

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Primož Zupan

Idea manager: ključna vloga za razvoj inovativne kulture v organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Primož Zupan

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner – Andolšek

Idea manager: ključna vloga za razvoj inovativne kulture v organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Amelie, Evelin in Vesni, mojim najdražjim, ker ste prenašale več mesecev mojo zadržanost v družinskem življenju zaradi pisanja magistrskega dela. Posebna zahvala gre mojim domačim, Marjana, Tone, Blaž, Doris, Barbara, Marko, Grega in Marjuta, ker ste večkrat priskočili na pomoč z varstvom in drugimi sprotnimi vsakodnevnimi opravili, da sem se lahko nemoteno osredotočil na pisanje magisterija.

Mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner Andolšek za izredno razumevanje, naklonjenost, motivacijo in nasploh predanost ter odzivnost v najbolj nemogočih večernih, nočnih in jutranjih urah ter dostopnost kjerkoli.

Romanu Pavloviču za spodbujanje k zaključku študija še v času, ko sva bila sodelavca ter za somentorstvo iz prakse, deljenje bogatih izkušenj, idej, knjig in znanj.

Mag. Nastji Mulej za navdih in pomoč pri promociji ankete med podjetji, za prenos izkušenj iz tehnik in metod kreativnega razmišljanja, za dostopnost ter skupno vizijo – vsaka organizacija potrebuje idejnika.

Editi Krajnovič, za kosilo, ki mi je spremenilo življenje, nenehne spodbude in pozitivne besede ter soustvarjanje lepih in dobrih stvari.

Organizacijam Gospodarski zbornici Slovenije, Ameriški gospodarski zbornici v Sloveniji - AmCham Slovenia, Združenju Manager za izkazano podporo pri promociji in širjenju anketnega vprašalnika Idejnik v podjetjih.

Ajši Vodnik za odpiranje vrat in premikanje gora, izkušnje, ki smo jih pridobili s Partnerstvom za spremembe ter zavedanje pomena razvoja idej. Sonji Šmuc za podporo vprašalniku ter promocijo projekta znotraj Združenja Manager. Ariani Grobelnik za promocijo raziskave znotraj dogodkov Gospodarske zbornice Slovenije.

Prof. dr. Sandri Penger za energijo in navdušenje ter spodbude. Teji Breznik Alfirev za posredovanje knjig iz kadrovskega menedžmenta. Jerici Urbančič za inštrukcije iz metodologije.

Marku Valjavcu za razumevanje in logistično podporo v trenutkih, ko je bilo potrebno fokusirati energijo na pisanje magisterija ter opravljanje izpitov.

Sodelavcem in sodelavkam, inovatorjem v Halcomu in izven njega, brez vas ideje ne bi zaživele. Vsem, ki ste mi tako ali drugače pomagali na poti do zaključka magistrske naloge.

Vsem idejnikom iz celega sveta, ki so sodelovali pri raziskavi ter vsem koordinatorjem vprašalnikov po organizacijah za izjemno dobro odzivnost na vprašalnike in intervjuje.

Matjažu Čadežu, ker verjame v inoviranje z idejnikom.

Življenje je prekratko, da ne bi izkoristili priložnosti in razvili idej, ki se ponudijo same od sebe.



IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Podpisani/-a Primož ZUPAN, z vpisno številko 21081269, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
Idea Manager: ključna vloga za razvoj inovativne kulture v podjetju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesečnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

Idea manager kot ključna vloga za razvoj inovativne kulture v organizacijah

Magistrsko delo proučuje vlogo idejnika (idea managerja), kakšne so njegove pristojnosti, katere kompetence potrebuje, da lahko dosledno opravlja svoje delo, kakšni so modeli in metode, po katerih pridobiva in razvija ideje zaposlenih. Pri tem se osredotoča na vlogo vodstva, kako se v samem procesu razvoja idej vključuje in motivira zaposlene ter gradi inovativno kulturo.

Magistrsko delo se omenjene tematike v teoretskem delu loti preko definiranja področij inovativnost v organizaciji, inovacije, inovativnost, kreativnost kot predispozicija inovativnosti, inovacije in inovativnost v organizacijah, upravljanje inovacij v organizacijah, inovativnost slovenskih organizacij, organizacijska kultura, kultura in inovativne vrednote, inovativna kultura v organizacijah, inovativno vedenje zaposlenih.

Idejnika med drugim definira kot skrbnika procesa idejnega menedžmenta oz. procesa razvoja idej ter motivatorja in skrbnika za razvoj inovativne kulture.

Teoretska izhodišča avtor preverja s triangulacijo metod: poglobljenih kvalitativnih intervjujev z 12 idejniki po vsem svetu in poglobljenega intervjuja z lastnikom podjetja, v katerem deluje idejnik, spletnim vprašalnikom s 15 slovenskimi organizacijami tako zasebnega kot javnega prava ter opazovanjem z udeležbo na delovnem mestu za obdobje treh let.

Avtor išče odgovore na raziskovalna vprašanja: Kako zrela je inovativna kultura v analiziranih organizacijah, kakšna je potreba po vpeljavi idejnika ter kakšna je njegova vloga in zadolžitve.

Ključne besede: Idea manager, idejnik, inovativna kultura, matrika idejne kulture, ideje, inovacije, idejni menedžment.

Idea Manager as key role for development of Innovation Culture within organizations

This master thesis examines the role of idea manager, what are his responsibilities, what competencies does he require for successfully performing his job what are the models and methods for harvesting and development of employees' ideas. Furthermore, it focuses on the role of management, how to include and motivate the employees during idea management process and to build the innovation culture.

The master thesis is in theoretical part focused on defining the following topics: innovation in organizations, innovations, innovativeness, creativity as a necessity for innovation, innovations and innovativeness within organizations, organization innovation management, Slovenian organization' innovation, organizational culture, culture and innovative values, innovative culture in organizations, innovative employee behaviour.

The author defines idea manager as a care-taker of idea management process and as motivator and care-taker for development of innovation culture.

The theoretical constructs are examined with triangulation of methods, qualitative interviews with 12 idea managers all over the world, interview with owner of a company with idea manager, web questionnaire with over 15 slovenian organizations from private and public ownership and research through ethnography for the period of three years.

The author searches for answers on explorative questions: How mature is the innovation culture in analysed organizations, what is the need to introduce an idea manager to organization and what is his role and what are his responsibilities.

Key Words: Idea Manager, Culture of Innovation, Idea Culture Matrix, Ideas, Innovation, Idea Management.

KAZALO

1	UVOD	15
1.1	NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	15
1.2	UPORABLJENE METODE.....	21
1.3	MOJ PRISPEVEK K ZNANOSTI.....	23
1.4	HIPOTEZE.....	24
2	INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI.....	28
2.1	INOVACIJA.....	28
2.1.1	VRSTE IN TIPOLOGIJE INOVACIJ	31
2.1.2	INVENCIJA	34
2.2	INOVATIVNOST	35
2.2.1	VERIGA VREDNOSTI INOVIRANJA	36
2.3	KREATIVNOST KOT PREDISPOZICIJA INOVATIVNOSTI.....	38
2.3.1	KREATIVNOST KOT SPOSOBNOST INOVIRANJA V ORGANIZACIJAH	40
2.3.2	KREATIVNOST KOT AKTIVNOST INOVIRANJA V ORGANIZACIJAH	44
2.4	INOVACIJE IN INOVATIVNOST V ORGANIZACIJAH	46
2.4.1	UPRAVLJANJE INOVACIJ V ORGANIZACIJAH.....	48
2.5	ZAKAJ INOVIRATI?	50
3	KULTURA IN INOVATIVNE VREDNOTE V ORGANIZACIJI.....	52
3.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA	54
3.1.1	Sestavine in razsežnosti organizacijske kulture	57
3.1.2	Kako nastaja organizacijska kultura in kako se spreminja?.....	58
3.2	INOVATIVNE VREDNOTE	59

3.3	INOVATIVNA KULTURA V ORGANIZACIJAH	61
3.3.1	Stopnje zrelosti inovacijske kulture	64
3.3.2	Odperta inovacijska kultura.....	67
3.3.3	Proces odprte inovacije	68
3.4	INOVATIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH.....	69
3.4.1	Zavzeti zaposleni kot inovator, podjetnik	71
3.4.2	Nezavzeti zaposleni in inovacijska kultura.....	74
3.5	Vodstvo	76
3.6	Kolektiv kot organizacijsko pleme	78
4	IDEJNI MENEDŽMENT KOT PROCES RAZVOJA IDEJ	83
4.1	Ideja.....	83
4.2	Zakaj Idejni menedžment?	85
4.3	Inovacijski lijak.....	86
4.4	Primerjava z inovacijskim menedžmentom	88
4.5	Vitka metoda.....	90
4.6	Skram Metoda (Scrum)	91
5	IDEA MANAGER OZ. IDEJNIK.....	94
5.1	POMEN VLOGE (ZAKAJ)	94
5.2	KOMPETENCE.....	95
5.3	Pogoji za delovanje	98
5.3.1	Široko področje delovanja idejnika v organizaciji.....	98
5.3.2	Organizacijska enota	98
5.3.3	Metode dela.....	98
5.4	Primerjava z inovacijskim menedžerjem, podobnosti in razlike.....	99

5.5	Matrika zrelosti idejne kulture organizacije	99
5.5.1	Cerkev prepovedanih idej	100
5.5.2	Idejni tabor	101
5.5.3	Banka idej	103
5.5.4	Idejni fitnes	104
5.5.5	Idejna zvezdna vrata.....	106
6	RAZISKOVALNI DEL	108
6.1	PREDSTAVITEV RAZISKAVE	108
6.2	INOVATIVNOST SLOVENSKIH ORGANIZACIJ	111
6.3	Spletna raziskava Idejnik v organizacijah	114
6.3.1	Zrelost inovacijske kulture v analiziranih organizacijah.....	120
6.3.2	Faktorska analiza verige vrednosti inoviranja	133
6.3.3	Potreba po vpeljavi idejnika v organizacijah.....	146
6.3.4	Vloga idejnika in njegove zadolžitve.....	154
6.4	ANALIZA IN INTERPRETACIJA PRIDOBLENIH PODATKOV	162
6.4.1	Preverjanje hipotez	163
6.5	Pregled ključnih ugotovitev iz opravljenih intervjujev z idejniki po svetu.....	170
6.5.1	Profil idejnika, kot ga vidijo drugi idejniki.....	174
6.5.2	Primerjava s profilom menedžerja inovacij (CInnO).....	176
6.5.3	Podpora vodstva in ustreznost pogojev v organizaciji	177
6.5.4	Kakšen tip zaposlenih prevladuje v organizacijah idejnikov, kakšne inovacije razvijajo ter koliko idejnikov naj ima organizacija.....	180
6.6	Pogled ustanovitelja, večinskega lastnika in predsednika upravnega odbora opazovane organizacije., Matjaža Čadeža	182

6.6.1	Vzpostavitev lastnega inkubatorja kot ločene organizacijske enote v organizaciji	182
6.6.2	Vpeljava vloge idejnika – pogled lastnika	184
6.6.3	Prostor za razvoj idej	184
6.6.4	Mostovi inoviranja	185
6.6.5	Štirje stebri delovanja Studia (HalE, HalS, HalR, HalP)	187
6.6.6	Priporočila za druga podjetja	188
6.7	Opazovanje z udeležbo	189
6.7.1	Izbor ustreznega kadra za mesto idejnika	189
6.7.2	Nastop vloge idejnika v organizaciji	192
6.7.3	Umeščenost organizacijske enote in idejnika v organizacijsko strukturo	194
6.7.4	Proces prijave, evalvacije in razvoja idej	197
6.7.5	Vsaka ideja šteje in zavračanje neustreznih idej	198
6.7.6	Iniciativa HIP, Hiša inovativnih ljudi	199
6.7.7	Start:up Challenge	201
6.7.8	Pridobivanje partnerjev in evropskih projektov	202
6.7.9	Vlaganje v akademsko sodelovanje	203
6.7.10	Delavnice javnega nastopanja z namenom izboljšanja predstavljanja idej ..	205
6.7.11	Hal mBills kot primer dobre prakse	205
6.7.12	Prvi FinTech Hackathon v Adriatik regiji	208
7	KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE	210
8	SKLEP	215
9	LITERATURA	221
	PRILOGE (vprašalniki, dodatne tabele, zapisi intervjujev)	232

PRILOGA A: PREGLED USPEŠNOSTI AKTIVNOSTI INOVIRANJA ORGANIZACIJ PO POSAMEZNIH AKTIVNOSTIH	232
PRILOGA B: MATRIKA ZRELOSTI IDEJNE KULTURE V ORGANIZACIJAH.....	234
PRILOGA C: INTERVJU Z LASTNIKOM, PREDSEDNIKOM UPRAVNEGA ODBORA HALCOM, D.D., MATJAŽEM ČADEŽEM, 27. april 2016	239
PRILOGA Č1: INTERVJU Z IDEJNIKOM ŠT. 1 IZ PORTUGALSKE, 2. 4. 2016.....	248
PRILOGA Č2: INTERVJU Z IDEJNICO IZ SLOVENIJE, 28. 4. 2016.....	251
PRILOGA Č3: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ INDIJE, 28. 4. 2016.....	255
PRILOGA Č4: INTERVJU Z IDEJNIM VODJEM IZ SLOVENIJE, 28. 4. 2016	260
PRILOGA Č5: INTERVJU Z IDEJNICO IZ ZDA IZ FORTUNE 500 PODJETJA, 18. 4. 2016.....	265
PRILOGA Č6: INTERVJU Z IDEJNICO IZ SLOVENIJE, 15. 4. 2016	272
PRILOGA Č7: INTERVJU Z IDEJNICO IZ RUSIJE, 5. 4. 2016	277
PRILOGA Č8: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ DANSKE, 4. 4. 2016	282
PRILOGA Č9: INTERVJU Z INOVACIJSKIM MENEDŽERJEM IZ DANSKE	285
PRILOGA Č10: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ ZDA, 01.05.2016.....	289
PRILOGA Č11: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ BRAZILIJE, 03.05.2016	295
PRILOGA Č12: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ ŠVICE, 07.05.2016.....	300
PRILOGA D1: PREGLED POVPREČNIH OCEN USPEŠNOSTI AKTIVNOSTI INOVIRANJA PO ORGANIZACIJAH	304
PRILOGA D2: Mnogotere primerjave (inovacijski teater)	306
PRILOGA D3: UPORABA KREATIVNIH TEHNIK IN METOD PO ORGANIZACIJAH	310
PRILOGA E: ANKETA – IDEJNIK – PODJETJA.....	315

KAZALO SLIK

Slika 1.1 Inovativna kultura po Bryntesonu (2010)	17
Slika 2.1: Tri komponente kreativnosti po Amabile (1998)	39
Slika 2.2: Trikotnik virov kreativnosti	41
Slika 2.3: Kvadrat strukture inoviranja	42
Slika 2.4: Peterokotnik kulture inoviranja.....	43
Slika 3.1: Zlati krog in zlati stožec	53
Slika 3.2: Ježev koncept	54
Slika 3.3: Življenjski cikel gospodarske družbe.....	62
Slika 3.4: Faktorji inovativnega vedenja zaposlenih.....	69
Slika 3.5: Pet stopenj plemenske kulture v organizacijah	81
Slika 4.1: Inovacijski lijak (klasični pristop)	87
Slika 4.2: Inovacijski lijak pri odprtem inoviranju	88
Slika 4.3: Vitki poslovni okvir.....	91
Slika 4.4: Prikaz Skram metode.....	93
Slika 5.1: Matrika zrelosti idejne kulture	107
Slika 6.1: Metoda mostov inoviranja v opazovani organizaciji	186
Slika 6.2: Prikaz umeščenosti stebrov in metod inoviranja v opazovani organizaciji	188
Slika 6.3: Štiri organizacijska področja v opazovani organizaciji	195
Slika 6.4: Delo v inkubatorju opazovane organizacije.....	196
Slika 6.5: Proces inoviranja po korakih v opazovani organizaciji.....	198
Slika 6.6: Krepitev ustvarjalnega duha - delavnice či gonga.....	200
Slika 6.7: Halcomov inovativni petek (HIP).....	201
Slika 6.8: Zaključna podelitev Start:up Challenge 2014	202
Slika 6.9: Delavnica Bytes of Banking 2015	204
Slika 6.10: Sodelovanje s fakultetami (Gostujoče predavanje na Ekonomski fakulteti).....	204
Slika 6.11: Novica o osvojeni nagradi za Naj IT projekt leta 2016.....	207
Slika 6.12: Idejnik pri vodenju kreativnega procesa z udeleženci Hackathona.....	208

Slika 6.13: Zaključek Hackathona	209
Slika 6.14: Podpora vodstva Halcoma na Hackathonu	209
KAZALO GRAFOV	
Graf 3.1: Prikaz porazdelitve posameznih tipov zaposlenih inovatorjev v povprečju po organizacijah.....	73
Graf 6.1: Pozicija anketiranih v organizaciji	114
Graf 6.2: Asociacije ob besedi "ideja"	115
Graf 6.3: Asociacije ob besedi "inovacija"	117
Graf 6.4: Asociacije ob besedi "inovator"	118
Graf 6.5: Asociacije na besedo »idejnik«	119
Graf 6.6: Povzetek uvodnih vprašanj (N=1035-1156)	120
Graf 6.7: Povprečna ocena uspešnosti organizacije.....	121
Graf 6.8: Generiranje idej, medoddelčno povezovanje in črpanje zunanjih idej.....	126
Graf 6.9: Veriga vrednosti inoviranja: 2. faza - konverzija idej.....	128
Graf 6.10: Faza 3 verige inoviranja (splošen pregled)	130
Graf 6.11: Primerjava vseh treh faz verige vrednosti inoviranja po organizacijah	132
Graf 6.12: Scree diagram faktorska analiza verige vrednosti inoviranja.....	133
Graf 6.13: Povprečne ocene stopnje zrelosti inovativne kulture	137
Graf 6.14: Splošen pregled izpolnjevanja pogojev inovacijske kulture.....	139
Graf 6.15: Zaposleni, vodstvo, organizacija in inovacijska kultura - splošen pogled	141
Graf 6.16: Primerjava letnega vložka za inoviranje s prostorom za razvoj idej.....	153
Graf 6.17: Asociacije ob besedi idejnik	154
Graf 6.18: Samoinicativnost pri aktivnostih inoviranja	155
Graf 6.19: Osebnostne lastnosti vprašanih.....	156
Graf 6.20: Sogovorniki za razvoj idej.....	156
Graf 6.21: Primerjava "imam veliko idej" in "obrnem se na idejnika" po organizacijah	157
Graf 6.22: Primerjava "imam veliko idej" in "obrnem se na vodstvo" po organizacijah	158
Graf 6.23: Primerjava "imam veliko idej" in "obrnem se na sodelavce" po organizacijah ..	159
Graf 6.24: Zavzetost v organizacijah brez idejnika.....	161

Graf 6.25: Zavzetost in organizacije z idejnikom	161
--	-----

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Primerjava različnih vrst in tipologij inovacij.....	32
Tabela 2.2: Povzetek organizacijskih pogojev, potrebnih za podporo inovacijskim procesom.....	48
Tabela 3.1: Primerjava povezovanja modelov organizacijske kulture s konceptom inoviranja	56
Tabela 3.2: Značilnosti ustvarjalnega posameznika in ustvarjalnih organizacij.....	59
Tabela 3.3: Poslovna strategija inoviranja, vedenja zaposlenih in pripadajoče kadrovske politike	66
Tabela 3.4: Nasprotujoči si pogledi in lastnosti tipov PAEI.....	77
Tabela 5.1: Kompetenčni profil idejnika	96
Tabela 6.1: Pregled števila respondentov po organizacijah in njihovi dejavnosti	122
Tabela 6.2: Pregled uspešnosti aktivnosti inoviranja po organizacijah	124
Tabela 6.3: Levenov test homogenosti varianc po organizacijah	125
Tabela 6.4: Test Anova.....	125
Tabela 6.5: Primerjava generiranja idej po organizacijah.....	127
Tabela 6.6: 2. faza verige vrednosti inoviranja po organizacijah.....	129
Tabela 6.7: Faza 3 verige vrednosti inoviranja po organizacijah	130
Tabela 6.8: Ocena komunalitet.....	134
Tabela 6.9: Poševna rotacija	135
Tabela 6.10: Faktorska analiza z utežmi poševne in pravokotne rotacije	136
Tabela 6.11: Prikaz zrelosti inovacijske kulture po organizacijah.....	138
Tabela 6.12: Pregled izpolnjevanja pogojev za inovativno kulturo po organizacijah.....	140
Tabela 6.13: Zaposleni, vodstvo, organizacija in inovacijska kultura po analiziranih organizacijah.....	142
Tabela 6.14: Inovacijski teater (primerjava povprečij po organizacijah).....	145
Tabela 6.15: Primerjava med letnim neto prihodkom in inovativnostjo.....	146

Tabela 6.16: Leveneov test homogenosti varianc – letni neto prihodek in ocena uspešnosti aktivnosti inoviranja.....	147
Tabela 6.17: Test Anova – razlika v ocenah uspešnosti aktivnosti inoviranja glede na letni neto prihodek.....	147
Tabela 6.18: Prikaz uporabe inovativnih metod in tehnik na splošnem vzorcu (N=783)	148
Tabela 6.19: Letni vložek v inoviranje	149
Tabela 6.20: Primerjava vlaganja v inoviranje ter inovativnosti.....	150
Tabela 6.21: Leveneov test homogenosti varianc - aktivnosti inoviranja.....	151
Tabela 6.22: Aktivnosti inoviranja, Anova test	152
Tabela 6.23: Primerjava vložka v inoviranje ter lokacije razvoja idej	152
Tabela 6.24: Frekvenca odgovorov »vseeno mi je za prihodnost organizacije« glede na to, ali je v organizaciji prisoten idejnik [%]«.....	160
Tabela 6.25: Primerjava opisne statistike (idejnik z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje)	162
Tabela 6.26: Demografija idejnikov po svetu.....	171
Tabela 6.27: Zbirna tabela demografije organizacij idejnikov.....	172
Tabela 6.28: Prikaz kompetenčnega profila idejnika - pogled drugih idejnikov	174
Tabela 6.29: Primerjava s profilom inovacijskega menedžerja (CInnO).....	176
Tabela 6.30: Podpora vodstva in ustreznost pogojev v organizaciji	178
Tabela 6.31: Vrste sodelavcev, inovacij ter koliko idejnikov naj ima organizacija.....	180
Tabela 6.32: Opis delovnega mesta Idea manager v opazovani organizaciji.....	190
Tabela 6.33: Opis delovnih nalog Idea managerja.....	191
Tabela A.0.1: Pregled uspešnosti aktivnosti inoviranja po posameznih aktivnostih.....	232

1 UVOD

1.1 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Kdo je Idea manager¹? Kakšna je njegova vloga in katere so njegove kompetence? Zakaj je nujen v vsaki organizaciji? Zakaj sploh vlagati vire v razvoj inovativne kulture in kako se tega lotiti? Vsa ta vprašanja in še mnoga druga se nam porajajo ob tem, ko naletimo na zgoraj omenjene pojme.

Ob iskanju odgovorov nanje se v literaturi za področje inovativne kulture pojavlja več podobnih definicij. Gre za organizacijsko kulturo, ki spodbuja zaposlene k prispevanju in razvijanju idej in inovacij v odprtem duhu, ki dojema napake kot priložnosti za učenje in razvoj novih strategij ter zaposlene spodbuja k iskanju nenehnih izboljšav. Kot primer uspešne organizacijske kulture se izpostavlja podjetje 3M s preko 50.000 produkti in 30% prihodkov iz prodaje produktov, mlajših od 3 let (Bessant 2009, 54–55). V organizacijah se ta kultura razvije s sledečimi ravnanji in veščinami: empatijo do kupcev, odkrivanjem in reševanjem problemov, učenjem z eksperimentiranjem in konceptom »Real artists ship²«, oz. prevedeno v slovenščino, »pravi umetniki svoje delo tudi dostavijo« (Flinchbaugh 2013, 8). Pri kreiranju inovativne kulture ima posebno vlogo vodstvo, saj s svojimi organizacijskimi spremembami lahko bistveno izboljša ali pa tudi poslabša razmere za razvoj idej v organizaciji (Robinson in Schroeder 2014). V vsaki organizaciji so možnosti za razvoj inovativne kulture, vendar takšni procesi se ne odvijajo čez noč. Začetek te poti se v večini organizacijah prične z zbiranjem idej s strani zaposlenih (Litchfield in Gilson 2013, 110). Na tej stopnji se nahajajo podjetja, ki se odločijo za spremembo, saj jih trg sili v izboljšave zaradi bodisi izgube prihodkov, strank, pojava konkurentov in razvoja novih tehnologij, ki spreminjajo življenjske navade.

¹ V celotnem delu idea managerja prevajam kot idejnika.

² Steve Jobs je to izrekel v času, ko je delal v NeXT timu, kot odgovor na diskusijo, do katere mere perfekcije naj se v organizaciji razvije produkt, kdaj naj ga potem zaključi in dostavi. (Flinchbaugh 2013, 8)

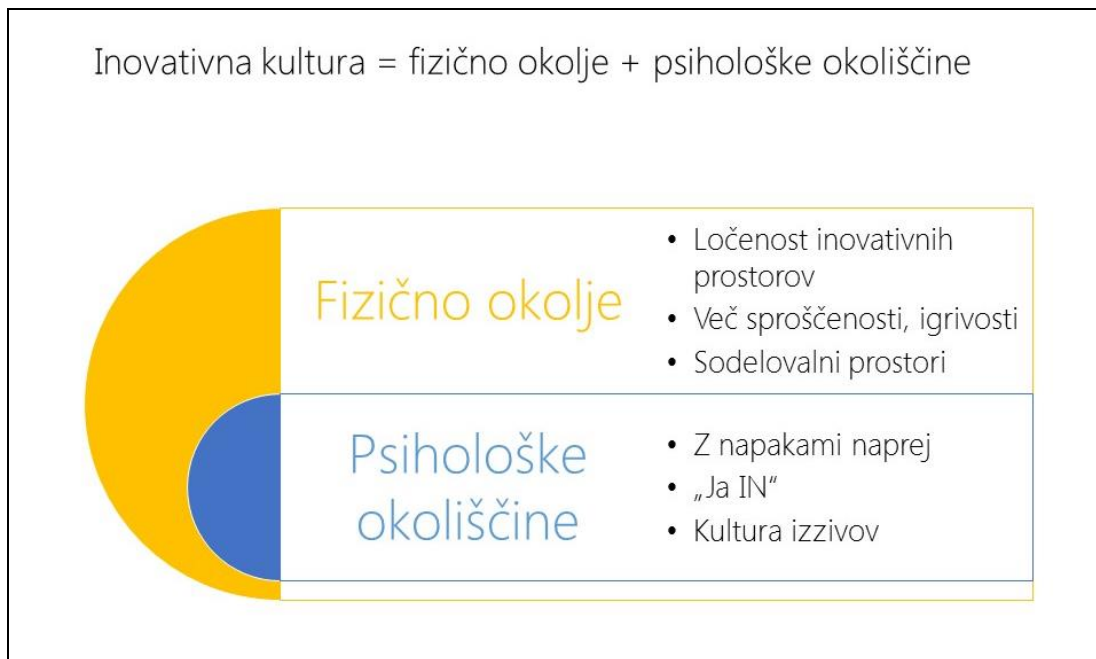
Inovativno kulturo se lahko vzpostavi poleg podjetij tudi v javnem sektorju, o tem priča zanimiv članek avtorjev Soonhee Kim in Gyunsoo Yoon, ki sta preučevala inovativno kulturo v lokalni samoupravi v Koreji ter ugotovila na vzorcu 1.576 zaposlenih v Seulski Metropolitanski vladi, da obstaja pozitivna korelacija med tem, kako zaposleni gleda na vodenje sprememb s strani starejšega menedžerja in dojemanja inovativne kulture na strani zaposlenega (Soonhee in Gyunsoo 2015, 147).

Pri spodbujanju inovativne kulture tako ključno vlogo odigrajo lastnik, vrhnji in srednji menedžment, ki preko vodenja z zgledom prenašajo kulturne vzorce na ostale nivoje organizacije. Brez tega prenosa zaposleni enostavno pozabijo, da so del tima in začnejo ščititi svoje parcialne interese. Zato razvoj inovativne kulture nikoli ne bi smeli pustiti v prostem teku, kar potrjuje tudi Tony Hsieh, CEO priznanega ameriškega spletnega prodajalca čevljev Zappos.com na podlagi svoje start-up izkušnje s podjetjem LinkExchange, ki navzven deluje kot izjemno dober posel, v resnici pa priznava, da je bil primoran prodati podjetje, ker je šla organizacijska kultura v prostem teku strmo navzdol (Bryant 2014).

Pri tem velja poudariti, da si dve inovativni kulturi v dveh podjetjih nista enaki, vsaka je samosvoja, zato tudi ne obstaja neposredna formula za vzpostavitev idealne inovativne kulture. Obstajajo pa značilnosti, ki pripomorejo k ustvarjanju in negovanju inovativne kulture. Brynteson (2010) jih deli v dve skupini: psihološke okoliščine ter fizično okolje. Pri psiholoških okoliščinah kot ključno izpostavlja prvo značilnost t.i. »Failing forward«, ki ga prevajam v koncept »**Z napakami naprej**«, ki spodbuja eksperimentiranje, delanje napak ter učenje iz njih po vzoru Edisona, ki se ni vdal po 900 neuspešnih poskusih razvoja žarnice in to argumentiral kot 900 načinov, kako se ne razvija žarnic. Drugo značilnost ponazarja besedna zveza »**Ja in**«, ki je nasprotje konceptu »**Ja, ampak**«. Slednji koncept psihološko zavira možgansko viharjenje in ubija kreativnost. Tretja značilnost je »**Kultura izzivov**«, kjer zaposleni nenehno izzivajo in se sprašujejo o predpostavkah in statusu quo oziroma zakaj je nekaj urejeno na tak način. Pri fizičnem okolju Brynteson poudarja pomembno ločenost fizičnih prostorov, ki so namenjeni inovativni kulturi od ostalih, rednih delovnih prostorov.

Inovativni prostori se razlikujejo v tem, da omogočajo večjo mero sproščenosti in igrivosti. Danes smo priča v mnogih podjetjih t.i. »sodelovalnim prostorom« (s tujko co-working) oziroma internim inkubatorjem (Brynteson 2010, 61-71), celoten koncept ponazarja Slika 1.1.

Slika 1.1 Inovativna kultura po Bryntesonu (2010)



Vir: lastni prikaz, povzeto po Bryntesonu (2010).

Da se v organizaciji lahko razvije inovativna kultura, mora biti le-ta učeča se organizacija, kar pomeni, da se vodstvo zavestno odloči za misijo, ki bo presegala zgolj pridobivanje dobička in prinašala širši namen za okolje, v katerem je prisotna, ter se odloči, da se bodo vsi zaposleni naučili učiti se na drugačen, neobstoječ način (Senge 2014, 23-26).

V organizaciji se na tak način ustvarijo pogoji za ustvarjanje dolgoročnega zavezništva med organizacijo in posameznikom, da skupaj s podjetniškim načinom razmišljanja uresničuje svojo osebno misijo in postaja podjetnik znotraj organizacije, presek obeh pa je skupna misija, usmerjena v inoviranje (Hoffman, Casnocha in Yeh 2014, 12-106).

Inovativna kultura je temelj, na katerem se oblikujejo pogoji za t.i. »Verigo vrednosti inoviranja« (s tujko: Innovation Value Chain). Verigo vrednosti inoviranja sestavljajo tri faze,

te so: generiranje idej (v nadaljevanju besedila uvajam nov pojem: idejiranje), konverzija oz. razvoj prototipov in poslovnih modelov ter difuzija oz. širitev razvite ideje po organizaciji (Hansen in Birkshaw 2007, 124).

Kadar je sama inovativna kultura zelo šibka oz. še nerazvita, potem so rezultati verige inoviranja razmeroma skromni. Lahko se tudi zgodi, da je določen člen v verigi neproporcionalno šibek in zavira uspešno inovativnost kot celoto, ali pa rezultatov sploh ni. Če se vodstvo organizacije tega ne zaveda, se lahko brez rezultata zelo trudi na napačnem delu verige inoviranja. V kolikor prihaja do rezultatov, se v procesu inoviranja pogosto pojavijo ovire, kot so:

1. **»Sindrom-ni-razvito-tu«**, kjer preostali zaposleni, ki niso sodelovali pri inoviranju, ne ponotranjijo inovacije za svojo in se ne čutijo pripadne oz. zavzete za nadaljnji razvoj in širjenje oz. diseminacijo razvite ideje (Hansen in Birkshaw 2007, 124).

2. **»Inovacijski teater«**, ki ga Blank (2015) definira kot podcenjujoč odnos vodstva do samega procesa inoviranja. To se kaže tako, da se v organizaciji sicer izvedejo določene aktivnosti v smislu možganskega viharjenja, inovacijskih delavnic, ideacije, pridejo sicer tudi do prototipov v kakem dnevu ali dveh. Nato pa vodstvo z izjavami jasno pokaže, da je **»bilo sedaj dovolj igranja in se je treba osredotočiti na pravo, resno delo«** (Blank 2015).

Da lahko faza ideacije uspešno steče in se sam razvoj ideje nadaljuje tudi v ostale faze, je potreben t.i. **idejni menedžment oz. upravljanje idej**. O samem idejnem menedžmentu na spletu ni mogoče najti literature v tujih virih. Iskalni zadetki na mnogih brskalnikih nas pripeljejo do določenih aplikacij, IT rešitev v oblaku, ki podjetjem omogočajo zbiranje in procesno spremljanje statusa posamezne ideje na nivoju projektnega menedžmenta. Zaradi tega bom v magistrskem delu iskal povezave ter razlike z obstoječimi teoretskimi konstrukti, možnimi sinonimi za idejni menedžment, kot so: **»inovacijski menedžment«** oz. upravljanje inovacij, ki se osredotoča na širši proces, ki zajema tako produktne kot organizacijske inovacije, proces pa organizacije podpirajo z orodji, ki omogočajo: možgansko viharjenje, virtualno prototipiranje, menedžment življenjskega cikla produkta,

menedžment idej, TRIZ (teorija inventivnega reševanja problemov), t.i. fazno-mejniški model (»phase-gate« model), projektni menedžment, planiranje produktne linije ter menedžment portfelja (Wikipedia 2016b).

Gartner ponuja svojo definicijo idejnega menedžmenta kot »strukturiranega procesa generiranja, zajemanja, razpravljanja, izboljševanja, organiziranja, evalviranja in prioretiziranja dragocenega pogleda ali alternativnega razmišljanja, ki se drugače ne bi zgodilo v normalnih procesih organizacije« (Gartner 2016).

Po pregledu različnih aplikacij, ki se pojavijo kot zadetki na temo idejnega menedžmenta, gre za implementacijo tako imenovanega »inovacijskega lijaka«, v katerem v začetni fazi vodstvo definira cilje oz. usmeritve za iskanje idej, v sledeči fazi aplikacija sprejema ideje, jih ocenjuje (odvisno od posamezne vrste organizacije) bodisi preko glasovanja zaposlenih, ali samo vodstva, ali kombinirano, nato v lijaku sledijo faza razvoja prototipa, faza testiranja in faza produkcije, ki zaključi inovacijski lijak (ComeToKnow 2016).

Kot referenčni okvir bom proces idejnega menedžmenta definiral skozi primer opazovane organizacije, to je podjetje Halcom, d.d., ki se imenuje »**Mostovi inoviranja**«. Proces se prične z idejo, ki jo zaposleni kot inovator prijavi v spletno mesto za sprejem idej. Nato obstaja niz korakov, ki jih ideja prehodi, da se izogne t.i. »**Dolini mrtvih idej**« in se razvije do prototipa, ki jih opazovana organizacija imenuje »**Prvi most**«. Od prototipa zopet proces vključuje določene specifične aktivnosti in korake, da se ideja uspešno izogne t.i. »**Pokopališču inovatorjev**« in iz prototipa razvije do produkta, kar opazovana organizacija imenuje »**Drugi most**«. Ta proces se v opazovani organizaciji uspešno uporablja že od leta 2013 in v praksi kaže pozitivne rezultate na tako organizacijsko orientiranih idejah, kot produktno orientiranih idejah. Pri tem se opira na dve agilni metodi, in sicer »Vitko Metodo« (v izvirniku: Lean Startup) (Maurya 2014), ki pri Prvem mostu preveri, ali v opazovani organizaciji razvijajo prave ideje, v sodelovanju s končnimi uporabniki; pri Drugem mostu pa uporablja skram metodo (v izvirniku: Scrum) (Rubin 2013), ki omogoča razvoj prave ideje na pravi način, v obliki 2-tedenskih sprintov, ki morajo ob zaključku imeti

rezultat v obliki prodajljive celote, kar sem že predhodno opisal kot koncept »Pravi umetniki dostavijo«.

Proces idejnega menedžmenta, kot tudi inoviranja je torej v veliki meri podprt z različnimi aplikacijami in orodji. Vendar kdo ga upravlja? Kdo je skrbnik znotraj organizacije, ki pazi na to, da se dejansko zajame dovolj idej? Kaj naredi v primeru, če jih ni? Kako jih pridobi? Omenjena vprašanja so na 2. konferenci o razvoju kadrov »Ustvarjalno razmišljanje – potencial za rast gospodarstva«, 17. 9. 2014 v Laškem zastavili tudi priznani avtoriteti na področju kreativnega razmišljanja, Edvardu de Bonu v med drugim več kot 60 vprašanjih. Njegov najpogostejši odziv je bil, da je: »...vloga »idea managerja« oz. idejnika ključna za razvoj inovativne kulture v organizaciji«. Hkrati Nastja Mulej omenjeno vlogo vidi kot »...nepogrešljiv del vsake organizacije, saj so ravno ideje edini neusahljivi vir...« (Petkovšek Štakul 2014, 60).

Idea manager oz. idejnik se pojavlja kot odgovor na posledice globalizacije in krize, kot ključni skrbnik za razvoj inovativne kulture v podjetju. Tudi sam opravljam to vlogo v opazovani organizaciji, ki je prva v Sloveniji zaposlila Idea managerja. Po mojem preverjanju zaposlitvenih oglasov preko LinkedIna in Googlovega iskalnika za omenjeno delovno mesto junija 2013 ni bilo moč najti na spletu. Po treh letih se danes na LinkedInu pojavlja že 146 idejnikov v različnih državah, kar kaže na trend rasti tega profila po celem svetu (LinkedIn 2016).

Omenjena vloga je znanstveno še neraziskana in predstavlja okvir moje magistrske naloge. V magistrski nalogi bom tako definiral vlogo idejnika v organizaciji, kako podpira inovativno kulturo in inovativni proces idejnega menedžmenta, ki naj bi se v organizacijah nenehno odvijal. Opredelil bom ključne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni v organizacijah za vzpostavitev vloge idejnika ter popisal sam proces idejnega menedžmenta s poudarkom na idejiranju in se pri tem opiral na agilni³ razvojni metodi, kot sta skram in vitka metoda,

³ Pojem agilne metode se pojavi prvič v 2001 in izhaja iz računalniške panoge. Takrat se je v Snowbirdu, Utahu zbralo 17 razvojnih inženirjev programske opreme in odprto razpravljalo o skupnih idejah in različnih

podrobneje pa bom vse tri pojme razložil v kasnejših poglavjih. Poiskal bom možne povezave med Verigo dodane vrednosti inoviranja ter Strakerjevim Okvirom inovacijske zrelosti, v katerem definira pet stopenj zrelosti inovativne kulture: Potlačeno, Omogočeno, Spodbujeno, Izobraženo in Razsvetljeno (Straker 2002, 365-375).

Pri samem raziskovanju tega področja se pojavlja mnogo novih pojmov, ki še nimajo ustreznega slovenskega prevoda. V izogib izgubljanju pomena pri prevajanju bom ob začetku omembe vsakega novega pojma omenil tudi izvirni pojem v tujem jeziku.

1.2 UPORABLJENE METODE

Vloga idejnika še nima znanstvene podlage, tudi v podjetjih je sicer še vedno do neke mere neznana, čeprav opažam porast tega profila s pomočjo hitrega iskanja po LinkedIn portalu. Povedano kaže na to, da se vodstva v organizacijah v slovenskem prostoru do neke mere izogibajo proaktivnemu vlaganju v inovativnost ter se ne zavedajo pravega pomena inovativne kulture in se šele prebujajo.

S svojim magistrskim delom želim oblikovati znanstveno podlago ter temelje za razvoj vloge idejnika v vsaki organizaciji, ne glede na velikost, sektor in panogo, v kateri deluje. Pri tem bom raziskal, kako se ta nova vloga prepleta oziroma povezuje z ostalimi podpornimi funkcijami v organizaciji: s kadrovsko službo, prodajo, marketingom in razvojem. Z magistrskim delom želim preveriti ustreznost povezave Strakerjevega modela Zrelosti inovacijske kulture z modelom Verige vrednosti inoviranja ter morebitnih drugih konceptov, ki se ukvarjajo s področjem inovativnosti. Ustrezne koncepte želim povezati v novo Matriko idejne kulture, ki bo predstavljala diagnostični okvir za idejnika. S takšnim okvirom bo idejnik prepoznal, katere aktivnosti, ali ukrepe naj uporabi v določeni stopnji zrelosti organizacije, da pomaga pri razvoju inovacijske kulture.

Vlogo idejnika bom raziskoval na sledeče načine:

do tedaj uveljavljenih pristopih v razvoju programske opreme. Sklepe in načela, ki so nastala kot plod te razprave s ciljem hitreje, ceneje, v partnerstvu z naročnikom in bolj kvalitetno razvijati programske rešitve, so zapisali v Agilni manifest. (What is Agile Software Development? 2013)

- preko antropološke metode etnografije (Atkinson, in drugi 2007), in sicer opazovanja z udeležbo (v vlogi idea managerja v opazovani organizaciji si od 2013 za svoje aktivnosti vodim dnevnik, ključne pa tudi posnamem s kamero), in sicer bom opisal ključne mejnike, kritične dogodke iz svojega dela pri procesu idejnega menedžmenta,
- kvalitativnega intervjuja z lastnikom in predsednikom upravnega odbora opazovane organizacije, Matjažem Čadežem,
- kvalitativnih intervjujev na vzorcu aktualnih idejnikov, ki sem jih našel na LinkedInu; pri tem ocenjujem, da bi od 168 lahko prejel odgovore najmanj 10 idejnikov,
- na vzorcu najmanj 10 organizacij, ki so članice Gospodarske zbornice Slovenije (GZS), prejel odgovore na anketni vprašalnik s strani najmanj 20 respondentov na organizacijo. Posebej bom pozoren na to, da bodo na vprašalnik odgovorili: strateško vodstvo, vključujoč linijske vodje (skupaj največ 10 respondentov) in zaposleni (najmanj 10 respondentov). Z anketnim vprašalnikom bom izmeril njihovo zrelost inovativne kulture ter ozka grla v procesu inoviranja z uporabo Verige vrednosti inoviranja po (Hansen in Birkshaw 2007), ki vključuje sledeče indikatorje (za posamezne faze oziroma korake):

1.a) Število visoko kvalitetnih idej⁴ znotraj organizacijske enote.

1.b) Število visoko kvalitetnih idej, ustvarjenih v medoddelčnem sodelovanju.

1.c) Število visoko kvalitetnih idej, ustvarjenih zunaj organizacije.

2.d) Delež vseh ustvarjenih idej, ki so bile izbrane in sofinancirane za nadaljnji razvoj.

2.e) Delež financiranih idej, ki je privedel do prihodkov ter število mesecev do prve prodaje.

⁴ Kot visoko kvalitetno idejo definiram tisto, ki prinaša največjo povrnitev vloška v razvoj. Povračilo je lahko finančno, ali nefinančno (npr. izboljšana kultura, sprememba, novo znanje, učenje...) na področju, ki ga organizacija najbolj potrebuje, to je tam, kjer je njen najšibkejši člen.

3.f) Delež penetracije v zelene trge oziroma niše, kanale, skupine uporabnikov ter število mesecev do popolne difuzije oziroma razpršenosti (Hansen in Birkshaw 2007, 124).

Na podlagi ugotovljenega stanja bom preveril, če se le-to lahko povezuje s Strakerjevim modelom zrelosti inovativne kulture ter s faktorsko analizo preveril, ali se na mojem vzorcu potem faktorji enako razporedijo kot pri teoretskem modelu Hansena in Birkshawa. Preveril bom tudi, ali so v organizacijah določeni skrbniki za področje idejnega menedžmenta (ali je nekdo 100% svojega delovnega časa namenjen samo za razvoj idej, inovativne kulture, ali je to ena izmed mnogih delovnih nalog, ki si jih delijo bodisi zaposleni v kadrovskih službah, marketingu ipd.).

Z omenjenimi metodami želim na koncu oblikovati celovito Matriko idejne kulture organizacij. Matrika bo ponudila orodje za oceno stanja in odnosa do idej v posameznih organizacijah ter pokazala prednostne naloge idejnika v posamezni stopnji inovativne kulture in s kakšnimi koraki razvijati ideje v procesu inoviranja v organizaciji.

1.3 MOJ PRISPEVEK K ZNANOSTI

Dognanja, do katerih bom prišel preko raziskave, bom primerjal z obstoječimi razpoložljivimi domačimi in tujimi znanstvenimi viri. Na ta način bom prikazal, kakšen je odnos organizacij do inovativne kulture in vloge idejnika v Sloveniji in ali se le-ta razlikuje od odnosa v tujini. Pričakujem, da se bodo pojavile zanimive razlike, saj se je vloga idejnika pojavila šele pred kratkim, za katere bom poiskal pojasnila in podal razlage. V tem vidim moj prispevek k znanosti na področju inovativnega upravljanja.

Z raziskavo bom dodatno potrdil ali zavrnil točke zastojev v Verigi vrednosti inoviranja ter ustreznost Strakerjevega modela zrelosti inovativne kulture v organizaciji. V tem bo prav tako moj prispevek k znanosti na področju inovativnega upravljanja ter k disciplini »upravljanja inovacij«.

Pomembno je tudi dejstvo, da bo v raziskavi sodeloval tudi vzorec 10 idejnikov, ki že opravlja to vlogo v različnih organizacijah. Še posebej bo zanimivo spoznati njihova

ozadja, saj se vloga idejnika v določenih točkah prepleta z drugimi vlogami in lahko pride do situacije, da je nekdo le idejnik zgolj zaradi zvenečega imena, v resnici pa ima malo opraviti z dejanskim idejnim menedžmentom. Ravno z mojim magistrskim delom bom postavil okvire, na podlagi katerih bo mogoče potegniti ločnico med dejanskim idejnikom in zgolj atraktivnim poimenovanjem delovnega mesta. V tem bo moj prispevek k znanosti na področju kadrovskega menedžmenta.

Morris, Snell in Lepak (2005) ugotavljajo, da se v organizacijah povečuje osredotočenost na izrabo znanj in intelektualnega kapitala. Pri tem se ustvarijo tokovi znanja, ki so pomembni za ohranjanje obstoječega in ustvarjanje novega znanja, kar pripelje do ustvarjane večje dodane vrednosti in inoviranja. Z magistrskim delom bom tako pokazal, da vloga idejnika vpliva na ustvarjanje edinstvenega nakopičenega znanja v organizaciji in razvija novo znanje, kar je moj prispevek k znanosti na področju kadrovskega menedžmenta in upravljanja znanja (Morris, Snell in Lepak 2005).

Zaključki v magistrskem delu bodo služili kot osnova za morebitno nadaljnje raziskovanje na področju vloge idejnika, idejnega menedžmenta oziroma inovativne organizacijske kulture.

1.4 HIPOTEZE

Mnenja o tem, ali imeti v organizaciji idejnika, so deljena. V nekaterih organizacijah vodstvo pričakuje od svojih zaposlenih samoumevno udejstvovanje, dajanje in realizacijo idej ter od linijskih vodij in srednjih menedžerjev, da jih pri tem spodbujajo. Na drugi strani se v medijih pojavlja vse več objav o organizacijah, v katerih ugotavljajo pozitivne učinke ob vpeljavi skrbnika, ki posebej skrbi samo za področje idejnega menedžmenta. V praksi v Sloveniji obstajamo vsaj trije idejniki za polni delovni čas, ostali pa so npr. zaposleni bodisi v kadrovski službi, bodisi kot vodje projektov ipd., kjer jim zbiranje in razvoj idej predstavlja manjši delež od vseh delovnih nalog.

Zakaj sploh vpeljati vlogo idejnika v organizaciji? Katere so dimenzije, ki jih idejnik lahko pokriva znotraj organizacije v sklopu razvoja idej? Kako se jih loteva? Kaj so prednosti in

slabosti posameznih oblik razvoja in ohranjanja inovativne kulture v organizaciji? To je samo nekaj vprašanj, na katera bom med drugim iskal odgovore v svojem magistrskem delu. Razvrstil sem jih v tri skupine, za vsako od teh oblikoval krovno vprašanje, ki ga bom preveril s spodaj oblikovanimi hipotezami.

1. Kako zrela je inovativna kultura v analiziranih organizacijah?

H1: V večini analiziranih organizacij bodo vprašani inovativno kulturo v večji meri ocenili z nizkimi ocenami.

S to hipotezo želim pokazati, da so vodstva v analiziranih organizacijah kratkoročno usmerjena in jim primanjkuje virov in zavedanja, da je potrebno vlagati v dolgoročne aktivnosti ter aktivno razvijati inovativno kulturo.

H2: V večini analiziranih organizacij se pojavlja fenomen »inovacijskega teatra«.

S to hipotezo želim pokazati, da je pri vodstvu organizacije posledično zaradi šibke inovativne kulture temu primeren odnos in šibka podpora do inovacijskih aktivnosti.

H3: V večini analiziranih organizacij se pojavlja »sindrom-ni-razvito-tu«.

S to hipotezo želim pokazati, da je v analiziranih organizacijah, kjer je vodstvo že usmerilo določeno energijo in sredstva v razvoj inovativne kulture, šibka točka procesa inoviranja v širšem sprejemanju in podpori aktivnostim inoviranja in iz tega razvitih inovacij tako s strani vodstva, kot zaposlenih iz različnih oddelkov. Ta hipoteza kaže tudi medsebojno povezanost oddelkov v organizacijah v skupnem razvoju idej.

H4: Predpostavljam, da bo faktorska analiza pri analiziranem vzorcu potrdila obstoj treh faktorjev znotraj verige vrednosti inoviranja.

S to hipotezo želim pokazati, ali je meritev verige vrednosti inoviranja ustrezen instrument, na podlagi katerega lahko ločimo faktorje, ki pokrijejo vsako od treh faz idejnega menedžmenta (generiranje idej, selekcija in razvoj idej, širjenje razvitih idej).

2. Kakšna je potreba po vpeljavi idejnega managerja kot skrbnika za proces ideacije oz. generiranja idej?

H5: Analizirane organizacije z večjim letnim neto prihodkom so bolj uspešne v aktivnostih inoviranja.

S to hipotezo želim pokazati na obstoj pogoja, da mora v organizacijah najprej obstajati dobiček oz. finančna sredstva, ki jih potem namenijo za investicijo v aktivnosti inoviranja.

H6: Vodstva analiziranih organizacij spodbujajo organizacijsko učenje preko inoviranja na vseh področjih, tako produktnih kot organizacijskih inovacijah.

S to hipotezo želim dokazati, da se na ta način ustvarja dolgoročno dodano vrednost v obliki edinstvenega znanja, ki nastane pri inoviranju.

H7: Analizirane organizacije, kjer aktivno vlagajo v inovativno kulturo, imajo bolj zavzete zaposlene.

S to hipotezo želim pokazati stičišče s kadrovskim menedžmentom in sicer kot kreiranje dolgoročnega stabilnega odnosa med zaposlenim in njegove naveznosti na organizacijo, kjer se kaže vzajemno spoštovanje in skupen razvoj v smeri osebne izpolnitve posameznika in misije organizacije.

3. Kakšna je vloga idejnika in kakšne so njegove zadolžitve?

H8: Večina zaposlenih v analiziranih organizacijah za razvoj idej poišče pomoč pri idejniku oz. osebi, ki skrbi za področje razvoja idej.

H9: Idejni menedžer v vlogi trenerja neposredno vpliva na motiviranost in zavzetost ter pripadnost zaposlenih v organizaciji.

H10: Idejni menedžer z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje, ki so na dolgi rok strateško pomembne za organizacijo.

Z zadnjimi tremi hipotezami bom s potrditvami ali zavrnitvami doprinesel k znanstveni disciplini upravljanja inovacij ter dokazal širšo uporabnost idejnega menedžmenta in idejnika.

2 INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI

Preden se osredotočim na glavno temo moje magistrske naloge, koncept idejnika ter definiranju njegove vloge, se bom v prvem vsebinskem poglavju posvetil predstavitvi pojmov: inovacija kot zaključen rezultat inoviranja, inovativnost kot aktivnost in sposobnost inoviranja, kreativnost kot predispozicija inovativnosti. Proti koncu tega poglavja bom te pojme povezal z organizacijami ter predstavil področje upravljanja inovacij v organizacijah na splošno. Našteti pojmi sami po sebi niso novost. Nekateri obstajajo že preko sto let, nekateri tudi že tisočletja. Navkljub temu ostajajo »večno zeleni«, saj jih najdemo vedno znova v morda drugačni, malo bolj modni preobleki. V omenjenih pojmi in konceptih izpostavljam tiste, ki se najbolj navezujejo, ali nakazujejo na ideje, idejni menedžment, ali pa predstavljajo pomembno vsebino za vsakega, ki se že, ali pa se še bo v prihodnosti ukvarjal kot idejnik z idejnim menedžmentom.

2.1 INOVACIJA

Sam pojem inovacija ima zelo širok nabor definicij, ki se deli na različna teoretska področja. Posvečajo se mu mnogi teoretiki, še posebej iz področij poslovnih ved in ekonomije ter organizacijski teoretiki. Pred kratkim sem naletel na študijo, ki dokazuje, da je pojem inovacije živel že v Antični Grčiji kot beseda *kainotomia* (Godin in Lucier 2012), ki je imela tako politične, ekonomske in kulturne razsežnosti, uporabljali pa so jo tako veliki grški misleci Aristofan, Aristotel, Platon in drugi. Že takrat je imela beseda tako pozitivno, kot negativno konotacijo in bolj enoznačen pomen (Godin in Lucier 2012). Omenjena študija kaže na to, da zmotno pripisujemo postavitve prvih temeljev pojmu inovacija Josephu Aloisu Schumpetru, ki je leta 1911 v svojem delu *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*⁵ (sicer ne eksplicitno) uporabil pojem inovacija, vendar ga je v večji meri

⁵ Ta podatek mi je bil tako zanimiv, da sem šel brat izvirnik, prvo izdajo v nemškem jeziku. Hkrati pa sem odkril, da je Schumpeter izdal knjigo leta 1911, vendar jo je v želji, da ne bi prehitro zastarela, datiral z letnico

opisoval z drugimi besedami. V drugem poglavju posebej definira temeljne pojave (»Grundphänomen«) gospodarskega ustvarjanja. Schumpeter (1911, 103), pod inovacije (»Entwicklung«) je umestil tiste spremembe gospodarskega cikla, ki ustvarjajo novo gospodarsko dejavnost na podlagi sprememb obče gospodarske dejavnosti, ki je sama sebi prepuščena, je spontana in ni poganjana s strani zunanjih dejavnikov, ali pa plod kvantitativnih sprememb (Schumpeter 1911, 103).

Čeprav danes omenjeno Schumpetrovo delo velja za klasiko na področju ekonomike inovacij, je ob takratni objavi poželo tudi kritike. »Schumpetrov učitelj Eugen von Böhm-Bawerk, ki je Schumpetra sicer označil za »fino teoretično glavo«, je hkrati kritiziral omenjeno knjigo kot protislovje, saj zahteva »izмениčno širjenje in ožanje« teorije kapitala hkrati in še posebej na področju ustvarjanja obresti.« (Kurz in Sturn 2011, 161).

V Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung Schumpeter vidi podjetnika kot gonilno silo sprememb, ki z ustvarjanjem novih produktov ustvarja gospodarsko rast. Schumpeter tudi pokaže na ključne sovražnike inovacij. To so tisti, ki se jih spremembe, ki jih inovacije prinašajo s sabo, najbolj tičejo in so statični. Na spremembe se odzivajo šele potem, ko jih doletijo, namesto da bi jih ustvarjali (Schumpeter 1911, 105). Definiral je tudi pojav kreativnega uničenja, pri katerem gre za proces, v katerem star, statični način proizvodnje stvari nadomestijo novi koncepti in paradigme.

Schumpeter je na teh temeljih gradil teorijo ekonomske rasti in jo podpiral tudi v kasnejših delih, kot npr. Kapitalizem, socializem in demokracija (1942), sledila sta mu Robert Solow, ki je bil Schumpetrov učenec in Paul Romer, ki sta pomagala utrditi t.i. Neo-Schumpetrovo teorijo ekonomske rasti, ki pravi, da stopnjujočo gospodarsko rast prinaša tekmovalnost med podjetji (Trott 2012, 7).

Zanimivo je tudi, da je Schumpetrovo definicijo inovacije moč najti tudi na spletni strani Evropske Komisije za ruralni razvoj (What is Innovation 2014). Poleg Schumpetra in

1912 (Plickert 2012), v svojih virih navajam izvirno letnico 1911, v nekaterih drugih virih pa so navajali letnico 1912.

njegovih sledilcev želim izpostaviti še vidik konkurenčnosti inovacije s Porterjevo definicijo in organizacijski vidik z Druckerjevo definicijo inovacije.

Porter iz vidika konkurenčnosti inovacijo vidi kot strategijo, ki podjetju prinaša konkurenčno prednost. Njegovo raziskovanje je bilo usmerjeno v faktorje in sile, ki spodbujajo konkurenčnost podjetij, zaradi česar nima ostro začrtane teorije o inovacijah ali procesu inoviranja. Rutten (2003) pri Porterju opazuje, da je prav tako kot Schumpeter v definiranju inovacij zelo širok in jih vidi tako kot izboljšave v tehnologiji, kot izboljšave v načinu dela različnih stvari in se kaže v spremembah produktov, procesov, novih pristopov v marketingu in drugih, hkrati pa Rutten v primerjavi Porterjevih zgodnjih in kasnejših teorij pride do zaključka, da je bil pred 1990 Porter prepričan, da se bi morala podjetja izogibati konkuriranju. Po tem letu pa je spremenil svoj pogled in začel zagovarjati konkurenčnost podjetij kot zdravo (Rutten 2003).

Drucker (2002) iz organizacijskega vidika inovacije vidi v posebni obliki podjetništva, bodisi v obstoječem podjetju, javni instituciji, ali podjetju, ki ga zaganja podjetnik posameznik. Zanj inovacija predstavlja sredstvo, s katerim podjetnik ustvari nove vire, ki ustvarjajo dodano vrednost, ali pa obstoječe vire na novo uporabi tako, da imajo večjo možnost ustvarjati dobiček. Pri tem tudi poudarja, da se v sodobnosti pojavlja tudi problem enotnega razumevanja pojma podjetništva (Drucker 2002). Drucker je s svojo teorijo iz organizacijskega vidika inovaciji postavil temelje, da gre za kontroliran, sistemski in načrtovan proces, ki se lahko odvije v katerikoli organizaciji.

Kos (1996) dodaja zanimiv pogled na to, ali je inovacija dejansko novost, ali ne. Kos pravi, da »ni pomembno, ali je ideja »objektivno« nova. Če je posamezniku ali organizaciji, ki jo implementira, nova, potem gre za inovacijo (Kos 1996, 16).

Po pregledu strokovnih definicij si pogledjmo še obče definicije, ki obstajajo v jezikovnih slovarjih. V angleškem jeziku obstaja preprosta, obča definicija za inovacijo v spletnem slovarju Merriam-Webster, ki pravi:

»...nova ideja, naprava ali metoda,...dejanje ali proces, v katerem prihaja do novih idej, naprav ali metod, ...predstavitev nečesa novega, ...nova ideja, metoda, ali naprava« (Merriam-Webster Innovation 2016).

Slovenska verzija definicije inovacije iz SSKJ pravi sledeče:

»inovacija inovácija -e ž (á) knjiž. nov pojav, novost: odklanjati, sprejemati inovacije; avtorjeve formalne, stilne inovacije / drama predstavlja revolucionarno inovacijo repertoarja spremembo, prenovitev« (SSKJ - Slovar slovenskega knjižnega jezika 2016).

Primerjava obeh slovarskih definicij, pokaže, da je slovenska različica obsežnejša, kompleksnejša, hkrati pa se ob branju navedene definicije začuti odsotnost omembe podjetniškega vidika, inovacije so bolj definirane na abstraktni ravni, kot nov pojav oz. novost, medtem ko angleški slovar zelo plastično že govori o novih napravah, metodah ali idejah.

Iz nabora definicij inovacije lahko vidimo, da tako domači, kot tuji avtorji in viri inovacije zelo široko definirajo. Izmed različnih definicij sem izbral tiste, ki direktno ali posredno nakazujejo in se navezujejo na koncepte ideje, idejnega menedžmenta, idejnika. Izmed vseh zgoraj navedenih definicij podajam iz preseka skupnih točk posameznih definicij eno strnjeno definicijo, ko v nadaljevanju besedila uporabljam pojem inovacija. Inovacija v tem magistrskem delu pomeni:

- nekaj svežega, ki se lahko pojavi na koncu procesa inoviranja v obliki novega produkta, storitve, ali procesa ter
- nekaj, kar ustvaja dodano vrednost, ali pa ima v očeh kupca oz. uporabnika uporabno vrednost, torej je za njeno uporabo pripravljen plačati.

Ravno širina definicij pojma inovacija pa prinaša s sabo tudi široko paleto tipologij inovacij, ki jih predstavljam v sledečem podpoglavju.

2.1.1 VRSTE IN TIPOLOGIJE INOVACIJ

Inovacije delimo po več različnih ključih na več različnih vrst. Za boljšo predstavo v naslednji tabeli ponujam širši pregled različnih avtorjev in splošnih virov (glej Tabela 2.1).

Z omenjenim prikazom želim pokazati različne tipologije, ki so v uporabi, z barvo pa povezati tiste, ki so tipološko primerljive. Vidimo lahko, da med navedenimi avtorji obstajajo skupne točke v tipologijah inovacij. Namen tipologije inovacij je vzpostaviti primerjavo med tehnološkimi in ne-tehnološkimi inovacijami. Skozi zgodovino in tehnološki razvoj je prišlo do mnogih novih pojmovanj in kategorizacij inovacij. Vsaka nova tehnološka sprememba in nova tehnologija odpira prostor za nove tehnologije. Za idejnika je pomembna vsaka ideja, ki pripelje do inovacije, naj si bo le-ta produktna, marketinška, procesna, storitvena, ali zgolj izboljšava oz. nadgradnja obstoječega produkta ali storitve. Tipologija oz. vrste inovacij so pomembnejše za vodstvo organizacije, ki se odloča, kaj je zanje strateškega pomena in v kakšne projekte bodo usmerili vire za inoviranje.

Tabela 2.1: Primerjava različnih vrst in tipologij inovacij

Avtorji	Mulej (2008, 123)	Trott (2012, 17)	Ringel, Taylor in Zablit (2015)
Tipologija inovacij po:	Vsebini (5V), Posledicah (2P) in dolžnostih (2D)	Tipu (7T)	Tipu inovacij, raziskav in razvoja, razvoja produktov
1	V1: Programske	T1: Produktne	Hitrost prilagajanja novim tehnologijam
2	V2: Tehnične-tehnološke	T2: Procesne	IT analitike »Big Data« oz. velike količine podatkov
3	V3: Organizacijske	T3: Organizacijske	Tehnološke platforme
4	V4: Upravljaljske	T4: Managerske	Operacijskih procesov
5	V5: Metodijske	T5: Produktne	Nove funkcionalnosti obstoječih produktov
6	P1: korenite	T6: Komercialno-marketinške	Digitalni dizajn
7	P2: Drobne	T7: Storitvene	Novi produkti
8	D1: Poklicna dolžnost		Mobilni produkti / možnosti
9	D2: Brez poklicne dolžnosti		Kanali strank

10			Poslovni model
11			Marketing
12			Nove storitve
13			Nadgradnje obstoječih storitev
14			Podporne zmožnosti

Vir: lastni (2016).

Tabela 2.1 nam prikazuje več različnih tipologij različnih avtorjev v različnih letnicah. Primerjava pokaže podobnosti v sledečem: Tako Mulej (2008), kot Trott (2012) ter Ringel in drugi (2015) tipološko izpostavijo programske, komercialno-marketingške oz. inovacije poslovnega modela in marketinga, Mulej (2008), Ringel in drugi (2015) prepoznajo tehnično-tehnološke, oz. tehnološke platforme, Mulej (2008) in Trott (2012) ločita organizacijske inovacije ter upravljske in managerske, Trott (2012), Ringel in drugi (2015) ločijo še produktne, ter procesne. Določeni tipi inovacij so specifični in zanje nisem našel presečnih točk med različnimi avtorji, kar pa ne pomeni, da niso uporabni. Z omenjenim prikazom želim poudariti razvoj tipologij, kateri tipi se pojavljajo večkrat pri različnih avtorjih in kateri so posebnost posameznega avtorja.

Pri tipologiji inovacij bi izpostavil še sledečo delitev inovacij: stopnjujoče oz. inkrementalne, ki prinašajo majhne spremembe in drobne izboljšave, trajnostne (»sustainable«), ki na eni strani prinašajo dolgoročni trajnostni razvoj in temeljijo na skrbi za okolje, za ljudi in ustvarjajo dobiček (Jorna 2006, 6) ter disruptivne oz. moteče ali prebojne inovacije, ki prinašajo preboj zaradi lastne novosti in korenito vplivajo na obstoječe uveljavljene rešitve, produkte. Pojem izvira iz tehnoloških disruptivnih inovacij, koncepta, ki ga je vpeljal Christensen (1997), se je pa njegova uporaba razširila tudi na širše področje, da poleg tehnologij vključuje še poslovne modele. Ravno ta aspekt pa kritizira Markides (2006) in ga utemeljuje s tem, da imajo različne vrste inovacij različne učinke in ustvarjajo različne trge in jih je potrebno v pojmovanju ločiti na tehnološke disruptivne inovacije, inovacije poslovnih modelov in radikalne produktne inovacije (Markides 2006).

Vrste inovacij mnoge teorije delijo še bolj podrobneje in na več različnih načinov. Za potrebe same magistrske naloge se bom osredotočil zgolj na dve razdelitvi inovacij, pri čemer bom z eno izhajal iz podjetniške – zagonske (start-up) razdelitve, pri drugi pa bom za primerjavo uporabil definicijo Evropske Komisije, ki s svojim programom Horizont 2020 podpira razvoj inovacij različnih vrst.

Evropska Komisija se za razliko od SSKJ-ja že bolj približuje definicijam, ki so skupne zagonskemu podjetništvu in inkubatorjem. Tako uvaja pojem inovacije kot odprte motnje (t.i. »Open Disruptive Innovation«), ki presega meje ustaljenih inovacij, po definiciji Evropske Komisije je disruptivna inovacija tista, ki vključuje katerikoli inovativni koncept, produkt, ali storitev, ki ustvarja novi trg preko aplikacije novih pravil, vrednot, modelov, ki ultimativno pretresejo in/ali prevzamejo obstoječe trge na način, da zamenjajo predhodne tehnologije in zavezništva. Pri tem se sklicujejo na Christensenovo dopolnitev Strategije modrega oceana, ki pravi, da mora organizacija ustvariti netekmovalni trg z atmosfero, namesto da tekmuje z glavo ob glavi s svojimi dobavitelji, konkurenti idr.četudi pri tem z disruptivnimi inovacijami povozi lastne produkte na trgu (European Commission: Digital Single Market, Digital Economy & Society 2016).

2.1.2 INVENCIJA

Pri raziskovanju pojma inovacija se zelo kmalu srečamo s pojmom invencija. V SSKJ je invencija definirana kot:

»invéncija -e ž (é) odkrivanje in vnašanje novih elementov v ustvarjanje, zlasti umetniško... iznajdljivost, domiselnost... izbira primerne snovi za literarno obravnavo, oblikovanje, iznajdba... krajša, navadno instrumentalna polifonska skladba« (SSKJ - Slovar slovenskega knjižnega jezika 2016).

Tako kot že pri SSKJ definiciji inovacije, tudi pri tej definiciji manjka dimenzija iz podjetniškega zornega kota. Mulej (2008) invencijo definira kot: »zamiseli, ki obeta, da bo morda kdaj – običajno z veliko dodatnega napora in naložb – postala inovacija. Zato je

veliko več invencij, kot inovacij, neposredne koristi od njih ni, so pa nujno potrebna surovina za inovacijo» (Mulej, in drugi 2008, 8).

V čem je razlika med invencijo in inovacijo? Obe nastaneta oz. se razvijeta iz ideje. Ključna razlika je v tem, da se invencija ne trži, medtem ko inovacija ustvarja prihodke. Lahko tudi potegnemo vzporednice med prototipom in produktom, v tem primeru je invencija na ravni prototipa (se ne trži), inovacija pa na ravni produkta, ki se že trži.

Poudarek bom zaradi osredotočenosti na inovacijsko kulturo v nadaljevanju magistrskega dela dal predvsem pojmom ideja in inovacija ter njuno razumevanje preveril tudi preko spletnega vprašalnika. Invencija v samem procesu inoviranja predstavlja slepo ulico, oz. neželen rezultat inoviranja. Generalna ugotovitev v smeri pregleda definicij do sedaj navedenih pojmov je, da se koncept inovacijske kulture premika iz dveh področij, ki sta bili v tradicionalnih organizacijah ločeni vsak zase kot npr. oddelek za raziskave in razvoj ter oddelek za razvoj novega poslovanja (business development), v nov, lasten oddelek, v katerem se povezuje tako področje generiranja inovacijske kulture ter podjetniške, zagonske, pospeševalniške vloge, ki je bila pred tem skupna lastnost mikro in malih podjetij ter pospeševalnikov.

2.2 INOVATIVNOST

V tem poglavju bom definiral inovativnost iz dveh zornih kotov: kot aktivnost generiranja inovacij, na drugi strani kot sposobnost za razvoj novih inovacij in prilagajanje novim inovacijam. V angleščini se namreč v nekaterih virih pod pojmom »Innovation« razumeta tako inovacija, kot zaključek inoviranja, kot tudi inovativnost kot sposobnost in aktivnost generiranja inovacij.

Fatur in Likar (2009) inovativnost opredeljujeta kot: »skupek različnih aktivnosti, ki presegajo zgolj raziskave in razvoj v organizacijah, temveč vključujejo tudi načrtovanje proizvoda, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami...« (Fatur in Likar 2009, 14).

Večina naštetih aktivnosti je vključenih v korakih in fazah verige vrednosti inoviranja, ki jih lahko konkretnje proučujemo na nivoju posameznih organizacij.

2.2.1 VERIGA VREDNOSTI INOVIRANJA

Verigo vrednosti inoviranja, ki sem jo omenil že v uvodu, Hansen in Birkshaw (2007) še podrobneje razčlenita na 6 posameznih korakov. Ti so:

1. faza: *ideacija oz. generiranje idej, s koraki:*

- a) *Ustvarjanje idej znotraj organizacije (»In-house idea generation«).*
- b) *Navzkrižno sodelovanje različnih organizacijskih enot v generiranju idej (»Cross-pollination«).*
- c) *Sodelovanje v generiranju idej z akterji zunaj organizacije (»External«).*

2. faza: *konverzija (razvoj prototipov in poslovnih modelov):*

- d) *pregled in začetno financiranje novih idej (Selection).*
- e) *prehod od ideje k prvim rezultatom (Development).*

3. faza: *difuzija (razpršitev razvite ideje po organizaciji):*

- f) *širitev rezultatov razvite ideje po organizaciji (Spread) (Hansen in Birkshaw 2007, 124).*

Veriga vrednosti inoviranja členi proces inoviranja na korake, ki so skupni katerikoli organizaciji, tudi javnemu sektorju. V tem primeru (kadar rezultat inoviranja ni produkt, temveč storitev, ali izboljšani proces) je potrebno namesto razvoja prototipov gledati razvoj oz. izpeljavo pilotskega projekta za posamezno idejo. Veriga vrednosti inoviranja je bila predstavljena kot orodje za menedžerje, s katerim dobijo hiter vpogled v šibke točke organizacije na področju inoviranja. Na podlagi tega Hansen in Birkshaw definirata tri ključne šibke točke organizacij na področju inoviranja:

1. **»idejno šibka organizacija«**, kjer se sicer porabi ogromno časa in denarja, da se na koncu razvije oz. implementira povprečne produkte in temu pripadajoče povprečne finančne rezultate. Pri tej ni šibka točka razvoj, temveč generiranje idej.
2. **»razvojno šibka organizacija«**, ki predstavlja popolno nasprotje prve. V tej organizaciji se generira dovolj dobrih idej, vendar se veriga prelomi v delu, ko vstopi menedžment, ki idej ne pregleda, ne oceni in jih ne podpre ustrezno, da bi se razvijale naprej. Namesto tega ideje umrejo v procesih financiranja, ki podpirajo inkrementalnost oz. stopnjujoče in že znane, manj tvegane rešitve, ne pa čistih novosti. Hansen in Birkshaw na tej šibki točki definirata tudi pristop »1000 rož«, pri katerem menedžerji pustijo idejam cveteti, vendar jih nikdar ne utrčajo, kar nakazuje potrebo po boljših načinih preverjanja, ocenjevanja ter izločanja idej.
3. **»organizacija, ki je šibka v širitvi idej«**. V teh organizacijah se soočajo z izzivom monetizacije oz. komercializacije idej. Odločitve, kaj se bo pozicioniralo na trg, se sprejemajo lokalno, hkrati pa je močno prisoten sindrom »ni-razvito-tu«, pri katerem gre za prevlado razmišljanja, da samo interni kadri (bodisi na ravni oddelka, odseka, področja, organizacije) vejo in znajo odlično razvijati ideje. Zaradi tega vstop rešitve na trg zamuja, na drugi strani pa organizacije ne izkoriščajo dovolj uspešno svoje geografske lege, distribucijskih kanalov, ali skupin končnih uporabnikov, kupcev (Hansen in Birkshaw 2007, 125).

Prednost tega modela je, da ponuja vpogled v ozka grla procesa na hiter in enostaven način po ključnih fazah in jasno strukturiranih korakih.

Slaba stran tega modela je, da se zopet ukvarja s procesom brez skrbnika procesa, oz. da predpostavlja, da bo to področje razpršeno med vodstveni kader oz. vse izvršne menedžerje in ne bo uvrščeno posebej pod posebnega skrbnika. Hkrati se tudi ne osredotoča na ključni predpogoj, da npr. faza generiranja idej sploh steče, to je inovacijska kultura, ki je temelj, ki stimulira človeški faktor, da se celotna veriga inoviranja sploh lahko oblikuje. Dodatna pomanjkljivost je tudi v odkrivanju medsebojnih vplivov med fazami.

Sam model ponuja posnetek stanja, kako pa se lotiti reševanja izzivov, odkrivanje in odpravljanje vzrokov za takšne ocene pa je prepuščeno menedžmentu samemu.

2.3 KREATIVNOST KOT PREDISPOZICIJA INOVATIVNOSTI

Inovativnost kot aktivnost in kot sposobnost inoviranja se lahko zgodi le v primeru, če je v organizacijah prisotna in s strani vodstva spodbujena kreativnost. Kreativnost predstavlja nujen predpogoj in pomeni sposobnost pretvorbe znanja v nove rešitve, produkte, storitve, pri čimer se opira na nenavadne, neobičajne načine iskanja rešitev, lahko pa tudi že obstoječe rešitve poveže med sabo na nov, kreativen način.

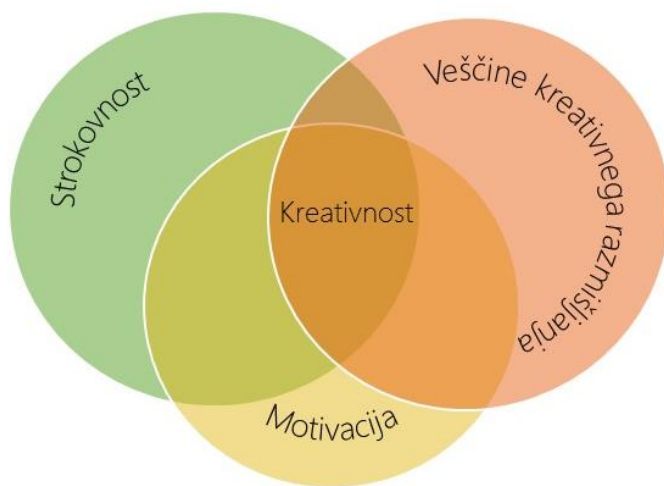
Kako umestiti kreativnost? Appelo (2011) kreativnost vidi kot enega izmed petih ključnih dejavnikov inovativnosti. Poleg kreativnosti prišteva k ostalim dejavnikom še: znanje, motivacijo, raznolikost in osebnost. Kreativnost se po Appelu izraža v stvareh, ki so same po sebi izvirne in uporabne (Appelo 2011, 54).

Kaj je smisel kreativnosti? Barrett primerja pomen kreativnosti s smislom dela in zaposlitve. Delo, ki ima smisel, mora omogočati izražanje kreativnosti, sicer posamezniki ne bodo našli osebne izpolnitve in bodo organizacijo zapustili. Zato je za organizacije ključno, kako se v njih vzpostavijo pogoji za izražanje kreativnosti. Barrett (2014) definira dva načina, kako se v organizacijah spodbuja kreativnost: preko razvoja kulture sodelovanja zaposlenih, da se jim »da glas« ter preko institucionaliziranja iskanja inovacij v organizaciji (Barrett 2014, 161).

Kako negovati kreativnost? Amabile (1998) v svoji študiji dokazuje, da menedžerji pogosteje ubijejo kreativnost že na samem začetku, kot pa jo podpirajo. Največkrat se to zgodi zaradi upoštevanja poslovnih usmeritev, ki so: koordinacija, produktivnost in nadzor. V svojih seminarjih je Theresa Amabile pogosto preverjala pri menedžerjih, ali je kjerkoli v njihovi organizaciji oddelek, za katerega ne želijo, da je kreativen. 80% vprašanih ji je odgovorilo, da je to oddelek »računovodstvo«, s čimer poudarja usmerjenost v kratkoročne poslovne rezultate in administrativno vodene procese, ki so sami po sebi »sovražniki kreativnosti« in jih kot take stereotipno dojema tudi menedžment, kar vpliva na

njihovo ravnanje in spodbujanje ali zatiranje kreativnosti med zaposlenimi v takšnih oddelkih. Amabile definira tri komponente kreativnosti (Slika 2.1), ki se nahajajo znotraj vsakega posameznika in naj bi nanje vplivali menedžerji bodisi preko delovnih praks in pogojev. Te so: strokovnost (kot tehnično, procesno in intelektualno znanje), motivacija (tukaj poudarja predvsem notranjo, intrinzično motivacijo, na katero lahko najhitreje vplivajo z delovnim okoljem), kreativne miselne veščine (kako fleksibilno in domiselno se ljudje lotevajo reševanja problemov – ali iščejo rešitve znotraj statusa quo, ali vztrajajo tudi po sušnih obdobjih) (Amabile 1998, 78).

Slika 2.1: Tri komponente kreativnosti po Amabile (1998)



Vir: Povzeto po Amabile (1998).

Mumford (2012) dodaja, da je poleg intrinzične motivacije možno spodbujati kreativnost na dva načina. Prvi je preko zaposlovanja bodočih sodelavcev, ki že imajo močno izrazito veščino kreativnost, drugi pa je preko izobraževanja zaposlenih v uporabi kreativnih praks (Mumford 2012, 623).

V naslednjih dveh podpoglavjih želim posebej razmejiti dva vidika kreativnosti kot sposobnosti inoviranja v organizaciji in vidik aktivnosti oz. spodbujanja tovrstnih aktivnosti. V prvem vidiku združujem sledeče: kako je v organizacijah definirana in prepoznana kreativnost, s kakšnimi procesi je podprta, kakšni posamezniki so kreativni posamezniki, kakšna je kreativna organizacija. V drugem vidiku predstavljam aktivnosti, s katerimi v organizacijah spodbujajo, ohranjajo, ali pa tudi zavirajo samo kreativnost.

2.3.1 KREATIVNOST KOT SPOSOBNOST INOVIRANJA V ORGANIZACIJAH

Kreativnost kot sposobnost inoviranja v organizacijah je torej rezultat tega, kako vodstvo v organizacijah definira, prepoznavlja in spodbuja kreativnost po eni strani, po drugi strani je ta sposobnost rezultat tudi izobraževalnega sistema, skozi katerega so šli zaposleni. De Bono (2006) ugotavlja, da je pri formalnem izobraževanju poudarek predvsem na »logičnem, zaporednem razmišljanju, ki že po tradiciji predstavlja edino primerno uporabo informacij. Kreativnost samo po sebi šolski sistemi nejasno spodbujajo, kot da je neki skrivnostni talent« (de Bono 2006, 136).

Če je na eni strani sposobnost kreativnosti že vnaprej določena z okviri izobraževalnega sistema, je vodstvo v organizacijah tisto, ki določa pogoje, ali bo kreativnost posameznega zaposlenega v organizaciji prišla do izraza, ali bo še dodatno zatrta. Appelo (2011) v kreativnosti vidi ključnega pretvornika naučenih in pridobljenih znanj ter izkušenj v vrednost, pri čimer poudarja ustvarjanje novih stvari, ki so narejene na drugačen način od uveljavljenih pristopov, snovanje novih odgovorov s starimi informacijami in odkrivanje rešitev tam, kjer jih nihče drug ni videl prej. Pri tem tudi kot kreativnost omenja sposobnost zamaskiranja starih stvari na tako pameten način v nove, da tega nihče ne prepozna (Appelo 2011, 56).

Podobno, kot je mnogo definicij o inovativnosti in inovacijah, je tudi definicij kreativnosti še veliko. Če se vodstvo zaveda katerekoli od definicij oz. da na kreativnost gleda v najširšem možnem smislu, kot se jo lahko razume, na ta način dopušča široko paleto kreativnih aktivnosti, ki se lahko zgodijo v posamezni organizaciji. V nasprotnem primeru, če

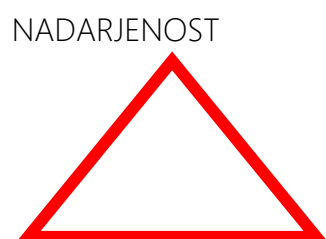
kreativnost razumejo zelo ozko (ali pa je sploh ne razumejo), npr. bodisi znotraj novih rešitev za posamezni produkt, pri tem pa izključujejo npr. možnosti uporabe novih tehnologij, s takim pristopom dušijo oz. zatirajo širino, ki jo kreativnost ima. Z ozkim razumevanjem kreativnosti se tudi odmikajo od strukturiranega in organiziranega načina, kako to kreativnost udejanjiti v organizacijah.

Na podlagi širine razumevanja vodstva le-to vključi kreativnost v vizijo, strategijo, vrednote organizacije in ji temu primerno dodelijo vire, definirajo želena vedenja, ki kažejo kreativnost, jo živijo in komunicirajo z zaposlenimi. V organizacijah tako tudi pri procesu selekcije preverjajo, koliko je nek kandidat kreativen, ali se bo uspešno vključil v sredino, v katero se bo zaposlil tudi z vidika njegove lastne kreativnosti. V nekaterih organizacijah to preverjajo s psihološkimi testiranj, drugje s kreativnimi vprašanji tekom zaposlitvenega razgovora, neke to preverjajo preko zastavljenih posebnih nalog oz. reševanja primerov, ki jih kandidati dobijo v reševanje v postopku selekcije. Kreativnost pa ne glede na to, da je sama po sebi mnogokrat razumljena kot nekaj nestrukturiranega, spontanega, umetniškega, kaotičnega, neorganiziranega, lahko kljub temu ima svojo strukturo in temu organizirane procese in organizacijo, da se lahko sistematično vzgaja in izvaja v organizacijah.

Dimis Michaelides (2007) za kreativnost ponuja strukturiran model, ki ga sestavljajo trikotnik (Slika 2.2), kvadrat (Slika 2.3) in peterokotnik (Slika 2.3), ki postavljajo okvir, kako oblikovati kreativno organizacijo, ki bo vključevala vse zaposlene na vseh nivojih (Michaelides 2007, 13).

Trikotnik predstavlja vire kreativnosti, ki so: Nadarjenost, metoda, energija.

Slika 2.2: Trikotnik virov kreativnosti



METODA

ENERGIJA

Povzeto po: Michaelides (2007, 13).

Michaelides (2007) nadarjenost definira kot niz veščin, energijo kot odločnost, metodo pa kot znanje o načinu dela, »know-how« o pridobivanju in uvajanju novih in vrednih idej v vsakdan. Učinkovito kreativnost v organizacijah se pridobi ravno s sodelovanjem vseh treh elementov.

Potem, ko se zavedamo razpoložljivih virov za kreativnost, Michaelides ponuja kvadrat, ki predstavlja strukturo inoviranja in uteleša štiri dejavnike: Posamezniki, tim, cilj, sistem/urejenost, metode.

Slika 2.3: Kvadrat strukture inoviranja

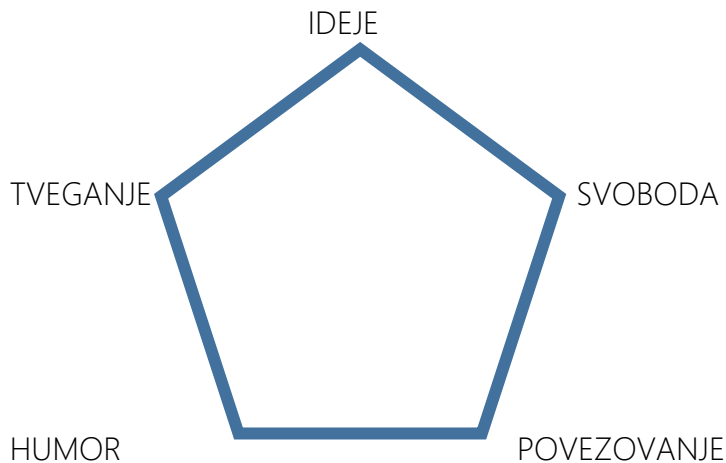


Povzeto po: Michaelides (2007, 13).

Slika 2.3 prikazuje povezavo dejavnikov, ki tvorijo strukturo kreativnosti; kako je ustvarjalna energija posameznikov prepletena z uvajanjem inovativnih timov, ki potrebujejo jasno določene cilje in sistem oz. metode delovanja za nadaljnjo kreativnost.

Viri, povezani v strukturo, tvorijo po Michaelidesu kulturo, ki jo ponazarja s Peterokotnikom kulture, ki podpira inoviranje in temelji na naslednjih sestavinah: ideje, svoboda, povezovanje, humor in tveganje.

Slika 2.4: Peterokotnik kulture inoviranja



Povzeto po: Michaelides (2007, 13).

Slika 2.4 prikazuje na vrhu Michaelidesovega peterokotnika ideje, kot ključno sestavino kreativnosti, ki potrebujejo svobodo, da jih lahko pričnemo razvijati in da kreativnost zacveti, povezovanje misije organizacije z misijo zaposlenega, kjer se oba zavežeta, da si bosta prizadevala za skupne cilje, humor, ki olajša strah, nerazumevanje, ustvarja povezave in olajša sporazumevanje ter na koncu peterokotnika tveganje, kjer gre na eni strani za pozitiven odnos do tveganja in nepoznanih stvari, po drugi strani pa za pravo presojo, kdaj gre za znane stvari, kjer so tveganja poznana in rešitve že preizkušene ter nepoznane stvari, ki prinašajo več negotovosti, ki pa niso nujno same po sebi negativne oz. tveganja.

Michaelides (2007) je celotne tri modele trikotnik, kvadrat in peterokotnik povezal v tako imenovanih 12 ključev inovativnih organizacij ter tako pokrili kreativnost skozi prizmo organizacij.

Kako pa na kreativnost kot sposobnost inoviranja v organizaciji vpliva posameznik? Na ravni posameznika je v tem delu nujno potrebno izpostaviti kompetence kreativnosti,

katera znanja, sposobnosti in vedenja jo izražajo. Boyd (2011) opredeljuje kreativnost kot eno izmed kompetenc inoviranja. Poleg kreativnosti kot ključne za inovativnost navaja še sledeče kompetence: podjetništvo, povezovanje perspektiv, napovedovanje in upravljanje sprememb. Pri kreativnosti omenja sledeče kompetence:

- Generiranje idej: Prihajanje s predlogi, mnogimi pristopi k reševanju posameznega problema.
- Kritično razmišljanje: logična prepoznava, kako so lahko različni možni pristopi močni ali šibki in analiza teh sodb.
- Sinteza/ Reorganizacija: poiskati boljše načine pristopanja k reševanju problemov preko sinteze in reorganizacije informacij.
- Kreativno reševanje problemov: Uporaba novih idej za reševanje problemov kot vodja (Boyd 2011).

Kreativnost kot sposobnost inoviranja je tako rezultat razumevanja vodstva, na podlagi le-tega umeščenosti v vizije, strategije, akcijske načrte organizacije ter kompetenc zaposlenih posameznikov. Kreativnost kot sposobnost pa še ne pomeni dejanske kreativnosti v organizacijah. Štejejo dejanja in aktivnosti. Uspešnost le-teh pa je seveda pogojena s sposobnostjo kreativnosti. Kakšne so lahko kreativne aktivnosti, bom opisal v naslednjem podpoglavju.

2.3.2 KREATIVNOST KOT AKTIVNOST INOVIRANJA V ORGANIZACIJAH

Če ponudimo metaforo za kreativnost kot sposobnost inoviranja v organizacijah v obliki »talenta organizacij« za inoviranje, potem bi kreativnost kot aktivnost predstavljala trening tega talenta in izkoriščanje le-tega s strani organizacij. Tako kot ima vsak posameznik mnoge talente, ki jih razvija in izkorišča, ali pa pusti spati in zamreti, lahko enako primerjamo kreativnost kot sposobnost proti kreativnosti kot aktivnosti inoviranja.

Kreativnost kot aktivnost inoviranja se lahko dogaja spontano, po inerciji, brez posebnih sistematičnih pristopov na najbolj nenavadnih in nepričakovanih delovnih mestih, lahko pa

se v organizacijah z vodstvom, ki je bolj ozaveščeno na tem področju in soustvarja pogoje ter spodbude za načrtno in ciljno usmerjeno kreativnost.

Spontana kreativnost tako pomeni aktivnosti, ki se zgodijo slučajno, zaposleni mislijo, da je na to vplivala usoda, ali naključje, ali da so imeli srečo. Pri spontani kreativnosti v večji meri obstaja možnost, da je s strani vodstva spregledana, ali neprepoznana. Na ravni posameznika pa se lahko zaradi lastne skromnosti, ali nizke samozavesti tudi gleda na to, kot slučaj, pri katerem so imeli drugi več zaslug.

Načrtovana, strateška, usmerjena kreativnost se kaže v naslednjih oblikah:

- vodstvo omogoči zaposlenim **čas za kreativnost**. Nonaka na primeru podjetja Mitsuhsita izpostavlja ravno znižanje števila delovnih ur za redne delovne naloge zaposlenih, ki je rezultiralo v večji kreativnosti zaposlenih. (Nonaka in Takeuchi 1995, 118)
- **Prostor**, ki ga v organizacijah namenijo **za izražanje kreativnosti**. Ali so posebne sejne dvorane, ali izven lokacij organizacij. Že sama možnost uporabe prostora odpira priložnost za izvajanje kreativnosti. Armstrong (2013) opozarja na povezavo med inoviranjem in dizajnom prostora, pri čimer izpostavlja štiri ključne točke na podlagi izkušenj dela s preko 100 globalnimi podjetji. Te so:
 - o Vzpostavitev lastnega laboratorija za inoviranje, pri čimer Armstrong (2013) opozarja, da zgolj izgradnja ali dodelitev prostora ni dovolj. O tem mora vodstvo na ustrezen način komunicirati in pomen tega prostora ozavestiti med zaposlenimi,
 - o Rušitev zidov oz. podiranje sten pisarn ter ustvarjanje odprtega (ti. »open-space«) prostora, pri tem opozarja na ustrezno ravnovesje med individualnim in timskim delom. Armstrong (2013) opaža, da vodstvo velikokrat ambiciozno podre stene, potem pa primanjkuje prostora za individualno razmišljanje v miru,
 - o Prenos najboljših praks tujih organizacij, kar se tiče ureditve prostora; pri tem prav tako Armstrong (2013) poudarja, da ni »enega-za-vse« pristopa,

saj ima vsaka organizacija svojo kulturo, na podlagi katere bi moralo vodstvo zasnovati svoj edinstven prostor,

- Pridobitev zadnjih najnovejših tehnologij in pripomočkov; tudi tu opozarja, da so tehnologije vedno zanimive in privlačne, vendar je pri tem nujno potrebno izhajati iz končnih uporabnikov, sicer se tehnologije zgolj »prašijo« (Armstrong 2013).
- **Vlaganje v izobraževanje zaposlenih iz področja kreativnosti**, treningi, delavnice, interni prenosi znanja iz področja kreativnih tehnik in metod.
- **Prepoznavanje vrednote kreativnosti** na strani vodstva, definirana vedenja, obnašanja, ki izkazujejo kreativnost, nagrajevanje zaposlenih, ki izražajo takšna vedenja in javne pohvale dobrim zgledom.
- **Sodelavci med sabo drug drugega spodbujajo h kreativnosti**, bodisi preko spodbujanja divergentnega načina razmišljanja pri iskanju več možnih rešitev, bodisi preko razmišljanja »izven škatle« in povezovanja že razvitih rešitev v novo, celovito, ki odgovarja na nov problem.

V organizacijah, kjer vodstvo načrtovano spodbuja kreativnost z različnimi oblikami, se to dogaja izključno zaradi spodbujanja razvoja inovacij in inovativnosti v organizacijah, kar bom podrobneje predstavil v nadaljevanju.

2.4 INOVACIJE IN INOVATIVNOST V ORGANIZACIJAH

Kreativnost je torej nujen predpogoj, da se sploh lahko zgodi proces inoviranja in kot taka vpliva na inovativnost organizacijah. Pri inovativnosti pa v ospredje postavljamo tisto vrsto kreativnosti, ki rezultira v razvitih inovacijah, ki prinašajo dodano vrednost oz. uporabno vrednost v očeh končnega uporabnika ali kupca.

Ilič (2001) v analizi vpliva organizacijske strukture na spodbudo za inoviranje definira optimalno organizacijsko strukturo za razvoj inovativnosti. Le-to vidi v sploščeni in organski strukturi organizacije, čim manj bo birokratska in hierhična, tem bolj bodo takšni

pogoji spodbujali inovativnost (Ilič 2001, 244). Omenjeno Ilič (2001) podkrepi z desetimi povezavami, v katerih narašča spodbuda za inoviranje:

- 1. od mehanske k organski strukturi organizacije;*
- 2. od strojne birokracije, produktne strukture in profesionalne birokracije do adhokracije;*
- 3. od funkcijske, divizijske in matrične/projektne strukture do mrežne strukture oz. mrežnega podjetja;*
- 4. odprtost organizacije navzven za zunanje dražljaje, prilagajanje zunanjim spremembam v okolju;*
- 5. od birokratske strukture k sploščni strukturi z decentraliziranim odločanjem;*
- 6. z naraščanjem fleksibilnosti od mehanskih (strojne birokracije, funkcijske oz. linijske strukture) do organskih struktur (adhokracije, enostavne strukture, matrične, projektne, mrežne strukture);*
- 7. z vse manjšim uveljavljanjem rutinskih specializiranih del v organizaciji in uveljavljanjem vse pogostejšega vzajemnega medsebojnega prilagajanja med posamezniki oz. delovnimi skupinami v organizaciji;*
- 8. z delitvijo dela v relativno avtonomne, a med seboj povezane skupine, v katerih se lahko skozi sinergičen učinek nakopičenega skupinskega znanja pokažeta večja ustvarjalnost in inovativnost posameznikov;*
- 9. z vse manjšo jasnostjo vlog oz. bolj kot je jasna specifikacija delovnih nalog in bolj so vloge že vnaprej določene, tem bolj silijo posameznike k rutinskemu delu in so le-ti manj motivirani za ustvarjalno in kreativno delo.*
- 10. v odvisnosti od vertikalne integracije, ki razpira organizacijsko strukturo, in je večja v vertikalno ali konglomeratno integriranih hierarhijah ali*

korporacijah z multidivizijsko strukturo oz. v mrežnih strukturah kot v korporacijah z unitarno strukturo (Ilič 2001, 245–246).

2.4.1 UPRAVLJANJE INOVACIJ V ORGANIZACIJAH

V prejšnjem poglavju sem predstavil dva vidika kreativnosti, ki neposredno vplivata na stanje in stopnjo inovativnosti v organizacijah. Vodstva organizacij se zaradi vrednot in zavedanja te problematike na to različno odzivajo. Nekatera prepuščajo organizacijo prostemu teku, druga vzpostavijo sisteme in procese, po katerih sistematično in kontinuirano pripeljejo ideje od začetka do konca do inovacij. Prvotno je bilo upravljanje inovacij v organizacijah skoncentrirano v razvojnih oddelkih, kjer so po večini inženirji imeli veliko možnosti za razvoj določenih tehničnih inovacij, ki za končnega uporabnika niso bile enostavne za uporabo, kar je dodatno vplivalo na slabo penetracijo trgov. Zadnja leta se opaža trend rasti v organizacijah na novo organiziranih oddelkov za inoviranje, interne inkubatorje, ki so namenjeni samo raziskovanju in poskušanju ipd.

Področje inoviranja se tako širi iz domene enega oddelka na več različnih oddelkov, koncept pa prehaja na eni strani iz zaprtega, v katerem se veliko poudarjajo patenti in zaščita intelektualne lastnine, v odprtega (odprte inovacije), pri katerem vodstva organizacij javno in odkrito oznanijo, na katerih razvojnih projektih delajo v zadnjem času in kje jim primanjkuje znanja, ali pa so naredili napako in so v slepi ulici.

Trott (2012) izpostavlja deset pogojev, ki jih morajo izpolniti vodstva v organizacijah, da bodo v inoviranju uspešna, ter jih opiše, na kakšen način se izražajo v organizacijah. Ti pogoji so: Orientacija za rast, organizacijska dediščina in izkušnja inoviranja, pozornost in zunanje pozave, zaveza k tehnologiji in gostoti raziskav in razvoja, sprejemanje tveganj, med-funkcijsko sodelovanje in koordinacija znotraj organizacijske strukture, sprejemanje, prostor za kreativnost, k inoviranju usmerjena strategija ter koordinacija različne širine veščin. Pogoje z njihovimi podrobnimi opisi predstavlja Tabela 2.2 (Trott 2012, 94).

Tabela 2.2: Povzetek organizacijskih pogojev, potrebnih za podporo inovacijskim procesom

Organizacijski pogoj	Opis
1 Usmerjenost k rasti	Zaveza k dolgoročni rasti pred kratkoročnimi dobički
2 Organizacijska dediščina in izkušnja inoviranja	Široko razpršeno prepoznavanje vrednosti inoviranja
3 Pozornost in zunanje povezave	Sposobnost zaposlenih v organizaciji za prepoznavanje groženj in priložnosti
4 Zaveza k tehnologiji in gostoti raziskav in razvoja	Pripravljenost vlagati v dolgoročen razvoj tehnologije
5 Sprejemanje tveganj	Pripravljenost vključevanja tveganih priložnosti v uravnotežen portfelj
6 Medfunkcijsko sodelovanje in koordinacija znotraj organizacijske strukture	Vzajemno spoštovanje med posamezniki in pripravljenost za sodelovanje preko različnih funkcij oz. oddelkov
7 Sprejemanje	Sposobnost biti pozoren na, prepoznati in izkoristiti učinkovite prednosti zunanje razvitih tehnologij
8 Prostor za kreativnost	Sposobnost upravljanja dileme inoviranja in prispevanja prostora za kreativnost
9 K inoviranju usmerjena strategija	Strateško planiranje in izbor tehnologij in trgov
10 Koordinacija različne širine veščin	Razvoj prodajljivega produkta potrebuje kombinacijo širokega nabora specializiranih znanj

Vir: Povzeto po Trott (2012, 94).

Pri izpolnjevanju pogojev se po Trottu (2012) vodstvo organizacije srečuje z dilemo upravljanja inovacij, in sicer konfliktom med pridobitvami, ki jih za organizacijo prinaša učinkovitost ter med pridobitvami, ki jih za organizacijo prinaša kreativnost. Pri prvi gre za kontrolirane in učinkovite vsakodnevne aktivnosti znotraj organizacije, ki potrebujejo stabilno rutino, pri kreativnosti pa gre za prostor, ki omogoča preverjanje novih idej, kar pa omogoča sproščeno in fleksibilno okolje (Trott 2012, 84).

Iz do sedaj navedenih virov lahko razberemo povečano usmerjenost do pomembnosti fizičnega prostora, kot jo navajajo Trott (2012), Amabile (1998), Appelo (2014), Armstrong (2013) in drugi. Vsaj enako pomemben je mentalni prostor za kreativnost. To je po eni strani tisti čas, ki si ga v organizacijah odtrgajo pri resnem delu in si dovolijo biti igrivi,

drugačni, sproščeni in predvsem si dovolijo tvegati. Po drugi strani je to prostor v sistemu razmišljanja in vrednot, ki zaposlene občasno nezavedno pripelje do kreativnih misli, le-ti pa jih sprejmejo, nadgrajujejo in zavestno oblikujejo. Velikokrat se tukaj tako posamezniki, kot organizacije ustavijo na točki spontanega nezavednega inoviranja, kar pomeni ohromitev vseh zaposlenih v organizaciji na področju inoviranja. Vodstva se namreč ves čas soočajo z izzivom, kako nezavedno inoviranje preoblikovati v zavedno in načrtno.

Negovanje inovacijske kulture je pomembno, vendar se v praksi izkazuje, da vsi ti inovatorji morajo imeti ali podporno okolje ali pa člane inovacijske skupine, ki z njihovih ramen odstrani breme ne-inovativnih aktivnosti – pridobitev finančnih virov ali birokratske procedure prijavljanja na razpise (prijava, poročanje). Tako kot Adizes (2011) pravi, da ni popolnega managerja, ampak popolni timi, tako to velja tudi za področje inovacij. Normativni tim bi moral vključevati vse potrebne funkcije v inovacijskem procesu, znotraj tima pa vsak opravlja tiste funkcije, ki so primerne njegovim sposobnostim in talentom.

2.5 ZAKAJ INOVIRATI?

Pri vsem tem se postavi vprašanje, zakaj sploh inovirati in vlagati vire in energijo v te aktivnosti? Zavedati se moramo zunanjih in notranjih dejavnikov, ki so neposredno prepleteni s to aktivnostjo. Pri zunanjih dejavnikih želim izpostaviti predvsem pasti, ki prežijo na podjetja, ki vplivajo na odnos do inoviranja. Poudaril bi sledeče štiri:

- **»Past prodaje«**, pri kateri podjetja prioriteto gledajo kratkoročno in se spustijo v cenovne bitke s konkurenco, kar jim posledično zbija ceno ter dodano vrednost, izgubljajo pa tudi dragocen čas, ki bi ga porabili za razvoj novih stvari;
- **»Past sledenja konkurenci«**, v tem primeru gre za sledenje konkurenci iz vidika razvoja storitev in produktov, vedno je konkurenca korak pred podjetjem, saj na trgu predstavi neko novost in postavlja prva pogoje in pravila igre. Podjetja poleg te pasti tvegajo, da se bodo prej ko slej soočila z razvojnimi izzivi, ki jih je imela konkurenca, in jih je že tekom razvoja sproti rešila, medtem ko podjetja, ki so

kopirala rešitev, v danem trenutku nimajo odgovorov na zaplete in izzive iz ozadja posamezne rešitve;

- **»Past počivanja na preteklih uspehih«**, v tej točki vodstvo podjetja verjame, da je z obstoječimi rešitvami naredilo oz. razvilo vse, kar je treba in da ni več priložnosti za izboljšave. Posledično zmanjšuje vire za vlaganje v inovativnost, kar se kaže v zmanjševanju prihodkov iz prodaje novih produktov/storitev, mlajših od treh let;
- **»Past poznavanja potreb končnih uporabnikov«**, pri čemer podjetja sicer vlagajo vire v razvoj novih produktov oz. rešitev, je pa razlika v tem, da to počnejo »med štirimi stenami«, sami v ozko specializiranih timih, brez preverjanja potreb pri dejanskih končnih uporabnikih, ali je tista rešitev resnično odgovorila na konkreten problem končnega uporabnika in je le-ta pripravljen zanj tudi plačati. Podjetja, ki se ujamejo v tej pasti, se soočijo s težavo, ko predstavijo storitev oz. produkt na trgu in je trg ne sprejme, na drugi strani pa imajo za sabo drage stroške razvoja in veliko porabljenega časa.

3 KULTURA IN INOVATIVNE VREDNOTE V ORGANIZACIJI

V predhodnih poglavjih smo si pogledali temeljne pojme in procese na področju inoviranja ter razloge, zakaj se organizacije sploh lotevajo inoviranja s poudarkom na zunanjih dejavnikih. Vsi ti procesi pa se bolj ali manj učinkovito odvijajo na osnovi kulture in vrednot, ki spodbujajo inovativno vedenje v organizacijah. V nadaljevanju bom predstavil, kakšna je idealna kultura in katere so tiste vrednote v organizacijah, ki spodbujajo, ali pa zavirajo inovativnost ter inovativno vedenje zaposlenih.

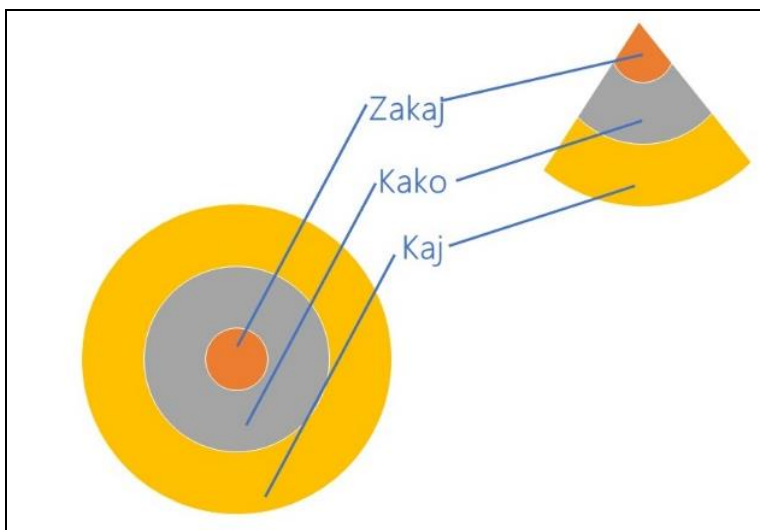
Poleg zunanjih dejavnikov, naštetih v prejšnjem poglavju, se je potrebno posvetiti tudi notranjim dejavnikom, ki vplivajo na inovacijsko sposobnost organizacije na eni strani, na drugi strani pa so hkrati tudi podvrženi učinkom inoviranja. To so:

- **Organizacijska klima:** v primeru, da je sama klima pozitivna, ustvarja ugodno okolje in pogoje za inoviranje; v primeru, da temu ni tako, je nerealno pričakovati od zaposlenih, da bodo v takšnih pogojih samoiniciativno delili svoje ideje in pobude v organizaciji, ki tega ne ceni ali pa ne prepozna,
- **kratkoročna usmerjenost**, ki hkrati prinaša s sabo ranljivost na dolgi rok,
- **vsakodnevna rutina**, ki je kot posledica kratkoročno planiranih aktivnosti, pri katerih skoraj vedno nekje gori in je celotna organizacija podvržena gašenju požarov, namesto, da bi si v organizaciji vzeli čas in prostor ter v miru naredili razmislek in tudi iskali nove ideje,
- **dolgotrajni interni procesi**, ki podaljšujejo fazo neodločanja in hkrati pripomorejo k prelaganju odgovornosti ter iskanju krivcev namesto, da bi se osredotočili na reševanje vsebine konkretnega problema,
- **nezavzeti in nemotivirani zaposleni**.

Vse se začne pri vizionarskih osebnostih, ki nastopajo v vodstvenih vlogah kot so predsednik uprave, glavni izvršni direktor, lastnik ipd. Pri tem lahko apliciramo Sinekova (2009) zlati stožec (Zakaj? Kako? Kaj?), pri katerem se morajo v prvi vrsti na strateškem

vodstvenem nivoju organizacije zavedati, **zakaj** v organizaciji inovirajo in poleg tega vlagajo vire v učenje in pridobivanje tovrstnih veščin. V organizaciji naj bi to vlogo prevzel glavni izvršni direktor, predsednik uprave, upravnega odbora ipd., ki ima vizijo, kam želi organizacija priti. Na naslednjem - izvršnem nivoju v organizaciji definirajo, **kako** se bodo lotili izvedbe tega ter na operativnem nivoju, **kaj** bodo koraki v implementaciji (Slika 3.1). Sinek (2009) na ta način prevaja svoj Zlati krog, ki združuje vzorce, kako vodje razmišljajo, delujejo in komunicirajo ter ga prevede v stožec v organizaciji, pri katerem poudarja Sinek (2009) pomen vsakega od nivojev v stožcu. V kolikor na katerem od naštetih nivojev prihaja do zapletov, v organizaciji ne bodo prišli do realizacije svojega poslanstva. Na področju inoviranja to pomeni, da mora v tem primeru delovati vsak nivo – glavni izvršni menedžer ali predsednik uprave ali lastnik morajo imeti vizijo, zakaj podjetje inovira, izvršni menedžerji morajo vedeti, kako upravljati inoviranje, ostali zaposleni pa morajo vedeti, kaj bodo inovirali (Sinek 2009, 152).

Slika 3.1: Zlati krog in zlati stožec



Vir: povzeto po Sinek (2009, 152).

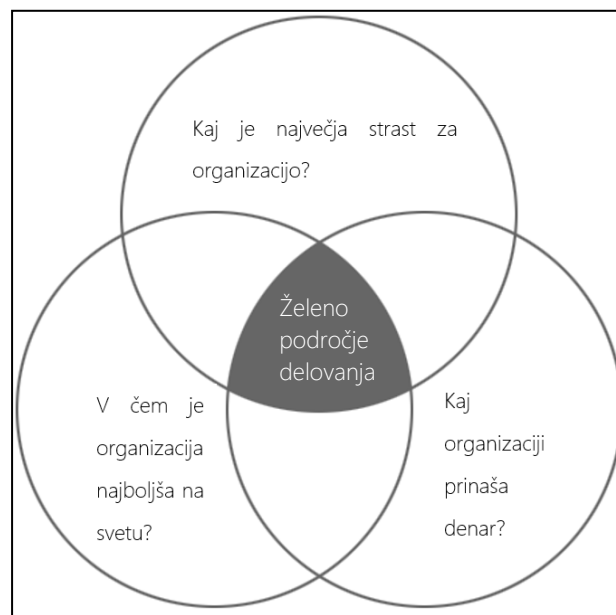
Zlati stožec nadgradimo s Collinsonim (2001) Ježevim konceptom poenostavitve za organizacije (Slika 3.2), ki ga je postavil na osnovi dolgoletne študije organizacij, ki so iz dobrih prešle v odlične organizacije. Ježev koncept, kaj naj bi se vodstvo organizacije vprašalo, ponazarja v preseku treh krogov: 1) V čem je organizacija najboljša na svetu (in v

čem je najslabša) – tukaj je to lahko nekaj, kar se v organizaciji trenutno niti še ne počne,

2) Kaj prinaša organizaciji denar? – pri tem se v vsaki odlični organizaciji natančno zavedajo, kako najbolj učinkovito generirati trajne in robustne prihodke ter profitabilnost in

3) Kaj je največja strast za organizacijo – v vseh odličnih organizacijah se zaposleni posvečajo aktivnostim, ki so pri njih zbudile strast, torej so ugotovili, kaj zaposleni delajo s strastjo (Collins 2001, 96). Presek vseh treh krogov predstavlja želeno področje delovanja in cilj, h kateremu bi morala stremeti vodstva organizacij.

Slika 3.2: Ježev koncept



Povzeto po: Collins (2001, 96).

3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem organizacijske kulture se pojavlja na področju proučevanja organizacijske strukture in menedžmenta. V občem zajema niz vrednot, prepričanj in ravnanj, kako se obnašajo in na kakšen način delajo določeni zaposleni v organizaciji. Kaj je v neki organizaciji dobrodošlo in sprejemljivo, kaj ni, tako se določa edinstveno psihološko okolje v organizaciji (Business Dictionary 2016).

Od obče splošne definicije organizacijske kulture si pogledjmo definicije iz znanstvene in strokovne literature. Kultura v organizacijskem kontekstu predstavlja vsoto skupinskega, ali kolektivnega načina razmišljanja, vrednot, občutenj in vedenja.

Kotter in Heskett (1992) sta s svojimi raziskavami na tem področju pridobila neizpodbitne dokaze, da organizacijska kultura v korporacijah vpliva na dolgoročno gospodarsko uspešnost organizacije. V organizacijah z močno stopnjo organizacijske kulture se je povečal prihodek za kar petkratnik tistega v organizacijah s šibko stopnjo organizacijske kulture. Dodatno sta v raziskavi ugotovila še, da so organizacije s pozitivno organizacijsko kulturo znatno boljše od ostalih organizacij, ko sta merila stopnjo rasti zaposlenosti, vrednosti delnic in dobička (Kotter in Heskett 1992).

Pri organizacijski kulturi opazamo vidni in nevidni del. Schein (2010) celotni spekter vidnega in nevidnega razvršča v tri nivoje organizacijske kulture, ki jih poimenuje: Prvi nivo - Artefakti (vidne strukture in procesi, ki jih lahko začutimo) ter opažena vedenja (jih je težje dešifrirati); Drugi nivo - temeljna prepričanja in vrednote (ideali, cilji, vrednote in želje; ideologije in racionalizacije (ki se bodisi ujemajo, ali ne z artefakti); tretji nivo – temeljna podlaga predpostavk (nezavedna, samoumevna prepričanja in vrednote, ki določajo vedenja zaznavo, misli in čustva) (Schein 2010, 24).

Na organizacijsko kulturo lahko gledamo kot del organizacije, na katero vplivajo vodstvo in njeni zaposleni. Drugi pogled je organizacijska kultura kot korenska metafora, pri kateri gre za komunikacijo, simbole, ali druge metafore. Komunikacijski vidik so preučevali Papa in drugi (2007) v študijah primerov tradicionalizma in organizacijske kulture. Pri tem ugotavljajo, da navkljub splošnemu soglasju, kaj organizacijska kultura pomeni in kako se kaže, so še vedno različni načini razumevanja organizacijske kulture. Tradicionalisti tako želijo proučevati organizacijske artefakte na enak način, kot bi proučevali organizacijsko vedenje, z namenom izboljšati učinkovitost organizacije. Interpretivisti vidijo organizacijsko kulturo kot mrežo različnih pomenov zaradi katerih se kultura ustvarja in širi skozi komunikacijo. Kritični interpretivisti po Papa in drugih (2007) sicer v osnovi počnejo enako, vednar se osredotočajo na boje, ki se dogajajo med tekmovalnimi pomenskimi sistemi, v katerih se določene skupine nagrajujejo oz. okoristijo z organizacijskim članstvom (Papa, Daniels in Spiker 2008, 155).

Organizacijska kultura vpliva na organizacijsko klimo, ki je način, kako se kultura opredmeti in ovrednoti preko določenih kategorij, kot so: delovno okolje, kako ga dojemajo zaposleni in vodstvo, odnosi med zaposlenimi, nivo stresa, morale, kvaliteta dela, dobro počutje zaposlenih, zavzetost zaposlenih, absentizem in produktivnost.

Za organizacijsko kulturo obstaja več tipologij, ki so jih definirali Hofstede (1980), O'Reilly in drugi (1991), Denison (1990), Deal in Kennedy (1982), Schein (1992), Rosauer (2016), Johnson (1988), Handy (1976), Cameron in Quinn (1999), Cooke (1993), Grant (2013), McGuire (2003) ter Logan in drugi (2009) (Wikipedia 2016a). Izmed vseh naštetih so organizacijsko kulturo povezovali s področjem inoviranja sledeči avtorji, navedeni v spodnji Tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Primerjava povezovanja modelov organizacijske kulture s konceptom inoviranja

Povezava modela organizacijske kulture z inoviranjem
Kulture se med sabo razlikujejo po vrednotah. Razvili orodje Kulturni profil organizacije, v katerem se izmed 8 kategoriji meri tudi inovativnost (O' Reilly, Chatman in Caldwell 1991, 502).
Kjer je močna organizacijska kultura, zaposleni delajo stvari, ker verjamejo, da so prave. Na drugi strani v organizacijah s šibko organizacijsko kulturo prihaja do kolektivnega enoumja, kot enostavnega načina razmišljanja za doseganje soglasij. Le-to potem preseže ostalo motivacijo po drugih akcijah. To pomeni, da tudi če imajo zaposleni drugačne ideje od večine, jih ne bodo povedali naglas (Janis 1982, 9).
V zdravih organizacijskih kulturah imajo zaposleni sposobnost tekmovati v panogi, inoviranju, podpori strankam in v ceni. (Kotter in Heskett 1992).
Med štirimi tipi organizacijskih kultur (Klanska, Adhokracija, Tržna in Hierarhična) definirata Cameron in Quinn adhokracijsko kulturo kot dinamično okolje z vodji, ki spodbujajo inovacije (Cameron in Quinn 2011, 139).
Definiran in validiran model organizacijske kulture, ki napoveduje prihodke iz drugih virov. Podjetniška organizacijska kultura je sistem skupnih vrednot, prepričanj in norm

članov organizacije, kjer cenijo kreativnost in so odprti do kreativnih ljudi, verjamejo, da inoviranje in osvajanje tržnih priložnosti sta ustrezni vedenji, ki premagujeta preživetje na dolgi rok, okoljsko negotovost in grožnje konkurence. Kot eden ključnih elementov je osredotočenost na ljudi in samo-upravljanje ter ustvarjanje vrednosti skozi inoviranje in spremembe (McGuire 2003).

Povzeto po (Wikipedia 2016a)

3.1.1 Sestavine in razsežnosti organizacijske kulture

Hofstede (2016) na svoji spletni strani ponuja več-fokusni model organizacijske kulture, pri katerem izpostavlja šest avtonomnih razsežnosti in dve delno avtonomni razsežnosti. Te so:

- *Usmerjenost na sredstva proti usmerjenosti na cilje*
(na eni strani so zaposleni usmerjeni na kako, na drugi strani usmerjeni na kaj),
- *Vodena od znotraj proti vodena od zunaj*
(pri vodeni od znotraj zaposleni vidijo sebe, da sami bolje vejo, kaj je dobro za končne kupce in svet nasploh, na drugi strani je glavni poudarek na zadovoljevanju potreb kupca, pomembni so rezultati),
- *Sproščena disciplina proti dosledna delovna disciplina*
(prva ima šibke interne strukture, več nepredvidljivosti, malo kontrole in discipline, veliko improvizacije in presenečenj, pri drugi je ravno obratno, zaposleni so zelo ozaveščeni glede stroškov, točni in resni),
- *Lokalna proti profesionalna*
(v lokalni se zaposleni najbolj poistoveti s svojim nadrejenim, v profesionalni s svojim poklicem),
- *Odprt sistem proti zaprtemu sistemu*
(v odprtem sistemu so novozaposleni takoj dobrodošli, sistem je odprt tako za zunanje, kot notranje, verjame se, da bi vsak našel svoje mesto v organizaciji, pri zaprtem sistemu je ravno obratno),

- *Usmerjena na zaposlene proti usmerjena na delo*
(pri prvi je v ospredju zavedanje, da organizacija poskrbi tudi za privatne probleme zaposlenih in daje občutek, da je odgovornost organizacije prispevati k dobrobiti zaposlenih, četudi na račun dela; pri drugi je velik pritisk na izvedbo dela, četudi na račun škode zaposlenih),
- *Stopnja sprejemanja vodstvenih stilov, pri čimer gre za stopnjo ujemanja vodstvenega stila nadrejenega z željami in preferencami podrejenih,*
- *Stopnja identifikacije zaposlenih z organizacijo.*
Možna je identifikacija zaposlenih tako z notranjimi cilji organizacije, s strankami, samostojnimi skupinami, neposredno nadrejenimi, ali celotno organizacijo. Možno je tudi, da zaposleni ne čutijo povezanosti z nobeno od naštetih dimenzij» (Hofstede 2016).

Pomembnost organizacijske kulture se kaže v njenih funkcijah, to je v oblikovanju delovanja in prilagajanja zaposlenih v organizacijah, na drugi strani tudi do določene mere zaščiti oz. se obraniti pred morebitnimi poskusi sprememb. Funkcija organizacijske kulture, kot jo definira Kessler (2013), je sredstvo za zaznavo, ki vodi interpretacijo članov organizacije o dogodkih (in odzivih nanje), omogoča koordinacijo in vzpostavlja družbeni red, deluje kot mehanizem družbene kontrole, ohranja čut identitete in omogoča vire za opravičevanje in osmišljanje aktivnosti v organizaciji (Kessler 2013, 486).

3.1.2 Kako nastaja organizacijska kultura in kako se spreminja?

Organizacijska kultura je dinamična tvorba, se ves čas spreminja in prilagaja, soustvarjamo jo z našimi medsebojnimi interakcijami in vedenji. Ko sami vplivamo na vedenja, ravnanja in vrednote drugih, jih s tem vodimo k ustvarjanju nove kulture (Schein 2010, 3). Schein (2010) vidi neposredno povezavo med ustvarjanjem kulture in vodenjem, v tem pogledu organizacijsko kulturo ustvarjajo vodje oz. ustanovitelji, ki jo ustvarijo, prepletejo, razvijajo in z njo upravljajo (Schein 2010, 3).

Kot eden odmevnejših primerov spremembe organizacijske kulture se omenja ameriško podjetje Zappos, pri katerem se trenutno po zadnji spremembi uvaja holakracija. Ko si pogledamo njihov primer, je glavni izvršni direktor (CEO) Tony Hsieh na nekem spontanem srečanju z novozaposlenim dobil idejo, kako organizacijsko kulturo prenesti na vse zaposlene. Zato je aktivno sprožil in podpiral pobudo, da se ustvari knjiga o organizacijski kulturi Zapposa, ki so jo soustvarili zaposleni in je ob tem postala velik hit, tudi za eksterno javnost (Hsieh 2010, 155).

3.2 INOVATIVNE VREDNOTE

V različni literaturi med vrednote, ki spodbujajo inovativnost in inovativna vedenja, avtorji uvrščajo večinoma kreativnost, fleksibilnost, odprtost in podobne. Posebej sta definirala takšne vrednote pri adhokraciji Cameron in Quinn (2011), pri čimer gre pri adhokraciji za kratkoročne tvorbe, ki se vzpostavijo z namenom razvoja novega produkta, storitev. Skozi obsežne študije sta definirala tip vodja v adhokraciji in vrednote, ki bi jih moral imeti sledeče: podjetništvo, vizionarstvo, inovativnost, kreativnost, usmerjenost k tveganjem, osredotočenost v prihodnost. Posamezniki z omenjenimi vrednotami hitreje napredujejo, če se znajdejo v adhokratski organizaciji (Cameron in Quinn 2011, 52).

Tabela 3.2: Značilnosti ustvarjalnega posameznika in ustvarjalnih organizacij

Ustvarjalni posameznik		Ustvarjalna organizacija, zavezana napredku
• lahkotnost uma	odprtega	odprti komunikacijski kanali, kontakti z zunanjimi viri, prekrivajoča se področja, sistem sugestij, nevihte možganov, skupinske tehnike
• originalnost		dodelitev problemov nespecialistom, dovoljena ekscentričnost, uporaba timov
• manj neodvisnost	avtoritete,	decentralizacija, ohlapno definirane pozicije, ohlapen nadzor, sprejemanje napak, nagnjenost k tveganju
• igrivost, nedisciplinirano raziskovanje, radovednost		svoboda izbiranja in zasledovanja problemov, igriva kultura, svobodno razpravljanje o idejah, dolgi rok
• vztrajnost,	pripadnost,	viri razporejeni kreativnemu osebju in projektu, ki

usmerjen pristop

se ne izplačajo takoj, nagrajevalni sistem spodbuja inovacije, odpravljanje postranskih odgovornosti

Vir: Dimovski in drugi (2005, 93).

Iz citirane Tabele 3.2, v kateri so Dimovski in drugi (2005) navedli lastnosti ustvarjalnega posameznika, želim potegniti vzporednice z inovativnimi vrednotami. Vidimo lahko, da so med lastnostmi igrivost, nedisciplinirano raziskovanje, radovednost, ki nakazujejo na inovativne vrednote. Nadalje želim pokazati še primer vrednot podjetja Zappos, pri katerem so definirali sledečih deset:

- 1. dostavi »WOW izkušnjo« skozi storitev stranki,*
- 2. sprejmi in pospešuj spremembe,*
- 3. ustvari zabavo in malo čudaškosti,*
- 4. bodi pustolovski, kreativen in odprte glave,*
- 5. zasleduj rast in učenje,*
- 6. vzpostavi odprt in iskren odnos s pomočjo komunikacije,*
- 7. zgradi pozitiven timski in družinski duh,*
- 8. naredi več z manj,*
- 9. bodi strasten in usmerjen,*
- 10. bodi ponižen (Hsieh 2010, 177).*

Pri obeh primerih vidimo, da gre za sicer različne vrednote, nekatere so temeljne, nekatere so v mnogih organizacijah zgolj »na papirju«. Appelo (2014) loči med temeljnimi inovativnimi vrednotami, ki so drugačne med različnimi organizacijami, vendar za vse v organizaciji predstavljajo jedro identitete, ki vedno ostaja in se ne spreminja. Nekatere organizacije po Appelu postavljajo v svoje jedro vrednote: ambicioznost, kreativnost in fokusiranost, nekatere organizacije spet drugačne. Loči tudi zelene vrednote, h katerim naj bi stremelo vodstvo in zaposleni v organizacijah, predstavljale pa naj bi to, kar naj bi

zaposleni v organizacijah postali. Le kombinacija obojih, temeljnih in želenih vrednot po Appelu zagotavljajo organizacijam konkurenčnost (Appelo 2014).

3.3 INOVATIVNA KULTURA V ORGANIZACIJAH

Pri obravnavi idejnika in idejnega menedžmenta se moramo v prvi vrsti osredotočiti na podlago, ki omogoča rojevanje idej, to je na inovacijsko kulturo organizacije.

Do pojma inovacijska kultura pridemo preko organizacijske kulture, ki jo sestavljajo vrednote, prepričanja, norme, pravila, ravnanja in vedenja. Svetlik in Zupan jo vidita kot infrastrukturno sredstvo intelektualnega kapitala (Zupan in drugi 2009, 33), hkrati pa Mesner-Andolšek izpostavlja povezavo in odvisnost organizacijske kulture od vodstva, ki s svojimi dejanji definira, kaj je sprejemljivo in kaj ne (Mesner-Andolšek 1995, 102).

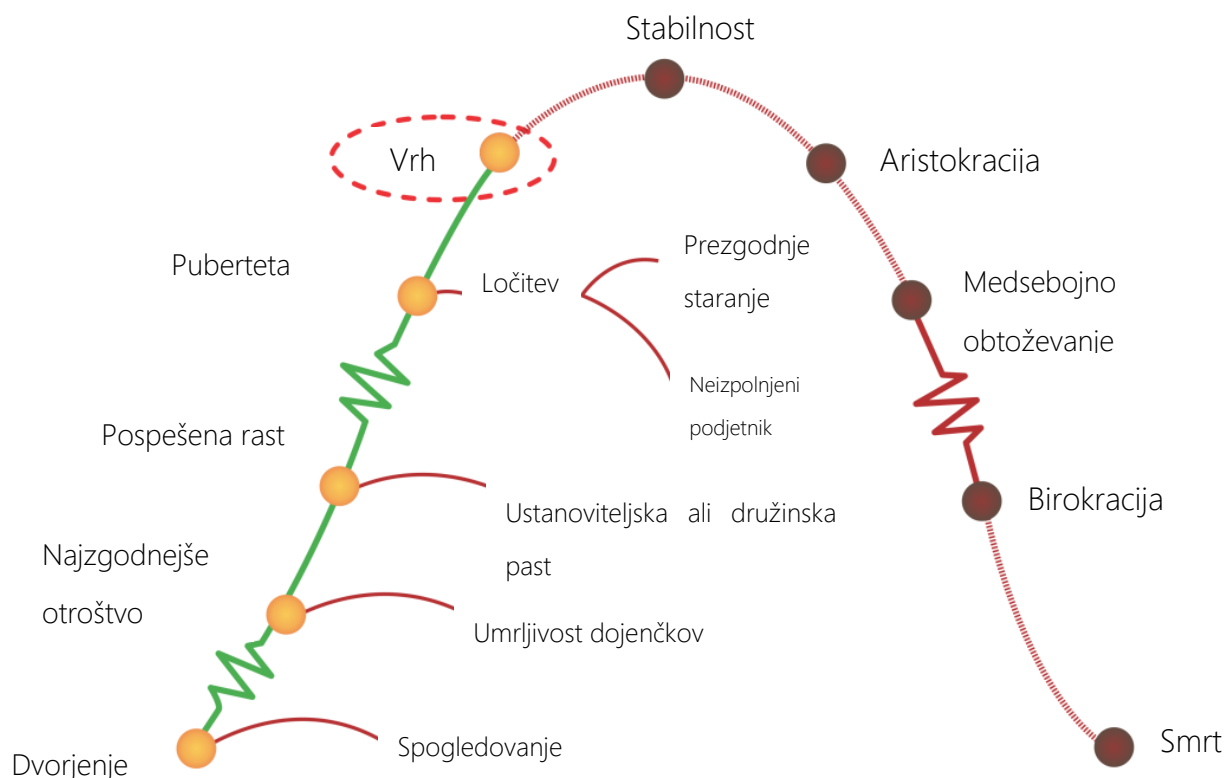
Inovacijska kultura je del organizacijske kulture, pri katerem v ospredje postavljamo organizacijsko sposobnost inoviranja, ustvarjanja novih idej, njihovega razvoja in širjenja razvitih idej po organizaciji naprej oziroma na trge. Kot organizacijska kultura je tudi inovacijska kultura presek vrednot vodstva ter vrednot zaposlenih, le s to razliko, da so tu v ospredju vrednote, kot so: inoviranje, razvoj idej, invencij, inovacij, podjetniška miselnost zaposlenih, izboljšave, agilnost, divergentno razmišljanje. V svojem delu želim pokazati tudi na možnosti, da inovacijska kultura določene organizacije lahko preraste okvire organizacijske kulture in se širi tudi v okolje, v katerem organizacija deluje.

Na stopnjo razvitosti inovacijske kulture tako vplivajo vsi, tako vodstvo, kot zaposleni, kot tudi okolje, v katerem organizacija deluje. Vse organizacije imajo svoj življenjski cikel, pri katerem gredo skozi faze rasti in fazi staranja. Adizes (2011) tako definira deset faz v življenjskih ciklih gospodarskih družb v sledečem zaporedju: Dvorjenje, Zgodnje otroštvo, Pospešena rast, Puberteta, Vrhunec (vseh pet predstavlja faze rasti) in pet faz staranja: Stabilnost, Aristokracija, Medsebojno obtoževanje, Birokracija in Smrt (Adizes 2011, 21).

Adizes vidi povezavo med rastjo in/ali propadanjem družb v odvisnosti od narave njihove zunanje in notranje sposobnosti povezovanja in razhajanja oz. nepovezovanja:

- *Rastoče organizacije v fazi dvorjenja, zgodnjega otroštva, pospešene rasti ali pubertete se povezujejo navzven, navznoter pa se razhajajo;*
- *Organizacija, ki se razvija, se povezuje tako navznoter, kot navzven;*
- *Organizacija na višku moči je povezana tako navznoter kot navzven;*
- *Starajoča se organizacija v fazi stabilnosti ali aristokracije je zunanje nepovezana, navznoter pa povezana;*
- *Organizacija, ki razpada in je v zadnji fazi medsebojnega obtoževanja ali birokracije, je nepovezana tako navznoter, kot navzven;*
- *Ko se neha razhajati, je organizacija nepovratno nepovezana;*
- *Organizacija je mrtva (Adizes 2011, 32).*

Slika 3.3: Življenjski cikel gospodarske družbe



Vir: Adizes 2011, 21.

Inovacijska kultura je torej tisti »življenjski eliksir« organizacije, ki jo ohranja mlado in agilno, hkrati pa jo povezuje tako navznoter kot navzven. Pomembna komponenta inovacijske kulture je tudi njena absorpcijska sposobnost, koliko je sposobna integrirati oz. povezovati znanje, novosti in ideje, ki prihajajo izven njenega okolja. Cohen in Levinthal (1990) povezujeta absorpcijsko sposobnost organizacije s kognitivnimi strukturami, kar pomeni, da organizacija najprej potrebuje relevantno znanje v povezavi z znanjem, ki ga želi absorbirati, kar veča njeno sposobnost absorbiranja na eni strani, na drugi pa je odvisna od absorpcijske sposobnosti vsakega posameznika, zaposlenega v njej (Cohen in Levinthal 1990, 129). Zato je pomembno, da je v organizacijah na različnih mestih dovolj posameznikov, ki imajo svojo lastno absorpcijsko sposobnost močno izraženo in lahko uspešno prepoznavajo priložnosti za integracije novosti vseh oblik: informacij, znanj, idej idr.

Po katerih indikatorjih lahko prepoznavamo obstoj inovacijske kulture v organizaciji?

Za obstoj inovacijske kulture ne zadošča samo definirati oz. zapisati inovativnost na deklarativni ravni v vizijo, strategijo, vrednote organizacije temveč jo je potrebno tudi živeti in izvajati. Inovativno kulturo lahko prepoznamo po:

- **lastnikih in vodstvu**, ki dajejo zgled oz. dajejo podporo inovacijskim projektom, bodisi preko dodeljevanja virov za razvoj, bodisi preko nagrajevanja, pohval zaposlenih, ki so vključeni v inovacijske aktivnosti, bodisi preko podpiranja izobraževanj na tem področju,
- **zaposlenih posameznikih**, ki odkrito kažejo zanimanje za novosti in se ne zadovoljijo s statusom quo, predlagajo izboljšave, se povezujejo v time, da določene ideje preverijo in testirajo,
- **kolektivu**, ki kaže pozitiven, spodbujajoč odnos do sodelavcev, ki inovirajo in jim pri tem želijo pomagati in tudi aktivno sodelujejo,
- **organizacijski umeščenosti** področja inoviranja ali je to področje sploh prisotno na organizacijskem zemljevidu kot ločena organizacijska enota ali ne,

- ima za to posebej dodeljenega skrbnika npr. idea managerja, **idejnika**, idejnega vodja projektov itd.,
- posebno dodeljenemu **prostoru za razvoj idej** in inoviranje,
- posebej dodeljenemu **delovnemu času**, ki se ga nameni za generiranje in razvoj idej,
- posebej dodeljenih **finančnih in človeških virih** za razvoj idej,
- posebej **organiziranih dogodkov**, delavnic z namenom generiranja novih idej,
- vlaganju v **izobraževanje in trening** zaposlenih v veščinah kreativnega razmišljanja, razvoja idej, prototipov in produktov,
- sistematični **metodi zbiranja** idej ter njihovega nadaljnega razvoja,
- **percepciji zaposlenih**, da delajo v inovativni organizaciji,
- **absorpcijski sposobnosti integriranja idej** med različnimi oddelki organizacije in tudi zunanjih deležnikov, kot so: končni uporabniki, stranke, poslovni partnerji in druge javnosti,
- **uspešnosti razvoja idej do naslednje faze**, v primeru produktno naravnanih idej do prototipa in na koncu do produkta, v primeru storitveno in procesno naravnanih idej preko pilotske izvedbe do končne storitve / izboljšanega procesa,
- usmerjenosti v končnega uporabnika, kupca in vlaganje v nenehne izboljšave.

3.3.1 Stopnje zrelosti inovacijske kulture

V uvodu sem izpostavil stopnje zrelosti inovacijske kulture, kot jih definira Straker (2002). V nadaljevanju dodajam definicije vsake posamezne stopnje:

1. stopnja: Potlačena; kjer vodstvo nasprotuje razvoju idej, zaposleni idej nimajo oz. jih skrivajo in jih je strah morebitne kazni v primeru prekoračitve pravil.

2. stopnja: Omogočena; organizacija sicer dovoljuje kreativno udejanjanje, vendar ponuja omejeno podporo oz. usmeritve pri inoviranju. Vodstvo inoviranje ignorira oz. mu ne posveča temu potrebne energije. Zaposleni

inovirajo v svojem prostem času izven delovnih prostorov, kar Peters in Waterman (2004) imenujeta »Skunk works«, sam pa bi to prevedel v »garažna zaklonišča« (Peters in Waterman 2004, 32). V tej točki inovativna aktivnost zavisi od veščin in osebnega interesa zaposlenih.

3. stopnja: Spodbujena; organizacija aktivno išče kreativne veščine pri večini zaposlenih, inoviranje pa poleg produktivnih inovacij zajema tudi širše delovne procese, samo inoviranje pa se odvija procesno in analitično.

4. stopnja: Izobražena; kjer je inoviranje ključna točka agende organizacije, aktivno vlaga v izobraževanje zaposlenih na področju kreativnega razmišljanja in sestavlja mešane time z namenom učinkovitega možganskega viharjenja za reševanje ključnih problemov.

5. stopnja: Razsvetljena; vodstvo pomen inoviranja globoko razume in podpira, se aktivno izobražuje na tem področju, zaposleni se ustrezno udeležujejo ter inoviranje predstavlja strateško področje v podjetju (Straker 2002, 365-375).

Organizacija, kjer se vodstvo zaveda pomena inovativne kulture, si inoviranje vgradi v svoje strategije. Pri tem vodstvu pomaga tudi kadrovska služba oz. oddelek za ravnanje s človeškimi viri. Schuler in Jackson (1987) sta postavila model poslovnih strategij in pripadajočih kadrovske politik, ki organizacijsko misijo in vrednote zrcali preko želene strategije konkurenčne prednosti. Pri tem definirata niz potrebnih vedenj zaposlenih, ki jih podpirajo ustrezne kadrovske politike (Schuler in Jackson 1987).

Konkretno na primeru strategije inoviranja so po Schuler in Jackson (1987) vedenja in podpirajoče kadrovske politike sledeče v tabeli 3.2. Beardwell in drugi (2004) ugotavljajo na podlagi omenjenega modela, da je »zmanjševanje stroškov« pripeljalo kadrovske strategije k osredotočenosti na »trde« kadrovske prijeme, pri čimer se strategije povečanja kvalitete in strategije inoviranja povezujejo z mehkiimi kadrovskimi tehnikami (Beardwell,

Holden in Claydon 2004, 44–45). K omenjenemu modelu sem dodal še ukrepe iz vidika idejnega menedžmenta, ki jih bi morali izvajati idejniki.

Tabela 3.3: Poslovna strategija inoviranja, vedenja zaposlenih in pripadajoče kadrovske politike

Poslovna strategija inoviranja po Schuler in Jackson		
Vedenja zaposlenih	Kadrovske politike	Ukrepi idejnega menedžmenta (Zupan, 2016 – lastni vir)
Visoka stopnja kreativnega vedenja	Delovna mesta, ki potrebujejo tesno interakcijo in koordinacijo med skupinami posameznikov.	Delavnice iz kreativnega razmišljanja, generiranja idej, nagrajevanje zaposlenih, ki kreativno razmišljajo, spodbujanje razvoja drugačnih, nenavadnih idej.
Dolgoročna usmerjenost	Ocena uspešnosti, ki temelji na dolgoročnih in skupinskih dosežkih	Izdelana strategija inoviranja, na katero stopnjo inovacijske kulture želi organizacija priti, predvideni učinki na dolgi rok.
Relativno visoka stopnja sodelovalnega in vzajemno odvisnega vedenja	Delovna mesta, ki omogočajo zaposlenim razvijati veščine, ki se lahko uporabijo tudi na drugih delovnih mestih v organizaciji	Sproten interdisciplinaren pristop v reševanju problemov in razvoju idej z agilnimi metodami.
Zmerna stopnja skrbi za kvaliteto	plačna razmerja so ponavadi nizka, vendar omogočajo zaposlenim, da postanejo delničarji in imajo več svobode pri	Z vitko metodo razvijati prave stvari na pravi način, zadovoljstvo končnega uporabnika in kupca je na prvem mestu. To preverjajo

	izbiri kombinaciji variabilnih delov plače.	zaposleni z neposrednimi poglavljenimi intervjuji s končnimi uporabniki.
Zmerna skrb za kvantiteto; enaka skrb za procese in rezultate	Široke karijerne poti, ki krepijo razvoj široke palete veščin.	Več iteracij, več manjših napak, ki so spodbujene, ker kažejo načine, ki niso ustrezni in pripeljejo do pravega načina, ki je ustrezen.
Večja stopnja prevzemanja tveganj; višja toleranca do dvoumnosti in nepredvidljivosti		

Povzeto po: Schuler in Jackson (1987).

3.3.2 Odprta inovacijska kultura

Pri konceptu odprte inovacijske kulture gre za nadgradnjo v smeri odprtosti organizacije navzven v smeri sodelovanja z vsemi deležniki in okoljem, v katerem deluje. Duval (2014) zagovarja tezo, ki sovpada s Hofstedejevimi razsežnostmi organizacijske kulture (2016), da ni popolnoma odprtih in zaprtih organizacij, temveč obstajajo vmesne oblike odprtosti oz. zaprtosti organizacij. Pri tem izpostavlja ključne vzroke, zakaj prihaja do vmesnih oblik: hitrost razvoja tehnologij, vodstva organizacij se vse bolj sprašujejo, kaj je njihova ključna dejavnost in kaj ne, zato ne vedo, ali naj neko idejo zato razvijajo dalje, ali ne. Odprta inovacija po Duvalu (2014) pomeni več prostora za priložnosti, da v organizacijah rešijo tudi te izzive. Odprta inovacijska kultura se ne dogaja samo zunaj, ampak tudi znotraj organizacije, tam se predvsem začne. Glavna prednost za prehod v odprto inovacijsko kulturo po Duvalu je »obljuba« odprte inovacije, da se razvite rešitve širijo preko domene organizacije, le če bo vodstvo organizacije proaktivno delalo na tem. To ponazarja s primerom proizvajalca smuči, ki je pri smučeh odkril razvojno napako. Smuči so preveč vibrirale, zaradi česar so bile na športnem področju popolnoma neuporabne. Zaradi odprte inovacijske kulture se je proizvajalec smuči spoznal in povezal s strokovnjakom za

izdelavo violin, ki se je spoznal na sposobnosti vibriranja lesa in je ta znanja prenesel na proizvajalca smuči, da je lahko rešil svoj problem. Na nek način je odprta inovacija sposobnost, da se v organizacijah ustvari več možnih prebojnih motenj, ki vplivajo tudi na druge panoge poleg lastne.

Danes je eden od pogojev, ki omogoča lažji prehod v odprto inovacijasko kulturo, tudi podpora družbenih omrežij, ki omogoča prepoznati in povezati talente znotraj organizacije (zaposleni) z zunanjimi talenti, ki niso zaposleni v dotični organizaciji. Manville (2015) navaja primer Billa Joya, so-ustanovitelja Sun Microsystems, ki se je tega že zgodaj zavedal, in v 1990 povedal znan citat: »pametni ljudje vedno delajo za nekoga drugega.«, kar je kasneje v menedžerskih krogih postalo znano kot »Joy-ev zakon«, saj se ne nanaša zgolj na bitke za prevzem talentov, temveč kako izkoristiti omrežja pametnih ne-zaposlenih izven organizacije kot vlečne konje za reševanje problemov in inoviranje v organizaciji (Manville 2015). Čeprav na eni strani v organizacijah skrivajo svoje kadre navzven, se na drugi strani ravno preko družbenih omrežij najdejo pravi kadri za specifične inovacijske projekte. Odprta inovacija tako ni zgolj omejena na velike korporacije in sodelovanje z zagonskimi podjetji, je sistematični ekosistem, ki vključuje vsakega deležnika, dobavitelje, stranke, zagonska podjetja in druge, tudi zaposlene. S konceptom odprte inovacije se vodstvo in zaposleni v organizaciji opredeljujejo, kako močno želijo v svoj sistem inoviranja vključiti vsakega deležnika (Duval in Speidel 2014).

3.3.3 Proces odprte inovacije

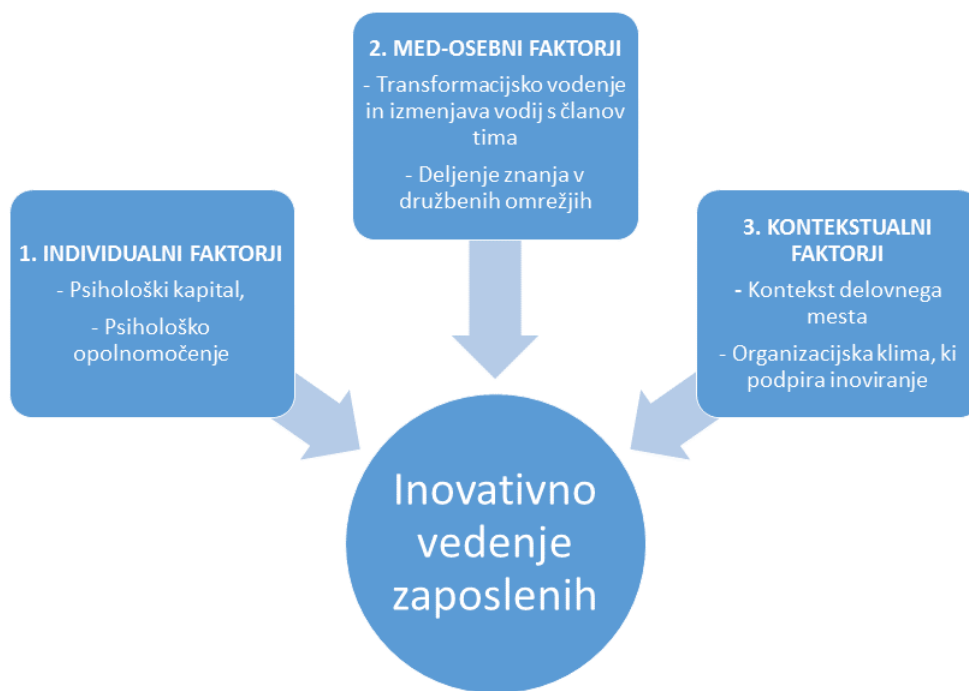
Za vzpostavitev procesa odprte inovacije v organizaciji je najprej potrebno imeti vzpostavljen proces inoviranja. Šele nato se vodstvo in zaposleni odločijo za prehod v proces odprte inovacije, kar pomeni, da se v vsaki fazi razvoja idej vprašajo, kako vključujejo vse ostale deležnike. Kakšna je odprta inovacija kot kultura? Tukaj Duval (2014) povezuje odprto inovacijo s kolektivno zavestjo v organizacijah, pri čemer preko odprte inovacije zaposleni v organizacijah prepoznavajo prave člane tima, ki bodo razvili pravo, prebojno aplikacijo, storitev, skupaj ter tako ustvarili t.i. kolektivno inovacijo. Kolektivna inovacija po Duvalu poleg reševanja velikega problema skupaj v kolektivu pripelje do

kolektivna inteligenca, kolektivno ustvarjenega novega znanja in večje zavzetosti. Duval (2014) pri kolektivni inovaciji predstavlja metaforo »piščancev in pujsov«: piščanci dajejo zgolj samo ideje in obtičijo na točki generiranja idej, medtem ko so pujsi zavzeti – gredo v naslednje faze razvoja ideje in potem z razvito inovacijo na trg. Odprta inovacijska kultura dviga zavzetost zaposlenih nad povprečje, v zrelih organizacijah v odprti inovaciji poleg tega, da naglas povejo, kaj znajo, si upajo tudi naglas v javnosti povedati, česa ne vedo oz. ne znajo. Duval (2014) poudarja, če v organizacijah to, česa ne vedo, povejo naglas, je hkrati to klic, ki pripelje nekoga iz drugega področja do organizacije, ki to področje dobro pozna in zaposlenim v organizaciji pove, da jim lahko pomaga. Odprta inovacija pomeni večkrat poskušati, večkrat propasti, večkrat uspeti. Prinaša tudi drugačen način dela, do tveganj odprt in sodelovalen odnos (Duval in Speidel 2014).

3.4 INOVATIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH

V kontekstu inovativne kulture v organizacijah ima posebno vlogo tudi inovativno vedenje zaposlenih. Na tem področju je opravljenih v zadnjih letih veliko študij. Jain (2015) ponuja konceptualni okvir inovacijskega vedenja zaposlenih, ki ga sestavljajo trije faktorji: 1) individualni (vključujejo psihološki kapital in psihološko opolnomočenje), 2) med-osebni (poleg transformacijskega vodenja in izmenjave med vodji in člani tima vključuje še deljenje znanja v družbenem omrežju) ter 3) kontekstualni (vključuje kontekst delovnega mesta ter organizacijsko klimo, ki podpira inoviranje) (Jain 2015, 8). Podrobno jih prikazuje Slika 3.4.

Slika 3.4: Faktorji inovativnega vedenja zaposlenih



Povzeto po: Jain (2015, 8).

Pri tem Jain (2015) poudarja, da so raziskave pokazale pozitivno korelacijo med psihološkim kapitalom in inovativnim vedenjem zaposlenih ter samo-učinkovitostjo. Kognitivna sposobnost po Jainu pozitivno doprinese k inovativnemu vedenju zaposlenih, samo-upravljaske veščine pa ga še dodatno spodbujajo (Jain 2015, 8).

Afsar in drugi (2015) so v študiji na primerih 459 zaposlenih in njihovih nadrejenih proučevali povezavo med ustreznostjo zaposlenega in delovnega mesta (»person-job fit«), ustreznostjo zaposlenega v organizaciji (»person-organization fit«) z inovativnim vedenjem zaposlenih. Ugotovili so, da v predhodnih modelih povezava med kreativnostjo in produktivnostjo zaposlenih in njen učinek na inovativno vedenje zaposlenih, ni bil ustrezno raziskan. Zato so v svoji študiji razširili koncept inovativnega vedenja zaposlenih iz faze generiranja idej (kreativnost) na fazo implementacije idej. Ugotovili so tudi pozitivno korelacijo med ustreznostjo zaposlenega v organizaciji in inovativnim vedenjem, to so podkrepili s primeri iz študije, kjer so zaposleni izven razvojno-raziskovalnih oddelkov organizacije, ki so imeli boljši »person-organization fit« oz. višjo stopnjo ustreznosti v organizaciji, v večji meri proaktivno sodelovali v procesih inoviranja. Ugotovili so, da

zaupanje vodstva do inoviranja zaposlenih v organizaciji postaja mediator med ustreznostjo zaposlenega z delovnim mestom (»person-job fit«) ter ustreznostjo zaposlenega z organizacijo (»person-organization fit«), saj na ta način zaposlenim omogoča izražanje njihovih kreativnih lastnosti in vrednot ter se tako že dodatno povežejo s samo organizacijo. Ugotovitve njihove študije pomenijo za vodstvo dokaz, da inovativno vedenje zaposlenih prinaša koristi organizacijam, večja produktivnost zaposlenih na delovnem mestu in povezuje vrednote zaposlenega z vrednotami organizacije (Afsar, Badir in Khan 2015, 113).

3.4.1 Zavzeti zaposleni kot inovator, podjetnik

V ospredje se zaradi vplivov globalizacije in hitrega tehnološkega razvoja v družbi vse bolj prebija vloga podjetnika, kar je nakazoval že Schumpeter (1911), ki se uresničuje na več načinov. Bodisi preko vse več organiziranih novih zagonskih (»start-up«) podjetij za vse tiste, ki imajo več poguma in zasebnih zmožnosti, da se lotijo takšnih izzivov, na drugi strani pa obstajajo tovrstne želje in vzgibi v zavzetih in podjetnih zaposlenih (s tujko »intrapreneur«, ki pa si želijo to uresničevati znotraj podjetij in organizacij, v katerih so zaposleni polni delovni čas in na drugi strani še niso pripravljeni vsega svojega časa investirati v zagonsko podjetje in se v celoti prepustiti vsem tveganjem, ki jih takšna oblika podjetništva prinaša. Ravno slednji tip zaposlenih organizacijam predstavlja izziv, saj se svoje misije zavedajo in iščejo takšne organizacije za svoje delodajalce, kjer bodo te svoje misije lahko izpolnili.

Ob proučevanju in raziskovanju tega pojma se srečamo z definicijo podjetnega zaposlenega. Sam pojem ni nov, med prvimi ga je uporabil Gifford, o njem so pisali tudi Schumpeter, Drucker in mnogi drugi (Garzón Castrillón 2005, 36). V nadaljevanju navajam eno izmed novejših definicij. To je:

zaposleni v organizaciji, ki pri svojem delu uporablja podjetniški pristop. Da lahko uveljavlja svojo podjetniško miselnost, mora imeti svobodo in avtonomijo pri svojem delu, da lahko razišče in implementira ideje, ne glede

na to, da bo rezultat tega na koncu v lasti organizacije, v kateri deluje in je organizacija tista, ki prevzame tveganja, ki pri tem nastanejo. Menedžerji v takih organizacijah se zavedajo, da se inovacije lahko dosežejo le s spodbujanjem kreativnosti in raziskovalnih aktivnosti v delno avtonomnih enotah (Intrepreneur 2011).

Hoffman s sodelavci (2014) izpostavlja, da je uspeh podjetij v Silicijski dolini odvisen predvsem od tega, kako močna zaveznitva spletejo s takimi zaposlenimi, pri čimer je najpomembnejši njihov talent in podjetniški način razmišljanja (Hoffman, Casnocha in Yeh 2014, 12).

Po Hoffmanu in Donahoe-ju (2014) podjetni zaposleni posedujejo t.i. »ustanoviteljevo mentaliteto«, zaradi katere »sprožajo in podpirajo spremembe, motivirajo sodelavce in na koncu zastavljene cilje tudi dosežejo, opravijo svoje delo tako, kot je treba« (Hoffman, Casnocha in Yeh 2014, 13). Če sta po eni strani v starih (stabilnih) ekonomijah v ospredju bili učinkovitost in specializacija kot ključni vrednoti in lastnosti zaposlenih, se v sodobnih gospodarstvih in družbah le-ti kažeta prej kot tveganje, saj je potrebna širina in podjetniški način razmišljanja, ki lahko hitro odgovorita na nenehne spremembe (Hoffman, Casnocha in Yeh 2014, 14).

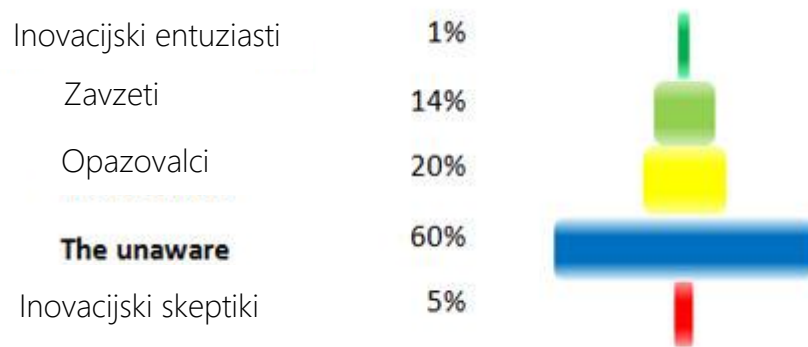
Arnaud s sodelavci (2012) opaža vse več primerov vodstev v organizacijah, ki poudarjajo pomen inoviranja in inovativne kulture in si želijo čim več podjetnih zaposlenih posameznikov oz. tudi t.i. »korporativnih podjetnikov«, ki so nosilci organizacijski sprememb (Arnaud, Legrand in Maron 2012, 57).

Barrett (2014) pri tovrstnih zaposlenih kot ključno lastnost poleg podjetništva vidi tudi kreativnost. Delo brez kreativnosti za tovrstne zaposlene enostavno nima smisla in ne nudi osebne izpolnitve, zato so organizacije poleg privabljanja tovrstnih zaposlenih soočene tudi z izzivom, kako jih obdržati in jim nuditi priložnosti, da svojo kreativnost tudi izražajo. Po Barrettu obstajata dve poti, prva je, da organizacije vzpostavijo kulturo participacije

zaposlenih tako, da jim »dajo glas«, druga pa je institucionalizacija iskanja inovacij (Barrett 2014, 160-166).

Obstajajo tudi drugi tipi zaposlenih, ki jih je potrebno prepoznati v kontekstu inovacijske kulture. Nelson (2013) jih na podlagi enajst let izkušenj proučevanja vodilnih multinacionalk in študiji primera podjetja Swisslog razvršča v pet skupin, kot jih prikazuje tudi v Graf 3.1, pri tem navaja deleže, ki jih podjetja pričakujejo, preden začnejo intenzivno delati na spodbujanju inovativnega vedenja zaposlenih in grajenju inovativne kulture.

Graf 3.1: Prikaz porazdelitve posameznih tipov zaposlenih inovatorjev v povprečju po organizacijah



Povzeto po: Nelson (2013).

Tipi zaposlenih, kot jih Nelson (2013) navaja v kontekstu njihovega inovativnega vedenja (Graf 3.1) so:

- a) **Inovacijski entuziasti:** se vključijo v skoraj vsaki inovacijski projekt in jih osrečuje dejstvo, da pomagajo organizaciji napredovati v spremembah;
- b) **zavzeti:** se zavedajo, podpirajo in sodelujejo v projektih inoviranja, ko je potrebno, oz. če ustrezajo njihovim veščinam, znanjem in delovnemu mestu;

c) **opazovalci**: se zavedajo projektov inoviranja, vendar so rezervirani glede sodelovanja oz. so previdni glede tega. Za sodelovanje se odločijo takrat, ko prepoznajo pravo dodano vrednost in rezultate projekta.

d) **nezavedni**: še ne razumejo inovacijske kulture in projektov inoviranja ter svoje vloge pri tem. Za njih je potreben dodatni interni marketing in interno komuniciranje, da lahko razumejo, kako se lahko vključijo in kaj lahko doprinesejo.

e) **inovacijski skeptiki**: se zavedajo inovacijskih projektov in kulture, vendar ne želijo sodelovati zaradi dvoma v sam projekt, kulturo, bodisi tudi zaradi preteklih neuspešnih projektov inoviranja, ki so v njih pustili razočaranje (Nelson 2013).

Omenjena tipologija predpostavlja, da se v vsakem zaposlenem skriva inovator, da ima vsak od nas potencial za kreativno razmišljanje, ker je to prirojena človeška lastnost, ključni zaviralec tega je stereotipna predstava, da samo nekateri pametni ljudje lahko pridejo do dobrih idej.

3.4.2 Nezavzeti zaposleni in inovacijska kultura

V organizacijah obstajajo zavzeti in nezavzeti zaposleni. Če so prvi tisti, ki se nahajajo v skupinah inovacijskih entuziastov, zavzetih in opazovalcev, bi nezavzeti vključevali poleg nezavednih in inovacijskih skeptikov še »gnila jabolka« (Marciano 2010, 48) oz. »mrtev les« (Adizes 1985, 71-79). Oba izpostavljata sledeče lastnosti slednje skupine: pomanjkanje interesa; opravljanje dela stoično, zgolj za plačilo, po liniji najmanjšega odpora; ničesar ne opravijo dobro; se izogibajo odgovornosti in čakajo, da jim drugi dajo navodila za delo; sami sebe cenijo na podlagi tega, kako dolgo časa so že uspešno preživeli v organizaciji s takim načinom dela; do organizacije, sodelavcev in vodstva ne čutijo nobene pripadnosti.

Marciano (2010) navaja Gallupovo raziskavo iz 2009, ki ponuja globalni pregled po državah, koliko stanejo »gnila jabolka«. Raziskava navaja primer Nemčije, ki je v tistem letu strošek nezavzetih »gnilih jabolk« ocenila med 81 in 109 milijard izgube na račun

zmanjšane produktivnosti (Marciano 2010). Nadalje sta si oba, tako Marciano (2010), kot Adizes (1985) enotna v tem, da se mora vsaka organizacija čim prej rešiti tovrstnih zaposlenih, saj širijo s svojim zgledom in delom negativno klimo med ostale sodelavce. Marciano (2010) je v študiji Zavzetosti zaposlenih proučeval faktorje, zakaj pride do nezavzetosti ter tako prišel do 19 faktorjev, ki povzročajo nezavzetost zaposlenih. Pri tem je potrebno omeniti, da je manj kot 2% vprašanih izpostavilo denar kot faktor:

- Ko si vodja vzame vse zasluge za moje delo,
- nerealna pričakovanja,
- pomanjkanje povratnih informacij in podpore,
- pomanjkanje drobnih pozornih besed »hvala« in »zdravo«,
- opravljanje dela, ki ne prinaša vrednosti,
- pomanjkanje pohval za dobro opravljeno delo,
- ko vodja zaposlene vpraša za mnenje oz. povratne informacije, pa jih potem ne upošteva,
- ko nadrejeni zaposlenega vpraša za mnenje in ga potem šikanira,
- kadar zaposleni vloži prekomeren trud in je ta neprepoznan,
- ko je potrebno za opravljanje rednih delovnih nalog prečkati mnogo nepotrebnih ovir...(Marciano 2010, 48–50).

Če pogledamo te razloge, se velika večina njih nanaša na komunikacijo in odnos med vodjem in zaposlenim. Pri tem velja dodati še komponento, ki jo s sabo nosi inovacijska kultura – zaposleni, ki v svojem prostem času razmišlja o svojem delu, organizaciji in prihaja s predlogi, idejami za izboljšave, se v primeru neustrezne komunikacije ali odziva na strani nadrejenih, kot v faktorjih navaja Marciano, sooči z dvema možnostma. Ali postane mrtev les oz. gnilo jabolko ali pa zapusti organizacijo.

Organizacije, v katerih bo vodstvo odprto za spodbujanje podjetniške, kreativne in inovativne plati vsakega posameznika, bodo privlačile k sodelovanju najboljše talente. Pri tem imajo možnost vpliva na zaposlene preko vzpostavitve internih mehanizmov, sistemov nagrajevanj, stimulacij, nefinančnih spodbud, največji direktni vpliv pa je, da že v

postopku izbora novih sodelavcev v intervjujih in testih spoznajo tudi profil bodočega sodelavca iz perspektive inoviranja, ali je le-ta: inovacijski entuziast, zavzet, opazovalec, nezaveden ali inovacijski skeptik.

3.5 Vodstvo

Pri obravnavi vodstva oz. menedžmenta iz perspektive inoviranja je Adizes (1985) definiral različne tipe menedžerjev, ki bodisi imajo, ali pa nimajo v sebi podjetniške naravnosti in imajo izrazit vpliv na inovacijsko kulturo v organizaciji.

Adizes (1985) je na podlagi dolgoročne oz. kratkoročne usmerjenosti in vrednot uspešnost (doseči zastavljene cilje) ter učinkovitost (narediti s čim manj potrošenimi viri) definiral štiri ključne operacije, ki jih morajo zaposleni opravljati na nivoju organizacije. Te so: proizvodnja (P), administracija (A), podjetništvo (E) ter integracija (I), ki jih Adizes skupaj povezuje v model PAEI. Z vsemi štirimi se srečujemo ob vsakodnevnih delovnih opravilih. Na osnovi tega, katera od teh štirih je močnejše in katera šibkeje izražena pri vsakem izmed nas, je Adizes po svoji metodologiji definiral štiri osnovne tipe: »Producer« oz. Proizvajalec (P---)⁶, Administrator (-A--), »Entrepreneur« oz. podjetnik (--E-), »Integrator« oz. Povezovalc, ponazorjen z modelom (---I); poleg teh štirih pa je definiral idealen, učbeniški primer menedžerja (PAEI)⁷ (Adizes 1985, 5-10).

Medtem ko sta (P---) in (-A--) kratkoročno usmerjeni vlogi, sta (--E-) in (---I) dolgoročno usmerjeni vlogi. Že tukaj se izpostavlja prva ključna delitev oz. podlaga v odnosu vodstva do inoviranja. Kratkoročno usmerjene vloge na eni strani iščejo takojšnje učinke (P), hočejo imeti jasno definirana pravila, ki jih lahko izvajajo (A), kar že po naravi pripelje do konfliktne drže oz. odnosa do inoviranja. Samo inoviranje namreč prinaša učinke na dolgi

⁶ V nadaljevanju besedila bom za vsakega od tipov uporabljal modele oz. šifre, kot jih je uporabil Adizes (1985) po zaporedju (PAEI), proizvajalec (P---), administrator (-A--) itd.

⁷ Adizes je sicer definiral tudi še ostale t.i. »mismanagement« tipe menedžerjev, oz. menedžerje, ki neustrezno vodijo, to so tisti, ki jim dejansko manjkajo katere od štirih dimenzij ((---), (PA--),(P-E-), (P—I), (PAE-), (P-EI), (-AE-), (-A-I), (-AEI), (--EI)) ter posamezne druge tipe menedžerjev, pri katerih določeni tipi v modelu močnejše oz. šibkeje izraženi ((Paei), (pAei), (paEi), (pael), (paei), (PAei), (PaEi), (Pael), (PAEi), (pAel), (paEI) itd.). Za potrebe magistrskega dela jih ne navajam podrobneje.

rok, hkrati pa ne poteka po vnaprej določenih pravilih, saj so vmes tudi določene negotovosti, ki jih ni mogoče vnaprej predvideti. Adizes (1985) sicer pravi, da je za organizacijo optimalno, če ima v menedžmentu čim bolj enakomerno zastopane vse štiri vloge. Hkrati pa je tudi definiral tipe neustreznih menedžerjev, ki pomenijo čisto odsotnost katere od štirih naštetih dimenzij. Tako je definiral podrobneje nasprotujoče si poglede in lastnosti vsakega posameznega tipa, ki jih navajam v tabeli 3.4:

Tabela 3.4: Nasprotujoči si pogledi in lastnosti tipov PAEI

dimenzija	Proizvajalec (P---)	Administrator (-A--)	Podjetnik (--E-)	Povezovallec (---I)
časovna osredotočenost	Takoj	Preteklost	Prihodnost	Sedanjost
osredotočenost pri nalogah	Na rezultate	Na proces	Na rezultate	Na proces
koordinacija	Ciljev	Sistemov	Idej	Ljudi
okvir	Na posamezniku	Na sistemu	Globalen	Lokalen
način razmišljanja	Konkreten	Abstrakten	O možnostih (divergenten)	O odnosih
omejevanje	Ni omejevanja	Se samo-omejuje	Ni omejevanja	Se omejuje
regulacija	Kontroliran	Kontroliran	Svoboden	Svoboden
razumevanje	dobesedno	Dobesedno	metaforično	metaforično
sklicevanje na	specifično	Specifično	približke	približke
skrb za	Eksterno	Interno	eksterno	interno
pozicioniranje	centralno	Obrobno	Centralno	Obrobno

Povzeto po: Adizes (1985).

Iz tabele 3.4 je jasno razvidna slepa pega posameznih tipov menedžerjev za ideje in inoviranje. Ne samo, da slepa pega prinaša priložnosti za konfliktna situacija, po drugi strani določa tudi, na kateri stopnji zrelosti inovacijske kulture se bo organizacija na koncu ustavila oz. do kam bo napredovala.

Ločeno od Adizesovega koncepta drugače slepo pego definirata Robinson in Schroeder (2014), ki pravita, da pri vodstvu nastane slepa pega za ideje takrat, ko se ukvarja s statusnimi ugodnostmi, namesto da bi prisluhnilo sodelavcem, torej ga zavede sla moči in

prestiža, ki jim zamaši ušesa. To ponazarjata z drobnimi stvarmi, ki imajo velik učinek na zaposlene in klimo v organizaciji. Za primer navajata rezervacijo posebnega parkirnega mesta za člane uprave tik ob vhodu v podjetje z nadstreškom, medtem ko se nihče ne sme pripeljati tik do vhoda, četudi je parkirno mesto prazno, ali pa dežuje. Še bolj banalen primer izpostavljata v organizaciji, kjer so zaradi varčevalnih ukrepov na nivoju celotnega podjetja šli v nabavo dvoslojnega wc papirja, medtem ko so skrivoma za vodstvo šli v nabavo štirislojnega. Oba primera sta sprožila negativne odzive na strani zaposlenih, ki so najprej izgubili voljo do dajanja pobud, idej, zavzetosti, kasneje pa so se še maščevali, ko je prišlo v drugem primeru do odpuščanj, so šli v sodne spore (Robinson in Schroeder 2014, 25). Primera, kako moč postane slepa pega vodstva, imata na drugi strani nauk, da mora biti vodja do svojih sodelavcev spoštljiv in ponižen, če želi biti na nivoju organizacije uspešen pri razvoju idej in imeti izpolnjen prvi pogoj –ugodne pogoje za odkrito in spoštljivo komunikacijo. To Robinson in Schroeder (2014) dokazujeta na primeru uspeha Zare, ki ga gradijo na poslušanju svojih strank, za kar morajo biti spoštljivi ne samo navzven, ampak tudi navznoter. Zato je npr. nek zelo izkušen manager, ki je nastopil prvi dan dela v upravi Zare, presenečeno ugotovil, da ne bo na začetku njegov nadrejeni član uprave, temveč mu bo nadrejena mlada uspešna sodelavka, ki je bila vodja trgovine, kar je zanj predstavljalo šok, po drugi strani pa je sprejel izziv in se na ta način spoštljivo približal sodelavcem, zaradi česar si je odprl prosto pot do vseh idej in priložnosti, ki so sledile (Robinson in Schroeder 2014, 25).

3.6 Kolektiv kot organizacijsko pleme

Pomemben del organizacije predstavljajo kolektivi, ki jih tvorijo skupine bodisi posameznih oddelkov, bodisi med oddelčne skupine, bodisi vodstvo skupaj s srednjim menedžmentom. Koncept uvaja Logan s sodelavci (2012) in ga umeščamo med tipologije organizacijske kulture, ki sem jih naštel že v predhodnem poglavju. Po Loganu s sodelavci (2012) kolektiv predstavlja tudi celotna organizacija, v osnovi pa gre za kvaliteto medosebnih odnosov med sodelavci. Za potrebe izpeljave lastne matrike zrelosti inovacijske kulture organizacije želim povezati pojem kolektiva z Loganovo definicijo

(2012) plemen v organizaciji. Ko pride do vprašanja moči, Logan zagovarja, da se ta preseli iz vodij na plemena v organizaciji. Pleme sestavlja 20-30 zaposlenih, manj kot 20 zaposlenih je tim. Ko skupina doseže 20 ljudi, postane pleme in tako pridobi posebno moč, le-te je več, kot je imajo posamezni vodje. Nekatera plemena so zahtevna in producirajo inovacije, žal pa večina plemen dela le minimum, zgolj z namenom, da se posamezniki izognejo izgubi zaposlitve. To lahko dodatno podkrepimo z raziskavami, ki so se lotile odnosa zaposlenih do dela na primeru znanega Hawthorne eksperimenta. Pri tem je Mayo (2003) ugotovil, da na produktivnost in odnos do dela ne vplivajo zgolj in samo tehnični pogoji v organizaciji, v kateri zaposleni delujejo, temveč tudi njihov odnos do dela in lastnosti dela, ki so jim bile všeč in tiste, ki jim niso bile všeč. V opravljenih intervjujih s preko 21000 delavci po opravljenih Hawthornskih eksperimentih je ugotovil, da na odnos zaposlenega do dela pomembno vplivajo različni faktorji, kot so: družinske razmere, razmere v skupnosti, družbeni odnosi na delovnem mestu. Prišel je do zaključka, da s spremembo osvetljenosti, višine plače ter drugih delovnih pogojev ne moremo bistveno spremeniti odnosa zaposlenih do dela (Mayo 2003, 179). Na delovno storilnost po Mayu (2003) tako vplivajo družbene kolektivne norme.

Logan (2012) pravi, da je za uporabo pristopa organizacijskih plemen nujno potrebno:

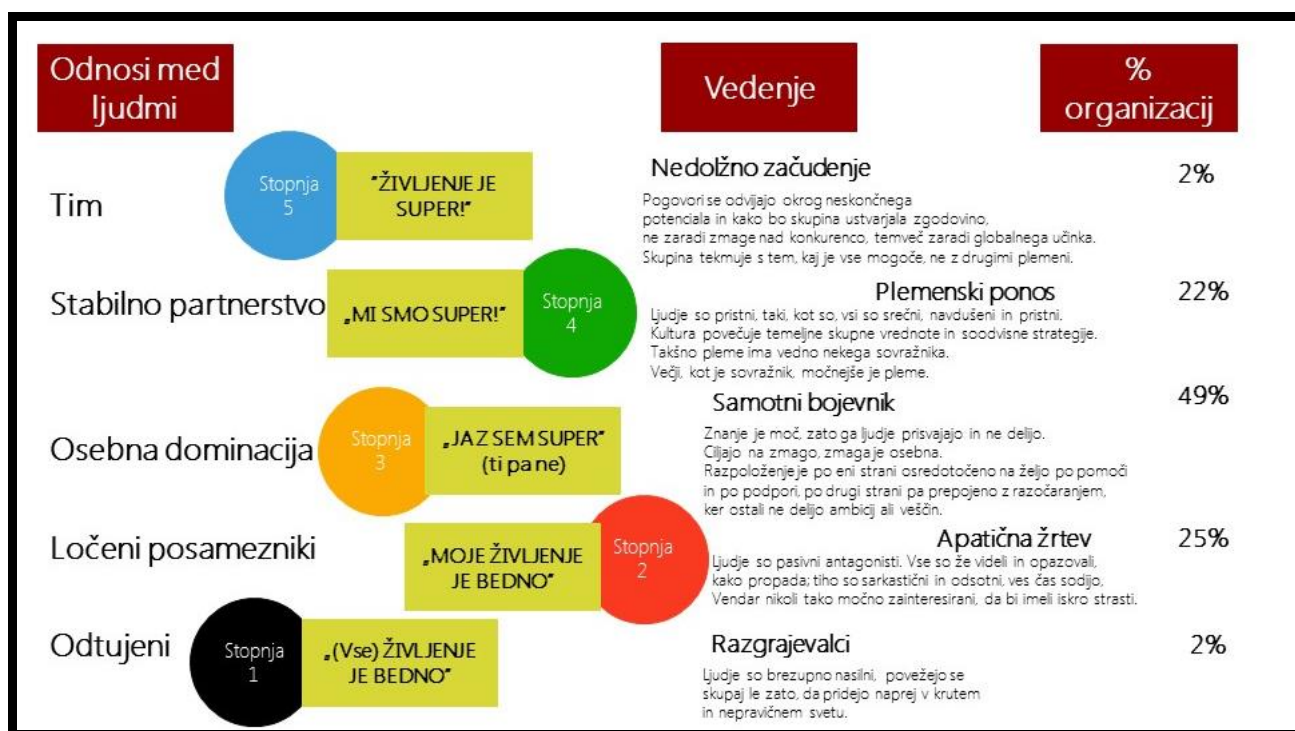
- Prvič, prepoznati skupine sodelavcev, ki so že vzpostavljene znotraj organizacije kot funkcionalne strukture, te so plemena.
- Drugič, potrebno je razumeti pet stopenj razvoja plemen. Vsaka stopnja je prepoznana po načinu govora in temah, o katerih komunicirajo njeni člani.
- **Prva stopnja** je najnižja, in ključna tema plemen na tej stopnji po Loganu je: **»Življenje je bedno«**. Na tej stopnji člani organizacijskega plemena verjamejo, da je življenje nepravilno in brezupno. K sreči večina zaposlenih po Loganu preskoči prvo stopnjo.
- Ključna tema plemen **druge stopnje** je **»MOJE življenje je bedno.«** Sodelavci v tem plemenu verjamejo, da niso dovolj cenjeni in da ne morejo uspeti. Za to krivijo svoje nadrejene, sistem, ali svoje lastne omejitve.

- Kako lahko plemena napredujejo? Logan pravi, da se to zgodi z mešanjem oz. vključevanjem enega posameznika iz plemena, ki deluje na naslednji višji stopnji. Spremembe potekajo postopoma, en sodelavec na enkrat (in ne vsi hkrati). Na ta način vidijo, kakšne učinke ima njihovo delo. Tako se počutijo cenjene in spoštovane.
- **Na tretji stopnji** je v ospredju miselnost »**Jaz sem super.**«, pri tem je zraven vključen nevidni del, ki se kaže v vedenju do drugih, kot izražena misel »ti pa nisi.« Po Loganovih raziskavah (2012) kar 48% plemen na delovnih mestih deluje na ta način. Sodelavci se pritožujejo, da nenehno delajo, vmes pa nimajo nobene podpore. Kot rezultat take stopnje plemena se med člani oblikujejo serije diad oz. parov, zaradi česa nastaja vozlišče enega vodje in ostalih podrejenih sledilcev. Vodja na ta način lahko manipulira z informacijami in pazljivo izbere, komu jih posreduje. Nikdar niso vsi posamezniki deležni vseh informacij in jih s tem drži v podrejenem položaju. Tudi posamezniki se enako obnašajo, da ne delijo informacij naprej in na ta način izražajo svojo nezamenljivost in moč. Na tej točki po Loganu pride do razodetja plemenskega vodenja, ki je nujno potrebno, da se pleme premakne na naslednjo stopnjo. Pleme se tako nauči, da prava moč prihaja iz grajenja omrežij, ki povezujejo sodelavce.
- Do plemena **na četrti stopnji** se pride tako, da vodja sodelavce vključi v velike in zahtevne projekte, v katerih so prisiljeni graditi močna zavezništva v obliki triad, to so skupine s tremi sodelavci, ki prinašajo 3-osebni odnos. Le-ti so temeljni gradniki za to stopnjo plemen. Ključna tema plemena na četrti stopnji je »**MI smo super.**« Takšna plemena se povezujejo na osnovi svojih vrednot in prepričanj in terjajo medsebojno odgovornost, medtem ko delajo za premagovanje konkurence (interne ali eksterne). Triade so sestavljene ponavadi iz treh različno mislečih in delujočih ljudi. V primeru nastanka konfliktov vodje soočijo in povežejo različno misleče člane plemena in od njih pričakujejo rešitev problema. Na ta način sam menedžment postane enostavnejši, hkrati pa se osvobodi pretok informacij do te mere, da prosto potujejo po celotnem omrežju.

- Pleme je kreativno, prilagodljivo, magnet za talente in vodilne industrijske inovacije, vendar je še eden dodatni nivo – **peti nivo** plemena je »Življenje je lepo«. V praksi je na tem nivoju po Loganu (2012) 2% vseh organizacij. Nadgradnjo v pleme na peti stopnji prinaša edinstvena tržna priložnost za popolnoma novo neodkrito inovacijo, s katero pleme ustvarja prebojno zgodovino in novo nišo. Ravno zaradi tega pleme ni obremenjeno s sledenjem konkurenci, njihovo glavno vodilo pa postane »plemeniti« cilj, za katerega se zavzemajo, da ohranjajo in gradijo moto »Življenje je lepo« (Logan 2012).

Omenjeni zapis je prepis videa, ki se nahaja na spletni strani podjetja CultureSync, ki se ukvarja s spreminjanjem organizacijske kulture v plemensko. Prilagam tudi shemo (Slika 3.5), ki v knjigi Tribal Leadership povzema zapisano, hkrati pa tudi nazorno prikaže medosebne odnose ter vedenja organizacijskih plemen na posamezni stopnji, do česar je avtor prišel preko poglobljenih intervjujev v desetih letih s preko 24.000 zaposlenimi v dveh ducatih organizacij.

Slika 3.5: Pet stopenj plemenske kulture v organizacijah



Povzeto po: Logan, King in Fischer-Wright (2008).

4 IDEJNI MENEDŽMENT KOT PROCES RAZVOJA IDEJ

Ključni proces, ki se odvija znotraj inovacijske kulture, je idejni menedžment oz. proces upravljanja idej. Idejni menedžment ima mnogo zadetkov v iskalniku Google, vendar podroben pregled pokaže, da gre pri vsakem zadetku za neko obliko aplikacije, oz. platforme, ki sloni na informacijski tehnologiji po nekem standardiziranem procesu, ki vključuje dokumentiranje idej ter ubira različne pristope v selekciji le-teh in potem spremljanju napredka razvoja idej. Na današnji dan je iskalnik med zadetki na to temo ponudil aplikacije so npr.: Spigit, BrightIdea, ManageMyIdeas in mnoge druge (Google - Idea management software 2016), kar še vedno kaže zgolj na tehnično-procesni vidik tega področja.

4.1 Ideja

Pri proučevanju inovativne kulture ne moremo mimo ključne sestavine, to so ideje. Kaj štejemo kot idejo? V nadaljevanju navajam več obstoječih definicij in tudi podajam svojo refleksijo nanje:

Definicija po Slovarju slovenskega knjižnega jezika - SSKJ:

idéja -e ž (ê) 1. rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev, izvedbo česa, zamisel... 2. rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje človekov odnos do materialnega ali duhovnega sveta... 3. fiksna ideja bolezenska predstava, blodna misel, ki se je človek ne more otresti... 4. ... rezultat najvišje umske dejavnosti, ki se kaže kot bistvo, smisel a) umetniškega ali znanstvenega dela... b) različnih znanstvenih, umetniških smeri... c) različnih področij človekove družbene dejavnosti... 5. ... kar izraža vsebino, dejavnost, kot jo določa prilastek... (SSKJ - Slovar slovenskega knjižnega jezika 2016).

Če pogledamo definicijo ideje po Slovarju slovenskega knjižnega jezika, vidimo, da je ta zelo široko in hkrati tudi visoko postavljena, kot rezultat najvišje umske dejavnosti, po drugi strani ima negativen vidik fiksacije oz. trme, kot blodne misli. Ta vidik ponuja sporočilo, ki se preko jezika prepleta s kulturo naroda, da imajo ideje lahko samo tisti, ki so sposobni najvišje umske dejavnosti, da na ta način kažejo svoj odnos do sveta, če posameznik pri ideji predolgo vztraja, je že zablodil v blodne misli, hkrati pa vsebino ideje povezuje s področji umetnosti in znanosti, šele na koncu pridejo v obzir druga področja. O podjetniški komponenti, inovacijah in inovacijski kulturi ni navedene nobene povezave.

Če to primerjamo s stanjem duha v slovenski družbi do inoviranja, se lahko navežemo na komentar Muleja (2008), ki primerja stanje duha do inoviranja na slovenskem področju skozi zgodovino in pri tem ugotavlja, da se: »kritična masa že od avstro-ogrskih časov ni posvečala inoviranju, ker ji to ni bilo treba, sedaj pa je zaradi razmer globalizacije in novih tehnologij prisiljena bodisi nadoknaditi zamujeno, ali pa bo večno sledila nekomu drugemu« (Mulej, in drugi 2008, 8). Tukaj je na mestu razmislek, ali bi se lahko v eni od bodočih raziskav posebej proučevali vpliv jezika na odnos do inoviranja in obratno. Za Slovenijo namreč velja po zadnjih podatkih, objavljenih leta 2015 v poročilu Evropske Komisije »Innovation Union Scorecard«, da je po uspešnosti inoviranja tik pod evropskim povprečjem in se zato uvršča v skupino »inovacijskih sledilcev«. Čeprav se stvari obračajo na bolje, saj je Slovenija znotraj te skupine za obdobje v letih od 2010-2014, ki jih poročilo zajema, na področju inoviranja naredila največji napredek med članicami (Innovation Union Scorecard 2015, 4).

V osnovi, če strnemo definicije na skupni imenovallec, gre za zamisel, ki se nanaša bodisi na nov produkt, novo storitev, nov proces, ali izboljšavo že obstoječega. Ideja je lahko zapisana, ali ne. Ključno je to, da nima materializirane oblike ter da odgovarja oz. rešuje nek problem za določenega končnega uporabnika. Dodatno to podkrepi s svojo definicijo Schnetzler (2005), kaj je kvalitetna ideja v odnosu do strank in končnih uporabnikov: »Resnično dobra ideja je enostavna, nepričakovana in relevantna. Hkrati združuje

ekstreme: prinaša zelo velika tveganja, hkrati pa naj bi bila enostavna za implementacijo« (Schnetzler 2005, 56).

Znotraj tega pojma si lahko vsak predstavlja, kaj je kvalitetna oz. dobra ideja. V osnovi ne gre za presojo dobro-slabo, temveč za ustreznost-neustreznost ter povračilo, ki ga do konca razvita ideja prinese s sabo in se uporablja v praksi. Pri povračilu večina podjetij oz. organizacij prvenstveno izračuna donosnost naložbe, kdaj se bo vložek povrnil v kapitalu. Kvalitetna ideja pa ne prinaša samo povrnitve v kapitalu, temveč ima širše učinke. Poleg donosnosti je potrebno upoštevati tudi povrnitev vložka na vse dimenzije (kar v tujki ponazarjajo s »Return on everything« (ROE)), torej donosnost tudi na tiste dimenzije, ki vključujejo tudi t.i. »mehke oblike«, kot so: izboljšanje organizacijske klime v organizaciji, počutje zaposlenih, prihranek odvečnih operacij, aktivnosti, materiala, širši učinek na družbo, v kateri organizacija deluje ter okolje, v katerem je geografsko umeščena in seveda učinek na inovacijsko kulturo. Z vsako kvalitetno idejo, ki jo organizacija uspešno razvije, krepi svojo inovacijsko kulturo, kar se kaže tudi v večanju skupine inovacijskih entuziastov, ki postanejo vodilni v procesih sprememb.

4.2 Zakaj Idejni menedžment?

Idejni menedžment v ospredje postavlja idejo kot edini neusahljivi vir, ki je prisoten v vseh organizacijah. Da bo na koncu realizirana inovacija uspešna, je potrebno pričeti upravljati ideje že na začetku, v fazi nastajanja. Mnogo organizacij se namreč srečuje z izzivom generiranja oz. zajemanja idej, da jih potem lahko razvija v naslednje faze.

Glavna prednost idejnega menedžmenta v primerjavi z inovacijskim menedžmentom se kaže v večji kreativnosti in prilagajanju nepričakovanim spremembam in negotovostim, ki se v današnjih časih vse pogostejše dogajajo. Druga prednost je motivacijski vidik idejnega menedžmenta, ker se fokusira na medosebne odnose zaposlenih inovatorjev in jih motivira ter spodbuja k generiranju in razvoju idej znotraj organizacije, medtem ko inovacijski menedžment poudarja proces, kot tak brez posebnih skrbnikov, ki so med drugim tudi motivatorji in trenerji zaposlenih v razvoju idej.

Idejni menedžment se začne še pred nastankom ideje same, namreč ko se vsak posameznik sreča z določenim problemom, oviro, izzivom, na katerega nima takoj rešitve, se prične rojevati ideja. Pri tem obstaja vrsto tehnik (npr. magična ideja, tehnika asociacij itd.) in metod (npr. de Bonovih 6 klobukov razmišljanja, lateralno razmišljanje, umetnost inoviranja), na kak način ideje zajemati in jih spremljati skozi naslednje korake. Da lahko idejni menedžment v praksi zaživi, pa mora imeti izpolnjene določene nujne procesne in infrastrukturne predpogoje ob predpostavki, da se dogaja v tistih organizacijah, ki imajo ustrezno stopnjo zrelosti inovacijske kulture.

Nujni gradniki, da se idejni menedžment lahko v katerikoli organizaciji vzpostavi, so:

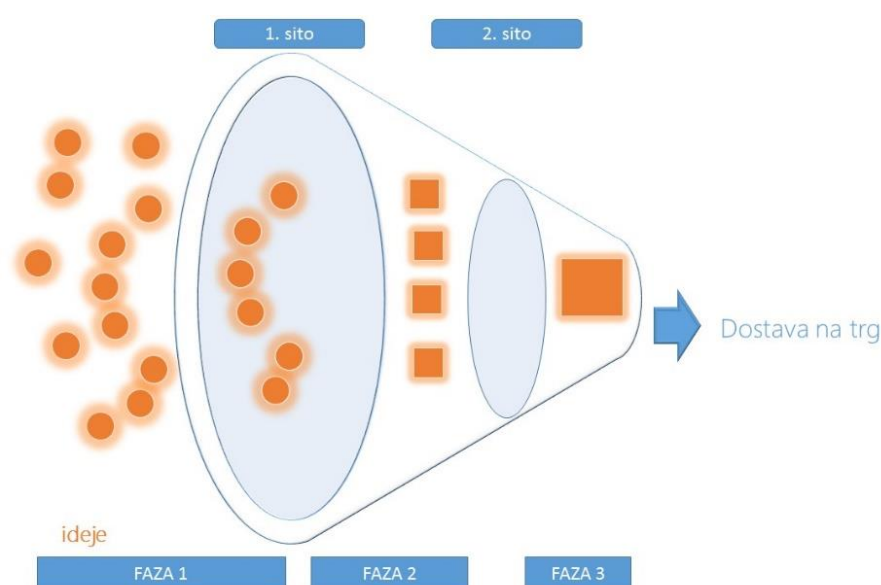
- **Infrastruktura**, ki omogoča zajem idej na eno centralno točko v organizaciji. Ta točka oz. posredovane ideje morajo biti vidne in dostopne vsem zaposlenim,
- **transparenten način upravljanja idej**, pri tem je posebej pomembno, da se znotraj organizacije jasno skomunicira korake procesa, po katerih se bo ideja preverila in potem nadalje razvila, hkrati pa je v tem delu vključena tudi povratna informacija zaposlenemu, ki je idejo podal,
- **poseben, ločen prostor** od nevsakdanjih pisarn in sejnih sob, ki je namenjen izključno generiranju in razvoju idej,
- **moralna in finančna podpora vodstva**, da dodeli določena sredstva za razvoj, burjenje možganov, prototipiranje, na drugi strani pa javno prizna prizadevanja zaposlenih na področju dajanja idej in razvoja le-teh,
- **metode in tehnike**, ki se uporabljajo za generiranje, selekcijo in razvoj idej.

4.3 Inovacijski lijak

Klasičen pristop inoviranja, generiranja idej, selekcije in razvoja le-teh uokvirja skozi model t.i. inovacijskega lijaka (»Innovation Funnel«), ki sta ga postavila Wheelwright in Clark (1992) in ga osnovala iz razvoja produktov. Na začetku v organizaciji v prvi fazi zgeneriramo čim več idej, konceptov, tudi poglobljenih analiz, ki se potem skozi lijak vse bolj ožajo, čistijo in odpadajo, v drugi fazi se dorečejo podrobnosti okvirov projektov ter zahtevana znanja,

v tretji fazi pa se hitro razvija več projektov hkrati in usmerjeno (Wheelwright in Clark 1992, 124). Iz omenjenega lijaka (Glej Slika 4.1) lahko potegnemo vporednice skozi tri faze, ki si sledijo na način, kot jih določa veriga inoviranja. Pri obeh modelih gre za zajem, selekcijo, razvoj in širitev razvitih idej. Pri klasičnem modelu inovacijskega lijaka pa je popolnoma izključena odprta inovacija, pri kateri lahko zaposleni oz. vodstva organizacije del idej ali prototipov pridobijo na trgu, izven organizacije pri poslovnih partnerjih, strankah, fizičnih osebah.

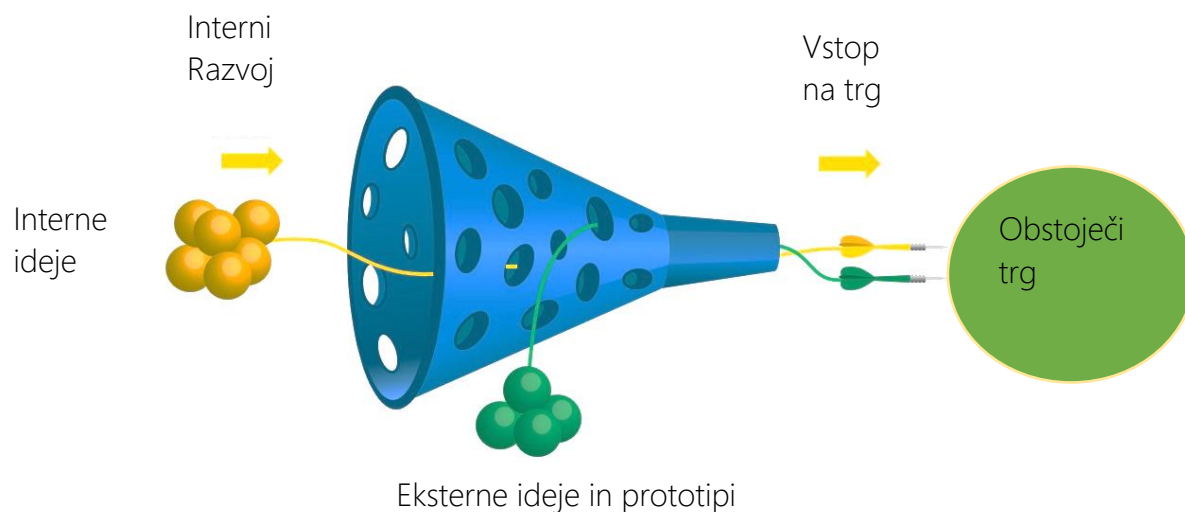
Slika 4.1: Inovacijski lijak (klasični pristop)



Povzeto po: Wheelwright in Clark (1992, 124).

Chesbrough (2003) loči med klasičnim oz. zaprtim modelom inoviranja ter Modelom odprtega inovacijskega lijaka (Chesbrough 2003, 47) predpostavlja, se vodstva in zaposleni organizacij zavedajo svojih omejitev in na drugi strani priložnosti za nove ideje izven organizacij. Določena ideja se npr. že razvije do ravni npr. prototipa in se lahko absorbira prototip skozi »poro v srednjem delu lijaka«, kar že zelo sledi konceptu odprte inovacijske kulture (Glej Slika 4.2). Inovacijski lijak ni namenjen samo ožanju nabora ustreznih idej, temveč tudi filtriranju in eskaliranju idej do relevantnih partnerjev že pred samo fazo vstopa na trg in tudi na več različnih potencialnih trgov.

Slika 4.2: Inovacijski lijak pri odprtem inoviranju



Povzeto po: Chesbrough (2003, 47).

4.4 Primerjava z inovacijskim menedžmentom

Kot že samo ime pove, je inovacijski menedžment, fokusiran na inovacijo, medtem ko je idejni menedžment skoncentriran na idejo. Pri idejnem menedžmentu se proces začne s tehnikami generiranja idej in presoje le-teh, medtem ko inovacijski menedžment ima vzpostavljen proces, kako že potrjene ideje na koncu pripeljati do realizirane inovacije, pri čimer je poudarek na inovacijah, ki se na koncu materializirajo v obliki produktov.

Idejni menedžment sam po sebi je praksa, ki narekuje uporabo agilnih metod razvoja, kot sta t.i. vitka metoda inoviranja ter skram metoda, ki ju predstavljam v grobem v nadaljevanju.

4.5 Vitka metoda

Vitka metoda (Lean Startup metoda) je po Maurya (2014) agilna metoda⁸, s katero organizacije pomagajo ugotoviti poslovni vidik, ali delajo prave stvari. To naredijo tako, da si postavijo osnovna vprašanja, kot so: »Kdo je končni uporabnik naše rešitve?«, »S kakšnimi problemi se sooča?«, »Kaj so naše neulovljive prednosti?«, »Kaj je naša edinstvena ponujena vrednost?«, »Po katerih kanalih bomo širili našo rešitev?«, »S katerimi kazalniki bomo merili uspešnost razvoja?«, »Katere prihodke in v kakšnem obsegu lahko pričakujemo?« ter »Kakšne stroške imamo z razvojem, vzpostavitvijo in vzdrževanjem rešitve?« Vse odgovore na ta vprašanja se v obliki kratkih trditev oz. predpostavk zapišejo na bodisi fizične »post-it« listke in se jih nalepi na vitek poslovni okvir, bodisi na spletno različico. (Maurya 2014)

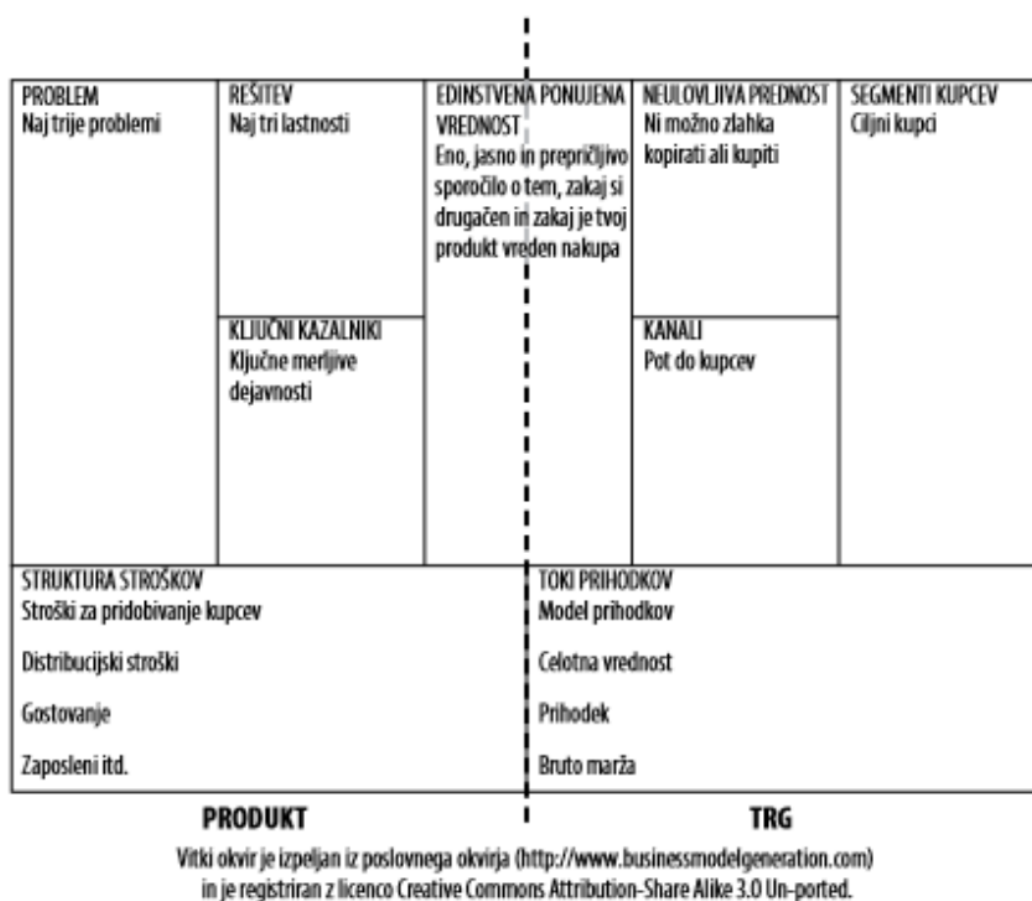
Ključna razlika od tradicionalne metode razvoja in vitke metode se kaže v tem, da je slednja bolj fleksibilna in se zaradi konstantnih poglobljenih pogovorov s končnimi uporabniki večkrat prilagaja, saj je v ospredju reševanje problemov končnih uporabnikov, medtem ko tradicionalne metode predvidevajo velik čas planiranja, gantogramov med štirimi stenami, brez povratnih informacij končnih uporabnikov in se tako zelo hitro dogodi, da se na napačnih predpostavkah zelo dolgo planira, dolgo in drago razvija rešitev, ki se ob vstopu na trg pri končnih uporabnikih ne prime, ker je bodisi tehnološko prezahtevna, ima neprijazno uporabniško izkušnjo, predolge procese itd. Hkrati je planiranje po tradicionalni metodi, ko je enkrat narejeno in zapisano, bolj kot ne zapečaten in gre zgolj za časovne zamike konca ene in začetka naslednje faze. Pri vitki

⁸ Agilne metode izvirajo iz računalniške industrije in so se razvile z namenom pospeševanja razvoja informacijskih rešitev ter hkrati tudi zniževanja odvečnih stroškov in razvoja funkcionalnosti programske ali strojne opreme, ki se kasneje izkaže za neuporabno. Agilni razvoj opredeljuje »Agilni manifest«, ki v ospredje postavlja sledeče principe: 1) zadovoljiti stranko z zgodnjim in nepretrganim izdajanjem vredne programske opreme, 2) sprejemati spremembe zahtev tudi v poznih fazah razvoja v prid konkurenčnosti stranke, 3) pogosto izdajati delujočo programsko opremo, 4) dnevno sodelovati s poslovneži in razvijalci, 5) graditi projekte okrog motiviranih posameznikov, ki imajo podporo in zaupanje, da bodo delo ustrezno opravili, 6) transparentni pogovori iz »oči v oči«, 7) posredovati informacije s poudarkom na tehnični odličnosti, dobremu načrtovanju, preprostosti in samoorganiziranih skupinah« (Agilni manifest 2016)

metodi pa se lahko vmes dogodi, da zaradi okoliščini, višje sile, pojava konkurence itd. se razmere na novo postavijo in je rešitev, ki jo je organizacija planirala leto in več nazaj in pričela z njenim razvojem, že preveč zastarela in nerelevantna. (Maurya 2014)

Pri vitki metodi je potrebno še posebej poudariti, da gre za vmesne faze preverjanja ustreznosti rešitve pri končnih uporabnikih po liniji minimalnega delujočega prototipa (s tujko »minimum viable prototipa«) oz. minimalno izvedljivo verzijo rešitve, pri čimer si organizacija prihrani drage stroške razvoja in lahko hitro preko različnih iteracij prilagodi končno rešitev aktualnim potrebam končnih uporabnikov.

Slika 4.3: Vitki poslovni okvir



Vir: (Maurya 2014)

4.6 Skram Metoda (Scrum)

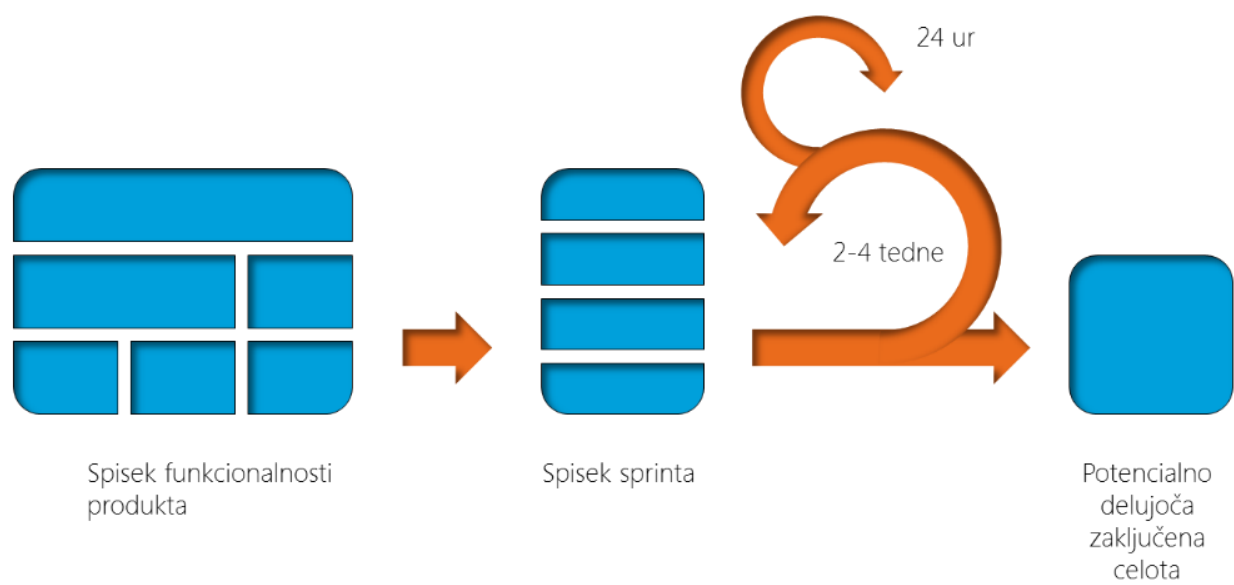
Ko poslovni vidik potrdimo z vitko metodo točno vsebino rešitve, storitve, produkta, procesa, ki ga želimo razvijati, nam skram metoda pomaga, da to naredimo v

predvidenem časovnem obsegu, na pravi način. Skram sam po sebi ni nov, prihaja iz Združenih držav Amerike in pomeni formacijo športnikov pri ragbiju, ko stopijo skupaj in dorečejo strategijo napada oz. obrambe ter grejo v boj.

Skram kot metoda razvoja programske opreme se najbolj pogosto uporablja pri računalniških podjetjih z namenom fokusiranja razvoja v omejenem času (ki ga definira s t.i. sprinti) na najbolj ključne funkcionalnosti, katere produktni menedžer dogovori skupaj z ekipo in tako imenovanim skram mojstrom oz. »scrum-mastrom«, ki skrbi za to, da se v obdobju enega sprinta izvedejo naloge, za katere se je tim zavezal in ga ščiti pred zunanjimi motnjami. Sprint je časovno obdobje, ki traja od 1 do maksimalno 3 tedne, tukaj si vsaka organizacija prilagodi svoj ritem in trajanje sprinta. Cilj skram metode je, da je ob zaključku vsakega sprinta na koncu rezultat razvit v obliki celovite prodajljive celote.

Rubin (2013) ponuja primerjavo s starim principom dela, še posebej v računalniških podjetjih. Izpostavlja, da se je hkrati razvijalo preko istega razvojnega inženirja več različnih funkcionalnosti produkta, in se je na ta način datum predaje v produkcijo vsakič znova odmikal, saj se je vedno še kaka stvar porušila (Rubin 2013). Slika 4.4 kaže, da na začetku izmed nabora vseh funkcionalnosti oz. idej o tem, kaj so funkcionalnosti produkta, produktni menedžer skupaj s timom izbere na t.i. skram sestanku funkcionalnosti, ki jih bo z ekipo razvijal v prihajajočem sprintu. Skupaj z ekipo tako oblikujejo spisek sprinta, ki zajema naloge, o katerih se vsi člani tima opredelijo, koliko so zahtevne in koliko obsežne, da jih izvedejo. Nato se za čas trajanja sprinta vsak dan na začetku dneva v obliki stoječih (»stand-up«) sestankov tim obvesti, kako uspešen je vsak član tima pri izvajanju svoje zastavljene naloge. Cilj skrama je po zaključenem sprintu imeti rezultat v obliki potencialno delujoče zaključene celote, oz. po Jobsu »pravi umetniki svoje delo tudi dostavijo« (Flinchbaugh 2013, 8).

Slika 4.4: Prikaz Skram metode



Vir: Halcom (2016).

5 IDEA MANAGER OZ. IDEJNIK

5.1 POMEN VLOGE (ZAKAJ)

Vsako področje, ki ga vodstvo organizacije definira oz. želi imeti opravljene delovne naloge z zaposlenimi, potrebuje svojega skrbnika. Kot imajo npr. finančno, kadrovsko, prodajno idr. področja svoje skrbnike, ga v nekaterih organizacijah dobiva tudi področje idejnega managementa v vlogi idejnika.

Osrednja vloga idejnika je skrbeti za pogoje v organizaciji, da omogočajo rojstvo in razvoj novih idej, spremljanje razvoja po fazah, pri srečevanju z izzivi in ovirami iskati možnosti, kako jih premagamo oz. rešimo, da lahko pridemo do zastavljenega cilja, realizirane ideje.

Sama vloga je novejša, pojavljati se je začela šele v zadnjih treh letih. Sam sem delovno mesto Idea managerja nastopil s 1. oktobrom 2013 ter tako postal prvi Idea manager v Sloveniji. Definicija takšne vloge je potemtakem prepuščena vsaki organizaciji in zavisi od tega, kako visoko pozicionira pomen razvoja idej v svoji notranji hierarhiji oz. povedano drugače, od stopnje zrelosti razvoja inovacijske kulture organizacije se razlikuje tudi vloga, ki jo idejnik opravlja. Z večjo stopnjo zrelosti inovacijske kulture prevladuje več avtonomije in samozavesti na strani zaposlenih do inoviranja in razvoja idej, več jih zadnje čase postaja idejnikov, kar bi moral postati dolgoročni ultimativni cilj vsake organizacije. Na tej točki se je smiselno vprašati, ali idejnik svoje poslanstvo v organizaciji vidi med drugim tudi v tem, da se na koncu sam ukine? Ali pa da se na koncu zlije s sebi enakimi, ki tvorijo kritično maso idejnikov.

Zato znotraj prej na novo definirane matrike zrelosti inovacijske kulture uvajam tudi pozicijo idejnika, kako se umešča v posamezni stopnji zrelosti inovacijske kulture organizacije, v katere aktivnosti mora primarno vlagati svojo energijo, kakšni so njegovi realno dosegljivi cilji v posamezni stopnji zrelosti in kako lahko pomaga organizaciji razviti inovacijsko kulturo na naslednjo raven.

5.2 KOMPETENCE

Opravljanje nalog idejnika oz. idea managerja zaradi nove vloge trenutno še ni posebej pogojeno z vrsto izobrazbe, kot tudi ne samo stopnjo. Zagotovo je ugodneje zaradi same širine področja delovanja na takšni poziciji imeti tudi več temeljnih znanj, kot pa ozko specifičnih. V mnogih organizacijah imajo to vlogo delno pokrito z različnimi drugimi vlogami, kot so npr. kadrovski sodelavec, vodja projektov, sodelavec v marketingu, vodja razvoja, vendar se delež časa, ki ga namenijo aktivnostim na področju razvoja idej, v primerjavi s celotnim delovnim časom giblje v povprečju do maksimalno 20% njihovega delovnega časa. Pri tem je potrebno poudariti, da gre pri omenjenih profilih za drug nabor kompetenc, kot jih zahteva vloga idejnika. Hkrati je tudi pri obstoječih idejnikih drugje po svetu na mestu vprašanje, ali imajo ustrezen nabor znanj, sposobnosti in veščin, da lahko optimalno izvajajo svojo vlogo?

Pri definiciji kompetenc idejnika se opiram na koncept kompetenčnega profila, kot ga definirata Svetlik in Kohont (2009), in sicer gre »idealno za nabor 15 do 30 kompetenc, ki jih v organizacijah zaradi preglednosti posebej opredelijo v svojih »kompetenčnih profilih oz. krogih«, jih sistemizirajo glede na veljavnost za posamezna delovna mesta, področja dela ali celo organizacijo, jih stopnjujejo in opišejo« (Zupan, in drugi 2009, 219). Opis, ki ga prilagam, bo namenjen definiciji, kakšen je idealni idejnik, katera znanja, katere sposobnosti in katere veščine potrebuje in ga prikazujem v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Kompetenčni profil idejnika

DELOVNE NALOGE	ZNANJA	SPOSOBNOSTI	VEDENJA
motivacija zaposlenih	Psihologija, čustvena inteligenca	Empatija	vodenje z zgledom
pridobivanje idej	metode in tehnike kreativnega razmišljanja	motivacija in kreativnost	z motiviranjem do novih idej
pomoč pri pripravi zapisa idej	pisanje besedil, prispevkov	Odprtost	vedno pripravljen pomagati
pomoč pri pripravi predstavitve idej	javno nastopanje	mentorstvo, trenerstvo	nenehno spodbuja vse v timu
ovrednotenje idej	poslovni modeli, analitična znanja	racionalnega razmišljanja	radovedno raziskuje vsako od idej
selekcija idej	projektno vodenje	Optimizem	posreduje povratne informacije zaposlenim, ki so dali idejo.
razvoj izbranih idej	poznavanje inovacijskega in idejnega menedžmenta	vztrajnost	
izobraževanje zaposlenih o generiranju in razvoju idej	finančna pismenost	timsko delo	
obvladovanje stroškov razvoja idej	družboslovno raziskovanje, marketing	varčnost	
pridobivanje in analiza povratnih informacij od strank in končnih uporabnikov	menedžment in vodenje		
planiranje in zagotavljanje ustreznih virov za razvoj idej	menedžment, poslovanje podjetja		
iskanje novih poslovnih priložnosti in modelov	poslovni modeli, analitična znanja		
Poznavanje obstoječega produktnega / storitvenega portfelja organizacije			

Vir: lastni (2016).

Kot navajam v Tabeli 5.1, gre pri znanjih za kombinacijo poslovnih in menedžerskih znanj, ki se dotikajo področij, kot so upravljanje s človeškimi viri, marketing, menedžment, projektno vodenje, javno nastopanje idr., za katere vidimo, da se poučujejo na univerzah oz. fakultetah z ekonomsko, poslovno oz. družboslovno usmeritvijo.

Formalna znanja pri tem predstavljajo le tretjino, sposobnosti, ki jih idejnik mora imeti, se pridobijo ravno z delom na najrazličnejših projektih in v najrazličnejših organizacijah in okoljih. Pomembno pri tem je, da vsak idejnik pridobi izkušnje tako iz dela v multinacionalnih velikih korporacijah, srednje velikih podjetjih, mikro podjetjih, kot tudi v javnem sektorju. Tako bo dobil dovolj široko paleto izkušenj skozi različne situacije, ki se dogajajo v posameznih organizacijah, začutil različne organizacijske kulture ter tipe zaposlenih in vodstev ter tudi zaradi različnih pristopov do inoviranja ter zrelosti inovacijske kulture.

Vedenja idejnika morajo odražati vrednote, kot so kreativnost, inovativnost, spoštovanje drugače mislečih, pripravljenost pomagati drugim, radovednost in iskrena komunikacija. Posameznik, ki takšnih vrednot nima, bo težje opravljal vlogo idejnika, saj je eden tistih, ki predstavlja gonilno silo v podjetju, da spodbuja in motivira ostale sodelavce, da ne obupajo prehitro in da jih ne povozijo druge kratkoročne usmeritve. Templar (2005) na podlagi večletnih izkušenj v upravljanju in vodenju izpostavlja sledeča vedenja, ki bi jih moral upoštevati vsak odličen vodja, kar se tiče inovativnosti:

- s sproščenostjo pripeljati skupino do tega, da bo boljša od samega vodje,
 - dovoliti skupini, da naredi napake, da se iz njih nauči,
 - poiskati razloge, da se s skupino veseli tako velikih, kot majhnih uspehov,
 - spodbujati ljudi, da pridejo z rešitvami in ne s težavami do svojih nadrejenih
- (Templar 2005)

Vsekakor pa je ena najbolj nujnih osebnostnih lastnosti, brez katere idejnik ne bi mogel delovati, širina, generalizem, sposobnost povezovanja zelo ozko usmerjenih specialistov v reševanju problema na celovit, širši, holističen način.

5.3 Pogoji za delovanje

Za delovanje idejnika je potrebno na strani organizacije izpolniti tri pogoje, to so: široko področje delovanja v organizaciji, organizacijska enota in podpirati metode dela. V nadaljevanju podrobneje razlagam vsakega od pogojev. V sami matriki pa so konkretno navedene delovne naloge oz. zadolžitve, ki pridejo v poštev pri opravljanju te vloge v posamezni organizaciji.

5.3.1 Široko področje delovanja idejnika v organizaciji

Široko področje delovanja idejnika je nujno na organizacijski ravni na vseh nivojih, tako na vodstveni, kot na srednji in najnižji ravni. Tako se idejniku omogoči dostop do ključnih strateških informacij na eni strani, moč vplivanja in svetovanja pri snovanju nove strategije, produktov, po drugi strani pa se mu z delovanjem na ostalih nivojih odpre komunikacijski kanal do zaposlenih, ki na ta način izražajo svoje pobude, vprašanja in so v direktnem kontaktu z njim. Brez širokega področja delovanja idejnika ni ustreznega zaupanja na vseh ravneh, ki pa bistveno vpliva na motivacijo, zavzetost in interes zaposlenih za sodelovanje pri inoviranju.

5.3.2 Organizacijska enota

Zakaj potrebuje idejnik lastno organizacijsko enoto? V organizacijski enoti ima možnost razpoložljivih finančnih virov, razpolaga lahko tudi s človeškimi viri, ki jih dobi začasno za posamezni razvoj ideje v svojo organizacijsko enoto. Če ni organizacijske enote, idea manager ne more računati na razpoložljivost virov in se agilno odzvati ter odgovoriti na potrebe trga.

5.3.3 Metode dela

Pri metodah dela sem določene opisal že v prejšnjem poglavju, seveda jih je več in zavisi od tega, katere metode idejnik sploh pozna in jih lahko tudi uporablja glede na svojo organizacijo in panogo, v kateri deluje. V osnovi gre pri pogoju metode dela za to, da v

primeru odsotnosti metode idejni proces poteka po inerciji in se lahko zgodi, da sama ideja obstane na neki točki verige inoviranja in se ne premakne naprej. Metoda dela zagotavlja, da se bo projekt ustrezno zaključil.

5.4 Primerjava z inovacijskim menedžerjem, podobnosti in razlike

V kontekstu inoviranja se pojavlja tudi profil oz. vloga Inovacijskega menedžerja oz. s tujko »Chief Innovation Officerja«. V čem je podobnost in kje je razlika med njim in idea managerjem, se skriva v tem, da sta oba del iste inovacijske verige. Ključni poudarek je v tem, da je idejnik skrbnik za generiranje in razvoj idej, medtem ko je inovacijski menedžer zadolžen za to, da že potrjene ideje spelje po jasno začrtanih smernicah in načrtih do konca.

Ker sta obe vlogi razmeroma novi, se lahko dogajajo situacije, kjer se med sabo prekrivata oz. prelivata. Druga primerjava gre v smeri, da je idejnik tisti, ki na nek način prevzame vlogo evangelista, navduševalca za ideje, ki odpira mnoga vrata, tudi zunanjim partnerjem, strankam, na drugi strani pa gre za to, da je inovacijski menedžer bliže po načinu dela in razmišljanju produktnemu menedžerju, ki izvaja celoten proces po vnaprej določenih pravilih. Ključna razlika med eno in drugo vlogo je, da idejnik vstopi v proces inoviranja prej, kot inovacijski menedžer. Idejnik s svojim delom poskrbi, da je inovacijski lijak ves čas poln in da ima inovacijski menedžer priložnosti, ki jih razvija naprej.

5.5 Matrika zrelosti idejne kulture organizacije

Čeprav gre pri idejnem menedžerju za nov koncept, se večino literature, ki sem jo našel na tem področju, nanaša na invencije, inovacije, inoviranje samo po sebi, inovacijsko kulturo itd. Ideja sama po sebi je v tem smislu močno prikrajšana za pozornost, ki jo v resnici potrebuje tako s strani organizacije, zaposlenih in vodstva. V tem poglavju bom razvil Matriko zrelosti idejne kulture organizacije, ki bo prinesla sintezo vseh do sedaj predstavljenih konceptov in pojmov. Če se namreč ideja ne rodi, ne more nikdar priti do inovacije. Če govorimo o inovacijski kulturi, potem izkazujemo odnos do tega, kar je na

koncu verige, kot posledica uspešno razvitih in implementiranih idej, namesto da bi se osredotočili na izvor tega rezultata, ki je ideja sama po sebi.

V organizacijah imajo do idej povečini podcenjujoč odnos in jih kot take ne jemljejo dovolj resno. Tudi v organizacijah z zrelejšo fazo inovacijske kulture so še vedno skeptični do vsake ideje. Matrika zrelosti idejne kulture organizacije bo ključno orodje za vsakega idejnika, ki mu bo pomagala razumeti odnos organizacije do idej. Razumel bo, ali je ta odnos na drugi strani: zavračajoč, odbijajoč, potlačen oz. spoštljiv, pristen, pritrdilen.

Skozi celo magistrsko delo gradim vzporednice med več različnimi modeli. V matriki zrelosti idejne kulture organizacije se opiram na že uveljavljene koncepte zrelosti inovacijske kulture po Strakerju (2002), plemenske kulture po Loganu (2008) in stopnje inovacijske zavzetosti zaposlenega po Nelsonu (2013) ter tipa vodstva po Adizesu (1985). Ob združevanju omenjenih modelov sem razvil 5 stopenj ter jih opredelil in opisal v nadaljevanju. Zaradi obsežnosti matrike jo prilagam v Priloge. (Glej Prilogo B).

V matriki zrelosti idejne kulture ločim sledečih 5 stopenj:

- 1) Cerkev prepovedanih idej
- 2) Idejni tabor
- 3) Banko idej
- 4) Idejni fitnes
- 5) Idejna zvezdna vrata.

5.5.1 Cerkev prepovedanih idej

Pri **»Cerkvi prepovedanih idej«** gre za take vrste organizacij, v katerih ima vrhovni poglavar vedno prav in ne tolerira nikakršnih sprememb. Do svojih zaposlenih nenehno izvaja in ponavlja zapovedi. Obstajajo prepovedane, tabu teme, drugačno misleče se izloča, išče se kimajoče sodelavce, vprašanj in dvomov se ne dopušča, obstaja kolektivno enoumje. V organizaciji so podvrženi rutini in se trdno držijo letnih načrtov. Le-teh ne spreminjajo, čeprav se v okolju dogajajo spremembe, ki imajo neposreden vpliv na organizacijo. Povečini se ta stopnja kaže pri starejših organizacijah, ali pa takšnih, ki imajo veliko

vmesnih nivojev od vodstva do nevodstvenih zaposlenih. Stopnja zrelosti inovacijske kulture po Strakerju (2002) je potlačena. Po Adizesu (1985) v vodstvu prevladujejo P in A orientirani menedžerji, osrednje vizionarske osebnosti tukaj ni. Med zaposlenimi inovacijskih entuziastov v taki organizaciji ni, ker jih odkrito zavrača. Zavzeti zaposleni se vključujejo le v tiste delovne naloge, ki jih določa proces, strategija, letni plan. Zaposleni ga zavzeto naredijo, vendar ne poskušajo izražati svoje kreativnosti. Enako velja za opazovalce in nezavedne. Inovacijski skeptiki po Nelsonu (2013) se najbolje znajdejo v takšnih sistemih, v njih se dobro počutijo, saj gre za predvidljivo okolje brez negotovosti, so glavni zaščitniki statusa quo.

Prevladujoče organizacijsko pleme po Loganu (2008) se nahaja bodisi na 1. stopnji – »življenje je bedno«, ali 2. stopnji – »moje življenje je bedno«. Infrastrukture in virov za razvoj idej (prostor, čas, finance, kadri, pozornost vodstva ni. Organizacija temu ne posveča pozornosti. Sindrom »ni razvito tu« je prisoten zaradi zapovedi, enoumja in vztrajanju na svojih rešitvah. Inovacijski teater, kot ga definira Blank (2015), se ne more zgoditi, ker se ne vršijo aktivnosti nastanka novih idej oz. idejiranja. Ravno tako veriga inoviranja ne obstaja, niti ni uporabljenih metod in tehnik inoviranja.

Rešitev, ki jo vpelje idejnik: Garažno zaklonišče razvoja idej

Idejnik v primeru, če se znajde v takšni organizaciji, deluje diskretno, izven prostorov organizacije, vzpostavi novo »sekt« oz. skupino, ki je sestavljena iz zaupanja vrednih sodelavcev. Idejnik je v tem primeru kot misijonar oz. »evangelist« nove vere, ki postopno prepoznava potencial pri vsakemu posamezniku in ga na osebni način pripelje do izkustva, da ima zanimive ideje, ki jih je vredno razviti dalje. Spreminjati poglede vodstva v taki organizaciji je precejšen izziv in vprašanje trošenja energije, zato je sprva treba ustvariti kritično maso od spodaj navzgor.

5.5.2 Idejni tabor

Organizacije dopuščajo možnosti, da spontano pride do idej. Tega niti odkrito ne preganjajo, niti odkrito ne zagovarjajo. V prostorih obstajajo na vidnih mestih škatle za

predloge izboljšav, ki jih občasno nekdo pobere. O njih se posebej ne komunicira. Kot pri taborjenju so inovatorji prepuščeni sami sebi v divjini, z lastnimi viri, znanjem in časom, lastni iznajdljivosti in goreči volji do razvoja idej. Veliko idej ostane v glavah zaposlenih, ker nanje pozabijo ali pa nimajo podpore, mentorjev, tima, s katerim bi idejo razvili naprej.

Stopnja zrelosti inovacijske kulture je: Omogočena. Pri vodstvu prevladujejo P in A orientirani menedžerji (Adizes, 1985), osrednje vizionarske osebnosti tukaj ni. Med zaposlenimi je zelo malo inovacijskih entuziastov, svojo željo po inoviranju uresničujejo bodisi doma, v prostem času, v raznih organizacijah. Zavzeti zaposleni radi pomagajo, če se čutijo strokovne na področju in če jih stvar osebno zanima. Na opazovalce in nezavedne s strani organizacije še ni nikakršnega vpliva. Inovacijski skeptiki se ne počutijo ogrožene, saj se inovacijske aktivnosti dogajajo izven organizacije.

Če pogledamo koncept organizacijskih plemen po Loganu (2008), bomo srečali določena plemena 2. in /ali 3. stopnje – »jaz sem super.« Ničesar od infrastrukture še v organizaciji ne obstaja, morda se slučajno pojavi v prostorih škatla za podajanje predlogov, s katerimi se nič ne zgodi.

Prisoten je sindrom »ni-razvito-tu«, saj vodstvo organizacije ničesar ne stori, da bi aktivneje vključevalo sodelavce v projekte za razvoj idej. Inovacijski teater se ne more zgoditi, ker se idejiranje vrši izven organizacije. Metode, procesi in tehnike so prepuščeni veščinam in znanjem posameznikov, ki se izobražujejo na lastno iniciativo. Pri verigi inoviranja po Hansenu in Birkshawu (2008) zaznamo šibko ideacijo, slabo konverzijo, ali je sploh ni, difuzije ni.

Rešitev, ki jo vpelje idejnik: Hiša inovativnih ljudi

Idejnik v taki organizaciji mora najprej pridobiti podporo vodstva, da se bo le-to upalo odpreti in preizkusiti na enem manjšem, obvladljivem primeru. Razvoj in generiranje idej se vpeljuje postopoma kot npr. dogodek celodnevne idejiranja, delavnice na temo kreativnega razmišljanja. Pri tem vsebinsko je najbolj varna pot iskanja »prihrankov in poenostavitev«, ki skoraj vedno obrodi sadove na kratek rok. Pri tem obstaja nevarnost

inovacijskega teatra, da v primeru, da vodstvo ne bo sprejelo te prakse, na koncu zaposlene usmerilo nazaj na redno delo. Do zaposlenih mora idejnik prevzeti pobudo motivatorja s "can do" oz. "vse je mogoče, če se hoče" odnosom in jim stati ob strani, ščititi pred možnostjo odlaganja dela na razvoju idej jutri ali celo pojutrišnjem.

5.5.3 Banka idej

Organizacija odkrito spodbuja zbiranje idej in jih skladišči bodisi na spletnem intranet portalu, bodisi na vidnem mestu. Od organizacije do organizacije v tej točki se razlikuje, kako komunicira odločitve o posameznih idejah. Obstajajo komisije, ki ideje presojuje in jih umeščajo v t.i. inovacijski lijak. Procesi potekajo po inerciji zaposlenih, ko se jim rodi ideja in jo imajo čas prijaviti. Obstaja možnost prevelikega števila potrjenih idej za nadaljnji razvoj in premalo razpoložljivih kapacitet za to. V organizacijah se tako ujamejo v past zamujanja, kar se lahko zaradi hitrega razvoja pokaže v hitri zastarelosti ideje. Hkrati lahko še vedno prevladujejo težnje po kratkoročnih učinkih, zato pride zgolj do inkrementalnih inovacij.

Organizacija se nahaja na Spodbujeni stopnji zrelosti inovacijske kulture. V vodstvu se poleg (P) in (A) po Adizesu (1985) še pojavljajo (e) in (i), vodstvo spodbuja tovrstne aktivnosti in jim tudi prisluhne ter odobri manjša sredstva za nadaljnje faze razvoja ideje.

Med zaposlenimi se inovacijski entuziasti vključujejo v generiranje in razvoj idej, v svojih timih imajo tudi zavzete zaposlene. Timi se oblikujejo na podlagi osebnih vezi in prestiža, na drugi strani opazovalci še vedno čakajo na prve rezultate uspeha. Inovacijski skeptiki izražajo dvome in se čutijo ogrožene.

Prevladujoče organizacijsko pleme po Loganu (2008) je na 3. stopnji, »jaz sem super.«

Organizacija ima na voljo določen čas, finančna sredstva, kadre ter pozornost vodstva, ki jih nameni za generiranje, presojo in razvoj idej. Lahko je ob tem prisoten sindrom »ni-razvito-tu«, vendar je odvisen od velikosti organizacije in od tega, koliko časa že zbira ideje. Če je to še na začetku, sindroma ni, ker prevladuje splošno navdušenje inovacijskih entuziastov. Inovacijski teater se lahko pojavi, če so pri vodstvu previsoka kratkoročna

pričakovanja. Glede procesa inoviranja obstajajo določeni procesi, ki so bodisi zapisani, ali nepisani. Obstaja neko načelno pojmovanje o zaporedju korakov.

Pri razvoju idej so lahko uporabljene določene tehnike (npr. brainstorming, asociacije, magične ideje) ali agilne metode scrum, vitka metoda, vendar to ni del ustaljene prakse, temveč se šele vpeljujejo.

Veriga inoviranja že kaže interno ideacijo. V organizaciji obstoji percepcija, da je to na zadovoljivi ravni, zmerni do slabi konverziji, šibki difuziji, ali pa je sploh ni.

Rešitev, ki jo vpelje idejnik: Tržnica idej

Idejnik v takem primeru mora hkrati prepoznati neformalne mnenjske vodje znotraj inovacijskih entuziastov ter jih povezati v smeri, da delijo med sabo informacije na eni strani, ter tako drug drugemu pomagajo pri razvoju idej, na drugi strani mora hkrati pri vodstvu in lastniku spodbujati in krepiti občutek zaupanja v sistem in v dolgoročno usmerjenost, saj je to kritična točka, na podlagi katere se bo organizacija odločila in nadaljevala z aktivnostmi zbiranja, selekcije in razvoja idej ter vlagala vse potrebne vire, ali pa jih bo zmanjšala. Pri zbiranju idej naj le-to ne ostane zgolj virtualno, zaposleni naj ideje tudi v živo predstavijo v kratkih predstavitvah (pitchih). Idejnik pri vodstvu večkrat formalno, ali neformalno poroča in seznanja o stanju razvoja idej, ter jih tako pridobi za sponzorje projektov. Ves čas mora skrbeti, da se v določenem času (3 mesece) zgodi vsaj nek manjši uspeh, ki dokazuje smiselnost in obstoj prakse sprejemanja in razvoja idej.

5.5.4 Idejni fitnes

Organizacija odkrito promovira in vlaga v izobraževanja na področju generiranja, selekcije in razvoja idej, kreativnega razmišljanja in izvaja redne dogodke z različnimi mešanimi timi znotraj organizacije, na katerih izvajajo burjenje možganov in generirajo nove ideje, pri čemer se organizacija intenzivno osredotoča na dolgoročno perspektivo in išče prebojne oz. ("game-changer") ideje, ki pripeljejo do inovacij. Pri prijavljenih idejah se pojavljajo že zelo kvalitetne ideje, to pomeni, da imajo že razdelane ključne informacije o potrebah kupcev, končnih uporabnikov, predvidene ocene ROE - povračila investicij. Klima je

optimistična, pozitivna, idej se veselijo na vseh nivojih kot nekaj koristnega in pozitivnega. Idejnik ima v hierarhiji organizacije dostop direktno do vrha.

Organizacija se nahaja na izobraženi stopnji (Straker, 2002) zrelosti inovacijske kulture. Vodstvo sestavlja uravnotežena sestava izvršnih menedžerjev, prevladuje pa oseba, ki ima vizijo, vidi organizacijo na dolgi rok in okrog sebe širi inovacijski entuziazem do idej.

Vse več je entuziastov tako internih, kot novozaposlenih, saj podjetje že na selekciji preverja posameznikov odnos do razvoja idej in inoviranja. Entuziasti gradijo različne time, ki širijo svoje time in vključujejo vanje tudi zavzete zaposlene in opazovalce, ostaja še majhen delež nezavednih, delež skeptikov se postopoma spreminja v opazovalce.

Prevladujoče organizacijsko pleme je na 4. stopnji po Loganu (2008) »mi smo super«. Organizacija ima poleg časa, financ, kadrov in pozornosti vodstva posebej ustanovljeno organizacijsko enoto, inkubator za razvoj idej, zaposlenega idejnika ter ločen sodelovalni prostor za potrebe inoviranja. Sindrom »ni-razvito-tu« se v takih okoliščinah pojavlja zelo redko, predvsem v primerih, kadar je organizacija deležna idej od zunanjih deležnikov: uporabnikov, strank, poslovnih partnerjev idr. Do inovacijskega teatra lahko občasno še prihaja, če so pričakovanja vodstva previsoka.

Procesi inoviranja so optimizirani, inoviranje v strategiji podjetja, določeni ključni indikatorji inoviranja, po katerih se spremlja uspešnost. Pri razvoju idej se uporabljajo uveljavljene in preizkušene metode. Veriga inoviranja kaže na solidno medoddelčno ideacijo, solidno konverzijo, zmerno do šibko difuzijo.

Rešitev, ki jo vpelje idejnik: Ideje na prostem / »Open-air« ideje

Idejnik v takem primeru ima že zelo močno infrastrukturo in se v določenem delu lahko postopoma osredotoča ali vklaplja v vlogo menedžerja inovacij, v primeru, da je kultura že na to visoki ravni. Sicer mora svojo energijo usmeriti v pripravo različnih dogodkov, kot

npr. hekatonov⁹, kjer se organizacija odpira s svojimi izzivi navzven in daje priložnost mešanim timom, vendar mora paziti, da se pri tem ne zgodi inovacijski teater za zunanje deležnike, ki se kaže v tem, da je bil dogodek sicer super, potem pa se po predstavljenih idejah ni s strani organizacije nič več dogajalo naprej. Zato mora idejnik poskrbeti za korake, ki sledijo takim dogodkom tudi po zaključku.

5.5.5 Idejna zvezdna vrata

Vodstva organizacij so poleg priznavanja pomena in strateške vloge idej, vlogo idejnika uspešno integrirala na vsakega zaposlenega. Vsak zaposleni, poleg vodij ima kazalnike uspeha, ki določajo, koliko idej na kvartal, na leto je posameznik generiral, koliko jih je realiziral v roku, kakšni so bili prihodki, prihranki, rezultati na podlagi investicije v razvoj. Prevladuje samoupravljanje in sodelovanje na agilni način vsak dan. Organizacija se zaveda lastnega edinstvenega znanja, ki ga ustvarja z inoviranjem, seli ga tudi na druge deležnike, partnerje, stranke in končne uporabnike in v okolju širše dviga zavest o razlogih, zakaj inovirati in prenaša svoje dobre prakse na druge organizacije.

Organizacija se nahaja na Razsvetljeni stopnji zrelosti inovacijske kulture (Straker, 2002), vodstvo se nenehno izobražuje na temo razvoja idej in inoviranja. Uravnotežena sestava vseh tipov, vizionar ima že nekaj svojih naslednikov, s katerimi skupaj inovira. Zaposleni prenašajo znanje na novozaposlene, metode inoviranja postanejo del socializacije novozaposlenih, na ta način se vzdržuje kritična masa entuziastov, ki postajajo vsak zase tudi idejniki svojih idej.

Prevladujoča organizacijska plemena so na 5. stopnji (Logan, 2008), »življenje je super«. Poleg razpoložljivih internih virov in organizacijske infrastrukture organizacija vzpostavlja partnerstva z zunanjimi organizacijami (joint venture, javno-zasebna partnerstva, socialna podjetja) pridobiva tuje vire, spodbude na razpisih, npr. EU projektih.

⁹ Hekaton oz. hackathon v računalniški industriji pomeni maraton v programiranju novih programskih rešitev. V zadnjih časih se vse bolj pojavlja kot uveljavljena oblika odprte inovacije.

Sindrom »ni-razvito-tu« ni prisoten, obstaja velika podpora raznolikosti in sodelovanju med oddelki. V pripravi takšnih dogodkov, ki so namenjeni generiranju in razvoju idej, se zaradi ozaveščenosti idejnik aktivira že prej, da prepreči možen izid v obliki inovacijskega teatra.

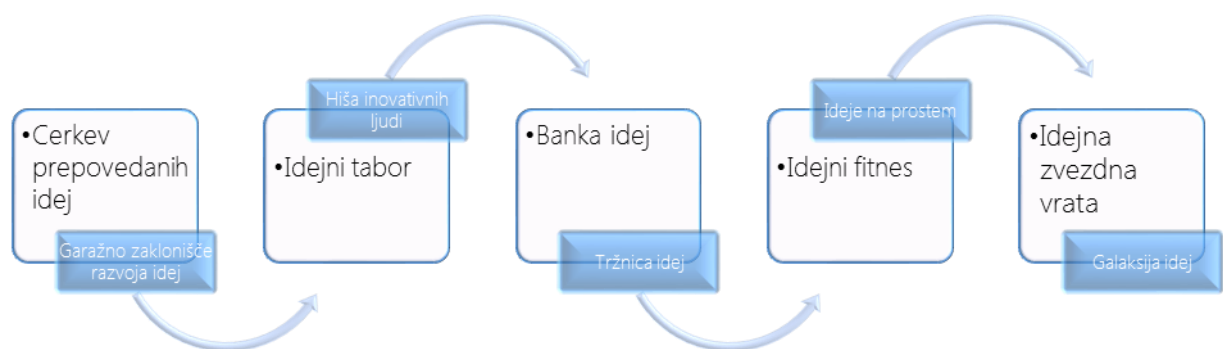
Procesi inoviranja so optimizirani, inoviranje je zapisano v strategiji podjetja, določeni so ključni indikatorji inoviranja, po katerih se spremlja uspešnost. Pri razvoju idej se uporabljajo uveljavljene in preizkušene metode in ves čas se spremlja novosti in trende na tem področju ter krepi absorpcijska sposobnost organizacije.

Veriga inoviranja (Hansen in Birkshaw, 2007) pokaže močno ideacijo, tako interno, medoddelčno, kot tudi od zunaj, močno konverzijo, močno difuzijo.

Rešitev, ki jo vpelje idejnik: Galaksija idej

V tej točki se idejnik kot tak lahko prestavi bodisi v novo organizacijo, ker je svoje poslanstvo izpolnil, lahko pa deluje kot trener novozaposlenim in vzdržuje postavljeni sistem, ki premore že visoko stopnjo avtonomije in samo-odgovornosti timov. Koncept je blizu holakraciji ter konceptu odprte inovacijske kulture (Duval, 2014).

Slika 5.1: Matrika zrelosti idejne kulture



Vir:

Lastni

(2016).

6 RAZISKOVALNI DEL

Raziskovalni del zajema pregled poročil o stanju inovativnosti slovenskih organizacij, spletno raziskavo idejnik v organizacijah, poglobljene intervjuje z idejniki in lastnikom podjetja, ki ima idejnika, zapisi ključnih dogodkov preko opazovanja z udeležbo v izbrani opazovani organizaciji ter preverjanje zastavljenih hipotez.

6.1 PREDSTAVITEV RAZISKAVE

Z uporabo deskriptivne metode sem načrtoval teoretični okvir naloge in na ta način prikazal vlogo idejnega menedžerja kot ključno vlogo za razvoj inovativne kulture v vsaki organizaciji. Prav tako sem izvedel analizo in interpretacijo vsebine relevantnih sekundarnih virov (knjig in člankov), ki se posvečajo tematiki inovacijske kulture in procesu inoviranja.

Vsa spoznanja, ki sem jih pridobil v teoretskem delu, predstavljajo osnovo za raziskovalni del naloge in podlago za oblikovanje hipotez in raziskovalnih vprašanj. Ta vprašanja so:

1. »Kako zrela je inovativna kultura v analiziranih organizacijah?«,
2. »Kakšna je potreba po vpeljavi idejnika kot skrbnika za proces generiranja idej?« ter
3. »Kakšna je vloga idejnika in kakšne so njegove zadolžitve«.

Prvo raziskovalno vprašanje sem oblikoval na podlagi dejstva, da je inovativna kultura temelj v vsaki organizaciji, iz katerega izhajajo aktivnosti inoviranja. Stopnja zrelosti inovacijske kulture v organizacijah pa določa uspešnost inoviranja. Bolj, kot je inovacijska kultura zrela v organizacijah, več aktivnosti inoviranja, za to namenjenega časa, prostora in ljudi bo na pri tem sodelovalo. Omenjeni pogoj opredeljujejo tako Trott (2012), Appelo (2011), Hsieh (2010), Straker (2002), Ilič (2001), Amabile (1998), Nonaka in Takeuchi (1995) in drugi.

Prvo hipotezo **H1**: »V večini analiziranih organizacij bodo vprašani inovativno kulturo v večji meri ocenili z nizkimi ocenami.« postavljam na osnovi pogledov avtorjev Trott (2012), Appelo (2011) in Straker (2002).

Poleg naštetega indikatorja sem znotraj tega vprašanja preverjal tudi prisotnost določenih pojavov, ki kažejo na poseben podtip inovacijske kulture, kot sta »sindrom-ni-razvito-tu« po Hansenu in Birkshawu (2007), ter pojav »inovacijskega teatra« po Blanku (2015).

Omenjeni indikator, kot ga definira Blank (2015) preverjam s hipotezo **H2**: »V večini analiziranih organizacij se pojavlja fenomen »inovacijskega teatra««.

S hipotezo **H3**: »V večini analiziranih organizacij se pojavlja »sindrom-ni-razvito-tu«.« preverjam obstoj sindroma, kot ga definirata Hansen in Birkshaw (2007)

Kot indikator, ki nakazuje posledice nizke stopnje razvitosti inovativne kulture, sem uporabil model verige vrednosti inoviranja po Hansenu in Birkshawu (2007), pri katerem se pokaže, ali gre za »idejno šibko organizacijo«, »razvojno šibko organizacijo«, ali »organizacijo, ki je šibka v širitvi idej«. Ob tem želim preveriti tudi obstoj treh faktorjev, kot jih predvideva model verige vrednosti inoviranja na svojem priložnostnem vzorcu.

S hipotezo **H4**: »Predpostavljam, da bo faktorska analiza pri analiziranem vzorcu potrdila obstoj treh faktorjev znotraj verige vrednosti inoviranja« preverjam ustreznost modela verige vrednosti inoviranja po Hansenu in Birkshawu (2007).

Z drugim raziskovalnim vprašanjem se posebej osredotočam na vodstvo ter raziskujem, kakšen tip vodstva se pojavlja v določeni stopnji zrelosti inovacijske kulture v organizacijah. Pri tem izhajam iz »PAEI« tipologije menedžerjev po Adizesu (1985), ki jih povezujem s stili vodenja po Marcianu (2010), saj je vodstvo tisto, ki postavi okvire kulture na osnovi svojih vrednot, vedenj, ravnanj in vodenja. Poleg vodstva v raziskovalnem delu obravnavam tudi zaposlene, pri čimer sledim Nelsonovemu modelu zaposlenih inovatorjev, ali so inovacijski entuziasti, zavzeti inovatorji, opazovalci, nezavedni, ali inovacijski skeptiki (Nelson 2013). Pri drugem raziskovalnem vprašanju preverjam tudi, kako vodstva analiziranih organizacij spodbujajo organizacijsko učenje in pri tem nastanek edinstvenega znanja (Nonaka in

Takeuchi 1995), ki organizacijam dviga konkurenčnost in povečuje neulovljivo prednost. Poleg konkurenčnosti z nastankom edinstvenega znanja preko inoviranja preverjam tudi, ali so v tistih organizacijah, kjer aktivno vlagajo v inovativno kulturo, tudi bolj zavzeti, saj na ta način vodstva prepoznavajo misijo slehernega posameznika v podjetju in jo pomagajo uresničevati (Hoffman, Casnocha in Yeh 2014).

Znotraj drugega raziskovalnega vprašanja preverjam hipotezo **H5**: »Analizirane organizacije z večjim letnim neto prihodkom so bolj uspešne v aktivnostih inoviranja.«, o čemer govorijo Nelson (2013) ter Nonaka in Takeuchi (1995).

Ugotovitve avtorjev Nonaka in Takeuchi (1995) služijo tudi kot podlaga za oblikovanje hipoteze **H6**: »Vodstva analiziranih organizacij spodbujajo organizacijsko učenje preko inoviranja na vseh področjih, tako produktnih kot organizacijskih inovacijah«.

Smernice, kako z aktivnim vlaganjem v inovativno kulturo je med drugim navedel tudi Appelo (2011), kar je predstavljalo podlago za oblikovanje hipoteze **H7**: »Analizirane organizacije, kjer aktivno vlagajo v inovativno kulturo, imajo bolj zavzete zaposlene«.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem se posvečam področju, ki definira vlogo in zadolžitve idejnika v organizacijah. Pri tem posebej raziskujem na koga se zaposleni obračajo, ko dobijo idejo. Ponovno se tukaj navezujem na model stopenj zrelosti inovativne kulture v organizacijah po Strakerju (2002) in določene segmente modela Verige vrednosti inoviranja (Hansen in Birkshaw 2007). Preverjam tudi, ali obstaja vpliv med vlogo idejnika ter motivacijo in zavzetostjo zaposlenih. Z raziskavo iščem odgovore na vprašanje, ali se vloga idejnika povezuje z implementacijo in uporabo agilnih razvojnih metod, kot sta vitka metoda (Maurya 2014) in skram metoda (Appelo 2011). Ugotovitve navedenih avtorjev služijo kot podlaga za oblikovanje hipotez **H8**, **H9** in **H10**, na koncu katerih dodajam povezave z avtorji:

- **H8**: »Večina zaposlenih v analiziranih organizacijah za razvoj idej poišče pomoč pri idejniku oz. osebi, ki skrbi za področje razvoja idej« - se navezuje na Straker (2002) ter Fatur in Likar (2009),

- **H9:** »Idejni menedžer v vlogi trenerja neposredno vpliva na motiviranost in zavzetost ter pripadnost zaposlenih v organizaciji« - se navezuje na Appelo (2011),
- **H10:** »Idejni menedžer z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje, ki so na dolgi rok strateško pomembne za organizacijo.« - se navezuje na Appelo (2011) in Maurya (2014).

Raziskovanja sem se lotil s triangulacijo raziskovalnih metod. Najprej sem preko opazovanja z udeležbo pri svojem vsakodnevnem delu idea managerja opravil popis internega procesa inoviranja in samoocenil zrelost idejne kulture v izbrani opazovani organizaciji, kar je predstavljalo osnovo za pripravo vprašanj za intervjuje z idejnimi menedžerji drugje po svetu.

Na podlagi primerjave teoretskih izhodišč in izsledkov iz intervjujev sem pripravil anketne vprašalnike, ki sem jih po spletu distribuiral po priložnostnem vzorcu iz baze GZS, ter tako pridobil kvantitativne odgovore, potrebne za sprejetje ali zavrnitev predhodno zastavljenih hipotez.

6.2 INOVATIVNOST SLOVENSКИH ORGANIZACIJ

Na makroekonomskem nivoju sta se s proučevanjem inovativnosti slovenskih podjetij ukvarjali Bučar in Stare (2003), ki poudarjata dejavnike inovacijske politike na širšem družbenoekonomskem okolju, ki bodisi podpirajo, ali zaivrajo inoviranje: makroekonomsko okolje, človeški viri, ustvarjanje in prenos znanja ter pravni in upravni okvir (Bučar in Stare 2003, 51). Pri makroekonomskem okolju navajata kot ključne:

- *Dostop finančnih virov do novorastočih podjetij, ki so pomemben generator inovacij,*
- *Davčno politiko in druge posredne ukrepe za namen spodbude raziskav in inovacij,*
- *Vlogo tujih neposrednih naložb, ki je prispevala k prestrukturiranju in povečanju tehnološke ravni izvoza ter pomen izhodnih naložb v tujini. Pri tem ocenjujeta, da so »snovalci makroekonomske politike (finančne, davčne,*

tečajne, politike do tujih naložb) do inovacijske politike indiferentni, saj je ne vidijo kot pomembnega tvorca nacionalne konkurenčnosti. (Bučar in Stare 2003, 53)

Bučar in Stare (2003) sta primerjali inovacijsko dejavnost po podjetjih za obdobja 1994-6, 1997-8 ter 1999-2000 ter pri tem ugotovili, da prepočasno povečevanje vlaganj in šibka inovativnost slovenskih podjetij kažeta upad konkurenčne sposobnosti slovenskih predelovalnih in storitvenih dejavnosti na tujih trgih ter pripisujeta »ključni pomen usklajenega delovanja različnih politik pri oblikovanju mehanizmov in ukrepov za krepitev inovativnosti in s tem tudi konkurenčne sposobnosti slovenskega gospodarstva« (Bučar in Stare 2003, 76).

Pri pravnih in upravnih okvirjih velja omeniti, da lahko s pravnimi podlagami in upravno-administrativnimi postopki države vplivajo bodisi na rast in spodbude inoviranja, lahko pa ga zatirajo, v kolikor je to področje prenормirano in zahteva celoten proces inoviranja vse več administriranja, še preden v organizacijah lahko pričnejo z razvojem svojih idej. Bučar in drugi (2007) pri proučevanju izkoriščenosti strukturnih skladov v Sloveniji ugotavljajo, da sicer se s širitvijo EU in vstopom novih, manj razvitih članic povečuje vloga kohezijske politike, vendar izpostavljajo določene probleme, ki jih v fazi izvajanja povzročajo zapletenost odnosov med različnimi akterji pri izvajanju politike in časovne zamude, ki ogrozijo črpanje sredstev strukturne politike v državah članicah (Bučar, Karnar, in drugi 2007, 105). Čeprav so omenjeni sklepi iz leta 2007, se le-ti ponavljajo tudi do leta 2013, kar kaže tudi Poročilo o črpanju sredstev evropske kohezijske politike 2007-2013 Službe Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2016, 17).

OECD v svojem zadnjem poročilu Economic Outlook 2016 navaja ugotovitve, da pomanjkanje vlaganj znižuje zaloge kapitala in posledično omejuje širitev inovacij. Med drugim izpostavlja tudi dva glavna faktorja, ki sta prispevala k padcu stopnje rasti OECD potencialne proizvodnje na prebivalca, to sta šibka rast delniškega kapitala, ki prispeva kar polovico upočasnitve, preostali del upočasnitve pa prinaša padec rasti skupnih faktorjev

produktivnosti (OECD 2016, 18). V istem poročilu posebej izpostavljajo še negativne posledice ob morebitnem izstopu Velike Britanije iz EU, ki bi prinesle upad produktivnosti in upad inoviranja v EU. Kakšna je ob tem konkurenčnost Slovenije in obet za dolgoročno rast gospodarstva, ugotavljajo Jemec, Morgavi in Sila, in sicer primerjava Slovenije z ostalimi državami OECD kaže, da je v zadnjih letih Slovenija povečala vložke v raziskave in razvoj, vendar so aktivnosti inoviranja še vedno na nizki ravni (Sila, Jemec in Morgavi 2015, 18).

Na drugi strani isti avtorji izpostavljajo vzpon zagonskih (start-up) podjetij v Sloveniji, ki prevzemajo vse pomebnejšo vlogo v podpori inoviranju in ustvarjanju novih poslovnih priložnosti, saj so dobro povezani z institucijami znanja (univerzami idr.) in posledično izboljšujejo pretok znanja. Uvrstitev Slovenije v raziskavi Global Entrepreneurship Monitor 2014 na sedmo mesto izmed 44 vključenih držav po inoviranju zgodnjih podjetnikov povezujejo z vse boljšim okoljem v državi za spodbujanje zagonskega podjetništva, ukrepi na strani države tako s strani zmanjšanja administrativnih ovir, kot subvencioniranja zagonskih podjetij, vavčerskega sistema za trening bodočih podjetnikov, krepitev pospeševalnikov, tehnoloških parkov in mentorstva (Sila, Jemec in Morgavi 2015, 20).

Na podlagi omenjenega pregleda pridemo do zaključka, da se tudi na področju inoviranja in državnih okvirov razmere sicer počasi izboljšujejo, deloma tudi na podlagi vseh opozoril, ki jih kažejo poročila in različne raziskovalne organizacije. Kot vidimo v poročilu avtorjev Sila, Jemec in Morgavi (2015) v Sloveniji vlaganja v raziskave in razvoj na koncu ne prinesejo rezultatov v pričakovanem obsegu, kar lahko povežemo z upravljanjem inoviranja v organizacijah. To bo uspešno takrat, ko bodo vodstva v organizacijah usmerila energijo v razvoj in negovanje inovacijske kulture.

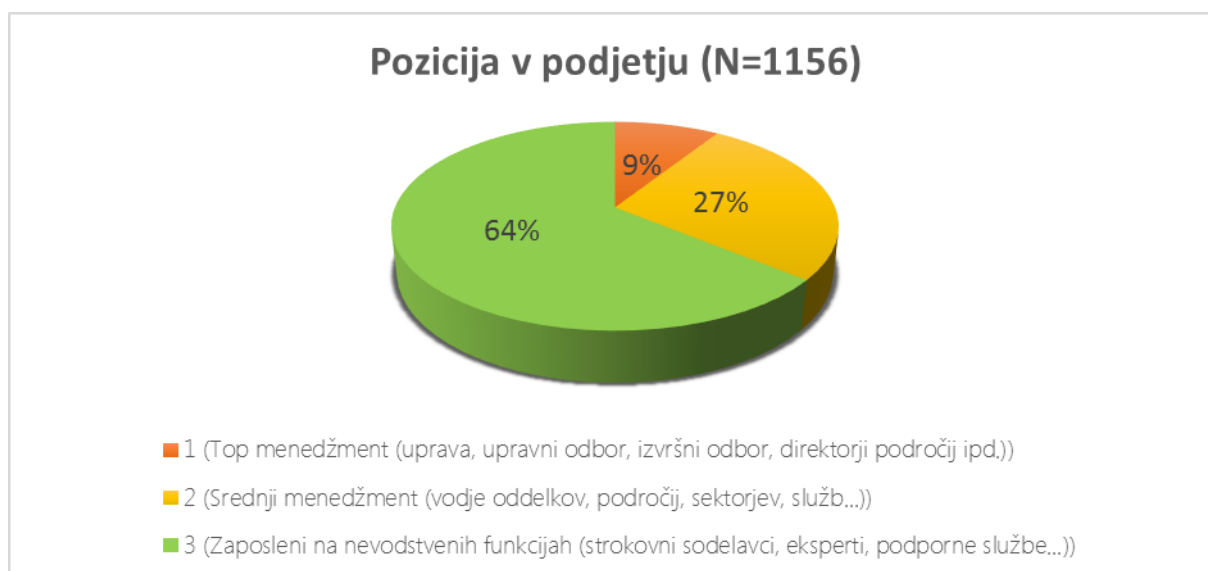
6.3 Spletna raziskava Idejnik v organizacijah

V času od 28. marca do 22. aprila 2016 sem izvajal spletno anketo med različnimi domačimi in tujimi organizacijami v slovenskem in angleškem jeziku. Na spletno anketo je ustrezno odgovorilo 1156 respondentov. Glede na to, da z anketo ugotavljam stanje inovacijske kulture v organizacijah, sem postavil pogoj, da na organizacijo izpolni vprašalnike vsaj 20 zaposlenih. Takšnih organizacij je po končnem pregledu 15, na katerih sem preveril zastavljene hipoteze.

Sam vprašalnik je sestavljen iz štirih delov: prvega, splošnega dela, kjer preverjam razumevanje osnovnih pojmov, drugega dela, ki se nanaša na verigo vrednosti inoviranja, tretjega dela, ki se tiče vloge idejnika in inovacijske kulture v posameznih organizacijah ter četrtega dela, demografije anketiranih. V posamezni organizaciji sem izbral enega koordinatorja na organizacijo, ki je odgovarjal tudi na vprašanja, vezana na demografijo organizacije ter distribuiral vprašalnike naprej, bodisi po e-pošti, bodisi po intranetu.

Iz Grafa 6.1 je razvidno, da je večina anketiranih bila na nevodstvenih funkcijah (64%), sledita ji predstavniki srednjega menedžmenta (24%) in top management (9%), (Glej Graf 6.1).

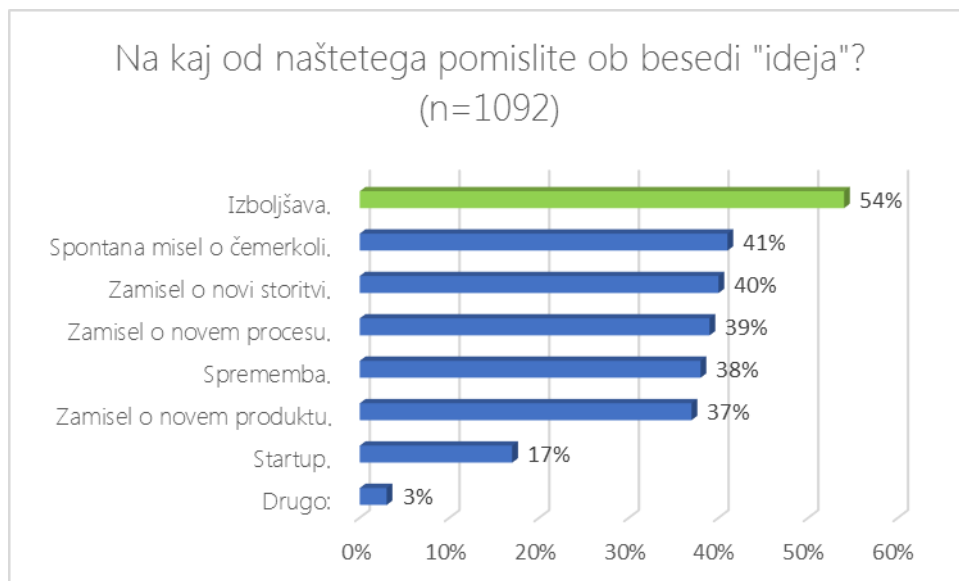
Graf 6.1: Pozicija anketiranih v organizaciji



Vir: Lastna raziskava (2016).

Uvodna štiri vprašanja so preverjala razumevanje pojmov »ideja«, »inovacija«, »inovator« in »idejnik« preko asociacij, ki jih zaposleni dobijo, ko pridejo v stik z besedami. Vprašanja so imela več možnih odgovorov. Pri prvem, asociacije na »idejo« je kar 57% vprašanih ob tem pomislilo najprej na izboljšavo. Drugo mesto si delita »Spontana misel o čimerkoli« ter misel o novi storitvi s 43%, na tretjem mestu je z 41% »zamisel o novem procesu«. Na zamisel o novem produktu je pomislilo 39% anketiranih in se s tem uvršča na peto mesto (Glej Graf 6.2).

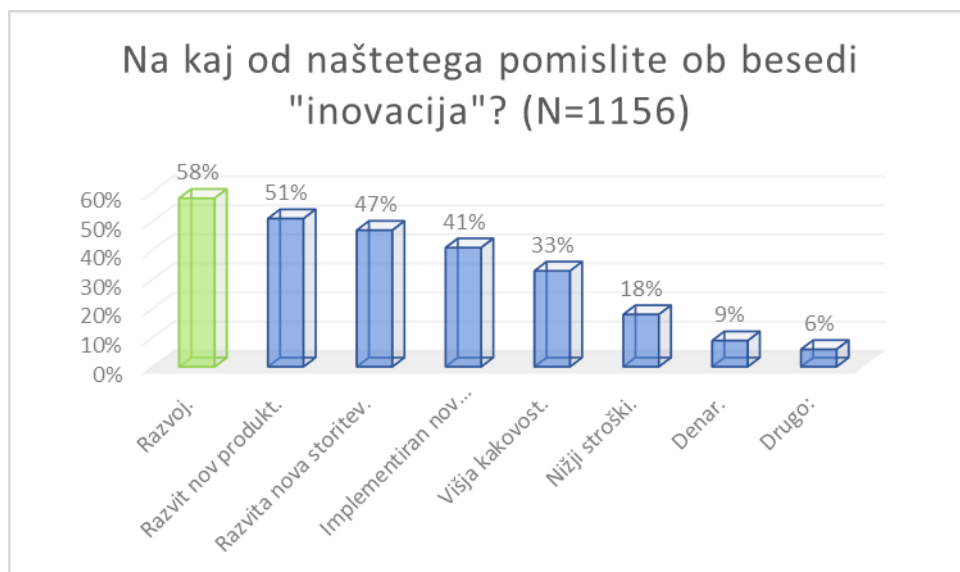
Graf 6.2: Asociacije ob besedi "ideja"



Vir: Lastna raziskava (2016).

Asociacije, ki so jih zaposleni dobili na besedo »inovacija«, so prikazane v spodnjem grafu (glej Graf 6.3). Pri več možnih odgovorih na prvem mestu s 58% prevladuje »razvoj«, na drugem mestu je »razvit nov produkt« s 51%, s 47% mu sledi »razvita nova storitev«. 9% anketiranih je pomislilo ob tem na denar.

Graf 6.3: Asociacije ob besedi "inovacija"

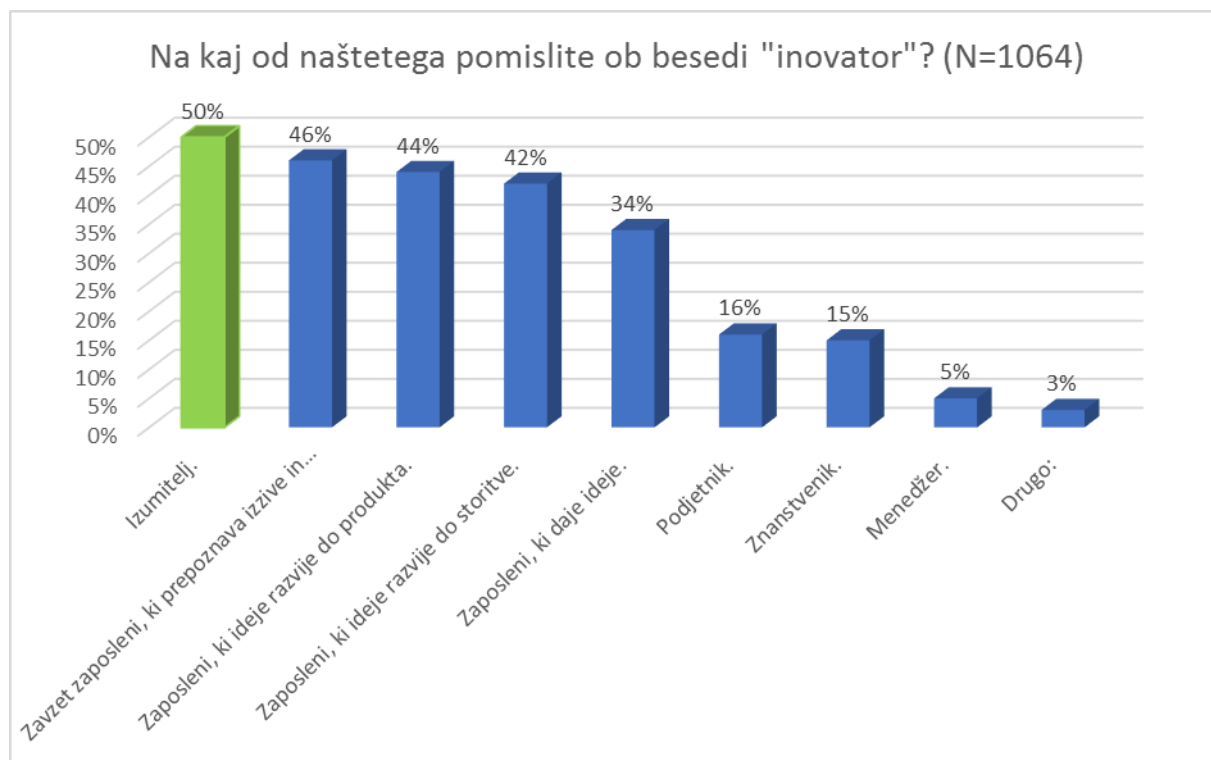


Vir: Lastna raziskava (2016).

Od idej in inovacij prehajamo k inovatorju. Tudi tukaj sem preveril asociacije anketiranih. Možnih je bilo več odgovorov.

Graf 6.4 prikazuje na prvem mestu asociacijo »izumitelj« s kar 50% anketiranimi. 46% je ob tem pomislilo na »zaposlenega, ki prepoznava izzive in jih rešuje«, 44% pa je pomislilo na zaposlenega, ki ideje razvija do produkta. 2 odstotka manj (42%) je ob tem pomislilo na zaposlenega, ki ideje razvija do storitve. Odgovor »zaposleni, ki daje ideje« je prejel 34%, podjetnik 16%, znanstvenik 15% in menedžer 5%. (Glej Graf 6.4)

Graf 6.4: Asociacije ob besedi "inovator"

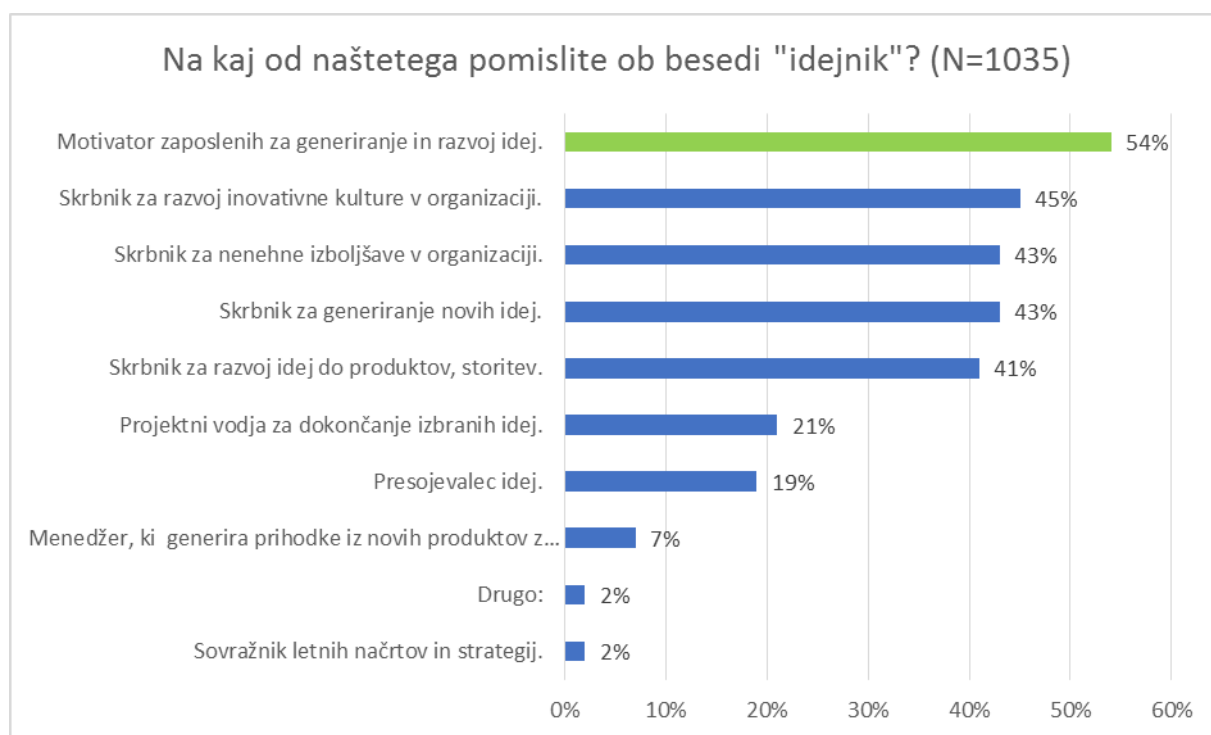


Vir: Lastna raziskava (2016).

Preveril sem tudi, na kaj pomislijo anketirani, ko se srečajo z besedo idejnik. Tudi tu je bilo možnih več odgovorov. Na to vprašanje je odgovorilo 1035 anketiranih.

Graf 6.5 na prvo mesto uvršča »motivatorja zaposlenih za generiranje in razvoj idej« s 54%, s 45% sledi »skrbnik za razvoj inovativne kulture v organizaciji«. Tretje mesto si s 43% delita »skrbnik za nenehne izboljšave v organizaciji« in »skrbnik za generiranje novih idej«. (Glej Graf 6.5).

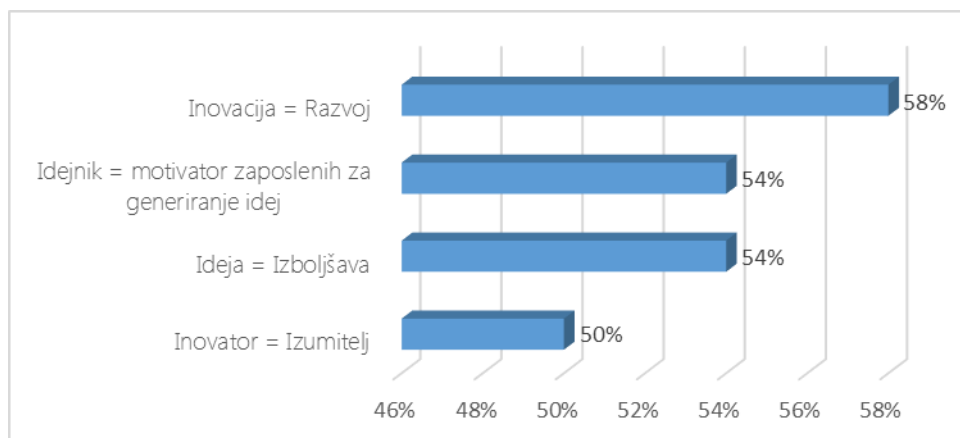
Graf 6.5: Asociacije na besedo »idejnik«



Vir: Lastna raziskava (2016).

Povzetek vseh štirih uvodnih vprašanj je prikazan v Grafu 6.6. Polovica ali več zaposlenih v analiziranih organizacijah inovacijo povezuje z razvojem, ob besedi *idejnik* pomisli na motivatorja zaposlenih za generiranje idej, si pod pojmom *ideja* predstavlja izboljšavo, pod pojmom *inovator* pa izumitelja.

Graf 6.6: Povzetek uvodnih vprašanj (N=1035-1156)



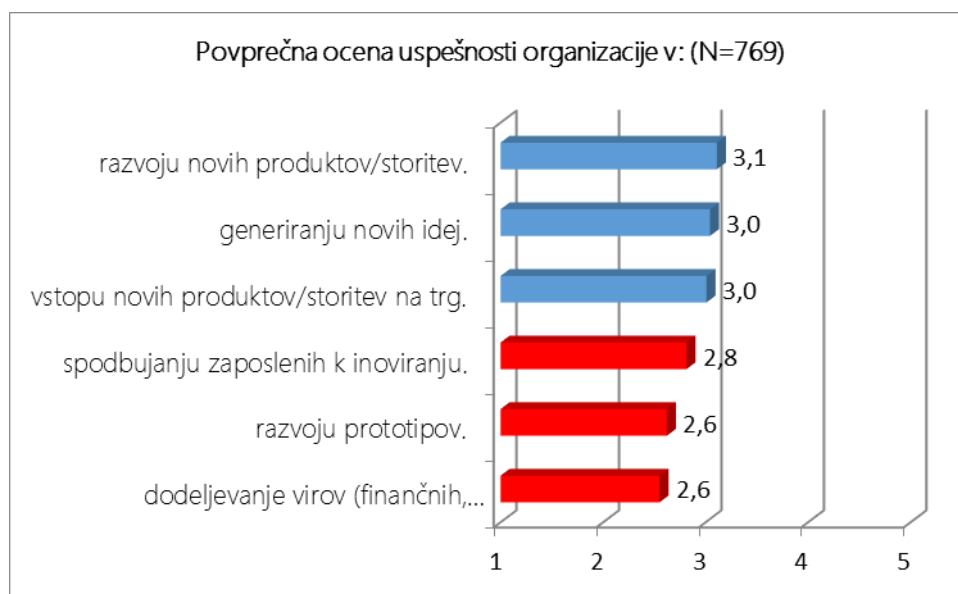
Vir: Lastna raziskava (2016).

6.3.1 Zrelost inovacijske kulture v analiziranih organizacijah

V naslednjem sklopu sem preverjal z modelom verige vrednosti inoviranja, kje se nahajajo šibke točke v procesu inoviranja v analiziranih organizacijah ter kako zaposleni ocenjujejo uspešnost njihovih organizacij v izvajanju posameznih aktivnosti inoviranja.

Vsi vprašani zaposleni so opredelili uspešnost organizacije v šestih kategorijah. Pri tem so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenila »nezadostno«, 2 »zadostno«, 3 »dobro«, 4 »prav dobro« in 5 »odlično«. Graf 6.7 kaže, da je na prvem mestu uvrščena kategorija »razvoj novih produktov / storitev« s povprečno oceno 3,1. Vse ocene so si med seboj dokaj podobne, in sicer se najvišja in najnižja med seboj razlikujeta le za 0,5 točke.

Graf 6.7: Povprečna ocena uspešnosti organizacije



Vir: Lastna raziskava (2016).

Iz splošnega pregleda si pogledjmo, kaj se zgodi, ko obravnavamo posamezne organizacije posebej, kakšne so bile ocene po posameznih kategorijah. Pri tem sem kot ustrezne organizacije upošteval tiste, kjer je ustrezno odgovorilo vsaj 20 zaposlenih. Takšnih organizacij je skupaj 15, s skupaj 585 respondenti, kot kaže Tabela 6.1. Od tega je pri treh organizacijah glavna dejavnost Finančne in zavarovalniške dejavnosti, pri treh Predelovalne dejavnosti, pri dveh Informacijske in komunikacijske dejavnosti, pri dveh Promet in skladiščenje, pri dveh Oskrba z električno energijo, plinom in paro, ter ena organizacija z glavno dejavnostjo Javne uprave, obrambe in socialne varnosti, ena organizacija z glavno dejavnostjo trgovine; vzdrževanja in popravil motornih vozil ter ena organizacija z drugimi dejavnostmi. Na podlagi razporeditve organizacij bom v nekaterih primerih lahko naredil zaključke tudi glede na posamezno panogo.

Tabela 6.1: Pregled števila respondentov po organizacijah in njihovi dejavnosti

Organizacije	Glavna dejavnost	Št. anketiranih	Odstotek
Organizacija 1 (O1)	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	92	15,7
Organizacija 2 (O2)	Promet in skladiščenje	35	6,0
Organizacija 3 (O3)	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	29	5,0
Organizacija 4 (O4)	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	34	5,8
Organizacija 5 (O5)	Finančne in zavarovalniške dejavnosti	45	7,7
Organizacija 6 (O6)	Dejavnost javne uprave, obrambe in socialne varnosti	39	6,7
Organizacija 7 (O7)	Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	34	5,8
Organizacija 8 (O8)	Informacijske in komunikacijske dejavnosti	41	7,0
Organizacija 9 (O9)	Druge dejavnosti	48	8,2
Organizacija 10 (O10)	Oskrba z električno energijo, plinom in paro	23	3,9
Organizacija 11 (O11)	Predelovalne dejavnosti	48	8,2
Organizacija 12 (O12)	Predelovalne dejavnosti	31	5,3
Organizacija 13 (O13)	Predelovalne dejavnosti	22	3,8
Organizacija 14 (O14)	Promet in skladiščenje	38	6,5
Organizacija 15 (O15)	Oskrba z električno energijo, plinom in paro	26	4,4
Skupaj		585	100,0

Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.2 kaže pregled ocene uspešnosti aktivnosti inoviranja po posameznih kategorijah posebej po 15 ustreznih organizacijah na lestvici od 1-»nezadostno« do 5-»odlično«. Pri tem kot »slabe ocene« definiram vrednosti, ki so nižje od ocene 3-»dobro«. Ocena 2-»zadostno«, pomeni zgolj možnost obstoja določene kategorije, vendar ta ni kvalitetno izvedena. Takoj lahko opazimo, da je od šestih kategorij kar polovica v povprečju ocenjena slabo in da so glede na skupno povprečje vseh kategorij po posamezni organizaciji dobro ocenjene le štiri organizacije od petnajstih. Slabše so s povprečnimi ocenami ocenjene kategorije »razvoj prototipov« (2,65), »spodbujanje zaposlenih k inoviranju« (2,85) ter kategorija »dodeljevanje virov« s povprečno oceno 2,59. Med vsemi je najbolje ocenjena organizacija 9. Najslabšo oceno ima po skupnem povprečju Organizacija 5, vse organizacije iz finančno-zavarovalniške dejavnosti imajo skupne povprečne ocene slabše.

Tabela 6.2: Pregled uspešnosti aktivnosti inoviranja po organizacijah

Uspešnost organizacije v	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	Pov p. «M»
generiranju novih idej.	3,2	3,9	3,0	2,3	2,2	3,1	2,8	2,5	4,4	3,0	3,4	3,3	3,0	2,3	2,7	3,13
razvoju prototipov	1	7	7	3	0	6	3	9	3	0	4	1	6	6	5	
razvoju novih produktov/storitev.	3,1	3,2	2,1	1,9	1,5	2,4	2,5	2,2	3,2	2,7	3,0	3,1	2,8	1,8	2,4	2,65
vstopu novih produktov/storitev na trg.	5	8	5	6	7	2	7	2	4	5	3	5	2	2	0	
spodbujanju zaposlenih k inoviranju.	2,9	3,8	3,11	2,4	2,2	3,1	3,0	2,5	4,3	3,1	4,2	3,7	3,1	2,7	2,5	3,21
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	2	3		8	7	6	9	6	5	7	5	7	2	3	5	
skupno povprečje vseh kategorij (inovacijska kultura) po org.	2,6	3,5	3,2	2,5	2,2	3,11	3,2	2,3	4,0	3,1	3,7	3,5	2,8	2,7	2,7	3,07
	2	9	6	6	3		2	8	5	7	8	8	2	3	0	
	3,2	3,9	2,5	1,8	1,5	2,7	2,1	2,0	4,1	2,9	3,4	3,0	2,8	2,0	2,8	2,85
	1	7	6	9	3	4	7	3	6	2	2	4	2	9	5	
	2,5	3,8	2,4	1,9	1,4	2,0	2,3	1,8	3,7	2,7	3,1	2,7	2,4	2,3	2,4	2,59
	8	3	4	3	7	0	5	8	0	5	7	3	7	6	5	
	2,9	3,7	2,7	2,1	1,8	2,7	2,7	2,2	3,9	2,9	3,5	3,2	2,8	2,3	2,6	2,8
	5	4	7	9	8	6	0	8	9	6	1	6	5	5	2	5

Vir: Lastna raziskava (2016).

Podrobnejši pregled prikazujem še v tabeli D.1, ki jo dodajam v priloge (Glej Prilogo D).

Zanima nas, ali so razlike v povprečjih po organizacijah statistično značilne. Z Leveneovim testom sem preveril homogenost varianc posameznih spremenljivk (glej Tabelo 6.3) ter ugotovil, da so spremenljivke homogene ($p > 0,05$). Na podlagi tega ter ugotovitve, da se spremenljivke porazdeljujejo normalno, sem se odločil za izračun ANOVE (glej Vir: Lastna raziskava (2016)).

Tabela 6.4), ki je pokazala, da se organizacije med seboj statistično pomembno razlikujejo ($p < 0,05$) v povprečnih ocenah aktivnosti inoviranja«

Tabela 6.3: Levenov test homogenosti varianc po organizacijah

	Levenova statistika	df1	df2	Asimp. p-vrednost
generiranju novih idej.	1,518	14	384	,102
razvoju prototipov.	1,370	14	384	,165
razvoju novih produktov/storitev.	1,355	14	384	,173
vstopu novih produktov/storitev na trg.	1,532	14	384	,097
spodbujanju zaposlenih k inoviranju.	1,449	14	384	,128
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	1,645	14	384	,065

Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.4: Test Anova

	Vsota kvadratov	Df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
generiranju novih idej.	151,85	14	10,85	13,58	,000
razvoju prototipov.	120,77	14	8,63	8,44	,000
razvoju novih produktov/storitev.	177,19	14	12,66	15,30	,000
vstopu novih produktov/storitev na trg.	129,15	14	9,22	10,21	,000
spodbujanju zaposlenih k inoviranju.	236,95	14	16,93	17,01	,000
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	178,88	14	12,78	14,62	,000

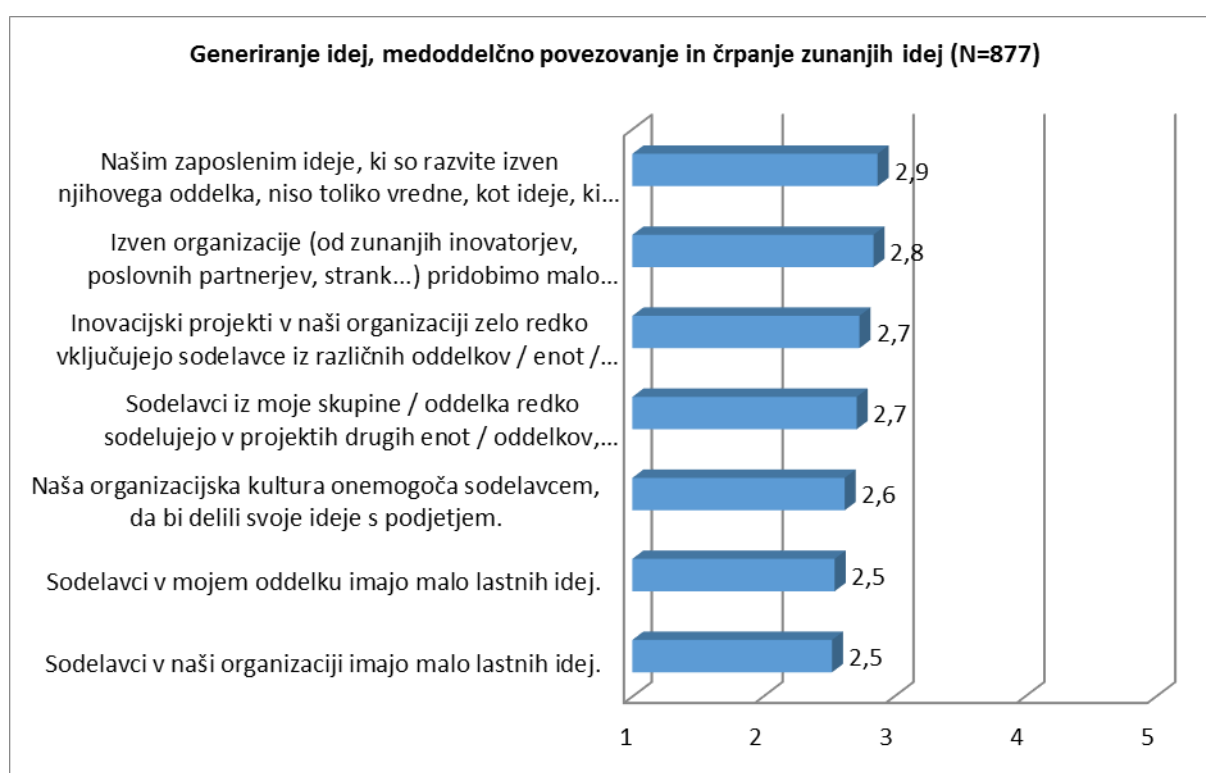
Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.4 prikazuje p-vrednosti, ki so manjše od 0,05. Lahko trdimo, da so razlike v povprečjih glede na podjetje statistično značilne. Lahko bi še pogledali, kje so razlike z mnogoterimi primerjavami, vendar izračuna ni mogoče izvesti, ker ima vsaj ena skupina manj kot dve enoti.

6.3.1.1 Veriga vrednosti inoviranja – prva faza: idejiranje

Poleg ocene s strani zaposlenih po posameznih kategorijah gremo v podrobnosti z vprašanji, ki se nanašajo na verigo vrednosti inoviranja. Graf 6.8 prikazuje povprečja v prvem delu inovacijskega lijaka, ki se nanaša na generiranje idej, medoddelčno sodelovanje in črpanje zunanjih idej, na lestvici, kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam« in 5 »se popolnoma strinjam.«

Graf 6.8: Generiranje idej, medoddelčno povezovanje in črpanje zunanjih idej



Vir: Lastna raziskava (2016).

Iz Graf 6.8 je razvidno, da se povprečne ocene gibljejo v rangu od 2,5 do 2,9. Pri tem je z najvišjo povprečno oceno ocenjena trditev, ki nakazuje na sindrom »ni razvito tu« (2,9). Najnižje ocenjeni trditvi s povprečno oceno 2,5 pa sta »sodelavci v mojem oddelku imajo malo lastnih idej« ter »sodelavci v naši organizaciji imajo malo lastnih idej.« Oboje nakazuje na to, da ideje pri zaposlenih so, in da očitno zaposleni v splošnem menijo, da je

idej dovolj. V nadaljevanju primerjam zgornje ugotovitve s Tabela 6.5, ki prikazuje povprečne ocene posameznih trditev znotraj posameznih analiziranih organizacij.

Tabela 6.5: Primerjava generiranja idej po organizacijah

	V oddelku imamo malo idej	Org. kult. onemogoča deljenje idej sodelavcev	V org. imamo malo idej	Inoviranje brez sodelavcev drugih oddelkov	Moj oddelok redko inovira z drugimi oddelki	Malo idej pridobimo izven organizacije	Sindrom- ni-razvito- tu	Total
O1	2,48	2,25	2,37	2,55	2,91	2,79	2,84	2,60
O2	2,17	1,77	1,97	1,87	2,43	2,40	2,57	2,17
O3	2,22	2,26	2,11	2,48	2,44	2,74	2,63	2,41
O4	2,36	3,00	2,57	3,00	2,86	2,96	3,11	2,84
O5	2,50	3,00	2,72	3,31	2,94	3,22	3,33	3,00
O6	2,67	2,58	2,58	2,54	2,79	2,96	3,13	2,75
O7	2,60	3,00	2,63	2,80	3,00	3,13	3,03	2,89
O8	2,53	3,14	2,42	3,14	3,08	3,03	3,22	2,94
O9	1,63	1,97	1,47	1,41	1,79	2,39	2,00	1,81
O10	2,92	3,15	2,69	2,85	2,50	2,85	3,08	2,86
O11	2,10	2,46	2,26	2,69	3,03	2,87	2,92	2,62
O12	2,24	2,07	1,93	2,03	2,52	2,52	2,86	2,31
O13	2,29	2,59	2,29	2,35	2,53	2,76	2,53	2,48
O14	3,00	3,11	3,11	3,18	3,18	3,29	3,14	3,14
O15	2,23	2,41	2,27	2,68	2,64	2,64	2,55	2,49
Total	2,37	2,54	2,34	2,58	2,74	2,84	2,86	2,61

Vir: Lastna raziskava (2016).

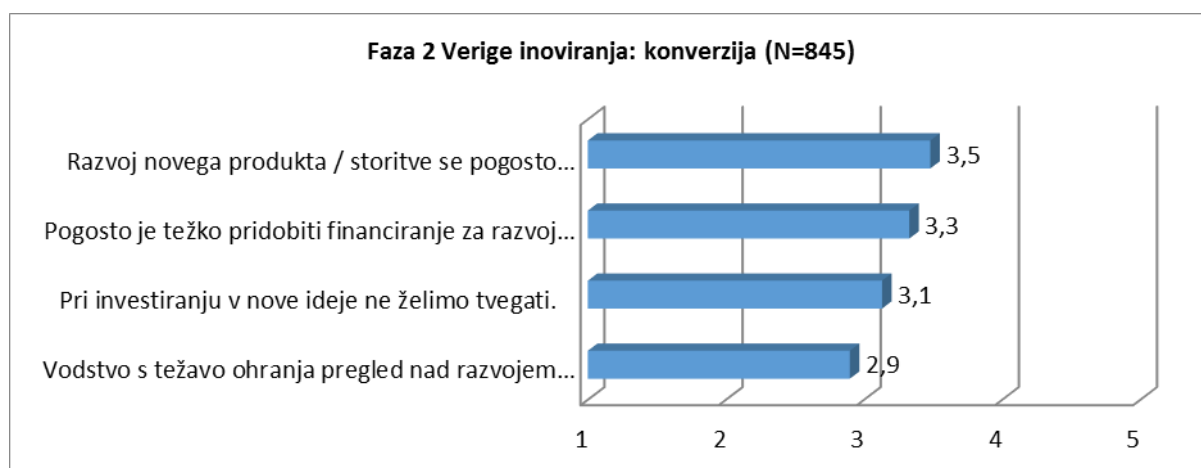
Tabela 6.5 prikazuje stanje idejiranja po posameznih organizacijah. Iz 15 organizacij najbolj izstopata organizacija O9, v kateri deluje tudi idejnik, in ima v vseh kategorijah najnižje povprečne ocene, kar zagotovo kaže na pozitiven učinek, ki ga idejnik prinaša v organizacijo na področju generiranja novih idej. Visoke povprečne ocene v primerjavi z ostalimi analiziranimi organizacijami je v vseh kategorijah dobila organizacija O14. Primerjava s splošnim pregledom (Graf 6.8) po posameznih korakih 1. faze verige inoviranja pokaže, da so tukaj še dodatna odstopanja, npr. skupna povprečna vrednost pri »sodelavci v naši organizaciji imajo malo idej«, je razlika 0,16; pri »sodelavci v našem oddelku imajo malo idej«, je razlika 0,23. Višje, kot so vrednosti, večja verjetnost je, da se organizacija uvršča med idejno šibke organizacije. Iz pregleda Tabela 6.5 vidimo, da sta

takšni organizaciji O5 in O14, medtem ko se pri ostalih organizacijah kažejo šibke točke zgolj v katerem od vmesnih korakov faze idejiranja. Tako neugodno organizacijsko kulturo za deljenje idej sodelavcev opažajo v organizacijah O4, O5, O7, O8, O10 in O14, v organizacijah O4, O5, O8 in O14 sami inovirajo brez vključevanja sodelavcev iz drugih oddelkov, v organizacijah O7, O8, O11, O14 zaposleni izpostavljajo, da se njihov oddelok redko vključuje v inovacijske projekte drugih oddelkov. Za organizacije O5, O7, O8 in O14 zaposleni pravijo, da redko malo idej pridobivajo izven organizacije. V organizacijah O4, O5, O6, O7, O8, O10 in O14 zaposleni zaznavajo sindrom »ni-razvito-tu«. V nadaljevanju si bomo pogledali še drugi dve fazi verige vrednosti inoviranja.

6.3.1.2 Veriga vrednosti inoviranja – druga faza: konverzija

V drugi fazi verige vrednosti inoviranja nam splošen prikaz (Graf 6.9) kaže, kakšne so povprečne ocene posameznega koraka med vsemi vprašanimi. Vidimo, da je najvišje ocenjena kategorija s povprečno oceno 3,5 »Razvoj novega produkta/storitve se pogosto zaključi čez planiran rok, zamudo«. Najnižje je ocenjena kategorija »vodstvo s težavo ohranja pregled nad razvojem novih idej.

Graf 6.9: Veriga vrednosti inoviranja: 2. faza - konverzija idej



Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.6 pokaže, kakšna je podrobnejša slika po analiziranih organizacijah. Še vedno ima v vseh štirih kategorijah najboljše ocene organizacija O9, medtem ko se v vseh štirih

kategorijah z najslabšimi ocenami nahaja organizacija O5, za katero po definiciji lahko rečemo, da ustreza definiciji organizacije, ki je šibka v konverziji idej.

Tabela 6.6: 2. faza verige vrednosti inoviranja po organizacijah

	težko pridobimo sredstva za razvoj idej	ne želimo tvegati pri investiranju v ideje	Zamujamo v razvoju produkta čez rok	vodstvo s težavo ohranja pregled nad razvojem novih idej	Skupaj
O1	3,22	3,03	3,90	2,87	3,26
O2	2,47	2,77	3,27	2,47	2,74
O3	3,48	3,26	3,59	2,93	3,31
O4	3,30	3,41	3,96	3,15	3,45
O5	3,94	3,63	4,26	3,46	3,82
O6	3,59	3,00	3,45	2,77	3,20
O7	3,58	3,38	3,35	3,08	3,35
O8	3,88	3,32	3,32	3,24	3,44
O9	2,22	2,41	2,86	2,03	2,38
O10	3,58	3,42	3,08	2,58	3,17
O11	3,18	2,97	3,15	2,34	2,91
O12	3,17	2,83	3,34	2,52	2,97
O13	3,00	3,06	3,12	2,71	2,97
O14	3,84	3,28	3,48	3,36	3,49
O15	3,14	3,32	3,00	2,55	3,00
Total	3,28	3,11	3,47	2,81	3,17

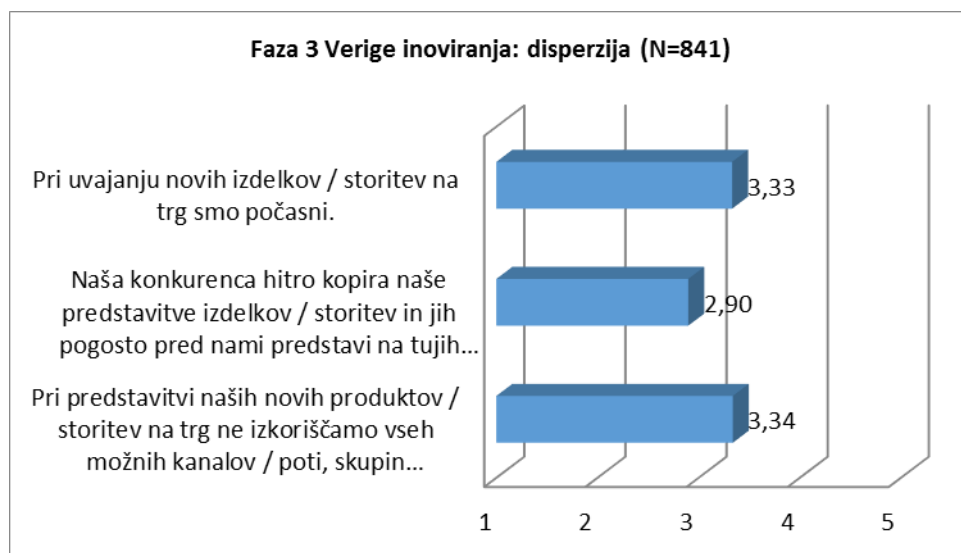
Vir: Lastna raziskava (2016).

Nadalje lahko v Tabeli 6.6 opazimo v vseh naštetih kategorijah, da se pri večini organizacij povprečne ocene gibljejo nad 3,00, iz česar se kaže strinjanje s trditvami »težko pridobimo sredstva za razvoj«, »ne želimo tvegati pri investiranju v ideje«, in »zamujamo v razvoju produkta čez rok«.

6.3.1.3 Veriga vrednosti inoviranja – tretja faza: difuzija – širitev razvitih idej

Pogledali smo tudi zadnjo fazo verige vrednosti inoviranja, kako se širijo razviti produkti oz. storitve po zaključenem razvoju idej. Graf 6.10 nam prikazuje splošni pregled, kjer so povprečne ocene pri 841 zaposlenih nad 3,00 pri kategorijah »pri predstavitvi naših novih produktov, storitev na trg ne izkoriščamo vseh možnih kanalov...« s 3,34 in pri »uvajanju novih izdelkov / storitev na trg smo počasni« s 3,33 povprečno oceno.

Graf 6.10: Faza 3 verige inoviranja (splošen pregled)



Vir: Lastna raziskava (2016).

Podrobneje si po organizacijah pogledamo stanje v Tabela 6.7, kjer so povprečja za vse tri kategorije.

Tabela 6.7: Faza 3 verige vrednosti inoviranja po organizacijah

Faza 3	Pri uvajanju novih izdelkov / storitev na trg smo počasni.	Naša konkurenca hitro kopira naše predstavitve	Pri predstavitvi naših novih produktov / storitev na trg ne izkoriščamo vseh možnih kanalov	Skupaj
O1	3,75	2,84	3,37	3,32
O2	2,83	2,43	3,13	2,80
O3	3,85	3,52	3,85	3,74
O4	3,77	3,26	3,07	3,37
O5	4,09	3,57	3,74	3,80
O6	3,23	2,86	3,05	3,04
O7	3,35	3,12	3,23	3,23
O8	3,59	3,24	3,73	3,52
O9	1,68	2,03	2,49	2,06
O10	2,75	3,00	2,92	2,89
O11	2,62	2,62	3,12	2,78
O12	2,66	2,21	3,00	2,62
O13	3,47	2,82	3,13	3,14
O14	3,72	2,88	3,36	3,32

O15	3,59	2,95	3,59	3,38
Skupaj	3,28	2,87	3,27	3,14

Vir: Lastna raziskava (2016).

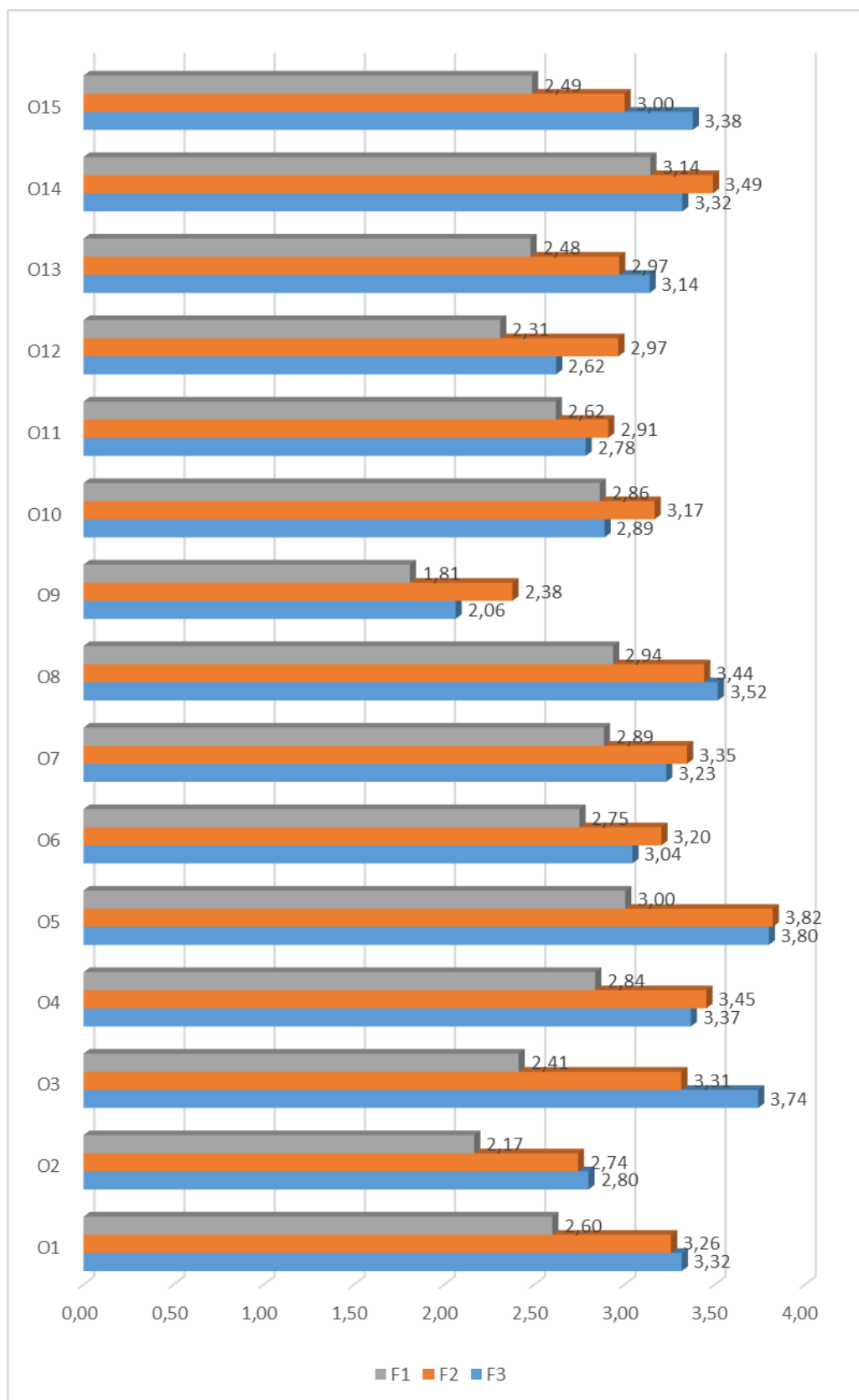
V Tabela 6.7 zopet opazimo odstopanje v povprečnih ocenah pri vseh kategorijah za organizacijo O9, kjer so vprašani mnenja, da niso počasni pri uvajanju novih izdelkov oz. storitev na trg (povpr. ocena 1,68), da izkoriščajo dovolj vseh možnih kanalov (povprečna ocena 2,49) ter da jim konkurenca ne sledi tako hitro (povprečna ocena 2,09). Izrazito odstopanje je tudi pri organizaciji O5, kjer vidimo, da se v povprečju zaposleni strinjajo, da je počasna pri uvajanju novih izdelkov in storitev na trg (povprečna ocena 4,09), da jim konkurenca hitro sledi (povp. ocena 3,57) in da se pri predstavitvi produktov in storitev na trg ne izkoristijo dovolj razpoložljivih kanalov (povp. ocena 3,74). Edino pri tej, zadnji kategoriji ima višjo povprečno oceno organizacija O3 (3,85)

6.3.1.4 Primerjava vseh treh faz verige vrednosti inoviranja po organizacijah – povzetek

Graf 6.11 prikazuje vse tri faze verige inoviranja po posameznih organizacijah hkrati. Takoj opazimo, da je med vsemi analiziranimi organizacijami zgolj organizacija O9 tista, ki ima v vseh treh fazah verige vrednosti inoviranja najnižje povprečne ocene in kot taka ne kaže nobenega od treh simptomov (idejno-šibke organizacije, organizacije s šibko konverzijo idej, ali organizacije s šibko difuzijo razvitih idej). Pri večini ostalih organizacij se s povprečnimi ocenami kažeta ali šibka konverzija idej, ali pa šibka difuzija. Izstopa tudi organizacija O14, ki pa kaže tudi poleg omenjenih še simptom idejno šibke organizacije.

V primerjavi Grafa 6.11 s Tabelo 6.2, kjer je po organizacijah opravljen pregled uspešnosti inoviranja, kot so jo ocenili zaposleni, se dodatno potrjuje šibke strani organizacij v fazah, ki sledijo po generiranju idej, saj so bile organizacije slabo ocenjene v razvoju prototipov in produktov ter vstopu produktov oz. storitev na trg, ter dodeljevanju virov za inovacijske aktivnosti.

Graf 6.11: Primerjava vseh treh faz verige vrednosti inoviranja po organizacijah

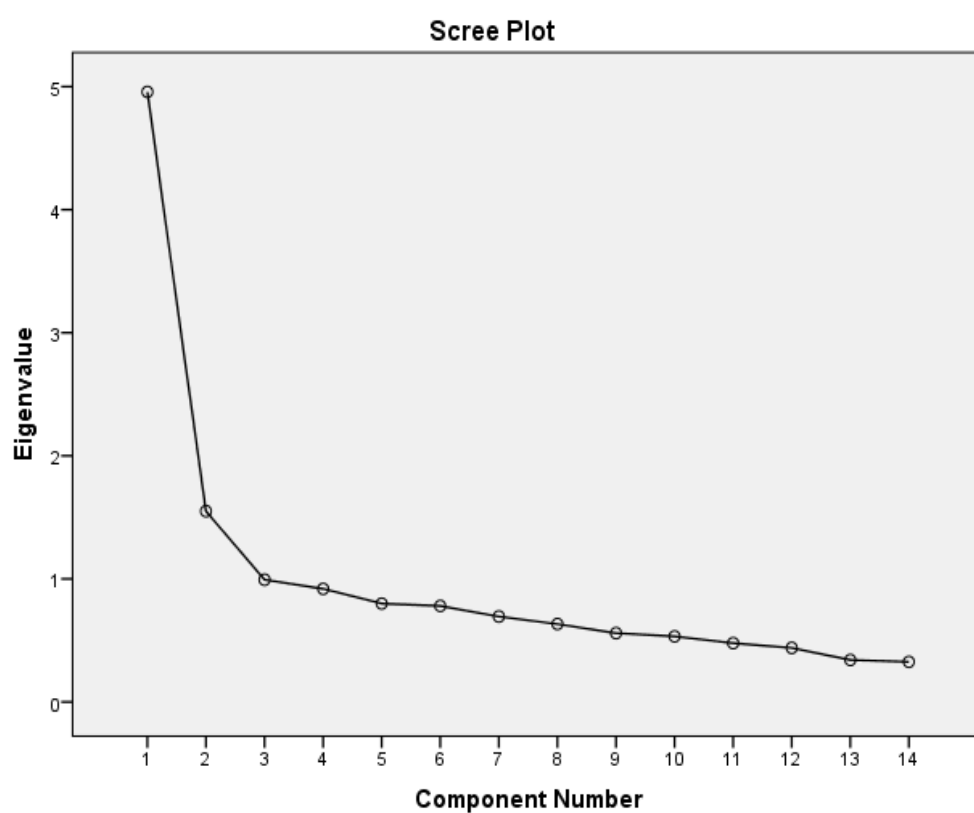


Vir: Lastni.

6.3.2 Faktorska analiza verige vrednosti inoviranja

V faktorsko analizo smo vključili trditve vprašanj 35, 36, ki se nanašata na verigo vrednosti inoviranja. Na podlagi grafa drobirja (»Scree diagrama«) (Graf 6.12) sklepamo, da gre za tri faktorje. Faktorski model je identifikabilen, saj je predpostavljenih faktorjev veliko manj kot merjenih spremenljivk.

Graf 6.12: Scree diagram faktorska analiza verige vrednosti inoviranja



Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri metodi glavnih osi zakoličimo skupni prostor tako, da je varianca prvega dobljenega skupnega faktorja največja. Od vseh možnih faktorjev, pravokotnih na prvi faktor, je izbran drugi skupni faktor z največjo varianco in tako dalje. Komunalitete pa se ocenijo s kvadratom koeficienta multiple korelacije (glej Tabelo 6.8)

Tabela 6.8: Ocena komunalitet

	Faktorske uteži			Komunalitete
	Prvi faktor	Drugi faktor	Tretji faktor	
Sodelavci v mojem oddelku imajo malo lastnih idej.	,485	,439	,070	,432
Naša organizacijska kultura onemogoča sodelavcem, da bi delili svoje ideje s podjetjem.	,482	,146	-,026	,255
Sodelavci v naši organizaciji imajo malo lastnih idej.	,596	,441	,046	,552
Inovacijski projekti v naši organizaciji zelo redko vključujejo sodelavce iz različnih oddelkov / enot / podružnic.	,664	,260	,099	,519
Sodelavci iz moje skupine / oddelka redko sodelujejo v projektih drugih enot / oddelkov, podružnic.	,509	,172	,092	,297
Izven organizacije (od zunanjih inovatorjev, poslovnih partnerjev, strank...) pridobimo malo kvalitetnih idej za nove produkte in poslovne priložnosti.	,473	,169	,057	,255
Našim zaposlenim ideje, ki so razvite izven njihovega oddelka, niso toliko vredne, kot ideje, ki jih razvijejo sami.	,535	,062	,017	,291
Pogosto je težko pridobiti financiranje za razvoj idej znotraj organizacije.	,614	-,089	-,360	,515
Pri investiranju v nove ideje ne želimo tvegati.	,583	-,066	-,415	,516
Razvoj novega produkta / storitve se pogosto zaključi čez planiran rok, z zamudo.	,525	-,309	-,033	,373
Vodstvo s težavo ohranja pregled nad razvojem novih idej.	,647	-,174	,013	,449
Pri uvajanju novih izdelkov / storitev na trg smo počasni.	,725	-,357	,103	,664
Naša konkurenca hitro kopira naše predstavitve izdelkov / storitev in jih pogosto pred nami predstavi na tujih trgih.	,423	-,246	,255	,304
Pri predstavitvi naših novih produktov / storitev na trg ne izkoriščamo vseh možnih kanalov / poti, skupin uporabnikov in regij z našimi produkti / storitvami.	,503	-,373	,182	,425
Extraction Method: Principal Axis Factoring.				
a. 3 factors extracted. 12 iterations required.				

Vir: Lastna raziskava (2016).

Iz tabele 6.8 lahko razberemo, da največ vsi trije faktorji skupaj pojasnijo 43,2% variance spremenljivke »sodelavci v mojem oddelku imajo malo lastnih idej«; 51,5% variance spremenljivke »Pogosto je težko pridobiti financiranje za razvoj idej znotraj organizacije«, 51,6% variance spremenljivke »Pri investiranju v nove ideje ne želimo tvegati«, 55,2% variance spremenljivke »Sodelavci v naši organizaciji imajo malo lastnih idej.« ter 66,4% variance spremenljivke »Pri uvajanju novih izdelkov / storitev na trg smo počasni«.

Na podlagi tabele 6.8 zaključujemo, da trifaktorska rešitev ni ustrezna, saj so faktorske uteži vseh spremenljivk s tretjim faktorjem v absolutnem smislu nizke.

Poševnokotno rotacijo sem izbral zato, ker sem predvideval, da so konstrukti korelirani med seboj, poleg tega pa je bila interpretabilnost dobljenih faktorjev za nas pomembna (Tabela 6.9).

Tabela 6.9: Poševna rotacija

Korelacije med faktorji pri poševni rotaciji			
Faktor	1	2	3
1	1,000	-,443	-,529
2	-,443	1,000	,530
3	-,529	,530	1,000
Ekstrakcija: metoda glavnih osi; Rotacija: OBLIMIN z Kaiserjevo normalizacijo			

Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.10: Faktorska analiza z utežmi poševne in pravokotne rotacije

Spremenljivka	Poševna rotacija								
	»PATTERN« UTEŽI			STRUKTURNE UTEŽI			Pravokotna rotacija		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor3	Faktor 1	Faktor 2	Faktor3	Faktor 1	Faktor 2	Faktor3
Sodelavci v mojem oddelku imajo malo lastnih idej.	,724	,126	,046	,644	-,171	-,271	,651	,024	,090
Naša organizacijska kultura onemogoča sodelavcem, da bi delili svoje ideje s podjetjem.	,387	-,049	-,142	,484	-,296	-,373	,418	,175	,222
Sodelavci v naši organizaciji imajo malo lastnih idej.	,774	,101	-,016	,738	-,251	-,373	,721	,078	,162
Inovacijski projekti v naši organizaciji zelo redko vključujejo sodelavce iz različnih oddelkov / enot / podružnic.	,649	-,120	-,017	,711	-,417	-,424	,646	,262	,179
Sodelavci iz moje skupine / oddelka redko sodelujejo v projektih drugih enot / oddelkov, podružnic.	,476	-,128	,000	,533	-,339	-,320	,479	,227	,128
Izven organizacije (od zunanjih inovatorjev, poslovnih partnerjev, strank...) pridobimo malo kvalitetnih idej za nove produkte in poslovne priložnosti.	,440	-,089	-,033	,496	-,301	-,313	,445	,191	,142
Našim zaposlenim ideje, ki so razvite izven njihovega oddelka, niso toliko vredne, kot ideje, ki jih razvijajo sami.	,347	-,174	-,127	,492	-,395	-,403	,401	,282	,225
Pogosto je težko pridobiti financiranje za razvoj idej znotraj organizacije.	,078	-,045	-,647	,441	-,423	-,713	,265	,259	,615
Pri investiranju v nove ideje ne želimo tvegati.	,063	,028	-,699	,420	-,370	-,717	,249	,200	,644
Razvoj novega produkta / storitve se pogosto zaključuje čez planiran rok, z zamudo.	-,054	-,447	-,276	,291	-,570	-,485	,116	,502	,328
Vodstvo s težavo ohranja pregled nad razvojem novih idej.	,165	-,416	-,223	,467	-,608	-,531	,303	,504	,321
Pri uvajanju novih izdelkov / storitev na trg smo počasni.	,058	-,671	-,184	,452	-,794	-,570	,241	,713	,312
Naša konkurenca hitro kopira naše predstavitve izdelkov / storitev in jih pogosto pred nami predstavi na tujih trgih.	,078	-,572	,121	,267	-,542	-,223	,155	,529	,020
Pri predstavitvi naših novih produktov / storitev na trg ne izkoriščamo vseh možnih kanalov / poti, skupin uporabnikov in regij z našimi produkti / storitvami.	-,040	-,656	-,024	,264	-,651	-,350	,100	,628	,143

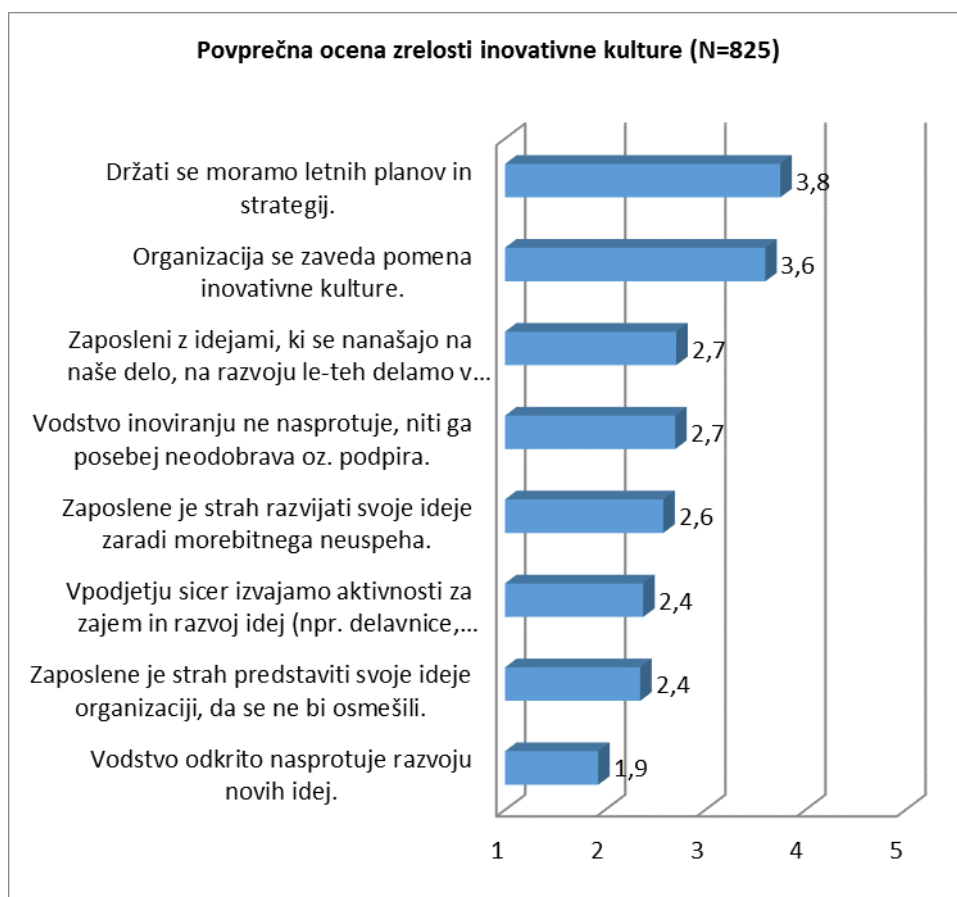
Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.10 prikazuje razporeditev spremenljivk po faktorjih in nakazuje na podlagi pridobljenih strukturnih uteži s poševno rotacijo na analiziranem vzorcu obstoj enega faktorja, namesto treh. Vidimo, da so postavke/spremenljivke, ki spadajo v posamezni faktor, vsebinsko različne in je zato težko najti neke skupne koncepte v ozadju omenjenega faktorja.

Na podlagi strukturnih uteži vidimo, da prvi faktor najvišje korelira s spremenljivko »sodelavci v naši organizaciji imajo malo lastnih idej« ($FA=0,738$), sledita pa spremenljivki »Inovacijski projekti v naši organizaciji zelo redko vključujejo sodelavce iz različnih oddelkov / enot / podružnic.« ($FA=0,711$) ter »sodelavci v našem oddelku imajo malo lastnih idej« ($FA=0,744$).

Po obravnavi verige vrednosti inoviranja si pogledamo splošne ocene po kategorijah, ki so povzete po teoriji zrelosti inovativne kulture po Strakerju (2002), ki jih bomo v nadaljevanju primerjali s stanjem po analiziranih organizacijah.

Graf 6.13: Povprečne ocene stopnje zrelosti inovativne kulture



Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.13 prikazuje, da večina vprašanih v povprečju pritrjuje trditvi, da »se morajo držati letnih planov in strategij« s povprečno oceno 3,8. Nato ji sledi s povprečno oceno 3,6 trditev, da se »organizacija zaveda pomena inovativne kulture«. Pri tem je najnižja povprečna ocena pri trditvi »Vodstvo odkrito nasprotuje razvoju novih idej« 1,9, kar kaže na določeno odprtost vodstva glede razvoja novih idej, če primerjamo vzorec vseh vprašanih. V nadaljevanju primerjamo stanje z analiziranimi organizacijami, kar kaže Tabela 6.11.

Tabela 6.11: Prikaz zrelosti inovacijske kulture po organizacijah

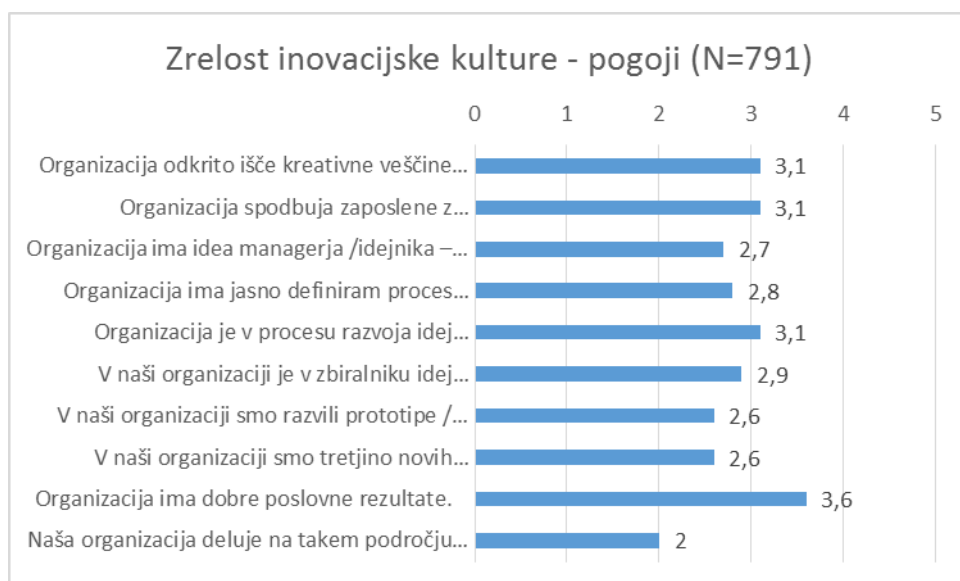
Id	Kategorija	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	Povp.
Q37a	pojav inov. teatra v organizaciji	2,72	2,00	1,96	2,44	2,29	1,83	2,36	2,29	1,73	2,10	2,19	2,21	2,35	2,67	2,62	2,28
Q37b	vodstvo nasprotuje idejam	1,73	1,25	1,48	2,11	2,34	1,67	2,12	2,41	1,14	1,70	1,61	1,59	1,65	2,33	1,86	1,80

Q37c	strah posredovanja idej zaradi blamaže	2,32	1,86	1,89	2,74	2,94	2,39	2,68	2,68	1,62	2,50	1,97	1,79	2,06	2,88	2,38	2,29
Q37d	Držati se moramo letnih planov	3,63	3,43	3,93	4,00	4,09	4,00	3,68	4,06	2,62	4,10	3,50	3,86	4,06	3,88	4,10	3,73
Q37e	strah posredovanja idej zaradi neuspeha	2,49	2,21	2,19	2,74	2,91	2,61	2,72	2,76	1,65	3,10	2,22	2,28	2,71	3,08	2,71	2,50
Q37f	skunkworks (razvoj idej izven org.)	3,00	2,68	2,67	2,85	2,77	2,56	2,32	2,71	1,81	3,10	2,33	2,48	2,71	2,67	2,81	2,62
Q37g	vodstvo indiferentno do idej	2,60	1,79	2,48	3,07	3,63	2,83	3,12	3,38	1,70	2,60	2,08	2,48	2,31	3,46	2,86	2,68
Q37h	zavedanje pomena inovativne kulture	3,83	4,57	3,74	3,37	2,57	3,28	3,20	2,91	4,70	3,50	4,11	3,86	3,82	3,08	3,48	3,64

Vir: Lastna raziskava (2016).

V Tabeli 6.11 so po prikazu povprečnih ocen po posameznih spremenljivkah in posameznih organizacijah izrazite sledeče ocene. Pri vseh v pozitivnem smislu spet izstopa organizacija O9, saj ima najboljše povprečne ocene v večini kategorij. Medtem ko pri ostalih organizacijah pri teh kategorijah prihaja do večje razpršenosti, kar se tiče negativno ocenjenih organizacij. Zato si jih pogledamo po posameznih kategorijah. V kategoriji inovacijskega teatra ima najvišjo povprečno oceno 2,72 organizacija O1, sledita ji še O14 (s 2,67) in O15 (s 2,62). V kategoriji »vodstvo izrazito nasprotuje idejam« ima najvišjo povprečno oceno (2,41) organizacija O8, sledita ji še organizaciji O5 s povprečjem 2,34 in O14 s povprečjem 2,33. V kategoriji »strah posredovanja idej zaposlenih zaradi blamaže« je najvišja povprečna ocena 2,94 pri organizaciji O5, sledijo ji organizacije O14 s povprečjem 2,88 ter organizaciji O7 in O8, obe s povprečjem 2,68. Organizaciji, ki imata najvišje povprečje v kategoriji »držati se moramo letnih planov in strategij«, sta s povprečjem 4,10 organizaciji O15 in O10, sledijo jima še organizacije O4, O5, O6, O8 in O13.

Graf 6.14: Splošen pregled izpolnjevanja pogojev inovacijske kulture



Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.14 prikazuje splošen pregled povprečij po ostalih dimenzijah, ki se nanašajo na izpolnjevanje pogojev za vzpostavitev oz. delovanje inovacijske kulture. Med kategorijami najbolj izstopa kategorija »organizacija ima dobre poslovne rezultate« s povprečjem 3,6, hkrati pa je kategorija »naša organizacija deluje na takem področju, kjer ni možnosti za inoviranje s povprečno oceno 2,0 najnižje ocenjena kategorija in kaže na to, da se vprašani v povprečju ne strinjajo z omenjeno trditvijo, in kaže na odprtost do inoviranja. V nadaljevanju si bomo omenjene kategorije pogledali tudi po analiziranih organizacijah v Tabela 6.12.

Tabela 6.12: Pregled izpolnjevanja pogojev za inovativno kulturo po organizacijah

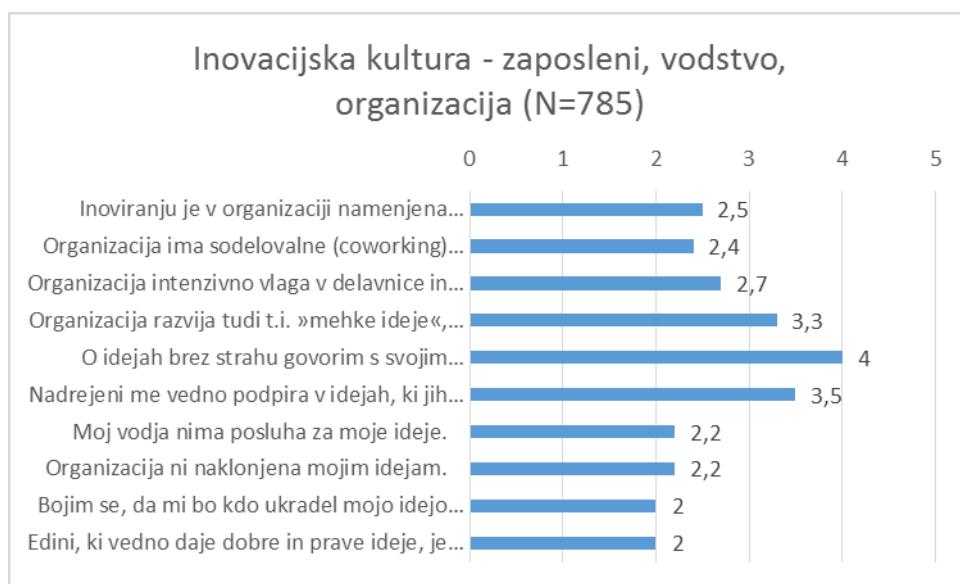
Id	kategorija	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	Povp.
Q38a	iskanje kreativnih veščin pri zaposlenih	3,25	3,79	2,96	2,31	2,33	2,63	2,92	2,53	4,06	2,90	3,49	3,38	3,18	2,26	3,43	3,07
Q38b	vlaganje v izobraževanja o kreativnosti	3,60	3,96	3,04	2,77	2,55	3,06	3,21	2,41	3,86	3,10	3,11	3,17	2,94	2,23	3,52	3,14
Q38c	organizacija ima idejnika	4,40	2,75	2,15	4,12	1,58	1,56	2,30	1,65	4,74	2,60	3,94	3,24	2,71	2,41	2,05	3,01
Q38d	definiran proces razvoja idej	3,77	3,71	2,56	2,58	1,82	2,31	2,46	1,88	4,17	3,30	3,60	3,21	2,82	2,45	2,48	2,96

Q38e	uspešnost razvoja idej	3,54	3,86	2,93	2,69	2,18	2,75	2,75	2,38	4,29	3,20	3,89	3,38	3,18	2,77	2,76	3,17
Q38f	veliko prijavljenih idej	3,44	3,71	2,89	2,62	1,85	2,19	2,58	2,03	4,51	3,50	3,97	3,28	3,12	2,77	2,38	3,05
Q38g	1/3 prototipov razvitih iz idej	2,86	3,11	2,33	2,38	1,88	2,27	2,29	2,06	3,66	2,60	3,26	2,97	3,00	2,38	2,29	2,67
Q38h	1/3 produktov razvitih iz idej	2,68	3,00	2,41	2,35	1,94	2,20	2,42	2,06	3,43	2,60	3,26	3,14	2,65	2,41	2,24	2,63
Q38i	Dobri poslovni rezultati organizacije	3,00	4,36	3,85	3,62	3,21	3,40	3,91	2,91	4,49	4,10	3,94	4,28	3,69	3,23	4,14	3,68
Q38j	Ni možnosti za inoviranje v panogi	1,61	1,61	1,67	1,92	1,97	2,31	2,25	2,30	1,66	2,30	1,51	1,41	1,94	2,77	2,62	1,91

Vir: Lastna raziskava (2016).

Znova lahko, kot pri predhodnih tabelah tudi pri Tabela 6.12 opazimo, da ima organizacija O9 v primerjavi z ostalimi v večini kategorij najboljše povprečne ocene. Glede najslabše ocenjenih kategorij tokrat ne prevladuje ena organizacija, temveč so le-te bolj razpršene, zato bom komentiral posamezne kategorije. Opazimo lahko, da kategorija, da v organizacijah intenzivno vlagajo v iskanje kreativnih veščin poleg organizacije O9 nad povprečjem v kategoriji (3,07) še v organizacijah O1, O2, O11, O12, O13 in O15, najslabše pa je ocenjena organizacija O14. Pri kategoriji »vlaganje v izobraževanja o kreativnosti« je najvišja povprečna ocena pri organizaciji O2, nad skupnim povprečjem pa so še organizacije O1, O7, O9, O12 in O15. Najslabšo povprečno oceno 2,23 ima organizacija O14. V kategoriji »organizacija ima idejnika« vidimo, da so organizacije O1, O4 in O9 s povprečnimi ocenami nad 4,00, kjer imajo idejnika. V naslednji kategoriji, »definiran proces razvoja idej« vidimo, da je poleg organizacije O9 povprečna ocena višja od skupnega povprečja (2,96) še pri organizacijah O1 (3,77), O2 (3,71), O10 (3,30), O11 (3,60) ter O12 (3,21). Najslabšo povprečno oceno v tej kategoriji ima organizacija O5 (1,82). Glede kategorije uspešnosti razvoja idej se najvišje zopet uvršča organizacija O9 s povprečno oceno 4,29. Organizacije s povprečnimi ocenami, ki so višje od skupne povprečne ocene (3,17) so še O1, O2, O10, O11, O12 ter O13.

Graf 6.15: Zaposleni, vodstvo, organizacija in inovacijska kultura - splošen pogled



Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.15 prikazuje kategorije inovacijske kulture, ki se nanašajo bodisi na vodstvo, zaposlene, organizacijo, kakšne so kapacitete za razvoj inovativne kulture, koliko so zaposleni pripravljeni deliti svoje ideje z vodstvom ipd. Iz splošnega prikaza v Graf 6.15 lahko vidimo, da izstopa kategorija »o idejah brez strahu govorim s svojim nadrejenim« s povprečno oceno 4,0. S povprečno oceno 3,5 ji sledi trditev »nadrejeni me vedno podpira v mojih idejah«. Med najnižje ocenjenimi se nahajata trditvi »bojim se, da bi kdo ukradel mojo idejo« ter »edini, ki vedno daje dobre in prave ideje, je moj vodja« obe s povprečno oceno 2,0.

V nadaljevanju si bomo v Tabela 6.13 podrobneje pogledali zadnji sklop po posameznih organizacijah ter izpostavili najboljše in najslabše povprečne ocenjene kategorije in organizacije.

Tabela 6.13: Zaposleni, vodstvo, organizacija in inovacijska kultura po analiziranih organizacijah

Id	kategorija	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	Povp.
Q39a	oddelek za inoviranje	4,02	2,71	2,15	2,81	1,75	1,88	2,17	1,79	3,74	2,67	3,15	2,90	2,33	2,77	1,81	2,73
Q39b	prostor za razvoj idej	4,12	2,86	2,67	2,08	1,59	1,75	1,91	1,64	3,09	2,22	2,36	2,21	2,07	2,55	1,81	2,49
Q39c	izvedba delavnic za	3,68	3,43	2,78	2,38	1,75	2,13	2,52	1,73	3,51	2,67	2,68	2,69	2,33	2,45	2,57	2,72

	razvoj idej																
Q39d	razvoj mehkih idej	3,72	3,68	3,81	2,81	2,69	3,19	3,09	2,70	4,21	3,22	3,24	3,52	3,47	3,00	3,48	3,36
Q39e	ni strahu ideje predstaviti nadrejenim	3,95	4,11	4,52	4,00	3,88	3,94	3,57	3,30	4,37	3,89	4,18	4,24	3,87	3,09	3,86	3,94
Q39f	vodja vedno podpira	3,37	3,71	4,11	3,31	3,34	3,50	3,17	3,12	3,97	3,67	4,00	3,55	3,87	2,78	3,43	3,52
Q39g	vodja nima posluha	2,40	2,18	1,56	2,38	2,22	2,31	2,22	2,64	1,54	2,89	1,97	2,14	2,07	2,57	2,33	2,20
Q39h	nenaklonjenost idejam v organizaciji	2,32	1,82	1,63	2,50	2,75	2,19	2,61	2,94	1,60	2,89	1,68	1,97	2,00	2,59	2,38	2,22
Q39i	strah pred krajo idej	2,11	1,75	1,63	2,31	1,84	1,63	1,78	2,33	2,09	2,33	1,74	1,93	2,00	2,18	2,14	1,99
Q39j	vodja ima edini najboljše ideje	1,91	1,71	1,63	1,85	2,13	1,81	1,83	2,33	1,57	2,13	1,85	1,76	1,94	2,45	2,05	1,91

Vir: Lastna raziskava (2016).

V tabeli 6.13 so po kategorijah navedeni določeni pogoji, ki vplivajo na stopnjo zrelosti inovativne kulture. Opazimo lahko, da je ponovno v večini kategorij najbolje ocenjena organizacija O9, vendar se v tej tabeli nahaja več pozitivno ocenjenih kategorij v primerjavi z ostalimi predhodnimi tabelami. Pri kategoriji »oddelek za inoviranje« opazimo, da je najbolje ocenjena organizacija O1 s povprečno oceno 4,02, kar je krepko nad skupnim povprečjem kategorije (2,73). Sledita ji še organizaciji O9 in O11, pri katerih je povprečna ocena nad 3,00. Kategorija, ki sledi, »prostor za razvoj idej« je prav tako najbolje ocenjena pri organizaciji O1 s povprečno oceno 4,12 in predstavlja edino analizirano organizacijo, ki ima ločen prostor za razvoj idej. Najslabšo povprečno oceno v tej kategoriji ima organizacija O5 (1,59). Organizacija O1 ima prav tako najvišjo povprečno oceno v sledeči kategoriji »izvedba delavnic za razvoj idej« (3,68). V omenjeni kategoriji je najslabše ocenjena organizacija O8 s povprečjem 1,73. V kategoriji »razvoj mehkih idej« je najbolje ocenjena organizacija O9 s povprečjem 4,21, najslabše pa O8 s povprečjem 2,7. Pri kategoriji »ni strahu predstaviti idejo nadrejenim je kar 6 organizacij, kjer je povprečna ocena večja od 4,00, te so: O2, O3, O4, O9, O11 ter O13. Najnižjo povprečno oceno v tej kategoriji ima organizacija O14 (3,09). Trditev »vodja me vedno podpira pri mojih idejah« ima najboljšo povprečno oceno pri organizaciji O2 (4,11), najslabšo pa v organizaciji O14 (2,78). Trditev »vodja nima posluha za moje ideje« je z najnižjo povprečno oceno 1,54 pri organizaciji O9 ter najvišjo oceno 2,89 pri organizaciji O10. Na splošno ocena s

povprečjem 2,2 kaže na razmeroma dobro nestrinjanje z omenjeno trditvijo. Kategorija nenaklonjenost idejam v organizaciji ima najvišjo povprečno oceno pri organizaciji O8 (2,94) in najnižjo pri organizaciji O9 (1,60). »Strah pred krajo idej« je najnižje ocenjena kategorija s povprečjem 1,63 pri organizacijama O3 in O6, najvišje pa pri O8 s 2,33, vendar v vseh organizacijah kaže na nestrinjanje s trditvijo, kar pomeni, da tovrsten strah ni prisoten med zaposlenimi v analiziranih organizacijah. Tudi pri trditvi »vodja ima edini najboljše in prave ideje« je skupna povprečna ocena iz analiziranih organizacij 1,91, pri čimer je najnižja ocena v organizaciji O9 s povprečjem 1,57 in najvišja v organizaciji O14 s povprečjem 2,45, vendar v večini vse povprečne ocene pomenijo nestrinjanje s trditvijo, torej vodja ni edini z najboljšimi in pravimi idejami. V nadaljevanju si posebej še podrobno pogledamo, kako se v organizacijah pojavlja sindrom inovacijskega teatra, kar prikazuje Tabela 6.14..

Tabela 6.14: Inovacijski teater (primerjava povprečij po organizacijah)

V podjetju sicer izvajamo aktivnosti za zajem in razvoj idej (npr. delavnice, hackathoni, 24-urno ideiranje ipd.), vendar nam da vodstvo po zaključku jasno vedeti, da naj »zaključimo z igro in se vrnemo k resnemu delu«.

	N	M	SD	SE _M	95 % IZ		Min	Max
					SM	ZM		
O1	60	2,72	1,04	,135	2,45	2,99	1	5
O2	28	2,00	0,72	,136	1,72	2,28	1	3
O3	27	1,96	0,76	,146	1,66	2,26	1	4
O4	27	2,44	0,93	,180	2,08	2,81	1	4
O5	35	2,29	1,20	,203	1,87	2,70	1	5
O6	18	1,83	1,04	,246	1,31	2,35	1	5
O7	25	2,36	0,99	,199	1,95	2,77	1	4
O8	34	2,29	0,94	,161	1,97	2,62	1	4
O9	37	1,73	0,80	,132	1,46	2,00	1	3
O10	10	2,10	0,88	,277	1,47	2,73	1	3
O11	36	2,19	0,98	,163	1,86	2,53	1	4
O12	29	2,21	0,98	,182	1,84	2,58	1	5
O13	17	2,35	1,06	,256	1,81	2,90	1	5
O14	24	2,67	0,82	,167	2,32	3,01	1	4
O15	21	2,62	0,92	,201	2,20	3,04	1	4
Skupaj	428	2,28	0,99	,048	2,18	2,37	1	5

Vir: Lastna raziskava (2016).

Zanima nas, ali so spremenljivke homogene, zato izvedemo Levenov test homogenosti varianc. Leveneov test je pokazal, da variance niso homogene ($F = 1,797$, $p = 0,037$), zato smo za preverjanje statistične pomembnosti razlik v povprečnih ocenah pojavljanja inovacijskega teatra, uporabili neparametrično alternativno enosmerni ANOVI, in sicer Brown-Forsythe test. Brown-Forsythe test je pokazal, da se organizacije med seboj statistično pomembno razlikujejo v ocenah prisotnosti inovacijskega teatra ($F = 3,108$, $p = 0,000$).«

Pogledamo še mnogotere primerjave, tabelo zaradi prevelikega obsega dodajam v priloge (glej Prilogo D2). Pri testu mnogoterih primerjav (Priloga D2) sem za ugotavljanje, katere organizacije se med seboj razlikujejo v oceni prisotnosti inovacijskega teatra, uporabil post hoc test LSD. Ugotovil sem, da se od ostalih organizacij ne razlikuje le

organizacija O10 ($p > 0,05$), vse ostale organizacije pa se med seboj razlikujejo v povprečni oceni prisotnosti inovacijskega teatra ($p > 0,05$).

6.3.3 Potreba po vpeljavi idejnika v organizacijah

Za raziskovanje potrebe po vpeljavi idejnika v organizacijah smo izbrali primerjavo vprašanj Q16 (letni neto prihodek podjetja) in Q33 (uspešnost inoviranja). Zanima nas, ali obstaja povezava med letnim neto prihodkom in uspešnostjo v aktivnostih inoviranja (Tabela 6.15).

Tabela 6.15: Primerjava med letnim neto prihodkom in inovativnostjo

Osnovna statistika		N	M	SD	SE _M	95 % IZ		Min	Max
						SM	ZM		
generiranju novih idej.	1-999.999€	1	3,00					3	3
	1.000.001€-10 mio €	2	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Več kot 10 mio €	10	3,20	1,033	,327	2,46	3,94	2	5
	Skupaj	13	3,31	,947	,263	2,74	3,88	2	5
razvoju prototipov.	1-999.999€	1	3,00					3	3
	1.000.001€-10 mio €	2	3,00	0,000	0,000	3,00	3,00	3	3
	Več kot 10 mio €	10	2,60	1,350	,427	1,63	3,57	1	5
	Skupaj	13	2,69	1,182	,328	1,98	3,41	1	5
razvoju novih produktov/storitev.	1-999.999€	1	3,00					3	3
	1.000.001€-10 mio €	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
	Več kot 10 mio €	10	2,90	,876	,277	2,27	3,53	2	4
	Skupaj	13	2,92	,862	,239	2,40	3,44	2	4
vstopu novih produktov/storitev na trg.	1-999.999€	1	3,00					3	3
	1.000.001€-10 mio €	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	Več kot 10 mio €	10	3,40	,843	,267	2,80	4,00	2	4
	Skupaj	13	3,38	,768	,213	2,92	3,85	2	4
spodbujanju zaposlenih k inoviranju.	1-999.999€	1	3,00					3	3
	1.000.001€-10 mio €	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	Več kot 10 mio €	10	2,30	,949	,300	1,62	2,98	1	4
	Skupaj	13	2,54	,967	,268	1,95	3,12	1	4
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	1-999.999€	1	2,00					2	2
	1.000.001€-10 mio €	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	Več kot 10 mio €	10	1,80	,919	,291	1,14	2,46	1	4
	Skupaj	13	2,08	1,038	,288	1,45	2,70	1	4

Vir: Lastna raziskava (2016).

V vseh kategorijah aktivnosti inoviranja so najbolj uspešne tiste organizacije, ki imajo letnega neto prihodka v razponu od 1 do 10 mio eur.

Nato preverimo z Leveneovim testom homogenost varianc spremenljivk. (Tabela 6.16).

Tabela 6.16: Leveneov test homogenosti varianc – letni neto prihodek in ocena uspešnosti aktivnosti inoviranja

Leveneov test homogenosti varianc				
	Leveneova statistika	df1	df2	Asimp. p-vrednost
generiranju novih idej.	4,623 ^a	1	10	,057
razvoju prototipov.	5,422 ^b	1	10	,050
razvoju novih produktov/storitev.	,761 ^c	1	10	,403
vstopu novih produktov/storitev na trg.	,663 ^d	1	10	,434
spodbujanju zaposlenih k inoviranju.	,485 ^e	1	10	,502
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	,093 ^f	1	10	,766

Vir: Lastna raziskava (2016).

Levenov test je pokazal, da so variance homogene ($p > 0,05$), zato smo za preverjanje statistične pomembnosti razlik v povprečnih ocenah uspešnosti aktivnosti inoviranja in letnim neto prihodkom, uporabili enosmerno ANOVO.

Tabela 6.17: Test Anova – razlika v ocenah uspešnosti aktivnosti inoviranja glede na letni neto prihodek

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
generiranju novih idej.	1,169	2	,585	,609	,563
razvoju prototipov.	,369	2	,185	,113	,895
razvoju novih produktov/storitev.	,023	2	,012	,013	,987
vstopu novih produktov/storitev na trg.	,177	2	,088	,128	,881
spodbujanju zaposlenih k inoviranju.	2,631	2	1,315	1,530	,263
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	4,823	2	2,412	2,977	,097

Vir: Lastna raziskava (2016).

ANOVA je pokazala, da se organizacije med seboj v nobenem vidiku uspešnosti aktivnosti inoviranja glede na letni neto prihodek ne razlikujejo statistično pomembno ($p > 0,05$) (glej Tabela 6.17).

V nadaljevanju nas zanima, ali v analiziranih organizacijah spodbujajo organizacijsko učenje preko inoviranja. To preverjamo z vprašanjem Q32, ki se glasi: »kako pogosto pri razvoju idej uporabljate sledeče metode in tehnike?«. Najprej si pogledamo splošen prikaz, kot ga prikazuje Tabela 6.18. Vidimo lahko, da je pri vsaki od tehnik oz. metod zelo nizka povprečna ocena. Na lestvici »nikoli«, ki ima numerično vrednost (1) ter »redko« (2) in »pogosto« (3), so anketirani najnižje ocenili metodo TRIZ s povprečno oceno 1,1; povedano drugače, kar 87% anketiranih omenjene metode nikoli ne uporablja pri razvoju idej. Razen dveh spremenljivk (metoda asociacij in možganskega viharjenja), se delež tistih, ki nikoli ne uporabljajo katero od naštetih metod, pri vseh giba nad 75%.

Tabela 6.18: Prikaz uporabe inovativnih metod in tehnik na splošnem vzorcu (N=783)

Q32	Kako pogosto pri razvoju idej uporabljate sledeče metode in tehnike?					Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Podvprašanja	Odgovori							
		nikoli	redko	pogosto	Skupaj				
Q32a	Vitko oz. Lean Startup metodo.	566 72%	149 19%	68 9%	783 100%	783	1156	1,4	0,64
Q32b	Scrum metodo.	601 77%	127 16%	55 7%	783 100%	783	1156	1,3	0,59
Q32c	TRIZ	680 87%	92 12%	11 1%	783 100%	783	1156	1,1	0,39
Q32d	Možgansko viharjenje oz. brainstorming.	107 14%	191 24%	485 62%	783 100%	783	1156	2,5	0,72
Q32e	Metodo 20 ključev.	647 83%	116 15%	20 3%	783 100%	783	1156	1,2	0,46
Q32f	Tehniko magične ideje.	655 84%	104 13%	24 3%	783 100%	783	1156	1,2	0,47
Q32g	Tehniko asociacij.	405 52%	250 32%	128 16%	783 100%	783	1156	1,6	0,75
Q32h	6 klobukov razmišljanja po de Bonu.	608 78%	148 19%	27 3%	783 100%	783	1156	1,3	0,51
Q32i	12 dejavnikov inoviranja.	641 82%	127 16%	15 2%	783 100%	783	1156	1,2	0,45
Q32j	Ne uporabljamo nikakršnih metod.	293 38%	204 26%	284 36%	781 100%	781	1156	2	0,86
Q32k	Lateralno razmišljanje po de Bonu.	636 81%	123 16%	23 3%	782 100%	782	1156	1,2	0,48

Vir: Lastna raziskava (2016).

V nadaljevanju nas zanima povezava med vlaganjem v inoviranje in zavzetostjo zaposlenih.

Tabela 6.19: Letni vložek v inoviranje

Koliko je vaš letni vložek v inoviranje?		
	Frekvenca	Odstotek
do 15.000 EUR	7	50,0
30.000 do 45.000 EUR	1	7,1
45.000 do 60.000 EUR	2	14,3
nad 60.000 EUR	4	28,6
Skupaj	14	100,0

Lastni, SPSS.

V Tabela 6.19 vidimo, da je majhen vzorec – 14 odgovorov. Na podlagi odgovorov 14 respondentov vidimo, da jih polovica v inoviranje letno vloži do 15.000 EUR, polovica pa več od tega zneska.

Tabela 6.20: Primerjava vlaganja v inoviranje ter inovativnosti

		N	Pov. prečje	Std. odklon	Std. Napaka	95 % Interval zaupanja pov. prečja		Minimum	Maksimum
						Nizki	Visoki		
... razmišljate o novih oz. drugačnih oblikah dela v organizaciji?	do 15.000 EUR	7	3,43	1,512	,571	2,03	4,83	2	5
	30.000 do 45.000 EUR	1	5,00					5	5
	45.000 do 60.000 EUR	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	nad 60.000 EUR	4	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	Skupaj	14	4,07	1,328	,355	3,30	4,84	2	5
... razmišljate o novih produktih oz. storitvah za vašo organizacijo?	do 15.000 EUR	7	3,00	1,000	,378	2,08	3,92	2	4
	30.000 do 45.000 EUR	1	5,00					5	5
	45.000 do 60.000 EUR	2	3,50	2,121	1,500	-15,56	22,56	2	5
	nad 60.000 EUR	4	3,50	,577	,289	2,58	4,42	3	4
	Skupaj	14	3,36	1,082	,289	2,73	3,98	2	5
... razvijate v vaše nove zamisli znotraj vaše organizacije?	do 15.000 EUR	7	2,71	1,254	,474	1,55	3,87	1	5
	30.000 do 45.000 EUR	1	5,00					5	5
	45.000 do 60.000 EUR	2	3,50	2,121	1,500	-15,56	22,56	2	5
	nad 60.000 EUR	4	3,25	,957	,479	1,73	4,77	2	4
	Skupaj	14	3,14	1,292	,345	2,40	3,89	1	5
... pridobite podporo za razvoj vaše ideje s strani vodstva?	do 15.000 EUR	7	2,57	,787	,297	1,84	3,30	2	4
	30.000 do 45.000 EUR	1	5,00					5	5
	45.000 do 60.000 EUR	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	nad 60.000 EUR	4	2,50	,577	,289	1,58	3,42	2	3
	Skupaj	14	2,71	,914	,244	2,19	3,24	2	5
... sestavite projektni tim za razvoj vaše ideje?	do 15.000 EUR	7	1,57	,787	,297	,84	2,30	1	3
	30.000 do 45.000 EUR	1	4,00					4	4
	45.000 do 60.000 EUR	2	2,00	0,000	0,000	2,00	2,00	2	2
	nad 60.000 EUR	4	2,75	,500	,250	1,95	3,55	2	3
	Skupaj	14	2,14	,949	,254	1,59	2,69	1	4
... uspešno razvijete vašo idejo od začetka do realizacije v produkt/storitev na trg?	do 15.000 EUR	7	1,57	,535	,202	1,08	2,07	1	2
	30.000 do 45.000 EUR	1	4,00					4	4
	45.000 do 60.000 EUR	2	2,00	0,000	0,000	2,00	2,00	2	2
	nad 60.000 EUR	4	2,25	,500	,250	1,45	3,05	2	3
	Skupaj	14	2,00	,784	,210	1,55	2,45	1	4
... uporabite poti oz. sistem za razvoj idej znotraj vaše organizacije?	do 15.000 EUR	7	1,86	,690	,261	1,22	2,50	1	3
	30.000 do 45.000 EUR	1	5,00					5	5
	45.000 do 60.000 EUR	2	2,00	0,000	0,000	2,00	2,00	2	2
	nad 60.000 EUR	4	2,25	,957	,479	,73	3,77	1	3
	Skupaj	14	2,21	1,051	,281	1,61	2,82	1	5
... sodelujete pri razvoju ideje nekoga drugega?	do 15.000 EUR	7	2,86	1,069	,404	1,87	3,85	1	4
	30.000 do 45.000 EUR	1	5,00					5	5
	45.000 do 60.000 EUR	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	nad 60.000 EUR	4	2,25	,500	,250	1,45	3,05	2	3
	Skupaj	14	2,79	1,051	,281	2,18	3,39	1	5

Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.21: Leveneov test homogenosti varianc - aktivnosti inoviranja

Leveneov test homogenosti varianc				
	Leveneova statistika	df 1	df 2	Asimp. p-vrednost
... razmišljate o novih oz. drugačnih oblikah dela v organizaciji?	22,929 ^a	2	10	,000
... razmišljate o novih produktih oz. storitvah za vašo organizacijo?	7,788 ^b	2	10	,009
... razvijate vaše nove zamisli znotraj vaše organizacije?	,915 ^c	2	10	,432
... pridobite podporo za razvoj vaše ideje s strani vodstva?	,519 ^d	2	10	,610
... sestavite projektni tim za razvoj vaše ideje?	3,887 ^e	2	10	,056
... uspešno razvijete vašo idejo od začetka do realizacije v produkt/storitev na trg?	8,389 ^f	2	10	,007
... uporabite poti oz. sistem za razvoj idej znotraj vaše organizacije?	2,236 ^g	2	10	,158
... sodelujete pri razvoju ideje nekoga drugega?	,771 ^h	2	10	,488

Vir: Lastna raziskava (2016).

Test ANOVA (Tabela 6.22) kaže, da p-vrednost ni nikjer manjša kot 0,05. Ne moremo trditi, da letni vložek (spremenljivka Q18) vpliva na povprečje aktivnosti inoviranja (spremenljivka Q26).

Tabela 6.22: Aktivnosti inoviranja, Anova test

ANOVA					
	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
... razmišljate o novih oz. drugačnih oblikah dela v vaši organizaciji?	7,214	3	2,405	1,530	,267
... razmišljate o novih produktih oz. storitvah za vašo organizacijo?	3,714	3	1,238	1,077	,403
... razvijate vaše nove zamisli znotraj vaše organizacije?	5,036	3	1,679	1,006	,430
... pridobite podporo za razvoj vaše ideje s strani vodstva?	5,643	3	1,881	3,607	,053
... sestavite projektni tim za razvoj vaše ideje?	7,250	3	2,417	5,413	,018
... uspešno razvijete vašo idejo od začetka do realizacije v produkt/storitev na trg?	5,536	3	1,845	7,488	,006
... uporabite poti oz. sistem za razvoj idej znotraj vaše organizacije?	8,750	3	2,917	5,202	,020
... sodelujete pri razvoju ideje nekoga drugega?	6,250	3	2,083	2,570	,113

Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.23: Primerjava vložka v inoviranje ter lokacije razvoja idej

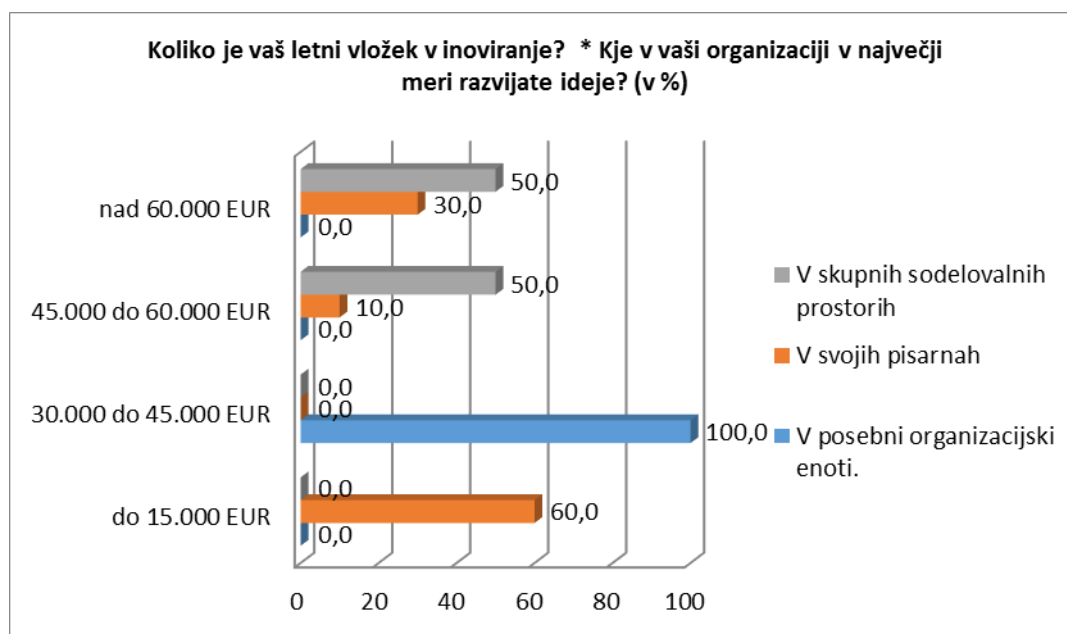
Crosstabulation									
Count									
		Kje v vaši organizaciji v največji meri razvijate ideje?							
		V posebni organizacijski enoti.		V svojih pisarnah.		V skupnih sodelovalnih prostorih.		Skupaj	
		Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
Koliko je vaš letni vložek v inoviranje?	do 15.000 EUR	0	0,0	6	60,0	0	0,0	6	46,2
	30.000 do 45.000 EUR	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1	7,7
	45.000 do 60.000 EUR	0	0,0	1	10,0	1	50,0	2	15,4
	nad 60.000 EUR	0	0,0	3	30,0	1	50,0	4	30,8
Skupaj		1	100,0	10	100,0	2	100,0	13	100,0

Vir: Lastna raziskava (2016).

Kullbackov test, ki je neparametrična alternativa hi-kvadrat testu, je pokazal, da spremenljivki »vložek v inoviranje« in »lokacija razvoja idej« med seboj nista statistično pomembno povezani ($K = 10,593$, $p = 0,102$).

Pogledamo si lahko grafični prikaz po posameznih kategorijah letnega vložka za inoviranje, kje v organizaciji zaposleni v največji meri razvijajo ideje (Graf 6.16).

Graf 6.16: Primerjava letnega vložka za inoviranje s prostorom za razvoj idej



Vir: Lastna raziskava (2016).

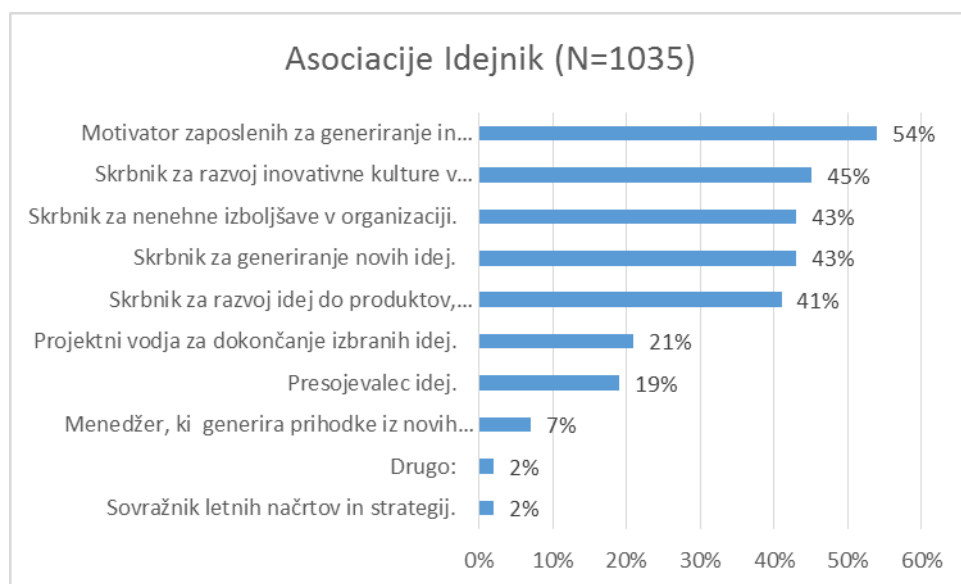
Graf 6.16 prikazuje, da je v tistih organizacijah, kjer v inoviranje vlagajo nad 60.000 EUR, 50% takih, ki razvijajo ideje v skupnih sodelovalnih prostorih, 30% pa takih, ki razvijajo ideje v svojih pisarnah. V organizacijah, kjer se vložek za inoviranje giblje med 45.000 – 60.000 EUR, je ravno tako 50% takih, ki ideje razvija v skupnih sodelovalnih prostorih, 10% pa takih, ki razvijajo ideje v svojih pisarnah. V organizacijah, kjer vlagajo 30.000 – 45.000 EUR v inoviranje, 100% razvijajo ideje v posebni organizacijski enoti. V organizacijah, kjer vlagajo do 15.000 EUR v inoviranje, pa 60% razvija ideje v pisarnah.

6.3.4 Vloga idejnika in njegove zadolžitve

Po prikazu stanja v analiziranih organizacijah sem v tretjem delu anketnega vprašalnika pozornost usmeril na vlogo idejnika in njegove ključne zadolžitve, kot ga vidijo anketirani.

Sodelujoče v raziskavi sem vprašal po asociacijah, ki jih dobijo ob stiku z besedo »idejnik« oz. »idea manager«, pri tem so lahko izbrali več možnih odgovorov. Graf 6.17 kaže najvišji delež odgovorov pri kategoriji »motivator zaposlenih za generiranje in razvoj idej« (54%), s 45% pa ji sledi kategorija »Skrbnik za razvoj inovativne kulture v organizacijah«.

Graf 6.17: Asociacije ob besedi idejnik

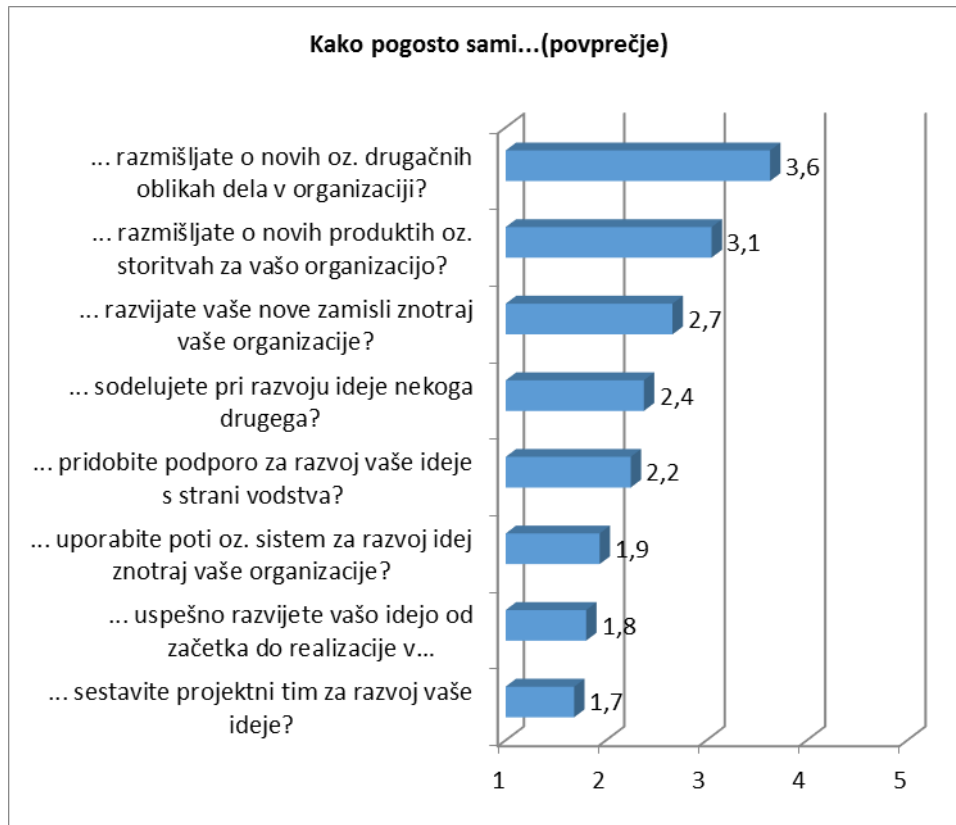


Vir: Lastna raziskava (2016).

V nadaljevanju sem vprašal po različnih aktivnostih, ki kažejo na samoiniciativnost pri inoviranju. Na lestvici »nikoli« - (1), »nekajkrat letno« (2), »nekajkrat mesečno« (3), »nekajkrat tedensko« (4) in »vsak dan« (5), so v Graf 6.18 prikazane povprečne ocene za vsako posamezno aktivnost posebej. S povprečno oceno 3,6 je najvišje uvrščena aktivnost razmišljanja o drugih oz. drugačnih oblikah dela v organizaciji, kar pomeni, da se ta aktivnost dogaja med nekajkrat mesečno, do nekajkrat tedensko. S 3,1 ji sledi aktivnost »razmišljanje o novih produktih oz. storitvah«, »razvoj novih zamisli znotraj vaše

organizacije« s 2,7, s 2,4 »razvoj pri idejah nekoga drugega«; s 2,2 »pridobivanje podpore za razvoj idej na strani vodstva«, 1,9 za uporabo internega sistema za razvoj idej v organizaciji, 1,8 za uspešen razvoj ideje do realizacije ter 1,7 za sestavljanje projektnega tima za razvoj ideje. Iz tega lahko zaključimo, da se te aktivnosti razmeroma redko dogajajo oz. na nekajkrat mesečno do nekajkrat letno.

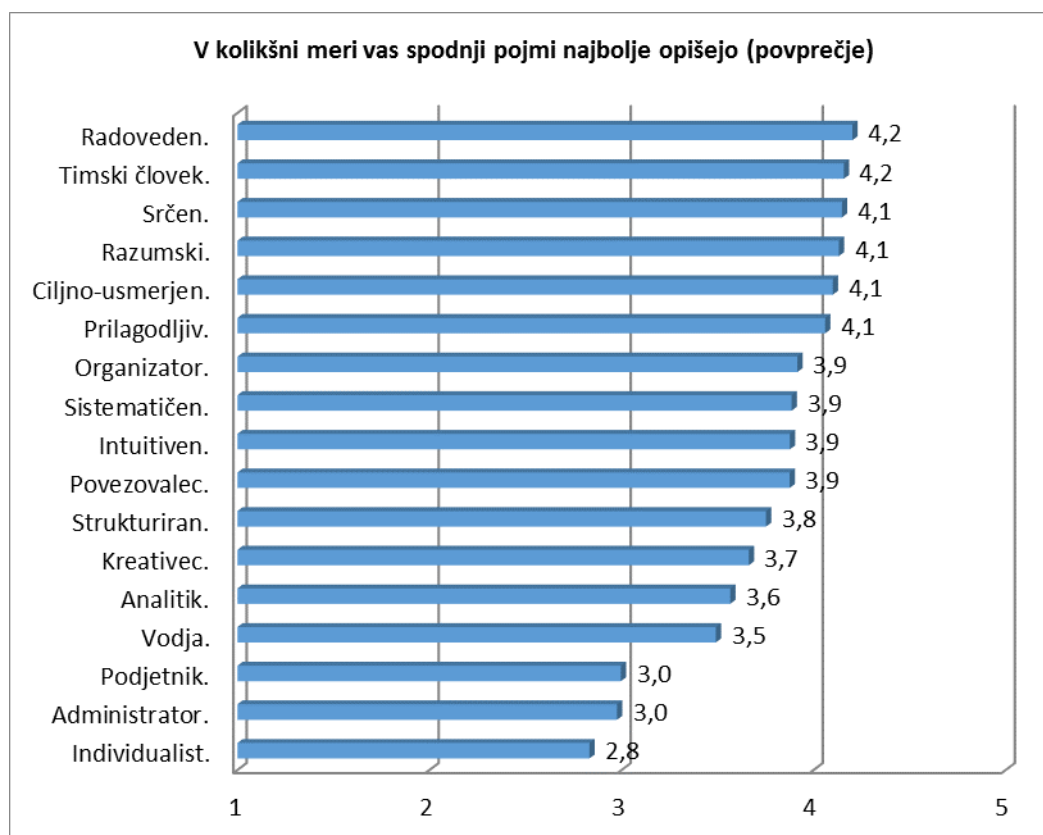
Graf 6.18: Samoinicativnost pri aktivnostih inoviranja



Vir: Lastna raziskava (2016).

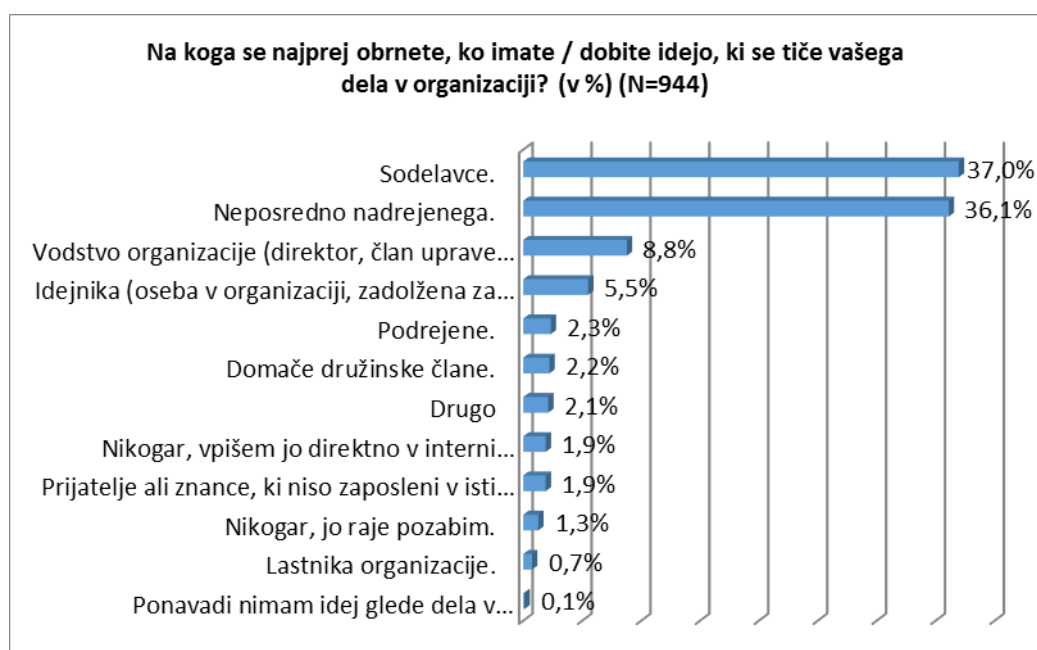
Zanimalo me je tudi, kako svoje osebne lastnosti samoocenjujejo vprašani na lestvici »1-popolnoma ne drži« do »5-popolnoma drži«. Najvišjo povprečno oceno je dobila lastnost »radoveden« s povprečjem 4,2. Z enako oceno ji sledi »timski človek«, najnižje ocenjena je lastnost »individualist« s 2,8 (Glej Graf 6.19).

Graf 6.19: Osebnostne lastnosti vprašanih



Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.20: Sogovorniki za razvoj idej



Vir: Lastna raziskava (2016).

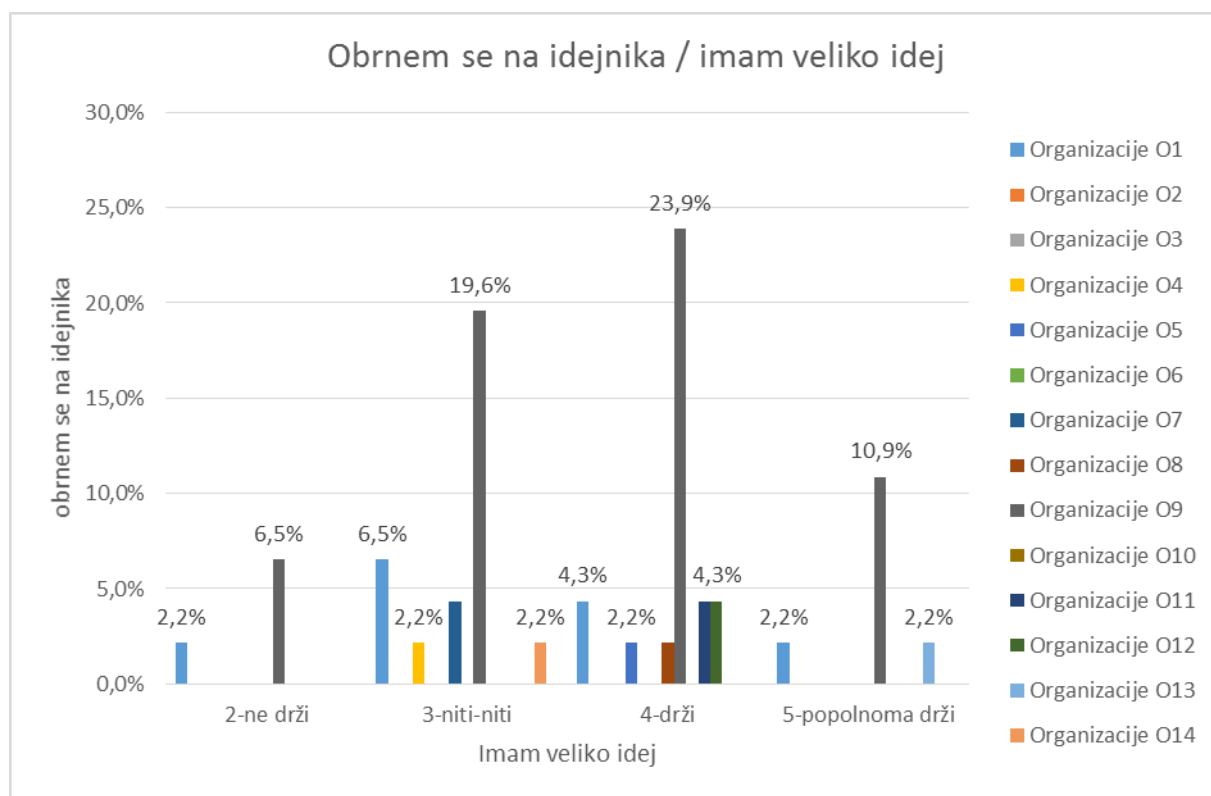
Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.20 prikazuje izmed večih možnih odgovorov možnosti, ki jih imajo vprašani na voljo, na koga se obrnejo, kadar bi se želeli pogovoriti o ideji. Na prvem mestu se nahajajo sodelavci, ta kategorija je prejela kar 37% glasov, sledi ji kategorija »neposredno nadrejeni s 36,1%. Tretje mesto z 8,8% zaseda kategorija »vodstvo«, na četrtem mestu pa se s 5,5% nahaja idejnik. Iz tega vidimo lahko, da se velika večina z idejami obrača na direktne sodelavce, ali vodstvo bodisi neposredno nadrejeni, ali pa vodstvo podjetja.

V povezavi z vlogo idejnika želimo ugotoviti, ali obstaja povezanost med vlogo idejnika in večjo zavzetostjo in motivacijo zaposlenih. To sem preverjal z vprašanji Q28a, Q28m, Q30 ter Q38c.

V tabeli Crosstabs se pokaže, da je vsaj ena ali več skupin, ki ima 2 enoti ali manj, zato povezav ne moremo računati. Lahko pa opisno prikažemo stanje med organizacijami.

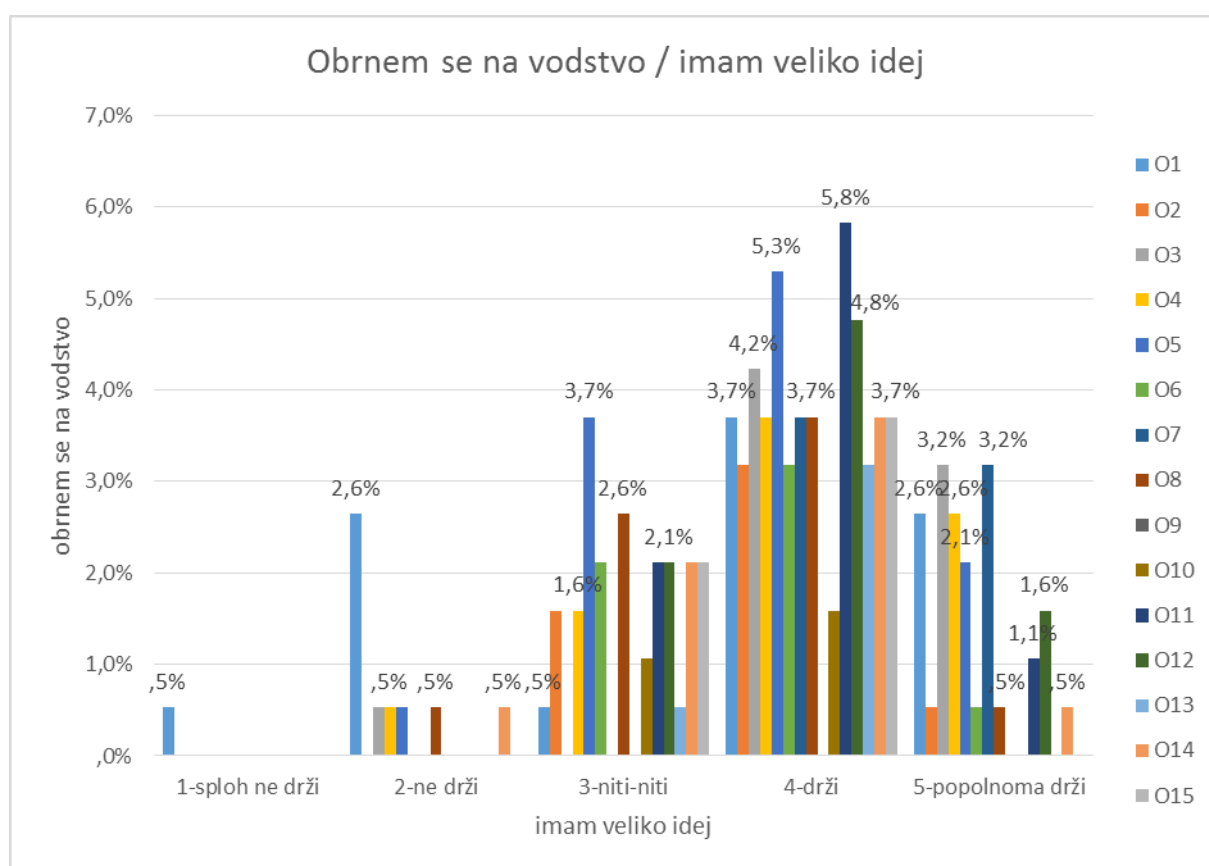
Graf 6.21: Primerjava "imam veliko idej" in "obrnem se na idejnika" po organizacijah



Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.21 prikazuje, koliko od tistih, ki imajo veliko idej, se obrne na idejnika po posameznih organizacijah. Vidimo lahko, da je največji delež tistih, ki imajo veliko idej (vrednosti 4 in 5) in se obrnejo na idejnika pri organizaciji O9 (23,9% in 10,9%). Tudi tisti, ki niti imajo, niti nimajo veliko idej, so v največjem deležu iz organizacije O9.

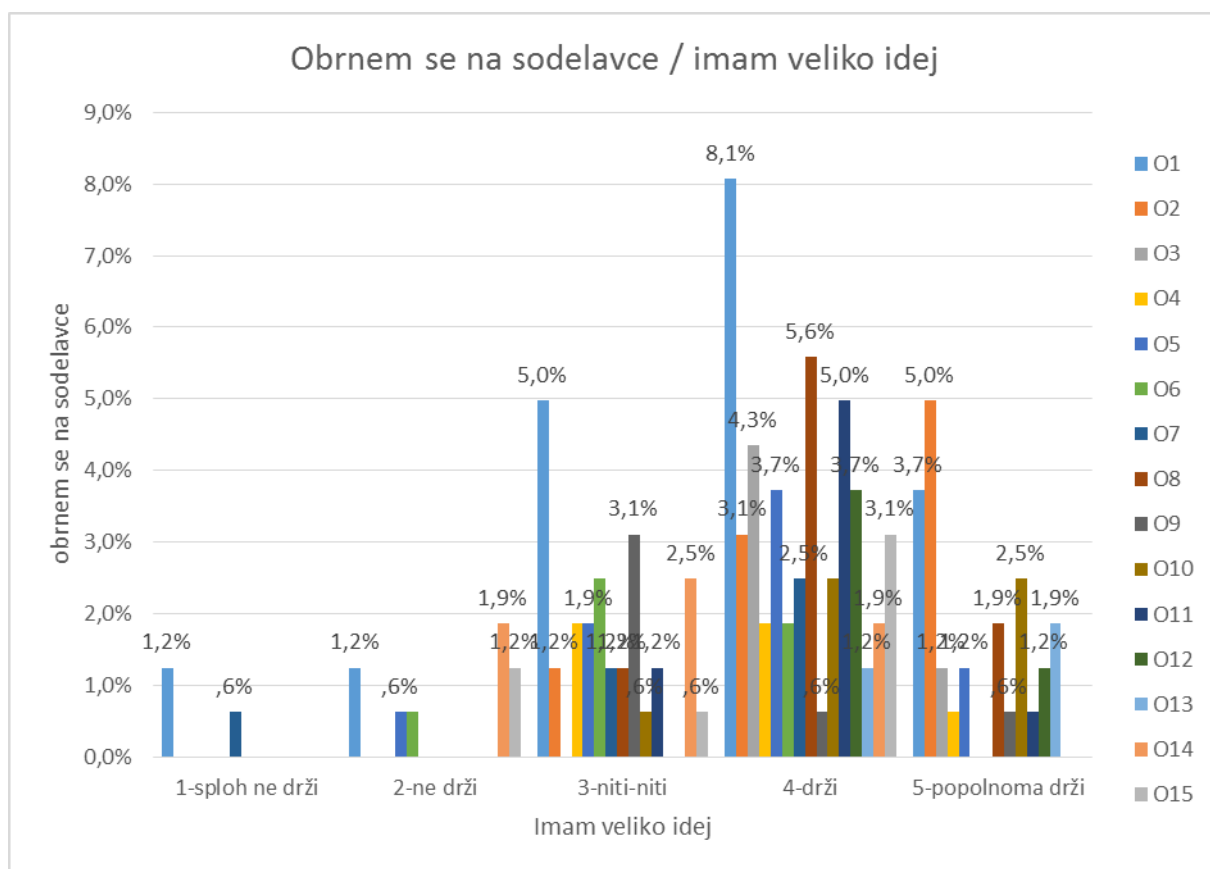
Graf 6.22: Primerjava "imam veliko idej" in "obrnem se na vodstvo" po organizacijah



Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.22 prikazuje delež tistih, ki imajo veliko idej in se obrnejo na vodstvo po posameznih organizacijah. Čeprav na prvi pogled izgleda, da je več tistih, ki imajo idej in se obračajo na vodstvo, je najvišja vrednost pri organizaciji O11 (5,8% pri vrednosti 4-drži in 3,2% pri vrednosti 5-popolnoma drži). Sledi ji organizacija O5 (5,3% pri vrednosti 4-drži in 3,7% pri vrednosti 3-niti-niti).

Graf 6.23: Primerjava "imam veliko idej" in "obrnem se na sodelavce" po organizacijah



Vir: Lastna raziskava (2016).

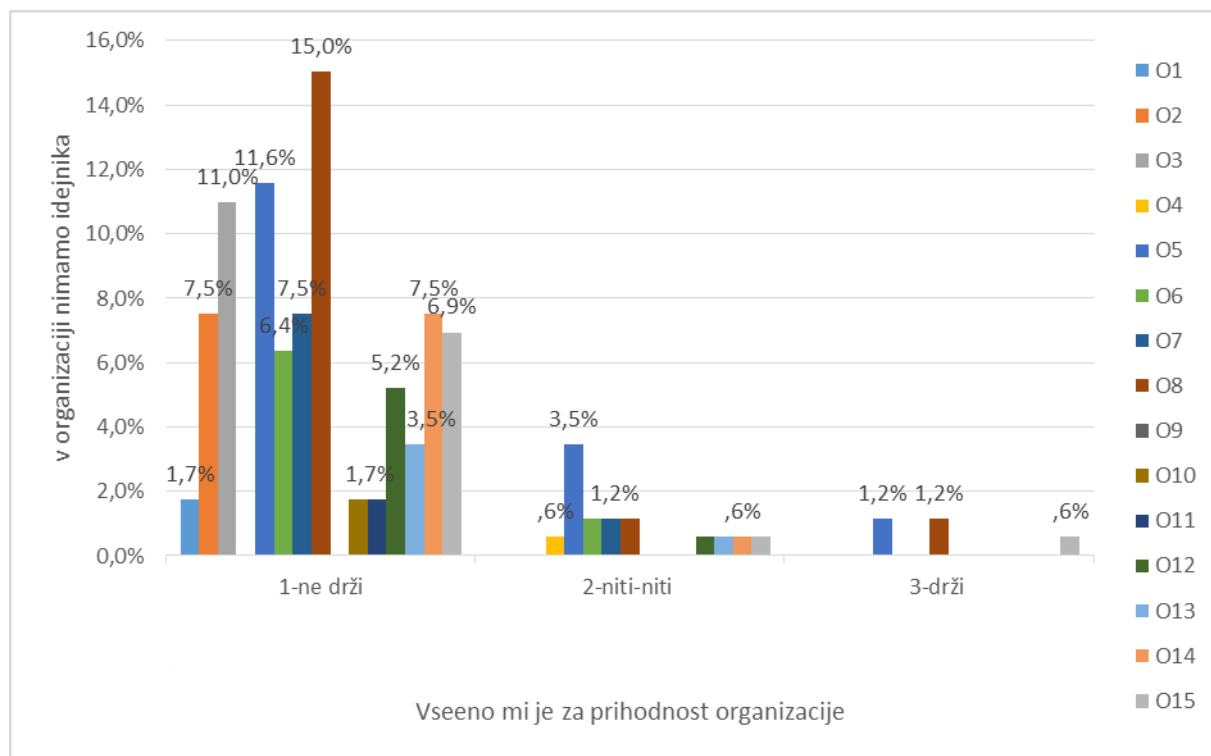
Tabela 6.24: Frekvenca odgovorov »vseeno mi je za prihodnost organizacije« glede na to, ali je v organizaciji prisoten idejnik [%]«

			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	Skupaj
V organizaciji nimamo idejnika	vseeno mi je za prihodnost organizacije	1-ne drži	1,7	7,5	11,0	0,0	11,6	6,4	7,5	15,0		1,7	1,7	5,2	3,5	7,5	6,9	87,3
		2-niti-niti	0,0	0,0	0,0	,6	3,5	1,2	1,2	1,2		0,0	0,0	,6	,6	,6	,6	9,8
		3-drži	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0	1,2		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	,6	2,9
		Total	1,7	7,5	11,0	,6	16,2	7,5	8,7	17,3		1,7	1,7	5,8	4,0	8,1	8,1	100
V organizaciji niti nimamo niti imamo idejnika	vseeno mi je za prihodnost organizacije	1-ne drži	4,5	9,0	7,5	4,5	6,0	4,5	3,0	4,5		9,0	7,5	7,5	10,4	6,0	10,4	94,0
		2-niti-niti	1,5	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	1,5		0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	6,0
		3-drži	6,0	9,0	7,5	4,5	7,5	4,5	3,0	6,0		9,0	7,5	7,5	10,4	7,5	10,4	100
		Total	,2	0,0	0,0	,2	,5	0,0	0,0	,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	,2	1,7
V organizaciji je idejnik	vseeno mi je za prihodnost organizacije	1-ne drži	26,7	5,2	1,7	10,5			3,5		18,6	,6	15,7	8,1	1,7	1,2		93,6
		2-niti-niti	1,7	0,0	0,0	1,7			0,0		1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	,6		5,2
		3-drži	,6	0,0	0,0	,6			0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		1,2
		Total	29,1	5,2	1,7	12,8			3,5		19,8	,6	15,7	8,1	1,7	1,7		100
Total	vseeno mi je za prihodnost organizacije	1-ne drži	12,6	6,8	6,6	5,1	5,8	3,4	5,1	7,0	7,8	2,4	8,5	6,8	3,9	4,6	4,6	91,0
		2-niti-niti	1,0	0,0	0,0	1,0	1,7	,5	,5	,7	,5	0,0	0,0	,2	,2	,7	,2	7,3
		3-drži	,2	0,0	0,0	,2	,5	0,0	0,0	,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	,2	1,7
		Total	13,8	6,8	6,6	6,3	8,0	3,9	5,6	8,3	8,3	2,4	8,5	7,0	4,1	5,3	5,1	100

Vir: Lastna raziskava (2016).

Iz Tabele 6.24 vidimo, da ne glede na to, ali v organizaciji je idejnik, ali ne, se večina zaposlenih v posamezni organizaciji ni strinjala s trditvijo »vseeno mi je za prihodnost organizacije« Pri O1 je prevladoval delež pri tistih, ki se s trditvijo niso strinjali in so odgovorili, da v organizaciji idejnik je (26,7%), sledi ji organizacija O9, kjer je delež odgovorov v isti kategoriji znašal 18,6%.

Graf 6.24: Zavzetost v organizacijah brez idejnika



Vir: Lastna raziskava (2016).

Graf 6.24 in Graf 6.25 kažeta največji delež odgovorov pri nestrinjanju s trditvijo »vseeno mi je za prihodnost organizacije«, ne glede na to, ali je v organizaciji idejnik, ali ne.

Graf 6.25: Zavzetost in organizacije z idejnikom



Vir: Lastna raziskava (2016).

V nadaljevanju nas zanima, ali idejnik pomaga z agilnimi metodami prepoznati ideje, ki so na dolgi rok strateško pomembne za podjetje, kar sem preverjal z vprašanji Q33 (uspešnost inoviranja) in Q32a (kako pogosto pri razvoju idej uporabljate vitko metodo) ter Q32b (kako pogosto uporabljate skram metodo), Q33 trditve pa sem seštel v skupno dimenzijo (idejnik z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje) in nato naredil test Pearsonovega korelacijskega koeficienta, njegove stopnje značilnosti in števila veljavnih enot.

Tabela 6.25: Primerjava opisne statistike (idejnik z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje)

	Opisna statistika		
	Povprečje	Std. Odklon	N
idejnik z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje	2,92	1,00	769
Vitko oz. Lean Startup metodo.	1,36	0,64	783
Scrum metodo.	1,30	0,59	783

Ugotovil sem, da sta uporaba vitke oz lean startup metode ter skram metode pozitivno povezani ($r = 0,537$), kar pomeni, da podjetja, ki več uporabljajo eno, več uporabljajo tudi drugo metodo. Prepoznavanje idej z agilnimi metodami s strani idejnika pa se nizko pozitivno povezuje tako z uporabo vitke oziroma lean startup metode ($r = 0,120$) kot z uporabo skram metode ($r = 0,152$).

6.4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PRIDOBLENIH PODATKOV

Rezultati, ki sem jih pridobil s pomočjo spletnega vprašalnika, predstavljajo začetek v raziskovanju odnosa do razvoja idej v analiziranih organizacijah. Glede na skupno število odgovorov in število organizacij, ki so se ustrezno odzvale v zadostnem številu respondentov, je se je ozaveščenost glede tega področja pričela ravno prebujati. Že same asociacije, ki jih vprašani dobijo ob besedah »ideja«, »inovacija«, »inovator«, kažejo na to, da niti v analiziranih organizacijah, niti v izobraževalnem sistemu ne vlagamo dovolj energije za ločitev ključnih osnovnih pojmov.

6.4.1 Preverjanje hipotez

Kot sem omenil v uvodnem poglavju, se raziskovalnega dela lotevam s tremi raziskovalnimi vprašanji, ki jih preverjam z 10 hipotezami. V nadaljevanju preverjam hipoteze znotraj posameznih raziskovalnih vprašanj.

6.4.1.1 *Kako zrela je inovativna kultura v analiziranih organizacijah?*

H1: V večini analiziranih organizacij bodo vprašani inovativno kulturo v večji meri ocenili z nizkimi ocenami.

Omenjeno hipotezo sem preveril z vprašanji Q33, Q35, Q36, Q37 in Q38. Vprašanje **Q33** se glasi: »Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni neuspešna, 5 pa odlična, ocenite, kako uspešna je po vašem mnenju organizacija pri sledečih aktivnostih: generiranje novih idej, razvoj prototipov, razvoj novih produktov / storitev, vstop novih produktov /storitev na trg, spodbujanje zaposlenih k inoviranju, dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje«. Vprašanje **Q35** se glasi: Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1-»sploh ne drži« do 5-»popolnoma drži«: sodelavci v mojem oddelku imajo malo lastnih idej; naša organizacijska kultura onemogoča sodelavcem, da bi delili svoje ideje s podjetjem; sodelavci v naši organizaciji imajo malo lastnih idej; inovacijski projekti v naši organizaciji zelo redko vključujejo sodelavce iz različnih oddelkov / enot / podružnic; sodelavci iz moje skupine / oddelka redko sodelujejo v projektih drugih enot / oddelkov, podružnic; izven organizacije (od zunanjih inovatorjev, poslovnih partnerjev, strank...) pridobimo malo kvalitetnih idej za nove produkte in poslovne priložnosti; našim zaposlenim ideje, ki so razvite izven njihovega oddelka, niso toliko vredne, kot ideje, ki jih razvijemo sami«. Vprašanje **Q36** se glasi: »Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1-»sploh ne drži« do 5-»popolnoma drži«: pogosto je težko pridobiti financiranje za razvoj idej znotraj organizacije; pri investiranju v nove ideje ne želimo tvegati; razvoj novega

produkta / storitve se pogosto zaključi čez planiran rok, z zamudo; vodstvo s težavo ohranja pregled nad razvojem novih idej; pri uvajanju novih izdelkov / storitev na trg smo počasni; naša konkurenca hitro kopira naše predstavitve izdelkov / storitev in jih pogosto pred nami predstavi na tujih trgih; pri predstavitvi naših novih produktov / storitev na trg ne izkoriščamo vseh možnih kanalov / poti, skupin uporabnikov in regij z našimi produkti / storitvami«. Vprašanje Q37 se glasi: »Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1-»sploh ne drži« do 5-»popolnoma drži«: v podjetju sicer izvajamo aktivnosti za zajem in razvoj idej (npr. delavnice, hackathoni, 24-urno idejiranje ipd.) vendar nam da vodstvo po zaključku jasno vedeti, da naj »zaključimo z igro in se vrnemo k resnemu delu«; vodstvo odkrito nasprotuje razvoju novih idej; zaposlene je strah predstaviti svoje ideje organizaciji, da se ne bi osmešili; držati se moramo letnih planov in strategij; zaposlene je strah razvijati svoje ideje zaradi morebitnega neuspeha; zaposleni z idejami, ki se nanašajo na naše delo, na razvoju le-teh delamo v svojem prostem času izven prostorov organizacije; vodstvo inoviranju ne nasprotuje, niti ga posebej ne odobrava oz. podpira; organizacija se zaveda pomena inovativne kulture«. Vprašanje Q38 se glasi: »Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1-»sploh ne drži« do 5-»popolnoma drži«: organizacija odkrito išče kreativne veščine pri vseh zaposlenih; organizacija spodbuja zaposlene z različnimi delavnicami in izobraževanji za spodbujanje kreativnih veščin; organizacija ima idea managerja / idejnika – posebnega skrbnika za področje razvoja idej in inovacijske kulture; organizacija ima jasno definiran proces razvoja idej; organizacija je v procesu razvoja idej uspešna; v naši organizaciji je v zbiralniku idej prijavljenih veliko idej; v naši organizaciji smo razvili prototipe / izvedli pilotska testiranja iz več kot tretjine prijavljenih idej; v naši organizaciji smo tretjino novih produktov / storitev razvili iz novih prototipov; organizacija ima dobre poslovne rezultate; naša organizacija deluje na takem področju oz. panogi, kjer ni možnosti za inoviranje«.

Pri Q33 (uspešnost inoviranja) že splošna ocena na lestvici 1-»nezadostno« in 5-»odlično«, kaže nizko ocenjene sledeče tri kategorije: »spodbujanje zaposlenih k inoviranju«

(povprečna ocena 2,8), »razvoju prototipov« ter »dodeljevanje virov« (pri obeh povprečje 2,8). Primerjava kategorij vprašanj Q33 po organizacijah kaže še bolj zaskrbljujočo sliko, večina povprečnih ocen se giba pod oceno 3,00 pri različnih kategorijah in organizacijah. Pri takšnih rezultatih se nakazuje nizka stopnja zrelosti inovativne kulture v večini analiziranih organizacij. Statistični test Anova je pokazal, da so p-vrednosti manjše od 0,05, iz česar sledi, da so razlike v povprečjih glede na podjetje statistično značilne. Test mnogoterih primerjav ni bil izvedljiv, saj ima vsaj ena skupina manj kot dve enoti. V povezavi inovativne kulture sem preveril tudi samo verigo vrednosti inoviranja po organizacijah in videl, da v prvi fazi pri eni od organizacij obstaja sindrom idejno šibke organizacije (O14), medtem ko organizacija z idejnikom v vseh kategorijah dosega visoke povprečne ocene. Če primerjamo povprečne ocene iz Q33 z vprašanji vseh treh faz verige vrednosti inoviranja vidimo, da se pri vseh odgovorih bistveno razlikuje organizacija O9, ki ima najvišje povprečne ocene in zato lahko sklepamo, da je inovacijska kultura v organizaciji O9 zrelejša od ostalih.

Na osnovi povprečnih ocen in primerjav med vprašanji iz inovacijske kulture ter verige vrednosti inoviranja lahko hipotezo H1 sprejmemo.

S sprejetjem hipoteze H1 se kaže, da so vodstva v analiziranih organizacijah kratkoročno usmerjena in jim primanjkuje virov in zavedanja, da je potrebno vlagati v dolgoročne aktivnosti in aktivno razvijati inovacijsko kulturo.

H2: V večini analiziranih organizacij se pojavlja fenomen »inovacijskega teatra«.

Omenjeno hipotezo sem preverjal z vprašanjem Q37a (inovacijski teater), ki govori: »Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1- »sploh ne drži« do 5-»popolnoma drži«: v podjetju sicer izvajamo aktivnosti za zajem in razvoj idej (npr. delavnice, hackathoni, 24-urno idejiranje ipd.) vendar nam da vodstvo po zaključku jasno vedeti, da naj »zaključimo z igro in se vrnemo k resnemu delu««.

Tabela 6.14 kaže povprečja po organizacijah, pri čimer se vsa gibajo pod 3,00, iz česar izhaja, da v organizacijah respondenti tega sindroma ne prepoznavajo, bodisi nimajo priložnosti za nastanek fenomena, saj je tu nujen predpogoj, da se v organizacijah izvajajo dogodki, delavnice za generiranje idej. Tudi podrobne statistične analize, npr. Leveneov test homogenosti varianc je pokazal, da spremenljivka ni homogena in zanjo Anove ne moremo izračunati, zato smo z Brown-Forsythe testom ugotovili, da so razlike v povprečjih glede na organizacijo statistično značilne, z mnogoterimi primerjavami pa ugotovili, katere organizacije se v skupinah med seboj razlikujejo preko primerjanja vsake organizacije z vsako, po posameznih vprašanjih oz. spremenljivkah.

Hipotezo H2 zavrnamo.

Z zavrnitvijo hipoteze H2 sklepamo dvojje, da bodisi vodstvo ustrezno podpira projekte inoviranja, kot so npr. delavnice, lahko pa do tega, da bi se pokazal inovacijski teater ne pride zaradi neizvedbe takšnih dogodkov, ki so lahko posledica nizke stopnje razvitosti inovativne kulture v organizacijah, kot ugotavljam s potrditvijo hipoteze H1.

H3: V večini analiziranih organizacij se pojavlja »sindrom-ni-razvito-tu«.

Hipotezo H3 sem preverjal z vprašanji **Q35d, e, f, g**, ki se glasijo: Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1-»sploh ne drži« do 5-»popolnoma drži«: **d)** inovacijski projekti v naši organizaciji zelo redko vključujejo sodelavce iz različnih oddelkov / enot / podružnic; **e)** sodelavci iz moje skupine / oddelka redko sodelujejo v projektih drugih enot / oddelkov, podružnic; **f)** izven organizacije (od zunanjih inovatorjev, poslovnih partnerjev, strank...) pridobimo malo kvalitetnih idej za nove produkte in poslovne priložnosti; **g)** našim zaposlenim ideje, ki so razvite izven njihovega oddelka, niso toliko vredne, kot ideje, ki jih razvijemo sami«. kar prikazuje Tabela 6.5. Rezultati kažejo neugodno organizacijsko kulturo za deljenje idej sodelavcev v organizacijah O4, O5, O7, O8, O10 in O14, v organizacijah O4, O5, O8 in O14 sami inovirajo brez vključevanja sodelavcev iz drugih oddelkov, v organizacijah O7, O8, O11,

O14 zaposleni izpostavljajo, da se njihov oddelek redko vključuje v inovacijske projekte drugih oddelkov. Za organizacije O5, O7, O8 in O14 zaposleni pravijo, da redko malo idej pridobivajo izven organizacije. V organizacijah O4, O5, O6, O7, O8, O10 in O14 zaposleni zaznavajo »sindrom-ni-razvito-tu«. Iz napisanega vidimo, da sam delež organizacij z omenjenim sindromom ne presega polovice, zato ne moremo govoriti o večini.

Hipotezo H3 zavrnamo.

Sam sindrom »ni-razvito-tu« se od 15 organizacij pojavlja kar v sedmih, kar ni zanemarljivo, zanimivo bi bilo v prihodnosti ta sindrom preverjati še na večjem številu organizacij.

H4: Predpostavljam, da bo faktorska analiza pri analiziranem vzorcu potrdila obstoj treh faktorjev znotraj verige vrednosti inoviranja.

Opravljen faktorjska analiza, ki jo prikazuje Tabela 6.10, kaže obstoj enega faktorja, namesto treh znotraj verige vrednosti inoviranja. Podroben pregled kategorij prvega faktorja pokaže, da gre za vsebinsko različne dimenzije, ki jih ne moremo vsebinsko povezati v en nov faktor, čeprav se to na vzorcu slovenskih organizacij tako kaže. Na podlagi tabele 6.8 zaključujemo, da trifaktorska rešitev ni ustrezna, saj so faktorske uteži vseh spremenljivk s tretjim faktorjem v absolutnem smislu nizke.

Hipotezo H4 zavrnamo.

Zavrnitev hipoteze kaže na to, da uporaba zgolj verige vrednosti inoviranja kot edinega instrumenta ni dovolj optimalna, da bi z njo lahko ocenili stopnjo zrelosti inovativne kulture.

6.4.1.2 Kakšna je potreba po vpeljavi idejnega managerja kot skrbnika za proces ideacije oz. generiranja idej?

H5: Analizirane organizacije z večjim letnim neto prihodkom so bolj uspešne v aktivnostih inoviranja.

S to hipotezo želim pokazati na obstoj pogoja, da mora v organizacijah najprej obstajati dobiček oz. finančna sredstva, ki jih potem namenijo za investicijo v aktivnosti inoviranja.

Hipotezo H5 sem preverjal s primerjavo vprašanj **Q16**, ki govori, »kakšen je letni neto prihodek vašega podjetja« in **Q33**, ki govori, »kakšna je uspešnost posameznih aktivnosti inoviranja v organizaciji«. Na omenjeni vprašanji je odgovarjal le koordinator v organizaciji. Tabela 6.17 prikazuje rezultate analize in kaže, da p-vrednost ni nikjer manjša kot 0,05, iz česar izhaja, da višji letni neto prihodek analiziranih organizacij nima povezave z uspešnostjo aktivnosti inoviranja v analiziranih organizacijah.

Hipotezo H5 zavrnamo.

H6: Vodstva analiziranih organizacij spodbujajo organizacijsko učenje preko inoviranja na vseh področjih, tako produktnih, kot organizacijskih inovacijah.

Hipotezo H6 sem preverjal z vprašanji **Q18** (letni vložek v inoviranje), **Q26** (kako pogosto sami razmišljate o novih oz. drugačnih oblikah dela v organizaciji...) in **Q31** (kje v vaši organizaciji v največji meri razvijate ideje). Že opisne statistike (Tabela 6.18) so pokazale, da je pogostost uporabe naštetih metod zelo nizka in se s povprečnimi ocenami giblje pri večini metod in tehnik med »nikoli« in »redko«, pri čimer se še najpogosteje v primerjavi z vsemi ostalimi metodami in tehnikami uporabljata tehnika asociacij in možgansko viharjenje. Vse ostale tehnike in metode so razmeroma nepoznane. T-test je pokazal razlike v povprečjih, p-vrednost je pri vseh spremenljivkah 0,000, kar pomeni, da so razlike statistično značilne.

Hipotezo H6 glede na povprečno vrednost pod 2,00 zavrnamo.

H7: Analizirane organizacije, kjer aktivno vlagajo v inovativno kulturo, imajo bolj zavzete zaposlene.

Hipotezo sem preverjal z vprašanji **Q18** (letni vložek v inoviranje), **Q26** (kako pogosto sami razmišljate o novih oz. drugačnih oblikah dela v organizaciji...) in **Q31** (kje v vaši organizaciji v največji meri razvijate ideje). Statistični test Anova je pokazal, da je vrednost

p povsod večja od 0,05, zato ne moremo trditi, da letni vložek vpliva na večjo zavzetost zaposlenih.

Hipotezo H7 zavrnamo.

6.4.1.3 Kakšna je vloga idejnika in kakšne so njegove zadolžitve?

H8: Večina zaposlenih v analiziranih organizacijah za razvoj idej poišče pomoč pri idejniku oz. osebi, ki skrbi za področje razvoja idej.

Omenjeno hipotezo sem preverjal z vprašanjem **Q30** (Na koga se najprej obrnete, ko imate / dobite idejo, ki se tiče vašega dela v organizaciji?) , pri katerem sem spraševal zaposlene, pri komu poiščejo pomoč, kadar gre za razvoj idej ter pri tem dopustil več možnih odgovorov. Izmed navedenih opcij sta izstopala dva odgovora: sodelavci (37%) in neposredno nadrejeni (36,1%). Idejnik je kot eden od možnih odgovorov prejel 5,5% in se tako uvrstil na četrto mesto, tik za vodstvom organizacije (8,8%). **Zaradi navedenega hipotezo H8 zavrnamo.**

H9: Idejni menedžer v vlogi trenerja neposredno vpliva na motiviranost in zavzetost ter pripadnost zaposlenih v organizaciji.

Hipotezo sem preverjal z vprašanji **Q28a** (Imam veliko idej), **Q28m** (za prihodnost organizacije mi je vseeno), **Q30** (na koga se najprej obrnete, ko imate / dobite idejo, ki se tiče vašega dela v organizaciji) ter **Q38c** (organizacija ima posebnega skrbnika za razvoj idej).

Pri izvedbi statističnega testa Crosstabs se je pokazalo, da je vsaj ena ali več skupin, ki ima 2 enoti ali manj, zato povezav ne moremo računati. Lahko pa opisno prikažemo stanje med organizacijami. Iz opisne statistike vpliva ni moč razbrati, zato ne moremo trditi, da idejni menedžer v vlogi trenerja neposredno vpliva na motiviranost in zavzetost ter pripadnost zaposlenih v organizaciji. **Hipotezo H9 zavrnamo.**

H10: Idejni menedžer z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje, ki so na dolgi rok strateško pomembne za organizacijo.

Hipotezo sem preverjal z vprašanji Q33 (uspešnost aktivnosti inoviranja) in Q32a (kako pogosto pri razvoju idej uporabljate vitko metodo) ter Q32b (kako pogosto pri razvoju idej uporabljate skram metodo), Q33 trditve pa sem seštel v skupno dimenzijo in nato naredil test Pearsonovega korelacijskega koeficienta, njegove stopnje značilnosti in števila veljavnih enot. Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,120 in 152 in je statistično značilen. P-vrednost je 0,01 in 0,00. Govorimo lahko o povezanosti med spremenljivkama, vendar s nizko ali neznatno močjo povezanosti. Zato lahko hipotezo H10, ki trdi: »Idejni menedžer z agilnimi metodami pomaga prepoznati ideje, ki so na dolgi rok strateško pomembne za organizacijo« sprejmemo.

6.5 Pregled ključnih ugotovitev iz opravljenih intervjujev z idejniki po svetu

Na začetku bi izpostavil profil idejnikov danes, kolikor je bilo mogoče razbrati iz LinkedIna samega. LinkedIn je v času iskanja ponudil 146 zadetkov oseb, ki so trenutno zaposlene kot idea managerji, oz. so to delo opravljale v bližnji preteklosti. Med njimi najdemo tako moške, kot ženske iz različnih držav. Od 146 nagovorjenih idejnikov preko LinkedIna so se mi odzvali iz sledečih držav: Danska, Rusija, Indija, ZDA, Portugalske, Brazilije, Nemčije in Slovenije.

Po demografskem pregledu so sicer raznovrstnih profilov, večina jih je v starostni skupini od 21-40 let. Od 146 nagovorjenih sem tako dobil odzive od 17-ih, na intervju mi je odgovorilo 12. Od teh 12 idejnikov in idejnic so štiri predstavnice ženskega spola. Vseh 12 dela v različnih panogah: bančništvo, zavarovalništvo, informacijska tehnologija, start-up, zdravstvo, logistika, spletna trgovina, storitve, svetovanje. Za vse velja, da so to delo formalno pričeli opravljati v času zadnjih treh let (nekateri so neformalno pokrivali to področje že prej, vendar ne v 100% obsegu delovnega časa), zato mi tudi niso uspeli

odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja. Skupno je vsem to, da so organizacijsko umeščeni zelo visoko, pod top management, ali pa so celo solastniki (npr. v start-upu).

Vse demografske podatke sem za boljši pregled razvrstil v Tabela 6.26. Vidimo, da je velika večina idejnikov, ki ima zaključeno diplomo ali višjo stopnjo izobrazbe (razen ene, ki ima višjo stopnjo). Razen dveh so vsi v starostni skupini od 21 do 40 let. Nekateri so šele dobro začeli z novo vlogo, drugi so jo opravljali že bistveno dlje, tudi neformalno. Razen treh, vsi ostali prihajajo iz velikih organizacij s preko 250 zaposlenimi.

Tabela 6.26: Demografija idejnikov po svetu

INTERVJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DRŽAVA	PORT.	SLO.	IND.	SLO.	ZDA	SLO.	RUS	DAN.	DAN.	ZDA	BRA.	ŠVI.
SPOL	M	Ž	M	M	Ž	Ž	Ž	M	M	M	M	M
STAROSTNA SKUPINA	21-40 let	21-40 let	21-40 let	21-40 let	21-40 let	21-40 let	21-40 let	41-60 let	21-40 let	21-40 let	21-40 let	41-60 let
IZOBRAZBA	MAG.	DIPL.	DIPL.	MAG.	MAG.	VŠ	DIPL.	MAG.	DIPL.	MAG.	MAG.	MAG.
Profil izobrazbe iz LinkedIna	inženir elektrot.	EF UM	dipl. prodajnik	mag. biol.	mag. proj. Mngmt.	višja šola	dipl. anglist in hispanist	mag. kem. inžen.	u.dipl. i. el.	MBA marketin g	MBA trgovina in IT	ni podatka
KOLIKO ČASA DELA KOT IDEJNIK (V LETIH)	nad 5 let	2 meseca	1 leto	3 leta	1 leto	2 leti	10 let	1, 5 let	6 let	4 mesece	4 leta	7 let
NALOGE IDEJNIKA OPRAVLJAM PRIMARNO/SEKUNDARNO (OB DRUGIH NALOGAH)	primarno	trenutno sekundarno	primarno	primarno	sekundarno, vendar se pričakuje vsak mesec	primarno	primarno	sekundarno, sedaj ne več.	sekundarno	sekundarno	sekundarno, primarno sem razvijalec programsk	primarno ter povezava s Kaizenom
Št. prijavljenih (P) in realiziranih (R) idej.	ni odgovora	18 R	več kot 500 prijav.	nimamo statistike	3 na mesec realizirane	800 P, 255 R idej	50 celotrednjskih programov	nimam podatka.	nimam podatka.	nič	20 idej realiziranih v zadnjih 4 letih.	P 1200 idej/leto, R: 40-45% toliko tudi impleme
ORG. ENOTA	Proizvodnja	prod. mngmt.	asist. VP	ustanovitelj, solastnik	Nabava	Razvoj	Izobraževanje	Razvoj	Proizvodnja	svoja enota	regijska služba za ideje	lastna enota
Velikost organizacije (št. zaposl.)	Velika (205+)	Velika (205+)	Velika (205+)	mikro (1-9)	Velika (205+)	srednja (20-249)	mikro (1-9)	Velika (205+)	Velika (205+)	Velika (205+)	Velika (205+)	Velika (205+)

Vir: Lastna raziskava (2016).

V Tabeli 6.26 lahko opazimo, da so tudi sami idejniki zelo različno navajali podatke o številu idej, ki so jih dobili od zaposlenih, koliko so jih potem razvili naprej. Izstopajo

organizacija št. 3, z več kot 500 prijavami iz Indije, organizacija z več kot 800 prijavami iz Slovenije ter organizacija iz Švice s 1200 prijavami idej, pri čimer želim v nadaljevanju s citati poudariti še to, da so omenjeni idejniki v procesih sami tisti, ki sprožajo prijave in obravnave idej ter da je to njihovo primarno delo.

»V dveh letih smo pridobili preko 500 idej. Pri tem nismo uporabili posebnih metod, večinoma sem vse opravil v dialogih s sodelavci in intervjujih. V trenutku, ko so me videli, so začeli prispevati ideje. Ideje smo tudi nagradili« (Idejnik3 2016).

»Na leto zberemo povprečno 1200 idej. Od tega jih realiziramo okvirno med 40-45% in jih tudi toliko implementiramo. Imamo preprost sistem implementacije. Grem samo do nadzornega, ga vprašam, če je ideja ustrezna. Če jo potrdi, pošljem navodila vsem dislociranim enotam, kako se jo implementira. Ves nadaljnji uspeh razvoja spremljamo preko IT platforme iz Izraela« (Idejnik12 2016).

Tabela 6.27: Zbirna tabela demografije organizacij idejnikov

INTERVJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DRŽ.												
Št. podružnic	50+	0	11-50	0	50+	0	0	50+	50+	50+	50+	50+
Glavna dejavnost	JU	FIN	FIN	KMET	LOGISTIKA	Drugo	IZOBR	ZNANST.	PREDEL OVARN A	ZDRAV STVO	IKT	PROMET
Bruto dod. Vred. / zap.	>60k EUR	45k – 60k EUR	>60k EUR	<15k EUR	>60k EUR	15k - 30k EUR	<15k EUR	30k - 45k EUR	>60k EUR	>60k EUR	>60k EUR	-
Letni vložek v inoviranje	>60k EUR	45k – 60k EUR	45k – 60k EUR	<15k EUR	>60k EUR	30k – 45k EUR	<15k EUR	>60k EUR	>60k EUR	-	<15k EUR	-
Letni neto prihodek	1 - 10 mio EUR	-	10 mio EUR+	0 EUR	10 mio EUR +	1 - 10 mio EUR	-	-	1 - 10 mio EUR	10 mio EUR+	10 mio EUR+	10 mio EUR+

Letni neto dobiček	-	-	10 mio EUR+	0 EUR	10 mio EUR +	50k – 250k EUR	-	-	-	10 mio EUR +	10 mio EUR +	50k – 250k EUR
Last.	D	Tu	Tu	D	Tu	D	D	Tu	Tu	Tu	Tu	D
Sektor	J	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z	J
Položaj v org. (T/S/N)	S	S	S	T	S	S	S	S	S	S	N	S

Vir: Lastna raziskava (2016).

Prilagam Legendo tabele 6.27: JU-Javna uprava, FIN- Finančna industrija, IKT- Informacijske komunikacijske tehnologije, KMET-Kmetijstvo, D-domače lastništvo, Tu-tuje, J-javni sektor, Z-Zasebni, T-top menedžment, S-srednji menedžment, N-nevodstveni.

Tabela 6.27 prikazuje demografijo organizacij, v katerih delujejo idejniki. Poleg tega, da se večina organizacij razlikuje v glavni dejavnosti, se dve organizaciji nahajata v finančni industriji. V več kot polovici organizacij gre za takšne organizacije, ki imajo 50 in več podružnic in dobre poslovne rezultate. Med organizacijami je zgolj ena, ki deluje kot zagonsko socialno podjetje in ima temu primerne finančne rezultate. Večina organizacij je v tuji lastni in deluje v zasebnem sektorju. Med idejniki prevladujejo tisti, ki so v organizacijah na nivoju srednjega menedžmenta. Pri finančnih podatkih je kar nekaj intervjuvanih izpostavilo, da nima omenjenih podatkov, oz. jih ne pozna, ali pa ne sme zaupati, tam so prazna polja v tabeli.

6.5.1 Profil idejnika, kot ga vidijo drugi idejniki

Tabela 6.28: Prikaz kompetenčnega profila idejnika - pogled drugih idejnikov

INTERVJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DRŽ.												
ZNANJA	TRIZ, posl. načrti	Agil. Met.	Povezovanje prod. portfelja	Spl. razgl., baza znanja	vitka metoda, 6 sigma, posl. podj., prod., storitev	Dejavnost podjetja, produkte	Psihologija, poslovne vede, naravoslovje in logika	Metode za razvoj idej v dotični organizaciji	/	Posl. vede, menedžment, diploma iz organizacijske kulture	Niso pomembna	Kaizen, proces. men., prod. men., širina produktov, ozadje iz posl./men. univerz
SPOSOBNOSTI	/	odprtost, optimizem + entuziastični pesimizem	vodenja ljudi, izkušnje iz kreativnosti	radovednost, integracija novosti, sposobnost komuniciranja	Sposobnost dela z ljudmi, komuniciranja, prepričevanje, razmišljanja izven škatle	občutek za ljudi	mehke veščine, razumevanje medosebnih odnosov, znati motivirati za razvoj idej.	/	sposobnost navduševanja, kreativnost ter jasno strukturiranje kreativnosti.	Start:up izkušnje, delo v različnih timih.	Odlične veščine komuniciranja, socialni kapital, ki pomaga pri izvedbi idej	kreativnost, motiviranje, nagrajevanje evalvatorjev in prijaviteljev v idej, biti motivator, optimist, biti potrpežljiv
VEDENJA	/	odprta komunikacija	/	/	/	spoštljivost do drugačne ga razmišljanja	uravnava konflikte, dinamiko egov različno mislečih ljudi	/	/	/	/	/

Vir: Lastna raziskava (2016).

Tabela 6.28 prikazuje zbiran pregled predstav idejnikov o kompetenčnem profilu idejnika. Tretjina intervjujanih je med znanji izpostavila agilne metode (Portugalska, Slovenija, ZDA in Danska), ravno tako je tretjina izpostavila znanja produktnega menedžmenta (Indija, ZDA, Švica in Slovenija). V ZDA med top 500 podjetji postajajo ta znanja nujna za vsakega novo zaposlenega, kot nakazuje citat v nadaljevanju.

To, kar je Toyota naredila z vitko metodo, kaizenom in 6 sigmo, se zdaj prijema zadnjih 10 let v ZDA. To je zdaj osnovni trening za novozaposlene v

»Fortune 500 podjetjih.« Sama sem to doživela pri prejšnjem delodajalcu iz letalske industrije. Zdaj je to postal obvezen trening za vse zaposlene, ki želijo delati v top 500 uspešnih podjetjih. Tukaj je poseben poudarek na izboljšanju procesov. Idejnik pa bi moral biti vsak zaposleni.« (Idejnica5 2016).

Tako idejnik iz ZDA, kot idejnik iz Švice vidita ključna znanja za idejnika iz poslovnih ved in menedžmenta ter procesnega menedžmenta.

Zagotovo potrebuje znanja in poslovnih ved ter menedžmenta, morda diploma ali več iz organizacijskega menedžmenta, organizacijske kulture, vedenja. Idejnik mora imeti širšo sliko o tem, kaj je glavna dejavnost organizacije, iz katere izhaja (Idejnik10 2016).

V našem primeru je ključno znanje o procesnem menedžmentu, naših produktih, kreativnost, motiviranje, nagrajevanje evalvatorjev in prijaviteljev idej, razvoj orodij za idejni menedžment, poznavanje širine produktov, biti motivator, optimist, biti potrpežljiv, idejnik bi moral potem imeti ozadje iz univerz s poslovnimi, menedžerskimi vedami (Idejnik12 2016).

6.5.2 Primerjava s profilom menedžerja inovacij (CInnO)

Tabela 6.29: Primerjava s profilom inovacijskega menedžerja (CInnO)

INTERVJU	DRŽAVA	IDEJNIK VS CInnO (IDEJNIK=)	IDEJNIK VS CInnO (CInnO=)
1		/	/
2		osredotočen na ideje, pred inovacijo	osredotočen na inovacijo
3		uči, trenira zaposlene v dajanju idej, goji inovacijsko kulturo, ustvari tim in okolje za generiranje idej	osredotočen na strategijo podjetja, produktne inovacije s smernicami podjetja
4		iskanje in generiranje novih idej	realizacija že izbranih idej
5		Idejnik skrbi za lovljenje idej in kreiranje pogojev za inovacijsko kulturo	CInnO razpolaga z določenimi finančnimi sredstvi, ljudmi, več se povezuje z ostalimi oddelki, da že izbrane ideje razvije naprej do inovacije.
6		ne vidim razlik	ne vidim razlik
7		združuje organizacijske, čustvene, racionalne in kreativne vodje za namen generiranja novih idej.	CInnO ne more delati sam, že potrjene ideje umesti v svoj proces.
8		moderator, ki skrbi za proces, da sledimo t.i. »stage-gate procesu«.	Za CInnO ne vem, ker se s takim profilom še nisem srečal
9		organizira pridobivanje in razvoj idej tako, da postavi strukturo nekemu kreativnemu procesu	Skrbi za razvoj inovacij, ki so višje vrednotene od idej in jih razvija po prednastavljenem procesu.
10		generiranje čim več idej in motiviranje ter spodbudo zaposlenih.	CInnO bi zaposloval menedžerje inovacij in idejnike, ki bi jih integriral v različne ekipe zaposlenih.
11		Idejnik zbira ideje zaposlenih, naredi validacijo, ali so ideje ok in jih pošlje presojevalcu.	/



Vir: Lastna raziskava (2016).

Primerjava obeh profilov kaže, da večina idejnikov vidi razliko med obema profiloma v tem, da je primarna vloga idejnika iskanje idej (Tabela 6.29), spodbujanje razvoja inovacijske kulture, uporaba in trening inovativnih tehnik za razvoj idej in biti kreativen vodja ter motivator zaposlenih, medtem ko je menedžer inovacij (CInno) tisti, ki skrbi za razvoj inovacij, ki imajo že jasno začrtane cilje in strategijo, oz. skrbi za večjo povezavo s strategijo podjetja in je bolj usmerjen na inovacije, ki so produktno naravnane. Nekateri se s profilom menedžerja inovacij še niso srečali. Obstaja pa tudi primer med intervjujanimi idejniki, kjer sodeluje v isti organizaciji skupaj z menedžerjem inovacij.

V naši organizaciji imamo na sedežu obe vlogi. Tako idejnika, kot menedžerja inovacij. Idejni menedžment pri nas pomeni izboljšave obstoječih procesov po Kaizen filozofiji, torej pri spreminjanju ne trošimo denarja, ko iščemo rešitve in ne trošimo preveč osebja in prostora za to. Pri nas je cilj posredovati idejo v 2 minutah. Imamo takšen proces in obrazce, ki to podpirajo. Sam sem zadolžen za Kaizen filozofijo in orodje je samo en aspekt tega. Širok nabor aktivnosti, ki jih enostavno zreduciramo na posredovanje idej. Imamo avtomatsko generirana obvestila o vsaki prijavi ideji, ki jih dobimo vsi zaposleni, ki lahko potem kometirajo ideje in evalvirajo sveže ideje. Izberemo najbolj cenjene ideje. Sodelavec, ki je CInnO, je bolj vključen v inoviranje, ki se nanaša na produkte (Idejnik12 2016).

6.5.3 Podpora vodstva in ustreznost pogojev v organizaciji

Tabela 6.30 prikazuje stanje podpore vodstva in ustreznost pogojev v organizacijah, kjer delujejo idejniki. Vidimo, da z izjemo dveh primerov (Portugalske in ZDA) igra povsod vodstvo aktivno podporno vlogo in na ta način idejnikom omogoča, da širijo inovativno kulturo v organizacijah, kjer delujejo. Od vseh organizacij idejnikov samo v treh nimajo

posebnih ukrepov za razvoj inovacijske kulture. Vsi idejniki so izpostavljali kot ključne pogoje vzpostavitev komunikacije, podpore vodstva, moralne in finančne, seznanjenost idejnika z izzivi organizacije na strateški ravni ter proračun za razvoj idej.

Tabela 6.30: Podpora vodstva in ustreznost pogojev v organizaciji

INTERVJU	DRŽAVA	Vloga vodstva	POSEBNI UKREPI ZA RAZVOJ INOVACIJSKE KULTURE	POGOJI V ORGANIZACIJI
1		ni odgovora	Bootcamp dogodki in družbeno odgovorne akcije	mentoriranje, učinkovito medoddelčno sodelovanje, deljenje znanja in uporabo različnih informacijskih orodij
2		postopna podpora	Jih še ni.	podpora vrhovnega vodstva
3		zmerna podpora	nagrajevanje dobrih idej in spremljanje z IT platformo.	vzpostavitev komunikacije po vseh kanalih, povezava idejnika z vodstvom, seznanjenost idejnika z izzivi organizacije
4		podpiramo ideje	ustvarjanje družbenih inovacij znotraj podjetja.	redni pogovori vodstva z idejnikom in z ostalimi, ki idejo izvajajo.
5		aktivno podpira	pri selekciji novih kandidatov za zaposlitev preverjamo fit z organizacijo z vidika kreativnosti, ključni indikatorji po posameznem zaposlenem iz inovativnosti (število prijavljenih in realiziranih idej, prihranek, prihodek)	vodstvo mora zagotoviti finančna sredstva, ljudi, čas, prostor za razvoj idej, aktivno komunicirati o koristi idejnika in idejnega menedžmenta
6		aktivno podpira	nimamo posebnih programov. Zgolj omogočeno posredovanje idej sproti in sproten odziv nanje.	Naklonjenost vodstva, zaposlitev idejnika za polni delovni čas, pomoč podpornih služb: marketinga, kadrovske, programerjev, ki pomagajo razvijati ideje. Dovoliti vsem zaposlenim nekaj časa na dan za ustvarjalnost.
7		aktivno podpira	izbor ustreznih kadrov na začetku.	vodstvo mora idejniku dati svobodo, da bo lahko kreativno deloval.
8		zmerna podpora	S podporo vrhnjega menedžmenta od zgoraj navzdol po organizaciji.	S podporo vrhnjega menedžmenta idejniku.
9		zmerna podpora	Organiziramo posebne delavnice, za razvoj idej. Posebne nagrade za naj idejo leta, manjša tekmovanja v	top menedžment mora pomagati s komuniciranjem podpore razvoju idej in pomagati pri motivaciji

			izboljšavah, večje in manjše zaposlenih.
10		ni nobene aktivne podpore	Jih nimamo, uspešno zatiramo inovativno kulturo.
11		zmerna podpora	Nagrade, posebne kampanje, posebne iniciative, ločeno inoviranje izboljšav in ločeno inoviranje produktov.
12		zmerna podpora	Imamo iniciative za izboljšave kvalitete, sestanke, ki na novo definirajo menedžment (»Reboot and improve management«). Težko je razvijati skupno filozofijo zaradi velike decentralizacije in geografske razdrobljenosti.

Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri tem so pristopi nagrajevanja različni. Npr. brazilska organizacija ima posebne iniciative in nagrade za inoviranje, enako imajo tudi v ZDA in na Danskem. Na drugi strani je veliko tudi drugih iniciativ in eden od zanimivih ukrepov je preverjanje stopnje inovativnosti oz. želja za inoviranje bodočih sodelavcev v zaposlitvenih razgovorih, kar izpostavlja idejnica iz ZDA.

»Že na začetku, ko zaposlujeemo novega sodelavca, iščemo takšne, ki ustrezajo naši inovacijski kulturi. Če posameznik pride skozi vse intervjuje, je kulturno fit. V intervjujih se vsako vprašanje nanaša na enega od vodstvenih principov in inoviranja. Microsoft npr. zaposluje po vlogi, tam ni nobene Microsoft kulture, ni takih intervjujev, ali obstaja »fit« med osebo in družbo. Mislim, da podobno, kot pri ClnnO-ju mora vodstvo organizacije omogočiti idejniku finančna sredstva, vire v ljudeh, čas za razvoj, medsektorsko podporo, kvaliteto, sposobne ljudi, sponzorstvo ideje s strani glavnega direktorja, oz. predsednika uprave, tako da vsi zaposleni vedo, da je idejnik v organizaciji zato, da pomaga najti in razviti ključne strateške ideje. V primeru odsotnosti ustrezne podpore vodstva obstaja druga pot, vpliv idejnika direktno na zaposlene, znotraj njihovih vrst mora najti spodbujevalce

sprememb, ki bodo s svojo neformalno močjo pomagali pri implementaciji sprememb« (Idejnica5 2016).

6.5.4 Kakšen tip zaposlenih prevladuje v organizacijah idejnikov, kakšne inovacije razvijajo ter koliko idejnikov naj ima organizacija

Tabela 6.31: Vrste sodelavcev, inovacij ter koliko idejnikov naj ima organizacija

INTERVJU	DRŽAVA	Vrsta sodelavcev v organizaciji	Vrste inovacij, ki jih razvijate	1 ali več idejnikov v organizaciji
1		ni odgovora	poslovne modele	več različnih
2		zadržani, se ne želijo izpostavljati	produktne	več
3		nekaj entuziastov in ogromno spečega potenciala	inkrementalne, manjše, ki ustvarijo prihranke	1
4		nekateri niso motivirani in delajo zgolj za zaslužek, nekateri pa so zagnani	eko-socialne in naravovarstvene inovacije.	odvisno od velikosti organizacije
5		ni odgovora	prebojne inovacije	vsak bi moral biti idejnik
6		proaktivni z idejami	inkrementalne izboljšave	1
7		proaktivni z idejami	ne gledamo vrste inovacij	lahko tudi več, vendar ne bi smeli delati v istih skupinah
8		V podjetju imamo zaposlenih mnogo inženirjev, ki imajo veliko dobrih idej, vendar so velikokrat prezasedeni in ne uspejo prijaviti svojih idej.	inkrementalne in tudi prebojne	odvisno od velikosti organizacije
9		srednje aktivni.	nove segmente poslovanja	odvisno od velikosti organizacije. Vsak ne more biti inovator.
10		pasivni opazovalci in malo število zavzetih	jih ne razvijamo	vsaj 1 ali več
11		večina jih je pasivna, oz. se prioriteto posveča dnevnim zadolžitvam in jim zmanjka časa za inoviranje.	inkrementalne izboljšave procesov.	vsaj dva do tri na lokacijo za diskusije o nekaterih idejah.

12		Veliko zaposlenih prebira in redno komentira ideje, približno 200 zaposlenih jih redno evalvira. Vsaj 60 jih redno prijavlja.	Procesne in produktne	1 idejnik na sedežu in 9 po ostalih dislociranih enotah.
----	---	---	-----------------------	--

Vir: Lastna raziskava (2016).

Iz pregleda v Tabela 6.31 vidimo, da je v večini organizaciji moč opaziti povečano aktivnost sodelavcev na področju prijav in razvoja idej, kar se vidi že v številu prijavljenih idej:

»V dveh letih smo pridobili preko 500 idej. Pri tem nismo uporabili posebnih metod, večinoma sem vse opravil v dialogih s sodelavci in intervjujih. V trenutku, ko so me videli, so začeli prispevati ideje. Ideje smo tudi nagradili. Smo jih pa veliko tudi zavrnila« (Idejnik3 2016).

Podatki za 2015: danih 800 idej, razvitih pa 255. Pri tem ne uporabljamo nobenih posebnih metod. Na razpolago imam R&R oddelek, v katerem »furam ideje«. Delamo jih v pisarni kot »open space«. Zanimivost: na promenadi parka pred hišo imamo večino debat in idej, ko smo na odmoru. Imamo »Diamantni sistem«, to pomeni: včasih imam podrejene, če vodim projekt jaz, včasih sodelujem in sem vodena s strani drugih. Poročam direktno glavnemu izvršnemu direktorju (Idejnik6 2016).

Pri tem opažam razpršenost vrst idej, s katerimi se ukvarjajo idejniki. Gre tako za produktne, kot procesne ideje, kot tudi stopnjujoče in prebojne inovacije.

Na vprašanje, ali imeti v organizaciji enega ali več idejnikov, so bili v večini odgovori, da to zavisi od velikosti organizacije, da pa bi moral idejnik delovati vsak v ločeni skupini:

»Zavisi od velikosti organizacije. Če je velika, bi lahko koristila 2 idejnika, ali več njih. Vendar nikakor ne bi smela dva idejnika delati v isti skupini. To bi bilo neproduktivno. Lahko pa se idejniki med sabo posvetujejo glede metod, idej, ko so delo v svojih skupinah že opravili. V vsakem primeru vsak idejnik potrebuje veliko svobode« (Idejnik7 2016).

6.6 Pogled ustanovitelja, večinskega lastnika in predsednika upravnega odbora opazovane organizacije., Matjaža Čadeža

V teoretskem delu smo si podrobneje pogledali vpliv vodstva, posameznega zaposlenega, na primeru Halcoma pa se je ponudila priložnost, da se pogovorimo tudi z večinskim lastnikom podjetja, ki je pri vzpostavljanju funkcije idejnika v podjetju imel eno aktivnejših in ključnih vlog.

Za razumevanje vloge lastnikov in vodstva je bil zame ključen vpogled v način razmišljanja lastnikov in vodstva v podjetju, ki je že vzpostavilo idejnika, zakaj se je tako odločilo, kako vidi vlogo idejnika in proces idejnega menedžmenta, kje so priložnosti za izboljšave in kaj bi priporočili drugim organizacijam, ali uvajati to vlogo, ali ne.

6.6.1 Vzpostavitev lastnega inkubatorja kot ločene organizacijske enote v organizaciji

Primer opazovane organizacije je prvi primer, kjer obstaja interni inkubator z idejnikom v Sloveniji, ki je posebej posvečen razvoju idej in inovativne kulture. Inkubator je bil že dlje časa težko pričakovan, saj se je pokazalo, da v primeru odsotnosti ustreznih prostorov za inoviranje vse skupaj bistveno podaljšuje čas razvoja in stroške razvoja ter tudi ustrezno zmanjšuje motivacijo in kreativno voljo zaposlenih, da v miru razmišljajo in prispevajo svoje ideje.

Razlog za nastanek inkubatorja lastnik vidi v nujni ločenosti od obstoječe organizacije, tako fizične, kot organizacijske, kot kulturne.

V podjetju, ki je vpeto v zadolžitve, roke, projekte, ki morajo biti končani na rok, in zadovoljstvo strank, je pri takšnih projektih vedno stalna tekma s časom. Zato v podjetju ne ostaja zadosti prostora za mirno razmišljanje o novih idejah, tudi če do ideje pride, vsaj do naslednje stopnje razvoja ideje, to je prototipa, na osnovi katerega se lahko pogovarjaš s stranko in jo prepričaš v sodelovanje... Nobena organizacija tega ne omogoča, če v podjetju ne vzpostaviš mirnega kotička oz. org. enote, ki je namenjena posebej temu, da ljudje najprej svoje ideje do konca pripravijo in se z njimi potem poigrajo, jo

preizkusijo po vitki metodi na potencialnih strankah ter pripeljejo do take stopnje, ko imajo tako vrednost, da jo lahko predstavijo strankam, ocenijo, ali gre naprej in ustavijo, če nima vrednosti.... Zato je nastal inkubator» (Čadež 2016)

Pri tem je potrebno poudariti podporo tudi iz finančnega vidika, ki terja v mnogih organizacijah pogum in spoštovanje odločitev, v konkretnem primeru inkubatorja opazovane organizacije je lastnik trdno vztrajal na investiciji oziroma, da se celotno vodstvo podjetja zavestno odloči in v zameno za to planira zmanjšan finančni uspeh družbe.

Potem sem jaz kot lastnik takrat rekel: »v redu, razumem, s stališča menedžerja moramo v to idejo-inkubator investirati. Investiramo pa zmanjšanje finančnega uspeha družbe na kratek rok, zato da bomo lahko povečali uspeh na dolgi rok.« Potem smo se dogovorili, da so eno-letni cilji Halcoma so že postavljeni cilji, od katerih se odšteje strošek za vzpostavitev Halcom Studio, kar je bilo zelo jasno definirano. S stališča lastnika smo imeli cilj ustrezno dobičkonosnost podjetja in od tega investirati v inkubator brez pričakovanih koristi na kratek rok (Čadež 2016).

Interni inkubator opazovane organizacije je samostojna enota, ki je po zadnji reorganizaciji umeščena tik pod glavnega izvršnega direktorja družbe. S tem organizacija tudi posredno kaže, da je inovativnost kot tema zelo visoko v hierarhiji zaradi vseh direktnih vplivov. Z zadnjo reorganizacijo se je na novo definirala vloga inkubatorja in je na strateškem zemljevidu podjetja kot organizacijska enota poleg strateških ciljev, vezanih na izgradnjo in negovanje inovativne kulture tudi na novo definirala strateške aktivnosti, vezane na pridobivanje dodatnih evropskih finančnih virov, ter ustvarjanja pogojev za sodelovanje partnerjev in strank opazovane organizacije v procesu inoviranja, kar pripomore h krepitvi ugleda in prepoznavnosti kot zaupanja vrednega svetovalca (»Trusted advisor«).

6.6.2 Vpeljava vloge idejnika – pogled lastnika

Izkušnje z vzpostavitvijo spletnega mesta, prostora in organizacijske enote ne zadoščajo, da bi sam sistem inoviranja tekel učinkovito in usmerjeno.

Ena od pomembnih stvari je bila, da smo želeli to atmosfero, da je v Halcomu možno tudi ideje posameznika realizirati do določene stopnje, dvigniti. To je zelo težko v podjetju, ki nikoli ni bilo tako organizirano, da bi ljudje naenkrat verjeli, da bo zdaj kako drugače. Začeli smo tako, da smo najprej odprli spletni portal za zbiranje idej. Na začetku je ta atmosfera imela veliko inercije in dvoma, zakaj bi to naredil, kaj pa bo drugače potem, če prispevam idejo (Čadež 2016).

Veliko časa so v podjetju namenili razmisleku o vlogi skrbnika celotnega procesa in tako prišli do ideje o delovnem mestu idejnika (idea managerja).

Idea manager je skrbnik za to, da gre ideja skozi določene faze, brez da bi to vedeli vsi posamezniki v podjetju, in če pride ideja skozi zadnje sito, kjer je potrjena s stališča strokovne komisije / vodstva, ki to financira, potem je idea manager odgovoren, da tega inovatorja spodbuja k zaključku ideje, mu svetuje, po katerih metodah naj idejo pripelje do naslednje stopnje in mu omogoči podporo s stališča finančnih oz. razvojnih resursov, ki jih morda sam inovator niti nima. Idea manager je nekdo, ki upravlja z idejami, ki pridejo na centralno mesto. Nekateri ideje, ki niso ustrezne, mora seveda zavreči, ustrezne pa pripeljati do ravni prototipa. Bistvo je, da ideja pride tako daleč, da jo podjetje lahko v oprijemljivi obliki promovira pri potencialnih strankah (Čadež 2016).

6.6.3 Prostor za razvoj idej

Opazovana organizacija je oktobra 2013 otvorila prvi prostor, namenjen inoviranju. Takrat se je pokazalo, da so odprte priložnosti tudi za deljenje tega prostora z zunanjimi javnostmi, ki so delale na področju razvoja idej. Prostor kot tak je urejen po zadnjih arhitekturnih smernicah na področju razvoja idej, hkrati pa daje asociacije na garaže. Fizična ločenost mora biti zaradi tega, ker se tako zmanjšuje delež motenj in nenapovedanih trkanj itd.

6.6.4 Mostovi inoviranja

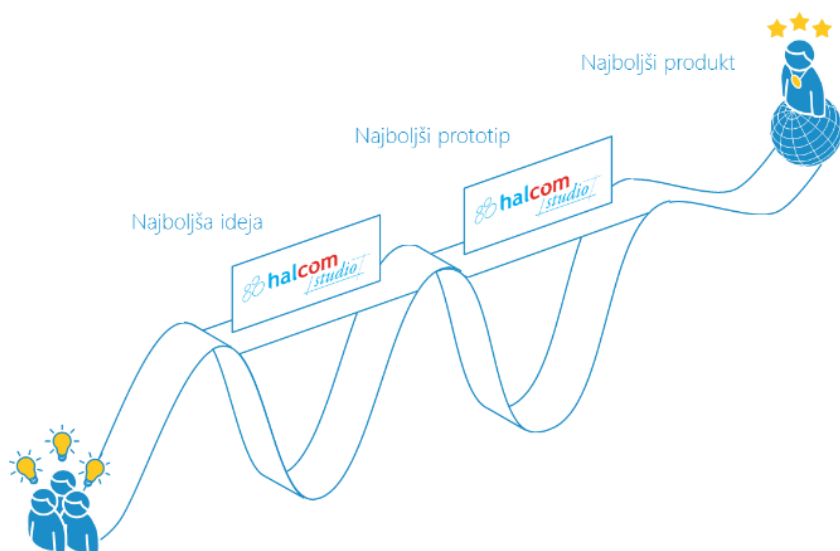
V opazovani organizaciji so razvili lastno metodo inoviranja, ki so je poimenovala Mostovi inoviranja (Slika 6.1) in je nastala kot sinteza vseh aktualnih spoznanj, razmišljanj in izkušenj iz FinTech panoge. Pri tem so izhajali iz tega, v kakih razmerah se ideja rodi. Vsaka ideja se rodi kot nek odgovor na izziv, ki ga nekdo zaznava v danem trenutku. Ponavadi se to dogaja v družbah, formalno, ali neformalno. Nekdo od navzočih izpostavi nek problem, vsak od ostalih pa ima idejo, kako bi ga rešil. V praksi se to zelo pogosto dogaja, le redke pa so priložnosti, ko je nekdo prepričan in ima notranjo energijo, da je ta njegova ideja res tista, prava. Takrat se kot inovator sooča z mnogimi izzivi, od tega, da se želi o ideji pogovoriti, večinoma to stori v krogu svojih najbližjih, ali prijateljev, vendar se zaradi narave rešitve oz. inovacije tega – prijateljev in domačih ni vedno pametno posluževati za nasvete, ker bodo prvič, pristranski, in drugič, skušali posameznika odvrniti od inoviranja in ga vrniti na stare tire. Poleg tega, da je treba preveriti končno rešitev pri končnih uporabnikih, obstaja še ena nevarnost, to je naslednja nova ideja, ki premami inovatorja, da zapade v krog večnega sanjarjenja in se vsak dan z mislimi posveča drugi ideji, na koncu pa iz tega ni nič oprijemljivega.

Zato so v opazovani organizaciji razvili niz korakov in tehnik, ki so jih poimenovali Prvi most, s katerimi pride ideja od rojstva pa do prvega prototipa in se na ta način uspešno izogne točki pokopališča idej, saj če ne pride ideja skozi to fazo, potem ne bo gotovo nikdar zaživel.

Z razvitim prototipom inovator preverja poslovni model ideje v praksi. S testno uporabo prototipa na pravih primerih iz vsakdanjega življenja pri končnih uporabnikih preveri domneve, ki so jih potrjevali tekom predhodnih poglobljenih intervjujev. Ob tem ves čas pozorno spremlja morebitne spremembe v novih tehnologijah in navadah končnih uporabnikov, ki bi bistveno vplivale na celotni poslovni model. Vzporedno poteka testiranje uporabniške izkušnje ne samo iz vidika dizajna aplikacije, temveč tudi celotnega procesa, kako uporabnik opravi določeno akcijo v aplikaciji. S takšnim testiranjem se v aplikaciji odstrani odvečne korake v postopkih, da le-ti čim hitreje stečejo. Ob prehajanju prvega mostu se pojavlja še ena past. To je padec motivacije inovatorjev, da se iz inovacijskih entuziastov spremenijo v inovacijske skeptike. Ta padec motivacije se pojavi takrat, kadar se celotni proces razvoja ideje ustavi pri prototipu in inovator izgubi upanje, da lahko nadaljevanje razvoja pripelje do uspešnega produkta, ali pa končni uporabniki ne sprejmejo prototipa na način, kot si inovator želi. Opisana situacija predstavlja pri inovatorjih neuspeh v inoviranju in idejo z inovatorjem vred pripelje na točko, ki jo v opazovani organizaciji imenujejo »pokopališče inovatorjev«.

Za uspešno nadaljevanje razvoja idej po prvem mostu so v opazovani organizaciji oblikovali niz orodij in korakov, ki so jih poimenovali Drugi most, po katerem inovator z ekipo razvije prototip do najmanjšega uspešnega produkta (»minimum viable product«), ki ima ustrezno zasnovo za vstop na trg. Pot mostov inoviranja se zaključi, ko se pojavi prvi kupec in odda naročilo za nov produkt. Takrat se najmanjši uspešni produkt dodeli v dokončanje razvoja do polnega produkta v razvojni oddelek opazovane organizacije. Metoda mostov inoviranja se povezuje z vitko in skram metodo, ki sem ju že omenil zgoraj.

Slika 6.1: Metoda mostov inoviranja v opazovani organizaciji



Vir: Halcom (2016).

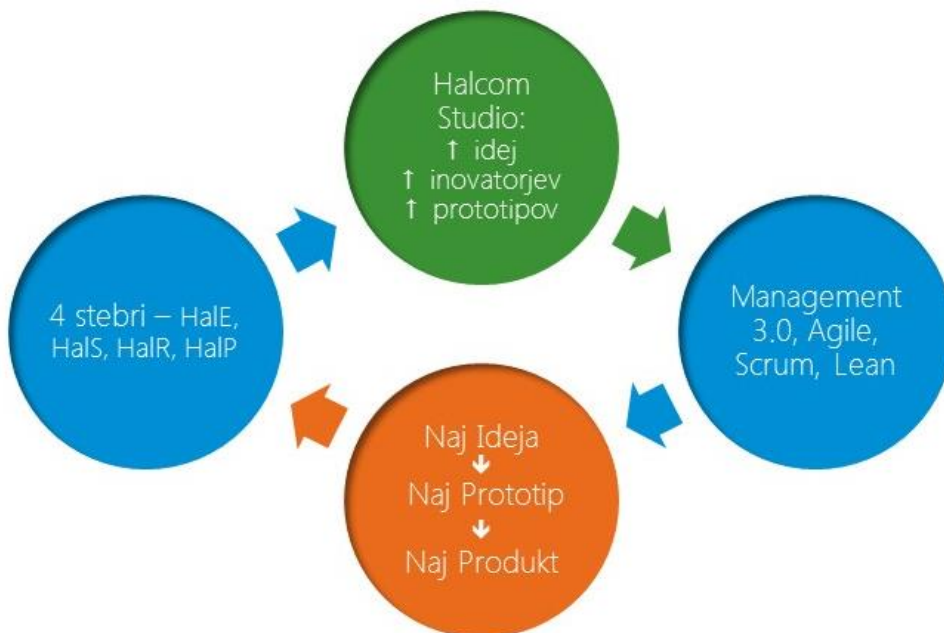
6.6.5 Štirje stebri delovanja Studia (HalE, HalS, HalR, HalP)

V opazovani organizaciji so hkrati pri razvoju idej v specifični niši opazili, da imajo določene ideje svoje karakteristike in jih je zato potrebno drugače razvijati. Zato so znotraj svojega inkubatorja postavili štiri stebre delovanja (Glej Slika 6.2):

- Hal E – Entrepreneur, pri katere gre za koncept, da vsak zaposleni, ki da idejo, je tudi na vseh fazah razvoja te ideje aktivno vključen;
- Hal S – Student, pri katerem gre za strateško povezovanje z akademskim okoljem z namenom obogatiti znanje in da se na ta način spozna nove kvalitetne sodelavce, ki čutijo željo ali potrebo do inoviranja;
- HalR – kadar gre za ideje, ki presegajo planirane okvire opazovane organizacije iz vidika denarja, časa, ljudi, znanja, se preko tega stebra poišče ustrezna sredstva, ali ustrezne partnerje, da se razvoj ideje lahko nadaljuje,
- Hal P – nobena ideja ne bo zaživela, če je posameznik ne bo znal ustrezno predstaviti, zato so se v opazovani organizaciji odločili na strateškem nivoju za organizacijo internih delavnic javnega nastopanja ter javne predstavitve prijavljenih idej (kar v angleščini poznamo kot »pitch«) pred komisijo.

Ko je prišel Roman (izvršni direktor, direktor področja Korporacijski razvoj), je prišel s cilji, da se povezujemo z univerzitetnimi ustanovami (HalS) in nadgradil tudi z razvojem projektov iz EU sredstev (HalR), ki jih je dopolnil v celoto. S temi nadgradnjami se strinjam, pri čemer za področje HalP nisem več prepričan, da je to še vedno stvar Halcom Studio – ali zato, ker je to potem sam inkubator preširok. Zakaj, nisem prepričan. Sigurno pa ga je treba še razvijati. Sposobnost navduševanja drugih je nujna, da bomo na dolgi rok kot podjetje uspešni. Če nimamo ljudi, ki so sposobni prepričati potencialne kupce, potem bomo vedno sledilci in ne vodilni (Čadež 2016).

Slika 6.2: Prikaz umeščenosti stebrov in metod inoviranja v opazovani organizaciji



Vir: Halcom (2016).

6.6.6 Priporočila za druga podjetja

V zaključku pogovora Čadež izpostavlja, da glede na dolgoletne izkušnje je nujno potrebna posebna organizacijska enota za inoviranje z idejnikom v vsaki organizaciji.

Na osnovi lastnih izkušenj Halcoma in spoznavanja podjetij, zlatih gazel, vidim en velik izziv v slovenskih podjetjih, da tista, ki so izjemno uspešna –

gazele, ki hitro napredujejo, temeljijo svoj uspeh večinoma na entuziazmu, znanju, delavnosti in vizionarstvu lastnika. In ti lastniki so nekateri resnično izjemni in so zato podjetja pripeljali za slovenski prostor tako daleč v svetovnem nivoju, tako da nekatera majhna podjetja skozi svojo nišo pokrivajo nekaj deset odstotkov globalnega trga. Največji izziv v teh podjetjih vidim ravno v tem, da večinoma ti lastniki pri sebi ne vidijo potrebe, da bi znotraj svojih podjetij vzpostavili lasten inkubator. Še več, odkrito povejo, da o tem niso nikoli razmišljali. Veliko se je govorilo o tem, da se bo v njihovih podjetjih krepilo inovativno kulturo skozi seminarje, izobraževanja in konference. Nihče pa ni razmišljal o tem, da če hočeš nove ideje razvijati, jim moraš dati organizacijski čas, prostor in mir, ter jim postaviti Idea managerja, ki jim pomaga idejo pripeljati do konca. Tisti, ki ima idejo, je povečini slab menedžer oz. upravljalec svoje ideje. Idea manager mu pomaga to realizirati do takega nivoja, da je ta ideja uporabna. In več, osebno sem prepričan, da mora vsako podjetje nujno imeti tako organizacijsko enoto, ki jo mora podpirati največji vizionar znotraj podjetja in jasno tudi lastnik. Če tega ni, potem ne more uspeti. Jasno je, da je treba tudi tej enoti postaviti konkretne cilje (Čadež 2016).

6.7 Opazovanje z udeležbo

Pri tej metodi se bom sprehodil skozi celoten proces, v katerega sem bil neposredno vključen, od zaposlitvenih razgovorov naprej. Pri tem želim izpostaviti ključne kritične dogodke, ki so se odvijali in so vplivali na spremembe glede dojemanja vloge idejnika, ali pa percepcijo inovacijske kulture v opazovani organizaciji. Na koncu vsakega dogodka ovrednotim izkušnjo, ki je kot dobra praksa oz. napaka, iz katere smo se nekaj naučili in lahko služi v pomoč vsem sedanjim in bodočim idejnikom v drugih organizacijah.

6.7.1 Izbor ustreznega kadra za mesto idejnika

V opazovani organizaciji so za delovno mesto tri mesece iskali osebo s formalno zaključeno sedmo stopnjo izobrazbe družboslovne ali tehnične smeri, z najmanj 5 let delovnih izkušenj, od tega vsaj 1 leto na primerljivo odgovornem delovnem mestu, ki je imela po Adizesu močnejše izražena (E in I), bila vešča razvoja kreativnih idej, imela izkušnje z motiviranjem zaposlenih, vodenjem projektov, pri tem kazala odločnost in samoiniciativnost, bila sposobna strateškega razmišljanja, komunikativna in empatična ter imela poznavanje določenih programskih jezikov (Java ipd.). Na zaposlitveni oglas sem naletel po naključju in ravno zadnja zahteva mi je predstavljala vprašanje, kako se znanje programskih jezikov povezuje z vsemi naštetimi zahtevami, ali mora biti idejnik v prvi vrsti programer, ali je lahko v prvi vrsti idejnik in se priuči podrobnosti o samih produktih, ki jih organizacija proizvaja in specifik, ki jih imajo posamezne industrijske panoge. S tem vprašanjem sem se obrnil na takratnega kadrovskega direktorja in vprašal, če je smiselno, da se prijavim, glede na to, da ne izpolnjujem zadnje zahteve. Kadrovskega direktorja je rekel, da naj se kljub temu prijavim, da se bodo po pregledu v komisiji odločili, ali bodo z mano nadaljevali pogovore. Kmalu je sledilo vabilo na prvi pogovor, drugi, tretji in četrti, na katerem sem podpisal novo pogodbo o zaposlitvi. Tekom prvih treh zaposlitvenih intervjujev smo skupaj ugotovili, da morda znanje programskega jezika ni ključna kompetenca, saj prihajam v ekipo, v kateri je že en razvojni inženir, ki ima vsa potrebna znanja iz tega področja in mi bo v pomoč pri presoji idej iz tehničnega vidika. Na podlagi omenjenega se je prilagodil opis delovnega mesta (Tabela 6.32).

Tabela 6.32: Opis delovnega mesta Idea manager v opazovani organizaciji

IDEA MANAGER

Formalna izobrazba:
• 7 stopnja družboslovne ali tehnične smeri
Delovne izkušnje:
• 5 let, od tega vsaj 1 leto na podobno odgovornem mestu
Dodatna znanja:
• Aktivno znanje angleščine • Halcomovi produkti, rešitve in storitve • Poslovna in pisna komunikacija • Prezentacijske tehnike • IPS ter MS Office
Veščine:
• sposobnost koordiniranja in motiviranja kreativnih sodelavcev • odločnost in samoiniciativnost • strateški pogled • komunikativnost in sposobnost empatije

Vir: Halcom (2013).

Poleg opisa zahtev delovnega mesta, ki je izhajal iz zaposlitvenega oglasa, je v sami sistemizaciji opazovane organizacije moč opaziti tudi definicijo vsake od zahtevanih kompetenc z Adizesovo metodologijo (PAEI) in umestitev le-teh znotraj posameznega od štirih stebrov delovanja inkubatorja opazovane organizacije (HalE, HalS, HalR, HalP). Definiranih je 31 nalog, od tega 16 takih, ki vključujejo E vidik, ter 15 takih, ki vključujejo I vidik po Adizesu (glej Tabelo 6.33).

Tabela 6.33: Opis delovnih nalog Idea managerja

OPIS DELA**Odgovornosti:**

- **(E,I)** motivacija zaposlenih za inovativno in kreativno delo
- **(P,A)** informiranje zaposlenih o načinu in vsebini delovanja Halcom Studia
- **(P,E)** Izvedba plana in strategija razvoja (roadmap) inovativnih prototipov s ciljem odpiranja novih priložnosti v srednjeročni (2-5 let) prihodnosti
- **(P,A,E)** obvladovanje stroškov v Halcom Studiu
- **(E,I)** pridobivanje in analiza povratnih informacij od strank in končnih uporabnikov
- **(P,A)** učinkovita organizacija in nadzor izvajanja poslovnih procesov (racionalnost, učinkovitost in angažiranost zaposlenih; usmerjanje, spremljanje in ukrepanje)
- **(P,A,E)** zagotavljanje ustreznih virov znotraj projektov Halcom Studia
- **(P,A,E)** planiranje in usklajevanje potrebnih virov znotraj družbe za potrebe izvedbe projektov

halE

- **(P,A,E)** zbiranje in izbor inovativnih idej znotraj in zunaj podjetja
- **(P,A)** pomoč pri pripravi načrta za izvedbo inovativne ideje
- **(P,A,I)** ustvarjanje pogojev za izvedbo izbranih idej
- **(I)** sodelovanje z zunanjimi izvajalci na razvoju prototipov
- **(P,A)** pomoč pri prenosu inovativnih rešitev v BU

halP

- **(P,A,E)** organizacija in izvedba izobraževanj zaposlenih na področju kvalitetnih predstavitev
- **(P,A)** vzpostavitev in upravljanje okolja za predstavitve in demonstracije
- **(P,A)** vzpostavitev in upravljanje s katalogom demonstracij

halS

- **(E,I)** navezava in vzdrževanje stikov z izobraževalnimi inštitucijami
- **(P,E)** izbor tem in idej za sodelovanje z izobraževalnimi inštitucijami
- **(A,I)** koordinacija izvedbe skupnih projektov na dogovorjenih temah

halR

- **(P,E,I)** navezava in vzdrževanje stikov z raziskovalnimi inštitucijami
- **(P,A)** spremljanje razpisov na raziskovalnem področju
- **(P,A,I)** priprava in prijava na razpise na raziskovalnem področju
- **(P,A,I)** koordinacija aktivnosti med izvedbo raziskovalnih projektov

Pristojnosti:

- **(E)** predlaga nove inovativne priložnosti
- **(P,I)** pri zahtevnih priložnostih lahko nastopa v vlogi Product Managerja pri strankah
- **(E,I)** predlaga boljše organizacijske rešitve v Halcom Studiu

Naloge:

- **(P,I)** zbiranje inovativnih idej, vodenje selekcije, pogovori z avtorji
- **(E,I)** sodeluje pri določanju vsebine rednih predstavitev dosežkov Halcom Studia v Halcomu
- **(P,E)** sodeluje pri iskanju novih priložnosti in poslovnih modelov
- **(E,I)** osebno in strokovno vodi sodelavce pri izvedbi idej, skrbi za njihovo dobro počutje ter njihov osebni in strokovni razvoj
- **(P,A)** izvajanje ostalih del in nalog skladno z organizacijskimi predpisi, navodili predpostavljenega in potrebami delovnega procesa

Vir: Halcom (2013).

6.7.2 Nastop vloge idejnika v organizaciji

Prva stvar, ki jo mora narediti vsak idejnik, ko nastopi v organizaciji svojo vlogo, je, da gre v osebne pogovore s čim večjim številom zaposlenih in vodstva ter z njimi preveri predstavo in pričakovanja do same vloge. To sem storil tudi sam. Prvi odzivi zaposlenih so bili mešani. En del je idejnika sprejel izrazito pozitivno, to so bili inovacijski entuziasti, ki so že pred idejnikom aktivno predlagali ideje. Ob mojem nastopu vloge idejnika sta to bili

dve skupini s tremi sodelavci. Zavzetih v kontekstu inoviranja je bilo malo, ti so bili vključeni v prve projekte inoviranja inovacijskih entuziastov. Večina ostalih zaposlenih je bila v vlogi opazovalcev, ki so čakali, kaj bodo rezultati teh prvih inovacijskih projektov in kaj se bo zgodilo potem. Tudi nezavednih je bilo nekaj, bili so predvsem tisti, ki so pri sebi imeli osnovno dilemo »Ali je to sploh ideja?«, saj se sama ideja ni nanašala na produkt, niti ni bila zelo kompleksna, zato so na lastne namere inoviranja pozabili. Delež teh je bil sicer zelo majhen, saj je podjetje imelo že takrat dobro vzpostavljene poti internega komuniciranja in obveščanja o novostih ter novih sodelavcih preko sestankov kolektiva, rednega internega mesečnega glasila opazovane organizacije ter preko kolegijev posameznih oddelkov. Je pa bilo tudi nekaj inovacijskih skeptikov, na podlagi opravljenih pogovorov s sodelavci ocenjujem delež le-teh na 15% od vseh zaposlenih v podjetju. Nekateri so bili odkrito in javno skeptični, drugi so pokazali svojo skepso preko neodzivnosti pri projektih inoviranja, da žal nimajo časa.

Po opravljenih pogovorih sem dobil jasno sliko o stanju inoviranja v podjetju. Vodstvo, lastnik in inovacijski entuziasti so imeli velika pričakovanja do te vloge, na začetku še nismo dokončno vedeli, kje in kako se bodo meje vloge pokazale v praksi, zato je bilo tudi prilagajanj različnim situacijam glede na vsebino posamezne ideje več. V veliko oporo se mi je pokazal sistem štirih stebrov (HalE, HalS, HalR in HalP), ki sta ga predhodno zasnovala lastnik in moj neposredno nadrejeni direktor. Tudi spletni portal za prijavo idej je že bil vzpostavljen in je imel določeno zaporedje korakov, kako zaposleni idejo prijavi in kako se potem sestane najprej komisija, sestavljena iz produktnih menedžerjev ter nato še na drugi stopnji komisija iz direktorjev, članov izvršnega odbora in članov upravnega odbora, ki je podala dokončno odločitev. Te stvari so bile velika prednost za nastop dela, saj ni bilo npr. potrebno prepričevati vodstva o koristnosti takega sistema ali pa iskati podporo za vzpostavitev IT platforme za zbiranje idej. Če to izkušnjo apliciram na vsakega novega idejnika v drugih organizacijah, je prvi korak opravljanje pogovorov z vodstvom in zaposlenimi, drugi korak pa je vzpostavitev tehnične infrastrukture, podlage za sprejem in spremljanje razvoja idej. Ponudb za različne IT platforme za zbiranje idej je na spletu

veliko. Izbira platforme pa zavisi od tega, kako zrela je inovativna kultura v organizacijah. Bolj, kot je zrela, bolj se zavedajo svojih potreb in ciljev, ki jih želijo s platformo doseči na področju inoviranja. V opazovani organizaciji smo si kot računalniško podjetje prilagodili interno platformo za ta namen in jo poimenovali Hal E-ideje. Tretji korak je predstavitev metode dela, kar je v opazovani organizaciji že bilo opravljeno pred mano, tako da smo že imeli postavljene osnovne temelje za delo idejnika.

Opazovana organizacija kot ponudnik rešitev digitalnega bančništva deluje kot t.i. »fin-tech« podjetje. »Fin-Tech« označuje podjetja, ki razvijajo programske rešitve za finančno industrijo. Rešitve vključujejo npr. digitalno bančništvo (elektronsko, mobilno) tako za fizične kot pravne osebe, avtomatske klirinške sisteme za centralne banke, sisteme za posredovanje e-računov ter izdajo digitalnih potrdil za fizične in pravne osebe. Vse to se dogaja v zelo reguliranem sistemu, saj so glavni kupci rešitev, ki jih razvijajo v opazovani organizaciji, banke, ki morajo biti sistemi, vredni zaupanja in z obvladovanjem tveganj. To izpostavljam zato, ker se način razvoja rešitev kaže potem v osredotočenosti na reševanje zelo specifičnih problemov, kar pa lahko pripelje do odmika od prvotno zastavljenih ciljev. Obvladovanje tveganj prinaša s sabo poseben način razmišljanja, ki ne dopušča oz. ne sme dopustiti, da se pojavijo kakršnekoli negotovosti in da so le-te neodgovorne. Tak način razmišljanja se je pred tremi leti ob nastopu mojega dela kazal tudi v opazovani organizaciji, posledica tega pa je dolgotrajen in drag razvoj, s sprotnim odmikanjem in prelaganjem zastavljenih ciljev zaradi snovanja kompleksnih rešitev.

6.7.3 Umeščenost organizacijske enote in idejnika v organizacijsko strukturo

V letih 2013 in 2014 je bila opazovana organizacija razdeljena na različne divizije in idejnik je bil umeščen kot vodja inkubatorja pod divizijo Korporacijski razvoj, v kateri so bile združene še Služba za marketing in korporativno komuniciranje ter Kadrovski oddelek. Divizija in inkubator sta imela skupno strateško usmeritev, pogled v prihodnost, usmerjenost v dolgoročne učinke, projekte, ki jih je inkubator izvajal in ideje, ki jih je razvijal, so prinesle učinke na srednji rok, vmes pa so bili tudi dosežki na krajše časovno

obdobje. V letu 2015 je bila v opazovani organizaciji narejena reorganizacija, ki je na novo oblikovala štiri ključna področja v organizaciji, to so (Glej Slika 6.3):

- 1) Produkt, v katerem so združeni produktni menedžerji, razvojni inženirji in njihova ključna naloga je skrb za razvoj produkta,
- 2) Prodaja, ki prodaja razvite produkte in storitve, v katerega je bila prestavljena služba za marketing in korporativno komuniciranje ter na novo znotraj omenjene službe vzpostavljeno področje produktnega marketinga,
- 3) Projekti, v katerem so združeni projektni vodje in ekipe, ki delajo na projektih. Njihova ključna naloga je skrb za tiste projekte, pri katerih stranke želijo imeti razvite rešitve, ki niso del rednega produktnega portfelja. Te želje so lahko plod lastnih idej stranke, ali pa lokalna specifična zakonodaja,
- 4) Produkcija, v kateri so združene službe za pomoč in podporo uporabnikom, sistemsko podporo, vzdrževanje ter certifikatna agencija. Njihova naloga je skrb za vzdrževanje novih verzij produkta, podpora strankam na starejših verzijah produktov.

Slika 6.3: Štiri organizacijska področja v opazovani organizaciji



Vir: Halcom (2016).

Temu primerno se je spremenila sestava izvršnega odbora, ki je po zadnji reorganizaciji sestavljena iz glavnega izvršnega direktorja in štirih direktorjev omenjenih področij ter finančnega direktorja in zunanje svetovalke za kadre.

Inkubator je bil po ukinitvi divizije Korporacijski razvoj umeščen direktno pod glavnega izvršnega direktorja, kateremu kot idejnik redno poročam o svojih izzivih in uspehih. Na ta način je področje inovacij strateško umeščeno blizu samega vrha organizacije, po drugi strani pa je horizontalno prepleteno z vsakim od navedenih področij.

Posebna pridobitev, ki se je izkazala za nujno, je tudi prostorska umeščenost inkubatorja. Inkubator ni samo organizacijska enota, je tudi ločen prostor, v katerem se odvijajo primarno delavnice idejiranja, razvoja idej in spodbujanja inovativnosti ter sestanki, ki so povezani s kreativnostjo. Pri tem je potrebno poudariti, da imajo do inkubatorja dostop zaposleni v času delovnega časa, kateri imajo potrjene ideje za nadaljnji razvoj (Glej Slika 6.4).

Slika 6.4: Delo v inkubatorju opazovane organizacije



Vir: Halcom (2016)

Sicer sem bil kot idejnik že od samega začetka vključen v ključne strateške aktivnosti podjetja. Tako se je moj prvi delovni dan pričel s celodnevno delavnico na temo etike in vrednot v opazovani organizaciji, kjer je bil prisoten ves srednji in vrhnji menedžment. V

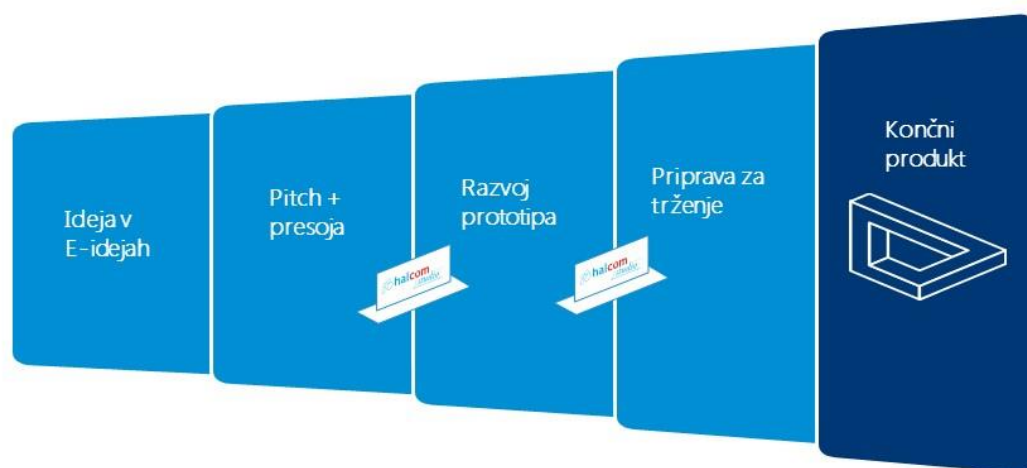
razpravi smo se dotaknili raziskave o vrednotah, ki je vključevala tako kvalitativne intervjuje z različnimi sodelavci na različnih nivojih in z različno dolžino delovne dobe v opazovani organizaciji, ankete o vrednotah in strateški pogovor o tem, katere so zaželenе vrednote, da jih bodo vsi resnično vedeli in živeli, katere od obstoječih želimo ohraniti v podjetju ter katere želimo razvijati. Naslednji korak je bil skupen konsenz vodstva glede petih izbranih vrednot, pri čemer sta dve vrednoti bili definirani kot vrednoti, ki jih v opazovani organizaciji že imajo in želijo negovati v bodočnosti ter tri vrednote, ki jih želijo na novo vzgojiti pri svojih zaposlenih. Projekt je prevzela divizija Korporacijski razvoj in ga poimenovala Leto vrednot. Kot idejnik sem z inkubatorjem idej pomagal pri razvoju koncepta projekta, promociji vrednot med zaposlenimi, vključevanju različnih timov v sokreiranje pomena posamezne vrednote. Koncept smo postavili tako, da smo v prvem letu za vsako vrednoto izbrali sodelavce, ki so po mnenju večine sodelavcev izkazovali določeno vrednoto. Pri tem izboru smo skupaj sodelovali kadrovska služba, služba za marketing in korporativno komuniciranje ter inkubator. Z izbranimi sodelavci smo posneli pet različnih videov, v katerih so na iskren in pozitiven način delili svoje misli, kaj neka vrednota pomeni zanje, kako si jo predstavljajo, da jo živimo v opazovani organizaciji, kako jo izražajo pri svojem vsakdanjem delu ter kdo od sodelavcev še posebej izkazuje določeno vrednoto. Omenjene videoposnetke smo vsem sodelavcem predstavili na sestanku kolektiva. V drugi fazi projekta Leto vrednot smo imeli cilj doseči prenos vrednot v vsakdanjo prakso, zato smo za vsako vrednoto opredelili poseben mesec in za vsako od petih vrednot izbrali ambasadorja določene vrednote. Ambasador si je sestavil vsebinsko ekipo, ki mu je pomagala pripraviti koncept in v mesecu, ki je bil določen za vrednoto, pomagala pri izvedbi načrtovanih aktivnosti, ki so zajemale celotno podjetje skupaj z ostalimi podružnicami.

6.7.4 Proces prijave, evalvacije in razvoja idej

Pogovor je ključna sestavina za odkrivanje novih idej, ki se nahajajo v glavah zaposlenih. Prve dni, ko sem nastopil delovno mesto idejnika, so se okrog mene začeli zbirati najbolj entuziastični sodelavci, ki so težko pričakovali inkubator in idejnika in so mi že dali vedeti,

kako so si zamislili prijave idej, kaj pričakujejo od tega. Prišlo je pa tudi nekaj opazovalcev, kot jih definira Nelson (2013), ki so bili nesigurni vase. Niso bili čisto prepričani, ali je njihova zamisel že prava ideja, ali ne. Niso se znali znati, kako bi pričeli z opisom ideje, kako bi v poplavi informacij na spletu našli tiste, ki jih potrebujejo za argumentacijo, da je njihova ideja vredna nadaljnega razvoja. Opazovalce sem posamično kot idejnik vodil skozi pogovor, v katerem smo si skupaj pogledali vsebino ideje. Posebej smo se poglobili v to, kakšen problem rešuje, kdo je ciljni končni uporabnik. V nadaljevanju smo raziskovali razširjenost problema in če so skupine potencialnih končnih uporabnikov pripravljene plačati za rešitev. Ko sva opremila idejo s potrebnimi informacijami, je sledila priprava javne predstavitve ideje (»pitcha«), kjer je zaposleni v 5 minutah predstavil idejo pred komisijo, ki jo sestavljajo produktni menedžerji in idejnik ter ostalimi inovatorji, ki so v istem času predlagali ideje. Sledilo je še 5 minut časa za vprašanja in odgovore. Takrat se na prvi ravni ideja potrdi, ali pa odloži z navodili, da je potrebno še bolje preveriti določene neznanke.

Slika 6.5: Proces inoviranja po korakih v opazovani organizaciji



Vir: Halcom (2016).

6.7.5 Vsaka ideja šteje in zavračanje neustreznih idej

Ideja v opazovani organizaciji pomeni zamisel o produktu, storitvi, procesu, tudi družbeno odgovorni akciji. Vsak jo ima in jo lahko prispeva, ne glede na položaj v podjetju,

izobrazbo, delovno področje, izkušnje. Napačnih idej ni, so pa lahko napačno vodene. Pri zavračanju neustreznih idej se mi je prvič navkljub naporom v komunikaciji zgodila negativna reakcija na strani sodelavca. Sodelavec, katerega ideja je bila zavrnjena, je izgubil voljo za prijavo novih idej, kmalu po tistem je postal apatičen in zapustil podjetje. Vedno znova se pri tem pojavlja vprašanje, kako bodo to sprejeli sodelavci, ki niso imeli potrjenih idej. To so tiste ideje, ki niso bile bodisi na krajši ali srednji rok interesantne za opazovano organizacijo, ker niso bile iz njegovega področja delovanja, ali pa ni bilo dovolj razpoložljivih virov za nadaljevanje razvoja. V primeru neustreznosti sem kot idejnik čutil dolžnost, da kontaktiram podjetje, ki dela v panogi, na katero se nanaša ideja. Rezultat za konkretno idejo sicer ni obrodil sadov v smeri prototipa, je pa dal zelo močen signal zaposlenim, da resnično vsaka ideja šteje in da se kot idejnik trudim usmeriti vsako idejo na pravo pot.

Po prvem letu delovanja je vitka metoda pripeljala do spremembe prijavljenih idej iz vidika količine in kvalitete. Pred tem so bile v večji meri prijavljene nove ideje zaradi tehnični motivi sodelavcev, kot je npr. raziskovanje najnovejših tehnologij. Po implementaciji vitke metode pa se je v prijavljenih idejah vse ostreje začela kazati osredotočenost na končnega uporabnika in kupca, ki je pripravljen za razvito rešitev plačati. Fokus je tako od tehnološke kompleksnosti prešel na uporabno vrednost pri končnem uporabniku ter enostavnost in intuitivnost uporabniške izkušnje. Lahko rečemo, da se je fokus premaknil iz invencije k inovacijam.

6.7.6 Iniciativa HIP, Hiša inovativnih ljudi

Po določenih prvih manjših uspehih razvoja idej in inoviranja se je pojavila potreba, da se kontinuirano sporoča in komunicira z zaposlenimi o uspešnosti razvoja prototipov, jim predstavlja ideje, zato sem oblikoval iniciativo HIP, Hiša inovativnih ljudi, kjer smo omogočili vsaj en petek na kvartal predstavitve prototipov, idej, diplomskih, magistrskih nalog in to popestrili s katero od kreativnih aktivnosti. Po drugi strani se je na neformalni ravni nepričakovano zgodilo večje mreženje med zaposlenimi in boljša naklonjenost idejam v studiu. Sledilo je Leto vrednot, ki sem ga podrobneje opisal v poglavju 6.7.3.

Tukaj bi posebej poudaril, katerih pet vrednot smo izbrali. Te so bile: odgovornost, veselje do dela, kreativnost, fleksibilnost in odprtost. Projekt je bil zelo uspešen in pripeljal do nominacije na AmCham Best of the Best izboru za kategorijo motivacija. S tem smo zbudili pri zaposlenih notranje iskre in se resnično prepustili vsaki ideji, pa naj je bila še tako »nora«. Tako so npr. zaživele ideje »razvoj kreativnega duha«, pri kateri je sodelavec predlagal, da si vsak zaposleni izboljša svojo sposobnost kreativnega razmišljanja in udejanja tako, da vsako jutro na začetku dneva v podjetju 30 minut nameni kreativnim aktivnostim. Ob ponedeljkih in sredah je predlagal trening či gonga, ob torkih reševanje praktičnih nalog iz logike, matematike, fizike, ob četrtek trening joge, ob petkih improvizacijsko gledališče, ples in slikanje. Predlog je bil podprt in potrjen s strani izvršnih direktorjev in smo ga pilotsko izvedli oktobra 2014. Omenjeno idejo v praksi ponazarja Slika 6.6.

Slika 6.6: Krepitev ustvarjalnega duha - delavnice či gonga



Vir: Halcom (2016).

Drugi sodelavec je predlagal, da se bi trenirali v skupinskem coachingu po metodi transakcijske analize. Tudi ta predlog smo potrdili in ga v začetku leta 2015 redno prakticirali vsak četrtek v tednu in spremljali uvajanje sprememb.

Slika 6.7: Halcomov inovativni petek (HIP)



Vir: Halcom (2016).

6.7.7 Start:up Challenge

Čeprav sem kot idejnik se trudil za ideje, ki so bile zavrnjene kot neustrezne, npr. da niso del panoge opazovane organizacije, ter jih povezati z ustreznimi podjetji, sta bila izziva dva. Prvi je bil na strani slovenskih podjetij. Mnoga izmed njih niso bila pripravljena prisluhniti, oz. dati priložnost ideji, da bi jo sodelavci predstavili in odgovorili na odprta vprašanja, ki se porajajo ob ideji. Drugi pa je bil, da če že so pokazala pripravljenost, potem ni bilo na strani sodelavca inovatorja dovolj časa, da bi se posvetil projektu, ki ni bil povezan z opazovano organizacijo. Posledice so bile, da se je začelo pojavljati razočaranje in skepsa ter slaba volja okrog dajanja idej. Določeni sodelavci so tudi zamenjali zaposlitev in odšli drugam.

Kot odgovor na zavračanje neustreznih idej smo pripravili Start:up Challenge, kjer sta bila dva cilja: dati možnost podpore idejam s strani opazovane organizacije, ki niso v njenem

fokusu, drugi pa je bil trenirati vse zaposlene v uporabi vitke metode in podjetniškega načina razmišljanja. Projekt je bil uspešen, v komisijo smo vključili lastnika in tehničnega direktorja zasavske Zlate Gazele, rektorja Univerze v Ljubljani, znanilca in promotorja vitke metode v Sloveniji ter predsednika upravnega odbora našega podjetja. Dodatno smo ekipe in vse zaposlene stimulirali s posebnimi zajtrki z znanimi uspešnimi slovenskimi podjetniki in umetniki, ki so predstavili svoje karijerne poti, izzive, s katerimi so se srečevali in kako so jih rešili.

Slika 6.8: Zaključna podelitev Start:up Challenge 2014



Vir: Halcom (2016).

6.7.8 Pridobivanje partnerjev in evropskih projektov

Tekom razvoja idej se je pojavil izziv, kaj storiti z idejami, ki presegajo okvire, ki jih lahko inkubator zagotovi za nadaljnji razvoj (finančni, kadrovski, časovni, prostorski, znanje). Kot odgovor na to se je vzpostavil steber »HalR – Research«, s katerim idejnik poišče ustrezne partnerje za nadaljevanje razvoja idej, ali pa preko razpoložljivih razpisov za sofinanciranje z evropskimi sredstvi poskuša poiskati ustrezno financiranje in vire. Izkušnje so pokazale, da se je z vlaganjem v inovativnost in prepoznavnost opazovane organizacije zaradi tega odprlo mnogo priložnosti. Poleg uspešno pridobljenih nepovratnih sredstev iz razpisa P4-nakup tehnološke opreme, ki ga je financiral Slovenski podjetniški sklad, se je na opazovano organizacijo v zadnjem letu obrnilo tudi nekaj zunanjih potencialnih partnerjev, ki so iskali komplementarne partnerje za prijave v konzorcij za prijave na

pridobivanje evropskih sredstev. Izkušnje, ki jih je inkubator nadalje pridobival na tem področju, so pokazale, da terjajo veliko virov, tako časovnih, organizacijskih, kot človeških za ustrezno in kvalitetno vsebino prijave. Po določenih oddanih prijavah se je pokazala potreba po tem, da se sodelovanja na takšnih razpisih v opazovani organizaciji lotijo premišljeno in strateško.

6.7.9 Vlaganje v akademsko sodelovanje

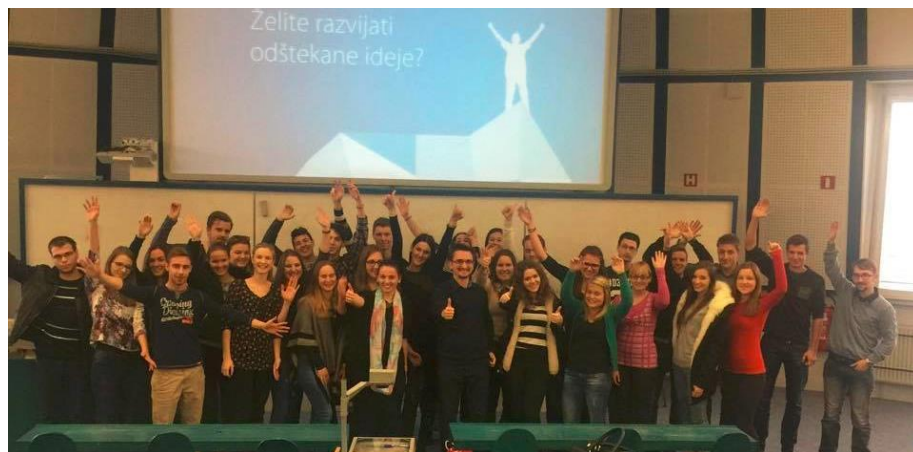
Zaradi zavedanja pomena trajnostnega razvoja in vlaganja v znanje se je inkubator v stebru HalS posvetil razvoju strateškega partnerstva z akademskim okoljem. To partnerstvo vključuje tako sodelovanje na različnih oblikah projektov, kjer je v ospredju inoviranje študentov, npr. Demola, študentsko tekmovanje v razvoju prototipov, izvajanje lastnih izobraževalnih delavnic za študente različnih fakultet s poudarkom na inoviranju (Money Talks, Bytes of Banking), mentorstva pri diplomskih, magistrskih, doktorskih nalogah ter sodelovanje v raziskavah in gostujočih predavanjih po fakultetah in konferencah za katere pobude pridejo izven opazovane organizacije. Takšna oblika sodelovanja se je izkazala za nadvse uspešno, saj je prinesla poleg številnih novih prototipov vsako leto najmanj 8 novih sodelavcev v opazovano organizacijo. To so mladi zavzeti zaposleni, ki želijo inovirati. Opazovani organizaciji pomagajo pri razvoju idej, v to vpeljujejo tudi sami nove študente. Opazovana organizacija se je zaradi tega odločila tudi postati strateški sponzor novega bolonjskega dodiplomskega študijskega programa Multimedija, ki ga skupaj izvajata Fakulteta za elektrotehniko in Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Rezultat takšne prakse je tudi pridobljena nagrada Ameriške gospodarske zbornice v Sloveniji (AmCham) za najboljšo poslovno prakso »Best of the Best 2015«.

Slika 6.9: Delavnica Bytes of Banking 2015



Vir: Halcom (2016).

Slika 6.10: Sodelovanje s fakultetami (Gostujoče predavanje na Ekonomski fakulteti)



Vir: Halcom (2016).

6.7.10 Delavnice javnega nastopanja z namenom izboljšanja predstavljanja idej

V letnih razgovorih so zaposleni izpostavili potrebo po večjem in pogostejšem treningu javnega nastopanja. Tudi glede na izobrazbeno sestavo je v opazovani organizaciji večina zaposlenih iz področja tehniških in naravoslovnih ved, pri katerih se tekom študija ni dalo večjega poudarka na predstavitve in javno nastopanje. Ta izziv smo v inkubatorju pričeli reševati na dva načina: 1. preko vzpostavitve predstavitev oz. »pitchanja« idej, pri katerem vsak zaposleni, ki predlaga idejo, pridobi tudi pet minut, da jo v živo predstavi ter pet minut za vprašanja in odgovore. Ob tem ne dobi samo povratnih informacij na vsebino ideje, temveč tudi na nastop, kje je dober in kje se mora izboljšati. Poleg predhodnih vlaganj v delavnice javnega nastopanja z zunanjimi izvajalci pa se je opazovana organizacija odločila za interni prenos znanja preko vzpostavitve lastnih delavnic »pitchanja« in javnega nastopanja, skozi katere je v preteklem letu treniralo svoje predstavitvene veščine preko 50 zaposlenih. Vsi sodelujoči pa so v evalvacijah in v letnih razgovorih izpostavili interno delavnico kot primer najboljše delavnice. Zato smo prakso ohranili in zanjo skrbi inkubator.

6.7.11 Hal mBills kot primer dobre prakse

V inkubatorju opazovane organizacije so razvili prototip Hal mBills, mobilne platforme za plačevanje rednih mesečnih obveznosti. Prvi prototip je najprej predstavil interni javnosti ob otvoritvi inkubatorja novembra 2013 ter nato po dodatnem razvoju platforme širši javnosti 18. junija 2014 na konferenci »E-računi: Kako iz tega narediti dober posel«. Na dogodku je bilo prisotnih preko 430 udeležencev iz javne uprave in gospodarstva ter vodstev vseh slovenskih bank. Na korporativni ravni je s tem želela opazovana organizacija vplivati na podobo inovativnega podjetja ter stimulirati ključno javnost – banke k sodelovanju v nadaljnjih fazah razvoja. Po dogodku se je vodstvo opazovane organizacije odprto pogovarjalo z bankami (ki so kot stranke ena od ključnih javnosti oz. deležnikov) o

možnostih sodelovanja in skupnega prodora na trg, vendar pri tem banke niso pokazale interesa.

V opazovani organizaciji smo nato stopili korak nazaj in pričeli inovirati po vitki (Lean Startup) metodi. Tako smo na novo definirali končne uporabnike ter t.i. early-adapterje (C-nivo različnih podjetij) in z njimi neposredno opravil preko 45 poglobljenih intervjujev, na podlagi katerih je potrdil svoje domneve o problemu plačevanja rednih mesečnih obveznosti in pripravil nov prototip za pilotsko fazo, v kateri je (v soglasju z Banko Slovenije) preko 100 pilotskih uporabnikov plačevalo svoje redne mesečne obveznosti za preko 15 največjih slovenskih izdajateljev (Petrol, Zavarovalnica Triglav, Si.mobil, Adriatic Slovenica, RTV Slovenija, Uprave za javna plačila, T-2, SPL in drugih) od aprila do oktobra 2015 ter na ta način potrdilo ustreznost nove platforme. Ob nenehnem preverjanju povratnih informacij s pilotskimi končnimi uporabniki je opazovana organizacija v pilotski fazi nenehno delala na izboljševanju uporabniške izkušnje in mobilne platforme Hal mBills. Zaradi pozitivnih povratnih informacij na trgu smo v opazovani organizaciji ustanovili novo zagonsko podjetje (start-up), zanj pridobili licenco Banke Slovenije za procesiranje plačil in prvi v Sloveniji za izdajo elektronskega denarja. Mobilno platformo smo po pridobitvi licence predstavili širši javnosti preko novinarske konference, ki je imela izjemno medijsko pokritost tako na vseh slovenskih spletnih, tiskanih, radio in tv medijih ter sprožila veliko objav po družbenem omrežju Facebook, kar je samo tekom dveh dni prineslo preko 800 novo registriranih uporabnikov.

Omenjena praksa je opazovani organizaciji odprla vrata do končnih uporabnikov, pri katerih po zadnjih podatkih beleži nenehno rast prenosov aplikacij tako v android kot iOS okolju. V začetku leta 2016 je za omenjeni projekt opazovana organizacija prejela nagrado »Naj IT projekt leta 2016« (Slika 6.11), ki ga je podelilo Slovensko društvo informatika.

Tukaj velja omeniti še, da je inkubator za uspešen prehod od prototipa do produkta inoviral ne samo produkt sam, temveč inoviral tudi novo organizacijsko enoto, ki je postala zagonsko podjetje. Tega sem se kot idejnik lotil tako, da sem izbral nove sodelavce med študenti ekonomskih smeri, ki jih je zanimalo inoviranje in z njimi skupaj definiral cilje,

obiskoval podjetja, ki so bila potrebna za vzpostavitev sistema posredovanja mesečnih položnic v aplikacijo Hal mBills ter skupaj z njimi obiskoval in intervjujal končne uporabnike. V opazovani organizaciji vsak kvartal merimo doseganje zastavljenih ciljev preko kvartalnih dialogov ter organizacijsko klimo (to vzporedno merimo tudi preko sodelovanja v Zlati niti vsako leto). Pokazalo se je, da se je vzpostavila subkultura znotraj kulture opazovane organizacije, ki je imela drugačen nabor vrednot, ki je imela boljše ocene v organizacijski klimi in tudi boljše doseganje ciljev. To je bila ekipa študentov, ki je pomagala postaviti novo zagonsko podjetje.

Slika 6.11: Novica o osvojeni nagradi za Naj IT projekt leta 2016



Vir: Halcom (2016).

Izkušnja z omenjenim primerom je sicer pokazala, da so bili uporabljeni pristopi na področju inoviranja uspešni in so pripeljali do pozitivnih rezultatov. Se je pa na drugi strani ravno zaradi večjega obsega mojega sodelovanja na prehodu drugega mostu s Hal mBillsi moja razpoložljivost za druge ideje zelo zmanjšala. Tako sem bil devet mesecev v 2015 na konkretnem projektu Hal mBills in v omenjenem času v naš sistem ni bila prijavljena

nobena ideja, kar kaže na to, da je potrebno nenehno spodbujati in negovati proces razvoja idej, sicer se ustavi.

6.7.12 Prvi FinTech Hackathon v Adriatik regiji

V opazovani organizaciji smo se zavedali, da se razvoj aplikacije Hal mBills ne zaključi po lansiranju v produkcijo na slovenski trg. Tukaj se zgodba šele začne. Ves čas smo se skozi intervjuje s končnimi uporabniki srečevali z različnimi deležniki in iskali nove mnenjske vodje, ki so tekom inoviranja na nekem novem področju lahko neznanka. Opazovana organizacija je na primeru Hal mBills tako odkrila nove mnenjske vodje in se iz bančnega korporativnega sveta usmeril na nove mnenjske vodje, to so bili razvojni IT inženirji. V intervjujih z uporabniki se je pogostokrat pojavilo vprašanje, kako je glede varnosti aplikacije. Zato smo v opazovani organizaciji ob koncu leta 2016 organizirali »Hackathon«, kar je sinonim za maratonsko programiranje v 24 ali 48 urah, na katerem se srečajo že uveljavljeni razvojni IT inženirji, kot tisti, ki so v tem šele na začetku in v timih razvijajo nove aplikacije. Opazovana organizacija je v kontekstu odprte inovacije odprla dostop do Hal mBills aplikacije in tako pokazala na eni strani, da je aplikacija res kvalitetno sprogramirana, na drugi strani pa odprla prostor kreativnosti inženirjem, ki so tako lahko razvijali nove aplikacije, ki bi se povezovale z omenjeno Hal mBills aplikacijo. Opazovana organizacija je tako organizirala prvi mednarodni »FinTech Hackathon« v Adriatik regiji in dodatno raziskala in odprla nove dimenzije inoviranja. Kot dodatna novost sem na Hackathonu v vlogi idejnika bil v pomoč in podporo skupinam pri razvoju idej in uporabi metod kreativnega razmišljanja (Slika 6.12).

Slika 6.12: Idejnik pri vodenju kreativnega procesa z udeleženci Hackathona



Vir: Halcom (2016).

Dogodek je potekal 5. in 6. decembra 2015 in je trajal 24 ur, s preko 60 udeleženci, timi razvojnih inženirjev iz Slovenije in Srbije. Sam Hackathon se je pokazal za izjemen uspeh, saj so na ta način mnjenjski vodje postali soustvarjalci platforme in si jo razvili po lastni meri ter ji tako dali še dodaten zanos, da se je razvila v prvo mobilno denarnico (Slika 6.13)

Slika 6.13: Zaključek Hackathona



Vir: Halcom (2016).

V sam dogodek pa je Halcomu uspelo vključiti še mnoga partnerska podjetja, ki so na ta način dobila navdih in se začela odpirati na področju inoviranja tudi širši javnosti. Sam dogodek ne bi bil tako uspešen, v kolikor ne bi tukaj bilo vodstvo neposredno vpleteno in zagotovilo ustrezno podporo (Slika 6.14).

Slika 6.14: Podpora vodstva Halcoma na Hackathonu



Vir: Halcom (2016).

7 KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

S triangulacijo metod opazovanja z udeležbo, intervjujev z idejniki in ustanoviteljem podjetja z idejnikom ter spletnega vprašalnika sem raziskal področje vloge idejnika ter preveril stanje v organizacijah, kjer idejnikov ni. Gre za prvo tovrstno raziskavo, ki na mednarodni ravni nima primerljivega vira oz. raziskave, s katero bi lahko primerjal pridobljene rezultate in ugotovitve.

Navkljub temu, da sem z analizami rezultatov spletne ankete na koncu zavrnil večino zastavljenih hipotez, so ključne ugotovitve sledeče:

1. Spletni vprašalnik:

- Splošna javnost oz. zaposleni se v večini še niso srečali z vlogo idejnika, kot jo poznam sam in kot jo izvajajo stanovski kolegi drugje po svetu. Zato si hkrati tudi težje predstavljajo takšno vlogo, saj jim manjka izkušnja v praksi.
- Večina zaposlenih še vedno inovatorja enači z izumiteljem, kar napeljuje na to, da ima do inoviranja še vedno zelo tehnični pogled in jim ideje za t.i. mehke inovacije, kot so procesne in storitvene, predstavljajo slepo pego in jih tudi ne prepoznavajo kot priložnosti za inoviranje.
- Ravno tako večina zaposlenih predvideva, da je idejnik zgolj motivator za generiranje in razvoj idej. Posledično s tem večina zaposlenih zanemarja in odreka vpliv idejnika na kreiranje in negovanje idejne kulture organizacije.

- Povprečne ocene uspešnosti aktivnosti inoviranja v organizacijah na splošno so bile nizke do nevtralne, kar kaže na še veliko neizkoriščenega potenciala pri razvoju idej, novih produktov in storitev, najbolj kritično so vprašani ocenili implementacijo, dodeljevanje virov za razvoj idej ter spodbujanje zaposlenih k inoviranju.
- Tudi po panogah se vidijo določene skupne značilnosti, kot npr. pri organizacijah O3, O4, in O5, ki delujejo v finančni in zavarovalniški panogi, so si tudi pri povprečnih ocenah razmeroma podobne.
- Med najpomembnejšimi ugotovitvami je zagotovo ta, da po podrobnejši primerjavi ocene uspešnosti inoviranja med organizacijami ima od 15 organizacij večina, razen treh, povprečno oceno uspešnosti zelo slabo (od 1,88 do 2,96), kar nakazuje, da se s področjem razvoja idej in inovacijske kulture premalo ukvarjajo v vseh omenjenih organizacijah.
- Sama veriga vrednosti inoviranja se sicer sklada z ocenami uspešnosti inoviranja, vendar sama po sebi ne predstavlja edinega in dovolj ustreznega merskega inštrumenta za ugotavljanje inovacijske kulture, saj sta se na mojem vzorcu namesto treh faktorjev pri faktorski analizi pojavila zgolj dva faktorja, od katerih je eden vsebinsko preveč razpršen, da bi ga lahko poimenovali kot enotnega. Zato je nujno potrebno preverjati še komponente, ki vplivajo na inovativno kulturo v organizacijah, kar sem storil tudi v svoji raziskavi.
- Pri vseh vprašanjih, ki se nanašajo na verigo vrednosti inoviranja, se kažejo šibke strani na strani razvoja in širitve idej v organizacijah. Najboljše ocene v vseh treh fazah verige vrednosti inoviranja ima organizacija O9, v kateri tudi deluje idejnik.
- Primerjava ocen kategorij, ki se nanašajo na verigo vrednost inoviranja po Hansen in Birkshawu (2007) ter Strakerjeve zrelosti inovacijske kulture (2002), vidimo, da se organizacija O9, ki ima idejnika, povsod pozicionira boljše, tako pri enem, kot pri drugem modelu. Medtem ko se večina drugih organizacij po ocenah zrelosti inovacijske kulture kot po verigi vrednosti inoviranja pozicionira zelo podobno. Iz tega lahko sklepam, da so poleg nizke ravni zrelosti tudi podobne razmere, kar se tiče odnosa in inovativnih vrednot v omenjenih organizacijah. Tudi organizacije, ki

prihajajo iz močno reguliranih panog (bančništvo, zavarovalništvo), imajo temu ustrezne rezultate in pričakovane razmere za razvoj idej v smeri večje zaprtosti in distance do inoviranja.

- Ena izmed ključnih ugotovitev je tudi ta, da se fenomen inovacijskega teatra po analizi rezultatov spletnega vprašalnika v analiziranih organizacijah ne pojavlja, čeprav so respondenti v povprečnih ocenah slabo ocenili ravno kategorije, ki sledijo po fazi generiranja idej (ki se dogaja med drugim tudi na takšnih delavnicah), to je razvoj prototipov v produkte in pridobivanje sredstev za razvoj idej.
- Pri vprašanjih iz spletne ankete, ki se nanašajo na vlogo idejnika, se kaže veliko nepoznavanje in temu primerna redka uporaba tehnik in metod za razvoj idej (razen možganskega viharjenja, pa še tega redko), hkrati pa zaradi majhnega števila podatkov ne moremo trditi, da letni vložek v inoviranje vpliva na inovativnost. Ravno tako letni vložek nima nobene povezanosti s prostorom za razvoj idej.
- Večina vprašanih v spletni anketi se obrne na posvet glede idej k svojim sodelavcem, sledi jim neposredno nadrejeni. Idejnik se s 5,5% nahaja šele na četrtem mestu. Ravno zaradi stopnje zrelosti inovacijske kulture se potem večino idej zatre v kali, ker se respondenti z idejami obračajo na neustrezne sogovornike s pomanjkljivimi izkušnjami in znanji iz področja inoviranja.
- Na trenutnem vzorcu iz spletne ankete ni razvidna povezava in vpliv idejnika na zavzetost zaposlenih v organizacijah, večina anketiranih se ne strinja s trditvijo »vseeno mi je za prihodnost organizacije.«
- Se je pa pokazala šibka povezanost med idejnikom in njegovo pomočjo z agilnimi metodami pripeljati ustrezno idejo za organizacijo do konca razvoja.

2. Naslednji sklop ugotovitev se nanaša na intervjuje z idejniki ter ustanoviteljem podjetja, ki ima idejnika:

- Večina jih je na to delovno mesto zašla po naključju, zato tudi nima v tem trenutku posebej trdnih stališč do tega, kateri poklicni profil bi bil najbolj ustrezen za opravljanje vloge idejnika, kakšne kompetence so potrebne itd. Trije od intervjuvanih

pa so odgovorili, da vidijo v tem osebe, ki so se izobraževale na področju menedžmenta, poslovnih procesov, kreativnih metod, motivacije zaposlenih, organizacijske kulture.

- Večina idejnikov je aktivno nastopila delo šele v zadnjih treh letih in so rezultati temu primerni, oz. se vidijo večje razlike v številu prejetih in potrjenih idej tam, kjer idejnik deluje že dlje časa, kot tam, kjer je šele pričel z delom.
- V večini primerov idejnikov gre za organizacije, ki so mednarodne in delujejo na večih trgih in imajo temu tudi ustrezno večji proračun za razvoj idej, večina idejnikov je umeščena na raven srednjega menedžmenta z direktnim dostopom do top menedžmenta oz. strateškega vrha.
- Pri uporabi metod za razvoj idej se tudi idejniki med sabo zelo razlikujejo, ni neke enotne prakse, ali metode, vsak je prepuščen samemu sebi in svojim strokovnim ter delovnim izkušnjam.
- Tudi pri razločevanju vloge idejnika proti menedžerju inovacij prihaja do različnih predstav med idejniki, skupna ugotovitev pa je, da ima idejnik glavno osredotočenost na kreativnost, inovativno kulturo, pridobitev ustrezne ideje, pri tem jo nekateri od intervjuvanih razvijejo tudi v naslednje faze, medtem ko nekateri vidijo v menedžerju inovacij skrbnika za celoten proces razvoja inovacij s poudarkom na produktih inovacijah.
- Navkljub prisotnosti idejnika je še vedno v večini analiziranih organizacij idejnikov prisotno nekaj entuziastov ter veliko spečega potenciala pri zaposlenih.
- Idejniki na splošno v intervjujih menijo, da bi lahko v organizacijah delovalo tudi več idejnikov. Tukaj so razhajanja v tem, ali naj delajo skupaj v istem timu, ali narazen. Mnenja so bila deljena z argumenti tako za eno, kot drugo možnost.
- Večina idejnikov za uspešno delovanje izpostavlja podporo vodstva ter omogočanje virov, ki jih potem lahko idejniki razporejajo za razvoj idej (finančni, časovni, prostorski, človeški...).
- Pri intervjuju z lastnikom in ustanoviteljem se je še dodatno potrdila podpora vodstva in lastnikov, le-ta je nadvse pomembna, če v organizacijah želijo

spremeniti tako kulturo, kot vrednote. Tukaj se primer Halcoma povezuje s primerom Zapposa (Hsieh 2010), v obeh primerih je vodstvo dalo pobudo za spremembo in stalo do konca implementacije za njo.

- Potrjuje se tudi, da prostor ni že sam po sebi garancija za vzpon inovativne kulture. Prostor mora biti jasno prepoznan med zaposlenimi ter s strani vodstva mu mora biti zagotovljena ustrezna pomembnost in posvečenost, kar je izpostavil tudi lastnik opazovane organizacije v intervjuju (Čadež 2016).

3. Naslednji sklop ugotovitev se nanaša na opazovanje z udeležbo:

- Preko opazovanja z udeležbo se dodatno potrjuje idealni kompetenčni profil idejnika, hkrati je to tudi priložnost, da se bodo inovacijski entuziasti po Nelsonu (2013) prepoznali kot inovatorji organizacije in v idejniku videli partnerja, ki jim pomaga razviti idejo do konca.
- Poleg ločene organizacijske enote s svojimi finančnimi viri je za idejnika nujna metoda za razvoj idej, z jasno določenim in opredeljenim procesom, da se z idejo uspešno sprehodita z inovatorjem in timom tako skozi prvi, kot drugi most inoviranja.
- Sporočanje odločitev o izboru in neizboru idej mora biti izvedeno na ustrezen način. Po prijavi ideje ne sme biti neodzivnosti oz. molka na strani odločevalcev. Ko pride do odločitve, se mora idejnik na ustrezen način pogovoriti z zaposlenim, ki je prispeval idejo, da se prepreči morebitna razočaranja in uskladi pričakovanja.
- Za različne ideje je potrebno tudi na ustrezen način tako interno, kot eksterno komunicirati in izvajati tako imenovane idejne kampanje, v katerih se intenzivno komunicira tako z zaposlenimi, kot končnimi uporabniki ter kupci.
- Vlaganje v akademsko okolje je nujno za krepitev inovativne kulture, pridobivanje novih, mladih kadrov, ki imajo inovativne vrednote in afiniteto do inoviranja.
- Poleg potrjevanja idej, ki so strateško usklajene z organizacijo, je potrebno imeti tudi odprte kanale za vse »nerelevantne ideje«, saj na ta način z zaposlenimi krepimo inovativnost, povezanost in odkrivamo nove, prebojne inovacije.

8 SKLEP

Magistrsko nalogo z omenjeno tematiko sem izbral zaradi tega, ker do nastanka same naloge še ni obstajal vir, ki bi se posebej osredotočil na vlogo idejnika in kako le-ta doprinese k razvoju inovativne kulture v organizacijah.

V uvodnem delu naloge sem orisal širino področja inovacijske kulture, kakšna je idealna inovacijska kultura. Pri tem sem se oprl na Bessantov primer podjetja 3M kot uspešne inovacijske kulture, pri čimer navaja objektivne podatke, kot so število razvitih produktov in delež prihodkov iz prodaje produktov, mlajših od treh let (Bessant 2009), pri raziskovalnem delu sem želel priti do podobnih podatkov s strani vključenih organizacij. Sem pa ob tem naletel na sledeče omejitve:

- Raziskava, ki sem jo opravil, je narejena na priložnostnem vzorcu podjetij iz baze Gospodarske zbornice Slovenije, zaradi tega ne morem sklepati na raven organizacij v Sloveniji. Za bodočo raziskavo bi analiziral podatke, pridobljene na reprezentativnem vzorcu.
- Raziskava je temeljila na percepcijah respondentov, ki pa se ne morejo primerjati z objektivnimi podatki. Za naslednjo bodočo raziskavo bi analiziral objektivne podatke bodisi iz analize letnih poročil podjetij, ali pa računovodskih izkazov.
- V teoretskem delu sem na novo oblikoval matriko zrelosti idejne kulture v organizacijah, ki je nastala v času po že opravljeni izvedbi spletnega vprašalnika, ki vključuje modela verige vrednosti inoviranja po Hansen in Birkshawu (2007) ter model stopenj zrelosti inovacijske kulture po Strakerju (2002). Za bodoče raziskave

bi pri respondentih na statistično reprezentativnem vzorcu preverjal ustreznost matrike zrelosti idejne kulture organizacij.

Uvodoma izpostavljena ravnanja in veščine, ki po Flinchbaughu (2013) pomagajo v organizacijah razviti inovativno kulturo, se potrjujejo tako na teoretskem, kot empiričnem delu, raziskava namreč kaže, da se za vzpostavitev inovacijske kulture med drugim potrebuje prostor in priložnost za učenje z eksperimentiranjem in za napake ter poudarek na dostavljenem razvoju (»Real artists ship«) (Flinchbaugh 2013, 8), kar se v analiziranih organizacijah iz priložnostnega vzorca kaže kot pomanjkanje, saj tako ocene uspešnosti na področju inoviranja kot ocene šibkih točk v verigi inoviranja potrjujejo pri večini organizacij ravno simptom »razvojno šibke organizacije«, ali pa »organizacije, ki je šibka v širitvi razvitih idej«. Pri tem gre za kontinuiran ciklični proces. Če v organizacijah ni dokazov oz. primerov, s katerimi vodstva do svojih zaposlenih potrjujejo, da inoviranje ustvarja pozitivne rezultate in so ti na koncu vidni, se bo namesto povečevanje števila inovacijskih entuziastov v organizacijah povečeval delež inovacijskih skeptikov in na ta način ustvarila negativna spirala, ki po Adizesu (2011) vodi v zaton organizacije.

Soonhee in Gyunsoo (2015) sta s svojo raziskavo na reprezentativnem vzorcu zaposlenih v javnem sektorju dokazala, da obstaja pozitivna korelacija med tem, kako zaposleni gleda na vodenje sprememb s strani starejšega menedžerja in dojemanjem inovativne kulture na ravni zaposlenega (Soonhee in Gyunsoo 2015, 147). V svojem magistrskem delu sem se tokrat omejil v spletni anketi na analizo odgovorov podjetij, medtem ko za bodoče raziskave predlagam primerjavo tako zasebnega kot javnega sektorja.

Bryant (2014), Hsieh (2010), Adizes (1985), Marciano (2010) poudarjajo ključno vlogo lastnika, vrhnjega in srednjega menedžmenta, kako z vodenjem vplivajo in prenašajo kulturne vzorce na ostale dele organizacije. Tako v teoretskem delu, kot v raziskovalnem delu magistrske naloge se potrjuje pomen in vpliv vodstva organizacije. Tudi intervjuani idejniki v večini primerov imajo direktno povezavo do vodstva in njihovo strateško podporo. Ključne spremembe v smeri razvoja inovacijske kulture se zato morajo začeti pri strateškem vrhu.

Brynteson (2010) z opredelitvijo psiholoških okoliščin in fizičnega okolja inovativno kulturo omejuje zgolj na ti dve komponenti, medtem ko sem skozi raziskavo in druge vire ugotovil, da mora biti poleg obravnave teh dveh komponent v organizaciji vključen tudi vidik vodstva in zaposlenih. Vodstvo mora biti zavestno odločeno, da bo vlagalo v inovativno učenje in ustvarjanje edinstvenega znanja preko inoviranja. V raziskavi sem opazil zanimivo neskladje, v tem, da se zaposleni ne strinjajo s trditvijo, da jih je strah deliti ideje s svojim nadrejenim, dobra tretjina vprašanih se tudi o ideji posvetuje z vodstvom in meni, da ima ustrezno podporo s strani svojega nadrejenega, ko pa primerjamo povprečne ocene v uspešnosti inoviranja in razvoja novih storitev oz. produktov pa se ravno na »izvedbeni strani« razvoja ideje pokaže šibka točka. To obenem pomeni tudi priložnost, da je potrebno vpeljati skrbnika, ki pokriva proces razvoja idej od ideje, do končne izvedbe.

Iz pridobljenih virov in opravljene raziskave sklepam, da se veriga vrednosti inoviranja po Hansenu in Birkshawu (2007) kot edini model oz. instrument za ugotavljanje stopnja razvoja inovacijske kulture v organizacijah ne more uporabljati, saj se izsledki le-tega modela pokažejo »bolezenske simptome oz. znake«, pravi vzroki pa se skrivajo drugje. Model sam pa lahko vodi v past, da se da razvoj idej in inovacijske kulture izboljšati zgolj s spremembami procesov in pravil.

Pri priložnostnem vzorcu v moji raziskavi se »sindrom-ni-razvito-tu« ni pojavil, kot tudi se ni potrdil »inovacijski teater«, kar delno pripisujem tudi nizki stopnji razvitosti inovativne kulture v analiziranih organizacijah, saj z višjo stopnjo razvitosti pri zaposlenih, kot vodstvu naraščajo pričakovanja in potrebe po meddisciplinarnem pristopu in medoddelčnem sodelovanju, za kar je po Loganu (2008) potreben prehod iz organizacijskega plemena tretje stopnje na organizacijsko pleme četrte stopnje.

O idejnem menedžmentu sklepam tako iz primerjave teoretskega kot raziskovalnega dela na podlagi priložnostnega vzorca analiziranih organizacij in intervjujev z idejniki, da še vedno prevladuje tehnični gledanje na idejni menedžment. Pri večini analiziranih organizacij gre za stereotip o idejnem menedžmentu kot procesu razvoja idej, ki se ga

podpre s tehnološko platformo, ideje pa bodo nastajale same od sebe. Dodatno to potrjujejo zelo poredke rabe različnih metod in tehnik razvoja idej, ki prinašajo neko strukturo, usmerjenost, večji izplen za organizacije, kjer se zaposleni takšnih pristopov poslužujejo. Iz opravljenih intervjujev in spletnega vprašalnika se potrjujejo se točke mostov inoviranja, in sicer pokopališče idej ter pokopališče inovatorjev, kar dodatno podkrepim z rezultati verige vrednosti inoviranja po Hansenu in Birkshawu (2007) ter opisom primera opazovanja z udeležbo, kjer se inovatorji, ki nimajo pozitivnih izkušenj z inoviranjem in so pri tem deležni uspeha, spreminjajo v inovacijske skeptike.

Potrjuje se vloga idejnika kot tiste osebe v organizaciji, ki na eni strani spodbuja in motivira zaposlene za razvoj idej, kar se potrjuje tako iz spletnega vprašalnika, kot iz opravljenih intervjujev z idejniki. Pri spodbujanju in motivaciji si pomaga z agilnimi metodami, kot sta npr. vitka metoda in skram, ki pomagata idejniku izmed idej izbrati tiste, ki so strateške pomembne za organizacijo.

Ključni pogoji, ki so potrebni za vzpostavitev vloge idejnika v organizaciji, so na podlagi opravljenih intervjujev: podpora vodstva, dodeljena finančna sredstva za razvoj idej, tehnološka platforma za zajem in spremljanje stanja razvoja idej, fizični prostor in mentalni prostor ter čas za izvedbo idej. Vlogo idejnika še podrobneje opredelim s kompetenčnim profilom, kakšne vrste posamezniki, s katerimi znanji, izkušnjami in veščinami so potrebni za opravljanje tovrstne vloge.

S teoretskim delom sem pokazal strukturo, kam se umešča vloga idejnika, v katere teoretske koncepte, pri tem sem razčlenil koncepte: organizacijsko kulturo, kreativnost, inovativnost v organizacijah, inovativne vrednote ter inovativno vedenje zaposlenih.

S triangulacijo metod sem odkril, da obstoječi modeli še niso optimalno postavljeni, zato sem v sami nalogi postavil svoj model »Matriko zrelosti idejne kulture«, ki se fokusira predvsem na idejo in odnos tako vodstva, kot zaposlenih, do nje. Model je namenjen vsem idejnikom, ki bodisi že delujejo v organizacijah kot skrbniki za razvoj idej, vsem, ki jih to področje zanima in zaposlenim ter vodstvu v vsaki organizaciji. Model je potrebno

preveriti v bodočih raziskavah. Priložnost uporabe matrike se kaže zaradi združevanja več plasti, tako na eni strani organizacijske kulture, kot na drugi strani procesne modele za razvoj idej.

Ravno tako sem z opravljenimi intervjuji ugotovil, da je stanje na tem področju glede vloge idejnikov še dokaj »ad-hoc« urejeno, ne glede na to, v kakšni organizaciji delujejo – gre bolj za poskuse in učenje z napakami. Na drugi strani pa se ravno s takšnimi aktivnostmi prebujata tudi kreativen in inovativen duh v organizacijah, saj si vzamejo čas za razmislek in nove ideje.

Glede na šibke ocene različnih kategorij znotraj verige vrednosti inoviranja ter stopenj zrelosti inovativne kulture na priložnostnem vzorcu analiziranih organizacij vidim potrebo, da se v slovenskem medijskem prostoru omogoči večja izpostavljenost tematik, ki se nanašajo na inoviranje. Ne samo zaradi inoviranja samega, temveč za spodbujanje mladih, da se na osnovi uspešnih primerov in dobrih praks prepoznajo v izzivih in izkoristijo priložnost za razvoj idej.

Na koncu dodajam sklepno misel, da je sam proces vzpostavljanja in razvoja inovacijske kulture zelo širok in obsežen, ki na eni strani zagotovo na podlagi opravljene raziskave in pregleda teoretskih virov potrebuje svojega skrbnika, idejnika. Le-ta pa bo pri uresničevanju svoje vloge in poslanstva uspešen le toliko, kolikor mu bo vodstvo zaupalo in dalo podpore ter kako uspešno bo zaposlene navdušil in motiviral, da bodo znali premagati vsakodnevne izzive v dnevnih rutinskih nalogah. Porast števila idejnikov v različnih organizacijah po različnih državah kaže in potrjuje, da vloga idejnika pridobiva na pomenu. Verjamem, da bomo dočakali dan, ko bo v vsaki organizaciji deloval najmanj en idejnik.

9 LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1985. *How to solve mismanagement crisis: Diagnosis and treatment of management problems*. Santa Monica: Adizes Institute, Inc.
- Adizes, Ichak Kalderon. 2011. *V iskanju vrhunca*. Ljubljana: BB Svetovanje.
- Afsar, Bilal, Yousre Badir, in Muhammad Muddassar Khan. 2015. „Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust.“ *Journal of High Technology Management Research* (26): 105–116.
- Agilni manifest. 2016. *Principi Agilnega manifesta*. Dostopno prek: <http://www.agilemanifesto.org/iso/sl/principles.html>. (21. junij 2016).
- Amabile, Theresa M. 1998. „How to Kill Creativity.“ *Harvard Business Review*, September–Oktober: 77–87.
- Appelo, Jurgen. 2014. *#Workout*. Rotterdam: Happy Melly Express.
- 2011. *Management 3.0*. Boston: Pearson Education.
- Armstrong, Barbara T. 2013. „Innovation And Workplace Design: Beware These 4 Magic Bullets.“ *Forbes.com*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/barbaraarmstrong/2013/07/16/innovation-and-workplace-design-beware-these-4-magic-bullets/#425350eddf42>. (5. november 2013).
- Arnaud, Nicolas, Céline Legrand, in Eric Maron. 2012. „Un intrapreneur "ordinaire" au coeur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel.“ *RIMH: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (3): 57–71. Dostopno prek: <http://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-3-page-57.htm>. (30. junij 2016)
- Atkinson, Paul, Sara Delamont, Amanda Coffey, John Lofland, in Lyn Lofland. 2007. *Handbook of Ethnography*. Uredil Paul Atkinson, Sara Delamont, Amanda Coffey, John Lofland in Lyn Lofland. SAGE.

- Barrett, Richard. 2014. *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. New York: Routledge.
- Beardwell, Ian, Len Holden, in Tim Claydon. 2004. *Human Resource Management: A contemporary approach, 4th edition*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Bessant, John. 2009. *Innovation*. New York: DK Publishing.
- Beswick, Cris, Derek Bishop, in Jo Geraghty. 2015. *Building a culture of innovation: A practical framework for placing innovation at the core of your business*. London: Kogan Page.
- Blank, Steve. 2015. *Lean Innovation Management – Making Corporate Innovation Work*. Dostopno prek: <https://steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/>. (30. junij 2016).
- Boyd, D. 2011. „Innovation Competency Model.“ *Innovation in Practice*. Dostopno prek: http://www.innovationinpractice.com/innovation_in_practice/2011/04/innovation-competency-model.html. (22. maj 2016).
- Bryant, Adam. 2014. *Quick and Nimble: Lessons from Leading CEOs on how to create a culture of innovation*. Uttar Pradesh: Harper Collins Publishers India.
- Brynteson, Richard. 2010. *The Manager's Pocket Guide to innovation*. Massachusetts: HRD Press, inc.
- Bučar, Maja, in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bučar, Maja, Primož Karnar, Anja Marija Ciraj, in Sabina Kanjč. 2007. *Strukturni skladi v Sloveniji - zadostno izkoriščen vir?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Business Dictionary. 2016. *Organizational Culture*. Dostopno prek: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>. (7. junij 2016).

- Cameron, Kim S., in Robert E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd. San Francisco: Josey-Bass. Dostopno prek: Amazon.
- Chesbrough, Henry W.,. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cohen, Wesley M., in Daniel A. Levinthal. 1990. „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.“ *Administrative Science Quarterly*. marec: 128–152.
- Collins, Jim. 2001. *Good to Great*. New York: HarperBusiness .
- ComeToKnow. 2016. Dostopno prek: <http://www.cometoknow.com>. (29. junij 2016).
- Čadež, Matjaž. 2016. Intervju z večinskim lastnikom Halcoma, predsednikom upravnega odbora. Ljubljana, 27. April.
- de Bono, Edward. 2006. *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New Moment, d.o.o.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlevaj, in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2002. „The Discipline of Innovation.“ *Harvard Business Review*. Avgust. Dostopno prek: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation/ar/1>. (8. maj 2016)
- Duval, Martin, in Klaus-Peter Speidel. 2014. *Open Innovation: Développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover*. Pariz: Dunod.
- European Commission: *Digital Single Market, Digital Economy & Society*. Dostopno prek: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/sme-instrument-frequently-asked-questions#open-and-disruptive-innovation>. (30. april 2016).
- Fatur, Peter, in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper:

- Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf>. (9. maj 2016).
- Flinchbaugh, Jamie. 2013. „Making Innovation a Capability.“ *Industry Week/IW*, August: 8.
- Gartner. Dostopno prek: <http://www.gartner.com/it-glossary/idea-management>. (16. februar 2016).
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. 2005. „The Intraperneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Managers (Qualitative Research).“ *BALAS (The Business Association Latin American Studies) Conference May 2005*. Madrid: Institute of enterprise Business School, Madrid. 31–55.
- Godin, Benoît, in Pierre Lucier. 2012. „Innovation and Conceptual Innovation in Ancient Greece.“ *CSIIIC - Science, Techonlogy and Innovation: Intellectual and Conceptual Histories*. Dostopno prek: <http://www.csiic.ca/PDF/Antiquity.pdf>. (17. maj 2016).
- Google - Idea management software. Dostopno prek: <https://www.google.si/#q=idea+management>. (29. april 2016).
- Halcom. 2016. Ljubljana: Interna dokumentacija.
- Hansen, Morten T., in Julian Birkshaw. 2007. „The Innovation Value Chain.“ *Harward Business Review*, June: 121–130.
- Hoffman, Reid, Ben Casnocha, in Chris Yeh. 2014. *The Alliance: Managing talent in the networked age*. Boston: Harward Business School Publishing.
- Hofstede, Geert. 2016. *Organisational Culture*. Dostopno prek: <https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>. (20. junij 2016).
- Hsieh, Tony. 2010. *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion and Purpose*. New York: Hachette Book Group.
- IBM: *What is Watson*. Dostopno prek: <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/ibmwatson/what-is-watson.html>.

- Idejnika5. 2016. Intervju z idejnico iz ZDA. Skype: 18. April.
- Idejnika6. 2016. Intervju z idejnico iz Slovenije. Ljubljana: 15. April.
- Idejnika7. 2016. Intervju z idejnico iz Rusije. Skype: 5. April.
- Idejnik10. 2016. Intervju z idejnikom iz ZDA. Skype: 1. Maj.
- Idejnik12. 2016. Intervju z idejnikom iz Švice. Skype: 7. Maj.
- Idejnik3. 2016. Intervju z idejnikom iz Indije. Skype: 28. April.
- Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
2015. *Innovation Union Scorecard*. European Commission. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf. (28. April 2016)
- Intreprenur. *Business: The ultimate resource*. Dostopno prek: <http://nukweb.nuk.uni-lj.si/login?qurl=http%3A%2F%2Fsearch.credoreference.com%2Fcontent%2Fentry%2Fultimatebusiness%2Fintraprenur%2F0>. (21. februar 2016).
- Jain, Ravindra. 2015. „Employee Innovative Behavior: A Conceptual Framework.” *The Indian Journal of Industrial Relations* 51 (1): 1–17.
- Janis, Irving L. 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, A Revised and Enlarged Edition of Victims of Groupthink*. 2nd. Boston: Wadsworth, Cengage Learning. Dostopno prek: Amazon.
- Jorna, Rene. 2006. *Sustainable Innovation: The Organisational, Human and Knowledge Dimension*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Kessler, Eric Howard. 2013. *Encyclopedia of Management Theory*. Los Angeles: SAGE Publications Inc. Dostopno prek: EBSCOHost.
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: FDV.

Kotter, John P., in James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. A Division of Simon & Schuster Inc.

Kurz, Hainz D., in Richard Sturn. 2011. *Schumpeter für jedermann. Von der Rastlosigkeit des Kapitalismus*. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

LinkedIn. Dostopno prek: https://www.linkedin.com/vsearch/p?type=people&keywords=%22Idea+Manager%22&orig=GLHD&rsid=162577171456007305106&pageKey=voltron_people_search_internal_jsp&trkInfo=tarId%3A1456007310385&search=Search. (20. februar 2016).

Litchfield, Robert C., in Lucy L. Gilson. 2013. „Curating collections of ideas: Museum as metaphor in the management of creativity.“ *Industrial Marketing Management*, 106–112.

Logan, Dave. 2012. *CultureSync*. Dostopno prek: <http://www.culturesync.net/tribal-leadership-book/>. (29. april 2016).

Logan, Dave, John King, in Halee Fischer-Wright. 2008. *Tribal Leadership*. New York: HarperCollins.

Manville, Brook. 2015. *Forbes.com: How To Get The Smartest People In The World To Work For You*. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/brookmanville/2015/07/24/how-to-get-the-smartest-people-in-the-world-to-work-for-you/#428549f4bd67>. (24. julij 2016)

Marciano, Paul L. 2010. *Carrots and Sticks Don't Work*. USA: McGraw Hill.

Markides, Constantinos. 2006. „Disruptive Innovation: In Need for Better Theory.“ *The Journal of Product Innovation Management*, 19-25.

Maurya, Ash. 2014. *Delaj Vitko*. Ljubljana: Založba Pasadena, d.o.o. Dostopno prek: <http://www.delajvitko.si>. (30. junij 2016).

- Mayo, Elton. 2003. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan Company.
- McGuire, Stephen J. J. 2003. *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation*. Washington D.C.: George Washington University.
2016. *Merriam-Webster Innovation*. Dostopno prek: www.merriam-webster.com/dictionary/innovation. (8. Maj 2016).
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura. Zbirka Manager*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Michaelides, Dimis. 2007. *The Art of Innovation: Integrating Creativity in Organizations*. Cyprus: Performa Productions.
- Morris, Shad, Scott A. Snell, in David Lepak. 2005. „An Architectural Approach to managing knowledge stocks and Flows: Implication for Reinventing the HR Function.” *Reinventing HRM. Challenges and New Directions*, Avgust: 57–81.
- Mulej, Matjaž, Peter Fatur, Jožica Knez-Riedl, Andrej Kokol, Nastja Mulej, Vojko Potočan, Damijan Prosenak, Branko Škafar, in Zdenka Ženko. 2008. *Invenčijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske Unije glede inoviranja)*. Ljubljana: Korona Plus, d.o.o., Inštitut za inovativnost in tehnologijo. Dostopno prek: <http://www.inovativnost.net/materiali/clanki/08-dtsim-vsebina.pdf>. (28. April 2016).
- Mumford, Michael D. 2012. *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier Inc.
- Nelson, Colin. 2013. „Understanding your Innovation Culture – A Case-Study from Swisslog.” *Innovation management*. Dostopno prek: <http://www.innovationmanagement.se/2013/03/25/understanding-your-innovation-culture-a-case-study-from-swisslog/>. (26. April 2016).

- Nonaka, Ikujiro, in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- O' Reilly, Charles A., Jennifer Chatman, in David F. Caldwell. 1991. „People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit.“ *Academy of Management Journal* 34 (3): 187–516. Dostopno prek: http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf. (20. Junij 2016)
- OECD. 2016. *OECD Economic Outlook 2016*. Preliminary Version, Paris: OECD. Dostopno prek: http://dx.doi.org/10.1787/eco_outlook-v2016-1-en. (5. junij 2016).
- Open Innovation Funnel Template for PowerPoint*. Dostopno prek: <https://slidemodel.com/templates/open-innovation-funnel-template-powerpoint/>. (22. Maj 2016).
- Papa, Michael J., Tom D. Daniels, in Barry K. Spiker. 2008. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. London: Sage Publications Ltd.
- Peters, Thomas J., in Robert J. Waterman. 2004. *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins Publishers Inc. Dostopno prek: Amazon.
- Petkovšek Štakul, Jana. 2014. „Spraviti idejnika v vsako podjetje in razmišljanje v vsako šolo, intervju z mag. Nastjo Mulej.“ *Gazele*, 22. Oktober: 60–64.
- Plickert, Philip. 2012. „Fazit - das Wirtschaftsblog.“ *Frankfurter Allgemeine*. Dostopno prek: <http://blogs.faz.net/fazit/2012/02/24/alte-meister-2-von-der-rastlosigkeit-des-kapitalismus-zum-100-geburtstag-von-joseph-schumpeters-theorie-der-wirtschaftlichen-entwicklung-266>. (8. maj 2016).
- Ringel, Michael, Andrew Taylor, in Hadi Zablit. 2015. „The Rising Need for Innovation Speed.“ *BCG.Perspectives*. Dostopno prek:

<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth-lean-manufacturing-rising-need-for-innovation-speed/>. (8. maj 2016)

Robinson, Alan G., in Dean M. Schroeder. 2014. *The Idea-Driven Organization*. San Francisco: Berett-Koehler Publishers, Inc.

Rubin, Kenneth S. 2013. *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. Ann Arbor: Pearson Education, Inc.

Rutten, Roel. 2003. *Knowledge and Innovation in Regional Industry. An entrepreneurial coalition*. London: Routledge.

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th . San Francisco: John Wiley and Sons, Inc. Dostopno prek: Amazon.

Schnetzler, Nadja. 2005. *The Idea Machine*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co.

Schuler, R. S., in S. E. Jackson. 1987. „Linking competitive strategies with human resource management practices.“ *Academy of Management Executive* 207-220.

Schumpeter, Joseph. 1911. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Verlag von Duncker & Humblot.

Senge, Peter M. 2014. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning organization*. Crown Business.

Sila, Urban, Nataša Jemec, in Hermes Morgavi. 2015. „Raising competitiveness and long-term growth of the Slovenian economy.“ *OECD Economics Department Working Papers*. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1787/5jrxm1cv3237-en>. (5. junij 2016).

Sinek, Simon. 2009. *Start With Why - How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.

Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. 2016. „Poročilo o črpanju sredstev evropske kohezijske politike 2007-2013 za Cilj Konvergenca obdobja januar 2015-december 2015.“ Dostopno prek:

- http://www.svrk.gov.si/fileadmin/svrk.gov.si/pageuploads/kako_crpamo/PorocCrpan07_13_jan_dec2015.pdf. (5. junij 2016).
- Soonhee, Kim, in Yoon Gyunsoo. 2015. „An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter?" *Public Personnel Management*, 147–168.
- SSKJ - Slovar slovenskega knjižnega jezika. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D21373>. (27. April 2016).
- Straker, David. 2002. „Quo vadis nunc: where does an innovative company go next?" *Managing knowledge: an essential reader*, 365–375.
- Templar, Richard. 2005. *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila International, založba, d.o.o.
- Trott, Paul. 2012. *Innovation Management and New Product Development. 5th Edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- What is Agile Software Development?* Dostopno prek: www.agilealliance.org/agile101/what-is-agile. (8. maj 2016)
- What is Innovation.* Dostopno prek: http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/what-is-innovation_en.html. (8. maj 2016).
- Wheelwright, Stephen C., in Kim B. Clark. 1992. *Revolutionizing Product Development*. New York: The Free Press. A Division of Simon & Schuster Inc.
- Wikipedia. 2016a. *Organizational Culture*. Dostopno prek: https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture. (20. Junij 2016).
- Wikipedia. 2016b. *Innovation management*. Dostopno prek: https://en.wikipedia.org/wiki/Innovation_management. (20. Junij 2016).

Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont, in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Uredil Ivan Svetlik in Nada Zupan. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE (vprašalniki, dodatne tabele, zapisi intervjujev)

PRILOGA A: PREGLED USPEŠNOSTI AKTIVNOSTI INOVIRANJA ORGANIZACIJ PO POSAMEZNIH AKTIVNOSTIH

Tabela A.0.1: Pregled uspešnosti aktivnosti inoviranja po posameznih aktivnostih

			N	Povprečje	Std. odklon	Std. Napaka	95 % interval zaupanja	
							Nizki	Visoki
generiranju novih idej.	Organizacija 1	53	3,21	,968	,133	2,94	3,47	
	Organizacija 2	29	3,97	,823	,153	3,65	4,28	
	Organizacija 3	27	3,07	1,107	,213	2,64	3,51	
	Organizacija 4	27	2,33	,961	,185	1,95	2,71	
	Organizacija 5	30	2,20	,761	,139	1,92	2,48	
	Organizacija 6	19	3,16	,834	,191	2,76	3,56	
	Organizacija 7	23	2,83	,984	,205	2,40	3,25	
	Organizacija 8	32	2,59	,756	,134	2,32	2,87	
	Organizacija 9	37	4,43	,689	,113	4,20	4,66	
	Organizacija 10	12	3,00	1,206	,348	2,23	3,77	
	Organizacija 11	36	3,44	,969	,162	3,12	3,77	
	Organizacija 12	26	3,31	,679	,133	3,03	3,58	
	Organizacija 13	17	3,06	,827	,201	2,63	3,48	
	Organizacija 14	11	2,36	,674	,203	1,91	2,82	
	Organizacija 15	20	2,75	1,070	,239	2,25	3,25	
	Skupaj	399	3,13	1,073	,054	3,02	3,23	
razvoju prototipov.	Organizacija 1	53	3,15	,969	,133	2,88	3,42	
	Organizacija 2	29	3,28	,960	,178	2,91	3,64	
	Organizacija 3	27	2,15	,949	,183	1,77	2,52	
	Organizacija 4	27	1,96	,940	,181	1,59	2,33	
	Organizacija 5	30	1,57	,728	,133	1,29	1,84	
	Organizacija 6	19	2,42	1,017	,233	1,93	2,91	
	Organizacija 7	23	2,57	,945	,197	2,16	2,97	
	Organizacija 8	32	2,22	,975	,172	1,87	2,57	
	Organizacija 9	37	3,24	1,342	,221	2,80	3,69	
	Organizacija 10	12	2,75	1,215	,351	1,98	3,52	
	Organizacija 11	36	3,03	1,000	,167	2,69	3,37	
	Organizacija 12	26	3,15	1,047	,205	2,73	3,58	
	Organizacija 13	17	2,82	,951	,231	2,33	3,31	
	Organizacija 14	11	1,82	,874	,263	1,23	2,41	
	Organizacija 15	20	2,40	1,095	,245	1,89	2,91	
	Skupaj	399	2,65	1,136	,057	2,53	2,76	
razvoju novih produktov/storitev.	Organizacija 1	53	2,92	1,035	,142	2,64	3,21	
	Organizacija 2	29	3,83	,805	,149	3,52	4,13	
	Organizacija 3	27	3,11	,801	,154	2,79	3,43	
	Organizacija 4	27	2,48	,893	,172	2,13	2,83	
	Organizacija 5	30	2,27	,740	,135	1,99	2,54	
	Organizacija 6	19	3,16	,958	,220	2,70	3,62	
	Organizacija 7	23	3,09	,900	,188	2,70	3,48	
	Organizacija 8	32	2,56	,801	,142	2,27	2,85	
	Organizacija 9	37	4,35	,919	,151	4,04	4,66	
	Organizacija 10	12	3,17	1,193	,345	2,41	3,92	
	Organizacija 11	36	4,25	,806	,134	3,98	4,52	
	Organizacija 12	26	3,77	,863	,169	3,42	4,12	
	Organizacija 13	17	3,12	,993	,241	2,61	3,63	
	Organizacija 14	11	2,73	1,104	,333	1,99	3,47	

	Organizacija 15	20	2,55	1,050	,235	2,06	3,04
	Skupaj	399	3,21	1,115	,056	3,10	3,32
vstopu novih produktov/storitev na trg.	Organizacija 1	53	2,62	1,078	,148	2,33	2,92
	Organizacija 2	29	3,59	,946	,176	3,23	3,95
	Organizacija 3	27	3,26	,813	,156	2,94	3,58
	Organizacija 4	27	2,56	,974	,187	2,17	2,94
	Organizacija 5	30	2,23	,858	,157	1,91	2,55
	Organizacija 6	19	3,11	,875	,201	2,68	3,53
	Organizacija 7	23	3,22	,850	,177	2,85	3,59
	Organizacija 8	32	2,38	,793	,140	2,09	2,66
	Organizacija 9	37	4,05	1,177	,194	3,66	4,45
	Organizacija 10	12	3,17	1,115	,322	2,46	3,87
	Organizacija 11	36	3,78	,760	,127	3,52	4,03
	Organizacija 12	26	3,58	,945	,185	3,20	3,96
	Organizacija 13	17	2,82	,728	,176	2,45	3,20
	Organizacija 14	11	2,73	1,009	,304	2,05	3,41
	Organizacija 15	20	2,70	1,129	,252	2,17	3,23
	Skupaj	399	3,07	1,094	,055	2,96	3,18
spodbujanju zaposlenih inoviranju.	Organizacija 1	53	3,21	1,063	,146	2,91	3,50
	Organizacija 2	29	3,97	,944	,175	3,61	4,32
	Organizacija 3	27	2,56	,892	,172	2,20	2,91
	Organizacija 4	27	1,89	,934	,180	1,52	2,26
	Organizacija 5	30	1,53	,571	,104	1,32	1,75
	Organizacija 6	19	2,74	,991	,227	2,26	3,21
	Organizacija 7	23	2,17	1,230	,257	1,64	2,71
	Organizacija 8	32	2,03	,933	,165	1,69	2,37
	Organizacija 9	37	4,16	1,014	,167	3,82	4,50
	Organizacija 10	12	2,92	1,165	,336	2,18	3,66
	Organizacija 11	36	3,42	,967	,161	3,09	3,74
	Organizacija 12	26	3,04	1,076	,211	2,60	3,47
	Organizacija 13	17	2,82	,951	,231	2,33	3,31
	Organizacija 14	11	2,09	,831	,251	1,53	2,65
	Organizacija 15	20	2,85	1,309	,293	2,24	3,46
	Skupaj	399	2,85	1,247	,062	2,73	2,97
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	Organizacija 1	53	2,58	,929	,128	2,33	2,84
	Organizacija 2	29	3,83	,848	,157	3,51	4,15
	Organizacija 3	27	2,44	,892	,172	2,09	2,80
	Organizacija 4	27	1,93	1,035	,199	1,52	2,34
	Organizacija 5	30	1,47	,571	,104	1,25	1,68
	Organizacija 6	19	2,00	,882	,202	1,57	2,43
	Organizacija 7	23	2,35	1,027	,214	1,90	2,79
	Organizacija 8	32	1,88	,833	,147	1,57	2,18
	Organizacija 9	37	3,70	,996	,164	3,37	4,03
	Organizacija 10	12	2,75	1,215	,351	1,98	3,52
	Organizacija 11	36	3,17	,941	,157	2,85	3,49
	Organizacija 12	26	2,73	,919	,180	2,36	3,10
	Organizacija 13	17	2,47	,800	,194	2,06	2,88
	Organizacija 14	11	2,36	,924	,279	1,74	2,98
	Organizacija 15	20	2,45	1,276	,285	1,85	3,05
	Skupaj	399	2,59	1,137	,057	2,48	2,70

Vir: Lastna raziskava (2016).

PRILOGA B: MATRIKA ZRELOSTI IDEJNE KULTURE V ORGANIZACIJAH

Tabela B.1: Matrika zrelosti idejne kulture v organizacijah

stopnja	1	2	3	4	5
ime	CERKEV PREPOVEDANIH IDEJ	IDEJNI TABOR	BANKA IDEJ	IDEJNI FITNES	IDEJNA ZVEZDNA VRATA
opis	Vrhovni poglavar cerkve prepovedanih idej ima vedno prav in ne tolerira nikakršnih sprememb. Do svojih zaposlenih nenehno izvaja in ponavlja zapovedi, obstajajo prepovedane, tabu teme, drugačno misleče izloča, išče kimajoče sodelavce, vprašanj in dvomov ne dopušča, obstaja kolektivno enoumje, organizacija je podvržena rutini in se trdno drži letnih načrtov. Ne spreminja jih čeprav se v okolju dogajajo spremembe, ki imajo neposreden vpliv na organizacijo, povečinoma se ta stopnja kaže pri starejših organizacijah, ali pa takšnih, ki imajo veliko vmesnih nivojev od vodstva do nevodstvenih zaposlenih.	Organizacije dopuščajo možnosti, da spontano pride do idej, sicer tega niti odkrito ne preganjajo, niti odkrito ne zagovarjajo. V prostorih obstajajo na vidnih mestih škatle za predloge izboljšav, ki jih občasno nekdo pobere. O njih se posebej ne komunicira. Kot pri taborjenju so inovatorji prepuščeni sami sebi v divjini, z lastnimi viri, znanjem in časom, lastni iznajdljivosti in goreči volji do razvoja idej. Veliko idej ostane v glavah zaposlenih, ker nanje pozabijo, ali pa nimajo podpore, mentorjev, tima, s katerim bi idejo razvili do npr. prototipa.	Organizacija odkrito spodbuja zbiranje idej in jih skladišči bodisi na spletnem intranet portalu, bodisi na enem vidnem mestu, od organizacije do organizacije v tej točki se razlikuje, kako komunicira odločitve o posameznih idejah. Obstajajo komisije, ki ideje presojajo in jih umeščajo v t.i. inovacijski lijak. Stvari potekajo po inerciji zaposlenih, ko se jim rodi ideja in jo imajo čas prijaviti. Obstaja možnost prevelikega števila potrjenih idej za nadaljnji razvoj in premalo razpoložljivih kapacitet za to, tako da lahko pade v past zamujanja, kar se lahko zaradi hitrega razvoja pokaže v hitri zastarelosti ideje. Hkrati lahko še vedno prevladujejo težnje po kratkoročnih učinkih, zato pride do inkrementalnih inovacij.	Organizacija odkrito promovira in vlaga v izobraževanja na področju generiranja, selekcije in razvoja idej, kreativnega razmišljanja in izvaja redne dogodke z različnimi mešanimi timi znotraj organizacije, na katerih izvajajo burjenje možganov in generirajo nove ideje, pri čemer se organizacija intenzivno osredotoča na dolgoročno perspektivo in išče prebojne "game-changer" ideje, ki pripeljejo do teh inovacij. Pri prijavljenih idejah se pojavljajo že zelo kvalitetne ideje, to pomeni, da imajo že razdelane ključne preverbe potreb pri kupcih, končnih uporabnikih, predvidene ocene ROE - povračila investicije na vse možne nivoje. Klima je optimistična, pozitivna, idej se veselijo in jemljejo na vseh nivojih kot nekaj koristnega in pozitivnega. Idejnik ima v hierarhiji organizacije dostop direktno do vrha.	Organizacija je poleg tega, da imajo ideje strateško vlogo, vlogo idejnika uspešno integrirala na vsakega zaposlenega. Vsak zaposleni, poleg vodij ima kazalnike uspeha, ki določajo, koliko idej na kvartal, leto je generiral, koliko jih je realiziral v roku, kakšni so bili prihodki, prihranki, rezultati na podlagi investicije v razvoj. Prevladuje samoupravljanje in sodelovanje na agilen način vsak dan. Organizacija se zaveda lastnega edinstvenega znanja, ki ga ustvarja z inoviranjem, seli ga tudi na druge deležnike, partnerje, stranke in končne uporabnike in v okolju širše dviga zavest o razlogih, zakaj inovirati in prenaša svoje dobre prakse na druge organizacije.
zrelost inovacijske	Potlačena	Omogočena	Spodbujena	Izobražena	Razsvetljena

kulture					
vodstvo	Prevladujejo P in A orientirani menedžerji, osrednje vizionarske osebnosti tukaj ni	Prevladujejo P in A orientirani menedžerji, osrednje vizionarske osebnosti tukaj ni	Poleg P in A se pojavljajo e in i, vodstvo spodbuja tovrstne aktivnosti in jim tudi prisluhne ter odobri določena sredstva za nadaljnje faze razvoja ideje	Uravnotežena sestava izvršnih menedžerjev, prevladuje pa oseba, ki ima vizijo, vidi organizacijo na dolgi rok in okrog sebe širi inovacijski entuziazem ter žar do idej.	Se nenehno izobražuje na temo razvoja idej in inoviranja. Uravnotežena sestava vseh tipov, vizionar ima že nekaj svojih naslednikov, s katerimi skupaj inovira.
zaposleni	Inovacijskih entuziastov v taki organizaciji ni, ker jih odkrito zavrača, zavzeti zaposleni se vključujejo le v tiste delovne naloge, ki jih določa proces, strategija, letni plan, sicer ga zavzeto naredijo, vendar ne poskušajo izražati svoje kreativnosti. Enako velja za opazovalce in nezavedne. Inovacijski skeptiki se hranijo s takšnimi sistemi, v njih se dobro počutijo, saj gre za predvidljivo okolje brez negotovosti, so glavni zaščitniki statusa quo.	Inovacijskih entuziastov je zelo malo, svojo lakoto po inoviranju hranijo bodisi doma, v prostem času, v raznih organizacijah. Zavzeti radi pomagajo, če se čutijo večše področja in če jih stvar osebno zanima. Na opazovalce in nezavedne še ni s strani organizacije nikakršnega vpliva. Inovacijski skeptiki se ne počutijo ogrožene, saj se inovacijske aktivnosti dogajajo izven organizacije.	Inovacijski entuziasti z veseljem sodelujejo, v svojih timih imajo tudi zavzete. Timi se oblikujejo na podlagi osebnih vezi in prestiža, na drugi strani so opazovalci še vedno rezervirani in čakajo na prve rezultate uspeha. Inovacijski skeptiki naglas izražajo dvome in se čutijo ogrožene, želijo obdržati svoj vrtiček.	Vse več je entuziastov tako internih, kot novozaposlenih, saj podjetje že na selekciji preverja posameznikov odnos do razvoja idej in inoviranja. Entuziasti gradijo različne time, ki širijo svoje time in vključujejo vanje tudi zavzete in opazovalce, ostaja še majhen delež nezavednih, delež skeptikov počasi le še tiho godrnja skrivaj, se pa postopoma spreminja v opazovalce.	Zaposleni prenašajo znanje na novozaposlene, metode inoviranja postanejo del "on-boardinga" novozaposlenih, na ta način se vzdržuje kritična masa entuziastov, ki postajajo vsak zase tudi idejnik svojih idej.
prevladujoče organizacijsko pleme	1. stopnja - življenje je bedno, in/ali 2. stopnja - moje življenje je bedno	določena plemena 2. in /ali 3. stopnje - jaz sem super.	3. stopnja, jaz sem super.	4. stopnja, mi smo super	5. stopnja, življenje je super.
Infrastruktura in viri za razvoj idej (prostor, čas, finance, kadri, pozornost vodstva)	ničesar od naštetega ni, organizacija temu ne posveča pozornosti	Ničesar od naštetega ni, morda se slučajno pojavi v prostorih kakšna zaprašena škatla za podajanje predlogov, s katerimi se nič ne zgodi.	Organizacija ima določen čas, finančna sredstva, kadre ter pozornost vodstva, ki jih nameni za generiranje, presojo in razvoj idej.	Organizacija ima poleg časa, financ, kadrov in pozornosti vodstva posebej ustanovljeno organizacijsko enoto, inkubator za razvoj idej, zaposlenega idejnika ter ločen sodelovalni prostor za potrebe inoviranja.	Poleg razpoložljivih internih virov in organizacijske infrastrukture organizacija vzpostavlja partnerstva z zunanjimi organizacijami (joint venture, javno-zasebna partnerstva, socialna podjetja) pridobiva tuje vire, spodbude na razpisih, npr. eu projektih.
sindrom ni razvito tu	je prisoten zaradi zapovedi, enoumja in vztrajanju na svojih rešitvah	Prisoten, saj organizacija ničesar ne stori, da bi aktivneje vključevala sodelavce v projekte za razvoj idej	Lahko prisoten, vendar je odvisen od velikosti organizacije in koliko časa že zbira ideje. V kolikor je to še na začetku, sindroma ni, ker prevladuje splošno navdušenje	Se v takih okoliščinah pojavlja zelo redko, predvsem v primerih, kadar je organizacija deležna idej od zunanjih deležnikov: uporabnikov, strank,	ni prisoten, obstaja velika podpora raznolikosti in sodelovanju med oddelki.

			inovacijskih entuziastov, ki vleče naprej,	poslovnih partnerjev idr.	
inovacijski teater	se ne more zgoditi, ker se ne vršijo aktivnosti idejiranja	se ne more zgoditi, ker se idejiranje vrši izven organizacije.	Se lahko pojavi, če so pri vodstvu previsoka pričakovanja predvsem na kratek rok.	lahko občasno prihaja, če so pričakovanja vodstva previsoka	zaradi ozaveščenosti se idejnik aktivira že v pripravi takšnih dogodkov, da prepreči možen izid v obliki inovacijskega teatra.
procesi idejiranja	jih ni	prepuščene veččinam in znanjem posameznikov, ki se izobražujejo na lastno iniciativo.	obstajajo določeni procesi, ki so bodisi pisani, ali nepisani.	procesi optimizirani, inoviranje v strategiji podjetja, določeni ključni indikatorji inoviranja, po katerih se spremlja uspešnost	procesi optimizirani, inoviranje v strategiji podjetja, določeni ključni indikatorji inoviranja, po katerih se spremlja uspešnost
metode in tehnike	tudi ne	prepuščene veččinam in znanjem posameznikov, ki se izobražujejo na lastno iniciativo.	pri razvoju idej lahko uporabljene določene tehnike (npr. brainstorming, asociacije, magične ideje), ali metode scrum, lean, vendar to ni del ustaljene prakse, temveč se šele "prijemajo".	pri razvoju idej se uporabljajo uveljavljene in preizkušene metode.	pri razvoju idej se uporabljajo uveljavljene in preizkušene metode in ves čas spremlja novosti in trende na tem področju ter krepi absorpcijska sposobnost organizacije.
Veriga inoviranja	Ne obstaja, ker organizacija odkrito zavrača generiranje in razvoj idej.	šibka ideacija, slaba konverzija, ali je sploh ni, difundira ni.	Solidna interna ideacija, v organizaciji je percepcija, da je to na zadovoljivi ravni, zmerne do slabe konverzija, šibka difuzija, ali pa je sploh ni.	Solidna medoddelčna ideacija, solidna konverzija, zmerne do šibke difuzije.	močna ideacija, tako interno, medoddelčno, kot tudi od zunaj, močna konverzija, močna difuzija.
REŠITEV	GARAŽNO ZAKLONIŠČE RAZVOJA IDEJ	HIŠA INOVATIVNIH LJUDI	TRŽNICA IDEJ	IDEJE NA PROSTEM / OPEN AIR IDEJE	GALAKSIJA IDEJ
opis	Idejnik v primeru, če se znajde v takšni organizaciji, deluje diskretno, izven prostorov organizacije, vzpostavi novo sekto, ki je sestavljena iz zaupanja vrednih sodelavcev. Idejnik je v tem primeru kot misijonar oz. evangelist nove vere, ki postopno prepozna potencial pri vsakemu posamezniku in ga na osebni način pripelje do izkustva, da ima zanimive ideje, ki jih je vredno razviti dalje. Delati na vodstvu v taki organizaciji je precejšen izziv in vprašanje trošenja energije.	Idejnik v taki organizaciji začne iz nevtralnega terena in najprej mora pridobiti podporo vodstva, da se bo upalo odpreti in preizkusiti na enem manjšem, obvladljivem primeru, razvoj in generiranje idej, kot npr. dogodek celodnevne idejiranja, delavnice na temo kreativnega razmišljanja, pri tem vsebinsko je najbolj varna pot iskanja prihrankov in poenostavitve, ki	Idejnik v primeru, ko naleti na tako organizacijo, mora hkrati prepoznati neformalne mnenjske vodje znotraj inovacijskih entuziastov ter jih povezati v smeri, da delijo med sabo informacije na eni strani, ter tako drug drugemu pomagajo pri razvoju idej, na drugi strani mora hkrati pri vodstvu in lastniku spodbujati in krepiti občutek zaupanja v sistem in v dolgoročno	Idejnik v takem primeru ima že zelo močno infrastrukturo in se v določenem delu lahko postopoma osredotoča ali vklaplja v vlogo menedžerja inovacij, v primeru, da je kultura že na to visoki ravni. Sicer mora svojo energijo usmeriti v pripravo različnih dogodkov, kot npr. hackathonov, kjer se organizacija odpira s svojimi izzivi navzven in daje priložnost mešanim timom, vendar mora	V tej točki se idejnik kot tak lahko prestavi bodisi v novo organizacijo, ker je svoje poslanstvo izpolnil, lahko pa deluje kot coach novozaposlenim in vzdržuje postavljeni sistem, ki premore že visoko stopnjo avtonomije in samoodgovornosti timov. Koncept je blizu holakraciji ter konceptu odprte inovacijske kulture.

		skoraj vedno obrodi sadove na kratek rok. Pri tem obstaja nevarnost inovacijskega teatra, da v primeru, da vodstvo ne bo "kupilo" te prakse, na koncu zaposlene usmeri nazaj na redno delo. do zaposlenih mora idejnik prevzeti pobudo motivatorja s "can do" oz. "vse je mogoče, če se hoče" odnosom in jim stati ob strani, ščititi pred skušnjo po odlaganju dela na razvoju idej jutri / pojutrišnjem /...	usmerjenost, saj je to kritična točka, na podlagi katere se bo organizacija odločila in nadaljevala z aktivnostmi zbiranja, selekcije in razvoja idej ter vlagala vse potrebne vire, ali pa jih bo zmanjšala. Pri zbiranju idej naj le-to ne ostane zgolj virtualno, zaposleni naj ideje tudi v živo predstavijo v t.i. pitchih. Pomaga, če idejnik pri vodstvu večkrat formalno, ali neformalno poroča in seznaja o stanju razvoja idej, ter jih tako pridobi za sponzorje projektov. Ves čas mora skrbeti, da se na 3 mesece zgodi vsaj nek manjši uspeh, ki dokazuje smiselnost in obstoj prakse sprejemanja in razvoja idej.	paziti, da se pri tem ne zgodi inovacijski teater za zunanje deležnike, ki se kaže v tem, da je bil dogodek sicer super, potem pa se po predstavljenih idejah ni s strani organizacije nič več dogajalo naprej. Zato mora idejnik poskrbeti za korake, ki sledijo takim dogodkom tudi po zaključku.	
--	--	---	---	--	--

Vir: lastni (2016).

1) Zakaj si se odločil vzpostaviti poseben inkubator za razvoj idej?

V podjetju, ki je vpeto v zadolžitve, roke, projekte, ki morajo biti končani na rok, in zadovoljstvo strank, je pri takšnih projektih vedno stalna tekma s časom. Zato v podjetju ne ostaja zadosti prostora za mirno razmišljanje o novih idejah, tudi če do ideje pride, vsaj do naslednje stopnje razvoja ideje, to je prototipa, na osnovi katerega se lahko pogovarjaš s stranko in jo prepričaš v sodelovanje.

Nobena organizacija tega ne omogoča, če v podjetju ne vzpostaviš mirnega kotička oz. org. enote, ki je namenjena posebej temu, da ljudje najprej svoje ideje do konca pripravijo in se z njimi potem poigrajo, jo preizkusijo po vitki metodi na potencialnih strankah ter pripeljejo do take stopnje, ko imajo tako vrednost, da jo lahko predstavijo strankam, ocenijo, ali gre naprej in ustavijo, če nima vrednosti.

Zato je nastal inkubator – v to smer me je spodbudil dr. Adizes, ki je bil nekaj let član upravnega odbora Halcoma, ki ima na tem področju več kot 40 let izkušenj. Pri vzpostavljanju tega inkubatorja, ko sem prvič prišel s to idejo, je direktor, ki je bil odgovoren za Profit & Loss, rekel, da nam to zmanjša finančni uspeh podjetja. Potem sem jaz kot lastnik takrat rekel: »v redu, razumem, s stališča menedžerja moramo v to idejo-inkubator investirati. Investiramo pa zmanjšanje finančnega uspeha družbe na kratek rok, zato da bomo lahko povečali uspeh na dolgi rok.« Potem smo se dogovorili, da so enoletni cilji Halcoma so že postavljeni cilji, od katerih se odšteje strošek za vzpostavitev Halcom Studia, kar je bilo zelo jasno definirano. S stališča lastnika smo imeli cilj ustrezno dobičkonosnost podjetja in od tega investirati v inkubator brez pričakovanj koristi na kratek rok.

¹⁰ V podjetju Halcom je odprta organizacijska kultura in se vsi med sabo tikamo, zato so vprašanja in pogovor narejen v tikanju.

2) Kako ste prišli do koncepta Idea managerja in zakaj ste se odločili zanj?

Ena od pomembnih stvari je bila, da smo želeli to atmosfero, da je v Halcomu možno tudi ideje posameznika realizirati do določene stopnje, dvigniti. To je zelo težko v podjetju, ki nikoli ni bilo tako organizirano, da bi ljudje naenkrat verjeli, da bo zdaj kako drugače. Začeli smo tako, da smo najprej odprli spletni portal za zbiranje idej. Na začetku je ta atmosfera imela veliko inercije in dvoma, zakaj bi to naredil, kaj pa bo drugače potem, če prispevam idejo.

Res bi bilo tako, če sami ne bi razmišljali o tem, da bi nekdo skrbel za vse ideje, da bo vsako idejo najprej sam preučil in jo potem interno poskusil promovirati znotraj vsaj vodstvene strukture podjetja. Če govorimo, da ideja pride na Halcomov portal, če za to idejo nihče ne skrbi, potem je jasno, da od nje ne bo veliko uspeha. Človek, ki da idejo, mora imeti občutek, da če idejo nekam da, da bo padla na plodna tla, da se bo nekdo z njo začel ukvarjati in da bo šla čez določene postopke presoje in debate na tem področju z ustreznimi sogovorniki, ki o tem kaj vedo. Ideja gre npr. čez strokovno sito, do implementacije prototipa, ali pa možnosti implementacije pilota pri stranki. Ne sme se zgoditi, da je na koncu inovator, ki je dal idejo, sam, brez ustrezne podpore menedžmenta.

Idea manager je skrbnik za to, da gre ideja skozi določene faze, brez da bi to vedeli vsi posamezniki v podjetju, in če pride ideja skozi zadnje sito, kjer je potrjena s stališča strokovne komisije / vodstva, ki to financira, potem je idea manager odgovoren, da tega inovatorja spodbuja k zaključku ideje, mu svetuje, po katerih metodah naj idejo pripelje do naslednje stopnje in mu omogoči podporo s stališča finančnih oz. razvojnih resursov, ki jih morda sam inovator niti nima. Idea manager je nekdo, ki upravlja z idejami, ki pridejo na centralno mesto. Nekatero ideje, ki niso ustrezne, mora seveda zavreči, ustrezne pa pripeljati do ravni prototipa. Bistvo je, da ideja pride tako daleč, da jo podjetje lahko v oprijemljivi obliki promovira pri potencialnih strankah.

Če ideja sama nima te lastnosti, da je sposobna biti promovirana pri strankah, ni nič vredna. Idea manager je ravno tisti, da to idejo porine tako daleč, da so stranke zainteresirane zanjo. Vloga idea managerja ni, da sam to naredi, temveč pomaga inovatorju pripeljati idejo do takega nivoja, da so stranke prepričane in potem ideja dobi krila.

Brez Idea managerja si ne predstavljam, da ima drugače zbiranje idej kakršnikoli učinek. Kot recimo vodja ljudi vodi ljudi k določenemu cilju, ki ga je treba doseči, idejnik vodi ideje k določenemu cilju, da ustrezne ideje zaživijo same svoje življenje.

Idea manager je tudi coach za inovatorje, da jim pomaga, da inovatorji postanejo ti. product owner oz. lastniki produkta za svojo idejo. Razlika med produktnim menedžerjem (PM) in lastnikom produkta je po mojem mnenju sledeča: menedžer je nekdo, ki upravlja dobro stoječo družbo, zato da je učinkovita, profitabilna, da so ljudje zadovoljni itd. Lastnik produkta je tisti, ki ima vizijo in želi svojo vizijo implementirati tudi takrat, ko stvari še niso čisto jasne, je evangelist svojih lastnih idej. Je vizionar lastne ideje. Produktni menedžer pa izvede nekaj, kar mu nekdo drug naroči. Ključna razlika je v osebnem entuziazmu. PM ni evangelist. Skrbi zato, da se razvoj produkta dogaja v okviru načrtanih kpi-jev (kazalnikov uspeha) in roadmapa (načrta razvoja funkcionalnosti produkta). Lastnik produkta vidi, da je roadmap morda treba vmes prilagoditi, PM ga pa izvede kot ga je planiral, lastnik produkta pa sredi noči razmišlja o produktu. PM dela po določeni metodologiji vnaprej. Lastnik produkta je tisti, ki živi za to idejo, da bo ta ugledala luč sveta v uporabljenem produktu. Lastnik produkta po Adizesovi metodologiji v sebi združuje lastnosti PaEI, medtem ko produktni menedžer združuje sledečo kombinacijo PAei.

Osnovni principi, ki sem jih zagovarjal, je, da je s Halcom Studirom potrebno imeti tako organizacijo, ki bo omogočala okolje za rojstvo idej. Drugi cilj je, da jih pripeljemo do takih prototipov, da banke animiramo in jih vključimo v skupno sodelovanje. Tretji pa je, da Halcom Studio tudi nauči naše prodajalce prodajati te ideje in druge produkte, jih izvežba v perfektne entuziastične predstavjalce naših idej. Ker sem v Halcomu videl te šibke točke: pri prodaji pomanjkanje entuziazma na področju novih idej, tudi če so bile te dobre in

Halcom Studia ni bilo, ni bilo te energije in lastništva. To je bilo tako, kot če bi seme sejal na beton (operativne zadolžitve), ki nimajo časa, da bi sploh vzkalile v kaj več.

Ko je prišel Roman (izvršni direktor, direktor področja Korporacijski razvoj), je prišel s cilji, da se povezujemo z univerzitetnimi ustanovami (HalS) in nadgradil tudi z razvojem projektov iz EU sredstev (HalR), ki jih je dopolnil v celoto. S temi nadgradnjami se strinjam, pri čemer za področje HalP nisem več prepričan, da je to še vedno stvar Halcom Studia – ali zato, ker je to potem sam inkubator preširok. Zakaj, nisem prepričan. Sigurno pa ga je treba še razvijati. Sposobnost navduševanja drugih je nujna, da bomo na dolgi rok kot podjetje uspešni. Če nimamo ljudi, ki so sposobni prepričati potencialne kupce, potem bomo vedno sledilci in ne vodilni.

3) Tvoja refleksija – primerjava zadnje prakse inoviranja v Halcomu s prvotnimi zamislimi, ki ste jih imeli na to temo.

a. Kaj je po tvojem mnenju dobro narejeno oz. postavljeno iz systemskega vidika?

Marsikaj je dobrega:

- vzpostavili smo prostore – za predstavitve in generiranje idej. Kreacija novih idej mora pomeniti nekaj več, nekaj nadpovprečnega, elitnega, ljudje morajo biti ponosni na to, da so uspešno razvili idejo. Zato mora biti prostor po eni strani malce poseben in eliten ter skrivnosten. Če ni hrepenenja, notranje energije, potem to hitro postane nekaj vsakdanjega in ni več motivirajoče. Če prideš v Halcom studio, je čisto drugače, če prideš v drugo sejno sobo v Halcomu. Zato se ga ne sme zlorabljati za vse povprečne stvari. Zato, da ljudje, ki pridejo v Halcom Studio, imajo zavest, da so prišli v posvečeno okolje. To so drobne stvari, katerim je potrebno nameniti posebno pozornost in jim je treba dati posebno vstopnico.

- Bolj jasni koncepti in cilji v posameznih štirih usmeritvah (HalE, HalP, HalS, HalR).

- Romanova definicija pojma Idea managerja, ter da je povabil tebe. S tvojim prihodom imam v mislih to, da si osebno bolj zaslužen, kot sam sistem, se je tudi marketing Halcoma kot inovativnega podjetja v gospodarstvu zelo razširil. Spomnim se, ko smo o Halcom Studiu govorili na konferencah, sam sem takrat požel izjemno zanimanje. Enkrat npr. na podjetniški konferenci v Portorožu sem tekom samega predavanja na to temo požel aplavze, kar je dokaz, da je v Sloveniji to res manjkalo.
- S tvojim prihodom, mrežo, pristopom do medijev in različnih gospodarskih združenj je to daleč nadgradilo naše poglede. Halcom Studio je naenkrat tako postal glavni marketinški adut Halcoma, pred tem so bili naši aduti Matjaž Čadež, e-banka in certifikatna agencija.
- Tukaj zelo cenim Romanov in tvoj pristop. Roman je postal direktor Korporacijskega Razvoja, česar trenutno nimamo, želim si, da bo prišlo nazaj. Ter postavitve sistema inoviranja v Halcom Studiu.

b. Kje so po tvojem mnenju potrebne izboljšave?

- Moje težnje že tako poznaš, znotraj vsake firme je vedno naravni konflikt med tistimi, ki so po Adizesu PA orientirani, ki morajo dati kratkoročne rezultate in tistimi, ki lahko sanjajo, po Adizesu orientirani E-ji. Jasno je, da ljudje večinoma niso navdušeni nad novimi idejami in je organizacijska enota Halcom Studio vedno pod kritičnim očesom ljudi, ki morajo vsak dan garati in dajati rezultate, prinašati prihodke dobiček itd. To je nekaj naravnega. Naravni proces je tudi nekaj drugega, da so ljudje, ki so v funkciji razvoja idej, ki nimajo jasno določenih ciljev, kpi-jev za prihodke, se zelo hitro zasanjajo, postanejo ležerni, češ naše poslanstvo je spodbujanje kreiranje novih idej. Če obeh strani hkrati ne upravljaš; operativnih, da jim daješ vedeti poslanstvo in namen Halcom Studia ter sanjačev, da bodo imeli konkretne merljive cilje, s katerimi bodo dokazovali, da je to pomembno in da so rezultati dosegli zastavljene cilje, potem bo razkorak med operacijami in vizijo vedno večji. Na koncu se zgodi, da se Halcom Studio v takem primeru lahko zapre. To je vedno večji in hkrati tudi neskončen izziv. Kadar ni dobička, se vedno gleda, kako se kaj prihrani.

Pri kratkoročno orientiranih se vedno pojavijo misli v stilu »Kaj je HS v zadnjih letih naredil? Nič? Dajmo ga ukiniti.« Pri operacijah se rezultate pričakuje v enem mesecu, treh, maksimalno v enem letu. V Halcom Studiu se pričakuje rezultate v enakih obdobjih, zato se mi zdi zelo pomembno, da ima Halcom Studio jasno definirane KPI-je, ki jih dosega znotraj podobnih časovnih obdobjih, npr. vsaj v 1 letu, mora Halcom Studio prikazati nekatere konkretne rezultate, da zadrži v okviru celotnega kolektiva svoj imidž. Čeprav sanjamo, imamo že določene rezultate. Le-ti se ne morejo, jasno, meriti v prihodkih. Lahko se merijo v konkretizaciji in da so inkubator projektov, ki v naslednji fazi pokažejo, da prinašajo denar. To seveda ne pomeni, da bodo popolnoma vse ideje šle v to smer. Pomeni, da ima nekaj konkretnih rezultatov, s katerimi lahko prepričajo tisti del, ki prinaša prihodek. Samo v tem primeru zadrži spoštovanje okolice, da je vredno, da ga ima.

- Če izvzamemo Hal mBills, je Halcom Studio naredil ogromno za marketing. To ni osnovni cilj, je stranski produkt. Cilj delovanja je, da skozi ta inkubator pridemo do idej, ki jih lahko realiziramo do takega produkta, iz katerega bo Halcom imel v bodoče prihodek. V letošnjem letu se mi zdi, da ti KPI-ji, ki sva se jih dogovorila, da Hal mBills ima možnosti za konkretizacijo uporabe tega produkta na drugih področjih, s katerimi lahko potem dokazujemo tudi ostalemu delu, da je to že spet osnova, s katero bomo imeli prihodke v naslednji fazi.

c. Kje vidiš dodano vrednost obstoječe prakse razvoja idej v Halcomu?

- Veliko dodano vrednost vidim, morda je marsikdo ne vidi, ker ne verjame, da je to res, je to, da je Hal mBills revolucionaren na tem področju, tu je zbudil precej pozornosti iz različnih strani. To bi bilo absolutno in popolnoma nemogoče, da bi takšno rešitev spravili v živo brez Idea managerja in Halcom studia. Zato, ker ne glede na to, da sem jaz in lastnik in pobudnik in lastnik produkta vsega tega, enostavno ne bi imel vseh orodij v rokah, da bi lahko to stvar postavil na zeleno vejo. Ta orodja so:

1) Ljudje, ker njih ne moreš potegniti ven iz operative in se kar tako malo igrati,

- 2) poslovne povezave z izdajatelji, ki ste ga naredili,
- 3) čas, ki ga ima osrednja skupina, da enkrat na teden sanjamo o kakšni stvari.

Če tak projekt ni vpet v organizacijsko shemo Halcom Studia od 1. do 2. mostu, potem nekaj časa stvar volontersko deluje, ker pa ni uspehov, se mora ustaviti. Zato je zelo ključnega pomena, da je Halcom Studio tisti, ki je osnovno idejo in prototip in konec koncev tudi intervjuje po vitki metodi izpeljal, da gremo lahko v naslednje korake. Brez Halcom Studia tega enostavno ni mogoče organizirati, ker ljudje niso dedicerani in ne gledajo v isto smer. V tej prvi fazi smo tako prišli do odločitve, da smo produkt pripeljali do pilota ter da se je ideja nam zdela tako pomembna, da smo iz tega postavili lastno start-up podjetje Halcom Plačila. To je pomembno, da je to zrastle znotraj org. enote, ki dopušča sanjanje in nekaj, česar drugače nismo navajeni. Če gledamo Halcom Plačila, so že podjetje, ki mora biti bolje organizirano. Še vedno je duh Halcom Plačil nadaljevanje duha Halcom Studia, pri tem smo še vedno v fazi sanjarjenja, dobivanja novih idej, kako bomo osnovno idejo obogatili in še bolje približali končnim uporabnikom, da jih dobimo čim več čim prej. Halcom Plačila bodo prej ko slej morala iti iz faze navdušenja v fazo organizacijske urejenosti. To se bo zgodilo takrat, ko bomo imeli fazo stabilnosti, ko bomo imeli toliko prihodkov, da lahko delujemo minimalno dobičkonosno. Ko se bo to zgodilo, se bo verjetno Halcom Plačila d.o.o. znova delil na dva dela – en del, ki bo delal redni posel, drugi pa se bo ukvarjal z novim razvojem. V Halcom Plačilih imamo zdaj jasne cilje razvoja hal mBills z jasnimi roki dobave, ob teh pa imamo želje, inovacije in nove ideje, v katere definitivno še ne smemo vlagati preveč denarja, ker ne vemo, ali so dobre, ali slabe, moramo jih skozi vitke metode najprej preveriti znotraj koncepta Halcom Studia – »error+try«, vitki discovery intervjuji. Zato vidim pomembno vlogo Halcom Studia v tem, da bi te produkte, ki bi se povezovali s oz. bi uporabljali platformo hal mBills, pripeljemo do delujočih prototipov, ki bi navdušili trg in jasno pokazali, kako prototipi zaživijo v korist uporabnikov naših sistemov.

4) Kaj priporočaš slovenskim podjetjem, gazelam in drugim organizacijam kot izkušeni podjetnik, lastnik in predsednik sveta Gazel?

a. Ali naj posebej organizirajo enoto za inoviranje in imajo za to določenega skrbnika?

b. Čigava podpora je po tvojem mnenju nujna, da bo sistem deloval? Lastnika? Vodstva? Sodelavcev?

- Na osnovi lastnih izkušenj Halcoma in spoznavanja podjetij, zlatih gazel, vidim en velik izziv v slovenskih podjetjih, da tista, ki so izjemno uspešna – gazele, ki hitro napredujejo, temeljijo svoj uspeh večinoma na entuziazmu, znanju, delavnosti in vizionarstvu lastnika. In ti lastniki so nekateri resnično izjemni in so zato podjetja pripeljali za slovenski prostor tako daleč v svetovnem nivoju, tako da nekatera majhna podjetja skozi svojo nišo pokrivajo nekaj deset odstotkov globalnega trga. Največji izziv v teh podjetjih vidim ravno v tem, da večinoma ti lastniki pri sebi ne vidijo potrebe, da bi znotraj svojih podjetij vzpostavili lasten inkubator. Še več, odkrito povejo, da o tem niso nikoli razmišljali. Veliko se je govorilo o tem, da se bo v njihovih podjetjih krepilo inovativno kulturo skozi seminarje, izobraževanja in konference. Nihče pa ni razmišljal o tem, da če hočeš nove ideje razvijati, jim moraš dati organizacijski čas, prostor in mir, ter jim postaviti Idea managerja, ki jim pomaga idejo pripeljati do konca. Tisti, ki ima idejo, je povečini slab menedžer oz. upravljalec svoje ideje. Idea manager mu pomaga to realizirati do takega nivoja, da je ta ideja uporabna. In več, osebno sem prepričan, da mora vsako podjetje nujno imeti tako organizacijsko enoto, ki jo mora podpirati največji vizionar znotraj podjetja in jasno tudi lastnik. Če tega ni, potem ne more uspeti. Jasno je, da je treba tudi tej enoti postaviti konkretne cilje. Zavedati se moramo, da ti ne morejo biti primerljivi s cilji »redne proizvodnje«, prodaje ipd. biti morajo cilji, ki gledajo nekaj let vnaprej, ves čas pa moramo gledati, ali se skozi faze približujemo tem ciljem, ali ne. Na samem začetku postavitve take enote nihče ne ve točno, kam taka enota gre. Tudi v Halcomu nihče ni

vedel. Od 2012-13 je bilo veliko idej, vendar je samo 1 naprej nadaljevala svoje življenje. Ljudje so prehitro zadovoljni s tem, da idejo postavijo v glavi. Le redki postavijo skupaj prijavo, kaj šele, da bi bili potem bili sposobni to idejo preveriti skozi potencialne stranke, da bi ta ideja pridobila na končni obliki. Zato je zelo pomembno, da se v primeru vzpostavitve internega inkubatorja postavijo tudi jasni kriteriji, kako priti do teh idej, kako jih sistematsko zbirati, kako od vseh zahtevati minimalni nivo za vsako idejo. Vsaka ideja, ki jo nekdo da, mora služiti nekemu cilju. V prvi fazi sem že sam takrat rekel, da v prvi fazi vzpostavitve Halcom Studia, mora biti filter za potrditev ideje zelo blag. Vsako novo idejo sprejememo dobrohotno, ji damo možnosti, da se razvija, ne glede na to, ali je zelo pomembna, ali manj, ravno zato, da se dvigne zavedanje okolice, da si želimo, da pridejo z novimi idejami. Ko se to število povečuje, se takrat ta filter začne ostriti oz. prilagajati. Potem šele se bo duh prijel v določeni firmi. V naslednji fazi, ko imamo relativno veliko število idej, moramo biti zelo pozorni, katere od teh zelo podpiramo, katere pa ne preveč – tukaj mora biti vključeno tudi vodstvo. Če se duh, da je vse dobro, nadaljuje skozi leta, potem taka org. enota postane neplodna, brezzoba, in se jo hitro zapre, še posebej takrat, ko gledamo na izboljšanje poslovanja podjetja.

- Absolutna in nujna je tu podpora vodstva, brez te taka enota nikoli ne more zaživeti. Jasno tudi podpora lastnika. Če je lastnik zainteresiran samo za kratkoročne dobičke, potem je jasno, da taka ideja, org. enota ne more zaživeti. Glede sodelavcev pa je tako, so naravni konflikti med sodelavci, ki delajo v dnevni nalogah in imajo dnevne zadolžitve z dnevnimi cilji, da bodo vedno nevoščljivi do ostalih – npr. Halcom Studiu, ki ima drugačne zadolžitve. Zato je pomembno, da ta org. shema dela na internem marketingu, kaj smo dosegli znotraj kolektiva. S tem, kaj so dosegli, in da poudarja uspehe posameznikov iz operativnih področij, ki so dali svoje ideje, da redno obvešča, zmanjšuje negotovanje.

PRILOGA Č1: INTERVJU Z IDEJNIKOM ŠT. 1 IZ PORTUGALSKE, 2. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Na področju inoviranja delujem že preko pet let, moja strast se je prebudila, ko sem organiziral dogodek Startup Live v 2010.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Idejnik je tisti, ki pripelje do idej oz. daje ideje in jih CInnO potem razvija naprej s svojimi orodji.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Idejniki morajo med drugim znati uporabljati orodja, kot so TRIZ, ter pripraviti poslovne načrte za posamezne ideje.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Zadolžen sem za upravljanje in spodbujanje inoviranja in podjetništva v manjšem mestu (Amaranth) na Portugalskem. Moje naloge vključujejo tako planiranje kot izvedbo idejnih projektov.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

V organizaciji se mora omogočiti mentoriranje, učinkovito medoddelčno sodelovanje, deljenje znanja in uporabo različnih informacijskih orodij.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

To zavisi od posamezne situacije. Imam znanja iz TRIZ, inoviranja poslovnih modelov in »Bootcamp«.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate?

Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Realizirali smo veliko idej, o tem na vodimo posebne statistike. Pri tem smo uporabili Triz in inovacije poslovnih modelov ter nekatera druga orodja.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Menim, da bi morali imeti več idejnikov. V primeru, da bi sodelovali drug z drugim, bi morali imeti različna strokovna ozadja in izkušnje.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Odvisno od posamezne situacije in ideje, moramo idejniki vedno vedeti, kako se prilagoditi z metodami razvoja idej v vsakem okolju drugače.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Inovacijsko kulturo razvijamo s tako imenovanimi Bootcamp dogodki in z družbeno odgovornimi akcijami.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Nimam odgovora.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Znanstveni magisterij ali doktorat

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Proizvodnja

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Portugalska

Št. podružnic po svetu: več kot 50

Glavna dejavnost: Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: nad 60.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: nad 60.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: 1.000.001 EUR - 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: - ni bilo odgovora

Lastništvo: domače

Sektor: javni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č2: INTERVJU Z IDEJNICO IZ SLOVENIJE, 28. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnica? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Dva meseca delam formalno, naš proces idejnega menedžmenta je sedaj pilotno vzpostavljen v sektorju produktnega vodenja, na področju ponudbe in komercialnih povezav produktov. Po enem letu pogledamo uspeh nato se razširimo na nivo celotnega podjetja. Idejnica sem postala podlagi osebne pobude, obiska Halcoma, ki nam je dal veliko znanj in iztočnic. Zdaj smo v fazi sprememb procesov in sistemizacije.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Menim, da sta obe vlogi pomembni. Področje inovacij je bilo v tradicionalnih organizacijah zatrto, zdaj se pa v obliki teh dveh vlog pojavlja v različnih podjetjih. V razlike se nisem poglobljala, če gledam iz vidika, kaj je ideja in inovacija (uporabna vrednost), je idejni menedžer po mojem mnenju fokusiran na stopnjo pred tem. V naši organizaciji združujemo obe vlogi v idejnici, kar sem sama.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Menim, da mora biti osebnostno odprt. Tu imam dve dilemi: jaz sem optimist in vedno iščem dodatne priložnosti, kako nekaj še lahko nadgradiš. Sem pa videla zadnjič Googlov predlog za uničevanje idej, kjer so entuziastični pesimisti, ki uničujejo ideje in jih razvijajo na tak način, da dobijo dodano vrednost. Kot optimist morda ne identificiraš pomanjkljivosti, ki bi jih sproti v razvoju razrešil, zato mora idejnik biti verjetno kombinacija obojega. Z nekimi orodji mora znati pomagati pobudniku ideje le-to proučiti in dati ideji dodano vrednost tudi za podjetje. Mora biti sposoben celovitega razmišljanja ter poznati agilne metode razvoja idej. Izobrazba ni pogojena s tem, bolj je pomembna osebnost. Na splošno menim, da predhodno znanje nima posebnega vpliva oz. pogojevanja na to. Lastna radovednost je ključna. Pri nas smo naredili test osebnosti in ugotovili, da so

nekateri samo izvajalci po tekočem traku, za takšne ne verjamem, da so pravi profil za idejnika. Pomemben je tudi »can-do« odnos do stvari.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Trenutno bolj gasim požare in nastopam v vlogi, ki ni moja, sem v manjši meri motivator in spodbujevalec za produktne vodje, se pogovorimo o pobudah in pomagam z usmerjanjem, razmišljanjem, kako se še dodatno razvijemo in povezujemo z drugimi. V večji meri pa realiziram trenutno svoje ideje. Želim pa kmalu opravljati svojo vlogo v celoti.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Predvsem mora biti podpora na najvišjem nivoju, vodstva morajo biti odprta za netradicionalne, nestandardne načine razvoja idej in generiranja idej ter nenavadnih idej, in tudi napredno razmišljati, da grejo zavestno v neko neznano področje. Vedeti morajo, da idejni menedžment ni samo igranje ampak gre za nek celovit pogled.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Trenutno produktne. V kasnejši fazi procesne, tudi zunan naše organizacije preko sodelovanja s partnerji, iskanja novih prihodkovnih tokov, odprti smo za vse.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Realizirali smo 18 idej, 4 so zelo obsežne, zaenkrat še ne delamo po kakršnihkoli metodah, bolj po spontanem občutku. Posebne organizacijske enote nimamo, sem locirana v produktnem vodenju, dolgoročno pa bi bila to svoja enota kot »Innovation lab«, med mano in upravo je še en nivo, poročam tudi upravi neformalno na temo razvoja idej ter nadzornem svetu, na svojo pobudo.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

O tem še nikoli nisem do sedaj razmišljala. Vedno je dobro, da jih je več, v smislu drugačnih načinov dela. Je pa vprašanje odnosa med njimi, če je dovolj velika masa idej, da jo tako več idejnikov lahko obdeluje. Morda bi bilo uporabno, če imaš več idea managerjev v innovation labu, ki bo pokrival večje področje.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Težko svetujem, ker sama še nisem tako dolgo v tej vlogi. Bolj sem odprta za priporočila drugih.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Trenutno še nič ne delamo na tem. Smo šele na začetku.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Ljudje se bolj počutijo, da se ne smejo izpostavljati, ali pa ne vejo, na koga se obrniti. Prevladuje zadržanost do deljenja idej in jo je treba začeti premagovati.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: ženski

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Produktni menedžment

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Slovenija

Št. podružnic po svetu: jih nima

Glavna dejavnost: Finančne in zavarovalniške dejavnosti

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: 45.000 do 60.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: 45.000 do 60.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: nimam podatka

Letni neto dobiček vašega podjetja: - ni bilo odgovora

Lastništvo: tuje

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č3: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ INDIJE, 28. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

V moji vlogi sem pokrival tri področja:

- Pregled in nadzor nad zadnjimi projekti v organizaciji, za katere sem izbral najboljšega sodelavca, da jih je vodil, ter pomagal sestaviti ekipo za izvedbo. To sem počel v programski opremi za pridobivanje in upravljanje idej, ki jo je razvil IBM. Kadarkoli je kdo prijavil idejo, sem dobil avtomatsko generirano obvestilo, poleg mene pa še komisija, ki je potem sprejela odločitev, ali se idejo razvije naprej, ali ne.
- Drugo področje je bila operativna izvedba idej, skrb za implementacijo razvitih idej, kako se vključujejo v organizacijsko strategijo, kako na ta način razvijamo in živimo inovacijsko kulturo, da bodo sodelavci razmišljali inovativno. Da bi dosegel ta cilj, sem se spremembe njihovega načina razmišljanja lotil tako, da sem organiziral določene delavnice na temo kreativnega razmišljanja in inovativnosti v naši industriji.
- Večinoma v moji vlogi skrbim za upravljanje idej, pri tem da spodbujam prijavo letih s strani sodelavcev in da dobijo takoj povratne informacije o ideji sami ter implementacijo razvitih idej in poročanju, kako se je pri nas izboljšalo stanje pred in po ideji v odnosu do dela, produkta itd. Bil sem enotna kontaktna točka za to. To delo sem opravljal 1 leto, verjamem, da prideš do pravih dosežkov, da res spremeniš glave ljudi, potrebuješ 3 leta.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

CIInO je po mojem mnenju bolj vpleten v strategijo podjetja in produktno usmerjene inovacije, ki peljejo inoviranje v skladu s smernicami podjetja. Idejnik je na drugi strani prvi, ki uči, trenira zaposlene, jih osamosvoji v dajanju idej, jih v nekem delu tudi vodi, da mu javijo ideje, ki jih potem komisija potrdi in se s potrjenimi ukvarja in jih razvija dalje, pri tem pa veliko raziskuje in eksperimentira. V enem stavku: CIInO postavi strategijo inoviranja, idejnik ustvari tim in okolje, da ideje prihajajo.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Koncept idejnika je nov in potrebuje za svoje uspešno delovanje sledeče stvari: t.i. »people managerja«, ki bo vodil ljudi in 2) dobro poznavanje področja delovanja svoje organizacije 3) odprti um, 4) kreativnost, tukaj še posebej poudarjam izkušnje iz spodbujanja in uporabe kreativnosti pri inovativnih projektih iz preteklosti. Ta vloga je posebej pomembna in kritična za organizacijo. Pomanjkanja razumevanja zanjo naredi tako kratkoročno kot dolgoročno škodo. Same kvalifikacije in vrste izobrazbe po mojem mnenju niso pomembne, kot to, kar sem izpostavil prej. Pomembno je, da idejnik razume organizacijsko vedenje.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Sem že odgovoril v prvem vprašanju.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

V organizaciji se mora vzpostaviti t.i. »upstream« in »downstream« povezava, oz. komunikacija po vseh nivojih v obe smeri. Tako se idejnika poveže z vodstvom organizacije na eni strani in vodji posameznih področij, oddelkov, kar mu omogoči dostop do pravih informacij in ga naredi kot nepogrešljivega partnerja in člana vodstvene ekipe. Idejnik mora zato biti seznanjen z vsemi problemi in bolečinami organizacije ter biti vpleten v komunikacijo o tem.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Večinoma inkrementalne: na začetku sem vložil ogromno časa v ustvarjanje ozaveščenosti o sami vlogi idejnika, zakaj je pomembna in kako. Pričeli smo pridobivati ideje, ki so bile v osnovi inkrementalne, manjše, usmerjene v varčevanje. Iz kvalitativnega zornega kota to je bilo pozitivno za celotno organizacijo, saj je bilo več sodelovanja na nivoju kreiranja in izvajanja strategije organizacije.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

V dveh letih smo pridobili preko 500 idej. Pri tem nismo uporabili posebnih metod, večinoma sem vse opravil v dialogih s sodelavci in intervjujih. V trenutku, ko so me videli, so začeli prispevati ideje. Ideje smo tudi nagradili. Smo jih pa veliko tudi zavrnil. Posebnega inkubatorja ali delovnega prostora za razvoj idej nimamo. Prav tako nimam posebej zaposlenih sodelavcev kot del moje stalne ekipe, ki bi jih vodil. Sem sam.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Eden je več kot dovolj. V organizacijah je mnogo drugih funkcij, ki pokrivajo druga področja. Potreben je en idejnik, da jih vse skupaj poveže v novih idejah.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Obvezno si morajo idejniki izboriti in prislužiti podporo višjega menedžmenta v organizaciji, ki jim pomaga pri širjenju zavedanja, zakaj je pomembno prispevati in razvijati ideje.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Inovacijsko kulturo spodbujamo z nagrajevanjem dobrih idej in spremljanjem stanja preko naše IT platforme.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Na eni strani je kar nekaj entuziastov, ki aktivno sproti daje in razvija ideje, ne drugi strani je ogromno spečega potenciala, pozna se, koliko sem angažiran v komunikacijo z zaposlenimi. Več, ko sem angažiran, večja je aktivacija.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Asistent podpredsednika uprave

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Indija

Št. podružnic po svetu: 11- 50

Glavna dejavnost: finančne in zavarovalniške dejavnosti

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: nad 60.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: do 45.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: Več kot 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: Več kot 10 mio EUR

Lastništvo: tuje

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č4: INTERVJU Z IDEJNIM VODJEM IZ SLOVENIJE, 28. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Ob ustanovitvi zavoda (delujemo kot start-up) smo si določili vsak svojo funkcijo, jaz sem si vzel to področje, ker je ideja o celém projektu nastala iz moje magistrske naloge, to sem zdaj tretje leto..

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

To je zanimivo vprašanje. Ideje morajo biti inovativne, če hočeš ustvariti nov produkt, storitev, idejnik bi moral biti potemtakem samo usmerjen v iskanje in generiranje idej, CInnO pa nato te ideje realizirati, v našem primeru sta obe vlogi združeni, ker smo majhni, v meni. Od zibelke do zibelke je princip, po katerem delamo, kar pomeni, da je produkt, ki ga narediš, narejen tako, da se ga da reciklirati. Če ti ga stranka vrne po uporabi nazaj, ji lahko priznaš vrednost tistih materialov, ki so v njem. Razlika v ceni vseh materialov, ki so bili vloženi v produkt, pa je priznana s strani izvajalcev.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Bistvo idejnika ni v izobrazbi, temveč v radovednosti, da ves čas išče nekaj novega, da ima bazo znanja v podjetju, da zna prenesti novosti, ki jih sreča zunaj organizacije na evropskem, ali globalnem nivoju in poiskati način, kako to aplicira za podjetje, splošna razgledanost, odprtost za ideje, zmožnost dialoga z ozko usmerjenimi posamezniki, da tudi tiste prepričaš v svojo idejo. Premalo smo usmerjeni v ideje, ki prinašajo zmanjšanje stroškov na širši ravni.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Dejansko delam na razvoju izbrane ideje, pisanju člankov, iskanju idej, kako projektu prilagoditi idejo, da bo ideja ustrezala razpisnim pogojem. Ideje razvijamo v modri ekonomiji, npr. pri zeleni moraš razvijati nove tehnologije in s tem povezane investicije,

kredite, modra ekonomija pa izhaja iz tega, da črpaš iz obstoječih kapacitet - Günther Pavli razloži, kako črpati iz razpoložljivih virov, kako nekaj ustvariš iz nekega odpadka npr. na kavi.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

V organizaciji morajo potekati redni pogovori z idejnikom, kjer pove, katere nove ideje bo sledil, osnutki poslovnih načrtov in storitev, pogovori z vodji, kako to implementirati v praksi, komunikacija.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Delamo na vseh inovacijah: - eko-socialnem področju, souporabi kmetijskih zemljišč kot alternativni naravovarstvenih projektov in ohranjanju stare kulturne krajine, želimo ponovno oživiti stare kmetijske prakse, o čimer imajo znanje stari ljudje - povezovati stare kmete z ljudmi iz mest.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Nimamo statistike, shranjujemo si vse, kar smo do sedaj delali. Mi smo vzeli model integralne ekonomije, kot jo definirata Darja Piciga in Aleksander Schüssel. Pri krožni ekonomiji se vprašaš, kaj hočeš narediti, kaj imaš na razpolago in to povežeš v novo celoto. Posebnega inkubatorja nimamo, nimamo stalne ekipe, ljudi zaposlujeemo preko javnih del, problem je z zaposlovanjem, in drugimi problemi in tako nam zmanjkuje fokusa nad idejo. Sam sem soustanovitelj zasebnega zavoda in kot idejnik neposredno vključen v strateške odločitve vodstva.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Odvisno od velikosti organizacije, dejansko vsaj pri nas se določene stvari podvajajo, nisem zaposlen samo na idejah, delam še druge stvari, kot so: sodelovanje, EU projekti,

pisanje projektnih prijav, sestavljanje finančnega načrta itd. razvoj idej, vodenje ideje, problem financiranja.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Priporočila: delaj to, kar te veseli, da imaš pozitivno usmerjenost k radovednosti, primarno motivacijo, da ohraniš vedoželjnost, željo po iskanju novih modelov, informacij. Danes je problem najti prave informacije in na podlagi njih narediti vzdržen poslovni model, ki ga implementiraš v slovenski poslovni prostor. Opozoril bi na to, da izkušnje pridejo skozi čas, kaj je možno implementirati in katerih stvari ne. Ideja je živa razvijajoča se stvar, vedno kaj novega spoznaš, biti moraš odprt, iskati nove modele in hkrati tudi inovirati tam, kot v »strategiji modrega oceana« - ustvarjaš nove potrebe in področja, niše.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Strategija, ki ji sledimo, je pridobiti sredstva za delovanje in razvoj ideje. Dejansko se predstavljamo lokalno, državno in mednarodno. Na mednarodnem nivoju imamo večjo prepoznavnost. V Sloveniji opažam problem kraje idej, javni sektor je nekako brez idej, ne ve, kaj bi počel, in ko dela poizvedovanja za projekt, deluje samo na tem, da pobere ideje za svojo verzijo projektov. V Sloveniji opažam tudi pomanjkanje sodelovalne kulture in velik egoizem, kaj bo kdo nagrabil zase. Vsak tekmuje z vsemi. Idejnik bi moral poznati tudi zgodovino prostora. Mi smo se tako posvetili raziskavi zgodovine zadružništva od časov Marije Terezije naprej. Prva stvar inoviranja - na prvem mestu so ljudje, če so ti zadovoljni, pride tudi do profita. Najprej je treba narediti družbene inovacije znotraj podjetja. Ljudi spodbuditi, da bodo razmišljali in potem nadaljevati na njihovih idejah.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Pri nas zaradi nestandardne ekipe in kratkoročnosti prihajajo nekateri, ki pridejo samo zaradi denarja, drugi pa tudi zaradi poslanstva in so pripravljeni sami razmišljati.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Ideje in pridobivanje sredstev iz EU razpisov

Velikost organizacije, v kateri delam: mikro (1 do 9 zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Slovenija

Št. podružnic po svetu: 0

Glavna dejavnost: kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: do 15.000 EUR

Letni vložek v inoviranje do 15.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: 0 EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: - ni bilo odgovora

Lastništvo: domače

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Top menedžment (uprava, upravni odbor, izvršni odbor, direktorji področij ipd.)

PRILOGA Č5: INTERVJU Z IDEJNICO IZ ZDA IZ FORTUNE 500 PODJETJA, 18. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnica? Koliko časa že delujete kot idejnica?

Ne poznam takšne pozicije, da bi jo imeli posebej opredeljeno, kot ločeno, se pa to zahteva od mojega dela ves čas. Tukaj se merijo izboljšave procesov, število idej, nikoli nismo srečni s trenutnim stanjem in vedno moramo delati bolje. Pričakovanja do zaposlenih pri nas so taka, razen če prideš kot pripravnik, in si na prvem nivoju. Tudi takrat se kmalu od tebe pričakuje, da poveš, kaj se lahko naredi bolje, tudi če si superperformer, moraš prijaviti 3 stvari na mesec, ki jih lahko narediš kot idejnik. To je lahko izboljšava produkta, procesa, storitev.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Tradicionalne ameriške korporacije imajo dva oddelka: Raziskave in razvoj (R&D), v IT podjetjih je še poseben oddelek »Innovation« za tehnične oz. tehnološke inovacije, drugi pa je oddelek za razvoj novega poslovanja, ki vključuje usmerjenost na posel, mehke veščine, finančni vidik, strategijo osvajanja novih niš in trgov. Po mojem gledanju je CInnO bližje klasičnemu R&D oddelku. To, kar je Toyota naredila z vitko metodo, kaizenom in 6 sigmo, se zdaj prijema zadnjih 10 let v ZDA. To je zdaj osnovni trening za novozaposlene v »Fortune 500 podjetjih.« Sama sem to doživela pri prejšnjem delodajalcu iz letalske industrije. Zdaj je to postal obvezen trening za vse zaposlene, ki želijo delati v top 500 uspešnih podjetjih. Tukaj je poseben poudarek na izboljšanju procesov. Idejnik pa bi moral biti vsak zaposleni. CInnO razpolaga z določenimi finančnimi sredstvi, ljudmi, več se povezuje z ostalimi oddelki, da že izbrane ideje razvije naprej do inovacije. Več je prisotnega prepričevanja med oddelki in »buy-in-a«. Če organizacija nima take kulture, bo katerikoli od njiju težko implementiral kakršnokoli idejo, ki presega zgolj en oddelek.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Nujno so potrebna znanja iz naslednjih metod: Vitka metoda, 6 sigma itd. ter druge veščine, npr.: razumevanje poslovanja podjetja, produktov, storitev. Če želim, da bo podjetje naredilo generator in ne vem, kako dela generator, ne morem biti uspešen idejnik. Če moja družba dela storitve računalništva v oblaku in ne vem, kako dela informatika, bodo moje ideje omejene. Druge pomembne veščine so t.i. »people skill« oz. sposobnost delati z različnimi ljudmi. Hkrati je pomembna veščina tudi pogum, to pomeni, da me ni strah misliti izven škatle, rad prevzemam rizike. Posebej želim poudariti izkušnje, npr. sama sem v prejšnjem podjetju pridobila izkušnje kot najboljše poslovne prakse iz 100 let starega podjetja. Imam vizijo za vzpostavitev upravljanja dobavne verige. Tega se lahko po eni strani naučim, po drugi pa potrebujem tudi vizionarske sanje, kaj naj bi to bilo. Menim, da je v organizacijah potrebno imeti tako sanjače, kot izvrševalce. Super je imeti tim za razvoj in upravljanje idej. Pri tem ne sme tim zapasti v večno sanjarjenje, temveč mora pripeljati do oprijemljivih rezultatov. Izvedba je tista faza, h kateri mora tim stremeti, da bo ideja postala resničnost.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Pri trenutnem delodajalcu podpiram 30 podatkovnih strežnikov. Srečala sem se z 11 dobavitelji. Moja ekipa podpira 30 dobaviteljev v treh različnih časovnih območjih. Zato moram biti taktična, imeti dobro organizirane urnike, zagotoviti dostavo in kvaliteto, naslednjih 50% mojega časa je posvečenih strateškemu vidiku mojega dela. Vključuje različna orodja in kazalnike (scorecard) o uspešnosti dobaviteljev ter njihovega poslovanja, vključevanje novih dobaviteljev, vstop na nove trge in regije itd. Vse to v trenutnem delodajalcu predstavlja popolno novost in inovacijo. Zame osebno pa gre za že preverjeni recept pri predhodnem delodajalcu, kjer so to izvrstno počeli že vrsto let. Tako sem sama soočena z izzivom, ko je zame neka samoumevna stvar v novem podjetju še v fazi pridobivanja podpore in moram veliko časa vložiti v prepričevanje sodelavcev in vodstva v koristnost le-te rešitve. Ni dovolj samo pridobiti navzkrižno podporo različnih oddelkov. Dogovoriti se moramo tudi okrog kazalnikov, ki jih bo imel menedžment, ali je ta rešitev uspešna, ali ne. V trenutni organizaciji mi je zelo všeč delati. Vsak od sodelavcev ima

bogate izkušnje in prihaja tudi iz katerega od drugih top 500 uspešnih ameriških multinacionalk. Največji izziv predstavlja pridobivanje podpore od drugih, če so npr. prišli iz Apple-a, Amazona, Weyerhaeuser-ja, IBM-a, Della, Boeinga, Microsofta, ima vsak od njih že nek svoj način razmišljanja in nosi del kulture s sabo v nova podjetja. Pri nas je postal že pravi »melting pot« profilov, v prejšnji organizaciji so bili ljudje ves čas isti, malo je bilo menjav in sprememb, zato ni bilo veliko prostora za inovacije. V letalski industriji mora biti vse zelo močno preverjeno, eno letalo ima konec koncev 300 življenj na sebi, eksperimentiranje na način vitke metode tu ni možno, saj je tveganje izgube človeških življenj preveliko.

Pri nas je posebna pozicija idejnika nepotrebna za produkte za končne uporabnike, saj se to že samoumevno pričakuje, nagrajujejo pa te tvoji kupci, ki bodo dobro idejo preizkusili. V visoko reguliranih industrijah in organizacijah (npr. bančništvo, letalstvo, zdravstvo, državna uprava), kjer je veliko omejitev za eksperimentiranje in ni prostora za preverjanje kreativnih idej, saj zaposleni vejo, da ni važno, kaj rečejo, ideje ne bodo implementirane, je nujno vzpostaviti tako pozicijo, kot je npr. idejnik, ki bo v majhnem in kontroliranem obsegu ter okolju na varen način pomagala preizkusiti določene kreativne ideje.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Že na začetku, ko zaposlujeemo novega sodelavca, iščemo takšne, ki ustrezajo naši inovacijski kulturi. Če posameznik pride skozi vse intervjuje, je kulturno fit. V intervjujih se vsako vprašanje nanaša na enega od vodstvenih principov in inoviranja. Microsoft npr. zaposluje po vlogi, tam ni nobene Microsoft kulture, ni takih intervjujev, ali obstaja »fit« med osebo in družbo. Mislim, da podobno, kot pri CInnO-ju mora vodstvo organizacije omogočiti idejniku finančna sredstva, vire v ljudeh, čas za razvoj, medsektorsko podporo, kvaliteto, sposobne ljudi, sponzorstvo ideje s strani glavnega direktorja, oz. predsednika uprave, tako da vsi zaposleni vedo, da je idejnik v organizaciji zato, da pomaga najti in razviti ključne strateške ideje. V primeru odsotnosti ustrezne podpore vodstva obstaja druga pot, vpliv idejnika direktno na zaposlene, znotraj njihovih vrst mora najti

spodbujevalce sprememb, ki bodo s svojo neformalno močjo pomagali pri implementaciji sprememb.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Sama delam na razvoju oz. inoviranju verige dobave in upravljanja uspešnosti (»performance management«) skupin. To ni samo po sebi novo, obstaja že drugje, samo v naši organizaciji je to gledano kot neke vrste »start-up« oddelek. Moj dolgoročen cilj je, da sistem postavim na tak način, da moja vloga v tej organizaciji ne bo več potrebna, temu rečemo »Walking myself out of the job« in najdem novo osebo, ki bo upravljala sistem, ki ga bomo postavili, sama pa napredujem drugam. To je prebojna inovacija za našo organizacijo (»game-changer«), saj bo pripeljala do 25% prihranka iz večmilijardnega posla.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Realiziram sama 3 večje ideje na mesec, kjer se meri učinke na vse. Vsi smo podvrženi enakemu merjenju in se od nas pričakuje, da smo aktivni, v primeru, da tega ne naredimo, moramo podati utemeljene razloge.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Kot sem že prej povedala, iskreno verjamem, da mora biti v organizaciji vsak idejnik.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Priporočam, da so idejniki: odprte glave, imeti morajo razumevanje do drugih oseb, veliko časa preživeti z različnimi oddelki, kjer ugotovijo, kaj vpliva na idejo, ki jo imajo in kaj so bolečine oddelka, kdo so »Championi« oz. spodbujevalci sprememb. Veliko spodbujevalcev sprememb se le-teh večkrat loti spontano, z inercijo, hočejo vse narediti

takoj. Pri tem pa ne vejo, kakšen je učinek spremembe. Npr. uvedba »just-in-time« proizvodnje je lahko sama po svojem zvenečem imenu super ideja in bi jo vsi želeli uvesti, pri tem pa pozabijo na to, da potrebuješ zaloge, ki pa veliko stanejo v finančnem in časovnem smislu. Če npr. tega ne preverijo z ostalimi oddelki, pri implementaciji te ideje namesto rešitve problema ustvarijo še dodaten nov problem, ali pa ga porinejo na stran, da ga ostali ne opazijo. Del vitke metode je tako imenovano spremljanje toka vrednosti (»Value Stream Mapping«). To v praksi naredimo tako, da imamo vse udeležene v posamezni temi v enem prostoru in izrišemo celotni proces od začetka do konca. Pogledamo, kaj so problemske točke, iščemo alternative, ali to lahko naredimo kako drugače, kako jih lahko popravimo. Tako pogledamo skozi npr. celotni produktni življenjski cikel in vidimo, da predlagana ideja ne reši problema, ampak ga »pomete pod preprogo«. Zato v vsakem primeru potrebujemo sanjače oz. idejnike, ki bodo sanjali nemogoče, tudi CEO mora biti sanjač z vizijo. Sama se ne vidim kot sanjačko, sem odlična v izvedbi in skrbim, da je izvedbeni načrt popoln, da je usklajen z vsemi nivoji v organizaciji, tako na osnovni ravni (»grassroot«), kot vodstveni. To pomeni, da vključim celo vertikalno. Npr. če proizvajaš električne zobne ščetke in se glava lomi ob uporabi ves čas, jo stranka vrne. Preveriš pri vodstvenem timu in mislijo, da je problem v financah, v poceni materialih, slabih plačah... potem pa presenečen ugotoviš, da je problem v proizvodni liniji, da so si oblikovalci zamislili takšno ščetko, ki je tehniki za proizvodnim trakom ne znajo sestaviti, ker niso imeli ustreznega treninga. Zato prihaja do napak. Zato je pri vsaki ideji potrebno iti h koreninam v organizaciji.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Organizacijsko gledano moram v svojih rednih poročilih kvantificirati, koliko novih produktov sem razvila iz idej, koliko denarja sem prihranila na eni strani, koliko prihodkov sem ustvarila zaradi implementirane rešitve. Toda to so posledice neke kulture posamezne organizacije, ki jo vodstva organizacij spodbujajo vsako na svoj način. Pri mojem prejšnjem delodajalcu so se trudili obuditi inovativno kulturo, ko so ugotovili, da ljudje na eni točki

obupajo in ne prijavijo več idej, ali pa nehajo delati na razvoju določene ideje. Uvedli so darilne kupone za vsako idejo 50 dolarjev. Podjetje se je javno hvalilo, kakšne spodbude daje zaposlenim, vendar po rezultatih ni bilo vidne razlike. Pokazalo se je, da je nujna podpora menedžment tima predlaganim in izbranim idejam. Če menedžment tim ne sledi temu s svojim ravnanjem, potem je to za organizacijo zelo slabo in pesek v oči za zaposlene, kar tudi takoj prepoznajo. Povratna informacija na idejo zaposlenega je nujna. Ideja mora biti slišana, zato je tukaj potrebno znati delati z ljudmi in z njimi pozorno spremljati njihove misli, se veliko pogovarjati v sproščenem vzdušju, ki kaže na medsebojno zaupanje in spoštovanje.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Nimam odgovora, težko rečem za celotno organizacijo.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: ženski

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Znanstveni magisterij ali doktorat

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Nabava

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Združene države Amerike

Št. podružnic po svetu: več kot 50

Glavna dejavnost: Promet in skladiščenje

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: nad 60.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: nad 60.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: nad 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: nad 10 mio EUR

Lastništvo: tuje

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č6: INTERVJU Z IDEJNICO IZ SLOVENIJE, 15. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Preko študentskega dela sem dobila zaposlitev, potem sem pokrivala logistiko, zalagala poslovalnice s promo materiali, nato sem delala pisarniška dela, potem v marketingu, kjer sem se zopet aktivno ukvarjala s promo materialom, kar me je čedalje bolj vodilo v obdelavo naše baze, potem me štiri leta ni bilo zaradi porodniškega dopusta. Vedno sem bila neformalni vezni člen med predlogi in informacijami med sodelavci in programerji, da smo gradili in izpopolnjevali naš program. Po porodniški sem delala v poslovalnici, kot prva bojna linija, kar je bilo zame ključno znanje, ki sem ga potrebovala za svoj nadaljnji razvoj. Delala sem tudi v kadrovski službi in takrat 2014 smo začeli zbirati ideje na mail ideje@epostninaslov.nnn. Ideje sem sama brala, ker sem že po naravi zvedava. Pokazalo se je, da je tudi to sredstvo (ideje), ki lahko močno vpliva na odnose med sodelavci. Po trimesečni angažiranosti je direktor dodelil to področje meni.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Mogoče je sam idejnik zelo vpleten v vse te procese, jaz sem tista, ki skrbim, da ko ideja pride k nam, da je na začetku ne sodimo takoj, da se potem na začetku nekaj ljudi o tem pogovarja. Iščemo rešitve, vključujemo zaposlene, idejnik je gonilna sila, ko nekdo včasih kaj pozabi. Tako imamo nek nadzor in pregled nad vsemi idejami, ki se bodo in ne bodo izvedle, tudi ogromno znanja iz vseh področij v podjetju. Če ga imaš, je lahko delati. CInnO - tega ne znam odgovoriti, predstavljam si ga na enak način, kot idejnika. Ne vidim logične razmejitev, meni je to najbližje temu, da CInnO kot zunanji partner pride in bo naredil revolucijo v organizaciji. Samo ne vem, kako uspešno. Mislim, da so tu zelo zabrisane meje, če se gre za nek sistem inovativnosti, to najbrž niti ni pomembno.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Nekega profila ne morem izbrati oz. definirati. Se mi zdi, da je tu sledeče pomembno: občutek za ljudi, če ga nimaš, ti ne pomaga, moraš biti spoštljiv do vseh sodelavcev in njihovega razmišljanja. Druge stvari se da naučiti. Znati moraš stopiti kdaj nazaj in ne gledati iz svojega vidika. Tega se mora zavedati vsak, ki dela v skupini, ki idejira. Poznati mora podjetje, sodelavce, zaposlene, in jim stopiti naproti. Sama izobrazba ni pomembna.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Dan začnem s kavo, večino delovnega časa obdelujem ideje. Dobimo jih med 15-20 na dan. To je težko obvladljiva masa, za ponavljajoče ideje se 1 na 1 zmenimo s predlagateljem. Tukaj je eden od vidikov tudi izobraževanje zaposlenih. Marsikdo predlaga nekaj, kar je že razvito. Potem gre čas za izbiro ljudi, za katere ocenim, da so pravi za to nalogo, pa zraven še kdo iz razvojnega oddelka in še kdo od referentov. Skušamo biti čim bolj nepristranski. To se vedno se izkaže, ko pogledamo predlagane ideje, kot nujen pogoj. Večino korespondence pride po mailu, rešitev je potem na dnevni ravni obravnavana. Letni proračun za ideje je 45.000 eur. Razvojni oddelek se sam odloči, kdaj in kaj bomo razvili. Imamo pa tudi občutek, kdaj iti do vodstva. Za večje stvari je vodstvo zraven, če bi bil problem v ceni, potem bi se vodstvo odločilo. 30% idej gre na našo glavno oz. osrednjo sistemsko rešitev.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Naklonjenost vodstva je osnova, potem absolutno zaposlitev idejnika za polni delovni čas, oz. mora skrbnik za to področje opravljati kot svojo glavno vlogo ter pomoč podpornih služb: marketinga, kadrovske, programerjev, ki pomagajo razvijati ideje. Dovoliti vsem zaposlenim nekaj časa na dan za ustvarjalnost.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Pri nas gre v večini za izboljševanje že obstoječih delovnih procesov, storitev. Lepo se je pokazalo, kako s pomočjo kolektivnih možganov lahko nekaj, kar že imamo, pomladimo.. Mi smo tržni vodja. Vse, kar pri nas vidiš, je plod našega dela. Vse storitve smo se spomnili sami.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Podatki za 2015: danih 800 idej, razvitih pa 255. Pri tem ne uporabljamo nobenih posebnih metod. Na razpolago imam R&R oddelek, v katerem »furam ideje«. Delamo jih v pisarni kot »open space«. Zanimivost: na promenadi parka pred hišo imamo večino debat in idej, ko smo na odmoru. Imamo »Diamantni sistem«, to pomeni: včasih imam podrejene, če vodim projekt jaz, včasih sodelujem in sem vodena s strani drugih. Poročam direktno glavnemu izvršnemu direktorju.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Zdaj se intenzivno ukvarjam s tem, kako bi to postavila. Pri nas je tako, da ko pride do kvote idej, se srečaš z vprašanjem, ali še enega, ali dva, in potem ugotoviš, da se mora celotna ekipa, ki se ukvarja z idejami, povečati. Idejnik lahko ostane 1, podpora pa bi morda lahko bila bolj zmogljiva. Na koncu moraš vse predloge znati povezati v eno celoto. Če je idejnikov več, lahko pride do zmede.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Priporočam, da na prvo mesto postavite zaposlene, čisto vsakega od njih. Nikoli ne pozabite, da za tisto idejo stoji oseba, ki ji ideja zelo veliko pomeni. Če jim tega feedbacka ne znaš dati na pravi način, jih izgubiš. Naj idejniki ne začnejo ljudem ponujati možnosti, da odprejo svoje možgane, če nimajo infrastrukture, s katero bodo lahko realizirali te ideje. Če temu ni tako, sledi kontra učinek, razočaranje. Glede tega pa naj pri vodstvu preverijo podporo in jo tudi zahtevajo.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Tako daleč še nismo, nimamo posebnih programov, ukrepov, politik, strategij. Smo v fazi, ko iščemo strokovno javnost, idejnike, ki bi kot strokovna javnost nam znala pomagati pri sistemu inovativnosti najti nove rešitve in dobre izkušnje iz terena in drugih podjetij, če obstajajo, potegniti z njimi vzporednice. Najditi idealno prakso, ki je ni... V bistvu želimo priti mogoče bolj iz lastnih okvirjev in najti prave sogovornike na tem področju.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Zdaj so že zelo proaktivni z idejami, v drugi polovici 2015 so dejansko sodelovali, vodstvo podpira razvoj idej.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: ženski

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Višja šola

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Razvoj

Velikost organizacije, v kateri delam: srednje (50 do 249 zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Slovenija

Št. podružnic po svetu: 0

Glavna dejavnost: Druge dejavnosti

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: 15.000 do 30.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: 30.000 do 45.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: 1.000.001 EUR - 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: 50.001 EUR – 250.000 EUR

Lastništvo: domače

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č7: INTERVJU Z IDEJNICO IZ RUSIJE, 5. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Težko vprašanje. V organizacijah, kjer sem do sedaj delala, ni bilo uradno sistemiziranega delovnega mesta s takim nazivom. Tega sem si izbrala sama, ko sem pričela delati kot svetovalka v kampu. Direktorica me je povabila na delavnico možganskega viharjenja, kar je na koncu vodilo v ustanovitev podjetja. Ko je bilo podjetje ustanovljeno, je direktorica prevzela v novem podjetju položaj direktorice, meni pa prepustila področje razvoja idej, ker mi je to veliko pomenilo in sem vedno imela mnogo idej, kam naj podjetje gre, kaj želimo dobiti, razviti, včasih vizionarske včasih drobne izboljšave. Podjetje sem zamenjala po 10 letih, vendar sem še vedno občasno blizu. Idejnico vidim kot nekoga, ki izstreli ideje na ukaz, ko jih nekdo potrebuje. Na ta način delam že od 2005.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Po mojih izkušnjah prepoznavam štiri tipe vodij: organizacijske, čustvene, racionalne in kreativne. Idejnike vidim kot združevalce vseh štirih tipov z osrednjim ciljem, generiranjem novih idej. CInnO ne more delati sam. Idejnik pa lahko. Idejnik je tisti, ki ustvari idejo. Produktno orientirane po mojem mnenju CInnO potem umesti v svoj proces in jih spremlja z razvojno ekipo.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Po eni strani (v Rusiji, od koder prihajam) delimo znanosti na naravoslovne in družboslovne. Tukaj bi izpostavila psihologijo, logiko, poslovne vede, vse to lahko pomaga. Znanje jezikov ne more zadoščati, nekaj osnovnega poznavanja naravoslovja gotovo lahko koristi. Idejnik po mojem mnenju potrebuje več naravoslovnih, eksaktnih znanosti, več logičnih pristopov, ki usmerijo več različnih idej na posamezen problem na enega. Mehke veščine, razumevanje medčloveških odnosov in komunikacije. Poznati mora

usmeritve podjetja, kjer dela, znati mora ravnati s konflikti, uravnavati dinamiko egotov in različno mislečih ljudi, hkrati pa jih mora znati motivirati, da skupaj pridejo na cilj in razvijejo najboljše ideje..

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

V trenutni organizaciji organiziram aktivnosti v kampih za otroke, ki se zvrstijo 7-krat letno. Vsako srečanje, ki traja po teden do dva ima svojo temo (npr. Narnija, Harry Potter ipd.) Imamo zgodbo, ki jo želimo soustvariti z otroki. Prva stvar, ko se otroci prvi dan zbudijo v kampu, jim mentorji, povejo neko tematsko nalogo, ki jih pelje v pravljčni svet. Pri tem imamo tudi veliko igre in različnih scenarijev, ki se odvrtijo različno glede na odločitve, ki jih sprejmejo otroci. Vedno imamo nove uprizoritve in drugačne zgodbe, nove rešitve, za kar imamo skoncentrirano organizirani možganski viharjenji dvakrat letno za naslednje izvedbe kampiranja, hkrati spremljamo, ali sledimo strategiji, kako se razvijajo naši produkti in storitve, kako smo lokalizirali ideje. Razvili smo lasten načrt razvoja idej. Kadar se proces ustavi na kateri točki, me aktivirajo, da interveniram in pomagam premakniti proces naprej.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Vodstvo organizacije mora na idejnika gledati kot »freelancearja« in mu dati vso svobodo, ki jo potrebuje. Idejnik ni tisti, ki bo cele dneve preždel v pisarni. Mora iti na teren, mora izvajati delavnice, mora biti tudi sam vključen v mnogo drugih izobraževanj, konferenc, delavnic, veliko se mora angažirati na različnih dogodkih izven organizacije. Za organizacijo predstavlja oči in možgane. Zato mora biti umsko svoboden, sproščen in neodvisen.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Nismo posebej usmerjeni v vrsto inovacije, gledamo le, kak učinek bo imela ideja na naše poslovanje.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate?

Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Sama imam sledljivost o svojih 50 tedenskih programih. Pri tem uporabim ves prostor, ki je na voljo. Imam tudi tim svetovalcev, zame je pomembno, da sem jih naučila, da prihajajo na plan z idejami. Sicer ne bi bili dobri izvajalci nalog in idej, če ne bi sami prispevali svojih idej v projektno zasnovo. Idejo mora razumeti vsak v organizaciji. Moja pozicija je zelo visoko pri vodstvu organizacije. Komuniciram direktno z direktorico organizacije. Ne nastopam kot »vladarka«, sem skrbnica procesa in ideje posredujem direktno direktorici, ki jih odobri, ali zavrne. Idejnik mora poznati vizijo, po drugi strani pa lahko nanjo tudi vpliva. Delam po agilnih metodah. Imamo transparentno komunikacijo z vsemi deležniki. Idejniki moramo biti transparentni. Mnogo start:upov ne uspe, ker njihovih idej trg ne potrebuje. Izhodišče mora biti relevantno situaciji na trgu. Če imamo prave deležnike, ki so zainteresirani za rešitev in napredek, verjamem, da je to nujen predpogoj za uspešen razvoj ideje. Idejnik mora zato biti v nenehnem stiku z okoljem in vsemi relevantnimi deležniki. To je njegova hrana za obstoj.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Zависи od velikosti organizacije. Če je velika, bi lahko koristila 2 idejnika, ali več njih. Vendar nikakor ne bi smela dva idejnika delati v isti skupini. To bilo neproduktivno. Lahko pa se idejniki med sabo posvetujejo glede metod, idej, ko so delo v svojih skupinah že opravili. V vsakem primeru vsak idejnik potrebuje veliko svobode.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Idejniki naj veliko komunicirajo in se učijo. Nikakor naj se idejniki ne ustavijo v eni situaciji, ali na začetku, ko je najtežje. Vedno je drugo ideje lažje razvijati, kot prvo. Pomemben je tok energije, vibracije, ki jih čutijo ob posamezni ideji v vsakemu članu tima.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Nimamo posebnih strategij, politik, programov. V mojem primeru smo se vzpostavili kot agilno inovativno podjetje. Vemo, da če ne bomo inovirali in ponujali ves čas novosti, nas bodo naši kupci zapustili. Že v samem procesu zaposlovanja iščemo ljudi, ki imajo ideje in jih tudi na podlagi tega zaposlimo. Pomembno je imeti pravi selekcijski postopek.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Stalno zaposlene imamo 4 sodelavce, ki delajo v pisarnah, potem imamo 10 začasnih ter dodatnih 10, ki so vezani na posamezni projekt (7 delavnic), vsakega od njih moramo imeti maksimalno aktivnega, da pridemo do rezultatov, zato potrebujemo ogromno energije, še posebej inovativne. Vodstvo ideje podpira, imamo maksimalno proaktivne sodelavce.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Tudi, če v organizaciji ni posebej opredeljene vloge idejnika, v vsakem primeru mora v organizaciji obstajati nekdo, ki je skrbnik za sprejemanje in razvoj idej. Pomembno je, da zaposleni čutijo in razumejo, da imamo potencial za razvoj idej. Če je formalno vzpostavljena vloga idejnika, s tem ustvarimo zaupanja vredno okolje, ki kaže neko kontinuiteto. Poleg tega idejnik lahko neformalno spremlja zaposlene, npr. ob jutranji kavi in jih na sproščen način bodri in spodbudi, da delijo svoje ideje in razmišljajo o tem, kako je organizacija lahko še boljša. Vedno je bolje imeti več ustvarjalcev idej v organizaciji. Idejnik je tisti, ki jih »prižge« in ustvarja.

DEMOGRAFIJA

Spol: ženski

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Znanstveni magisterij ali doktorat

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Izobraževanje

Velikost organizacije, v kateri delam: mikro (1 do 9 zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Rusija

Št. podružnic po svetu: 0

Glavna dejavnost: Izobraževanje

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: do 15.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: do 15.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: nimam podatka.

Letni neto dobiček vašega podjetja: nimam podatka

Lastništvo: domače

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č8: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ DANSKE, 4. 4. 2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Na področju inoviranja delujem že leto in pol, v organizaciji so sistemizirali to pozicijo in me predstavili tja.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Idejnik je moderator, ki skrbi za proces, da sledimo t.i. »stage-gate procesu«. Za CInnO ne vem, ker se s takim profilom še nisem srečal.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Trening iz sistema in metod, ki jih pri razvoju idej uporabljajo v dotični organizaciji.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Pričetek projektov v sistemu, podpora projektnim vodjem, menedžerjem. Spremljanje stanja in napredka po posameznih idejah. Moderiranje »Gate« sestankov, poročanje vodstvu o uspehu in napredku.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Podpora idejniku in sistemu razvoja idej s strani vrhnjega menedžmenta je nujna.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Največ inkrementalnih, nekaj tudi prebojnih (»game-changer«)

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Ni odgovoril.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Odvisno od velikosti organizacije.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Idejniki naj bodo objektivni in poskrbijo za to, da bodo ideje ubite pravi čas, ko je to prava odločitev. Držati odgovornost vpletenih v razvoj idej za izpolnjevanje dogovorjenih obvez.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Ključna je iskrena podpora vrhnjega menedžmenta od zgoraj navzdol.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

V podjetju imamo zaposlenih mnogo inženirjev, ki imajo veliko dobrih idej, vendar so velikokrat prezasedeni in ne uspejo prijaviti svojih idej.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 41 - 60 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Znanstveni magisterij ali doktorat

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Razvoj

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Danska

Št. podružnic po svetu: več kot 50

Glavna dejavnost: Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: 30.000 do 45.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: nad 60.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: nimam podatka

Letni neto dobiček vašega podjetja: nimam podatka

Lastništvo: tuje

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č9: INTERVJU Z INOVACIJSKIM MENEDŽERJEM IZ DANSKE

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Delal sem na področju inovacij, odvisno od percepcije, eno leto kot menedžer inovacij v zasebnem podjetju, ter 5 let v multinacionalki. Kot menedžer inovacij sem zaganjal nov oddelek v podjetju, ki je imel nalogo potisniti naprej določene nove aktivnosti na nov, višji in bolj kvaliteten nivo. V tisti organizaciji je bilo v ospredju razvijanje produkta. Za inoviranje smo naredili nov oddelek. Hoteli smo spoznati, kako daleč lahko razvijemo popolnoma nove storitve in produkte, če povežemo v sinergijo strategijo podjetja in glavne aktivnosti. Imeli smo definiranih 5 ključnih aktivnosti, ki so nakazovale potencial, če se jih med sabo poveže. Delali smo po principu, da je vsaka aktivnost kot svoje podjetje in jih potem povezali v eno celoto.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Idejnik me asociira na nekoga, ki organizira pridobivanje in razvoj idej. Pri tem poskuša postaviti strukturo nekemu neorganiziranemu kreativnemu procesu, kot npr. generiranje idej in jih umestiti v sistem v organizaciji. V primerjavi s CInnO bi ovrednotil inovacije višje od idej. Moje gledanje je, da CInnO poskrbi za izvedbo teh idej in njihovo širitev. Idejnik je tako bolj osredotočen na začetek, lovljenje idej, CInnO pa potem za izbrane ideje priskrbi vire in vodi in spremlja njihov uspeh v razvoju.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Ne vem, osebnostne lastnosti. Ta oseba bi morala imeti lastnost oz. sposobnost navduševati ostale okrog sebe. Prav tako bi morala biti kreativna in to kreativnost prenašati tudi na druge. Po drugi strani bi morala imeti tudi jasno strukturo, kako postaviti kreativne stvari na svoje mesto in to konkretizirati.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Kot menedžer inovacij sem moral misliti izven okvirov, se vključevati v pogovore s strankami, spremljati trende, aktivnosti v podjetju, iskati nove priložnosti za podjetje. Te priložnosti sem moral ovrednotiti in oceniti. Na podlagi tega je vodstvo sprejelo odločitev, ali se v te priložnosti podjetje vključi, ali ne. Najtežji del je spreminjati kulturo. To je bilo 80 let staro podjetje, ki je izdelovalo električne produkte. Hotel sem biti zgled za navduševanje in povezovanje in poskrbeti, da smo imeli majhne uspehe na kratek rok, ki so nas motivirali za nadaljnje delo. To sem dosegel tako, da sem prepoznal spodbujevalce sprememb in sodeloval z njimi pri razvoju idej.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Po mojih izkušnjah je zelo odvisen uspeh od top menedžmenta v organizaciji. Kaj komunicirajo preostanku v organizaciji. Pokazati morajo svojo podporo takšnim aktivnostim in jih narediti na ta način izvedljive. Veliko je lahko medlih misli v glavah zaposlenih, zato je treba to pokazati in poudarjati s pristopom »KISS- Keep it short and simple«. Na podlagi majhnih uspehov se lahko slavijo drobne zmage, ki motivirajo večji del ljudi k razvoju idej.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Iskali smo nove segmente poslovanja, kjer še ni bilo konkurentov. Te smo prepoznali v poslovnih področjih podjetja in jih povezali med sabo v novega.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

V sedANJI organizaciji imamo strukturiran proces generiranja in rangiranja idej. Poskušamo jih umestiti v poslovno priložnost, ki jo predstavimo menedžmentu. Menedžment nato poda odločitev, katere priložnosti razvijamo naprej in katere ne. V prejšnji službi nismo imeli strukture, čeprav sem bil tudi tam menedžer inovacij, vendar je celoten proces potekal po inerciji. V trenutni organizaciji nimamo posebnega inkubatorja za razvoj idej. V

prejšnji zaposlitvi smo aktivnost inoviranja ločili od ostalih oddelkov in imeli spodbujevalce sprememb (»Change Agents«). Točnih podatkov o številu idej nimam. Razvoj idej mora biti umeščen visoko v organizaciji, če je najnižje oz. na osnovni ravni, potem je zgolj fokusiran na dnevne aktivnosti. Inoviranje in ideje morajo imeti širok dostop do vseh virov, ki jih potrebujejo in direktno pot, da lahko vplivajo na menedžment organizacije.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Na podlagi velikosti organizacije bi morali oceniti, ali potrebuje več idejnikov. Poskrbeti je treba za ravnovesje med aktivnostjo inoviranja in zmožnostmi ostalih oddelkov v organizaciji. Menim, da v primeru večih idejnikov bi ti morali delati v različnih timih. Hkrati verjamem, da ni vsak sposoben za inoviranje. Če imaš 1000 zaposlenih je iluzija od vsakega od njih pričakovati, da bo inovator..

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Nikakor ne bi smeli meeniti inovativne ideje z enakimi kriteriji, kot aktivnosti na dnevni ravni (z ozirom na funkcionalnosti produkta). Če gledate na inkrementalne izboljšave produkta, ki prinašajo optimizacijo stroškov, in to primerjate z inovativno idejo, delate veliko napako. V trenutni organizaciji počnemo ravno to in se izkazuje kot neustrezna metoda.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Organiziramo posebne delavnice, ki trajajo 24 ur in na njih iščemo nove ideje. Imamo tudi posebne nagradne natečaje za naj idejo leta, manjša tekmovanja v izboljšavah, večje in manjše aktivnosti. Vsak od zaposlenih lahko naredi profil ideje, ki ga po posredovanju pregleda ustrezen strokovni sodelavec v organizaciji.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Menedžment podpira, če tisti zaposleni, ki posreduje idejo, ima žar in gonilno silo za nadaljnji razvoj le-te. Sicer pa ne naredijo veliko, da bi ljudi spodbudili k prijavljanju idej in vključevanju v inovativne aktivnosti. Menedžment je bolj usmerjen v kratkoročne dnevne aktivnosti. V prejšnji zaposlitvi sem pri razvoju idej pogrešal podporo lastnika, ki bi veliko ozkih grl pomagala spremeniti v pretočne kanale.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Proizvodnja

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Danska

Št. podružnic po svetu: več kot 50

Glavna dejavnost: Predelovalne dejavnosti

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: nad 60.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: nad 60.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: 1.000.001 EUR - 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: - ni bilo odgovora

Lastništvo: tuje

Sektor: zasebni

Položaj v organizaciji: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č10: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ ZDA, 01.05.2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Zaposlen sem v zasebni bolnišnici, ki je stara 90 let. Navkljub temu, da deluje v ZDA, je neprofitna organizacija. Kultura te organizacije je precej konzervativna, zelo smo zadržani do tveganj, za razliko od tehnoloških družb. Moje prvotno mnenje je, da kot idejnik moraš delovati v organizaciji, kjer je visoka stopnja tolerance za tveganja. V naši organizaciji je ta toleranca zelo nizka, zato je možnost za zaposlitev idejnika pri nas zelo majhna, če ne skoraj nična. Čeprav to ne pomeni, da se ne ukvarjamo z razvojem idej. Sam namreč delam v čisto na novo vzpostavljenem oddelku, ki pokriva kulturno odzivno zdravstveno nego in mednarodne iniciative. Naš cilj je pridobiti ne-angleško-govoreče paciente. Tukaj imamo številčno velike skupnosti Vietnamcev, Kitajcev in Korejcev. Za nas to predstavlja nedotaknjene trge. Ko iščejo zdravniško pomoč, še niso prišli v naše bolnišnice.

Ne gre tukaj zgolj za razvoj nove blagovne znamke, gre za razvoj popolnoma novega sistema, ki pokriva celotno verigo »end-to-end« oskrbe za pacienta. V organizacijski enoti imamo direktorico, ki ustvarja oz. daje nove ideje. Moja naloga je, da jih izvajam. V naslednjem koraku dajem in izvajam ideje, ki so povezane z izvedbo njenih idej. Moja direktorica misli široko, strateško, na meni in mojemu timu je, da to spravimo v življenje. Neformalno je moje delo popolnoma podobno delu idejnika, le da ga v naši organizaciji ne imenujemo tako.

Sam konkretno delam na razvoju t.i. »Cultural Responsive Site Program« (CRSP) – to je program certificiranja, ki ga želimo implementirati v vseh podružnicah naše bolnišnice v ZDA, ki bi predstavljal standard storitve, ki jo pacienti dobijo pri nas, ne glede na to, katero kliniko obiščejo. Cilj je s tem programom vsako kliniko prilagoditi v odzivno na kulturo prebivalcev, ki prebivajo v njeni neposredni bližini. Pri tem imamo v mislih prilagoditev

storitev za vsako raso, narodnost, kulturo, da bi vsak pacient se udobno in sproščeno počutil, ko vstopi v našo kliniko in na ta način zaupal našemu medicinskemu osebju.

Kako sem razvil to idejo? Da sploh lahko razviješ idejo, obstajata dve poti. Pri prvi potrebuješ kredibilnost in spoštovanje sodelavcev, kar pomeni, da moraš pri svojih tekočih delovnih nalogah biti uspešen in predan. To pomeni za konkreten projekt, da pripeljem v klinike čim več vietnamskih, korejskih in kitajskih pacientov. Potem to predstavim svojim nadrejenim in pridobim njihovo zaupanje. Druga pot je, da se ne obremenjuješ s kredibilnostjo in iščeš podporo ostalih direktorjev drugih oddelkov. Cilj je, da program certificiranja čim prej pripeljem v življenje. Ideje kot semena posadim v glave direktorjev in ko je pravi čas, vzklijejo na površje.

Za razliko od organizacij, kjer vsaka ideja šteje, pri nas štejejo ideje, ki pridejo od vrha navzdol. Karkoli pride od osnovnega, oz. najnižjega nivoja naše organizacije, ni nikoli podprto. Sam sem lociran v srednjem menedžmentu.

V moji organizaciji je večino zaposlenih skeptikov, da bo iz inoviranja in razvoja idej kaj dobrega, saj nikoli ni bilo pravega posluha in podpore za razvoj idej. V prejšnjih delodajalcih, ki so bila IT podjetja, je bil razvoj idej neposreden in takojšen z ustrezno podporo in timom. Kadar imam kako idejo, moram veliko več časa v novi organizaciji vložiti v premislek, kako jo bom porinil skozi hierarhijo. Naš CEO je sicer zavzet, vendar mnogo idej zaradi vmesnih filtrov na strani drugih direktorjev nikdar ne pridejo do njega. Pri tem igrajo tudi vlogo osebnostne lastnosti direktorjev. Nekateri imajo močan ego, drugi nimajo časa, ker so preokupirani, tretji ne želijo potrditi ideje, ker morajo prispevati svoje sodelavce, da bodo potem delali na njih.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Nikoli nisem delal z nobenim od naštetih. Iz nazivov lahko zato zgolj sklepam, da je CInnO potreben tam, kjer je potrebno pokazati, da je celoten proces inoviranja nujen in potreben za organizacijo. CInnO bi potemtakem bil zadolžen tudi za zaposlovanje menedžerjev

inovacij in tudi idejnikov ter vzpostavitve sistema in struktur, ki so v organizaciji potrebne za inoviranje. Idejnike bi CInnO moral integrirati v različne ekipe z namenom, da generirajo in razvijejo čim več drugačnih idej. Idejniki bi morali potem početi ravno to: spodbujati zaposlene, motivirati, voditi skozi izzive, skozi tehnike možganskega viharjenja in idejiranja ter podjetniškega načina razmišljanja. Idejnik tako predstavlja pomembno vlogo zaposlenim, ki delajo na razvoju ideje. Recimo da delaš pri nas kot medicinska sestra, imaš idejo, kako bi izboljšala počutje pacientov in njihove nege. Tukaj vidim priložnost za idejnika, da se skupaj z njo sprehodi skozi celoten obstoječi proces in njeno idejo obogati ter opremi z dodatnimi argumenti, kje bo npr. večji prihodek, prihranek, boljše počutje pacientov, saj so njena glavna znanja usmerjena na medicinski del in ne na poslovnega.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Zagotovo potrebuje znanja in poslovnih ved in menedžmenta, morda diploma ali več iz organizacijskega menedžmenta, organizacijske kulture, vedenja. Idejnik mora imeti širšo sliko o tem, kaj je glavna dejavnost organizacije, iz katere izhaja. Ravno zaradi tega bo znal hitreje povezati idejo tako, da bo le-ta v praksi tudi delovala. Idealno bi bilo, če bi idejniki prihajali iz svetovalnih podjetij, ker tam namreč delajo strokovnjaki z dolgoletnimi izkušnjami v tinskem delu z različnimi timi. Prav tako bi bile nadvse dobrodošle izkušnje iz ustanavljanja in vodenja lastnega podjetja. T.i. »start-up izkušnje«.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Sem jih že opisal pri prvem vprašanju.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

V organizaciji se mora omogočiti dve stvari: 1) podporo na izvršnem nivoju, »hands down« pristop, ki pomeni, da idejnik uživa polno zaupanje in se ne rabi dodatno truditi za prepričevanje vodstva v njegov prav oz. v dobrobit ideje, 2) viri, proračun, ljudi, prostor, čas.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Jih ne razvijamo.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Nič od tega, kot sem že omenil v prvem vprašanju, se nadvse težko sliši druge ideje, razen tistih, ki jih da vodstva. Tu smo, da poslušamo in ubogamo.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Zaradi velike stopnje konkurence v naši panogi iskreno verjamem, da rabimo vsaj enega idejnika, če ne več.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Kot vodja oddelka spodbujam idejiranje mojih podrejenih. Pri tem jim pomagam doseči cilje, ki so jih opredelili v idejah. Pomagam jim tako, da skupaj premislimo ideje in jih tudi izvedemo. Poudarek je na tem, da jih poslušam in zapisujem njihove misli. Pustim jim prosto pot, da govorijo o ideji, postavljam vprašanja, na ta način se navdušijo za idejo, jih preverijo in na novo definirajo okvirje. To so moja glavna priporočila vsem idejnikom. S tem bo vsak ustvaril zaupanje in kulturo idejiranja. Vsekakor bi opozoril na to, da se idejniki ne smejo ujeti v past, da si prilastijo idejo sodelavcev kot lastno in jim ne priznati dosežka ali izvirnosti. To je zelo škodljivo tako za medosebne odnose, kot za njih same.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Inovacijske kulture ne razvijamo. Zelo uspešno jo organizacijsko gledano zatiramo.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Prevladuje nekaj pasivnih opazovalcev in tistih, ki so potem, ko so vključeni v razvoj ideje, zavzeti znotraj svojega vrtička oz. področja delovanja, ne upajo pa si iti čez rob in eksperimentirati ter odkrivati česa novega ali nenapisanega.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Znanstveni magisterij ali doktorat

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: oddelek za kulturno odzivno zdravstveno nego

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Združene države Amerike

Št. podružnic po svetu: več kot 50

Glavna dejavnost: Dejavnost zdravstva

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: nimam podatka

Letni vložek v inoviranje: nimam podatka

Letni neto prihodek podjetja: Več kot 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: - Več kot 10 mio EUR

Lastništvo: domače

Sektor: Zasebni

Položaj: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA Č11: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ BRAZILIJE, 03.05.2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

Na področju inoviranja delujem že skupaj z neformalno in formalno dodeljeno vlogo štiri leta. Na to delovno mesto sem prišel po odhodu prejšnjega sodelavca, ki je pokrival področje zbiranja idej.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

Idejnik je tisti, ki zbere ideje zaposlenih. V našem podjetju samo ideje, ki se nanašajo na izboljšave procesov, produktivnosti, zadovoljstva itd. Tukaj so izključene ideje, ki se tičejo produktnih inovacij. Idejnik naredi validacijo, ali je ideja ok, če dosega cilje, nato jo pošlje ocenjevalcu, ki oceni in potrdi idejo za nadaljnji razvoj, implementacijo oz. jo zavrne.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

Idejnik mora imeti odlične komunikacijske veščine in znati mora zgraditi dobro družbeno omrežje in povezave, ki so potrebne, da se neka ideja uresniči. Tudi med inovatorjem, ki je prispeval idejo in tistim, ki jo na koncu mora izvesti in implementirati. Mislim, da za idejnika ni potrebna posebno določena stopnja ali vrsta izobrazbe.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Kot idejnik so moje glavne zadolžitve skrb za interni sistem za prijavo idej. Spremljam stanje prijave novih idej, če so ustrezno prijavljene, ali imajo napisane prednosti, osnovne informacije o implementaciji, če so zaključene, če niso ponovljene od prej skratka če je vse z idejo v redu. Potem jo posredujem naprej osebi, ki je strokovno in delovno zadolžena za področje, ki ga ideja naslavlja. Ta oseba preveri, ali je ideja izvedljiva. Če je, potem preverim prednosti, če so finančne, izračunamo finančno nagrado za inovatorja. V nekaterih primerih to ni mogoče, takrat uporabimo približno oceno, za kar imamo tabelo z ocenami od 1 do 3, kjer ocenimo idejo po določenih kriterijih, če npr. spremenijo notranji

proces, če povečujejo zadovoljstvo, po 10-15 kategorijah, zatem sistem avtomatsko izračuna vrednost nagrade. Zaposleni pri nas so motivirani s finančnimi nagradami. Imamo dva koraka finančnega nagrajevanja. Prvi korak je po posredovani uspešni prijavi. Takrat zaposleni dobi bon za 100 dolarjev. Po implementaciji ideje je preostanek izračunan na katerega od prej omenjenih načinov. Opažam, da takoj, ko je nekdo nagrajen ali za posredovanje ideje ali za implementacijo ideje se v njegovem oddelku zgodijo prijave idej s strani njegovih drugih sodelavcev.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Vodstvo mora ponuditi podporo: dati svobodo prijavljanju idej, ne preveč zbirokratizirati celotnega procesa prijave idej. To namreč demotivira zaposlene, finančno podporo za idejne kampanje, iniciative idejnika na posebne teme, pomagati komunicirati idejni menedžment in njegovo korist med vse zaposlene. Sam osebno ne rabim za izvedbo svojega procesa top menedžmenta za sabo, ker so še druge iniciative. Večina idej, s katerimi se srečujem, se tičejo upravljanja sredstev našega podjetja, male inkrementalne spremembe. Imamo sicer posebno podjetniško iniciativo, kjer so prioritete ideje, ki se nanašajo na razvoj novih prebojnih produktov, ki pa jo vodijo na sedežu podjetja v Evropi.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Inkrementalne izboljšave notranjih procesov.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

V zadnjih 4 letih od mojega začetka smo realizirali 20 idej. Metode, kako pridobivamo ideje, so večino časa reaktivne, torej čakamo na idejo in jo potem obdelujemo. Večkrat zaposlenim javimo, da lahko posredujejo idejo. Nekajkrat na leto naredimo idejne kampanje in takrat obvestimo vse zaposlene po e-mailu in po poslovnih enotah, z letaki in plakati, da lahko prispevajo ideje. Pri meni delo na razvoju idej predstavlja 2-3% vsega

časa in imam še mnogo drugih zadolžitev. To je deloma zaradi nizkega števila prijavljenih idej, drugače sem v organizaciji na dnu hierarhije in je moja primarna naloga razvojni inženir programske opreme, ki se del svojega delovnega časa posveča razvoju idej.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Vsaj dva, idealno bi bilo imeti tri na lokacijo, ker je včasih potrebno nekaj diskusije o posameznih idejah, če jih je vredno peljati dalje.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Vsem idejnikom odsvetujem vključitev birokracije v proces. Zaposleni se morajo počutiti čim bolj neobremenjene v prijavi idej in po drugi strani pokazati, da je ideja pomembna za podjetje. Če z idejo idejnik ničesar ne stori v dveh tednih, ustvari nezavzetega zaposlenega. Priporočam vsem idejnikom, da ponudijo pozornost sodelavcem, ki jo rabijo za čim boljšo definicijo ideje, da bo le-ta konsistentna in odgovarjala na vprašanja, ki jih je potrebno vzeti v obzir pri presoji ideje, ali gre le-ta v nadaljnji razvoj. Mnogo zaposlenih namreč nima znanj, da bi lahko pripravili vse potrebne odgovore. Idejnik jim je tukaj v pomoč in tako prihrani čas, hkrati pa poskrbi, da dobre ideje ne umrejo prehitro.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Imamo kar nekaj različnih iniciativ v naši multinacionalki, ki se vodijo iz različnih koncev sveta na globalni ravni. Npr. imamo posebno »Intrapreneurship« iniciativo, ki je usmerjena na produktne ideje, deluje znotraj inkubatorja za razvoj idej in program traja 3 mesece, da se ideja razvije do prototipa in poišče dodatne investicije, če je seveda zanimiva za trg. Če je v vseh fazah uspešna, se v naslednjem koraku ustanovi start:up in zbira semenski kapital.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Večina zaposlenih ni aktivna v dajanju idej na področju, ki ga pokrivam jaz. Ves čas smo pod zakonskimi okviri in pritiski, ki zahtevajo spremembe in prilagoditve programske opreme, zato se nimam toliko časa ukvarjati s spodbujanjem zaposlenih. Moja prioriteta so zato dnevne zadolžitve. Podjetje sicer nam daje svobodo, da razvijamo ideje, vendar je moja osebna odločitev takšna, da se osredotočam na dnevne aktivnosti. Enako so se odločili tudi moji sodelavci, kar se vidi v številu prijavljenih idej.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 21 – 40 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Regijska služba za razvoj idej

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Brazilija

Št. podružnic po svetu: več kot 50

Glavna dejavnost: Informacijske in komunikacijske dejavnosti

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: nad 60.000 EUR

Letni vložek v inoviranje: do 15.000 EUR

Letni neto prihodek podjetja: Več kot 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: Več kot 10 mio EUR

Lastništvo: tuje

Sektor: zasebni

Položaj: Zaposleni na nevodstvenih funkcijah (strokovni sodelavci, eksperti, podporne službe...)

PRILOGA Č12: INTERVJU Z IDEJNIKOM IZ ŠVICE, 07.05.2016

1. Kako ste postali idejnik? Koliko časa že delujete kot idejnik?

V začetku 2009 sem se aktivno vključil v to vlogo. Leta 2008 smo v našem podjetju prešli na kaizen metodo. Imamo 1050 poslovalnic, mnogo decentraliziranih enot, kar predstavlja izziv posredovanja in deljenja idej. Prvi korak je zato bil vzpostavitev enostavnega orodja za upravljanje idej. Skupno imamo 2200 zaposlenih, od tega jih 2000 dela v različnih regijah, ostalih 200 pa na sedežu podjetja. Fokus na idejnem menedžmentu je zunaj, v regijah. Sam sem zadolžen za ideje o procesih in produktih. Ideje so prinas narejene po principu OPL »One-Page-Lesson«, kar pomeni glavne informacije na eni strani. Pri uvedbi kaizena je menedžment iskal prostovoljce, ki se želijo naučiti Kaizen programa. Jaz sem se javil in po naključju začel delati v področju razvoja idej.

2. V čem je po vašem mnenju razlika med idejnikom in Chief Innovation Officerjem (CInnO)?

V naši organizaciji imamo na sedežu obe vlogi. Tako idejnika, kot menedžerja inovacij. Idejni menedžment pri nas pomeni izboljšave obstoječih procesov po Kaizen filozofiji, torej pri spreminjanju ne trošimo denarja, ko iščemo rešitve in ne trošimo preveč osebja in prostora za to. Pri nas je cilj posredovati idejo v 2 minutah. Imamo takšen proces in obrazce, ki to podpirajo. Sam sem zadolžen za Kaizen filozofijo in orodje je samo en aspekt tega. Širok nabor aktivnosti, ki jih enostavno zreduciramo na posredovanje idej. Imamo avtomatsko generirana obvestila o vsaki prijavitelji ideji, ki jih dobimo vsi zaposleni, ki lahko potem kometirajo ideje in evalvirajo sveže ideje. Izberemo najbolj cenjene ideje. Sodelavec, ki je CInnO, je bolj vključen v inoviranje, ki se nanaša na produkte.

3. Kakšna znanja, kompetence in izkušnje po vašem mnenju potrebuje idejnik?

V našem primeru je ključno znanje o procesnem menedžmentu, naših produktih, kreativnost, motiviranje, nagrajevanje evalvatorjev in prijaviteljev idej, razvoj orodij za idejni

menedžment, poznavanje širine produktov, biti motivator, optimist, biti potrpežljiv, idejnik bi moral potem imeti ozadje iz univerz s poslovnimi, menedžerskimi vedami. V Nemčiji obstajajo dve združenji, ki opravljajo določene tečaje iz tega za potencialne idejnike.

4. Kakšne so vaše vsakodnevne zadolžitve in delovne naloge?

Večino časa je ne Kaizenu delalo med 2 do 3 zaposleni. Žal je pred kratkim sodelavec zapustil ekipo, kar pomeni, da je name prešla njegova zadolžitev in sem 200% obremenjen. Sam sem večinoma osredotočen na Kaizen, tako da mi preostane manj časa za idejni menedžment. Ni problem v procesu. Problem je, ko se je potrebno srečati z ljudmi, ki so prispevali ideje, jim obrazložiti, zakaj so bile potrjene ali zavrnjene, obravnavo idej je potrebno zaključiti v 6 tednih. To je kar izziv, saj pri ideji na eni strani potem pridejo še komentarji zaposlenih in tukaj se obravnava podaljšuje.

5. Kateri pogoji morajo biti izpolnjeni v organizaciji, da lahko idejnik uspešno deluje?

Proračun za razvoj idej, podpiranje in odobravanje vodstva je temelj. Imeti priložnost za raziskovanje in eksperimentiranje novih funkcionalnosti, storitev. Sredstva za nagrajevanje, za dogodke na temo razvoja idej.

6. Katere vrste inovacij razvijate?

Procesne in produktne.

7. Koliko idej ste že realizirali? Kakšne metode uporabljate pri tem? Ali imate posebno organizacijsko enoto? Poseben prostor? Imate še podrejene v timu, s katerimi delate? Kako visoko v hierarhiji organizacije je umeščena vaša pozicija? Kakšen je odnos vodstva do vaše pozicije? Kakšen je odnos lastnikov?

Na leto zberemo povprečno 1200 idej. Od tega jih realiziramo okvirno med 40-45% in jih tudi toliko implementiramo. Imamo preprost sistem implementacije. Grem samo do nadzornega, ga vprašam, če je ideja ustrezna. Če jo potrdi, pošljem navodila vsem dislociranim enotam, kako se jo implementira. Ves nadaljnji uspeh razvoja spremljamo preko IT platforme iz Izraela. Trenutno sva dva na sedežu zadolžena za razvoj idej, v regiji

14 za Kaizen in 14 delno na Kaizenu, kar pomeni od 5-40% njihovega časa, to zavisi od velikosti njihove regije. Sam sem samostojen in neodvisen pri svojem delu. Imam tako vertikalne kot horizontalne kontakte in komunikacijo.

8. Ali bi morali v vsaki organizaciji imeti 1 ali več idejnikov in zakaj?

Zagovarjam prakso, kot jo imamo v naši organizaciji. 1 idejnik na sedežu in 9 po ostalih dislociranih enotah.

9. Kaj so priporočila z vaše strani za ostale kolege idejnike, kaj naj počnejo (dobre prakse) in česa ne (slabe prakse)?

Priporočam enako, da poskusijo našo dobro prakso s Kaizen filozofijo, nam pomaga.

10. Kako razvijate inovacijsko kulturo? Ali imate na tem področju kakšne programe, ukrepe, politike, strategije?

Imamo iniciative za izboljšave kvalitete, sestanke, ki na novo definirajo menedžment («Reboot and improve management»). Težko je razvijati skupno filozofijo zaradi velike decentralizacije in geografske razdrobljenosti.

11. Kakšen tip zaposlenih prevladuje v vaši organizaciji? So proaktivni z idejami? Ali so speči potencial? Kakšen je odnos vodstva do razvoja idej?

Veliko zaposlenih prebira in redno komentira ideje, približno 200 zaposlenih jih redno evalvira. Vsaj 60 jih redno prijavlja.

12. Je še kaj posebnega, kar želite izpostaviti, da se vam zdi pomembno zaradi vsebine raziskave?

Ne.

DEMOGRAFIJA

Spol: moški

Starostna skupina: 41 – 60 let

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba: Znanstveni magisterij ali doktorat

Področje, v katerem ste umeščeni kot idea manager: Lastna organizacijska enota

Velikost organizacije, v kateri delam: veliko (250 in več zaposlenih)

Država sedeža organizacije: Švica

Št. podružnic po svetu: več kot 50

Glavna dejavnost: Promet in skladiščenje

Bruto dodana vrednost na zaposlenega: nimam podatka

Letni vložek v inoviranje: nimam podatka

Letni neto prihodek podjetja: Več kot 10 mio EUR

Letni neto dobiček vašega podjetja: 50.001 EUR do 250.000 EUR

Lastništvo: domače

Sektor: javni

Položaj: Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)

PRILOGA D1: PREGLED POVPREČNIH OCEN USPEŠNOSTI AKTIVNOSTI INOVIRANJA PO ORGANIZACIJAH

Tabela D.1: Pregled povprečnih ocen uspešnosti aktivnosti inoviranja po organizacijah

		N	Povprečje	Std. odklon	Std. Napaka	95 % interval zaupanja	
						Nizki	Visoki
generiranju novih idej.	Organizacija 1	53	3,21	,968	,133	2,94	3,47
	Organizacija 2	29	3,97	,823	,153	3,65	4,28
	Organizacija 3	27	3,07	1,107	,213	2,64	3,51
	Organizacija 4	27	2,33	,961	,185	1,95	2,71
	Organizacija 5	30	2,20	,761	,139	1,92	2,48
	Organizacija 6	19	3,16	,834	,191	2,76	3,56
	Organizacija 7	23	2,83	,984	,205	2,40	3,25
	Organizacija 8	32	2,59	,756	,134	2,32	2,87
	Organizacija 9	37	4,43	,689	,113	4,20	4,66
	Organizacija 10	12	3,00	1,206	,348	2,23	3,77
	Organizacija 11	36	3,44	,969	,162	3,12	3,77
	Organizacija 12	26	3,31	,679	,133	3,03	3,58
	Organizacija 13	17	3,06	,827	,201	2,63	3,48
	Organizacija 14	11	2,36	,674	,203	1,91	2,82
	Organizacija 15	20	2,75	1,070	,239	2,25	3,25
	Skupaj	399	3,13	1,073	,054	3,02	3,23
razvoju prototipov.	Organizacija 1	53	3,15	,969	,133	2,88	3,42
	Organizacija 2	29	3,28	,960	,178	2,91	3,64
	Organizacija 3	27	2,15	,949	,183	1,77	2,52
	Organizacija 4	27	1,96	,940	,181	1,59	2,33
	Organizacija 5	30	1,57	,728	,133	1,29	1,84
	Organizacija 6	19	2,42	1,017	,233	1,93	2,91
	Organizacija 7	23	2,57	,945	,197	2,16	2,97
	Organizacija 8	32	2,22	,975	,172	1,87	2,57
	Organizacija 9	37	3,24	1,342	,221	2,80	3,69
	Organizacija 10	12	2,75	1,215	,351	1,98	3,52
	Organizacija 11	36	3,03	1,000	,167	2,69	3,37
	Organizacija 12	26	3,15	1,047	,205	2,73	3,58
	Organizacija 13	17	2,82	,951	,231	2,33	3,31
	Organizacija 14	11	1,82	,874	,263	1,23	2,41
	Organizacija 15	20	2,40	1,095	,245	1,89	2,91
	Skupaj	399	2,65	1,136	,057	2,53	2,76
razvoju novih produktov/storitev.	Organizacija 1	53	2,92	1,035	,142	2,64	3,21
	Organizacija 2	29	3,83	,805	,149	3,52	4,13
	Organizacija 3	27	3,11	,801	,154	2,79	3,43
	Organizacija 4	27	2,48	,893	,172	2,13	2,83
	Organizacija 5	30	2,27	,740	,135	1,99	2,54
	Organizacija 6	19	3,16	,958	,220	2,70	3,62
	Organizacija 7	23	3,09	,900	,188	2,70	3,48
	Organizacija 8	32	2,56	,801	,142	2,27	2,85
	Organizacija 9	37	4,35	,919	,151	4,04	4,66
	Organizacija 10	12	3,17	1,193	,345	2,41	3,92
	Organizacija 11	36	4,25	,806	,134	3,98	4,52
	Organizacija 12	26	3,77	,863	,169	3,42	4,12
	Organizacija 13	17	3,12	,993	,241	2,61	3,63

vstopu novih produktov/storitev na trg.		Organizacija 14	11	2,73	1,104	,333	1,99	3,47
		Organizacija 15	20	2,55	1,050	,235	2,06	3,04
		Skupaj	399	3,21	1,115	,056	3,10	3,32
		Organizacija 1	53	2,62	1,078	,148	2,33	2,92
		Organizacija 2	29	3,59	,946	,176	3,23	3,95
		Organizacija 3	27	3,26	,813	,156	2,94	3,58
		Organizacija 4	27	2,56	,974	,187	2,17	2,94
		Organizacija 5	30	2,23	,858	,157	1,91	2,55
		Organizacija 6	19	3,11	,875	,201	2,68	3,53
		Organizacija 7	23	3,22	,850	,177	2,85	3,59
		Organizacija 8	32	2,38	,793	,140	2,09	2,66
		Organizacija 9	37	4,05	1,177	,194	3,66	4,45
		Organizacija 10	12	3,17	1,115	,322	2,46	3,87
		Organizacija 11	36	3,78	,760	,127	3,52	4,03
		Organizacija 12	26	3,58	,945	,185	3,20	3,96
spodbujanju zaposlenih inoviranju.	k	Organizacija 13	17	2,82	,728	,176	2,45	3,20
		Organizacija 14	11	2,73	1,009	,304	2,05	3,41
		Organizacija 15	20	2,70	1,129	,252	2,17	3,23
		Skupaj	399	3,07	1,094	,055	2,96	3,18
		Organizacija 1	53	3,21	1,063	,146	2,91	3,50
		Organizacija 2	29	3,97	,944	,175	3,61	4,32
		Organizacija 3	27	2,56	,892	,172	2,20	2,91
		Organizacija 4	27	1,89	,934	,180	1,52	2,26
		Organizacija 5	30	1,53	,571	,104	1,32	1,75
		Organizacija 6	19	2,74	,991	,227	2,26	3,21
		Organizacija 7	23	2,17	1,230	,257	1,64	2,71
		Organizacija 8	32	2,03	,933	,165	1,69	2,37
		Organizacija 9	37	4,16	1,014	,167	3,82	4,50
		Organizacija 10	12	2,92	1,165	,336	2,18	3,66
		Organizacija 11	36	3,42	,967	,161	3,09	3,74
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.		Organizacija 12	26	3,04	1,076	,211	2,60	3,47
		Organizacija 13	17	2,82	,951	,231	2,33	3,31
		Organizacija 14	11	2,09	,831	,251	1,53	2,65
		Organizacija 15	20	2,85	1,309	,293	2,24	3,46
		Skupaj	399	2,85	1,247	,062	2,73	2,97
		Organizacija 1	53	2,58	,929	,128	2,33	2,84
		Organizacija 2	29	3,83	,848	,157	3,51	4,15
		Organizacija 3	27	2,44	,892	,172	2,09	2,80
		Organizacija 4	27	1,93	1,035	,199	1,52	2,34
		Organizacija 5	30	1,47	,571	,104	1,25	1,68
		Organizacija 6	19	2,00	,882	,202	1,57	2,43
		Organizacija 7	23	2,35	1,027	,214	1,90	2,79
		Organizacija 8	32	1,88	,833	,147	1,57	2,18
		Organizacija 9	37	3,70	,996	,164	3,37	4,03
		Organizacija 10	12	2,75	1,215	,351	1,98	3,52
		Organizacija 11	36	3,17	,941	,157	2,85	3,49
		Organizacija 12	26	2,73	,919	,180	2,36	3,10
		Organizacija 13	17	2,47	,800	,194	2,06	2,88
		Organizacija 14	11	2,36	,924	,279	1,74	2,98
		Organizacija 15	20	2,45	1,276	,285	1,85	3,05
		Skupaj	399	2,59	1,137	,057	2,48	2,70

Vir: Lastna raziskava (2016).

PRILOGA D2: Mnogotere primerjave (inovacijski teater)

Tabela D.2: Mnogotere primerjave (inovacijski teater)

Mnogotere primerjave (post-hoc test)						
Dependent Variable: Vpodjetju sicer izvajamo aktivnosti za zajem in razvoj idej (npr. delavnice, hackathon, 24-urno ideiranje ipd.), vendar nam da vodstvo po zaključku jasno vedeti, da naj »zaključimo z igro in sevrnemo k resnemu delu«.						
LSD						
(I) Organizacije		Razlika povprečij (I-J)	Std. Napaka	Asimp. p-vrednost	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
O1	O2	,717*	,219	,001	,29	1,15
	O3	,754*	,221	,001	,32	1,19
	O4	,272	,221	,220	-,16	,71
	O5	,431*	,203	,035	,03	,83
	O6	,883*	,257	,001	,38	1,39
	O7	,357	,227	,118	-,09	,80
	O8	,423*	,205	,040	,02	,83
	O9	,987*	,200	,000	,59	1,38
	O10	,617	,326	,060	-,02	1,26
	O11	,522*	,201	,010	,13	,92
	O12	,510*	,216	,019	,08	,93
	O13	,364	,263	,167	-,15	,88
	O14	,050	,231	,829	-,40	,50
	O15	,098	,242	,687	-,38	,57
O2	O1	-,717*	,219	,001	-1,15	-,29
	O3	,037	,258	,886	-,47	,54
	O4	-,444	,258	,085	-,95	,06
	O5	-,286	,242	,239	-,76	,19
	O6	,167	,289	,564	-,40	,73
	O7	-,360	,263	,172	-,88	,16
	O8	-,294	,244	,228	-,77	,19
	O9	,270	,239	,259	-,20	,74
	O10	-,100	,352	,776	-,79	,59
	O11	-,194	,241	,420	-,67	,28
	O12	-,207	,253	,414	-,70	,29
	O13	-,353	,294	,230	-,93	,22
	O14	-,667*	,266	,013	-1,19	-,14
	O15	-,619*	,276	,025	-1,16	-,08
O3	O1	-,754*	,221	,001	-1,19	-,32
	O2	-,037	,258	,886	-,54	,47
	O4	-,481	,260	,065	-,99	,03
	O5	-,323	,245	,188	-,80	,16
	O6	,130	,291	,656	-,44	,70
	O7	-,397	,265	,135	-,92	,12
	O8	-,331	,246	,180	-,82	,15

O4	O9	,233	,242	,335	-,24	,71
	O10	-,137	,354	,699	-,83	,56
	O11	-,231	,243	,342	-,71	,25
	O12	-,244	,256	,340	-,75	,26
	O13	-,390	,296	,188	-,97	,19
	O14	-,704*	,268	,009	-1,23	-,18
	O15	-,656*	,278	,019	-1,20	-,11
	O1	-,272	,221	,220	-,71	,16
	O2	,444	,258	,085	-,06	,95
	O3	,481	,260	,065	-,03	,99
	O5	,159	,245	,517	-,32	,64
	O6	,611*	,291	,036	,04	1,18
	O7	,084	,265	,750	-,44	,61
	O8	,150	,246	,542	-,33	,63
	O9	,715*	,242	,003	,24	1,19
O5	O10	,344	,354	,331	-,35	1,04
	O11	,250	,243	,305	-,23	,73
	O12	,238	,256	,353	-,26	,74
	O13	,092	,296	,757	-,49	,67
	O14	-,222	,268	,408	-,75	,30
	O15	-,175	,278	,530	-,72	,37
	O1	-,431*	,203	,035	-,83	-,03
	O2	,286	,242	,239	-,19	,76
	O3	,323	,245	,188	-,16	,80
	O4	-,159	,245	,517	-,64	,32
	O6	,452	,277	,103	-,09	1,00
	O7	-,074	,250	,767	-,57	,42
	O8	-,008	,230	,971	-,46	,44
	O9	,556*	,225	,014	,11	1,00
	O10	,186	,343	,588	-,49	,86
O6	O11	,091	,227	,688	-,35	,54
	O12	,079	,240	,743	-,39	,55
	O13	-,067	,282	,812	-,62	,49
	O14	-,381	,253	,133	-,88	,12
	O15	-,333	,264	,207	-,85	,19
	O1	-,883*	,257	,001	-1,39	-,38
	O2	-,167	,289	,564	-,73	,40
	O3	-,130	,291	,656	-,70	,44
	O4	-,611*	,291	,036	-1,18	-,04
	O5	-,452	,277	,103	-1,00	,09
	O7	-,527	,295	,075	-1,11	,05
	O8	-,461	,279	,099	-1,01	,09
	O9	,104	,275	,706	-,44	,64
	O10	-,267	,377	,480	-1,01	,47
	O11	-,361	,276	,191	-,90	,18

O7	O12	-,374	,287	,193	-,94	,19
	O13	-,520	,323	,109	-1,15	,12
	O14	-,833*	,298	,005	-1,42	-,25
	O15	-,786*	,307	,011	-1,39	-,18
	O1	-,357	,227	,118	-,80	,09
	O2	,360	,263	,172	-,16	,88
	O3	,397	,265	,135	-,12	,92
	O4	-,084	,265	,750	-,61	,44
	O5	,074	,250	,767	-,42	,57
	O6	,527	,295	,075	-,05	1,11
	O8	,066	,252	,794	-,43	,56
	O9	,630*	,247	,011	,14	1,12
	O10	,260	,358	,467	-,44	,96
	O11	,166	,249	,506	-,32	,65
	O12	,153	,261	,557	-,36	,67
O8	O13	,007	,300	,981	-,58	,60
	O14	-,307	,273	,262	-,84	,23
	O15	-,259	,283	,360	-,82	,30
	O1	-,423*	,205	,040	-,83	-,02
	O2	,294	,244	,228	-,19	,77
	O3	,331	,246	,180	-,15	,82
	O4	-,150	,246	,542	-,63	,33
	O5	,008	,230	,971	-,44	,46
	O6	,461	,279	,099	-,09	1,01
	O7	-,066	,252	,794	-,56	,43
	O9	,564*	,227	,013	,12	1,01
	O10	,194	,344	,573	-,48	,87
	O11	,100	,228	,663	-,35	,55
	O12	,087	,242	,718	-,39	,56
	O13	-,059	,284	,836	-,62	,50
O9	O14	-,373	,255	,144	-,87	,13
	O15	-,325	,265	,221	-,85	,20
	O1	-,987*	,200	,000	-1,38	-,59
	O2	-,270	,239	,259	-,74	,20
	O3	-,233	,242	,335	-,71	,24
	O4	-,715*	,242	,003	-1,19	-,24
	O5	-,556*	,225	,014	-1,00	-,11
	O6	-,104	,275	,706	-,64	,44
	O7	-,630*	,247	,011	-1,12	-,14
	O8	-,564*	,227	,013	-1,01	-,12
	O10	-,370	,341	,278	-1,04	,30
	O11	-,465*	,224	,038	-,90	-,03
	O12	-,477*	,237	,045	-,94	-,01
	O13	-,623*	,280	,027	-1,17	-,07
	O14	-,937*	,250	,000	-1,43	-,44

O10	O15	-,889*	,261	,001	-1,40	-,38
	O1	-,617	,326	,060	-1,26	,02
	O2	,100	,352	,776	-,59	,79
	O3	,137	,354	,699	-,56	,83
	O4	-,344	,354	,331	-1,04	,35
	O5	-,186	,343	,588	-,86	,49
	O6	,267	,377	,480	-,47	1,01
	O7	-,260	,358	,467	-,96	,44
	O8	-,194	,344	,573	-,87	,48
	O9	,370	,341	,278	-,30	1,04
	O11	-,094	,342	,782	-,77	,58
	O12	-,107	,350	,760	-,80	,58
	O13	-,253	,381	,507	-1,00	,50
	O14	-,567	,360	,116	-1,27	,14
	O15	-,519	,367	,158	-1,24	,20
O11	O1	-,522*	,201	,010	-,92	-,13
	O2	,194	,241	,420	-,28	,67
	O3	,231	,243	,342	-,25	,71
	O4	-,250	,243	,305	-,73	,23
	O5	-,091	,227	,688	-,54	,35
	O6	,361	,276	,191	-,18	,90
	O7	-,166	,249	,506	-,65	,32
	O8	-,100	,228	,663	-,55	,35
	O9	,465*	,224	,038	,03	,90
	O10	,094	,342	,782	-,58	,77
	O12	-,012	,238	,958	-,48	,46
	O13	-,158	,281	,573	-,71	,39
	O14	-,472	,252	,061	-,97	,02
	O15	-,425	,262	,106	-,94	,09
	O1	-,510*	,216	,019	-,93	-,08
O12	O2	,207	,253	,414	-,29	,70
	O3	,244	,256	,340	-,26	,75
	O4	-,238	,256	,353	-,74	,26
	O5	-,079	,240	,743	-,55	,39
	O6	,374	,287	,193	-,19	,94
	O7	-,153	,261	,557	-,67	,36
	O8	-,087	,242	,718	-,56	,39
	O9	,477*	,237	,045	,01	,94
	O10	,107	,350	,760	-,58	,80
	O11	,012	,238	,958	-,46	,48
	O13	-,146	,292	,617	-,72	,43
	O14	-,460	,264	,082	-,98	,06
	O15	-,412	,274	,133	-,95	,13
	O1	-,364	,263	,167	-,88	,15
	O2	,353	,294	,230	-,22	,93

O14	O3	,390	,296	,188	-,19	,97
	O4	-,092	,296	,757	-,67	,49
	O5	,067	,282	,812	-,49	,62
	O6	,520	,323	,109	-,12	1,15
	O7	-,007	,300	,981	-,60	,58
	O8	,059	,284	,836	-,50	,62
	O9	,623*	,280	,027	,07	1,17
	O10	,253	,381	,507	-,50	1,00
	O11	,158	,281	,573	-,39	,71
	O12	,146	,292	,617	-,43	,72
	O14	-,314	,303	,301	-,91	,28
	O15	-,266	,312	,394	-,88	,35
	O1	-,050	,231	,829	-,50	,40
	O2	,667*	,266	,013	,14	1,19
O15	O3	,704*	,268	,009	,18	1,23
	O4	,222	,268	,408	-,30	,75
	O5	,381	,253	,133	-,12	,88
	O6	,833*	,298	,005	,25	1,42
	O7	,307	,273	,262	-,23	,84
	O8	,373	,255	,144	-,13	,87
	O9	,937*	,250	,000	,44	1,43
	O10	,567	,360	,116	-,14	1,27
	O11	,472	,252	,061	-,02	,97
	O12	,460	,264	,082	-,06	,98
	O13	,314	,303	,301	-,28	,91
	O15	,048	,286	,868	-,51	,61
	O1	-,098	,242	,687	-,57	,38
	O2	,619*	,276	,025	,08	1,16
	O3	,656*	,278	,019	,11	1,20
	O4	,175	,278	,530	-,37	,72
	O5	,333	,264	,207	-,19	,85
	O6	,786*	,307	,011	,18	1,39
	O7	,259	,283	,360	-,30	,82
	O8	,325	,265	,221	-,20	,85
	O9	,889*	,261	,001	,38	1,40
	O10	,519	,367	,158	-,20	1,24
	O11	,425	,262	,106	-,09	,94
	O12	,412	,274	,133	-,13	,95
	O13	,266	,312	,394	-,35	,88
	O14	-,048	,286	,868	-,61	,51

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Vir: Lastna raziskava (2016).

PRILOGA D3: UPORABA KREATIVNIH TEHNIK IN METOD PO ORGANIZACIJAH

Tabela D3: Uporaba kreativnih metod po organizacijah

Opisna statistika		N	Povprečje	Std. odklon	Std. Napaka	95 % interval zaupanja		Minimum	Maximum
						Nizki	Visoki		
Vitko oz. Lean Startup metodo.	O1	71	,94	1,820	,216	,51	1,37	-2	3
	O2	30	1,30	,877	,160	,97	1,63	-2	3
	O3	28	1,50	,793	,150	1,19	1,81	1	3
	O4	31	,77	1,175	,211	,34	1,21	-2	3
	O5	38	,82	1,504	,244	,32	1,31	-2	3
	O6	25	,40	1,414	,283	-,18	,98	-2	2
	O7	30	,47	1,432	,261	-,07	1,00	-2	2
	O8	37	,68	1,107	,182	,31	1,04	-2	2
	O9	40	,85	,864	,137	,57	1,13	-2	2
	O10	14	,79	1,251	,334	,06	1,51	-2	2
	O11	41	,76	1,090	,170	,41	1,10	-2	2
	O12	29	,93	1,132	,210	,50	1,36	-2	3
	O13	19	1,32	1,057	,242	,81	1,83	-2	3
	O14	28	-,71	1,652	,312	-1,35	-,07	-2	2
	O15	23	1,04	1,107	,231	,56	1,52	-2	3
	Skupaj	484	,79	1,368	,062	,67	,92	-2	3
Scrum metodo.	O1	71	1,17	1,942	,230	,71	1,63	-2	3
	O2	30	1,13	,730	,133	,86	1,41	-2	2
	O3	28	1,32	,612	,116	1,08	1,56	1	3
	O4	31	,68	1,077	,193	,28	1,07	-2	2
	O5	38	,50	1,225	,199	,10	,90	-2	2
	O6	25	,36	1,381	,276	-,21	,93	-2	2
	O7	30	,43	1,406	,257	-,09	,96	-2	2
	O8	37	,68	1,107	,182	,31	1,04	-2	2
	O9	40	,85	,864	,137	,57	1,13	-2	2
	O10	14	,86	1,351	,361	,08	1,64	-2	3
	O11	41	,76	1,090	,170	,41	1,10	-2	2
	O12	29	,72	,960	,178	,36	1,09	-2	2
	O13	19	1,05	,848	,195	,64	1,46	-2	2
	O14	28	-,71	1,652	,312	-1,35	-,07	-2	2
	O15	23	,87	,968	,202	,45	1,29	-2	2
	Skupaj	484	,74	1,333	,061	,62	,86	-2	3
TRIZ	O1	71	,34	1,352	,160	,02	,66	-2	3
	O2	30	1,10	,712	,130	,83	1,37	-2	2
	O3	28	1,11	,315	,060	,99	1,23	1	2
	O4	31	,68	1,077	,193	,28	1,07	-2	2
	O5	38	,47	1,202	,195	,08	,87	-2	2
	O6	25	,36	1,381	,276	-,21	,93	-2	2
	O7	30	,53	1,479	,270	-,02	1,09	-2	2
	O8	37	,68	1,107	,182	,31	1,04	-2	2
	O9	40	,83	,844	,133	,56	1,09	-2	2

		O10	14	,64	1,151	,308	-,02	1,31	-2	2
		O11	41	,71	1,055	,165	,37	1,04	-2	2
		O12	29	,76	,988	,183	,38	1,13	-2	2
		O13	19	1,16	,958	,220	,70	1,62	-2	3
		O14	28	-,75	1,602	,303	-1,37	-,13	-2	2
		O15	23	,87	,968	,202	,45	1,29	-2	2
		Skupaj	484	,60	1,199	,054	,49	,71	-2	3
Možgansko viharjenje oz. brainstorming.		O1	71	1,42	2,033	,241	,94	1,90	-2	3
		O2	30	2,50	1,009	,184	2,12	2,88	-2	3
		O3	28	2,89	,416	,079	2,73	3,05	1	3
		O4	31	1,87	1,688	,303	1,25	2,49	-2	3
		O5	38	1,79	1,891	,307	1,17	2,41	-2	3
		O6	25	1,36	2,039	,408	,52	2,20	-2	3
		O7	30	1,33	1,988	,363	,59	2,08	-2	3
		O8	37	1,81	1,664	,274	1,26	2,37	-2	3
		O9	40	1,93	1,403	,222	1,48	2,37	-2	3
		O10	14	1,64	1,737	,464	,64	2,65	-2	3
		O11	41	1,59	1,565	,244	1,09	2,08	-2	3
		O12	29	2,03	1,546	,287	1,45	2,62	-2	3
		O13	19	1,89	1,243	,285	1,30	2,49	-2	3
		O14	28	-,39	2,114	,400	-1,21	,43	-2	3
		O15	23	1,96	1,430	,298	1,34	2,57	-2	3
		Skupaj	484	1,69	1,782	,081	1,53	1,85	-2	3
Metodo ključev.	20	O1	71	,34	1,341	,159	,02	,66	-2	2
		O2	30	1,07	,691	,126	,81	1,32	-2	2
		O3	28	1,14	,356	,067	1,00	1,28	1	2
		O4	31	,65	1,050	,189	,26	1,03	-2	2
		O5	38	,50	1,225	,199	,10	,90	-2	2
		O6	25	,40	1,443	,289	-,20	1,00	-2	3
		O7	30	,47	1,432	,261	-,07	1,00	-2	2
		O8	37	,73	1,194	,196	,33	1,13	-2	3
		O9	40	,90	,900	,142	,61	1,19	-2	2
		O10	14	,64	1,151	,308	-,02	1,31	-2	2
		O11	41	1,05	1,264	,197	,65	1,45	-2	3
		O12	29	,97	1,117	,208	,54	1,39	-2	2
		O13	19	1,26	,991	,227	,79	1,74	-2	3
		O14	28	-,71	1,652	,312	-1,35	-,07	-2	2
		O15	23	,87	,968	,202	,45	1,29	-2	2
		Skupaj	484	,66	1,244	,057	,55	,77	-2	3
Tehniko magične ideje.		O1	71	,37	1,376	,163	,04	,69	-2	3
		O2	30	1,13	,730	,133	,86	1,41	-2	2
		O3	28	1,39	,685	,130	1,13	1,66	1	3
		O4	31	,68	1,077	,193	,28	1,07	-2	2
		O5	38	,50	1,225	,199	,10	,90	-2	2
		O6	25	,40	1,414	,283	-,18	,98	-2	2

	O7	30	,50	1,480	,270	-,05	1,05	-2	3
	O8	37	,70	1,127	,185	,33	1,08	-2	2
	O9	40	,95	,986	,156	,63	1,27	-2	3
	O10	14	,64	1,151	,308	-,02	1,31	-2	2
	O11	41	,78	1,107	,173	,43	1,13	-2	2
	O12	29	,76	,988	,183	,38	1,13	-2	2
	O13	19	1,11	,875	,201	,68	1,53	-2	2
	O14	28	-,71	1,675	,316	-1,36	-,06	-2	3
	O15	23	,96	1,065	,222	,50	1,42	-2	3
	Skupaj	484	,65	1,245	,057	,54	,76	-2	3
Tehniko asociacij.	O1	71	,70	1,668	,198	,31	1,10	-2	3
	O2	30	1,63	1,066	,195	1,24	2,03	-2	3
	O3	28	2,04	,693	,131	1,77	2,30	1	3
	O4	31	,87	1,231	,221	,42	1,32	-2	3
	O5	38	,95	1,610	,261	,42	1,48	-2	3
	O6	25	,76	1,739	,348	,04	1,48	-2	3
	O7	30	,80	1,690	,309	,17	1,43	-2	3
	O8	37	1,11	1,390	,229	,64	1,57	-2	3
	O9	40	1,28	1,176	,186	,90	1,65	-2	3
	O10	14	1,21	1,528	,408	,33	2,10	-2	3
	O11	41	1,02	1,294	,202	,62	1,43	-2	3
	O12	29	1,45	1,429	,265	,90	1,99	-2	3
	O13	19	1,42	1,017	,233	,93	1,91	-2	3
	O14	28	-,46	2,009	,380	-1,24	,31	-2	3
	O15	23	1,39	1,305	,272	,83	1,96	-2	3
6 klobukov razmišljanja po de Bonu.	Skupaj	484	1,04	1,515	,069	,90	1,17	-2	3
	O1	71	,58	1,546	,183	,21	,94	-2	3
	O2	30	1,10	,712	,130	,83	1,37	-2	2
	O3	28	1,21	,499	,094	1,02	1,41	1	3
	O4	31	,97	1,251	,225	,51	1,43	-2	2
	O5	38	,58	1,308	,212	,15	1,01	-2	3
	O6	25	,44	1,446	,289	-,16	1,04	-2	2
	O7	30	,53	1,502	,274	-,03	1,09	-2	3
	O8	37	,73	1,170	,192	,34	1,12	-2	3
	O9	40	1,00	1,013	,160	,68	1,32	-2	3
	O10	14	,79	1,251	,334	,06	1,51	-2	2
	O11	41	,71	1,055	,165	,37	1,04	-2	2
	O12	29	,76	,988	,183	,38	1,13	-2	2
	O13	19	1,05	,848	,195	,64	1,46	-2	2
	O14	28	-,64	1,768	,334	-1,33	,04	-2	3
12 dejavnikov inoviranja.	O15	23	,87	,968	,202	,45	1,29	-2	2
	Skupaj	484	,70	1,279	,058	,58	,81	-2	3
	O1	71	,41	1,420	,169	,07	,74	-2	3
	O2	30	1,20	,761	,139	,92	1,48	-2	2
	O3	28	1,36	,621	,117	1,12	1,60	1	3

Ne uporabljamo nikakršnih metod.	O4	31	,77	1,146	,206	,35	1,19	-2	2
	O5	38	,47	1,202	,195	,08	,87	-2	2
	O6	25	,44	1,446	,289	-,16	1,04	-2	2
	O7	30	,47	1,432	,261	-,07	1,00	-2	2
	O8	37	,70	1,151	,189	,32	1,09	-2	3
	O9	40	,88	,883	,140	,59	1,16	-2	2
	O10	14	,71	1,204	,322	,02	1,41	-2	2
	O11	41	,80	1,123	,175	,45	1,16	-2	2
	O12	29	,83	1,037	,193	,43	1,22	-2	2
	O13	19	1,11	,875	,201	,68	1,53	-2	2
	O14	28	-,68	1,701	,321	-1,34	-,02	-2	2
	O15	23	,87	,968	,202	,45	1,29	-2	2
	Skupaj	484	,66	1,246	,057	,55	,77	-2	3
	O1	71	,76	1,711	,203	,36	1,17	-2	3
	O2	30	2,07	1,081	,197	1,66	2,47	-2	3
	O3	28	1,89	,832	,157	1,57	2,22	1	3
	O4	31	1,74	1,653	,297	1,14	2,35	-2	3
	O5	38	1,32	1,802	,292	,72	1,91	-2	3
	O6	25	,92	1,824	,365	,17	1,67	-2	3
	O7	30	,97	1,790	,327	,30	1,64	-2	3
	O8	37	1,62	1,656	,272	1,07	2,17	-2	3
	O9	40	1,88	1,381	,218	1,43	2,32	-2	3
	O10	14	1,07	1,439	,385	,24	1,90	-2	3
	O11	41	1,71	1,616	,252	1,20	2,22	-2	3
	O12	29	1,55	1,502	,279	,98	2,12	-2	3
	O13	19	1,58	1,170	,268	1,02	2,14	-2	3
	O14	28	-,32	2,178	,412	-1,17	,52	-2	3
	O15	23	1,39	1,340	,279	,81	1,97	-2	3
	Skupaj	484	1,33	1,675	,076	1,18	1,48	-2	3
Lateralno razmišljanje po de Bonu.	O1	71	,45	1,452	,172	,11	,79	-2	3
	O2	30	1,13	,776	,142	,84	1,42	-2	3
	O3	28	1,18	,476	,090	,99	1,36	1	3
	O4	31	,68	1,077	,193	,28	1,07	-2	2
	O5	38	,47	1,202	,195	,08	,87	-2	2
	O6	25	,40	1,414	,283	-,18	,98	-2	2
	O7	30	,47	1,432	,261	-,07	1,00	-2	2
	O8	37	,78	1,205	,198	,38	1,19	-2	3
	O9	40	,98	1,000	,158	,66	1,29	-2	3
	O10	14	,79	1,251	,334	,06	1,51	-2	2
	O11	41	,71	1,055	,165	,37	1,04	-2	2
	O12	29	,79	1,013	,188	,41	1,18	-2	2
	O13	19	1,00	,816	,187	,61	1,39	-2	2
	O14	28	-,71	1,652	,312	-1,35	-,07	-2	2
	O15	23	1,00	1,087	,227	,53	1,47	-2	3
	Skupaj	484	,65	1,244	,057	,54	,76	-2	3

Vir: Lastna raziskava (2016).

PRILOGA E: ANKETA – IDEJNIK – PODJETJA

Spoštovani, na Fakulteti za družbene vede pripravljam magistrsko nalogo o razvoju idej ter stanju inovativne kulture v organizacijah. Za uspešno izvedbo magistrskega dela vas prosim za vaše sodelovanje (med 15 in 20 min), in sicer je zaradi statističnih razlogov potrebno, da na vsa vprašanja ankete odgovori vsaj 30 zaposlenih iz vašega podjetja. Če je mogoče, vas prosim, da povezavo na anketo posredujete naprej zaposlenim v vašem podjetju (tudi vodstvenemu kadru). Zbiranje podatkov bo potekalo v slovenskem in angleškem jeziku do 22. aprila 2016. Vsi podatki, ki jih posredujete, so zaupni in varovani v skladu z najstrožjimi anketnimi standardi ter z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1). Uporabljeni bodo izključno za namene te raziskave in analizirani zgolj v združeni obliki, ki ne omogoča identifikacije posameznega anketiranca ali podjetja. Zakaj sodelovati? Vaša organizacija bo tako dobila vpogled v: - stanje, stopnjo zrelosti svoje inovativne kulture organizacije, - področje idea managementa in kje so priložnosti za izboljšavo, - okvir, kako se v celotni organizaciji postavi in umesti vlogo idea managerja oz. idejnika. Projekt podpirajo tudi organizacije: Gospodarska zbornica Slovenije, Ameriška gospodarska zbornica v Sloveniji (AmCham Slovenia), Združenje Manager. Po zaključku raziskave bom splošne ugotovitve predstavil tudi širši javnosti, pri čimer bom na vašo željo v zahvalah in promociji raziskave vključil tudi vašo organizacijo. Že vnaprej se zahvaljujem za vaš čas in vaše odgovore. Z inovativnimi pozdravi,
Primož Zupan primoz_z@t-2.net

ENGLISH: To whom it may concern, I am preparing my Master Thesis at Faculty of Social Sciences on the topic of development of innovative ideas and state of innovation culture within organizations. For the successful completion of the Master Thesis I kindly ask you for your cooperation for cca. 15 - 20 minutes of your time. I request at least 30 fully answered questionnaires from at least 30 employees of your company. If possible I ask you that you send the survey link to your colleagues within your company (including company management). The survey will run in Slovenian and English language until 22nd April 2016. All the information you provide is confidential and protected in accordance with the strictest standards of accepted practice of the polling profession and the Law on Personal Data Protection Act (PDPA-1). They will be used solely for the purposes of this survey and analyzed only in an aggregated form which does not identify the individual respondent or companies. Why participate? Your organization will get: Insight into the state, the degree of maturity of its innovative culture of the organization, Insight into the field of idea management and where are the opportunities for improvement, Framework, how the entire organization sets up and installs the role of idea manager. The project is also supported by the organizations: Slovenian Chamber of Commerce, American Chamber of Commerce in Slovenia - AmCham Slovenia, The Manager's Association of Slovenia. After the completion of research I will present the general findings to the general public. At your consent and special request I can include your company in thanks and promotion of research. I thank you in advance for your time and your replies. With innovative greetings, Primož Zupan (primoz_z@t-2.net)

Q31_2 - Pred pričetkom izpolnjevanja vprašalnika izberite vašo vlogo v raziskavi:

- ☐ zaposleni na nevodstvenih delovnih mestih.
- ☐ predstavnik vodstva (vrhnji in srednji menedžment).
- ☐ koordinator za izpolnjevanje vprašalnika v organizaciji.

IF (9) Q1 = [2]

Q46 - Organization or Company name (Ime organizacije oz. podjetja)

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q3 - Ta vprašanja izpolnjujejo samo koordinatorji izpolnjevanja vprašalnikov in se nanašajo na demografijo podjetja.

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q4 - Ime organizacije.

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q5 - Število vseh idej, ki so jih vaši zaposleni prijavi v vaš interni sistem inoviranja v zadnjem letu:

idej

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q6 - Število vseh zaposlenih, ki so sodelovali pri aktivnostih inoviranja v zadnjem letu:

zaposlenih

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q7 - Število razvitih idej (do produkcije) v zadnjem letu:

razvitih idej

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q8 - Ocenite delež vašega delovnega časa (v %), ki ga omogočate zaposlenim za izobraževalne aktivnosti:

% delovnega
časa

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q9 - Ocenite delež vašega delovnega časa (v %) , ki ga omogočate zaposlenim za razvijanje idej po lastnih željah:

% delovnega
časa

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q10 - Starost organizacije

- ☐ do 1 leta
- ☐ 1 do 5 let
- ☐ 5 do 10 let
- ☐ 10 do 20 let
- ☐ nad 20 let

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q11 - Glavna dejavnost

- ☐ KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO
- ☐ RUDARSTVO

- ☐ PREDELOVALNE DEJAVNOSTI
- ☐ OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO
- ☐ OSKRBA Z VODO; RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPADKI; SANIRANJE OKOLJA
- ☐ GRADBENIŠTVO
- ☐ TRGOVINA; VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL
- ☐ PROMET IN SKLADIŠČENJE
- ☐ GOSTINSTVO
- ☐ INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI
- ☐ FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI
- ☐ POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
- ☐ STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI
- ☐ DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
- ☐ DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE; DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI
- ☐ IZOBRAŽEVANJE
- ☐ ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO
- ☐ KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI
- ☐ DRUGE DEJAVNOSTI
- ☐ DEJAVNOST GOSPODINJSTEV Z ZAPOSLENIM HIŠNIM OSEBJEM; PROIZVODNJA ZA LASTNO RABO
- ☐ DEJAVNOST EKSTERITORIALNIH ORGANIZACIJ IN TELES

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q12 - Sektor

- ☐ Javni
- ☐ Zasebni

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q13 - Koliko podružnic ima vaše podjetje po svetu?

- ☐ 1
- ☐ 1
- ☐ 2-10
- ☐ 11-50
- ☐ Več kot 50

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q14 - Lastništvo

- ☐ domače
- ☐ tuje

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q15 - Bruto dodana vrednost na zaposlenega

- ☐ do 15.000 EUR
- ☐ 15.000 do 30.000 EUR
- ☐ 30.000 do 45.000 EUR
- ☐ 45.000 do 60.000 EUR
- ☐ nad 60.000 EUR

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q16 - Kakšen je letni neto prihodek vašega podjetja?

- ☐ 0€
- ☐ 1-50.000€
- ☐ 50.001€-250.000€
- ☐ 250.001€-1 mio €
- ☐ 1.000.001€-10 mio €
- ☐ Več kot 10 mio €

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q17 - Kakšen je letni neto dobiček vašega podjetja?

- ☐ Več kot -10 mio €
- ☐ -10.000.000 € do -1.000.001 €
- ☐ -1.000.000€ do - 250.001 €
- ☐ -250.000€ do -50.001 €
- ☐ -50.000 do 0€
- ☐ 0€
- ☐ 1 do 50.000€
- ☐ 50.001€ do 250.000€
- ☐ 250.001€ do 1 mio €
- ☐ 1.000.001€ do 10 mio €
- ☐ Več kot 10 mio €

IF (1) (Demografija podjetja)

IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)

Q18 - Koliko je vaš letni vložek v inoviranje?

- ☐ do 15.000 EUR
- ☐ 15.000 do 30.000 EUR
- ☐ 30.000 do 45.000 EUR
- ☐ 45.000 do 60.000 EUR
- ☐ nad 60.000 EUR

IF (1) (Demografija podjetja)
IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)
IF (3) Q18 = [5]
Q19 - Koliko (v tisočih eur)

tisoč eur

IF (1) (Demografija podjetja)
IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)
Q20 - Velikost organizacije

- ☐ Mikro (1 do 9 zaposlenih)
☐ Majhna (10 do 49 zaposlenih)
☐ Srednja (50 do 249 zaposlenih)
☐ Velika (250 in več zaposlenih)

IF (1) (Demografija podjetja)
IF (2) Q31_2 = [3] (Koordinator)
email - Kot koordinator želim biti sproti obveščen/-a o stanju izpolnjevanja ankete na e-poštni naslov:
(npr. janez.novak@gmail.com)

☐ Zavrnil

IF (4) (Splošno o idejah)
Q21 - Začeli bomo z vprašanji, ki se nanašajo na razvoj in komuniciranje idej na splošno.

IF (4) (Splošno o idejah)
Q22 - Na kaj od naštetega pomislite ob besedi "ideja"?
Možnih je več odgovorov

- ☐ Zamisel o novem produktu.
☐ Zamisel o novi storitvi.
☐ Zamisel o novem procesu.
☐ Spontana misel o čemerkoli.
☐ Izboljšava.
☐ Sprememba.
☐ Startup.

☐ Drugo:

IF (4) (Splošno o idejah)

Q23 - Na kaj od naštetega pomislite ob besedi "inovacija"?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Razvit nov produkt.
- ☐ Razvita nova storitev.
- ☐ Implementiran nov proces.
- ☐ Denar.
- ☐ Razvoj.
- ☐ Višja kakovost.
- ☐ Nižji stroški.
- ☐ Drugo:

IF (4) (Splošno o idejah)

Q24 - Na kaj od naštetega pomislite ob besedi "inovator"?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Zaposleni, ki daje ideje.
- ☐ Zaposleni, ki ideje razvije do produkta.
- ☐ Zaposleni, ki ideje razvije do storitve.
- ☐ Zavzet zaposleni, ki prepozna izzive in jih rešuje.
- ☐ Podjetnik.
- ☐ Izumitelj.
- ☐ Znanstvenik.
- ☐ Menedžer.
- ☐ Drugo:

IF (4) (Splošno o idejah)

Q25 - Na kaj od naštetega pomislite ob besedi "idejnik / idea manager"?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Skrbnik za generiranje novih idej.
- ☐ Skrbnik za razvoj idej do produktov, storitev.
- ☐ Skrbnik za nenehne izboljšave v organizaciji.
- ☐ Skrbnik za razvoj inovativne kulture v organizaciji.
- ☐ Motivator zaposlenih za generiranje in razvoj idej.
- ☐ Projektni vodja za dokončanje izbranih idej.
- ☐ Presojevalec idej.
- ☐ Sovražnik letnih načrtov in strategij.
- ☐ Menedžer, ki generira prihodke iz novih produktov z uporabo alternativnih metod.
- ☐ Drugo:

IF (4) (Splošno o idejah)

Q26 - Kako pogosto sami...

	nikoli	nekajkrat letno	nekajkrat mesečno	nekajkrat tedensko	vsak dan	Ne vem
... razmišljate o novih oz. drugačnih oblikah dela v organizaciji?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... razmišljate o novih produktih oz. storitvah za vašo organizacijo?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... razvijate vaše nove zamisli znotraj vaše organizacije?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... pridobite podporo za razvoj vaše ideje s strani vodstva?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... sestavite projektni tim za razvoj vaše ideje?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... uspešno razvijete vašo idejo od začetka do realizacije v produkt/storitev na trg?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... uporabite poti oz. sistem za razvoj idej znotraj vaše organizacije?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... sodelujete pri razvoju ideje nekoga drugega?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

IF (4) (Splošno o idejah)

Q27 - V kolikšni meri vas spodnji pojmi najbolj opišejo na lestvici od 1 (popolnoma ne drži) do 5 (popolnoma drži)?

Opomba: Pojmi v moški obliki veljajo tudi za ženski spol.

	popolnom a ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
Analitik.	☐	☐	☐	☐	☐
Kreativec.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizator.	☐	☐	☐	☐	☐
Strukturiran.	☐	☐	☐	☐	☐
Ciljno-usmerjen.	☐	☐	☐	☐	☐

	popolnom a ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
Prilagodljiv.	☐	☐	☐	☐	☐
Sistematičen.	☐	☐	☐	☐	☐
Intuitiven.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja.	☐	☐	☐	☐	☐
Timski človek.	☐	☐	☐	☐	☐
Srčen.	☐	☐	☐	☐	☐
Razumski.	☐	☐	☐	☐	☐
Podjetnik.	☐	☐	☐	☐	☐
Administrator.	☐	☐	☐	☐	☐
Povezovalc.	☐	☐	☐	☐	☐
Individualist.	☐	☐	☐	☐	☐
Radoveden.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (4) (Splošno o idejah)

Q28 - Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas na lestvici od 1- "sploh ne drži" do 5- "popolnoma drži":

Opomba: Zapisi v moški obliki veljajo tudi za ženski spol.

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
Imam veliko idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Sledim drugim.	☐	☐	☐	☐	☐
Rad izstopam.	☐	☐	☐	☐	☐
Čakam na navodila za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Nimam pristojnosti za sprejemanje odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Novosti me vedno zanimajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Delam zgolj za zaslužek.	☐	☐	☐	☐	☐
V službi sem nesrečen.	☐	☐	☐	☐	☐
V življenju se še iščem.	☐	☐	☐	☐	☐
Inoviranje me izpolnjuje.	☐	☐	☐	☐	☐
Ideje imajo samo pametni in izobraženi intelektualci.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo opravljam rutinsko.	☐	☐	☐	☐	☐
Za prihodnost organizacije mi je vseeno.	☐	☐	☐	☐	☐
Raje se odločim sam, kot da čakam na potrditev vodstva.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (5) (Ideje v organizaciji)

Q29 - V nadaljevanju sledijo vprašanja, ki se nanašajo na inovacijsko kulturo, generiranje in komuniciranje idej v vaši organizaciji.

IF (5) (Ideje v organizaciji)

Q30 - Na koga se najprej obrnete, ko imate / dobite idejo, ki se tiče vašega dela v organizaciji? Obrnem se na...

- ☐ Idejnika (oseba v organizaciji, zadolžena za razvoj idej).
- ☐ Neposredno nadrejenega.
- ☐ Vodstvo organizacije (direktor, član uprave itd.).
- ☐ Lastnika organizacije.
- ☐ Sodelavce.
- ☐ Podrejene.
- ☐ Prijatelje ali znance, ki niso zaposleni v isti organizaciji.
- ☐ Domače družinske člane.
- ☐ Nikogar, vpišem jo direktno v interni zbiralnik idej v organizaciji.
- ☐ Nikogar, jo raje pozabim.
- ☐ Ponavadi nimam idej glede dela v organizaciji.
- ☐ Drugo:

IF (5) (Ideje v organizaciji)

IF (6) Q26c = [2, 3, 4, 5] (Da-Razvoj idej)

Q31 - Kje v vaši organizaciji v največji meri razvijate ideje?

- ☐ V posebnem fizičnem prostoru.
- ☐ V posebni organizacijski enoti.
- ☐ V svojih pisarnah.
- ☐ V skupnih sodelovalnih prostorih.
- ☐ Doma, izven organizacije.
- ☐ V lokalih, ob neformalnih pogovorih.
- ☐ V pospeševalnikih, inkubatorjih...
- ☐ Idej ne razvijam.
- ☐ Drugo:

IF (5) (Ideje v organizaciji)

IF (6) Q26c = [2, 3, 4, 5] (Da-Razvoj idej)

Q32 - Kako pogosto pri razvoju idej uporabljate sledeče metode in tehnike?

	nikoli	redko	pogosto
Vitko oz. Lean Startup metodo.	☐	☐	☐
Scrum metodo.	☐	☐	☐
TRIZ	☐	☐	☐
Možgansko viharjenje oz. brainstorming.	☐	☐	☐
Metodo 20 ključev.	☐	☐	☐
Tehniko magične ideje.	☐	☐	☐
Tehniko asociacij.	☐	☐	☐
6 klobukov razmišljanja po de Bonu.	☐	☐	☐
12 dejavnikov inoviranja.	☐	☐	☐
Ne uporabljamo nikakršnih metod.	☐	☐	☐

	nikoli	redko	pogosto
Lateralno razmišljanje po de Bonu.	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐

IF (5) (Ideje v organizaciji)

IF (6) Q26c = [2, 3, 4, 5] (Da-Razvoj idej)

Q33 - Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni neuspešna, 5 pa odlična, ocenite, kako uspešna je po vašem mnenju vaša organizacija pri sledečih aktivnostih:

	Neuspešna (1)	Zadostna (2)	Dobra (3)	Prav dobra (4)	Odlična (5)
generiranju novih idej.	☐	☐	☐	☐	☐
razvoju prototipov.	☐	☐	☐	☐	☐
razvoju novih produktov/storitev.	☐	☐	☐	☐	☐
vstopu novih produktov/storitev na trg.	☐	☐	☐	☐	☐
spodbujanju zaposlenih k inoviranju.	☐	☐	☐	☐	☐
dodeljevanje virov (finančnih, človeških, časovnih, prostorskih...) za inoviranje.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (7) (Veriga inoviranja)

Q34 - Naslednja vprašanja predstavljajo temelj raziskave in ugotavljajo stopnjo zrelosti inovacijske kulture v vaši organizaciji.

IF (7) (Veriga inoviranja)

Q35 - Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1 - "sploh ne drži" do 5 - "popolnoma drži".

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnoma drži (5)
Sodelavci v mojem oddelku imajo malo lastnih idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Naša organizacijska kultura onemogoča sodelavcem, da bi delili svoje ideje s podjetjem.	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelavci v naši organizaciji imajo malo lastnih idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Inovacijski projekti v naši organizaciji redko vključujejo sodelavce iz različnih oddelkov / enot / podružnic.	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelavci iz moje skupine / oddelka redko sodelujejo v projektih drugih enot / oddelkov, podružnic.	☐	☐	☐	☐	☐
Izven organizacije (od zunanjih inovatorjev,	☐	☐	☐	☐	☐

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
poslovnih partnerjev, strank...) pridobimo malo kvaliteten idej za nove produkte in poslovne priložnosti.					
Našim zaposlenim ideje, ki so razvite izven njihovega oddelka, niso toliko vredne, kot ideje, ki jih razvijejo sami.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (7) (Veriga inoviranja)

Q36 - Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1 - "sploh ne drži" do 5 - "popolnoma drži".

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
Pogosto je težko pridobiti financiranje za razvoj idej znotraj organizacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri investiranju v nove ideje ne želimo tvegati.	☐	☐	☐	☐	☐
Razvoj novega produkta / storitve se pogosto zaključi čez planiran rok, z zamudo.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvo s težavo ohranja pregled nad razvojem novih idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri uvajanju novih izdelkov / storitev na trg smo počasni.	☐	☐	☐	☐	☐
Naša konkurenca hitro kopira naše predstavitve izdelkov / storitev in jih pogosto pred nami predstavi na tujih trgih.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri predstavitvi naših novih produktov / storitev na trg ne izkoriščamo vseh možnih kanalov / poti, skupin uporabnikov in regij z našimi produkti / storitvami.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (7) (Veriga inoviranja)

Q37 - Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1 - "sploh ne drži" do 5 - "popolnoma drži".

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
Vpodjetju sicer izvajamo aktivnosti za zajem in razvoj idej (npr. delavnice, hackathoni, 24-urno ideiranje ipd.), vendar nam da vodstvo po zaključku jasno vedeti, da naj »zaključimo z igro in sevrnemo k resnemu delu«.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvo odkrito nasprotuje razvoju novih idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlene je strah predstaviti svoje ideje	☐	☐	☐	☐	☐

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
organizaciji, da se ne bi osmešili.					
Držati se moramo letnih planov in strategij.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposlene je strah razvijati svoje ideje zaradi morebitnega neuspeha.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni z idejami, ki se nanašajo na naše delo, na razvoju le-teh delamo v svojem prostem času izven prostorov organizacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvo inoviranju ne nasprotuje, niti ga posebej ne odobrava oz. podpira.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija se zaveda pomena inovativne kulture.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (7) (Veriga inoviranja)

Q38 - Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1 - "sploh ne drži" do 5 - "popolnoma drži".

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
Organizacija odkrito išče kreativne veščine pri vseh zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija spodbuja zaposlene z različnimi delavnicami in izobraževanji za spodbujanje kreativnih veščin.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija ima ideja managerja /idejnika – posebnega skrbnika za področje razvoja idej in inovacijske kulture.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija ima jasno definirani proces razvoja idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija je v procesu razvoja idej uspešna.	☐	☐	☐	☐	☐
V naši organizaciji je v zbiralniku idej prijavljenih veliko idej.	☐	☐	☐	☐	☐
V naši organizaciji smo razvili prototipe / izvedli pilotska testiranja iz več kot tretjine prijavljenih idej.	☐	☐	☐	☐	☐
V naši organizaciji smo tretjino novih produktov / storitev razvili iz novih prototipov.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija ima dobre poslovne rezultate.	☐	☐	☐	☐	☐
Naša organizacija deluje na takem področju oz. panogi, kjer ni možnosti za inoviranje.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (7) (Veriga inoviranja)

Q39 - Ocenite za vsako trditev, v koliki meri drži za vas in vašo organizacijo na lestvici od 1 - "sploh ne drži" do 5 - "popolnoma drži".

	sploh ne drži (1)	ne drži (2)	niti-niti (3)	drži (4)	popolnom a drži (5)
Inoviranju je v organizaciji namenjena posebna organizacijska enota.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija ima sodelovalne (coworking) prostore za razvoj idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija intenzivno vlagata v delavnice in dogodke za generiranje in razvoj novih idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija razvija tudi t.i. »mehke ideje«, kot npr. spremembe notranjih procesov, družbeno koristne iniciative, spremembe navad zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
O idejah brez strahu govorim s svojim nadrejenim.	☐	☐	☐	☐	☐
Nadrejeni me vedno podpira v idejah, ki jih predlagam.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja nima posluha za moje ideje.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacija ni naklonjena mojim idejam.	☐	☐	☐	☐	☐
Bojim se, da mi bo kdo ukradel mojo idejo in jo prodal naprej kot svojo.	☐	☐	☐	☐	☐
Edini, ki vedno daje dobre in prave ideje, je moj nadrejeni.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (8) (Predlogi izboljšav)

Q40 - Kaj vas moti na obstoječem sistemu razvoja idej v vaši organizaciji?

IF (8) (Predlogi izboljšav)

Q41 - Kaj bi izboljšali in kako?

Q42 - Demografija.

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21 - 40 let
- ☐ 41 - 60 let
- ☐ 61 let ali več

XIZ5a7 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ osnovna šola ali manj
- ☐ poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)
- ☐ štiriletna srednja šola
- ☐ višja šola
- ☐ visoka šola - prva stopnja
- ☐ univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
- ☐ znanstveni magisterij ali doktorat

Q43 - Vaša delovna doba v organizaciji:

- ☐ do 1 leto.
- ☐ 1 do 5 let.
- ☐ 5 do 10 let.
- ☐ 10 let in več.

Q44 - Področje:

- ☐ Marketing.
- ☐ Prodaja.
- ☐ Kadrovska služba.
- ☐ Odnosi z javnostmi.
- ☐ Razvoj.
- ☐ Produkcija.
- ☐ Proizvodnja.
- ☐ Vzdrževanje.
- ☐ Administracija.
- ☐ Tajništvo.
- ☐ Finančna služba.
- ☐ Pomoč in podpora uporabnikom.

☐ Drugo:

Q45 - Položaj v podjetju:

- ☐ Top menedžment (uprava, upravni odbor, izvršni odbor, direktorji področij ipd.)
- ☐ Srednji menedžment (vodje oddelkov, področij, sektorjev, služb...)
- ☐ Zaposleni na nevodstvenih funkcijah (strokovni sodelavci, eksperti, podporne službe...)