

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Anderlič

Vpliv organizacijske kulture na inovativnost organizacij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Anderlič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Vpliv organizacijske kulture na inovativnost organizacij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Knowledge is power, safety and happiness (Jefferson 1817).

Thank you all!

*With love,
Sandra*

POVZETEK

Vpliv organizacijske kulture na inovativnost organizacij

Nahajamo se v času, ko se morajo organizacije vedno bolj boriti za obstoj v globalnem in hitro spreminjajočem se okolju. Denar, kot temeljni organizacijski vir, je zamenjalo znanje, ki predstavlja ključ konkurenčne prednosti današnjih organizacij. Inovativno uspešne organizacije, torej tiste, ki se hitro spreminjajo in izboljšujejo svoje izdelke ter storitve, se zato zavedajo, da so zaposleni in njihovo nenehno učenje, ki prispeva k razvoju novega znanja, temelj njihove uspešnosti. Vlaganje v izobraževanje je namreč postalo večjega pomena kot tradicionalno vlaganje v R&R. Teoretični del magistrskega dela tako predstavlja glavne raziskovalce na področju inovativnosti, kreativnosti, organizacijske kulture, upravljanje znanja ter učenja. Razpoložljiva literatura opredeljuje veliko različnih tipov inovacij, vendar sem se v magistrskem delu osredotočila na inovacije proizvoda oziroma storitev. Postavila sem hipotezo, da imajo organizacije, katerim je učenje ključna organizacijska vrednota, visoko raven inovativnosti na področju izdelkov. V empiričnem delu sem hipotezo preverila na primeru Slovenije, Nemčije in Finske ter s pomočjo raziskave Hegesco potrdila pozitiven vpliv organizacijske kulture na spodbujanje kreativnosti in inovativnosti pri vseh državah.

Ključne besede: inovacije, organizacijska kultura, znanje, učeča se organizacija

ABSTRACT

Organizational culture's influence on innovation

Nowadays organizations have to fight for their existence in a global and fast changing environment. In the past, organizations were money oriented; whereas today their main organizational resource is based primarily on their employees and their knowledge, which has become the main organizational key of their competitive advantage. Innovative successful organizations, therefore, those that are changing fast and improving their products and services are aware of the importance of their employees and their constant learning, which results in occurrence of new knowledge as a key of their success. Investment in learning has become much more important than traditional investment in R&D. Theoretical part of the thesis lists the main researchers in a field of innovations, creativity, organizational culture, knowledge management and learning. The available resources present a variety of different types of innovation; however, the thesis concentrates on product and process innovations. The empirical part of the thesis supports a hypothesis that organizations that support learning as a key organizational value have a strong level of product innovations, which was tested for Slovenia, Germany and Finland. Results, based on the research of Hegesco, confirm the organizational culture's positive influence on encouragement of innovations and creativity in all countries.

Keywords: innovations, organizational culture, knowledge, learning organization

KAZALO

1 UVOD	7
2 INOVACIJE	8
2.1 VRSTE INOVACIJ	10
2.2 INOVATIVNE ORGANIZACIJE	12
2.3 KONCEPT ZAPRTE IN ODPRTE INOVACIJE.....	14
2.4 OVIRE ZA INOVACIJE	18
2.5 INOVACIJE V EU, ZDA IN OSTALIH DRŽAVAH.....	21
3 KREATIVNOST	25
3.1 KREATIVNA ORGANIZACIJA.....	26
4 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	29
4.1 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN INOVACIJAMI	34
4.2 PRIMERI DOBRIH PRAKS	37
5 ZNANJE.....	38
5.1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	41
5.1.1 UPRAVLJANJE ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI	43
5.2 ORGANIZACIJSKO IN INDIVIDUALNO UČENJE.....	45
5.3 MOTIVACIJA.....	48
5.4 MEDKULTURNE PRIMERJAVE	51
6 EMPIRIČNI DEL	52
6.1 OPREDELITEV HIPOTEZE.....	52
6.2 SPREMENLJIVKE.....	53
6.3 METODOLOGIJA.....	54
6.4 REZULTATI.....	54
6.4.1 OPIS VZORCA (SPOL, STAROST).....	54
6.4.2 FREKVENČNA PORAZDELITEV SPREMENLJIVK – SLOVENIJA	55
6.4.3 KORELACIJE	58
6.4.4 FREKVENČNE PORAZDELITVE ZA NEMČIJO.....	59
6.4.5 KORELACIJE – NEMČIJA	62
6.4.6 FREKVENČNE PORAZDELITVE ZA FINSKO.....	62
6.4.7 KORELACIJE – FINSKA	65
6.5 REZULTATI REGRESIJE – Slovenija	66
6.6 REZULTATI REGRESIJE – NEMČIJA.....	68
6.7 REZULTATI REGRESIJE – FINSKA.....	69
6.8 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV.....	70

6.8.1 SLOVENIJA	70
6.8.2 NEMČIJA	71
6.8.3 FINSKA	72
7 ZAKLJUČEK.....	73
8 LITERATURA	78

1 UVOD

Živimo v času, kjer se od nas pričakuje, da ne dajemo samo novih idej, temveč da smo inovativni. Okolje in trgi, v katerih organizacije delujejo, zahtevajo kreativne zamisli in inovativno razmišljanje, saj je od tega odvisen njihov uspeh. Od organizacij se pričakuje, da so vedno bolj fleksibilne in imajo sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam. Nenehne spremembe so zato spodbudile številne raziskovalce, da so izrazili interes v preučevanju koncepta kreativnosti (Amabile 1998) in inovativnosti (Knight 1967, Nonaka in Takeuchi 1995, Chesbrough 2003) v organizacijah ter posledično vpliva inovacijske kulture na uspešnost organizacije.

Prav tako se vedno bolj kaže pomebnost vključevanja znanja v osrednje procese organizacije. Jasno je, da brez znanja, tako organizacijskega kot tudi individualnega, inovacije niso mogoče. Znanje je po drugi strani odvisno od dejavnikov, kot so organizacijske vrednote, ki spodbujajo ustvarjanje in deljenje znanja, motivacija posameznikov za učenje in prenos znanja, organizacijska kultura, ki spodbuja zaposlene k učenju, k razvijanju novih idej, h kreativnosti.

Današnja ekonomija znanja je zamenjala proizvodnjo in distribucijo stvari za proizvodnjo in distribucijo znanja ter informacij (Sarri in drugi 2010). Tradicionalni pogoji za uspeh, kot so učinkovitost produkta v šestdesetih in sedemdesetih letih ter menedžment kakovosti, so zdaj zamenjani s kreativnostjo, inovacijami in znanjem. Današnja družba je tako družba znanja, kjer je znanje temeljni vir delovanja na vseh področjih. Drucker (2001) jo opredeljuje kot družbo izobraženih ljudi, kjer so znanje in delavci znanja njen ključni vir, saj ustvarjajo največji delež bogastva v razvitih državah. Ključne sestavine družbe znanja so med drugim tudi sistem inovacij, razvoj človeških virov z investicijami v človeški kapital, informacijsko komunikacijska tehnologija ter stabilno in učinkovito okolje poslovanja (Svetlik in Pavlin 2004).

Inovacije v organizacijah so včasih merili na podlagi vlaganj v raziskave in razvoj (R&R), ta so zagotovo tesno povezana z inovativnostjo, vendar sama po sebi ne zadostujejo za povečanje inovativnosti v gospodarstvu. Zato se danes daje velik pomen funkciji učenja in ustvarjanja znanja (Ellstrom 2010, 28).

Literatura s področja inovacij se je močno razvila v zadnjih desetletjih in se razširila na številna področja preučevanja. Inovacije se pojavljajo v različnih oblikah, na podlagi katerih so raziskovalci (Knight 1967, Chesbrough 2003) predstavili številne delitve inovacij in prav tako tudi različne definicije, saj se lahko nanašajo na izboljšanje že obstoječih produktov, po drugi strani lahko

inovacije predstavljajo popolnoma nov proizvod ali storitev, ki je nov za zunanji trg ali pa tudi za organizacijo samo. Voditelji inovativnih organizacij se zato dandanes soočajo z izzivom, kako vplivati na svoje zaposlene, njihovo razmišljanje in delovanje, da bi vzpostavili in spodbudili kreativnost in inovativnost v svojih organizacijah.

V magistrskem delu postavljam tezo, da ima organizacijska kultura, ki jo na tej točki opredeljujem kot skupek norm in vrednot organizacije, pomemben vpliv na spodbujanje kreativnosti in inovacij v organizacijah. Ustvarjanje skupnih vrednot med zaposlenimi in organizacijo vidim kot pomembno nalogo vsakega vodstva, saj se na ta način lahko spodbuja zaposlene k zavedanju o pomembnosti znanja kot ene ključnih vrednot v organizaciji.

Hipoteza, ki jo bom preverila z že narejeno raziskavo Hegesco, na primeru treh držav: Slovenije, Nemčije in Finske, se glasi: organizacije, katerim je učenje ključna vrednota, imajo visoko raven inovativnosti.

2 INOVACIJE

Inovacija izhaja iz besede »innovare«, kar pomeni narediti nekaj novega. Je proces spreminjanja priložnosti v ideje in kasneje teh idej v obširno uporabno prakso (Flynn in drugi 2003, 419). Večina avtorjev jo definira kot sprejetje ideje ali vedenja, ki se nanaša na sistem, politiko, programe, procese, produkte ipd., ki so novi v organizaciji. Knight (1967) dodaja, da se nanašajo na družbeno sprejete spremembe, ki so nove tako za organizacijo kot tudi za okolje, v katerem deluje. Drucker (v Rajković 2011) opredeljuje inovacije kot ključen organizacijski proces in predlaga, da je edini način organizacijskega preživetja v okolju, ki se hitro in neprestano spreminja, inoviranje in pretvarjanje sprememb v priložnosti. Je uvedba novega ali občutno izboljššanega proizvoda ali procesa, nova marketinška ali organizacijska metoda (OECD 2005, 46).

Inovacije niso le tehnološke, temveč tudi organizacijske, metodološke, socialne ipd. Pojavijo se lahko v katerem koli ekonomskem sektorju, vključujoč vladne storitve (OECD 2010, 1). Razumemo jih tudi kot del Schumpetrove trilogije: invencija – inovacija – difuzija. Zanj so inovacije namreč ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja. V mislih ima predvsem inovacije, kot so uvajanje novega proizvoda, uporaba nove proizvodne metode, odpiranje novega trga, novi surovinski viri ter spremenjen način organiziranja podjetja (Schumpeter 1951).

Nonaka in Takeuchi (1995, 43) predpostavljata, da se inovacija pojavi, ko zaposleni svoje znanje delijo z organizacijo, torej ustvarjajo skupno znanje, ki ustvarja novo znanje in nova spoznanja. Zahra in Covin (v Rowley in drugi 2011) predlagata, da mora biti inovacija nujno razumljena kot življenjska kri organizacijskega preživetja in rasti. Njen pomen je, da igra ključno vlogo v kreiranju vrednosti in ohranjanju konkurenčne prednosti. Drucker (Drucker v Ho, 2011) dodaja, da inovacija ni zgolj proces, temveč kombinacija inovativnih elementov, ki vključujejo potrebe iz okolja, potrebe procesa proizvodnje ter spremembe trgov. Obenem poudarja, da mora biti konstantno inoviranje nujno del zadolžitev delavcev v današnji družbi znanja.

Inovacija nastane, ko zaposleni delijo svoje znanje znotraj organizacije in ko to deljeno znanje ustvarja nove in skupne uvide ter ključne sposobnosti, ki ustvarjajo inovacije v organizaciji (Jimenez in Sanz Valle 2008). Pojavljanje novih idej in posledično inovacij, vodi do sprememb v organizacijskem okolju in vpliva tudi na socialni vidik organizacije, kar zahteva promocijo inovativne organizacijske kulture ter prilagoditev spremembam. Organizacije morajo vzpostaviti takšno okolje, kjer so neplanirane kreativne ideje široko odprte, prav tako tudi kreativni predlogi pri že trajajočih projektih, saj so zaposleni ključni inovacijski potencial vsake organizacije (Stelle in Murray 2004, 321).

Jasno je, da se organizacije ne odločajo za inoviranje brez razlogov. Davila in drugi (2007, 8) navajajo naslednje razloge organizacij za inoviranje:

- strateški razlog, torej inoviranje kot razlog za izboljšanje konkurenčne prednosti,
- finančni razlog, zaradi katerega se inovira za pridobitev dodane vrednosti,
- komercialni razlog, kjer inoviranje pomeni vzdrževanje in rast trgov,
- organizacijski razlog, kjer je inoviranje razumljeno kot učenje,
- človeški faktor, v smislu inoviranja kot pritegnitve in zadržanja talentiranih posameznikov.

Navedeni razlogi se večinoma ne pojavljajo posamezno, temveč se prepletajo, saj so med seboj povezani, od vsake organizacije posebej pa je odvisno, kaj so njeni razlogi in katerim bo dala prednost.

Organizacije, ki se zaradi karkšnih koli razlogov odločijo za inoviranje, morajo nadaljnje razviti strategijo, ki jim bo to omogočila. V skladu s tem je Drucker (1993, 138) predstavil tri pogoje za razvoj uspešnih inovacij, ki so:

- trdo, namensko in osredotočeno delo, ki naj temelji na znanju,
- osredotočenost na svoje prednosti, kot predpogoj za odločanje glede izbire inovacije,
- osredotočenost na trg in nenehno prilagajanje njegovim spreminjajočim se potrebam.

Inovacije so v današnjem, visoko konkurenčnem in globalno povezanem gospodarstvu ključnega pomena, prav tako so nujne za preživetje v državah in organizacijah, ki se srečujejo s trenutno globalno, ekonomsko gospodarsko krizo, saj prispevajo k razvoju in soočanju z vedno večjimi družbenimi in globalnimi izzivi. Inovacije namreč spodbujajo rast produktivnosti, ustvarjajo nova znanja in ustvarjajo nova delovna mesta (OECD 2010, 2). Organizacije, ki želijo biti uspešne in inovativne, se morajo začeti zavedati, da so inovacije nujen del njihovega delovanja in ne zgolj posebna aktivnost, s katero se ukvarjajo samo določeni zaposleni.

2.1 VRSTE INOVACIJ

Osrednja pozornost v literaturi o inovacijah, je posvečena tipu inovacije. Obstaja veliko različnih opredelitev, eno izmed prvih je predstavil Schumpeter (1951), pionir, ko govorimo o inovacijah, ki je pomembno prispeval k razumevanju in razvoju inovacij. Inovacije je razdelil na:

- inkrementalne ali drobne, ki se redno dogajajo v vsaki storitveni dejavnosti glede na povpraševanje in ne zaradi zavestnega delovanja v tej smeri ter zato nimajo pomembnejšega vpliva;
- radikalne ali korenite, ki nastanejo z zavestnim raziskovalnim delom;
- tehnološke spremembe, ki prinašajo spremembe v tehnologiji in pomenijo spremembe v tehnološkem sistemu;
- ter tehnološke revolucije, ki vplivajo na delovanje celotnega gospodarstva, saj ustvarjajo nove storitve, proizvode in tehnologije (Schumpeter 1951, 66).

Knight (1967) je nadaljnje razlikoval med štirimi različnimi tipi inovacij, ki so med seboj močno povezane in odvisne:

- inovacijo proizvoda oziroma storitev, kamor spadajo novi proizvodi in storitve za zunanje uporabnike, torej kupce in potrebe zunanjega trga;
- proizvodno-procesno inovacijo, kamor uvršča nove elemente v organizacijski proizvodnji oziroma storitvenih operacijah, kot so na primer specifikacija nalog, orodje, uporabljeno za proizvodnjo nekega produkta, prenos informacij znotraj organizacije;
- inovacijo organizacijske strukture, ki predstavlja novosti pri organizacijskih postopkih in politikah, med katere uvršča spreminjanje delovnih nalog, medsebojnih odnosov, predvsem v smislu zmanjšanja avtoritete zgolj določenih posameznikov, načinov komunikacije in formalnih sistemov nagrajevanja v organizaciji;

- inovacijo na področju spremembe ljudi, ki po Knightu (1967) zajema dve možni alternativni, ki direktno vplivata na spreminjanje zaposlenih znotraj organizacije. Prva alternativa je zaposlovanje pravih ljudi in posledično odpuščanje odvečnega, neprimerne kadra. Druga se nanaša na spreminjanje vedenja zaposlenih s pomočjo izobraževanja.

Damanpour (v Naranjo Valencia in drugi 2010, 467) razdeli inovacije bolj široko, in sicer na dva dela, tehnične inovacije, kot so nove tehnologije, proizvodi in storitve, ki se nanašajo na osnovne delovne aktivnosti, ter administrativne inovacije, kot so novi procesi, politike in organizacijske forme, ki so nedirektno povezani z osnovnimi delovnimi aktivnostmi organizacije in so bolj direktno povezane z vodstvom.

V zadnjem času se vedno bolj uveljavlja tudi pojem ne-tehnoloških inovacij, ki se nanašajo na organizacijske ter marketinške inovacije, nove poslovne modele in podobno ter so pomemben dejavnik konkurenčnosti sodobnega gospodarstva. Razmerova nova oblika inovacije je tudi socialna inovacija, ki je lahko izdelek ali proizvodni proces, kot tudi nova ideja, dopolnitev zakonodaje, družbeno gibanje in podobno. Predstavlja novo rešitev za družbeni problem, ki je bolj učinkovita, trajnostna in pravičnejša od obstoječih rešitev. Socialne inovacije zahtevajo sodelovanje na mednarodnem, državnem, regionalnem in lokalnem nivoju, skozi prenos dobrih praks, ki jih je potrebno prilagoditi lokalnim razmeram (Phillis in drugi 2008). V času globalne gospodarske krize, kjer primanjkuje delovnih mest, so ravno socialne inovacije pomemben akter v iskanju rešitev za socialne probleme in ustvarjajo nove socialne vezi ter sodelovanje.

Menim, da je za moje raziskovanje najprimernejša Knightova delitev na štiri inovacije, med katerimi je tudi inovacija proizvoda oziroma storitev, ki jim v magistrski nalogi posvečam tudi največ pozornosti. Produktna inovacija se, kot sem omenila že v zgornjem delu besedila, nanaša na razvoj novega produkta oziroma storitve ter uspešen vstop na trg. Lovelock (1996) je predstavil šest različnih kategorij produktne inovacije: izjemne inovacije, t.i. "start-up" podjetja, novi proizvod na obstoječem trgu, razširitev že obstoječe produktne linije, izboljšanje že obstoječih proizvodov in spremembo stila. Upravljanje produktne inovacije je kontinuiran proces, ki je obenem izziv, saj predstavlja številne težave in zahteva nova znanja ter kompetence na vseh organizacijskih nivojih. Dostikrat se tudi zgodi, da se inovacije med seboj prepletajo, kar pomeni, da je inovacija lahko skupek tako produktne kot tudi procesne inovacije.

Kelley in Littman (2006) zagovarjata dejstvo, da morajo organizacije enakovredno vrednotiti vse tipe inovacij. Organizacije, ki želijo uspeti v danšnjem konkurenčnem okolju, potrebujejo mnogo več kot zgolj dober produkt, ki je vsekakor lahko eden izmed pomembnih elementov v formuli za poslovni

uspeh, vendar ne edini. Inovacije morajo biti zaradi tega prisotne na vsakem koraku organizacije, v vseh njenih aspektih in prav tako tudi v vsakem članu organizacijskega tima, s čimer ustvarjajo organizacijo s 360° inovacij. Ta zahteva neprestano vključevanje v pozitivne spremembe ter kulturne, ki spodbuja in krepi kreativnost. Corso in Pavesi (2000) dodajata, da mora biti primarna skrb vodstva spodbujanje ustvarjanja in prenosa znanja pri zaposlenih ter dajanje priložnosti in potrebnih orodij, da se lahko sami učijo iz svojih in tujih izkušenj ter to znanje uporabijo za inoviranje produktov.

Kot že omenjeno, so danes inovacije razumljene kot ključni dejavnik v ustvarjanju konkurenčne prednosti na globalnem in hitro spreminjajočem se trgu, ki se mu je potrebno več čas prilagajati. Glavni razlog je ta, da so inovativne organizacije bolj prilagodljive in imajo zato boljše možnosti prilagajanja spremembam kot pa tiste, ki inovacijam ne posvečajo pozornosti. Njihova prednost je med drugim v tem, da se znajo obvarovati, ko je zunanje okolje nestabilno, hitreje se odzovejo na spremembe, ustvarjajo nove možnosti in razširjajo obstoječe (Naranjo Valencia in drugi 2010).

2.2 INOVATIVNE ORGANIZACIJE

Inovativne organizacije so tiste, ki hitro spreminjajo in izboljšujejo svoje izdelke, storitve, načine proizvodnje in celotno poslovanje ter so kot take pomembne tudi za ustvarjanje delovnih mest in ekonomske rasti (OECD 2000). So organizacije, ki razvijajo produkte, procese ter storitve in se na inovativen način odzivajo na zahteve trgov in reševanje problemov kupcev (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011). Nonaka in Takeuchi (1995, 5) dodajata, da so inovativne organizacije tiste, kjer sprememba predstavlja način vsakodnevnega življenja in pozitivno silo.

Inovativnost lahko opredelimo kot proces ustvarjanja novih idej oziroma priložnosti, ki vodijo v proizvodnjo novih storitev ali produktov in je ena izmed osrednjih pogojev za ohranjanje konkurenčne prednosti v vedno hitrejšem in dinamičnejšem okolju. Organizacije z boljšo inovacijsko sposobnostjo se bodo lažje odzvale spremembam, dosegle boljši odziv okolja in dosegle obstojno konkurenčno prednost (Sharifirad in Ataei 2012). Jasno je, da vse organizacije niso in tudi ne postanejo inovativne, saj je ključ do uspeha v inovacijah samih, ki se odražajo v novih storitvah in produktih.

Tidd in drugi (2001) v svojem delu navajajo komponente inovativne organizacije, ki so:

- stalno izobraževanje posameznikov kot dolgoročna obveza do izobraževanja in šolanja, ki omogoča višjo stopnjo zmožnosti in spretnosti učinkovitega učenja zaposlenih;

- intenzivno sodelovanje pri inoviranju, ki vključuje sodelovanje vseh zaposlenih in upoštevanje vseh mnenj;
- učeča se organizacija, kamor se štejejo procesi, strukture in kultura, ki pomagajo vzpodbujati učenje, torej t.i. upravljanje znanja.

Ko organizacije inovirajo, ne le preprosto procesirajo informacije za spremembo okolja in reševanja problemov, temveč dejansko ustvarjajo novo znanje in informacije od znotraj navzven, v namene redefiniranja problemov in rešitev ter spremembe njihovega okolja (Nonaka in Takeuchi 1995, 56).

Pervaiz (v Likar in drugi 2006) prav tako navaja značilnosti organizacijskih struktur, ki spodbujajo inovativnost. Takšne strukture so neformalne, imajo sproščena pravila, upoštevajo mnogo predlogov, imajo malo birokracije, poudarjajo ustvarjalno sodelovanje, prilagajajo se spremembam, imajo plosko hierarhijo in obojestranski pretok informacij. Inovativne organizacije so značilno horizontalne, sodelovalne in koordinirane s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij (Davila in drugi 2007, 19). Zaradi bolj sproščenega okolja, kjer vodstvo svojim zaposlenim ne postavlja ovir, temveč jih spodbuja, zaposleni razvijajo in delijo svoje ideje znotraj organizacije (Christiansen 2000, 101). Za primer takšne organizacijske strukture bi omenila 3M, organizacijo z zelo fleksibilno organizacijsko strukturo, ki ljudi opogumlja, da razvijajo in delijo ideje ter omogoča, da zlahka ustvarjajo inovativne projektne time (3M 2002).

Tudi Leavy (2005) opredeljuje podobne dejavnike, s pomočjo katerih se ustvarja inovativnost. Meni, da je potrebno ustanoviti pravo organizacijsko kulturo, obdržati ljudi, ki so ustvarjalni in vzpostaviti pravo ravnotežje med učinkovitostjo in inovativnostjo.

Razumevanje, kako uspešno upravljati inovacije, je ključnega pomena v današnjem času, ko so inovacije nujna strategija organizacijskega preživetja. Z vodenjem in organizacijo inovacijskih procesov se običajno ukvarja inovacijski menedžment, ki je v zadnjih nekaj desetletjih doživel številne spremembe, predvsem zaradi pojava novih idej o tem, kaj pravzaprav definira uspeh in najboljše prakse. Ključna naloga inovacijskega menedžmenta je integracija inovativnih procesov v poslovno strategijo organizacije (Ortt in Van der Duin 2008). Inovativne organizacije zato v sklopu svoje poslovne strategije opredeljujejo tudi inovacijsko strategijo, ki jo Freeman in Soete (1997, 268) razdelita na ofenzivno in defenzivno. Kot ofenzivno inovacijsko strategijo opredeljujeta strategijo, katere primarni cilj je z vpeljavo novih produktov doseči vodilno vlogo na konkurenčnem trgu. To je mogoče doseči z uspešnim R&D oddelkom oziroma s sodelovanjem z zunanjimi institucijami znanja. Zaradi vodilnega položaja na trgu je ta vrsta strategije najzahtevnejša, ima visoko stopnjo tveganja ter zahteva ogromno količino znanja. Ofenzivne strategije se tako poslužuje predvsem farmacevtska

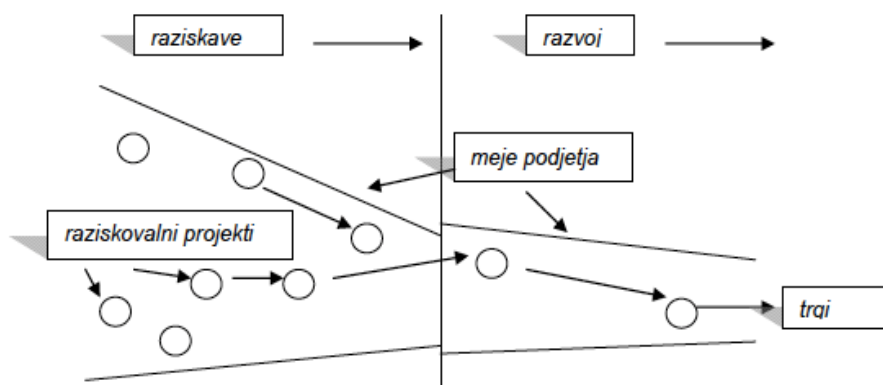
industrija, kot sta na primer Pfizer in Krka. Nasprotno, defenzivna inovacijska strategija zajema posnemanje drugih organizacij in njihovih produktov oziroma storitev, kar pomeni, da so te organizacije odvisne od inovativnosti drugih, sledečih organizacij, imajo nižjo stopnjo tveganja in posledično nižji dobiček.

Inovacijsko aktivna organizacija, kot skupek vseh omenjenih značilnosti, je skupaj z inovativnim vodstvom eden izmed ključnih elementov vsake organizacije, saj je uspeh inovacij v veliki meri odvisen od vodstva in organizacije, ki včasih niso dovolj usposobljeni za takšno nalogo (Christensen in Raynor 2003, 177). Inovativni vodja bi moral upravljati pet elementov: ustvariti inovativno kulturo, postaviti inovativne cilje, ustvarjati inovativne time, tudi sam delovati v inovativni luči in vzpodbujati ustvarjalnost ter nagnjenost k tveganju (Byrd in Brown 2003, 123). Ortt in Van der Duin (2008) k že omenjenim značilnostim inovativnega vodje dodajata še sposobnost za delo z ljudmi, intuitivnost ter zgled za ustvarjalnost. Novejše študije o vplivu vodstva na inovativnost (George 2003; Jensen in Luthans 2006) zato vedno bolj izpostavljajo avtentični tip vodstva, ki naj bi bil najprimernejši za inovativne organizacije, saj se osredotoča na pozitivne dosežke svojih zaposlenih, gradi na zaupanju med zaposlenimi ter spodbuja odprto komuniciranje (Avolio in drugi 2004).

2.3 KONCEPT ZAPRTE IN ODPRTE INOVACIJE

V 20. stoletju, v času tradicionalnih organizacij, se je razvoj produkta dogajal zgolj znotraj organizacijskih meja in temeljil na modelu zaprtih inovacij (glej Sliko 2.1). Organizacije so verjele v filozofijo, da uspeh inovacij zahteva kontrolo, kar z drugimi besedami pomeni, da morajo generirati svoje lastne ideje, ki jih bodo nato razvijali, proizvajali, distribuirali in tržili sami. Organizacije v tistem času so zelo malo komunicirale z drugimi organizacijami in univerzami, zaradi česar so ustanovljale svoje R&D oddelke in zaposlovala najboljše kadre, kar jim je omogočilo razvoj inovativnih idej, ki so jih zaščitili z intelektualno lastnino, kar jim je predstavljalo ogromen strošek, s katerim so se lahko spoprijemala le velika podjetja, kot sta na primer AT&T in IBM.

Slika 2.1: Koncept zaprtih inovacij



Vir: Chesbrough (2003b).

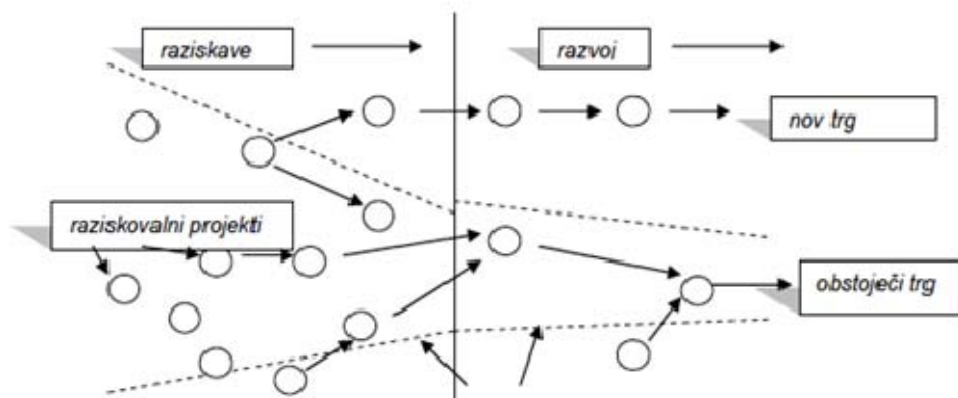
Model zaprtih inovacij je proti koncu 20. stoletja zaradi različnih, med seboj povezanih razlogov, začel razpadati v ZDA. Med razlogi, zakaj je prišlo do tega, Chesbrough (2003a) navaja povečano mobilnost predvsem delavcev znanja, kar je njihovim organizacijam oteževalo nadzor nad njihovimi idejami; rastoči tehnološki napredek, zaradi česar je komunikacija postala hitra in učinkovita ter globalizacija, ki skupaj z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo omogoča vedno večjo mobilnost.

Japonske organizacije so bile ene prvih, ki so v pričakovanju sprememb v okolju, konkurenci, tehnologiji in proizvodov začele gledati navzven in naprej v prihodnosti. Delovanje v negotovem okolju je japonske organizacije prisililo v neprestano prilagajanje, zaradi česar so spremembe postale njihova vsakodnevna praksa in pozitivna sila. Negotovost jih je napeljala k iskanju znanja zunaj svoje organizacije, pri dobaviteljih, strankah in celo njihovih konkurentih, z željo, da bi dobile namige in vpogled v njihovo razmišljanje. Pridobljeno znanje so nato delili znotraj celotne organizacije, ga preoblikovali in shranili v bazo organizacijskega znanja. Povezovanje notranjega okolja z zunanjim, jim je omogočila neprestano, kontinuirano inoviranje, zaradi česar so lahko dosegale nenehno konkurenčno prednost (Nonaka in Takeuchi 1995, 5–6).

Kot nakazuje že zgoraj opisani model japonskih organizacij, današnje, moderne organizacije, v nasprotju s tradicionalnimi organizacijami, še vedno samostojno raziskujejo, obenem pa dobivajo ideje tudi na drugačen način, preko sodelovanja z zunanjim okoljem. Chesbrough (2003a) definira odprto inovacijo kot paradigmo, ki predpostavlja, da organizacije lahko in bi tudi morale uporabljati tako eksterne kot tudi interne ideje in vire.

Meje med organizacijo in njenim zunanjim okolji so pri odprtih inovacijah bolj prepustne, kar inovacijam omogoča lažje premikanje med obema okoljema (glej Sliko 2.2). Koncept odprtih inovacij se je močno uveljalil v visoko tehnoloških industrijah, kot sta na primer farmacevtska in računalniška, kot tudi v avtomobilski industriji, zavarovalništvu, bančništvu, zdravstvu in podobno (Chesbrough 2003a, Elmquist in drugi 2009).

2.2 Slika: Koncept odprtih inovacij



Vir: Chesbrough (2003b).

Neyens in drugi (2001, 399-403) so na podlagi opazovanja zavezništov med organizacijami, ki uspešno uporabljajo odprt koncept inovacij, ugotovili sledeče:

- te organizacije so v primerjavi s tistimi, ki se ne poslužujejo zavezništva, boljše od njih;
- uspešnost inovacij je odvisna od sodelovanja z različnimi organizacijami iz njihovega zunanjega okolja;
- zavezništvo z zunanjimi partnerji, kot so dobavitelji in stranke, je močnejše povezano z inkrementalnimi inovacijami, ki pomenijo izboljšanje obstoječih proizvodov, medtem ko so radikalne inovacije oziroma ustvarjanje novih proizvodov bolj odvisne od sodelovanja z univerzami in inštituti.

Raziskovalci, ki so preučevali odprte inovacije, so izpostavili tudi njene negativne plati oziroma težave, s katerimi se organizacije pri tem srečujejo. Odprte inovacije zahtevajo kognitivne spremembe v miselnosti vodstva kot tudi zaposlenih samih, saj je uvajanje sprememb v organizacijah dolgotrajen in naporen proces, ki ga morajo podpirati vsi zaposleni (Buijs v Elmquist in drugi 2009, 341). Prav tako je potrebno spremeniti organizacijsko strukturo v takšno, ki bo omogočala uspešno izvajanje odprtih inovacij v praksi (Fetterhoff in Voelker v Elmquist in drugi 2009, 341).

Eden najbolj poznanih pristopov k R&R je zagotovo podjetje Proctor & Gamble's (P&G), ki je zaradi želje po boljšem raziskovanju eksternih idej in akterjev preusmeril svojo R&R dejavnost iz internega okolja na nov koncept "poveži se in razvijaj", s čimer se je povezal s številnimi eksternimi viri inovativnih idej, za katere verjamejo, da imajo lahko večjo vrednost kot interne (Huston in Sakkab 2006). P&G je dosegel visok uspeh z najbolje prodajano električno zobno ščetko v ZDA, ki ni nastala znotraj njihovih laboratorijev, temveč kot delo štirih podjetnikov v Clevelandu (Chesbrough 2003a, 38). Odprte inovacije se nikakor ne pojavljajo zgolj v privatnem sektorju, temveč tudi v javnem. Dober primer takšne prakse so ameriške vladne agencije, ki proizvajajo številne projekte odprtih inovacij, kot so na primer razne vladne spletne strani, kjer pridobivajo javna mnenja glede aktualnih politik in omogočajo dostop do določenih podatkovnih baz. Drug primer je danski MindLab, ki vključuje državljane in podjetnike pri razvijanju rešitev za številne projekte, kot so na primer klimatske spremembe, imigracije in boljše regulacije. Raziskava o odprtih inovacijah v javnem sektorju inovativnih držav, ki so jo naredili Lee in drugi (2012, 153), je sicer pokazala, da je večina preučevanih držav še v zgodnjem stadiju uporabe odprtih inovacij v javnem sektorju, z izjemo ZDA, Avstralije in Singapurja.

Glavna razlika med zaprto in odprto inovacijo je v tem, kako ločujeta nastale ideje. Oba modela v procesu selekcije idej obdržita "slabe pozitivne ideje", ki delujejo obetajoče, vendar edino model odprtih inovacij isto naredi tudi s "slabimi negativnimi idejami", saj se zavedajo, da se lahko te ideje kasneje izkažejo kot nepričakovana vrednost (Chesbrough 2003a). Ostale razlike med modeloma so prikazane v spodnji Tabeli 2.3.

2.3 Tabela: Razlike med zaprtimi in odprtimi inovacijami

Zaprte inovacije	Odprte inovacije
Pametni ljudje delajo znotraj našega podjetja.	Ne delajo vsi pametni ljudje v našem podjetju. Sodelujemo tudi s strokovnjaki zunaj podjetja.
Za to, da bi imeli dobiček od R&R, moramo zadevo sami odkriti, razviti in prodati.	Zunanje R&R lahko ustvarijo pomembno vrednost, notranje R&R so le del te vrednosti
Če bomo nekaj odkrili sami, bomo prvi vstopili na tržišče.	Ni nam treba biti začetnik raziskav, da bi od njih imeli dobiček.
Podjetje, ki bo inovacijo prvo pripeljalo na trg, bo zmagaio.	Izgraditev boljšega podjetniškega modela je pomembnejša kot to, da bi na trg vstopili prvi.
Če bomo ustvarili največ in najboljše ideje, bomo zmagaio.	Če najbolje uporabimo notranje in zunanje ideje, bomo zmagaio.
Kontrolirati moramo svoje pravice intelektualne lastnine, da ne bi imeli konkurenti dobička od naših idej.	Moramo imeti dobiček od tega, da tuja podjetja uporabljajo našo intelektualno lastnino, obenem moramo sami kupiti pravice intelektualne lastnine drugih, kadarkoli to pripomore k izboljšanju našega podjetniškega modela.

Vir: Chesbrough (2003).

V globalnem okolju, kjer so spremembe vsakodnevna praksa organizacij, postajajo odprte inovacije vse pomembnejše, saj organizacijam omogočajo, da se hitro in fleksibilno odzovejo na nove spremembe v okolju, s čimer kljub krajšanju življenjskega cikla proizvodov, še vedno ostajajo konkurenčna. Chesbrough (2003a, 41) še dodaja: “uporabno znanje je postalo razpršeno, zato morajo biti ideje uporabljene brez obotavljanja, če ne, bodo izgubljene”.

2.4 OVIRE ZA INOVACIJE

Pri preučevanju inovacij nikakor ne moremo mimo ovir, ki zavirajo ali preprečujejo inovativnost organizacij in poslednično pojav inovacij. Kelley in Littman (2001, 166) sta razdelila ovire za inovacije na eksterne, torej ovire iz zunanjega okolja, za katere navajata primer kulturnega odpora do novega produkta oziroma tehnologije, in interne oziroma notranje, med katere kot najpogostejšo oviro navajata organizacijsko kulturo.

Loewe in Dominiqini (2006, 25) sta na podlagi raziskave inovacijskih praks več kot petsto velikih podjetij opredelila šest najpogostejših internih ovir za inovacije: kratkotrajni fokus, pomanjkanje časa, virov ali zaposlenih, vodstvo pričakuje dobiček v nerealnem času, spodbude vodstva ne nagrajujejo inovacij, pomanjkanje sistematičnega inovacijskega procesa in prepričanje, da so inovacije vedno rizične. Omenjena študija nakazuje pogosto oviro, neprimerno vodstvo, ki zaradi pomanjkanja ustreznih vodstvenih sposobnosti za soočanje s kompleksnimi organizacijskimi procesi, ne podpira inovacijsko usmerjene strategije in vztraja pri tradicionalnih, rigidnih in neuspešnih praksah ter s tem upočasnjuje inovacije. Po drugi strani je ravno od vodstva odvisno, ali bodo zaposleni del svojega časa lahko namenili področjem, ki jih zanimajo, in pri tem delali napake. Običajno napakam sledijo kritike in razne grožnje, zaradi česar zaposleni izgubijo željo, pogum in motivacijo za posvečanje časa novim področjem.

Hassanien in Dale (2012, 89) nadaljnje navajata pomanjkanje virov, tako finančnih kot tudi ustreznega kadra, saj je pomanjkanje ustreznih znanj in veščin zaposlenih resna ovira za inoviranje. Zaradi pomembnosti znanja, kot enega izmed očitnih predpogojev za inovacije, je potrebno znanje ves čas nadgrajevati, saj hitro zastara.

Odpor zaposlenih do negotovosti je naslednja interna ovira za inovacije (Byrd in Brown 2003). Inovativna organizacijska kultura bi se namreč morala prilagoditi razmeram negotovosti, saj drugače zaposleni nenehno iščejo različne informacije, kar jim pobere večino časa in inovacijskega potenciala.

Amabile (1998) je na podlagi preučevanja organizacij ugotovila, da je veliko zaposlenih nezainteresiranih za to, kar delajo in posledično nezadovoljnih, zaradi česar ne morejo opravljati svojega dela najbolje. Nezadovoljstvo vpliva na nižjo dobičkonosnost in počasnejšo rast organizacij kot tudi na odsotnost kreativnosti in inovacij. Njena raziskava je med drugim pokazala, da sta napredek na delovnem mestu in pomembno delo tisto, kar šteje med zaposlenimi in vpliva na njihovo aktivnost. Zaradi tega morajo vodje podpirati svoje zaposlene vsak dan ter jih spodbujati, ko delo postane težko.

Hassanien in Dale (2012, 88) sta na podlagi svoje študije malih in srednje velikih organizacij v Turčiji izpostavila še nepripravljenost zaposlenih na spremembe. Potreba po spremembah običajno izvira iz zunanjega okolja in je normalen pojav v kompleksnem in nepredvidljivem organizacijskem okolju, saj pomeni preživetje, vendar je uvajanje sprememb v organizaciji ena izmed najtežjih nalog vodstva. Običajno se nanašajo na spreminjanje organizacijskih ciljev, strukture, kulture in procesov ter povzročijo pri zaposlenih različne reakcije, občutek nemoči, zmedo, nejasnost in posledično možen konflikt, zato jih mora vodstvo naznaniti in o njih odkrito komunicirati. Spremembe niso mogoče, če zaposleni pri njihovem uvajanju niso pripravljeni sodelovati (Industrial College of Armed Forces 1997, 349).

Po drugi strani so eksterne ovire za inovacije tiste, ki izvirajo iz zunanjega okolja, kateremu organizacije običajno ne posvečajo dovolj pozornosti. Frell (2000, 64) je med preučevanjem organizacij, ki se soočajo z ovirami pri inoviranju ugotovil, da organizacije, ki uporabljajo več informacij iz zunanjega okolja, dosegajo boljše rezultate in so bolj optimistične za prihodnost. Informacije iz zunanjega okolja se nanašajo tako na spremljanje sprememb, ki se dogajajo na dinamičnem trgu, kot tudi na primere dobrih praks ter sodelovanja s fakultetami, inštituti in ostalimi organizacijami na istem področju delovanja. Kot sem prikazala že v prejšnjem poglavju, so namreč organizacije, ki se poslužujejo odprtega načina inoviranja, (kar pomeni, da kombinirajo uporabo informacij tako iz notranjega kot tudi zunanjega okolja), bolj uspešne od tistih, ki se še vedno trdno opirajo na tradicionalni, zaprti model. V njem se upirajo zgolj na notranje vire informacij (Chesbourg 2003). Organizacije se namreč dostikrat preveč ukvarjajo s tem, kaj mislijo, da njihovi potrošniki potrebujejo, namesto da bi se osredotočili na to, kar res potrebujejo. To uspešne organizacije najlažje dosegajo z vključevanjem informacij svojih potrošnikov v razvijanje novih proizvodov in storitev (Larren in Lewis 2007, 143).

OECD (2010, 14) je kot kritično oviro izpostavila slabo sodelovanje med izobraževalnimi

institucijami in gospodarstvom. Raziskovalci, inštituti, fakultete in ostale izobraževalne ustanove bi morale imeti boljše možnosti za povezovanje tako med seboj kot tudi z organizacijami na trgu. Pri tem dodaja še, da sodelovanje ne bi smelo biti omejeno samo na nacionalni nivo, temveč internacionalni, kjer bi zaprt trg zamenjal bolj odprt, ki bi spodbujal širjenje znanja, tehnologij in dobrih praks med različnimi državami, kar bi vsekakor pripomoglo k večji inovacijski sposobnosti organizacij. Med specifične ovire za inoviranje opredeljuje še nizko vključenost žensk v delovne prakse, v smislu netransparentnega zaposlovanja in neenakih možnosti napredovanja. Nizka vključenost žensk ter tudi drugih, težje zaposljivih kategorij, kot so na primer mladi, v določene inovacijske procese omejuje raznolikost, ki je prav tako eden izmed pomembnih dejavnikov za pojav inovacij.

Ovire za inovacije so lahko specifične tudi za posamezne države, na kar vplivajo družbeno-ekonomski dejavniki, politični in kulturni vplivi, velikost domačega trga in pomanjkanje vladne pomoči. (Demirbas in drugi 2012). Kot je pokazala raziskava v Turčiji, je pomanjkanje izobrazbe še en pomemben dejavnik, ki vpliva na nagnjenje predvsem majhnih in srednje velikih podjetij k inovacijam, kar predstavlja velik problem za turško gospodarstvo, saj je po podatkih OECD (v Demirbas in drugi 2012) v Turčiji 99 % vsega trgovanja poteka preko teh podjetij, ki zajemajo 80 % vseh zaposlenih v državi.

Bešter in Murovec (2010) sta v sodelovanju z Inštitutom za ekonomska raziskovanja, v sklopu raziskave spremljanja inovacijske dejavnosti v Sloveniji, opredelila dejavnike, ki zavirajo inoviranje v Sloveniji. Ti dejavniki so:

- nemotiviranost zaposlenih,
- negativni vplivi recesije na odnos zaposlenih do dela,
- nepripravljenost zaposlenih na izobraževanje in usposabljanje,
- pomanjkanje inovativnih idej,
- pomanjkljiva znanja zaposlenih,
- neustrezna znanja novih diplomantov, ki obenem hitro zastarajo.

Po drugi strani je raziskava Eurostata o inovacijski dejavnosti držav EU27 in njihovim sodelovanjem z ostalimi akterji pokazala, da ima Slovenija visok delež organizacij, ki sodelujejo tudi z drugimi organizacijami, saj je takoj za Ciprom in Avstrijo zasedla tretje mesto, kar kaže na to, da imajo slovenske inovativne organizacije močno povezavo z zunanjim okoljem. Med državami z največ inovacijskega sodelovanja s partnerji v ZDA je Slovenija ponovno na tretjem mestu, enako je tudi s partnerji v Indiji (Eurostat 2013).

Stare in Bučar (2007, 37) navajata še nekatere zunanje ovire za inoviranje v Sloveniji, ki so

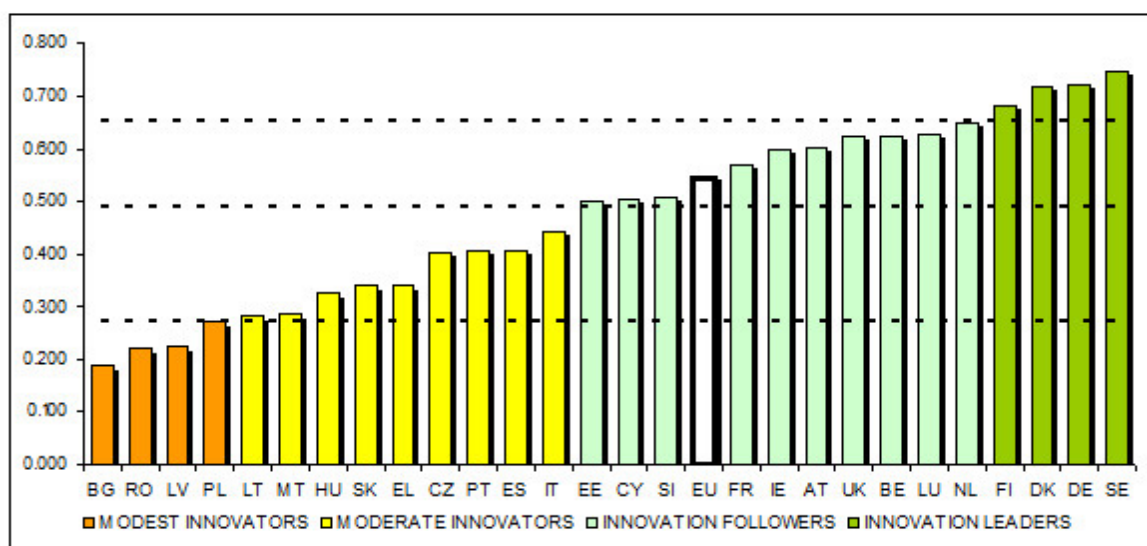
pomanjkanje ukrepov in mehanizmov inovacijske politike, ki bi bili usmerjeni v pospeševanje inovacij, pomanjkljiva razvitost na znanju temelječih storitev ter nezadostna konkurenca na trgu storitev.

Analiza ovir za rast inovacijskih podjetij, ki jo je naredila Evropska komisija (2010) kot pomembne zunanje ovire omenja še ovire pri izvozu, ki se nanašajo na visoke prevozne stroške, davke ipd., pomanjkanje finančnih virov iz zunanjega okolja, kar prizadane predvsem majhna in srednja podjetja, neustrezne in pomanjkljive vladne regulacije ter neustrezna delovna sila na trgu dela.

2.5 INOVACIJE V EU, ZDA IN OSTALIH DRŽAVAH

Slovenija po lestvici Unije inovacij 2013 spada med inovacijske sledilce (glej Tabela 2.4), med inovacijskimi voditelji pa so Švedska, Nemčija, Danska in Finska (Evropska komisija 2013). Inovacijske voditeljice imajo nadpovprečne izdatke za raziskave in razvoj, zlasti v gospodarstvu, višje naložbe v razvoj spretnosti in možnosti financiranja, močne nacionalne sisteme raziskav in inovacij, v katerih imajo pomembno vlogo javno-zasebna partnerstva ter boljše rezultate pri preoblikovanju tehničnega znanja v proizvode in storitve. Zanje je značilna tudi močna podpora raziskavam in razvoju.

Tabela 2.4: Inovacijska uspešnost držav držav EU



Vir: Evropska komisija (2013).

Zaradi globalne ekonomske krize se je v Sloveniji skoraj izničil napredek preteklega desetletja

v gospodarskem in socialnem razvoju. Izkazalo se je, da konkurenčnost omejujejo nizkotehnološke industrije ter tradicionalne storitve, saj so v ospredju predelovalne dejavnosti z nizko dodano vrednostjo in visoko izvozno usmerjenostjo, kar v zaostrenih razmerah zahteva nujen ukrep na teh področjih (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011). Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se je v Sloveniji med leti 2008 in 2010 z inovacijsko dejavnostjo, kamor uvrščajo tako tehnološke, kot tudi netehnološke inovacije, ukvarjalo 49,4 % organizacij (Statistični urad Republike Slovenije 2012). Nezainteresiranost podjetij je eden izmed ključnih dejavnikov tehnološke zaostalosti, skromne dodane vrednosti in nizke konkurenčnosti. Slovenska podjetja za obstoj na trgu ne konkurirajo z novimi izdelki in storitvami, temveč predvsem znižujejo proizvodne stroške dela. Mednarodna konkurenca po drugi strani zahteva izvajanje dejavnosti, ki temeljijo predvsem na kompleksnih rešitvah in znanju (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo 2010).

Letno poročilo o raziskovalni in inovacijski dejavnosti Unije inovacij kaže, da skoraj vse države članice EU beležijo napredek pri pospeševanju inovativnosti, saj države, ki tradicionalno spodbujajo inovativnost, še napredujejo. Primerjava EU27 s skupino glavnih inovacijskih voditeljev ponovno potrjuje, da so ZDA, Japonska in Južna Koreja inovacijsko uspešnejše. Države EU27 po drugi strani še vedno ohranjajo vodstvo pred BRICS državami, torej Brazilijo, Rusijo, Indijo, Kitajsko in Južno Afriko, vendar se njeno vodstvo v primerjevi s Kitajsko zmanjšuje (Evropska komisija 2013). To je razlog, da bodo države EU27 morale okrepiti prizadevanja za spodbujanje inovativnosti, če bodo želele ohraniti svojo konkurenčno prednost, zaradi česar sta inovativnost in odprava ovir v središču strategije Evropa 2020, ki opredeljuje vizijo gospodarstva Evropske unije v 21. stoletju (Stres in drugi 2009). Poleg inovativnosti so v središču strategije navedeni še trije drugi cilji, in sicer doseganje pametne rasti, ki daje prednost znanju in virom, trajnostne rasti, ki spodbuja bolj zeleno in konkurenčno gospodarstvo ter vključujoče rasti, ki krepi teritorialno in socialno kohezijo (Evropska komisija 2012).

Finska je primer, ki kot svojo temeljno razvojno prednost udejanja pospešen razvoj in uvajanje informacijskih ter drugih sodobnih tehnologij v gospodarstvo, državo in družbo. Intenzivno vlagajo v vse vrste znanja in informacijsko tehnologijo (nad 20 % BDP), med drugim imajo močno povezanost med univerzami, inštituti in gospodarstvom, kar jim omogoča najbolj učinkovit prenos znanja, tehnologij ter inovacij na svetu. Finska je tako postala država, za katero je značilen izredno hiter razvoj izdelkov, storitev ter tehnološko intenzivnih programov (Stres in drugi 2009, 83). Za države EU, ki so najboljše na področju inovativnosti, torej za Švedsko, Dansko, Finsko in Nemčijo, veljajo nadpovprečni izdatki v raziskave in razvoj, višje naložbe v razvoj spretnosti, hiter prenos tehničnega

znanja v storitve ter močni nacionalni sistemi raziskav in inovacij (Evropska komisija 2012). Slovenija za najboljšimi državami v EU zaostaja v vseh opredeljenih kategorijah, saj se izdatki v raziskave in razvoj nahajajo malo nad nivojem povprečja EU27 (Slovenija 2.11 % BDP-ja, EU27 2.00 %, Finska 3.87 %, Švedska 3.42 %, Danska 3.04); vladni razvojni in inovacijski načrti so le delno realizirani; prenos znanja ni urejen celostno, kar zahteva vzpostavitev primerne okolja in vključitev pomembnosti znanja v strateške dokumente ter nima usklajenega delovanja v smeri družbe znanja (Stres in drugi 2009, Eurostat 2012). Slovenija je zato kot temeljni vrednoti in svoje bogastvo v prihodnje opredelila ustvarjalnost in znanje ter sprejela resolucijo o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije do leta 2020, programski dokument za doseganje teh ciljev, ki v svoji viziji izpostavlja vzpostavitev odzivnega raziskovalnega in inovacijskega sistema do leta 2020 (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011).

Primerjava med dvema inovacijskima voditeljicama, Japonsko in ZDA, je pokazala, da se državi med seboj precej razlikujeta. Gregory (v Henry in Walker 1991, 320) je kot vir dolgotrajnega japonskega uspeha izpostavil izobrazbo, motivacijo in inovacije. Ključ njihove uspešnosti ni v nižjih plačah ali nepravičnosti med zaposlenimi, temveč v tem, da svoja podjetja bolje vodijo od ostalih, kar pomeni, da več časa posvečajo svojim zaposlenim, kar se odraža v njihovi večji učinkovitosti. Vsak zaposleni ve, da je njegov prispevek pomemben pri uspehu organizacije. Prav tako se zavedajo, da se uspeh vidi na dolgi rok, saj verjamejo, da dobra strategija slej kot prej prinese profit. Japonska vlaga v kreativnost zaposlenih zaradi želje po dvigu motivacije njihovih zaposlenih, zadovoljstva na delovnem mestu ter timskega dela in ne primarno za direkten vpliv na ekonomske rezultate, kar je po drugi strani ključno za Američane. Japonske organizacije opredeljujejo kreativnost kot neprestano iskanje in reševanje problemov, ustvarjanje in implementacijo novih idej. Kot ključ japonske uspešnosti izpostavljajo njihovo pozornost iskanju problema, proces, v katerega so vključeni vsi zaposleni, ne zgolj samo vodstvo, kar omogoča širši pogled na probleme in njihovo hitrejše reševanje. Američani ravno nasprotno ne razumejo pomena vključevanja zaposlenih na vseh nivojih v zgodnje aktivnosti, ki se nanašajo na reševanje problemov, saj vodstveni kadri običajno ne želijo, da bi kdorkoli vedel, da imajo problem, saj verjamejo, da to kaže na njihovo šibkost. V Japonskih organizacijah novo zaposleni R&R znanstveniki zmeraj začnejo svoje kariere s šest mesečnih delom v oddelku za prodajo, kjer se soočijo s potrebami in problemi njihovih strank, kar jim kasneje pomaga pri reševanju njihovih problemov. Prav tako verjamejo, da so R&R stvar vseh zaposlenih, ne samo znanstvenikov, kar je ena izmed ključnih komponent inovativne organizacije, ki podpira odprt model inovacij.

ZDA so vodile svetovno ekonomijo 20. stoletja, ker so bile vodilne na področju inovacij. Dandanes je konkurenca ostrejša, zato je izziv težji, saj so inovacije pomembnejše kot kdaj koli prej. V

skladu s temi dejstvi je ameriški predsednik Obama pripravil strategijo za ameriške inovacije, ki se fokusira na kritična področja in katere cilj so inovacije za trajnostno rast in kvalitetna delovna mesta. Strategija zajema tri dele (Strategy for American innovation 2009):

1. Investicije: zagotavljanje, da gospodarstvo daje vsa potrebna orodja za uspešne inovacije, preko vlaganj v raziskave in razvoj do človeškega in fizičnega kapitala, ki je potreben za raziskave in prenos teh inovacij. Najpomembnejše so investicije v izobraževalni sistem in usposabljanje delovne sile, saj ta prinaša nove ideje.
2. Promoviranje konkurenčnih trgov: ustvarjanje okolja, ki spodbuja podjetništvo in prevzemanje tveganj, ki omogoča ameriškim podjetjem mednarodno konkurenčnost v globalni izmenjavi idej in inovacij.
3. Pobude državnih prioritet, kot so soočanje z okoljskimi izzivi, vlaganje v inovacije za boljše zdravje, bodočo gospodarsko rast in ustvarjanje novih trgov.

V skladu s strategijo največ denarja namenjajo trem glavnim področjem inovativnosti, ki so izobraževanje, infrastruktura in raziskave, kar jasno kaže, da se zavedajo vpliva znanja in raziskav na inovacije. Ključ do uspeha vidijo v razvoju novih produktov, ustvarjanju novih trgov, ki zagotavljajo nova delovna mesta ter ohranjanju pozicije ključnega akterja na področju raziskovanja in tehnoloških inovacij.

Spreminjajoči se trendi na globalnem trgu so spodbudili tudi Evropsko unijo, ki je v okviru strategije Evropa 2020 dala pobudo za Unijo inovacij, ki temelji na obsežni ideji inovacije. Ta zajema javni, zasebni in tretji sektor ter poskuša zagotoviti, da bi se inovativne ideje prenesle v nove storitve in izdelke, ki ustvarjajo rast in nova delovna mesta. Eden izmed njenih ciljev je, da bi EU obravnavale znanstveno sodelovanje s tretjimi državami kot vprašanje skupnega pomena in razvijale skupne strategije. Unija inovacij temelji na treh različnih dimenzijah (Evropska komisija 2011):

1. dinamični reforme zakonodaje, ki vključuje vzpostavitev novega enotnega evropskega raziskovalnega prostora za raziskave in inovacije;
2. dinamični združevanja akterjev na ravni EU, ki preiskuje nove koncepte inovacij, kot so na primer socialne inovacije in novi načini sodelovanja;
3. spodbujanje ukrepov na nacionalni in regionalni ravni, s spodbujanjem držav članic k uresničevanju reform, namenjenim povečanju učinkovitosti inovacijskih sistemov ter izboljšanju uporabe strukturnih skladov za raziskave in inovacije.

Ob nadaljevanju zdajšnjih trendov bosta Evropa in ZDA po napovedih do leta 2025 izgubili vodilno vlogo tudi v znanosti in tehnologiji, Azija pa bo postala središče raziskav in razvoja poslovnega sektorja (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020 2011).

3 KREATIVNOST

Pogosto prihaja do nerazlikovanja med pojmom kreativnost in inovativnost. Kreativnost je proces, s katerim prihajamo do novega znanja oziroma prikličemo nazaj starega; in je le ena izmed lastnosti, saj je potrebna za uspešno inovacijo, ki vsebuje uspešne implementacije kreativnih idej (Merrill 2008, 9). Razlika med njima je tudi v tem, da je kreativnost običajno razumljena kot individualni proces, saj nastaja znotraj vsakega posameznika posebej, inovacije pa bolj timski proces, saj običajno zahtevajo sodelovanje večih ljudi.

Kreativnost je v osnovi proces razmišljanja, ki spodbuja zaposlene, da kreirajo nove in uporabne ideje, ki so nujne za ohranjanje konkurenčne prednosti (Andriopoulos in Dawson 2009). Je unikatna človeška lastnost, ki nas razlikuje od živali. Kao (v Andriopoulos in Dawson 2009, 25) definira kreativnost kot človeški proces, ki vodi do rezultata, ki je nov, uporaben (reši obstoječi problem ali zadovolji obstoječo potrebo) in razumen (lahko ga reproduciramo). Pomeni oblikovanje novih idej, ki lahko pomembno vplivajo na zadovoljevanje potreb organizacije.

Amabile (1998, 78) je na podlagi svojih raziskav, kjer je preučevala kreativnost v številnih organizacijah, predstavila model treh komponent kreativnosti, ki zajemajo sposobnost, sposobnost kreativnega razmišljanja in motivacijo. Sposobnost definira kot vse, kar oseba ve, torej znanje, ki ga ima ter kaj lahko naredi v domeni svojega dela. Kreativno razmišljanje se nanaša na to, kako ljudje pristopajo k problemom in določenim situacijam, torej njihovo zmožnost spraviti skupaj obstoječe ideje v novo kombinacijo. Običajno je sposobnost kreativnega razmišljanja odvisna od osebnosti posameznika in dela, ki ga opravlja. Tretja komponenta, motivacija določa, kaj bodo ljudje dejansko naredili, vendar notranja in zunanja motivacija nimata enakega vpliva na kreativnost. Raziskave so namreč pokazale, da so ljudje bolj kreativni, ko čutijo notranje motive, ki se nanašajo na delo samo in ki so povezavi z zadovoljstvom, izzivi na delu in podobno (Amabile 1998, 79).

Robinson (v Folkestar in Gonzales 2010, 118) dodaja, da kreativnost nastane z interakcijo deljenja in izmenjave idej v času kreativnega procesa, zaradi česar je kulturni proces. Kljub temu da je kreativnost običajno aktivnost posameznikov, so številne inovacije produkt kreativnih timov, saj timsko sodelovanje omogoča večji nabor kompetenc, vpogledov in energije, kar pravzaprav spodbuja raznolikost mnenj in različnih perspektiv. Čeprav se kreativni proces običajno začne z divergentnim razmišljanjem, ki je ustvarjalno, ima širok fokus in običajno rezultira v številnih rešitvah, je ena izmed prednosti timskega sodelovanja konvergentno razmišljanje, ki pomeni gledanje na stvari z nepoznanih

perspektiv in podaja eno samo rešitev (Harvard Business Essentials 2003, 85).

3.1 KREATIVNA ORGANIZACIJA

Kreativna organizacija je moderna organizacija, ki dosega svojo konkurenčno prednost s kreativnimi ljudmi, znanjem in inovacijami. Njena kreativnost se odraža v procesih, produktih in ljudeh kot tudi organizacijskemu okolju ter kulturi (Ensor in drugi 2006). Amabile (1998, 80) na podlagi svojih obsežnih raziskav, kjer je opazovala povezave med delovnim okoljem in kreativnostjo, navaja šest vodstvenih praks, ki vplivajo na kreativnost:

- Izziv: najbolj učinkovita praksa, ki vpliva na kreativnost, je učinkovito povezovanje ljudi s pravimi zadolžitvami, kar zahteva pridobitev podrobnih informacij o zaposlenih in prostih zadolžitvah.
- Svoboda: zaposleni so bolj kreativni, če imajo svobodo pri svojem delu, saj jim to omogoča, da se problema lotijo na svoj način, kjer kar najbolj uporabijo svoje kreativne sposobnosti.,
- Viri: glavna vira, ki vplivata na kreativnost sta denar in čas.
- Značilnosti timskega dela: ustvarjanje vzajemno podpirajočih timov, ki imajo raznolike perspektive in so uspešni na različnih področjih. Člani tima se morajo med seboj spoštovati, si pomagati, prepoznavat unikatno znanje vsakega posameznika in verjeti v skupni cilj.
- Spodbujanje s strani vodstva: večina zaposlenih potrebuje občutek, da je njihovo delo pomembno za organizacijo, zato si morajo vodje vzeti čas za opažanje dobrega dela, saj to spodbuja kreativnost.
- Organizacijska podpora: kreativnost se očitno poveča, ko jo podpira celotna organizacija, kar se izraža skozi skupne organizacijske vrednote, ki jasno sporočajo, da so kreativna prizadevanja organizacijska prioriteta (Amabile 1998, 80-84).

HRM nosi pomembno vlogo pri spodbujanju in večanju inovacijske sposobnosti organizacije, kar se kaže predvsem s spodbujanjem kreativnosti delavcev znanja, ki jih Drucker (v Bibliardi in drugi 2012) definira kot tiste, ki primarno delajo z informacijami oziroma razvijajo in uporabljajo znanje v njihovem delovnem okolju. Glavna sestavina njihovega dela je umsko delo, ki zajema optimizacijo procesov, razvijanje idej ter inovativnost, kar kombinirajo s fizičnim delom pri testiranju rezultatov in prototipov. Delavce znanja odlikuje širok pogled na situacijo, širši spekter znanja, ustvarjalnost, inovativnost, fleksibilnost ter višja pripadnost organizaciji kot pri ostalih zaposlenih (Drucker 2001). Woodman (v Sharifiraz in Ataei 2012) predpostavlja, da so pomembne determinante kreativnega vedenja v organizacijah organizacijska kultura, nagrade in viri. Po drugi strani se HRM prakse za promocijo kreativnosti osredotočajo na sledeča individualna področja: izbor in selekcija kreativnega kadra, usposabljanje in razvoj zaposlenih, da postajajo kreativnejši. Kot sem že omenila, kreativnost

posameznika ni odvisna zgolj od njegovih osebnih karakteristik, temveč tudi od okolja, v katerem dela. Prav tako bi HRM prakse lahko spodbujale vodje za motiviranje njihovih zaposlenih na področju kreativnosti, kar bi lahko dosegli z izgradnjo sistema, ki omogoča kreativnost in jo tudi opazi ter nagradi. Pri tem je pomembno, da vodstvo verjame v svoje zaposlene in jih spodbuja, da so bolj kreativni, z dajanjem večje svobode ter spodbujanjem, namesto običajnega nadzorovanja. Prav tako je pomembno, da se spremeni pogled vodstva na napake, saj se te namesto kazni, dosti bolje uporabijo pri učenju iz napak, zato je toleriranje napak ena izmed pomembnejših predpostavk v razvoju organizacijske kulture, ki spodbuja kreativnost in inovacije. V podjetju Johnson in Johnson verjamejo, da so napake normalen pojav, saj pomenijo, da zaposleni sprejemajo odločitve in prevzemajo rizik (Nemeth 1997). Arad (v Martins in Terblanche 2003) poudarja še pomembnost nagrad, saj meni, da kreativno vedenje, ki je nagrajeno, postane skupno in prevladujoče vedenje. Vendar je pomembno, da nagrajujemo tako time, kot tudi posameznike.

Številne študije s področja kreativnosti potrjujejo domnevo, da je fizično okolje prav tako pomembna spodbuda kreativnosti zaposlenih. Dober primer takšne prakse je Red Bull, kjer so pisarne kreativni prostori, kar vključuje odprte pisarne in ergonomsko pohištvo, saj je organizacija v osnovi kreativna in zato želijo ustvariti tudi okolje, ki kreativnost spodbuja. Takšno okolje vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih, boljšo komunikacijo, spodbuja timsko delo in prenos znanja (Dul in drugi 2011). Podobno kreativno okolje imajo tudi nekatere druge, svetovno znane organizacije, kot so Google, Facebook, Toyota ipd. Toyota je v skladu z vedno večjo potrebo po kreativnosti in inovacijah izoblikovala poseben sistem vodenja inovativnosti, ki ga uspešno licencira tudi ostalim podjetjem in zajema tri organizacijske sestavine za uspešno produciranje ustvarjalnih idej v vsaki organizaciji. Te tri sestavine so:

1. Umetnost iznajdljivosti. Kreativnost vsebuje dve enakovredni plati, vključenost in raziskovanje. Vključenost narekuje, kam se je potrebno usmeriti. Kreativnost je v tem primeru odvisna od tega, kako se osebnost posameznika poveže z njegovim delom. Konstantno raziskovanje se vedno začne s spraševanjem in nam nato pove, kako naš cilj doseči (May 2007, 15–27).
2. Težnja po popolnosti, najvišjemu standardu odločnosti. Za Toyoto ne obstajajo druge možnosti kot odličnost, ki je vedno njihov cilj in del tega kar so, ne samo tega, kar delajo. Njihovo vodilo je, da milijon manjših idej prekaša posamezen velik dosežek vsak dan v tednu (May 2007, 35–40).
3. Prilagajanje družbi. Odlično inovacijo odlikuje njena sposobnost, da sledi spreminjajočim potrebam družbe in ima pomemben pomen v življenju drugih, kar deluje najbolje, ko organizacija razmišlja sistematično, kar se nanaša na sposobnost zagotavljanja rešitev znotraj

trenutnega konteksta ali zagotavljanje novega znotraj rešitve (May 2007, 51–52).

Toyoda (v May 2007), bivši direktor Toyote, ob tem dodaja, da obstajajo trije c-ji za inovacije – kreativnost (en. Creativity), izziv (en. Challenge) in pogum (en. Courage). V Toyoti verjamejo, da gresta učenje in inovacija z roko v roki, vendar učenje zmeraj pride prvo. Kreativnost zaposlenih generira ideje, ki nadaljnje generirajo inovacije, le-te pa nove produkte, ki zagotavljajo uspeh organizacije (Toyota 2010).

May (2007) je v sklopu raziskovanja Toyotine uspešnosti opredelil še prakse, ki prav tako vplivajo na inovativnost. Prva praksa zajema dopuščanje učenju, da vodi, kar pomeni, da ga je potrebno vključiti v vsakodnevne prakse kot edini način za inoviranje. Učenje je v Toyoti globoko zakoreninjeno in se najbolje izraža skozi pristop kot je “Ohno circle”, ki med opazovanjem procesa vključuje ponavljajoče spraševanje preprostega vprašanja zakaj, kar spodbuja globoko individualno razmišljanje in podaja jasne izboljšave. Druga praksa se nanaša na učenje gledanja, ki zajema opazovanje strank, postavljanje v njihovo vlogo in vključevanje strank v oblikovanje procesov. Naslednja je ustvarjanje za danes, ki se nanaša na sposobnost razumevanja trga, družbe in kupcev. Sledijo ji še razmišljanje v slikah, sposobnost razumevanja povezave med produkti in vrednotami kupcev in upoštevanje limitov (May 2007, 71–196).

V sklopu raziskovalnega dela magistrskega dela sem imela priložnost obiskat Službo za kadrovskega menedžment (v nadaljevanju OPM) v Washington D.C., ZDA, ki je neodvisna agencija ameriške vlade, odgovorna za civilne dejavnosti. OPM dela s predsednikom, kongresom ter ostalimi zveznimi agencijami, z namenom udeležanja HR praks in izgradnje visoko usposobljene delovne sile, ki omogoča zveznim agencijam dokončanje njihovih misij. Njihova misija je pridobiti, obdržati in nagraditi najboljšo delovno silo za služenje ameriškim ljudem (Office of personnel management 2013). Med njihove vrednote med drugim uvrščajo tudi inovacije, zato so tri leta nazaj začeli z obiskom top organizacij v Silicijevi dolini v Kaliforniji. Taki sta IDEO, svetovalno podjetje na področju inovacij, ki pomaga organizacijam v javnem in privatnem sektorji inovirati ter rasti, s poudarkom na ljudeh in z izgradnjo inovativne organizacijske kulture, ter Facebook, popularno socialno omrežje. Njihov cilj je bil narediti vladne službe spet dobre, saj so se zavedli, da izzivi, s katerimi se soočajo, zahtevajo inovativnost tudi v teh službah. Med obiskom so ugotovili, da sta tako IDEO, kot tudi Facebook, zaprte osebne pisarne zamenjala za odprte delovne prostore. Pri Facebooku namreč verjamejo, da dobre ideje ne pridejo iz brainstorminga v konferenčnih sobah, temveč ob neformalnem kosilu, zato imajo temu prilagojene prostore, kot so: majhne kuhinje, saloni, trendovske kavarne in okrepitevalnice. OPM je prenesel te ideje v načrtovanje novega inovacijskega laboratorija, ki se lahko preprosto in hitro prilagodi za delo v manjših timih. Ob tem so uvedli še novo metodo

reševanja problemov, ki jo imenujejo “human centered design” in se fokusira na spodbujanje razmišljanja skozi celoten proces reševanja problema. Njihova želja je, da bi nov prostor in drugačen pristop, vodila k sprejetju nove, inovacijske kulture tudi v zveznih agencijah. Inovacijski laboratorij so uradno odprli junija letos in je na voljo vsem, ki imajo izdelan načrt o tem, kako se bodo problema rešili in je do sedaj zelo dobro sprejet med zaposlenimi (Office of personnel management 2012).

Vsekakor ne smemo zapostaviti pomena zadovoljstva zaposlenih, v smislu njihovih potreb, ki se morajo ujemati s cilji organizacije, saj je organizacija uspešna šele takrat, ko se potrebe zaposlenih ujemajo s potrebami organizacije.

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacije, ki želijo rasti, morajo nenehno izboljševati stvari, ki jih počnejo, ustvarjati nove izdelke in oblikovati učinkovitejše procese. Vendar v organizacijah, kjer jim primanjkuje inovativna organizacijska kultura, to ni enostavno (Likar in drugi 2006). Tradicionalne organizacije, ki ne razvijajo svoje organizacijske kulture, ne morejo zagotoviti hitrosti, odzivnosti in kreativnosti, ki so potrebne za konkuriranje v današnjem, hitro spreminjajočem se okolju, prav tako pa zaradi svoje rigidnosti in nepripravljenosti na spremembe niso dovolj privlačne za talentirane ljudi, ki jih te organizacije prav tako potrebujejo. Vodstvo v takšnih organizacijah ni razvito za kreiranje in uvajanje nujno potrebnih organizacijskih sprememb, ki sledijo potrebam današnjega okolja. To namreč nagrajuje prilagodljivost, vitalnost in inovativnost, torej sposobnosti, ki bi jih morale imeti vse organizacije, ki želijo preživeti v 21. stoletju (Youngblood 2000).

Schein (1987, 235), eden izmed prvih organizacijskih teoretikov, ki je preučeval organizacijsko kulturo, je opredelil organizacijsko kulturo kot temeljne predpostavke in prepričanja, ki so skupne vsem zaposlenim, delujejo na nezavedni ravni in so samoumevni način percepcije zaposlenih. Zagovarjal je dejstvo, da se osnovne domneve, ki se nanašajo na okolje, realnost in medosebne odnose, nahajajo v centru organizacijske kulture. Te od spodaj podpirajo srednji nivo organizacijskega zavedanja, kjer se nahajajo kulturne vrednote. Vrednote so na sredini med domnevami in bolj vidnim nivojem kulturnih artefaktov, kamor spadajo zgodbe, miti, rituali in simboli.

Brown (1998, 9) dodaja, da se kultura nanaša na vrednote in vzorce prepričanj ter naučene načine soočanja s problemi, ki so se razvili skozi zgodovino organizacije in se odražajo v vedenju

zaposlenih. Parker (2002, 81) razume pojem organizacijske kulture kot proces, ki drži skupaj vsakodnevne prakse, kar v sociološkem smislu lahko poimenujemo strukture, vključuje človeške in nečloveške vire in se nanaša na to, kaj bi ljudje in organizacije morale delati. Schneider (v Adriopoulos in Dawson 2009, 253) jo definira kot vrednost, ki se nahaja pod tem, kar organizacija nagrajuje, podpira in pričakuje, norme, ki podpirajo določene politike, prakse in procese organizacije ter razlaga nujne norme in vrednote. Odraža se v tipičnih značilnostih organizacije ter je indikator smeri, ki drži strategijo na organizacijskih tirih, saj zapolnjuje vrzel med tem kako formalno izgleda in kakšna je dejansko. Močna organizacijska kultura ima skupne vrednote, kar prav tako zagotavlja, da so vsi v organizaciji na isti poti (Martins in Terblanche 2003). Kultura obenem vpliva na razmišljanje in delovanje ljudi, zato je pomembno, da razumemo njeno globino (Hofstede 1997). Christiansen (2000, 154) še dodaja, da zaposleni potrebujejo organizacijsko kulturo kot nabor nenapisanih pravil, kot dodatek k napisanim pravilom, saj jim to daje možnost presoje novih situacij na način, kot sami verjamejo, da se od njih pričakuje.

Martins (v Martins in Terblanche 2003, 66) omenja dimenzije organizacijske kulture, ki obsegajo: misijo in vizijo, notranje okolje, doseganje ciljev, podobo organizacije, vodstvene procese, potrebe zaposlenih, medosebne odnose ter vodstvo. Ta model zajema vse vidike organizacije, na katere ima organizacijska kultura lahko vpliv in obratno.

Razpoložljiva literatura med drugim navaja tudi različne tipe organizacijske kulture. Cameron in Quinn (1999, 30) sta definirala štiri tipe organizacijske kulture, ki se razlikujejo glede na interni oziroma eksterni fokus ter spremljenje k fleksibilnosti in individualnosti oziroma stabilnosti in kontroli (glej Slika 4.1). Prvi tip je kultura hierarhije, pri katerem je organizacija usmerjena navznoter, ima stabilno okolje in formalna pravila. Za ta tip kulture je pomembna učinkovitost. Drugi tip je kultura trga, ki je nasprotno usmerjena navzven, ima tekmovalno delovno okolje in se osredotoča na rezultate. Kultura klana, tretji tip, je usmerjena navznoter, vendar je prilagodljiva, vodje se posvečajo zaposlenim in so njihovi mentorji. Kultura klana vrednoti lokalnost in tradicijo, spodbuja timsko delo in se osredotoča na razvoj zaposlenih. Zadnji tip, ac-hoc kultura, je dinamična kultura s kreativnimi zaposlenimi, ki so pripravljeni tvegati. Glavno vodilo tega tipa je svoboda odločanja, ideje ter inovativnost, zaradi česar je najbolj primerna za organizacije, ki želijo biti inovativne in uspešne.

Slika 4.1: Tip organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu



Vir: Cameron in Quinn (1999, 32).

Drugo tipologijo organizacijske kulture je opredelil Wallach (v Bigliardi in drugi 2012, 41), ki jo razdeli na:

- Birokratsko kulturo: to je značilna hierarhija, jasne linije avtoritete ter organizirano in sistematično delo. Zanj velja, da nima in tudi ne privlači kreativih in ambiciozih ljudi, saj ima eksplicitna pravila in regulacije, ki ne dovoljujejo ustvarjanje novih idej ter omejujejo zaposlene pri uporabi virov znanja za razvoj novih produktov in storitev;
- Inovativno kulturo: ta je dinamična in navdušujoča ter zagotavlja prostor za kreativno delo, polno izzivov;
- Podpirajočo kulturo: zanjo je značilno zadovoljstvo, spodbujanje, sodelovanje, obenem daje veliko pomena odnosom ter spodbuja odprto in harnonično delovno okolje.

Glede na zgornjo razdelitev predvidevam, da je najbolj učinkovita kombinacija inovativne in podpirajoče kulture, kar zajema kreativnost, pomemben vpliv človeškega faktorja in odprtost.

Eden izmed učinkovitejših modelov organizacijske kulture je HP-jev model "The HP way", na podlagi katerega so zgradili eno izmed močnejših organizacijskih kultur, postali ena izmed najbolj občudovanih organizacij znanja ter zgled za številne druge. Model zajema pet vrednot (Packard 1995):

1. Zaupanje in spoštovanje zaposlenih. Verjamejo, da ljudje želijo opraviti svoje delo dobro, kar bodo tudi dosegli z ustreznimi orodji in organizacijsko podporo. Prispevek in trud vsakega zaposlenega je prepoznaven v organizaciji.
2. Osredotočanje na visoke dosežke in prispevke. Vsi zaposleni, predvsem pa vodje, morajo biti voditelji, ki generirajo entuziazem in se odzivajo z dodatnim naporom, da dosežejo potrebe kupcev. Za obstoj v ospredju, morajo zaposleni vedno stremeti za novimi in boljšimi načini

opravljanja dela.

3. Brezkompromisna integriteta. Od zaposlenih se pričakuje, da so odprti in pošteni, s čimer si prislužijo zaupanje in lojalnost drugih. Prav tako morajo zagotavljati najvišji standard poslovne etike, ki je neločljiva organizacijska tradicija, ki se prenaša iz ene generacije v drugo.
4. Timsko delo. Cilji se lahko dosežejo zgolj z učinkovitim sodelovanjem tako znotraj kot tudi zunaj organizacije.
5. Spodbujanje prilagodljivosti in inovativnosti. Ustvarjanje posebnega delovnega okolja, ki podpira raznolikost zaposlenih in inovacije. Zaposlenim se omogoča prilagodljivost pri delu, njihova odgovornost pa je, da dopolnjujejo svoja znanja skozi nenehno izobraževanje in razvoj (Packard 1995).

Packard (1995, 128) še dodaja, da je potrebno ustvariti okolje, kjer imajo ljudje možnost biti najboljši, realizirati svoj potencial in biti opaženi za svoje dosežke. Vsak zaposlen v HP-ju je pomemben, prav tako vsako delovno mesto.

Na organizacijsko kulturo obenem vplivajo različne variable, ki jih lahko razdelimo v dve skupini, interne oziroma kulturne ter eksterne variable. Med interne variable uvrščamo očitni vpliv vodje organizacije, ki na organizacijsko kulturo vpliva z njegovimi vrednotami ter pomemben vpliv vseh članov organizacije, torej zaposlenih. Eksterne variable so po drugi strani težje razumljive, saj niso dobro vidne, vendar so osnovnega pomena za dobro razumevanje organizacijske kulture (Schein v Bigliardi in drugi 2012, 39).

Pri obravnavanju organizacijske kulture je potrebno razumeti tudi kako širši kulturni kontekst vpliva na njeno oblikovanje. Hofstede (1980) je bil eden izmed prvih raziskovalcev, ki je naredil prvo, najobsežnejšo raziskavo na temu področju, v katero je vključil IBM-ove poslovalnice v petdesetih državah. Na podlagi tega je predstavil osnovni okvir preučevanja kulturnih razlik, ki imajo pomemben vpliv na delovanje organizacij. Osnovne dimenzije so:

- Razlike v moči, stopnja sprejemanja neenakosti v družbi. Velike razlike v moči se kažejo v večjih razlikah, nadzoru in piramidalnem sistemu organizacij, kjer ima vso moč pri odločanju vodstvo.
- Izogibanje negotovosti: stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno in se izogibajo negotovim okoliščinam.
- Individualizem oziroma kolektivizem: ta se nanaša na moč povezovanja ljudi v družbi.
- ter Stopnja maskulinizacije: ta opredeljuje stopnjo, do katere so v družbi prevladujoče moške vrednote, kot so oblast, denar, dosežki oziroma ženske vrednote, kot so sodelovanje in dobri odnosi.

Kasneje je na podlagi raziskave med študenti odkril še peto dimenzijo kulture, ki se nanaša na dolgoročno oziroma kratkoročno usmerjenost organizacije (Hofstede 2001).

Furnham in Gunter (v Martins in Terblanche 2003) omenjata dve funkciji organizacijske kulture. Prva je notranja povezanost, ki se nanaša na socializacijo novih zaposlenih, ustvarjanje mej, občutek identitete in pripadnost. Druga pa ima koordinacijsko funkcijo, kamor uvrščata ustvarjanje konkurenčne prednosti ter skrb za okolje, v smislu sprejetega obnašanja in stabilnosti. Pri upravljanju znanja ima organizacijska kultura ključni pomen, saj le-ta spodbuja njegovo učinkovitost, zato mora spodbujati zavedanje svojih zaposlenih, da je znanje eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na njihov razvoj. Potrebno je torej ustvariti podporno okolje, ki promovira znanje kot ključno vrednoto v organizaciji in obenem tudi zahteva od vsakega posameznika, da se vključi v proces organizacijskega učenja.

Nadaljnje je pomembno, da se individualne in organizacijske želje ujema, saj posamezniki drugače ne bodo delovali v skladu s cilji organizacijske kulture. Učeče se organizacije morajo zato posvečati posebno pozornost procesu ustvarjanja skupnih vrednot in tudi vizije (Senge 1999).

V skladu s tem je kar nekaj študij poizkusilo identificirati glavne determinante inovacij, razpoložljiva literatura pa navaja sledeče: pomembnost informacijske tehnologije, strategijo organizacije, HRM in organizacijsko kulturo. Slednja je v literaturi obravnavana kot eden izmed dejavnikov, ki najbolj spodbujajo inovacijsko vedenje zaposlenih (Naranjo Valencia 2010, 468). Enako tudi Quinn (1985) trdi, da imajo inovacijsko uspešne organizacije takšno organizacijsko kulturo, ki podpira inovacije in kreativnost skozi svoje vrednote. Glede na to, da ima takšen vpliv na vedenje zaposlenih, je verjetno pričakovati, da bodo ti sprejeli inovacije kot temeljno organizacijsko vrednoto in se počutili bolj vključene v organizacijsko odločanje.

Številni avtorji ugotavljajo, da organizacijska kultura, ki podpira kontinuirano učenje, s tem opogumlja kreativnost in posledično inovativnost svojih zaposlenih (Martins in Terblanche 2003). De Long in Fahey (2000, 116) sta na podlagi svoje raziskave ugotovila, da vpliv organizacijske kulture na ustvarjanje in uporabo znanja ne sme biti podcenjeno, saj obstaja močna povezava med učenjem in organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura vpliva na organizacijsko učenje na štiri načine. Najprej kultura določa predvidevanja zaposlenih o tem, ali je znanje pomembno ali ne in katero znanje je vredno obravnavanja, kar zahteva predvsem razumevanje subkultur, ki glede na posamezne skupine, različno opredeljujejo pomembnost znanja. Kot nadaljnje, kultura omogoča individualnemu znanju, da

postane organizacijsko, s čimer vpliva na sam proces organizacijskega učenja. Nadaljnje določa procese, ki jih novo znanje ustvarja in deli. Kultura namreč s pravili in pričakovanji določa, kako bodo tipi znanja uporabljeni v določenih situacijah. Kot zadnje, ustvarja kontekst za družbene interakcije, ki določajo, kako učinkovita je lahko organizacija z ustvarjanjem, deljenjem in sprejemanjem znanja, tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Njuna raziskava še poudarja, da je organizacijska kultura največja ovira pri ustvarjanju znanja, zaradi česar imajo različne kulture različen vpliv na organizacijsko učenje (De Long in Fahey 2000, 120). Garvin (2000, 15) ob tem dodaja, da je zaradi tega v organizaciji najtežje razviti prav takšno kulturo, ki vrednoti učenje.

4.1 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN INOVACIJAMI

Organizacijska kultura se nahaja v središču organizacijskega inoviranja, saj so uspešna podjetja sposobna prevzeti in vključevati inovacije v svoj proces upravljanja in organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura s svojimi vrednotami, prepričanji in vedenji članov organizacije, vpliva na ustvarjalnost in inovativnost na podlagi procesa socializacije v podjetjih in učenja posameznikov ter ključnih vrednot in prepričanj, ki postanejo predpisane in uveljavljene oblike vedenja in delovanja (Martins in Terblanche 2003, 67). Da pa bi lažje razumeli naravo same inovacije, mora vodstvo zagotoviti prepletenost in razumevanje inovacije z organizacijsko kulturo in skozi njo (Gloet in Terziovski 2004, 404).

Inovativna kultura predstavlja večdimenzionalen kontekst in se nanaša na prizadevanje glede inovacij, infrastrukturo, ki podpira inovacije, okolje, ki sprejema inovacije ter ustrezni operacijski nivo, ki vpliva na trg in orientacijske vrednote (Dobni 2008). Organizacije, ki vzpostavljajo inovativno organizacijsko kulturo, morajo pričeti s stalnim spodbujanjem in podpiranjem vseh procesov, ki razvijajo inovativnost. Obenem morajo določiti svoja pričakovanja in se nato neprestano zavzemati za svoje zaposlene, jih podpirati ter odstranjevati ovire, ki se na tej poti morebitno pojavijo. Eden izmed glavnih tvorcev inovacijske kulture je toleranca do napak, za katero je potrebno ustrezno okolje.

Deetz in drugi (2000) opažajo, da ima način, kako zaposleni mislijo, čutijo in vidijo njihovo organizacijo ter delo, ki ga opravljajo, pomemben vpliv na kvaliteto in način njihovega dela, odnos do vodstva in odziv na inovacije in spremembe. Številni avtorji ugotavljajo, da se organizacijska kultura nahaja v srcu organizacijske kreativnosti in inovacije. Inovacijsko aktivne organizacije težijo k temu, da imajo kulturo, ki poudarja in nagraduje norme in vrednote, ki podpirajo generacijo in izvedbo novih idej (Adriopoulos in Dawson 2009).

Glavni elementi organizacijske kulture, kot so skupne vrednote, norme in prepričanja, vplivajo na inovativnost (in posledično tudi kreativnost) na dva načina (Dobni 2008, 544). Skozi proces socializacije se posamezniki naučijo, katero vedenje je sprejemljivo in kako bi morale določene aktivnosti delovati. Glede na skupne vrednote, prepričanja in verovanja nato zaposleni ugotovijo sprejemanje inovativnosti v organizaciji, kjer delajo. V skladu s tem organizacijska kultura vpliva na vedenje zaposlenih tako, da ti sprejmejo inovacijo kot njihovo temeljno vrednoto in se počutijo bolj vključene v njene aktivnosti.

Martins (v Martins in Terblanche 2003, 69–73) izpostavlja pet dejavnikov organizacijske kulture, ki imajo vpliv na spodbujanje inovativnosti ter kreativnosti:

1. Inovacijska strategija, ki spodbuja razvoj in implementacijo novih produktov ter storitev.
2. Organizacijska struktura, ki odseva vrednote posamezne organizacije ter spodbuja oziroma zavira inovativnost. Vrednote, kot so fleksibilnost, svoboda in timsko sodelovanje spodbujajo inovativnost, po drugi strani jo nadzor in hierarhične strukture zavirajo, saj otežujejo prenos znanja.
3. Nagrade in podporni mehanizmi, kot na primer razpoložljivost časa, informacij, tehnologije. Inovacijsko aktivna podjetja poudarjajo pomen notranje motivacije zaposlenih, medtem ko ostala poudarjajo pomen ekstrinzične motivacije (Ahmed 1998).
4. Vedenje, ki spodbuja kreativnost, kot je toleriranje napak, spodbujanje učenja, eksperimentiranje, tveganje, tekmovalnost.
5. Odprta in transparentna komunikacija, ki temelji na zaupanju in sprejemanju različnih mnenj. Zaupanje je namreč eden izmed temeljnih pogojev za sprejemanje in udejanjanje organizacijske kulture (Adler 2001).

Glavne organizacijske vrednote se kažejo v vzpostavljenem obnašanju ter aktivnostih, ki delujejo kot del politike in prakse vodstva. Tak sistem vpliva direktno na kreativnost na delovnem mestu, recimo z zagotavljanjem virov, ki spodbujajo razvijanje novih idej. Organizacijska kultura, ki podpira kreativnost, spodbuja inovativne načine predstavljanja problemov in iskanja rešitev ter jih tudi nagraduje. Zaposleni, katere organizacijska kultura vzpodbuja in podpira pri kreiranju novih idej, brez oviranja in s poudarkom na podpori, namesto na kontroli, so bolj ustvarjalni in inovativno usmerjeni. Obenem inovativno naravnave organizacije svojim zaposlenim omogočajo, da določen del svojega delovnega časa namenijo ustvarjanju novih idej in delu na njihovih najljubših projektih (Martins in Terblanche 2003, 67). Tudi raziskava Ismaila (2005) je potrdila pomembno povezavo med dejavniki učeče se organizacije in organizacijske kulture na inovativno dejavnostjo v organizacijah.

Inovativno usmerjena organizacija mora imeti vgrajeno kulturo, ki spodbuja sodelovanje zaposlenih pri inovativnosti. To je seveda odvisno od pripravljenosti zaposlenih na ta proces, zato je pomembno, da vodstvo podpira inovativno kulturo. Uspešno jo širi med svoje zaposlene s spodbujanjem drugačnega razmišljanja in zaznavanja novih priložnosti, z učinkovitim komunikacijskih sistemom, z usklajenostjo strategije in vrednot, s podpiranjem zaposlenih, z odstranjevanjem ovir, z nagrajevanjem in s podobnim (Martins in Terblanche 2003, 67). Vpeljava inovativne kulture je tako mogoča šele, ko vodstvo popolnoma razume njen koncept in se odloči za spremembo. Hollway (v Jackson in Hinchliffe 1999) dodaja, da je edina pomembna vloga vodstva zgolj in samo ustvarjanje ter vodenje organizacijske kulture. Njihovo vedenje pa mora predstavljati vrednote in pričakovanja na novo ustvarjene kulture.

Raziskovalci predlagajo tri dimenzije vrednot, ki lahko vplivajo na inovativnost organizacije. Najprej opredelijo vrednotne profile, ki jih definirajo kot set organizacijskih vrednot, ki usmerjajo zaposlene, vodijo njihova pričakovanja, odločitve in dejanja. Verjamejo, da je ena izmed pomembnejših vrednot fleksibilnost, saj spodbuja kreativnost, spremembe in opolnomočenje zaposlenih. Druga dimenzija se nanaša na skladnost vrednot kot stopnjo, do katere zaposleni zaznavajo iste organizacijske vrednote, kar omogoča bolj povezano kulturo, saj deli skupna pričakovanja glede vedenja. Številne raziskave so namreč pokazale, da zaposleni, ki so pripadniki skupnim ciljem, prispevajo k povečanju inovacijske sposobnosti in posledično večjemu profitu njihove organizacije. Kot zadnje omenjajo interakcijo vrednot v praksi, saj v inovativnih kulturah ravno te izražajo vrednote in dajejo zgled, kaj je res pomembno (Khazauchi in drugi 2007).

Glede na štiri različne tipe organizacijske kulture, ki sta jih opredelila Cameron in Quinn (1999), je verjetno, da vsi ne vplivajo enako na inovativnost posameznih organizacij. Raziskava, ki je preučevala razliko med ad hoc in hierarhično kulturo ter njunim vplivom na inovacije, je pokazala, da ima ad hoc kultura z vrednotami, kot so naravnost k inovacijam in spremembam, dinamično organizacijsko okolje, timsko delo, sprejemanje izzivov in tveganj, pozitiven učinek na inovacijsko orientiranost organizacij. Po drugi strani hierarhična kultura nima vpliva na inovacije, temveč na posnemanje drugih (Naranjo Valencia in drugi 2011, 64). Do enakih ugotovitev sta prišla tudi Obendhain in Johnson (2004, 91), saj je njuna študija prav tako pokazala, da ad hoc kultura vpliva na višjo pojavnost produktivnih in procesnih inovacij kot kateri koli drug tip. Chang in Lee (2007, 295) sta pri raziskovanju vpliva različnih organizacijskih kultur na inovacije prišla do ugotovitve, da ima organizacijska kultura, ki je inovativna in spodbujajoča, v nasprotju z birokratsko, močan pozitiven vpliv na administrativne in tehnološke inovacije (op. ostali tipi inovacij niso bili obravnavani v

raziskavi). Do podobnih ugotovitev je prišla tudi Kanterjeva (1988), ki je na podlagi svoje raziskave ugotovila, da se inovacije bolj verjetno pojavljajo v organizacijah, ki imajo povezovalne strukture, poudarjajo različnost, imajo veliko povezav zunaj in znotraj svojega okolja, verjamejo v svoje zaposlene in njihovo znanje ter poudarjajo timsko delo. Raziskava, ki jo je izvedel Angle (1989), je prav tako prikazala pomembnost komunikacije znotraj in tudi zunaj organizacije, ki se nanaša na izmenjavo znanj kot temeljne vrednote kulture organizacije. Številne raziskave tako potrjujejo domnevo Cameron in Quinna (1999), da ad hoc kultura kot dinamična kultura s kreativnimi zaposlenimi nakazuje temeljne vrednote za inoviranje.

4.2 PRIMERI DOBRIH PRAKS

Dober primer inovativne organizacijske kulture je Google, ki verjame, da se velike, kreativne stvari bolj verjetno zgodijo s pravo organizacijsko kulturo, zato svojim zaposlenim zagotavlja odprto kulturo, kjer se počutijo udobno za izražanje svojih idej in predlogov. Google zaposlenih omogoča, da 20 % svojega časa namenijo razvijanju idej, na katerem koli področju, popolnoma neodvisno od njihovih običajnih dnevnih zadolžitev. Uvajanje takšne prakse zahteva zaupanje in omogočanje ljudem, da sami regulirajo svoj čas, kar dostikrat vodi do ustvarjanja novih in uporabnih idej, v nasprotju z nenehno kontrolo, ki jih zavira. Zaradi njihove odprte kulture, kjer si zaposleni delijo ideje ter mnenja, so pisarne ustvarjene tako, da spodbujajo interakcijo med zaposlenimi. Prav tako pa so zaposlenim na voljo tudi prostori, kjer lahko skupaj spijejo kavo v sproščeni atmosferi, ki se dostikrat izkaže za zelo ustvarjalno. V Googlu med drugim verjamejo, da je ključ njihovega uspešnega inoviranja v izbiri pravih ljudi, ki tudi v svojem prostem času počnejo neobičajne stvari ter se zaradi tega ne bojijo odkrivanja novih, neznanih področij. Njihova filozofija je, da mora biti delo izziv, izziv pa zabava, za katerega ni potrebno nošenje poslovne obleke (Google 2012).

Kot drug primer bi izpostavila podjetje 3M, raznoliko tehnološko organizacijo, ki oskrbuje potrošnike in skupnosti z inovativnimi izdelki in storitvami. Njihova organizacijska kultura že več kot sto let spodbuja kreativnost in nove ideje, kar sporočajo skozi preprosto sporočilo svojim zaposlenim: bodi kreativen in inoviraj. Zaradi tega je njihova vizija preprosta – želijo postati najbolj inovacijsko aktivna organizacija na svetu. Od svojih zaposlenih zato pričakujejo, da vizijo vključujejo v vse, kar delajo, saj je vizija gonilo njihove organizacije (Kanter in drugi, 1997). Inovacije so za 3M več kot zgolj čista ideja, saj so ideja, ki se udejanja in ima vpliv. Z drugimi besedami, nekdo mora poskrbeti za to, da jo uresniči. Inovacije so pomemben del njihove strategije in posledično način življenja, zato so ideje ves čas v pogonu. Verjamejo, da je najboljši način za predvidevanje prihodnosti, ustvarjanje le-te,

kar dosegajo z ustvarjanjem produktov, ki prej niso obstajali. V skladu s tem spremljajo potrebe svojih potrošnikov, za katere niti sami ne vedo, da obstajajo ter na podlagi tega razvijejo produktne ideje. Svoje zaposlene spodbujajo, da 15 % svojega časa namenijo raziskavam in projektom, ki se ne nanašajo na njihove običajne delovne obveznosti. Kljub temu, da takšno inovacijsko razmišljanje lahko vzame več časa za razvoj novih idej, je praksa pokazala, da je večina njihovih pomembnejših produktov nastala ravno v tem času (3M 2002).

3M kot ključne dejavnike, ki spodbujajo inovativno organizacijsko kulturo opredeljuje: privabljanje in obdržanje produktivnih ljudi, ustvarjanje okolja polnega izzivov, ustvarjanje organizacije, ki omogoča svojim zaposlenih proste roke ter ponujanje nagrad. Prav tako kot pomembne dejavnike navajajo: deljenje idej v začetnih fazah, pogovor o problemih in padcih, kar zahteva veliko poguma in zaupanja.

Omenila bi še poročilo Schultza (v Al-Hawamdek 2002), kjer je prikazal, da je ameriška vojska ena izmed pionirjev v vladni službi, ki je uspešno implementirala upravljanje znanja v svoje vsakodnevne prakse in namenja največ denarja za izobraževanje svojih zaposlenih (10 % svojega vojaškega proračuna). Res pa je, da je izobraževanje prvo, kar so organizacije zmanjšale v sklopu varčevalnih ukrepov zaradi vplivov globalne ekonomske krize.

5 ZNANJE

V razvitih državah se inovacijam posveča vedno več pozornosti, s čimer raste tudi njihov pomen v organizacijah. Zaradi tega se vedno bolj poudarja pomen znanja, ki je eden izmed pomembnejših predpogojev za ustvarjanje konkurenčne prednosti organizacij. Znanje je vir, ki je kritičen za organizacijsko preživetje in uspeh v globalnem okolju. Nahajamo se namreč v obdobju, kjer se konkurenčna prednost pridobiva ne samo z dostopom do informacij, temveč bolj pomembno: skozi ustvarjanje novega znanja (Gupta in Sharma 2004, 3).

V kontekstu obravnavanja znanja je pomembno, da jasno razumemo razliko med informacijo in znanjem. Znanje je definirano kot tisto, kar vemo, saj vsebuje mentalne procese razumevanja in učenja. Zmeraj, ko želimo naše znanje izraziti, lahko to naredimo skozi različne načine, na primer ustno, pisno, grafično ipd. Vendar to pomeni, da ta prenesena sporočila ne vsebujejo znanja, temveč informacijo (Wilson 2002). Znanje namreč za razliko od informacije predstavlja prepričanje, predanost in hkrati akcijo (Nonaka in Takeuchi 1995).

Številni teoretiki so poudarjali naraščujoč pomen informacij in eksplicitnega znanja, ki so bili zanje najpomembnejši organizacijski viri. Eden izmed najpomembnejših avtorjev s področja ustvarjanja znanja je zagotovo Drucker, ki je prikazal pomembnost znanja v organizacijah in se osredotočil na učečo se organizacijo. Znanje je zanj sistematična, smiselna in organizirana informacija (Drucker v Johannesses in Olsen, 2011). Je kumulativna zaloga kognitivnih sposobnosti in informacij, ki jih posameznik lahko uporabi pri delu in prostem času (OECD 1997). Davenport in Prusak (1998, 5) definicijo znanja še bolj razčlenita, saj ga opredelita kot mešanico vrednot, kreativnih izkušenj, miselno povezanih informacij ter strokovnih spoznanj, ki so vključene v vsakodnevne organizacijske prakse.

Znanje v organizaciji lahko vedno razdelimo na organizacijsko znanje in znanje zaposlenih, ki pa sta med seboj povezana. Znanje, ki se nahaja v knjigah in strokovnih člankih ni nujno prevedeno v uporabno znanje, vse dokler ni prebrano in skomunicirano od ene osebe do druge. Zaradi tega se znanje lahko nahaja zgolj v osebi, kjer je tudi njegov izvor (Davenport in Prusak 1998, 5).

Nonaka in Takeuchi (1995, 57–59) dodajata, da znanje predstavlja prepričanje, predanost in akcijo, in ga razdelita v dve kategoriji. Eksplicitno je kodificirano in komunicirano s pomočjo simbolov. Implicitno oziroma tiho znanje temelji na izkušnjah, občutjih in razmišljanjih v posameznih kontekstih, posameznik pa se ga ne zaveda dobro, zato ga težje izrazi. Akumulacija tihega znanja je možna skozi učenje. Avtorja dodajata, da je oblikovanje eksplicitnega iz implicitnega znanja ena imed ključnih nalog menedžmenta znanja. S tihim znanjem se je ukvarjal tudi Polyni (v Al-Hawamdeh 2002), ki ga je razdelil na zavedni in nezavedni element znanja. Zavedamo se namreč, da imamo znanje, vendar ga ne moremo izraziti, zato pravzaprav vemo veliko več, kot lahko povemo.

Nonaka in Takeuchi (1995) sta opredelila znanje tudi kot edini zanesljiv in trajajoč vir konkurenčne prednosti. Uspešne organizacije so namreč tiste, ki konstantno kreirajo novo znanje, ga obširno širijo znotraj organizacije in ga hitro vključijo v nove produkte. Prav tako tudi Drucker (v Chang in Lee 2008, 4) predpostavlja, da znanje ni samo eden izmed virov konkurenčne prednosti organizacij, temveč celo njen edini vir.

Lundvall in Johnson (1994) sta na drugačen način znanje opredelila skozi štiri vrste:

- vedeti kaj (know what), ki se nanaša na znanje o dejstvih, ki je dostopno širšemu krogu ljudi;
- vedeti zakaj (know why), znanje, ki se nanaša na znanje o naravnih in družbenih zakonitostih in je zelo pomembno za tehnološki razvoj;
- vedeti kako (know how), specifično znanje, ki se nanaša na sposobnosti in veščine narediti

nekaj;

- kdo zna (know who), pomembno znanje o tem, kdo zna kaj in kako narediti.

De Long in Fahey (2000, 115) dodajata, da obstajajo vsaj trije tipi znanja. Organizacije, ki želijo udeležiti njihovo sposobnost ustvarjanja, deljenja in uporabe znanja, morajo kombinirati vse tri tipe znanja, ki zajemajo:

- znanje ljudi, ki zajema kaj posamezniki znajo, kar se izraža v njihovih sposobnostih ter običajno zajema eksplicitno in tacitno znanje;
- družbeno znanje, ki obstaja zgolj v razmerju med posamezniki ali med skupinami, je tacitno, deljeno med člani tima in se razvija samo s skupnim delom;
- strukturno znanje, ki se nahaja v organizacijskih sistemih, procesih, orodjih in rutinah. Je eksplicitno in obstaja neodvisno od znanj posameznikov, kar pomeni, da je organizacijski vir.

Današnje organizacije se tako postale organizacije znanja, kjer pomeni pridobivanje novega znanja spreminjanje ne le zgolj posameznika, temveč celotne organizacije (Nonaka in Takeuchi, 1995). Obenem je pomembno, da se pridobljeno znanje deli, s čimer se poveča njegov pretok po organizaciji in s tem tudi znanje celotne organizacije.

Nonaka in Takeuchi (1995, 62–69) sta predstavila model spirale znanja, ki razlaga pojav ustvarjanja znanja in poudarja pomembno interakcijo med eksplicitnim in tacitnim znanjem. Spirala znanja vsebuje štiri modele, ki se med seboj ves čas prepletajo (glej Sliko 5.1):

- socializacijo, ki je proces izmenjave izkušenj, za katero je pomembno zaupanje med zaposlenimi, primerna organizacijska kultura, uspešno komuniciranje in močna podpora IT (npr. strokovni posveti);
- eksternalizacijo, kjer gre za pretvorbo tacitnega znanja v eksplicitno (npr. strokovni članki);
- internacionalizacijo, ki se nanaša na proces pretvarjanja eksplicitnega znanja v tacitno;
- in kombinacijo, preoblikovanje in izmenjavo eksplicitnega znanja.

Novo znanje nastane skozi sinergijo razmerja med tacitnim in eksplicitnim znanjem, kar se običajno zgodi med procesom kombinacije in internalizacije. Največji izziv organizacij je zato odkrivanje tacitnega znanja in ustvarjanje primerne okolja za to.

Slika 5.1: Model spirale znanja



Vir: Nonaka in Takeuchi (1995, 62).

Študij, ki so raziskovale povezavo med organizacijskim učenjem in inovacijami je veliko. Johannessen in Olsen (2011) sta v svoji raziskavi prikazala povezanost med učenjem, znanjem in inovacijami, saj je znanje učinek učenja, ki je predpogoj za inoviranje. Znanje je torej strateško sredstvo, ki organizacijam pomaga, da ohranijo svojo konkurenčno prednost v globalnem, hitro spreminjajočem se okolju (Ho 2011). Iz tega izhaja predpostavka o pomembnosti ustvarjanja organizacije znanja, ki se zaveda, kaj znanje je, kje ga ima, kako ga lahko uporabi in kjer pridobivanje novega znanja pomeni spreminjanje celotne organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995, 20).

Prav tako je pomemben tudi sam prenos znanja oziroma njegovo deljenje, ki ima pomemben učinek na dvig celotnega znanja organizacije. Kot že omenjeno, se namreč večina uporabnega znanja nahaja v posameznikih in je običajno z njihovih odhodom iz organizacije izgubljeno, zato je spodbujanje deljenja znanja zelo pomembno prav v vsaki organizaciji.

5.1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Organizacije se morajo nenehno spreminjati, zato da lahko preživijo, vendar sprememba sama po sebi ni dovolj, zato mora biti osnovana na ustrezen način, s pridobivanjem eksternih informacij iz zunanega okolja ter interno skozi vsakodnevne lekcije (Gupta in Sharma 2004, 19). Spremembe so danes tako hitre, da znanje zastara kar čez noč. Zato se je potrebno takšnim spremembam hitro prilagajati, to pa so sposobne samo organizacije in njeni zaposleni, ki svoje znanje nenehno dopolnjujejo. Nenehno učenje tako postaja nujnost in pogoj za preživetje. Učeča se organizacija je

torej tista, ki je sposobna slediti spremembam in se jim prilagajati skupaj s svojimi zaposlenimi, ki se zavedajo pomembnosti stalnega učenja, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja.

Guess in Senge (v Merrill 2008, 13) trdita, da je edina konkurenčna prednost organizacije njena sposobnost hitrejšega učenja od konkurence. Gre torej za organizacijo, kjer sta delo in izobraževanje med seboj tesno prepletena in povezana, kar ji omogoča nenehen napredek (Ismail 2005, 640). Senge (1999, 3) dodaja, da so učeče se organizacije tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo svoje sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove načine razmišljanja in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Podobna je tudi definicija Garvina (2000), ki definira učečo se organizacijo kot organizacijo, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanja ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi lahko uporabila novo znanje in poznavanje. Glede na omenjene definicije je jasno, da je izhodišče učeče se organizacije učenje, ki ustvarja nove ideje, ki se prenašajo po organizaciji, za kar sta potrebna nenehna prilagodljivost ter spremljanje okolja.

Lundvall in Nielsen vidita učečo se organizacijo nadaljnje kot ključni element upravljanja znanja, še posebej v organizacijah, kjer so produktne inovacije pomemben parameter konkurenčnosti. Svoj argument sta avtorja podkrepila s številnimi empiričnimi študijami, ki so pokazale, da so organizacije, kjer HRM prakticira učečo se organizacijo, bolj inovativne od ostalih, povprečnih podjetij (Svetlik in Stavrou-Costea 2007, 202).

Človeški faktor je dandanes razumljen kot ključni element uspešne inovacije, odkar je vključen v celoten inovacijski proces. Morcillo (v Jimenez in Sanz-Valle, 2005) zagovarja to dejstvo s tem, da ni nobene dobre tehnologije ali pa dobre inovacije brez kompetentnih ljudi, ki jih znajo uporabljati in potegniti iz njih največ. Analiza na ravni EU27 to potrjuje, saj kaže, da so organizacije bolj nagnjene k inoviranju, če imajo dobro razvit sistem vseživljenjskega učenja (Lorenz 2011, 700). Organizacija pa se lahko uči samo na način, da se učijo njeni zaposleni, kar pomeni, da je organizacijsko učenje pravzaprav le kumulacija učenja posameznikov.

Organizacije morajo oblikovati organizacijsko kulturo učeče se organizacije, ki spodbuja zaposlene h kritičnemu mišljenju in tveganju z novimi idejami ter ustvarja pogoje, v katerih se posamezniki nenehno učijo in delijo znanje med seboj (Hackett 2002). Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja. To se nanaša na oblikovanje skupne vizije, uvajanje participativne strategije, kar pomeni, da nastaja od vrha navzdol in prav tako tudi od spodaj navzgor;

dajanje večjih pooblastil zaposlenim, širšo dostopnost informacij in bolj osebno komuniciranje, timsko strukturo in prilagodljivo ter močno kulturo, kjer je poudarjena enakopravnosti in je celota pomembnejša od dela (Daft v Dimovski in drugi 2005).

Oblikovanje učečih se organizacij je izredno zahtevno, saj zahteva vključenost vseh zaposlenih ter vodstva, prav tako pa morajo vsi verjeti v njen uspeh in razvoj. V primerjavi s tradicionalnimi strukturami, se tako ključni izzivi učeče se organizacije kažejo predvsem v zavedanju vodij, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj (Penger in Dimovski 2006). Zaradi delovanja v hitro spreminjajočem se okolju pa se od nje in njenih zaposlenih zahtevata tudi neprestana odzivnost ter prilagajanje.

5.1.1 UPRAVLJANJE ZNANJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Upravljanje znanja, ki dobiva vedno večji pomen v današnji družbi znanja, je eden izmed pomembnih gradnikov učeče se organizacije. Prav tako pa je tudi njeno osrednje organizacijsko podporno okolje, saj omogoča, da se strategija učeče se organizacije začne uresničevati, predvsem z omogočanjem prenosa znanja, ki je ena izmed temeljnih funkcij učeče se organizacije (Dimovski in drugi 2005, 174).

Osredotočanje na upravljanje znanja izvira iz ideje, da morajo organizacije povečati njihovo sposobnost za učenje, če želijo uspešno delovati v okolju, ki ga spremljajo hitre tehnološke in družbene spremembe, globalizacija in povišana konkurenčnost (Senge 1990). Namen upravljanja znanja je namreč neprestano povezovanje internega in eksternega znanja, kar omogoča nenehno prilagajanje izzivom v okolju, tako organizacijskem kot tudi zunanjem, reševanje obstoječih problemov in inoviranje za širjenje poslovanja (Hong in Kuo 1999). Lahko rečemo, da se upravljanje znanja nanaša na procese, skozi katere se znanje pridobiva, razvija, zbira, deli ter lahko tudi zaščiti, z namenom izboljšanja organizacijskega delovanja. S tega vidika je upravljanje znanja dolgoročen proces, ki zajema celotno organizacijo, z vključevanjem tako sprememb pri posameznikih kot tudi na nivoju celotne organizacije.

Jashapara (2004) navaja štiri osrednje dimenzije upravljanja znanja, na podlagi katerih se gradi učinkovita učeča se organizacija: organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje. Informacijska tehnologija ima pomembno vlogo pri upravljanju znanja, saj omogoča prenos predvsem eksplicitnih, lahko prenosljivih znanj po organizaciji. Med drugim omogoča posameznikom lažjo koordinacijo sestankov s pomočjo elektronske pošte in video

konferenc, ne glede na lokacijo, na kateri se nahajajo vsi ljudje, ki jih potrebujejo (Al-Hawamdeh 2002). S pomočjo organizacijske kulture se lahko vzpostavi kultura učenja, nato organizacijsko učenje omogoča vzpostavljanje prakse učeče se organizacije, z vzpostavitvijo in spodbujanjem učenja ter prenosa znanja med zaposlenimi. Pomembnost strategije se kaže v njeni usklajenosti z vidikom učeče se organizacije. Vsekakor so vse omenjene dimenzije učeče se organizacije pomembne in se med seboj ves čas prepletajo in vplivajo ena na drugo.

Ortt in Van der Duin (2008) sta na podlagi svoje študije izpostavila pomembnost vodstva pri učinkovitem upravljanju znanja v današnji družbi znanja in opredelila štiri ključne značilnosti vodstva:

- fokus, ki zahteva proaktivnost in oblikovanje jasne vizije za priložnosti v prihodnosti,
- obvladovanje, kar pojasnjujeta kot sposobnost razumeti o čem zaposleni razmišljajo in kako delujejo, ustvarjanje pripadnosti in spodbujanje sprememb,
- vztrajanje pri misiji oziroma viziji in verovanje vanjo,
- sposobnost ustvarjanja zaupanja kot temelja učinkovitega vodenja.

Vodstvo ima vsekakor pomembno vlogo pri upravljanju znanja, je namreč odgovorno za oblikovanje ustrezne vizije in smernic delovanja uspešnih organizacij znanja. Zavedajo se pomena svojih zaposlenih in skozi vrednote organizacijske kulture vplivajo na zavedanje zaposlenih glede pomembnosti znanja in njegovega umeščanja v vsakodnevne organizacijske prakse.

Ena izmed osnovnih nalog menedžmenta znanja v učeči se organizaciji je tudi oblikovanje zakladnice znanj in sposobnosti na treh ravneh organizacijskega znanja: integrirano znanje posameznika, domene znanja po področjih organizacije ter specifične komponente znanj. To je običajno vloga managerja znanja, ki skrbi za ustvarjanje, širjenje in uporabo znanja v organizaciji (Dimovski in drugi 2005).

Kot enega večjih izzivov upravljanja znanja lahko vsekakor izpostavimo transformacijo individualnega znanja v organizacijsko znanje. Na tej točki je verjetno smiselno izpostaviti pomembnost oblikovanja organizacijske miselnosti s pomočjo organizacijske kulture, ki spodbuja in pospešuje razvoj novega znanja skozi proces organizacijskega učenja in inoviranja. Organizacije lahko novo znanje ustvarjajo na podlagi znanja, ki v organizaciji že obstaja, torej z notranjimi viri, kar dosegajo z razvijanjem novih izdelkov, procesov in idej. Pomemben aspekt upravljanja znanja je vsekakor prenos znanja med posamezniki, saj samo znanje, ki sicer v organizaciji obstaja, vendar se ne prenaša, ne koristi. Nonaka in drugi (2006, 1182) dodajajo, da ustvarjanje znanja lahko razumemo kot kontinuiran proces, skozi katerega posameznik prestopi osebne meje in ovire, ki so posledica preteklih učenj, izkušenj in informacij ter s tem pride do novega konteksta in posledično novega znanja.

Nadaljnje je organizacijsko ustvarjanje znanja proces okrepitve znanja posameznikov ter postavitev tega znanja v organizacijsko bazo znanja (Nonaka in Takeuchi 1995, 59).

Dixon (2000, 48) je predstavila proces ustvarjanja znanja, ki opisuje, kako se organizacije soočajo z znanjem in pretvarjajo izkušnje v skupno znanje. Najprej je potrebno, da tim izvaja nalogo, ob koncu katere si morajo vzeti čas za refleksijo med delovanjem in rezultati. To jim omogoča zaznavanje izkušenj in v naslednjem koraku prenos teh izkušenj v znanje, ki ga lahko kasneje uporabi isti tim pri novem projektu oziroma vsi zaposleni pri njihovih vsakodnevnih nalogah.

Številne raziskave (Wang in drugi 2010, Kao in drugi 2011, Martins in Terblanche 2003) so pokazale pomembno povezavo med organizacijsko kulturo in ustvarjanjem znanja. Organizacijska kultura namreč, kot pomemben del organizacijske rutine, s svojimi vrednotami izpostavlja pomen znanja in tako vpliva na deljenje in ustvarjanje novega znanja. Ostale značilnosti organizacijske kulture, ki prispevajo k ustvarjanju znanja, so še močan kolektivism, majhne razlike v moči ter nizka negotovost (Wang in drugi 2010, 368). Pomemben aspekt upravljanja znanja je vsekakor tudi prenos znanja med posamezniki, saj samo znanje, ki sicer v organizaciji obstaja, vendar se ne prenaša, ne prinaša nobenih koristi.

5.2 ORGANIZACIJSKO IN INDIVIDUALNO UČENJE

Učenje je proces, ki se razvija skozi čas. Avtorji ga povezujejo s pridobivanjem znanja, globljim razumevanjem in povezano učinkovitostjo. Ključna sposobnost učeče se organizacije je vzpostaviti povezanost med učenjem organizacije in individualnim učenjem njenih zaposlenih, ki se med seboj dopolnjujeta. Model ustvarjanja organizacijskega znanja sta predstavila Nonaka in Takeuchi (1995), individualni model učenja pa Senge (1990) z »globokim ciklusom znanja«.

Nonaka in Takeuchi (1995) sta izhajala iz praks uspešnih japonskih podjetij, ki so imela težnjo po neprestanem spreminjanju. Ustvarjanje organizacijskega znanja sta razdelila na dve ravni, subjektivno raven, ki se nahaja globoko v vrednostnem sistemu posameznika in jo odražajo prepričanja, pripadnost ipd., ki je pravzaprav tiho/implicitno znanje ter na objektivno raven, kamor spada eksplicitno znanje. Njuno stališče je, da je ustvarjanje znanja posledica interakcije med tihim in eksplicitnim znanjem, kar pomeni, da se organizacijsko učenje sproži, ko tiho znanje socializiramo med člani organizacije. To pravzaprav nakazuje, da se organizacijsko učenje sproži, ko tiho znanje, ki je akumulirano na ravni posameznika, socializiramo med člani organizacije. Avtorja sta dokazala tudi,

da je učinkovitost organizacijskega učenja bistveno odvisna od omogočanja interakcije med eksplicitnim in tihim znanjem. Evropske organizacije so po njunem mnenju manj prožne in inovativne prav zaradi pretiranega poudarjanja eksplicitnega in zanemarjanja tihega znanja (Nonaka in Takeuchi 1995, 70).

Individualni proces učenja, ki je celota fizičnih, racionalnih in čustvenih procesov, je ponazoril Senge (1990) z globokih ciklusom znanja, ki je zanj bistvo učeče se organizacije. Izhaja iz prepričanja, da je to, kar posamezniki že vedo, drugotnega pomena, v primerjavi s tem, kar se še lahko naučijo.

Globoki ciklus znanja predstavlja okolje neprestanega spreminjanja, ki ga sestavljajo (Senge 1990):

- veščine in zmogljivosti; veščine učečega se posameznika so aspiracija (zmožnost usmerjanja v tisto, kar je najbolj pomembno), razmišljanje (v smislu presojanja najglobljih stališč in vzorcev obnašanja) in komunikacija (prenos znanja med posamezniki, iz česar se razvije učenje na ravni organizacije);
- vedenje in vrednote, saj razvoj novih veščin vodi do sprememb v njegovih vrednotah;
- zavedanje in zaznave, ki pomenijo harmonično povezavo med razumom in intuicijo (predhodnim znanjem posameznika).

Proces cikla je kontinuiran in poteka kot posledica sprememb v življenju posameznika, od novih veščin in zavedanj do novih vrednot. Z združitvijo obeh procesov lahko nato ponazorimo povezanost med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo, saj je učeči posameznik pravzaprav jedro organizacijskega učenja.

V povezavi z individualnih in organizacijskih učenjem je izpostavljeno tudi kolektivno učenje, ki zahteva sposobnosti za deljenje informacij ter znanja, predvsem implicitnega, predvidevanj in prepričanj. Gupta in Sharma (2004, 22) kot ključne sposobnosti kolektivnega učenja izpostavljata komunikacijo, predvsem preko organizacijskih meja, poslušanje in opazovanje, mentorstvo, podpiranje kolegov, holistični pristop. To pravzaprav pomeni videti tim in organizacijo kot celoto ter spopadanje z izzivi in negotovostjo.

Omembe vreden je tudi prispevek Londona (2013) o generativnem učenju, ki ga definira kot učenje, in sicer kako rešiti nestrukturirane in kompleksne probleme, za katere ne obstaja zgolj en pravilen odgovor in zahteva kreativnost, brainstorming, refleksijo, eksperimentiranje in poznavanje organizacijskih vrednot. Inoviranje prav tako uvršča med generativni proces, ki zahteva odprtost za nove ideje in različne načine razmišljanja, razumevanje različnih perspektiv, željo po raziskovanju,

poizkušanju različnih rešitev, razumevanje neznanih fenomenov in stremenje k nenehnemu popravljanju ter izboljšavam. Inovacije so tako odvisne od pripravljenosti zaposlenih na učenje, ki zahteva vključenost v generativno učenje. Pripravljenost zaposlenih za učenje in deljenje znanja je po raziskavah številnih avtorjev odvisna od skupnih organizacijskih vrednot, saj imajo te pomemben vpliv na željo po delitvi znanja med druge zaposlene (Donate in Guadamillas 2011).

Nenehne spremembe in težnja po neprekinjenem učenju ter ustvarjanju znanja tako zahtevajo potrebo po vseživljenjskem učenju, ki je eno izmed temeljnih načel politike Evropske unije, saj je pomembno za konkurenčnost ekonomije znanja. Nanaša se na vse stopnje izobraževanja in usposabljanja ter zadeva vse faze življenja.

OECD (2004) opredeli koncept vseživljenjskega učenja skozi njene glavne značilnosti:

- vseživljenjsko učenje se nanaša na priložnosti za učenje, kot del povezanega sistema, ki traja celo življenje in zajema formalno ter neformalno učenje;
- motivacija za učenje zahteva pozornost za razvoj sposobnosti za učenje učenja;
- vpliva na posameznikov osebni razvoj in razvoj znanja ter ima ekonomske in socialne učinke. Vseživljenjsko učenje tako pomembno vpliva na posameznika, saj spodbuja njegovo kreativnost, iniciativnost in odgovornost, kar se odraža v njegovem samozadovoljstvu, višji produktivnosti in inovacijah.

Očitno je, da se današnji vidik učenja močno razlikuje od tistega pred nekaj desetletji, saj je doživel korenite spremembe. V petdesetih letih 20. stoletja je bilo učenje in izobraževanje namenjeno kot pomoč doseganja ciljev, razvijanju zaposlenih in spodbujanju njihovega zadovoljstva. V osemdesetih s pojavom kakovostnega vodenja, se je pojavila potreba po drugačnem učenju zaposlenih, ki bi zagotavljalo organizacijsko učinkovitost ter čim hitrejšo možnost prilagajanja na spremembe v okolju (Mitki in Herstein 2007, 174). Definiramo ga lahko kot proces načrtnega pridobivanja novega znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so ključnega pomena za razvoj vsake družbe. V procesu izobraževanje gre običajno za pretvarjanje tihega znanja v eksplicitno, kjer se poskuša tiho znanje, na primer skozi izobraževalni program, posredovati drugim.

Izobraževanje na delovnem mestu omogoča izboljšavo sposobnosti zaposlenih in jim omogoča, da se lotevajo bolj kompleksnejših nalog ali pa njihovo hitrejšo in boljše dokončanje. Becker (v Bauernschuster in drugi 2008) je bil eden izmed prvih, ki je izpostavil pomen izobraževanja na delovnem mestu, saj ta vpliva na produktivnost zaposlenih. Ob tem trdi, da bodo podjetja vlagala v specifično izobraževanje le, če lahko od njega pričakujejo korist. Drucker (1999) dodaja, da današnje

delo zahteva nenehno učenje in posledično izobraževanje, ki obenem tudi določa delavca znanja. Ni dovolj samo šolska izobrazba, pomembno je stalno učenje in izpopolnjevanje.

Hult in drugi (v Oltra in Alegre 2011) izpostavljajo, da je inovativnost organizacij odvisna od sposobnosti vodstva, da vzpostavi jasno, na učenje naravnano okolje. Učenje je torej en izmed ključnih faktorjev, ki določa uspešno inovacijo, od katere je odvisen uspeh organizacije. Obenem bi dodala, da zmožnost inoviranja ni odvisna samo od znanja zaposlenih, temveč tudi sposobnosti uspešnega pridobivanja pomembnih informacij iz okolja, v katerem organizacija deluje (Johannessen in Olsen, 2011). Forrester (2000, 36) je v svoji raziskavi japonskih in ameriskih podjetij prikazal pomembno povezavo med inovacijami in učenjem, saj je učenje vrsta spremembe. Bolj kot je ta sprememba radikalna, močnejši je njen vpliv. Obenem je poudaril pomen pridobivanja znanja in učenja tako znotraj organizacije kot tudi zunaj njenih meja, torej od dobrih praks drugih podjetij, svojih strank, sodelovanja s fakultetami in podobnega. Izkazalo se je, da so podjetja, ki so uporabljala zunanje vire, imela boljši vpogled v iskanje rešitev, predlogov, zaradi česar so postala bolj inovativno usmerjena. Murat Ar in Baki (2011, 172) sta na podlagi svoje študije turških podjetij prišla do ugotovitve, da ima sposobnost organizacijskega učenja močan in pozitiven učinek na procesno inovacijo. Na produktno inovacijo po drugi strani bolj vpliva kreativnost posameznikov in podpora vrhnjega menedžmenta. Povezavo med učenjem organizacije, tako internim kot tudi osredotočenim na zunanji trg, in inovacijami so prikazali tudi Weerawardena s sodelavci (2005, 37). Podobno je ugotovila tudi Darroch (2005, 111), ki je v svoji raziskavi potrdila, da pridobivanje znanja, njegovo deljenje in odzivnost nanj, kar imenuje komponente upravljanja znanja, pozitivno in direktno vplivajo na inovacije. Organizacije, ki se poslužujejo vseh treh komponent, so bolj inovativne kot tiste, ki se poslužujejo samo ene. Darroch in McNaughton (2002, 210) ob tem dodajata, da v primeru, ko se komponente pojavljajo posamezno, pridobivanje znanja bolj močno vplivata na inovacije kot samo širjenje znanja.

5.3 MOTIVACIJA

Pri obravnavanju znanja ne smemo pozabiti na pomemben vidik motivacije posameznika, ki vpliva na uporabo znanja in uresničevanje idej, brez česar ni baze znanja. Motivacija je zagotovo eden izmed temeljnih dejavnikov uspešnosti zaposlenih in posledično tudi organizacije. Omogoča namreč, da zaposleni kar najbolj učinkovito uporabijo svoje znanje, sposobnosti ter veščine, ki jih imajo (Vukasinović Žontar 2004). Je neka sila, celo hotenje, ki pripravi človeka k določeni aktivnosti, zato je smiselno reči, da je motivacija povezana z vso človeško aktivnostjo. Ta pa ni nikoli povezana z zgolj

enim dejavnikom, temveč z večimi, ki so lahko zelo zapleteni, znani ali pa celo neznani.

Zaposleni so lahko motivirani na različne načine, z različnimi nagradami in spodbudami, ki jim omogočajo zadovoljevanje svojih potreb in prav tako tudi doseganje osebnih ciljev, h katerim stremijo. Dejstvo pa je, da so potrebe zaposlenih med seboj različne, saj je vsak posameznik svoj individuum, zato lahko široko variirajo, kar na nek način pravzaprav otežuje, če ne celo onemogoča natančno predvideti, kaj je tisto, kar zaposlene motivira (Armstrong 2007, 33). Herzberg (1959) je v svoji dvofaktorski motivacijski teoriji opredelil dve vrsti potreb, ki vplivajo na motivacijsko aktivnost zaposlenik. Prvi so higieniki, ki izvirajo iz dela samega in se nanašajo na delovne pogoje, odnose, plačo in druge nagrade. Drugi so motivatorji, ki se nanašajo na izzivalno in zanimivo delo, svobodo pri delu in odgovornost ter pohvale, te neposredno spodbujajo k inovativnosti. V svoji študiji je ugotovil, da higieniki ob svoji neprisotnosti povzročajo nezadovoljstvo, ob prisotnosti pa ne povzročajo zadovoljstva, torej delujejo zaviralno. Po drugi strani so motivatorji tisti, ki zaposlene motivirajo za delo in inoviranje.

Ustvarjanje organizacij, ki samodejno motivirajo zaposlene za učenje in prenos znanja, je dosti lažje, ko zaposleni delajo v okolju, kjer sta uspešnost posameznika in motivacija tako za učenje kot tudi inoviranje, pričakovana in nagrajena. Carneiro (2008, 176) navaja, da je eden izmed najboljših načinov za spodbujanje motivacije zaposlenih organizacijska kultura, ki skozi svoje vrednote, prakse in spodbude vpliva na motivacijo. Njena stopnja je odvisna od vrednot zaposlenih, njihovega verovanja v uresničljivost ciljev in predvidevanja zaposlenih, kako uspešno bo določeno vedenje v smislu prinašanja nagrad. Pomembnost ciljev zaposlenih so predstavili tudi Locke, Steers in Porter (Steers in drugi 2004), ki zagovarjajo, da so zaposleni, ki imajo jasno zastavljen, specifičen in dosegljiv cilj, ki je v našem primeru povečavne inovativnosti, bolj motivirani od tistih, ki cilja nimajo.

Morton in Burns (2010) sta predstavila psihološki model dojemanja motivacije za inovativnost, ki po njunem izhaja iz psihološke pogodbe, ki zajema vzajemna pričakovanja, prepričanja, dojemanja in neformalne obveznosti med delavcem in organizacijo. Psihološka pogodba je v nasprotju s formalno napisano pogodbo neprestano spreminjajoč skupek pričakovanj, ki lahko pomembno vpliva na obnašanje v organizaciji. Zaradi tega ima po tem modelu ravno psihološka pogodba pomembno vlogo pri inovacijah in organizacijskemu učenju. V skladu s tem je Sharkie (v Morton in Burns 2010) v svoji raziskavi prikazal, da je za deljenje znanja potrebna zadovoljena potreba po zaupanju v sodelavce, vodstvo in organizacijo samo ter tudi želja posameznika po delitvi znanja, kar je odvisno od njegovega dojemanja psihološke pogodbe. Po drugi strani je Flood v svoji raziskavi ugotovil, da motivacija za delitev znanja prihaja iz zaznavanja pravičnosti organizacijskih nagrad in dosedanjih praks kot

predpogoj za izmenjavo znanja, kar posebej velja v visoko tehnoloških organizacijah, kjer morajo biti prenašalci znanja motivirani za prostovoljno deljenje tihega znanja in izkušenj. Za njih je namreč zelo pomembno nagrajevanje z nagradami, saj so te pomemben del njihove psihološke pogodbe (Morton in Burns 2010).

Prenos znanja posameznika je torej dostikrat odvisen od njegove individualne motivacije za deljenje znanja, ki je lahko notranja oziroma zunanja. Intrinzična oziroma notranja motivacija je prisotna takrat, ko zaposleni čuti, da je njegovo delo zanimivo, polno izzivov, pomembno, odgovorno, avtonomno, mu omogoča razvoj znanj, sposobnosti in priložnosti za razvoj. Lahko rečemo, da je povezana s samo kvaliteto dela, zato ima ta tip motivacije daljši in obenem tudi globlji časovni vpliv, predvsem zaradi prirojenosti motivov vsakemu posamezniku. Po drugi strani pa drugi tip, ekstrinzična ali zunanja motivacija motivira ljudi takoj in močno, kar dosega z nagradami, kot so na primer višja plača, pohvala, kazni, disciplinske sankcije, vendar njihov vpliv običajno ne traja dolgo (Armstrong 2005).

Zaposleni, ki so notranje motivirani, se odločijo za prenos znanja zaradi njihove osebne želje, saj dajejo prednost zadovoljevanju notranjih potreb (Minbaeva in drugi 2012). Inovacijsko aktivne organizacije vedno bolj poudarjajo pomen notranje motivacije zaposlenih, saj verjamejo, da zunanja motivacija povečuje tekmovalno vedenje, ki deluje zaviralno, zavira odprtost in učenje. Christiansen (2000, 127) na podlagi svoje študije navaja, da motivacija zaposlenih za inoviranje zajema napredovanje, pohvale, vzpodbudne besede, denarne nagrade ter omogočanje zaposlenim, da določen čas namenjajo projektom in eksperimentom, ki jih veselijo. Po drugi strani je Kohn (1993) predstavil razloge za neuspešnost finančnih nagrad, za katere navaja, da kaznujejo, saj se tisti, ki ne dobi nagrade, počuti kaznovanega. Majejo tudi medosebne odnose, saj spodbujajo tekmovalnost, kar krha medosebne odnose; ne spodbujajo tveganja, saj zaposleni, ki delajo za nagrado zmanjšujejo izzive in niso kreativni, ker višja plača ni motivator, kar potrjuje Herzbergovo teorijo, da več denarja ne povzroča dviga motivacije.

Fernandez in Pitts (2011, 212) sta na podlagi svoje študije razumevanja motivacije za inoviranje, ki sta jo izvedla v ameriškemu javnemu sektorju, opredelila še dodatne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih za inoviranje. Kot prvo so to nagrade na splošno, kar so navajale že številne raziskave, vendar njuna raziskava ni razlikovala med denarnimi in nedenarnimi nagradami, zato nista mogla natančneje predvideti kateri tip nagrad ima večji vpliv. Drug dejavnik sta opolnomočenje in sodelovanje zaposlenih pri pomembnih odločitvah, kar jim daje avtonomijo, da delujejo kreativno in inovativno. Ostali dejavniki so še večje zadovoljstvo na delovnem mestu,

horizontalna komunikacija, izobraževanje na delovnem mestu ter višja stopnja zaupanja v vodstvo in večje samozaupanje, kar vpliva na nove in boljše ideje, kako delati stvari.

Raziskava, ki so jo izvedli Minbaeva in drugi (2012) je pokazala zanimiv rezultat, da ima spol pomemben vpliv na posameznikovo motivacijo po deljenju znanja. Izkazalo se je namreč, da je intrinzična motivacija močno vplivala na deljenje znanja pri ženskah.

Zaradi zavedanja pomembnosti vpliva motivacije vodje neprestano iščejo načine, da bi ustvarili motivacijska okolja, ki bi spodbujala prenos znanja med zaposlenimi, kreativnost in inovativnost. Izziv za organizacije zato predstavlja takšen sistem nagrajevanja, ki bo razporejal nagrade na način, ki bi dajal zaposlenim občutek lastnega prispevka k uspešnosti organizacije in bi ga obenem dojemali za pravičnega (Ramlall 2004).

5.4 MEDKULTURNE PRIMERJAVE

Organizacije se med seboj razlikujejo glede na področje delovanja, število zaposlenih, dostopnost virov, lokacijo ter širino delovanja in tako dalje. Eden pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na njihovo delovanje, je zagotovo tudi kultura države, v kateri delujejo. Razumevanje evolucionarnih sprememb, ki se dogajajo v posameznih državah, je pomembno za razumevanje nekaterih vzrokov in virov sprememb in inovacij, ki se dogajajo na organizacijskem nivoju, kar je postalo še pomembnejše s pojavom globalizacije.

Dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture in inovativnosti, je North (v Lewin in Jisung 2004, 327) razdelil na formalne, ki zajemajo vpliv vlade, zakone in uveljavljena pravila, zunanji trg in izobraževalni sistem; ter neformalne, kot so zgodovina, kultura, sistem vrednot in družbeni vpliv. Vlada namreč, kot ključni institucionalni akter, ustvarja možnosti in vzpostavlja temelje za organizacijsko delovanje, vendar je stopnja njenega vpliva različna glede na gospodarski sektor, v katerem deluje organizacija. Izobraževalni sistem po drugi strani ustvarja, prenaša in spodbuja družbene vrednote in prepričanja. Prav razlike v izobraževalnem sistemu med državami imajo lahko ključni pomen, saj proizvajajo izobraženo delovno silo, vplivajo na razvoj organizacij ter inovacije. V Nemčiji, za primer, je ravno visoka izobrazba na področju znanosti in tehnologije močno pripomogla k razvoju in uspešnosti nemških organizacij (Lewin in Jisung 2004, 333).

Nelson (1993, 4) je izpostavil še pomen nacionalnega inovacijskega sistema, kot skupek institucij, kot so univerze, raziskovalni laboratoriji, vladna telesa in podobno, katerih delovanje določa

inovativno dejavnost nacionalnih organizacij. Lundval (v Godin 2009, 478) pa po drugi strani bolj poudarja znanje in proces samega učenja, kot je na primer učenje z delom, zaradi česar bi moral nacionalni inovacijski sistem odražati učinkovitost v proizvodnji, difuziji in uporabi ekonomsko uporabnega znanja.

V raziskavo, ki sledi teoretičnemu delu, sem vključila tri evropske države, Slovenijo, Nemčijo in Finsko. Primarni razlog za izbor teh držav je, da slednji po evropski inovacijski lestvici spadata med inovacijske voditelje (skupaj z Japonsko, ZDA in VB), Slovenija pa se uvršča med povprečne inovatorje, kar sem želela preveriti še na podlagi že narejene raziskave, ki je med drugim zajela tudi te tri države. Prednost finskega in nemškega inovacijskega sistema je v tem, da obe vladi dajeta inovacijam in raziskavam najvišjo prioriteto, intenzivno vlagata v znanje, imata trden konsenz vseh družbenih partnerjev o njihovih prednostnih strateških področjih ter dobro povezovanje med različnimi akterji na področju R&R. Slovenski sistem ima po drugi strani pomanjkanje sodelovanja predstavnikov in različnih področij pri oblikovanju strateških dokumentov ter doseganju trdnega konsenza med akterji v inovacijskem procesu, nizko promocijo inovacijske kulture ter šibko sodelovanje med fakultetami in gospodarstvom (OECD 2012). Slovenija skuša to odpraviti z uvedbo nove resolucije o raziskovalni in inovativni strategiji, katere vizija je vzpostavitev odzivnega raziskovalnega in inovacijskega sistema do leta 2020 (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011).

6 EMPIRIČNI DEL

Namen empiričnega dela je preveriti hipotezo na sekundarni raziskavi Hegesco (Higher Education as Generator of Strategic Competence) za Slovenijo, Nemčijo in Finsko.

6.1 OPREDELITEV HIPOTEZE

H1: Organizacije, katerim je učenje ključna vrednota, imajo visoko raven inovativnosti.

Predpostavljam, da je priložnost za učenje novih stvari pomembna vrednota organizacijske kulture. Organizacije, ki so inovacijsko aktivne, so namreč učeče se organizacije in imajo razvito organizacijsko kulturo, ki skozi svoje vrednote zaposlene spodbuja in motivira za učenje ter ustvarjanje in prenos znanja med zaposlenimi.

Inovacijsko uspešne organizacije imajo takšno organizacijsko kulturo, ki podpira inovacije in kreativnost (Quinn 1995). Kar nekaj študij (Nonaka in Takeuchi 1995, Tidd in drugi 2001, Christiansen 2002, Freeman in Soete 1997, Dobni 2008, Martins in Terblanche 2003) je poizkusilo identificirati glavne determinante inovacij, razpoložljiva literatura navaja sledeče: pomembnost informacijske tehnologije, strategija organizacije, upravljanje človeških virov in organizacijska kultura. Slednja je v literaturi obravnavana kot en izmed dejavnikov, ki najbolj spodbujajo inovacijsko vedenje pri zaposlenih (Naranjo Valencia 2010).

6.2 SPREMENLJIVKE

Za odvisno spremenljivko sem uporabila sledeče vprašanje iz raziskave:

G10: Kako bi opredelili raven inovativnosti v vaši organizaciji glede na naslednja področja:

- *Izdelki ali storitve*

Možnosti za odgovor na vprašanje so opredeljeni na lestvici od 1 do 5, kjer vrednost 1 pomeni zelo nizka, 2 nizka, 3 srednja, 4 visoka in 5 zelo visoka.

Za *neodvisni spremenljivki* sem uporabila sledeči vprašanji:

J1c: Prosimo, ocenite, kako pomembne so za vas naslednje značilnosti dela in v kolikšni meri veljajo za vaše sedanje delo:

*c: priložnost za učenje novih stvari*¹.*

Možnosti za odgovor so bile vrednosti na lestvici od 1 do 5, kjer vrednost 1 pomeni sploh ni pomembno, 5 pa zelo pomembno.

G16d: V kolikšni meri ste vi odgovorni za:

- *odločanje o tem, kako boste opravili delo.*

Možnosti za odgovor so bile vrednosti na lestvici od 1 do 5, kjer vrednost 1 pomeni sploh ne, 5 pa v zelo veliki meri.

¹ Pri ponujenih odgovorih na to vprašanje sem upoštevala samo možnost c, ki se nanaša na predmet preučevanja v magistrski nalogi, ostale sem izpustila. Zanima me predvsem, v kolikšni meri omenjena značilnost dela velja za sedanje delo, saj priložnost za učenje novih stvari dojemam kot pomembno vrednoto organizacijske kulture.

6.3 METODOLOGIJA

Za izvedbo empiričnega dela sem uporabila raziskavo Hegesco, mednarodni projekt, ki se je izvajal 24 mesecev (november 2007 – december 2009), zajel 19 držav Evropske unije in Japonsko ter potekal pod koordiniranjem Univerze v Ljubljani, v sodelovanju z Univerzo v Maastrichtu. Ciljna populacija so bili študentje podiplomskega študija, prvič ob zaključku študija in kasneje ponovno čez 5 let. V raziskavi je sodelovalo več kot 120 tisoč diplomantov, od tega 6000 slovenskih, anketo pa je vrnilo 49,17 % vseh. Diplomanti so odgovarjali na osrednje raziskovalno vprašanje o kompetentnosti, ki je potrebna za uspešen vstop na trg dela (Hegesco 2012).

Za obdelavo podatkov sem uporabila statistični program SPSS. Za prvo metodo sem uporabila frekvenčno porazdelitev spremenljivk, ki je prikazala vrednosti posamezne spremenljivke in njene frekvence. Sledila je bivariantna analiza, prikaz korelacij, s katero sem ugotovila linearne povezanosti posamezne spremenljivke s seboj in drugimi. Nato sem opravila še regresijo, s katero sem preverila vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno (inovacije), in sicer za tri države, Slovenijo, Nemčijo in Finsko.

6.4 REZULTATI

V nadaljevanju prikazujem rezultate, ki sem jih dobila z obdelavo podatkov iz raziskave Hegesco za Slovenijo, Nemčijo in Finsko.

6.4.1 OPIS VZORCA (SPOL, STAROST)

V Hegescovi anketi je za Slovenijo odgovarjalo 2915 diplomantov (glej Tabelo 5.1), od tega je bilo 951 moških, kar predstavlja 32,5 % vseh anketirancev in 1964 žensk, kar predstavlja 67,2 %. V raziskavi na Finskem je sodelovalo 2676 diplomantov (65 % žensk in 35 % moških) in v raziskavi v Nemčiji 1700 diplomantov, z istim razmerjem glede na spol.

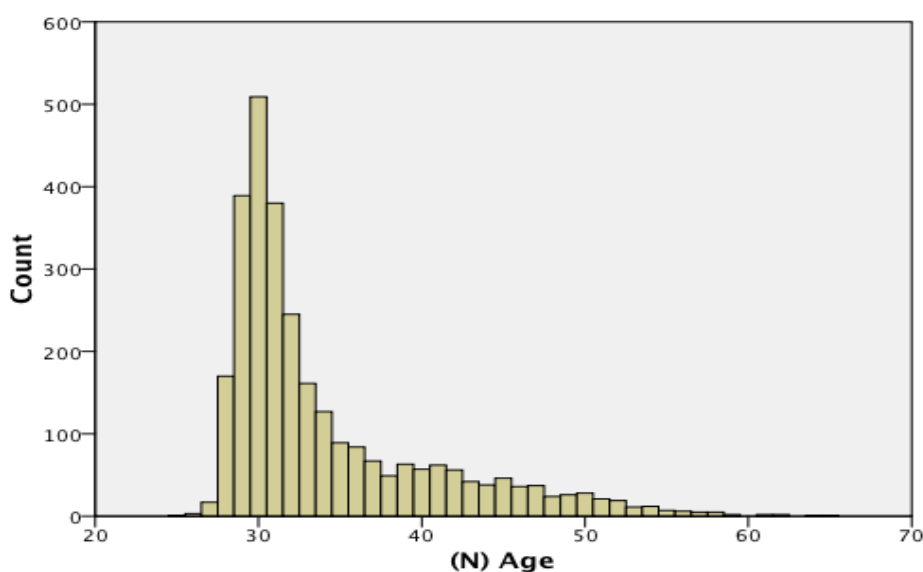
Vzorec omenjene ankete je zajel samo mlade diplomante, stare med 18 in 34 let, kar je potrebno upoštevati pri interpretaciji rezultatov ter se zavedati, da takšnega vzorca ni mogoče splošiti na celotno populacijo. Zato poleg raziskave Hegesco v nadaljevanju podajam tudi podatke iz raziskave Seventh community innovation survey, ki je zajela države EU2.

Tabela 5.1: Prikaz spola anketirancev v Sloveniji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	951	32.5	32.6	32.6
	Female	1964	67.2	67.4	100.0
	Total	2915	99.7	100.0	
Missing	No answer	8	.3		
Total		2923	100.0		

Največ anketirancev v Sloveniji je bilo starih med 18 in 34 let (67,7 %). Od teh jih je največ (43,7 %) v starostni skupini od 29 do 31 let (glej Graf 5.1).

Graf 5.1: Prikaz starosti anketirancev v Sloveniji



6.4.2 FREKVENČNA PORAZDELITEV SPREMENLJIVK – SLOVENIJA

V nadaljevanju prikazujem frekvenčno porazdelitev posameznih spremenljivk, ki sem jih uporabila v moji raziskavi.

Pri spremenljivki G10 (glej Tabelo 5.2) so anketiranci opredeljevali raven inovativnosti organizacije, v kateri delajo, glede na izdelke in storitve. Raven so ocenjevali s številsko lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nizka raven, 5 pa zelo visoka. V tabeli so ločeno predstavljene manjkajoče in veljavne vrednosti. Prvi stolpec prikazuje izračunane absolutne frekvence, kjer vidimo, koliko

anketirancev, številsko gledano, je označilo posamezno kategorijo (npr. 258 anketirancev je opredelilo zelo nizko raven inovativnosti v njihovi organizaciji, 332 nizko in tako dalje). Za potrebe analize so primernejši podatki izraženi v procentih, ki so razporejeni v dva stolpca. Prvi označuje relativne procente, kjer so zajeti vsi anketiranci, tudi tisti, ki na vprašanje niso odgovorili. Drugi stolpec obratno zajema samo anketirance, ki so na vprašanje odgovorili, tako da manjkajoče vrednosti niso vključene. Glede na rezultate se je z 29,7 % največ anketirancev opredelilo za raven inovativnosti z vrednostima srednje, z 29,6 % z vrednostjo visoko in z 18 % z vrednostjo zelo visoko, kar pomeni, da s seštevkom vrednosti visoko in zelo visoko polovica anketirancev dela v inovativnih organizacijah glede na izdelke ali storitve. Zadnji stolpec, kumulativni procenti, predstavlja sproti seštete procente, od ene vrednosti do druge.

Tabela 5.2: Prikaz ravni inovativnosti v organizaciji, glede na izdelke in storitve

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very low	258	8,8	9,9	9,9
	-	332	11,4	12,7	22,6
	-	777	26,6	29,7	52,3
	-	774	26,5	29,6	82,0
	Very high	471	16,1	18,0	100,0
	Total	2612	89,4	100,0	
Missing	No answer	152	5,2		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
	Total	311	10,6		
Total		2923	100,0		

Po podatkih Statističnega urada RS se je v Sloveniji med leti 2008 in 2010 z inovacijsko dejavnostjo, kamor uvrščajo tako tehnološke, kot tudi netehnološke inovacije, ukvarjalo 49,4 % organizacij (Statistični urad Republike Slovenije 2012). Od teh jih je največ uvedlo inovacijo proizvoda in postopka (49 %), sledijo novi ali bistveno izboljšani proizvodi (25,5, %) ter inovacije postopka (23,5 %). Za primerjavo z ostalimi državami predstavljam še podatke Eurostata o inovacijski aktivnosti in sodelovanju z drugimi akterji (glej Tabela 5.3), v sklopu raziskave Seventh community innovation survey, ki je zajela države EU27 (Eurostat 2013). Slovenija se glede na inovacijsko dejavnost v primerjavi z EU27 uvršča pod povprečje, vendar pa so vsi drugi kazalci višji od povprečja. Največji delež organizacij, ki so sodelovale tudi z drugimi organizacijami, univerzami in raziskovalnimi inštituti ima Ciper (62 %), sledi Avstrija (51 %), nato sledi Slovenija (45 %), kar kaže na to, da imajo slovenske inovacijsko aktivne organizacije močno povezavo z zunanjim okoljem. Med državami z največ inovacijskega sodelovanja s partnerji v ZDA so Finska (12 %), Švedska (11 %) in Slovenija (8

%), enako je tudi s partnerji v Indiji.

Tabela 5.3: Prikaz inovacijske dejavnosti in sodelovanje med 2008-2010 za Slovenijo in EU27

Država	Organizacije z inovacijsko dejavnostjo	Sodelovanje z drugo organizacijo iz EU27	Sodelovanje s partnerji iz ZDA	Sodelovanje s partnerji iz Indije oziroma Kitajske	Vse vrste inovacijskega sodelovanja z drugimi podjetji ali institucijami
Slovenija	49.7	34.8	7.6	6.0	44.7
EU27	52.9	11.4	3.1	2.0	26.5

Vir: Eurostat (2013).

Pri spremenljivki J1c so anketiranci opredeljevali, v kolikšni meri vrednota: priložnost za učenje novih stvari, velja za njihovo delo (glej Tabela 5.4). Možne vrednosti za odgovore so bile od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh ne velja, 5 pa zelo velja. Največ anketirancev se je opredelilo za vrednost 4 oziroma velja (34,3 %) in vrednost 5, zelo velja (28,9 %).

Tabela 5.4: Prikaz vrednote, ki velja za sedanje delo: priložnost za učenje novih stvari

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	58	2,0	2,2	2,2
	-	268	9,2	10,0	12,1
	-	662	22,6	24,7	36,8
	-	922	31,5	34,3	71,1
	To a very high extent	775	26,5	28,9	100,0
	Total	2685	91,9	100,0	
Missing	No answer	79	2,7		
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4		
	Total	238	8,1		
Total		2923	100,0		

Pri spremenljivki G16 so anketiranci opredeljevali raven odgovornosti za samostojno odločanje o temu, kako opravljajo svoje delo (glej Tabela 5.5). Možne vrednosti za odgovore so bile od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh ne velja, 5 pa zelo velja. Največ anketirancev se je opredelilo za vrednost zelo velja (52,1%) in velja (30,2%).

Tabela 5.5: Prikaz spremenljivke odgovornost za samostojno odločanje o temu, kako opraviti svoje delo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	60	2,1	2,2
	-	102	3,5	5,9
	-	320	10,9	17,6
	-	827	28,3	47,9
	To a very high extent	1426	48,8	100,0
	Total	2735	93,6	
Missing	No answer	29	1,0	
	Not relevant: currently no paid employment	159	5,4	
	Total	188	6,4	
Total		2923	100,0	

6.4.3 KORELACIJE

Pri vseh spremenljivkah sem preverila Pearsonov koeficient korelacije, ki je definiran na intervalu od -1 do 1. Vrednost -1 označuje negativno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti prve spremenljivke vrednosti druge spremenljivke manjšajo. Vrednost 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo, vrednost +1 največjo možno linearno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti prve spremenljivke večajo tudi vrednosti druge. Večja kot je različnost od 0, močnejša je linearna povezanost. Nelinearnih povezanosti ta koeficient ne meri.

Tabela 6.5: Prikaz korelacij za Slovenijo

		innovation: product or service	Apply to current work: opportunity to learn new things	Activities: Exchanging work- related knowledge with co-worker
innovation: product or service	Pearson Correlation	1	.159**	.248**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000
	N	2612	2555	2569
Apply to current work: opportunity to learn new things	Pearson Correlation	.159**	1	.116**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000
	N	2555	2685	2643
Are you responsible for: deciding how you do your own job	Pearson Correlation	.248**	.116**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	
	N	2569	2643	2709

V matriki koeficientov korelacije izstopata pozitivna vrednosti obeh spremenljivke: priložnost za učenje novih stvari (0,159), kar pomeni, se z višanjem stopnje inovacij, povečuje tudi pomen vrednote, ki se nanaša na učenje ter odgovornost za delo (0,248), kar pomeni, da se z večanjem odgovornosti za odločanje o tem, kako zaposleni opravljajo svoje delo. raven produktne oziroma storitvene inovacije povečuje.

6.4.4 FREKVENČNE PORAZDELITVE ZA NEMČIJO

V spodnjih tabelah so prikazane frekvenčne porazdelitve spremenljivk za Nemčijo, s katero sem naredila primerjavo.

Glede na rezultate (glej Tabelo 6.6) je z 31,7 % največ anketirancev opredelilo inovativnost z vrednostjo 4, kar označuje visoko raven inovativnosti in z 16,4 % z zelo visoko, kar pomeni, da polovica vseh anketirancev dela v inovativnih organizacijah glede na izdelke in storitve.

Tabela 6.6: Prikaz ravni inovativnosti glede na izdelke ali storitve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 Very low	159	9,4	11,0	11,0
2 -	207	12,2	14,3	25,2
3 -	387	22,8	26,7	51,9
4 -	459	27,0	31,7	83,6
5 Very high	238	14,0	16,4	100,0
Total	1450	85,3	100,0	
Missing -9 No answer	92	5,4		
-3 Not relevant: currently no paid employment	158	9,3		
Total	250	14,7		
Total	1700	100,0		

Za primerjavo predstavljam še podatke Eurostata o inovacijski aktivnosti in sodelovanju z drugimi, v sklopu raziskave Seventh community innovation survey, ki je zajela države EU27 (glej Tabelo 6.7). Rezultati so pokazali, da se v Nemčiji 79 % vseh organizacij ukvarja z inovacijski dejavnostjo, kar jo uvršča na sam vrh med EU27, po drugi strani pa ima najnižje inovacijsko sodelovanje z evropskimi partnerji (8 %) ter podpovprečno inovacijsko sodelovanje z drugimi organizacijami oziroma inštitucijami (24,3 %).

Tabela 6.7: Prikaz inovacijske dejavnosti in sodelovanje med 2008-2010 za Nemčijo in EU27

Država	Organizacije z inovacijsko dejavnostjo	Sodelovanje z drugo organizacijo iz EU27	Sodelovanje s partnerji iz ZDA	Sodelovanje s partnerji iz Indije oziroma Kitajske	Vse vrste inovacijskega sodelovanja z drugimi podjetji ali inštitucijami
Nemčija	79.3	8.2	2.2	1.5	24.3
EU27	52.9	11.4	3.1	2.0	26.5

Vir: Eurostat (2013).

Frekvenčna porazdelitev kaže (glej Tabelo 6.7), da je vrednota priložnost za učenje novih stvari pomembna v Nemčiji, saj je 87 % vseh anketirancev označilo vrednost 3 ali več. Največ jih je označilo vrednost 4 (35,2 %), kar pomeni, da jih je ta vrednost visoko pomembna.

Tabela 6.8: Prikaz vrednote: priložnost za učenje novih stvari

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Not at all	30	1,8	2,0	2,0
	2 -	160	9,4	10,8	12,8
	3 -	380	22,4	25,7	38,5
	4 -	521	30,6	35,2	73,7
	5 To a very high extent	389	22,9	26,3	100,0
	Total	1480	87,1	100,0	
Missing	-9 No answer	62	3,6		
	-3 Not relevant: currently no paid employment	158	9,3		
	Total	220	12,9		
Total		1700	100,0		

Pri spremenljivki G16 so anketiranci opredeljevali raven odgovornosti za samostojno odločanje o tem, kako opravljajo svoje delo (glej Tabelo 5.5). Možne vrednosti za odgovore so bile od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh ne velja, 5 pa zelo velja. Največ anketirancev se je opredelilo za vrednost zelo velja (63 %) in velja (27 %), kar kaže na to, da večina anketirancev (90 %) samostojno odloča o tem, kako bodo opravili svoje delo.

Tabela 6.9: Prikaz spremenljivke odgovornost za samostojno odločanje o tem, kako opraviti svoje delo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	13	,8	,9	,9
	-	27	1,6	1,8	2,7
	-	109	6,4	7,3	10,0
	-	401	23,6	27,0	37,0
	To a very high extent	937	55,1	63,0	100,0
Total		1487	87,5	100,0	
Missing	No answer	55	3,2		
	Not relevant: currently no paid employment	158	9,3		
Total		213	12,5		
Total		1700	100,0		

6.4.5 KORELACIJE – NEMČIJA

Pearsonov koeficient korelacije je definiran na intervalu od -1 do 1. Vrednost -1 označuje negativno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti prve spremenljivke vrednosti druge spremenljivke manjšajo. Vrednost 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo, vrednost +1 največjo možno linearno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti prve spremenljivke večajo tudi vrednosti druge. Večja kot je različnost od 0, močnejša je linearna povezanost. Nelinearnih povezanosti ta koeficient ne meri.

Tabela 6.10 Prikaz korelacij za Nemčijo

		Aspects extent of innovation: product or service	Are you responsible for: deciding how you do your own job	Importance: opportunity to learn new things
Aspects extent of innovation: product or service	Pearson Correlation	1	,092**	,106**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000
	N	1450	1427	1426
Are you responsible for: deciding how you do your own job	Pearson Correlation	,092**	1	,098**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000
	N	1427	1487	1464
Importance: opportunity to learn new things	Pearson Correlation	,106**	,098**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	1426	1464	1644

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

V matriki koeficientov korelacije izstopa pozitivna vrednost spremenljivke: priložnost za učenje novih stvari (0,106), kar pomeni, se z višanjem stopnje inovacij, povečuje tudi pomen vrednote, ki se nanaša na učenje. Vrednost druge spremenljivke: odgovornost za delo (0,092) je tudi pozitivna, kar pomeni, da se z večanjem ravni produktne oziroma storitvene inovacije povečuje odgovornost za odločanje o tem, kako zaposleni opravljajo svoje delo.

6.4.6 FREKVENČNE PORAZDELITVE ZA FINSKO

V spodnjih tabelah so prikazane frekvenčne porazdelitve spremenljivk za Finsko, katero sem vključila v primerjavo med državami.

Glede na rezultate (glej Tabelo 6.10) je z 33,7 %, torej največ anketirancev opredelilo inovativnost z vrednostjo 4, kar označuje visoko raven inovativnosti in z 16,6 %, to je zelo visoko, kar pomeni, da jih tudi na Finskem polovica anketirancev dela v inovativnih organizacijah glede na izdelke in storitve.

Tabela 6.11: Prikaz ravni inovativnosti glede na izdelke ali storitve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very low	117	4.4	5.3
	-	312	11.7	19.3
	-	679	25.4	30.6
	-	749	28.0	33.7
	Very high	365	13.6	16.4
	Total	2222	83.0	100.0
Missing	No answer	120	4.5	
	Not relevant: currently no paid employment	334	12.5	
	Total	454	17.0	
Total	2676	100.0		

Za primerjavo predstavljam še podatke Eurostata o inovacijski aktivnosti in sodelovanju z drugimi, v sklopu raziskave Seventh community innovation survey, ki je zajela države EU27 (glej Tabelo 6.11). Finske organizacije imajo med vsemi državami največ inovacijskega sodelovanja s partnerji v ZDA (12 %), kot tudi v Indiji (9 %). 56,2 % vseh finskih organizacij, zajetih v raziskavo, se ukvarja z inovacijsko dejavnostjo, kar jih uvršča nad povprečje EU27.

Tabela 6.12: Prikaz inovacijske dejavnosti in sodelovanje med 2008-2010 za Finsko in EU27

Država	Organizacije z inovacijsko dejavnostjo	Sodelovanje z drugo organizacijo iz EU27	Sodelovanje s partnerji iz ZDA	Sodelovanje s partnerji iz Indije oziroma Kitajske	Vse vrste inovacijskega sodelovanja z drugimi podjetji ali institucijami
Finska	56.2	27.5	12.2	8.9	39.8
EU27	52.9	11.4	3.1	2.0	26.5

Vir: Eurostat (2013).

Frekvenčna porazdelitev kaže, da je vrednota priložnost za učenje novih stvari zelo pomembna na Finskem, saj je 91,8 % vseh anketirancev označilo vrednost 3 ali več. 70,2 % anketirancev je označilo vrednost 4 in 5, kar dokazuje, da finske organizacije dajejo velik pomen učenju.

Tabela 6.13: Prikaz vrednote: priložnost za učenje novih stvari

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	28	1.0	1.3	1.3
	-	150	5.6	6.9	8.2
	-	468	17.5	21.6	29.8
	-	837	31.3	38.7	68.5
	To a very high extent	682	25.5	31.5	100.0
	Total	2165	80.9	100.0	
Missing	No answer	177	6.6		
	Not relevant: currently no paid employment	334	12.5		
	Total	511	19.1		
Total		2676	100.0		

Pri spremenljivki G16 so anketiranci opredeljevali raven odgovornosti za samostojno odločanje o tem, kako opravljajo svoje delo (glej Tabelo 6.12). Možne vrednosti za odgovore so bile od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh ne velja, 5 pa zelo velja. Največ anketirancev se je opredelilo za vrednost zelo velja (55,6 %) in velja (31,8 %), kar kaže na to, da večina anketirancev (88,4 %) samostojno odloča o tem, kako bodo opravili svoje delo.

Tabela 6.14: Prikaz spremenljivke odgovornost za samostojno odločanje o tem, kako opraviti svoje delo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	14	,5	,6
	-	61	2,3	3,3
	-	209	7,8	12,6
	-	717	26,8	44,4
	To a very high extent	1255	46,9	100,0
	Total	2256	84,3	100,0
Missing	No answer	86	3,2	
	Not relevant: currently no paid employment	334	12,5	
	Total	420	15,7	
Total		2676	100,0	

6.4.7 KORELACIJE – FINSKA

Pearsonov koeficient korelacije je definiran na intervalu od -1 do 1. Vrednost -1 označuje negativno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti prve spremenljivke vrednosti druge spremenljivke manjšajo. Vrednost 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo, vrednost +1 največjo možno linearno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti prve spremenljivke večajo tudi vrednosti druge. Večja kot je različnost od 0, močnejša je linearna povezanost. Nelinearnih povezanosti ta koeficient ne meri.

Tabela 6.15: Prikaz korelacij za Finsko

		Aspects extent of innovation: product or service	Are you responsible for: deciding how you do your own job	Importance: opportunity to learn new things
Aspects extent of innovation: product or service	Pearson Correlation	1	,159**	,144**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000
	N	2222	2216	2117
Are you responsible for: deciding how you do your own job	Pearson Correlation	,159**	1	,117**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000
	N	2216	2256	2153
Importance: opportunity to learn new things	Pearson Correlation	,144**	,117**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	
	N	2117	2153	2490

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

V matriki koeficientov korelacije izstopata pozitivna vrednosti obeh spremenljivk: priložnost za učenje novih stvari (0,144), kar pomeni, se z višanjem stopnje inovacij, povečuje tudi pomen vrednote, ki se nanaša na učenje ter odgovornost za delo (0,159). Kar pomeni, da se z večanjem ravni produktne oziroma storitvene inovacije povečuje odgovornost za odločanje o tem, kako zaposleni opravljajo svoje delo.

6.5 REZULTATI REGRESIJE – Slovenija

Tabela 6.16: Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.202 ^a	.041	.040	1.168

a. Predictors: (Constant), Apply to current work: opportunity to learn new things, Activities: Exchanging work-related knowledge with co-worker

b. Dependent Variable: innovation: product or service

Tabela model summary kaže, koliko variance odvisne spremenljivke (inovacije) se pojasni z vsemi

vplivi vsote neodvisnih spremenljiv skupaj. Ta odstotek predstavlja 4,1 %, ostalih 95,9 % pa je nepojasnjenih (merske napake, drugi vplivi).

Tabela 6.17: ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	145,416	2	72,708	53,285	,000 ^b
Residual	3411,288	2500	1,365		
Total	3556,703	2502			

a. Dependent Variable: Aspects extent of innovation: product or service

b. Predictors: (Constant), Importance: opportunity to learn new things, Are you responsible for: deciding how you do your own job

Tabela Anova kaže ali je regresijski model kot celota statistično značilen. Preučevani model je statistično značilen (sig=,000).

Tabela 6.18: Prikaz koeficientov

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,761	,177		9,943	,000
1 Are you responsible for: deciding how you do your own job	,222	,024	,178	9,087	,000
Importance: opportunity to learn new things	,142	,033	,084	4,254	,000

a. Dependent Variable: Aspects extent of innovation: product or service

Regresija za Slovenijo je pokazala pozitivno povezanost med vrednoto priložnost za učenje novih stvari in inovativnostjo na področju izdelkov. Prav tako se je pokazala pozitivna povezava med vrednotama odgovornost za samostojno odločanje o opravljanju dela in inovativnostjo na področju izdelkov.

6.6 REZULTATI REGRESIJE – NEMČIJA

Spremenljivke sem preverila tudi za Nemčijo, saj velja za inovativno državo.

Tabela 6.19: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.135 ^a	.018	.017	1.209

a. Predictors: (Constant), Apply to current work: opportunity to learn new things

Tabela model summary kaže, koliko variance odvisne spremenljivke (inovacije) se pojasni z vsemi vplivi vsote neodvisnih spremenljiv skupaj. Ta odstotek predstavlja 1,8 %, ostalih 98,2 % pa je nepojasnjenih (merske napake, drugi vplivi).

Tabela 6.20: ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,805	2	18,903	12,933	,000 ^b
	Residual	2050,673	1403	1,462		
	Total	2088,479	1405			

a. Dependent Variable: Aspects extent of innovation: product or service

b. Predictors: (Constant), Importance: opportunity to learn new things, Are you responsible for: deciding how you do your own job

Tabela Anova kaže ali je regresijski model kot celota statistično značilen. Preučevani model je statistično značilen (sig=,000).

Tabela 6.21: Prikaz koeficientov

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,996	,254		7,864	,000
	Are you responsible for: deciding how you do your own job	,131	,041	,084	3,163	,002
	Importance: opportunity to learn new things	,163	,044	,097	3,654	,000

Regresija za Nemčijo je pokazala pozitiven vpliv vrednote priložnost za učenje novih stvari, kar pomeni, da se z višanjem te vrednote viša tudi stopnja inovativnosti. Torej za Nemčijo velja, da so organizacije, katerih organizacijska kultura vrednoti učenje, bolj inovativne od tistih, ki jih ne. Prav tako se je pokazala pozitivna povezava med vrednotama odgovornost za samostojno odločanje o opravljanju dela in inovativnostjo na področju izdelkov.

6.7 REZULTATI REGRESIJE – FINSKA

Spremenljivke sem prav tako preverila tudi za Finsko, saj je po omenjenih raziskavah država, za katero je značilen izredno hiter razvoj izdelkov in storitev.

Tabela 6.22: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.201 ^a	.040	.040	1.058

a. Predictors: (Constant), Apply to current work: opportunity to learn new things

Tabela model summary kaže, koliko variance odvisne spremenljivke (inovacije) se pojasni z vsemi vplivi vsote neodvisnih spremenljiv skupaj. Ta odstotek predstavlja 4,0 %, ostalih 96 % pa je nepojasnjenih (merske napake, drugi vplivi).

Tabela 6.23: ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99,752	2	49,876	44,558	,000 ^b
	Residual	2364,048	2112	1,119		
	Total	2463,800	2114			

a. Dependent Variable: Aspects extent of innovation: product or service

b. Predictors: (Constant), Importance: opportunity to learn new things, Are you responsible for: deciding how you do your own job

Tabela Anova kaže ali je regresijski model kot celota statistično značilen. Preučevani model je statistično značilen (sig=,000).

Tabela 6.24: Prikaz koeficientov

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,658	,191		8,676	,000
1 Are you responsible for: deciding how you do your own job	,188	,028	,142	6,593	,000
Importance: opportunity to learn new things	,213	,036	,127	5,939	,000

a. Dependent Variable: Aspects extent of innovation: product or service

Regresija za Finsko je pokazala pozitiven vpliv vrednote priložnost za učenje novih stvari na inovacije, kar pomeni, da se z višanjem te vrednote viša tudi stopnja inovativnosti. Torej za Finsko velja, da so organizacije, katerih organizacijska kultura vrednosti učenje, bolj inovativne od tistih, ki jih ne. Prav tako se je pokazala pozitivna povezava med vrednotama odgovornost za samostojno odločanje o opravljanju dela in inovativnostjo na področju izdelkov.

6.8 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

V nadaljevanju bom preverila veljavnost hipoteze glede na rezultate izvedene regresije za Slovenijo, Nemčijo in Finsko ter naredila analizo in interpretacijo dobljenih rezultatov.

6.8.1 SLOVENIJA

H1: Organizacije, katerim je učenje ključna vrednota, imajo visoko raven inovativnosti.

Rezultati raziskave Hegesco so pokazali, da polovica anketirancev v Slovenija dela organizacijah, kjer je prisotna visoka oziroma zelo visoka raven inovacije produktov oziroma storitev. Priložnost za učenje novih stvari, kot pomembno vrednoto organizacije, je opredelilo 63 % vseh anketirancev, kar nakazuje na to, da se slovenske organizacije zavedajo pomena nenehnega učenja, s pomočjo katerega nastaja novo znanje in mogoče inovacije. Odgovornost za samostojno odločanje o temu, kako opraviti svoje delo, se je izkazala za zelo pogosto v slovenskih organizacijah, saj je 82 % vseh anketirancev opredelilo, da imajo visoko oziroma zelo visoko raven odgovornosti za samostojno opravljanje svojega dela, kar me je pozitivno presenetilo, saj sem pričakovala, da so slovenske

organizacije bolj rigidne kar se tiče samostojnosti in fleksibilnosti glede opravljanja dela.

Hipotezo za Slovenijo potrjujem, saj je regresija pokazala pozitiven vpliv priložnosti za učenje novih stvari na produktno oziroma storitveno inovacijo (0.159). Prav tako se je potrdila pozitivna povezava med samostojnim odločanjem, kako opravljati delo, in produktno oziroma storitveno inovacijo (0.248).

Zaradi pozitivne povezave med učenjem in stopnjo inovativnosti se morajo organizacije zavedati, da je učenje nujno za preživetje organizacij, še posebej v času, ko se vedno bolj kažejo negativni vplivi gospodarske recesije. Organizacije morajo v skladu s tem čim prej začeti s prenovo svojih organizacijskih kultur, ki naj kot svoje temeljne vrednote izpostavljajo zaposlene, znanje, nenehno učenje, kreativnost, toleriranje napak in omogočanje zaposlenim, da določen del delovnega časa namenijo aktivnostim, ki jih zanimajo in veselijo.

Kljub temu, da se stanje glede upravljanja znanja v Sloveniji izboljšuje, je to področje še vedno za ostalimi, svetovno vodilnimi državami. Anketa o izobraževanju odraslih v Sloveniji, ki so jo izvedli leta 2011, je za primer pokazala, da se je v Sloveniji izobraževalo zgolj 36 % vseh odraslih v starostni skupini 25-64 let. Obenem rezultati kažejo, da zanimanje za izobraževanje upada s starostjo, saj se je med 50 in 64 letom izobraževalo le 26 % vseh odraslih. Razlog, zakaj se več kot polovica anketirancev ni želela izobraževati je v tem, da izobraževanja za delo, ki ga opravljajo, ne potrebujejo (Statistični urad Republike Slovenije 2012). Takšno stanje kaže na to, da so spremembe na področju izobraževanja nujne, saj številne raziskave dokazujejo, da stalno izobraževanje pozitivno vpliva na inovativnost in konkurenčnost organizacij ter produktivnost zaposlenih. Zaposleni, ki se ne izobražujejo, ne ustvarjajo novega znanja, prav tako ne prihaja do nujno potrebnega prenosa znanja med zaposlenimi. Menim, da odgovornost za takšno stanje nosi vodstvo, ki znanja in učenja ne vzpostavlja kot temelj delovanja slovenskih organizacij. Do tega prihaja verjetno tudi zato, ker ni povezave med oddelki za upravljanje človeških virov in vodstvom. Tega bi se zaradi vedno večjega pomena človeškega kapitala morala zavedati vsaka organizacija, po drugi strani se spremembe na področju organizacijskega spreminjanja dogajajo prepočasi in ne sledijo globalnemu trendu.

6.8.2 NEMČIJA

Nemčija velja za inovativno državo, kar se je dodatno potrdilo s podatki raziskave Hegesco. Ta je namreč pokazala, da več kot 70 % vseh anketirancev dela v inovativnih organizacijah glede na izdelke in storitve. Prav tako je 75 % vseh anketirancev označilo, da delajo v organizacijah, kjer je

priložnost za učenje novih stvari obravnavana kot pomembna vrednota njihove organizacije. To pomeni, da nemške organizacije vključujejo organizacijsko kulturo v svoje delovanje in skozi njo spodbujajo učenje kot eno izmed temeljnih vrednot za njihovo uspešnost in konkurenčnost. Večina anketirancev (87 %) je potrdila tudi visoko raven samostojnega odločanja o temu, kako bodo opravili svoje delo, kar nakazuje na visoko fleksibilnost organizacij v Nemčiji in sledenje trendom, ki jih narekujejo spremembe v okolju.

Narejena analiza je pokazala pozitivno in močno povezanost med spremenljivkama raven inovativnosti in priložnostjo za učenje novih stvari, kot pomembno organizacijsko vrednoto (0,163), kot tudi med odgovornostjo za samostojno opravljanje dela in inovativnostjo (0,131), kar pomeni, da lahko hipotezo potrdim tudi na primeru Nemčije. Nemčija se tudi po evropski inovacijski lestvici uvršča med inovacijske voditeljice in obenem inovacije opredeljuje kot svojo najvišjo prioriteto, zaradi česar intenzivno vlaga v znanje in povezovanje med različnimi inštitucijami, kar kaže na njen odprt sistem inoviranja.

V primerjavi s Slovenijo se je za Nemčijo pokazala malo močnejša povezava med vrednoto priložnost za učenje novih stvari in inovativnostjo ter po drugi strani šibkejša povezava med odgovornostjo za samostojno opravljanje dela in stopnjo inovativnosti na področju izdelkov oziroma storitev. Šibkejša povezava med samostojnostjo dela in inovacijami v Nemčiji me je presenetila, saj sem glede na to, da je inovacijska voditeljica pričakovala, da bo ta povezava močnejša, sploh v primerjavi s Slovenijo, ki se uvršča med inovacijske sledilce.

6.8.3 FINSKA

Finska se po raziskavah narejenih v Evropski uniji uvršča med najbolj inovativne države, kar kažejo tudi podatki raziskave Hegesco, saj več kot 80 % vseh anketirancev dela v inovativnih organizacijah glede na izdelke in storitve. Prav tako je več kot 90 % vseh anketirancev označilo, da delajo v organizacijah, kjer je priložnost za učenje novih stvari pomembna vrednota njihove organizacije, kar kaže na to, da delajo v organizacijah, ki razvijajo in spodbujajo inovativno organizacijsko kulturo. Na inovativnost finskih organizacij kaže tudi podatek, da 87 % vseh anketirancev samostojno odloča, kako bodo opravili svoje delo.

Analiza je pokazala pozitivno in močno povezanost med spremenljivkama raven inovativnosti in priložnostjo za učenje novih stvari, kot pomembno organizacijsko vrednoto (0,213), kot tudi med odgovornostjo za samostojno opravljanje dela in inovativnostjo (0,188), kar pomeni, da lahko hipotezo

potrdim tudi na primeru Finske. Rezultati se skladajo s finskim položajem inovacijske voditeljice in njenim močnim osredotočanjem na inovacije skozi različne državne regulacije ter spodbude, predvsem na področju izobraževanja. Prednost Finske vidim predvsem v tem, da uspešno povezuje izobraževalne in gospodarske institucije, kar pomeni, da se poslužuje odprtega sistema inovacij, ki se osredotoča na iskanje znanja zunaj meja svoje organizacije, ki ga nato povezuje z znanjem, ki ga ima sama. Sodelovanje z univerzami je pomembno predvsem za radikalne inovacije, torej nove proizvode, zaradi česar je Finska lahko odličen zgled za ostale države.

V primerjavi s Slovenijo se je za Finsko pokazala močnejša povezava med vrednoto priložnost za učenje novih stvari in inovativnostjo ter po drugi strani malo šibkejša povezava med odgovornostjo za samostojno opravljanje dela in stopnjo inovativnosti na področju izdelkov oziroma storitev. Zaradi učinkovitosti finskega izobraževalnega sistema, sem predpostavljala, da bo povezava med priložnostjo za učenje novih stvari in inovativnostjo na Finskem najmočnejša, kar se je tudi pokazalo. Pozitivno presenečena pa sem, da ima samostojno opravljanje dela najmočnejši vpliv na inovacije v Sloveniji, ki se uvršča med inovacijske sledilce in se šele počasi zaveda pomembnosti posvečanja pozornosti inovacijam, spodbujanju izobraževanja ter ustvarjanju in prenosu znanja.

7 ZAKLJUČEK

Pomen inovacij postaja v današnjih organizacijskih okoljih vedno bolj pomemben. Vodstvo se namreč začinja zavedati, da inovacije ustvarjajo dolgoročne prednosti in pomembne premike v primerjavi s konkurenco. Inovativna organizacijska kultura, ki je uspešno vpeljana, tako zagotavlja pomembno konkurenčno prednost in lahko vodi do vodilnega položaja v industriji.

Učeče organizacije z oblikovanjem organizacijske kulture, ki spodbuja zaposlene h kritičnemu mišljenju in tveganju z novimi idejami ter z vrednotenjem njihovih prispevkov ustvarijo pogoje, v katerih se posamezniki stalno učijo in pridobljeno ter obstoječe znanje delijo med seboj. Omogočanje in zagotavljanje učenja svojim zaposlenim mora biti primarna naloga vsake učeče se organizacije, saj je dandanes znanje edina prednost pred vedno večjo konkurenco.

Sloveniji po raziskavi OECD-ja manjka poguma za inoviranje. Kot ključno pomanjkljivost opredeljujejo še šibko organizacijsko ureditev univerz in javnih raziskovalnih organizacij ter slabo pripravljenost na spreminjajoče se razmere. Kot njene prednosti navaja: dober izobraževalni sistem, kulturo raziskovanja in kreativnosti ter razvejano omrežje raziskovalnih ustanov (OECD 2012). Po

drugi strani ima Slovenija kar nekaj svetovno znanih, inovativnih podjetij, kot so: Pipistrel, Gorenje in Lek. Gospodarska zbornica (2012) obenem navaja podatek, da je dobra tretjina slovenskih podjetij uspešnih in konkurenčnih tako na domačem kot tudi tujih trgih, čeprav v času krize, kar jim uspeva s pomočjo urejene notranje inovacijske kulture, kateri primarni impulz daje vodstvo. Slovenija je zaradi zavedanja pomena inovativnosti, postavila inovacije za eno izmed svojih prioritiet v večini ključnih strateških dokumentov.

Jasno je, da je inovativnost odvisna od različnih dejavnikov in zornega kota, s katerega se preučevanja te lotevamo. V magistrski nalogi sem se posvetila organizacijskemu dejavniku, in sicer organizacijski kulturi. Na podlagi tega sem postavila hipotezo, da imajo organizacije, ki kot ključno organizacijsko vrednoto poudarjajo učenje, visoko raven inovativnosti. Hipotezo sem uspela potrditi na primeru treh držav, Slovenije, Nemčije in Finske.

Zaradi vedno večjega pomena človeških virov v organizaciji in s tem povezanega upravljanja znanja ter ustvarjanja ustrezne organizacijske kulture, se vedno več raziskovalcev zanima za raziskovanje tega področja. Nonaka in Takeuchi sta zagotovo ena izmed pomembnejših avtorjev na področju upravljanja znanja, saj sta s svojim delom pomembno prispevala k razumevanju tega pojava. Inovacijo vidita v tesni povezavi z znanjem, saj dokazujeta, da se inovacija pojavi, ko zaposleni svoje znanje delijo z organizacijo. Kar pomeni, da ustvarjajo skupno organizacijsko znanje, to pa je podlaga za ustvarjanje novega znanja in spoznanj. Inovacije so tako pomemben del vsake organizacije, zato jih morajo vključiti v svoje strategije in vsakodnevne prakse. Raziskava Hegesco je za Slovenijo pokazala, da zgolj 2 % anketirancev ni namenila nič časa izmenjavi znanja, ki je povezana z delom sodelavcev. Največ je tej aktivnosti namenilo pol ure (26,9 %) in eno uro dnevno (26,7 %), kar kaže na izboljšanje na temu področju, vendar je potrebno dodati, da je 68 % vseh anketirancev spadalo v skupino do 34 let, iz česar lahko sklepam, da mladi verjetno pogosteje delijo znanje med seboj.

Trenutna globalna ekonomska kriza ima močan vpliv na delovanje in odzivanje organizacij. Dejstvo je, da se s tem izzivom najlažje in najboljše soočajo tiste organizacije, ki so inovativne, saj jih odlikujejo prilagodljivost na spremembe, posledično hitra odzivnost in konkurenčnost. Kar dosegajo z vključenostjo vseh zaposlenih v vse nivoje organizacijskega delovanja, stalnim izobraževanjem in učenjem svojih zaposlenih ter s tem tudi celotne organizacije, odprto kulturo, ki spodbuja prost pretok informacij in neformalnimi organizacijskimi strukturami. Dejansko stanje, po drugi strani, kaže v večini organizacij ravno nasprotno, saj se te v negotovih, kriznih časih, pogosto odločajo za občutno zmanjševanje sredstev, namenjenih za izobraževanje. Slovenija je na primer v zadnjih dveh letih občutno znižala sredstva namenjena za izobraževanje. Finska je po drugi strani v letu 2011 proračun

za izobraževanje zvišala, v letu 2012 pa že zmanjšala. Države in organizacije pa bi se morale zavedati, da je izobraževanje ključno za prihodnost tako zaposlenih kot tudi organizacij in za dolgoročno trajnostno gospodarsko okrevanje.

Jasno je, da univerzalna formula za inovativnost ne obstaja, vendar kljub temu številne svetovne organizacije ustvarjajo nove, inovativne produkte in storitve. Ne vemo točno, kaj je ključen uspeh Appl, Googla, 3M. Zagotovo pa je res, da je vsem skupna inovativna organizacijska kultura, ki vrednoti svoje zaposlene in njihovo znanje. Spodbuja učenje in prenašanje znanja, namenja prosti čas aktivnostim, ki niso v vsakodnevnem naboru delovnih nalog zaposlenih. Tudi kreativni delovni prostori in za večino organizacij neobičajni načini medsebojnega povezovanja zaposlenih, kot so različni športi, debate ob kavi in podobno, prispevajo k uspehu. Skupna točka uspešnih podjetij je tudi zaposlovanje pravih ljudi. To ne zahteva nujno ljudi z določenimi delovnimi izkušnjami, temveč neobičajne ljudi, ki jih kot pravijo v Googlu, zanimajo nenavadne stvari in kot dodajajo pri Facebooku, imajo željo po raziskovanju in nenehnem učenju.

Teorija in praksa dokazujeta, da ne obstaja samo ena in edina sestavina, katere vključenost v organizacijske prakse bi vplivala na raven inovativnost. Dejavnikov je več, med seboj so si različni, povezovalni in odvisni od ljudi in panoge, v kateri organizacija posluje. Zato ni dovolj, da organizacije sprejmejo samo strategijo inoviranja, sisteme odločanja, postavijo cilje in vzpostavijo ustrezne komunikacijske kanale. Nujni predpogoj za njihov uspeh je, da motivirajo, razvijajo in vodijo sposobne ljudi (Christiansen 2000, 127). Inovacijsko aktivne organizacije v večini skrbno skrivajo svoje recepte za uspešnost, kar sama vidim kot napako, saj bi z deljenjem znanja, ki ga te imajo, lahko pomagale ostalim podjetjem, da bi delovala v isti smeri kot one.

Kot dober primer na področju upravljanja znanja se je po pregledu literature izkazala Finska, ki skrbi za povezavnost med univerzami, inštituti ter gospodarstvom, kar jim zagotavlja učinkovit prenos fizičnega znanja, ki ga imajo posamezniki, v konkretne delovne procese in obratno. Podobno kot tudi Nemčija se je lotila tudi systemskega pristopa k oblikovanju ustreznih podpornih politik, ki poleg inovacij vključujejo tudi izobraževalne strategije.

Vse tri obravnavane države so pokazale podobne rezultate tudi v narejeni raziskavi in tako potrdile začetno hipotezo, da organizacijska kultura vpliva na raven inovativnosti na področju izdelkov in storitev, saj se je pri vseh pokazala pozitivna povezava med izbranimi spremenljivkami. Analiza rezultatov kaže, da ima vrednota priložnost za učenje novih stvari najmočnejši vpliv na inovacije organizacij na področju izdelkov oziroma storitev na Finskem, kar je zaradi njihovega

učinkovitega izobraževalnega sistema, spodbujanja učenja in podpornih izobraževalnih strategij pričakovan rezultat. Po drugi strani se je, zanimivo, pokazalo, da je povezava med odgovornostjo za samostojno opravljanje dela in stopnjo inovacij najmočnejša v Sloveniji, kar me je pravzaprav presenetilo. Slovenija, kot tudi ostale države sledilke pri inovacijah, bi se lahko zgledovale iz uspešnih praks Finske.

Vodje običajno iščejo napake in šibke strani svojih zaposlenih, namesto da bi bili pozitivno naravnani in bi njihovo vodenje temeljilo na pohvalah, opažanju dobro opravljenega dela in spodbudah. Organizacije se morajo začeti zavedati, da so napake neizogiben pojav v procesu učenja. Svojim zaposlenim morajo dopustiti, da delajo napake, kar ustvarja usmeritev v učenje s poslušanjem, zaradi česar pride do inovacij naravno, samo od sebe (Pfeffer 2002, 102). Napake je potrebno priznati, se iz njih učiti in delati na njihovih izboljšavah. Zaposleni, ki nimajo nenehnega nadzora in se ne bojijo napak, so bolj motivirani in se pogosteje lotevajo raziskovanja novih, neznanih področij. Raziskave so potrdile tudi, da notranje motivirani zaposleni prispevajo največ k inovacijam, kar je značilno za organizacije, ki spodbujajo svoje zaposlene in jim dajejo svobodo za eksperimentiranje.

Steve Jobs, nekdanji generalni direktor Appla je verjel, da inovacije niso odvisne od tega, koliko denarja organizacija namenja vlaganju v raziskave in razvoj. Za primer je izpostavil primer, da je v času, ko je Apple razvil nov računalnik Mac, podjetje IBM namenjalo vlaganju v raziskave in razvoj stokrat več denarja kot Apple. Zato je poudarjal, da inovacije niso odvisne od denarja, temveč od ljudi, ki jih organizacija ima, kako so vodeni in koliko odnesejo od tega. Zaposleni so torej tisti, ki s svojo sposobnostjo učenja, spreminjanja in inovativnostjo ter motivacijo, zagotavljajo dolgoročno preživetje organizacije (Choo in Bontis 2002, 628).

Zaključila bi z ugotovitvijo, da bodo najuspešnejše inovacijsko aktivne organizacije tiste, ki svoje energije ne bodo usmerjale preprosto na produktne in tehnološke inovacije. Temveč tiste, ki bodo uspele vzpostaviti takšno inovativno organizacijsko okolje, kjer bodo inovacije nastajale s pomočjo podporne organizacijske kulture, ki bo energija za uspeh in pot do uspešne prihodnosti. Številne raziskave, ki so jih izvedli strokovnjaki s področja upravljanja znanja in Hegesco raziskava za Slovenijo, Nemčijo in Finsko, so pokazale, da je vidik organizacijske kulture pomemben za organizacije, zato jo morajo vključevati v svoje strategije in jo podpirati na vseh nivojih.

Organizacijska kultura, ki vrednoti znanje, je namreč temelj učeče se organizacije in pogoj za uspeh v družbi znanja, prav tako pa organizacijam omogoča konkurenčnost in posledično preživetje v zelo turbulentnem okolju. Organizacije se morajo zato čim prej zavedati pozitivnih učinkov in nujnosti

vlaganj v izobraževanje svojih zaposlenih, saj jih bodo v nasprotnem primeru inovativno usmerjene učeče se organizacije prehitele in jih čez čas zrinile s trga.

8 LITERATURA

1. 3M. 2002. *A century of innovation: The 3M story*. Dostopno prek: http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?77777XxamfIVO&Wwo_Pw5_W7HYxTHfxajYv7HYv7H777777-- (12. oktober 2012).
2. Adler, Paul. 2001. Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organizational science* 12 (2): 215–234.
3. Ahmed, Pervaiz. 1998. Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management* 1 (1): 30–43.
4. Al-Hawamdeh, Suliman. 2002. Knowledge management: re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information research* 8 (1): 143.
5. Amabile, Teresa. 1998. How to kill creativity. *Harvard business review* 9/10: 77–87.
6. Angle, H. 1989. Psychology in organizational innovation. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, ur. Van de Ven, Angle in Poole. New York: Harper and Row.
7. Andriopoulos, Constantine in Patrick, Dawson. 2009. *Managing Change, Creativity and Innovation*. Lon Angeles, Sage Publications.
8. Armstrong, Michael. 2005. *A handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page.
9. Avolio, Bruce, William Gardner, Fred Walumbwa, Fred Luthans in Douglas May. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior. *The leadership quarterly* 15 (6): 315–338.
10. Bauernschuster, Stefan, Oliver Falck in Stephan Hebllich. 2008. The impact of continuous training on a firm's innovations. *Industrial organization* (24): 1–32.
11. Bešter, Janez in Nika Murovec. 2010. *Spremljanje inovativnih slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
12. Bigliardi, Barbara, Alberto Ivo Dormio, Francesco Galati in Giovanni Schiuma. 2012. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *The journal of information and knowledge management system* 42 (1): 36–51.
13. Brown, Andrew. 1998. *Organizational culture*. London: Pitman Publishing.
14. Byrd, Jacqueline in Paul Lockwood Brown. 2003. *The innovation equation: building creativity and risk-taking in your organization. The practicing organization development series*. San Francisco: John Wiley and Sons.
15. Cameron, Kim in Robert Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Reading mass.

16. Carneiro, Alberto. 2008. When leadership means more innovation and development. *Business strategy series* 9 (4): 176–184.
17. Chang, Su Chao in Ming Shing Lee. 2007. The effects of organizational culture and knowledge management mechanism on organizational innovation: an empirical study in Taiwan. *The business review* 7 (1): 295–301.
18. Chesbrough, Henry. 2003a. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review* 45 (3): 35–41.
19. Chesbrough, Henry. 2003b. *Open innovation: the new perspective for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Review.
20. Choo, Chun Wei in Nick Bontis. 2002. Knowledge, Intellectual capital and strategy. V *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, ur. Choo, Chun Wei in Nick Bontis, 3–19. New York: Oxford university press.
21. Christiansen, James A. 2000. *Building the innovative organization; management system that encourage innovation*. London: MacMilan.
22. Christensen, Clayton in Michael E. Raynor. 2003. *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School.
23. Corso, Mariano in Sara Pavesi. 2000. How management can foster continuous product innovation. *Integrated Manufacturing Systems* 11 (3): 199–211.
24. Darroch, Jenny. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management* 9 (3): 101–115.
25. Darroch, Jenny in Rod McNaughton. 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital* 3 (3): 210–222.
26. Davenport, T. H. in L. Prusak. 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.
27. Davila, Tony, Marc J. Epstein in Robert D. Shelton. 2007. *The Creative Enterprise: Culture*. Wesport: Praeger Publishers, Greenwood Publishing Group.
28. Deetz, S, S. Tracy in J. Simpson. 1999. *Leading organizations thought transition: Communication and cultural change*. Thousand Oaks: Sage.
29. De Long, David in Liam Fahey. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of management executive* 14 (4): 113–127.
30. Demirbas, Dilek, Javed Hussain in Harry Matley. 2012. Owner-managers perception of barriers to innovation: empirical evidence from Turkish SMEs. *Journal of small business and enterprise development* 18 (4): 764–780.
31. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.

32. Dixon, Nancy. 2000. *Common knowledge. How companies thrive by sharing what they know.* Boston: Harvard business review.
33. Dobni, Brooke. 2008. Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management* 11 (4): 539–559.
34. Donate, Mario Javier in Fatima Guadamillas. 2011. Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of knowledge management* 15 (6): 890–914.
35. Drucker, Peter. 1993. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles.* New York: Harper Business.
36. Drucker, Peter. 1999. Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California management review* 41 (2): 79–105.
37. Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju.* Ljubljana, GV Založba.
38. Dul, Jan, Canan Ceylan in Ferdinand Jaspers. 2011. Knowledge workers creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management* 50 (6): 715–734.
39. Ellestrom, Eric. 2010. Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of workplace learning* 22 (1): 27–40.
40. Elmquist, Maria, Tobias Fredberg in Susanne Ollila. 2009. Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management* 12 (3): 326–345.
41. Ensor, J., A. Pirrie in C. Band. 2006. Creativity work environment: do UK advertising companies have one? *European journal of innovation management* 9 (3): 258–268.
42. Evropska komisija. 2010. *Analysis of innovation drivers and barriers in support of better policies. Economic and market intelligence on innovation.* Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/proinno/innovation-intelligence-study-1_en.pdf (28. avgust 2013).
43. Evropska komisija. 2011. *Stanje Unije inovacij 2011, poročilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij.* Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0849:FIN:sl:PDF> (10. december 2012).
44. Evropska komisija. 2012. *Evropa inovacij.* Dostopno prek: http://ec.europa.eu/news/science/120208_sl.htm (20. november 2012).
45. European commission. 2013. *Innovation Union Scoreboard 2013.* Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf (28. avgust 2013).
46. Eurostat. 2012. *R&D expenditure.* Dostopno prek: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/R_%26_D_expenditure (28. avgust 2013).
47. Eurostat. 2013. *Seventh Community Innovation Survey.* Dostopno prek:

- epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/9-11012013-AP/ (28. avgust 2013).
48. Executive office of the President. 2009. *A strategy for American innovation: driving towards sustainable growth and quality jobs*. Dostopno prek: http://www.whitehouse.gov/assets/documents/SEPT_20__Innovation_Whitepaper_FINAL.pdf (12. december 2012).
 49. Fernandez, Sergio in David Pitts. 2011. Understanding employee motivation to innovate. *The Australian journal of public administration* 70 (2): 202–222.
 50. Flynn, Dooley, O’Sullivan in Cormican. Idea management for organizational innovation. *International journal of innovation management* 7 (4): 417–442.
 51. Forrester, Rosalind. 2000. Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of business research* 47: 35–45.
 52. Freeman, Christopher in Luc Soete. 1997. *The economics of industrial revolution*. Cambridge, MIT Press.
 53. Frell, Mark. 2000. Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International small business journal* 18 (2): 60–80.
 54. Garvin. 2000. *Learning in action. A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard business school press.
 55. George, William. 2007. Authentic Leaders. *Leadership excellence* 24 (9): 1120–1145.
 56. Gloet, Marianna in Mile Terzioski. 2004. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of manufacturing technology management* 15 (5): 402–409.
 57. Godin, Benoit. 2009. National innovation system: the system approach in historical perspective. *Science technology human values* 34 (2): 476–501.
 58. Google. *O podjetju*. Dostopno prek: <http://www.google.com/about/company/philosophy/> (14. december 2012).
 59. Gospodarska zbornica Slovenije. 2012. *Inovativna Slovenska podjetja*. Dostopno prek: <http://www.inogzs.si/cd/inovacije/6.html> (12. december 2012).
 60. Gupta, Jatinder in Sushil Sharma. 2004. *Creating knowledge based organizations*. Hershey, Idea group publishing.
 61. Hackett, B. 2002. *Beyond knowledge management: New ways to work. The strategic management of intellectual capital and knowledge organization*. New York: Oxford University Press.
 62. Harvard Business Essentials. 2003. *Managing creativity and innovation*. Harvard: Harvard Business School Publishing.

63. Hassanien, Ahmed and Dale C. 2012. Drivers and Barriers of New Product Development and Innovation in Event Venues: A Multiple Case Study. *Journal of Facilities Management*, 10 (1): 7–92.
64. Henry, Jane in David Walker. 1991. *Managing innovation*. London: Sage Publications.
65. *Hegesco*. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org> (11. november 2012).
66. Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
67. Ho, Li-An. 2011. Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial management and data systems* 111 (1): 113–131.
68. Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede in Michael Minkov. 1997. *Culture and organizations: software and mind*. New York: McGraw.
69. Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Thousand Oaks: Sage Publications.
70. Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. San Francisco: Sage Publications. Hong, Jon-Chao in Chia-Ling Kuo. 1999. Knowledge management in the learning organization. *Leadership and organization development journal* 20 (4): 207–215.
71. Huston, Larry in Nabil Sakkab. 2006. Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard business review* 85 (3): 58–66.
72. Industrial College of Armed Forces. 1997. *Strategic leadership and decision making: preparing senior executives for the 21st century*. Washington: National Defense University.
73. Ismail, Meriam. 2005. Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership and organization development journal* 26 (8): 639–654.
74. Jackson, Sue in Suzanne Hincliffe. 1999. Improving organizational culture through innovative development programmes. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 12 (4): 143–148.
75. Jashapara, Ashok. 2004. *Knowledge management, an integrated approach*. Harlow: Prentice Hall.
76. Jimenez, Daniel in Raquel Sanz-Valle. 2005. Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International journal of manpower* 26 (4): 364–381.
77. Jensen, Susan in Fred Luthans. 2006. Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees attitudes. *Leadership and organizational development journal* 27 (8): 646–666.
78. Johannessen, Jon-Arild in Bjorn Olsen. 2011. What creates innovation in a globalized knowledge economy? *Kybernetes* 40 (9/10): 1395–1421.
79. Kanter, Rosabeth, John Kao in Fred Wiersema. 1997. *Innovation. Breakthrough thinking at 3M, Dupont, GE, Pfizer and Rubbermaid*. New York: Harper Business.

80. Kanter, Rosabeth. 1998. When a thousand flows bloom: structural, collective and social conditions for innovation. *Research in organizational behaviour* 10: 123–167.
81. Kao, Shu-Chen, ChienHsing Wu in Ping-Chieh Su. 2011. Which mode is better for knowledge creation? *Management decision* 47 (7): 1037–1060.
82. Kelley, Tom in Jonathan Littman. 2006. *The ten faces of innovation: strategies for heightening creativity*. London, Profile books.
83. Khazauchi, Shalini, Marianne Lewis in Kenneth Boyer. 2007. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. *Journal of operation management* (25): 871–884.
84. Knight, K. E. 1976. A descriptive model of the intra-term innovation. *Journal of Business* 40: 478–496.
85. Kohn, Alfie. 1993. Why incentives plans cannot work. *Harvard business review* 9 (10): 1–11.
86. Larsen, Povl in Alan Lewis. 2007. How award winning SMEs manage the barriers to innovation. *Creativity and innovation management* 16 (2): 142–151.
87. Leavy, Brian. 2005. A leader's guide to creativity in innovation. *Strategy and leadership* 33 (4): 38–45.
88. Lee, Sang M., Taewon Hwang in Donghyun Choi. 2012. Open innovation in the public sector of leading countries. *Management decisions* 50 (1): 147–162.
89. Lewin, Arie in Kim Jisung. 2004. The nation-state and culture as influence on organizational change and innovation. V *Handbook of organizational change and innovation*, ur. Poole, Marshall Scott in Andrew, Wan der Wan, 324–336. New York: Oxford University Press.
90. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper, Fakulteta za management.
91. Loewe, P. in J. Dominiquini. 2006. Overcoming the barriers to effective innovations. *Strategy and leadership* 34 (1): 24–31.
92. London, Manuel. 2013. Generative learning in Web 2.0 environments. *Journal of management development* 32 (7): 73–95.
93. Lorenz, Edward. 2011. Do labour markets and educational training systems matter for innovation outcomes? A multi-lever analysis for the EU-27. *Science and public policy* 38 (9): 174–179.
94. Lovelock, C. 1996. *Services marketing*. London, Prentice Hall.
95. Lundval, Bengt-Ake in Bjorn Johnson. 1994. The learning economy. *Journal of industrial studies* 1 (2): 23–42.
96. Martins, E. in F. Terblanche. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.

97. May, Matthew E. 2007. *The elegant solution. Toyota's formula for mastering innovation*. New York: Free Press.
98. Merrill, Peter. 2008. *Innovation generation: creating an innovation process and an innovative culture*. Milwaukee: American society for quality.
99. Minbaeva, Dana, Kristina Makela in Larissa Rabbiosi. 2012. Linking HRM and knowledge transfer via individual level mechanism. *Human resource management* 51 (3): 387–405.
100. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. 2010. *Analiza nacionalnega raziskovalnega programa 2006–2010 in ocena izvajanja nacionalnega programa visokega šolstva*. Dostopno prek: http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/visoko_solstvo/Analiza_NRRP_in_NPVS.pdf (13. november 2012).
101. Morton, Sue in Neil Burns. 2010. Understanding and overcoming resistance to innovation. V *Creating wealth from knowledge*, ur. John Bessant in Tim Venables, 251–272. London: Edward Elgar publishing London.
102. Murat Al, Ilker in Birdogan Baki. 2011. Antecedents and performance impacts of product versus process innovation. *European journal of innovation management* 14 (2): 172–206.
103. Mtiki, Yoram in Ram Herstein. 2007. Innovative training in designing corporate identity. *Industrial and commercial training* 39 (3): 174–179.
104. Naranjo Valencia, Julia, Raquel Sanz Valle in Janiel Jimenez. 2010. Organizational culture as determinant of product innovation. *European journal of innovation management* 13 (4): 466–480.
105. Naranjo Valencia, Julia, Raquel Sanz Valle in Janiel Jimenez. 2011. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management decision* 49 (1): 55–72.
106. Nelson, R. 1993. *National innovation system: a comparative analysis*. Oxford: Oxford university press.
107. Nemeth, Charlan Jeanne. 1997. Managing innovation when less is more. *California management review* 40 (1): 59–74.
108. Neyens, Inge, Dries Faems in Luc Sels. 2000. The impact of continuous and discontinuous alliance on startup innovation performance. *International journal of technology management* 52 (3-4): 392–410.
109. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University.
110. Nonaka, Ikujiro, Johan von Krogh in Sven Voelpl. 2006. Organization knowledge creation theory: evolution paths and future advances. *Organization studies* 27 (8): 1179–1208.
111. Obendhain, Alice in William Johnson. 2004. Product and process innovation in service

- organization: the influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of applied management and entrepreneurship* 9 (3): 91–113.
112. OECD. 1997. *The knowledge based economy*. Pariz, Organization for economic cooperation and development.
 113. OECD. 2000. *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/3/30/1918307.pdf> (10. december 2012).
 114. OECD. 2004. *Lifelong learning. Policy Brief*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/29478789.pdf> (11. december 2012).
 115. OECD. 2005. *Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3Rd edition*. Dostopno prek: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9205111e.pdf> (28. avgust 2013).
 116. OECD. 2010. *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Key findings*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf> (12. marec 2013).
 117. OECD. 2012. *Reviews of innovation policy: Slovenia 2012*. Dostopno prek: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-slovenia-2012_9789264167407-en (13. januar 2013).
 118. Office of personnel management. 2012. *OPM's innovation lab*. Washington DC: nterno gradivo.
 119. Office of personnel management. 2013. *OPM's mission and strategic goals*. Dostopno prek: www.opm.gov/gpra/opmgpra/par2002/mda/mission.asp (11. januar 2013).
 120. Oltra, Victor in Joaquin Alegre. 2011. Explaining the linke between human resource practices and innovation performance. *HRM practices, innovation and learning*. 4: 1–16.
 121. Ortt, Roland in Patrick van der Duin. 2008. The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of innovation management* 11 (4): 522–538.
 122. Packard, David. 1995. *The HP way: how Bill Hewlett and I built our company*. New York: Harper Collins Publisher.
 123. Parker, Martin. 2000. *Organizational culture and identity*. London, Sage Publications.
 124. Penger, Sandra in Vlado Dimovski. 2006. Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa* 43(3/4): 427–445.
 125. Pfeffer, Jeffrey. 2002. To build a culture of innovation, avoid conventional management wisdom. V *Leading for innovation and organizing for results*, ur Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith in Iaia Sommerville, 95–105. San Francisco: Jossey-Bass.
 126. Phillis, James Jr., Kriss Deiglmeier in Dale T. Miller. 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford social innovation review* 6 (4): 34–43.

127. Pravilnik o vodenju evidence subjektov inovativnega okolja. Ur. l. RS 25/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=85421> (13. november 2012).
128. Quinn, James Brian. 1985. Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review* (5): 73–84.
129. Rajković, Tanja. 2011. *Innovation Strategies in New Product Development*. Frankfurt, Peter Lang Pub.
130. Ramladd, Sunil. 2004. A review of employee motivation theories and their implication for employee retention within organization. *Journal of American academy business* 1 (2): 52–6.
131. *Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020* (ReRIS11-20). Ur. l. RS 43/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=103975> (11. november 2012).
132. Rowley, Jennifer, Anahita Beregheh in Sally Sambrook. 2001. Towards an innovation-type mapping tool. *Management decisions* 49 (1): 73–86.
133. Sarri, Katerina, Ioannis Bakouros in Eugenia Petridou. 2010. Entrepreneur of creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training* 34 (4): 270–288.
134. Schein, Edgar. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
135. Schumpeter, Joseph. 1951. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
136. Senge, Peter. 1990. *The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
137. Sharifirad, Mohammad Sadegh in Vadih Ataei. 2012. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationship between constructs. *Leadership and development journal* 33 (5): 494–517.
138. Stare, Metka in Maja Bučar. 2007. Inovacije v storitvah – možnost slovenskih akterjev v EU? *IB revija* 41 (3-4): 27–39.
139. Statistični urad Republike Slovenije. 2009. *Anketa o izobraževanju odraslih 2011, Slovenija*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4896 (28. avgust 2013).
140. Statistični urad Republike Slovenije. 2012. *Inovacijska dejavnost v predelovanih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2008-2010*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=4692 (28. avgust 2013).
141. Steers, Richard, Richard Mowday in Debra Shapiro. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of management review* 29 (3): 379–387.
142. Stelle, John in Mike Murray. 2004. Creating, supporting and sustaining a culture of

- innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management* 11 (5): 316–322.
143. Stres, Špela, Marjeta Trobec in France Podobnik. 2009. *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje konkurenčnosti in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
144. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 199–211.
145. Svetlik, Ivan in Eleni-Stavrov Costa. 2007. Connecting human resource management and knowledge management. *International journal of manpower* 28 (3/4): 197–206.
146. Tidd, Joseph, John Bessant in Krith Pavitt. 2001. *Managing knowledge: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
147. Toyota. 2012. *Inovacije in inteligenca v vsakem milimetru*. Ljubljana: interno gradivo.
148. Wang, Dong, Su Zgongfeng in Yang Dongtao. 2010. Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of knowledge management* 15 (3): 363–374.
149. Weerawardena, Jay, Aaron O'Cass. 2005. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research* 59: 37–45.
150. Wilson, T. D. 2002. The nonsense of “knowledge management”. *Information research* 8 (1): 1–33.
151. Vukasinović Žontar, Maja. 2004. Motivacija zaposlenih – finančne in nefinančne spodbude. *Motivacija kompetence in plača zaposlenih*, ur. Kejzar, Ivan, Peter Mlakar in Roman Cvetko, 74–88.