek, temveč stavijo na sistem selekcije. Organizacije s takšno kulturo bodo vedno raje zaposlile nov kader za reševanje novonastale situacije, ob na primer vstopu nove tehnologije, namesto da bi o novi tehnologiji izobrazile trenutni kader (Adler 1991, 20–23).

Lokacija vpliva kulturne raznolikosti se spreminja glede na okolje in strategijo podjetja. Internacionalna raznolikost kultur tradicionalno ni vplivala na domačo kulturo organizacije in stranke. Samo multikulturalizem znotraj domačega podjetja ima vpliv na interno dinamiko in na odnos na zunanje okolje. Pri internacionalnih podjetjih, ki se usmerijo primarno na izvoz in produkcijo čez mejo, kulturna raznolikost močno vpliva na zunanje odnose, predvsem pri kupcih in tujih delavcih. Ko organizacija postane multinacionalna je manj poudarka na upravljanju kulturnih razlik zunaj podjetja, bolj pa je pomembno upravljanje teh razlik znotraj podjetja. Multinacionalke večinoma najamejo ljudi s celega sveta kot zaposlene in menedžerje. Pri multinacionalnih podjetjih zaradi lokacije vpliva kulturne raznolikosti, ki se premakne v podjetje in po stopnjah hierarhije, mora več zaposlenih in menedžerjev razviti medkulturne spretnosti (Adler 1991, 121) (glej graf 3.1).

Graf 3.1: Pomembnost kulturne raznolikosti



Vir: Adler (1991, 122).

Mnogi poslovneži sicer menijo, da je organizacijska kultura zaprta celota vrednot in prepričanj, ki se ustvarijo znotraj organizacije in je neodvisna od zunanjega sveta in njegovih vplivov. V primeru multikulturnega podjetja, kjer so zaposleni ljudje različnih narodnosti in kultur, težje sklepamo o skupnih vrednotah vseh zaposlenih. Zaposleni sicer lahko delajo, kar se od njih zahteva in se obnašajo kot se od njih pričakuje, ni pa nujno, da bodo resnično sprejeli kulturo organizacije. Pod »fasado« se lahko skriva diferenciacija in fragmentacija (Cheney in drugi 2004, 102).

Raziskovalka Cavarrubias je opravila študijo mehiškega podjetja in ugotovila, da so bile vse situacije znotraj organizacije pogojene s kulturnim in lingvističnim kontekstom, ki ga je bilo potrebno razumeti, da se je lahko reševalo probleme sodelovanja in koordinacije (Cheney 2004, 83–84).

Transnacionalna organizacija, organizacija, ki bi bila neodvisna od nacionalnosti v svoji obliki in operativnosti, ostaja mit. Medkulturni dialog je postal bistvo, na katerem je zasnovano svetovno poslovanje. Menedžerji in profesionalci s področja kadrovskega menedžmenta se morajo zavedati, da igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju kulturne sinergije v podjetju. Mnoge organizacije začnejo proces kulturne sinergije z medkulturnimi komunikacijskimi delavnicami, med katerim imajo zaposleni priložnost, da se začnejo pri sebi zavedati svoje kulture in načina poslovanja, prav tako pa razumeti druge kulture in medkulturno dinamiko v organizaciji. Znanje, pridobljeno v začetnih fazah, močno vpliva na naraščajočo globalno perspektivo in medkulturno telo znanja. Internacionalno podjetje mora svoj pristop, produkte in storitve prilagoditi vsaki lokalni kulturi posebej. Kar je nekoč pomenilo »dobro vedeti in razumeti«, je postalo imperativ za preživetje, kaj šele za uspeh organizacije (Adler 1991, 60, 121).

### **3.2.1 Dimenzije kulture in vpliv na organizacijo**

Razumevanje dimenzij družbe lahko razkrije socialno vez, ki družbo drži skupaj (Cheney in drugi 2004, 81). V vsaki družbi se razvije sistem prevladujočih vrednot in prepričanj, ki prevladujejo. Način vzgoje, izobraževanja, državne zakonodaje, nacionalni mediji oblikujejo skupne ali vsaj podobne vrednote in način mišljenja (Hofstede 2001, 13).

Geert Hofstede si je mednarodno slavo pridobil z razvojem prvega empiričnega modela dimenzij nacionalne kulture in s tem vpeljal novo paradigmo, zaradi katere je potrebno v mednarodnem gospodarstvu upoštevati tudi kulturno pogojene elemente. (Hofstede in drugi 2006, 244) V svojo prebojno študijo, ki se je začela leta 1967 je vključil 116.000 zaposlenih (53 različnih narodnosti) korporacije IBM (Hofstede 2001, 1). V raziskavah, ki so imele poudarek na stališčih in vrednotah povezanih z delom, je ugotovil, da obstajajo v vsaki družbi isti bistveni problemi, na katere pa vsaka družba najde svoje

odgovore. Izpostavil je 4 osnovne kulturne razsežnosti<sup>1</sup>, po katerih se narodi razlikujejo med seboj. To so »razlika v moči«, »izogibanje negotovosti«, »individualizem/kolektivizem« in »moškost/ženskost«.

Hofstede, kot tudi različni kritiki, je opozoril na dejstvo, da so takšne meritve vedno relativne, odvisne od predmeta meritve, saj pri posameznih dimenzijah pride do odstopanj že znotraj posamezne organizacije. Kritiki mu očitajo predvsem to, da ni empirično raziskal povezave med temi dimenzijami in organizacijskimi strukturami (Hofstede in drugi 2006, 49; Mesner Andolšek 1995, 36).

Marijana Jazbec (2005) je leta 2004 izvedla raziskavo vrednot poslovnih v Sloveniji, za osnovo pa je vzela Hofstedeov vprašalnik. Rezultati so pokazali, da slovenska kultura ni najbolj naklonjena podjetništvu, predvsem pa, da smo premalo inovacijsko naravnani.

Bolj podrobno bom predstavil posamezne dimenzije in pri tem poskusil umestiti danske in slovenske vrednote.

#### ▪ **Razlika v moči**

Gre za problem hierarhije in stopnjo neenakosti. Razlika v moči se je v številnih primerih zmanjšala v državah, ki so postopno obogatele. Veliko razliko je lažje vzdrževati v situacijah, kjer vlada revščina in so viri omejeni (Hofstede in drugi 2006, 49).

Za majhno razliko v moči je značilno, da gredo ljudje v organizacijah pogosto mimo šefa, da opravijo svoje delo. Gredo direktno do človeka, ki je najbližje določenemu problemu oziroma rešitvi. V državah z manjšo razdaljo, v moči nazivi in status nimajo tako velike teže. Kjer so razdalje večje, zaposleni pričakujejo od nadrejenih, da jih usmerjajo in vodijo, zato je vodenje potrebno prilagoditi kulturnemu okolju (Adler 1991, 51).

---

<sup>1</sup> Kasneje je na podlagi azijskih raziskav dodal še peto dimenzijo, in sicer kratkoročna/dolgoročna usmerjenost.

Marijana Jazbec je v svoji raziskavi prišla do zaključka, da je v Sloveniji razdalja v moči nizka, kar je tudi za Dansko ugotovil Hofstede (2001, 87) (glej graf 3.2). Nagnjeni smo k enakosti, sodelovanju in soodločanju. Kjer je manjša razlika v moči, so podjetja decentralizirana, manj je nadzora, zaposleni pa lažje pristopijo k nadrejenim. V bistvu to pomeni, da nadrejeni ne izkazujejo svoje moči. Glavni slovenski direktorji se večinoma zavedajo prednosti, ki jih daje majhna razlika v moči. Glede majhne razlike v moči smo si podobni s Skandinavci, vendar slovenski poslovneži menijo, da so skromnejši od nas (Hofstede 2001, 87; Jazbec 2005, 52–56).

#### ▪ **Izogibanje negotovosti**

Gre za družbeni problem resnice in izogibanje neznanemu. Izogibanja negotovosti ne smemo enačiti z izogibanjem tveganju, kajti če je tveganje možno ovrednotiti in razvrstiti, ni ogrožajoče za ljudi, ki se izogibajo neznanemu. (Hofstede in drugi 2006, 51)

V državah, kjer je za podjetja značilna nižja stopnja izogibanja negotovosti, je službena mobilnost višja in Danska spada med te države. Organizacije v državah, kot je Danska, kjer je razdalja v moči in nizka stopnja izogibanja negotovosti, so podobne vaškim trgov, kjer se vsi pogovarjajo z vsemi, tveganje pa je pričakovano in spodbujano (Adler 1991, 52–54). Visok indeks, kakršnega je dosegla Slovenija, nakazuje in opozarja na nagnjenost k nestrpnosti, etnocentrizmu in ksenofobiji, torej splošno nastrojenost proti spremembam in drugačnosti (Jazbec 2005, 64) (glej graf 3.2).

Izogibanje negotovosti se pri Slovencih pomembno odraža znotraj institucionalnega okolja. V naši kulturi sta vrednost varnosti in dela osnovna standarda in merilca za vse dele socialnega in ekonomskega življenja. To se ob soočenju z izzivi kaže v nizki prilagodljivosti in nefleksibilnosti. Večina Slovencev se upira spremembam (Jaklič in drugi 2010, 8).

#### ▪ **Individualizem/kolektivizem**

Kaže se v tem, kako se ljudje identificirajo. Kolektivizem je mogoče videti kot posledico prilagoditve na revščino in omejene vire, medtem ko gre pri individualizmu

prilagoditev na bogastvo, saj jim izobilje virov omogoča, da lažje poskrbijo zase in sami uspejo (Hofstede in drugi 2006, 48).

Individualistom so pomembne osebne karakteristike in dosežki in se z njimi definirajo. Skupna kolektivna blaginja jim ni tako pomembna kot osebna. V skupinsko orientiranih družbah se ljudje definirajo kot pripadniki klana ali družbe. Pomembnejša je skupinska harmonija, enotnost in zvestoba. Skupinsko orientirani menedžerji ali kadrovniki bodo tako kot individualno orientirani sprejeli najbolj usposobljene posameznike, vendar bo velik poudarek na njihovi sposobnosti prilagajanja, timskega dela in zvestobi (Adler 1991, 26–27).

Svetlik (1996, 168) ugotavlja, da je posebej zanimivo, da se ob manjši individualizaciji dela, oziroma ob bolj skupinskem delu, pojavlja večja kontrola vodij in tehnologije. Iz tega se sklepa, da zaposlenih socialnih stikov pri delu ne jemljejo kot posebej želenega, oziroma kot priložnost za potrjevanje pripadnosti delovni skupini, temveč kot socialno kontrolo v delovnem okolju. Glede na rezultate ankete je bilo v 90. letih 20. stoletja delo večine zaposlenih v Sloveniji precej individualizirano. Kljub temu pa so lahko posamezniki v veliki meri računali na pomoč sodelavcev, če bi jo potrebovali. Ob taki organizaciji, ki delavce sicer razbremenjuje številnih socialnih pritiskov, bi težko pričakovali kakšne pomembne sinergijske učinke skupinskega dela (Svetlik 1996, 169). Indeks dimenzije »individualizem/kolektivizem« slovenske menedžerje uvršča v vrh individualistov (Jazbec 2005, 56). Sociotehnični sistem slovenskih organizacij daje prednost individualnemu. Ljudje so v tem primeru sicer razbremenjeni pritiskov delovne skupine, vendar pa organizacije ne morejo računati na sinergijo skupinskega dela. Vodje izvajajo razmeroma šibko kontrolo nad delavci. Poleg tega se posveča premalo pozornosti delovnim dosežkom zaposlenih, kar je ob individualiziranem delu zelo problematično (Svetlik 1996, 179).

Tudi Danska je po hofstedevih rezultatih (2001, 215) zasedla visoko mesto, kar se tiče individualizma in ni zaostala veliko za Slovenijo (glej graf 3.2).

#### ▪ **Moškost/ženskost**

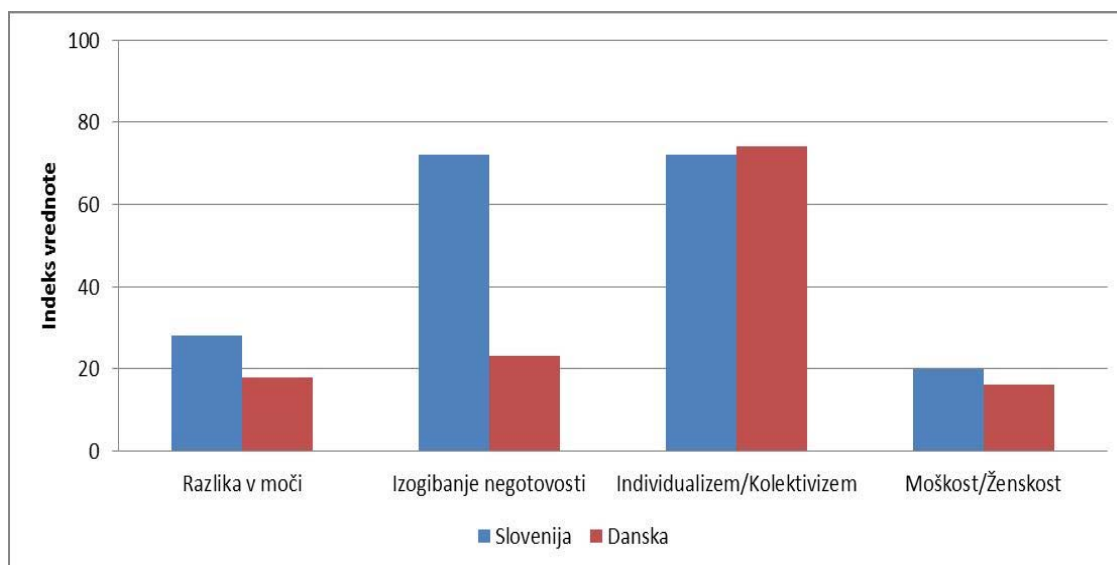
Ženskost pomeni, da temeljne vrednote družbe v veliki meri vplivajo na odnose med ljudmi, skrb za druge in na splošno kvaliteto življenja. Torej, velik poudarek je na vrednotah. V ženskih družbah je nagnjenost k razliki v moči manjša, sodelovanje med ljudmi je zaželeno in pomembna vrednota, družbene vloge se prekrivajo in ni posebnih moških in ženskih del. Velik poudarek je na sodelovanju in dobri delovni atmosferi, odprti komunikaciji in skrbi za kakovostno življenje. Vodja je prvi med enakimi (Jazbec 2005, 59).

Raziskave so pokazale, da se neenakopravna delitev ujema z bolj »surovimi« družbami, kjer je večji poudarek na dosežkih in bojevanju, kot na skrbi in kompromisu (Hofstede in drugi 2006, 50).

Skandinavske države so najbolj ženstvene. Tudi Slovenija ima prevladujoče ženske vrednote. Ne prenašamo neenakosti, trudimo se za dobre medsebojne odnose, skrbimo pa predvsem zase in najožjo družino. Ženske vrednote Jazbečeva poveže z izogibanjem negotovosti, oziroma s pogostimi ocenami, da smo Slovenci pridni, delamo po navodilih, pravočasno in zanesljivo, in vendarle smo vedno korak za ostalimi (Jazbec 2005, 59–61) (glej graf 3.2).

Glede na štiri dimenzije vrednot, primerjava z Dansko kaže precejšno podobnost. Veliko odstopanje se kaže le pri izogibanju negotovosti. V grafu so prikazane vrednosti indeksov vrednot na podlagi ugotovitev Hofsteda (2001) in Jazbečeve (2005).

Graf 3.2: Primerjava kulturnih dimenzij med Slovenijo in Dansko



Vir: Hofstede (2001); Jazbec (2005).

## 4 PRIMERJAVA PODJETIJ DANFOSS TRATA IN TRIMO

Kot sem že izpostavil v uvodu, sem na podlagi primerjave dveh uspešnih in inovativnih podjetij z različnimi kulturnimi »koreninami« poskušal ugotoviti, kakšne so podobnosti in razlike med njima. Predvsem so me zanimala področja vodenja, motiviranja, nagrajevanja, razvoja in splošnega odnosa med zaposlenimi, oziroma kakšna je razlika ali podobnost v organizacijski kulturi in organizacijski inovativnosti. Poleg tega me je zanimalo še, na kakšen način je pravzaprav dansko matično podjetje Danfoss vplivalo na razvoj in organizacijsko kulturo Danfoss Trate potem, ko so postali večinski lastniki Trate. Torej, kakšne spremembe so prinesli in kako so jih zaposleni sprejeli?

V prvi fazi bom na kratko predstavil obe podjetji in izpostavil določene splošne podobnosti in razlike med njima. V nadaljevanju bom izhajal iz hofstedevih kulturnih dimenzij, ki sem jih teoretično že predstavil skupaj s primerjavo slovenskih in danskih kulturnih vrednot. S tem bom lažje izpostavil ujemanje nacionalnih vrednot z vrednotami, ki prevladujejo v podjetju.

Kot glavno raziskovalno metodo sem uporabil globinski intervju. Prvega sem opravil z Maksom Pircom, ki je vrsto let delal v razvojnem oddelku Danfoss Trate, predvsem na



delovnem mestu produktnega menedžerja. V zadnjih letih je zadolžen za spremljanje trga in novih produktov, ki jih spravijo na trg. Poleg tega je v veliki meri pri svojem delu v stiku z dansko enoto Danfossa in njenimi zaposlenimi. Na Trimu sem govoril z gospo Polono Briški, ki je vodja razvoja poslovne odličnosti in odgovorna za vodenje TIP (Trimo Izboljšave Procesov). V podjetju je že 10 let in ima dober vpogled, kar se tiče inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih.

Ob intervjujih, katerih celoten zvočni prepis je v prilogi, sem za primerjavo uporabil tudi letna poročila podjetij. V pomoč mi je bil tudi članek Jakliča in drugih na temo skandinavskega pristopa pri vodenju na primeru Danfoss Trate. Za konec bom podal še svoje ugotovitve in sklepe na podlagi teoretičnih izhodišč in empiričnih virov.

#### **4.1 Predstavitev podjetja Danfoss Trata, d.o.o.**

Mednarodna korporacija Danfoss, s sedežem na Danskem, je vodilni razvijalec in proizvajalec mehanskih in elektronskih komponent in regulatorjev. Izdeluje regulatorje za hlajenje, ogrevanje in klimatizacijo po vsej Evropi, Severni in Latinski Ameriki ter na Kitajskem. Zaposlujejo okoli 20.000 ljudi. Danfoss Trata je del poslovne divizije Danfoss District Energy, ki proizvaja regulatorje in podpostaje za daljinsko ogrevanje v Sloveniji, na Finskem, Danskem, Poljskem, v Avstriji, Švici, Rusiji, Romuniji in na Kitajskem. V Trati je zaposlenih 243 ljudi zaposlenih (Danfoss Trata 2010, 14–15, 24).

Razpad Jugoslavije leta 1991 je povzročil, da je Trata preko noči izgubila pomemben trg. Po neuspešnem poizkusu privatizacije je Trata začela z iskanjem strateškega partnerja v industriji z malo primernimi kandidati. Presenetljivo je bil prvi kontakt z Danfossom naključen na industrijskem sejmu (Jaklič in drugi 2010, 5).

Danfoss Trata je postala del skupine Danfoss leta 1995, ko je Danfoss odkupil večinski delež podjetja Trata d.o.o. Njihov glavni cilj je bil vzpostaviti kompetenčni center za razvoj in proizvodnjo komponent za daljinsko ogrevanje. Nekdanja divizija za daljinsko ogrevanje (Danfoss District Heating) se je z novo Danfossovo strukturo preimenovala v divizijo za daljinsko energetiko (Danfoss District Energy). Procesna organiziranost District Energy je takšna, da je Danfoss Trata s svojimi zaposlenimi vključena v vse poslovne procese. Poleg poslovnih enot delujejo še podporne funkcije, med katerimi je

za Danfoss Trato najpomembnejše področje raziskav in razvoja. Danfoss Trata ima sicer že 70–letno tradicijo<sup>2</sup>. Vpeljujejo sodobne proizvodnje metode in inovacije, s čimer postavljajo smernice za trg daljinskega ogrevanja, pri tem pa se držijo različnih modernih konceptov poslovanja<sup>3</sup> (Danfoss Trata 2010, 14–15; Danfoss Trata). Zaposlena na Trati je priključitev Trate Danfossu, ravno ko je prišla s porodniške, opisala takole: »Ko sem prišla nazaj je bila Trata popolnoma drugo podjetje. Vse je bilo bolj organizirano in urejeno« (v Jaklič in drugi 2010, 6).

Ključ do uspeha transnacionalnega podjetja kot je Danfoss za Jakliča in druge (2011, 3) leži v doseganju ravnotežja med centralizacijo določenih skupnih funkcij in dobrih poslovnih praks ter decentralizacijo drugih funkcij in praks (na primer proizvodnje). Ta način po njihovem omogoča globalno učinkovitost in hkrati ohranjanje fleksibilnosti in pospeševanje svetovnega učenja. Velik razlog za uspešnost in usmerjenost vodstva ter zaposlenih v inovacije in razvoj v Trati pripisujejo specifični organizacijski kulturi, ki se je prenesla z materskega podjetja na Danskem. Pravijo, da gre za Danfossovo organizacijsko kulturo, ki se je prenesla na vsa hčerinska podjetja.

## **4.2 Predstavitev podjetja Trimo, d.d.**

Trimo ima 50–letno tradicijo. Razvijajo na področju jeklenih zgradb, streh in fasad, jeklenih konstrukcij, kontejnerjev in zvočno–izolacijskih sistemov. Aktivno se vključujejo v različne okoljske programe in razvijajo celovite rešitve za učinkovito uporabo alternativnih virov energije ter energetske učinkovitosti zgradb. So globalno podjetje. S svojo znamko so prisotni v 54 državah sveta. Neposredno, s svojimi podjetji, predstavništvi in agenti, delujejo v 27 državah. Proizvodne obrate imajo v Sloveniji, Rusiji, Srbiji in Dubaju. V letu 2010 je bilo v matični družbi povprečno zaposlenih 480, v celotni skupini pa 1124 sodelavcev (Trimo; Trimo 2010, 24, 53–54).

---

2        prej firma Trata d.o.o.

3        kot na primer TQM, modela poslovne odličnosti (EFQM), vitkega razvoja in vitke proizvodnje, sistemov za ugotavljanje vzrokov problema ter predlogov za izboljšave), Danfossov program produktivnosti ter 5S, pri katerem gre za izboljšavo delovnih prostorov. (Danfoss Trata)

Trimo je prav tako od leta 2007 član United Nation Global Compact (UNGC) in soustanovitelj slovenskega UNGC in pri delovanju podpirajo deset načel največje globalne pobude za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj gospodarskih subjektov, ki zavzemajo področja človekovih pravic, delavskih standardov, okolja, transparentnosti in proti-korupcije (Trimo 2010, 4).

Poudarjajo, da so močno zavezani trajnostnemu razvoju. To je prisotno že od začetka njihovega delovanja in je ključna sestavina poslanstva in organizacijske kulture skupine Trimo, ki temelji na njihovih temeljnih vrednotah. Kot eno najpomembnejših načel pravijo, je razvijanje inovativnosti in kreativnosti, v proces pa vabijo vse svoje deležnike (Trimo 2010, 4, 39).

### **4.3 Vodenje in komunikacija**

Kot enega izmed najpomembnejših nalog vodij je zagotoviti, da strategije in cilje spremenijo v konkretne delovne naloge zaposlenih. Tako v Danfoss Trati kot v Trimu vsaj enkrat letno vodja in zaposleni govorita o razvoju zaposlenega. Med drugim v pisni obliki skleneta načrt za razvoj kompetenc. S stalnim dialogom med zaposlenimi in vodjo se trudijo prepoznavati želje, pričakovanja in potencialne zaposlenih in jim hkrati podajati povratne informacije o njihovi uspešnosti (Danfoss Trata 2010, 23; Trimo 2010, 60).

Eden od zaposlenih pravi: »Pravilo v Trati je, da te vodijo, ne omejujejo. Če so stvari zastarele ali neprimerne, mora biti sistem oblikovan tako, da ima zaposleni možnost spremeniti stvari, tako da bodo delovale. V Trati lahko spremenimo organizacijsko strukturo in standarde vsake par dni, če nam to pomaga, da smo boljši« (v Jaklič in drugi 2011, 18).

V Trimu se zavedajo, da potrebujejo čim več voditeljev, ki se bodo znašli v različnih poslovnih procesih odločati hitro in skladno z vizijo ter strateškimi cilji družbe. Poleg tega je voditeljstvo pomembno za osebni in profesionalni razvoj zaposlenih. Udeleženci dveletnega procesa razvoja voditeljstva so ustanovili TLAK (Trimo Leadership Alumni Klub), s čimer prispevajo k razvoju voditeljev v Skupini Trimo. Na prvo mesto je

postavljena etika. Cilj je vodje razviti v evolucijske voditelje, celovite osebnosti z razvito razumsko, emocionalno in duhovno inteligenco (Trimo 2010, 40).

Pirc (2012) pravi, da so na Danfossu odnosi izredno enakopravni, in če si vodja oddelka ne pomeni, da ukazuješ, ampak si le prvi med enakimi, da organiziraš, usklajuješ. Nadrejenih ne izkazujejo pozicije ali moči. Tudi nadrejeni naj se ne bi vmešavali v tekoče delo zaposlenih, je pa na določeno časovno obdobje potrebno pokazati določene rezultate. Nadrejeni izkazujejo veliko mero zaupanja in dopuščajo veliko mero svobode pri delu, vendar je seveda potrebno to zaupanje tudi opravičiti.

»Podjetje koncepte stalno prireja. Poskušajo jih približati ljudem... Neposredno te nagovorijo, da podajaš svoje ideje, nadgrajuješ že obstoječe, zapisane ideje... Če imaš pametne ideje, si lahko brez problema vzameš čas in se ukvarjaš s to idejo, vendar moraš to seveda logično utemeljiti« (Pirc 2012).

Briški izpostavlja dobro komunikacijo na različnih nivojih, na različne načine, kot glavno konkurenčno prednost in pogoj za inovativnost. Najprej se jasno določi kakšni so cilji od najvišjega strateškega nivoja do najnižjega po procesih, do individualnih ciljev. Jasno imajo definiran standard, da vsak, ki je zaposlen pri Trimu, izvede najmanj eno izboljšavo letno. Imajo tudi točno postavljen cilj za različne tipe in koliko določenih tipov bodo naredili na leto. Za posameznika se točno določi, koliko lahko prispeva. Torej, najbolj važno je, da se točno zastavi cilje in vseskozi veliko komunicira. Komunicirajo po sistemih, osebno, preko interneta, intraneta, prek različnih internih glasil in tako dalje. Izredno pomemben je zgled vodij, torej dobro voditeljstvo. Intervjuvanka meni, da dobro voditeljstvo predstavlja osnovo za motiviranje. Pri tem ne misli menedžmenta v smislu postavljanja ciljev in načina izvedbe, ampak mehke večine vodenja. Zavedajo se, da so vodje tisti, ki morajo prepoznati potrebo za izboljšavo, jo oblikovati ter potegniti v ta proces razmišljanja vse zaposlene. »V Trimu razvoj kulture voditeljstva, kreativnosti in inovativnosti izhaja iz naše usmeritve k odličnosti.« V Trimu spodbujajo odprt način komuniciranja. »Inovacije in stalne izboljšave so resnično vsakodnevna tema pogovorov in ni le nek napisan projekt. To je način dela in življenja v podjetju« (Briški 2012).

Pri Trimu so internemu komuniciranju v družbi namenili 43 odstotkov sredstev namenjenih odnosom z javnostmi. Razlog je ta, da verjamejo, da so zaposleni prvi glasnik blagovne znamke (Trimo 2008, 88).

V Danfoss Trati, prav tako, je bila komunikacija z zaposlenimi okrepljena. Poleg neposredne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi in poleg vsakodnevnih stikov so izpeljali številne zборе vseh zaposlenih, kjer podajajo ažurne informacije o razmerah na trgu in posledicah na njihovo delovanje. Komunicira se tudi preko pisnih in elektronskih medijev. Vsak zaposleni je preko časopisov informiran tudi o dogajanju v Danfoss DE in Danfossu (Danfoss Trata 2010, 24).

Glede na raziskave zadovoljstva zaposlenih v preteklosti so v Danfossu odkrili, da je podjetje dobro v menedžmentu, vendar slabše v vodenju, pri čemer se misli na motiviranje, spodbujanje in vodenje. Zato so razvili programe in delavnice za razvijanje tovrstnih veščin, kot so osebni razvoj vodij in osredotočanje na situacijsko vodenje (Jaklič in drugi 2010, 15).

Tudi v Trimu so ugotovili, da morajo za ključen premik v vseh procesih najprej usposobiti vodje na vseh nivojih. Odločili so se za obsežen dvoletni program voditeljstva za petdeset ključnih kadrov iz matičnega podjetja in tudi skupine<sup>4</sup> (Trimo 2008, 81).

Kot pravijo, se tudi ob vstopanju v drugačna kulturna okolja zavedajo, da morajo poleg razumevanja poslovnih priložnosti v prvi vrsti razumeti in spoštovati temeljne vrednote tega okolja in načela človekovih pravic. Procese, na področju upravljanja z zaposlenimi, razvijajo v skladu s priporočili in najboljšimi praksami, kot Danfoss, po modelu EFQM. Pred vstopom na posamezna področja se seznanijo z tamkajšnjimi kulturnimi običaji in navadami. O kulturnih razlikah je tudi v Trati, kar je potrdil intervjuvanec, na splošno veliko govora. Dobivajo tudi obiske iz tujine, kjer jim predstavljajo uspešne prakse v tujini (Pirc 2012; Trimo 2010, 53–54).

---

4 Izvaja ga podjetje Five Steps iz Nemčije. Program ja zasnovan tako, da hkrati razvija veščine menedžmenta, vodenja in »*coachinga*«. (Trimo 2008, 81)

#### 4.4 Motivacija in nagrajevanje

Stalno se ukvarjajo z nagrajevanjem zaposlenih na podlagi sistema bonusov, oziroma plačila za uspešnost in primerjave plač. Oba sistema temeljita na dobrih praksah in navadah v slovenskem okolju. Merijo zavzetost zaposlenih. Rezultat za leto 2010 je bil 75, za 1 točko več kot leta 2009, kar pomeni visoko zavzetost. Povečali so lojalnost podjetju. Najbolje so ocenili ugled podjetja, delovne pogoje in sodelovanje. Tesno so sledili vodstvu, neposredni vodji in komunikaciji. Nekoliko slabše ocene so prejeli za vpliv, ki ga imajo na poslovanje in strokovni in osebni razvoj, ki pa je bil vseeno glede na prejšnje leto izboljšan. Čisto pri dnu pa je ocena za nagrajevanje. Zavzetost v Trati je sicer celo nekoliko višja od zavzetosti vseh zaposlenih v skupini Danfoss. Primerjava je pokazala še boljše rezultate v Trati glede motivacije, ocene vodstva, ugleda, komunikacije ter strokovnega in osebnega razvoja (Danfoss Trata 2010, 23, 72). Tukaj je potrebno poudariti, da ne gre za primerjavo z dansko enoto ampak celotno skupino organizacije.

Maks Pirc (2012) pravi, da podjetje ves čas ponavlja in poudarja določene vrednote, pomembnost naprednega razmišljanja in inovativnosti, kar ustvarja ustrezno klimo in kulturo. V Danfossu velja mnenje, da denarne nagrade niso najboljši motivator, čeprav je v ozadju tudi določen finančni dogovor. Določene motivira lahko že samo to, da imajo več pozornosti. Pomaga tudi to, da si zaposleni zelo zaupajo, kar je pomemben dejavnik motivacije. »Vsi vejo, da bodo tako ali drugače pošteno nagrajeni« (Pirc 2012). Dodaja še, da sposobni zaposleni lahko hitro napredujejo, kar se mu zdi zelo močna podlaga motivacije pri Danfossu. S tem ko napredno razmišljajo, predstavljajo pametne ideje, sodelujejo v razvojnih timih si potencialno gradijo kariero in pri tem se zavedajo, da dobro delo ne bo spregledano. Kriteriji in merila ocenjevanja so že v naprej točno jasni.

Sicer je mnenja, da smo glede podajanja svojih idej Slovenci kar zadržani. Danci so glede tega po njegovih izkušnjah dosti bolj odprti. »Na Danskem v Danfossu zaposleni podajo veliko več idej, kot zaposleni tukaj. Z dosti večjim navdušenjem in zagnanostjo tudi sodelujejo v raznih natečajih« (Pirc 2012). Hkrati pa izpostavi, da ima Danfoss Trata izjemno močan razvojni oddelek, 30 ljudi, ki vpelje večino novih izdelkov za

divizijo District Energy, kar brez dvoma ni zanemarljiv podatek. Zaradi omejenih virov je potrebno narediti prioriteto aktivnosti in projektov (Pirc 2012).

V Trimu vsako leto izvedejo merjenje organizacijske klime v okviru projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima). Klima in zadovoljstvo je že 11 let nad slovenskim povprečjem. Rezultate vodje po organizacijskih enotah predstavijo zaposlenim, kjer skupaj pripravijo akcijski plan za izboljšanje (Trimo 2008, 60).

Tveganje nemotiviranosti in neustrezne klime med zaposlenimi pri Trimu zmanjšujejo z organiziranimi ciljnim izobraževanj zaposlenih, merjenjem organizacijske klime in ukrepi, Trimo dialogom, *coachingom*, mentorstvom, kroženjem zaposlenih in razvojem zaposlenih skladno z modelom kompetenc (Trimo 2010, 66). V Trimu, tako kot v Danfossu, zaposleni v podjetju napredujejo in razvijajo svojo kariero na podlagi rezultatov, ki jih dosegajo. Ambiciozne zaposlene, ki se želijo razvijati na različnih področjih, dodatno podpirajo (Briški 2012; Pirc 2012).

Osnovni kriterij za nagrajevanje in napredovanje zaposlenih je povečanje dodane vrednosti na zaposlenega in posameznikov prispevek k doseganju ciljev podjetja. Na podlagi izdelanih meril je v letu 2008 napredovalo 142 zaposlenih, kar predstavlja 25,5 odstotka vseh zaposlenih v družbi Trimo (Trimo 2008, 83).

Briški (2012) glede motiviranja pravi, da imajo veliko prijemov. Eden od teh je interni natečaj Nora ideja, ki jo izvajajo že okoli 10 let. Pri tem imajo zelo zanimive nagrade, kot na primer trening astronautov v NASA centru. Te nagrade podelijo enkrat letno za prebojne ideje. Pri sistemu TIP (Trimo izboljšave procesov) imajo malce drugačen pristop, ker gre za ideje, izboljšave in inovacije pri vsakodnevnem delu. Posameznik oziroma ekipa prejme 5 % od učinka. To si med seboj razdelijo glede na prispevek posameznika. Nagrajuje se tako tiste, ki predlagajo, kot tiste, ki izvedejo. Denarna nagrada je stalni del nenehnega izboljševanja.

Tako v Trati, kot v Trimu, imajo malce slabše izkušnje s košem idej kjer zaposleni anonimno podajo ali pa sploh ne podajo svoje ideje. Res je, da je dobro, kot pravi Briški (2012) v intervjuju, če dobiš povratno informacijo in zveš, če razmišljaš v pravo smer.

Lahko si tudi kasneje pohvaljen kje drugje. Lahko se ideja kasneje razvije. Tudi pohvala, ne le denarna nagrada, lahko spodbudi zaposlene. Potrebno je komunicirati in dajati povratne informacije zaposlenim, ki poskušajo prispevati. Če zaposleni nikoli ne bi točno vedeli kaj se dogaja z njihovimi podanimi predlogi, zagotovo ne bodo videli smisla v tem, da podajajo svoje ideje. Najpomembnejša je komunikacija v procesu, da je proces lahko učinkovit.

V Trimu organizirajo tudi raziskovalne nagrade, ki jih od leta 2001 podeljujejo študentom 47-ih fakultet iz 11-ih držav. Skoraj četrtina vseh nagrajencev na različne načine sodeluje s Trimom tudi po podelitvi nagrad. V letu 2010 so izvedli aktivnosti za pripravo in razpis natečaja Trim Urban Crash. Pritegnejo nove fakultete in profesorje ter nekaj najbolj priznanih mednarodnih strokovnjakov in profesorjev za sodelovanje v žiriji, s čimer to postaja ena najbolj prepoznavnih evropskih nagrad na področju arhitekture (Trim 2010, 51).

#### **4.5 Razvoj in izobraževanje**

Danfoss velja za uspešno in urejeno podjetje in je tako zelo zaželena firma pri novih kandidatih. Zaradi tega je na voljo za izbiro veliko sposobnih kandidatov, ki si želijo novih izzivov, kreativnosti in svobode pri delu. Tudi opravljanje študentske prakse na postaja reden proces, s čimer podjetje spoznava morebitne novo-zaposlene (Pirc 2012; Danfoss Trata 2010, 23).

V Trimu si za pridobivanje strokovnega kadra prizadevajo z dvigom blagovne znamke, oglaševanjem, štipendiranjem manjkajočih deficitarnih poklicev, sodelovanjem z univerzami, institucijami znanja, arhitekturnimi nagradami, mladimi raziskovalci, študijem ob delu. Proti izgubi ključnih kadrov pa se poslužujejo prijemov kot so: dolgoročne sheme in karierni načrti, rotacija, napredovanja, izobraževanje, zadovoljstvo in dobra klima (Trim 2010, 66).

Zaposleni se izobražujejo na področju pridobivanja strokovnih znanj in tudi na področju osebne rasti, čustvene in duhovne inteligence, timskega dela in komunikacije, odgovornosti, razvijanja kreativnega mišljenja in inovativnosti (Trim 2008, 80).



Postavljajo tudi projekt modela odprte inovativnosti (Open Innovation Model), s katerim želijo pospešiti razvojne aktivnosti in v sodelovanje vključiti čim večje število zunanjih razvojnih partnerjev (Trimo 2010, 73).

V Trimu v proces razvoja vključujejo pomembne kupce, dobavitelje, licenčne partnerje, univerze in inštitute, razvojne oddelke drugih podjetij in posameznike. Leta 2010 je razvojni oddelek aktivno sodeloval s 123-imi domačimi in tujimi partnerji. Med tem 21 fakultet, 17 inštitutov, 58 razvojnih oddelkov drugih podjetij, med njimi 23 dobaviteljev in večje število samostojnih raziskovalcev in oblikovalcev. V 85 odstotkih razvojnih projektov so sodelovali z zunanjimi partnerji. Kreativnost in inovativnost spodbujajo v odnosu do vseh deležnikov ob tem pa najboljše nagrajujejo, s takšnim vključevanjem pa gradijo partnerstva z željo po trajnostnem razvoju (Trimo 2010, 51, 72).

Enega izmed tipov izboljšav so prenesli s podjetja BMW. Ta sistem izboljšav tudi nenehno izboljšujejo in prilagajajo. Okoli leta 2002 so se poleg proizvodnih izboljšav bolj usmerili tudi na izboljšave na neproizvodnih procesih, kjer se, menijo, tudi ustvarja največja dodana vrednost (Briški 2012).

V letu 2008 so proces TIP (Trimo izboljšave procesov in proizvodov) nadgradili z moderiranimi delavnicami z vsemi zaposlenimi. V začetku leta so usposobili 11 Trimo moderatorjev, ki so promotorjem in sodelavcem pomagali razviti dobre ideje za izboljšave. V letu 2008 so zaključili 364 TIP-ov z velikim učinkom. V izvajanje so vključili kar 417 oz. 77,7 odstotka vseh zaposlenih (Trimo 2008, 97).

Projektno vodenje je prav tako eno od področij, ki ga sistematično razvijajo. Začeli so s programi, kjer so zaposlene seznanili z osnovami projektnega vodenja in nadaljevali z nadgradnjo, z domačimi in tujimi strokovnjaki na tem področju. Pripravili so tudi celovit program šole za projektno vodenje, ki ga bodo izvajali z notranjimi in zunanjimi strokovnjaki. Učenje so zasnovali predvsem na takšen način, da se bodo zaposleni izobraževali prek e-učenja (Trimo 2008, 81).

Je pa tudi zelo pomembno, kakšno ekipo se sestavi za izpeljavo projekta, kar je izpostavil tudi Pirc (2012). Pravi, da so zelo pomembni karakterji članov. Tim ali

skupina morata biti sestavljena s premislekom, da bo ravno prav raznolikosti in podobnosti, da se lahko vzpostavi medsebojno zaupanje in sinergija med člani. Možna ovira je tudi to, da nimajo vedno vsi člani tima časa za sestanek in skupinsko delo, saj vsak opravlja tudi druge obveznosti, tekoče zadolžitve, na svojem delovnem mestu, kar mnogokrat lahko zavleče projekte in ni idealne dinamike. Dodaja še, da imajo včasih določeni timi že polne roke z drugimi projekti in je nove projekte težko začeti, saj so največji strokovnjaki zasedeni. Poudarja pa, da je pogostost sestankov tima zelo odvisna od projekta in tempa, ki ga zahteva. Lahko se tim dobiva mesečno, tedensko, ali pa tudi vsak dan. Kot pravi, se je zelo prijelo, da se dobijo vsaj dvakrat tedensko, na hitro, stoje, ob kavi, toliko, da se člani obvestijo o morebitnih težavah ali napredku pri delu. Temu doda še: »Vedno se izbere tip ekspertov. Gleda pa se tudi osebnostno. Rabiš nekoga, ki vedno žene naprej in nekoga, ki zna ustaviti takrat, ko je to potrebno. Imaš »core« (glavni) tim, npr. 3 ljudi, ki pokrijejo osnovne kompetenca, ki so potrebne v določenem primeru, in pa tudi ljudi, ki samo na vmesnih točkah vskočijo, pregledajo in ocenijo zadevo še s svojega zornega kota« (Pirc 2012).

Poleg projektnege tima, ki poskrbi, da ustvari in pripelje določen izdelek na trg, imajo še *continuous improvement team*, kjer so enako zajete vse potrebne funkcije, skrbijo pa za izboljšave izdelka ko je že na trgu. Prav tako je tudi tukaj potrebna velika mera hitrega in inovacijskega razmišljanja, da ekspresno poiščeš rešitve za prej spregledane napake (Pirc 2012).

Sistematično nadzorujejo razvoj in napredek vseh zaposlenih. Gre za tematska izobraževanja, pri čemer je učenje in izpopolnjevanje jezikov praktično obvezno. Glede na potrebe pri delu organizirajo tudi priložnostne tečaje. Je pa dosti odvisno od vsakega posameznika, od tega koliko te žene. »Če imaš občutek, da bi se za določen projekt še dodatno usposabljal, oziroma izobrazil in to lahko utemeljiš, ni nobenega problema izobraževanja tudi dobiti« (Pirc 2012).

V izobraževanja so vključeni vsi zaposleni. Poleg strateških izhodišč, se izobraževalni načrt nadgradi še na podlagi dialogov med vodji in zaposlenim. Največ izobraževanj, 91 odstotkov, poteka interno z notranjimi in zunanjimi predavatelji. Tudi tukaj se vedno bolj spodbuja e–izobraževanje (Danfoss 2010, 56). V Trimu je bil največji delež

izobraževanja in usposabljanja, 59 odstotkov, namenjen veščinam vodenja, 19 odstotkov različnim strokovnim področjem, 11 odstotkov tujim jezikom. Ostala področja, na katerih so zaposleni pridobivali dodatna znanja, so še kakovost, zdravje in osebna rast (Trimo 2008, 81).

V Trati spodbujajo interni prenos znanj, ki so ga nadgradili z merjenjem učinkovitosti. Izvedli so čez 5500 ur internega in eksternega izobraževana. Povprečno se je leta 2010 zaposleni v Danfoss Trati izobraževal 27 ur (v Trimu 23 ur), od tega več kot 46% internega izobraževanja. Testi znanja in uporabe znanja pri delu so pokazali visoko učinkovitost izobraževanj, kar pomeni, da zaposleni pridobljena znanja uspešno uporabljajo pri delu. Poleg tega so pred kratki uvedli uvajalna usposabljanja za novo-zaposlene. Pripravili so nabor 22-ih uvajalnih usposabljanj iz različnih področij (Danfoss Trata 2010, 22; Trimo 2010, 56).

Določena znanja so zapisana na intranetu, kjer so zbrani različni teksti. Pravi pa, da je pri teh stvareh odvisno od posameznika, koliko ga kaj zanima, koliko bo te stvari bral sam od sebe in je težko doseči vsakega. Ljudi je treba osebno doseči (Pirc 2012).

#### **4.6 Primerjava podjetij po hofstedejih dimenzijah kulturnih vrednot**

- **Razlika v moči**

Če se najprej naslonim na intervju, je razvidno, da gre za majhno razliko v moči pri obeh podjetjih. Veliko je projektnega, timskega dela, kjer se nadrejene obvešča o napredku le na vmesnih, v naprej določenih fazah. Poudarjeno je bilo, da gre dejansko za obveščanje in ne nekakšno zagovarjanje in opravičevanje pred nadrejenimi. Preprosto gre za skupno ocenjevanje same smiselnosti projekta, oziroma ali naj se projekt po določeni fazi, glede na stroške in možnost uspešnosti pravi Pirc (2012). Pri Trimu dobro komunikaciji postavljajo na prvo mesto med pomembnih dejavnikov za uspešnost (Biški 2012).

Zaposleni se dobro zavedajo svojih obveznosti in odgovornosti. Direktne kontrole praktično skoraj ni. Kot je bilo rečeno v intervjuju zaposleni lahko podajo svoje mnenje, če želijo. Vsi zaposleni določenega oddelka se pogosto usedejo za eno mizo in se

pogovorijo tako o poteku dela in o morebitnih težavah, kot tudi o stvareh, ki se ne tičejo nujno samega dela (Pirc 2012).

Obe podjetji imata jasno zastavljene kriterije, ki morajo biti jasni vsem. Dokler se zaposleni držijo teh kriterijev oziroma se jih trudijo doseči, so tudi spodrseljaji dovoljeni. Kar se hierarhije v podjetjih tiče, so v obeh podjetjih odnosi zelo enakopravni. Veliko se komunicira in sodeluje. Od nadrejenih ne pričakujejo, da jih bodo nenehno usmerjali (Pirc 2012; Briški 2012).

#### ▪ **Izogibanje negotovosti**

Prav na tej točki se je pokazala največja kulturna razlika, kar se tiče vrednot med Slovenci in Danci. Vsaj glede na hofstedeve raziskave.

Glede na moje ugotovitve iz intervjujev in drugih virov, obe podjetji zelo spodbujata h kreativnemu razmišljanju in k inovativnosti usmerjeno organizacijsko kulturo. Različne načine sem že predstavil zgoraj. Kot je dejal Pirc (2012), se kakšen od projektov, če je potrebno, ustavi na vmesni fazi, ko so že bila vložena sredstva. Kdaj se zgodi, da je izdelek izjemno inovativen, vendar nima prave praktične vrednosti za sistem, za katerega je namenjen. Kdaj tudi zaradi prehitre vpeljave novosti trpi kvaliteta. Kot je povedal, brez malce tveganja podjetje ne bi bilo kjer trenutno je. V Trimu je inovativnost vsakodnevna tema pogovorov, poleg tega pa imajo tudi jasno definiran standard, da vsak trimovec uvede vsaj eno izboljšavo letno, oziroma se za vsakega posameznika posebej določi koliko lahko prispeva (Briški 2012).

Poleg matrične strukture je bistvo Tratine organizacijske kulture tudi v spreminjanju in fleksibilnosti. Napake niso sankcionirane ali javno izpostavljene, zato si zaposleni upajo in nimajo strahu narediti stvari. Zaposleni pravijo, da je danska filozofija stalnega napredka postala običajna tudi pri njih (Jaklič in drugi 2011).

V obeh podjetjih večinoma vpeljujejo izboljšave in inovacije na podlagi temeljitega razmisleka, ocene in točne postavitve ciljev pred vsakim začetkom projekta kot tudi na vmesnih fazah. Poslužujejo se različnih prijemov za zmanjševanje tveganja. Poleg tega se posvetujejo tudi s ključnimi kupci in partnerji. Zadevo se pogleda z več zornih kotov

in določi kriterije za vmesne stopnje projekta, kar seveda konkretno zmanjša samo tveganje, po drugi strani pa dvigne možnost uspeha projekta in vpeljave inovacije. Spodbuja se kreativnost in inovativnost, vendar so določena osnovna pravila. Določene kontrolne točke so potrebne, če ne zaradi drugega, zagotovo zaradi omejenosti sredstev. Prav vseh idej se žal zaradi omejenih finančnih in človeških virov ne da poslovno realizirati. Pirc pravi, da je želja vedno več kot sredstev (Pirc 2012; Trimo 2010).

Pri Trimu, na primer, tveganje izpeljave investicij v načrtovani višini, kakovosti in roku zmanjšujejo s kakovostno in usklajeno definiranim projektom, razdelanim načrtom investicije, terminskimi plani in nadzorom nad potekom investicije (Trimo 2009, 87).

Poslovna tveganja Danfoss Trata obvladuje vzporedno po več poteh: preko strateškega planiranja razvoja izdelkov in trga na nivoju divizije District Energy, z razvijanjem partnerskih odnosov z dobavitelji in uvajanjem sistema *multi-sourcinga* za kritične kode, ne nazadnje pa z neprestano skrbjo za kakovost izdelkov in dobro počutje vseh zaposlenih (Danfoss Trata 2010, 27).

- **Individualizem/ kolektivizem**

Slovenski poslovneži, kot sem že navedel, vsaj v preteklosti niso bili preveč naklonjeni timskega delu, nekateri zaposleni pa so skupinsko delo dojemali le kot še eno obliko kontrole. Delo večine zaposlenih v Sloveniji je bilo individualizirano (Svetlik 1996, 169; Jazbec 2005, 56). Podjetja se danes vedno bolj usmerjajo v timsko delo, spodbuja se sodelovanje. Jaklič in drugi (2011, 14) menijo, da se močan občutek pripadnosti lahko danes pojmuje kot pozitiven ostanek samoupravljanja – enega glavnih principov socialistične ideologije, ki ga je še okrepila nagnjenost h kolektivizmu. Določeni elementi danskega stila vodenja, kot je sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev in odsotnost hierarhije, uspešno gradijo na ostankih socialističnega samoupravljanja.

Obe podjetji, glede na pridobljene podatke, sta nagnjeni h kolektivnemu, timskega in skupinskega, opravljanju nalog in projektov, pri čemer si zaposleni zaupajo. Obe organizaciji takšen način dela spodbujata. Pri tem je pomembno upoštevati druge dejavnike, ki lahko vplivajo na timsko delo. Treba je upoštevati, kako se timi

sestavljajo, kako se ujamejo karakterji udeležencev, kako se organizira samo delo tima in kakšne cilje se določi, kar sta izpostavila Pirc (2012) in Briški (2012) v intervjuju.

▪ **Moškost/ ženskost**

Kot že rečeno so najbolj ženstvene skandinavske države. Tudi pri Slovencih prevladujejo ženske vrednote. V obeh organizacijah se kaže trud za dvig kvalitete odnosov in povezanosti med zaposlenimi z različnimi dogodki izven službe, kjer se sodelavci spoznajo v drugačni luči in utrjujejo medsebojne odnose. Je pa zanimivo, da udeležba na takšnih dogodkih ni najboljša, kot je v intervjuju povedal Pirc (2012). Pravi, da se v tej smeri veliko poskuša, podjetje se trudi, vendar ima občutek, da ni najboljšega odziva. Tukaj se morda kaže, kar je izpostavila Marijana Jazbec (2005, 59–61), da se Slovenci sicer trudimo za dobre medsebojne odnose, vendar skrbimo predvsem zase in najozžjo družino.

Vrednota je tudi sodelovanje. Kot sem že navedel pri prejšnji dimenziji, v obeh podjetjih prevladuje močan kolektivism, zaposleni pa si zaupajo. Pri tem se zaposleni zavedajo, da bodo za svoj doprinos pošteno nagrajeni.

Pomembna ženska vrednota je tudi enakost, ki je prisotna v obeh podjetjih. Jaklič in drugi (2011, 13–16) pravijo, da so ljudje postavljeni v središče vsakega procesa, gonilna sila pa je sproščeno in stimulatívno delovno okolje, kjer se zaposleni tikajo, generalni direktor Zalaznik pa pragmatívno in demokratično vodi. V organizaciji imajo visoko izpolnjeno strukturiranje ciljev, kar naj bi bil tipíčen danski vpliv, ki se je preko organizacijske kulture globoko vsadil v vse zaposlene v Trati. Komunikacija je eden ključnih elementov tratine organizacijske kulture. Osnova vseh stvari je konsenz, skupna postavitve ciljev, razdelitev nalog in načinov dela ter spremljanje (in ne nadziranje) uspešnosti.

V nasprotju s pričakovanjem, da smo Slovenci zaprti in nezaupljivi, v Trati sami ne opažajo ločnice med Danci in Slovenci, obstaja le »MI«. Iz pregleda delovanja Trate, njene zgodovine, sedanjega poslovanja pod okriljem Danfossa in prihodnosti je lepo razvidna ideja transnacionalnega upravljanja. Združitev Danske ravninske in Slovenske dolinske mentalitete pokaže pravi potencial slovenskega institucionalnega okolja, z

mednarodnega zornega kota. Gre za dober primer uspešne združitve slovenske specifik in danske organizacijske pragmatičnosti (Jaklič in drugi 20010, 1).

#### **4.7 Ugotovitve**

Primerjal sem dve organizaciji in opravil dva globinska intervjuja, tako da ni moč postaviti definitivnih ugotovitev. Rezultati so relativni, saj je vzorec majhen. Kljub temu marsikaj deluje zelo očitno.

Podjetji sta se izkazali za zelo podobni. Poslužujeta se zelo podobnih prijemov, kar nakaže na to, da si bodo pogosto uspešna podjetja na makro nivoju, v tehničnem smislu in v sami organizaciji dela, podobna. Seveda so nekatera odstopanja, kar se tiče programov in načina izvedbe, a gre večinoma za podoben načrt in cilj.

Razlike se tipično najhitreje pokažejo na mikro nivoju, pri kulturi in vrednotah organizacije in zaposlenih. Iz intervjujev in ostalih virov je lahko razbrati, kakšne so organizacijske vrednote v obeh podjetjih, glede na to, kaj se konstantno ponavlja. Visoko se vrednoti predvsem enakost, sodelovanje, zaupanje, inovativnost in razvoj. Poudarja se, da so ljudje vedno v središču, da si zaupajo, so kreativni, poizkušajo, in da je kdaj potrebno tvegati, da dosežeš nekaj več. Velja, da je vodja prvi med enakimi, da demokratično vodi in je zaposlenim za zgled. Raziskave, kot so merjenje klime, zadovoljstva in zagnanosti zaposlenih, kažejo nadpovprečne rezultate obeh podjetij za slovensko okolje.

Danfoss Trata in Trimo sta prevzela nekatere preizkušene organizacijske modele iz tujine. Bili so tudi pripravljene te modele sproti spreminjati in jih prilagajati. Očitno je, da gre za učeči se organizaciji z zelo podobno politiko. Nenehno se poudarja napredek na vseh nivojih, cilj pa je dolgoročen uspeh. Težko bi izpostavil danski vpliv kot glavni razlog za uspeh Danfoss Trate, saj konkretnih razlik med Trato in Trimom nisem odkril. Je pa potrebno upoštevati, da je tudi Trimo odprta organizacija, ki konstantno išče kakršnekoli izboljšave po celem svetu in ne le v Sloveniji.

## 5 SKLEP

Različni avtorji navajajo številne dejavnike, ki so povezani z organizacijsko inovativnostjo, na primer prisotnost nenehnih izzivov, svoboda in sprejemanje tveganja, stopnja zaupanja med zaposlenimi, poudarjanje ustreznih vrednot vodstva, pri čemer so sami za zgled, nagrade in priznanja, raznolikost zaposlenih, sodelovanje s kupci in partnerji, in še bi lahko našteval. Organizacijska inovativnost je del organizacijske kulture in zato je najbolj pomembno kakšno kulturo ustvari podjetje. Vsak zaposleni se, preden pride v stik z organizacijo, seveda rodi in odraste v določenem kulturnem okolju in ponotranji vrednote in prepričanja te družbe. Zato je pomembno, da se organizacija zaveda kulturnega ozadja zaposlenih in ustvarja takšno organizacijsko kulturo, ki je skladna z njihovo nacionalno kulturo. V različnih kulturah bodo ljudje motivirani na različne načine saj različno kategorizirajo osnovne življenjske potrebe in vrednote.

Če primerjam dimenzije vrednot Danfoss Trate in Trima z ugotovitvami Hofsteda in Jazbečeve, se zanimivo pokaže nepopolno ujemanje pri izogibanju negotovosti in stopnji individualizma. Podjetji sicer imata različne prijeme za zmanjševanje tveganja, a se kreativnost in inovativnost nenehno spodbuja, pri čemer iskrene napake niso nikakor sankcionirane. Poleg tega v podjetjih prevladuje kolektivizem, kar se ne ujema s prepričanjem, da smo Slovenci izraziti individualisti. Če ocenim primera podjetij, se pokaže, da način dela v obliki sodelovanja, skupinskega in timskega dela tudi v Sloveniji lahko dobro deluje. Kot kaže, odgovarja zaposlenim in ustvarja ustrezno dinamiko dela.

Glede na ugotovljeno lahko svojo tezo, da inovativnosti nenaklonjena nacionalna kultura ne predstavlja nepremagljivih ovir inovativnemu podjetju, saj se te ovire lahko presežejo z ustrezno organizacijsko kulturo potrdim. Obe podjetji potrjujeta, da imamo v Sloveniji zelo velik potencial, kar se tiče inovativnosti, le pristop mora biti pravi. Večinoma se bojimo poskušati in tvegati, ker se preveč bojimo neuspeha in kritičnega mnenja drugih ljudi. Ne zavedamo se dovolj dejstva, da je kdaj potrebnih veliko poizkusov za velik dosežek. Prav zaradi tega le to predstavlja še večji izziv za inovacijsko usmerjena podjetja, ki delujejo znotraj slovenskega prostora. Zaposleni morajo verjeti in zaupati vodstvu, da bodo za svoj trud in samo-iniciativo na nek način



pošteno nagrajeni. Poleg tega je potrebno odpraviti strah pred spodrsljaji in jih navaditi, da si upajo in zaupajo v svoje ideje.

## LITERATURA

1. Adler, Nancy J. 1991. *International dimensions of organizational behaviour (Second Edition)* Boston: PWS–KENT.
2. Bernik, Mojca, Jože Florjančič in Ladislav Rajkovič. 2002. *Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij* 35 (8): 473–475.
3. Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
4. Briški, Polona. 2012. Intervju z avtorjem. Trebnje, 15. april.
5. Cheney, George, Lars Thøger Christensen, Theodore E. Zorn, Jr. in Shiv Gonesh. 2004. *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.
6. *Danfoss Trata*. Dostopno prek: <http://trata.danfoss.com/> (10. junij 2012).
7. --- 2010. *Letno poročilo*. Dostopno prek: [http://trata.danfoss.com/PCMFiles/17/Danfoss-Trata/LP\\_Danfoss\\_Trata\\_2010\\_web\\_SLO.pdf](http://trata.danfoss.com/PCMFiles/17/Danfoss-Trata/LP_Danfoss_Trata_2010_web_SLO.pdf) (20. julij 2012).
8. Drucker, Peter F. 2005. *Managing the nonprofit organization: Principles and practices*. New York, N.Y.: Collins Business.
9. Europa.eu. 2009. *Znaten napredek na področju inovacij v Evropi*. Dostopno prek: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/112&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en> (15. julij 2012).
10. Fatur, Peter. 2005. *Analiza invencijsko–inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/fatur2700.pdf> (25. maj 2012).
11. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf> (30. avgust 2012).
12. Handy, Charles. 1995. *Gods of management, The changing work of organizations*. London: Arrow books.
13. Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequence; Comparing Values, Behaviors, Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

14. Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje – Raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
15. IfM. 2009. *Creating wealth from knowledge: practice and policy*. Cambridge: University of Cambridge.
16. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Jaakson, Krista, Dorel Tamm in Gerli Hämmal. 2011. *Baltic Journal of Management* 6 (2): 205–226.
18. Jaklič, Marko, Hugo Zagoršek in Aljaž Hribernik. 2010. *Skandinavski pristop pri vodenju podjetij: vloga vodilnih, zaposlenih in ostalih deležnikov – primer podjetja Danfoss Trata*. Ljubljana: Interno gradivo.
19. Jazbec, Marijana. 2005. *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Kroeber, A. L. in Clyde Kluckhohn. 1952. *Culture: A Critical Review Of Concepts and Definitions*. Cambridge, Massachusetts: The Museum.
22. Levi, Daniel. 2007. *Group dynamics for teams*. Los Angeles: Sage Publications.
23. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
24. Marie del Mar Benavides–Espinosa. 2012. Joint Venture, an Alternative for Knowledge Learning. *Knowledge and Process Management* 19 (1). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1378/pdf> (25. avgust 2012).
25. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Morris, Langdon. 2007. *Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions and Leaders*. Innovation Labs. Dostopno prek: <http://www.innovationtools.com/PDF/CreatingInnovationCulture.pdf> (30. avgust 2012).
27. Pirc, Maks. 2012. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 12. april.
28. Promis. 2008a. Inovacije, oblikovanje inovacijskih timov, 3 (1): 10–11.
29. ---. 2008b. Inovacije: kako ohraniti in razvijati znanje v podjetju, 5 (1): 10–11.

30. Pugh, D. S. 2003. Measurement of organizational structures. V *The sociology of organizations: classic, contemporary and critical readings*, ur. Michael J. Handel, 66–77. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
31. Schein, H. Edgar. 1999 *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
32. Schumpeter, Joseph A. 1979. *Capitalism, socialism and democracy*. London: Allen and Unwin.
33. Svetlik, Ivan. 1996. *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. *Trimo*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/> (10. julij 2012).
35. --- 2008. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2008.pdf> (20. julij 2012).
36. --- 2009. *Letno poročilo*. Dostopno prek: [http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2009\\_final.pdf](http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2009_final.pdf) (20. julij 2012).
37. --- 2010. *Letno poročilo*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2010.pdf> (20. julij 2012).

## **PRILOGI**

Priloga A: Globinski intervju z Maksom Pircom (Danfoss Trata)

Priloga B: Globinski intervju s Polono Briški (Trimo)

### **Priloga A: Globinski intervju z Maksom Pircom (Danfoss Trata)**

#### **Kakšne koncepte inovativnosti ima podjetje? Koliko podjetje temu namenja?**

Podjetje koncepte stalno prireja. Poskušajo jih približati ljudem. Prejšnji koncept zbiranja idej se ni obnesel, zato so začeli z določenimi kampanjami preko intraneta in elektronske pošte, na primer kampanja Man on the moon, ki je na nivoju korporacije. Za to je zadolžena posebna služba, ki to idejo tudi distribuira po enotah. Takšni projekti niso prepuščeni lokalnim enotam. Nagovarjajo in spodbujajo direktno preko elektronske pošte. Iniciativa za takšne zadeve vedno pride z vrha. Neposrednote nagovorijo, da podajaš svoje ideje, tudi nadgrajuješ že obstoječe, zapisane ideje. Večina informacij kroži preko intraneta. Sistem je sprogramiran tako, da že takoj zjutraj, ko prižgeš računalnik vidiš novice, ki se dotikajo podjetja. Obstaja tudi interni mesečnik, ki povzame pomembnosti in politiko podjetja ter razni lokalni dogodki in podobno. Če imaš pametne ideje, si lahko brez problema vzameš čas in se ukvarjaš s to idejo, vendar moraš to seveda logično utemeljiti. Ni pa nujno potrebno, da se izide.

#### **Kako se pri Danfossu motivira in spodbuja zaposlene za kreativnost in inovativnost?**

Podjetja ves čas ponavljajo in poudarjajo določene vrednote, pomembnost naprednega razmišljanja in inovativnosti, kar ustvarja ustrezno klimo. V Danfossu velja mnenje, da denarne nagrade niso najboljši motivator, čeprav je v ozadju tudi določen finančen dogovor, ki pa se ga ne obeša na velik zvon. Določene motivira že samo to, da so v središču pozornosti. Stopnja zaupanja med zaposlenimi in v podjetju je zelo visoka, kar je zelo pomemben faktor za motivacijo. Vsi vejo, da bodo tako ali drugače pošteno nagrajeni.

### **Kako se nagradi dobre ideje?**

Kriteriji in merila ocenjevanja so že v naprej jasni. Danfoss nima nekih velikih denarnih nagrad. Bolj v smislu neke simbolike, kakšna manjša darila, ugodnosti in pohvale. Nekaj je pa tudi denarno. Vedno pa je prostor tudi za pogajanja, saj si v določeni meri lastnik ideje. Si pa v določeni meri ideje kar prilastijo, saj je vsak del podjetja. Obstaja določen sklad, kije namenjen tovrstni nagradi. .

### **Kakšne praktične nagrade točno podeljuje podjetje?**

Večkrat gre na primer za sistem tipa: če sodeluješ, si vključen v nagradno igro, za potovanje. Druga stvar pa je, ko je ideja že priznana, kot potencialna inovacija. Takrat se zmeni z zaposlenim konkretno. Najvažnejše pa je, da ljudi sploh spodbudiš, da nekaj prispevajo, da jim ni vseeno.

### **Katere so glavne omejitve pri ustvarjanja in inovativnosti?**

Denar. Denarja je vedno manj kot želja. Lahko je ideja izjemno obetavna, lahko bi rekli revolucionarna, vendar trenutna sredstva preprosto ne omogočajo izvedbe projekta.

### **Katere druge omejitve se še kažejo?**

Ovira je tudi pomanjkanje časa. Če imajo določeni timi že polne roke dela z drugimi projekti, je določene nove projekte težko začeti, saj so največji strokovnjaki zasedeni. Velikokrat je težko hitro zbrati vse člane tima skupaj, saj ima vedno kdo tudi preveč drugih tekočih obveznosti pri svojem delu. Tako mnoge dobre ideje dolgo čakajo, da se jih preuči, ali pa se projekt v teku prepočasi premika naprej. Zato kdaj ni idealne dinamike, kakršno bi si vsi želeli.

### **Kako se identificira težave?**

Na primer »market feedback«, kjer se preučuje odziv trga, pred novostjo in po začetku prodaje. Lahko narediš najboljši možen izdelek, ki obstaja na trgu, pa ni dobrega odziva kupcev. Kdaj si lahko tudi preveč inovativen za ceno kakovosti. Prehitro se vpeljuje novosti, trpi pa kvaliteta in ime podjetja na trgu. Kdaj je kakšen produkt izjemno inovativen, a nima prave praktične vrednosti v sistemu, za katerega je namenjen. Zaradi tega gredo najprej produktni in projektni vodje do ključnih kupcev, s katerimi se podrobno pogovorijo o potencialnem novem izdelku. Kaj jim je všeč in kaj ne? Tako se

najlažje identificira težavo in potrebne izboljšave na določenem področju. Problem pa lahko nastopi tudi, če se težavo vidi tam, kjer je v resnici ni. Recimo, so že bili primeri, ko se je ogromno vlagalo v nov izdelek, ki je bil izredno inovativen, prodaja pa ne najboljša. Potem se prodajalci zagovarjajo, ter podajo svoje mnenje, katere spremembe so potrebne, da bi prodaja občutno zrasla. Spet se je ogromno vložilo v te modifikacije, prodaja pa ni občutno zrasla. Sedaj imamo poleg projektnega tima, ki poskrbi, da se ustvari in pripelje določen izdelek na trg, še *continuous improvement team*, kjer so enako zajete vse potrebne funkcije, skrbijo pa za izboljšave izdelka, ko je že na trgu in dokler je še v rasti. Tukaj je prav tako pomembna velika mera hitrega in inovativnega razmišljanja, da ekspresno poiščeš rešitve za prej spregledane napake.

### **Kako točno se razvija in vpelje inovacija?**

Ideja je lahko zelo zanimiva, dobra, vendar jo mora na primer razvojniki preučiti in oceniti, če je sploh tehnično izvedljiva. Tehnolog oceni, če se lahko, oziroma kako se bo star naredila. Prodajlec je lahko mnenja, da po njegovih izkušnjah takšna stvar sploh ne bi nikogar zanimala, ali pa ne bi zanjo toliko plačali. Ko se potencialna inovacija prepozna, gre v roke kreativnega tima. Iz sklada se nameni sredstva, ki gredo v roke projektnega tima, da zadevo razvija naprej, ter jo poskuša aplicirati. Lahko gre tudi za čisto znanstveno raziskovalno delo, kjer se še ne išče praktičnih uporabnosti. Ideja, tudi če trenutno ni izvedljiva, je še vedno lahko zelo uporabna v prihodnosti. Ideje se ne zavrže.

### **Kakšen je potek dela v projektih, ko se enkrat reče: »To bomo poskusili narediti.«?**

Najprej je potrebno izbrati najbolj obetavne projekte, saj so sredstva omejena in se delijo na podlagi ocen. Zato je najprej potrebno predložiti poslovni načrt. Glede na namenjena sredstva se je potrebno projekta potem najbolj smiselno lotiti. Sestavi se skupina strokovnjakov, ki najbolje pokrije vse vidike, ki se tičejo tega projekta.

### **Kaj se zgodi, ko se enkrat pride do mrtve točke, ko je očitno, da ocena izvedljivosti ni bila prava, projekt pa je nesmiselno nadaljevati?**

Na začetku se postavi več kritičnih točk, ki se jih tekom projekta vseskozi preverja. Pogleda se, kaj se je doseglo in za koliko porabljenih sredstev. Vidi se, če vmesni

rezultati obetajo ali ne. Rezultate pregleda komite, ki nadzoruje projekt. Določen je vodja projekta, ki na določenih točkah oceni projekt. Če ni smiselno nadaljevati, se reče: »Nekaj smo se naučili, vendar je nesmiselno nadaljevati.« Je pa možno vedno dobiti dodatna sredstva, če le-teh na vmesni točki zmanjka, a so rezultati zelo spodbudni in je smiselno vztrajati na projektu. Vedno je velika možnost, da ne uspe, vendar če se oceni, da se splača tvegati, se tvega. Če bi se lotili le stodontnih projektov, ne bi bili prav uspešni in inovativni. Seveda pa ne smeš siliti z glavo skozi zid, če je očitno, da ne bo šlo.

### **Kakšno je timsko delo v razvoju?**

Eno je zbiranje idej in *brainstorming*. Vedno se izbere tip ekspertov. Gleda pa se tudi osebnostno. Rabiš nekoga, ki vedno žene naprej in nekoga, ki zna ustaviti takrat, ko je to potrebno. Imaš *core* tim, na primer tri ljudi, ki pokrijejo osnovne kompetence, ki so potrebne v določenem primeru in pa tudi ljudi, ki samo na vmesnih točkah vskočijo in pregledajo ter ocenijo zadevo še s svojega zornega kota. Rezultate in bilanco pa je treba na vmesnih točkah predstaviti tudi odboru. Takrat se dobro preuči, kako je smiselno nadaljevati. Projekte se tudi časovno smiselno razvrsti. Če, na primer, delaš na sistemih ogrevanja, bodo poleti testni pogoji slabši, zato se kdaj projekt prekine in prestavi s poletja na zimo. Tudi pogostost sestankov tima je zelo odvisna od projekta in tempa, ki ga zahteva. Lahko se tim dobiva mesečno, tedensko, ali pa tudi vsak dan. Zelo se je prijelo, da se tim dobi vsaj 2-krat tedensko, zelo na hitro, stoje, ob kavi, na primer za 5 min. Ravno toliko, da vsak član drugim razloži morebitne težave, ali napredek pri delu.

### **V kolikšni meri, bi ocenil, so zaposleni resnično pripravljeni zaupati svoje dobre ideje za dobro podjetja?**

Mislím, da smo Slovenci glede tega še kar zadržani. Ne vem ali zaradi tega, ker nimamo toliko dobrih idej ali ker jih ne želimo zaupati. Danci so glede tega dosti bolj odprti. Na Danskem v Danfossu zaposleni podajo veliko več idej, kot zaposleni tukaj. Z dosti večjim navdušenjem in zagnanostjo sodelujejo v raznih natečajih, kot Slovenci. Je pa res, da ima Danfoss Trata izjemno močan razvojni oddelek, ki vpelje večino novih izdelkov za divizijo District Energy, kar seveda ni zanemarljiv podatek. V razvojnem oddelku je preko 30 ljudi.



**Kako ideje in težave posredujejo zaposleni v montaži ali proizvodnji, ki pri delu ne uporabljajo računalnikov in ne delajo v kreativnih timih.**

V proizvodnji in skladišču imajo dnevne sestanke, oziroma premore za kavo, ko se vsi skupaj usedejo za mizo in poleg neslužbenih tem pogovorijo tudi o morebitnih težavah, idejah za izboljšanje. Vodja oddelka določene dragocene informacije lahko preprosto posreduje naprej. Nепrestano se išče izboljšave.

**Kako podobna je Danfoss Trata kot slovensko podjetje materinskemu Danfossu na Danskem?**

Kot samo podjetje in sistem delovanja, je Danfoss Trata zelo podobna Danfossu na Danskem. Gre za enako politiko firme. Seveda so določene specifične in odstopanja. Se upošteva tudi nacionalno kulturo.

**Kakšna je hierarhija v Danfossu?**

Na Danfossu so stvari izredno horizontalne. Če si vodja oddelka, ne pomeni, da ukazuješ, ampak si le prvi med enakimi, da organiziraš, usklajuješ. Nadrejeni ne izkazujejo pozicije ali moči. Tudi ni tega, da bi se nadrejeni vmešavali v tekoče delo zaposlenih. Seveda pa je na določeno časovno obdobje potrebno pokazati določene rezultate. Nadrejeni izkazujejo veliko mero zaupanja in dopuščajo veliko mero svobode pri delu, vendar je potrebno to zaupanje tudi opravičiti. Tudi, ko gre za kontrolne točke pri projektih, gre bolj za ocenitev potrebnih sredstev in razpravo o tem, ali se projekt nadaljuje ali ne, kot pa za neko kontrolo tima. Sposobni zaposleni lahko tudi zelo hitro napredujejo, kar je tudi velik motivator pri delu vseh zaposlenih. To se mi zdi taka zelo močna podlaga pri Danfossu. S tem, ko napredno razmišljaš, pogosto predstavljaš pametne ideje, sodeluješ v razvojnih timih, si potencialno gradiš kariero. Dobro delo ni spregledano.

**Kako se skrbi za razvoj zaposlenih?**

Sistematično se nadzoruje razvoj in napredek vseh zaposlenih. Gre za tematska izobraževanja. Učenje in izpopolnjevanje jezikov je praktično obvezno. Glede na potrebe pri delu se organizira tudi priložnostne tečaje. Malce je odvisno od posameznika, koliko te žene. Če imaš občutek, da bi se za določen projekt še dodatno

usposabljal, oziroma izobrazil, in to lahko utemeljiš, ni nobenega problema izobraževanja tudi dobiti.

**Nekatera znanja si izmenjujete tudi sami zaposleni med seboj na različnih predavanjih, oziroma predstavitev znotraj podjetja.**

Tudi, vendar je to zadnje čase malce zamrlo. Na dva tedna bo na primer kdo predstavil določene sisteme, način delovanja, tako da imajo tudi ostali zaposleni neko širšo predstavo, kako stvari v podjetju potekajo, ali kako funkcionirajo določeni izdelki. Določena znanja pa so zapisana na intranetni strani, kjer so zbrani različni teksti. Je pa pri teh stvareh spet zelo odvisno od posameznika, koliko ga kaj zanima, koliko bo te stvari bral sam od sebe in je težko doseči vsakega. Te ljudi je treba osebno doseči.

**Kako se ustvarja in ohranja dobra klima znotraj podjetja? Se organizira kakšne izlete, zabave?**

Kljub veliko vložene truda imam občutek, da ni najboljšega odziva. Če je organiziran piknik, na katerega so vabljeni vsi, pride pa jih le četrto, to ni najbolj obetavno. Se pa podjetje v tej smeri zelo trudi.

**Kakšna pa je prepletenost med oddelki?**

Za projektno delo imamo projektne pisarne, kjer se zberemo z različnih oddelkov. Pri teh stvareh je stvar zelo prepletena.

**Na kakšen način se išče nove zaposlene. Čemu se poleg izkušenj in osnovnega znanja daje prednost? Kako se preverja karakter ali recimo kreativnost?**

Danfoss velja za zelo uspešno podjetje, je na dobrem glasu, tako da je zelo zaželena firma za nove kandidate. Zaradi tega je na izbiro veliko sposobnih kandidatov, ki si želijo novih izzivov, kreativnosti in svobode pri delu. Na začetku se naredi osnovna selekcija v kadrovske službi, resni kandidati pa imajo dodaten krog, kjer se preuči podrobnosti vsakega.

**Se zaposlene seznanja in poučuje o kulturnih razlikah, glede na to, da gre za multinacionalko, s kupci, sodelavci in partnerji po celem svetu?**

Se. Absolutno. Že sami se veliko naučimo, saj smo vsakodnevno v stiku s tujci. Imamo tudi različna izobraževanja, če bi temu lahko tako rekel. Pogosto se potuje v tujino, ali pa tujci pripotujejo k nam in se tako spoznavamo. Organiziramo pa tudi predavanja s povabljenimi zunanjimi strokovnjaki za posamezne trge. Pridejo tudi menedžerji s tujine, ki zaupajo svoje izkušnje. Pridejo tudi kakšni uspešni slovenski podjetniki, ki so se dobro odrezali na tujih trgih.

**Priloga B: Globinski intervju s Polono Briški (Trimu)**

**Kakšen koncept inovativnosti imate v podjetju? Kaj bi rekli, da prispeva k inovativnosti zaposlenih?**

K inovativnosti v podjetju prispeva več dejavnikov. Eden od njih so jasni cilji. Prvi korak na poti do inovativnosti je namreč določitev jasnih ciljev kreativnosti in inovativnosti od najvišjega strateškega nivoja do ciljev na ravni procesov ter individualnih ciljev. V Trimu, velja standard, da vsak Trimovec izvede najmanj eno izboljšavo letno. Imamo točno postavljen cilj za inovativnost za trimo inovativni proces (TIP). Drugi dejavnik predstavlja komunikacija z vsemi sodelavci, ki poteka na različnih ravneh organizacije na različne načine, denimo osebno, prek interneta, intraneta, prek različnih internih glasil in podobno. Tretji, ključni dejavnik, je zgled vseh vodij v organizaciji pri izboljševanju, torej dobro voditeljstvo. Ne le glavni direktor, vsi vodje morajo dajati dober zgled za kreativnost in inovativnost. Vodje naj bi prepoznali potrebo za izboljšavo, jo oblikovali ter vključili v ta proces razmišljanja vse sodelavce. Ob tem je izredno pomembno, da ne gre le za proces, zapisan na papirju, ampak se redno odvija v praksi. V Trimu razvoj kulture voditeljstva, kreativnosti in inovativnosti izhaja iz naše usmeritve k odličnosti. V Trimu spodbujamo odprt način komuniciranja. Inovacije in stalne izboljšave so resnično vsakodnevna tema pogovorov. To je način dela in življenja v podjetju.

### **Bi rekli, da je to glavna razlika med vami in povprečnim slovenskim podjetjem?**

Verjamem, da nam pristop ni edini možen in da so lahko različni pristopi uspešni. V Trimu smo pač našli svoj model, v katerega verjamemo in nam prinaša rezultate.

### **Verjamete, da ravno to najbolj spodbuja zaposlene, da uspešno opravljajo svoje delo?**

Verjamemo, da organizacijska kultura, ki med vrednotami spodbuja kreativnost in voditeljstvo, prispeva tudi k prizadevanjem sodelavcev za doseganje dobrih rezultatov, tako vodij kot ostalih. V primeru Trima so dokaz za to nenehne izboljšave in novi izdelki.

### **Na kakšen način še motivirate zaposlene. Kaj se še obnese?**

Zagotovo ena tabletko ni zdravilo za vse. Ljudje smo si različni in nas motivirajo različne stvari. Zato tudi v Trimu uporabljamo več pristopov. Vzemimo za primer interni natečaj Nora ideja, ki ga izvajamo že okoli 10 let. Gre za anonimni natečaj, v katerem iščemo prebojne ideje in jih nagradimo s posebnimi »norimi« nagradami. Sodelavec je na primer pred leti za nagrado za en teden šel na trening astronautov v NASA center. Leto kasneje sta šla dva sodelavca na ogled prve jedrske podmornice v Ameriko. Kolegica si je z zmago prislužila udeležbo na treningu formule ena, kjer je tudi vozila formulo 1. Ena od nagrajenk je šla letet v breztežnostni prostor v Kalifornijo. Skratka, nagrade so očitno dovolj »nore«, da spodbudijo Trimovce k sodelovanju. V sedanji situaciji imamo sicer malce manj »bogate« nagrade, a je odziv sodelavcev še vedno razveseljiv. Noro nagrado podelimo enkrat letno, na zaključni prireditvi ob zaključku leta. Gre za veliko pričakovanje, ko se lahko zadnji trenutek s svojo številko pojaviš na odru ter prejmeš priznanje in lepo nagrado. To gotovo motivira sodelavce. Druga oblika motiviranja je sistemu tipov, kjer gre za ideje, izboljšave in inovacije pri vsakodnevnem delu. Posameznik, oziroma ekipa prejme 5 odstotkov od finančnega učinka, ki je bil dosežen z uporabo njegove izboljšave oz. inovacije. Znesek si med seboj razdelijo sodelavci v timu glede na prispevek posameznika. Nagraduje se tako tiste, ki predlagajo, kot tiste, ki izvedejo izboljšavo v praksi. Tretja oblika je koš idej. V tem primeru sodelavci le predlagajo izboljšavo in za predlog ne dobijo denarne nagrade.

**Kako pa se obnese koš idej? Poznam primere ko se ni najbolje obneslo, saj zaposleni ne čutijo potrebe, da bi predlagali svoje ideje. Mogoče so sramežljivi, ali pa če ni nagrade ne vidijo smisla.**

Zelo pomembno je, da sodelavec, ki predlaga idejo, dobi povratno informacijo o svojem predlogu. V nasprotnem primeru v prihodnje ne bo več motiviran, da prispeva svoje zamisli v koš idej. In smo spet pri komunikaciji, ta res pomembno vpliva na učinkovitost posameznega procesa spodbujanja kreativnosti in inovativnosti.

**Kaj bi rekli za Slovence in našo inovacijsko kulturo? Kako se kaže pri samem delu?**

Najprej se moramo zavedati, da je razvoj inovativnost »tek na dolge proge«, proces, ne projekt. Ne prinaša zmago preko noči, zato pa dosežene zmage prinašajo dolgoročne pozitivne učinke. Poleg tega ni enega recepta ali enega orodja za spodbujanje inovacijske kulture. To je potrebno razvijati na vseh ravneh družbe: na nacionalni ravni, na ravni posameznih panog, organizacij in nenazadnje posameznika. Slovenci smo zagotovo lahko veseli, ker imamo med seboj uspešne inovatorje.

**Bi rekli, da Slovenci znajo čutiti pravo pripadnost podjetju? Nekako velja, da večina razmišlja služba je služba, prosti čas pa prosti čas.**

Mislím, da je zelo različno. In tako je pri različnih organizacijah tudi pripadnost zelo različna. Del pripadnosti organizaciji zagotovo izhaja iz posameznika, iz njegovih notranjih prepričanj in želja. Drugi del pa je zagotovo odvisen od organizacije, konkretno od sloga vodenja in odnosov znotraj podjetja.

**Ste pri oblikovanju modelov in tipov v vašem podjetju iskali zgled pri kakšni domači ali tujih podjetjih?**

Proces stalnih izboljšav v Trimo poteka že od leta 1992. Proces smo stalno nagrajevali in nekaj smo se naučili tudi od podjetja BMW. Leta 2002, ko sem prevzela proces TIP, smo se bolj usmerili tudi na izboljšave v proizvodnih procesih, kjer se ustvarja največja dodana vrednost. Večina podjetij ima težave pri uvajanju izboljšav in njihovem merjenju pri drugih procesih. Ta proces BMW-ja smo prepoznali kot dobro priložnost in ga še danes nadgrajujemo in izpopolnjujemo. Imamo pa seveda še dosti priložnosti za izboljšave. Letno dosežemo tudi prek milijon merljivih učinkov. Zavedamo pa se, da je

treba proces inovativnosti še naprej izboljševati za ohranjanje konkurenčnosti. To je rezultat stalnega dela in razvoja. Pri tem nam vseskozi pomaga model odličnosti EFQM, pri katerem je eno od poglobitnih točk prav nenehno izboljševanje, ne samo na proizvodnem področju ampak tudi na ostalih področjih, na primer pri delu s kadri, voditeljstva, delu s partnerji. Nam je zelo pomembno, da pridobljeno znanje delimo tudi z drugimi, da širimo svojo prakso, da sodelujemo z zainteresiranimi zunanjimi partnerji. Ne nazadnje je to tudi eden od elementov poslovne odličnosti: ne delaš samo za svoje dobro, ampak za dobro širše družbe, v kateri organizacija deluje.