

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Laznik

Vpliv organizacijske klime na inovativnost zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Laznik

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Vpliv organizacijske klime na inovativnost zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

*Mentorju doc. dr. Branku Iliču
za korektno sodelovanje, strokovne napotke
in usmeritve pri izdelavi diplomskega dela.*

*Simonu in prijateljem
za spodbudne besede, koristne
nasvete in potrpežljivost.*

*Svojim najbližjim,
ker so verjeli vame.*

Vpliv organizacijske klime na inovativnost zaposlenih

Organizacijska klima je trenutno vzdušje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov, je odraz percepcije delovnega okolja njenih članov. Gre za vzajemen proces. Organizacijsko vzdušje ustvarjajo zaposleni v organizaciji, hkrati pa to isto vzdušje vpliva tudi na vedenje zaposlenih in njihovo uspešnost. Inovativnost je lastnost oziroma sposobnost posameznika ali organizacije, nujno potrebna za nastanek inovacij. Do izraza pride predvsem v začetnih fazah inovacijskega procesa. Ker organizacijska klima vpliva na vedenje in uspešnost zaposlenih, posredno vpliva tudi na njihovo inovativnost. S proučevanjem in merjenjem organizacijske klime menedžerji dobijo povratno informacijo o trenutnem vzdušju v organizaciji. To jim služi kot orodje pri spreminjanju oziroma izboljšavi organizacijske klime v smislu inovativnosti. Tako lahko ustvarjajo klimo, ki spodbuja inovativnost. Razumevanje vpliva organizacijske klime na inovativnost je ključnega pomena za napredek in razvoj organizacije. Konkurenca na trgu je huda. Za ohranjanje konkurenčnosti in hitrejše prilagajanje tržnim spremembam se organizacijam splača ustvarjati pogoje za oblikovanje spodbudne organizacijske klime, vlagati v zaposlene in inovacijsko dejavnost. Pričujoče diplomsko delo raziskuje, kako organizacijska klima vpliva na inovativnost ter analizira dognanja, priporočila in smernice avtorjev, ki so jo proučevali.

Ključne besede: organizacijska klima, inovativnost, ustvarjalnost.

The impact of organizational climate on employees innovation

Organizational climate can be defined as a current atmosphere in the organization, which is a result of known and unknown factors. It reflects employees' perceptions of the working environment. It can be defined as a reciprocal process. Through everyday interactions employees shape the organizational atmosphere and at the same time atmosphere impacts employees' behaviour and performance. Innovation is a characteristic or a skill that an employee or an organization possesses, essential for producing innovation. Its importance can be seen in the first stages of innovation process. Since organizational climate has a great impact on employees' behaviour and performance, it also indirectly impacts innovation. By studying and measuring organizational climate, managers get an important feedback on current organizational atmosphere. This information can be used as a tool in the process of climate change or climate improvement in terms of enhancing innovation. Understanding the impact of organizational climate on innovation is crucial for organization to progress and develop. Rivalry on the market is tough and constant market changes does not make it any easier. On the other hand it does present a great challenge for organizations to survive in this kind of environment. This is the reason why it is worth investing in organizational climate, employees and innovation activities by creating ideal terms for its development. Diploma examines the impact of organizational climate on innovation and analyzes findings, recommendations and guidelines of the authors who studied it.

Key words: organizational climate, innovation, creativity.

KAZALO

1	UVOD	8
2	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI	9
2.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KLIME	9
2.1.1	<i>Vrste organizacijske klime</i>	11
2.1.2	<i>Inovacijska klima</i>	11
2.1.3	<i>Ustvarjalna klima.....</i>	11
2.2	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	12
2.2.1	<i>Opredelitev organizacijske kulture</i>	12
2.2.2	<i>Razmejitev pojmov organizacijske klime in organizacijske kulture</i>	13
2.3	PROUČEVANJE IN MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	15
2.3.1	<i>Načini ugotavljanja in metode merjenja organizacijske klime.....</i>	15
2.3.1.1	<i>Ekvall: vprašalnik SOQ (Situational Outlook Questionnaire)</i>	16
2.3.1.2	<i>Metodologija KEYS</i>	16
2.3.1.3	<i>Westov štirifaktorski model</i>	17
2.3.1.4	<i>SiOK vprašalnik</i>	18
2.4	PROCES SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE KLIME	19
3	INOVATIVNOST	20
3.1	OPREDELITEV INOVATIVNOSTI IN SORODNIH POJMOV.....	20
3.1.1	<i>Inovativnost in ustvarjalnost</i>	21
3.1.2	<i>Inovativnost na delovnem mestu.....</i>	22
3.1.3	<i>Inovacijski proces.....</i>	22
3.1.3.1	<i>Inovacijski proces po Schumpetru</i>	22
3.1.3.2	<i>Inovacijski proces po Likarju</i>	23
3.2	DEJAVNIKI SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI	24
3.2.1	<i>Motivacija za delo</i>	25
3.2.1.1	<i>Herzbergova teorija motivacije</i>	25
3.2.1.2	<i>Zadovoljstvo pri delu.....</i>	26
3.2.2	<i>Spodbujanje ustvarjalnosti.....</i>	27
3.2.2.1	<i>Amabile: Teorija ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah</i>	28
3.2.3	<i>Vodenje.....</i>	30
3.2.3.1	<i>Transformacijsko vodenje</i>	31
3.2.3.2	<i>Vodenje s cilji</i>	31
4	VPLIV ORGANIZACIJSKE KLIME NA INOVATIVNOST	31

4.1	ORGANIZACIJSKA KLIMA, KI SPODBUJA INOVATIVNOST	32
4.2	USTVARJANJE POGOJEV ZA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME, KI SPODBUJA INOVATIVNOST	34
4.3	ORGANIZACIJSKA KLIMA, KI ZAVIRA INOVATIVNOST	35
5	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN INOVATIVNOST V SLOVENIJI	36
5.1	ANALIZA INOVACIJSKE KLIME V ZASEBNEM IN JAVNEM SEKTORJU	36
5.1.1	<i>Cilji in metodologija</i>	36
5.1.2	<i>Rezultati in ugotovitve</i>	36
5.2	PROJEKT SIOK	38
5.2.1	<i>Cilji in metodologija</i>	39
5.2.2	<i>Rezultati in ugotovitve</i>	39
5.3	PROJEKT ZLATA NIT 2007.....	42
5.3.1	<i>Cilji in metodologija</i>	42
5.3.2	<i>Rezultati in ugotovitve</i>	44
6	SKLEP	46
7	LITERATURA.....	48

KAZALO SLIK

Slika 3.1:	Schumpetrova »trilogija«.....	22
Slika 3.2:	Vpliv delovnega okolja na ustvarjalnost in inovativnost	29
Slika 5.1:	4-faktorski model organizacijske klime	40

KAZALO TABEL

Tabela 2.1:	Dimenzije organizacijske klime po Ekvallu.....	16
Tabela 2.2:	Dimenzije inovacijske klime po Westu.....	18
Tabela 3.1:	Primerjava faz inovacijskega procesa po Likarju in invencijsko – inovacijskega procesa po Muleju	24
Tabela 3.2:	Razlogi za zadovoljstvo pri delu	27
Tabela 3.3:	Dejavniki, ki kažejo na nezadovoljstvo pri delu	27
Tabela 4.1:	Dimenzije organizacijske klime, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost.....	32
Tabela 4.2:	Dimenzije delovnega okolja, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost	33

Tabela 5.1: Prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov za izbranih šest dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetji Zlate niti..... 44

Tabela 5.2: Primerjava izbranih šestih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter izbranimi inovacijskimi kazalci..... 45

1 Uvod

V pričujočem diplomskem delu bom obravnavala specifično področje organizacijske klime, to je njen vpliv na inovativnost zaposlenih in organizacije. Ker je organizacijska klima nekaj, kar je neotipljivo, nevidno, a jo kljub temu vsi v organizaciji čutijo in zaznavajo, se vodstvu in menedžerjem pogosto zdi, da je klima nekaj, kar težko določiš, še težje pa nadziraš in usmerjaš. Iz tega razloga se mi zdi smiselno, da se uvodoma dobro opredeli in določi, kaj organizacijska klima je, kako se jo proučuje in ugotavlja ter ali se jo lahko spreminja in kako. Če želim ugotoviti, kakšen je njen vpliv na inovativnost zaposlenih, je ključno, da se opredeli tudi inovativnost in dejavnike, ki jo spodbujajo.

Razumevanje vpliva organizacijske klime na inovativnost je ključnega pomena za vodstvo in menedžment. Dandanes je konkurenca na trgu huda, boj za obstanek, prevlado in sama tekmovalnost pa so nujni. Samo organizacije, ki so konkurenčne, lahko parirajo ostalim organizacijam na trgu, zato je pomembno, da znajo izrabiti vse možnosti za napredek in razvoj. Ena od ključnih možnosti so človeški viri. Ker pa je to področje izredno kompleksno, je za raziskovalce tudi toliko bolj zanimivo. Enovitega recepta ni, so nam pa zato na voljo dognanja, priporočila in smernice raziskovalcev, ki jih bom skušala povzeti v diplomskem delu.

Med izdelavo diplomskega dela bom izhajala iz naslednjih dveh predpostavk, vezanih na vpliv organizacijske klime na inovativnost: prva je, da *spodbudna organizacijska klima pozitivno vpliva na inovativnost zaposlenih*, druga pa, da *finančna nestabilnost organizacije v organizacijski klimi povzroči spremembe, ki imajo negativen vpliv na inovativnost zaposlenih*. Pod pojmom spodbudna organizacijska klima razumem organizacijsko klimo, kjer je ozračje sproščeno, pozitivno, prijateljsko. Zaposleni se pri delu med seboj spodbujajo, prisotna je podpora s strani menedžmenta. Zanima me torej, ali ima takšna klima res pozitivne učinke na zaposlene, da so bolj inovativni. Menim, da se ob preveliki meri naštetega lahko zgodi ravno obratno. Preveč sproščeno, prijateljsko ozračje in »prevelika« podpora s strani menedžmenta vodita v neformalizacijo odnosov, zaradi česar bi se lahko zgodilo, da zaposleni dela ne bi jemali dovolj resno, morda bi ga jemali preveč lahkotno, kar bi pomenilo manjšo inovativnost.

Pod pojmom spremembe v organizacijski klimi razumem spremembe, ki vplivajo na organizacijsko klimo. Konkretno me zanima odziv zaposlenih nanje. Sprašujem se, ali spremembe oziroma novosti v organizacijski klimi zavirajo ali spodbujajo inovativnost zaposlenih. Izhajam iz predpostavke, da je odziv na nekaj novega, nepoznanega negativen.

Cilj diplomskega dela je torej ugotoviti, ali spodbudna organizacijska klima pozitivno vpliva in ali spremembe v organizacijski klimi negativno vplivajo na inovativnost zaposlenih.

Iz tega razloga bom izbrano tematiko obravnavala v dveh delih: teoretičnem in empiričnem. V teoretičnem delu bom podrobneje opredelila organizacijsko klimo, načine ugotavljanja in proučevanja organizacijske klime ter proces spreminjanja organizacijske klime. V nadaljevanju bom pojem organizacijske klime razmejila od njenih sorodnih pojmov, še posebej organizacijske kulture, s katero se jo pogosto zamenjuje. Nadalje bom podrobneje opredelila inovativnost in dejavnike, ki jo spodbujajo. Na kratko naj omenim, da bom pod drobnogled vzela tri najpomembnejše: motivacijo za delo, ustvarjalnost in vlogo vodenja. V teoretičnem delu diplomskega dela bom obravnavala tudi vpliv organizacijske klime na inovativnost, konkretno, kakšna organizacijska klima spodbuja inovativnost, katera priporočila moramo upoštevati, če želimo ustvariti pogoje za inovativnost, in čemu se moramo izogibati, da inovativnosti ne zatiramo.

V empiričnem delu bom podrobneje obravnavala stanje organizacijske klime v Sloveniji skozi analizo inovacijske klime v zasebnem in javnem sektorju, skozi oči projekta SiOK – raziskave slovenske organizacijske klime ter rezultatov raziskave Zlata nit.

2 Organizacijska klima in sorodni pojmi

2.1 Opredelitev organizacijske klime

Organizacijska klima ali organizacijsko ozračje je ozračje, ki ga ustvarjajo zaposleni individuumi v organizaciji in v katerem se odraža njihovo zadovoljstvo s socialnimi vidiki dela. Ozračje je odvisno od zadovoljstva zaposlenih in izraža stališča zaposlenih »o lastnem delu, organiziranosti dela, nagradah, medsebojnih odnosih, načinu vodenja, počutju v organizaciji ter interese in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja.« (Ivanko in Stare 2007, 121) Ker so stališča posameznikov spremenljiva in njihovo vedenje nepredvidljivo ter prav tako spremenljivo, govorimo o trenutnem stanju v organizaciji.

Koncept organizacijske klime je v literaturi relativno nov. Lewin in drugi (1939, 271) so eni prvih avtorjev, ki v svojem delu omenjajo koncept organizacijske klime. Poimenujejo ga socialna klima.¹ Različni avtorji, ki se ukvarjajo s proučevanjem organizacijske klime, opredeljujejo pojem organizacijske klime različno.

Forehand in Glimer (v Konrad 1987, 104) sta leta 1964 opredelila organizacijsko klimo kot skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od ostalih združb. Za organizacijsko klimo sta ugotovila, da vpliva na vedenje ljudi.

Tagiuri in Litwin (v Randhawa in Kaur 2015, 66–67) sta leta 1968 organizacijsko klimo opredelila kot razmeroma trajno kvaliteto internega okolja organizacije. Zaposleni so del tega okolja, zato to konstantno vpliva na njihovo vedenje.

Kasneje je Poole (v Randhawa in Kaur 2015, 66–67) leta 1985 izpostavil pomembnost organizacijske klime kot bistvene povezave med stanjem organizacije ter spoznanji, občutji in vedenji njenih članov.

Denison (1996, 624) je na primer organizacijsko klimo opredelil kot spremenljivo, začasno in podvrženo neposrednemu nadzoru vodij. Pravi, da je organizacijska klima izraz percepcije delovnega okolja članov organizacije.

Svetlik in drugi (2009, 645) organizacijsko klimo opredelijo kot vzdušje v organizaciji, ki je posledica znanih in neznanih dejavnikov v sedanjosti ter preteklosti. Zanja je značilno, da vpliva na vedenje delavcev in njihovo uspešnost.

Na podlagi navedenih opredelitev organizacijske klime lahko trdim, da je organizacijska klima skupek znanih in neznanih dejavnikov ter da se prepleta z vedo psihologije (ki med drugim proučuje tudi vedenje posameznika, medsebojne odnose, odnose v skupini). Ker so odnosi med posamezniki odvisni tako od njih samih (njihove osebnosti, naj bo ta konfliktna ali ne) kot od njihovih privzgojenih delovnih navad pa tudi od drugih zunanjih dejavnikov, kot so motivacija za delo ipd., lahko sklepam, da gre za kompleksen pojav, ki je sestavljen iz več dejavnikov, ki skupaj tvorijo t. i. organizacijsko klimo.

¹ Poleg izraza organizacijska klima v literaturi pogosto zasledimo tudi naslednje izraze, s katerimi avtorji poimenujejo oziroma opisujejo organizacijsko klimo: klima v organizaciji, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, delovna morala, osebnost podjetja, psihološka klima ipd. (Ivanko in Stare 2007, 128).

Pomembno je tudi razlikovanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in organizacijske klime. Zadovoljstvo pri delu je doživljanje delovnega okolja z vidika posameznika, organizacijska klima pa je skupna slika organizacijskega okolja zaposlenih (Ivanko in Stare 2007, 122).

2.1.1 Vrste organizacijske klime

Obstaja več vrst organizacijske klime: motivacijska klima, inovacijska klima, organizacijska klima, podjetniška klima, ustvarjalna klima, raziskovalna klima itd. Glede na to, da me zanima predvsem vpliv organizacijske klime na inovativnost zaposlenih, se bom v nadaljevanju osredotočila predvsem na inovacijsko in ustvarjalno klimo.

2.1.2 Inovacijska klima

Jaiswal in Dhar (2015, 32) inovacijsko klimo opredelita kot sestav percepcij zaposlenih o delovnem okolju organizacije. Ko govorita o delovnem okolju, imata v mislih okolje, v katerem je kdaj treba prevzeti tveganje, v katerem je na voljo zadostna količina sredstev za delo in dovolj izzivov, da zaposleni lahko ustvarjalno pristopijo k opravljanju delovnih nalog.

Inovacijsko klimo opredeljujejo ponavljajoča se vedenja in prakse, ki skupaj z dejavniki iz okolja in dejavniki, ki vplivajo na razvoj inovacij, tvorijo t. i. inovacijsko klimo (Mazzarol in drugi 2015, 3).

Inovacijska klima je odraz percepcij zaposlenih o normah in praksah, ki vladajo v organizaciji. Gre za norme in prakse, katerih namen je spodbujanje zaposlenih, da prevzamejo pobudo ter da raziskujejo in razvijajo nove ideje, procese ali proizvode, ki so v korist organizacije. Namen inovacijske klime je spodbujati prilagodljivost zaposlenih in izboljšati delovno uspešnost na splošno (Wang in Ma 2013, 375).

Likar (1998, 93–94) ustrezno inovacijsko klimo opredeli kot klimo, ki jo mora vodstvo zagotoviti, da spodbuja ustvarjalno razmišljanje na vseh ravneh podjetja in nudi podporo prizadevanjem inovacijskega menedžmenta.

2.1.3 Ustvarjalna klima

Ustvarjalna klima je sestav ponavljajočih se vzorcev vedenj, odnosov in občutkov, ki skupaj karakterizirajo ustvarjalno življenje v organizaciji (Isaksen in Akkermans 2011, 165). Da

lahko za organizacijsko klimo rečemo, da je ustvarjalna, je treba presoditi, do katere mere podpira ustvarjalna vedenja, odnose in občutja (Chermack in drugi 2015, 356–357).

Mulej (2008, 153–154) ustvarjalno klimo opredeli kot klimo, v kateri se odstrani pogoje, ki jo ovirajo, in vzpostavi pogoje, ki jo spodbujajo. Med pogoje, ki spodbujajo ustvarjalno klimo, spadajo: zadostna denarna sredstva za uresničitev idej, ustrezne informacije, primerni sodelavci, komunikacija, zavest, da si pri delu samostojen, in ustrezno znanje. Pravi, da demokratičen način vodenja ustvarja idealne pogoje za razvoj ustvarjalnosti, invencij in inovacij, saj dopušča večje razlike v mišljenju.

Ustvarjalna klima pomeni družbene razmere, ki spodbujajo oziroma zavirajo ustvarjalnost ljudi (Pečjak 1987, 178).

Mulej (2008, 153) klimo v delovni skupini označi za mikroklimo. Za mikroklimo ustvarjalnega tima so značilni sodelovanje, strpnost, odprtost in razumevanje. Znotraj tima potekajo ustvarjalni razgovori, ki pomagajo, da miselne vsebine prehajajo iz nezavednega v zavedno.

2.2 Organizacijska klima in organizacijska kultura

V teoriji in prav tako v praksi je pogosta zamenjava pojmov organizacijska klima ter organizacijska kultura. Iz tega razloga je smiselno, da na tem mestu organizacijsko kulturo podrobneje obrazložim in hkrati pojma organizacijska kultura ter organizacijska klima ustrezno razmejim.

2.2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je sistem dejanj, vrednot in prepričanj, ki se razvije znotraj organizacije in usmerja vedenje njenih članov. V poslovnem okolju se za organizacijsko kulturo pogosto uporablja tudi izraz korporacijska kultura. Za organizacijsko kulturo velja, da je v vsaki organizaciji unikatna, se pravi, da tako kot smo si posamezniki različni, tudi dve kulturi organizacij nista enaki. Večina strokovnjakov in svetovalcev s področja menedžmenta je prepričana, da razlike med posameznimi organizacijskimi kulturami kažejo na razlike v uspešnosti posameznih organizacij ter kakovost delovnega okolja njenih članov (Schermerhorn in drugi 2004, 216).

Svetlik in drugi (2009, 645) na primer organizacijsko kulturo opredelijo kot vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in po katerih se člani ravnavajo. Je torej dolgoročen, stabilen in v organizacijo globoko ukoreninjen konstrukt, ki se izraža v vrednotah, prepričanjih in občutjih njenih članov (Denison 1996, 624).

Organizacijska kultura je dinamičen pojav, prisoten ves čas. Konstantno je podvržena vplivom in spremembam iz okolja. Nanjo vplivajo vsakodnevne interakcije med zaposlenimi in način vodenja. Je sestav struktur, rutin in norm, ki usmerjajo vedenje v organizaciji (Schein 2004, 1).

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu tako dojemati, misliti in čutiti te probleme.« (Schein v Možina 1994, 177) *Eksterna adaptacija* zajema problematiko doseganja ciljev in problematiko soočanja z nečlani organizacije. Problemi eksterne adaptacije so: izbira načinov izpolnjevanja/doseganja nalog, izbira najprimernejših metod za doseganje zastavljenih ciljev, izbira primernih metod spopadanja z uspehi in neuspehi ipd. S pridobljenimi izkušnjami člani organizacije razvijejo skupen način dela, ki jih vodi pri opravljanju dnevnih aktivnosti. *Interna integracija* zajema ustvarjanje kolektivne identitete in iskanje načinov, kako uravnati življenje in delo znotraj organizacije. Proces interne integracije se pogosto začne z vzpostavitvijo edinstvene identitete, kar pomeni, da vsak posamezen kolektiv in vsaka posamezna subkultura znotraj organizacije razvijeta svoj edinstven tip identitete – dojetanja samih sebe. Z dialogom in interakcijo vsi člani organizacije skupaj ustvarijo »svoj svet«, t.i. skupno identiteto (Schermerhorn in drugi 2004, 217–218).

2.2.2 Razmejitev pojmov organizacijska klima in organizacijska kultura

Na podlagi značilnosti oziroma lastnosti organizacijske klime in organizacijske kulture lahko sklepamo o njunih razlikah.

Isaksen in Ekvall (2013, 43) sta opisala bistvene razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo: različen nivo analize, različna umestitev v znanost in različen nivo spremenljivosti.

Nivo analize. Organizacijska kultura je za razliko od organizacijske klime širši in obsežnejši koncept. Za razumevanje kulture je treba v analizo vključiti celotno organizacijo. Za razumevanje klime je dovolj, da se v analizo vključi posameznike (njihove skupne percepcije o skupinah, oddelkih ali drugih nivojih organizacije, ki jih želimo analizirati).

Umestitev v znanost. Organizacijska kultura in organizacijska klima izhajata iz različnih znanstvenih disciplin. Organizacijska kultura spada pod domeno antropologije, organizacijska klima pa pod domeno socialne psihologije. Dejstvo, da koncepta izhajata iz različnih znanstvenih disciplin, pomeni, da so za njuno proučevanje pogosto uporabljene različne metode in orodja.

Spremenljivost. Organizacijsko klimo je za razliko od organizacijske kulture lažje opazovati, hkrati pa je tudi bolj podvržena spreminjanju, izboljšavam.

Poleg že omenjenih razlik Denison (1996, 621–625) navaja tudi razlike v proučevanju organizacijske kulture in klime (razlike v metodologiji), njenem teoretičnem izhodišču ter vsebinskem proučevanju ene ali druge.

Metodologija. Za proučevanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativne raziskovalne metode, medtem ko se za proučevanje organizacijske klime uporablja kvantitativne raziskovalne metode.

Teoretično izhodišče. Teoretična podlaga za razvoj konstrukta organizacijske kulture izvira iz kritične teorije² (socialni konstruktivizem), teoretična podlaga za razvoj koncepta organizacijske klime pa izvira iz Lewinove teorije polja.³

Vsebinsko razlikovanje. Raziskovalci organizacijske kulture se ukvarjajo z vprašanjem razvoja družbenih sistemov v organizaciji skozi čas, medtem ko raziskovalce klime zanima trenutni vpliv organizacijskih sistemov na posameznike in/ali skupine.

² Kritična teorija je sociološka teorija, usmerjena h kritiziranju in spreminjanju družbe nasploh. Prvič je bila predstavljena leta 1937 in je popolno nasprotje do tedaj znanim tradicionalnim sociološkim teorijam, ki so usmerjene predvsem v razumevanje in razlaganje družbe (Wellmer 2014, 705–706).

³ Lewinova teorija polja je bila predstavljena leta 1951 in predpostavlja, da skupina ni le preprost seštevek posameznih delov. Interakcija med posamezniki v skupini ter okoljem je tista, ki povzroča spremembo vedenja posameznikov in s tem celotne skupine (Forsyth 2006, 21).

2.3 Proučevanje in merjenje organizacijske klime

Proučevanje in merjenje organizacijske klime pomeni ugotavljanje njenih značilnih dimenzij. Merjenje organizacijske klime opravimo, kadar želimo ugotoviti, kakšno je njeno trenutno stanje v organizaciji.

V zadnjih dvajsetih letih je bilo opravljenih več raziskav (Ekvall 1996; Anderson in West 1998) o vplivu organizacijske klime na inovativnost. Kljub različnim metodološkim pristopom so raziskave potrdile (Hofstede 1998; Mumford in Hunter 2005; Tseng in drugi 2009), da spodbudna organizacijska klima povečuje tako inovativnost kot ustvarjalnost zaposlenih. Te raziskave so pomembne, ker opredeljujejo kazalnike organizacijske klime in posredno oblikujejo smernice, kako v organizaciji vzpostaviti vzdušje, ki bo spodbujalo ustvarjalnost in inovativnost posameznikov ter skupin. Zadnje je še toliko bolj pomembno za delo menedžerjev, ki se ukvarjajo s področjem dela z ljudmi (Bavec 2011, 351–352).

Metodologije proučevanja organizacijske klime se od avtorja do avtorja razlikujejo. Razlikovanja bi lahko pripisali temu, da so percepcije avtorjev o tem, katere so tiste organizacijske in osebne značilnosti, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih, različne in predvsem subjektivne. Iz tega razloga je pomembno, da so metode proučevanja preizkušene na večjih vzorcih in v več državah. To daje metodam proučevanja metodološko trdnost, hkrati pa omogoča tako medorganizacijsko kot mednarodno primerjavo (Bavec 2011, 352).

V nadaljevanju bom opisala načine ugotavljanja in metode merjenja organizacijske klime (pri čemer bom podrobneje opredelila le tri v praksi najpogosteje uporabljene metodologije za proučevanje organizacijske klime).

2.3.1 Načini ugotavljanja in metode merjenja organizacijske klime

Poznamo tri najpogostejše in najučinkovitejše načine ugotavljanja ter merjenja organizacijske klime: uporabo vprašalnikov, uporabo lestvic in izvedbo intervjujev. Ne glede na vrsto načina, ki ga uberemo, je za vse tri značilno, da jih sestavlja veliko število trditev. Te opisujejo različne vidike situacije v organizaciji, osebe, vključene v raziskavo, pa na danih lestvicah ocenjujejo, v kolikšni meri dani opis situacijo v njihovi organizaciji opisuje (Ivanko in Stare 2007, 129).

2.3.1.1 Ekvall: vprašalnik SOQ (Situational Outlook Questionnaire)

V tujini je za ocenjevanje inovativnosti in ustvarjalnosti v organizacijski klimi v praksi najpogosteje uporabljen t. i. The Situational Outlook Questionnaire (SOQ) – vprašalnik SOQ. To je eno od redkih ocenjevalnih orodij organizacijske klime, ki je tudi daleč najbolj raziskano. Zanj je značilno, da je realen, veljaven in zanesljiv. Vprašalnik SOQ temelji na 50 letih dela dr. Görana Ekvalla, ki se je ukvarjal z raziskavami in razvojem klime v švedskih organizacijah. Prvotni vprašalnik je pri proučevanju klime ocenjeval deset dimenzij, vprašalnik, ki je v uporabi danes, pa ocenjuje devet dimenzij (Tabela 2.1), ki so ključne za spremembe, inoviranje in spodbujanje ustvarjalnosti v organizaciji (Isaksen in Isaksen 2010, 2–3).

Tabela 2.1: Dimenzije organizacijske klime po Ekvallu

Dimenzije organizacijske klime po Ekvallu	
Izziv/vpetost (Challenge/Involvement)	Konflikti (Conflict)
Svoboda (Freedom)	Podpora idejam (Idea-Support)
Zaupanje in odprtost (Trust/Openness)	Razpravljanje (Debate)
Čas za iskanje novih idej (Idea-time)	Prevzemanje odgovornosti (Risk-taking)
Igrivost in humor (Playfulness/Humor)	

Vir: (Isaksen in Isaksen 2010, 2–3)

2.3.1.2 Metodologija KEYS

KEYS⁴ je vprašalnik, s katerim ocenjujemo klimo delovnih timov, skupin ali organizacije. Z njim merimo, v kolikšni meri je klima naklonjena ustvarjalnosti in inovativnosti. Z vprašalnikom ocenjujemo delovno okolje, še posebej menedžerske prakse, sredstva, motiviranost in interakcije. Lahko ga uporabimo pri vpeljevanju ustvarjalnosti v delovno okolje, za komuniciranje o pomembnosti ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji ter za

⁴ Avtorica metodologije KEYS je dr. Teresa Amabile, profesorica Harvardske poslovne šole, med drugim tudi avtorica teorije ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji, ki jo bom podrobneje obravnavala v nadaljevanju.

predhodno ocenitev stanja za inoviranje ali vpeljevanje sprememb. Gre za t. i. feedback, namenjen organizaciji, o stanju delovnega okolja pred implementacijo razvojnega načrta za izboljšanje klime v organizaciji. Izredno uporaben je tudi v primerih, ko prestrukturiranje organizacije ni bilo uspešno, zato da se lahko kljub temu izvedejo zelene spremembe (Center for Creative Leadership 2015a; Center for Creative Leadership 2015b).

Temelji na obsežni raziskavi, v kateri je sodelovalo več kot 12.000 menedžerjev in zaposlenih v najvidnejših organizacijah po vsem svetu. Sestavlja ga 78 vprašanj, čas reševanja je od 15 do 20 minut. Uporablja se ga lahko tako v majhnih (od 5) kot velikih skupinah (do 5000 članov) (Workforce Toolkit 2015). Teoretično izhodišče za oblikovanje vprašalnika je bila teorija ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah.⁵

Vprašalnik KEYS je bil oblikovan z namenom ugotavljanja dejavnikov, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost v delovnem okolju. Meri raven spodbujanja ustvarjalnosti, svobode, sredstev, pritiskov in organizacijskih ovir v organizaciji (Cokpekin in Knudsen 2011, 4). Za merjenje navedenih kategorij ugotavlja prisotnost osmih dimenzij delovnega okolja: spodbude s strani organizacije, spodbude s strani nadrejenih, spodbude znotraj delovne skupine, svobodo, količino sredstev, delo kot izziv, preobremenjenost z delom in organizacijske ovire/prepreke (Amabile 1996, 1159).

2.3.1.3 Westov štirifaktorski model

West je predstavil enostavnejši pogled na proučevanje organizacijske klime. Pri proučevanju literature na temo organizacijske klime in inovativnosti je opazil, da se določeni dejavniki organizacijske klime, ki so jih povezovali z inovativnostjo v delovnih skupinah, konstantno ponavljajo. Z izluščenjem teh dejavnikov (dimenzij) je nastal štirifaktorski model (Tabela 2.2). West predpostavlja, da prisotnost vseh štirih dejavnikov (dimenzij) ustvarja pogoje za inovativnost (Anderson in West 1998, 239).

⁵ Glej razdelek 3.2.2.1.

Tabela 2.2: Dimenzije inovacijske klime po Westu

Dimenzije inovacijske klime po Westu	Opis dimenzij
Vizija	Dimenzija proučuje usmerjenost skupine v izvedljive in jasne cilje, s katerimi se lahko ljudje identificirajo, kar jih tudi motivira k razvoju metod dela za uresničitev teh ciljev (West v Anderson in West 1998, 240).
Varno sodelovanje	Bolj kot zaposleni sodelujejo pri procesu odločanja (lahko vplivajo, si izmenjujejo informacije), večja je verjetnost, da bodo sodelovali tudi pri uresnitvi teh odločitev, hkrati pa tudi sami podajali ideje za nov, izboljšan način dela (Anderson in West 1998, 240).
Delovna usmerjenost	Dimenzija proučuje željo ljudi po visokih dosežkih pri izvajanju delovnih nalog v kombinaciji s klimo (ali ta sprejema oziroma tudi dejansko uporabi predloge izboljšav, ki so rezultat dela zaposlenih, kljub temu da ima že vzpostavljene ustaljene postopke in metode dela) (Anderson in West, 240).
Podpora inovacijam	Dimenzija proučuje, v kolikšni meri delovno okolje spodbuja zaposlene k iskanju in podajanju predlogov za nove, izboljšane načine dela (West v Anderson in West 1998, 240).

Vir: (Anderson in West 1998, 240–241)

Westov pristop k proučevanju in merjenju organizacijske klime velja za eno najpogosteje citiranih metodologij. Za Westov štirifaktorski model je namreč značilno, da je primeren za raziskovanje različnih kulturnih in ekonomskih okolij (Bavec 2011, 353).

2.3.1.4 Vprašalnik SiOK

Vprašalnik SiOK je standardiziran vprašalnik za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva z delom, razvit za uporabo v slovenskem okolju. Vprašalnik je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj več slovenskih podjetij. Vprašalnik tako vsebuje lestvico vprašanj za oceno organizacijske klime (69 vprašanj) in enajst vidikov zadovoljstva, s pomočjo katerih vprašani podajo oceno zadovoljstva z delom. Vprašalnik proučuje sledeče faktorje oziroma dimenzije organizacijske klime: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacijo in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, vodenje, strokovno usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost,

notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere. Navedenim dimenzijam so dodana še t. i. primerjalna vprašanja, katerih namen je primerjati organizacije v slovenskem prostoru s tistimi v globalnem prostoru, in t. i. dodatna vprašanja, katerih namen je pridobiti informacije o obstoječih organizacijskih sistemih (npr. o sistemu nagrajevanja in kaznovanja, sistemu napredovanja, sistemu informiranja in komuniciranja ipd.). Vprašalnik proučuje zadovoljstvo zaposlenih s sodelavci, stalnostjo zaposlitve, delovnim časom, samim delom, neposredno nadrejenim, možnostmi za izobraževanje, delovnimi pogoji, statusom v organizaciji, vodstvom, možnostmi napredovanja, plačo. Vprašalniku se na željo proučevane organizacije lahko doda tudi vprašanja, katerih namen je proučiti določene specifične dejavnike te organizacije (OCR svetovanje in raziskave 2015).

2.4 Proces spreminjanja organizacijske klime

Proces spreminjanja organizacijske klime pride v poštev takrat, ko se ugotovi, da je za podjetje postala neugodna oziroma podjetju kot taka ne omogoča doseganja boljših poslovnih rezultatov (ne ustvarja okolja, kjer bi zaposleni lahko v delovni proces vložili svoj maksimum). Prvi korak k procesu spreminjanja organizacijske klime je ugotovitev njenega trenutnega stanja. To pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije. Na podlagi rezultatov merjenja se lahko podjetje loti naslednjega koraka, to je uvajanja procesa spreminjanja organizacijske klime (Ivanko in Stare 2007, 134).

Poudariti je treba, da samo odprava vzrokov za nastalo organizacijsko klimo še ne pomeni njene spremembe. Z odstranitvijo vzrokov se doseže trenutni zeleni učinek in ne dolgotrajne spremembe. Bistveno je zavedanje, da so organizacija ljudje v njej in če se oni ne spremenijo, potem ne moremo govoriti o organizacijski spremembi. Lahko se uvede spremembe v hierarhiji, tehnologiji, načinu komuniciranja ipd., a se je treba zavedati, da bodo spremembe učinkovite le, če bodo sprejete in ponotranjene s strani zaposlenih. Torej se mora spremeniti tudi zaznava strukturnih sprememb v psihologiji zaposlenih (Schneider in drugi 1996, 7).

Schneider in drugi (1996, 12–17) so za spreminjanje organizacijske klime (in kulture) razvili t. i. metodo TOC (Total Organizational Change) – spremembo organizacije v celoti. Gre za metodo, ki spodbuja širše razmišljanje o organizacijski spremembi. Oblikovana je tako, da hkrati vpliva na politiko, prakso, postopke, nagrajevanje in različne ravni (sektorje, oddelke, enote ipd.) organizacije. Spremembe se vpeljuje tako, da je njihov učinek dolgoročen.

Lipičnik (1998, 79) na primer navaja tri načine spreminjanja organizacijske klime: nekontrolirani način, način z navodili in ukrepi ter način neposredne akcije. **Nekontrolirani način** je način, v katerem na organizacijsko klimo ni neposrednega vpliva. Spreminja se sama, nenadzorovano, največkrat v negativno smer. Vzroke se lahko išče v različnih vplivih iz okolja, v katerem organizacija deluje. **Navodila in ukrepi** predstavljajo organiziran ter zavesten način uravnavanja vedenja posameznikov v pozitivni smeri. Tak način je najhitrejši, vprašanje pa je, ali bodo zaposleni spremembe sprejeli za svoje, jih ponotranjili. Še posebej primeren je za odnos vodja-zaposleni. Zadnji način, način z **neposredno akcijo**, pa pomeni, da se klimo spreminja z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Je najbolj uspešen način spreminjanja organizacijske klime ob pogoju, da zaposleni zaupajo tistemu, ki spremembe izvaja (običajno menedžment), in da obljube akcij izpolnijo pričakovanja zaposlenih.

3 Inovativnost

3.1 Opredelitev inovativnosti in sorodnih pojmov

Beseda inovativnost izvira iz latinske besede *novus* oziroma *nov* in pomeni »novo idejo, metodo ali napravo« ali »proces, ki prinaša nekaj novega«. Prva opredelitev vidi inovativnost kot končni izid, druga pa kot proces (Sarros in drugi 2008, 146). Inovativnost je proces, ki poteka ali na ravni posameznika ali na ravni organizacije.

Inovativnost na ravni posameznika poteka v treh fazah. Prva se začne z opredelitvijo problema in generiranjem idej (novih ali prevzetih od drugod) za njegovo rešitev. V naslednji fazi posameznik pri enako mislečih išče podporo za uresničitev idej. V zadnji fazi pa posameznik idejo realizira tako, da naredi prototip ali model inovacije. Tega se na tej točki lahko masovno proizvaja, vpelje na trg ali institucionalizira (vpelje v procese, postopke v organizaciji) (Scott in Bruce 1994, 581–582). Likar in drugi (2006, 29) pravijo, da ko se govori o inovativnosti na ravni posameznika, se govori o inovativnosti kot o lastnosti posameznika.

Inovativnost na ravni organizacije se nanaša na vpeljavo kakršnegakoli novega proizvoda, procesa ali sistema v organizacijo (Sarros in drugi 2008, 146). Jaskyte (2013, 231) inovativnost na ravni organizacije opredeli še širše kot Sarros in drugi (2008, 146), in sicer

kot vpeljavo neke nove ideje, storitve, postopka, strukture, sistema ali proizvoda v organizacijo.

V nadaljevanju navajam še nekaj splošnih opredelitev inovativnosti. Amabile (1996, 1) je na primer inovativnost opredelila kot uspešno implementacijo ustvarjalnih idej znotraj organizacije.

West in Farr (v Tseng in drugi 2009, 466) sta inovativnost opredelila kot vnaprej predvideno aplikacijo idej, procesov, proizvodov ali postopkov, ki so novi, hkrati pa oblikovani tako, da spodbujajo uspešnost posameznika, skupine, organizacije ali širše družbe.

Inovativnost je sposobnost za doseg invecij, ki se kaže v konkretnih rezultatih – inovacijah (Likar in Fatur 2006, 20).

3.1.1 Inovativnost in ustvarjalnost

Inovativnost in ustvarjalnost sta tesno povezana koncepta, ki imata kar nekaj skupnih lastnosti. Medtem ko je ustvarjalnost generiranje novih in uporabnih idej na ravni posameznika, je inovativnost proces, v katerem se ideje zbirajo, filtrirajo, razvijajo, modificirajo, kristalizirajo in na koncu komercializirajo oziroma implementirajo. Ustvarjalnost je tista, ki dopolnjuje inovativnost. Če organizacija želi ostati konkurenčen tekmeč na trgu, je smotno, da menedžment posveča pozornost obema konceptoma enakomerno, sproti kopiči ustvarjalne ideje in v inovacijskem procesu preverja potencialno vrednost teh idej (McLean 2005, 240). Ustvarjalnost in inovativnost sta tako ključni za dolgoročno preživetje ter uspeh organizacije (Tseng in drugi 2009, 465–466).

Jaiswal in Dhar (2015, 31) prav tako navajata, da sta inovativnost in ustvarjalnost med seboj povezana koncepta. Medtem ko proces ustvarjalnosti predstavlja izvor novih idej, proces inovativnosti pomeni njihovo implementacijo. Menedžment je tisti, ki skrbi za negovanje ustvarjalnosti zaposlenih z namenom povečanja inovativnosti v organizaciji.

Amabile (1996, 1) pa trdi nasprotno, in sicer da je ustvarjalnost začetna točka inovativnosti. Ustvarjalnost je nujen, a ne zadosten pogoj za inovativnost, saj je ta odvisna tudi od drugih dejavnikov (npr. že ustvarjalna ideja lahko izvira iz okolja zunaj organizacije). Ustvarjalnost opredeli kot generiranje novih in uporabnih idej.

Zaključim torej lahko, da ko se govori o ustvarjalnosti, se pravzaprav govori o idejah in invencijah. Ko pa se govori o inovativnosti, se govori o procesu. Gre za proces, kjer se ideje generirajo, implementirajo, komercializirajo in kjer se išče način, kako jih pretvoriti v nekaj širše uporabnega: inovacijo.

3.1.2 Inovativnost na delovnem mestu

Inovativnost na delovnem mestu lahko opredelimo kot združevanje intervencij »na področju organizacije dela, človeških virov in podporne tehnologije, področje izboljšav pa vključuje delovne procese, delovne metode, fizično delovno okolje in orodja, profesionalne veščine in delovne prakse, menedžment in voditeljstvo.« (EESC v Lužar 2013, 17–18) Inovativno vedenje na delovnem mestu je odvisno predvsem od osebnostnih lastnosti posameznika in dejavnikov, ki izhajajo iz delovnega okolja (Tseng in drugi 2009, 466).

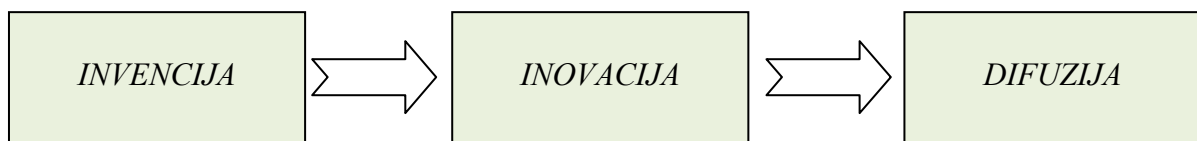
3.1.3 Inovacijski proces

Inovativnost je del inovacijskega procesa, ki ga organizacija izkorišča za inoviranje na ravni idej in invencij (SPIRIT Slovenija, javna agencija 2015). V literaturi obstaja več razlag inovacijskega procesa. V nadaljevanju bom obravnavala razlago inovacijskega procesa po Josephu Schumpetru in Borutu Likarju.

3.1.3.1 Inovacijski proces po Schumpetru

Joseph Schumpeter je eden prvih avtorjev, ki je opredelil inovacijski proces (Slika 3.1). Po njem inovacijski proces poteka v treh fazah: invencija, inovacija in difuzija (Ilič 2002, 936).

Slika 3.1: Schumpetrova »trilogija«



Vir: (Ilič 2002, 936)

Invencija je vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek, ki še ni uveljavljen na trgu. Invencija ima potencial, da bo z veliko vložene truda in napora nekoč morda postala inovacija. Je torej predpogoj za nastanek inovacij, neposredne in gospodarske koristi pa od nje ni (Mulej in Ženko 2002, 18).

Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek mora predstavljati novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da je na trgu nov (Likar in Fatur 2006, 20). Drucker (1992, 37) inovacijo opredeli kot dejanje, ki spreminja znan ali nov potencial ali stvari procesa ter ima dodano novo uporabno vrednost.

Difuzija je zadnja faza in se začne, ko je nov proizvod ali proces prepoznan kot boljši glede na že obstoječe. V tej fazi se inovacijo dejansko tudi uporabi ali v inovatorskem podjetju ali v drugih podjetjih v panogi (Pretnar 2002, 31).

3.1.3.2 Inovacijski proces po Likarju

Likar (2006, 13) za razliko od Schumpetra proces nastajanja inovacije opredeli mnogo širše. Faze inovacijskega procesa so: izziv – definicija problema, kreiranje idej, vrednotenje in izbor, zaščita ideje – rešitve, razvoj tržnega proizvoda, uvajanje tržnega proizvoda in koristnost.

Inovacijski proces se torej začne z opredelitvijo problema in iskanjem rešitev zanj. Iskanje rešitev zahteva ustvarjalno mišljenje, ki sproži kreiranje idej. Faza vrednotenja in izbora predstavlja analizo, ovrednotenje in selekcijo novonastalih idej. Če je izbrana ideja oziroma rešitev novost v svetovnem merilu, jo je v tej fazi smiselno zaščititi (patentirati). Temu sledi razvoj tržnega proizvoda (ali storitve) in ponudba tržnega proizvoda (ali storitve) na trg. Ta z odzivi kupcev nato pokaže, ali je inovacija koristna ali ne. Če je inovacija koristna, jo bodo kupci kupili in tako bo podjetje s trga dobilo pozitivno povratno zvezo (Likar 2006, 13).

Za razliko od Likarja Mulej (2007, 95; 2008, 119) invencijsko-inovacijski proces razdeli v faze: ustvarjanje idej in invencij kot novih zamisli, ki morda obetajo, ustvarjanje predlogov (sugestij) kot spreminjanje invencij v znane invencije (zapis obetavnih domislekov), ustvarjanje potencialnih inovacij iz sugestij (razvoj je usmerjen na spreminjanje obetavnih novosti v uporabne novosti, koristi še ni) in ustvarjanje inovacij ali inovacijskih procesov, kamor se vlaga napor v spreminjanje potencialnih inovacij v inovacije (da bi uporabniki inovacij postali uporabniki, ker bi spoznali korist potencialne inovacije).

Tabela 3.3: Primerjava faz inovacijskega procesa po Likarju in invencijsko-inovacijskega procesa po Muleju

Faze inovacijskega procesa po Likarju	Faze invencijsko-inovacijskega procesa po Muleju
Izziv – opredelitev problema	/
Kreiranje idej	Ustvarjanje idej in invencij
Vrednotenje in izbor idej	Sugestija
Zaščita ideje/rešitve	/
Razvoj tržnega proizvoda	Ustvarjanje potencialnih inovacij iz sugestij
Uvajanje tržnega proizvoda in koristnost	Spreminjanje potencialnih inovacij v inovacije

Vir: (Likar 2006, 13; Mulej 2007, 95; Mulej 2008, 119)

Kot je razvidno iz Tabele 3.1, je inovacijski proces po Likarju širše in natančneje opredeljen kot Mulejev inovacijski proces. Mulej inovacijski proces začne s fazo ustvarjanja idej in invencij, medtem ko Likar opredeli začetek inovacijskega procesa s fazo opredelitve problema ter iskanja rešitev zanj. Sledi Likarjeva faza kreiranja idej, ki je enaka Mulejevi prvi fazi, to je fazi ustvarjanja idej in invencij. Naslednja Likarjeva faza, faza vrednotenja in izbora idej, je na primer primerljiva z Mulejevo fazo sugestije. Mulej nato preskoči fazo zaščite (patentiranja) ideje/rešitve in gre neposredno na ustvarjanje inovacij iz sugestij, kar je primerljivo z Likarjevo fazo razvoja tržnega proizvoda. Zadnja faza je pri obeh enaka.

3.2 Dejavniki spodbujanja inovativnosti

Med dejavniki, ki spodbujajo ustvarjanje inovacij v podjetjih, ločimo notranje dejavnike, med katere prištevamo organizacijsko okolje (organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo), in zunanje dejavnike, med katere spadajo: vedenje posameznika (npr. vrednote, osebnost, motivi, ustvarjalnost, inovativnost), vedenje skupine (skupinsko odločanje, komuniciranje, vodenje, konflikti ipd.) in vedenje organizacije (način vodenja, učenje, rast) (Ilič 2001, 5–9).

Glede na to, da obstaja širok spekter dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih, menim, da so najvidnejši in obenem tudi najbolj problematični za upravljanje s strani vodij in

menadžerjev motivacija za delo, spodbujanje ustvarjalnosti v organizaciji in način vodenja, zato bom te podrobneje razdelala.

3.2.1 Motivacija za delo

Delovna motivacija je bila vedno osrednji problem večine vodij in menedžerjev. Nemotivirani zaposleni bodo po vsej verjetnosti vložili zelo malo truda v opravljanje svojega dela, pogosto izostajali z dela, zapustili organizacijo, ko se bo pojavila priložnost, delo pa bo opravljeno manj kakovostno. Na drugi strani pa bodo zaposleni, ki so motivirani, pri svojem delu bolj vztrajni, ustvarjalni, produktivni. Delo bo opravljeno kakovostno (Amabile 1993, 185). Iz tega izhaja, da je motivacija ključen dejavnik, da so ljudje pripravljene inovirati. Naloga vodij je torej, da ustvarjajo klimo, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost.

Na temo motivacije obstaja ogromno motivacijskih teorij: Maslowova teorija o hierarhiji potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Likertova modificirana teorija motivacije in procesne teorije: teorija spodbujanja z zunanjimi nagradami, Vroomova teorija pričakovanja, Adamsova teorija pravičnosti, teorija postavljanja ciljev ipd. Od vseh teorij na temo motivacije je Herzbergova dvofaktorska teorija daleč najbolj vplivna teorija zadnja desetletja.

3.2.1.1 Herzbergova teorija motivacije

Od mnogih teorij na temo delovne motivacije je Herzbergova teorija motivatorjev in higienikov daleč najbolj vplivna teorija zadnja desetletja. Njeno bistvo je, da motivacijske dejavnike razdeli v dve kategoriji: motivatorje in higienike (Amabile 1993, 187). Do teh ugotovitev je Herzberg (1965, 394–396) prišel, ko je proučeval zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z delom. Prišel je do naslednjih zaključkov: največje zadovoljstvo zaposlenim nudijo t. i. notranji dejavniki, največje nezadovoljstvo pa povzroči odsotnost zunanjih dejavnikov. Notranji dejavniki so tisti, ki dajejo vrednost delu: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast. Zunanji dejavniki so ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci. Notranji dejavniki torej motivirajo, Herzberg jih je poimenoval motivatorji, zunanji pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva in zato jih je

poimenoval higieniki. Pomembno je, da odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost higienikov pa ga ne povečuje.

Zaključimo lahko, da če bomo v delovno okolje vnesli motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa nam uspe v delovno okolje vnesti tudi higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo, kar pomeni, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo. To izboljšuje delovne dosežke in povečuje zadovoljstvo delavcev (Svetlik in drugi 2009, 341–342).

3.2.1.2 Zadovoljstvo pri delu

Na podlagi Herzbergove teorije motivacije lahko sklepamo, da bo motivacija za opravljanje dela pri zadovoljnih zaposlenih pri delu višja kot pri zaposlenih, ki so pri opravljanju dela nezadovoljni. Ločimo dejavnike, ki spodbujajo zadovoljstvo zaposlenih pri delu, in dejavnike, ki ga zavirajo. Če dejavnike, ki spodbujajo zadovoljstvo pri delu, poznamo, jih lahko spodbujamo. Tako bomo dobili zaposlene, motivirane za opravljanje dela, motivirani zaposleni pa bodo pri svojem delu tudi bolj inovativni. Poznavanje dejavnikov, ki kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih pri delu, nam lahko služi kot orodje za prepoznavanje nezadovoljstva pri delu, kar nam omogoča, da hitro ukrepamo.

Ko torej govorimo o zadovoljstvu pri delu, ločimo dejavnike, ki zadovoljstvo pri delu spodbujajo (Tabela 3.2), in dejavnike, ki zadovoljstvo pri delu zavirajo oziroma opozarjajo na nezadovoljstvo pri delu (Tabela 3.3). Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu, bi lahko združili v šest skupin (Svetlik in drugi 2009, 341–342), kot kaže Tabela 3.2.

Tabela 3.4: Razlogi za zadovoljstvo pri delu

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Zadovoljstvo pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd.

Vir: (Svetlik in drugi 2009, 341)

Najpogostejši dejavniki, ki kažejo na nezadovoljstvo pri delu, pa so (Svetlik in drugi 2009, 345–347, Tabela 3.3):

Tabela 3.5: Dejavniki, ki kažejo na nezadovoljstvo pri delu

Dejavniki	Opis pojmov
Absentizem	Izostajanje z dela iz različnih razlogov. Redko se pojavi v ekstremni obliki, običajno gre za izrabo zakonsko dovoljene odsotnosti – bolniške odsotnosti.
Fluktuacija	Odhajanje delavcev iz organizacij. Odvisna je od osebnih, organizacijskih in zunanjih dejavnikov. Osebnih in organizacijskih so največkrat povezani z nezadovoljstvom pri delu.
Deviantno vedenje	Neželeno vedenje je manifestirana oblika nezadovoljstva z delom. Kaže se npr. kot upočasnitev dela, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaze ipd.

Vir: (Svetlik in drugi 2009, 345–347)

S poznavanjem dejavnikov, ki zadovoljstvo pri delu spodbujajo, in dejavnikov, ki kažejo na nezadovoljstvo pri delu, so vodje v ogromni prednosti, saj lahko hitro ukrepajo v primeru nezadovoljstva oziroma lahko povečujejo zadovoljstvo ter posledično motiviranost za delo. Menim, da je to ključno za napredek organizacije.

3.2.2 Spodbujanje ustvarjalnosti

Ustvarjalnost in inovativnost sta med seboj povezana koncepta. Medtem ko proces ustvarjalnosti predstavlja izvor novih idej, proces inovativnosti pomeni njihovo

implementacijo (Jaiswal in Dhar 2015, 31). Ustvarjalnost je torej predispozicija inovativnosti. Iz tega razloga je smiselno, da se jo proučuje in spodbuja.

Woodman in drugi (1993, 293) organizacijsko ustvarjalnost opredelijo kot rezultat sodelovanja posameznikov v organizaciji, ki se izraža z nastankom novih in uporabnih proizvodov, storitev, idej, postopkov ali procesov. Govorimo torej o ustvarjalnem vedenju in proizvodih, ki so rezultat ustvarjalnega vedenja in umeščeni v kontekst organizacije.

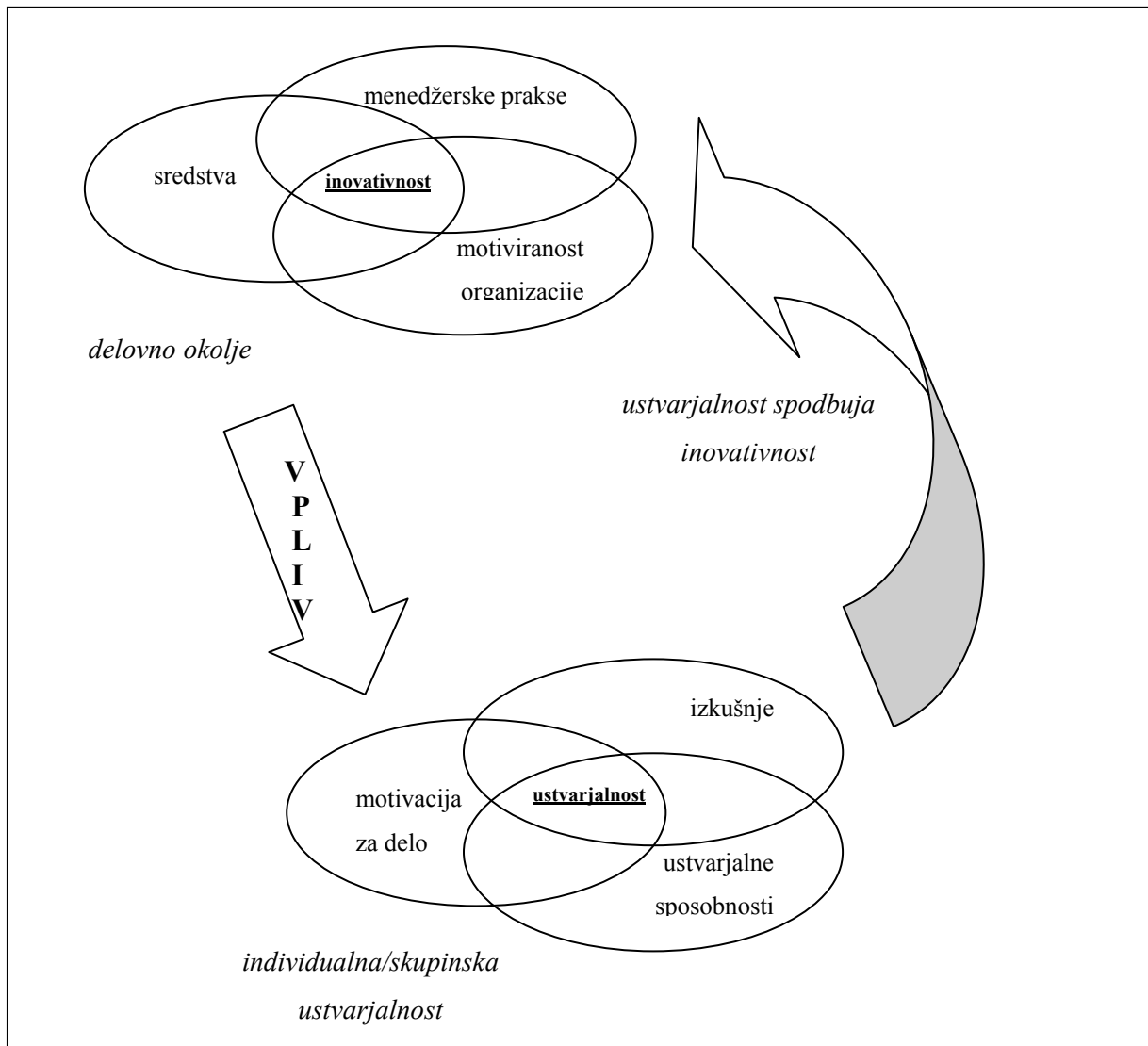
3.2.2.1 Amabile:⁶ Teorija ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah

Teorija opisuje vpliv delovnega okolja na ustvarjalnost posameznikov/skupin in vpliv ustvarjalnosti na inovativnost organizacije, kot kaže Slika 3.2.

Glavna predpostavka teorije je, da bodo komponente delovnega okolja vplivale na posameznikovo/skupinsko ustvarjalnost. Teorija prav tako predvideva, da ustvarjalnost, ki je rezultat posameznikov/skupine, služi kot primarni vir za inoviranje v podjetju. Najpomembnejša značilnost teorije pa je, da delovno okolje vpliva na ustvarjalnost s tem, ko vpliva na posamezne komponente inovativnosti. Organizacijske komponentne, potrebne za inovativnost organizacije, so menedžerske prakse, sredstva in motiviranost organizacije. To so dejavniki organizacije in skupaj tvorijo delovno okolje znotraj nje (Amabile 1996, 8–9).

⁶ Teresa Amabile je predstavnica sodobnega pristopa k proučevanju ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. Njeno raziskovalno delo zajema področje življenja znotraj organizacije in njegov vpliv na ljudi ter njihovo uspešnost. Njene raziskave pokrivajo ustvarjalnost in produktivnost posameznikov, ustvarjalnost skupin in organizacijske inovacije. Rezultati njenih raziskav o tem, kako lahko delovno okolje vpliva na ustvarjalnost in motivacijo, so nam prinesli sveže teorije ustvarjalnosti in inovacij, metode za ocenjevanje ustvarjalnosti, motivacije in delovnega okolja ter nabor smernic za ohranjanje in spodbujanje inovativnosti v organizacijah (Harvard Business School 2015).

Slika 3.2: Vpliv delovnega okolja na ustvarjalnost in inovativnost



Vir: (Amabile 1996, 9)

Motiviranost organizacije, da inovira. Gre za osnovno predpostavko, da mora biti organizacija usmerjena v inoviranje. Pobuda za usmerjenost k inoviranju običajno prihaja s strani vodstva. **Sredstva.** Sredstva zajemajo vse, kar ima organizacija na razpolago, da pripomore k procesu inoviranja. **Menedžerske prakse.** Menedžerske prakse oziroma način vodenja v organizaciji je bistven za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji. Primerni načini ravnanja menedžmenta v praksi so: dopuščanje določene stopnje svobode in avtonomnosti zaposlenim pri opravljanju dela, primerno razporejanje delovnih nalog po principu primerne naloge primernim ljudem, opredeliti cilje projekta v celoti, hkrati pa dopuščanje avtonomnosti v procesu izvedbe projekta, prav tako k ustvarjalnosti prispevajo

jasni cilji in povratne informacije. Ključni so dobra komunikacija, zaupanje, zavezanost k delu, konstruktivna obravnava novih idej (Amabile 1997, 52–54).

Po tem modelu lahko delovno okolje močno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih z motiviranjem. Podjetje lahko z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih močno vpliva na komponento znanja, z uporabo metod ustvarjalnega mišljenja pa na sposobnost ustvarjalnega mišljenja (Amabile 1996, 7).

3.2.3 Vodenje

Vodenje je dejavnik, ki igra veliko vlogo pri spodbujanju inovativnosti, kar potrjujejo tudi številne raziskave na to temo. Vroom in Jago (v Isaksen in Akkermans 2001, 163) trdita, da so vodje, ki spodbujajo inovativnost, tisti vodje, ki imajo močan vpliv na zaposlene in sposobnost motiviranja zaposlenih, da bodo združili moči ter skupaj poiskali nove in uporabne rešitve. Tisti, ki vodijo organizacijo, vplivajo na odločanje, na postavljanje prioritet, so sposobni poskrbeti za uspešnost organizacije in hkrati prevzeti odgovornost za njeno uspešnost. Močan vpliv na zaposlene pomeni, da jih vodje lahko usmerjajo z neposrednim odločanjem in s tem, da dajejo zgled svojim zaposlenim – torej s tem, kako zaposleni vidijo, dojemajo njihovo vedenje (Isaksen in Akkermans 2011, 163).

De Jong in Den Hartog (2007) sta z analizo literature na temo vodenja in poglobljenih intervjujev identificirala trinajst lastnosti/vedenj vodij, ki spodbujajo tako generiranje idej kot njihov prenos v inovacije. Nekatere od lastnosti so: vodja je dober zgled/vzor ostalim (vodja je inventiven tudi sam), spodbuja širjenje znanja/učenje, ima vizijo, podpira inovativnost, zagotavlja sredstva. Vse lastnosti, ki sta jih identificirala, so neposredno povezane z vlogo vodje pri kreiranju ustvarjalne klime in inovativnosti organizacije (Isaksen in Akkermans 2011, 163–164).

Največji izziv vodij je ustvariti klimo, ki spodbuja inovativnost tudi v praksi. Pri tem si lahko pomagajo tako z načinom vodenja kot z orodji za ugotavljanje trenutne organizacijske klime v organizaciji (npr. Ekvallov vprašalnik SOQ). Kot učinkovit način vodenja za spodbujanje inovativnosti se pogosto omenja transformacijsko vodenje.

3.2.3.1 Transformacijsko vodenje

Za transformacijsko vodenje je bilo dokazano, da podpira in spodbuja inovativnost v organizaciji. Izrazita lastnost transformacijskega vodje je, da ima sposobnost motivirati zaposlene na način, da sledijo ciljem in interesom organizacije, hkrati pa dvigniti nivo motivacije na tako raven, da so nadpovprečno delovno uspešni (Sarros 2008, 146–147). Lastnost je posledica štirih edinstvenih vedenjskih lastnosti, ki odlikujejo transformacijske vodje: motiviranje z navdihom (inspiracijska motivacija), upoštevanje individualnosti, spodbujanje intelektualnega razmišljanja in vodenje z zgledi (Avolio in drugi v Jaiswal in Dhar 2015, 32).

Menedžerji lahko s transformacijskim vodenjem zgradijo močno organizacijsko kulturo, ki nato ustvarja pozitivno klimo za organizacijsko inovativnost in posledično inovativno vedenje (Sarros 2008, 148).

3.2.3.2 Vodenje s cilji

Ciljno vodenje oziroma vodenje s cilji je pristop k vodenju, ki od vodje zahteva določitev specifičnih in merljivih ciljev za vsakega zaposlenega. Temu sledi periodični pregled napredka zaposlenih v smeri postavljenih ciljev (Dessler 2003, 521).

Bistveno je, da zaposleni cilje ponotranji, saj to za organizacijo pomeni, da ima bolj motivirane in posledično bolj inovativne zaposlene. Prav tako je pomembno, da organizacija sprejme strategijo, ki določa, na kakšen način se bodo z inovativnostjo dosegali cilji (Odoardi in drugi 2010, 6–7).

Amabile in Grysiewicz (1987) sta na primer dokazala, da kadar menedžment postavi jasne organizacijske cilje, zaposleni dosežejo višjo stopnjo ustvarjalnosti in inovativnosti. Tudi Shalley (1996) je z eksperimentom pokazala, da določanje ustvarjalnih ciljev pozitivno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih. Ustvarjalnost pa je predpogoj za inovativnost.

4 Vpliv organizacijske klime na inovativnost

V nadaljevanju bom opisala vpliv organizacijske klime na inovativnost: kakšna organizacijska klima spodbuja inovativnost, katera priporočila moramo upoštevati, če želimo ustvariti pogoje za inovativnost, in čemu se moramo izogibati, da inovativnosti ne zatiramo.

4.1 Organizacijska klima, ki spodbuja inovativnost

Ekvall (Isaksen in drugi 2001, 175) je izhajal iz predpostavke, da so temeljne značilnosti oziroma dimenzije organizacijske klime, ki neposredno spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji, sledeče: izziv/vpetost, svoboda, zaupanje in odprtost, čas za iskanje novih idej, igrivost in humor, konflikti, podpora idejam, razpravljanje ter prevzemanje odgovornosti. Vseh deset dimenzij je tudi opredelil, kot kaže Tabela 4.1.

Tabela 4.6: Dimenzije organizacijske klime, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost

Dimenzije organizacijske klime	Opis dimenzije
Izziv/vpetost	Z vključevanjem ljudi v delovni proces ima organizacija boljše predispozicije za višjo raven angažiranosti, zavzetosti, predanosti in motiviranosti posameznikov.
Svoboda	S spodbujanjem oziroma nudenjem zaposlenim možnost samostojnega dela se odraža v vedenju ljudi v organizaciji. V klimi, kjer je raven svobode visoka, so ljudem na voljo sredstva za delo in možnost samostojnega odločanja.
Zaupanje in odprtost	Dimenzija prikaže varnost v odnosih. V odprtih in zaupanja vrednih odnosih ljudje pogosteje delijo svoje ideje z drugimi in tudi odkrito povedo, kar si dejansko mislijo.
Čas za iskanje novih idej	Kadar je tega časa na voljo dovolj, imajo zaposleni tako možnost diskusije o svojih predlogih kot možnost preizkušnje svojih predlogov, zamisli v praksi.
Igrivost in humor	Očiten indikator visoke ravni te dimenzije je sproščeno, a profesionalno ozračje z manj stresa. Prisotna sta zdravi humor in smeh. Zaposleni se na delovnem mestu počutijo dobro. Klimo bi lahko opisali kot sproščeno in lahkotno.
Konflikti	Za spodbudno organizacijsko klimo naj bi bila raven prisotnosti osebnih in čustvenih napetosti v organizaciji čim nižja.
Podpora idejam	Ideje in predlogi s strani nadrejenih, sodelavcev ter podrejenih so pozorno sprejeti in profesionalno obravnavani. Ljudje se med seboj poslušajo. Kadar je govor o novih idejah, je ozračje konstruktivno in pozitivno.
Razpravljanje	Z razpravami lahko zaposleni izrazijo nestrinjanja, različne poglede na določene stvari, ideje, izkušnje, znanja. Prisotna je izmenjava mnenj, stališč, idej.
Prevzemanje odgovornosti	Ljudje sprejemajo odločitve, tudi kadar za svoje ravnanje nimajo zagotovljenega pozitivnega izida ali vseh potrebnih informacij. Ljudje se izpostavijo/tvegajo zato, da nove ideje postavijo v ospredje, jih uresničijo

Vir: (Isaksen in drugi 2001, 175; Isaksen in Isaksen 2010, 3; Isaksen in Ekvall 2010, 76; Isaksen in Ekvall 2013, 68–69)

Amabile (1996, 1159) je pri pripravi metodologije za ocenjevanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah identificirala osem dejavnikov (dimenzij delovnega okolja), katerih prisotnost v organizaciji spodbuja ustvarjalnost in inovativnost (Tabela 4.2). Ti dejavniki so: spodbude s strani organizacije, spodbude s strani nadrejenih, spodbude znotraj delovne skupine, občutek svobode, zadostna količina sredstev, zaposleni občutijo delo kot izziv, skrb organizacije za nepreobremenjenost z delom in odstranjevanje organizacijskih ovir/prepek.

Tabela 4.7: Dimenzije delovnega okolja, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost

Kategorije delovnega okolja	Dimenzije delovnega okolja	Opis dimenzije
Spodbujanje ustvarjalnosti	Spodbude s strani organizacije	Oblikovanje organizacijske kulture, ki spodbuja ustvarjalnost s poštenimi, konstruktivnimi presojami idej, nagradami in priznanji za ustvarjalno delo, mehanizmi za razvoj novih idej, aktivnim pretokom novih idej in skupno vizijo.
	Spodbude s strani nadrejenih	Nadrejeni je dober zgled za opravljanje dela, postavlja primerne cilje, podpira delo v skupinah, ceni prispevek posameznika, izkazuje zaupanje v delo skupine.
	Spodbude znotraj delovne skupine	Kljub raznolikosti ljudje v skupini dobro komunicirajo, so odprti za nove ideje, se konstruktivno spopadajo z delom, si zaupajo in pomagajo ter se čutijo zavezane delu, ki ga opravljajo.
Avtonomnost in svoboda	Svoboda	Posameznik ima občutek, da nadzira izvedbo svojega dela.
Sredstva	Zadostna količina sredstev	Zaposleni imajo dostop do primernih sredstev, vključno s fondi, materiali, ustanovami in informacijami.
Pritiski	Delo kot izziv	Zaposlenim je delo sinonim za izziv, posameznik ima občutek, da trdo dela, da dela na nalogah, ki so mu v izziv, in na pomembnih projektih.
	Preobremenjenost z delom	Skrb organizacije za odsotnost ekstremnih časovnih pritiskov (rokov), nerealnih pričakovanj, vezanih na produktivnost, in preusmerjanja pozornosti stran od ustvarjalnega dela.
Organizacijske ovire/prepreke	Organizacijske ovire/prepreke	Oblikovanje organizacijske kulture, ki ne ovira ustvarjalnosti s svojimi internimi političnimi problemi, z ostro kritiko novih idej, destruktivno interno tekmovalnostjo, izogibanjem tveganjem ali pogostim zatekanjem k statusu quo.

Vir: (Amabile 1996, 1159; Amabile 1997, 48–49)

Iz tabele 4.2 je razvidno, da so dejavniki, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost, razdeljeni v šest tematskih sklopov (kategorij): spodbujanje ustvarjalnosti, avtonomnost in svoboda, sredstva, pritiski in organizacijske ovire/prepreke. V sklop spodbujanja ustvarjalnosti so uvrščene tri vrste spodbud: s strani organizacije, s strani nadrejenih in znotraj delovne skupine. V sklop avtonomnost in svoboda spada dejavnik, ki spodbuja občutek posameznika, da ima nadzor nad izvedbo dela, v sklop sredstev pa dejavnik zagotavljanja zadostne količine sredstev za nemoteno opravljanje dela. Predzadnji sklop se nanaša na pritiske, prisotne v organizaciji, kamor sta uvrščena dejavnik, ki spodbuja nepreobremenjenost z delom, in dejavnik spodbujanja klime, kjer zaposleni delo občutijo kot izziv. V zadnji sklop, sklop organizacijskih ovir/preprek, spada skrb organizacije, da te zmanjšuje.

4.2 Ustvarjanje pogojev za oblikovanje organizacijske klime, ki spodbuja inovativnost

Musek Lešnik (2015) je opredelil šest splošnih priporočil za ustvarjanje pogojev – klime, ki spodbuja inovativnost v organizaciji: jasno poslanstvo, vrednote in vizijo, spodbujanje samoiniciativnosti in odgovornosti, neformalne aktivnosti, naključna odkritja in učenje, prisotnost raznolikih dražljajev ter jasno notranjo komunikacijo v podjetju.

Bolj ko zaposleni poznajo želje, cilje in načrte za prihodnost organizacije, bolj so usmerjeni k njihovim uresničitvam. Tako je več priložnosti za nastanek ustvarjalnih in inovativnih rešitev. S spodbujanjem samoiniciativnosti in odgovornosti so zaposleni bolj vključeni v tekoče reševanje problemov in iskanje njihovih rešitev, bolj so tudi motivirani ter pripadni organizaciji. Tudi povečano število neformalnih aktivnosti izven dela povečuje sproščenost zaposlenih in verjetnost spontanega nastanka novih idej. Organizacija naj bi se med drugim naučila, da zna izkoristiti tudi naključna odkritja ali napake oziroma v njih videti priložnost za napredek. Z jasno, nedvoumno in razumljivo komunikacijo se lažje uveljavijo nove ideje, izboljšave. Monotonost v organizaciji je izredno nezaželena, saj zavira inovativnost in ustvarjalnost (Musek Lešnik 2015).

Naloga menedžmenta je, da navedena priporočila izvaja, hkrati pa tudi spodbuja osebne odločitve zaposlenih, skrbi, da ideje, inovacije in izboljšave postanejo čim bolj vidne ter upoštevane, nagrajuje ustvarjalne in inovativne rešitve oziroma ideje, prepoznava in vrednoti

uspeh svojih zaposlenih ter skrbi za učinkovite sisteme izbire in izobraževanja kadrov (Musek Lešnik 2015).

4.3 Organizacijska klima, ki zavira inovativnost

Amabile (1996, 1159) kot organizacijske ovire/prepreke, ki ovirajo ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji, opredeli: interne politične probleme, ostro kritiko novih idej, destruktivno tekmovalnost med zaposlenimi, izogibanje tveganjem, pogosto zatekanje k statusu quo.

Likar (1998, 90–91) med ovire pri implementaciji inovacij in uspešni implementaciji invencij v inovacije uvršča t. i. odpore. Deli jih na notranje in zunanje. Notranji odpori izvirajo iz posameznika ali organizacije, torej notranjega okolja, zunanji pa iz zunanjega okolja. Notranji odpori so na primer ekonomski, tehnološki, socialni, ekološki. Zunanji odpori so denimo nenaklonjenost države inovacijam (npr. toga zakonodaja, birokratizacija, destimuliranje razvojno raziskovalnih oddelkov), odpori kupcev, nenaklonjeni mediji, sindikati.

Musek Lešnik (2015) kot elemente organizacijske klime, ki zavirajo inovativnost, odkrivanje in uveljavljanje novih idej, opredeli: odmaknjenost (izoliranost) menedžmenta, nestrpnost do razlik, omejeno gledanje, kratkoročno obzorje, pretirano racionalno mišljenje, neprimerne spodbude in pretirano birokratizacijo.

Odmaknjenost (izoliranost) menedžmenta zavira pripravljenost zaposlenih na sprejemanje tveganj. Nestrpnost do razlik zavira izražanje novih idej. Omejeno gledanje pomeni osredotočanje menedžmenta samo na posamezne procese (vsak je osredotočen le na tisto, kar spada v njegov delovni prostor) in ne na celoto, posledica tega pa je omejen oziroma ožji manevrski prostor za nastanek novih idej in predlogov. Kratkoročno obzorje označuje pretirano poudarjanje kratkoročnih rezultatov, kar lahko vodi v zanemarjanje tistih, kjer so možne dolgoročne izboljšave. Pretirano racionalno mišljenje in siljenje ustvarjalnih procesov v sistematične ter racionalne postopke povzročita zmanjšanje sproščenosti, zaradi česar ni več spontane ustvarjalnosti in inovativnosti v tolikšni meri, v kakršni bi lahko bila. Neprimerne spodbude, sistemi nagrajevanja in nadzora ustvarjajo inovativnosti neprijazno okolje. Pretirana birokratizacija in sledenje ustaljenim pravilom ovirata ustvarjalnost in inovativnost (Musek Lešnik 2015).

5 Organizacijska klima in inovativnost v Sloveniji

5.1 Analiza inovacijske klime v zasebnem in javnem sektorju

Bavec (2011) je skupaj z ekipo strokovnjakov opravil analizo inovacijske klime v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji. Opravljena analiza je primerno izhodišče za nadaljnjo raziskavo inovacijske klime v Sloveniji.

5.1.1 Cilji in metodologija

Za analizo inovacijske klime v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji so se raziskovalci odločili uporabiti dve metodi: Kivimakijev in Elovanievov vprašalnik ter neformalni intervju.

Kivimakijev in Elovanievov vprašalnik je pravzaprav skrajšana različica Westovega in Andersonovega vprašalnika, ki se je pri uporabi izkazal za enakovrednega daljšemu. Zanj so se odločili zato, ker so predvidevali, da je za Slovenijo značilen štirifaktorski model organizacijske klime. Za vprašalnik velja, da je primeren za različna kulturna in ekonomska okolja, rezultati, pridobljeni na njegovi podlagi, pa so mednarodno in medorganizacijsko primerljivi.

Cilj raziskave je bil prevesti izbrani vprašalnik v slovenščino, ga testirati na manjšem vzorcu, skrajšano različico vprašalnika pa potem uporabiti na konkretnem primeru in z njim opraviti analizo inovacijske klime v zasebnem ter javnem sektorju (Bavec 2011, 354).

Vzorec je štel 125 anketirancev, z njimi pa so opravili tudi neformalne razgovore. Pri raziskavi je torej sodelovalo 125 anketirancev, redno zaposlenih študentov podiplomskega študija Fakultete za menedžment v Kopru. Izbira vzorca ni bila naključna, a je bil vzorec vseeno dovolj velik za grobo analizo in ocenitev stanja inovacijske klime v zasebnem ter javnem sektorju (Bavec 2011, 354–357).

5.1.2 Rezultati in ugotovitve

Bavec (2011, 357–362) po analizi rezultatov raziskave ugotavlja, da je slovenski model organizacijske klime bližje trifaktorskemu kot štirifaktorskemu. Ugotovitev izhaja iz dognanja, da se Westov štirifaktorski model v našem okolju ne obnaša enako kot v tujini, pri

čemer pa odstopanja niso tako velika, da bi bil neustrezen. Navedeno je morda posledica nenaključne izbire vzorca. Prav tako ugotavlja, da rezultati raziskave kažejo, da med zasebnim in javnim sektorjem ni bistvenih razlik v inovacijski klimi.⁷ Ugotovitev ruši splošno prepričanje, da je klima v javnem sektorju bolj ugodna od klime v zasebnem sektorju. V zasebnem sektorju sta nekoliko bolj poudarjeni dimenziji delovna usmerjenost in podpora inovacijam, kar pomeni, da je v zasebnem sektorju večji poudarek na individualnosti in iskanju novih poti pri reševanju problemov. Nadalje pravi, da jim je trditev, da je dojemanje inovacijske klime odvisno od dela, ki ga posameznik opravlja, uspelo potrditi le delno. V večini je percepcija vodilnih delavcev drugačna od percepcije strokovnih in administrativnih delavcev. Vodilni imajo občutek, da delajo v bolj inovativnih okoliščinah. »Najnižjo oceno so inovacijski klimi praviloma prisodili anketiranci, ki delajo na pretežno administrativnih delih, najvišjo pa tisti na vodstvenih položajih. Med strokovnimi delavci, ki delajo v skupinah ali posamezno, pa razlik skoraj ni.« (Bavec 2011, 359). Zadnja ugotovitev je v nasprotju s splošnim prepričanjem, da delo v skupinah povečuje inovativnost njenih članov. Bavec (2011, 359) ugotavlja, da večje zadovoljstvo z delom daje posameznikom občutek spodbudnejše inovacijske klime in obratno. Rezultati raziskave namreč kažejo popolno povezavo med dojemanjem organizacijske klime in zadovoljstvom z delom, ki ga anketiranci opravljajo. Očitno so zadovoljni zaposleni veliko bolj motivirani za delo kot nezadovoljni. »Percepcija inovacijske klime je torej odvisna od zadovoljstva z delom, ki ga opravlja posameznik.« (Bavec 2011, 360)

Opravljen raziskava ne pokaže neposredne povezanosti vpliva organizacijske klime na inovativnost. Kljub temu lahko izluščimo dve bistveni ugotovitvi raziskave, ki nakazujeta vpliv organizacijske klime na inovativnost. V organizacijah, kjer je prisotna podpora inovacijam, hkrati pa se spodbuja delovna usmerjenost, zaposleni iščejo nove poti pri reševanju problemov, kar pa je pravzaprav že začetek inovacijskega procesa v organizaciji. S spodbujanjem klime ustvarjamo organizacijsko (inovacijsko) klimo, ki vpliva na inovativnost

⁷ Bavec (2011, 361) navedeno ugotovitev razlaga sledeče: »Po eni strani inovacijska klima v naših podjetjih ni ravno na zavirljivi ravni, po drugi strani pa verjetno podcenjujemo inovativnost zaposlenih v javnem sektorju. Če k temu dodamo, da je izobrazbena struktura javnega sektorja višja od tiste v zasebnem, in dejstvo, da zaposleni v javnem sektorju izvajajo izjemno veliko strokovnih nalog, potem rezultati najbrž tudi niso tako zelo nepričakovani.«

zaposlenih. Spodbujamo torej klimo, v kateri se zaposlene spodbuja k podajanju predlogov rešitve problemov, hkrati pa se jih tudi upošteva.

Rezultati raziskave prav tako kažejo popolno povezavo med dojetjem organizacijske klime in zadovoljstvom z delom, ki ga anketiranci opravljajo. Zadovoljni zaposleni so veliko bolj motivirani za delo kot nezadovoljni. Ker je za klimo, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, značilno, da so zaposleni zadovoljni z delom, saj k temu stremi, rezultati analize pa kažejo, da so zadovoljni zaposleni veliko bolj motivirani za inovativno delo, lahko sklepamo, da organizacijska klima vpliva na inovativnost.

5.2 Projekt SiOK

Zametki projekta SiOK segajo 24 let nazaj, ko je bil obseg raziskav omejen na področje stikov z javnostmi in področje kakovosti. Področje stikov z javnostmi se je proučevalo za namene interne komunikacije, področje kakovosti pa za zadostitev zahtevam pri pridobivanju certifikatov ISO 9000 in kasneje modela poslovne odličnosti. Konec leta 2000 je bil organiziran prvi sestanek med dosedanjimi naročniki merjenja in izvajalci merjenja, katerega sklep je bil, da morajo vsi izvajalci poenotiti metodologijo. Ta naj bo enostavna in cenovno ugodna, da bo lahko sodelovalo čim več organizacij. Tako je nastal projekt SiOK, katerega rezultat so poenotena metodologija, stališča, vprašalnik in osnovna tehnološka podpora v obliki portala SiOK (Cimerman in Jerman 2011, 78–79).

V desetih letih (2000–2010) so merili klimo⁸ v 340 podjetjih, v širši regiji pa kar v 467. Skupaj je bilo izvedenih 864 meritev klime in izpolnjenih 174.508 anket. Če prištejemo še meritve v širši regiji, to pomeni več kot 1000 raziskav in več kot 220.000 izpolnjenih anket (Cimerman in Jerman 2011, 79).

⁸ Po letu 2010 se projekt SiOK še naprej izvaja, vendar ne več v domeni Gospodarske zbornice Slovenije. SiOK spada pod okrilje družbe OCR svetovanje in raziskave. Iz tega razloga tudi podatki o stanju organizacijske klime po letu 2010 niso več javno dostopni.

5.2.1 Cilji in metodologija

Projekt SiOK je prvotne zadane cilje že dosegel: uveljavil je enotno metodologijo za primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva. Nov cilj je povečati odstotek sodelujočih organizacij, ki klimo merijo redno in celovito. Redno pomeni vsaj enkrat letno.

Za proučevanje organizacijske klime se uporablja vprašalnik SiOK,⁹ pri analizi rezultatov pa matriko parcialnih korelacij in konfirmatorno faktorsko analizo (Cimerman in Jerman 2011, 79). Vprašalnik SiOK proučuje dvanajst dimenzij: odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacijo in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, vodenje, strokovno usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere. Navedenim dimenzijam so dodana še t. i. primerjalna vprašanja, katerih namen je primerjati organizacije v slovenskem prostoru s tistimi v globalnem prostoru, in t. i. dodatna vprašanja, katerih namen je pridobiti informacije o obstoječih organizacijskih sistemih (npr. o sistemu nagrajevanja in kaznovanja, sistemu napredovanja, sistemu informiranja in komuniciranja ipd.) (OCR svetovanje in raziskave 2015).

5.2.2 Rezultati in ugotovitve

Prva poglobljena analiza rezultatov (po petih letih merjenja organizacijske klime), izvedena leta 2006, je pokazala, da zaposleni odgovore v splošnem razvrščajo v štiri dimenzije: organizacijski sistemi, sistemi vodenja, kakovost opravljanja dela in usmerjenost v razvoj. Iz tega izhaja, da v Sloveniji prevladuje štirifaktorski model organizacijske klime (Slika 5.1) (Cimerman in Jerman 2011, 79). Navedeno je izredno zanimivo glede na to, da je Bavec (2011) na podlagi svoje analize inovacijske klime prišel do ugotovitve, da je za Slovenijo značilen trifaktorski model organizacijske klime. Res pa je, da je sklepal, da je temu tako zaradi nenaključne izbire vzorca, saj je pred izvedbo raziskave predvideval, da je tudi za Slovenijo značilen štirifaktorski model klime.

⁹ Glej razdelek 2.3.1.4.

Slika 5.3: Štirifaktorski model organizacijske klime



Vir: (Cimerman in Jerman 2011, 79)

Pri kasnejši analizi rezultatov desetletnega merjenja organizacijske klime so za preglednejši prikaz rezultatov razdelili desetletno obdobje merjenja na tri časovna obdobja in pregledali trende po vseh dvanajstih dimenzijah. Časovna obdobja so določili glede na različne vplive okolja, in sicer na stabilno obdobje (2001–2005), obdobje močne rasti (2006–2008) ter na obdobje recesije oziroma krize (2009–2010). Statistično pomembne razlike med posameznimi obdobji se pojavljajo v treh vzorcih:

1. dimenzije, ki so se v obdobju močne rasti (2006–2008) povečale in v obdobju recesije (2009–2010) niso padle: komuniciranje in informiranje, nagrajevanje;
2. dimenzije, ki so se v obdobju močne rasti (2006–2008) povečale, potem pa v obdobju recesije (2009–2010) spet padle: notranji odnosi, vodenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev;
3. dimenzije, ki so v obdobju recesije (2009–2010) močno padle: odnos do kakovosti, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost (Cimerman in Jerman 2011, 80).

Dimenzija inovativnosti in iniciativnosti zaradi manjših odstopanj ne pade pod nobeno od zgoraj navedenih kategorij. Kljub temu so znani podatki, da je dimenzija inovativnosti in iniciativnosti v slovenskih organizacijah v obdobju močne rasti (2006–2008) zelo malo zrasla, v obdobju recesije (2009–2010) pa padla.

Glede na to, da so bistveni dejavniki, ki spodbujajo inovativnost, motivacija, ustvarjalnost in način vodenja, lahko podrobneje obravnavamo tudi dimenzijo motivacije in zavzetosti ter dimenzijo vodenja. Za dimenzijo motivacije in zavzetosti v slovenskih organizacijah velja, da je v obdobju močne rasti (2006–2008) rasla, v obdobju recesije (2009–2010) pa močno padla. Popolnoma enako se zgodi tudi z dimenzijo vodenja, le da padec v obdobju recesije ni tako izrazit. Z ozirom na to, da sta motivacija in vodenje dejavnika, ki spodbujata inovativnost in ki sta v času recesije upadla, bi bilo pravzaprav nemogoče pričakovati, da bi se dimenzija inovativnosti in iniciativnosti potemtakem povečala.

Glede na dane rezultate Cimerman in Jerman (2011, 78–81) zaključujeta, da nam je desetletno merjenje organizacijske klime prineslo naslednje ugotovitve: za Slovenijo je značilen štirifaktorski model organizacijske klime; redno merjenje organizacijske klime pozitivno vpliva na klimo; gospodarska rast ima pozitiven vpliv, prispeva k ugodni klimi v organizaciji, medtem ko ima recesija oziroma kriza negativen vpliv na klimo v organizacijah in prispeva k negativni klimi; vprašalnik SiOK je tudi učinkovito orodje vodenja zaposlenih.

Glede na rezultate in ugotovitve projekta SiOK lahko zaključim, da obstaja povezava med eksternim dejavnikom – ekonomsko situacijo na globalnem trgu, organizacijsko klimo in inovativnostjo. Situacija na trgu na organizacijsko klimo vpliva bodisi pozitivno bodisi negativno. V času recesije je organizacijska klima v primerjavi s stabilnim obdobjem¹⁰ neugodna, dejavniki, ki spodbujajo inovativnost (motivacija, zavzetost za delo, vodenje), pa so v takšni klimi manj izraženi. Raziskava kaže, da je njihov nivo v organizacijah upadel. Nasprotno je organizacijska klima v času gospodarske rasti ugodna (pozitivna, spodbudna), dejavniki, ki spodbujajo inovativnost (motivacija, zavzetost za delo, vodenje), pa so v porastu. Tudi konkretno merjenje kazalnika inventivnosti in inovativnosti je pokazalo, da ugodna organizacijska klima na inovativnost v organizaciji vpliva pozitivno, neugodna organizacijska klima pa negativno. Pozitiven vpliv pomeni porast inventivnosti in inovativnosti v organizaciji, negativen vpliv pa njen upad.

¹⁰ Stabilno obdobje je obdobje, ko ni ne recesije ne gospodarske rasti.

5.3 Projekt Zlata nit 2007¹¹

Zlata nit je medijsko-raziskovalni projekt¹² časopisa Dnevnik. Kot eden osrednjih medijev Dnevnik s promocijo podjetniške inovativnosti, primerov dobrih praks na področju zaposlovanja in kakovosti delovnih mest nosilce uveljavlja kot zgled ter navdih poslovnega in širšega okolja (Dnevnik 2015).

Največja dodana vrednost projekta je raziskava med zaposlenimi, ki podjetju ponudi jasne povratne informacije, kje pri vodenju in razvoju zaposlenih dela dobro in kje so še možnosti za razvoj. Omogoča celovit pogled na razvoj organizacije in zaposlenih v povezavi z uspešnostjo poslovanja. Prav tako skrbi za ozaveščanje pomena kadrovske stroke (Petkovšek Štakul 2014, 60).

5.3.1 Cilji in metodologija

Vsakoletni cilj projekta je poiskati vrhunsko slovensko podjetje, v katerem imajo zaposleni možnost uresničiti svoje talente in z njimi prispevati k uspehu organizacije na globalnem trgu. Iščejo torej podjetje, ki je lahko zgled in navdih slovenskega gospodarstva, družbo, ki je z vidika ustvarjalnega, uspešnega ter učinkovitega razvoja zaposlenih in organizacije najboljši zaposlovalec (Petkovšek Štakul 2013, 58).

Pri metodologiji izbora¹³ uporabljajo dva povezana anketna vprašalnika, pri čemer sta pri drugem vprašalniku uporabljena t. i. metoda uravnoveženih kazalnikov (BSC – balanced scorecard) in intervju. Postopek izbora poteka v dveh fazah. V prvi sta uporabljena vprašalnika, v drugi pa intervju (Petkovšek Štakul 2013, 58).

S prvim anketnim vprašalnikom ugotavljajo, koliko se podjetje zaveda pomena zaposlenih za svoj razvoj ter koliko se trudi za njihovo zavzetost in zadovoljstvo (Petkovšek Štakul 2014,

¹¹ Projekt Zlata nit je bil prvič izveden leta 2007 in nato vsako naslednje leto, vse do danes. Kljub temeljitemu pregledu razpoložljive literature mi ni uspelo najti konkretnih podatkov in rezultatov raziskav po letu 2007.

¹² Projekt Zlata nit vsako leto razglasi najboljšega zaposlovalca na podlagi merjenja posameznih dimenzij in kakovosti odnosov med zaposlenimi ter podjetjem. V letu 2015 poteka že deveto leto (Dnevnik 2015).

¹³ Odgovori v intervjujih, rezultati vprašalnika, ocena uspešnosti in glas bralcev (izbirajo med finalisti) so vhodna informacija za izborna komisijo (Petkovšek Štakul 2013, 59).

59). Anketni vprašalnik¹⁴ je bil razvit posebej za projekt Zlata nit in zajema 38 trditev, razvrščenih v šest vsebinskih sklopov: temeljne odnose med podjetjem in zaposlenim, vlogo in kakovost dela posameznika v organizaciji, značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojne odnose, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja, osebno rast in razvoj (Brenčič in drugi 2007, 734).

Z drugim anketnim vprašalnikom z metodo uravnoveženih kazalnikov ugotavljajo uspešnost podjetij. Uravnoveženi kazalniki, ki ocenjujejo uspešnost organizacije, zajemajo tri¹⁵ vidike uspešnosti: finančno, trženjsko in inovacijsko. Prvi anketni vprašalnik predstavlja 60 odstotkov skupne ocene, drugi pa preostalih 40 odstotkov, pri čemer 20 odstotkov ocene sestavljata trženjski in inovacijski kazalnik uspešnosti, 20 odstotkov pa finančni kazalnik uspešnosti (Brenčič in drugi 2007, 735).

Intervju je osredotočen na ugotavljanje voditeljstva in poteka v drugi fazi izbora. V tej fazi izbora sodelujoča podjetja (na podlagi njihovega števila zaposlenih) razdelijo v tri kategorije: manjša (do 50 zaposlenih), srednje velika (od 51 do 250 zaposlenih) in velika podjetja (nad 250 zaposlenih). V vsaki kategoriji na podlagi povprečne skupne ocene (ki je rezultat obeh vprašalnikov) izberejo sedem finalistov. S finalisti (najvišjim vodstvom) se nato opravi intervju, ki ugotavlja voditeljstvo: sposobnost uvida edinstvenosti in izjemnosti podjetja, dejavnikov uspeha, motivatorjev razvoja ter upravljanja talentov, dobre prakse, inovativnosti, družbene odgovornosti in konkurenčne prednosti podjetja v prihodnosti (Petkovšek Štakul 2013, 59).

Vzorec predstavlja 101 podjetje. Zbiranje podatkov je potekalo po pošti med decembrom 2007 in februarjem 2008, končni rezultati raziskave so bili znani aprila 2008. Z vidika strukture vzorca po velikosti podjetij vključuje 36 malih podjetij (35,6 %), 18 srednje velikih podjetij (17,8 %) in 47 velikih podjetij (46,5 %) (Brenčič in drugi 2007, 735).

¹⁴ V letih so metodologijo spremenili, vprašalnik pa dopolnili. Leta 2014 vprašalnik zajema 45 trditev in 7 vsebinskih sklopov. V okviru projekta Zlata nit 2012 je bil dodan sklop trditev, ki merijo čustveno pripadnost zaposlenih. Prvi vprašalnik predstavlja 80 odstotkov skupne ocene, drugi vprašalnik pa preostalih 20 odstotkov (Petkovšek Štakul 2014, 60).

¹⁵ Leta 2014 vprašalnik proučuje štiri vidike uspešnosti: finančno, trženjsko in inovacijsko uspešnost ter uspešnost upravljanja človeških virov (Petkovšek Štakul 2013, 59).

5.3.2 Rezultati in ugotovitve

Z vidika teme diplomskega dela bom obravnavala predvsem rezultate in ugotovitve, vezane na dimenzijo organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov ter dimenzijo podjetnosti in inovativnosti.

Tabela 5.1 prikazuje na podlagi rezultatov vprašalnika povprečne vrednosti in standardne odklone izbranih šestih dimenzij odnosov med zaposlenimi ter 101 najboljšim zaposlovalcem Zlate niti. Kot je razvidno iz tabele, je v vzorcu Zlate niti v povprečju najboljše ocenjena dimenzija »temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem«, sledi pa ji dimenzija »določene značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov« (Brenčič in drugi 2007, 738). Na drugi strani je med šestimi izbranimi dimenzijami v povprečju najnižje ovrednotena dimenzija »osebna rast in razvoj«, dimenzija »podjetnost in inovativnost« pa je nekje na sredini.

Tabela 5.8: Prikaz aritmetičnih sredin in standardnih odklonov za izbranih šest dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetji Zlate niti

Izbrana dimenzija	Aritmetična sredina	SO
Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	3,84	0,46
Organizacijska kultura, klima in medsebojni odnosi	3,73	0,51
Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	3,70	0,29
Podjetnost in inovativnost	3,61	0,39
Kakovost delovnega okolja	3,52	0,29
Osebna rast in razvoj	3,43	0,63

Vir: (Brenčič in drugi 2007, 739)

Tabela 5.2 prikazuje povezanost med izbranimi šestimi dimenzijami odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter izbranimi kazalci inovacijske uspešnosti. Iz tabele je razvidno, da podjetja, ki beležijo visoke povprečne vrednosti (ocene nad 3,50 na 5-stopenjski lestvici) na dimenzijah »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« ter »osebna rast in razvoj«, beležijo tudi statistično značilno višje ($\alpha = 0,05$) deleže na novo vpeljanih proizvodov in storitev, ki so nastali kot plod lastnega znanja v zadnjih dveh letih, namenjajo višje deleže

prihodkov za raziskave in razvoj ter imajo tudi višje deleže prihodkov z izdelki, ki so mlajši od treh let (Brenčič in drugi 2007, 741). Enako velja tudi za dimenzijo »določene značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojni odnosi«, čeprav statistične razlike niso tako zelo izrazite v primerjavi z dimenzijo »vloga in kakovost dela posameznika v podjetju« ter dimenzijo »osebna rast in razvoj«. Za podjetja, ki beležijo visoke povprečne vrednosti dimenzije »podjetnost in inovativnost«, je značilno, da namenjajo visoke deleže prihodkov za raziskave in razvoj ter da imajo višje deleže prihodkov z izdelki, ki so mlajši od treh let. Čeprav je mogoče pričakovati, da imajo zato tudi visoke deleže na novo vpeljanih proizvodov in storitev, jih nimajo. V primerjavi s podjetji, kjer je ista dimenzija nizka, so po deležu na novo vpeljanih proizvodov in storitev na presenetljivo enaki ravni.

Tabela 5.9: Primerjava izbranih šestih dimenzij odnosov med zaposlenimi in podjetjem ter izbranimi inovacijskimi kazalci¹⁶

Izbrana dimenzija	VISOKA (> 3,50); NIZKA (< 3,50)	DELEŽ PRIHODKOV Z IZDELKI, MLAJŠIMI OD 3 LET (vsaj 26 %)	LETNI DELEŽ PRIHODKOV ZA R&R (vsaj 11 %)	VSAJ 4 NOVI PROIZVODI V ZADNJIH 2 LETIH (lastno znanje)
Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	VISOKA	49,3 %*	17,2 %*	61,4 %*
	NIZKA	34,4 %	10,0 %	53,3 %
Organizacijska kultura, klima in medsebojni odnosi	VISOKA	47,6 %	17,7 %*	61,9 %*
	NIZKA	40,0 %	11,1 %	54,3 %
Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	VISOKA	44,3 %	16,4 %*	62,2 %*
	NIZKA	44,0 %	7,7 %	48,0 %
Podjetnost in inovativnost	VISOKA	50,9 %*	20,6 %*	59,3 %
	NIZKA	35,0 %	7,3 %	57,5 %
Kakovost delovnega okolja	VISOKA	43,9 %	16,1 %	59,6 %
	NIZKA	45,0 %	14,6 %	57,5 %
Osebna rast in razvoj	VISOKA	55,4 %*	26,1 %*	63,7 %*
	NIZKA	35,8 %	5,6 %	54,7 %

Vir: (Brenčič in drugi 2007, 742)

Kolikšen in kakšen vpliv ima organizacijska klima na inovativnost v organizaciji, pokažejo ugotovitve raziskave Zlata nit. Brenčič in drugi (2007, 745–746) na osnovi trditev, vključenih

¹⁶ Statistično značilne razlike so označene z *.

v vprašalnik, v primerjavi s trženjskimi, inovacijskimi in finančnimi ocenami ter rezultati ugotavljajo, da so zaposleni, ki delujejo v relativno višje oziroma bolj kakovostno ovrednoteni organizacijski klimi, ki temelji na boljših medsebojnih odnosih in ki zaposlenega postavlja v središče inovativnih ter trženjskih sprememb, na trgu tudi dejansko dosegli večjo finančno in tržno uspešnost. Prav tako ugotavljajo, da tista podjetja, ki so višje ovrednotila spremembe v vseh procesih v podjetju nasploh, v povprečju izkazujejo relativno boljšo organizacijsko klimo in medsebojne odnose, nadpovprečen (dober) temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem, zaposleni v teh podjetjih pa so relativno visoko zaznavali, da so vloga, pomen ter kakovost dela posameznika v podjetju pomembni in prepoznavni. Ugotavljajo, da tega zagotovo ne bi bilo, če ne bi delovali odnosi povezanosti in interakcij med notranjostjo podjetja (zaposlenimi) ter zunanjimi odnosi (do vseh deležnikov, tudi ciljno na trgih). Pri tem obstaja pomembna pozitivna (in neposredna) povezanost z organizacijsko kulturo, klimo in medsebojnimi odnosi, vlogo in vrednotenjem kakovosti dela posameznika v podjetju ter tudi spodbujanjem podjetnosti in inovativnosti, pri čemer pa se pravi rezultati pokažejo šele na srednji rok.

6 Sklep

V diplomskem delu sem postavila dve domnevi, in sicer da spodbudna organizacijska klima pozitivno vpliva na inovativnost zaposlenih ter da finančna nestabilnost organizacije v organizacijski klimi povzroči spremembe, ki imajo negativen vpliv na inovativnost zaposlenih. Po temeljitem pregledu literature na temo organizacijske klime in inovativnosti ter pregledu raziskav s področja organizacijske klime, ustvarjalnosti in inovativnosti lahko obe domnevi potrdim.

Na podlagi rezultatov raziskave organizacijske klime v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji lahko prvo hipotezo, ki pravi, da *spodbudna organizacijska klima pozitivno vpliva na inovativnost zaposlenih*, potrdim. Rezultati raziskave (Bavec 2011) kažejo popolno povezavo med dojemanjem inovacijske klime in zadovoljstvom z delom, ki ga zaposleni opravljajo. Za spodbudno organizacijsko klimo, to je klimo, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji, je značilno, da so zaposleni zadovoljni z delom. Rezultati analize kažejo, da so zadovoljni zaposleni veliko bolj motivirani za inovativno delo kot nezadovoljni. Iz tega lahko sklepamo, da ugodna organizacijska klima pozitivno vpliva na inovativnost.

Prav tako lahko potrdim drugo hipotezo, ki pravi, da *finančna nestabilnost organizacije v organizacijski klimi povzroči spremembe, ki imajo negativen vpliv na inovativnost zaposlenih*. Desetletna merjenja organizacijske klime so pokazala trend spreminjanja organizacijske klime v času. V obdobju desetih letih smo bili priča stabilnemu obdobju, obdobju močne rasti in obdobju recesije. Dimenzija inovativnosti je v primerjavi s stabilnim obdobjem v času močne rasti zelo malo zrasla, v času recesije pa je upadla. Na podlagi rezultatov raziskav projekta SiOK lahko sklepamo, da se inovativnost v organizacijah v času recesije zmanjša, kar lahko pripišemo nestabilnim razmeram na trgu in šibkejši finančni situaciji organizacij. Pričakovati bi sicer bilo, da bodo organizacije v času recesije še bolj intenzivno vlagale v raziskave in razvoj novih proizvodov ali storitev, res pa je, da je ravno finančna situacija verjetno tista, ki jim to onemogoča.

Zaključim lahko, da vpliv organizacijske klime na inovativnost ni nikoli neposreden, pač pa se izraža posredno prek vodstva in menedžerjev, ki so v glavnini tisti, ki organizacijsko klimo s svojim ravnanjem oblikujejo. Klimo je treba redno meriti in se z njo ukvarjati. To je poziv vsem vodjem in menedžerjem, ki se na kakršenkoli način soočajo z ravnanjem ljudi pri delu. Le tako si lahko zagotovimo osnovo za uspešno organizacijo.

7 Literatura

1. Amabile, Teresa M. 1993. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review* 3 (3): 185–201.
2. --- 1996. Creativity and innovation in organizations. *Harvard business school* 9–396–239: 1–15.
3. --- 1997. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California management review* 40 (1): 39–58.
4. Anderson, R. Neil in Michael A. West. 1998. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the teamclimate inventory. *Journal of Organizational Behavior* 19 (3): 235–258.
5. Bavec, Cene. 2011. Analiza inovacijske klime v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji. *Management* 6 (4): 351–364.
6. Center for creative leadership. 2015a. *KEYS for innovation and creativity – content*. Dostopno prek: <http://www.ccl.org/leadership/assessments/KEYSContent.aspx?pageId=64> (29. junij 2015).
7. --- 2015b. *KEYS for innovation and creativity – overview*. Dostopno prek: <http://www.ccl.org/leadership/assessments/KEYSOVerview.aspx?pageId=65> (29. junij 2015).
8. Chermack, Thomas J., Laura M. Coons, Peggy Bradley in Margaret B. Glick. 2015. The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative Organizational Climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22 (3): 355–371.
9. Cimerman, Mitja in Sandi Jerman. 2011. SIOK 2001-2010: 10 let merjenja organizacijske klime pri nas. *HRM* (40): 78–81.
10. Cokpekin, Özge in Mette Præst Knudsen. 2011. *Does organizing creativity really lead to innovation?* Dostopno prek: http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/b3x76cvs6uke4x7o1jss3dls6i12.pdf (7. julij 2015).
11. De Jong, Jeroen P.J. in Deanne N. Den Hartog. 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European journal of innovation management* 10 (1): 41–64.
12. Denison, R. Daniel. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The academy of management review* 21 (3): 619–654.
13. Dessler, Gary. 2003. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Dnevnik. 2015. *Zlata nit: izbor zaposlovalca leta*. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/zlatanit/o-projektu> (21. september 2015).

15. Drucker, Peter F. 1992. *Inovacije in podjetništvo*. Zagreb: Globus.
16. Ekvall, Göran. 1996. Organizational climate for creativity and innovation. *European* 5 (1): 105–123.
17. Forsyth, Donelson R. 2006. *Group dynamics. 4th edition*. Belmont: Thomson/Wadsworth.
18. Harvard Business School. 2015. *Teresa M. Amabile*. Dostopno prek: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409> (8. julij 2015).
19. Herzberg, Friderick. 1965. The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology* 18 (4): 393–402.
20. Hofstede, Geert. 1998. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization studies* 19 (3): 477–493.
21. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju. Študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: znanstvena knjižnica FDV.
22. --- 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa* 39 (6): 935–951.
23. Isaksen, Scott G. in Hans J. Akkermans. 2011. Creative climate: a leadership lever for innovation. *Journal of creative behavior* 45 (3): 161–187.
24. Isaksen, Scott G. in Göran Ekvall. 2010. Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and innovation management* 19 (2): 73–88.
25. --- 2013. *Conceptual and historical foundations of the Situational Outlook Questionnaire. A technical resource. Enhancing performance of organizations, leaders, and teams for over 50 years*. New York: The creative problem solving group, inc.
26. Isaksen, Scott G. in Erik J. Isaksen. 2010. *The climate for creativity and innovation: and it's relationship to empowerment, consumer insight and ambiguity*. New York: The Creative Problem Solving Group, Inc.
27. Isaksen, Scott G., Kenneth J. Lauer, Göran Ekvall in Alexander Britz. 2001. Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*. Dostopno prek: http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/SOQ_CRJ_Article.pdf (11. maj 2015).
28. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.

29. Jaiswal, Neeraj Kumar in Rajib Lochan Dhar. 2015. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management* (51): 30–41.
30. Jaskyte, Kristina. 2013. Does size really matter? Organizational size and innovations in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership* 24 (2): 229–247.
31. Konrad, Edvard. 1987. *Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in klime*. Radenci: XV. posvetovanje psihologov.
32. Lewin Kurt, Ronald Lippit in Ralph K. White. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10 (2): 271–301.
33. Likar, Borut. 1998. *Inoviranje – učbenik k predmetu Inoviranje in proizvodnja*. Koper: Visoka šola za management.
34. Likar, Borut in Peter Fatur. 2006. *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo in Korona plus.
35. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
36. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Lužar, Barbara. 2013. Sodelovanje zaposlenih kot inovativnost na delovnem mestu. *Ekonomska demokracija* (2): 17–20.
38. Mazzarol, Tim, Delwyn Clark, Sophie Reboud, Newell (Sandy) Gough in Philip Olson. 2014. Perceptions of innovation climate and the influence of others: a multi-country study of SMEs. *International Journal of Innovation Management* 18 (1): 1–24.
39. McLean, Laird D. 2005. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources* 7 (2): 226–246.
40. Mulej, Matjaž. 2007. *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Koper: Fakulteta za menedžment.
41. Mulej, Matjaž, Peter Fatur, Jožica Knez Riedl, Andrej Kokol, Nastja Mulej, Vojko Potočan, Damijan Prosenak, Branko Škafar in Zdenka Ženko. 2008. *Invencijsko – inovacijski menedžment z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja*. Ljubljana: Korona plus.

42. Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. *Osnove za taktiko pospeševanja inventivnosti in inovativnosti v slovenskih regijah*. Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije: 17–40. Ljubljana: PCMG.
43. Mumford D. Michael in Samuel T. Hunter. 2005. Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. *Research in multi-level issues* (4): 9–73.
44. Musek Lešnik, Kristijan. 2015. *Organizacijska klima in ustvarjalnost ter inovativnost v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklima-inustvarjalnost.html> (2. julij 2015).
45. OCR, svetovanje in raziskave. 2015. *Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?* Dostopno prek: <http://www.ocr.si/?p=92> (26. junij 2015).
46. Odoardi, Carlo, Adalgisa Battistelli in Francesco Montan. 2010. Can goal theories explain innovative behaviour? The motivating power of innovation-related goals. *Bollettino di psicologia applicata* (261-262): 3–17.
47. Pečjak, Vid. 1987. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
48. Petkovšek Štakul, Jana. 2013. Izbor najboljših zaposlovalcev Zlata nit 2012. *HRM* 11 (52): 58–60.
49. --- 2014. Izbor najboljših zaposlovalcev Zlata nit 2013. *HRM* 12 (58): 59–61.
50. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.
51. Sarros, James C., Brian K. Cooper in Joseph C. Santora. 2008. Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 15 (2): 145–158.
52. Schein, H. Edgar. 2004. *Organizational culture and leadership*. The Jossey-Bass Business and Management series: 3rd ed.
53. Schermerhorn, John R, JR, James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2004. *Core concepts of organizational behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons.
54. Schneider, Benjamin, Arthur P. Brief in Richard A. Guzzo. 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics* (spring 1996): 7–19.
55. Scott, Susane G. in Reginald A. Bruce. 1994. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in workplace. *Academy of management journal* 37 (3): 580–607.
56. Shalley, Christina E. in Edwin A. Locke. 1996. Setting goals to get innovation. *R&D innovator* 10 (5). Dostopno prek: http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/201-250/article240_body.html (14. september 2015).

57. SPIRIT Slovenija – Portal za inovativne. 2015. *Inovacijski proces*. Dostopno prek: <http://www.imamidejo.si/Inovativnost/Inovacijski-proces> (2. julij 2015).
58. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Tseng, Hsu-Min, Feng-Chuan Liu in Michael A. West. 2009. The team climate inventory (TCI) - a psychometric test on a taiwanese sample of work groups. *Small group research* 40 (4): 465–482.
60. Wellmer, Albrecht. 2014. On critical theory. *Social research* 81 (3): 705–733.
61. Woodman, Richard W., John E. Sawyer in Ricky W. Griffin. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review* 18 (2): 293–321.
62. Workforce toolkit. 2015. *Keys to creativity*. Dostopno prek: <http://toolkit.ashr.transportation.org/TopTenResourceDetail.aspx?ResourceID=46&ViewFieldID=5c> (29. junij 2015).