

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Šinigoj

**Zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih inovacijskih podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Šinigoj

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: doc. dr. Branko Ilič

**Zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih inovacijskih podjetjih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

*Hvala mentorju izr. prof. dr. Zlatku Jančiču in somentorju doc. dr. Branku Iliču za usmeritve in konstruktivne kritike, ki so mi bile v pomoč pri pisanju diplomskega dela.*

*Predvsem pa hvala moji družini, fantu in prijateljem, ki so mi bili v oporo v času študija in pisanja diplomskega dela.*

## **Zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih inovacijskih podjetjih**

Zaposleni so najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja in prav njihovo zadovoljstvo je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo produktivnost in posledično na poslovne rezultate podjetja. Zato je pomembna naloga podjetij prav ta, da namenijo veliko pozornosti zadovoljevanju želja in potreb zaposlenih, iz katerih izvira njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo. Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za inovacijska podjetja, ki temeljijo na ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih. Naloga inovacijskih podjetij je, da s svojo organsko organizacijsko strukturo in internim marketingom, ki obravnava zaposlene kot notranje potrošnike, neprestano skrbijo za delovne pogoje in odnose, ki bodo zbudili zadovoljstvo zaposlenih in bodo vodili do poslovnih rezultatov. V diplomskem delu sem prikazala povezavo med inovacijsko naravnostjo podjetij in zadovoljstvom zaposlenih, pri čemer je vezni člen interni marketing podjetja. Z analizo sekundarnih podatkov sem potrdila postavljeno hipotezo, ki je pokazala, da velja pozitiven vpliv med inovacijsko naravnostjo slovenskih podjetij in zadovoljstvom zaposlenih.

*Ključne besede:* zadovoljstvo zaposlenih, interni marketing, inovacija, inovacijska naravnost, inovacijska podjetja.

## **Employee satisfaction in Slovenian innovative companies**

Employees are the most important competitive advantage of a company and their satisfaction is one of the key factors that affect their productivity. Subsequently this affects the business results of the company. It is also important for companies to concentrate their efforts to meet the requirements of their employees. These fulfilled needs are the origin of their satisfaction and consequently, their motivation to work. Employee satisfaction is the key factor to innovative companies, which rely on the creativity and innovation of employees. An innovative company is one which has organic organizational structure and internal marketing, which treats employees as internal customers. With these company ensures constant attention to employees' working conditions and the relationship between employee and employer, thus creates employee satisfaction and an inventive and profitable business. In my thesis I show the connection between the innovative orientation of companies and employee satisfaction, highlighting the role of internal marketing. Analysis of secondary data has confirmed the hypothesis; thus proving the existence of the positive impact of innovative orientation of Slovenian companies on employee satisfaction.

*Keywords:* employee satisfaction, internal marketing, innovation, innovation orientation, innovative companies.

# KAZALO

1	UVOD.....	7
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....	9
2.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	9
2.2	Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih .....	10
2.3	Pomembnost zadovoljstva zaposlenih.....	12
2.4	Merjenje zadovoljstva zaposlenih .....	14
3	INTERNI MARKETING .....	16
3.1	Opredelitev internega marketinga .....	17
3.2	Eksterni in interni marketing.....	18
3.3	Interni marketing in menedžment človeških virov .....	20
4	INOVACIJSKA NARAVNANOST PODJETIJ.....	21
4.1	Invencija in inovacija .....	21
4.2	Vrste inovacij.....	22
4.3	Inovacijska podjetja in inovacijska naravnost .....	23
5	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V INOVACIJSKIH PODJETJIH .....	26
6	EMPIRIČNI DEL.....	29
6.1	Opredelitev hipoteze.....	29
6.2	Metodologija.....	29
6.2.1	Obdelava podatkov .....	30
6.3	Rezultati raziskave in interpretacija .....	31
6.4	Diskusija.....	33
7	SKLEP.....	36
8	LITERATURA.....	37
	PRILOGA A: Rezultati raziskave .....	41

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu .....	11
Tabela 2.2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki .....	12
Tabela 2.3: Prednosti in slabosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva .....	15
Tabela: 6.1: Prikaz podatkov regresijskih modelov .....	32
Tabela A.1: Faktorska analiza – zadovoljstvo z delom.....	41
Tabela A.2: Analiza zanesljivosti – Inovacijska strategija .....	41
Tabela A.3: Analiza zanesljivosti – Strategija inoviranja .....	42
Tabela A.4: Analiza zanesljivosti – Zadovoljstvo s procesi .....	42
Tabela A.5: Analiza zanesljivosti – Zadovoljstvo z odnosi .....	42
Tabela A.6: Analiza zanesljivosti – Zadovoljstvo z delom .....	42
Tabela A.7: Regresijska analiza – Model 1.....	43
Tabela A.8: Regresijska analiza – Model 2.....	44
Tabela A.9: Regresijska analiza – Model 3.....	45

## **KAZALO SLIK**

Slika 5.1: Strategije za oblikovanje dela in njihovo povezovanje z značilnostmi dela...26
Slika 5.2: Osebni in delovni rezultati strategij oblikovanja dela.....27

# 1 UVOD

Današnje razmere v gospodarstvu in ekonomiji zahtevajo od podjetij, da so drugačna, imajo izvirne zamisli, so ustvarjalnejša od drugih in svojim izdelkom ali storitvam vnašajo dodano vrednost, da lahko preživijo v boju s konkurenco in si zagotovijo mesto na trgu. Vse to združuje pojem inovativnost in prav inovativnost v podjetjih je gonilo današnje družbe in napredka. Izvor inovativnosti pa so motivirani in zadovoljni zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, se dobro počutijo na delovnem mestu in jih delovno okolje spodbuja k inovativnemu mišljenju in iskanju novih idej in rešitev.

Zaposleni so kot notranji potrošniki ključni za delovanje in uspešnost podjetja. Zato je pomembna naloga podjetij prav ta, da namenijo veliko pozornost zadovoljevanju želja in potreb zaposlenih, iz katerih izvirata njihovo zadovoljstvo in motiviranost za delo. Podjetja z vzpostavitvijo recipročnega odnosa z zaposlenimi omogočijo slednjim večjo motiviranost, vključenost in sodelovanje pri izpolnjevanju ciljev podjetja. Vsi ti dejavniki so ključnega pomena za inovacijska podjetja, katerih naloga je, da s svojo organiziranostjo in internim marketingom neprestano skrbijo za svoje zaposlene.

V diplomskem delu sem se osredotočila na zadovoljstvo zaposlenih v inovacijskih podjetjih. Namen diplomskega dela je tako raziskati, ali obstaja vpliv med inovacijsko naravnostjo podjetij in zadovoljstvom zaposlenih. Preveriti sem želela, ali inovacijska naravnost slovenskih podjetij vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih, oziroma ali drži hipoteza, da *čim bolj je slovensko podjetje inovacijsko naravnano, večje je zadovoljstvo zaposlenih*.

Cilj diplomskega dela je opredeliti zadovoljstvo zaposlenih in dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ter prikazati povezavo med inovacijsko naravnostjo podjetij in zadovoljstvom zaposlenih, pri čemer je vezni člen interni marketing podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem, teoretičnem delu bom skozi teorijo opisala in razložila pojme, ki so ključni za diplomsko nalogo. Kot prvo bom opredelila zadovoljstvo zaposlenih in dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu ter predstavila pomembnost in načine merjenja zadovoljstva zaposlenih. V drugem delu bom definirala interni marketing, ga primerjala z eksternim marketingom in opredelila razliko med internim marketingom in menedžmentom človeških virov. V tretjem delu teoretičnega dela bom definirala pojma inovacija in inovativnost, naštela vrste inovacij ter opredelila inovativnost podjetja in inovacijsko

naravnost. Zadnji del teoretičnega dela pa bo temeljil na teoriji o zadovoljstvu zaposlenih v inovacijskih podjetjih.

V drugem, empiričnem delu bom na podlagi hipoteze in ustrezne metodologije raziskala, ali velja povezanost inovacijske naravnosti podjetij z zadovoljstvom zaposlenih. Rezultate bom nato predstavila in interpretirala ter zaključila s končnimi ugotovitvami v diskusiji. V raziskavi bom temeljila na sekundarnih podatkih projekta Raziskava o odnosu delo-družina. Podatki so bili pridobljeni z metodo anketiranja. Temeljna metoda empiričnega dela bo linearna regresijska analiza, s katero bom analizirala postavljeno hipotezo.



## 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

### 2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Človeški kapital<sup>1</sup> ima v podjetju velik pomen, saj za podjetje ni tako preprosto nadomestljiv, kot je to lahko struktura ali tehnologa, zato je naloga menedžerjev, da posvečajo posebno pozornost svojim zaposlenim. Produktivnost zaposlenih je predvsem odvisna od njihovega zadovoljstva pri delu in občutka, da je njihovo delo pomembno in cenjeno (Treven 1998, 11). Tako številna podjetja vključujejo v svoja poslanstva težnjo k trojnemu zadovoljstvu: kupcev, delničarjev in zaposlenih (Zupan 2001, 104).

Opredelitev zadovoljstva zaposlenih je manj enoznačna kot opredelitev zadovoljstva kupcev. Slednje je kot tako manj odvisno od vrednot in motivov posameznikov, ker je ciljno osredotočeno predvsem na sam proizvod oziroma storitev. Zadovoljstvo zaposlenih pa se postavlja v okvir različnih poslovnih ciljev ob upoštevanju raznovrstnih motivov zaposlenih, kvalitete delovnega okolja in kvalitete samega dela posameznikov in skupin (Gorišek 2000, 4). Zato se za opredelitev samega pojma zadovoljstva zaposlenih pojavljajo številne definicije različnih avtorjev.

Zadovoljstvo zaposlenih (*employee satisfaction*) je pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič 2008, 4). Je splošno stališče zaposlenih, sestavljeno iz njihovega mnenja o plači, pogojih dela, nadzoru, promociji dela, medsebojnih odnosih na delu, prepoznavanju njihovega talenta in osebnih karakteristik (Blum in Naylor v Kaya 1995).

V teoriji se s pojmom zadovoljstva zaposlenih pogosto opisuje predvsem zadovoljstvo pri delu (*job satisfaction*), ki je prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela (Zupan 2001, 104) in je le del zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je individualni afektivni odgovor na delovno okolje (Kos Knez in drugi 2009, 26), na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Odvisno je od tega, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in

---

<sup>1</sup> Človeški kapital so znanje, spretnosti in izkušnje posameznikov, ki jih pridobijo z izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem, ter njihova pripravljenost, da delijo te attribute s podjetjem, z namenom ustvarjanja vrednosti (Baron 2011, 30).

kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, predvsem pa, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan 2001, 104).

S tem se strinjata tudi Mc Cormic in Tiffin (Kyra 1995), ki pravita, da je zadovoljstvo pri delu seštevek čustev, povezanih z delom. Zaposleni oblikuje pozitiven odnos do svojega dela in pridobi zadovoljstvo, če zaznava, da so njegove vrednote realizirane znotraj dela.

Zadovoljstvo pri delu se razlikuje od pojma delovne morale. Prvi odraža stališča posameznika do njegovega dela, drugi pa opisuje skupno razpoloženje delovne skupine, oddelka ali organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu kot tudi delovna morala pa se skupaj odražata v organizacijski klimi – vzdušju v organizaciji (Skočir 2001, 1097). Organizacijska klima je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije preko organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja (Likar in drugi 2006, 151).

## **2.2 Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih**

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, ki variirajo od posameznika do posameznika. V preteklosti so zadovoljstvo zaposlenih obravnavali kot izpolnjevanje posameznikovih fizičnih ali psiholoških potreb, ki jih nudi delo. Najpogostejši faktor zadovoljstva je zato bilo plačilo za opravljeno delo (Spector v Skočir 2001, 1098). Danes pa je poudarek na širšem aspektu zadovoljstva pri delu in ne več le na zadovoljevanju osnovnih – eksistenčnih potreb zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu raziskovalci predstavljajo kot celostni pogled na delo zaposlenih in z njim povezanih dejavnikov, ki vplivajo na počutje delavcev na delovnem mestu (Skočir 2001, 1098).

Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, je torej več. Na splošno zadovoljstvo z delom vpliva zadovoljstvo z vsemi dejavniki skupaj in ne le z enim samim. Zadovoljstvo zaposlenih je, kot tudi zadovoljstvo nasploh, povezano z motivacijo, vrednotami in zmožnostmi posameznikov ter dejansko situacijo, v kateri delo poteka (Skočir 2001, 1098).

Svetlik (2009, 341) dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu deli, v šest skupin (glej Tabela 2.1). Pri tem pa poudarja, da za delavce niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnost njihovega doseganja in prizadevanje, ki sta za to potrebna.

Tabela 2.1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu pri delu

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnih vprašanih 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.
Odnos 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 (2009, 341).

Zadovoljstvo zaposlenih se tako povezuje z motivacijo zaposlenih, za katere izvor so razvite številne motivacijske teorije. Oblikovanje dela, ki bo pri posamezniku vzpodbujalo zadovoljstvo, dobro razloži **Herzbergova dvofaktorska teorija**, v kateri je Herzberg predstavil dejavnike, ki povzročajo največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo zaposlenih (Lipčnik 1998, 168). Dejavnike je glede na to razdelil na notranje in zunanje, pri čemer prvi predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih tako ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravno, zato je Herzberg prve poimenoval motivatorji, druge pa higieniki ali satisfaktorji (Svetlik 2009, 342).

Herzberg kot *motivatorje* pojmuje delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu in osebno rast. Največje nezadovoljstvo zaposlenih pa povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov oziroma *higienikov*, ki so: ustrezna politika in upravljanje organizacij, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, dobre delovne razmere, ustrezne plače, status in varnost dela (Herberg v Svetlik 2009, 342).

Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje in s tem preprečujejo nezadovoljstvo. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu in tako pripomorejo k zadovoljstvu

zaposlenih. Pri tem pa je potrebno dodati, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator (Svetlik 2009, 342 in Lipčnik 1998, 168).

Svetlik (2009, 343) je na podlagi raziskav, izvedenih v Sloveniji, preveril Herzbergovo teorijo in prišel do podobnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 2.2: Najpomembnejši motivatorji in higieniki

Motivatorji	Higieniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobri medsebojni odnosi</li> <li>• možnost uporabe znanja in sposobnosti</li> <li>• samostojnost in odgovornost pri delu</li> <li>• zanimivost in pestrost dela</li> <li>• pridobivanje novega znanja in sposobnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primerni osebni dohodki</li> <li>• ustrezna organizacija dela</li> <li>• cenjeno delo</li> <li>• ustrezni vodje</li> </ul>

Vir: Svetlik (2009, 343).

Incir (v Kaya 1995) izpostavlja, da poleg že omenjenih dejavnikov, na nezadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi nezadostno izobraževanje, nezmožnost izbire kvalificiranih delavcev za delo, pomanjkanje komunikacije in pomanjkanje opisov dela.

Vpliv vseh dejavnikov pa se razlikuje od posameznika do posameznika, saj gre pri zadovoljstvu za posameznikovo lastno percepcijo in občutenje. Prav zato pa je zadovoljstvo zaposlenih pomemben faktor v podjetju.

### 2.3 Pomembnost zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembna sestavina organizacijskega vedenja, saj vpliva na posameznikovo kakovost življenja, motivacijo, vedenje, kakor tudi na ostala stališča in prepričanja. S stališča organizacije je zadovoljstvo zaposlenih pomembno predvsem zato, ker vpliva na take pojave, kot so odsotnost z dela, fluktuacija, delovni spori, nezgode pri delu, telesno in duševno zdravje, pripravljenost na izobraževanje in usposabljanje ter na koncu tudi na samo delo v organizaciji (Skočir 2001, 1097). Tako je zadovoljstvo zaposlenih eden izmed najpomembnejših indikatorjev, ki lahko

razkrijejo težave znotraj podjetja, saj je pokazatelj zdravja organizacijskega okolja (Kyra 1995).

Zadovoljstvo zaposlenih se v številnih teorijah kaže kot povod za uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Uspešnost zaposlenih (*employee effectiveness*) se pri tem navezuje na doseganje zastavljenih ciljev podjetja, učinkovitost zaposlenih (*employee efficiency*) pa se kaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih zaposleni potrebujejo, da pridejo do cilja. Pri uspešnosti gre torej za to, da zaposleni počnejo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da stvari počnejo pravilno (Collins in Payne 1991, 2).

Uspešnost in učinkovitost zaposlenih pa nadalje vodita k večji uspešnosti podjetja. Obenem pa za uspešnost in učinkovitost pri delu ni potrebno, da je posameznik tudi lojalen ali pripaden podjetju. Kljub temu pa drži, da zaposleni ne more biti lojalen oziroma pripaden, ne da bi bil najprej zadovoljen, obratno pa je lahko (Mihalič 2008, 6–8).

Pomembnost te korelacije se kaže v tem, da bo zaposleni, ki je pri delu zadovoljen, lahko dosegal uspešnost in učinkovitost, vendar če ob tem ni tudi lojalen in pripaden, je tako bolj nezanesljiv, saj se lahko pri lojalnem zaposlenem pričakuje dolgoročnejše sodelovanje, višjo stopnjo zanesljivosti v kriznih trenutkih, bolj skrbno varovanje poslovnih skrivnosti, odločnejše zagovarjanje kolektivnih interesov ipd. Zato je prva naloga podjetij to, da poskrbijo za zadovoljstvo posameznika in tako ustvarijo pogoje za morebitno lojalnost in pripadnost zaposlenih (Mihalič 2008, 6–8).

Nekatere raziskave o vplivu zadovoljstva na delovno uspešnost niso potrdile neposredne povezave med njima in tako dokazale, da je omenjena korelacija zgolj splošno prepričanje, ki pa ne drži popolnoma. Zadovoljni delavci so lahko visoko, nizko ali povprečno uspešni. Zato naj bi bolj držala obratna povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi spet vpliva na večjo uspešnost (Zupan 2001, 104–105). Delovna uspešnost in učinkovitost naj bi prispevali k temu, da je delavec bolj zadovoljen pri delu, če je za svoje opravljeno delo dobil pošteno nagrado (George in Jones v Červ 2012, 32).

Vse pomembnejša postaja tudi povezava zadovoljstva z rezultati pri delu. Tako so pri spremljanju zadovoljstva ključna prav vprašanja o tem, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavijo svoje znanje in ideje ter dosegajo uspeh pri delu. To vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih kot na uspešnost podjetja (Zupan 2001, 105).

Pojem zadovoljstva zaposlenih dobiva v današnji praksi tudi nove in nekoliko drugačne dimenzije. Danes postane posameznik veliko hitreje nezadovoljen kot kadarkoli prej in prav tako postane tudi veliko težje in počasneje zadovoljen. Vzrok gre iskati v tem, da postajajo pričakovanja zaposlenih vedno višja. Tako je včasih delojemalca skrbelo, ali bo delodajalec zadovoljen z njim, danes pa ga bolj skrbi, ali bo sam zadovoljen pri delodajalcu. Poleg tega pa se organizacije v povprečju premalo trudijo za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in pre pogosto odgovornost za to prelagajo na zaposlenega. Mihaličeva (2008, 8) pri tem dodaja, da je odgovornost na prvi pogled deljena, vendar pa ima delodajalec moč, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih.

Zato je naloga delodajalcev, da neprestano nadzorujejo dogajanje v podjetjih in spremljajo različne dejavnike, ki so pokazatelj zadovoljstva zaposlenih in glede na dobljene rezultate uvajajo različne ukrepe.

#### **2.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Spremljanje zadovoljstva zaposlenih je dolgoletna praksa podjetij, s katero se preverjajo učinki različnih dejavnosti vodenja in kadrovanja (Zupan 2001, 104). Z merjenjem lahko podjetja spoznajo, kje so njihove prednosti in slabosti, vodstvo dobi povratne informacije, na podlagi katerih lahko ugotovijo, kje in na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj slabo ali dobro vpliva na zaposlene ipd. (Mihalič 2008, 90). Pri tem je pomembno, da k merjenju zadovoljstva podjetja pristopijo načrtno in celostno, da lahko zadovoljstvo tudi analizirajo, načrtujejo, usmerjajo in izboljšujejo (Mihalič v Červ 2012, 32).

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno, saj se nezadovoljstvo enega zaposlenega lahko prenese na celoten delovni tim, kar pa ima lahko za posledico delovni neuspeh (Skočir 2001, 1099).

Želje in potrebe zaposlenih pa ne morejo biti zadovoljene, ne da bi bile najprej identificirane (Berry 2002, 68). Zato so se v praksi razvile različne tehnike merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Tavčar (2004, 47) deli metode merjenja zadovoljstva v tri skupine: kvantitativne metode – osebno, telefonsko, poštno, internetno anketiranje itd.; kvalitativne metode – skupinske diskusije, intervjuji, diade; sekundarni podatki – evidenca pritožb, absentizem, fluktuacija itd. Pri kvantitativnih metodah sta ključni vprašanji pri merjenju

kaj in koliko, kar daje za rezultat odstotke, pri kvalitativnem merjenju pa je poudarek na vsebini, torej na vprašanju, zakaj je nekaj tako, kot je.

V praksi se najpogosteje uporabljajo kvantitativne metode, saj je merjenje zadovoljstva v mnogih podjetjih standarden postopek, ki ga kadrovska služba izvaja vsako leto samostojno, na podlagi lastno izdelanega vprašalnika za specifično podjetje, ali pa kot del projekta SiOK (Tavčar 2004, 46).

SiOK (slovenska organizacijska klima) je projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Ustanovljen je bil leta 2001 v sodelovanju svetovalnih podjetij in Gospodarske zbornice Slovenije. Namen projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Raziskava se od leta 2003 opravlja na podlagi enakega vprašalnika, kar omogoča primerjave med organizacijami. Temelji projekta so tako primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (OCR 2012).

Kvantitativen način merjenja zadovoljstva ima prednosti, zaradi katerih je njegova uporaba tako pogosta, prav tako pa ima tudi slabosti, zaradi katerih se kvantitativne načine vedno bolj nadomešča oziroma prepleta s kvalitativnimi.

Tabela 2.3: Prednosti in slabosti kvantitativnega merjenja zadovoljstva

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poenoten inštrument z vnaprej določenimi elementi zadovoljstva</li> <li>• Primerljivost med elementi</li> <li>• Primerljivost med enotami (oddelek, podjetje)</li> <li>• Lahko/eksaktno sledenje spremembam</li> <li>• Zagotovljena anonimnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnaprej določeni elementi zadovoljstva ne omogočajo novosti</li> <li>• Omejena možnost izražanja lastnega mnenja</li> <li>• Ne odkrije motivov in procesov</li> <li>• Ne raziskuje vzrokov</li> <li>• Neprilagodljivost specifičnim zahtevam (oddelki, situacije)</li> <li>• Pomembnost elementov zadovoljstva ni vedno izražena</li> </ul>

Vir: Tavčar (2004, 47).

V izogib slabostim, ki jih imajo standardizirane metode merjena zadovoljstva z vprašalniki, Tavčar (2004, 48–49) predlaga uporabo kvalitativnih metod v obliki osebnih globinskih intervjujev ali diad (globinskih intervjujev z dvema udeležencema hkrati). Najobičajnejša in tudi najučinkovitejša pa naj bi bila uporaba več skupinskih diskusij, ki so kombinacija vodene intervjuja z uporabo skupinskih projekcijskih metod. Med slednje spadajo asociacije, metode dopolnjevanja, kreativne (izrazne) metode, zemljevidi itd.

Takšen način merjenja odpravlja slabosti kvantitativnih metod, ima pa kljub temu tudi slabosti, predvsem to, da je primerjava med posameznimi merjenji otežena. Tako ni enotnega pravila, ki bi določal najustreznejšo metodo merjenja, saj je merjenje zadovoljstva zaposlenih proces, ki zahteva večdimenzionalni pristop (Tavčar 2004, 49). Nekaj indikatorjev stopnje zadovoljstva zaposlenih lahko dobimo tudi iz analiz fluktuacije zaposlenih, absentizma in števila pritožb. Vendar so to le simptomi, ki povedo, da zaposlene nekaj moti. Zato so pomembna merjenja, ki omogočajo odkrivanje vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih in odpravljanje le-teh. Na ta način lahko podjetja pozitivno vplivajo na sam potek dela in pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom (Skočir 2001, 1098).

### **3 INTERNI MARKETING**

Zadovoljni zaposleni so gonilo delovanja in vedenja podjetja. Zato je potrebno, da podjetje ustvari takšno okolje, ki nudi zaposlenim kot »notranjim potrošnikom« podjetja, najboljše izdelke, ki si jih želijo kupiti na »notranjem trgu«: vizijo in strategijo podjetja, skupne cilje, ki jih želijo doseči, možnost lastnega razvoja, atraktivne delovne vloge in okolje prijaznih medsebojnih odnosov. Če so zaposleni zadovoljni z uresničevanjem svojih potreb in želja, bodo pripadni, ustvarjalni, dobri sodelavci in tako najboljši glasniki dobrega imena podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 11).

Takšen pogled na zaposlene obravnava interni marketing, ki je pomemben element strateškega planiranja in ključni element kompetentnosti podjetij (Sayed Javadein in drugi 2011, 366).



### 3.1 Opredelitev internega marketinga

Interni marketing je nastal konec sedemdesetih let kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga in preučevanj na področju celovite kakovosti storitev, ki so govorile o pomenu vloge človeka v organizaciji, njegovi motivaciji in zadovoljstvu. Osredotočal se je na probleme usposabljanja zaposlenih in njihove organizacijske kulture na področju storitvenih dejavnosti, kot so bančništvo, javni transport ipd. (Jančič 1999, 61). Spoznanja raziskovalcev so temeljila na tem, da so potrošniki lahko zadovoljni le, če ima podjetje zadovoljne zaposlene. Zadovoljstvo zaposlenih pa lahko podjetje doseže z obravnavo zaposlenih kot potrošnikov (Ahmed in Rafiq 2002, IX).

Berry (v Ahmed in Rafiq 2002, 4) je v svojem delu že leta 1981 definiral interni marketing z obravnavo zaposlenih kot notranjih potrošnikov in delovnih mest kot notranjih izdelkov, ki obenem zadovoljujejo želje notranjih potrošnikov skladno s cilji organizacije.

Interni marketing tako izhaja iz predpostavke, da če podjetje posveča veliko pozornosti zunanjim potrošnikom, mora enako pozornost nameniti tudi notranjim potrošnikom, saj le zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo potrošnikov tvorita pot do kakovostnih izdelkov in uspešnosti podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 11).

S pojmom interni marketing nekateri avtorji definirajo predvsem odnose, ki vladajo med podjetjem in zaposlenimi na tako imenovanem »internem trgu«. Podjetje najprej vzpostavi splet notranjih menjav med zaposlenimi in notranjih menjav med oddelki, ki drug drugega obravnavavajo kot svojega kupca. Med seboj izmenjujejo izdelke, dokumente, sporočila itd. Na takšen način in s kombinacijo primerne notranjega komuniciranja lahko podjetje doseže, da vsi zaposleni razmišljajo in delujejo marketinško. Med njimi se vzpostavi marketinški odnos, ki temelji na ekvivalentni menjavi. Tako ne govorimo več o enosmernem odnosu, ampak o recipročnosti odnosov. Delavec se želi identificirati s poslanstvom organizacije in biti dejaven del njene prihodnosti (Jančič 1999, 61–64).

Razvoj internega marketinga predstavlja velik korak naprej od prevladujočega enosmerne internega komuniciranja, ki je predpostavljen s strani menedžerjev in specialistov s področja komuniciranja z zaposlenimi. Gre za premik od prodajne usmeritve k usmeritvi, ki temelji na odnosih. Ključna ideja ostaja pa klub temu enaka: organizacija ne bo uspešna na zunanjem trgu, če ne bo imela vzpostavljenega recipročnega odnosa na internem trgu (Podnar in drugi 2012, 154–155).

Jančič (1999, 64) tako definira interni marketing kot način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave.

Ahmed in Rafiq (2002, 9) sta na podlagi pregleda definicij številnih avtorjev, ki opisujejo interni marketing, sestavila pet ključnih elementov, ki so osnova internega marketinga. To so motivacija in zadovoljstvo zaposlenih, usmerjenost k potrošnikom in doseganju zadovoljstva potrošnikov, medfunkcijska koordinacija in integracija, marketinški pristop in implementacija posebnih korporacijskih ali funkcijskih strategij.

Vseh pet elementov sta združila v definicijo, po kateri je interni marketing načrtovano prizadevanje uporabe marketinškega pristopa, z namenom motiviranja zaposlenih, da bodo z implementacijo in integracijo organizacijskih strategij dosegli zadovoljstvo potrošnikov (Ahmed in Rafiq 2002, 10).

### **3.2 Eksterni in interni marketing**

Koncept internega marketinga je po Jančičevih besedah (1999, 62) v načelu zrcalna podoba eksternega marketinga, zasnovanega na načelih družbene menjave. Ločuje ju le narava izdelka oziroma storitve, ki vstopa v proces menjave in lastnosti obeh menjajočih strani. Zaposleni izbirajo med najboljšimi ponudbami delodajalcev na zelo podoben način, kot to počnejo potrošniki pri izbiri najprimernejših izdelkov ali storitev na trgu. S tem se ponovno potrjuje, da je treba na zaposlene gledati kot na notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami. Medtem ko potrošniki na trgu menjajo predvsem ekonomske vire za izdelke in storitve, zaposleni menjajo človeške vire za splet nagrad organizacije.

Natančnejši pogled na interno-marketinško strategijo kaže na to, da lahko interni marketing razdelimo na tri stopnje, ki se skladajo s stopnjami eksternega marketinga. To so (a) izbira ciljnega trga, (b) konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in (c) interno-marketinški splet (Jančič 1990, 133).

#### **a) Izbira ciljnega trga**

Primarna naloga podjetja je, da spozna svoj notranji trg in s tem potrebe in želje notranjih potrošnikov v odnosu do delovnega mesta. V ta namen izvaja stalne raziskave in merjenja vedenja in zadovoljstva zaposlenih. S tem dobi vodstvo informacije o ustreznosti oblikovanja delovnih mest ter pravilnosti ciljev in strategij podjetja (Collins in Payne 1991, 271). Pomembna pa je tudi segmentacija zaposlenih, saj trg delovne sile

ni homogen. Segmentacija omogoča podjetju, da izbere svoj ciljni trg, kateremu poskuša čim bolj prilagoditi svojo ponudbo (Collins in Payne 1991, 273).

#### **b) Konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta**

Interno pozicioniranje vključuje zagotavljanje ustreznega spleta različnih prednosti in ugodnosti, ki ustrezajo posameznemu segmentu zaposlenih in ki spodbujajo zaposlene k impelmentaciji strategij podjetja (Ahmed in Rafiq 2002, 40–41).

#### **c) Interno-marketinški splet**

Zunanji izdelčni marketing temelji na McCarthyevemu pristopu 4P, katerega sta za opis procesov znotraj podjetij kot prva uporabila Piercy in Morgan (v Seyed Javadein 2011, 368). Njuno delo pa sta nadgradila Ahmed in Rafiq. Ta dva avtorja zaradi neopredmetenosti izdelka menjave pri internem marketingu predlagata za interpretacijo interno-marketinškega spleta uporabo modela 7P, ki izhaja iz storitvenega marketinga (Ahmed in Rafiq 2002, 27). Vsako podjetje je namreč navznoter inherentno storitveno usmerjeno in tako je delovno mesto prej storitev kot izdelek (Jančič 1990, 136).

Generični izdelek (storitev) internega marketinga je delovno mesto, ki je skupek sedmih elementov internega storitvenega marketinškega spleta:

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja (*izdelek*),
- ustrezna plača in dodatne ugodnosti (*cena*),
- bližina kraja zaposlitve (*distribucijske poti*),
- ustrezno interno komuniciranje (*tržno komuniciranje*),
- ustrezni sodelavci in predpostavljeni (*ljudje*),
- ustrezne delovne razmere (*fizični dokazi*),
- možnost osebnega razvoja in napredovanja (*procesiranje*) (Jančič 1990, 137).

S takšno opredelitvijo delovnega mesta kot storitve pridemo do popolnejše opredelitve kot pri teorijah, kjer je delovno mesto obravnavano kot izdelek, saj so prav dodatni trije elementi storitvenega marketinga, to so ljudje, fizični dokazi in procesiranje, pomemben člen pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih.

Ignoriranje pomembnosti internega marketinga lahko podjetja pripelje do tega, da ne zmorejo več dosegati in nadgrajevati zadovoljstva potrošnikov na zunanjem trgu (Piercy 1996, 13). Pomembnost internega marketinga poudarjata tudi Kotler in Armstrong (v Seyed Javadein in drugi 2011, 367), ko trdita, da bi moral imeti interni marketing

prioriteto pred zunanjim marketingom v podjetju, saj je interni marketing bistvenega pomena za podjetje, ker ustvarja vrednost za potrošnike, tako notranje kot zunanje.

Interni marketing je tako prvi pogoj za uspešno vodenje eksternega marketinga. Le zadovoljni in podjetju pripadni delavci lahko izdelujejo dobre izdelke oziroma ponujajo dobre storitve, ki jih lahko podjetje ponudi potrošnikom na zunanjem trgu (Flipo v Jančič 1990, 137).

Interni in eksterni marketing sta tako neločljivo povezana. To se kaže predvsem v primeru, če želijo podjetja poslovati uspešno in hkrati skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih in potrošnikov. Zato je nujno, da se aktivnosti eksternega in internega marketinga ne vodijo ločeno (npr. marketinška služba, kadrovska služba), ampak ključno vlogo pri vodenju dvosmerne marketinške aktivnosti prevzame najvišje vodstvo podjetja (Jančič 1990, 139–140).

### **3.3 Interni marketing in menedžment človeških virov**

Z razvojem internega marketinga prihaja do prepletanja strategij in aktivnosti, kot so zadovoljstvo zaposlenih, medfunkcijska koordinacija in opolnomočenje, ki so še do nedavnega bile zgolj v domeni menedžmenta človeških virov (HRM – Human Resource Management) (Ahmed in Rafiq 2002, 57). Kljub temu pa ne gre enačiti internega marketinga z menedžmentom človeških virov.

Gronross (v Sayed Javadein in drugi 2011, 367) pravi, da menedžment človeških virov nudi orodja, ki se uporabljajo pri izvajanju internega marketinga, kot so usposabljanje, zaposlovanje, nagrajevanje in načrtovanje kariere. Interni marketing pa nudi navodila, kako uporabljati takšna orodja v praksi. Njune naloge so tako tesno povezane.

Menedžment človeških virov je usmerjen predvsem v nadzor in administrativne dejavnosti, interni marketing pa daje poudarek na prilagajanje človeških virov za doseganje strateških organizacijskih namenov in ciljev (Collins in Payne 1991, 262).

Glavna funkcija internega marketinga se kaže v dvigu medfunkcijske integracije in zmanjšanju medfunkcijskih konfliktov, ki so največja ovira za učinkovito implementacijo programov internega marketinga (Ahmed in Rafiq 2002, 68).

Interni marketing s tem predstavlja vez med marketingom in HRM-jem. Zato je nadaljnja kooperacija med obema disciplinama nujno potrebna, še posebej na področju internega marketinga (Podnar in drugi 2012, 164–165).

## 4 INOVACIJSKA NARAVNANOST PODJETIJ

Podjetja lahko s pomočjo internega marketinga zadovoljujejo potrebe podjetja in zaposlenih ter s tem ustvarjajo poslovne rezultate v konkurenčnem boju na globalnem trgu. Danes pa so pozitivni rezultati težko dosegljivi brez nenehnih inovacij in novosti, ki jih morajo podjetja ponujati trgu, če želijo rasti in sploh preživeti. Iz tega sledi, da je interni marketing in s tem zadovoljstvo zaposlenih in uresničevanje ciljev podjetja pomemben faktor prav v inovacijskih podjetjih, kjer je človeški kapital vir razvoja in uspeha.

### 4.1 Invencija in inovacija

V strokovni literaturi pojem inovacija nima splošno veljavne definicije, ampak avtorji navajajo različne, a večinoma medsebojno podobne razlage.

V ekonomsko razvojno teorijo je pojem inovacije (ne le kot tehničnega pojava) uvedel Schumpeter, ki je svojo razvojno teorijo gradil na inovacijah ter na nosilcih inovacij – inovatorjih ter aplikatorjih inovacij – podjetnikih (Černetič 1999, 388). Po Schumpetru je funkcija podjetnika revolucionirati (reformirati) vzorce proizvodnje z izkoriščanjem inovacije ali (še) nepreizkušene tehnološke možnosti za proizvodnjo novega blaga (oziroma starega blaga na nov način) z odpiranjem novih virov ponudbe surovin ali novih izdelkov oziroma z reorganizacijo industrije (Ricketts v Ilič 2001, 35). Za Schumpetra so inovacije ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja (Merhar in Stoneman v Ilič 2001, 36). Po Schumpetru (v Godin 2008, 4) so inovacije sestavljene iz petih značilnosti: 1) uvajanje novega izdelka; 2) uporaba nove proizvodnje metode; 3) odpiranje novega trga; 4) pridobitev novega surovinskega vira; in 5) nov način organiziranja.

Proces organiziranega ustvarjanja invencij in njihove sistematične transformacije v inovacije t.i. inovacijski proces (Pretnar 2002, 31), poimenovan tudi Schumpetrova »triologija«, je Schumpeter razdelil na tri faze: faza invencije, faza inovacije in faza difuzije. Proces se začne z ustvarjalno, uresničljivo zamisljo, nadaljuje s praktično uporabo in zaključí z difuzijo inovacije v družbi, ki pomaga generirati nove ustvarjalne zamisli. Na ta način se sklene krog, ki sam pospešuje generiranje novih zamisli (Toffler v Ilič 2001, 29).

Oblikovanje inovacij podobno razmejuje Freeman (v Rebernik 1990, 110), ki invencijo razlikuje od inovacije s tem, da jo opredeli kot idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem. Inovacija pa se doseže šele s prvo komercialno transakcijo, ki zajema nov izdelek, proces, sistem ali sredstvo. Invencija je tako vsaka zamisel, iz katere se bo lahko v prihodnosti razvila inovacija.

Z inovacijo mislimo na vse tiste dejavnosti od temeljnih raziskav, invencij do razvoja in komercializacije, ki privedejo do novega izdelka ali proizvodjalnih sredstev (Kamien in Schwartz 1982, 2).

Inovacija je s tem nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka/storitve) ali uporabi v okviru postopka (inovacija postopka/procesa), in se izkaže za koristno. Takšen izdelek, storitev ali postopek predstavljajo novost ali bistveno izboljšavo za uporabnika, ni pa nujno, da so novi na trgu (Likar 2006, 20). Številni avtorji pojmujejo invencijo kot vsakršno ustvarjalno spoznanje, zamisel ali dosežek; inovacija pa je le tista invencija, ki je gospodarsko uporabljena (Ilič 2001, 29). V izidu so inovacije torej kakovostno novi proizvodi ali postopki, ki se glede na prejšnje stanje opazno razlikujejo. Novost proizvoda ali postopka se kaže v tem, da so nameni in sredstva povezani v do zdaj nepoznani obliki. Ta povezava se nato uveljavi na trgu ali v znotraj obratovni uporabi, saj sama predstavitev ideje ne zadošča za to (Kos 1996, 17).

## 4.2 Vrste inovacij

Teorije o inovacijah vsebujejo različne razmejitve vrst inovacij, med ključnimi pa so predvsem produktne in procesne inovacije.

Po Stonemanu (v Ilič 2001, 30) se *produktne inovacije* nanašajo na generiranje, vpeljevanje in difuzijo novega izdelka (pri nespremenjenem procesu njegove proizvodnje), na drugi strani pa se *procesne inovacije* nanašajo na generiranje, vpeljevanje in difuzijo novega proizvodnega procesa (pri nespremenjenih izdelkih, ki jih proizvaja). Produktne inovacije tako proizvajajo nove izdelke, ki ustvarjajo novo povpraševanje, procesne inovacije pa so tehnične izboljšave, ki znižujejo proizvodne stroške (Kamien in Schwartz 1982, 2).

Freeman (v Ilič 2001, 30–31) med ključne šteje *tehnične inovacije*, ki jih deli na štiri vrste: 1) *postopne inovacije*, ki z majhnimi koraki pripeljejo do sprememb; 2) *radikalne inovacije*, ki povzročajo diskontinuitete v razvoju tehnologije in izdelkov; 3)

*spremembe tehnološkega sistema*, ki zajemajo nove tehnološke sisteme kot skupke sistemov, ki so tehnično in ekonomsko medsebojno povezane; in 4) *tehnološke revolucije*, ki izražajo nove tehnološke sisteme in imajo prodorne učinke na gospodarstvo kot celoto, saj spreminjajo način proizvodnje in vodenja po celi ekonomiji.

Poleg že omenjenih so pomembne tudi *organizacijske inovacije*, do katerih pride z ustvarjanjem nove oblike organizacije, ki bolje podpira ustvarjanje, proizvodnjo in distribucijo izdelkov, storitev in procesov. Organizacijske inovacije prispevajo k implementaciji načel upravljanja, procesov, praks in struktur v podjetju (Eibe Sørensen 2012, 112).

Iz različnih raziskav in teorij sta Wang in Ahmed (2004, 304–306) sestavila pet glavnih tipov inovacij, ki določajo inovativnost podjetja. To so poleg produktnih in procesnih še tržne, vedenjske in strateške inovacije. *Tržne inovacije* so tesno povezane s produktnimi inovacijami. Nanašajo se na tržne raziskave, oglaševanje in promocijo oz. na nove pristope, ki jih podjetja uporabljajo za vstop ali prodor na trg. *Vedenjske inovacije* se izkazujejo v naravnosti posameznikov, oddelkov in vodstva podjetja k inoviranju. *Strateške inovacije* pa se povezujejo z organizacijskimi inovacijami in poudarjajo zmožnost podjetja, da pravočasno prepozna zunanje priložnosti in jih uspešno usklajuje z notranjimi sposobnostmi z namenom, da bi razvilo nov produkt, raziskalo nove trge ali tržne sektorje. Wang in Ahmed (2004, 306) povzemata, da produktne in tržne inovacije vključujejo procesne, vedenjske in strateške inovacije, vseh pet tipov inovacij skupaj pa izkazuje inovativnost podjetja.

### **4.3 Inovacijska podjetja in inovacijska naravnost**

Inovativnost je osebni konstrukt oz. atribut posameznika, ki izraža pripravljenost na spremembe in preizkušanje nečesa novega (Agarwal in Karahanna 2000, 677). Je želja in intenca posameznika k sprejemanju novih idej. Ta lastnost pa se nadalje prenaša na podjetja, ki se zavedajo pomembnosti ustvarjalnosti in inovativnosti ter to vnašajo v svoje poslovanje (Rogers v Simonson 2000, 69).

Inovativnost podjetja je naravnost podjetja k oblikovanju in razvijanju novih idej, novosti, eksperimentov in kreativnih procesov, ki lahko privedejo do novih produktov, storitev ali procesov (Kmieciak in drugi 2012, 709). Je sposobnost podjetij, da uvedejo novo inovacijo in danes eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na njihovo

poslovanje. Podjetja lahko z inovacijami rešujejo poslovne probleme in izzive, ki so ključni za preživetje in uspeh podjetja v prihodnosti (Hult in drugi 2004, 430).

Podjetniki vsak dan iščejo svoje mesto na trgu, ustvarjajo boljše proizvode (tj. izdelke ali storitve), iščejo izvirnejše tržne poti, neprestano izboljšujejo tehnologijo in posodablajo proizvodnjo. Tako so nenehne spremembe ključni pogoj za konkurenčnost podjetij. Eden izmed razlogov za številne inovacije je tudi ta, da se življenjski ciklusi proizvodov naglo skrajšujejo. Ker imajo tako podjetja na voljo krajši čas za trženje svojega proizvoda, se s tem skrajšuje tudi čas, ki podjetju preostaja za razvoj novega proizvoda. Poleg proizvodov se tudi podjetja sama drastično spreminjajo in tako postajajo vse bolj prožna in učinkovita v prilagajanju spremembam, ki jih narekuje okolje. Pri tem pa ne gre za počasne trende, ampak se korenite spremembe izražajo že v krajšem obdobju dveh ali treh let (Fatur in Likar 2009, 9). Predpogoj za razvoj inovacij v podjetjih pa je inovacijska naravnost podjetij.

*Inovacijska naravnost podjetij* je naravnost podjetij k inoviranju in sposobnost implementacije inovacij, ki določa, da tržna naravnost in učeča se usmerjenost podjetja privedeta do razvoja podjetja in doseganja poslovnih rezultatov (Hurley in Hult 1998, 44). Zehir in drugi (2011, 898) pravijo, da je inovacijska naravnost povezana z uspešnostjo in rastjo podjetja prek izboljšav v učinkovitosti, produktivnosti, kvaliteti, konkurenčnem pozicioniranju, tržnem deležu itd.

Ključne značilnosti inovacijskih podjetij so tako usmerjenost k inovacijam, tveganjem in spremembam, pripravljenost učiti se in prilagajati, inovacijska strategija pa je del njihove poslovne strategije (Laforet 2011, 384).

*Inovacijska strategija* določa cilje in taktike delovanja ter identificira možnosti nadaljnjega razvoja inovacijskega podjetja. V strategiji so upoštevane vse nevarnosti in priložnosti v zunanjem okolju ter vse slabosti in prednosti v notranjem okolju, ki vplivajo na inovativnost podjetja (Stanovnik in Kavaš 2002, 105). Inovacijska strategija mora biti skladna s korporacijsko strategijo podjetja, potrebami tržišča in z realnimi možnostmi podjetja na vseh področjih (Likar 1998, 107). Pri tem naj bi se podjetja odločala predvsem med dvema strategijama, med inovacijskim vodenjem in inovacijskim sledenjem. Vsaka izmed strategij zajema drugačen pristop k inoviranju. Tako inovacijska strategija predstavlja skupek številnih aktivnosti podjetja povezanih v eno strategijo, ki temelji predvsem na aktivnostih R&R oddelka (Stanovnik in Kavaš 2002, 106).



Z inovacijsko naravnostjo postajajo podjetja vse bolj zapletena, v primerjavi s podjetji, katerih cilj je bila v preteklosti zgolj množična proizvodnja. Dosedanja operativna organiziranost je bila uporabna za doseganje ponavljajočih se ciljev, ne ustreza pa za uresničevanje novih ciljev, in sicer takih, ki se pojavljajo prvič. Zato se kaže nujnost prehoda k *organski organizacijski strukturi*, ki pozitivno vpliva na razvoj inovativnosti, njej nasproten učinek pa ima mehanska organizacijska struktura, ki zavira inovativnost (Likar in drugi 2006, 149).

Značilnosti organskih organizacijskih struktur inovacijskega podjetja se kažejo v tem, da so organizacijske strukture participativne in neformalne, imajo sproščena pravila, upoštevajo mnogo različnih pogledov, komunikacija poteka na štiri oči, z malo birokracije, delo se izvaja v interdisciplinarnih timih, s čimer se rušijo medoddelčni zidovi, poudarek je na ustvarjalnem sodelovanju in gledanju navzven, s pripravljenostjo na sprejemanje zunanjih idej. Pomembna je tudi prilagodljivost s spoštovanjem spreminjajočih se potreb, ploska hierarhija in obojesmerni pretok informacij (navzdol in navzgor) (Pervaiz v Likar in drugi 2006, 149). Gre za strukturo, ki poudarja predvsem skupinsko delo, odprto komuniciranje in decentralizirano odločanje (Hellriegel v Ilič 2001, 211). Prednosti organske strukture so fleksibilnost, zmogljivost za spremembe (inovacije), dobro komuniciranje in usklajeno skupinsko delo, kar vse spodbuja nastajanje inovacij (Cowling v Ilič 2001, 211).

V nasprotju s tem pa so značilnosti mehanskih organizacijskih struktur predvsem togo ločevanje med oddelki in specializacija funkcij, stroga hierarhija, birokracija, veliko pravil in predpisanih postopkov, dolge verige odločanja in počasno ukrepanje, malo individualne svobode ukrepanja, pisno komuniciranje in informacijski tok, ki poteka navzgor, ukazovanje pa navzdol (Pervaiz v Likar in drugi 2006, 149). Cowling (v Ilič 2001, 210) tako izpostavlja, da se kažejo slabosti v nefleksibilnosti, nezmožnosti ali nepripravljenosti za spremembe (inovacije), v slabi komunikaciji in v pomanjkanju sodelovanja med oddelki in različnimi ravni organizacije.

Organska organizacijska struktura je zaradi svojih značilnosti v tesni povezavi s spodbudo za inoviranje, saj je spodbuda za inoviranje tem večja, čim manj je hierarhičnih ravni in birokratske inercije v podjetju, ki otežujejo in upočasnjujejo komunikacijo in odločanje, čim fleksibilnejša je organizacijska struktura, tem manj je rutinskega dela, čim bolj je delitev dela razdeljena med avtonomne skupine itd. (Ilič 2001, 245–246). Ti dejavniki dela pa pozitivno vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

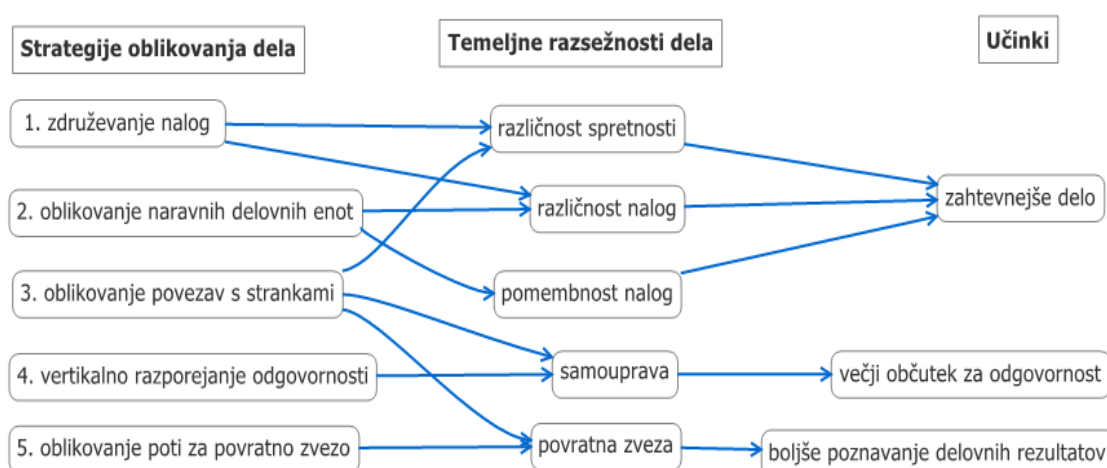
Organska organizacijska struktura tako povečuje motiviranost zaposlenih na njihovih delovnih mestih in s tem povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih ter izboljšuje učinkovitost podjetij. Prav tako temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja, pri čemer so najprej zadovoljeni cilji zaposlenih in s tem doseženo zadovoljstvo zaposlenih. Konkurenčna prednost podjetja, ki izvira iz človeškega kapitala, je tako odvisna predvsem od sposobnosti podjetja za organiziranje in vodenje zaposlenih (Treven 1998, 130–131).

## 5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V INOVACIJSKIH PODJETJIH

Osnova inovacijskih podjetij so delovne razmere, ki spodbujajo kreativno in inovativno delo zaposlenih, ki se lahko razvije le v primeru, da se zaposleni dobro počutijo v delovnem okolju in so zadovoljni s svojim delom (Treven 1998, 136).

Hakman in drugi (1975, 58–59) so oblikovali pet osnovnih strategij za oblikovanje dela (glej Sliko 5.1), ki pri zaposlenih posredno vplivajo na *veliko zadovoljstvo z delom*, *veliko motiviranost za delo*, *veliko kakovost izvedbe dela* in na *manj odsotnosti z dela*.

Slika 5.1: Strategije za oblikovanje dela in njihovo povezovanje z značilnostmi dela



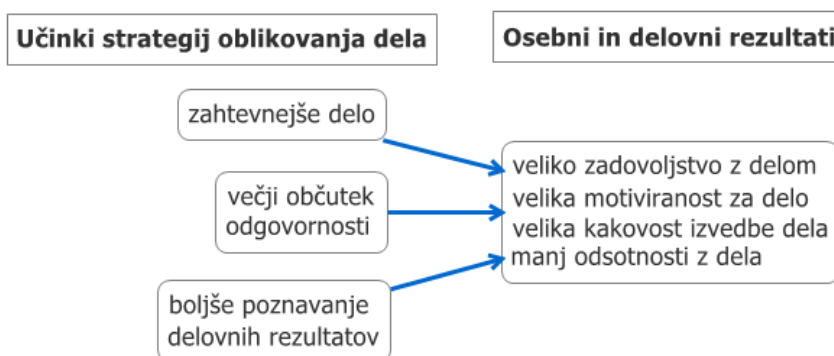
Vir: Tosi in drugi v Treven (1998, 136).

Prva izmed strategij oblikovanja dela je (1) *združevanje nalog* v večje kompleksnejše naloge, s čemer se poveča različnost spretnosti in skladnost nalog v podjetju. Druga strategija je (2) *oblikovanje naravnih delovnih enot*. Naloge v podjetju so razdeljene po

enotah tako, da se čim več dela opravi v isti enoti. Na ta način se razvije občutek za lastništvo dela, poveča se skladnost in pomembnost nalog. Skladnost nalog skrbi za zvišanje posameznikove odgovornosti za izvedbo določenega dela od samega začetka pa do konca. Pomembnost nalog pa je odvisna od učinka, ki ga ima delo na življenje ali delo drugih ljudi. Večji kot je učinek dela, tem bolj ga posameznik, ki opravlja delo, občuti kot pomembno. Tretja strategija je (3) *oblikovanje povezav s strankami*. Če je le mogoče, podjetje poveže delavca s kupci ali vsaj zagotoviti povratno zvezo. Povezava ustvarja izboljšanje različnosti spretnosti, samoupravo<sup>2</sup> in povratno zvezo. Četrta strategija oblikovanja dela se nanaša na (4) *vertikalno razporejanje odgovornosti*, ki omogoča samoupravo in s tem višjo stopnjo samostojnosti zaposlenega pri njegovem delu. Zadnja strategija pa skrbi za (5) *oblikovanje poti za povratno zvezo*, s čimer prejmejo zaposleni informacijo o rezultatih dela, ki jo lahko podajo drugi delavci ali pa nadzorniki (Treven 1998, 137–138).

Strategije oblikovanja dela tako vplivajo na temeljne razsežnosti dela, ki povzročajo pri ljudeh različna psihološka stanja. Najizrazitejši učinki se kažejo v občutku, da je delo zahtevno, v večjem občutku za odgovornost in v boljšem poznavanju delovnih rezultatov. Ti dejavniki so osnova dela, ki visoko motivira zaposlene in če je stopnja motivacije visoka, bo stopnja izvedbe in zadovoljstva pri delu prav tako visoka, verjetnost odsotnosti z dela ali odpovedi dela pa bo majhna (Treven 1998, 138). Omenjene korelacije prikazuje Slika 5.2.

Slika 5.2: Osebni in delovni rezultati strategij oblikovanja dela



Vir: Hakman in drugi (1975, 58).

<sup>2</sup> Samouprava ali avtonomnost se nanaša na stopnjo samostojnosti zaposlenega pri njegovem delu (Treven 1998, 138).

Hakman in drugi (1975, 60) so v svoji raziskavi ugotovili, da so psihološke potrebe zaposlenih po osebni rasti in razvoju tisti odločilni dejavnik, ki določa notranjo motiviranost zaposlenih. Tako so zaposleni z višjimi potrebami po osebni rasti in razvoju visoko motivirani za delo, kakovostneje opravljajo delo, so visoko zadovoljni z delom in zato manj odsotni z dela kot pa zaposleni, ki imajo nižje osebne potrebe.

Vsi naštetih dejavniki, ki so povezani s strategijami za oblikovanje dela, so v povezavi s prej omenjeno organsko organizacijsko strukturo podjetij ključne lastnosti inovacijskih podjetij, ki jih morajo le-ta čim bolj dosledno izpolnjevati, če želijo, da so zaposleni čim bolj uspešni in učinkoviti pri izpolnjevanju ciljev podjetja.

Potrebno je izpostaviti tudi to, da je pomembno, da inovacijska podjetja zaposlujejo kvalificirano delovno silo, torej ljudi, ki so izobraženi in imajo specifična znanja ter izkušnje, s katerimi lahko pozitivno doprinesejo k poslovanju podjetja (Laforet 2011, 383). Pri tem ni dovolj samo to, da imajo podjetja ustrezen kader, ampak je pomembna tudi organiziranost samega podjetja, ki skrbi za zaposlovanje ustreznih ljudi, za dodatno izobraževanje in usposabljanje, rast in razvoj zaposlenih ter za dobro delovno okolje.

Za uspešno inovacijsko podjetje so torej predpogoj zadovoljni zaposleni, medtem ko zaposleni niso samodejno zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v nekemu uspešnemu podjetju. V praksi se to kaže tako, da so posamezniki zaradi uspešnosti podjetja ponosni na to, da delajo v takem podjetju, lahko jim je celo v čast delati v njem, vendar bodo lahko kljub temu tako podjetje hitro zapustili, če bodo v njem nezadovoljni. Kljub temu pa bo na zadovoljnega zaposlenega imela visoka uspešnost organizacije povratno pozitiven vpliv (Mihalič 2008, 10). Inovacijska podjetja ne smejo zanemariti pomembnosti razmer na notranjem trgu zaradi svojega uspeha na zunanjih trgih.

S prikazom lastnosti organizacije inovacijskih podjetij in ključnih dejavnikov, ki spodbujajo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, je razvidno, da imajo inovacijska podjetja že v sami organiziranosti in usmerjenosti k ustvarjalnosti ter posledičnemu inoviranju osnovo za višje zadovoljstvo zaposlenih. Kljub temu pa višje zadovoljstvo zaposlenih ni samoumevno dejstvo, ampak je naloga podjetij, da vložijo veliko truda in pozornosti v doseganje zadovoljstva.

## 6 EMPIRIČNI DEL

### 6.1 Opredelitev hipoteze

Empirični del diplomskega dela temelji na obravnavanju raziskave, s katero sem preverila postavljeno hipotezo, ki sem jo izpeljala iz zaključkov teoretičnega dela. S pregledom teorije sem ugotovila, da so zaposleni najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja in prav njihovo zadovoljstvo je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na njihovo produktivnost in posledično na poslovne rezultate podjetja. Konkurenčna prednost in uspešnost podjetja pa sta ključni lastnosti inovacijskih podjetij. Za natančnejšo opredelitev problema sem zastavila raziskovalno vprašanje: Ali inovacijska naravnost slovenskih podjetja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?

Kot sem že pokazala v teoriji, organska organizacijska struktura in interni marketing v inovacijskih podjetjih poudarjata pomembnost zaposlenih in omogočata večje zadovoljstvo zaposlenih kot v podjetjih, ki niso tako organizirana. Struktura inovacijskih podjetij temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja, pri čemer so najprej zadovoljeni cilji zaposlenih in s tem doseženo zadovoljstvo zaposlenih.

Teoretske ugotovitve bom poskušala podkrepiti z raziskavo in potrditi hipotezo: *Čim bolj je slovensko podjetje inovativno, večje je zadovoljstvo zaposlenih.*

### 6.2 Metodologija

V raziskovalnem delu diplomskega dela sem uporabila sekundarne podatke, zbrane v projektu Raziskava o odnosu delo-družina, ki jo je pripravil Center za preučevanje organizacijskih in človeških virov, ki je eden izmed osrednjih raziskovalnih centrov Raziskovalnega inštituta za družbene vede v Ljubljani. Raziskava pa je bila izvedena v sklopu raziskave Slovensko javno mnenje 2011 (SJM 2011/1). SJM je najširša longitudinalna mednarodna primerjalna družboslovna empirična raziskava v Sloveniji, ki jo izvaja Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij, ki deluje v sklopu Inštituta za družbene vede Fakultete za družbene vede v Ljubljani. Poglavitni cilj raziskovalnega programa Slovensko javno mnenje (SJM) je kontinuirano in sistematično družboslovno opazovanje nekaterih pomembnih stanj in procesov v slovenski družbi in v njenem mednarodnem okolju. Raziskovalni program je usmerjen

na merjenje in pojasnjevanje stališč, izbir in ravnanj slovenskega prebivalstva na političnem, kulturnem, socialnem in ekonomskem področju (CJM 2012).

Raziskava je bila izvedena med marcem in junijem 2011. Za namene diplomskega dela sem uporabila samo vprašanja in rezultate, ki se nanašajo na obravnavano tematiko v diplomskem delu in dajejo odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje, oziroma pojasnjujejo hipotezo.

Raziskovanje programa SJM temelji na uporabi slučajnega verjetnostnega vzorca in uporabi različnih raziskovalnih tehnik. V središču teh tehnik je standardizirani anketni intervju (osebni in telefonski) (CJM 2012), ki je kvantitativna metoda in daje širši pregled nad obravnavano tematiko, saj omogoča večje število oseb, vključenih v raziskavo. Osebno in telefonsko anketiranje pa omogoča daljše in vsebinsko bolj kompleksno anketiranje, saj se lahko na ta način anketirancu lažje obrazloži tematiko in tako ne prihaja do napak zaradi nerazumevanja vprašanj. S tem se izogne tudi napačnim ali nepopolnim odgovorom.

Raziskava temelji na reprezentativnem vzorcu polnoletnih prebivalcev Slovenije. V raziskavo je bilo vključenih 1082 anketirancev. Vzorec sem za potrebe raziskave diplomskega dela omejila samo na zaposlene za nedoločen in določen čas, kar je vzorec zmanjšalo na 395 anketirancev. Dodatnih demografskih značilnosti nisem upoštevala, saj predpostavljam, da nimajo ključnega pomena pri rezultatih raziskave diplomskega dela.

Za uporabo sekundarnih podatkov sem se odločila, ker je bila raziskava izvedena na velikem vzorcu anketirancev, prav tako pa zajema področja, ki se navezujejo na tematiko diplomskega dela. To sta bila ključna razloga za izbor obravnave sekundarnih podatkov, saj menim, da bo tako raziskovalni del diplomske naloge veliko bolj relevanten.

### **6.2.1 Obdelava podatkov**

Za obdelavo podatkov Raziskave o odnosu delo-družina sem uporabila program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Kot prvo sem naredila filter anketirancev, s katerim sem zmanjšala vzorec samo na zaposlene za nedoločen in določen čas. Ker je zadovoljstvo zaposlenih kompleksen proces, sestavljen iz veliko dejavnikov, sem iz raziskave izbrala spremenljivke, ki opisujejo dejavnike zadovoljstva zaposlenih s procesi dela in odnosi pri delu, in jih s faktorsko analizo razdelila na dve novi

spremenljivki (faktorja). Tako sem s faktorjsko analizo in metodo glavnih komponent iz večjega števila dejavnikov opredelila dva nova faktorja, ki pojasnjujeta čim večji delež celotne variance – zadovoljstvo s procesi in zadovoljstvo z odnosi. Seštevek vseh spremenljivk pa je skupna spremenljivka zadovoljstvo pri delu (glej Priloga A.1).

Iz raziskave sem izbrala tudi spremenljivke, ki se nanašajo na inovacijsko naravnost podjetij in jih sestavila v dve novi spremenljivki – sposobnost inoviranja in inovacijska strategija.

Spremenljivka *sposobnost inoviranja* je sestavljena iz trditvev, ki opisujejo inovativnost v podjetju. To so: naša organizacija hitreje ustvarja nove proizvode/storitve kot konkurenca; v naši organizaciji so nova znanja uporabljena za izboljševanje proizvodov/storitev in drugih procesov dela; naša organizacija ustrezno reagira na predloge za izboljšave s strani zaposlenih; in naša organizacija nas spodbuja, da samo pri svojem delu inovativni. Druga spremenljivka, *inovacijska strategija*, pa temelji na dveh trditvah, ki opisujeta strategijo podjetja v povezavi z inovativnostjo: stalno iščemo in ustvarjamo novosti; in lahko se zanesemo samo nase in na našo ustvarjalnost pri novih izdelkih/storitvah.

Za vse novo nastale spremenljivke sem izmerila preizkus zanesljivosti, nato pa sem spremenljivke uporabila v treh regresijskih modelih, s katerimi sem preverjala veljavnost postavljene hipoteze. Regresijsko analizo sem uporabila zato, ker omogoča ugotavljanje jakosti odvisnosti med odvisno in eno (ali več) neodvisnimi spremenljivkami.

### **6.3 Rezultati raziskave in interpretacija**

S preizkusom zanesljivosti novih spremenljivk sem preverila, kako dobro indikatorji merijo izbrano spremenljivko. Analiza je pokazala, da sta najbolj zanesljivi spremenljivki zadovoljstvo z odnosi in zadovoljstvo z delom, pri katerih je koeficient Cronbach Alpha  $0.9 > \alpha \geq 0.8$ , kar pomeni da je zanesljivost dobra. Pri spremenljivki sposobnosti inoviranja in spremenljivki zadovoljstvo s procesi je zanesljivost sprejemljiva, pri inovacijski strategiji pa je nesprejemljiva, saj je koeficient manjši od 0.5 (glej Tabela A.2–A.6).

Iz petih novih spremenljivk sem sestavila tri regresijske modele (glej Tabela 6.1).

Tabela: 6.1: Prikaz podatkov regresijskih modelov

Spremenljivka	Model 1 Zadovoljstvo z delom		Model 2 Zadovoljstvo s procesi		Model 3 Zadovoljstvo z odnosi	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Sposobnost inoviranja	0,588**	11,725**	0,532**	10,434**	0,487**	9,076**
Inovacijska strategija	0,013	0,261	0,073	1,431	- 0,047	-0,871
	F = 80,977**		F = 70,882**		F = 44,618**	
	R <sup>2</sup> = 0,347		R <sup>2</sup> = 0,313		R <sup>2</sup> = 0,218	

\*\* Povezanost je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,1

**Regresijski model 1** prikazuje moč povezanosti med odvisno spremenljivko – zadovoljstvo z delom in neodvisnima spremenljivkama – sposobnost inoviranja in inovacijska strategija. Determinacijski koeficient (R Square) pove, koliko variance odvisne spremenljivke pojasnimo z vključenima neodvisnima spremenljivkama. Tako je 35 % variance pojasnjene, 65 % pa nepojasnjene. Vrednost F testa, ki prikazuje statistično značilnost celotnega modela, znaša 80,977, kar pomeni, da vsaj ena izmed neodvisnih spremenljivk statistično vpliva na zadovoljstvo z delom. Pri spremenljivki sposobnost inoviranja kažeta statistika t in stopnja značilnosti, da je vpliv sposobnosti inoviranja na zadovoljstvo z delom statistično značilen. Standardiziran koeficient beta pa je 0,532, kar pomeni, da sposobnost inoviranja pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom. Višja kot je sposobnost inoviranja podjetja, višje je zadovoljstvo zaposlenih z delom. Med inovacijsko strategijo in zadovoljstvom z delom pa se ne kaže vpliv, saj spremenljivka inovacijska strategija ni statistično značilna (glej Tabela A.7).

V **regresijskem modelu 2** je izračunana povezanost med sposobnostjo inoviranja in inovacijsko strategijo z zadovoljstvom s procesi. Z neodvisnima spremenljivkama je pojasnjene 31 % variance odvisne spremenljivke, vrednost F testa pa je statistično značilna, kar nakazuje, na vpliv vsaj ene neodvisne spremenljivke. Prav tako kot v Modelu 1 se tudi v Modelu 2 kaže pozitiven vpliv samo neodvisne spremenljivke sposobnost inoviranja, medtem ko je spremenljivka inovacijska strategija statistično neznačilna in zato nima vpliva. Iz regresijskega modela 2 je tako razvidno, da višja kot je sposobnost inoviranja, višje je zadovoljstvo zaposlenih s procesi na delu (glej Tabela A.8).

Zadnji, **tretji regresijski model** pa izkazuje povezanost med sposobnostjo inoviranja in inovacijsko strategijo z zadovoljstvom z odnosi. Determinacijski koeficient je tukaj



najnižji, 22 % variance osnovne spremenljivke je pojasnjene z neodvisnima spremenljivkama. F-test in raven značilnosti kažeta, da obstaja odvisnost med spremenljivkami, vendar prav tako zgolj s sposobnostjo inoviranja, saj je spremenljivka inovacijska strategija tudi v tem modelu statistično neznačilna. Velja torej, da višja kot je sposobnost inoviranja podjetja, višje je zadovoljstvo zaposlenih z odnosi s sodelavci in nadrejenimi pri delu (glej Tabela A.9).

#### **6.4 Diskusija**

Zadovoljstvo zaposlenih je pomemben dejavnik v vsakem podjetju, doseganje le tega pa omogoča predvsem ustrezna organizacijska struktura podjetja, ki postavlja zaposlene na prvo mesto in upošteva njihove želje in potrebe v skladu s cilji podjetja. Visoko zadovoljstvo zaposlenih lahko dosegajo podjetja, ki se zavedajo, da je zadovoljstvo zaposlenih povod za uspehe v poslovanju, saj le zadovoljni zaposleni lahko ustvarjajo in ponujajo dobre izdelke oz. storitve zunanjim potrošnikom. Tako je zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembno v inovacijskih podjetjih, ki stremijo k stalnemu razvoju in napredku, katerega ni brez motiviranih in zadovoljnih zaposlenih.

Struktura organizacije in dela v inovacijskih podjetjih spodbuja različne spretnosti in naloge pri zaposlenih, poudarja pomembnost nalog, daje občutek pomembnosti dela in omogoča boljše poznavanje rezultatov. Prav to pa je osnova za višje zadovoljstvo zaposlenih v inovacijskih podjetjih. Ta vpliv inovacijske naravnosti oz. sposobnosti inoviranja na zadovoljstvo zaposlenih je pokazala tudi raziskava, opravljena z analizo sekundarnih podatkov.

S tremi regresijskimi modeli sem analizirala vpliv inovacijske naravnosti na zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih podjetjih. Analiza je pokazala, da inovacijska naravnost podjetij, ki hitreje ustvarjajo proizvode ali storitve kot konkurenca, ki nova znanja uporabljajo za izboljšanje proizvodov, storitev ali procesov dela, ki ustrezno reagirajo na predloge za izboljšave s strani zaposlenih in ki spodbujajo zaposlene, da so pri svojem delu inovativni, pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v teh podjetjih. Vpliv se je pokazal na vse odvisne spremenljivke, ki sem jih zajela v analizo, torej na zadovoljstvo s procesi, z odnosi in na skupno zadovoljstvo zaposlenih z delom.

S tem sem potrdila, da imajo zaposleni v slovenskih inovacijsko naravnanih podjetjih dovolj informacij, da učinkovito opravljajo svoje delo, da jih nadrejeni spodbujajo, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, da so opisi njihovih nalog jasni in natančni, da

imajo možnost napredovanja ter, da imajo v podjetju jasen sistem za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Inovacijska naravnost slovenskih podjetij pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s procesi dela.

Prav tako pa je analiza potrdila, da sposobnost inoviranja oz. inovacijska naravnost podjetij pozitivno vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z odnosi s svojimi sodelavci in nadrejenimi, ki jim nudijo ustrezne informacije, pomoč in podporo, ko jo zaposleni potrebujejo. Je pa ta vpliv manjši, kot v primeru vpliva na zadovoljstvo z delom ali na zadovoljstvo s procesi. Iz tega lahko sklepamo, da na zadovoljstvo z odnosi vplivajo močnejše še drugi dejavniki, predvsem osebne značilnosti posameznika.

Na podlagi opravljene analize lahko potrdim postavljeno hipotezo, ki pravi, da *čim bolj je slovensko podjetje inovacijsko naravnano, večje je zadovoljstvo zaposlenih*. Analiza je pokazala, da sposobnost inoviranja podjetja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, predvsem na zadovoljstvo z delom in s procesi dela.

Ugotovitve diplomskega dela potrjujejo povezanost inovacijske naravnosti podjetij z zadovoljstvom zaposlenih in kažejo na pomembnost internega marketinga v podjetjih, ki omogoča oblikovanje ustreznih delovnih pogojev, načinov dela in odnosov med zaposlenimi. Skupek vsega tega pa vodi podjetje k večji uspešnosti in učinkovitosti v poslovanju.

Pomen ugotovitev raziskave se kaže v tem, da podjetja ne smejo zanemarjati pomembnosti zadovoljstva zaposlenih, internega marketinga, inovacijske naravnosti in organske organizacijske strukture, če želijo v čim večji meri izkoristiti potencial, ki ga imajo njihovi zaposleni, in si s tem zagotoviti dolgoročen uspeh in konkurenčno prednost. Iz tega izhaja neposredna implikacija na krizne razmere današnjega gospodarstva in ekonomije, ki predstavljajo priložnost prav za podjetja, ki vidijo v skupku teh lastnosti pomembnost in priložnost za obstoj ter rast.

Ključne omejitve raziskovanja obravnavane tematike se kažejo v tem, da je bila analiza opravljena na sekundarnih podatkih, kar pomeni, da so bila anketna vprašanja že določena in je bila možnost izbrati samo vprašanja, ki so bila že vključena v raziskavo. V namen analize je bilo treba zato izbrati samo zastavljena vprašanja, ki so se nanašala na obravnavano tematiko diplomskega dela. Zato nekateri vidiki, ki izhajajo iz teorije povezanosti inovacijske naravnosti in zadovoljstva zaposlenih, niso bili zajeti v raziskavo, ampak so bili obravnavani samo določeni pogledi na to tematiko. Tako je za prihodnje raziskovanje možnost vključitve dodatnih spremenljivk v analizo, saj sta inovacijska naravnost in zadovoljstvo zaposlenih multidimenzionalna konstrukta.

Prav tako je bil vzorec anketirancev že določen s predhodno raziskavo. Kljub temu pa sem oblikovala ustrezen vzorec z izločitvijo vseh anketirancev, ki niso bili zaposleni za nedoločen ali določen čas. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo ustrezno preveriti obravnavano tematiko na posebej izbranih anketirancih zaposlenih v slovenskih inovacijskih in neinovacijskih podjetjih, kar bi omogočilo primerjavo podatkov in bi podalo še natančnejše rezultate o vplivu inovacijske naravnosti na zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako pa bi se lahko izvedla mednarodna primerjava zbranih podatkov na to tematiko, saj je projekt, iz katerega sem črpala podatke, mednarodna primerjalna družboslovna raziskava.

Omejitev raziskovanja se je pokazala tudi, ko sem inovacijsko usmerjenost podjetij opredelila z dvema sestavljenima spremenljivkama, od katerih se je le ena, to je sposobnost inoviranja, izkazala za ustrezno in relevantno za obravnavo. Spremenljivka, poimenovana inovacijska strategija, pa ni dovolj natančno pojasnjevala obravnavane tematike, kar se je nadalje izkazalo tudi v regresijski analizi, ko vpliv inovacijske strategije na zadovoljstvo zaposlenih ni bil statistično značilen. V nadaljnjem raziskovanju bi se tako lahko inovacijsko strategijo opredelilo širše, saj gre za širok pojem, kar bi privedlo do bolj poglobljene obravnave strategij inovacijskih podjetij.

Kot omejitev pri raziskovanju, se je pokazal tudi, veliko pogosteje v teoriji obravnavani, vpliv zadovoljstva zaposlenih na inovativnost podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da med zadovoljstvom zaposlenih in inovativnostjo velja povratni vpliv. Tako bi lahko bila tudi ta vzajemna povezanost priložnost za nadaljnje raziskovanje in nadgradnjo obravnavane tematike.

## 7 SKLEP

Dinamična narava večine današnjih trgov podjetjem onemogoča, da se ne bi ukvarjali z inovacijami, kar pomeni, da stalno spremljajo konkurenco in trende na trgu ter se odzivajo nanje. Prav tako pa redno in natančno spremljajo tudi razmere na internem trgu. K obvladovanju internega trga pripomore dobro urejen interni marketing, ki skrbi za zadovoljevanje želja in potreb zaposlenih kot notranjih potrošnikov. Interni marketing ustvarja okolje v podjetju, ki omogoča zaposlenim izpolnjevanje ciljev, lasten razvoj, aktivne delovne vloge in okolje prijaznih medsebojnih odnosov.

V takem okolju se lahko oblikuje zadovoljstvo zaposlenih, ki je pozitivno emocionalno stanje posameznika, je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta, na katerega vplivajo številni dejavniki.

Oboje, tako zadovoljstvo zaposlenih kot interni marketing, pa sta pomembna v inovacijsko naravnanih podjetjih. Inovacijska podjetja so usmerjena k inovacijam, tveganjem in spremembam, do česar ne more priti brez motiviranih in zadovoljnih zaposlenih, ki so pripravljeni učiti se, prilagajati in medsebojno sodelovati. Podlago za to pa jim omogoči sama struktura organizacije in dela v podjetju.

Organska organizacijska struktura inovacijskih podjetij omogoča zaposlenim večjo vključenost, sodelovanje, komunikacijo, napredovanje in jim daje občutek pomembnosti njihovega dela. Pri tem pa je pomembno tudi to, da menedžment omogoči zaposlenim sodelovanje pri oblikovanju delovnih mest in dela samega, saj s tem omogoči, da so zaposleni bolj zadovoljni pri opravljanju svojega dela.

S potrditvijo zastavljene hipoteze sem potrdila vpliv inovacijske naravnosti podjetij na zadovoljstvo zaposlenih in tako z diplomskim delom izpostavila pomembnost preučevanih pojmov v slovenskih podjetjih. Ker v Sloveniji ni bilo opravljene še nobene večje raziskave, ki bi preučevala neposreden vpliv inovacijske naravnosti na zadovoljstvo zaposlenih, predstavlja to diplomsko delo doprinos k razumevanju te povezanosti in ponuja priporočilo podjetjem, da s pomočjo organske organizacijske strukture in internega marketinga, spodbudijo inovativnost zaposlenih, kar bo imelo za končni rezultat zadovoljstvo zaposlenih. Vodilni v podjetjih in menedžment pa se morajo kot prvo zavedati, da so prav njihovi zaposleni najpomembnejši kapital, katerega morajo spoštovati in upoštevati. Saj lahko le skupni dialog privede do poslovnih rezultatov in dolgoročne uspešnosti.

## 8 LITERATURA

1. Agarwal, Ritu in Elena Karahanna. 2000. Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology. *MIS Quarterly* 24 (4): 665–694.
2. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal marketing : tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
3. Baron, Angela. 2011. Measuring human capital. *Strategic HR Review* 10 (2): 30–35.
4. Berry, Leonard L. 2002. Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing* 1 (1): 59–77.
5. Collins, Brett in Adrian Payne. 1991. Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal* 9 (3): 261–270.
6. CJM. 2012. *Raziskava Slovensko javno mnenje*. Dostopno prek: <http://www.cjm.si/SJM> (17. avgust 2012).
7. Černetič, Metod. 1999. (Ne)inovativnost in moralne dileme managementa v Sloveniji. V *Civilna družba v Sloveniji in Evropi : stanje in perspektive : zbornik razprav, SAZU, 23. marec 1999*, ur. Rado Bohinc in Metod Černetič, 385–406. Ljubljana: Društvo Občanski forum v sodelovanju z založbo FDV.
8. Červ, Renata. 2012. Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (1): 30–41.
9. Eibe Sørensen, Hans. 2012. *Business Development: A Market-oriented Perspective*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
10. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja - Sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
11. Godin, Benoit. 2008. In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation. *Minerva: A Review of Science, Learning and Policy* 46 (3): 343–360.
12. Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih - ali vsebina pojma prerašča ime fenomena?: iz teorije za prakso sodobnega (so)upravljanja. *Industrijska demokracija* 4 (12): 4–6.

13. Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
14. Hackman, J. Richard, Greg Oldham, Robert Janson in Kenneth Purdy. 1975. A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review* 17 (4) 57–71.
15. Hult, G.T.M., R.F. Hurley in G.A. Knight. 2004. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33 (5): 429–438.
16. Hurley, Robert F. in G. Tomas M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing* 62 (3): 42–54.
17. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Kamien, Morton I. in Nancy L. Schwartz. 1989. *Market Structure and Innovation*. Cambridge: Cambridge University Press
21. Kaya, Ebru. 1995. *Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries*. Dostopno prek: <http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm> (9. julij 2012).
22. Kmiecik, Roman, Anna Michna in Anna Meczynska. 2012. Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs. *Industrial Management & Data Systems* 112 (5): 707–728.
23. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Kos Knez, Silva, Suzana Kašnik in Tomi Deutsch. 2009. *Nekateri vidiki organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih na Zavodu RS za šolstvo v letu 2009*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
25. Laforet, Sylvie. 2011. A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 17 (4): 380 – 408.

26. Likar, Borut. 1998. *Inoviranje: učbenik k predmetu Inoviranje in proizvodnja*. Koper: Visoka šola za management.
27. --- 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
28. --- 2006. *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo - Korona plus.
29. ---, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
30. Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
31. OCR. 2012. *Kaj je SiOK*. Dostopno prek: <http://www.ocr.si/?p=25#more-25> (9. julij 2012).
32. Piercy, Nigel F. 1996. The effects of customer satisfaction measurement: the internal market versus the external market. *Marketing Intelligence & Planning* 14 (4): 9–15.
33. Podnar, Klement, Andrej Kohot in Zlatko Jančič. 2012. Employee development in the international arena: internal marketing and human resource management perspectives. V *Strategic international marketing: an advanced perspective*, ur. T.C. Melewar in Suraksha Gupta. 153–169. New York: Palgrave Macmillan.
34. Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV Založba.
35. Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Seyed Javadein, S.R., H. Rayej, M. Estiri in H. Ghorbani. 2011. The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages. *Trends in Applied Sciences Research* 6 (4): 364–374.
37. Simonson, Michael. 2000. Personal Innovativeness, Perceived Organizational Innovativeness, and Vcomputer Anxiety: Update Scales. *Quarterly Review of Distance Education* 1 (1): 69–76.
38. Skočir, Nika. 2001. Zadovoljstvo zaposlenih. V *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo/ 20. znanstveno posvetovanje o*

- razvoju organizacijskih ved, Portorož, 28. - 30. marec 2001*, ur. Goran Vukovič, 1097–1104. Kranj: Moderna organizacija.
39. Sørensen, Hans Eibe. 2012. *Business Development: A Market-Oriented Perspective*. University of Southern Denmark.
  40. Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 2002. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
  41. Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovosti delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–382. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  42. Tavčar, Rudi. 2004. Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM 2* (6): 46–49.
  43. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  44. Zehir, Cemal, Erkut Altindag in A. Zafer Acar. 2011. The Effects of Relationship Orientation through Innovation Orientation on Firm Performance: An Empirical Study on Turkish Family-Owned Firms. *Procedia Social and Behavioral Sciences* (24): 896–908.
  45. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
  46. Wang, Catherine L. in Pervaiz K. Ahmed. 2004. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7 (4): 303–313.



## PRILOGA A: Rezultati raziskave

**Tabela A.1: Faktorska analiza – zadovoljstvo z delom**

Faktorska analiza		
	Faktor	
	1	2
Na delovnem mestu imam dovolj informacij, da lahko učinkovito opravljam svoje delo.	,813	,040
Nadrejeni me spodbujajo, da sodelujem pri sprejemanju odločitev, ki se tičejo mojega vsakdanjega dela.	,617	-,218
Opisi mojih del in nalog so jasni in natančni.	,762	,065
V naši organizaciji imam možnost napredovanja.	,565	-,089
Organizacija, v kateri sem zaposlen/a, ima jasen sistem za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.	,619	,020
Pri svojih sodelavcih dobim ustrezne informacije, pomoč in podporo za opravljanje delovnih nalog.	,209	-,504
Moji sodelavci imajo razumevanje in mi nudijo pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti ne morem izpolniti delovnih nalog.	-,036	-,814
Pri svojih nadrejenih dobim pomoč in podporo pri opravljanju delovnih nalog.	,190	-,706
Nadrejeni so razumevajoči in mi nudijo pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti ne morem izpolniti delovnih nalog.	-,108	-,836

Ekstrakcijska metoda: Metoda glavnih komponent.

Rotacijska metoda: Oblimin s Kaiser normalizacijo.

**Tabela A.2: Analiza zanesljivosti – Inovacijska strategija**

Povzetek obdelave		
	N	%
Veljavni	366	92,7
Primeri izključeni	29	7,3
Skupno	395	100,0

Statistika zanesljivosti	
Cronbach's Alpha	N postavk
,339	2

**Tabela A.3: Analiza zanesljivosti – Strategija inoviranja**

Povzetek obdelave		
	N	%
Veljavni	335	84,8
Primeri Izključeni	60	15,2
Skupno	395	100,0

Statistika zanesljivosti	
Cronbach's Alpha	N postavk
,792	4

**Tabela A.4: Analiza zanesljivosti – Zadovoljstvo s procesi**

Povzetek obdelave		
	N	%
Veljavni	368	93,2
Primeri Izključeni	27	6,8
Skupno	395	100,0

Statistika zanesljivosti	
Cronbach's Alpha	N postavk
,764	5

**Tabela A.5: Analiza zanesljivosti – Zadovoljstvo z odnosi**

Povzetek obdelave		
	N	%
Veljavni	370	93,7
Primeri Izključeni	25	6,3
Skupno	395	100,0

Statistika zanesljivosti	
Cronbach's Alpha	N postavk
,840	4

**Tabela A.6: Analiza zanesljivosti – Zadovoljstvo z delom**

Povzetek obdelave		
	N	%
Veljavni	354	89,6
Primeri Izključeni	41	10,4
Skupno	395	100,0

Statistika zanesljivosti	
Cronbach's Alpha	N postavk
,843	9

**Tabela A.7: Regresijska analiza – Model 1**

**Vključene/odstranjene spremenljivke**

Model	Vključene spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Inovacijska_strategija, Sposobnost_inoviranja <sup>b</sup>	.	Enter

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_z\_delom

b. Vključene vse zahtevane spremenljivke

**Povzetek modela**

Model	R	R Kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Stand. napaka ocene
1	,593 <sup>a</sup>	,351	,347	,49311

a. Napoved: (konstanta), Inovacijska\_strategija, Sposobnost\_inoviranja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Seštevek kvadratov	df	Povprečna vrednost kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1					
Regresija	39,381	2	19,690	80,977	,000 <sup>b</sup>
Ostanek	72,705	299	,243		
Skupaj	112,086	301			

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_z\_delom

b. Napoved: (konstanta), Inovacijska\_strategija, Sposobnost\_inoviranja

**Koeficienti<sup>a</sup>**

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Stand. napaka	Beta		
1					
(Konstanta)	1,833	,182		10,064	,000
Sposobnost_inoviranja	,502	,043	,588	11,725	,000
Inovacijska_strategija	,012	,048	,013	,261	,794

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_z\_delom

**Tabela A.8: Regresijska analiza – Model 2**

**Vključene/odstranjene spremenljivke<sup>a</sup>**

Model	Vključene spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Inovacijska_strategija, Sposobnost_inoviranja <sup>b</sup>		Enter

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_s\_procesi

b. Vključene vse zahtevane spremenljivke

**Povzetek modela**

Model	R	R Kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Stand. napaka ocene
1	,563 <sup>a</sup>	,317	,313	,57917

a. Napoved: (konstanta), Inovacijska\_strategija,

Sposobnost\_inoviranja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Seštevek kvadratov	df	Povprečna vrednost kvadratov	F	Stopnja značilnosti	
1	Regresija	47,554	2	23,777	70,882	,000 <sup>b</sup>
	Ostanek	102,310	305	,335		
	Skupaj	149,864	307			

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_s\_procesi

b. Napoved: (Konstanta), Inovacijska\_strategija, Sposobnost\_inoviranja

**Koeficienti<sup>a</sup>**

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti	
	B	Stand. napaka	Beta			
1	(Konstanta)	1,470	,211		6,963	,000
	Sposobnost_inoviranja	,522	,050	,532	10,434	,000
	Inovacijska_strategija	,079	,055	,073	1,431	,153

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_s\_procesi

**Tabela A.9: Regresijska analiza – Model 3**

**Vključene/odstranjene spremenljivke <sup>a</sup>**

Model	Vključene spremenljivke	Odstranjene spremenljivke	Metoda
1	Inovacijska_strategija, Sposobnost_inoviranja <sup>b</sup>		Enter

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_z\_odnosi

b. Vključene vse zahtevane spremenljivke.

**Povzetek modela**

Model	R	R Kvadrat	Prilagojen R kvadrat	Stand. napaka ocene
1	,472 <sup>a</sup>	,223	,218	,62723

a. Napoved: (konstanta), Inovacijska\_strategija, Sposobnost\_inoviranja

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Seštevek kvadratov	df	Povprečna vrednost kvadratov	F	Stopnja značilnosti	
1	Regresija	35,107	2	17,554	44,618	,000 <sup>b</sup>
	Ostanek	122,352	311	,393		
	Skupaj	157,459	313			

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_z\_odnosi

b. Napoved: (Konstanta), Inovacijska\_strategija, Sposobnost\_inoviranja

**Koeficienti <sup>a</sup>**

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti	
	B	Stand. napaka	Beta			
1	(Konstanta)	2,178	,229		9,510	,000
	Sposobnost_inoviranj a	,490	,054	,487	9,076	,000
	Inovacijska_strategija	-,052	,059	-,047	-,871	,384

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo\_z\_odnosi