

## Ali je inovativnost posledica ustreznega vodenja?

### ➤ Brez sprememb ni obstanka

Danes se večina podjetij sooča z dejstvom, da na rutinski in obstoječ način ne zmorejo držati krivulje rezultata ali dosegati večjega prometa, profita ali boljšega tržnega položaja. Torej je prav od vsakega gospodarskega subjekta možno pričakovati, da bo deloval drugače in naklonjeno spremembam, to pa je že inovativno.

Ker je čas, v katerem poslujemo danes neprijazen in težaven, je prisotna močna želja po doseganju zadovoljivega rezultata in nenehna naglica pri delu je v nas ugasnila željo po igrivosti pri delu. Drznost, želja po spremembah in novem ter treznost pri izvedbi pa so elementi inovativnosti nasploh.

### Investirajte v čas in ljudi

“Inovativnost je tista nenehna dejavnost podjetij, ki teče vzporedno z vsemi drugimi v podjetju. Je pa edina ključ do dolgoročnega preživetja, saj medsebojno povezuje trg, zaposlene in ustvarjalnost v zadovoljno celoto. Ker terja veliko časa, truda, energije in znanja, je danes pomembno, da temu področju namenimo več, tako miselno, kot finančno.”

Poleg inovativnosti v svojih produktih oz. storitvah, ki jih podjetja nudijo trgu, pa je vse več poudarka na inovativnosti v samem poslovanju podjetja. Tudi preko tega podjetja lahko izboljšujejo svojo konkurenčnost, saj z optimizacijo različnih delovnih procesov lahko krajšajo čas, prihranijo denar, dvigujejo zadovoljstvo uporabnikov, motivirajo zaposlene ipd. Tako se danes v sodobnem poslovnem svetu srečujemo s potrebo po inovativnosti na praktično vseh področjih delovanja organizacij.



Raziskavo o povezavi inovativnosti z dejavniki vodenja smo opravili z namenom, da ugotovimo, ali zares obstaja ključna povezava z mehкими načini vodenja procesa inoviranja v podjetju, saj pogosto v praksi vidimo, da samo motiviran posameznik ali pa ustvarjalen posameznik ni dovolj, da bi inovacija v podjetju zaživela.

Področja raziskovanja so zajela mnoga ključna za uspešen proces inoviranja: sopoljetniško miselnost zaposlenih, inovativnost in ustvarjalnost posameznika, uresničevanje posameznikovih interesov znotraj organizacije, pojavnost in pogostnost inovacijskega procesa, rutinerstvo ali inovativno delovanje podjetja, sistem vodenja inovacijskega procesa, nagrajevanje inovativnosti, podpiranje in osebno zavzemanje za inovativnost zaposlenih, nagrajevanje inovativnosti, strukturo organizacije, ovire pri inoviranju ter organizacijsko kulturo in vrednote.

### ➤ Samo ideje niso dovolj

Ena od temeljnih faz invencijsko-inovacijskega procesa je, da se proces prične v fazi, ko je potrebno invencijo (t.j. ustvarjalno zamisel, rešitev ali dosežek) izbrati, ovrednotiti in pričeti proces pretvorbe v inovacijo. Raziskava je pokazala, da v naših podjetjih

ni prisotnega močnega sistema vrednotenja in izbire invencij. Implementirani sistemi vrednotenja invencij v zgodnji fazi so izjemno pomembni, saj kažejo na sistematičen pristop k izboru prave morebitne inovacije, vključujejo pa tudi različne modele vrednotenja, kako bi le te ekonomsko uspele na trgu. Ugotovili smo, da je sistematičen pristop implementiran na ravni dobrih 50%, kar pomeni, da mnogo idej zamre že pred samim procesom pretvorbe v inovacijo.

Glavne značilnosti inovativno naravnane organizacije naj bi bile tudi nagnjenost k novostim in ne k rutinskemu opravljanju dela. Za inovativne posameznike je značilno opravljanje prostovoljnih in ne posebej predpisanih aktivnosti zaposlenih, ter splošna ustvarjalnost. Rezultati raziskave kažejo na teh področjih povprečno raven ustvarjalnosti in ob sicer dokaj visokem zavedanju, da so izboljšave v delovnih procesih potrebne, zaposleni pa relativno neradi uporabljajo nove delovne postopke. Ta rezultat kaže k nagibanju zaposlenih k rutiniranju, kar zopet onemogoča inovativen preboj podjetij.

Ena od predpostavk, na katero je pokazala raziskava je, da je visoko verjetno, da v naših podjetjih zaposleni sicer prepoznavajo pomen inoviranja in imajo ideje in pobude, a enostavno od idej in invencij naprej v praksi nadaljnji potek inovacijskega procesa obstane. Izsledki raziskave kažejo, da le polovica podjetij sistematično skrbi za celoten potek inovacijskega procesa.

V uspešnejših podjetjih zaposleni lahko bolje uresničujejo osebne cilje, njihovi osebni in poklicni cilji so bolj upoštevani, bolj sovpadajo z idejami podjetja. Glede na ostala, uspešnejša podjetja tudi bolj vlagajo v izobraževanje in osebni napredek zaposlenega. Svoje ideje zaposleni v uspešnejših podjetjih lažje predstavljajo drugim zaposlenim, kar kaže na nekoliko večjo kulturo sprejemanja drugačnosti.

## ➤ Vpliv organizacijske kulture na inovativnost podjetij

Za inovativno organizacijo teorija predpostavlja, da mora gojiti ustrezno kulturo, ki temelji na skupnih vrednotah, kot osnovno vodilo pri filozofiji delovanja. Ta se manifestira navzven posledično v uspešnem

poslovanju, navznoter pa v zadovoljnih medsebojnih odnosih.

Izsledki raziskave kažejo, da ustvarjalnost ni bistvena vrednota za zaposlene, na prvem ključnem področju pa izsledki kažejo tudi, da osebni cilji zaposlenih ne sovpadajo s cilji podjetja. Vse kaže, da vodstva povprečnih slovenskih podjetij ne zmorejo izgraditi ustreznega vrednotnega okolja in uskladiti delovanja podjetja s cilji posameznikov. Zaradi navedenega je inovativna usmerjenost naših podjetij nizka.

**60%** je povprečno zadovoljstvo vprašanih z medčloveškimi odnosi v podjetjih.

Teorija pravi, da je za inovativno podjetništvo ali inovativno organizacijo značilna pobuda po komunikaciji, pretok informacij med zaposlenimi, zaposlenim so dosegljiva znanja in sredstva, najbolj pa nanj vpliva ustrezna kultura, kjer v organizaciji vlada predvsem sproščeno vzdušje in povezanost zaposlenih. Izsledki raziskave so pokazali, da je kultura v povprečju neustrezna. Vzdušje v podjetjih bi moralo biti boljše, še bolj pa bi vodstva morala posvetiti čas in znanje ustvarjanju ustreznih medčloveških odnosov. Na tem področju lahko samo prikimamo misli, da je za uspešno delovanje podjetja najbolj pomembno, kako uspe vodstvo vplivati z mehкими veščinami na organizacijsko kulturo.

Na odsotnost sopodjetništva in motivacije zaposlenih kaže tudi njihovo mnenje, da bi bili za dobre delovne prakse ustrezno nagrajeni, sistem nagrajevanja novosti ni na ustrezni ravni (kar je najbrž povezano s finančnimi ovirami in strateško neusmeritvijo k inoviranju), vodstvo z zaposlenimi ni popolnoma povezano in v povprečju ni navdih za ustvarjalno in podjetniško ozračje. Nekoliko boljše rezultate na tem področju beležijo le uspešnejša podjetja.

Sklenili bi lahko, da je pri inovativni naravnosti podjetij pomemben tako uveden sistem vodenja inovacij (sistem zbiranja idej, vrednotenje, nadzor, merjenje, uvedba, nagrajevanje), kar je povezano s strateško naravnostjo k inoviranju (ki je očitno dokaj nestalna v slovenskem okolju), kot tudi ustreznost mehkih veščin vodenja (grajenje tima, medsebojnih odnosov, vrednost komunikacijskega okolja, ustvarjanje sopodjetniške mislenosti).

**30%** bolje (ali več) od manj uspešnih podjetij, so vodstva uspešnejših podjetij povezana z zaposlenimi, bolje podpirajo ideje zaposlenih in so večji navdih za ustvarjalno in podjetniško ozračje.

### ➤ Primerjava praks med manjšimi in večjimi podjetji

V majhnih podjetjih lahko zaposleni nekoliko bolj vplivajo na vsebino dela in postavljanje lastnih delovnih ciljev, nekoliko bolj se tudi čutijo povezani s temeljnimi idejami podjetja. Vendar razlika ni tako velika, govorimo o razliki polovice točke na 7-stopenjski lestvici strinjanja.

V velikih podjetjih imajo bolj izdelan sistem zbiranja in vrednotenja idej.

V velikih podjetjih imajo tudi bolj izdelan sistem nagrajevanja - v večji meri nagrajujejo dobre delovne prakse in izboljšave pri delu ter imajo bolj izdelan sistem nagrajevanja novosti. Poleg nagrajevanja vodstvo tudi v večji meri spremlja količino in učinke uvedenih novosti.

V majhnih podjetjih je vodstvo nekoliko bolj povezano z zaposlenimi z vidika odprtosti za pogovor, pri spodbujanju osebnega razvoja zaposlenih, bolj ustvarjalnem ozračju in vplivu na vzdušje v podjetju.

V velikih podjetjih je presenetljivo malo boljša organizacijska klima (približno 10% odstopanje) – medsebojni odnosi med zaposlenimi so nekoliko boljši in produktivnejši.

V velikih podjetjih dosežke nagrajujejo bolj timsko in timsko tudi bolj delujejo kot zaposleni v manjših podjetjih.

### ➤ Primerjava praks med uspešnejšimi in manj uspešnimi podjetji

Na skorajda vseh področjih so prakse bolj uspešnih podjetij boljše.

V uspešnejših podjetjih zaposleni lahko bolje uresničujejo osebne cilje, njihovi osebni in poklicni cilji so bolj upoštevani, bolj sovpadajo z idejami podjetja. Podjetje pa tudi bolj vlaga v izobraževanje in osebni napredek zaposlenega v primerjavi z manj uspešnimi podjetji. Svoje ideje zaposleni v uspešnejših podjetjih lažje predstavljajo drugim zaposlenim.

Za približno 15 odstotkov odstopajo prakse v vodenju in kvaliteti inovacijskega procesa. Tu imajo bolj uspešni bolj razvit sistem zbiranja in vrednotenja idej, nove ideje v večji meri praktično preizkušajo, so manj nagnjeni k opuščanju novih načinov delovanja, pogosteje izboljšujejo procese zaradi doseganja izboljšav v poslovanju, raje uporabljajo nove delovne procese in so bolj ustvarjalni. V večji meri inovacije v uspešnejših podjetjih zaživijo v praksi.

Za skoraj 25 odstotkov pa je opaziti boljše prakse v uspešnejših podjetjih na področju vodenja inovacijskega procesa. Vodstvo ima v uspešnejših podjetjih veliko bolj neposreden vpliv na izvedbo inovacijskega procesa, prav tako imajo v večji meri uveden sistem vodenja inovacij. Še večje odstopanje je opaziti pri mehkih dejavnikih vodenja, kjer je v uspešnejših podjetjih vodstvo bolj povezano z zaposlenimi, bolj podpira in spodbuja nove ideje, je bistveno bolj povezano z zaposlenimi in je večji navdih za ustvarjalno in podjetniško ozračje.

Za druge zanimive primerjave (storitvena proti proizvodnim podjetjem, primerjave po branžah), kontaktirajte Mercurijeve konzultante.

### ➤ Kje najti glavne ovire v procesu inoviranja?

Splošna mnenja pridobljena z našo raziskavo pokažejo, da sta največji oviri v procesu inoviranja razpoložljiv čas za inoviranje in sredstva za investicijo. Malce hudomušno bi lahko rekli, da popolnoma drži teoretična predpostavka, da ima management raje mir in ustaljene postopke kot nemir pri opravljanju delovnih procesov. Vprašanje razpoložljivosti časa namreč vsebuje tako čas zaposlenih, kot čas vodstev.

Pomanjkanje sredstev za financiranje inovacijske usmeritve podjetja pa kažejo tudi na strateško opredelitev podjetij. Iz tega bi lahko sklenili, da povprečna slovenska podjetja strateško niso usmerjena v inoviranje, saj bodisi ne zmorejo financirati vzporedne inovacijske dejavnosti, ali pa so pomembne druge poslovne prioritete.

Tu pa lahko že odpremo debato o ustvarjanju dodane vrednosti na zaposlenega, ki bi lahko sprostila določena finančna sredstva, iz katere bi se financirala invencijsko-inovacijska dejavnost. Inovativna orientiranost je torej izjemno kompleksno vprašanje, potrebno tehtnega razmisleka in skrbnega načrtovanja.