

Naslov članka/Article:

Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12

Culture of Committed Innovators 3 × 12

Avtor/Author:

Petra Gražl

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 39, 1/2018, letnik 16

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2018

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12

Petra Gražl

Zavod VednoZavedno

Inovativnost zaposlenih in kako jo spodbujati? Inovativnost se ne zgodi sama od sebe. Vodstvo mora v organizaciji vzpostaviti idealno organizacijsko kulturo, ki je predpogoj za večjo zavzetost zaposlenih. Hkrati mora sistematično izvajati dejavnosti, ki pripomorejo k temu. Zavzeti zaposleni namreč ustvarjajo in uresničijo več idej. V metaforičnem pomenu je organizacijska kultura njiva, na katero posejemo semena (zavzeti zaposleni), ideje pa so plodovi, ki na njej zrastejo. V prispevku bom obravnavala sistem dela z zaposlenimi, s pomočjo katerega lahko vsaka organizacija vzpostavi idealno organizacijsko kulturo, poveča zavzetost in inovativnost zaposlenih ter izboljša rezultate poslovanja. Sistem dela z zaposlenimi Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12 temelji na raziskavi, preučevanju literature in dolgoletni praksi ter je preverjen na primeru Komunale Brežice, ki je dobitnica številnih priznanj in najbolj inovativno komunalno podjetje pri nas. Sestavljen je iz treh stebrov: idealna organizacijska kultura, zavzetost zaposlenih, sistematično spodbujanje idej. Sistem je bil razglašen za najboljši projekt, pri katerem odkrivajo in nagrajujejo dobre in učinkovite prakse ravnanja z ljudmi pri delu, HRM projekt 2017 v Sloveniji.

Gljučne besede: idealna organizacijska kultura, zavzetost, sistematično spodbujanje idej

Uvod

V storitvenih dejavnostih so zaposleni srce in duša organizacije. Od njih je najbolj odvisno, kolikšno bo zadovoljstvo kupcev z opravljenimi storitvami, kakšno bo število reklamacij in kakšen bo ugled organizacije ali podjetja.

Kot magistrica poslovnih ved, NLP-mojster praktik in HR-manager sem pri dolgoletnem delu z ljudmi ugotovila, da je njihova zavzetost ključna za doseganje ciljev organizacije in učinkovitost pri delu. Iz izkušnje vem, da je zavzetost močno povezana s svobodo pri izražanju idej, izboljšav, rešitev posameznika, iz česar pogosto sledijo nove ideje. Ena izmed glavnih nalog vodij je spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, s čimer v podjetju postavijo temelje za kulturo, ki je odprta za ideje in inovacije. Posledica tega so odlični izdelki in storitve, velika pripadnost organizaciji ter zavzetost pri delu.

Organizacijska kultura, inovativna in idealna kultura ter zavzetost

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je način razmišljanja, vedenja in delovanja v določeni skupini ali podjetju. Prav zaradi tega je izredno pomembno, da je ustrezna in konstruktivna, saj bodo potem takšni tudi odnosi, delovanje in vedenje zaposlenih.

Definicij organizacijske kulture je veliko. Iz analize je razvidno, da med pojmovanji organizacijske kulture obstajajo kar velike razlike, zato je nesmiselno konstruirati enotno definicijo. Enega izmed najuspešnejših poskusov sinteze različnih definicij organizacijske kulture sta naredila Kotter in Heskett (Kavčič 2011, 13), ki sta pri tem opazila nekaj pomembnih razlik. Tako definicije ločita na dve ravni: ena se nanaša na vidnost organizacijske kulture, druga na njeno spremenljivost. Z vidika vidnosti se definicije razlikujejo po tem, ali in koliko poudarjajo globlje, nevidne sestavine organizacijske kulture in koliko se pri tem omejujejo na zunanje, vidnejše pojave. Z vidika spremenljivosti organizacijske kulture nekateri poudarjajo predvsem njeno stabilnost, trajnost in to, da jo je težko spreminjati. Drugi avtorji v definicijah usmerjajo pozornost k temu, kako je mogoče organizacijsko kulturo razmeroma hitro spreminjati.

Organizacijsko kulturo bi lahko primerjali z naravnima pojavoma, vetrom in plimovanjem. Včasih sta neopazna, drugič očitna. Imata neverjetno moč, da onemogočita določene procese in zavreta napredek. Ne da se ju bistveno spremeniti ali ukrotiti, toda če ju upoštevamo in razumemo ter znamo izkoristiti njune skrite moči, lahko postaneta vir energije in močna podpora podjetju (Katzenbach, Oelschlegel in Thomas 2016).

Ena od najbolj splošno sprejetih in najpogosteje citiranih je Scheinova definicija; kulturo pojmuje kot dinamičen pojav, ki nas ves čas obdaja. Ustvarjamo jo z našimi interakcijami z drugimi ljudmi, oblikuje pa jo vedenje vodij, s čimer se vzpostavijo oblika, navade, pravila in norme, ki usmerjajo vedenje in ga omejujejo. Organizacijska kultura je niz psiholoških predispozicij, ki jih imajo člani organizacije in zaradi katerih delujejo na določen način (Shein 2004, 1).

Med slovenskimi avtorji je enostavno definicijo organizacije kulture najti pri Mihaličevi (2007, 5), ki jo definira kot »celostni in organizacijski sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in delovanja zapo-

slenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij znotraj podjetja kot z zunanjim okoljem».

V članku obravnavam organizacijsko kulturo kot lepilo, ki organizacijo drži skupaj in je otipljiv odraz njene »osebnosti«. Skozi prepričanja, pričakovanja, norme, rituale, komunikacijske vzorce, simbole in strukturo nagrajevanja izraža osebnost, temeljne vrednote in usmeritve podjetja in je rezultat vrednot, vedenja in mnenj vodij (Korelc 2009, 59, 69).

Kultura inovativnosti

Inovacije so postale najpomembnejše gonilo rasti, uspešnosti in vrednotenja organizacije. Kultura inovativnosti je po mojem mnenju hkrati tudi kultura eksperimentiranja; zanjo so značilni občasni padci in neuspehi, predvsem pa izobraževanje in ustvarjanje na temeljih učenja.

Kultura inovacij je glede na navedbe Margaret Rouse (2015) delovno okolje, v katerem vodje vzgajajo in pri zaposlenih spodbujajo kreativen način razmišljanja in njegovo uporabo. Organizacije, ki spodbujajo kulturo inovativnosti, živijo v prepričanju, da inovacije niso samo značilnost vodij, temveč lahko ideja pride od vsakogar.

Violeta Bulc je (2011) zapisala, da je inovacijski ekosistem, kot sama poimenuje kulturo, sistem, namenjen kreativnim rešitvam, in to na odprto in naraven način. Omogoča celostno razumevanje potreb, rešitev in posledic, povezanih z inovacijskimi procesi in samimi inovacijami. To je okolje, v katerem se ideje lahko oblikujejo, mogoče jih je preverjati, pripeljati na raven invencije, čemur sledi umeščanje na trg (inovacija) in na koncu upravljanje v procesu trajnostne inovacije.

V članku kot kulturo inovativnosti obravnavamo okolje, v katerem lahko posameznik izrazi svoje potenciale, se opolnomoči, osebno raste, v njem ustvarja in inovira. Obravnavamo jo kot odprto organizacijsko kulturo, v kateri je vodja najpomembnejši dejavnik, ki pripomore k vzpostavitvi okolja, naklonjenega inovacijam. Takšna organizacijska kultura je po našem mnenju idealna, in to tako za zaposlenega kot za uporabnika in lastnika. V kulturi, v kateri je zaposleni pomemben člen organizacije, ki soustvarja uspeh, so zaposleni zavzeti in lahko brez naporov ustvarjajo veliko dodano vrednost. Osnovni pogoj za inovativno okolje je vzpostavljena ustrezna organizacijska kultura, v kateri spodbujajo ustvarjalnost.

Slog vodenja, ki spodbuja inovativnost

Vodja ima na organizacijsko kulturo največji vpliv. Tako lahko vodje s svojim vedenjem v organizaciji spodbujajo inovacije ali jih zavirajo. Vodenje je odnos med vodjo in zaposlenimi. Pomeni sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev (Malec 2017). Poznamo štiri sestavine vodenja (Tušak in Blatnik 2015, 10): vodja, skupina, člani in okolje. Najpomembnejša je vez med vodjo in zaposlenimi.

Slog vodenja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov organizacijske klime. Toliko kolikor je različnih osebnosti vodij, toliko različnih slogov vodenja je. Kako v organizaciji ustvarjati okolje, v katerem bodo zaposleni uživali, se razvijali, ne pa izčrpavali? Kako ustvariti okolje, v katerem bodo zaposleni dali od sebe več, kot od njih pričakujemo, in s tem lažje in hitreje dosegali zastavljene cilje? Vsak zaposleni ima določen talent, od vodje pa je odvisno, ali ga bo prepoznal in ali ga bo znal zvabiti na površje. Predvsem pa je pomembno, kako doseči, da bodo zaposleni ustvarjalni.

V zadnjem času prihaja do preobrazbe miselnosti vodij, saj recept za uspešnost organizacije ni le pretirana rezultatska naravnost, ampak graditev vzajemnih odnosov med vodji in zaposlenimi, namen pa je opolnomočiti zaposlene, povečati njihovo pripadnost organizaciji in zavzetost. Logična posledica tega pa je tudi večja uspešnost organizacije. Tako so v zadnjem času, kot pravi Gruban (2007), prišle v ospredje naslednje kompetence: avtentičnost, čustvena in politična inteligenca in osredotočenost.

Avtentično vodenje. Organizacije 21. stoletja zahtevajo nove načine vodenja, kakršno je avtentično vodenje; značilno je za vodje z visoko stopnjo avtentičnosti, ki vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter v odnosu z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo verodostojnost ter si pridobijo spoštovanje in zaupanje. Lahko so direktivni, participativni ali avtoritativni. Avtentičen vodja pozna svoje prednosti in slabosti tako dobro, da ima dovolj samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti, da opolnomoči tudi sodelavce in da skupaj dosegajo zastavljene cilje (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 106–108, 111). Avtentični vodje navdihujejo sodelavce, da na delovnem mestu delujejo avtentično, in ob tem, ko ravnaajo v skladu s svojimi moralnimi načeli, čutijo, da je to, kar delajo, smiselno. Pomemben je tudi odnos med vodenjem in zavzetostjo za delo. Zavzetost zaposlenih močno vpliva na produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, nesreče pri delu, na fluktuacijo delavcev,

kulturo in ugled organizacije. Avtentične vodje najbolj opišemo kot tiste, ki vodijo z zgledom, njihovo odločanje je pregledno, izžarevajo samozavest, optimizem, upanje, so prožni, njihove besede so v skladu z dejanji. Pozitivna čustva avtentičnega vodje se širijo med zaposlene. Za avtentično vodenje je ključno samoobvladovanje, tj. proces, v katerem avtentični vodje svoje vrednote uskladijo s svojimi nameni in dejanji. Ker proces avtentičnega vodenja s časom preide na vse zaposlene, začnejo ti delovati podobno in tako avtentični vodje čez čas postanejo temelj pozitivne organizacijske kulture in družbe (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 106–108).

Lastnost avtentičnega vodenja je, da se sčasoma razvijajo tako vodje kot sodelavci, saj odnosi med njimi postanejo bolj avtentični. Avtentičen vodja je sodelavcem vzornik, trener, mentor in svetovalec, torej spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 111).

Sposobnosti avtentičnega vodje so neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, želja po priznanju svojih omejitev, preglednost in zavezanost k odgovornosti za svoja dejanja ter nagrajevanje poštenosti in integritete (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 115).

Transformacijsko vodenje. Transformacijsko vodenje je način, pri katerem vodja vzvode za motivacijo zaposlenih poišče v njihovih potrebah po samopotrjevanju, samouresničevanju ter želji po uresničevanju višjega smisla. Da bi mu to uspelo, s sodelavci vzpostavi odprt sodelovalen odnos, se zanima zanje, za njihove cilje ter jim pomaga, da jih uresničijo. Za transformacijskega vodjo so zaposleni celovite osebe, ki si želijo pri delu zadovoljevati svoje ključne vrednote in potrebe. Rezultat tovrstnega vodenja je sprememba v mišljenju ljudi, ki lahko ob takem pristopu več prispevajo k rezultatom organizacije, pokažejo ustvarjalnost, so bolj proaktivni in zato pri opravljanju dela doživljajo več osebnega zadovoljstva. Na splošno je osnovna prednost transformacijskega vodenja ta, da vodja spodbuja samomotivacijo zaposlenih (Račnik 2010). Transformacijski vodja podrejene spodbuja, da oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela, tako da so notranje motivirani za doseganje ciljev organizacije, saj so prepričani, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje potrebe in dosegajo svoje cilje; temu lahko rečemo tudi opolnomočenje ljudi (Zadel 2015, 52–53).

Sodelovalno vodenje. Med slogi vodenja, ki so primerni za izgradnjo kulture inovativnosti, moramo omeniti še sodelovalno vodenje. Gre za »stanje duha, zato voditelj nenehno trenira in si prizadeva porabiti celoten svoj potencial ter potencial sodelavcev. Pre-

poznava dinamiko, kompleksnost in medsebojno odvisnost sistemov. Razvija tudi duhovno inteligenco. Zavestno se uri za odpiranje novih možnosti. Zaveda se, da je pomemben preplet vseh posameznikovih znanj. Prva odgovornost sodelovalnega voditelja je vodenje samega sebe. To se kaže v uravnovešenosti, osredotočenosti, povezovanju, odsotnosti ega in dokazovanju svojega prav. Za doseganje tega je potrebno dobro poznavanje samega sebe, ozaveščanje vzvodov, ki vodijo do želenih in neželenih načinov obnašanja in spreminjanja samega sebe.« (Klopčič 2015, 211).

Idealna organizacijska kultura

Kaj je idealna organizacijska kultura? Je to kultura, v kateri so zaposleni vrednota ali v kateri je pomembna učinkovitost? Idealna kultura je za vsako organizacijo drugačna. Zaposleni bodo prav gotovo izbrali tako organizacijsko kulturo, ki jim bo dala energijo, v kateri se bodo pri tem, kar počnejo, počutili dobro, v kateri bodo sodelovali pri izvajanju strateških ciljev organizacije in v kateri bodo vladali odnosi medsebojnega spoštovanja in zaupanja.

Raziskava McKinsey & Company (Barsh, Capozzi in Davidson 2008) ugotavlja, da je več kot 70 odstotkov vodstvenih delavcev potrdilo, da bodo inovacije najmanj eden izmed treh ključnih dejavnikov, ki bodo vplivali na rast organizacij v naslednjih treh do petih letih. Preostali vodje vidijo inovacije kot najpomembnejši način, da organizacija pospeši hitrost sprememb v današnjem poslovnem okolju. Vodilni strategji namesto tradicionalnih izdelkov in storitev raziskujejo nove produkte, inovacije v poslovnih procesih, distribuciji, vrednostnih verigah, poslovnih modelih in tudi v managementu. Če na eni strani obstaja zavedanje o pomenu inovacij za organizacijo, pa je resničnost popolnoma drugačna. Kar 65 odstotkov vodij je nad svojo sposobnostjo spodbujanja inovacij v organizaciji razočaranih. Zakaj prihaja do takšne razlike med željami in resničnostjo? Avtorji pravijo, da je ustvariti kulturo, v kateri inovativnost igra glavno vlogo, veliko težje, kot si lahko vodje predstavljajo (Barsh, Capozzi in Davidson 2008).

Pri razvoju modela smo kot idealno obravnavali organizacijsko kulturo z naslednjimi značilnostmi:

- vključevanje zaposlenih v strateške dejavnosti organizacije;
- odprtost za podajanje idej in inovacij;
- usmerjenost v ljudi in timsko delo;
- vodenje z zgledom;

- managerji so učitelji in ekipni delavci;
- skupno odločanje in prevzemanje odgovornosti;
- veliko medsebojno spoštovanje in zaupanje;
- korektno in konstruktivno podajanje povratnih informacij zaposlenim;
- velika motivacija in zavzetost zaposlenih;
- tveganje in napake so priložnost za učenje, rast in spremembe;
- organizacija je usmerjena v prihodnost in se hitro prilagaja spremembam;
- komunikacija je pogosta, neformalna, interaktivna in poteka v več smereh.

Zavzetost zaposlenih

Zavzetost pogosto zamenjujemo z zadovoljstvom ali srečo. Vendar so zaposleni lahko zadovoljni, tudi če niso zavzeti. Le zavzeti zaposleni pa lahko zagotavljajo večjo delovno in s tem poslovno uspešnost. Po podatkih Grubana (2005) so se samo zavzeti zaposleni pripravljene nadpovprečno angažirati in s pripadnostjo podjetju v vsem, kar počnejo, dosegati izjemne rezultate.

Zavzetost lahko na kratko povzamemo kot spoznanje, kako in koliko zaposleni pozitivno razmišljajo o svoji organizaciji, kaj o njej čutijo in koliko so pripravljene biti proaktivni, da bi dosegli njene cilje. Gruban (2005) navaja, da so zavzeti tisti zaposleni, ki so polni energije, delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem delajo. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.

V organizaciji s prepričljivo vizijo, jasnim poslanstvom, na temelju katerega usmerjajo posameznika, v kateri imajo zaposleni občutek, da lahko nekaj prispevajo in spremenijo, ter v kateri vodje vodijo z zgledom, bodo zaposleni bolj zavzeti kot sicer. Rezultati raziskav so pokazali, da je eden od najpomembnejših dejavnikov ravno vodenje z zgledom, in v podjetjih, za katera je značilno takšno vodenje, so zaposleni pripravljene narediti več, kot od njih zahtevajo, in so v tem, kar delajo, bolj strastni. Najpomembnejši za zavzetost so: vizija, temeljne vrednote, zmogljivosti, razvoj posameznikovih potencialov in opolnomočenje.

Tako so za večjo zavzetost potrebne jasne in skupne vrednote, ki narekujejo, kako bomo poslovali, značilen slog vodenja, strokovno znanje in vodenje z zgledom. Rezultat tega so navdušeni,

zvesti in ponosni zaposleni, vse to pa prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Če hočemo to doseči, moramo biti pozorni tako na stopnjo zavzetosti zaposlenih kot na zdravo organizacijsko kulturo (Denison Consulting 2010).

Raziskava o kulturi inovativnosti in zavzetosti zaposlenih v Komunali Brežice

Z raziskavo sem želela odgovoriti na naslednje glavno raziskovalno vprašanje:

- Ali obstaja povezava med organizacijsko kulturo in zavzetostjo ter med inovativnostjo zaposlenih v podjetju Komunala Brežice, d. o. o.?

Pri tem sem si prizadevala odgovoriti tudi na specifična raziskovalna vprašanja:

- Kakšna je zavzetost zaposlenih v podjetju?
- Ali v podjetju obstaja organizacijska kultura, ki je naklonjena inovacijam, in ali obstaja razlika med vodstvenimi in operativnimi delavci?
- Ali v podjetju obstaja organizacijska kultura, ki omogoča veliko zavzetost zaposlenih, in ali obstaja razlika med vodstvenimi in operativnimi delavci?
- Ali so zaposleni, ki so kulturo v podjetju ocenili kot inovativno, bolj zavzeti od drugih zaposlenih?

Raziskovalna strategija, ciljna populacija in vzorec

Pri raziskavi sem uporabila kvantitativno raziskovalno strategijo, saj sem obdelovala številčne podatke. Ugotavljala sem soodvisnost, in sicer med kulturo v podjetju, zavzetostjo in inovativnostjo zaposlenih. Pri tem sem upoštevala soodvisnost med odgovori/rezultati – ali so tisti zaposleni, ki so kulturo organizacije ocenili kot odprto in inovativno, tudi bolj zavzeti, torej ali obstaja pozitivna povezanost med kulturo organizacije, stopnjo zavzetosti in inovativnostjo zaposlenih.

V raziskavi sem anketirala celotno populacijo, saj so bili njen predmet vsi zaposleni v podjetju Komunala Brežice; v njem je bilo na dan anketiranja 85 redno zaposlenih. Od tega je bilo 8 oseb trenutno odsotnih zaradi zdravstvenih razlogov ali na porodniškem dopustu, zato jih nisem vključila v raziskavo. Ankete sem razdelila 77 zaposlenim. Zaposlenim, ki so izpolnjevali tiskano različico,

sem jih izročila osebno, tistim v pisarnah pa sem po elektronski pošti poslala povabilo, naj jo izpolnijo po odprtokodni aplikaciji za spletno anketiranje 1KA. Izpolnjevanje je potekalo anonimno; v dogovorjenem roku mi je izpolnjene ankete vrnilo 73 zaposlenih, to je 95 odstotkov prisotnih, kar je odličen odziv. Nato sem izpolnjene ankete analizirala.

Metode in tehnike zbiranja podatkov

Pri uporabljenih tehnikah sem se odločila za anketo, v kateri so zaposleni sodelovali osebno in anonimno. Tako sem lahko kvantitativne podatke tudi analizirala in preverila korelacijo med spremenljivkami (obstoj inovativne kulture v podjetju in zavzetost zaposlenih). Za to tehniko sem se odločila, ker poznam zaposlene, ki so vedno pripravljeni sodelovati v anketah. Verjamem, da so bili tako pridobljeni odgovori veliko bolj iskreni, kot bi bili npr. v intervjuju, saj je bila anketa anonimna. Poleg tega sem za to tehniko porabila manj časa, kot bi ga za intervju.

Zaradi preproste in brezplačne možnosti anketiranja po odprtokodni aplikaciji za spletno anketiranje 1KA, ki ponuja tudi analiziranje rezultatov, sem se odločila, da bom med zaposlenimi, ki pri svojem delu uporabljajo računalnike, anketo izvedla s pomočjo tega programa.

Posebnih težav pri izvedbi ankete nisem imela. Da sem zagotovila odgovore na vsa vprašanja, sem v sistemu 1KA vključila zaklepanje in tako onemogočila, da bi se anketiranci premaknili k naslednjemu vprašanju, če niso odgovorili na prejšnje. Pri izpolnjevanju anket v tiskani obliki pa sem vse sodelujoče seznanila s tem, kako pomembno je, da odgovorijo na vsa vprašanja.

Pri pripravi vprašalnika sem izhajala iz specifičnih vprašanj in ga oblikovala s pomočjo že obstoječih vprašalnikov in virov, kot sta Gallupov vprašalnik Q12 (Harter idr. 2006) in vprašalnik Primoža Zupana (Zupan 2016). Anketni vprašalnik sem razdelila na tri dele. V prvem sem ugotavljala, ali v podjetju obstaja organizacijska kultura, ki je naklonjena inovacijam, pri čemer sem se osredotočila na vprašanja, povezana z odprtostjo vodij za ustvarjanje novih idej, spodbujanje zaposlenih k iskanju novih idej in razvoju novih storitev oziroma produktov. Pri tem sem preverjala, ali zaposleni ocenjujejo, da je v podjetju učenje vrednota, ali je vodstvo novim idejam naklonjeno ipd. V drugem delu sem ugotavljala stopnjo zavzetosti v podjetju, in sicer s pomočjo vprašanj iz Gallupovega vprašalnika Q12 (Harter idr. 2006). Pri tem sem pre-

verjala medsebojni odnos med zaposlenimi in vodji. V tretjem delu sem ugotavljala, ali obstaja povezava med organizacijsko kulturo, zavzetostjo in inovativnostjo. V okviru demografskih vprašanj sem poizvedovala po starosti, izobrazbi, spolu, dobi zaposlitve v organizaciji in delovni funkciji (vodilni ali operativni kader). Vprašalnik je imel 31 trditev.

Pred izvedbo raziskovanja sem razumljivost in smiselnost vprašalnika preverjala pri ekipi štirih strokovnih delavcev in prijateljev, ki niso bili vključeni v raziskavo. Na podlagi njihovih pripomb sem vprašalnik še nekoliko dodelala, predvsem jezikovno, malo pa tudi vsebinsko.

Povabilo k izpolnjevanju ankete sem zaposlenim posredovala po elektronski pošti in osebno. Pri tem sem poudarila, kako pomembno je, da mi čim več anket vrnejo, saj je to za verodostojnost podatkov v raziskavi ključno. Zaposleni so ankete oddali v za to namenjene škatle, ki so bile nameščene na vseh lokacijah. Izpolnjene ankete sem prejela v roku največ petih dni.

Pridobljeni podatki so se zbirali v bazi ponudnika aplikacije za spletno anketiranje 1 KA. Rezultate anket v tiskani obliki sem prav tako prenesla v to aplikacijo, kjer sem lažje izvedla analizo. Ko so bili vsi podatki zbrani v aplikaciji, sem analizo izvozila v Excel in s pomočjo tega orodja pripravila grafe in drugo gradivo za analizo.

Obdelava podatkov

Za obdelavo rezultatov sem uporabila opisno (deskriptivno) statistiko. Ta je namenjena organizaciji, povzemanju in opisovanju zbranih podatkov (Prevolnik Rupel 2015). Ugotavljala sem tudi soodvisnost me inovativnostjo in zavzetostjo zaposlenih.

Pri obdelavi podatkov sem si pomagala s funkcijami, ki jih omogoča aplikacija za spletno anketiranje 1 KA, in orodjem Excel, v katerem sem pripravila grafe in preglednice. Pri vseh odgovorih sem izračunala deleže in aritmetično sredino, to je navadno povprečje, ki je vsota vseh posamičnih vrednosti spremenljivke, deljena s številom enot v populaciji (Prevolnik Rupel 2015). Pri nekaterih trditvah sem izračunala tudi standardni odklon.

Rezultati sistema na primeru Javnega podjetja Komunala Brežice, d. o. o.

V raziskavi primera Komunale Brežice, ki je kot prva uvedla sistem Kultura zavzetih inovatorjev 3×12 , sem potrdila, da:

- so zaposleni v Komunali Brežice zelo zavzeti (povprečna ocena po Gallupu je bila 4);
- da v podjetju obstaja organizacijska kultura, ki je naklonjena inovacijam;
- da je odvisnost med inovativnostjo in zavzetostjo zaposlenih v podjetju velika, močna in pozitivna;
- da so organizacijska kultura, zavzetost in inovativnost zaposlenih v podjetju Komunala Brežice tesno povezane spremenljivke in odvisne ena od druge.

Na podlagi raziskave, preučevanja literature in dolgoletnih izkušenj, ki sem jih pridobila v podjetju Komunala Brežice, sem pripravila sistem dela z zaposlenimi, ki je uporabno orodje za vse vodje v podjetju in ga je mogoče uvesti v katero koli storitveno organizacijo. Njegova posebnost je, da je celosten, preverjen v praksi in da so rezultati implementacije preverljivi na primeru podjetja Komunala Brežice, ki je v šestih letih poslovanja – z uporabo tega sistema – doseglo naslednje rezultate (Grajzl in Zupančič 2018):

- za 105 % več ločeno zbranih odpadkov na domovih uporabnikov (slika 1);
- za 96 % manj odpadkov, odloženih na odlagališče (vse preostalo se reciklira) (slika 2);
- povečanje prihodkov podjetja za 130 %;
- povečanje števila zaposlenih za 57 %;
- z izvedbo družbeno odgovornih inovativnih projektov v podjetju vsako leto prihranijo čez 500.000 EUR; štiričlanska družina v občini Brežice tako privarčuje povprečno 7 EUR na mesec;
- cene komunalnih storitev so vsako leto nižje;
- veliko zadovoljstvo uporabnikov (98,3 %);
- zelo zavzeti zaposleni (povprečna ocena po Gallupu je 4);
- več kot 60 idej, ki jih zaposleni predlagajo na leto;
- majhna odsotnost z dela;
- najmanj 30 družbeno odgovornih projektov letno;
- naziva Družini prijazno podjetje in Učea se organizacija, ISO 9001:2015;
- velika organizacijska energija (indeks je v projektu nacionalnega merjenja organizacijske energije leta 2016 znašal 2,33 in podjetje uvršča v sam vrh slovenskega gospodarstva);



SLIKA 1 Količina v gospodinjstvih ločeno zbranih odpadkov po letih (kg)



SLIKA 2 Količina odpadkov, odloženih na odlagališče, po letih (kg)

- številne nagrade in priznanja (*naj zaposlovalec leta 2016 v Sloveniji v izboru Zlata nit, nagrada Horus 2017 – slovenska nagrada za družbeno odgovornost, srebrno in bronasto priznanje za inovacije*, ki ga podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije).

Rezultati so posledica vodenja po sistemu Kultura zavzetih inovatorjev 3×12 , ki temelji na iskrenem, korektnem, poštenem, odkritem medčloveškem odnosu ter odprti komunikaciji. Vodjem je iskreno mar za vsakega od zaposlenih, ki so jim zaupani v vodenje. Kot je direktor Komunale Brežice omenil v predavanju na srečanju detektivov iz vse Evrope (Zupančič 2017), pa ni bilo vedno tako. Začetki so bili težki, tako za vodje kot za zaposlene. Leta 2011 so imeli pri opravljanju gospodarske javne službe (oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje odpadnih voda, odvoz in obdelava odpadkov, pogrebna služba) v občini Brežice izgubo, in to že več let. V začetku sanacije leta 2012 je bilo v podjetju veliko zaposlenih, ki so bili demoralizirani, nemotivirani, njihov odnos do podjetja je bil negativen. Soočali so se z velikimi težavami zaradi rednega uživanja alkohola in kaotičnih delovnih procesov. Nezaupanje v poslovanje je bilo veliko, odnos do podjetja pa odklonilen. Odkar se je vodstvo zamenjalo in so leta 2012 začeli uvajati sistem Kultura zavzetih inovatorjev 3×12 , so zaposleni sprejeli nova pravila, vrednote, norme, drugačne od tistih, ki so bile v veljavi prej. Za nekatere je bilo to pretežko in so odšli. Redno preverjanje alkoholiziranosti in dejavnosti za reševanje težav z odvisnostjo od alkohola so zaposleni sčasoma sprejeli in zdaj tako zaposleni kot njihove družine v tem vidijo smisel. Zaposleni danes sprejemajo novo organizacijsko kulturo in z njo delijo vrednote, cilje itn. Javno podjetje Komunala Brežice, d. o. o., je danes inovativno, družbeno odgovorno in okolju prijazno in je zaposlene postavilo za temelj vseh uspehov. Njihova inovativnost je ključna za uspešno poslovanje, zavzetost kot vrednoto pa so zaposleni postavili na prvo mesto, saj

so prepričani, da le srčni zaposleni lahko kakovostno opravljajo storitve (Zupančič 2017).

Kot je to uspelo Komunalni Brežice, si lahko z uvedbo sistema Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12 vsaka organizacija ali podjetje zgradi organizacijsko kulturo, ki bo omogočila prostor za inovacije in z zavzetimi zaposlenimi prispevala k uspešnosti.

Da bi projekt uspel, je treba izvesti naslednje dejavnosti:

- spodbujati odprtost vodstva, ki zaposlene usmerja k inovacijam, uresničevanju potencialov;
- povečati zavzetost zaposlenih, ki bodo z veseljem sodelovali v pobudah, spremembah, projektih;
- vzpostaviti inovacijsko organizacijsko kulturo;
- vzpostaviti medsebojno zaupanje in spoštovanje.

Celostni sistem dela z zaposlenimi Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12

Področje upravljanja s človeškimi viri mora biti nujno urejeno celostno, delne rešitve ne bodo prinesle rezultatov. Tako uvajanje ene dejavnosti ne more prinesiti želenih rezultatov, zaradi česar se npr. na dogodek, ki ga organiziramo, ne bo odzvalo veliko naših zaposlenih ali pa ne bodo hoteli sodelovati pri podajanju predlogov za naj delavca ipd. Rezultati celostnega pristopa so zavzeti zaposleni, ki prispevajo številne ideje in so jih pripravljene tudi uresničiti.

Celostni sistem Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12 temelji na treh stebrih, in sicer: idealna organizacijska kultura, zavzetost zaposlenih in sistematično spodbujanje idej. Vsak steber pa temelji na dvanajstih sklopih. Pri tem so stebri med seboj povezani in odvisni drug od drugega. Če je v organizaciji vzpostavljena idealna organizacijska kultura, ki omogoča ustvarjanje idej, to vpliva na večjo zavzetost zaposlenih, zavzeti zaposleni pa ustvarjajo več idej. Ker zaposleni lahko razvija svoj potencial v obliki idej, je še bolj zavzet, kar vpliva na organizacijsko kulturo.

Idealna organizacijska kultura

Prvi steber celostnega sistema Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12 je idealna organizacijska kultura, ki ustvarja motivirane, zadovoljne in pripadne zaposlene. Zavzeti zaposleni pa so pripravljene za organizacijo narediti več, kot od njih pričakujemo. Z veseljem

prispevajo ideje, po potrebi delajo kakšno uro več in ne izkoriščajo bolniškega dopusta. Vsak vodja bi moral, če hoče zagotoviti dolgoročno uspešnost, v organizaciji ustvariti idealno organizacijsko kulturo. V nadaljevanju bomo predstavili dvanajst sklopov, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko govorimo o idealni organizacijski kulturi.

Usmerjenost v ljudi in timsko delo

Ljudje so temelj vseh procesov v organizaciji. Vodja utemeljuje njen razvoj na zavzetih zaposlenih. Le takšni namreč lahko dosegajo uspehe in pripomorejo h konkurenčnosti in uspešnosti. Zavzetost je rezultat številnih dejavnikov, ki so vsi usmerjeni v ljudi in ki jih posebej obravnavam v poglavju o zavzetosti. Timsko delo v organizaciji je izjemno pomembno, saj je v večini primerov ravno to ključno za učinkovito doseganje ciljev. Vodja skrbno sestavlja funkcionalne in učinkovite time in upošteva pravilo različnih vlog posameznikov v njih in smernice za učinkovito delovanje timov, ki so: dobro opredeljen in jasen cilj, medsebojno povezovanje in dopolnjevanje znanja in izkušenj članov tima, zagotavljanje ravnovesja med vlogami in izogibanje ekstremom, skrb za presežek individualnega prispevka vsakega člana tima, iskanje in zagotavljanje ravnovesja med njegovimi člani, zagotavljanje medsebojne podpore med člani tima, spremljanje napredka in zagotavljanje povratne informacije članom tima, skrb za razvoj članov tima ter tima kot celote, sestava tima v skladu s cilji in nalogami (Zakrajšek 2015).

Vključevanje zaposlenih v odločanje in prevzemanje odgovornosti

Zaposleni so sposobni prevzemati odgovornost ter odločati na vseh ravneh, tudi pri strateških dejavnostih. Če jih vključimo v strateške dejavnosti (delavnice za oblikovanje vizije, poslanstva, vrednot in strategije organizacije), v njih prebudimo željo po prevzemanju odgovornosti in odločanju in moč za to ter gradimo občutek pripadnosti in medsebojno zaupanje. Zaposleni se vključijo na najširšem strateškem področju ter strategijo in smer razvoja organizacije začutijo kot svoji. Tako je postavljen osnovni temelj za odločanje in prevzemanje odgovornosti na vseh ravneh. V sklopu tega je treba v oblikovanje strateških dejavnosti, kot so strateški cilji, vrednote, poslanstvo, vizija itd., vključiti vsaj 80 odstotkov zaposlenih.

Spoštovanje in zaupanje

Ena izmed glavnih nalog vodje je, da z zaposlenimi vzpostavi odnose medsebojnega spoštovanja in zaupanja. To sta ključna dejavnika uspešne organizacijske kulture. Spoštovanje in zaupanje zgradimo z odprto in iskreno komunikacijo ter z zgledom. Pri tem je bistveno, da vse dejavnosti temeljijo na iskrenem in pristnem medčloveškem odnosu ter spoštovanju zaposlenega kot enakovrednega človeka. Zaposleni je sodelavec in človek s svojo življenjsko zgodbo, okoliščinami in potjo. Upoštevati moramo, da je sodelavec veliko več kot samo nekdo, ki zaseda določeno delovno mesto in izpolnjuje svoje delovne obveznosti. Vodja mora izražati skrb do sočloveka in imeti sposobnost empatije. Pri tem je potrebna tudi jasnost v komunikaciji, zato se morajo vodje na teh področjih izobraževati.

Vodenje z zgledom

Ena izmed pomembnejših lastnosti dobrega vodje je, da se vede tako, kot to pričakuje od zaposlenih. Sem sodi besedna in nebesedna komunikacija, vse skupaj pa mora biti podkrepljeno z dejanji, ki so bolj prepričljiva in imajo na zaposlene večji učinek kot besede. To ne pomeni, da mora biti vodja pri svojem delovanju popoln, vsekakor pa mora kazati iskreno vnemo in zavzetost pri vodenju z zgledom. Stati mora za svojimi besedami in izpolniti obljube oziroma si vsaj močno prizadevati, da bi jih izpolnil. Osebna integriteta je zelo pomembna in vodja se mora vzdržati vsakršne težnje po manipulaciji in bližnjicah, da bi dosegel zastavljeni cilj.

Vodenje s pomočjo coachinga

Vodja v organizaciji nenehno razvija svoje učiteljske kompetence. Stremi k temu, da bi zaposlene vodil kot mentor in se razvil v vodjo nove dobe, ki je večino časa med zaposlenimi in ne v pisarni. Vodje so fleksibilni, umirjeni, sproščeni, poznajo sebe in v zaposlenih prepoznajo potenciala ter jim pomagajo, da jih odkrijejo tudi sami. Z veččinami *coachinga* jim pomagajo razmišljati drugače, spodbujajo sodelovanje, motivirajo zaposlene in tako povečajo njihovo zavzetost. Ker sebe ne postavljajo vedno na prvo mesto, jim omogočijo, da se izrazijo, se učijo, rastejo in iščejo nove priložnosti. Značilnosti vodje, *coacha*, so: aktivno posluša, daje pozitivne povratne informacije, postavlja vprašanja, pogovarja se o izzivih,

preden postanejo problemi, prizna svoje napake, vodi pošteno in z navdušenjem (Žezlina 2011). Zato je treba vodje izobraziti iz veččin *coachinga*, prav tako pa tudi enega ali dva notranja mentorja, ki bosta skrbela za razvoj zaposlenih.

Vodja zaposlene opolnomoča in spodbuja njihovo osebno rast

Vsak vodja bi si moral želeli delati z opolnomočenimi zaposlenimi. Vodja si želi, da bi njegovi zaposleni pokazali samoiniciativnost in samostojnost pri izvedbi dejavnosti in nalog. Marsikateri vodja to težko zagotovi, bodisi zaradi pomanjkanja znanja, časa in želje bodisi zaradi lastnih strahov in negotovosti. Vodja mora upoštevati naslednje: spodbujati odprto komunikacijo, nagrajevati napredek zaposlenih, sprejemati napake, posredovati zaposlenim ključne informacije, jasno definirati vloge, zahtevati odgovornost, podpirati samostojnost in ceniti njihovo prizadevanje (Daum 2013).

Konstruktivno podajanje povratnih informacij zaposlenim

Organizacije, ki redno in konstruktivno podajajo povratne informacije zaposlenim, so uspešnejše (Horvat 2015). Zaposleni, ki jim vodje dalj časa ne namenijo konstruktivne povratne informacije, izgubljajo motivacijo, ustvarjalnost in zaupanje. Za posredovanje povratnih informacij obstajajo številne tehnike, pri tem pa je treba upoštevati, da informacijo povemo preprosto, jasno, ob pravem času, iskreno in neposredno. Zelo pomembno je, da jo posredujemo ustrezno in dobronamerno, saj to prejemnik hitro začuti in tako povratna informacija doseže namen.

Tveganje in napake so priložnost za rast in razvoj

Star rek pravi, da prijatelja spoznaš v nesreči. Tveganja in napake pri večini vzbujajo nelagodni občutek ter vodijo v srečanje z občutki strahu in krivde, vendar pa je to lahko izjemna priložnost za vzpostavitev občutka varnosti in pripadnosti. Napake nas lahko opozarjajo tudi na potrebo po spremembi. V družbi znanja in digitalne revolucije so spremembe neizogibne in stalnica. Vodja z ustreznim odnosom do obravnavanja napak, tveganj in s sprejemanjem sprememb zaposlenim sporoča, da je ustvarjalnost zaželeno, da so napake del procesa, da so tveganja obvladljiva ter da so spremembe del vsakdana. Tako tudi tveganja in napake postanejo priložnost za rast in razvoj. To zelo pozitivno vpliva na občutek varnosti pri zaposlenih, jim vliva dodaten pogum za sodelovanje,

povečuje njihov občutek pripadnosti organizaciji ter postavlja temelje za inovativno okolje.

Osredotočenost na uporabnike

Osnovni namen obstoja organizacije je zagotavljanje storitev, namenjenih uporabnikom. Organizacija je osredotočena na izvajanje kakovostnih, korektnih in pravočasnih storitev. Z uporabniki gradimo odnose medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Pri tem organizacija skrbi za redno obveščanje preko različnih kanalov in kontinuirano preverja zadovoljstvo uporabnikov svojih storitev. Zelo pomembno je, da odgovorno obravnava njihove želje, pripombe ter jih, če je le mogoče, uresniči in upošteva.

Usmerjeni v prihodnost in hitro prilagodljivi

Samo organizacija z vizijo si lahko postavi cilje, zaradi katerih bo dolgoročno uspešna. Vodja ves čas skrbi, da zaposleni ohranjajo smer, ki si jo je organizacija načrtala, tako da imajo jasno sliko o tem, kam gredo in kakšna je njihova vloga pri tem, ter da vedo, kaj od njih pričakuje. Pri tem zaposlenim pusti svobodo, da preizkušajo novosti. Pomembno je, da vodja verjame v vizijo in jo živi. Tako se povečuje njegova karizmatičnost, hkrati pa si pridobi zaupanje zaposlenih. Pri tem je izredno pomembna prilagodljivost, še posebno v današnjem času hitrih sprememb.

Pogosta, neformalna komunikacija v več smereh

Organizacija ne more biti uspešna brez dobre medsebojne komunikacije, tudi neformalne, ki poteka v več smereh. Za dobro komunikacijo so potrebni odprtost, iskrenost, sposobnost poslušanja in sprejemanja ter še veliko drugih elementov, zato je treba posameznikom omogočiti izobraževanje, da te veščine pridobijo. Ker se informacije hitro izgubijo in včasih ne pridejo do pravega naslovnika, redno skrbimo za ozaveščanje zaposlenih o pomenu natančnega in smiselnega prenosa informacij v vse smeri, in sicer z delavnicami, skrajšanjem poti za prenos informacij, ozaveščanjem o pomenu korektnega prenosa informacij itd.

Odprtost za ideje in inovacije

Nujen sklop pri izgradnji idealne organizacijske kulture je odprtost za ideje in inovacije. Vodja se mora vzdržati občutka, da je on

merilo tega, kaj je smiselno in kaj ne. Ko mu sodelavec predstavi svojo idejo, mora biti do nje odprt, in četudi se mu zdi nesmiselna, se mora do ideje, ki mu je bila zaupana, vesti absolutno spoštljivo. Zavedati se mora, da vedno obstaja možnost, da je morda on tisti, ki ne vidi rešitve, zato je edino odgovorno, da vsako novo zamisel obravnava enako navdušenjo. Zelo pomembno je, da v organizaciji uvedejo dejavnosti iz tretjega stebra – sistematično spodbujanje idej.

Zavzetost zaposlenih

Predpogoj za to, da bi dosegli trajno zavzetost zaposlenih, je idealna organizacijska kultura, kakršno smo opisali. Ta temelj je treba nadgraditi z dejavnostmi, s pomočjo katerih bomo dosegli zavzetost zaposlenih. Zavzeti zaposleni z veseljem prispevajo k uspešnosti organizacije, tudi z idejami. Dejavnosti, ki pripomorejo k večji zavzetosti zaposlenih, razdelimo v naslednjih dvanajst sklopov.

Medčloveški odnosi

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih sta pomembna dejavnika za uspeh organizacije. Tako zadovoljstvo kot zavzetost trajno izhajata samo iz medčloveških odnosov. Del medčloveških odnosov je vedno tudi nevidno, ki ga vzpostavljajo iskrenost, spoštovanje, sočutje in empatija do sočloveka. Gre za občutek, da je nekdo drug enakovreden in da ga vodja vidi celostno, kot človeka, z njegovo življenjsko situacijo, okoliščinami in potjo. Vodenje je funkcija, ki je ne smemo videti kot nekaj, kar smo dosegli, temveč kot nekaj, kar nam je zaupano. Iz tega izvira največja odgovornost do ljudi, ki so vodjem zaupani v vodenje, in na teh standardih gradimo svoje medsebojne odnose (Zupančič 2017).

Osebnostna rast

Za večino ljudi je služba temeljna dejavnost, ki ključno vpliva na naše življenje. Vse, od družbenega položaja, družinskega življenja, prostega časa, uresničevanja sanj, želja in strasti je za večino, tako ali drugače, pogojeno s službo. Svoja življenja prilagajamo službenim obveznostim in vse druge dejavnosti gradimo okoli njih. Na podlagi te ugotovitve bi moralo biti osnovno izhodišče organizacije naslednje: Glede na to, da ima služba in seveda s tem organizacija, v kateri delamo, tako velik vpliv na naša življenja, jo moramo

zgraditi tako, da bo pozitivno vplivala na nas in nam dajala občutek opolnomočenosti. Če toliko časa preživimo v službi, naj nas bogati ter nam daje občutek izpolnjenosti, smisla in vrednosti (Zupančič 2017). Če bomo izhajali iz teh predpostavk bo v organizaciji nastalo okolje, ki bo spodbujalo osebno rast in skrbelo, da bo služba za večino zaposlenih vedno znova spodbujevalka učenja in osebnega razvoja, in to tako, da jih bo okolje pri tem spodbujalo in jim stalo ob strani.

Varno okolje

Vodje gradijo varno okolje, v katerem se bo posameznik dolgočasno počutil dobro. V organizaciji zavzemajo vodilna mesta posamezniki, ki imajo radi ljudi in so sposobni empatičnega dojenja drugega človeka. Medsebojne odnose obravnavajo enakovredno kot druge kazalnike poslovanja, za stanje odnosov pa vodstvo prevzema polno odgovornost. Posameznik, ki se v neki skupini dobro počuti, bo čutil naravno pripadnost skupini in si bo osebno prizadeval za njen uspeh. Tako čisto preprosto pridemo do učinka snežne kepe, ki se kotali in postaja vedno večja kepa medsebojnega zaupanja, sodelovanja, zavzetosti in uspeha. V takšnem vzdušju začneta uspevati inovativnost in izjemen timski duh. Vse se stopnjuje na velike potence in nikomur ni nič težko. Služba postane stimulacija za osebno rast in razvoj posameznika in ljudje začnejo v povezavi z organizacijo, katere del so, čutiti posebno energijo (Zupančič 2017).

Učinkovita interna komunikacija

Z učinkovito interno komunikacijo gradimo kulturo komuniciranja, odprto, iskreno in vzajemno. Komunikacija ima moč povežati, motivirati za to, da bi dosegali skupen cilj. Pri tem je pomembno, da zaposleni informacije o dogajanju v organizaciji izvedo od vodje. Učinkovita interna komunikacija prinaša številne prednosti, kot so: dobra organizacijska klima, zaupanje zaposlenih v vodstvo, lojalnost zaposlenih, podpora viziji in ciljem organizacije, povečevanje produktivnosti zaposlenih, večja motivacija in zavzetost zaposlenih, manjša fluktuacija, oblikovanje ustrezne kulture organizacije itd. (Horvat Jeromel 2015).

Sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju strateških odločitev

Zaposlene vključujemo na delavnice, na katerih skupaj oblikujemo predloge za strategijo organizacije (poslanstvo, vizijo, vred-

note, deležniško matriko, cilje, dejavnosti in kazalnike). S tem zagotovimo, da zaposleni strategijo ne samo poznajo, temveč jo deloma čutijo kot svojo.

Nagrade in priznanja zaposlenim

Zaposlenim nagrade in priznanja, ki izražajo zahvalo za njihovo prizadevanje in dosežke, veliko pomenijo. Zelo pomembno se je zavedati, da denar nikakor ni edini in tudi ne obvezen del nagrade. Za spodbujanje timskega dela, kolegialnosti in inovativnosti vsako leto izbiramo naj sodelavce na različnih področjih. Vodja mora vedno izkoristiti vsako priložnost, ki se mu ponudi, da se zahvali zaposlenim in javno pohvali delo tistih, ki so v podjetju lahko zgled in ki s svojim delom največ prispevajo k uspehu organizacije. Pri tem je pomembno, da je vsako leto nagrajenih čim več zaposlenih oziroma od 20 do 50 odstotkov vseh. To povečuje občutek pomembnosti vsakega od zaposlenih v podjetju in vsakomur daje jasno vedeti, da lahko s svojim odnosom in delom tudi sam doseže eno od priznanj. Nekateri lahko dobijo celo več priznanj na različnih področjih, vsekakor pa je pomembno, da organizacija med svojimi zaposlenimi prepozna čim več takih, ki si zaslužijo javno priznanje, in jim ga tudi podeli.

Stena ponosa

Eno izmed izredno učinkovitih orodij za povečevanje pripadnosti in zavzetosti zaposlenih je lahko *stena ponosa*. Že samo ime pove, da nanjo izobesimo nekaj pomembnega, na kar smo vsi v organizaciji ponosni, kot npr. imena naj delavcev, naj sodelavcev, naj inovatorjev, različna priznanja in nagrade ipd. Stena ponosa mora biti na vidnem mestu in jo je treba sproti dopolnjevati.

Neformalna druženja

Neformalna druženja, kot so interne športne igre, pikniki, pohodi, teki, čistilna akcija, dobrodelne akcije, tudi zunaj delovnega časa, so izredno pomembna predvsem zaradi vzpostavitve globljih prijateljstev in krepitev medsebojne povezanosti. Če so zaposleni med seboj povezani, bodo lažje sodelovali v timih, si pri delu priskočili na pomoč in bolje razumeli težave ali izzive, s katerimi se soočajo sodelavci. Tako bo vzdušje v kolektivu prijetno in zaposleni bodo v službo z veseljem prihajali. Če so ta druženja vodji pomembna

in če bo sodelavce osebno povabil nanje, potem se bodo zaposleni sčasoma radi udeležili kakega od takšnih dogodkov.

Skupne vrednote in cilji

Odnos zaposlenega do vrednot in ciljev organizacije je zelo pomemben za njegovo pripadnost in zavzetost, zato skupaj z zaposlenimi opredelimo vizijo organizacije, njene cilje in vrednote. Tako so vrednote organizacije v skladu z vrednotami zaposlenih, cilji pa jasni in razumljivi. Ko zagotovimo, da so vrednote organizacije v skladu z vrednotami zaposlenih, smo postavili temelje za sodelovanje med njimi in organizacijo.

Razvojni pogovori

Razvojni pogovori, ki so izredno moderni in v organizacijah že kar nekako obvezni, so brez pomena, če so zgolj sami sebi namen. Če v organizaciji zgolj kopirajo izvajanje pogovorov od drugod, ti nikakor ne morejo doseči namena. Razvojni pogovori so priložnost, da se vodja z zaposlenimi pogovori o njihovem napredku, doseganju osebnih ciljev in ciljev organizacije, o vrednotah, manjkajočem znanju in veščinah. Preden jih vodstvo organizacije izvede, si mora nujno odgovoriti na vprašanje, zakaj bi to storilo, pri tem pa je pomembno, da jih opravi glede na potrebe in značilnosti organizacije. Temeljijo naj na oceni napredka pri kompetencah zaposlenega. Te pa morajo zrasti iz organizacije, zato je treba pred pogovori vzpostaviti kompetenčni model, v katerem so opredeljene kompetence za posamezna delovna mesta. Pri tem je ključno, da se tako pogovori kot kompetenčni model v organizaciji razvijajo v sodelovanju z zaposlenimi in da vse zaposlene o tem obvestijo, predvsem pa o načinu in namenu ocenjevanja. V sklopu pogovorov za vsakega zaposlenega pripravijo letni razvojni načrt in ga spremljajo.

Učča se organizacija

Da razvojni načrt tudi uresničimo, zaposlenim ponudimo številne priložnosti za učenje in razvoj. Zanje organiziramo interna in zunanja usposabljanja ter izobraževanja, tako iz strokovne vsebine kot na področju izboljševanja medsebojne komunikacije, zmanjševanja stresa, mentoriranja, javnega nastopanja, organizacije časa, timskega dela itd. Pri tem se moramo zavedati, da je prav vsakdo v organizaciji lahko naš učitelj. Marsikdo ima znanje, ki

bi ga kdo drug potreboval. Tako je mogoče, kadar imajo zaposleni ustrezne sklope znanja, izvesti brezplačna interna izobraževanja, tudi iz vsebin, ki za samo delo posameznika niso nujne, so pa zanj zelo pomembne in lahko povečajo njegovo motiviranost in zavzetost.

Zelo pomembno dejstvo je, da se bomo zaradi negativnih demografskih trendov in zmanjševanja stopnje delovno aktivnih starejših po napovedih že v naslednjih petih letih srečali s pomanjkanjem delovno aktivnega prebivalstva. Zato je treba o tem razmisliti že zdaj in se na to odzvati. Učinkovito upravljanje starejših zaposlenih bo v prihodnje ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti organizacije. Da bi okrepili kompetence in motivacijo za podaljšanje delovne aktivnosti starejših ter izboljšali njihov položaj na trgu, je treba pripraviti strategijo in načrte za učinkovito upravljanje s starejšimi zaposlenimi. V organizaciji morajo usposobiti enega ali dva zaposlena za izvajanje internih izobraževanj, ki bosta potem skrbela za področje izobraževanj.

Pozitivna psihologija in povezovanje

To, da se zaposleni na delovnem mestu počuti prijetno in sproščeno, dobro vpliva na njegovo učinkovitost. Prevelik stres je lahko močan zaviralec razvoja. Zato je primerno, da v organizaciji potekajo številne dejavnosti, s katerimi spodbujamo pozitivna čustva, povezanost in pripadnost organizaciji, npr.:

- *Pozitivke.* Odgovorna oseba v organizaciji skrbi, da zaposlenim po mailu pošilja pozitivne misli, video posnetke, šale ipd. Vsi vemo, da včasih potrebujemo spodbudno besedo, da delo lažje opravimo, včasih besedo, ki nas pomiri, včasih pa le kakšno, ob kateri se sproščeno nasmejimo. Prav temu so namenjene pozitivke in prispevajo jih lahko vsi zaposleni.
- *Interni bolšjak,* to je interna prodaja/izposoja/menjava rabljenih stvari, ki poteka po elektronski pošti in na oglasnih deskah v organizaciji. Če ima kdo od zaposlenih doma uporabne stvari, ki jih ne potrebuje več, jih ponudi drugim zaposlenim. Enako velja, če kdo išče, potrebuje kakšno stvar.
- *Interne športne igre.* V organizaciji vsako leto pripravijo interne športne igre. Po koncu sledita podelitev nagrad najboljšim in druženje.
- *Dejavnosti za promocijo zdravja na delovnem mestu.* V organizaciji potekajo načrtovane dejavnosti, katerih namen je

izboljšanje zdravja zaposlenih. Tako se zmanjša delež boleznine.

Sistematično spodbujanje idej

Tretji steber v celostnem sistemu Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12 je sistematično spodbujanje idej. Vodja se zaveda, kako pomembno je ustvarjalno mišljenje in podajanje idej za poslovanje, zato med zaposlenimi sistematično spodbuja ustvarjalnost. Tako se organizacija usmerja k sistematičnemu spodbujanju idej in k pridobivanju novih znanj, veščin in sposobnosti, povezanih s procesi ustvarjanja. Sistematično spodbujanje idej je namenjeno točno določenemu problemu oziroma doseganju strategije, saj so ideje samo zaradi ideje velikokrat neuporabne, in temelji na naslednjih dvanajstih sklopih.

Dinamično, odprto in podporno okolje

Zagotavljanje dinamičnega okolja, v katerem se zaposleni vedno znova premikajo iz območja udobja v prilagajanje, k novim izzivom in nenehnim spremembam, je eden izmed ključnih pogojev za inoviranje v organizaciji. Inovacije lahko nastanejo le v takšnem okolju. Vodja poskrbi za odprto okolje, v katerem se bodo imeli zaposleni možnost izražati, povezovati, uresničevati svoje zmožnosti in ustvarjati. Za izvedbo idej jim je treba zagotoviti sredstva, ekipo in osebo, ki bo skrbela za strokovno podporo pri tem (koordinacija, svetovanje, usmerjanje itd).

Raziskovalna skupina

Da bi spodbujali ustvarjalno mišljenje, obveščanje, motiviranje in vodenje sistematičnega spodbujanja idej v organizaciji, je treba ustanoviti raziskovalno skupino. Njena sestava je ključna; v tim je treba vključiti ljudi z različnimi znanji in pogledi na stvari, saj lahko le tako generiramo različne poglede na isti problem, kar pripomore k prebojnim rešitvam.

Razmišljanje out of the box

Razmišljanje *out of the box* je nov, drugačen, inovativen pogled na izzive, drugačno koncipiranje problemov, razumevanje vsake situacije, v kateri se znajdemo, in to na popolnoma drugačen način, na katerega nismo nikoli prej pomislili. V tem sklopu v organizaciji

potekajo delavnice, v okviru katerih spodbujajo drugačno razmišljanje, ki ga lahko urimo s posebnimi vajami, bodisi vizualnimi ali miselnimi. Vaj se lahko zaposleni naučijo v interni šoli inovacij in v priročniku *Kako do idej*.

Tehnike, orodja in igre za spodbujanje ustvarjalnosti

Zaposlene spodbujamo k ustvarjalnemu mišljenju s pomočjo tehnik, kot so Disneyjeva tehnika, *brainwriting*, *viharjenje možganov*, miselni vzorci, Gordonova tehnika, sinektika, USOMID itd. Raziskovalna skupina poskrbi za srečanja, na katerih spodbujajo ustvarjalno mišljenje zaposlenih. O tehnikah se ustrezno izobrazijo tako njeni člani kot vsi sodelujoči v procesu. Pri spodbujanju ustvarjalnega mišljenja je pomembno, da ideje in motivacija pridejo iz posameznika, ne od zunaj. Na srečanjih uporabljajo različne igre, ki so odlična metoda za ustvarjanje idej in v nas spodbudijo drugačno razmišljanje.

Priročnik Kako do idej

V organizaciji pripravijo priročnik *Kako do idej*, v katerem zaposleni dobijo napotke, kako po najlažji poti priti do pravih idej, kakšne pogoje morajo ustvariti, kdaj je najprimernejši čas za ustvarjalno mišljenje, vaje *out of the box* ipd. Priročnik prejmejo vsi zaposleni v organizaciji.

Interna šola inoviranja

Organizacija v interni šoli inoviranja ponuja pester nabor znanj in veščin tako za zaposlene kot za vodje. V sklopu različnih vsebin lahko vsak zaposleni pridobi potrebno razumevanje, znanje in veščine ter tako postane inovator, vodje pa usvojijo vsa potrebna znanja o procesu inoviranja, pravilni izbiri idej ipd.

Čas in ustvarjalno delovno okolje za ustvarjalno mišljenje

Ena izmed najpogostejših ovir pri ustvarjanju idej je pomanjkanje časa. Delovno okolje je prostor, kjer preživimo večino svojega časa, zato je treba vzpostaviti varno in ustvarjalno okolje, ki je stimulatивно za nastanek idej. Vodja mora zaposlenemu zagotoviti čas za kreativno mišljenje in ustvarjanje, in to po potrebi dnevno, tedensko, mesečno, za nekatere zgolj v obliki vodenih delavnic, za druge pa tudi individualno. Tudi hoja, narava, meditacija, mir in neformalna druženja so idealne okoliščine za nastanek idej.

Jasno definiran proces razvoja idej

Če hočemo spodbuditi inovativnost zaposlenih, moramo jasno definirati proces razvoja idej. Brez tega sta število predlaganih idej in njihova realizacija veliko manjša, prav tako pa zavedanje o pomenu inovacij za organizacijo. V organizaciji je treba določiti cilje in merila ter področja, na katerih so inovacije zaželene, saj lahko od zaposlenih le tako pridobimo konkretne in uporabne zamisli ob obstoječih izzivih.

Knjiga idej

Eno izmed izredno učinkovitih orodij za podajanje idej, ki zadevajo izboljšave delovnega procesa ali uvedbo novosti v organizacijo, je *Knjiga idej*. Zaposleni na ustrezen obrazec zapiše vse potrebne podatke, natančno opiše idejo in predvidene rezultate, ki bi jih njena uresničitev prinesla. Nato ocenjevalna komisija vse ideje pregleda in se odloči o tem, ali jih bodo uresničili ali ne. Pri tem je zelo pomembno, da avtorjem idej posredujemo povratne informacije o tem, kako se je komisija odločila. Za realizacijo ideje določijo odgovorno osebo, pri čemer pa je treba pri izvedbi možnost za vključitev nujno ponuditi avtorju. Za zaposlene je motivacija tudi to, da so za sodelovanje pri razvoju organizacije nagrajeni. Nagrade so lahko denarne ali nedesarne, kot je na primer imenovanje za najinovatorja leta, izobraževanje, ki bi se ga zaposleni rad udeležil, darilni bon ipd. V organizaciji je zato treba pripraviti pravilnik o nagrajevanju inovacij.

Ocenjevanje in nagrajevanje

Ocenjevalna komisija na podlagi strateških ciljev, finančnih sposobnosti in potreb trga preuči vsako idejo in se v zvezi z njo opredeli ter določi osebo, odgovorno za izvedbo. Postopek predpisuje pravilnik o nagrajevanju inovacij; v njem predvidijo tudi nagrajevanje najboljših inovatorjev. Nagrade za inovacije morajo biti znane vnaprej, saj je za zaposlene to lahko velika motivacija. Ključna je izbira članov ocenjevalne komisije. Pozorni moramo biti na to, da se ne obdamo samo z negativci in kritiki niti samo s pozitivneži in »sanjači«. Pomembno je, da imajo člani komisije dovolj znanja in lahko presojajo neobremenjeno. Zaposlenim, ki predlagajo ideje, posredujemo povratno informacijo o njenem statusu (ali gre v izvedbo, ostaja na čakanju, ne gre v izvedbo) in to jasno obrazložimo. Zmagovalci prejmejo finančne ali nefinančne

nagrade. Če bi radi povečali ugled organizacije, se lahko z inovacijo prijavimo na razpis za inovacije, ki ga objavlja npr. Gospodarska zbornica Slovenije.

Kampanje in razpisi

Organizacije, ki spodbujajo podajanje idej samo zaradi tega, ker to uspešno počno konkurenčne, po navadi generirajo neuporabne ideje. Pri tem se je treba osredotočiti na točno določen problem (Černe 2016, 8). Postavljanje pravih vprašanj in izzivov je za dobro rešitev ključno, prav tako je pomembna jasna in natančna opredelitev izziva. Organizacija razpiše vsakoletni interni razpis za reševanje določenega izziva, ki bi ga radi rešili v tekočem letu, najbolj inovativne rešitve pa ustrezno nagradi. Pri tem je zaželeno, da so nagrade znane vnaprej. Če bi radi v reševanje izziva vključili tudi lokalno skupnost, objavimo javni razpis.

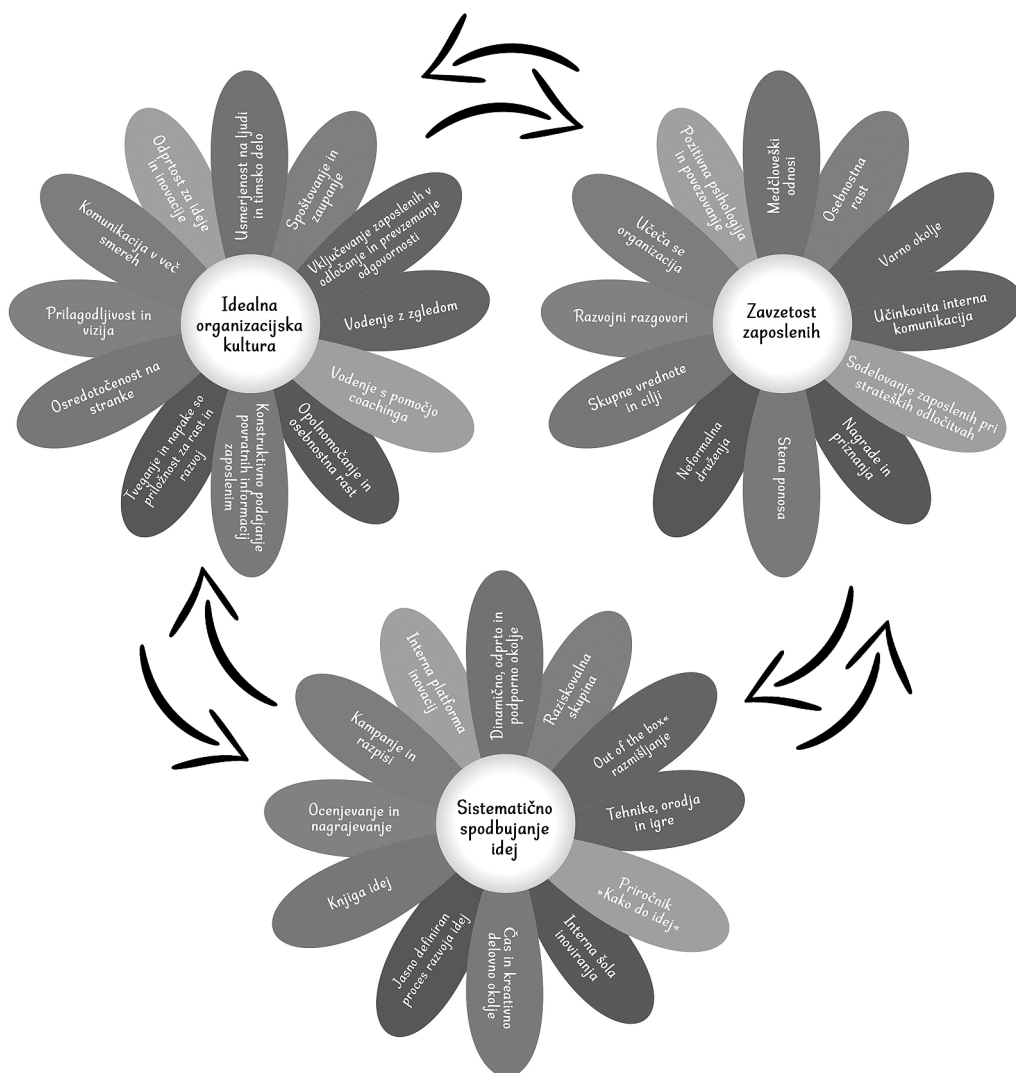
Interna platforma inovacij

Za pretočnost informacij o inovacijah v organizaciji poskrbimo z interno platformo inovacij. Tako so o prispelih idejah obveščeni vsi zaposleni, z objavo na vsem dostopnih mestih pa omogočimo nadgradnjo in izboljšavo obstoječih idej. Interna platforma inovacij je namenjena objavi vseh prispelih idej, zapisov o njihovi realizaciji, o prihrankih v sklopu posamezne ideje, nagrajencih ipd. Pri tem lahko zaposleni tudi sami ocenijo inovativnost posamezne ideje ali jo nadgradijo s svojo.

Iz sistema, ki ga v nadaljevanju prikazujemo tudi shematsko, sta razvidna povezanost in odvisnost med organizacijsko kulturo, zavzetostjo in inovativnostjo v organizaciji.

Sklep

Sistematično in celostno vodenje zaposlenih je temelj razvoja in rasti organizacije. Velikokrat se nam zgodi, da vidimo kakšen primer dobre prakse, kakšno zanimivo dejavnost ali kaj podobnega, kar se je v določeni organizaciji pokazalo kot zelo uspešno, ali slišimo zanj. Ko pa poskušamo to prenesti v naše okolje, ugotovimo, da ista stvar pri nas sploh ne deluje. Razlog za to je treba iskati v tem, da so posamezne rešitve kot modna muha, ki prileti in odide. Če si želimo nekaj trajno zgraditi, moramo imeti namen, željo, voljo, kakovosten načrt, ljudi in dobro organizacijo dela. Ko smo



SLIKA 3 Sistem Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12

poskrbeli za naštetu, moramo samo vztrajati do konca in rezultat ne bo izostal.

Sistem, ki sem ga predstavila, je celostna rešitev, ki nam na enem mestu ponuja jasen in praktično uporaben načrt za izgradnjo močnih stebrov, ki bodo vsaki organizaciji zagotovili trajno rast, razvoj in uspeh.

Za vse, ki ste v sistemu prepoznali orodje, ki bi vam lahko bilo

v pomoč pri vsakdanjem delu, za začetek predlagam, da sistem Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12 predstavite zaposlenim in izvedete anketo, s katero boste ugotovili, kakšno je stanje na področju upravljanja s človeškimi viri; tako boste dobili presekok stanja za vse tri stebre in vse sklope sistema.

Uvedba sprememb v že obstoječo organizacijsko kulturo je proces, za katerega sta potrebna razumevanje in potrpežljivost vodstva. Celostna uvedba sistema Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12 v organizacijo traja od enega do treh let, odvisno od stanja, v katerem je organizacija.

Literatura

- Barsh, J., M. Capozzi in J. Davidson. 2008. »Leadership and Innovation.« *McKinsey Quarterly*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation>
- Bulc, V. 2011. »Innovation Ecosystem and Tourism.« *Academica Turistica* 4 (1): 27–34.
- Černe, M. 2016. »Kako do implementacije ustvarjalnih idej?« *HRM* 2 (5): 8.
- Daum, K. 2013. »8 Tips for Empowering Employees.« <https://www.inc.com/kevin-daum/8-tips-for-empowering-employees.html>
- Denison Consulting. 2010. »Organizational Culture and Employee Engagement.« https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_o.pdf
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učehi se organizaciji*. Ljubljana: Planet G v.
- Gražl, P., in A. Zupančič. 2018. »Kultura zavzetih inovatorjev 3 × 12.« Plenarno predavanje na Nadaljevalnem programu Šole za ravnatelje, Portorož, 16.–17. januar.
- Gruban, B. 2005. »Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?« <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
- Gruban, B. 2007. »Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost?« <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, E. A. Killham in J. Asplund. W. 2006. »Q 12 Meta-Analysis.« https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_o8%2008_bp.pdf
- Horvat, P. 2015. »Sendvič tehnika podajanja povratnih informacij, da ali ne?« <https://psihologijadela.com/2015/11/18/sendvic-tehnika-podajanja-povratnih-informacij-da-ali-ne/>
- Horvat Jeromel, A. 2015. »Učinkovita interna komunikacija za spreobrnitev porušene morale zaposlenih.« <http://www.fenomena.si/ucinkovita-interna-komunikacija-za-spreobrnitev-porusene-morale-zaposlenih/>

- Katzenbach, J., C. Oelschlegel in J. Thomas. 2016. »10 Principles of Organizational Culture.« <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture-gko=71d2f>
- Kavčič, B. 2011. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Klopčič, S. 2015. *Voditeljstvo*. Zagorje ob Savi: samozaložba.
- Korelc, T. 2009. *(R)evolucija – z inovativnostjo do uspeha!* Šenčur: Creatoor.
- Malec, N. 2017. »Kako biti uspešen vodja?« <https://psihologijadela.com/2017/03/08/kako-biti-uspesen-vodja/>
- Mihalič, R. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Prevolnik Rupel, V. 2015. »Statistika v vsakdanjem življenju: opisna statistika.« https://blackboard.doba.si/bbcswebdav/pid-548750-dt-content-rid-2873646_1/courses/DF.SLO.MAG.MAGN.16_17/Statistika%20v%20vsakdanjem%20%C5%BEivljenju.pdf
- Račnik, M. 2010. »Transakcijsko ali transformacijsko vodenje?« <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=323&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
- Rouse, M. 2015. »Definition innovation culture.« <http://searchcio.techtarget.com/definition/innovation-culture>
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tušak, M., in P. Blatnik. 2015. »Kakšen stil vodenja je primeren za moderno organizacijo?« *HRM* 13 (65): 10–12.
- Zadel, A. 2015. »Vodenje in vrednote.« *HRM* 13 (65): 52–53.
- Zakrajšek, T. 2015. »Skrivnosti gradnje učinkovitih timov.« <https://psihologijadela.com/2015/02/04/skrivnosti-gradnje-ucinkovitih-timov>
- Zupan, P. 2016. »Idea manager: ključna vloga za razvoj inovativne kulture v organizacijah.« Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
- Zupančič, A. 2017. »Srečanje detektivov iz vse Evrope.« Predavanje, Ljubljana, 12. maj.
- Žezlina, J. 2011. »Vodje naj postanejo coachi zaposlenim.« *Dnevnik*, 26. marec. <https://www.dnevnik.si/1042433478>

■ Petra Grajžl je direktorica Zavoda VednoZavedno.
zavod.vednozavedno@gmail.com