

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**NOV PRISTOP ZA IZBOLJŠANJE INOVATIVNE
DEJAVNOSTI V PODJETJU ISKRA Avtoelektrika,
poslovna enota Avtoelektrika**

DIPLOMSKO DELO

Adrijan Spačal

Mentor: predavatelj Tomica Dumančič, prof. soc.

Nova Gorica, 2010

NASLOV

Nov pristop za izboljšanje inovativne dejavnosti v podjetju ISKRA Avtoelektrika, poslovna enota Avtoelektrika

IZVLEČEK

Raziskava je bila narejena z namenom ugotovitve vzrokov in predlogov za izvedbo aktivnosti za odpravo padanja števila inovativnih predlogov na zaposlenega. Brez aktivne inovativne dejavnosti si uspešnega in prodornega podjetja danes ne moremo predstavljati. Trend padanja inovativnih predlogov na zaposlenega v zadnjih štirih letih je nakazoval korake nazadovanja. Večina aktivnosti v tem obdobju je bila usmerjena v rast proizvodnje in prodaje, na stranskem tiru pa je ostalo področje inovativne dejavnosti. Kljub novim možnostim organiziranja neformalnih osnovnih delavnih skupin in skupinskemu nagrajevanju se situacija ni izboljšala.

Največjo rast proizvodnje v zadnjih štirih letih je dosegala poslovna enota Avtoelektrika in z njo povezane organizacijske enote, v katerih je bil tudi zaznaven največji padec oddaje inovativnih predlogov. Zato je bila v poslovni enoti Avtoelektrika izvedena raziskava, ki je bila razdeljena na tri sklope vprašanj, in sicer o poznavanju procesa inovativne dejavnosti, komuniciranju z vodenjem ter motiviranju skupaj in z zaviralnimi dejavniki, ki vplivajo na inovativno dejavnost v celoti.

Raziskava je pokazala, da vsi sodelujoči v njej največji problem vidijo v neaktivnem pristopu najvišjega vodstva do procesov inovativne dejavnosti, ki se prenaša hierarhično na nižje nivoje vodenja in posredno na zaposlene. Izkazuje se predvsem s težavami v komuniciranju, informiranju ter inovativni klimi skupaj z inovativnim okoljem, ki ne vzpodbuja inovativnega razmišljanja. To so pglavitni pogoji za učinkovito sistemsko urejenost inovativne dejavnosti.

KLJUČNE BESEDE

invencija, inovacija, vodenje, komuniciranje

TITLE

New approach for improvement of the innovative activity in the company ISKRA Avtoelektrika, Business Unit Automotive

ABSTRACT

Research was made in order to identify the causes and make suggestions for elimination of the downward trend in the number of the innovative proposals per employee. The success of innovative and penetrating companies today cannot be imagined without active innovative activities. The downward trend of innovative proposals per employee has been present for the last four years. Most activities in this period focused on the growth of production and sales, so the innovative activities remained on the sideways. Despite the new possibilities of organizing informal basic working groups and group rewarding, the situation did not improve.

The highest growth in production over the last four years was reached in the Business Unit Automotive and the related organizational units, where the biggest decline of innovative proposals was perceived. Therefore, we conducted a survey in the Business Unit Automotive, which was divided into three sets of questions, i.e. on the knowledge of the innovative activity processes, communication with the management, and motivation including the inhibitory factors that affect the innovative activity as a whole.

The research showed that all its participants see the biggest problem in the inactive approach of the top management regarding the innovative activity process, which is transferred to the lower levels of management and indirectly to the employees. It can be seen mostly in the communication issues, providing of information and atmosphere that does not to stimulate innovative thinking. These are the essentials of an effective system arrangement of the innovative activity.

KEYWORDS

invention, innovation, management, communication

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Splošno o pomenu inovativne dejavnosti v podjetju	1
1.2	Struktura diplomske naloge	2
2	OPREDELITEV POJMOV INVENTIVNOST, INOVATIVNOST, RAZISKAVE IN RAZVOJ (R&R)	3
2.1	Inventivnost	3
2.1.1	Načini razmišljanja na poti do novih zamisli	5
2.2	Inovativnost	7
2.2.1	Inovacije	8
2.2.2	Industrijska inovacija	8
2.2.3	Tehnična inovacija	8
2.2.4	Tehnološka inovacija	9
2.3	Raziskave in razvoj (R&R).....	9
2.3.1	Lastna R&R dejavnost kot potreba	9
2.3.2	Povezovanje R&R oddelkov z zunanjimi ustanovami	10
2.3.3	Osebnostne lastnosti zaposlenih v R&R	11
3	VODENJE	12
3.1	Komunikacija – temelj dobrega vodenja	12
3.2	Vodja in vodja v krizi	12
4	PROCES IN SISTEM INVENCIJ IN INOVACIJ V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA	15

4.1	Proces in sistem invencij in inovacij skozi poslanstvo, vizijo, vrednote ter politiko odličnosti	15
4.2	Organizacijska shema SPE Avtoelektrika	18
4.2.1	Osnovne delavne skupine (ODS)	19
4.3	Inovativna dejavnost v podjetju Iskra Avtoelektrika	19
4.3.1	Raziskave in razvoj (R&R) v podjetju Iskra Avtoelektrika	19
4.3.2	Množična inovativna dejavnost in stalne izboljšave	20
4.3.3	Inoviranje skozi sodelovanje	20
4.3.4	Inovativna dejavnost v Iskri Avtoelektriki v zadnjih 10 letih	22
4.3.5	Množična inovativna dejavnost v poslovni enoti Avtoelektrika v letu 2008	23
5	RAZISKAVA O VKLJUČENOSTI ZAPOSLENIH IN POZNAVANJU PROCESA MNOŽIČNE INOVATIVNE DEJAVNOSTI	25
5.1	Namen raziskave	25
5.2	Metode in opis anketnega vprašalnika	25
5.3	Analiza ankete	26
5.3.1	Segmentiranje anketirancev	26
5.3.2	Splošno o poznavanju inovativne dejavnosti v podjetju	28
5.3.3	Inovacijska klima v podjetju	30
5.3.4	Sistem motiviranja in nagrajevanja	33
5.3.5	Načini prijavljanja inovacij, njihov pomen in ovire pri uvajanju v življenje	35

6	PREDLOGI IN PRIPOROČILA ZA POVEČANJE ŠTEVILA ODDANIH INOVATIVNIH PREDLOGOV V POSLOVNI ENOTI AVTOELEKTRIKA.....	42
7	ZAKLJUČEK	44
8	LITERATURA	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel ideje.....	4
Slika 2: Slogan podjetja Iskra Avtoelektrika – inovacije v rotaciji	16
Slika 3: Organizacijska shema poslovne enote Avtoelektrika	18
Slika 4: Koristni predlogi in število zaposlenih po poslovnih enotah v letu 2008.....	23
Slika 5: Število anketirancev po starostni skupini	26
Slika 6: Razdelitev anketirancev po delavnih mestih	27
Slika 7: Razdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe	27
Slika 8: Poznavanje imena "ISKRICA" med zaposlenimi.....	28
Slika 9: Skupno število oddanih predlogov v letu 2008	29
Slika 10: Poznavanje Pravilnika o inovacijah.....	30
Slika 11: Pogostost pogovorov o inovacijah med sodelavci.....	31
Slika 12: Pogostost pogovorov o inovacijah z vodjo	31
Slika 13: Način vzpodbujanja inoviranja s strani predpostavljenih	32
Slika 14: Primernost sistema motiviranja – nagrajevanja	33
Slika 15: Načini stimuliranja inovativnega razmišljanja	34
Slika 16: Mnenje prijaviteljev inovacij na neodgovor odgovornih.....	35
Slika 17: Ocena sistema prijavljanja inovacij v elektronski obliki.....	36
Slika 18: Pomen inoviranja za prihodnost podjetja.....	37
Slika 19: Zaviralni dejavniki pri uvajanju inovativnih idej	38
Slika 20: Predlogi za povečanje števila oddanih inovativnih predlogov	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osebnostne lastnosti sodelavcev v R&R.....	11
Tabela 2: Inovativna dejavnost v Iskri Avtoelektriki med leti 1999–2008.....	22

1 UVOD

1.1 Splošno o pomenu inovativne dejavnosti v podjetju

Če izhajamo iz dejstva, da inovativnost predstavlja za podjetje konkurenčno prednost in v končni fazi tudi obstoj, potem mora biti inovativna dejavnost v podjetju umeščena kot trajni proces v poslovnih funkcijah. Eno glavnih izhodišč je, da ne govorimo o inoviranju kot o občasnem in ločenem delu poslovnega procesa, s katerim se ukvarja posamezni inovator ali skupina. V kolikor želimo integrirati inovacijsko miselnost, moramo spremeniti miselnost zaposlenih, praviloma najprej tistih na vodilnih položajih. Sama strategija inovacij pa mora biti usklajena z globalno strategijo podjetja. Že sam slogan Iskre Avtoelektrike »Inovacije v rotaciji« nam pove, da je usklajenost med strategijo inovacij in strateško usmeritvijo podjetja neizogibna in nujna. Nujna in hkrati neizogibna predvsem zato, ker inovacija daje podjetju konkurenčno prednost le časovno omejeno obdobje, saj tudi za inovacije velja življenjski cikel: inovacija – razvoj – zrela faza – upadanje – zaton.

Iskra Avtoelektrika se uvršča med podjetja, v katerih se že vrsto let vzpodbuja množična inovativnost v poslovnih procesih ter ustvarja dodano vrednost tako pri izdelkih, procesih in storitvah kot tudi pri zaposlenih. Poslovni procesi so v Iskri Avtoelektriki prilagojeni tržnim zakonitostim, ravno tako razumevanje zavedanja pomembnosti inovativnosti kot vrednote vseh zaposlenih. Če želimo, da je inovativnost v podjetju učinkovita, mora biti vzpostavljena inovacijska klima, za katero ustvarja pogoje inovativni management, ki mora razumeti, da so zaposleni za podjetje glavni vir ustvarjalnosti. V inovativnih podjetjih, kot je Iskra Avtoelektrika, nenehno optimizirajo in izboljšujejo celoten poslovni proces. V Iskri Avtoelektriki že dolga leta vzpodbujajo inovativnost tako na profesionalni ravni kot tudi množično inovativno dejavnost.

Ob spremljanju trenutne gospodarske situacije v svetu lahko opazimo, da so podjetja brezglavo začela krčiti stroške, kar je po ekonomski plati in kratkoročno gledano pravilno, na drugi strani pa zanemarjati inovativno dejavnost, s katero lahko pridejo iz krize močnejši in konkurenčnejši. Izhajati je potrebno iz dejstev, da inovacije niso omejene le na tehnično področje, temveč lahko inoviramo tudi na drugih področjih,

kot so področje zmanjševanja stroškov, spreminjanja poslovnih modelov, skratka povsod, kjer je to mogoče, in vse to s ciljem odkrivanja novih tržnih niš. Posledično prispeva tudi k povečevanju dobička ter pridobivanju novih odjemalcev.

Danes tudi za inoviranje velja, podobno kot za večino poslovnih procesov, da je tudi na tem področju mogoče dosežati predvidljive in merljive rezultate (Kozoderc, 2009).

Brez prave inovacijske klime v podjetju ni možno dosežati nekih večjih uspehov. Za razvoj in ustvarjanje inovacijske klime pa potrebujemo prostor in čas za eksperimentiranje ter dopuščanje napak. Ne smemo pa dopuščati, da se napake ponavljajo (Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva, 2009).

1.2 Struktura diplomske naloge

Diplomska naloga je sestavljena iz treh sklopov. V prvem sklopu smo opredelili splošne pojme, ki se najbolj pogosto uporabljajo pri procesu inovativne dejavnosti ter so podkrepjeni s primeri uspešnih praks v drugih podjetjih. V drugem sklopu je opisan celovit proces invencijsko-inovativne dejavnosti v Iskri Avtoelektriki skupaj s kazalniki uspešnosti. V tretjem sklopu pa smo analizirali anketo, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v poslovni enoti Avtoelektrika in predlagali možne rešitve, ki naj bi pripeljale do izboljšanja stanja na področju inovativne dejavnosti v omenjeni poslovni enoti in bodo uporabne tudi v drugih organizacijskih enotah.

2 OPREDELITEV POJMOV INVENTIVNOST, INOVATIVNOST, RAZISKAVE IN RAZVOJ (R&R)

Pojmi v zvezi z inovacijami in inovativno dejavnostjo, s katerimi se srečujemo ob prebiranju razne literature, tako strokovne kot poljudne, nimajo neke splošne definicije. Med različnimi avtorji je zaslediti precej podobne razlage. V nadaljevanju povzemamo tri pojme, ki nas bodo spremljali v nadaljevanju diplomskega dela. To so:

- **inventivnost ali invencija** je proces novega znanja in idej z opazovanjem okolice ter razmišljanjem v smeri spremembe ali izboljšanja obstoječega stanja, lahko rečemo, da je plod iznajdljivosti posameznika;
- **inovativnost in inovacija** je proces uporabe znanja na temeljih invencije in uvajanje novitet v proizvodih, storitvah in procesih, skratka inovacija je realizacija invencije;
- **razvoj in raziskave (R&R)** so ena od dejavnosti in se izvajajo v različnih fazah inovacijskega procesa ter niso samo izvorni vir inovativnih idej, ampak tudi oblika reševanja raznih problemov (Likar, 2001).

2.1 Inventivnost

Prvi korak v postopku do invencije je ideja ali zamisel, ki se utrne človeku sama od sebe v nekem trenutku. Tako hitro, kot se pojavi, ravno tako hitro lahko izgine. Pomemben trenutek je takrat, ko postanemo na idejo pozorni in se je začnemo zavedati. Sama ideja brez ustvarjalnega duha ne pomeni prav veliko. Pravi rezultat dosežemo, ko iz ideje ustvarimo nekaj novega ali drugačnega. Lahko tudi rečemo, da je invencija ideja, ustvarjena z raziskovalnim delom, bodisi profesionalnim ali neprofesionalnim, dosežena povsem naključno ali namensko.

Ustvarjalnost je človekova naravna lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj običajnega in utečenega ter naredi nekaj drugačnega. Poznamo več vrst ustvarjalnosti: znanstveno, glasbeno, literarno itd. Ustvarjalnost je neizogibna in temeljna lastnost pri inovacijskem delu ali procesu, kakor tudi pri vseh poslovnih procesih in v življenju nasploh. Ustvarjalnost mora biti lastnost dojemanja,

spoznavanja skritega bistva, produkcije zamisli, selekcije med njimi, njihove koristne uporabe ter njenega vzdrževanja vse do popolne izrabe (Likar, 2001).

Invencija je nova domislica ali zamisel, ki jo lahko smatramo kot potencialno inovacijo, ki predstavlja odkrivanje novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi in je potencialna rešitev obstoječih problemov. Ni pa nujno, da se izkaže kot uporabna ali koristna. Pri psiholoških raziskavah so ugotovili, da je inventivnost posameznika tesno povezana z razvitostjo domišljije in splošne inteligence (Likar, 2001).

Invencijo lahko opredelimo tudi kot zamisel, ki predstavlja ali opisuje idejo ali model za novo ali izboljšano sredstvo, izdelek, proces ali sistem, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen, seveda ob upoštevanju ekonomske upravičenosti. Invencijo lahko opredelimo kot idejo s potencialom, da postane inovacija (Likar, 2001).



Slika 1: Življenjski cikel ideje

Kot primer vzemimo (slika 1), da imamo 100 idej ali zamisli, ki jih pridobimo z ustvarjalnim razmišljanjem, pri čemer je bistveno, da za obstoječe probleme iščemo in najdemo ustrezne in učinkovite rešitve tam, kjer jih s klasičnimi načini razmišljanja ne moremo najti. Pridobljene ideje analiziramo, ovrednotimo ter selekcioniramo na tak način, da dobimo 25 najprimernejših za nadaljnjo obdelavo. Od teh je ponavadi 15 takšnih, ki jih razvijamo naprej, in le 8 je primernih za

uvajanje v proces nadaljnje uporabe. Če pogledamo izkušnje svetovno znanih inovativnih podjetij, ugotovimo, da dejansko v praksi oziroma na trgu zaživita le približno 2 % vseh podanih idej in domislic. (Inovacijski proces, 2009)

2.1.1 Načini razmišljanja na poti do novih zamisli

Ustvarjalno razmišljanje je prava pot za iskanje rešitev obstoječih problemov, ki jih ne moremo razrešiti s klasičnimi načini razmišljanja. Poznamo dve osnovni obliki ustvarjalnega razmišljanja, in sicer:

- **Konvergentno razmišljanje**, pri katerem so vse misli reševalcev problema usmerjene k eni sami in tudi edini možni rešitvi problema. Konvergentni način razmišljanja je povezan in ga vzpodbuja več dejavnikov, kot so glavne osebnostne značilnosti, kultura in navade, ki jih pridobimo z izobraževanjem. Najboljši primer konvergentnega razmišljanja je reševanje križank, rebusov in podobno, kjer je ponavadi možna ena sama rešitev. Iz zgodovine nam je poznan tipičen konvergentni mislec Sherlock Holmes, ki je ne glede na majhno število začetnih podatkov in širino problema vedno znal najti pot do končne rešitve, ki je bila ena sama. Na tej poti je uporabljal divergentno razmišljanje (Likar, 2001).
- **Divergentno razmišljanje** lahko opredelimo kot ustvarjalno mišljenje. Pri divergentnem razmišljanju želimo dobiti čim več rešitev. V divergentno razmišljanje nas prisilijo predvsem pomanjkljivi podatki in posledično se nam odpre več možnih rešitev. Kot primer lahko vzamemo konkavno lečo, skozi katero spustimo žarek svetlobe, ki se po prehodu skozi lečo razprši. Ravno tako se dogaja z našim mišljenjem (Likar, 2001).

V podjetjih bi morali biti divergentno razmišljajoči zaposleni najbolj iskani in cenjeni, toda v veliko primerih veljajo za moteči element ustaljenega, torej konvergentnega razmišljanja, kajti nenehno razmišljajo o novih rešitvah, dajejo nove ideje in predloge in so za podjetje pravi zaklad. Zelo pomembno je te ljudi namestiti na delovna mesta, kjer lahko njihov način razmišljanja razvijajo, kar prinaša obojestranske koristi (Likar, 2001).

Mišljenje lahko delimo tudi na vertikalno in lateralno. Pri vertikalnem in konvergentnem razmišljanju dobimo samo eno rešitev, pri lateralnem in divergentnem pa več možnosti za rešitev obstoječega problema.

Ustvarjalen človek obvladuje obe obliki mišljenja. Najprej lateralno ali divergentno za pridobivanje izvirnih idej, na osnovi katerih potrjuje ali zavrača rešitve, nato pa vertikalno ali konvergentno za preverjanje (Pečjak, 1989).

S tehnikami razmišljanja lahko vplivamo predvsem na samo ustvarjanje idej, manj pa na njihovo kakovost. Vendar praksa kaže, da med številnimi idejami najdemo tudi take, v katere se splača vlagati raziskovalne in razvojne napore ter sredstva. Te tehnike so:

- **Možganska nevihta (Brainstorming)** – metoda, ki temelji na skupnem reševanju problemov in je uporabna na večini področij človekovega delovanja.
- **Gordonova tehnika** – akterji ne poznajo problema, zato so ideje izvirnejše pod pogojem ustreznega vodenja skupine.
- **Zapisovanje idej (Brainwriting)** – močno produktivna izpeljanka možganske nevihte in je primerna za ljudi, ki svoje ideje lažje izrazijo na pisni način.
- **Najbolj nora ideja** – izhodišče najdemo v najbolj nenavadnih idejah, ki so prišle na dan pri klasični možganski nevihti in pogosto predstavljajo novo izvirno izhodišče. Te nenavadne ideje skušamo spremeniti v uporabne, predvsem pa v koristne.
- **Obrnjena možganska nevihta** – s kontradokazi neke ideje skušamo priti do možnosti, zaradi katerih ideja lahko spodleti.
- **Usmerjene ali prisilne povezave in miselni vzorci**, ki ne sodijo med tehnike ustvarjalnega razmišljanja, so pa sredstvo za ureditev in izpolnitev idej (Likar, 2009).

Najpomembnejša osebnost pri navedenih tehnikah je vodja skupine ali moderator. Vodja mora živeti s skupino, jo razumeti in vzpodbujati razvoj idej. Znati mora izbrati kompetentne člane skupine. Sam pa mora biti komunikativen in konstruktiven.

2.2 Inovativnost

Inovativnost je nedvomno skupinski šport. Ideje ali zamisli se sicer rojevajo individualno, a le v skupini se lahko brusijo, pomnožijo, preverijo in dobijo najvišjo dodano vrednost. Da lahko pride do tega, pa mora biti skupina ljudi zbrana na istem kraju in ob istem času (Inovativnost 2.0 – kako s sodelovalnimi orodji ustvarjati prostor in čas za inovativnost v podjetjih., 2009).

Inovativnost je lastnost ljudi, ravno tako kot ustvarjalnost. Inoviranje pa je dejavnost, ki je tesno povezana z inovativnostjo (Likar, 2001).

Vsi ljudje imajo potencial za inovativne ideje in zamisli, vsak človek je edinstven in prav vsak, čisto vsak ima sposobnost razmišljanja in ustvarjanja. Žal pa mnogo ljudi teh svojih potencialov ne uporablja in ne izraža. Razlogi so različni, pogosto zmotno menijo, da njihove ideje niso dovolj dobre, ali pa so prepričani, da njihova naloga pri delu ni to, da bi prispevali ideje, temveč da bi le delali, kar jim je pač dodeljeno (Inovativnost, 2009).

Inovativnost je še posebno v današnjih nestabilnih gospodarskih razmerah eden od temeljnih pogojev za pridobivanje in ohranjanje konkurenčne sposobnosti za večino podjetij. To so povsem nazorno pokazale raziskave v zelo uspešnih podjetjih, ki so jih v zadnjih desetletjih naredili v tehnološko in gospodarsko razvitih državah. Uvajanje inovacij omogoča organizacijam, da izvajajo stalne izboljšave na vseh področjih svojega delovanja oziroma v vseh poslovnih funkcijah, uvajanje novih proizvodov, izboljševanje obstoječih, zniževanje stroškov poslovanja, vstopanje na nove trge in drugih. Prav nizka stopnja inovativnosti je očitno ena največjih ovir uspešnejšemu razvoju slovenskega gospodarstva. V državah z visokim deležem inovativnih rešitev ali z visoko razvito inovacijsko kulturo je tudi dodana vrednost na proizvod bistveno višja kot v državah, v katerih za vzpodbujanje inovativnosti ni preveč posluha (Kavčič, 2009)

2.2.1 Inovacije

Inovacija je naslednji korak invencije, ki pomeni uporabno, a ne še nujno donosno ali kako drugače koristno idejo. Inovacija je zadnje dejanje v invencijsko-inovacijskem postopku. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost (Rebernik, 1997).

Inovacija je proces uporabe znanja na osnovi invencije in uvajanje novih proizvodov ali tehnoloških procesov v gospodarstvo. To pomeni realizacijo novih idej na področju proizvodnje, plasmaja proizvodov in sploh v organizaciji poslovanja podjetja. To je proces, ki vključuje praktično uporabo odkritij in inovacij, lastnih ali tujih, z namenom ekonomske proizvodnje in doseganja drugih ciljev (Devetak, 1980).

Skozi pregled uvedenih inovacijskih idej in koristnih predlogov lahko posameznim podjetjem dokaj natančno določimo njihovo konkurenčnost in prilagodljivost.

2.2.2 Industrijska inovacija

Industrijsko inovacijo lahko definiramo kot preoblikovanje neke zamisli, ideje (inovacije) v popolnoma nov oziroma izboljšan proizvod, storitev ali tehnološki proces. Inovacijo sestavljajo vse tiste raziskovalne, tehnične, komercialne in finančne faze, ki so potrebne za uspešno proizvodnjo oziroma uvedbo novega proizvoda, storitve ali procesa v življenje ali na trg (Devetak, 1980).

2.2.3 Tehnična inovacija

Tehnična inovacija je uporaba tehniških idej in iznajdb pri delavnih sredstvih, njihovo uvajanje v proces proizvodnje ter izpopolnjevanje obstoječih sredstev za delo, vse z namenom pridobitve ekonomskih koristi. Realizacija tehnične inovacije je v večini primerov povezana s sodelovanjem večjega števila strokovnjakov na posameznih področjih (Likar, 2001).

2.2.4 Tehnološka inovacija

Tehnološka inovacija predstavlja kombinacijo ali rezultanto tehničnih in tehnoloških inovacij pri izpopolnjevanju obstoječih ter ustvarjanju nove tehnologije. Tehnološka inovacija je prva uporaba znanosti in tehnologije z namenom optimizacije proizvodnje in proizvoda ter pridobitvijo gospodarskih koristi (Devetak, 1980).

2.3 Raziskave in razvoj (R&R)

Raziskave in razvoj (R&R) so samo ena od dejavnosti, ki se lahko izvaja v različnih fazah inovacijskega postopka, ne samo kot izvorni vir inovativnih idej, ampak tudi kot oblika reševanja problemov. R&R je lahko del postopka v vseh fazah do implementacije (Frascati, 1992).

Rečemo lahko tudi, da je R&R nepogrešljiv »sodelavec« v vseh korakih izvajanja inovacijskega postopka.

Dejstvo, da so inovacije ključ za nadaljnji razvoj in prestrukturiranje podjetij ali gospodarstva nasploh, nam samo po sebi pove, da je vlaganje v R&R bistvenega pomena. Če se podjetje odloči za načrtno vlaganje v R&R ali invencijsko-inovacijsko dejavnost, pomeni, da ta namensko vložena sredstva ostanejo v podjetju. Vložena sredstva posledično omogočajo kreativno delo in zadrževanje najboljšega ustvarjalnega kadra. V nasprotnem primeru pride do odhajanja kadra. Nepisano pravilo je, da najprej odhajajo najboljši, kar povzroči padec kakovosti in posledično manjši priliv sredstev in krog je zaključen. Glede na izkušnje tujih podjetij je vzdrževanje lastnih R&R oddelkov oziroma lastnih razvojnih baz praviloma cenejše kot nakup tujega znanja. Tukaj pa ni nikakršnih omejitev pri vključevanju zunanjih strokovnjakov in raziskovalnih inštitucij v posamezne faze razvoja.

2.3.1 Lastna R&R dejavnost kot potreba

Če želimo v podjetju dosegati in ohranjati visok tehnološki nivo, je lastno raziskovalno in razvojno delo ter vlaganje v to neizogibno. Še pred nekaj leti je veljalo, da kategorija R&R predstavlja bistven faktor tehnološkega razvoja, zato so bila merila mednarodne primerljivosti tehnološke ravni industrije in države določena

z nivojem R&R dejavnosti. V osnovi to drži, vendar v zadnjem obdobju ključno razliko predstavlja prav pojmovanje tehnološke inovacije. Za razliko od predhodnih enostavnejših linearnih modelov novejši interaktivni modeli poudarjajo medsebojne vplive trga in tehnologij, znanosti in drugih dejavnosti znotraj in zunaj podjetja. Šele ob upoštevanju vseh dejavnikov in interaktivnih povezav nam da primerljivejša merila za presojo uspešnosti R&R dejavnosti (Likar, 2001).

V R&R področjih se uporablja tudi termin »strateške raziskave«, ki ga razumemo kot raziskave, prioritete za strateški razvoj podjetja. Strateški razvoj mora biti usklajen s poslovno strategijo in nenazadnje tudi z vizijo podjetja. Strateškega razvoja ne smemo zamenjati s strateškimi cilji poslovanja niti s strateškimi tehnologijami (Likar, 2001).

2.3.2 Povezovanje R&R oddelkov z zunanjimi ustanovami

Oddelki R&R v podjetjih se lahko povezujejo z zunanjimi znanstvenimi ustanovami, kot so inštituti in univerze. Te povezave so lahko zelo močne, kot na primer: podjetje ustanovi svojo raziskovalno-razvojno skupino, ki je fizično locirana na inštitutu. Možnost je tudi obratna opcija, da strokovnjaki iz inštituta sodelujejo v R&R skupinah v podjetjih. Glavne prednosti takšnega sodelovanja so tesna raziskovalna povezanost strokovnjakov s sorodnih področij na regijskem in mednarodnem nivoju ter možnost interdisciplinarnega reševanja problemov (Likar, 2001).

Najpogostejša oblika sodelovanja je projektna, kar pomeni, da podjetje neko raziskovalno-razvojno nalogo z jasno postavljenimi cilji zaupa skupini strokovnjakov na inštitutu ali univerzi. V takšnem primeru gre za pogodben odnos, v katerem se poleg točno določenih ciljev natančno definirajo obveznosti izvajalca in predvideni roki. Ponavadi gre za konkretne projekte zaupne narave, ki podjetju predstavlja tržni artikel. Glede na to je potrebno definirati tudi obliko medsebojnega sodelovanja.

Zlasti raziskovalno-razvojne projekte je možno definirati tako, da predstavljajo le manjši del projektne naloge, katere rezultate uporablja le avtor naloge. V takem primeru ni pomembno, kdo tako raziskavo opravi, zato oblike takega sodelovanja preraščajo nacionalne okvire, saj prenos znanja nima birokratskih omejitev.

Strokovna povezanost je lahko precej rahla, kar pomeni, da strokovnjaki iz R&R oddelka v podjetju prihajajo le na občasne konzultacije na inštitut ali univerzo. V odvisnosti od narave svojega dela – projektov se spekter sodelovanja lahko spreminja (Devetak, 1980).

2.3.3 Osebnostne lastnosti zaposlenih v R&R

Ker so oddelki R&R v podjetjih ali ustanovah javnega značaja ponavadi organizirani na profesionalni ravni, so zelo pomembne osebnostne lastnosti posameznikov – raziskovalcev in razvojnikov, ki so zaposleni v teh službah. Pri izbiri kandidatov je potrebno pozornost posvetiti lastnostim, ki jih Likar navaja v tabeli 1.

Tabela 1: Osebnostne lastnosti sodelavcev v R&R

	Raziskovalec (znanost)	Razvoj (tehnika)
Tip	znanstvenik	inženir
Značaj	neodvisnost	prilagodljivost
Prioritete	strokovna kariera, delo	družina, blaginja, uspeh
Osebna uveljavitev	svetovno okolje	podjetje, bližnje okolje
Znanje, učenje	cilj	sredstvo
Raven izobrazbe	magisterij, doktorat	univerzitetni diplomiran inženir
Osvežitev znanja	dodatna izobraževanja, zunaj domače ustanove	v povezavi z bližnjim okoljem, v podjetju
Zapuščina	literatura (trajna, močno osebna)	fizikalni svet, izdelki (neosebna, močna erozivna)
Pri vodenju ljudi se je razlik potrebno zavedati in upoštevati!		

3 VODENJE

Tudi pri inoviranju odigra glavno vlogo, ustrezno vodenje. Kaj je v bistvu vodenje? Enostavna definicija vodenja je pripraviti druge, da naredijo vse za doseg zastavljenega cilja. Za vodenje ni mogoče napisati formule, po kateri bi definirali njeno funkcijo. Vodenje je potrebno prilagajati času in posameznim situacijam.

Veliko vodij oddelkov, včasih pa tudi direktorjev, zamenjuje vodenje z upravljanjem, nadzorom in kontrolo z managementom. Vodenje je v resnici precej bolj kompleksna zadeva, ki zahteva od posameznika primerne osebnostne lastnosti, kot so razvite sposobnosti upravljanja, organiziranja, vodenja, komunikacije, vizije, motivacije, samodiscipline, kreativnosti in druge. To so lastnosti, ki jih ima človek prirojene in se jih ne da naučiti.

3.1 Komunikacija – temelj dobrega vodenja

Komunikacija kot temelj dobrega vodenja oziroma njeno obvladovanje zahteva stalno prepoznavanje lastnega odnosa do samega sebe, ljudi, ki nas obkrožajo, in okolice. Pri komunikaciji samo govorjenje in besedičenje ni dovolj, ampak mora biti v to vpeta celotna oseba. Komunikacijo kot veščino in temelj dobrega vodenja je potrebno stalno trenirati z namenom dvigovanja nivoja razumevanja samega sebe in drugih. Komunikacija je v bistvu odnos, s katerim skušamo zadovoljiti vse udeležene deležnike, kot primer lahko vzamemo vodjo na enem bregu in skupino ljudi na drugem bregu. Brez prave komunikacije in pristopa ni mogoče kreativno ter uspešno delovati.

3.2 Vodja in vodja v krizi

Sam lik vodje oziroma njegova celostna podoba sta izredno pomembno sporočilo sodelavcem, poslovnim partnerjem in okolici. Celostna podoba je sestavljena iz verbalne komunikacije ali načina prezentiranja, neverbalne komunikacije, kot npr. tonaliteta glasu, zunanji videz in govorica telesa ter osebnostnih lastnosti, ki so večinoma že prirojene.

Svojo podobo si vodja oblikuje sam. Pri tem je pomembno, da se zaveda svojih pozitivnih lastnosti, ki krepijo njegovo podobo, ravno tako pa se mora zavedati

svojih slabosti, ki jih lahko preseže in odpravi. Moč in položaj velikokrat poteptata realnost in vodja, ki živi v oblakih svoje samovšečnosti, pogubno propade (Purg in Simon, 2009).

Vodja v krizi je osebnost, ki ima znanje, spretnost in razumevanje do gospodarske veje, v kateri deluje. Poleg vizije mora imeti strategijo, s katero pripelje skupino do želenega cilja ali poslovnega uspeha. Poleg omenjenega mora zaradi velikih tehnoloških sprememb in globalizacije poznati ekonomsko in gospodarsko situacijo doma in po svetu. Pravi vodja mora poleg osnovnih znanj imeti veliko sposobnost komuniciranja, pogajanja, povezovanja ljudi, vrednotenja ljudi in timskega dela. Vodja mora svoj tim voditi jasno in transparentno in mora imeti moralno integriteto, veliko energije in mora pozitivno razmišljati. Občutek mora imeti za to, kaj je dobro in kaj slabo, za pravico ter za moralne vrednote (Purg in Simon, 2009).

Pravi vodja mora znati poslušati; prepoznavati sedanje in prihodnje vzorce obnašanja je izredno pomembno; poslušati mora sodelavce v timu, hkrati pa okolico, iz katere prihajajo signali o tem, kaj se dogaja v širši družbi in kaj počne konkurenca. Krizni vodja ne ustvarja dodatne zmede v timu ali v družbi s tem, ko pošilja različna obvestila, ko poskuša minimizirati tveganje ali pa ustvarjati psihozo in v njej odpuščati ljudi. Vodja v kriznih razmerah ne prenaša obveznosti na oddelke za odnose z javnostmi, temveč obvladuje celotno situacijo na ta način, da se ne umika ali karikirano povedano, da ne pošilja svojih sodelavcev po kostanj v žerjavico in ne obljublja stvari, ki niso realne. Pravi vodja daje na neposredna vprašanja neposredne in jasne odgovore.

Poleg komuniciranja in timskega dela je še druga pomembna voditeljska spretnost in to je prepoznavanje in obvladovanje prioritet. V kriznem času je ta naloga veliko pomembnejša od drugih. Če vodja ne prepozna svojih prioritet in če se ne začne z njimi ukvarjati, lahko še posebej v krizni situaciji naredi veliko škodo svojemu podjetju in širši družbi. Sposobnost prepoznavanja prioritet je tesno povezana s hitrostjo akcije, ki se tiče izbire načina reševanja problema, konsenza, do katerega bi morali priti zelo hitro, in drugih načinov, ki smo jih že omenili. Če voditelj ne zna prepoznati in obvladovati prioritet, ne bo pravočasno zaznal vzorcev sprememb in groženj, ki prihajajo, in tudi ne bo ustrezno reagiral. Vemo, da je tendenca v krizi ta, da preveč mislimo na reševanje kratkoročnih problemov ali karikirano povedano

»ukvarjamo se z gašenjem požara« in premalo z uvajanjem dolgoročnih rešitev (Purg in Simon, 2009).

V kriznih časih dobri vodje iščejo najboljše ljudi, da bi jih angažirali v svojem timu, namesto da bi odpuščali ljudi. Krizni časi so namreč dobri časi za razvoj ljudi. Proizvodnja in prodaja se krčita, interes trga je manjši in managerji in vodje bi morali to situacijo obrniti sebi v prid in videti nove priložnosti za svoje podjetje. Ena izmed teh novih priložnosti je, poleg priprave novih strategij in inovacij, vsekakor oblikovanje učeče se in učinkovite organizacije (Globalna kriza in izzivi vodenja, 2009).

Ko govorimo o izobraževanju, se zavedamo, da funkcionalno znanje ni dovolj in da moramo največjo pozornost posvečati razvoju odgovornih voditeljev, pri čemer je potreben holističen pristop, inovativen način izobraževanja voditeljev, kjer sta ustvarjalnost in občutljivost za nove načine vodenja veliko bolj poudarjeni. Poleg integriranega načina izobraževanja, kjer se ne učimo posameznih predmetov, temveč rešujemo določen problem s celovitim znanjem, potrebujemo tudi nove načine izobraževanja, ki provocirajo razmislek. Tako je npr. učenje s pomočjo metafor zelo pomembno, saj nas na primer umetnost stimulira, da vidimo več, slišimo več in čutimo več. Umetnost nas provocira, šokira in inspirira. Umetnost pomaga ljudem, da postanejo bolj razmišljujoči in mentalno bogatejši. S tem, ko nas provocira, razmišljamo o situaciji, v kateri smo, in o bodočih akcijah in načrtih, omogoča nam refleksijo o naši viziji, strategiji in njeni implementaciji. Vodje sedanjosti in prihodnosti bi morali biti bolj povezani s širšo družbo in bi morali bolj upoštevati širše družbene izzive, kot so trajnostni razvoj, skrb za čisto okolje, principe odgovornega vodenja, kar se tiče pravic človeka, delovnih pravic, odprave revščine itn. Managerske šole imajo pri tem zelo pomembno vlogo in če bodo prepoznale, da je sedaj pravi trenutek za velike premike na področju razvoja vodij, bodo svetu dale več, kot so dale v zadnjih desetletjih (Purg in Simon, 2009).

4 PROCES IN SISTEM INVENCIJ IN INOVACIJ V PODJETJU ISKRA AVTOELEKTRIKA

4.1 Proces in sistem invencij in inovacij skozi poslanstvo, vizijo, vrednote ter politiko odličnosti

Iskra Avtoelektrika je v svetu poznana kot globalna dobaviteljica zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim izgorevanjem, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov, vključujoč hibridne pogonske sisteme, sisteme za učinkovito izrabo alternativnih virov energije ter sestavnih delov. Te programe dopolnjuje še program proizvodni sistemi. Poznana je tudi po inovativnih tehničnih in tehnoloških rešitvah.

Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodnjo in prodajno-distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi široko paleto proizvodov, namenjeno tako imenovani drugi vgradnji. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem in sočasnem razvoju, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in prožnih poslovnih sistemih (Poslovna odličnost, 2009)

Vse navedeno je potrebno skozi sinergijo poslovnih procesov in zastavljeno vizijo spraviti v življenje. Trajnostni razvoj, ki ga ustvarja inovativnost, pa je ključni pogoj za obstoj na trgu z možnostjo povečevanja tržnega deleža na vseh segmentih.



Slika 2: Slogan podjetja Iskra Avtoelektrika – inovacije v rotaciji

Slogan podjetja Iskra Avtoelektrika na sliki 2 nam pove, da je usklajenost med strategijo inovacij in strateško usmeritvijo podjetja neizogibna in nujna, kajti inovacija daje podjetju konkurenčno prednost le časovno omejeno obdobje.

Spoštovanje in nadgradnja skupnih vrednot gradi in spreminja kulturo organizacije. Ključne vrednote, ki jih spoštujejo v podjetju Iskra Avtoelektrika, temeljijo na razvoju za prihodnost kot potrebi za dolgoročni razvoj, rast in uspešnost. Ustvarjajo jih z inovativnostjo, kontinuiranim razvojem in uravnoteženostjo zadovoljstva vseh udeleženih v procesu. Vzporedno s tem pa stremijo k rasti tržnih deležev, dobičkonosnosti prodaje, donosnosti kapitala, krepitvi finančne moči in varnosti zaposlitev.

Naslednja od temeljnih vrednot je spoštovanje in razvoj posameznika s spoštovanjem raznolikosti na vseh področjih. Nadaljnji razvoj in napredek posameznika in družbe kot take je mogoč le z nenehnim učenjem in vzajemnim prenašanjem znanja in izkušenj. Veliko pozornosti namenjajo varnosti in zdravju pri delu, kar je podprto s pridobljenimi mednarodnimi certifikati.

Vrednoto zaupanja v odnosih gradimo celo življenje in je najbolj odvisna od nas samih, kajti zgrajeno zaupanje lahko porušimo v zelo kratkem času. Zaupanje omogoča konstruktivno sodelovanje in doseganje vrhunskih rezultatov. V zadnjem obdobju, obdobju finančne in gospodarske krize, je opaziti recesijo tudi na

medsebojnem zaupanju, ki se ponavadi generira iz top managementa in negativno vpliva na zaposlene in družbo v celoti.

Zavzetost in odličnost je ena od vrednot, seveda skupaj s podjetniškim duhom, ki zagotavljajo napredek in nadaljnji razvoj podjetja Iskra Avtoelektrika. Glavne odlike omenjene vrednote so uvajanje sprememb in reševanje navzkrižnih interesov ter seveda nenehno izboljševanje proizvodov, storitev, procesov in sistemov.

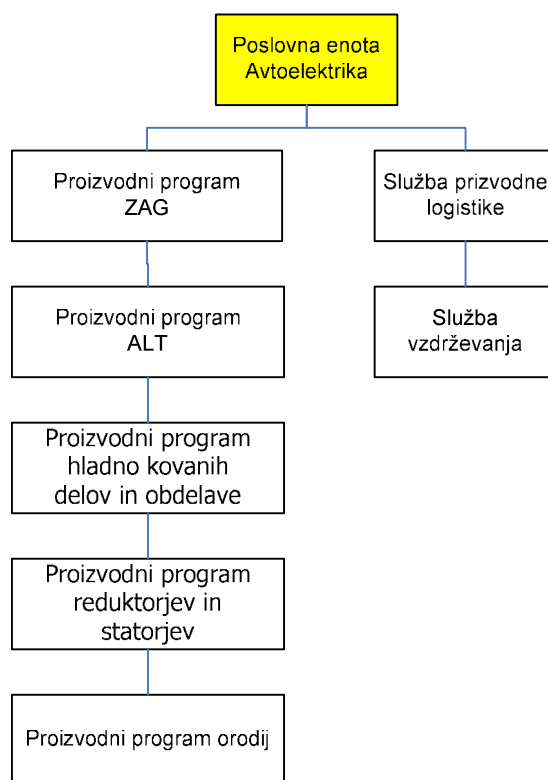
V podjetju Iskra Avtoelektrika je bistvenega pomena vrednota verodostojnosti in etičnosti, kar pomeni, da so dane besede verodostojne in skladne z odločitvami in dejanji. Ob spoštovanju zakonov in dogovorov so dane obljube njihova obveza. Dodatno vodilo pri njihovem delu predstavljajo vrednote, politike odličnosti in sprejemanje internih pravil.

S spoštovanjem in doslednim izvajanjem, zastavljene politike odličnosti je podjetje pri kupcih znano po zadovoljevanju in preseganju zahtev kakovosti ter po uveljavljanju temeljev odličnosti. Celovito upravljanje kakovosti, temelji in merila poslovne odličnosti so ključne opredelitve vizije celotne skupine Iskra Avtoelektrika, ki jih izvajajo in uresničujejo vsi zaposleni. Poslovna odličnost v podjetju Iskra Avtoelektrika temelji na usmerjenosti k rezultatom z upoštevanjem uravnoveženosti zadovoljevanja interesov vseh deležnikov, kot so lastniki, kupci, zaposleni, dobavitelji, drugi poslovni partnerji in širša družba; osredotočenost h kupcem, ki so končni presojevalci kakovosti izdelkov in storitev. Zavedajo se, da le takšen pristop doprinese k ohranjanju oziroma povečevanju tržnih deležev in zagotavljanju dolgoročnih poslovnih uspehov; voditeljstvo je bistvenega pomena, saj naj bi vedenje vodilnih ljudi ustvarjalo jasnost in enotnost strateških in poslovnih ciljev ter okolje, v katerem podjetje in njeni ljudje lahko dokažejo in odlikujejo, upravljanje na podlagi procesov in dejstev dajejo podjetju določeno fleksibilnost in učinkovitost, seveda če vse poslovne procese in načrtovane izboljšave upravlja sistemsko, odločitve pa se sprejema na podlagi zanesljivih in pravočasnih informacij ter dejstev; razvoj in vključevanje ljudi skupaj z njihovimi zmožnostmi, sproščajo z uveljavljanjem skupnih vrednot in kulture zaupanja ter s predajanjem pristojnosti, s čimer vzpodbujajo vključevanje vseh zaposlenih; nenehno učenje, inovacije in izboljšave so največja poslovna kapaciteta in potencial, ki jo dosegajo z upravljanjem znanja in procesom nenehnega učenja, inovacij in izboljšav; razvoj partnerstev v podjetju,

kakršno je tudi Iskra Avtoelektrika, ima izreden pomen za njeno delovanje. Razvoj partnerjev temelji na zaupanju in ustvarjanju novih vrednost za vse deležnike v partnerskem odnosu. Odgovornost do družbe je eden glavnih temeljev poslovne odličnosti vsakega podjetja. Dolgoročni interes podjetja Iskra Avtoelektrika in njenih ljudi se izraža z uveljavljanjem etičnega odnosa, ki zadovoljuje in presega pričakovanja širše družbe (Poslanstvo vizija in vrednote, 2009).

4.2 Organizacijska shema SPE Avtoelektrika

Iskra Avtoelektrika je sestavljena iz več poslovnih enot in podjetij, med katerimi je kot največja tudi poslovna enota Avtoelektrika (slika 3). Poslovno enoto Avtoelektrika sestavlja pet proizvodnih programov ter dve službi, in sicer: program zaganjalnikov, program alternatorjev, program hladno kovanih delov in obdelave, program reduktorjev in statorjev, program orodij, služba proizvodne logistike ter služba vzdrževanja. Programi so razdeljeni na več formalnih organizacijskih delavnih enot. Znotraj le-teh pa je možno organizirati že omenjene, neformalne organizacijske skupine.



Slika 3: Organizacijska shema poslovne enote Avtoelektrika

4.2.1 Osnovne delavne skupine (ODS)

Posamezni programi so razdeljeni na manjše delavne enote. V okviru le-teh je mogoče organizirati osnovne delavne skupine, ki so neformalne manjše zaključene skupine. Običajno jih sestavlja od 7 do 12 ljudi z namenom, da skupaj načrtujejo dosežke (koristne predloge, ideje ...), na podlagi katerih bodo upravičeni do nagrad. Osnovne delavne skupine se na informativnih in delovnih sestankih dogovarjajo o ciljih in izboljšavah za doseganje boljših rezultatov na različnih področjih. V Pravilniku o inovacijah, ki je trenutno v veljavi, so za tak način podajanja koristnih predlogov oziroma inovacij predvidene skupinske stimulacije ter materialne in nematerialne nagrade.

Osnovne delavne skupine se lahko formirajo na različne načine, tako da se enostavno skupina delavcev, ki želi izboljševati, dogovori z vodjem o ustanovitvi take skupine znotraj formalne organizacijske enot. Smiselno skupino lahko pa lahko sestavijo tudi zaposleni iz različnih formalnih enot.

Osnovne delavne skupine, ki delujejo znotraj formalnih organizacijskih enot, so najbolj primerno in učinkovito mesto za rojevanje novih idej in njihovega uvajanja v življenje, saj zaposleni najbolj poznajo delovni proces in okolje, v katerega so vsakodnevno vključeni. Tako formirana osnovna delavna skupina ima vse parametre sistema, ki lahko izboljšajo delovanje (Iskra Avtoelektrika, 2007)

4.3 Inovativna dejavnost v podjetju Iskra Avtoelektrika

4.3.1 Raziskave in razvoj (R&R) v podjetju Iskra Avtoelektrika

V podjetju Iskra Avtoelektrika veliko sredstev vlagajo v raziskave in razvoj ter svojim kupcem zagotavljajo vso potrebno podporo za današnji in jutrišnji dan. Želja in nuja pa je ostati inovativno podjetje z ustvarjanjem četrte prodaje s popolnoma novimi izdelki oziroma z izdelki, ki so v fazi rasti.

Izdelki, kot so zaganjalniki, alternatorji, enosmerni elektro motorji, brezkontaktni električno krmiljeni pogonski sistemi in hibridni pogonski sistemi, so sodobno

zasnovani in okolju prijazni ter se odlikujejo po visokih izkoristkih, specifičnih močeh in zanesljivem delovanju tudi v najzahtevnejših pogojih uporabe.

Uspešen in učinkovit razvoj dosega preko stalnega sodelovanja s kupci in poslovnimi partnerji. Tovrstna politika R&R jim zagotavlja natančno prilagoditev izdelkov posebnim potrebam, željam in pričakovanjem kupca. Postopoma prehajajo na sočasen razvoj izdelka na relaciji potencialni kupec – Iskra – dobavitelji (Raziskave in razvoj, 2009).

4.3.2 Množična inovativna dejavnost in stalne izboljšave

Za proces inoviranja in stalnih izboljšav poleg R&R, ki skrbi za izboljšave na profesionalni ravni, skrbijo tudi vsi zaposleni. S sodelovanjem in skupinskim delom v celotnem inovacijskem procesu nastajajo novi izdelki in nove tehnologije z množično inovativno dejavnostjo pa zaposleni stalno izboljšujejo izdelke, tehnologije in procese. Želja vseh v Iskri Avtoelektriki je optimizirati proizvode že v fazi zasnove in razvoja, saj so večje spremembe po industrializaciji precej drage in zato nezaželene. S tem želijo znižati zagonske in proizvodne stroške ter dvigniti nivo kakovosti.

Ker je želja vsakega podjetja poslovati z dobičkom, lahko trdimo, da se dobiček začne kovati že v razvoju novega izdelka, tehnologije ali procesa. Bistven pomen vsega pa je skrajševanje časa za vpeljavo inovativnega izdelka na trg pred konkurenco.

4.3.3 Inoviranje skozi sodelovanje

Sodelovanje je postalo pomemben dejavnik v današnjem industrijskem razvoju. Za nenehno rast podjetja je potrebno sodelovanje vseh v proizvodni proces vključenih ljudi. Povezovanje oseb v skupine z namenom sodelovanja pri neki izboljšavi pa pomeni nastajanje novih inovacijskih predlogov.

Pri sodelovanju na višjih nivojih nastajajo nove tehnologije, sodelovanje med zaposlenimi pa te tehnologije še izboljša oziroma jih z ustreznim prilagajanjem spravi v življenje.

Sodelovanje zahteva vse igralce – iniciativo, razvoj, zaposlene in kontrolo. Vsi prispevajo svoj delež k razvoju in skupni rasti. Inovacije naj ne bi nastajale po končanih projektih, ampak že v fazi načrtovanja, saj je na samem trgu proizvodov potrebno nastopiti že z optimiziranim produktom, ki nam bo zagotavljal najnižjo možno ceno izdelave in najvišjo kvaliteto. Torej težimo k inoviranju že v času razvoja, da bo naš nastop na trgu konkurenčen, saj nam časi ne dovoljujejo inoviranja kasneje, ampak takoj.

Faza načrtovanja zahteva najprej dobre projektante, ki bodo izdelek izdelali. Sodobna informacijska tehnologija pa je v tej fazi ključnega pomena, saj omogoča sočasni razvoj izdelkov skupaj s kupci ali dobavitelji. V to fazo načrtovanja morajo biti vključeni vsi v proces vključeni dejavniki – ljudje, od nabave materiala, proizvodnje, vse do končnega marketinga za prodajo izdelka. Tako proces vodi skupina projektantov, ki s pozivanjem ostalih k sodelovanju na koncu ustvari popoln končni izdelek.

Sodelovanje je mehanizem za izmenjavo idej, s katerimi bomo reševali večje probleme in ustvarjali kvalitetnejše inovacije. Pri vsem tem ne smemo pozabiti na ustrezno vodenje, ustrezno komunikacijo ter informiranost. To so dejavniki, ki imajo močan vpliv na uspešnost inovativnosti posameznikov in skupin.

Kot smo že zapisali, inovativne klime ni brez medsebojnega sodelovanja in inovacije managementa. To je predvsem sprememba stila vodenja, ker je človeški kapital bistveno bolj donosen od finančnega ali katerega koli drugega kapitala. Zato je vloga vodje med drugim tudi v inovacijskem procesu ta, da ustvarja pogoje, v katerih sodelavci delajo ustvarjalno in strokovno. Pomen in vloga inovacijskega managementa je tudi razširjanje inovativnega razmišljanja z ustrezno komunikacijo na osebni ravni s poudarkom na osveščanju, da so inovacije nujno potrebne, izvedljive in donosne tako za posameznika in družbo kot tako. Vpliv takšnega načina vodenja vzbuja zaupanje, navidezno zmanjšuje tveganje, dviguje samozavest pri sodelavcih in posredno vzpodbuja inovativno razmišljanje. Brez vztrajnosti v inovativnosti ne gre. Poglejmo v realno življenje, ko predlagamo ali hočemo uvesti neko pravo novost, naletimo na takšne in drugačne ovire, če pa predlagana novost ne naleti na ovire, je velika verjetnost, da to ni nekaj novega (Mulej, 2008).

4.3.4 Inovativna dejavnost v Iskri Avtoelektriki v zadnjih 10 letih

Tabela 2: Inovativna dejavnost v Iskri Avtoelektriki med leti 1999–2008

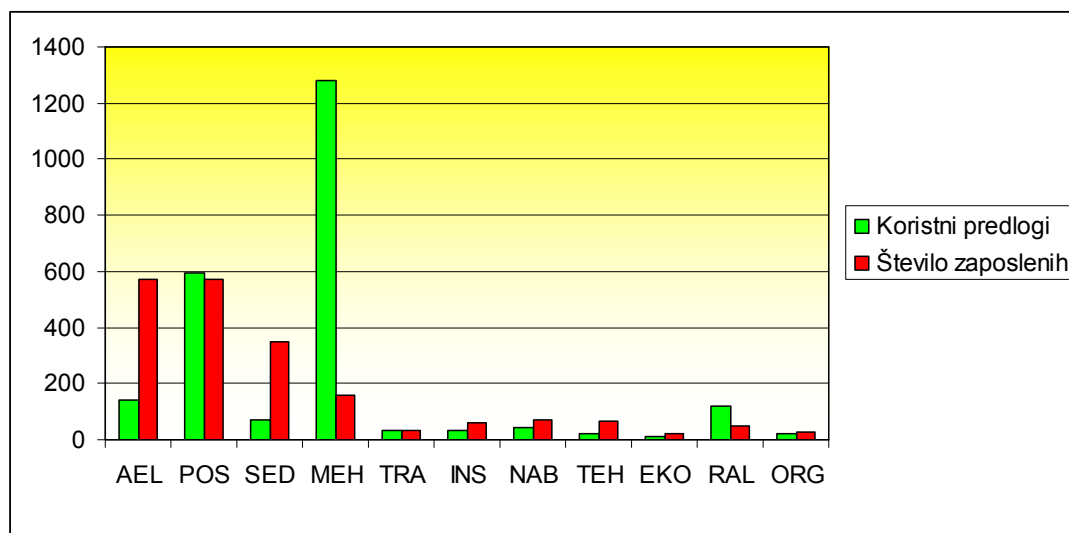
Leto	Oddani predlogi	Uvedeni predlogi	Število predlag.	Povprečen čas obravnave - dni	Inovativni prihranek v EUR	Število zaposlenih	Število predlogov na 100 zaposlenih
1999	97	18	44	120	20.182	1.419	6,8
2000	202	52	130	60	80.000	1.538	13,1
2001	394	128	244	52	112.500	1.491	26,4
2002	305	134	194	46	167.000	1.526	19,9
2003	440	233	261	47	450.000	1.516	29,1
2004	360	250	245	56,2	646.000	1.555	23,2
2005	189	139	152	54	104.826	1.566	12,1
2006	286	152	201	50	246.780	1.737	16,5
2007	253	154	197	55	96.166	1.926	13,1
2008	133	68	242	45	204.096	1.794	7,4

Zaradi primerljivosti podatkov so bili upoštevani samo inovativni predlogi, oddani kot »Iskrice« v pisni obliki. Kot je razvidno iz tabele 2, se je v prvih petih letih vključno do leta 2003 število prijavljenih inovativnih predlogov na 100 zaposlenih povečevalo, razen v letu 2002, ko je bilo predlogov nekaj manj. Inovativni prihranek pa je stalno rasel do leta 2004, ko je znašal kar 646.000 evrov. Po letu 2003 pa je zaznati trend padanja prijavljenih inovativnih predlogov z manjšimi odstopanji, dno pa je bilo doseženo v letu 2008, ko je bilo prijavljenih le 7,4 inovativnega predloga na 100 zaposlenih. Inovativni prihranek pa je bil navkljub vsemu 204.096 evrov. Zaskrbljujoče pri vsem tem pa je trend padanja inovativnih predlogov v največji organizacijski enoti, poslovni enoti Avtoelektrika. Poslovna enota Avtoelektrika (AEL) namreč zaposluje približno četrtno vseh zaposlenih v podjetju. Trend padanja števila inovativnih predlogov se je začel vzporedno s povečano rastjo industrijske proizvodnje, kar nam jasno nakazuje, da zaposleni preobremenjeni s tekočimi zadolžitvami niso imeli nujno potrebnega časa za inovativno razmišljanje in razvijanje novosti (Fon, 2009).

V letu 2008 je bilo v Iskri Avtoelektriki pisno prijavljenih 133 predlogov »Iskric«, od tega je bilo sprejetih in uvedenih 68, preko računalniške aplikacije na internetu je bilo oddanih 280 »Koristnih idej«, od teh je bilo 220 rešenih, 103 predlogi so bili

uvadeni. Skupaj z drugimi izboljšavami, ki jih spremljajo preko računalniških baz, to so podpora uporabnikom v sektorju organizacije ter konstrukcijske, tehnološke in druge izboljšave, ki jih spremljamo preko informacijskega sistema, je bilo v celotni družbi uvedeno 2372 izboljšav ali 1,4 izboljšave na zaposlenega.

Kar 54 % koristnih idej ali inovacij je v letu 2008 prišlo iz poslovne enote Mehatronika (MEH), kar pomeni več kot 7 predlogov na zaposlenega in največ med vsemi poslovnimi enotami (glej sliko 4). Ne smemo pa spregledati dejstva, da so v poslovni enoti Mehatronika delavci razdeljeni v neformalne organizacijske delavne skupine in delujejo kot skupina. V tej poslovni enoti je bilo posledično reliziranih največ stimulacij v skladu z obstoječim Pravilnikom o inovacijah.



Slika 4: Koristni predlogi in število zaposlenih po poslovnih enotah v letu 2008

4.3.5 Množična inovativna dejavnost v poslovni enoti Avtoelektrika v letu 2008

V poslovni enoti Avtoelektrika je bilo v letu 2008 podanih 143 predlogov inovacij, kar pomeni 0,25 predloga na zaposlenega, kar pomeni najmanj inovacij na zaposlenega med vsemi poslovnimi enotami. Kot primerjavo lahko vzamemo leto 1998, takrat je bilo povprečje na zaposlenega 0,29 inovacije, ko sploh še ni bilo urejeno nagrajevanje in stimuliranje ustvarjalcev in predlagateljev koristnih predlogov. Ob tej primerjavi je podatek o podanih predlogih še bolj zaskrbljujoč,

kajti poslovna enota Avtoelektrika je največja organizacijska enota v sklopu celotne družbe Iskra Avtoelektrika.

Nov sistem, ki v skladu z novim pravilnikom o inovacijah, omogoča ustanavljanja neformalnih organizacijskih delavnih skupin, v tej poslovni enoti še ni zaživel. Poleg že napisanega v omenjeni poslovni enoti ni nameščenih tako imenovanih javno dostopnih točk – kioskov, kjer bo možno preko računalniške aplikacije oddajati in vpisovati koristne predloge, ideje in pobude.

Navedeni podatki veljajo za vse tri načine oddaje inovativnih predlogov, in sicer »Iskrice« v pisni obliki, »Koristne ideje«, prijavljene v posebni računalniški aplikaciji, in predlogi, prijavljeni v informacijskem sistemu.

Vzroke za takšno stanje in možne rešitve bom poskušal poiskati z analizo podatkov, pridobljenih v raziskavi o vključenosti zaposlenih in poznavanju procesa množične inovativne dejavnosti.

5 RAZISKAVA O VKLJUČENOSTI ZAPOSLENIH IN POZNAVANJU PROCESA MNOŽIČNE INOVATIVNE DEJAVNOSTI

S pomočjo raziskave želimo pridobiti podatke, iz katerih bomo definirali vzroke o zmanjšanju vključevanju zaposlenih v proces množične inovativne dejavnosti. Pridobljeni podatki nam bodo dali konkretne informacije, ki jih bomo uporabljali za uvedbo novih aktivnosti, ki naj bi vplivale na celovito izboljšanje stanja.

5.1 Namen raziskave

Primarni namen raziskave je ta, da nam nakaže, kakšno je poznavanje celotnega procesa množične inovativne dejavnosti, nivo sodelovanja med sodelavci in predpostavljenimi, način motiviranja in stimuliranja predlagateljev, način prijavljanja inovativnih idej, pomembnost inoviranja za razvoj podjetja in zaviralne dejavnike, ki se postavljajo pri uvajanju inovacij. Z rezultati ankete smo hoteli ugotoviti vzroke upadanja zanimanja za inovativno dejavnost v poslovni enoti Avtoelektrika.

5.2 Metode in opis anketnega vprašalnika

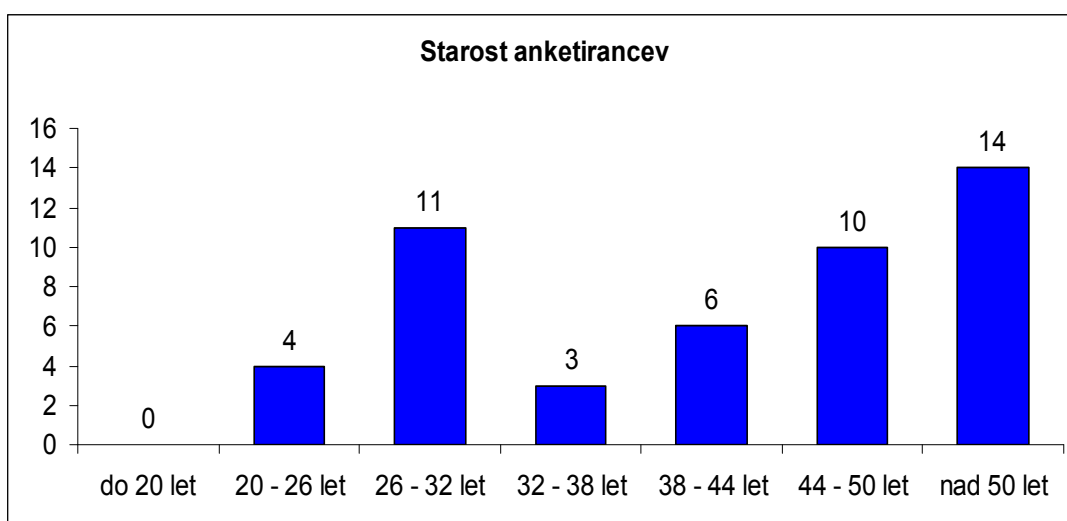
Raziskava je bila izvedena z anketnim vprašalnikom. Anketna vprašanja so bila postavljena usmerjeno v problematiko zainteresiranosti za inovativno dejavnost. Vprašalnik smo sestavili na podlagi obstoječe problematike in potrebe po pridobivanju podatkov za uvedbo ustreznih ukrepov in pristopov za spremembo obstoječega stanja.

Raziskava je bila izvedena v podjetju Iskra Avtoelektrika, poslovna enota Avtoelektrika, kjer je bilo zaposlenih 405 ljudi. Med zaposlene je bilo razdeljenih 211 anketnih vprašalnikov. Izpolnjene vprašalnike pa je vrnilo le 48 anketirancev, kar pomeni 22,75 %. Omenimo naj, da je raziskava naključno sovpadala s postopkom ugotavljanja presežnih delavcev, zaradi velikega upada naročil in industrijske proizvodnje.

5.3 Analiza ankete

5.3.1 Segmentiranje anketirancev

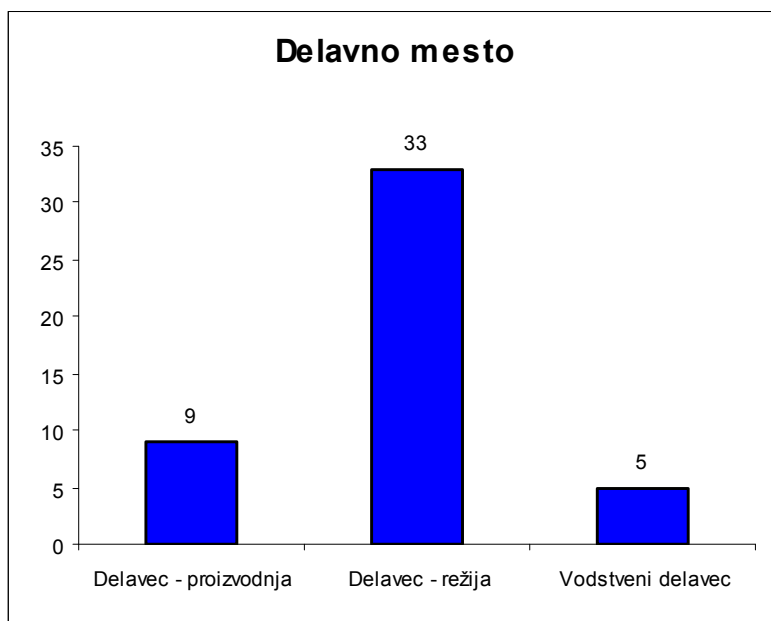
Anketirance smo segmentirali po starostnih kategorijah, delavnih mestih in stopnji izobrazbe. Starostne kategorije smo razdelili na sedem kategorij med 20 in 50 letom starosti v razmaku šestih let.



Slika 5: Število anketirancev po starostni skupini

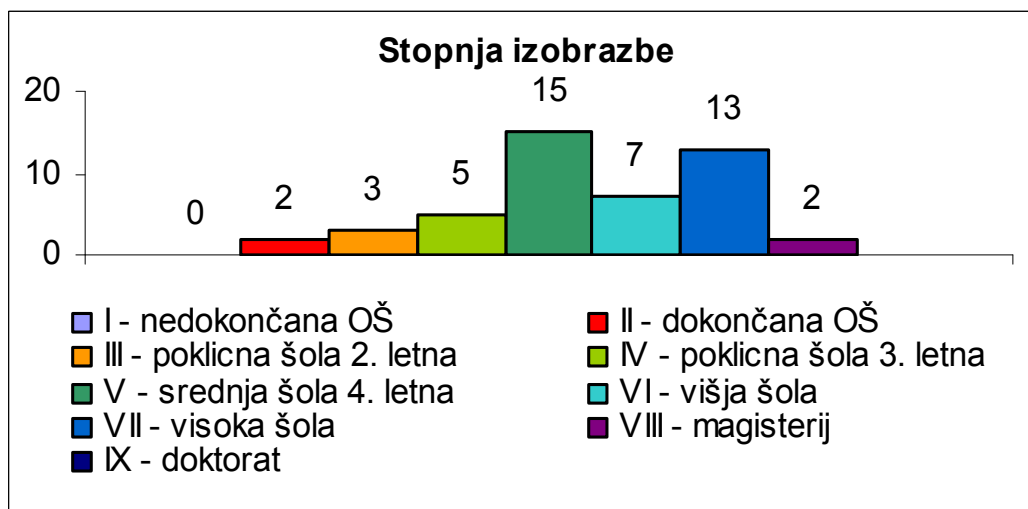
S slike 5 je razvidno, da je v anketi prevladovala kategorija delavcev starejših nad 50 let, ki predstavljajo skoraj tretjino sodelujočih v anketi, kar je tudi odraz starostne strukture zaposlenih v podjetju.

Segmentiranje po delavnih mestih smo razdelili v tri skupine, in sicer delavce v proizvodnji, delavce v režiji in vodstvene delavce.



Slika 6: Razdelitev anketirancev po delavnih mestih

Na sliki 6 vidimo, da je anketne liste oddalo 70 % delavcev iz režije, 19 % sodelujočih je delavcev iz proizvodnje in 11 % vodstvenih delavcev.



Slika 7: Razdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe

Slika 7 nam pokaže izobrazbeno strukturo zaposlenih, ki so oddali anketni vprašalnik. Skoraj 80 % sodelujočih ima več kot V. stopnjo izobrazbe.

Po analizi pridobljenih podatkov se rezultati med posameznimi segmenti ne razlikujejo bistveno. Zaradi tega smo rezultate ankete predstavil skupno, kar nam glede na število prejetih izpolnjenih anket ponazori realno sliko.

5.3.2 Splošno o poznavanju inovativne dejavnosti v podjetju

Osnovni namen uvodnega sklopa vprašanj je bilo pridobiti podatek o poznavanju sistema množične inovacijske dejavnosti. Poznavanje sistema množične inovativne dejavnosti je bistvenega pomena za potencialne avtorje idej, predvsem iz praktičnega razloga, da so seznanjeni s postopki in procesi, ki jih čakajo na poti do realizacije inovacije. Osnovna naloga vodstva podjetja pa je ta, da pripravi enostaven in učinkovit sistem prijavljanja inovativnih idej in predlogov z ustreznim pravilnikom o nagrajevanju avtorjev. Pomembnejše dejstvo je tudi predstavitev sistema delavcem, še posebej novozaposlenim.

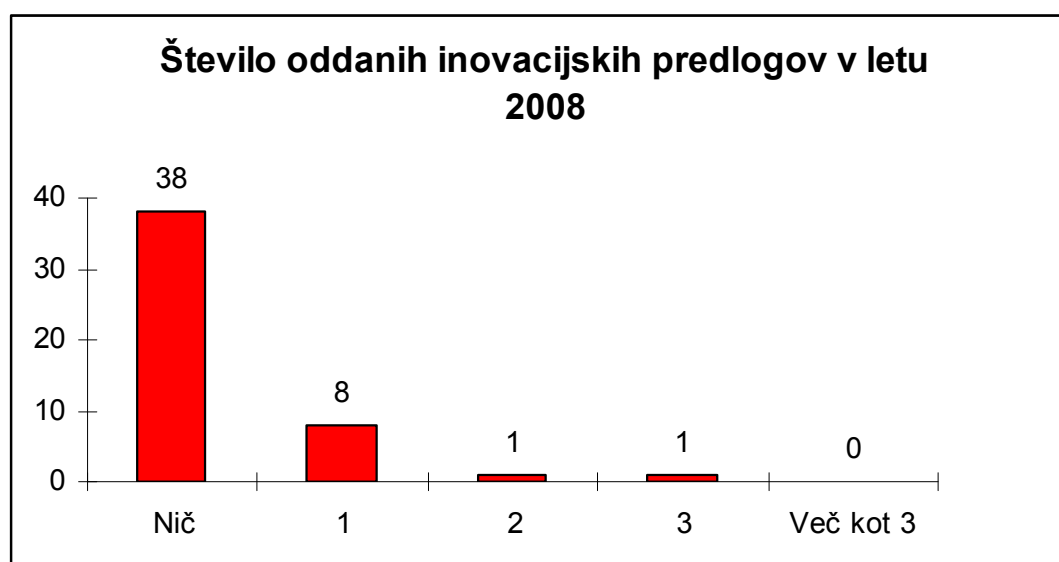


Slika 8: Poznavanje imena "ISKRICA" med zaposlenimi

Na sliki 8 vidimo, da je pojem »ISKRICA« v uporabi že več kot desetletje in dejstvo, da skoraj 7 % anketirancev še vedno ne pozna ali ni slišal za pojem »ISKRICA«, lahko trdimo, da obstoječi sistem ni optimalno vpet med zaposlene ali pogoji za pridobivanje ustreznih informacij niso izpolnjeni in jih je potrebno urediti na vseh ravneh organizacije. Že ob prvi zaposlitvi v podjetju bi morali biti novozaposleni

seznanjen s celovitem inovacijskim sistemom in njegovem funkcioniranju v realnosti.

Če pogledamo graf na sliki 9 vidimo, da več kot 80 % anketirancev v letu 2008 ni oddalo nobene »ISKRICE« oziroma nobenega predloga za izboljšavo, kar je zaskrbljujoč podatek. Ob tem se samo po sebi zastavlja vprašanje, ali je imel zaposleni dovolj časa za inovativno razmišljanje. Glede na obseg proizvodnje v letu 2008 nekega viška časa za inoviranje zaposleni niso imeli, ker so bili obremenjeni s tekočimi zadolžitvami. V različnih medijih lahko zasledimo primera dveh, v svetovnem merilu vodilnih inovativnih podjetij, in sicer ameriški Apple in japonsko Toyota, da za inovativnost na zaposlenega namenita 10–20 % delovnega časa.

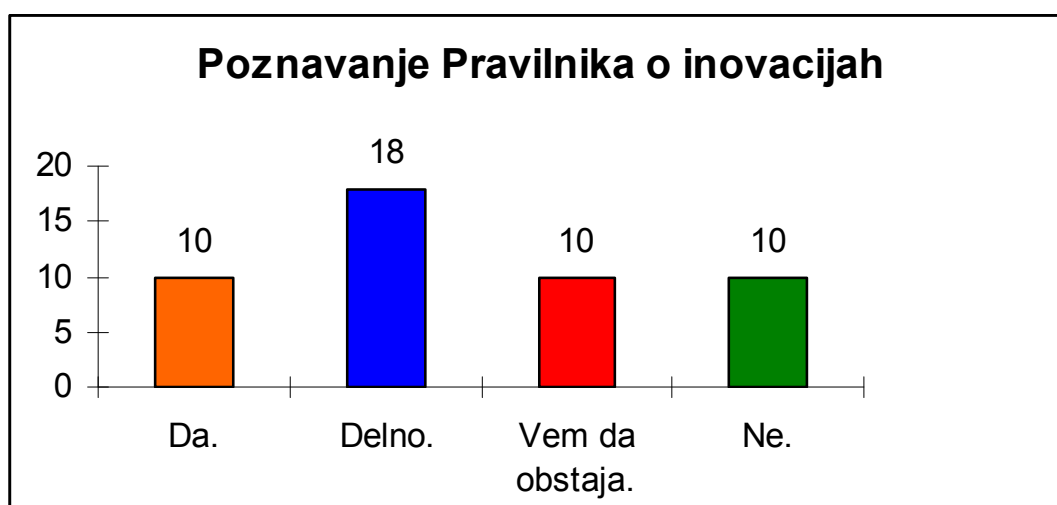


Slika 9: Skupno število oddanih predlogov v letu 2008

V nekaterih konkurenčnih podjetjih je delež inovativnih predlogov na zaposlenega tudi 10-krat večji. V tem primeru govorimo o manjših inovacijah, kamor spada tudi množična inovativna dejavnost v Iskri Avtoelektriki. Premalo se poudarja sistematizacija prebojnih inovacij na višjih nivojih, ki prinašajo dodano vrednost in dobiček tudi na daljši rok. Po različnih raziskavah, ki jih lahko zasledimo v raznih publikacijah (konkreten primer japonskega profesorja Shoji Shiba v podjetju Breaks India Foundry, kjer so zmanjšali materialne stroške v svojih izdelkih za 40 % in skrajšali dobavne roke iz 60 na 20 dni) s področja prebojnih inovacij, nam prave inovacije dajejo pozitivne finančne rezultate v treh letih, zato je potrebno takoj pristopiti k vzpostavitvam celovitega sistema prebojnih inovacij. V tem primeru je

neobhodno potrebna sprememba vodenja iz sedanjega nadzornega (kontrolnega) na motivacijski način. (Christensen, 2003).

Vsa večja podjetja imajo v svojih organizacijskih shemah profesionalne skupine ali direkcije usmerjene v raziskave in razvoj (R&R), ki bi morale biti inovativno gonilo za celotno podjetje ter generator prebojnih oziroma inovacij nasploh. Seveda tukaj ne smemo pozabiti na množično inovativno dejavnost, ki ima svoje poslanstvo, kot vir idej in predlogov, ki jih lahko s pridom uporabljajo v oddelkih R&R.

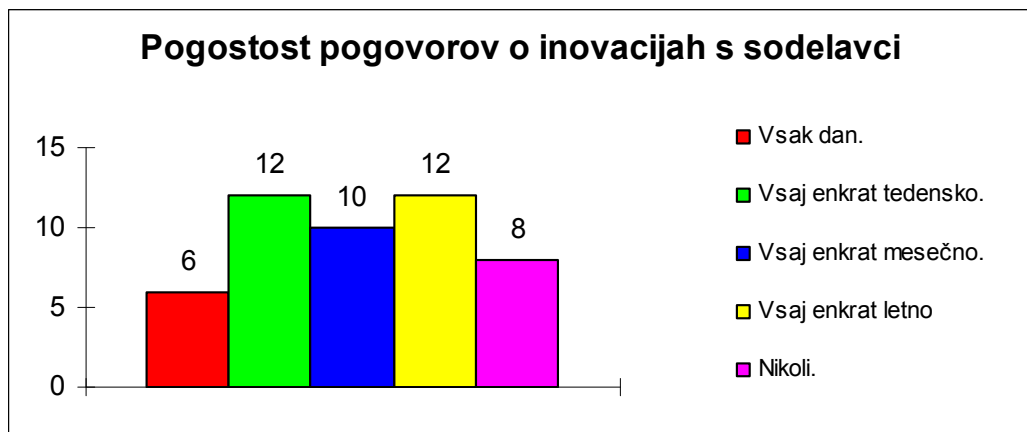


Slika 10: Poznavanje Pravilnika o inovacijah

Informiranje je eden od ključnih dejavnikov v sistemu množične inovativne dejavnosti. Na sliki 10 vidimo, da le dobrih 20 % anketirancev vsebinsko pozna Pravilnik o inovacijah, ostali ga poznajo delno ali ga sploh ne poznajo. Posebej pomembno za potencialnega predlagatelja je poznavanje pravilnika iz razloga možnosti stimuliranja in nagrajevanja zaposlenih.

5.3.3 Inovacijska klima v podjetju

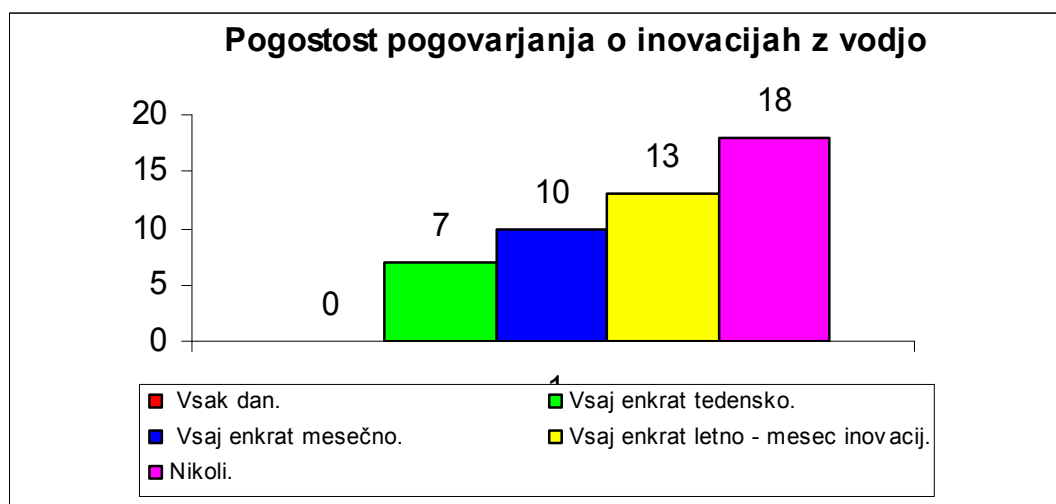
Že sami pogovori med sodelavci na delavnem mestu o izboljšavah prispevajo marsikatero idejo, ki jo je mogoče realizirati ali pa ostane kot ideja aktualna za prihajajoče čase. Če so izpolnjeni osnovni pogoji, kot so dovolj časa, sodelovanje in zaupanje za inovacijsko razmišljanje in realizacijo teh idej, potem se ni bati, da ne bi prišlo do izboljšanja trenutne situacije. Tukaj pa odigra glavno vlogo management in ustrezno vodenje.



Slika 11: Pogostost pogovorov o inovacijah med sodelavci

Zelo pomemben podatek o ugotavljanju inovacijske klime je pogostost pogovorov o inovacijah s sodelavci (slika 11). Vsak dan se s sodelavci o inovacijah pogovarja 12,5 % zaposlenih, četrtnina se jih pogovarja vsaj 1x tedensko, dobrih 20 % se jih pogovarja vsaj 1x mesečno, druga četrtnina se jih pogovarja v mesecu inovacij, nikoli pa se o inovacijah ne pogovarja dobrih 16 % zaposlenih.

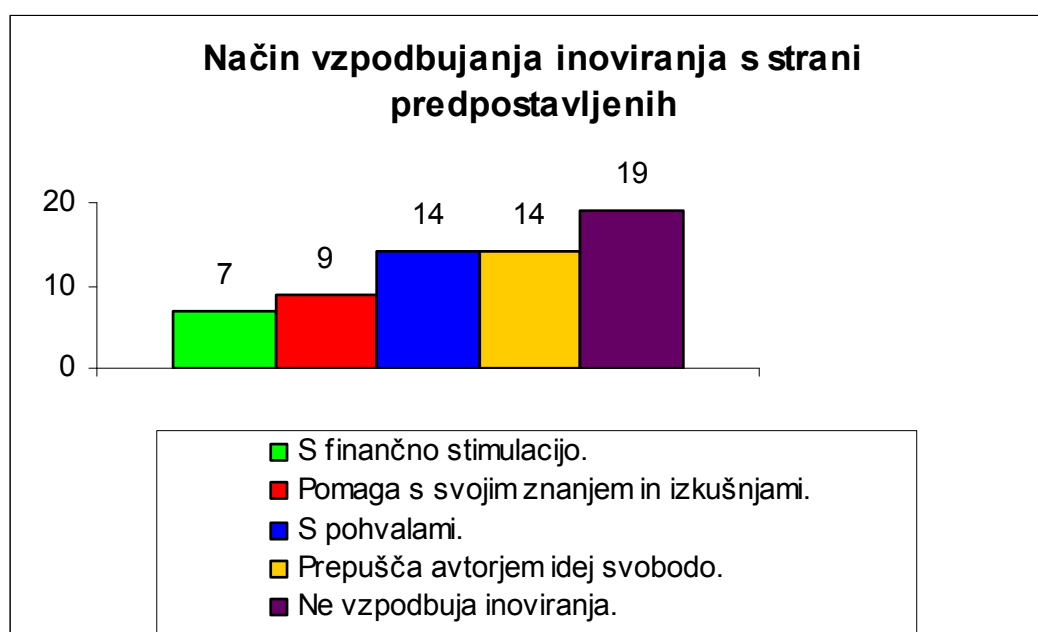
Primerno izobraženi vodje in ustrezno vodenje ključno vplivata na inovacijsko klimo v podjetju samem, ki se prenaša do zaposlenega na najnižjem nivoju.



Slika 12: Pogostost pogovorov o inovacijah z vodjo

Graf na sliki 12 nam jasno pokaže, da se kar slabih 40 % vodij s svojimi podrejenimi sploh ne pogovarja o inovacijah in izboljšavah. Vsak dan pa se sploh nihče od vodij ne pogovarja s podrejenimi.

Vodenje v procesu inoviranja igra zelo pomembno vlogo. Neustrezni načini direktnega vodenja, vodenja sestankov in podobno tudi na najnižji stopnji lahko močno poslabšajo ali doprinesejo k izboljšanju rezultatov. Čas oziroma pomanjkanje časa je zelo pomemben element v procesu inovacij in je direktno povezan z vodenjem procesa. Vodstveni management mora zagotoviti stalen proces iskanja informacij ali inovativnih idej, kakorkoli že rečemo in za to namenjati dovolj časa. Najvišje vodstvo bi se moralo zavedati, da je premalo vzpodbujati le individualno inovativnost, ki v praksi ne potrebuje dodatnega časa, aktivno bi moralo vzpodbujati in tudi omogočati skupinsko inovativnost.



Slika 13: Način vzpodbujanja inoviranja s strani predpostavljenih

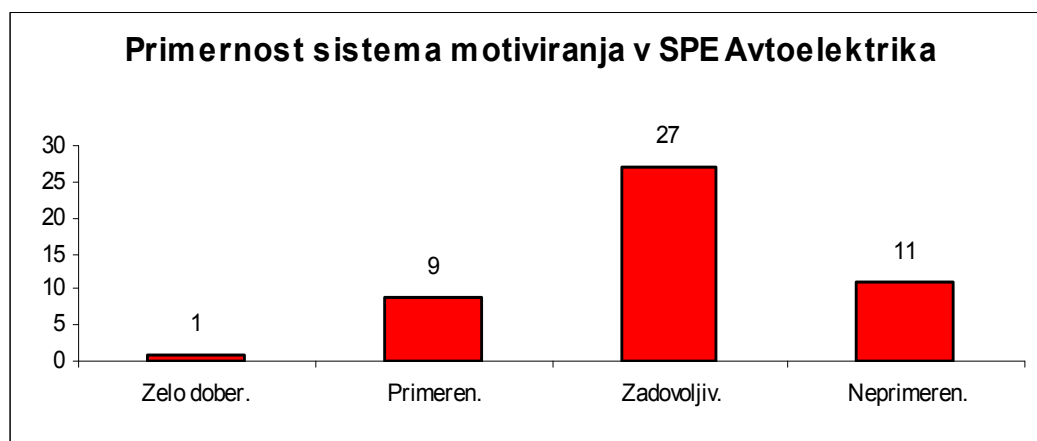
Poleg zagotavljanja ustreznih pogojev za vzpodbujanje inovativne dejavnosti je faktor motiviranja in vzpodbujanja s strani predpostavljenih izrednega pomena. Podatek, da je kar 40 % zaposlenih, sodelujočih v anketi, mnenja (slika 13), da predpostavljeni sploh ne vzpodbujajo inovativnosti, nam nakazuje enega od vzrokov upadanja števila inovacij na zaposlenega v zadnjih nekaj letih.

Raziskava nam je pokazala, da sta najpogostejša načina vzpodbujanja s pohvalami ter z bolj pasivnim načinom vzpodbujanja, to je s prepuščanjem ustvarjalne svobode avtorjem idej. Nekoliko manj uporabljena sta načina vzpodbujanja s finančno

stimulacijo in s tem, da predpostavljeni pomaga tvorcem idej s svojimi izkušnjami in znanjem.

Vzpodbujanje in motiviranje s strani vodij bi moralo postati stalnica. Iz rezultatov raziskave o načinih vzpodbujanja je razbrati večinoma pasiven pristop vodij do inovacij, kar posredno pomeni tudi nezainteresiranost zaposlenih do predlaganja in uvajanja novosti v življenje. Načine vzpodbujanja mora konkretno podpirati ustrezen sistem motiviranja, ki že s svojo vsebino podpira in vzpodbuja inovativno razmišljanje, ki je pogoj za rojevanje inovativnih idej in predlogov. Seveda je potrebno pred tem ustvariti ustrezno okolje in zagotoviti primerne pogoje, brez katerih ni zelenih rezultatov.

5.3.4 Sistem motiviranja in nagrajevanja



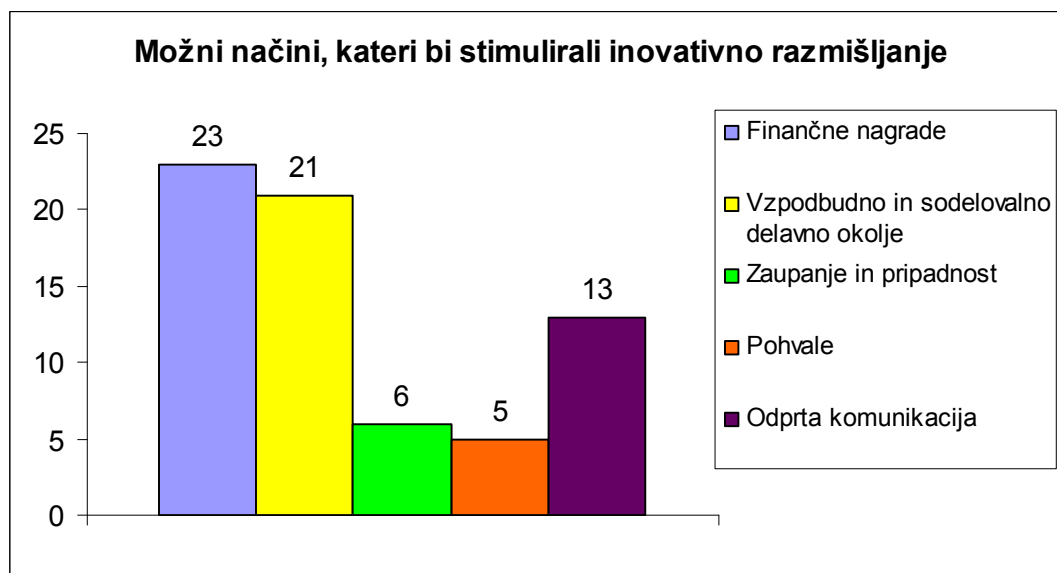
Slika 14: Primernost sistema motiviranja – nagrajevanja

Sistem motiviranja – nagrajevanja je po rezultatih ankete (slika 14) primeren oziroma zadovoljiv. Poraja pa se nam vprašanje, ali sistem kot tak izloča ali minimizira subjektivno oceno predlaganih idej. V ospredje bi namreč moral postavljati tehnološko in ekonomsko upravičenost. Ne moremo mimo dejstva, da slaba četrtnina anketirancev meni, da je sistem motiviranja neprimeren in včasih ima nasprotujoči učinek in avtorja ideje kaznuje.

Kot primer vzamemo, da posameznik predlaga idejo, takoj za tem se mora spoprijeti z birokracijo, to je izpolnjevanje obrazcev ali vnos v sistem, čakati na predhodne postopke, ki pogojujejo naslednjim itd. Pogosto se predlagatelju naloži nesmiselna

dodatna dela, ki jih ponavadi ne mara. Za to delo ponavadi ne dobi posebne finančne nagrade. Drugi primer pa je ta, da so nove in nenavadne ideje lahko predmet posmeha ali zgražanja, tega pa, kot vemo, nihče ne mara.

Take procedure – kaznovanja, ne da odvrčajo posameznika od inovativnega razmišljanja in predlaganja novih idej, temveč odbijajo tudi potencialne nove avtorje inovacij. Ko posameznik poskuša drugič in ponovno naleti na postopke iz primerov, je velika verjetnost, da se s predlaganjem inovacij ne bo več ukvarjal. Te procedure – kaznovanja je potrebno prepoznati in izločiti, ker so pogosto zavite v meglo organizacijske kulture, ki je samo po sebi umevna za tiste, ki v njej sodelujejo.

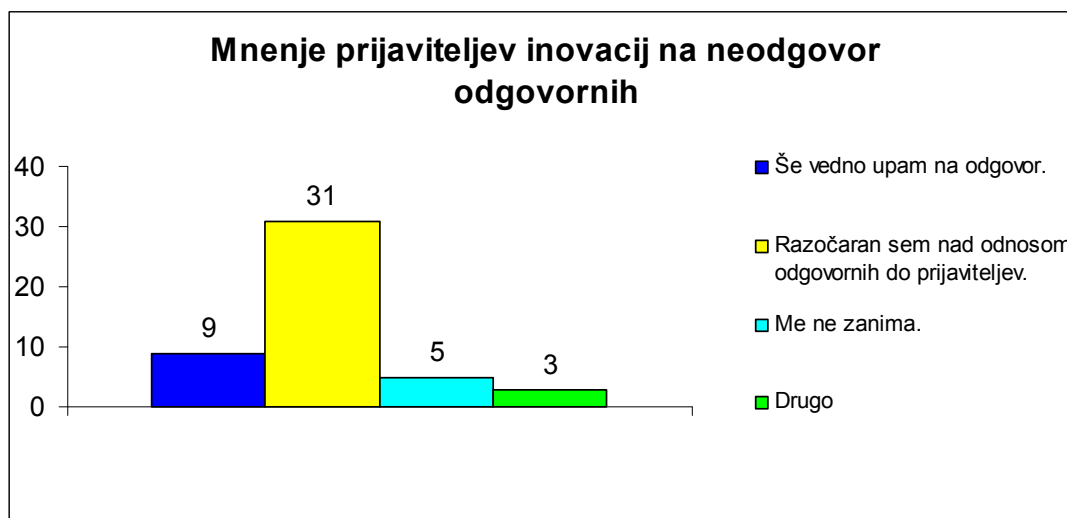


Slika 15: Načini stimuliranja inovativnega razmišljanja

Večina anketirancev meni, da so največji stimulansi inovativnega razmišljanja finančne nagrade, vzpodbudno in sodelovalno delavno okolje ter odprta komunikacija. Manjši pomen pa pripisujejo zaupanju in pripadnosti podjetju in različnim pohvalam (slika 15).

Primerne finančne nagrade in odprta komunikacija na vseh nivojih sta vsekakor potrebna za vzpodbujanje inovativnega razmišljanja. Kot najpomembnejši dejavnik pri vsem tem pa bi izpostavili delavno okolje, ki naj bi bilo vzpodbudno, stimulatивно in sodelovalno. Delavno okolje kot tako sestavljajo ljudje in prostor, v katerem ti ljudje delajo, ter predmeti in oprema, ki so nameščeni v tem prostoru. Prava, odprta komunikacija med ljudmi in opremljenost prostora z različnimi

pripomočki, ki stimulirajo inovativno razmišljanje, četudi v proizvodnji, sta medsebojno povezana in delujeta na sodelujoče vzpodbudno. V takšnem okolju glasna razmišljanja in ideje kmalu preidejo v fazo realizacije. Precej hitro je na tak način mogoče izdelati prototip, za katerega ni nujno, da je dober. Z novimi idejami in predlogi ga je mogoče izboljšati in dodelati do take mere, da postane uporaben in nam prinaša zelene rezultate.



Slika 16: Mnenje prijaviteljev inovacij na neodgovor odgovornih

Ena od ključnih negativnih vplivov, ki generirajo upadanje števila inovativnih predlogov, je tudi dolgotrajno strokovno ocenjevanje predlogov in posledično pozni odgovori predlagateljem, bodisi pozitivni ali negativni. Velikokrat pa se dogaja, da prijavitelj odgovora sploh ne prejme. Taki primeri odvrtačajo predlagatelje od prijavljanja novih idej in nakazujejo, kakšen je odnos celotne organizacije do prijaviteljev in inovativnosti. Na sliki 16 je prikazano mnenje anketirancev na neodgovor odgovornih, velika večina jih je razočarana nad odnosom odgovornih do prijaviteljev.

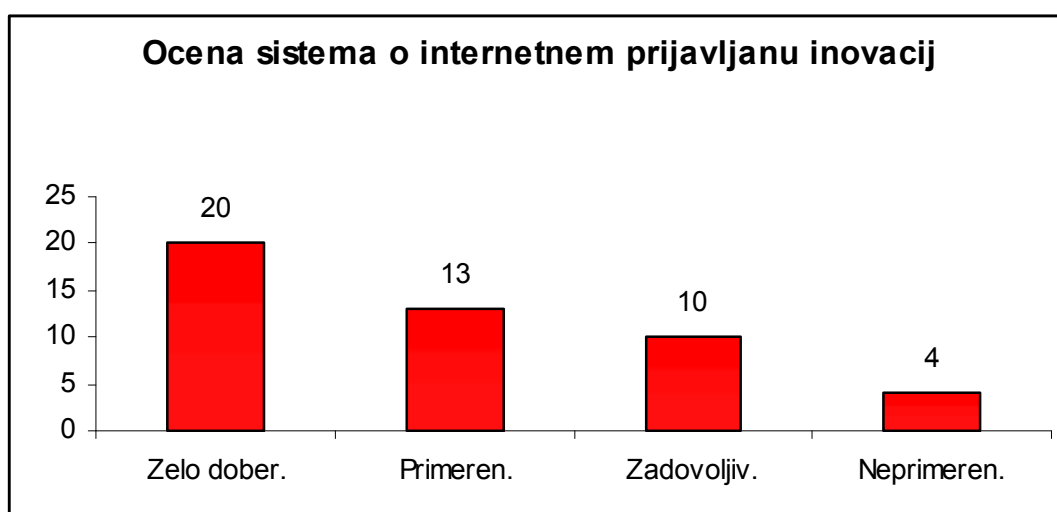
5.3.5 Načini prijavljanja inovacij, njihov pomen in ovire pri uvajanju v življenje

Načini prijavljanja inovacij v podjetju Iskra Avtoelektrika so različni. Tako imenovane Iskrice so v pisni obliki prijavljene inovativne ideje oziroma predlogi, ki se jih odda organizatorju inovativne dejavnosti, ki naslovi predlog na ustreznega

nosilca problema, ki je dolžan čim prej podati odgovor ali mnenje o predlagani izboljšavi ali inovaciji. Vse te Iskrice prinašajo določen prihranek, za kar so predlagatelj ali skupina predlagateljev nagrajeni.

Druga možnost so Koristne ideje. To so v elektronski obliki prijavljene ideje oziroma predlogi in jih rešujejo vodje organizacijskih enot znotraj poslovnih enot. Pri oddaji koristnih idej je problem, ker ni zagotovljenih dostopov do računalnikov za vse zaposlene. Značilnost koristne ideje je ta, da ji ni možno izračunati prihranka. Če se izkaže, da koristna ideja prinaša prihranek, jo je potrebno ovrednotiti kot Iskrico.

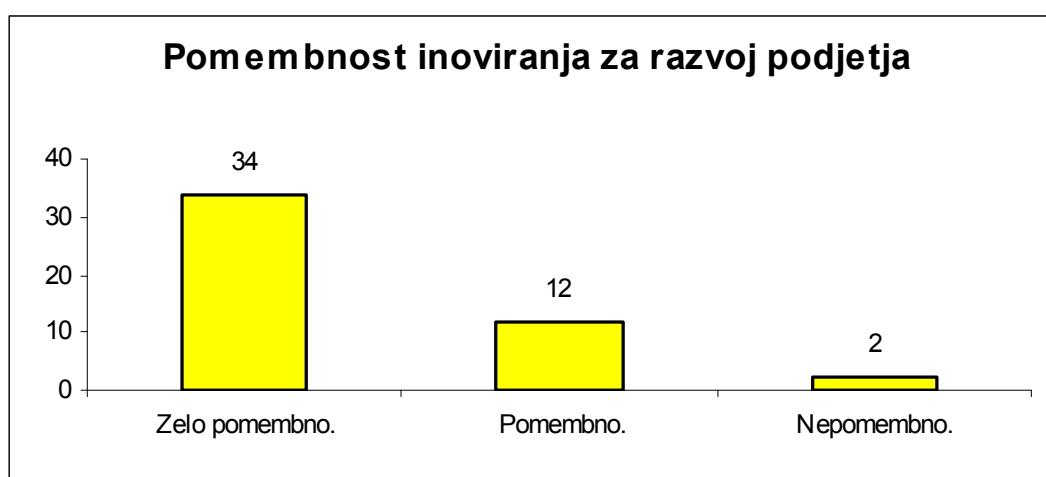
Tretja možnost so tako imenovani »predlogi v informacijski sistem«, ki so oddani v operativnem informacijskem programu, nadaljnji postopki reševanja so precej podobni kot pri Iskricah ali Koristnih idejah.



Slika 17: Ocena sistema prijavljanja inovacij v elektronski obliki

Skoraj 70 % anketiranih je mnenja, da je sistem prijavljanja inovacij v elektronski obliki primeren oziroma zelo dober (slika 17). Ker izhajajo anketiranci pretežno iz režije in imajo direkten dostop do računalnika, so rezultati pričakovani. V kolikor bi bil delež vprašanih v korist delavcem v proizvodnji, bi bil rezultat po vsej verjetnosti drugačen. Dostopnost do računalnikov za delavce v proizvodnji namreč ni urejena, razen v nekaterih organizacijskih enotah. To dejstvo lahko bistveno vpliva na inovativnost v podjetju, kar posredno pomeni manj inovativnih idej ali predlogov.

Po neformalnih pogovorih z nekaterimi zaposlenimi, ki so v preteklih letih oddali že večje število inovacij in za katere so bili tudi nagrajeni, je lahko sklepati, da je prijavljanje inovativnih idej v pisni obliki še vedno najbolj priljubljeno. Mnenja pa so, da je prijavljanje v elektronski obliki primerno, vendar le za enostavnejše inovacije in inovativne predloge. Zavedati pa se moramo, da zbirokratiziran postopek prijavljanja inovacij in dolgotrajno čakanje na odgovore na prijavljene inovacije predstavljajo zid med potencialnimi prijavitelji in tistimi, ki upravljajo z inovativnimi postopki in procesi, to je vodstveni management. V takšnih primerih je potrebno realno računati z osipom potencialnih prijaviteljev.



Slika 18: Pomen inoviranja za prihodnost podjetja

Zavedati se je potrebno, da je v sedanjih tehnoloških, ekonomskih in globalnih pogojih poslovanja inoviranje nuja in obveza vsakega poslovnega subjekta. Na sliki 18 vidimo, da se velika večina anketiranih zaveda pomena inoviranja za podjetje. Inoviranje v posameznem podjetju ne predstavlja koristi in konkurenčnih prednosti podjetju kot takemu, ampak celotni družbi in okolju, kjer deluje.

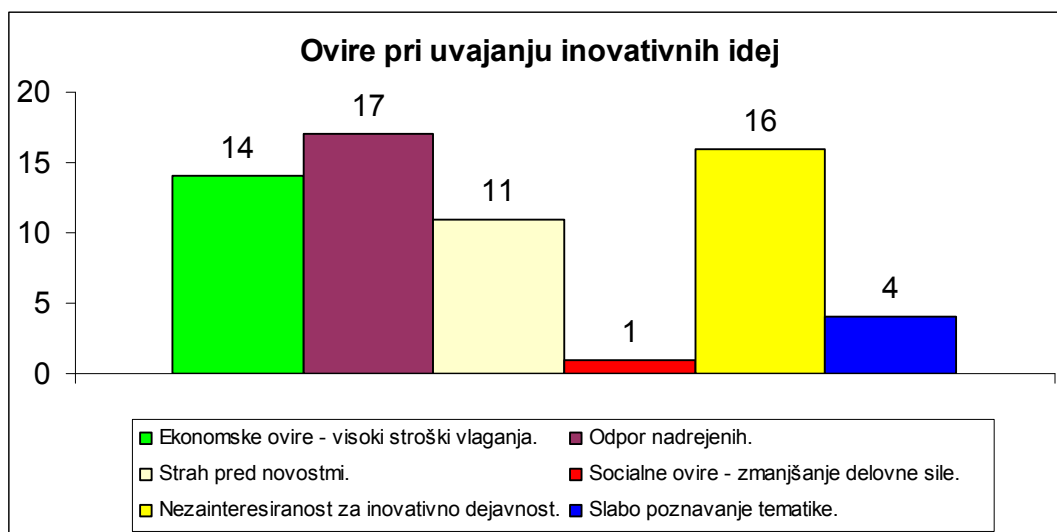
Svetovne gospodarske usmeritve, ki se odražajo tudi pri nas, zahtevajo od poslovnih subjektov in posameznikov stalno inovativno angažiranje in razmišljanje, v kolikor želimo slediti ali prehiteti konkurenco. Države z visoko razvitim gospodarstvom stremijo k čim večjemu številu inovacij in temu namenjajo tudi izdatna finančna sredstva, brez katerih ni pravega razvoja in napredka. Vloga države pri vzpodbujanju inovativnosti in vlaganjih v razvoj je zelo pomembna, saj lahko z višjimi finančnimi

subvencijami in davčnimi spodbudami bistveno pripomore k razcvetu inovativne dejavnosti.

Povezava med gospodarstvom na eni strani in razvojniki-raziskovalci ter inventorji na drugi strani je ključnega pomena za spodbujanje inovativnosti. V slovenskem okolju je opaziti, da je luknja med tema akterjema precej globoka, saj razvojniki-raziskovalci menijo, da podjetja ne znajo izkoristiti in uporabiti njihovega znanja, podjetja pa, da le-ti delajo stvari, ki zanje niso uporabne ali zanimive.

Rešitev, ki jo je potrebno čim prej realizirati, je združitev obeh polov, katerim je znan cilj projekta, da že na začetku skupno pristopijo k realizaciji projekta. Takšne načine združevanja, sodelovanja in soustvarjanja, podpira s finančnimi sredstvi tudi Evropska unija preko posebnih projektov.

Poleg že navedenih dejstev se v podjetjih pojavljajo še drugi dejavniki, ki zavirajo povečevanje inovativnosti v podjetjih.



Slika 19: Zaviralni dejavniki pri uvajanju inovativnih idej

Na sliki 19 vidimo, da je največja ovira odpor nadrejenih ali nepripravljenost vodstva za vzpodbujanje inovativne dejavnosti, iz katerega lahko sklepamo, da je vzrok tega organizacijska nefleksibilnost znotraj podjetja. Druga največja ovira je nezainteresiranost za inovativno dejavnost. Vzroke za nezainteresiranost lahko iščemo v slabi informiranosti in zbirokratiziranih postopkih prijavljanja in reševanja inovativnih predlogov. Anketiranci so mnenja, da je tretja največja ovira ekonomske

narave. Slabo pripravljene finančne konstrukcije, previsoki stroški vlaganja in neustrezni finančni viri (kreditni) lahko predstavljajo prevelik ekonomski riziko.

Strah pred novostmi je lahko tudi precej velika ovira za inovacijski proces, predvsem iz dejstva, da se večina ljudi že po naravi težko sprijazni z novotarijami. Tukaj pa igra pomembno vlogo poznavanje procesov in motiviranje posameznikov.

Rezultati ankete potrjujejo množico rezultatov drugih raziskav o inovativni dejavnosti, opravljenih v domačih in tujih podjetjih iz katerih lahko razberemo, da so najpomembnejši dejavniki, ki predstavljajo ovire za povečanje inovativne dejavnosti v podjetjih, nepripravljenost in nezainteresiranost top managementa, pomanjkanje izobraženega kadra, pomanjkanje finančnih sredstev in pomanjkanje informacij o novih tehnologijah. (A time for new ideas, Innovation in Central Eastern Europe and Turkey, 2009)

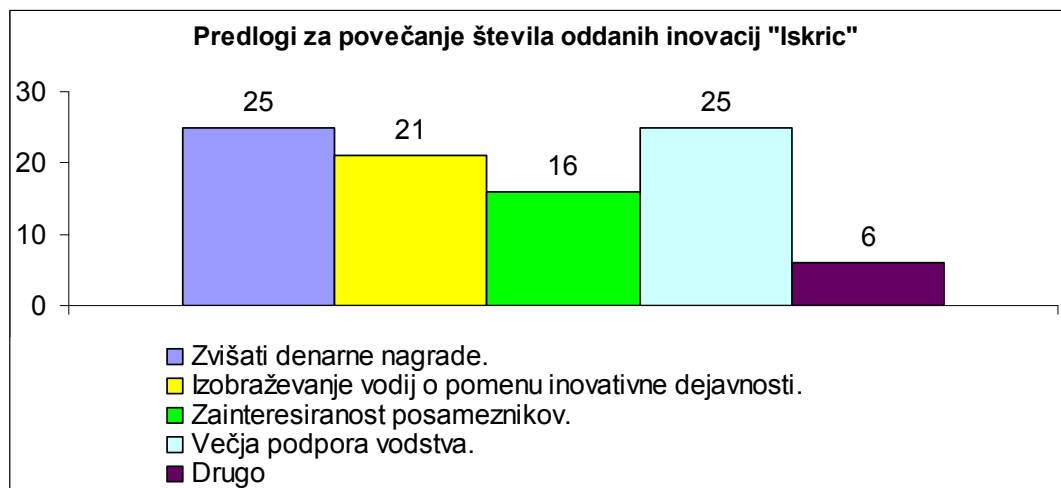
Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na inovativnost, so stroški inovacijske dejavnosti, ki jih podjetja namenijo za spodbujanje inovacijske dejavnosti. Gre za stroške, ki se nanašajo na razvojno-raziskovalno dejavnost znotraj podjetja, stroške dejavnosti, ki so jih za nas izpeljale druge organizacije, stroške za pridobitev strojev in opreme, potrebnih za izvedbo inovacije izdelka, storitve in postopka, stroške za izobraževanje zaposlenih v povezavi z inovacijsko dejavnostjo, stroške za trženje novih izdelkov in storitev ter drugo. Eden od najpomembnejših dejavnikov je nesporno pokritje inovacijske dejavnosti, kjer je pomembno, na kakšen način podjetje pridobi sredstva za financiranje inovacijske in razvojne dejavnosti. Lahko jih krije iz prihodkov od opravljanja lastne dejavnosti ali iz subvencij, dotacij in podobnih sredstev. Pomembno je, da podjetja znajo pridobivati in učinkovito uporabljati pridobljene vire sredstev. Pridobijo lahko domača sredstva, ki jih namenjujejo ministrstva, sredstva evropskih skladov, raziskovalnih projektov in drugo. Podjetja številnih sredstev iz tujine zaradi zapletenih birokratskih postopkov ne črpajo v taki meri, kot bi jih lahko. Naslednji pomemben dejavnik so prihodki inovacijske dejavnosti. Pomembno je, da znamo pravilno ovrednotiti, kakšen je resničen rezultat inovativnosti. Ali je bil dobiček res ustvarjen iz novih proizvodov oziroma storitev? Eden od pomembnih kazalnikov uspešnosti podjetja je tudi del celotne proizvodnje, ki se je zamenjal v zadnjih nekaj letih. Strateški vidiki, ki vzpodbujajo inovativnost, so dejavnik, ki mora temeljiti na tem, da najvišje vodstvo

aktivno podpira ter vzpodbuja inovativnost v podjetju in vse s tem povezane dejavnosti. Temeljni dejavnik je tudi postavljanje ciljev ter merjenje in spremljanje rezultatov. Dejavnosti na področju vzpodbujanja inovativnosti je potrebno izvajati organizirano in sistematično, cilje inovacijskih dejavnosti na ravni podjetja pa naj določa najvišje vodstvo. Najpomembnejši dejavnik v tem procesu je ustvarjanje idej ali invencij. Uporabljajo že znane in uveljavljene tehnike, s katerimi pridobivamo nove ideje, saj tako dosežemo boljše rezultate, kakor če čakamo na trenutek, da kdo dobi idejo. V podjetju lahko ustvarimo tudi tako klimo, da ljudje nenehno razmišljajo o tem, kaj bi še lahko spremenili. Neizogiben in zelo pomemben je dejavnik ustvarjanja inovacijske kulture in klime v podjetju. Dobro je, da zaposleni sprejemajo in so naklonjeni spremembam, ki se dogajajo znotraj podjetja. Dejavniki prepoznavanja talentov ter usposabljanje in razvoj kadrov je praktično nuja za razvoj in obstoj podjetja. Prepoznavanje talentov v prvi fazi ter izobraževanje in usposabljanje v drugi fazi, lahko v veliki meri spodbujata ustvarjalnost in pripomoreta k učinkovitosti inovacijskega procesa. Na področju izobraževanja je bilo v Sloveniji v zadnjih letih narejeno veliko, precej sredstev za to področje pa je mogoče pridobiti iz raznih skladov Evropske unije. Dejavniki, brez katerega si ne moremo predstavljati procesa inovativne dejavnosti v podjetju, je organiziranje procesa managementa idej zaposlenih. Zelo pomembno je, da v podjetju organizirano spodbujamo inovativno dejavnost najširšega kroga zaposlenih, tako da lahko vsak zaposleni odda svoj inovativni predlog. Najboljše inovacije je potrebno ustrezno nagraditi, s čimer so zaposleni še dodatno motivirani za razmišljanje o izboljšavah. Inovativno mora biti celotno podjetje. Če želimo trgu ponuditi nov proizvod, morajo biti v proces vključeni vsi deležniki v podjetju. Prilagoditi se mora proizvodnja, potrebni so novi viri surovin, novi dobavitelji, novi partnerji, ki bodo pomagali izdelek razviti, nove povezave na inštitutih, fakultetah, novi trgi in drugo. Dejavniki inovacijskega sodelovanja na več načinov in na več področjih igra v inovativni dejavnosti pomembno vlogo. Tistega, s katerim bomo sodelovali, moramo jasno opredeliti. Sodelujemo lahko z zunanjimi strokovnjaki, svetovalci, konkurenco, dobavitelji, univerzami, inštituti in drugimi. Brez zaviralnih dejavnikov – ovir, ki prihajajo iz različnih področij, seveda ne gre. Ti se lahko izražajo kot preveliko ekonomsko tveganje, previsoki inovacijski stroški, pomanjkanje ustreznih finančnih virov, organizacijska togost znotraj podjetja, pomanjkanje kvalificiranega kadra, pomanjkanje informacij o tehnologiji in pomanjkanje informacij o trgih. Bistvenega

pomena je to, da znamo zaviralne dejavnike pravočasno prepoznati, odkriti in jih presegati (Likar, 2009).

6 PREDLOGI IN PRIPOROČILA ZA POVEČANJE ŠTEVILA ODDANIH INOVATIVNIH PREDLOGOV V POSLOVNI ENOTI AVTOELEKTRIKA

Kot smo že skozi samo analizo raziskave ugotovili, bo potrebno konkreten korak narediti predvsem na večji podpori vodstva in ustvarjanju inovativnega okolja in klime.



Slika 20: Predlogi za povečanje števila oddanih inovativnih predlogov

Na sliki 20 vidimo predloge, ki jih moramo upoštevati za izboljšanje obstoječega stanja. Poleg že omenjene podpore najvišjega vodstva, ki je temelj za strateško in sistemsko vzpodbujanje inovativnost, ne smemo zaobiti tudi dodatnih izobraževanj vodij o pomenu inovativne dejavnosti, ki se v določenih oblikah že izvajajo.

Zainteresiranost posameznikov lahko izboljšamo s poenostavitvijo postopkov vlaganja in reševanja inovativnih idej, informiranjem o obstoječih in novih tehnologijah, informacijami o inovativnih dejavnostih in nagradah in spremembi urejenosti delavnih mest, ki s svojo urejenostjo vzpodbujajo inovativno razmišljanje. Nujno pa je potrebno zagotoviti čas, v katerem bo mogoče razviti inovativno razmišljanje in ustvarjanje, kajti le v takih pogojih lahko računamo na ustrezne inovacije, od katerih bomo imeli koristi vsi.

Če kot dober primer znotraj podjetja Iskra Avtoelektrika pogledamo poslovno enoto Mehatronika, v kateri so resno pristopili z organiziranjem osnovnih delavnih skupin in vzpostavljanjem primerne inovativne klime s podporo in angažiranostjo vodstva, so pozitivni rezultati vidni. Zavedati pa se je potrebno, da omenjen način zbiranja

predlogov in zamisli zaposlenih omogoča le manjše izboljšave in ne prinaša prebojnega razvoja, ki prinaša podjetju stabilnost tudi v kriznih časih.

7 ZAKLJUČEK

Vrednote in poslanstvo vsakega podjetja predstavljajo temelj, ki določa smernice delovanja podjetja. Vrednote in poslanstvo so v Iskri Avtoelektriki jasno zastavljeni. Zavedanje razlike med deklariranim in dejanskim poslanstvom predstavlja inovativno napetost. Temeljita proučitev poslanstva in vrednot podjetja nam nakaže potencialne za sistematično inoviranje in zaviralne dejavnike v tem procesu.

Brez organizirane in aktivne inovativne dejavnosti danes podjetja nimajo nikakršnih možnosti za preživetje. Zaradi teh dejstev smo izbrali konkreten primer v podjetju Iskra Avtoelektrika, poslovna enota Avtoelektrika, kjer se je z začetkom povečane gospodarske rasti v letih 2003 in 2004 začel padec oddajanja inovativnih predlogov v takšni ali drugačni obliki. Usmerjanje energije v gospodarsko rast skupaj z nefleksibilnostjo organizacijske strukture in neprimernim angažiranjem vodstva so pripeljali do stagnacije inovativne dejavnosti. Raziskava, ki je bila izvedna med zaposlenimi v poslovni enoti Avtoelektrika, nam je nakazala smernice za reševanje tega problema.

V podjetju Iskra Avtoelektrika, poslovna enota Avtoelektrika, na katero se nanaša praktični del diplomskega dela, se zaposleni zavedajo nujnosti in pomembnosti inovativne dejavnosti. Z raziskavo smo želeli pridobiti informacije o poznavanju obstoječega sistema inovativne dejavnosti in dejavnikih, ki negativno vplivajo na inovativnost, kot nam to kažejo kazalniki preteklih let. Rezultati raziskave nam razkrijejo tri ključne probleme na področjih poznavanja oziroma nepoznavanja inovacijskega sistema v podjetju, neprimerne inovacijske klime in načina vodenja. Z odpravo omenjenih problemov bo podjetje postalo konkurenčnejše in bo uspešneje uresničevalo svojo vizijo, poslanstvo, odličnost in strategijo. V podjetju se zavedajo, da sta znanje in inovativnost pogoj za nadaljnji razvoj tudi v času gospodarske krize. Ob primernem vodenju in vlaganju v človeške vire, usmerjenosti v znanje, vzpodbujanju inovativnosti in ustvarjanju inovativne klime lahko podjetje iz krize pride stabilnejše ter konkurenčnejše.

V diplomskem delu smo zapisali tudi nekaj predlogov za korekcijo obstoječega stanja, ki temeljijo na dolgoletnih delavnih izkušnjah v podjetju in ugotovitvah iz teoretičnega dela diplomskega dela. S temi predlogi bi pripomogli k splošnemu

izboljšnjo inovacijske dejavnosti v celoti. Pomanjkljivost glede promoviranja in poznavanja inovativne dejavnosti se lahko dokaj hitro spremeni z uvedbo obvezne predstavitve dejavnosti novozaposlenim in promocijskim gradivom za zaposlene. Ustvarjanje inovacijske klime je problem, s katerim se mora spoprijeti najvišje vodstvo, ki direktno vpliva na pogoje (čas, urejenost delavnih mest itd.), ki so potrebni za doseganje zelenih rezultatov, dober zgled lahko pobere kar v poslovni enoti Mehatronika. Ključni pomen v tej zgodbi pa odigrata vodenje in komuniciranje na vseh ravneh organizacije. Ustrezno vodenje, ki v pogovorih in dejanjih vzpodbuja inoviranje, lahko bistveno pripomore k izboljšanju stanja. Samo vodenje brez ustrezne komunikacije ter sodelovanjem zaposlenih in nadrejenih ne pripelje do zelenih rezultatov. V prvi vrsti je potrebno zagotavljati pogoje, ki zaposlenim omogočajo inovativno razmišljanje, in omejiti ovire, ki so poznane.

Raziskava je razkrila pomanjkljivosti, ki jih je potrebno odpraviti, če želijo inovativno dejavnost dvigniti na evropsko raven. S pravilnim pristopom vseh udeležencev v tem procesu je to mogoče doseči, kot dober primer vzemimo poslovno enoto Mehatronika.

8 LITERATURA

A time for new ideas, Innovation in Central Eastern Europe and Turkey.

Pridobljeno 26. 12. 2009 s svetovnega spleta:

http://a330.g.akamai.net/7/330/25828/20080702153742/graphics.eiu.com/upload/ORACLE_INNOVATION.pdf

Clayton M. Christensen (2003). The Innovator's Solution. London: Harvard Business Press

Devetak, G. (1980). Tehnične inovacije. Ljubljana: Delavska enotnost.

Fon, V. (2009). Poročilo o inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki za leto 2008. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika.

Fraschetti, M. (1992). A Summary of the Frascati Manual – Definitions of R&D (DSTI/AES/STPNESTI (93)6, OECD.

Globalna kriza in izzivi vodenja. Pridobljeno 29. 12. 2009 s svetovnega spleta:

<http://www.fpmonitor.si/component/content/article/29-junij/58-globalna-kriza-in-izzivi-vodenja>

Inovacijski proces. Pridobljeno 28.03.2009 s svetovnega spleta:

<http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces>

Inovativnost. Pridobljeno 3. 5. 2009 s svetovnega spleta:

<http://www.modraideja.com/Inovativnost.html>

Inovativnost 2.0 – kako s sodelovalnimi orodji ustvarjati prostor in čas za inovativnost v podjetjih. Pridobljeno 4. 5. 2009 s svetovnega spleta:

<http://www.inovativnost.com/2009/04/26/inovativnost-20-kako-s-sodelovalnimi-orodji-ustvarjati-prostor-in-cas-za-inovativnost-v-podjetjih/>

Iskra Avtoelektrika. (2007). Pravilnik o inovacijah ustvarjenih v delovnem razmerju. Poslovni dokumenti. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika.

Kavčič, B. Inovativna organizacijska kultura. Pridobljeno 30. 4. 2009 s svetovnega spleta: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID980507.doc>

Kozoderc, D. (2009) V krizi ni prostora za inovativnost. Režimo stroške in stranke.

Pridobljeno 28. 3. 2009 s svetovnega spleta:

<http://inovativno.wordpress.com/2009/02/>

Likar, B. (2001). Inoviranje, druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.

Mulej M. in soavtorji. (2008). Invencijsko-inovacijski managementa z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja). Maribor: Univerza v Mariboru.

Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva. Pridobljeno 28. 12. 2009 s

svetovnega spleta:

http://www.inovativnost.net/clanki/inovativnost_IRT3000.pdf

Pečjak, V. (1989). Poti do idej. Ljubljana: Samozaložba.

Poslanstvo, vizija in vrednote. Pridobljeno 4. 5. 2009 s svetovnega spleta:

<http://www.iskra-ae.com/slo/mission.php>

Poslovna odličnost. Pridobljeno 4. 5. 2009 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com/slo/excellence.php>

Purg, D. in Simon, H. (2009). Vodenje, ki premaguje krizo (Role models of leadership beyond the crisis). Bled: IEDC – Poslovna šola.

Raziskave in razvoj. Pridobljeno 30. 4. 2009 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com/slo/rd.php>

Rebernik, M. in sodelavci (1997). Podjetništvo in management. Maribor: Univerza v Mariboru.

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Moje ime je Adrijan Spačal in sem absolvent Poslovno-tehniške fakultete Univerze v Novi Gorici. Anketni vprašalnik je namenjen zaposlenim v poslovni enoti Avtoelektrika. S pomočjo ankete želim ugotoviti vzroke za nižje število prijavljenih invencij in inovacij v primerjavi z drugimi poslovnimi enotami. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni za izdelavo diplomske naloge in v prid organizaciji.

1. Starost	Delavno mesto	Stopnja izobrazbe
a) do 20 let	a) Delavec – proizvodnja	a) I – nedokončana OŠ
b) 20–26 let	b) Delavec – režija	b) II – dokončana OŠ
c) 26–32 let	c) Vodstveni delavec	c) III – poklicna, 2-letna
d) 32–38 let		d) IV – poklicna, 3-letna
e) 38–44 let		e) V – srednja, 4-letna
f) 44–50 let		f) VI – višja šola
g) nad 50 let		g) VII – visoka šola
		h) VIII – magisterij
		i) IX – doktorat

2. Kaj pomeni v podjetju Iskra Avtoelektrika pojem "ISKRICA"?

- a) Pojem "ISKRICA" je pomanjševalnica od ISKRA.
- b) Pojem "ISKRICA" pomeni inovacija ali koristna ideja.
- c) Slišal sem za "ISKRICE", vendar ne vem, kaj izraz pomeni.
- d) Ne vem.

3. Koliko "ISKRIC" ali "KORISTNIH IDEJ" ste prijavili v letu 2008?

- a) Nič.
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) Več kot 3.

4. Ali poznate vsebino Pravilnika o inovacijah?

- a) Da.
- b) Delno.
- c) Vem, da obstaja.
- d) Ne.

5. Katere so lastnosti novega Pravilnika o inovacijah? (Možnih je več odgovorov.)

- a) Skupinsko prijavljanje izboljšav.
- b) Posamično prijavljanje inovacij.
- c) Skupinsko nagrajevanje.
- d) Posamično nagrajevanje.
- e) Daje možnost stalne 1 % stimulacije.
- f) Da je max. nagrada 4 plače.

6. Kako pogosto se s sodelavci pogovarjate o predlogih za izboljšanje delovnega procesa?

- a) Vsak dan.
- b) Vsaj enkrat tedensko.
- c) Vsaj enkrat letno – mesec inovacij.
- d) Vsaj enkrat mesečno.
- e) Nikoli.

7. Kako pogosto se z vodjo pogovarjate o predlogih za izboljšanje delovnega procesa?

- a) Vsak dan.
- b) Vsaj enkrat tedensko.
- c) Vsaj enkrat letno – mesec inovacij.
- d) Vsaj enkrat mesečno.
- e) Nikoli.

8. Na kakšen način vaš predpostavljeni vzpodbuja inoviranje? (Možnih je več odgovorov.)

- a) S finančno stimulacijo.
- b) Pomaga s svojim znanjem in izkušnjami.
- c) S pohvalami.
- d) Ne vzpodbuja inoviranja.
- e) Prepušča avtorjem idej svobodo.

9. Kakšen je po vašem mnenju način motiviranja zaposlenih v poslovni enoti Avtoelektrika za inoviranje?

- a) Zelo dober.
- b) Primeren.
- c) Zadovoljiv.
- d) Neprimeren.

10. Kaj bi vas stimuliralo, da bi razmišljali o inovacijah?

- a) Finančne nagrade.
- b) Vzpodbudni in sodelovalno delavno okolje.
- c) Zaupanje in pripadnost.
- d) Pohvale.
- e) Odprta komunikacija.
- f) Drugo.

11. Prijavili ste inovacijo oz. koristno idejo in do danes niste dobili odgovora nanjo. Kaj si mislite o tem?

- a) Še vedno upam na odgovor.
- b) Razočaran sem nad odnosom odgovornih do prijaviteljev.
- c) Me ne zanima.
- d) Drugo.

12. Kako bi ocenili način prijavljanja inovacij – "Iskric" preko interneta?

- a) Zelo dober.
- b) Primeren.
- c) Zadovoljiv.
- d) Neprimeren.

13. Kako pomembno je po vašem mnenju inoviranje za razvoj podjetja?

- a) Zelo pomembno.
- b) Pomembno.
- c) Delno pomembno.
- d) Nepomembno.

14. Katere ovire so po vašem mnenju najpogostejše pri uvajanju inovativnih idej?

- a) Ekonomske ovire – visoki stroški vlaganja.
- b) Odpor nadrejenih.
- c) Strah pred novostmi.
- d) Socialne ovire – zmanjšanje delovne sile.
- e) Nezainteresiranost za inovativno dejavnost.
- f) Slabo poznavanje tematike.

15. Kaj bi bilo potrebno storiti, da bi povečali število "ISKRIC" v poslovni enoti Avtoelektrika? (Možnih je več odgovorov.)

- a) Zvišati denarne nagrade.
- b) Izobraževanje vodij o pomenu inovativne dejavnosti.
- c) Zainteresirati posameznike.
- d) Večja podpora vodstva.
- e) Drugo.

Hvala za sodelovanje.