



## 14. znanstveno posvetovanje o organizaciji

# MANAGEMENT (RAVNATELJEVANJE) USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V PODJETJIH, JAVNI UPRAVI IN DRUGIH ZDRUŽBAH

### Zbornik povzetkov

Uredniki:

Aleša Saša Sitar (glavna urednica)

Darija Aleksić

Matej Černe

Jure Kovač

Katarina Katja Mihelič

Rudi Rozman

Tehnični urednik:

Aljaž Stare

Ljubljana  
12. junij 2015

# VSEBINA

PREDGOVOR	1
Rudi Rozman VPLIV RAVNATELJAVANJA (MANAGEMENTA) NA RAZVIJANJE USTVARJALNE IN INOVATIVNE ZDRUŽBE	2
Miran Mihelčič RAZUMEVANJE RAVNATELJEV O VEČPLASTNOSTI ORGANIZACIJE ZDRUŽBE KOT POGOJ ZA UČINKOVITO INOVIRANJE	3
Jure Kovač ORGANIZACIJSKE RAZSEŽNOSTI INOVACIJSKE DEJAVNOSTI V ZDRUŽBAH	4
Zlatko Nedelko, Vojko Potočan INOVATIVNOST MANAGEMENTA V SLOVENIJI	5
Vojko Potočan, Zlatko Nedelko KAKO OSEBNE VREDNOTE VPLIVAJO NA INOVATIVNOST MANAGERJEV	6
Štefan Ivanko MENEDŽMENT USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V KRIZNIH RAZMERAH	7
Darija Aleksić, Sabina Bogilović, Matej Černe INOVATIVNOST NA RAVNI POSAMEZNIKOV IN TIMOV: VEČNIVOJSKA ANALIZA NA PODATKIH IZ OSMIH DRŽAV JADRANSKE REGIJE	8
Goran Vučinič MANAGEMENT INOVATIVNOSTI APLIKATIVNIH REŠITEV V SODELOVANJU S PODJETJI NOSILCI BAZIČNIH RAZISKAV IN KONČNIMI UPORABNIKI (PRIMER PODJETJA ISKRA ZAŠČITE)	9
Daša Farčnik, Tjaša Redek UPORABA MODELA ODPRTIH INOVACIJ V SLOVENSKIH PODJETJIH	10
Tjaša Redek, Uroš Godnov, Tomaž Perše VLOGA NEOTIPLJIVIH DEJAVNIKOV ZA UČINKOVITOST JAVNEGA SEKTORJA: ANALIZA Z METODO PODATKOVNEGA RUDARJENJA	11
Cene Bavec KAJ SE MANAGERJI LAHKO NAUČIJO IZ PRAKSE ZAGONSKIH PODJETIJ?	12
Marko Nemeč Pečjak, Stanislav Berce 5D BIM ORODJA USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	13
Daša Farčnik, Nada Zupan RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI KOT VZVOD INOVATIVNOSTI	14
Simona Šarotar Žižek, Živa Veingerl Čič S SODOBNIMI PRISTOPI K RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU DO USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH	15

Katerina Jovanovska, Vlado Dimovski VPLIV PROGRAMOV USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA STAREJŠIH DELAVCEV NA INOVACIJSKE PROCESE V ORGANIZACIJAH	17
Melita Balas Rant MANAGERSKO IZOBRAŽEVANJE ZA PODORO INOVIRANJU IN UVELJAVLJANJU SPREMEMB STRATEŠKE ORGANIZACIJE	18
Lidija Goljat Prelogar IZBOLJŠAVE V ŠOLAH IN VRTCIH KOT POSLEDICA INOVATIVNIH OBLIK SODELOVANJA Z OKOLJEM	19
Aleša Saša Sitar, Darija Aleksić, Matej Černe, Katarina Katja Mihelič USTVARJALNOST IN POLOŽAJ POSAMEZNIKA V OMREŽJU PRENOSA ZNANJA	20
Klemen Širok, Borut Likar eMIPS: METODA MASOVNE IDENTIFIKACIJE PROBLEMOV IN REŠITEV PODPRTA Z E-UČENJEM	21



## PREDGOVOR

V času hitrih sprememb je za podjetja in druge organizirane združbe ključno, da sledijo napredku in na trgu ponujajo vedno nove proizvode in storitve, razvijajo nove procese ter oblikujejo nove organizacijske rešitve. Ustvarjalnost in inovativnost danes predstavljata gonilo napredka globalnega gospodarstva in temelj tekmovalne prednosti združb. Inovativnost proizvodov, procesov, tehnologije in organizacije predstavlja temelj obstoja in razvoja tako novo nastalih združb kot tudi že uveljavljenih velikih korporacij. Tvorci inovacij so ustvarjalni in inovativni zaposleni, lahko kot posamezniki ali povezani v ekipe. Vendar ustvarjalnost ni le izjemna osebna lastnost, je predvsem trdo delo, motivacija, zavzetost za delo, kar vse lahko vodi do izjemnih dosežkov.

Zaposleni potrebujejo okolje, v katerem lahko sprostijo svoj ustvarjalni potencial. Izziv za ravnatelje inovativnih podjetij je oblikovati ustrezno okolje in organizacijo, ki bosta, poleg tehnoloških inovacij in drugih poslovnih inovacij spodbujala tudi razvoj novih načinov ravnanja ter omogočala inoviranje ob hkratnem zagotavljanju učinkovitosti in izrabe obstoječih zmožnosti, prav tako pa razvoj zmožnosti zaposlencev. Ravnanje in organizacija, ki omogočata spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti sta pomembna tako v zasebnem kot javnem sektorju, za izkušene prakse in sta hkrati zelo zanimiv ter pomemben predmet preučevanja teoretikov.

Zbornik vključuje 19 vsebinsko raznolikih prispevkov, ki temo posvetovanja obravnavajo z različnih vidikov. V prispevkih, predstavljenih v zborniku, se avtorji dotaknejo predvsem naslednjih tem:

- strategija inoviranja in ravnanje z inovacijami;
- organizacijske spremembe kot dejavnik ustvarjalnosti in inovativnosti;
- vrste inovacij: tehnološke (poslovne) in organizacijske inovacije; temeljne, mejne in transformacijske inovacije; notranje in zunanje inovacije;
- osebni ter organizacijski dejavniki spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti;
- preučevanje ustvarjalnosti na več ravneh: ustvarjalnost združb, ekip in posameznikov;
- konkretni primeri managementa ustvarjalnosti in inovativnosti v praksi;
- odprto inoviranje z vključevanjem dobaviteljev, kupcev, tekmecev ter inoviranje s pomočjo množic;
- inovativnost v javni upravi in nepridobitnih združbah;
- ravnanje nastajajočih malih (inovativnih) podjetij;
- pristopi in orodja za spodbujanje ustvarjalnosti;
- načini merjenja ustvarjalnosti in inovativnosti združb;
- izraba ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlencev ter spodbujanje zaposlencev s strani ravnateljev k razvoju njihovih zmožnosti;
- izobraževanje kot podpora inovativni dejavnosti;
- vloga informacijske tehnologije kot podpora ustvarjalnosti in inovativnosti.

Vsi prispevki so bili pred objavo v zborniku recenzirani. Prispevke so recenzirali prof. dr. Cene Bavec, prof. dr. Klemen Kavčič, prof. dr. Jure Kovač, prof. dr. Miran Mihelčič, prof. dr. Rudi Rozman, doc. dr. Matej Černe, doc. dr. Katarina Katja Mihelič, Darija Aleksić, mag. posl. ved in dr. Aleša Saša Sitar.

Samo pripravo posvetovanja pa je usmerjal programsko-organizacijski odbor posvetovanja, ki so ga sestavljali Darija Aleksić, mag. posl. ved, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, COBIK, doc. dr. Matej Černe, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, COBIK, prof. dr. Klemen Kavčič, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem, prof. dr. Jure Kovač, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, doc. dr. Katarina Katja Mihelič, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, prof. dr. Rudi Rozman, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani in dr. Aleša Saša Sitar (predsednica), Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Aleša Saša Sitar

# VPLIV RAVNATELJAVANJA (MANAGEMENTA) NA RAZVIJANJE USTVARJALNE IN INOVATIVNE ZDRUŽBE

Rudi Rozman

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
rudi.rozman@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** V svojem prispevku avtor obravnava predvsem vprašanje, kakšno naj bo ravnanje v podjetju, da bo organizirano delovanje zaposlencev ustvarjalno in inovativno. Pri tem začne z ustvarjalnim in inovativnim procesom pri posameznikih in ugotavlja, da na njihovo ustvarjalnost in inovativnost vplivajo znanje, ustvarjalno mišljenje in motivacija. Poudari ločitev med ustvarjanjem in inovativnostjo posameznika, neodvisnega in povezanega v združbi, ter ravnanjem, ki mora ta procesa v združbi smotno zagotoviti. Ravnanje je lahko samo kot proces ustvarjalno in inovativno; vendar je pomembnejše zagotavljanje ustvarjalnosti in inovativnosti pri drugih. V povezavi z ravnanjem poslovanja s poudarkom na doseganju ustvarjalnosti in inovativnosti pa avtor najprej, povzemajoč mnenja avtorjev, prikaže, kaj na oba procesa pri zaposlencih vpliva, potem pa sledi procesu ravnanja s poudarkom na ustvarjanju in inoviranju skozi upravljalno-ravnalni proces.

**Ključne besede:** ustvarjalnost, inovativnost, ravnanje

## Impact of management on development of creativity and innovation

**Abstract:** In the paper author discusses management that should be established to achieve that organized activities of employees will become creative and innovative. He starts with explaining the processes of creativity and innovation within individuals and expresses the opinion that they depend on their knowledge, creative thinking and motivation. Distinction between creativity and innovation of an independent and an organized employee as well as between them and their management, which is a process of assuring a rational development of both processes, is emphasized. Management itself can be creative and innovative. However, the assurance of creativity and innovation of other employees is still more important. First, the author shows - by considering opinion of other authors - the major managerial actions which could influence the creativity and innovation of employees. Then, he follows the contemporary process of management emphasizing the characteristics of each managerial function which could support the creativity and innovation within social units.

**Key words:** creativity, innovation, management

## RAZUMEVANJE RAVNATELJEV O VEČPLASTNOSTI ORGANIZACIJE ZDRUŽBE KOT POGOJ ZA UČINKOVITO INOVIRANJE

Miran Mihelčič

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko  
miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

**Povzetek:** Rast in še zlasti razvoj številnih podjetij ter tudi drugih združb sta običajno pogojena tudi s sposobnostjo njihovih ravnateljev, da ob zahtevah po stalnem prilagajanju podjetja spremembam v okolju zaznajo, ponudijo oziroma podprejo tiste zamisli in ukrepe zaposlencev, ki povečujejo tekmovalno sposobnost podjetij. Uresničevanje vizije in strategije podjetja v nekaterih dejavnostih tako nemalokrat narekuje ravnateljem ustrezno organizacijsko podpreti inovativne rešitve ustvarjalnih zaposlencev. To nalogo bodo ravnatelji opravili bolje, če bodo spoznali in izrabili možnosti, ki jih je treba za učinkovito inoviranje udejanjiti na predstavljenih štirih plasteh organizacije združbe.

**Ključne besede:** združba, organizacija, inoviranje, ravnatelji

### Managers' understanding about layers of formal social unit's organization as necessity for effective innovation process

**Abstract:** Growth and especially development of numerous firms and other formal social units are usually dependent on the ability of their managers. Due to the necessity of constant firms' adaptations to the inevitable environment changes managers should perceive, offer and/or support employees' ideas and measures intended to increase the competitiveness of firms. The realization of firm's vision and strategy in certain industries very often imposes upon managers the task to support innovative solutions of creative employees also by proper organization. Managers will execute this task better, if they are able to identify and use innate potentials of four layers of formal social unit's organization, which accelerate the effectiveness of innovation process.

**Key words:** formal social unit, organization, innovation, managers

## ORGANIZACIJSKE RAZSEŽNOSTI INOVACIJSKE DEJAVNOSTI V ZDRUŽBAH

Jure Kovač

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede  
Jure.Kovac@fov.uni-mb.si

**Povzetek:** V razvitih gospodarskih okoljih predstavljajo inovacije temelj uspešnih in učinkovitih združb. Iskanje in razvijanje novih izdelkov, storitev, tehnoloških postopkov, organizacijskih, upravljavsko-managerskih modelov itd., predstavlja osnovo za oblikovanje konkurenčne prednosti v pridobitnih, in povečanje učinkovitosti in kakovosti delovanja v nepridobitnih združbah. Lahko trdimo, da je področje inovacijske dejavnosti nepogrešljiv del sodobnih združb. V prispevku se bomo osredotočili samo na organizacijske razsežnosti inovacijske dejavnosti v združbah. Pri tem delimo celoten inovacijski proces na invencijski del, ki obsega iskanje idej, novosti itd. ter na inovacijski del, ki obsega uporabo novosti v praksi (izdelki, storitve, v tehnološkem postopku itd.). Na osnovi analize strokovne literature s področja teorije organizacije lahko ugotovimo, da so bile v preteklosti oblikovane določene rešitve, ki so pa obsegale oblikovanje organizacijskih rešitev za invencijsko-inovacijski proces samo za posamezno razsežnost organizacijskega modela (npr. strukturno) ter pri tem zanemarile ostali dve razsežnosti organizacijskega modela (procesno in kulturno). Novejše raziskave s področja oblikovanja organiziranosti invencijsko-inovacijskega procesa pa poudarjajo nujnost celovitega pristopa ter upoštevanje vseh treh razsežnosti organizacijskega modela.

**Ključne besede:** inovacija, invencija, organiziranost, organizacijski model, združbe.

### Organizational dimensions of innovation activity in social unit

**Abstract:** In the developed business environment the innovations are at the basis of successful and efficient social unit. The search and development of new products, services, technological processes, as well as organizational, managerial and administrative models etc. represent the basis for a formation of competitive advantage in the profitable social unit as well for increasing efficiency and quality of the performance in the non-profitable ones. We can say that the field of the innovative activity is indispensable part of the modern society. In the present contribution we will focus only on organizational dimensions of the society innovation activity. The whole innovation activity is divided in two stages: the first is invention, encompassing the ideas, novelties etc., the second is innovation, comprising the application of the novelty in the practice (products, services, novelties in the technological process etc). Analysis carried out on the basis of the specialized literature related to the field of organizational theory has shown, that in the past certain solutions have been established comprising shaping of organizational solutions for invention-innovation process only for a single dimension of the organizational model (e.g., for the structural one) neglecting in the same time the remaining two dimensions of the organizational model (related to the process and culture). Yet, recent research in the field of designing organization of the invention-innovation process is emphasizing the necessity of the holistic approach and taking into account all three dimensions of the organizational model.

**Keywords:** innovation, invention, organization, organizational model, social unit.



## INOVATIVNOST MANAGEMENTA V SLOVENIJI

Zlatko Nedelko, Vojko Potočan

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
zlatko.nedelko@uni-mb.si; vojko.potocan@uni-mb.si

**Povzetek:** *Inovativnost v organizacijah je pomembno odvisna od sinergijskega vpliva niza različnih dejavnikov. V okviru tega prispevka izpostavljam vlogo in pomen managementa pri zagotavljanju pogojev za inovativno delovanje in vedenje organizacije kot celote in predvsem njenih zaposlenih. Temeljni namen prispevka je tako prikazati vlogo in pomen inovativnosti managementa pri razvoju in zagotavljanju inovativnega delovanja in vedenja organizacije in njenih zaposlenih. V tem okviru v prispevku predstavljamo stališča managementa v Sloveniji glede inovativnosti. Prispevek se osredotoča na stališča managementa glede inoviranja ter inovativnega delovanja in vedenja, ki so ključnega pomena za doseganje višje ravni inovativnosti managementa, zaposlenih in celotne organizacije. Rezultati raziskave med več kot 200 slovenskimi managerji razkrivajo, da management sicer precej spodbuja inoviranje, generiranje idej in je odprt za predloge, vendar pa je v manjši meri pripravljen prevzeti tveganje, ki je nujno potrebno za inovativno delovanje.*

**Ključne besede:** *inovativnost, dejavniki, management, Slovenija, stališča.*

### Innovativeness of management in Slovenia

**Abstract:** *Innovativeness in organizations is importantly dependent upon synergetic set of different factors. In frame of this contribution we outline the role and importance of management in setting up conditions for innovative working and behavior of organization and especially its employees. The main purpose of this paper is to show the role and importance of management innovativeness in the development and assuring innovative working and behavior of organization and its employees. In that framework we outline attitudes of managers in Slovenia about innovativeness. The contribution is focusing on managers attitudes regarding innovativeness and innovative working and behavior, which play the key role in achieving higher level of managers, employees and organizational innovativeness. Research results from survey including more than 200 Slovenian managers reveals that managers relatively well stimulate innovation activities, generation of ideas and it is open for suggestions, but it is less prepared for accepting risk, which is prerequisite for innovative work.*

**Key words:** *innovativeness, drivers, management, Slovenia, attitudes.*

## KAKO OSEBNE VREDNOTE VPLIVAJO NA INOVATIVNOST MANAGERJEV

Vojko Potočan, Zlatko Nedelko

Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta  
vojko.potocan@uni-mb.si, zlatko.nedelko@uni-mb.si

**Povzetek:** V globalnem konkurenčnem okolju sta obstoj in razvoj podjetij odvisna od stalnega inoviranja njihovega delovanja in vedenja, še posebej inoviranja managementa. V literaturi je inovacija opredeljena kot vsaka noviteta, ki ima uporabno vrednost, to pa prepoznajo uporabniki. Toda inovativnost je obravnavana zelo različno, predvsem pa je premalo pozornosti namenjene vplivu vedenja na doseganje inovativnosti. Literatura s področja poslovanja in ekonomije intenzivno obravnava moderno poslovanje, vendar ločeno od inovativnosti in vedenja. Tudi literatura s področja managementa obravnava inovativnost, poslovanje in kvaliteto, vendar ločeno od tematike inovativnega vedenja. Vedenje je tako še vedno najmanj preučeni del modernega poslovanja, vključno z obravnavo dejavnikov, ki vplivajo na vedenje managerjev. Avtorji s področja managementa opredeljujejo inovativnost kot kapaciteto ali pripravljenost podjetij oziroma njihovih udeležencev za razvoj in uvedbo invencij v poslovanje. V tem okviru je kritično vprašanje vloge in pomena dejavnikov inovativnosti. Med vsemi dejavniki inovativnosti so najmanj preučeni notranji organizacijski dejavniki, ki določajo odnose med vedenjem managerjev in njihovo inovativnostjo. V tem okviru smo se usmerili na preučitev vpliva osebnih vrednot managerjev na njihovo inovativnost. Rezultati raziskave, izvedene v slovenskih podjetjih, potrjujejo, da je povezava med osebnimi vrednotami managerjev in njihovo inovativnostjo pozitivna. Naša raziskava tako zmanjšuje vrzel med številnimi teoretičnimi raziskavami in manjšim številom empiričnih raziskav te problematike. Hkrati tudi nadgrajuje dosedanja spoznanja o celoti osebnih vrednot, inovativnega vedenja in inovativnosti z obravnavo odnosov med osebnimi vrednotami managerjev na izbrani ravni obravnave ter o tipičnem inovativnem vedenju managerjev.

**Ključne besede:** inovativnost, inovativno vedenje, managerji, osebne vrednote, podjetje, vedenje

### How manager's personal values influence innovativeness?

**Summary:** In the global competitive environment, the existence and development of the companies depends on permanent innovation of their work and behavior, especially the innovativeness of management. With other words: innovativeness = invention + commercialization of innovation. Innovativeness is differently treated, as not enough attention is paid to the influence of behavior on reaching innovativeness. Both business and economic literature intensively discuss modern business, separate from the innovativeness and behavior. Also management literature discusses innovativeness, business and quality, but separate from the theme innovative behavior. Behavior is still the less researched part of the modern business, including the factors, which have influence and define the behavior of managers. Managers define innovativeness as capacity, competence or readiness of companies or their participants to develop and implement novelties / inventions into business. In this frame the critical question is the role and meaning of the factors of innovativeness. Among all factors of innovativeness the less researched are the internal organizational factors, which enable relations among the behavior of managers and their innovativeness. In this frame, we have focused on the research of the influence of personal values of managers on their innovativeness. The results of the research performed in Slovene companies confirm that there is a positive connection between personal values of managers and their innovativeness. So our research lowers the gap between numerous theoretical researches and lower number of empirical researches of this problematic. The research in these sense up-grades present cognitions about all personal values, innovative values and innovativeness with the discussion about relations among personal values of managers on the chosen level of discussion and typical innovative behavior of managers.

**Key words:** innovativeness, innovative behavior, managers, personal values, enterprise, behavior

# MENEDŽMENT USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V KRIZNIH RAZMERAH

Štefan Ivanko

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo  
stefan.ivanko@cubus.si

**Povzetek:** *Krizne razmere dela in poslovanja terjajo od menedžerjev večjo ustvarjalnost in inovativnost. Nujnost prilagajanja spremembam notranjega in zunanjega dinamičnega okolja zahteva od menedžerjev hitro in uspešno prilagajanje spremenjenim razmeram. Paradigmo ustvarjalne in inovativne organiziranosti je mogoče izraziti s tremi besedami: proces stalnih izboljšav. Uspešnost organizacij je odvisna predvsem od njihove konkurenčne sposobnosti. Konkurenčno sposobnost pa organizacije dosegajo z inovacijami v izdelke, tehniko, tehnologijo, organizacijo idr. Vse to pa organizacije lahko dosežajo, če imajo ustvarjalni in inovativni menedžment. V prispevku so obravnavane spremenjene razmere dela in poslovanja sodobnih organizacij, ki terjajo od menedžmenta večjo ustvarjalnost in inovativnost. Strnjeno je predstavljena posamična in podjetniška ustvarjalnost, pomen ustvarjalnosti in inovativnosti za zagotavljanje konkurenčne sposobnosti sodobnih organizacij ter dejavniki, ki zavirajo ustvarjalnost. Ustvarjalnost in inovativnost je obravnavana kot celovit proces kreiranja idej, diferenciranja idej, prenosa idej v operativno organizacijo in uvajanje inovativne organiziranosti v sodobne organizacije.*

**Ključne besede:** *invencija, inovacija, poslovnost, menedžment, vodenje, inovativna organiziranost*

## Managing creativity and innovation in crisis

**Abstract:** *The crisis conditions of work and business require from managers greater creativity and innovation. The necessity of adapting to changes of internal and external dynamic environment requires managers quickly and successfully adapt to changing conditions. Paradigm of creative and innovative organization can be expressed by three words: process of continuous improvement. The success of organizations depends primarily on their competitiveness. Competitive ability the organization achieved through innovation in products, techniques, technology, organization, etc. All these organization can achieve if they have creative and innovative management. The article deals with the changed circumstances of modern work and business of contemporary organizations that require greater management of creativity and innovation. Concisely presents the individual and entrepreneurial creativity, the importance of creativity and innovation to provide competition to contemporary organizations and the factors that inhibit creativity. Creativity and innovation is considered as a comprehensive process of idea creation, differentiation of ideas, transmission of ideas in the operational organization and the introduction of innovative organization in modern organizations.*

**Keywords:** *invention, innovation, bussines, management, leadership, innovative organization*

## INOVATIVNOST NA RAVNI POSAMEZNIKOV IN TIMOV: VEČNIVOJSKA ANALIZA NA PODATKIH IZ OSMIH DRŽAV JADRANSKE REGIJE

Darija Aleksić, Sabina Bogilović, Matej Černe

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta; COBIK  
darija.aleksic@ef.uni-lj.si, sabina.bogilovic@cobik.si, matej.cerne@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** Številni avtorji priznavajo inovativnost kot ključni element konkurenčne prednosti, saj je inovativnost pomemben vir rasti podjetja. Inovativnost je na splošno opredeljena kot uvedba nove ali bistveno izboljšane ponudbe, procesa, organizacijske metode ali metode trženja v podjetju. Problematika, ki jo obravnava prispevek se nanaša na mikro-temelje inovativnosti, ki so bili v dosedanjem raziskovanju inovativnosti večinoma zanemarjeni. Cilj prispevka je med osmimi državami Jadranske regije prepoznati razlike v izbranih procesih (skrivanje znanja, zanos in kulturna inteligentnost), ki pomagajo sprožiti in pospešiti inovacije v združbah in se odvijajo med zaposlenimi, z namenom poglobiti razumevanje dejavnikov inoviranja na ravni posameznikov in timov. Uporabljen pristop vključuje (v prvem delu prispevka) opis vpliva zgoraj navedenih konstruktov na inovativnost zaposlenih. V drugem delu pa je na podlagi podatkov iz osmih držav Jadranske regije (Slovenija, Italija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Albanija in Grčija), ki so bili zbrani v okviru projekta "Platforma za akademsko in širše sodelovanje pri inovacijah" – PACINNO, izdelana primerjalna analiza stopnje skrivanja znanja, zanosu in kulturne inteligentnosti v Sloveniji glede na drugih sedem držav, predstavljen pa je še vpliv omenjenih dejavnikov na inovativnost na ravni posameznikov. Rezultati večnivojske analize nakazujejo, da je skrivanje znanja (presenetljivo) pozitivno povezano z inovativnostjo na ravni posameznikov, prav tako kulturna inteligentnost, medtem ko posamezne dimenzije zanosu niso značilno povezane z inovativnostjo na ravni posameznikov.

**Ključne besede:** inovativnost, skrivanje znanja, zanos, kulturna inteligentnost, Jadranska regija

### Individual and team innovation: Multilevel analysis on data from eight countries of Adriatic region

**Abstract:** Innovation has been recognized as a key element of competitiveness, since it is an important source of the business growth; therefore it presents the critical source of competitive advantage in an increasingly changing environment. An innovation is broadly defined as the introduction of a new or significantly improved product, process, organizational method, or marketing method by an enterprise. The aim of this paper is to detect the differences between eight countries in terms of following intra-organizational processes that help initiate and advance the innovation: knowledge hiding, flow, and cultural intelligence. In this paper we describe the importance of each abovementioned construct for innovation. Further, based on data from eight countries of Adriatic region (Slovenia, Italy, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia, Montenegro, Albania, and Greece) collected within PACINNO project, we compare the levels of knowledge hiding, flow, and cultural intelligence in eight countries. The hierarchical linear modeling results indicated that knowledge hiding is (surprisingly) positively related to innovation, as is cultural intelligence, whereas the flow dimensions are not.

**Key words:** innovation, knowledge hiding, flow, cultural intelligence, Adriatic region

## MANAGEMENT INOVATIVNOSTI APLIKATIVNIH REŠITEV V SODELOVANJU S PODJETJI NOSILCI BAZIČNIH RAZISKAV IN KONČNIMI UPORABNIKI (PRIMER PODJETJA ISKRA ZAŠČITE)

Goran Vučinič

Iskra zaščite d.o.o.  
goran.vucinic@iskrazascite.si

**Povzetek:** *Ravnanje z inovacijami oziroma management inovacij s pomočjo sistema odprtih inovacij zahteva svojevrsten pristop in znanja vodilnega kadra v podjetju. Skozi prispevek prikazujem specifične značilnosti slovenskega poslovnega okolja za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo električnih naprav za potrebe elektro-energetike in vpliv le-teh posebnosti na razvoj razvojnih strategij podjetij ter posledično na razvojne projekte med več poslovnimi subjekti. Temeljna hipoteza je, da je ključna razvojna priložnost podjetij v omenjeni panogi v Sloveniji ta, da pridejo hitreje in in z nižjimi stroški kot globalna konkurenca do inovacij, ki jim lahko pomagajo do visoke rasti in višje dodane vrednosti. Pomembno je predvsem povezovanje s končnimi uporabniki ter razvojno-raziskovalnimi inštitucijami, saj tovrstna partnerstva lahko pripeljejo do vrhunskih rešitev. Tovrstni pristop pa raziskujem in analiziram na primeru projekta SUMO, izvedenega v podjetju Iskra Zaščite.*

**Ključne besede:** *odprte inovacije, poslovno okolje, management inovacij, povezovanje podjetij*

### **Innovation management of applicable solutions in partnership with research institutes and end-user companies (case of company Iskra Zascite)**

**Abstract:** *Innovation management through the system of the open innovations demands a unique approach and expertise of the leading personnel in the company. Throughout the article I present specific characteristics of the Slovenian business environment for the companies engaged in the manufacturing of the electrical equipment for the needs of the electro-energy. Furthermore, I discuss about the impact of these features on the progress of the company's development strategies and consequently on the development projects between several business entities. The basic hypothesis is: the key development opportunity for the companies in the mentioned industry in Slovenia is that they discover innovation faster and with lower costs than global competition. These innovations enable them high growth and higher added value. It is particularly important to connect with the end users and research and development (R&D) institutions, since these kind of connections can lead to the cutting-edge solutions. This approach certifies on the SUMO project, which was implemented in company Iskra Zaščite.*

**Keywords:** *open innovation, business environment, innovation management, business networking*

## UPORABA MODELA ODPRTIH INOVACIJ V SLOVENSКИH PODJETJIH

Daša Farčnik, Tjaša Redek

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
dasa.farcnik@ef.uni-lj.si, tjasa.redek@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** Prispevek analizira značilnosti modela odprtih inovacij v Sloveniji. 222 podjetij je na podlagi aktivnosti, ki so opredeljene z modelom odprtih inovacij (Chesbrough, 2003) razdeljenih v tri skupine: podjetja, ki ne uporabljajo aktivnosti odprtih inovacij, podjetja, ki v omejenem obsegu uporabljajo aktivnosti odprtih inovacij in podjetja, ki opravljajo večino aktivnosti odprtih inovacij. Tri skupine podjetij pa se razlikujejo tudi glede organizacijske strukture, odnosa zaposlenih in vodilnih do aktivnosti odprtih inovacij, izdatkih za raziskave in razvoj ter uspešnosti pri uvajanju novih proizvodov, procesnih inovacijah in uspeha teh izdelkov in storitev na trgu. Analiza tako združuje prevladujoči model inoviranja z modelom odprtih inovacij. Nadaljnje pa je spodbudno, da se vse tri skupine glede prihodnjih načrtov uvajanja aktivnosti modela odprtih inovacij ne razlikujejo.

**Ključne besede:** inovacije, model odprtih inovacij, inovacijska uspešnost podjetij

### The characteristics of the open innovation model application in Slovenian firms

**Abstract:** This paper analyses the characteristics of the model of open innovation in Slovenia. On the basis of activities that are defined by the model of open innovation (Chesbrough, 2003) 222 companies are divided into three groups: companies that do not apply open innovation activities, companies with limited scope of activities of open innovation and companies engaged in the majority of open innovation activities. Three groups of firms also differ with regard to the organizational structure, attitude of staff and management towards the open innovation activities, expenditures for research and development and success of the introduction of new products, process innovation and success of these products and services on the market. Analysis combines the dominant model of innovation model with the open innovation model. Further on it is encouraging that all three groups do not differ regarding their future plans of introducing the model of open innovation activities.

**Key words:** innovation, open innovation model, innovation success

## VLOGA NEOTIPLJIVIH DEJAVNIKOV ZA UČINKOVITOST JAVNEGA SEKTORJA: ANALIZA Z METODO PODATKOVNEGA RUDARJENJA (POVZETEK)

Tjaša Redek<sup>1</sup>, Uroš Godnov<sup>2</sup>, Tomaž Perše<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta; <sup>2</sup> Univerza na Primorskem, Fakulteta za management; <sup>3</sup>  
Finančna uprava Republike Slovenije  
tjasa.redek@ef.uni-lj.si, uros.godnov@fm-kp.si, tomaz.perse@gov.si

**Povzetek:** Javni sektor je z gospodarsko krizo postal eden od sektorjev v gospodarstvu, ki se jim posveča največ pozornosti. Zaradi varčevanja se pogosto dogaja, da se predvsem od zunaj ustvarjajo pritiski, da naj bi se z manj proizvodilo več. Analize produktivnosti v podjetjih so pokazale, da je za učinkovitost le teh ključnega pomena t.i. neotipljivi kapital. Ta naj bi prispeval tudi do tretjine rasti produktivnosti. Neotipljivi kapital sestavljajo informacijski, inovativni kapital in ekonomske kompetence. Čeprav se javni sektor po številnih dimenzijah razlikuje od podjetij, pa so ti dejavniki vseeno ključni za doseganje večje učinkovitosti le-tega. Namen raziskave je prikazati, katere so značilnosti neotipljivega kapitala v javnem sektorju in kateri so ključni omejujoči dejavniki po mnenju različnih segmentov javnega sektorja (policija, DURS, zdravstvo...), ki zavirajo kvaliteto njihovega dela in njihovo produktivnost. Podatki izhajajo iz obsežne ankete med organizacijami, ki delujejo v javnem sektorju. Analiza zajema odgovore na odprta vprašanja v anketi, pri čemer bodo uporabljene najnovejše metode podatkovnega in tekstovnega rudarjenja. Analiza jasno kaže, da se večina organizacij zelo dobro zaveda ozkih grl in tudi možnih rešitev. Hkrati pa so glavna omejitev pri izboljšavah finančna sredstva. Pričujoča analiza je prva te vrste v Sloveniji in nasploh. Predstavi tudi aplikacijo in prilagoditev najnovejše metodologije rudarjenja po podatkih za organizacije iz javnega sektorja, hkrati pa so rezultati pomembni za ključne deležnike v ekonomski politiki.

**Ključne besede:** neotipljivi kapital, javni sektor, tekstovno rudarjenje

### The impact of intangible capital on the efficiency in the public sector: data mining approach (Extended abstract)

**Abstract:** During the recent economic downturn, the public sector became one of the most discussed segments of the economy. Austerity led to the increasing pressures to produce more with less resources. Recent firm level productivity analyses revealed that intangible capital can contribute up to one third to productivity growth. Intangible capital is defined as the sum of information capital, innovative property and economic competencies. It is true that the public sector differs significantly from the private. Nonetheless, it is reasonable to expect that these factors also impact the productivity of the public sector. The purpose of this research is to show how these intangible elements impact the productivity of the public sector. The results rely on the data from a broad survey of the public sector. Methodologically recent developments in text mining and computational linguistics have been used. The analysis reveals that the organizations are quite unanimous in the identification of the main problems. The solutions are also clear, but limited in implementation due to financial constraints. The analysis is the first analysis of the public sector intangibles and the first relying on this methodology. The results also point to policy-relevant conclusions.

**Key words:** intangible capital, public sector, text mining

## KAJ SE MANAGERJI LAHKO NAUČIJO IZ PRAKSE ZAGONSKIH PODJETIJ?

Cene Bavec

Univerza na Primorskem  
cene.bavec@guest.arnes.si

**Povzetek:** V prispevku so predstavljeni pomembnejši managerski izzivi v zagonskih (startup) podjetjih in priložnosti, ki jih njihove managerske izkušnje in metodologije vitkega zagona nudijo tudi večjim in utečenim podjetjem. Še pred nekaj leti je bila osnovna managerska strategija »poskusi in sproti odpravljaj napake«, šele po letu 2011 pa se je v zagonskih podjetjih začel uporabljati metodološko učinkovitejši pristop, ki je znan pod imenom metodologija vitkega zagona. Pomen te metodologije presega zagonska podjetja, saj jo sprejemajo tudi večja podjetja, ki bi rada izrabila svoj inovacijski kapital. S slovenskega zornega kota so zagonska podjetja in njihove izkušnje pomembne iz več razlogov. Prvi je že sam ekonomski pomen zagonskih podjetij, ki omogočajo tudi slovenskim podjetnikom vstop v svet proizvodov in storitev z visoko dodano vrednostjo. Managerske izkušnje in metodologije zagonskih podjetij pa bi lahko vnesle nekaj prepotrebne svežine tudi v razmeroma tradicionalen slovenski management. Ekonomska kriza in napake ekonomske politike v preteklosti so ohromile razvojne funkcije v večini slovenskih podjetij, ki se po dolgem inovacijskem spanju težko vključujejo v globalne ekonomske tokove. Izkušnje zagonskih podjetij in logika vitkega zagona lahko pomembno prispevata k iskanju učinkovitejših managerskih pristopov v našem okolju.

**Ključne besede:** zagonsko podjetje, vitki zagon, management

### What can managers learn from start-ups?

**Abstract:** The paper presents management challenges in start-up companies and the opportunities that the lean start-up methodology offers also to the larger and more traditional companies. Few years ago the prevailing management strategy was "try and error", but after 2011 start-up companies introduced a new lean start-up methodology. The significance of this methodology goes beyond start-up companies and extends to large companies that seek ways to capitalize their innovation resources. For Slovenia, the start-ups are important for two main reasons. The first is their economic significance because they give an opportunity to our companies to join high value added and global economy. The managerial practices developed in start-up companies can also bring some needed freshness to mostly traditional Slovenian management. A long innovation sleep caused by economic crisis and some previous mistakes in the economic policy has paralyzed development activities in the majority of Slovenian companies. Start-up's experiences and practices could contribute to more efficient innovation and also general management in our business environment

**Key words:** Start-up Company, Leann Start-up, Management



## 5D BIM ORODJA USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI

Marko Nemec Pečjak <sup>1</sup>, Stanislav Berce <sup>2</sup>

<sup>2</sup> BEST d.o.o.

marko.nemec@telemach.net, stane.berce@best.si

**Povzetek:** 5D BIM (Five Dimensions Building Information Modelling) je metoda projektiranja, ki dodaja načrtovanju tridimenzionalnih modelov, ki jih omogočajo programi CAD/CAM (Computer-Aided Design/Computer-Aided Manufacturing) še časovno in stroškovno razsežnost, kar je bistvenega pomena za celovito obvladovanje projektov. Modeliranje stavb je ena najstarejših tehnik načrtovanja velikih gradenj. Računalniško zasnovana orodja za tridimenzionalno modeliranje pa dajejo z dodatkom četrte in pete razsežnosti že med izdelavo osnutkov informacije o ekonomiki bodočega objekta izgradnje. Zaradi teh prvin je 5D BIM metoda odlično orodje za ustvarjanje novih projektnih izdelkov iz nabora in različic že poznanih elementov oziroma gradnikov. Prav tako so dosežki modeliranja dragocen pripomoček managementu za odločanje o bodočih naložbah. V prispevku je poleg pregleda razvoja te metode poudarek na rabi v praksi obvladovanja projektov. Poseben poudarek je na projektih umeščanja objektov v prostor, predvsem v graditeljstvu in energetiki. Dodana je še predstavitev računalniške aplikacije BLIST 5D, originalnega slovenskega proizvoda za podporo 5D BIM.

**Ključne besede:** obvladovanje projektov; 5D BIM

### 5D BIM, tools of creativity

**Abstract:** 5D BIM (Five Dimensions Building Information Modelling) is a method of design that adds a three-dimensional planning models that allow programs CAD / CAM (Computer-Aided Design / Computer-Aided Manufacturing) time and cost dimension, which are essential for the comprehensive project management. Modelling of buildings is one of the oldest techniques of planning major works. With computer-based tools for three-dimensional modelling while giving with the addition of the fourth and fifth dimension during the drafting information on the economics of the future facility construction. Because of these elements 5D BIM method is an excellent tool for the creation of new products and the design and selection of variants of already known elements or building blocks. Also, the results of modelling are a valuable tool for management decisions on future investment. The paper has also reviewed the development of these methods mainly focused on a practical project management. Particular emphasis is placed on projects site planning, especially in construction and energy. Also the presentation of software applications BLIST 5D, the original Slovenian product support 5D BIM, is added at the end.

**Key words:** Project management, 5D Building Information Modelling

## RAVNANJE Z ZAPOSLENIMI KOT VZVOD INOVATIVNOSTI

Daša Farčnik, Nada Zupan

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
dasa.farcnik@ef.uni-lj.si, nada.zupan@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** Prispevek na podlagi uporabe modela inovacij na pobudo zaposlenih analizira povezave med ravnanjem z zaposlenimi in inovativnostjo na primeru treh tranzicijskih držav: Slovenije, Bosne in Hercegovine (natančneje Republike srbske) in Albanije. Na podlagi podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom v vseh treh obravnavanih državah, ugotavljamo, da se podjetja, ki v večji meri uporabljajo notranje vire za inovacije ne razlikujejo bistveno glede investicij v človeški kapital in glede praks motiviranja zaposlenih od podjetij, ki notranjih virov inovacij ne uporabljajo tako pogosto. Naša raziskava tudi potrjuje, da določene prakse ravnanja z zaposlenimi prispevajo k boljši inovativnosti, vendar pa je ta povezava odvisna tudi od konteksta države oziroma institucionalnega okvira, znotraj katerega se odvijajo tudi procesi ravnanja z zaposlenimi v podjetjih.

**Ključne besede:** inovacije na pobudo zaposlenih, ravnanje z zaposlenimi, neotipljivi kapital

### Human resource management as a driver for innovation

**Abstract:** Based on the model of employee-driven innovation we analyzed the correlation between human resource management and innovation in the case of the three transition countries: Slovenia, Bosnia and Herzegovina (more specifically Republic of Srpska), and Albania. Based on data collected through a questionnaire in all three investigated countries, we find that the companies that make greater use of internal resources for innovation do not differ significantly with regard to investment in human capital and the practice of motivating employees. Our study also confirms that certain practices of human resource management contribute to better innovation, but this connection is also dependent on the context of the country and the institutional framework within which the processes of human resource management in companies are in place.

**Key words:** employee-driven innovation, human resource management, intangible capital

## S SODOBNIMI PRISTOPI K RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU DO USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH

Simona Šarotar Žižek, Živa Veingerl Čič

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
simona.sarotar-zizek@um.si, zivana.veingerl@student.um.si

**Povzetek:** Človek je večplastno bitje. Je v sinergiji, ne le posamično vsaj: (i) telesno, (ii) duševno, (iii) socialno, (iv) duhovno in (v) ekonomsko bitje ipd. Je tudi strokovnjak, ki na temelju svojih zmožnosti in kompetenc sprejema in izvaja različne življenjske vloge zato, da bi si ustvaril blaginjo, psihično ter fizično dobro počutje. Redki dosežejo vse, nekateri dosežejo blaginjo, ne pa dobrega počutja. Lahko pa ne realizirajo ničesar pozitivnega ampak, zgolj negativne učinke: stres, izgorelost, nezadovoljstvo, nemotiviranost, nizko zavzetost in pripadnost organizaciji ipd. Vse to pa zmanjšuje zmožnosti za ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Za dvig ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, ki temelji na njihovem dobrem počutju, predlagamo celovit model predloga ravnanja z ljudmi pri delu, ki ga nadgrajuje zadostna in potrebna celovitost in družbena odgovornost managerjev. Z ravnanjem z ljudmi pri delu mislimo na organizacijske dejavnosti, s katerimi želimo iz kompetentnih, zdravih, zadovoljnih zaposlenih izvesti zavzetost za delo in vključenost, skladno s poslanstvom in cilji organizacije. Ravnanje z ljudmi pri delu mora dati odgovor na aktualne in prihajajoče izzive. Zato morajo managerji uvesti primerno celovit integrativen model ravnanja z ljudmi pri delu, ki temelji na strategiji, opredeljeni za to področje. Ta pa ima svoje izhodišče v globalni strategiji podjetja, ki upošteva izzive ravnanja z ljudmi pri delu, vključno z izzivi okolja, atributi organizacije in njenih zaposlenih. Iz strategije ravnanja z ljudmi pri delu izhajajo njej podrejene funkcijske podstrategije, ki jih managerji pretvorijo v aktivnosti, da bi uresničili cilje na ravni zaposlenih kot tudi organizacije. Podstrategije definiramo za več področij, od katerih so nekatera v organizacijah že uveljavljena, druga se še uveljavljajo. Prvo standardno področje je planiranje zaposlenih, ki poteka v štirih fazah. Drugo pomembno standardno področje je kadrovanje, ki organizacijam zagotavlja kompetentne zaposlene, kar nadgrajuje tretje področje, povezano z razvojem zaposlenih. Med standardna področja prištevamo še ocenjevanje rezultatov dela, timsko delo, varnost in zdravje pri delu ter motiviranje zaposlenih z materialnimi in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki. Do sedaj smo obravnavali vsem dobro znana področja ravnanja z ljudmi pri delu, sledijo pa tista, kjer se pojavljajo izzivi, kot so npr. stres in izgorelost zaposlenih, njihovo staranje, vedno večja kompetentnost in fleksibilnost zaposlenih ter managerjev, potreba po osebnem in osebnostnem razvoju. To pomeni, da je potrebno prej omenjene funkcijske podstrategije dopolniti s podstrategijami na novih področjih. Eno takšnih področij je management stresa. Naslednja pa so povezana z organizacijsko kulturo, upravljanjem raznolikosti zaposlenih, ravnanjem s starejšimi pri delu, upravljanjem časa, managementom talentov, zagotavljanjem primere, t.j. zadostne in potrebne celovitosti zaposlenih in spodbujanje kreativnosti in inovativnosti (ki kreativnost spreminja v korist uporabnikov novosti). Navedli bi lahko še več področij, ki zahtevajo našo pozornost, a niso predmet obravnave v tem članku. Dejstvo je, da morajo primerno celovito ravnanje z ljudmi pri delu izvajati, ali jih podpirati managerji, ki zaposlenih ne obravnavajo kot neobdobja privesek k strojem ali mizam, niti ne kot strošek, ampak kot unikatna, ustvarjalna, svobodna bitja, ki ustvarjajo dodano vrednost. Da bi bili managerji tega sposobni, morajo biti kompetentne, zrele in primerno celovite ter družbeno odgovorne osebnosti, ki bodo implementirale napreden način ravnanja z ljudmi in optimalne stile vodenja.

**Ključne besede:** ravnanje z ljudmi pri delu, zaposleni

### The modern approaches of human resource management for attaining creativity and innovation of employees

**Abstract:** Humans are multi-faceted beings. They are in synergy, not only individually, at least: (i) physical, (ii) mental, (iii) social, (iv) spiritual and (v) economic beings etc. They are also experts on the basis of their capabilities and competencies, to develop and implement various life roles in order to create a prosperity and psychic and physical well-being. Rare humans achieve both; some achieve prosperity, not well-being. They can not realize anything; they just realize only negative effects of stress, burnout, frustration, lack of motivation, poor physical and mental well-being... All these negatively impact the ability, creativity and innovativeness of employees. To raise the employee's creativity and innovation based on their well-being based on a requisitely holistic model of human resource management that builds requisitely holism and social responsibility of managers. With human resources management we are thinking about organizational activities, whose aim is to elicit from competent, healthy, satisfied employees commitment to work and inclusion, in accordance with the purposes and goals of the organization. Human resources management should give a response to the current and emerging challenges. Therefore, managers should establish a requisitely holistic model of human resource management based on the strategy of human resource management. This has its starting point in a global business strategy, which takes into account challenges of

*human resources management, including the challenges of environmental attributes of the organization and its employees. Strategy of human resource management is elaborated in its functional sub-strategies, which managers translate into actions to achieve the objectives at the level of both, human resources and the organizations. Sub-strategies are defined for several areas, some of which are already implemented in organizations; others are still awaiting their implementation. The first area is the standardized planning of human resources, which runs in four stages. Another important area is the standardized staffing, by which organizations enable competent employees who were upgrading; the third is upgraded and associated with the development of employees. The standardized fields also include evaluating of the results of the work, teamwork, health and safety at work, and motivation of employees with tangible and intangible motivational factors. So far we have dealt with all the well-known areas of human resources management. One should add the emerging challenges, such as stress and burnout of employees, aging workforce, growing competence and flexibility of employees and managers, the need for personal and personality development. This means that it is necessary to upgrade the above-mentioned functional sub strategies defined for new areas. The first such area is the management of stress. Then come the ones that are associated with organizational culture, diversity of management staff, age management, time management, talent management and assuring the requisite holism of employees and stimulating creativity and innovativeness (transforming creativity into users' benefit). We could indicate several further areas that would require our consideration, but they are not issue of this article. The fact is that the management of human resources must be implemented by or receive support from managers, who do not treat employees as appendage of machines or tables, nor as a cost but as unique, creative, free beings, that create added value. To be able to do this the managers have to be competent, mature, requisitely holistic and socially responsible persons, who will be implementing a progressive way of people management and optimal management styles.*

**Key words:** *human resource management, employees*

## VPLIV PROGRAMOV USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA STAREJŠIH DELAVCEV NA INOVACIJSKE PROCESSE V ORGANIZACIJAH

Katerina Jovanovska, Vlado Dimovski

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
katerina.jovanovska@ef.uni-lj.si, vlado.dimovski@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** Sočasno ravnanje tako s starejšimi zaposlenimi kot tudi z inovacijskimi procesi v današnjem dinamičnem okolju za managerje predstavlja velik izziv. Članek prispeva k nadgradnji literature na področju inovativnosti in programov usposabljanja in izobraževanja z opisom mehanizmov, preko katerih programi poklicnih izobraževanj in usposabljanj vplivajo na posamezne stopnje procesa inoviranja na različnih ravneh družbe. Na osnovi razvoja teoretičnega okvirja avtorja predstavi pomen ustreznega razvoja programov usposabljanja za doseganje konkurenčne prednosti podjetij in aktivno vključevanje zaposlenih starostnikov. Na ta način so managerji sposobni prepoznati nezadovoljene potrebe starejših zaposlenih in ustrezno ukrepati z različnimi programi usposabljanja. V prihodnje naj bi raziskave na tem področju tudi empirično potrdile zastavljeni teoretični okvir.

**Ključne besede:** starejši zaposleni, proces inoviranja, programi usposabljanja in izobraževanja, teoretični okvir

### The impact of training and education programs of older workers on the innovation process in organizations

**Abstract:** Managing older employees and innovations simultaneously in today's dynamic environment is one of the biggest challenges for managers. This paper aims to upgrade the existing literature on innovations and training and education programs with a description of the mechanisms through which training and education programs impact each stage of the innovation process at various organizational levels. Through the development of a theoretical framework, authors emphasize the importance of proper development of training programs to achieve competitive advantages in organizations, with active involvement of older employees. In this way, managers are able to identify unmet needs of older employees and to take appropriate action with offering variety of training programs, suitable for the employees' needs. Future research should empirically confirm this theoretical framework.

**Key words:** older employees, innovation process, training and education programs, theoretical framework

## MANAGERSKO IZOBRAŽEVANJE ZA PODORO INOVIRANJU IN UVELJAVLJANJU SPREMEMB STRATEŠKE ORGANIZACIJE

Melita Balas Rant

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta  
melita.balas.rant@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** Prispevek razvija smernice za razvoj učinkovitega izobraževanja in razvoja managementa za podporo inoviranja strateške organizacije in uveljavljanja zamišljenih sprememb v poslovni praksi podjetja. To sta dva ključna izziva strateškega planiranja in organiziranja. S strateško organizacijo v tem članku označujemo organizacijsko strukturo na prvih dveh organizacijskih nivojih. Tako pri inoviranju kot spreminjanju strateške organizacije lahko ustrezno zasnovano managersko izobraževanje veliko pomaga. Predmet tega prispevka je predstavitev različnih oblik managerskega izobraževanja, ki uspešno podpirajo tako inoviranje strateške organizacije kot tudi uspešno udejanjanje zamišljenega v poslovno prakso. Prispevek je namenjen vsem, ki se ukvarjajo z managerskim izobraževanjem, predavateljem, poslovnim svetovalcem, strateškim in kadrovskim managerjem.

**Ključne besede:** managersko izobraževanje, strateška organizacija, inoviranje, uveljavljanje sprememb.

### Management education that support innovation and changes in strategic organization

**Abstract:** This article provides guidelines around design of effective management education and development programs that support two type of strategic management challenges: (1) innovating strategic organization depicted by the firsts and second organizational level and (2) supporting the change processes in the strategic organization. These are two core challenges of strategic planning and organizing. Rightly designed management education and development programs can substantially help implement these two initiatives, innovating strategic organization and implementing the changes in strategic organization, successfully. Object of study of this article are this different forms of management education and development that successfully support processes of innovating strategic organization and changing it. This article is suitable for all interested in management education, especially to management lecturers, business consultants and strategic and HR managers.

**Key words:** management education, strategic organization, innovation, implementing change.

## IZBOLJŠAVE V ŠOLAH IN VRTCIH KOT POSLEDICA INOVATIVNIH OBLIK SODELOVANJA Z OKOLJEM

Lidija Goljat Prelogar

Šola za ravnatelje  
lidija.goljat@solazaravnatelj.si

**Povzetek:** *Sodobni trendi na področju izobraževanja v zadnjem desetletju močno spodbujajo sodelovanje šol in vrtcev z okoljem, saj bi se šole morale začeti spopadati s širšimi vprašanji okolja s predpostavko, da so učenci več kot le učenci neke šole. Poleg tega pa vedno bolj prihaja v ospredje povezava med učnimi dosežki in socialno-ekonomskim statusom učencev. Z odpiranjem šole v okolje se med seboj povezujejo različni posamezniki, skupine, šole in organizacije. Različne oblike sodelovanja med slednjimi spodbujajo učenje na različnih ravneh, hkrati pa tudi ustvarjalnost in inovacije. Ena izmed takšnih inovacij na področju izobraževanja so dejavnosti projekta Dvig socialnega in kulturnega kapitala v lokalnih skupnostih za razvoj enakih možnosti in spodbujanje socialne vključenosti, ki spodbujajo nove oblike sodelovanja z odpiranjem šole navzven in povezovanjem z okoljem. Na študiji primera bomo predstavili izboljšave in spremembe, ki so se pokazale v šolskem prostoru skozi dejavnosti projekta in inovativne oblike sodelovanja.*

**Ključne besede:** *izboljšave, sodelovanje, socialni kapital, dejavnosti, študija primera*

### School improvement as a result of innovative forms of working together with the community

**Abstract:** *Modern trends in the field of education of the last decade have encouraged schools to work together with the community since schools should have been dealing with wider issues of society assuming that students are more than just students (with reference to their background). Furthermore the correlation between students' achievement and their socio-economic status is increasingly coming to the forefront of discussion. By opening up schools start connecting with different individuals, groups, other schools and organisations. Different forms of collaboration among the latter encourage learning on different levels as well as creativity and innovation. One such example of innovation in education is the project 'Increasing social and cultural capital in local communities for development of equal opportunities and encouragement of social inclusion'. The case study deals with school improvement and thus positive changes in education as a result of innovative forms of working together with the community.*

**Key words:** *improvement, collaboration, social capital, activities, case study*

## USTVARJALNOST IN POLOŽAJ POSAMEZNIKA V OMREŽJU PRENOSA ZNANJA

Aleša Saša Sitar<sup>1</sup>, Darija Aleksic<sup>1,2</sup>, Matej Černe<sup>1,2</sup>, Katarina Katja Mihelič<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, <sup>2</sup> COBIK  
alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si, darija.aleksic@ef.uni-lj.si, matej.cerne@ef.uni-lj.si, katja.mihelic@ef.uni-lj.si

**Povzetek:** Ustvarjalnost je ena od najbolj zaželenih sposobnosti zaposlenih v sodobnih podjetjih, ki se soočajo s hitrimi in neprestanimi spremembami. Ker je ustvarjalnost sposobnost, ki jo lahko razvijamo, spodbujamo in krepimo, je pomembno, da k njenemu razvoju aktivno pristopijo visokošolske institucije in v programe izobraževanja vključijo pristope za spodbujanje ustvarjalnosti študentov. Ustvarjalnost posameznika je povezana tudi s položajem posameznika v omrežju, ki mu omogoča dostop do novih idej in znanja. Cilji prispevka so preučiti vpliv položaja posameznika v omrežju prenosa znanja (posojanja zapiskov, razlage snovi in sodelovanja) in posameznikovega stila učenja na njegovo ustvarjalnost v okviru študijskega procesa. Rezultati longitudinalne analize študentov magistrskega študija kažejo, da na ustvarjalnost pozitivno vplivata individualni in sodelovalni stil učenja, tekmovalni stil učenja pa ima negativen vpliv. Položaj v omrežju, merjen s stopnjo vmesnosti posameznika, nima statistično značilnega vpliva na njegovo ustvarjalnost, kar kaže potrebo po nadaljnjem preučevanju. Analiza prispeva k razumevanju spodbujanja razvoja ustvarjalnosti v procesu izobraževanja.

**Gljučne besede:** ustvarjalnost, omrežje prenosa znanja, stili učenja, študenti

### Individual creativity and network position in a knowledge sharing network

**Abstract:** Creativity is one of the most desired characteristic of employees, facing ongoing changes in the environment. As creativity can be developed, encouraged and strengthened, educating institutions should approach actively to its development in pupils and students on all levels of education. Creative ability of an individual also depends on his/her social network, providing the opportunity to access new ideas and knowledge. The paper analyses the impact of individual's location in a knowledge sharing network (network for sharing notes, providing explanation of content and cooperation) and individual learning style on his/her creativity. The results of analysis which included graduate students indicate individual and collaborative learning styles positively impact creativity, whereas competitive learning style has a negative impact. Location in a knowledge sharing network, measured by betweenness, doesn't have a statistically significant impact on creativity, indicating need for further research. The paper thereby contributes to understanding of developing individual creativity in education settings.

**Key words:** creativity, knowledge sharing network, learning styles, students



## **eMIPS: METODA MASOVNE IDENTIFIKACIJE PROBLEMOV IN REŠITEV PODPRTA Z E-UČENJEM**

**Klemen Širok, Borut Likar**

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management  
klemen.sitok@fm-kp.si, borut.likar1@guest.arnes.si

**Povzetek:** V članku predstavljamo novo metodo učinkovitega managementa inovacijskega procesa. Metoda eMIPS predstavlja integriran pristop obvladovanja prvih faz ustvarjalno-inovacijskega procesa. Gre za posredovanje in uvajanje različnih orodij in metod, primernih za identifikacijo inovacijskih problemov, njihovo razgradnjo in za generiranje idej – seveda glede na potrebe podjetja oziroma več podjetij sočasno. Izvedba eMIPS sloni na proaktivnem vključevanju zaposlenih v podjetju, ki je podprto z mentorstvom zunanjih ekspertov, ki poteka v spletnem učnem okolju in preko delavnic z neposredno udeležbo. Cilj eMIPS je nudenje podpore (vzpostavitvi) inovacijskih procesov, iskanje konkretnih rešitev in spreminjanje inovacijske kulture v podjetju. Poskusna implementacija v globalno uspešnem slovenskem podjetju je pokazala, da je bilo usposabljanje preko učenja na daljavo dobro sprejeto in uspešno. Podcenjena pa je bila hitrost sprejemanja spletnega okolja namenjenega podpori usposabljanju. eMentorji so poleg vloge mentorstva proti pričakovanjem aktivno prevzemali tudi vlogo zagovornikov krepite (inovacijske) kulture v podjetju. Izkazalo se je tudi, da kompleksnost inovacijskega izziva predstavlja ključno determinanto hitrosti prenosa inovacijskih orodij v podjetje.

**Ključne besede:** eMIPS, učenje na daljavo, problem, predinvenicijska faza, inoviranje

### **eMIPS: the e-supported mass identification of problems and solutions**

**Abstract:** The paper presents a new method for efficient innovation process management. eMIPS methodology represents a sort of "umbrella methodology" - a well-defined set of procedures, which can be dynamically adapted to the particular innovation challenge in a company wherein various methods (e.g. for problem identification and idea creation) can be applied, depending on the company's needs. eMIPS builds upon the proactive involvement of the company's employees supported by external experts' mentoring performed via a mixture of face-to-face activities (workshops) and online (eLearning) activities. eMIPS aims to support the company's innovation process, solve real innovation challenges and strengthen the innovation culture. Pilot eMIPS implementation in globally successful SME in Slovenia showed excellent results. However, the adaptability of employees to Moodle environment has been underestimated. eMentors did, contrary to initial expectation, took on the intensive role of innovation culture advocacy. Pilot implementation also showed that complexity of innovation challenge decisively determines the speed at which the method is implemented at a company level.

**Key words:** eMIPS, distance learning, front end, innovation, problem