

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Bijuklič

***Organizacijska kultura, struktura in organizacijsko okolje kot dejavniki
inovativnosti organizacij v Sloveniji***

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Bijuklič

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

***Organizacijska kultura, struktura in organizacijsko okolje kot dejavniki
inovativnosti organizacij v Sloveniji***

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvala

... mentoriciizr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za pomoč in usmeritve pri pisanju magistrskega dela. Strokovnost in izredno poznavanje področja me je navdihnilo in vodilo skozi raziskovanje.

... moji družini za skrb in pomoč pri vsem, kar počnem.

... ter mojemu Marku za iskreno podporo in spodbudo vedno in povsod. Rada te imam!

Organizacijska kultura, struktura in organizacijsko okolje kot dejavniki inovativnosti organizacij v Sloveniji

V preteklosti so se mnogi avtorji že ukvarjali z raziskovanjem spodbud ekonomske rasti in skušali ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na inovativnost organizacij. Spraševali so se, ali na rast vpliva uravnotežen trg, ali pa nanjo bolj vpliva kreativna destrukcija, mogoče monopolni položaj, tehnologija, ali pa razlog leži povsem drugje. Po drugi strani pa so se pojavili tudi raziskovalci in teoretiki, ki so nase opozorili preko socioloških teorij inovativnosti in zagovarjali večjo vlogo posameznikov ter odnosov med njimi, ki tvorijo močno inovacijsko organizacijsko kulturo. Naše raziskovanje tako temelji na diskusiji obeh pogledov, preko katere ugotavljamo, kateri so tisti dejavniki v slovenskih organizacijah, ki vplivajo na njihovo inovativnost. Nekateri svetovni raziskovalci so se s tem vprašanjem že ukvarjali in verjeli, da poznavanje teh dejavnikov organizacijam omogoča ustvarjanje konkurenčne prednosti, zato menimo, da bi bilo zanimivo na tem področju narediti dodatno raziskavo in preveriti, kateri so tisti dejavniki, ki spodbujajo inovativnost slovenskih organizacij. Menimo, da je problem v današnjem času precej aktualen, zato smo pripravili pregled osnovnih pojmov, teorij inovativnosti ter pregled literature na področju dejavnikov inovativnosti ter pripravili hipoteze za empirični del. Ugotovili smo, da je najpomembnejši dejavnik, ki tudi najbolj vpliva na inovativnost organizacij v Sloveniji, organizacijska kultura. Prav tako imajo pozitiven vpliv delovanje organizacije v zasebnem sektorju ter njena konkurenca in povpraševanje na trgu. Ti rezultati nam dajejo globlji vpogled v dejavnike, na katere lahko organizacije (vsaj delno) vplivajo same, na tej podlagi pa lahko pridobijo konkurenčno prednost ter pomagajo slovenskemu gospodarstvu k izhodu iz krize.

Ključne besede: inovativnost, inovacije, teorije inovativnosti, organizacijska kultura, organizacijsko okolje, organizacijska struktura.

Organizational culture, structure and environment as the factors of innovation ratio of Slovenian Companies

In the past there were researchers who dealt with theories of economic growth and tried to find out what are the factors that cause innovations in organizations. They questioned themselves whether it is the balanced market or is it creative destruction, monopolism, technology or at the end any other factor. On the other hand there were also researchers who tried to develop social innovation theories and argued that the most important thing is to have a look at the people in organizations and their relationships which form strong innovative organizational culture. So our part in this discussion is based on developed theories to find out what are the main factors that influence organization's innovation in Slovenia. Some researchers already dealt with it and they believed this was important to find out how organizations can gain competitive advantage and be ahead of competitors. So we thought it would be interesting to make another research in this field to get an idea what factors influence innovations in Slovenian organizations so they have the tool in their hands to get out of the economic crisis. This is a popular topic in these times and what we did was the overview of some basic concepts and ideas of innovations, theories overview and literature review on factors that could influence innovations and based on that we also prepared some hypotheses where we found out that organizational culture is the main factor while private sector, competitors and demand also have a positive impact on innovations in organizations. These results now give us a deeper knowledge on factors which organizations can (to some point) influence by themselves. Based on that knowledge organizations could create their own tools to gain competitive advantage and get Slovenian economy out of the crisis.

Key words: innovation, innovations, innovation theories, organizational culture, organizational environment, organizational structure.

Kazalo vsebine

1	Uvod in raziskovalno vprašanje	9
2	Metode raziskovanja	11
3	Opredelitev osnovnih pojmov	12
3.1	Inovacije	12
3.1.1	Vrste inovacij	14
3.1.2	Inovacijski proces	15
3.2	Inovativnost	15
3.2.1	Upravljanje inovativnosti	16
3.2.2	Inovativna organizacija	16
3.2.3	Inoviranje	18
3.2.4	Inovacijsko vedenje zaposlenih	18
3.3	Inovacijska aktivnost organizacije	20
3.3.1	Inovacijska strategija	21
3.4	Inovacijska sposobnost države	24
3.4.1	Inovacijska politika države	24
3.4.2	Nacionalni inovacijski sistem	25
4	Teorije ekonomske rasti in inovativnosti	26
4.1	Ekonomске teorije inovativnosti	27
4.2	Sociološke teorije inovativnosti	31
4.3	Strateška teorija inovativnosti	31
5	Makro analiza inovativnosti	33
6	Pregled dejavnikov inovativnosti organizacij	36
6.1	Pregled makroekonomskih dejavnikov inovativnosti organizacij	36
6.2	Pregled mikroekonomskih dejavnikov inovativnosti organizacij	37
6.2.1	Organizacijska kultura	38
6.2.1.1	Vedenje	41
6.2.1.2	Kompetence	42
6.2.1.3	Izobraževanje in usposabljanje	42
6.2.2	Organizacijska struktura	43

6.2.2.1	Velikost organizacije.....	48
6.2.2.2	Sektor.....	51
6.2.3	Organizacijsko okolje.....	53
6.2.3.1	Konkurenca.....	54
6.2.3.2	Povpraševanje.....	55
7	Operacionalizacija in hipoteze.....	56
8	Empirični del.....	60
8.1	Podatki.....	60
8.2	Spremenljivke.....	63
8.3	Metode.....	85
8.4	Rezultati.....	85
8.5	Interpretacija in refleksija hipotez.....	87
9	Ugotovitve.....	89
10	Sklep.....	91
11	Literatura.....	93

Kazalo slik

Slika 3.1:	Model dejavnikov inovativne organizacije.....	17
Slika 7.2:	Raziskovalni model: Vpliv neodvisnih spremenljivk <i>Organizacijska kultura</i> , <i>Organizacijska struktura</i> in <i>Organizacijsko okolje</i> na odvisno spremenljivko <i>Inovativnost</i> <i>organizacije</i>	57

Kazalo tabel

Tabela 8.1:	Porazdelitev sodelujočih po spolu.....	61
Tabela 8.2:	Prikaz sodelujočih glede na najnižjo in najvišjo starost.....	61
Tabela 8.3:	Starostna struktura sodelujočih po spolu.....	62
Tabela 8.4:	Porazdelitev ravni inovativnosti na področju izdelkov ali storitev.....	63

Tabela 8.5: Porazdelitev ravni inovativnosti na področju tehnologij, orodij ali instrumentov.....	64
Tabela 8.6: Porazdelitev ravni inovativnosti na področju znanja ali metod	66
Tabela 8.7: Prikaz korelacij med spremenljivkami Inovativnost_Izdelki, Inovativnost_Tehnologija in Inovativnost_Metode	67
Tabela 8.8: Porazdelitev indikatorja <i>Sposobnost učinkovitega pogajanja</i>	69
Tabela 8.9: Porazdelitev indikatorja <i>Sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi</i>	70
Tabela 8.10: Porazdelitev indikatorja <i>Sposobnost iskanja novih idej in rešitev</i>	71
Tabela 8.11: Porazdelitev indikatorja <i>Sposobnost sodelovanja z ljudmi iz drugih kulturnih okolij</i>	73
Tabela 8.12: Porazdelitev indikatorja <i>Prevzemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije</i>	74
Tabela 8.13: Komunalitete indikatorjev odvisne spremenljivke <i>Organizacijska kultura</i>	76
Tabela 8.14: Delež pojasnjene variance.....	76
Tabela 8.15: Prikaz korelacij med spremenljivkami in komponento	77
Tabela 8.16: Prikaz nove spremenljivke <i>Organizacijska kultura</i>	78
Tabela 8.17: Porazdelitev indikatorja <i>Velikost organizacije</i>	79
Tabela 8.18: Porazdelitev indikatorja <i>Sektor</i>	81
Tabela 8.19: Porazdelitev spremenljivke <i>Konkurenca</i>	82
Tabela 8.20: Porazdelitev spremenljivke <i>Povpraševanje</i>	83
Tabela 8.21: Spremenljivke, vključene v regresijsko analizo.....	85
Tabela 8.22: Delež pojasnjene variance modela.....	85
Tabela 8.23: »F-test« oz. ANOVA	86
Tabela 8.24: Regresijski koeficienti spremenljivke <i>Inovativnost</i>	87

Kazalo grafov

Graf 8.1: Grafični prikaz sodelujočih po spolu.....	61
Graf 8.2: Grafični prikaz porazdelitve starosti sodelujočih	62
Graf 8.3: Grafični prikaz porazdelitve ravni inovativnosti na področju izdelkov ali storitev	64
Graf 8.4: Grafični prikaz porazdelitve ravni inovativnosti na področju tehnologij, orodij ali instrumentov	65
Graf 8.5: Grafični prikaz porazdelitve ravni inovativnosti na področju znanja ali metod	66

Graf 8.6: Grafični prikaz porazdelitve nove spremenljivke <i>Inovativnost</i>	68
Graf 8.7: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja <i>Sposobnost učinkovitega pogajanja</i>	69
Graf 8.8: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja <i>Sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi</i> .	71
Graf 8.9: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja <i>Sposobnost iskanja novih idej in rešitev</i>	72
Graf 8.10: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja <i>Sposobnost sodelovanja z ljudmi iz drugih kulturnih okolij</i>	73
Graf 8.11: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja <i>Prezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije</i>	75
Graf 8.12: »Scree« diagram komponent	77
Graf 8.13: Grafični prikaz porazdelitve nove spremenljivke <i>Organizacijska kultura</i>	78
Graf 8.14: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja <i>Velikost organizacije</i>	80
Graf 8.15: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja <i>Sektor</i>	81
Graf 8.16: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke <i>Konkurenca</i>	82
Graf 8.17: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke <i>Povpraševanje</i>	84

1 Uvod in raziskovalno vprašanje

Inovativnost organizacij ni pojem, ki bi ga danes preučevali na novo. Na to temo je bilo raziskanega in napisanega že veliko, marsikateri zgodovinsko pomembni teoretiki so že prišli do pomembnih zaključkov. Danes vemo, da je poleg zgodovinsko pomembnih prelomnic na področju ekonomskega in tehnološkega razvoja tu še močno tržno naravnana ekonomija, ki sili organizacije v globalno poslovanje, vedno večja je konkurenca na trgu, okolje je nestabilno in kompleksno, razvoj novih tehnologij je pospešen, razlike v standardih življenja postajajo vse večje, spreminja pa se tudi struktura delovne sile. Zato danes organizacije na vse te spremembe odgovarjajo z inovacijami – tako v izdelkih kot procesih in organizacijskih strukturah. Poleg raziskovanja ekonomskih vzvodov za inovativnost organizacij se vedno več ukvarjamo tudi s psihologijo in sociologijo, kjer proučujemo posameznika, skupino, odnose, kulturo ter življenje v sodobni družbi. Vse bolj se posvečamo človeku in njegovi vlogi v organizacijah, ki so se v času urbanizacije in industrializacije ter v času vzpona kapitalizma prilagodile in spremenile svoje modele ravnanja z ljudmi.

Ker konkurenca in povpraševanje na trgu silita organizacije v inovativnost, še posebej pomembna postaja jasna inovacijska strategija organizacije pa tudi inovacijska politika države in njen inovacijski sistem, ki organizacijam omogoča obstoj, razvoj ter rast. Nacionalni inovacijski sistemi, ki predstavljajo značilnosti gospodarstev posameznih držav in ki vplivajo na inovativnost samih organizacij, so se zaradi svetovne krize gospodarstva spremenili. Kriza svetovnega gospodarstva, ki se je pričela septembra 2008, je namreč povzročila veliko negativnih posledic. OECD za področje inovativnosti organizacij in gospodarstva posameznih držav na podlagi teh sprememb poroča, da je proizvodnja večine podjetij zaradi zmanjšanega povpraševanja močno upadla, prav tako je upadla prodaja, kupna moč potrošnikov je nižja, višja pa je brezposelnost (OECD 2012, 23–24). OECD (2012) razkriva tudi razlike med državami v odzivu na krizo: nekatere države so priložnosti izkoristile (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska, Argentina, Kolumbija in Koreja), nekatere so popolnoma omejile sredstva za inoviranje (Islandija, Irska, Italija in Mehika), večina pa je izboljšala svojo stopnjo inovativnosti in si že nekoliko opomogla, a še vedno z negotovostjo gleda v prihodnost (OECD 2012, 24).

Nacionalni inovacijski sistemi se zato zaradi krize spreminjajo. OECD predlaga, naj države z inovacijskimi politikami v prihodnje spodbujajo pozitivne dolgoročne učinke inovativnosti, saj se bodo lahko na ta način izognile negativnim učinkom kriz, kakršna se v letu 2014 še vedno nadaljuje

(Haltiwanger v OECD 2012, 39). A OECD (2012, 40) navaja, da države zaradi manj pobranih davkov in podaljšane krize ne morejo dolgoročno podpirati sprememb v inovacijskih politikah, to pa vodi v povečevanje javnega dolga in postavlja vprašanje vzdržnosti gospodarstva. Francija in Izrael sta potrošnjo glede na leto 2009 zmanjšala. To drži tudi za Slovenijo, zato so države sprejele različne ukrepe – namenile so večjo podporo javnim raziskovalnim ustanovam in izobraževalnim programom, povečale so dostop do zunanjega financiranja ter spremenile davčne obveznosti za organizacije (OECD 2012, 40). Bolj so se osredotočile na sektorje, ki prinašajo večjo dodano vrednost in so inovacijsko usmerjeni, več je pomoči in spodbud, namenjenih majhnim organizacijam, nekatere države pa so pričele z merjenjem strukturnih vplivov šibkih nacionalnih inovacijskih sistemov (OECD 2012, 41).

Zato se nam porajajo različna vprašanja, vezana na dejstvo, da so organizacije premalo inovativne: Kakšna organizacija je inovativna organizacija? Kako organizacije inovirajo? Kakšno vlogo imajo pri tem zaposleni in organizacijska kultura, kakšno organizacijska struktura in ne nazadnje organizacijsko okolje? Želimo raziskati, ali res le država vpliva na inovativnost organizacij, ali poleg nje na inovativnost vpliva še ožje organizacijsko okolje ter drugi mikrodejavniki ter predlagati področja, ki jih organizacije lahko spremenijo oz. nanje vplivajo, da bi s pomočjo inovativnosti obudile gospodarstva držav. Predvsem se osredotočamo na Slovenijo in slovenske organizacije, saj nas zanima, kaj vpliva na inovativnost slovenskih organizacij.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in empiričnega. Teoretični del zajema opredelitev relevantnosti teme, cilje, pomen dela, raziskovalno vprašanje pa tudi pregled osnovnih pojmov, teorij, makroekonomskih raziskav ter dejavnikov inovativnosti organizacij. Konča se s predstavljenim raziskovalnim modelom in opredeljenimi hipotezami, v empiričnem delu pa, po opisu podatkov, spremenljivk in pripadajočih indikatorjev, izbrane metodologije in končnih rezultatov analize, sledi preverjanje hipotez. V končnih poglavjih je povzeta ocena rezultatov analize in glavne ugotovitve, s sklepom in viri pa magistrsko delo zaključimo.

Osnovno raziskovalno vprašanje, ki nas vodi skozi magistrsko delo, je: *Kaj vpliva na inovativnost organizacij v Sloveniji?* Na podlagi raziskovanja teoretikov in empiričnih raziskav ugotavljamo, da so ključni dejavniki inovativnosti organizacij lahko naslednji:

- organizacijska kultura, ki spodbuja zaposlene k ustvarjalnosti in uresničevanju inovativnih idej;
- organizacijska struktura, kjer teoretiki izpostavljajo sektor, v katerem organizacija deluje, kot tudi njeno velikost, ter
- okolje, v katerem organizacija deluje, kjer omenjajo predvsem konkurenco in povpraševanje kot dejavnika, ki vplivata na inovativnost organizacij.

Ideja za nastanek in namen tega magistrskega dela je poudariti, da na inovativnost organizacij vpliva skupek dejavnikov, ki v določeni meri vsak po svoje določajo inovativnost organizacij, ter raziskati, kateri so tisti, ki imajo pozitiven vpliv in nanje organizacija lahko vpliva sama.

Želimo si, da bi pričujoče magistrsko delo preučile tako neuspešne kot uspešne organizacije, domače ali tuje, lokalno ali globalno usmerjene, velike ali majhne, in ne nazadnje vodstva teh organizacij, zaposleni v upravljanju s kadrovskimi viri, zaposleni s področja upravljanja sprememb in uvajanja stalnih izboljšav ter vsi, ki jih to področje preprosto zanima.

Prepričani smo, da bodo izsledki raziskave dali globlji vpogled v omenjeno tematiko in podali ideje za izboljševanje inovativnosti v posameznih organizacijah, ki bodo še posebej v času gospodarske krize pospešile rast gospodarstev.

2 Metode raziskovanja

Za raziskovanje problema bomo uporabili deduktiven pristop, kjer bomo na podlagi preučitve literature opredelili hipoteze in jih ovrednotili v empiričnem delu magistrskega dela. V teoretičnem delu bomo uporabili metodo deskripcije (proučevali bomo s pomočjo opisovanja dejstev, odnosov med dejavniki in opisovanja procesov). Primerjali bomo tuje sekundarne vire, tj. strokovne monografije, strokovne članke in izvedene raziskave na temo inovativnosti in inovativne organizacije. Z analitičnim okvirom raziskovanja (pretežno deduktivno) bomo pripravili empirični del analize (pretežno induktivno). Uporabili bomo deskriptivno statistiko (frekvenčne porazdelitve v grafični in tabelarni obliki, srednje vrednosti in mere variabilnosti – standardni odklon, koeficient variacije). Zaradi večjega števila spremenljivk bomo izvedli še univariatno analizo posameznih spremenljivk ter multivariatno analizo več spremenljivk hkrati. Za analizo bomo uporabili

sekundarne podatke iz raziskave o visokošolski izobrazbi kot generatorju strateških kompetenc, t. i. Hegesco (*Higher Education as a Generator of Strategic Competences*) (Hegesco 2007). Kvantitativno analizo bomo izvedli s statističnim programom SPSS, na podlagi rezultatov pa bomo preverili postavljene hipoteze.

Raziskovalno vprašanje, ki ga preučujemo, nas zanima na ravni Slovenije. Ker raziskava Hegesco vključuje podatke tudi za Slovenijo (Hegesco 2007), tu ne vidimo omejitev za raziskovanje. Omejitev pa vidimo predvsem pri aktualnosti podatkov za našo empirično analizo, saj bo raziskovanje omejeno na podatke, ki so bili zbrani pred nekaj leti, ti podatki pa niso aktualni in se lahko razlikujejo od podatkov, ki bi jih lahko zbrali danes. Prav tako literatura ponuja številne rešitve raziskovalnega problema, ko opredeljuje dejavnike, ki vplivajo na raven inovativnosti v organizaciji, a v uporabljenem vprašalniku iz raziskave ni opredeljenih točno takšnih indikatorjev za preverjanje povezanosti. Zato bomo v empiričnem delu v našo raziskavo vključili le tiste indikatorje spremenljivk oz. spremenljivke, ki so nam na voljo in so to tisti, ki so enaki ali najbolj podobni dejavnikom, ki smo jih našli v literaturi.

3 Opredelitev osnovnih pojmov

Osnovni pojmi, ki se jih bomo dotaknili, so: inovacije, inovativnost in inovacijska aktivnost na ravni organizacije ter države. Teoretična opredelitev nam bo v pomoč pri nadaljnjem pisanju in razumevanju področja, ki ga želimo raziskati.

3.1 Inovacije

Pojem »inovacija« danes uporabljamo vsakodnevno in za različne stopnje novosti. Vsekakor gre pri inovaciji za nekaj novega, a posploševati ne moremo, zato je potreben ustrezen in splošno sprejet pojmovni okvir.

Definicij pojma inovacija je veliko in Schumpetrova je le ena izmed njih. Bil je prepričan, da je inovacija ključni vir ekonomskega razvoja in razvoja kapitalizma, ločil je inovacije od invencij ter opredelil difuzijo inovacij. Povezal jih je z organizacijskimi, družbenimi in tehničnimi inovacijami ter monopolizmom in tehnologijo kot gonilno silo inovativnosti (Schumpeter 1939; Schumpeter

1951; Freeman 1988).

Inovacije so po Schumpetru lahko naslednje (Schumpeter 1951, 66):

- nov proizvod ali sprememba obstoječega proizvoda;
- nova produkcijska metoda;
- nov trg;
- nov vir surovin;
- nova organizacija.

Po Schumpetru je vsaka inovacija povezana z novimi možnostmi/kapacitetami in novim podjetjem, ki po določenem času ne more več tekmovati na trgu in propade, izboljševanje strukture gospodarstva na podlagi propadanja in nastajanja novih organizacij pa je ključni del kreativne destrukcije in je sila ekonomskega razvoja in sprememb ter kapitalizma (Schumpeter 1939; Schumpeter 1951).

Sundbo (2001) inovacije vidi kot neprestane, saj niso več ciklični pojav, temveč potekajo ves čas. Tudi spremembe v okolju ali na trgu niso več izjema; postale so stalnica, te spremembe pa niso več tako drastične, temveč so manjše (Sundbo 2001, 33–34).

Inovacije lahko nastanejo na podlagi navdiha ali pa načrtnega in sistematičnega iskanja novih rešitev, ki nastanejo v novih okoliščinah. Te so lahko nepričakovani dogodki (uspehi in neuspehi), neskladja (v logiki ali ritmu procesa ter med pričakovanji in rezultati), procesne potrebe (na podlagi predvidevanj prihodnjega razvoja) ali spremembe v panogi in na trgu (Drucker 2004, 70–75), pa tudi demografske spremembe (spreminjanje števila ljudi ter njihove razporeditve po letih, izobrazbi, poklicu in zemljepisni lokaciji, ki pomenijo najzanesljivejše podatke o demografskih spremembah) (Drucker 2004, 75), spremenjeno dojemanje (ki ne pomeni spremembe dejstev, temveč dojemanja in navsezadnje razpoloženja) ter nova znanja (znanstveno, tehnično ali družbeno) (Drucker 2004, 70). Razlikujejo se po naravi tveganja, težavnosti in kompleksnosti (Drucker 2004, 71).

Evropska komisija pa je zapisala, da »... *inovacija sestoji iz uspešne proizvodnje, vključitve na trg in izkoriščanja novosti v ekonomski in družbeni sferi*« (EUROPA 2012). Glede na tržne dejavnike jih deli na invencije (raziskovanje in razvoj tehničnih rešitev), inkrementalne inovacije (prevzemanje rešitev iz drugih sektorjev v svojega s postopnim prevzemanjem in prilagajanjem), izboljšave (ki na podlagi raziskave trga nudijo večjo vrednost uporabnikom) in na nove pristope, npr. k poslovanju.

Novost, pa naj gre za izdelek ali dobavno verigo, naj bi organizacijam dala konkurenčno prednost ali vsaj povečala produktivnost, ki bi znižala ceno izdelkov ali storitev in s tem spodbudila večjo konkurenčnost na trgu (Sundbo 2001, 18).

3.1.1 Vrste inovacij

Schumpeter je opredelil več tipov inovacij (Schumpeter 1939):

- produktna inovacija (nov izdelek ali storitev);
- procesna inovacija (nova proizvodna metoda ali proces);
- organizacijska inovacija (nova oblika organiziranosti ali vodenja);
- inovacija dobave (nova oblika dobave izdelkov ali storitev);
- tržna inovacija (nova oblika trženja ali splošnega vedenja na trgu);
- inovacija materiala (uporaba novega, inovativnega materiala).

Kasneje so se pojavile nove vrste inovacij, ki so temeljile na različnih vidikih raziskovanja, zgodovinskem razvoju ter razvoju tehnologije in družbe. Dosi in drugi (1990) so inovacije razdelili na drobne, radikalne, tehnološke in tehnološko-ekonomske. Freeman in Perez (1988, 48) jih delita na proizvodne, procesne, organizacijske in managerske ter povezavo med njimi razumeta kot bistveno (pa tudi le potencialno) povečanje produktivnosti na vseh ravneh, ki omogoča več investicijskih možnosti. Inovacije se med drugim lahko delijo še na interne in eksterne (Knight 1967), administrativne in tehnološke (Evan in Black 1967, 521), programske oz. rutinske in neprogramske oz. nerutinske (March in Simon 1958) ali pa na produktne (proizvodnja in prodaja), storitvene (zadovoljevanje kupčevih pričakovanj), procesne (izboljševanje delovnih in organizacijskih procesov), upravljaljske (ki zajemajo poslovne strategije, sisteme in strukture), brezmejne (delovanje zunaj dogovorjenih okvirjev) ter vrednostne (zmanjševanje stroškov in povečevanje produktivnosti) (Goddard 2008). Po drugi strani pa tudi na tehnološke, organizacijske in prezentacijske inovacije (COM 2003, 5–7).

Inovacije lahko delimo tudi na družbene (intelektualne, npr. svetovanje ter vedenjske, npr. nova tržna strategija) ter na tehnološke, omenjene zgoraj. Po Sundbo (2001) storitvene organizacije večinoma zajemajo družbene inovacije, medtem ko proizvodne organizacije zajemajo predvsem tehnološke inovacije (Sundbo 2001, 18). V sodobnem svetu se ta ostra delitev vse bolj briše zaradi uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije in omogoča tako enim kot drugim, da ustvarjajo oba tipa inovacij (Sundbo 2001, 19).

3.1.2 Inovacijski proces

Inovacijski proces pomeni sistematičen proces nastajanja invencij in njihove spremembe v inovacije ter je osrednjega pomena v kapitalizmu ter v na znanju temelječi konkurenci (Pretnar 2002, 30). Schumpeter (1939) je inovacijski proces razdelil v tri faze: invencijo, inovacijo in difuzijo.

Invencija pomeni idejo o nekem izdelku, procesu, rešitvi, ki še nima dokazane koristnosti in je osnova za razvoj inovacije (Stoneman 1995, 3). Brez invencije ni inovacije, ta pa navadno vključuje odločitve in dejavnosti, ki idejo spremenijo v osnovo ekonomske dejavnosti (Sundbo 2001, 17). Po Schumpetru (1939) je inovacija temelj ekonomske dejavnosti in zajema nove metode, dobrine, materiale, vire, sposobnosti in tehnike ter ima dokazano koristnost in tržno vrednost. Inovacija lahko pomeni začetek proizvodnje novega blaga, uvajanje novih proizvodnih metod in procesov, odpiranje novih trgov, novih surovin ali virov in različne organizacijske spremembe ter je rezultat podjetniškega delovanja posameznika, ki vzpostavi novo produkcijsko funkcijo produkcijskih faktorjev (Schumpeter 1939). V procesu difuzije pa se novi izdelki oz. postopki razširijo na trge (Stoneman 1995, 3).

3.2 Inovativnost

Inovativnost v organizacijah lahko pomeni ustvarjanje namerne in osredotočene spremembe v gospodarstvu in pri upravljanju s človeškimi viri v organizaciji (Drucker 1985, 33–35). Po Druckerju gre za namerno iskanje priložnosti za inovacije, ki so lahko nepričakovani dogodki, neusklajenost med pričakovanji in rezultati, procesne potrebe in spremembe v okolju organizacije (Drucker 1985, 35).

Po Wong in Chin inovativnost v organizacijah pomeni razvoj ali sprejetje ideje ali vedenja v poslovne operacije, ki je popolnoma nova celotni organizaciji. Gre za uvedbo nove tehnologije ali nove administrativne prakse za razvoj novih produktov ali procesov. Novi produkti vsebujejo vidne uporabne vrednosti in nevidne nove procese, ki so lahko popolnoma novi ali pa izboljšani (Wong in Chin 2007, 1291–1292).

Eden izmed kazalnikov inovativnosti na makro ravni je t. i. globalni indeks inovativnosti, ki razkriva vlogo inovacij kot vpliv na ekonomsko rast in razvoj države (GII 2013).

3.2.1 Upravljanje inovativnosti

Upravljanje inovativnosti je prepuščeno organizacijam samim. Te lahko v upravljanje inovativnosti vključijo zunanje organizacijsko okolje ali pa pripravijo lastno inovacijsko strategijo, ki opredeljuje upravljanje procesov v organizaciji preko uporabe različnih orodij, ki vodjem in drugim strokovnjakom omogočajo uvedbo novih idej, procesov ali izdelkov (Trott 2005). Sprožene so lahko eksogeno (spodbude iz trga) ali endogeno (spodbude iz notranjih vzgibov organizacije) (Trott 2005).

Tudi Wiley se strinja, da upravljanje inovativnosti zahteva jasno strategijo inovativnosti, ustrezno organizacijsko kulturo, ki gradi inovativno organizacijo, ter iskanje priložnosti za inoviranje – kaj lahko naredimo, kako bomo to izvedli in kaj bomo s tem pridobili (Wiley 2008).

Struktura organizacije lahko dodatno vpliva na upravljanje inovativnosti, in sicer s svojo stopnjo centraliziranosti. V funkcijski strukturi organizacije je npr. upravljanje inovativnosti centralizirano, v divizijski pa prepuščeno divizijam (Chiesa v Ortt in Duin 2008, 528).

Učinkovito upravljanje inovativnosti zahteva opredeljen model procesa inovativnosti, osredotočenje in spodbujanje inovativnosti skozi organizacijsko kulturo ter orodja, ki omogočajo inovativnost zaposlenih, da so ti lahko kreativni, zaradi tega pa tudi ustrezno nagrajeni in posledično predani organizaciji (Wazoku 2013).

3.2.2 Inovativna organizacija

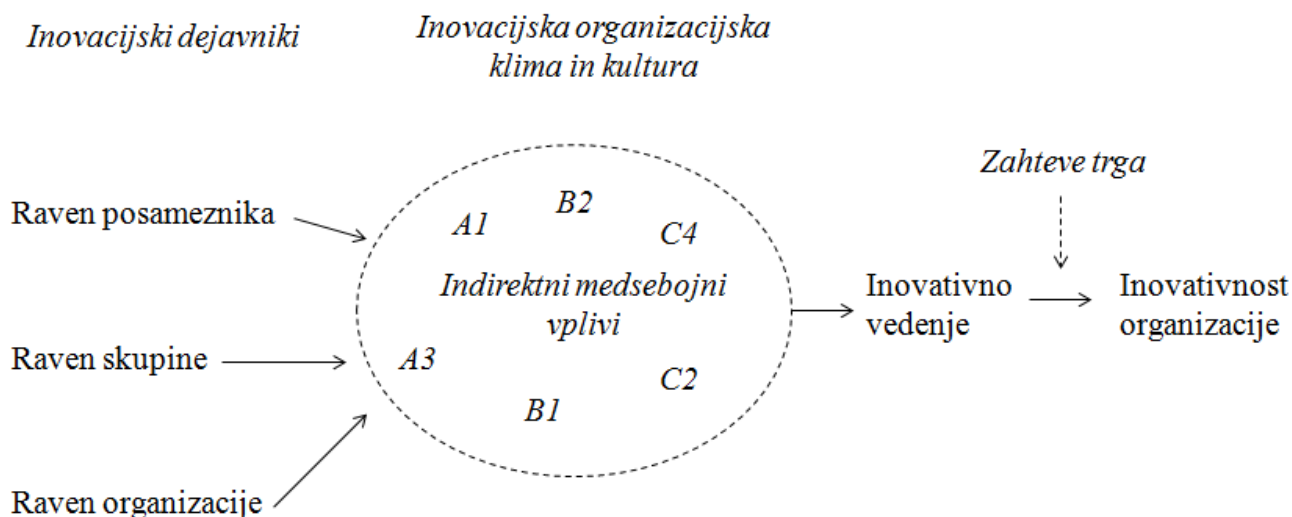
Po Shepardu (1967) organizacijo lahko poimenujemo »inovativna« takrat, ko se je naučila narediti nekaj drugače, pri čemer išče in implementira nove, drugačne procese in ideje. Sapolskyjeva (1967) jo definira kot organizacijo, ki spremeni določene korake na poti do novosti.

Inštitut za produktivnost organizacij (ang. Institute for Corporate Productivity) je tudi raziskoval, kaj je značilno za inovativne organizacije. Poleg organizacijske strukture in okolja, se osredotoča predvsem na organizacijsko kulturo, ki jo gradi kar nekaj dejavnikov. Inovativne organizacije tako spodbujajo kreativnost svojih zaposlenih, tehnologija jim omogoča boljše sodelovanje in delitev znanja, prav tako pa inovativne organizacije verjamejo, da poudarjanje inovativnosti kot organizacijske vrednote spodbuja inovativnost pri zaposlenih, kreativnost njihovih vodij pa se prenaša na zaposlene. Gradnja inovacijske kulture v organizaciji še vedno poteka tudi preko

nagrajevanja inovativnosti zaposlenih, kjer organizacija inovacijske dosežke svojih zaposlenih finančno nagraduje in s tem sporoča, da je inovativnost njena organizacijska vrednota. Hkrati tudi uvedba programa inovativnosti spodbuja iskanje novih idej zaposlenih, preverjanje potenciala za uresničitev idej mora biti del procesa, ne nazadnje pa organizacije tudi načrtno zaposlujejo mlade kadre, ki brez večjih delovnih izkušenj izkazujejo določen potencial in kreativnost (Institute for Corporate Productivity 2013).

Predstavljamo model, ki prikazuje osnovne dejavnike inovativne organizacije, kjer bomo nekatere od njih v nadaljevanju dela še natančneje obravnavali:

Slika 3.1: Model dejavnikov inovativne organizacije



Vir: Sun (2006, 1454).

Na ravni posameznika se avtor dotika posameznikove motivacije, vedenja, kognitivnih sposobnosti in zahtev delovnega mesta. Struktura, procesi in odnosi v skupinah in med njimi vključujejo dejavnike na ravni skupine, na ravni organizacije pa so predstavljeni vodenje, inovacijska organizacijska klima in kultura, struktura, velikost, viri in okolje (Sun 2006, 1454).

3.2.3 Inoviranje

Sapolskyjeva inoviranje vidi kot družbeno spremembo, ki vodi k premiku v organizacijski strukturi ali procesih (Sapolsky 1967). Po Knightu (1967) je inoviranje uveljavitev spremembe v organizaciji in relevantnem okolju, kjer ne gre le za organizacijske spremembe ali prilagoditve, temveč se razlika pojavlja tako v stroških za raziskave in razvoj kot tudi v tveganju, ki nastane ob uvajanju spremembe oz. inovacije (Becker in Whisler 2001, 463).

Drucker (2004) nadalje opredeljuje načela inoviranja. Namerne in sistematične inovacije se začnejo z analizo virov novih priložnosti, ki imajo ob različnih časih različen pomen (Drucker 2004, 78–79). Inovacija, če naj bi bila učinkovita, mora biti preprosta in osredotočena, doseči mora en sam namen (Drucker 2004, 79).

OECD (2001) inoviranje podobno opredeljuje kot razvoj, uvedbo in uporabo novega izdelka, procesa ali storitve, ki vpliva na rast podjetij – tako na makroekonomskem kot na mikroekonomskem področju. Na makroekonomskem področju OECD (2001) vidi inovacije kot dejavnik rasti kapitala, dela in produktivnosti, na mikroekonomskem področju pa so inovacije dejavnik, ki organizacijam omogoča odziv na povpraševanje iz trga, ki je vedno bolj zahtevno, ter ohranjanje konkurenčne prednosti (OECD 2001).

3.2.4 Inovacijsko vedenje zaposlenih

Sposobnost neprestanega inoviranja je danes za organizacije nujna, pri tem pa ji lahko pomagajo njeni zaposleni. Teorije inovacijskega vedenja izvirajo iz socialne/organizacijske psihologije, kjer je posameznik tisti, ki sam ali v skupini zase ali za druge išče in uvaja spremembe – nove procese, postopke in metode v organizaciji (Tuominen in Toivonen 2011, 396). Inovacijsko vedenje posameznikov je neformalno in navadno nasprotno (dodatno) od zahtevanega na določenem delovnem mestu ter ni vključeno v formalno nagrajevanje zaposlenih (Tuominen in Toivonen 2011, 396). Je pa zelo pomembno za organizacijsko inovacijsko kulturo in dejavnost, ki povečuje njeno možnost preživetja na trgu (Tuominen in Toivonen 2011, 396).

Amabile (1996) in Janssen (2000) inovacijsko vedenje zaposlenih definirata kot kreiranje, uvajanje in uporabo novih idej zaposlenega, skupine zaposlenih ali organizacije, da bi povečal/-a/-i svojo produktivnost, ki je dolgoročno pomembna za obstoj organizacij. Inovacijsko vedenje tako običajno

vključuje raziskovanje priložnosti za ustvarjanje novih idej, izdelkov in procesov pa tudi uvajanje sprememb, novega znanja ali izboljševanje procesov za povečevanje osebne uspešnosti ali uspešnosti organizacije (De Jong in Den Hartog 2008, 5; Yeoh in Rosli 2013, 16). Yeoh in Rosli (2013, 16) izpostavljata naslednje aktivnosti, ki so del inovacijskega vedenja zaposlenih: iskanje novih tehnologij, predlaganje novih strategij za doseganje ciljev, nove metode dela in podpora uvedbi novih idej in aktivnosti.

De Jong in Den Hartog (2008, 6–10) ter Yeoh in Rosli (2013, 17) so kot dimenzije inovacijskega vedenja zaposlenih opredelili naslednje:

- raziskovanje priložnosti;
- priprava idej (drugačna uporaba obstoječih informacij in konceptov za reševanje novih problemov);
- iskanje podpore in promocija (iskanje virov za uresničitev ideje, iskanje podpore in promocija ideje z namenom pridobivanja sredstev za zagon);
- uvedba idej.

Inovacijsko vedenje zaposlenih pa je močno povezano s konceptom kreativnosti, a ga z njim ne moremo enačiti. Inovacijsko vedenje namreč vodi k inovacijam, medtem ko je kreativnost pomembna bolj na začetku inovacijskega procesa in sama po sebi ne vodi nujno v inovativnost (De Jong in Den Hartog 2008, 6).

Poleg tega lahko inovacijsko vedenje posameznikov povežemo z organizacijsko klimo. Ta je situacijska značilnost organizacije in v večji meri vpliva na inovacijsko vedenje zaposlenih (Yeoh in Rosli 2013, 18). Klima je kognitivna interpretacija organizacijske situacije – psihološke klime, na podlagi česar se posamezniki odzovejo in vedejo (svoje vedenje prilagodijo) (James in Sells v Scott in Bruce 1994, 582). Posameznikovo dožemanje in občutenje klime v organizaciji spodbuja njihovo inovativno razmišljanje in iskanje rešitev (Martins in Terblanche v Yeoh in Rosli 2013, 18). Kar nekaj značilnosti organizacijske klime pa je bilo odkritih tudi v inovativnih organizacijah, med njimi: nagrajevanje, samostojno delo, izobraževanje, povratna sporočila (Hartmann v Yeoh in Rosli 2013, 18), pa tudi odprta komunikacija, fleksibilnost zaposlenih ter medsebojno sodelovanje (Dombrowski, Kim, Desouza, Braganza, Papagari in Baloh v Yeoh in Rosli 2013, 18).

Inovacijsko vedenje je lahko tudi del kompetenc posameznika. Boyatzis namreč na podlagi dolgoletnega raziskovanja piše, da so kompetence določene kot sposobnost posameznika, ki temelji

na vedenju kot posledica neke namere (Boyatzis 2008, 5). Vedenje je po njegovem zunanji vidik notranje namere posameznika v določeni situaciji in času (Boyatzis 2008, 5). Vsak posameznik pa ima lasten način vedenja, lastne izkušnje in lastne vrednote. Prav tako ima posameznik različne poglede na svoj razvoj, rast in pridobivanje kompetenc, na podlagi tega pa različno raven in sposobnost inovativnosti in učenja (Burksiene v Burksiene 2013, 73). Vsaka organizacija naj bi tako visoko cenila posameznike – (kompetenčne) strokovnjake (Raipa v Burksiene 2013, 74), ki imajo poglobljena znanja iz področja, ki ga obvladujejo, znanje povezujejo z drugimi področji ter razmišljajo izven ustaljenih okvirov (Gardner v Burksiene 2013, 74), hkrati pa je njihovo vedenje usmerjeno v inovativen način reševanja izzivov, odprti so za nova spoznanja, fleksibilni, neodvisni, samodisciplinirani ter tolerantni do drugačnega, novega (Sun 2006, 1452). Organizacijsko učenje in učenje posameznikov v organizaciji je tako lahko učinkovit način razvoja kompetenc posameznikov in spreminjanja organizacijskega znanja v posameznikove vedenjske vzorce, ki temeljijo na sistemu vrednot (Burksiene 2013, 74). Inovativno vedenje, ki je rezultat notranje namere, njegovega sistema vrednot (in s tem organizacijske kulture, o čemer bomo pisali kasneje) ter kompetentnosti posameznika, lahko opredelimo za zunanjega pokazatelja kompetenc posameznika in je kot tako lahko odločilno pri delovanju inovativne organizacije.

3.3 Inovacijska aktivnost organizacije

Inovacijsko aktivnost organizacije lahko opredelimo s povezavo različnih elementov. Vključuje lahko vhodne elemente (dejavnike inovativnosti organizacij), izhodne elemente (število in vrsto izpeljanih in uporabljenih inovacij) ter vmesne procese (sosledje določenih korakov od vhodnih do izhodnih elementov) (Becker in Whisler 2001, 463). Vhodni elementi pa so nadalje lahko nadzorovani ali nenadzorovani ter tudi interni ali eksterni (Becker in Whisler 2001, 463). Evan in Black tako razširjata delitev na interne in eksterne vhodne elemente, kjer eksterne omenjata kot takšne, ki jih ni mogoče nadzorovati s strani organizacij – tj. stopnja tehnološke spremembe v dejavnosti, kjer organizacija deluje. Velike spremembe v tehnologiji namreč spodbujajo inovativnost organizacij (Evan in Black 1967, 522). Notranji in tudi lažje nadzorovani dejavniki pa so lahko strukturni, npr. homogenost organizacije (Sapolsky 1967), njena odprtost (Shepard 1967), specializacija (Evan in Black 1967, 524) ali pa so po drugi strani bolj psihološki oz. usmerjeni na zaposlene in na njihove osebne značilnosti (Evan in Black 1967, 524).

3.3.1 Inovacijska strategija

Vsaka organizacija deluje v okolju, kjer obstaja določena stopnja tehnoloških in tržnih možnosti. Za svoj razvoj lahko izkorišča možnosti, ki jih ponuja okolje, a preživetje in rast organizacij sta odvisni od tega, koliko organizacije te možnosti izkoristijo. V okviru teh omejitev in priložnosti imajo na voljo vire, ki jih lahko med seboj kombinirajo in pripravijo različne strategije – t. i. strategije izkoriščanja možnosti. Mintzberg (Mintzberg in drugi 1995, 13–19) opredeljuje 5 »P« oblik strategije:

- strategija kot načrt (ang. »**p**lan«; pripravljena vnaprej in razvita z zavestjo in določenim namenom, npr. kot načrt korakov oz. aktivnosti za spopadanje z določeno situacijo);
- strategija kot zvijača (ang. »**p**loy«; podobno kot načrt, vendar z namenom ukaniti nasprotnika);
- strategija kot vzorec (ang. »**p**attern«; vsebuje ponavljajoče se vzorce v načinu delovanja in aktivnosti, ki se lahko spremenijo v strategijo, ki prinaša želene rezultate);
- strategija kot umestitev (ang. »**p**osition«; pomeni povezavo med organizacijo in okoljem oz. internim in eksternim kontekstom, ki organizacijo umešča v prostor; lahko nastane na podlagi ene ali druge vrste strategije) ter
- strategija kot perspektiva/vidik (ang. »**p**erspective«; poleg umestitve v prostor zajema še pogled organizacije na svet in pomeni »osebnost« organizacije, ki vključuje kulturo in ideologijo, ki jo delijo člani organizacije skozi njihovo dojetanje in delovanje).

Strategija je namreč vzorec ali načrt, ki zajema (osrednje) organizacijske cilje, politike in aktivnosti, logično urejene in opredeljene v neko celoto, tj. strategijo (Mintzberg in drugi 1995, 5). Inovacijska strategija je lahko eksterno usmerjena, ko je pomembno poznavanje trga, kot tudi interno, ko mora organizacija preveriti, kakšne so njene notranje zmogljivosti in viri (Sundbo 2001, 76). Strategija inovacij potem takem »temelji na prizadevanju, da bi uporabnikom ponudili izdelke in storitve, ki zadovoljujejo nove in stare potrebe« (Kavčič v Ilič 2001, 113).

Inovacijska strategija po Sundbo (2001, 76) je sestavljena iz dveh komponent – tržne orientiranosti in možnosti odločitve. Tržna orientiranost v inovacijski strategiji organizacije pomeni, da organizacija spremlja dogajanje na trgu, trg pa jo na ta način posredno usmerja. Inovacijska strategija kot možnost odločitve pa pomeni, da vsaka situacija ali sprememba na trgu še ne pomeni nujno vzvoda za inovacije, saj se lahko organizacija odloči, ali se bo na spremembo iz trga odzvala ter jo vključila v svoj razvoj ali ne.

Inovacijska strategija je lahko tudi napadalna ali obrambna (Freeman in Soete 1997, 268–276; Sundbo 2001, 79). Organizacija z napadalno inovacijsko strategijo vse vire usmeri v ohranjanje konkurenčne prednosti, povečevanje tržnega deleža ter izločitev konkurence iz trga (Freeman in Soete 1997, 268; Sundbo 2001, 79). Organizacija to lahko počne z inovacijami, predvsem inkrementalnimi (Sundbo 2001, 79), ali pa ji to omogočajo povezave z znanostjo in tehnologijami, močan in neodvisen oddelek za raziskave in razvoj ali pa sposobnost (hitrega) izkoriščanja novih možnosti (Freeman in Soete 1997, 268). Te organizacije zaposlujejo samo ključne kadre, imajo dobre informacijske sisteme, osrednjo vlogo pa ima močan razvojno-raziskovalni oddelek. Te organizacije zato večino inovacij zaščitijo s patenti, želijo biti prve na svojem področju na svetu ter se približati monopolnemu položaju in dobičkom, ki iz tega položaja izhajajo (Freeman in Soete 1997, 268). Prav tako morajo tvegati in imeti pripravljeno strategijo za daljše časovno obdobje (Freeman in Soete 1997, 268). Organizacije, ki imajo svoje močne razvojno-raziskovalne oddelke, imajo znanje znotraj organizacije. V kolikor ga nimajo, jim zaposlovanje ključnih kadrov, mladih diplomantov ter močna povezava z okoljem omogoča, da znanje pridobijo od zunaj. Tako organizacije z napadalno inovacijsko strategijo znanje od zunaj dobijo prej kot organizacije s katerokoli drugo inovacijsko strategijo, to pa jim prav tako omogoča večjo inovativnost in s tem boljši položaj na trgu (Freeman in Soete 1997, 271). Te organizacije zato potrebujejo močan raziskovalno-razvojni oddelek, visok delež zaposlenih, ki imajo močna strokovna znanja oz. so strokovnjaki na svojem področju, med njimi predvsem znanstvenike, tehnologe, tehnike, proizvodne zaposlene ter zaposlene v prodaji in marketingu. Zagotavljati morajo tudi poprodajno podporo ter se – kar najbolj aktivno – povezati z izobraževalnim sistemom, znanostjo, trgom in tehnologijami (Freeman in Soete 1997, 272).

Po drugi strani obrambno inovacijsko strategijo uporabljajo organizacije, ki imajo trenutno dober položaj na trgu, a se konkurenca počasi povečuje. Te organizacije so manj agresivne, manj tvegajo ter manj inovirajo (Sundbo 2001, 79). Pojavljajo se v manjšini, takšne strategije pa tudi ne morejo uporabljati daljše časovno obdobje (Freeman in Soete 1997, 273). Obrambna strategija inoviranja pa ne pomeni nujno, da organizacije nimajo močnih razvojno-raziskovalnih oddelkov in da ne tvegajo. To počnejo le v manjšem obsegu oz. takrat, ko je to potrebno, saj ne želijo biti ne prve ne zadnje na trgu (Freeman in Soete 1997, 273). Na trgu ohranjajo oligopolni položaj, v tem primeru pa jim zadostujejo manjše inovacije ali spremembe, ki jih ohranjajo na trgu (Freeman in Soete 1997, 273). Število patentov je lahko veliko, da ohranjajo svoj položaj v primerjavi z močno inovativnimi organizacijami, povezava z okoljem in iskanjem znanja je sicer manjša, izdelki se razlikujejo od konkurence, znanja na področju marketinga in prodaje pa morajo biti še močnejša kot pri

organizacijah z napadalno inovacijsko strategijo (Brock in Hoffmann v Freeman in Soete 1997, 274). Sicer pa organizacije z obrambno inovacijsko strategijo počakajo z razvojem svojih inovacij, saj se učijo tudi iz napak tekmecev. Pomanjkljivosti hitro opazijo in izboljšave vključijo v svoje inovacije, ki jih nato ponudijo trgu (Freeman in Soete 1997, 276).

Nadalje Freeman in Soete (1997) inovacijsko strategijo delita še na posnemajočo in odvisno ter tradicionalno.

Organizacije s posnemajočo inovacijsko politiko svoj položaj na trgu ohranjajo z izdelavo izdelkov/razvojem procesov na podlagi patentov oz. licenc, katerih strošek večkrat presega dobiček, ki ga imajo s temi izdelki/procesi. Prav tako veliko manj vlagajo v svoj razvojno-raziskovalni oddelek ter izobraževanje zaposlenih. Vstop na trg jim lahko – vsaj na začetku – olajšajo geografsko področje, nizki stroški dela, materiala in obratovanja ter ostali dejavniki, ki omogočajo, da se vključijo na trg (Freeman in Soete 1997, 276–277). Organizacije z odvisno inovacijsko strategijo pa po drugi strani sploh nimajo razvojno-raziskovalnih oddelkov in se na trgu priključijo organizacijam, s katerim sodelujejo pogodbeno ter npr. izdelujejo polizdelke, navodila, delno obdelujejo izdelke in so nekakšni »sateliti«, ki vodilnim organizacijam pomagajo pri ohranjanju konkurenčne prednosti pred ostalimi organizacijami (Freeman in Soete 1997, 280).

Nasprotno od organizacij s posnemajočo in odvisno inovacijsko strategijo pa organizacije s tradicionalno inovacijsko strategijo svoje izdelke lahko spreminjajo in konkurence ne posnemajo, vendar po tem največkrat niti nimajo potrebe. Ker navadno lahko delujejo le na trgu, ki je tradicionalen, večje spremembe niso potrebne – morda samo spremembe dizajna, inovacij pa zato ne uvajajo. Navadno delujejo na področju tradicionalnih ročnih spretnosti, kot npr. restavracije, ustvarjalne dejavnosti in ročna dela ter dekoracije (Freeman in Soete 1997, 281–282).

Inovacijska strategija je tako ena tistih, ki organizacijam omogoča rast in razvoj in je kot taka mikro dejavnik inovativnosti organizacij (Freeman in Soete 1997, 256–266).

3.4 Inovacijska sposobnost države

Inovacijska sposobnost države vključuje tako invencijsko kot inovacijsko sposobnost v obliki prenosa in uporabe novega znanja (Bučar in Stare 2003, 38). Predpostavlja, da nacionalno okolje močno vpliva na produktivnost raziskovalno-razvojne dejavnosti države, nacionalna inovacijska sposobnost pa je »odvisna od prepletenega niza investicij, politik in usmerjenih virov, ki so osnova za proizvodnjo novih tehnologij« (Stern in drugi v Bučar in Stare 2004, 793).

3.4.1 Inovacijska politika države

Politike so pravila ali navodila, ki opredeljujejo omejitve v okviru določenih aktivnosti, ki jih bo organizacija izvajala (Mintzberg in drugi 1995, 5). Urejene so hierarhično (kot cilji, ki jih politike podpirajo), najvišje pa se nahaja strateška politika, ki podpira osrednjo usmeritev organizacije (Mintzberg in drugi 1995, 5). V primeru inovacijske politike države ta zajema aktivnosti za povečanje pogostosti in učinkovitosti inovacijskih dejavnosti organizacij, da bi s tem omogočila večjo skupno inovativnost gospodarstva in države (European Commission 2000, 9). Te aktivnosti po opredelitvi EC (European Commission 2000) zajemajo ustvarjanje in vpeljavo novih ali izboljšanih izdelkov, procesov ali storitev na trg (European Commission 2000, 9). Ključne so pri uvajanju novih ali izboljšanih izdelkov, procesov ali storitev za doseganje večje produktivnosti, prodaje ali tržnega deleža organizacij, da bi povečali konkurenčnost države na dolgi rok (European Commission 2000, 9).

Dejavniki inovacijske politike so lahko »makroekonomsko okolje, človeški viri, ustvarjanje in prenos znanja ter pravni in upravni okvir, ki bodisi zavirajo bodisi pospešujejo inoviranje« (Bučar in Stare 2003, 51). Finančna politika, davčna politika in politika tujih naložb so del dejavnikov makroekonomskega okolja, medtem ko so človeški viri »temeljni dejavnik ustvarjanja novih znanj in tehnologij ter njihove uporabe v gospodarstvu in družbi« (Bučar in Stare 2003, 52). Pravni in upravni okvir kot dejavnik inovacijske politike pa zajema »vpliv zakonodaje na področju konkurence in državnih pomoči« ter »vpliv pravic intelektualne lastnine« (Bučar in Stare 2003, 53).

Po oceni, ki sta jo podali slovenski raziskovalki (Bučar in Stare 2003), v Sloveniji »obstaja prepad med sprejetimi dokumenti in njihovim izvajanjem« (Bučar in Stare 2003, 68) in zato »ne moremo govoriti o celoviti inovacijski politiki države, ki bi bila integrirana v razvojno politiko, temveč bolj o

njenih posameznih elementih, ki imajo za cilj povečevanje inovativnosti slovenskega gospodarstva« (Bučar in Stare 2003, 68).

Evropska unija je tako sprejela dva dokumenta, ki bi lahko pripomogla k večji inovacijski sposobnosti držav in s tem k pripravi njihove inovacijske politike. To sta Evropska inovacijska politika¹ (European Commission 2013) in Strategija razvoja Evrope, imenovana »Europe 2020«² (European Commission 2010), ki povezujeta vpliv makro dejavnikov (tehnološki napredek, potrebe kupcev, konkurenco, BDP, izobrazbeno strukturo ...) in predlagata nadaljnje korake k izboljševanju inovativnosti gospodarstev posameznih držav.

Slovenija je tako v skladu z dokumenti Evropa 2020 in vodilnimi pobudami EU pripravila Raziskovalno in inovacijsko strategijo Slovenije (RISS), ki temelji na aktualni Strategiji razvoja Slovenije. V Resoluciji o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 (ReRIS11-20) je zapisala, da bo vzpostavila »sodoben raziskovalni in inovacijski sistem«, s katerim želi »vzpostaviti učinkovit in enoten sistem upravljanja raziskovalnega in inovacijskega sistema, ki bo vključeval vse deležnike,« »spremljati izvajanje RISS in vrednotiti učinke,« »redno vrednotiti učinkovitost vseh podpornih in izvajalskih institucij« ter nazadnje »izboljšati sistem javnega financiranja raziskav in inovacij,« »doseči večjo razvitost človeških virov,« (raziskovalcev in razvojnikov v gospodarstvu) ter »razviti podjetniško-inovacijsko infrastrukturo« (ReRIS11-20).

3.4.2 Nacionalni inovacijski sistem

Nacionalni inovacijski sistem Freeman (2002) pojmuje široko in ga povezuje v širši družbeno-ekonomski sistem, kjer politika, kultura in gospodarstvo vplivajo na obseg in predvsem uspeh inovacijske dejavnosti (Freeman 2002). Tvorijo ga institucije, ki poudarjajo vlogo tehnologij, te pa zagotavljajo prostor za oblikovanje in izvajanje vladnih politik, ki spodbujajo inovativnost gospodarstva (Metcalf 1995). »Učinkovitost celotnega inovacijskega procesa je odvisna od odlik

¹ Evropska inovacijska politika vsebuje številna orodja, ki so na voljo organizacijam, da izboljšajo svojo rast, zaposlovanje in trajnostno delovanje skozi različna področja – od upravljanja s človeškimi viri, intelektualnih pravic, financ, do spodbujanja povpraševanja in primerjav različnih politik skozi npr. regulacijo trga, različne standarde in javno naročanje. Pomen Evropske inovacijske politike je največji, ko je uporabljena kot orodje za soočanje z izzivi, ki jih ima današnja družba. Njen najpomembnejši del je t. i. Inovacijska unija (ang. Innovation Union), ki je povezana z Inovacijsko politiko (ang. Innovation Policy), ki sta obe iniciativi Strategije razvoja Evrope, t. i. Europe 2020, in spodbujata inovativnost organizacij s pospeševanjem procesa sprememb od idej do uvedbe na trg (European Commission 2013).

² Strategija razvoja Evrope, *Europe 2020*, je postavila ambiciozne cilje do leta 2020 na področju politike zaposlovanja, inovacij, izobraževanja, socialne vključenosti in podnebja. Vse države članice, tudi Slovenija, so sprejele specifične ukrepe, da bi jih dosegle (European Commission 2010).

organizacijskih struktur in povezovalnih mrež v gospodarstvu« (Bučar in Stare 2003, 35).

Da je nacionalni inovacijski sistem učinkovit, Lundvall (2007) predlaga številne spremembe, med njimi predvsem reformo izobraževalnega sistema, ki je potrebna zaradi vse večjega poudarka na vseživljenjskem učenju, temu pa se morajo prilagoditi tudi trg dela, davčne politike, politike spodbujanja konkurenčnosti na trgu, ki naj bi bile posledično čim bolj usklajene in povezane, da bi omogočile uspešnost in učinkovitost zasledovanja ciljev nacionalnega inovacijskega sistema (Lundvall 2007, 53).

Nacionalni inovacijski sistem je torej tisto okolje, ki »zagotavlja nemoten pretok znanja v gospodarstvo in s tem pomembno opredeljuje njegovo konkurenčno prednost« (Bučar in Stare 2004, 790).

Ob preučevanju slovenskega nacionalnega inovacijskega sistema ugotavljamo, da je Slovenija sicer vzpostavila vse ključne komponente nacionalnega inovacijskega sistema (nacionalne raziskovalne institute, raziskovalne oddelke na Univerzah, tehnološke parke, centre in inkubatorje, razvojne agencije), kakor tudi povezovalne sisteme, razvila finančne mehanizme, merila za merjenje tako javnega kot zasebnega vložka v R&D in inovacije in podobno. Osrednja težava Slovenije pa je pomanjkanje povezovanja v tej shemi akterjev, ki se kaže v nizki transparentnosti nacionalnega inovacijskega sistema, podvajanju določenih aktivnosti in majhni intenzivnosti ter kakovosti povezav in sodelovanja med posameznimi akterji v sistemu (Bučar in drugi 2010, 47).

4 Teorije ekonomske rasti in inovativnosti

Na podlagi raziskovanja teorij inovativnosti, med njimi ekonomske teorije (Schumpeter 1939 in 1951), sociološke teorije (Coombs in drugi 1987; Cooper 1988; Dosi 1988; Heap 1989; Nystöm 1990; Freeman in Soete 1997) in strateške teorije inovativnosti (Sundbo 2001), ugotavljamo, da te izhajajo iz teorije ekonomskega razvoja, kjer ima osrednjo vlogo podjetništvo in podjetnik (Ilič 2001, 11). Med njimi t. i. endogene teorije rasti nasprotujejo razlagam neoklasične analize. Statična neoklasična teorija namreč zagovarja ravnovesje v gospodarstvu ter poudarja eksogeno spodbujene dejavnike, ki od zunaj vplivajo na tehnološke spremembe in rast gospodarstva (Bučar in Stare 2004, 790; Ilič 2001, 39). Schumpeter kot zagovornik endogenih teorij rasti pa je podal tezo, da so ekonomske spremembe, spremembe tehnologije in inovacije spodbujene endogeno (Ilič 2001, 39), na

podlagi česar zagovorniki endogenih teorij rasti razlagajo vpliv tehnologije, ki jo vidijo kot »ključni notranji faktor gospodarske rasti« (Bučar in Stare 2004, 791).

Zagovorniki endogenih teorij rasti za razliko od neoklasikov priznavajo velik pomen sodelovanja države pri tej rasti, kjer ta lahko »popravlja anomalije trga in skrbi za dolgoročni (tehnološki) razvoj« (Bučar in Stare 2004, 791). Še vedno pa sta za rast pomembna tudi trg in pritisk konkurence, ki imata »pomembno vlogo pri spodbujanju naložb v inovacijsko in R&R dejavnost, saj si mora podjetje na ta način zagotavljati konkurenčne prednosti« (Bučar in Stare 2004, 791).

Kakor si teoretiki niso edini o dejavnikih za gospodarsko rast, so se raziskovalci, ki so želeli na podlagi teorij rasti postaviti teorije inovativnosti, prav tako razdelili na dva pomembnejša pola: tiste (prevladujoče), ki zagovarjajo izhodišča in prepričanja ekonomske teorije, ter tiste (v manjšini), ki zagovarjajo sociološka stališča. Na podlagi teh dveh se je razvila strateška teorija inovativnosti, ki združuje oba vidika.

4.1 Ekonomske teorije inovativnosti

V okviru ekonomskih teorij kot prvega zagovornika omenjamo Schumpetra. Schumpeter je začetnik teorije ekonomskega razvoja, ki je raziskoval, kaj spodbuja ekonomske spremembe. Schumpetrovo vprašanje je na podlagi dotedanje neoklasične ekonomske teorije, ki je takrat prevladovala, ostalo neodgovorjeno. Zato je oblikoval teorijo ekonomske evolucije oz. teorijo t. i. »kreativne destrukcije«, s katero je zagovarjal tezo, da jo »poganjajo inovativne aktivnosti podjetnikov« (Rihtarič 2008, 28). Neoklasiki so namreč zagovarjali tezo o uravnovešenosti trga, Schumpeter pa nasprotno – tezo o neenakosti oz. nepopolni konkurenci na trgu in posledičnem neravnovesju, ki iz tega izhaja in vodi v tekmovalnost na trgu, tehnološki razvoj in inovativnost (Schumpeter 1939).

Schumpeter je poudarjal, da so ekonomske spremembe spodbujene endogeno – iz notranjosti organizacije – in ne eksogeno – iz trga (Schumpeter 1939). Moč po Schumpetru izvira iz podjetnika – posameznika, ki je nosilec aktivnosti uresničevanja inovacij (Schumpeter 1939, 102). Ključna v njegovi teoriji ekonomske spremembe je tako predvsem sprememba iz invencije v inovacijo, ki jo naredi podjetnik oz. inovator (Schumpeter 1939, 105), inovacije po Schumpetru pa so »ekonomske spremembe, ki so rezultat podjetniškega delovanja« in »gibalo ekonomskega razvoja« (Ilič 2001, 36).

Schumpeter je inovacije videl kot vir kapitalističnega razvoja (Freeman 1988, 5). Inovacija namreč po njem pomeni novo kombinacijo produkcijskih faktorjev (Schumpeter 1939, 88) in je del inovacijskega procesa, ki se deli na invencije, inovacije in difuzijo inovacij (Schumpeter 1939). Vsaka invencija pa ni nujno inovacija oz. je ekonomsko nepomembna, dokler ni uvedena na trg (Schumpeter 1951, 88). »Schumpetrovo strogo razlikovanje med inovacijo in invencijo je spodbudilo več odzivov tako v teoretskih kot empiričnih raziskavah glede vprašanja, ali so inovacije dejansko tako neodvisne od invencij, kot je menil Schumpeter« (Rihtarič 2008, 30).

Ko posameznik torej ustanovi podjetje z idejo o uspehu (t. i. Schumpeterjanska teorija), ga vodi želja po moči in družbeni poziciji, premoči nad ostalimi, z uvajanjem inovacij pa poskrbi za ciklični tok gospodarstva (Schumpeter 1939, 102). Podjetnik tako inovacije uvaja v proizvodnjo, je ustvarjalen in ima vizijo, deluje v nasprotju z družbeno običajnimi vzorci, za to pa dobi podjetniški dobiček (Schumpeter 1939, 105; Elliot 1991, 330). Lahko ga opredelimo kot »dohodek, ki ga prejme podjetnik za svojo organizacijsko in upravljavsko funkcijo v podjetju ter za tveganja, ki jih prevzema v gospodarski dejavnosti« (Ilič 2001, 65), ta pa »omogoča akumulacijo kapitala oziroma bogastva, potrebnega za krožno gibanje ekonomije« (Ilič 2001, 67). A po Schumpetru podjetnik ni ne izumitelj, ne kapitalist, ne vodja, temveč je kombinacija vseh treh, hkrati pa po Schumpetru podjetnik ni trajna funkcija ali poklic, temveč se slej ali prej spremeni v eno izmed treh drugih »vlog« podjetnika (Schumpeter 1951, 76). Vloga podjetnika tako ni statična, temveč spreminjajoča se in vpeta v dinamično podjetniško okolje (Ilič 2001, 7–8).

Na podlagi podjetniškega profita kot »nagrade« podjetniku, je Schumpeter raziskoval tudi koncept monopolizma, kjer je inovacije povezoval s pojmovanjem konkurence (Ilič 2001, 36). Trdil je, da ima v primeru uvedbe novega proizvoda na trg ali pa vstopa na nov trg, podjetnik možnost sam postaviti tržno ceno, saj nima konkurentov, cena pa je zato monopolna (Schumpeter 1951, 135 in 152). Konkurenca v tem primeru ni cenovna, ampak je »predvsem povezana s procesom uvajanja in širitve inovacij« (Sušjan 1995, 104), ter pomeni dinamičen proces med inovativnimi podjetji, »ki tekmujejo med seboj predvsem s kakovostjo in obliko izdelkov, tehnologijo in načinom organizacije« (Ilič 2001, 37). Schumpeter je trdil, da je »določena stopnja monopola potrebna za inovacijo« (Ilič 2001, 4) ter da lahko le velika podjetja vlagajo »primerni obseg sredstev v raziskave in razvoj in so zato v prednosti pri inoviranju« (Cohen v Ilič 2001, 40). A Schumpeter se je zavedal, da se zaradi monopolističnega položaja velikih podjetij lahko pojavijo zlorabe položaja, protimonopolne agencije pa so kasneje monopolizem preganjale kot neetično in zavajajočo prakso ter ga okrivile za vzrok upadanja interesa javnosti (Nicholas 2003, 1034).

Schumpetrova analiza kapitalizma in kreativne destrukcije namreč izhaja iz zgodnjega 20. stoletja ameriške zgodovine in njegova hipoteza, da tekmovalnost na trgu spodbuja tehnološki razvoj in izboljšuje življenje v družbi, povzroča pa jo kreativna destrukcija, se je izkazala za veljavno v času industrijske revolucije v 1920 – v dobi elektrifikacije, odkritja filma ter prvih čezoceanskih poletov (Nicholas 2003, 1025). Schumpeter je zato tudi trdil, da imajo velika podjetja večjo moč na trgu in že med leti 1897 in 1904 se je v ZDA pojavilo nešteto združenj, ki so postavljala fiksne cene, podpisovala različne dogovore, gradila raziskovalno infrastrukturo, ki jim je omogočala velike tehnološke preboje, vendar ne z namenom pridobivanja monopolističnega položaja, temveč zaradi zahtev po učinkovitosti (Nicholas 2003, 1026).

Leta 1942 je tako Schumpeter postavil hipotezo, da velika podjetja z veliko tržno močjo povečujejo raven inovativnosti (Nicholas 2003, 1023). Schumpeter je tržno moč opredelil kot notranji dejavnik rasti podjetij, ki skozi proces kreativne destrukcije prevzamejo vodilno vlogo na trgu. Kasnejši raziskovalci pa so se nadalje spraševali, ali je tržna struktura velikih podjetij, ki imajo večjo marketinško moč, tista, ki bo prinesla hiter tehnološki razvoj, ali ne. Potrebne so bile dodatne empirične raziskave vpliva velikosti organizacije in tržne strukture na inovativnost, da bi potrdili ali ovrgli Schumpetrove trditve (Nicholas 2003, 1023). Kasnejše (a redke) raziskave o tem, da velikost podjetja in položaj na trgu vplivata na inovativnost, dokazujejo, da povezava drži. Med leti 1920 in 1928 je bilo namreč v ZDA podeljenih kar 17.559 patentov (Nicholas 2003, 1034). Velika podjetja imajo več znanja in virov, ki jim omogoča patentiranje, zato obstaja tudi povezava med dostopom do financiranja in inovativnostjo organizacij. Pozitivna povezava med velikostjo organizacij, tržno močjo in tekmovalnostjo ter inovacijami obstaja, hkrati pa tudi med strukturo industrije in inovacijami, dokler je finančni sektor tisti, ki lahko financira organizacije (Nicholas 2003, 1055) oz. podjetnika, ki je po Schumpetru »dolžnik v obstoječi kapitalistični družbi« (Schumpeter 1951, 102).

Nicholas na podlagi svoji izsledkov empirične raziskave zagovarja tudi trditev, da preganjanje monopolizma ni učinkovito v smislu spodbujanja inovativnosti, temveč bi morala država ostale organizacije spodbujati z mehanizmi, ki bi spodbudili finančni sektor, saj je ta pomemben del pri zagotavljanju sredstev organizacijam, ki na podlagi tekmovanja več inovirajo in ustvarjajo večje tehnološke spremembe (Nicholas 2003, 1055).

Schumpeter se je ukvarjal tudi z gospodarskimi cikli, kjer je kriza oz. gospodarski upad po Schumpetru (1981) vir priložnosti za inovatorje in nastanek novih inovacijskih sistemov ter izločitev organizacij, ki niso inovativne in niso konkurenčne (Coombs in drugi 1987, 94). Na ta način dobijo

možnost reorganizacije in modernizacije, s čimer se izboljša celotna struktura obstoječega gospodarstva (Schumpeter 1939, 143).

Schumpetrova teorija je bila povod za nadaljnje raziskovanje dejavnikov inovativnosti in teoretiki ekonomskih teorij kasneje zagovarjajo tezo, da obstaja le omejeno število dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost organizacij. Z željo po opredelitvi le enega, ki ga lahko merijo (Williamson 1975), poudarjajo predvsem odstotek vlaganja v raziskave in razvoj, tehnologijo, finančne vire, znanje, vodenje ter samo organizacijo dela (Sundbo 2001, 38–45). Teoretiki so želeli izpostaviti tudi takšen dejavnik, ki bi ga lahko merili na makro ravni, npr. na ravni države, danes pa se s tem ukvarjajo organizacije, ki so razvile orodja, s katerimi lahko na sistematičen način merijo ekonomske dejavnike inovativnosti (Sundbo 2001, 39).

Kasneje se je v okviru ekonomskih teorij vedno bolj poudarjala pomembnost rutine inovacijskega procesa kot tiste, ki omogoča, da se inovacijski proces ponavlja in s tem skladišči znanje zaposlenih v organizaciji, ki omogoča tudi spremembo rutine in s tem nove inovacije (Nelson in Winter 1982).

Ekonomske teorije poudarjajo tudi pomen tehnologije, kjer lahko organizacija uporabi logiko rešitve v več izdelkih ali procesih, kar povečuje možnost za inkrementalne inovacije (Sundbo 2001, 41). Tudi organizacijski viri, kot so vodenje v organizacijah, znanje zaposlenih, finančni viri organizacij (v osnovi klasičnih ekonomskih teorij torej delo, kapital in zemlja), so tisti, ki lahko povečajo možnost za inovacije organizacij in povečujejo njihovo konkurenčno prednost na trgu (Grant v Sundbo 2001, 41). Viri (t. i. statičen dejavnik) so se spremenili v zmožnosti organizacije (t. i. dinamičen dejavnik inovativnosti), znanje, kompetence in učenje pa so postali osnova inovacij organizacij (Sundbo 2001, 43–45).

A teoretiki ekonomskih teorij inovativnosti se, razen Schumpetra v primeru koncepta »podjetnika«, posebej z vedenjem, odnosi in procesi, vezanimi na posameznike v organizacijah, niso ukvarjali. Zato v nadaljevanju preverjamo še, kaj so kot vir inovativnosti organizacij zagovarjali teoretiki socioloških teorij inovativnosti.

4.2 Sociološke teorije inovativnosti

Sociološke teorije inovativnosti izhajajo iz potrebe po poudarku večje vloge posameznika v inovacijskem procesu organizacije. Teoretiki socioloških teorij inovativnosti so se ukvarjali z medsebojnimi odnosi in procesi ter vedenjem posameznikov v organizacijah, ki jih vidijo kot pomembne. Inovacije namreč opredeljujejo kot sociološki proces delovanja in interakcije med zaposlenimi ter med zaposlenimi in zunanjimi deležniki (Coombs in drugi 1987; Cooper 1988; Dosi 1988; Heap 1989; Nyström 1990; Freeman in Soete 1997). Menijo, da so inovacije vedenjski in tako sociološki pojem, ki pojasnjuje vodenje ter vedenje v organizacijah ter njihove vrednote (Sundbo 2001, 4).

Predvsem socialno mreženje (ang. social networking) je ena izmed aktivnosti, ki je lahko pomembna za inovativnost organizacije. Mreženje zajema tako vedenje akterjev kot njihovo medsebojno (so)delovanje, poteka pa predvsem neformalno in ima kot tako za organizacijo največji pomen, saj tvori t. i. »organizacijsko inteligenco« (Liebowitz 2007). Socialno omrežje namreč pomeni odnose med skupino akterjev (posameznikov in/ali oddelkov), ki imajo podobne interese, preko mreženja pa se povečuje njihov vpliv oz. moč ter potencial za prenos znanja (Liebowitz 2007, 3).

Socialno mreženje namreč spodbuja prenos znanja ter igra pomembno vlogo pri širjenju različnih, inovativnih idej in rešitev, povežemo pa ga lahko z značilnostmi inovacij: inovacije nastajajo skozi pomanjkljivosti v strukturi ter skozi neformalna omrežja in druženja ter pogosto zahtevajo spremembo v družbenih strukturah (Liebowitz 2007, 12). Prav to se dogaja pri tokovih znanja v socialnem omrežju, kjer se lahko oblikuje kultura deljenja znanja v organizaciji. Ta akterjem dovoljuje preizkušanje novih idej, ki so ključni del inovacijskega organizacijskega okolja oz. kulture, četudi skozi neuspehe in padce (Liebowitz 2007, 13).

4.3 Strateška teorija inovativnosti

Tako ekonomske teorije inovativnosti na eni strani kot sociološke teorije inovativnosti na drugi strani poudarjajo določene dejavnike, ki spodbujajo inovacije v organizacijah. Trditev tako enih kot drugih ne moremo z gotovostjo zagovarjati, predvsem zaradi pomanjkljivih in maloštevilnih raziskav, ki bi nam dale jasnejšo sliko, kateri dejavniki so tisti, ki z večjo verjetnostjo vplivajo na inovativnost v organizacijah. Lahko pa trdimo, da sociološke teorije inovativnosti pravzaprav dopolnjujejo

ekonomske, saj sociološki teoretiki inovacije opredeljujejo kot vedenjski pojav, rezultat tega pa je pogosto ekonomski.

Sundbo (2001) je tako tisti raziskovalec in profesor, ki je zaradi trenj različnih pogledov ti dve smeri teorij poskusil združiti in razvil t. i. strateško teorijo inovativnosti (Sundbo 2001, 1). Glede na trditve Schumpetra (1939) tako strateška inovacijska teorija ekonomske dejavnike razlaga v duhu socioloških sprememb in organizacijskega vedenja (Sundbo 2001, 5). Teorija temelji na socioloških pristopih, zajema pa sodobne teorije inovativnosti, ki vključujejo tako ekonomski vidik kot sociološki vidik oz. natančnejše vidik vodenja. S postavitvijo teorije je Sundbo ponudil pristop k upravljanju procesa inovacij v organizacijah (Sundbo 2001, 1). Sodobne organizacije namreč danes nimajo nespremenljive organizacijske strukture, procesi in aktivnosti so bolj zapleteni, razpršeni. Organizacija se povezuje z okoljem, prav tako se zaposleni povezujejo med seboj in navzven z organizacijskim okoljem. Znanje je postalo pomemben produkcijski dejavnik, kakor tudi osnova za inovativnost organizacij. To je lahko vidno ali nevidno (Nonaka in Takeuchi 1995), pridobljeno formalno ali neformalno, informacijska in komunikacijska tehnologija pa pospešujeta organizacijske procese, kar zahteva novo razmišljanje o inovativnosti v organizacijah. Zato je Sundbo (2001) preučeval tako sociološke kot ekonomske teorije na primeru storitvenih in proizvodnih organizacij ter postavil strateško teorijo inovativnosti, ki temelji na njegovem dolgoletnem raziskovanju (Sundbo 2001, 3).

Vse inovacije so po Sundbo (2001) posledica tako ekonomskega razvoja kot družbene spremembe (Sundbo 2001, 21), kjer ima kreativna destrukcija pomembno vlogo in ki omogoča prevetritev gospodarstva na način, da se nedobičkonosni deli v organizacijah ali celotne nedobičkonosne organizacije umaknejo s trga, medtem ko se ustvarijo ekonomsko upravičeni in družbeno bolj uporabni elementi (Sundbo 2001, 21).

V letu 1960 so se pojavile teorije družbene spremembe, ki so predvidevale, da sprememba družbe povzroči drugačno ureditev in zamaje ravnotežje na trgu (Sundbo 2001, 21), nato pa so v ospredje stopile teorije evolucijskega delovanja organizacij. Ekonomski razvoj je postal evolucija – pojem, ki so ga prevzeli iz področja biologije oz. Darwinove teorije, razvoj pa je ciklični (Freeman v Sundbo 2001, 22). To pomeni, da je raven inovacijske dejavnosti organizacij v obdobjih zatišja nižja kot v obdobjih sprememb, kjer je višja (Sundbo 2001, 22).

Sundbo (2001) povzema, da so organizacije na eni strani lahko t. i. ekonomske enote, ki z inovacijami dosegajo prevlado na trgu. Usmerjene so v cilj in dobičkonosnost (Sundbo 2001, 24). Prav tako so organizacije lahko t. i. družbene skupine, kjer se zaposleni srečujejo med seboj in sodelujejo. Inovacije so v tem primeru družbena sprememba, skozi evolucijski pogled pa lahko trdimo, da ena skupina oz. organizacija kot družbena skupina na trgu prevladuje nad drugimi. Gre za pogled na organizacijo kot skupino ljudi (Sundbo 2001, 25). Sundbo za potrebe strateške inovacijske teorije oba pogleda združi in organizacije deli na:

- vodilne organizacije (organizacije, ki so proaktivne in ki oblikujejo lastno organizacijsko okolje);
- odzivne organizacije (organizacije, ki se na spremembe le odzivajo, ko to od njih zahtevajo spremembe v okolju);
- nišne organizacije (delno inovativne oz. inovativne le za potrebe ohranjanja nišnega položaja) ter
- organizacije, ki ne inovirajo (organizacije, ki verjamejo, da lahko svoj položaj ohranjajo le s pomočjo monopolnega ali oligopolnega položaja) (Sundbo 2001, 26).

Kreativnost in podjetništvo ustvarjata ekonomski razvoj in ustvarjata nepredvidene spremembe – inovacije (Sundbo 2001, 46–48). Strategijo namreč Sundbo (2001) razume kot predvidevanje o spremembi trga ter na podlagi tega odločitve, delovanje in sodelovanje, kjer vrednote, vedenje in drugi družbeni pojavi vplivajo na popolnoma ekonomski cilj (Sundbo 2001, 51). Nyström ga dopolnjuje in trdi, da so za postavitev strategije odločilnega pomena prav odnos s trgom ter tekmeči in interni viri (zaposleni, kapital, struktura, tehnologija), ki so povezani z njimi (Nyström v Sundbo 2001, 52–53).

5 Makro analiza inovativnosti

Poglejmo še nekaj obstoječih raziskav inovativnosti organizacij na makro ravni. Raziskava Evropske komisije (t. i. Innovation Union Competitiveness Report 2011) je pokazala, da se EU le počasi približuje cilju, vložku 3 % BDP v raziskave in razvoj evropskih organizacij, a še vedno obstaja velik razkorak med EU in njenimi svetovnimi tekmeči. Evropske organizacije tudi po številnih drugih raziskavah niso visoko inovativne, prav tako je na raven inovativnosti vplivala in še vpliva gospodarska kriza, ki je EU močno prizadela (European Commission 2011).

Podatki OECD (2012, 34–39) potrjujejo, da recesija ne vpliva na nastanek novih inovacijskih sistemov in spremembo gospodarstva, kjer bi se organizacije okrepile. Svetovna kriza je namreč povzročila spremembe v državnih inovacijskih sistemih, zmanjšala likvidnost finančnih sistemov, s čimer je dostopnost do zunanjega financiranja za inovacije manjša, ter povečala negotovost in posledično zmanjšala inovativnost organizacij. Ustanavljanje novih organizacij se je v prvi polovici 2009 močno zmanjšalo, največji padec pa so zabeležili v Avstraliji, na Danskem, v Franciji in Španiji (OECD 2012, 39).

Poleg tega rezultati kažejo, da evropsko gospodarstvo še ne zna v celoti izrabiti znanja strokovnjakov iz področja tehnologije in znanosti (European Commission 2011, 4–13). Po drugi strani pa EU tudi ne zna dobro izkoristiti novih, inovativnih rešitev organizacij (European Commission 2011, 4–13). Prenos znanja med javnim in zasebnim sektorjem še vedno ostaja slab, še vedno obstaja velika razlika v zastopanosti spolov v raziskovalnih dejavnostih. Kljub uspešnosti in inovativnosti majhnih podjetij v EU, ta še vedno ne rastejo dovolj hitro, razdrobljenost trga EU pa zavira in odbija še tako zagnane in finančno močne vlagatelje v inovativne rešitve (European Commission 2011, 4–13).

Po statističnih podatkih European Innovation Scoreboard (EIS 2009) so države, vključene v vsakoletno raziskavo, razdeljene v tri skupine glede na inovativnost: inovativni voditelji (Danska, Finska, Nemčija, Švedska in Velika Britanija), sledilci inovatorjem (Avstrija, Belgija, Ciper, Estonija, Francija, Irska, Luksemburg, Nizozemska in tudi Slovenija) ter usmerjeni oz. zmerni moderatorji (Češka, Grčija, Madžarska, Italija, Litva, Malta, Poljska, Portugalska, Slovaška in Španija). Slovenija je kot sledilka (uvajanje inovacij pod povprečjem vodilnih, a blizu EU-27 povprečja) glede na leto 2008 sicer povišala svoj indeks inovacijske aktivnosti (EIS 2009, 6), a so podjetja v kar 23 % zmanjšala vložke v raziskave in razvoj na račun recesije, med njimi pa je tudi Slovenija. Kljub temu podjetja, katerih prihodki od inovativne dejavnosti zavzemajo večji del prodaje, najmanj zmanjšujejo vložke v raziskave in razvoj (EIS 2009, 22). Slovenija dosega raven inovacij pod povprečjem EU-27, vendar pa so izboljšave in dizajn procesov in izdelkov nad povprečjem EU-27 (EIS 2009, 49).

Druga raziskava, ki jo izvaja Komisija EU, je Innobarometer. Raziskava iz leta 2006–2008 je zajela naključen vzorec podjetij glede na tri kriterije: država, velikost podjetja glede na število zaposlenih (majhno: 20–49, srednje: 50–249, veliko: več kot 250) in aktivnost oz. sektor, v katerem deluje. V raziskavo je bilo vključenih 5.238 podjetij iz držav EU. Izsledki so pokazali, da se ena od desetih

organizacij zanaša na inoviranje kot primarni vir prihodka, četrtnina to vidi kot pomemben vir, več kot polovica pa neposredno iz inovacij ne pričakuje večjih dobičkov (Innobarometer 2009, 7).

Kar 80 % organizacij je poročalo o uvedbi vsaj enega tipa inovacije (izdelek, storitev, proces) med letoma 2006 in 2008. Slovenske, finske, švicarske in švedske organizacije so najbolj verjetno uvedle vsaj en tip inovacije (91–93 %), to pa zahteva tudi večja vlaganja v raziskave in razvoj (Innobarometer 2009, 7).

Najnovejša raziskava Eurobarometra (2013) pa kaže, da je med letoma 2009 in 2011 kar 42 % organizacij v EU-27 (tj. 8.715 sodelujočih organizacij) uvedlo nov ali močno izboljššan proizvod, storitev ali proces, 28 % jih je uvedlo novo ali močno spremenjeno organizacijsko strukturo ali način vodenja, le 27 % pa jih je spremenilo marketinške strategije (Eurobarometer 2013, 53). Po podatkih Eurobarometra so ta vlaganja povezana: če je organizacija vložila sredstva v marketinške strategije, je v večini primerov spremenila tudi proizvod, storitev ali proces (Eurobarometer 2013, 56).

Po raziskavi Globalnega Indeksa Inovativnosti 2013 (t. i. »GII«³) znaša indeks inovativnosti v Sloveniji 47,3, kar nas uvršča na 30. mesto izmed 142 sodelujočih držav sveta (GII 2013). Slovenija je zato že leta 2005 sprejela Strategijo razvoja Slovenije s cilji 2006–2013, kjer je kot nacionalni razvojni cilj navedla spodbujanje inovativnosti in podjetništva v okviru globalne konkurenčnosti, pa tudi več uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, vlaganja v izobraževanje in usposabljanje ter v raziskave in razvoj (Strategija razvoja Slovenije 2005). OECD je leta 2012 pripravil pregled slovenskega inovacijskega sistema in predlagal podobne usmeritve, ki se tičejo tako izboljšav davčne politike kot uvedbe fleksibilnejše politike zaposlovanja, večjega sodelovanja z raziskovalnimi institucijami in povečevanja produktivnosti organizacij (OECD 2012a).

³ Od leta 2007 INSEAD eLab računa Globalni Indeks Inovativnosti (t. i. GII), s čimer prepoznava natančno vlogo inovacij kot pospeševalca ekonomske rasti in razvoja, pri čemer se izogiba tradicionalnim meram inovativnosti, kot so npr. stopnja vlaganja v raziskave in razvoj v posameznih državah. GII nastane na podlagi primerjav med državami, kjer pripravljavci inovacijskih politik, voditelji organizacij in drugi deležniki lahko ocenjujejo napredek na področju inovativnosti organizacij na dolgi rok. Globalni indeks inovativnosti 2013 se opira na dve podpodročji: inovacijski input in inovacijski output. Inovacijske inpute sestavljajo elementi nacionalnih gospodarstev, ki omogočajo inovativnost organizacij. To so institucije (politično okolje, regulacije, poslovno okolje), človeški kapital (izobraževanje, raziskave in razvoj), infrastruktura (IT, energija, splošna infrastruktura), trg (investicije, kreditna sposobnost, prodaja in konkurenca) in poslovno okolje (inovacijske povezave, znanjski delavci in deljenje znanja). Inovacijske outpute pa sestavljata dva elementa, in sicer: znanstveni rezultati (ustvarjanje, deljenje in vpliv znanja) in kreativni rezultati (dobre in storitve). Vsak element je nadalje razdeljen na posamezne indikatorje, elementi pa so nato izračunani na podlagi povprečja posameznih indikatorjev, iz katerih pridobimo splošni GII kot povprečje inputov in outputov, pri čemer indeks inovacijske učinkovitosti dobimo tako, da vrednost inputov delimo z vrednostjo outputov (The Global Innovation Index 2013, INSEAD. Dostopno prek <http://strat-staging.com/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener>).

A po koncu obdobja ukrepov iz zgoraj omenjene Strategije razvoja Slovenije 2006–2013 je analiza pokazala, da Slovenija ni uspešna pri doseganju ključnih ciljev na gospodarskem, socialnem in okoljskem področju (UMAR, Poročilo o razvoju 2012). Zato je pripravila izhodišča Strategije razvoja Slovenije s cilji 2014–2020, kjer bo med drugim »povečevala inovativnost na vseh področjih ter zagotavljala kakovost in ustreznost (smeri) izobraževanja mladih« ter »ustvarjala poslovno okolje, ki bo spodbudno za razvoj podjetništva in bo pozitivno naravnano do tujih investitorjev. Ključno je zmanjšanje administrativnih ovir, spodbudno davčno okolje in fleksibilen trg dela« (Strategija razvoja Slovenije 2012). Prav tako pa je pripravila tudi že omenjeno Raziskovalno in inovacijsko strategijo Slovenije, s katero želi vzpostaviti »učinkovit in enoten sistem upravljanja raziskovalnega in inovacijskega sistema, ki bo vključeval vse deležnike« (ReRIS11-20).

6 Pregled dejavnikov inovativnosti organizacij

Na organizacije vplivajo različni dejavniki, ki neposredno ali posredno vplivajo tudi na njihovo inovativnost. Delimo jih na makroekonomske in mikroekonomske oz. tiste, ki na inovativnost organizacij vplivajo od zunaj, in na tiste, ki vplivajo od znotraj (in na katere organizacija lahko vpliva sama).

6.1 Pregled makroekonomskih dejavnikov inovativnosti organizacij

Gospodarstvo je skozi povečevanje mednarodne trgovine, investicij in prenosa tehnologije čez meje držav postalo globalno. Freeman in Soete (1997, 291–292) tako izpostavljata medsebojni pozitivni vpliv med znanostjo in tehnologijo ter mednarodno trgovino. Ključna povezava med njimi je trg, ki je zunanji dejavnik inovativnosti in ki ga lahko preučujemo na makro ravni (Freeman in Soete 1997, 292). Prav tako makroekonomska analiza inovativnosti vključuje preučevanje BDP-ja držav, vlaganja v raziskave in razvoj, števila patentov, izobrazbene strukture oz. deleža visoko kvalificiranih kadrov, razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije ter različnih državnih politik (Lehtoranta 2005, 6).

Gospodarstvo je tako osrednja raziskovalna enota analize na makro ravni. To se med drugim razvija tudi na podlagi organizacij, ki inovirajo (Sundbo 2001, 191), visoka raven inovativnosti organizacij pa nadalje ustvarja potencial za nove inovacije (Sundbo 2001, 191).

Goffin in Mitchell (2005, 2–6) kot makroekonomske dejavnike za inovacijsko dejavnost organizacij izpostavljata tehnološki napredek, spreminjanje potreb kupcev, nenehno konkurenco in spreminjanje okolja organizacij.

Tudi Sundbo (2001) je postavil model makroekonomskih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost organizacij, in sicer jih v grobem deli na:

- tiste, ki usmerjajo delovanje družbe (npr. tehnologija, regulacije in politične institucije) ter
- tiste, ki s svojim vedenjem oz. povratnimi informacijami vplivajo nazaj na organizacije in jim nudijo nove priložnosti za razvoj (npr. konkurenca, kupci, dobavitelji) (Sundbo 2001, 72).

V končnem Sundbo (2001, 63) kot ključni zunanji dejavnik organizacij, ki spodbuja inovacije, opredeljuje trg (Sundbo 2001, 63). Večina organizacij največkrat inovira takrat, ko odkrijejo potencial na trgu oz. ko pritisk konkurence postaja večji in ogroža organizacije (Sundbo 2001, 63). Inovacija je po Sundbo (2001, 63) sicer notranji proces, ki pa ga vedno spodbudi trg. Makroekonomski dejavniki torej sami po sebi ne povzročajo inovacij, temveč jih le spodbudijo; odločitev za inovacije pa mora imeti organizacija opredeljeno v strategiji inoviranja, ki smo jo preučili že zgoraj in je del mikroekonomskih dejavnikov inovativnosti (Sundbo 2001, 76).

Del makroekonomskih dejavnikov inovativnosti organizacij pa je tudi nacionalni inovacijski sistem, ki ga ima posamezna država. Nacionalno okolje po Freemanu in Soeteju (1997, 295) na eni strani spodbuja in usmerja organizacije pri inovacijskih dejavnostih, po drugi strani pa jih lahko zavira. List (List v Freeman in Soete 1997, 297) je prepoznal dva izmed makro dejavnikov – uvoz tujih tehnologij in nacionalni tehnični razvoj ter poudaril njuno pozitivno povezanost. Trdil je še, da morajo države ne le zaznati dosežkov tujih držav, temveč k temu tudi same prispevati. List (List v Freeman in Soete 1997, 298) je bil namreč tisti, ki je dlje časa preučeval dejavnike nacionalnega inovacijskega sistema ter poleg izobraževalnega sistema, znanosti, tehnoloških inštitutov ter uvoza tehnologij izpostavljal še vlogo države pri dolgoročnem spodbujanju inovativnosti organizacij.

6.2 Pregled mikroekonomskih dejavnikov inovativnosti organizacij

Mikroekonomska analiza inovativnosti zajema analizo dejavnikov na ravni organizacij in posameznika (Lehtoranta 2005, 6). Mikroekonomski dejavniki inovativnosti organizacij so po Sundbo (2001, 83) fizični viri (npr. delovni stroji, delovna sila), znanje zaposlenih (strokovno znanje

ter znanje o tehnologijah) ter sposobnosti in kompetence zaposlenih in vodij. Po Sundbo (2001, 83) so sposobnosti zaposlenih in vodij dinamične, kot najpomembnejše kompetence zaposlenih in vodij pa izpostavi kreativnost, sposobnost strukturiranja idej, sposobnost učinkovitega komuniciranja ter sposobnost prepričevanja.

Upravljanje organizacije in zaposlenih je tudi eden izmed mikro dejavnikov, ki usmerja vire in tokove v organizacijah, da se lahko uspešno spopadajo s konkurenco na trgu (Sundbo 2001, 84). Zaposleni (med njimi tudi vodje) so tako ključni notranji vir zaradi svojega znanja, kompetenc in sposobnosti vodenja. Nadalje pa Sundbo (2001, 92) pravi, da moramo zaposlene obravnavati kot (družbeno) skupino – skupino ljudi, ki med seboj sodeluje, si izmenjuje ideje in strategije, med seboj komunicira ter išče nove rešitve. Posamezniki v skupini pa imajo različne vloge. Najdemo lahko tako snovalce idej, razvijalce idej, projektne vodje, implementatorje; najpomembnejše tri vloge v inovacijskem procesu so: vloga podjetnika (pri inovacijskem procesu), vloga analitika (pri pripravi strategije) ter vloga izvajalca (pri procesu končne realizacije ideje) (Sundbo 2001, 99–100).

Dosi (1988, 97) kot mikro dejavnike organizacijske inovativnosti opredeljuje še tržno strukturo, število organizacij v panogi, njihovo koncentracijo ter velikost posameznih organizacij.

Na podlagi kratkega pregleda mikroekonomskih dejavnikov bomo v nadaljevanju analizirali najverjetnejše ključne dejavnike inovativnosti: **organizacijsko kulturo**, ki vključuje zaposlene, odnose med njimi, njihovo vedenje ter osebne lastnosti posameznikov; **organizacijsko strukturo**, ki poleg same strukture vključuje še velikost organizacije; ter **organizacijsko okolje** z analizo vpliva sektorja, konkurence in povpraševanja.

6.2.1 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura povezuje celotno organizacijo, kjer na eni strani omogoča sledenje organizacijski strategiji, po drugi pa lahko ovira njeno spreminjanje (Mintzberg in drugi 1995, 335). V povezavi z organizacijo kot družbenim sistemom ter posameznikom oz. posamezniki kot sistemi osebnosti predstavlja del koncepta interakcij med posamezniki (Mesner-Andolšek 1995, 75). Interakcije so namreč »delovanje množice posameznikov v konkretni situaciji«, ki so organizirane okoli problemov, ki »jih le-ti poskušajo organizirano rešiti« (Mesner-Andolšek 1995, 75). Organizacijska kultura predstavlja sklop vrednot ter načine delovanja in razmišljanja zaposlenih, ki v

takšnem okolju delajo, in se odraža v načinu delovanja organizacije (Dobni 2008, 544). Vsaka sprememba strategije in smeri razvoja organizacije zato zahteva spremembo organizacijske kulture.

Koncept inovacijske organizacijske kulture podpira inovativnost v organizaciji, ko njeni osnovni elementi vplivajo na inovativnost organizacije: skozi socializacijo (Chatman in Jehn 1994; Rich v Dobni 2008) in skozi vrednote, verovanja in predvidevanja (Tesluk et al. v Dobni 2008, 544), ki vodijo v določeno vedenje zaposlenih. Organizacijska kultura, ki podpira inovacije (t. i. inovacijska organizacijska kultura), spodbuja kreativnost in prevzemanje tveganj (Rooney 2010), svobodo pri delu, timsko delo, iskanje priložnosti, novih rešitev in komunikacijo (Januinaite in Petraite 2010, 16) ter zaupanje, spoštovanje ter hitro, a premišljeno sprejemanje odločitev (Dobni 2008, 544).

Sundbo (2001, 194) na podlagi lastnih empiričnih analiz podobno meni, da so najpomembnejši dejavniki inovacijske organizacijske kulture naslednji:

- podjetništvo (sposobnost uresničevanja idej, močna osebnost zaposlenih, proaktivnost);
- kreativnost (sposobnost iskanja novih idej in rešitev);
- sodelovanje (posredovanje lastnih idej in sodelovanje z drugimi ter razumevanje drugih posameznikov in njihovih idej) ter
- sposobnost učenja (usvajanje novega in nadgradnja obstoječega znanja).

Inovacijska organizacijska kultura je po Dobniju večdimenzionalni kontekst (Dobni 2008, 546–549).

Posamezne dimenzije, ki sestavljajo organizacijsko inovacijsko kulturo, so:

- okolje/kontekst implementacije inovacij (organizacija mora imeti zadostne vire za inoviranje, vzpostaviti mora način merjenja inovativnosti, spodbujati hitrejši pretok idej, se hitreje odzivati na potrebe trga, poudarjati pomembnost (projektnih) vodij);
- organizacijska doslednost (sodelavci cenijo dosežke, razumejo prispevek k organizaciji, si zaupajo in se vzajemno spoštujejo, radi delajo v timih, so vključeni v strateško planiranje, komunikacija je odprta, sodelovanje je znotrajoddelčno in medoddelčno, zaposleni imajo potrebo po kreativnosti pa tudi možnost odločanja ter so nagnjeni k tveganju);
- organizacijsko učenje (zaposleni se izobražujejo in usposablajo, izobraževanje je povezano s strategijo podjetja, spodbujajo neprestano učenje, izvajajo mentorstvo);
- tržna usmerjenost (razumejo tržno okolje, imajo znanje o kupcih in z njimi sodelujejo);
- naklonjenost inovacijam (inovacije vidijo kot del kulture, vizija inovativnosti je povezana s projekti, komunicirajo inovacijske cilje, inovativnost je ključna vrednota);

- ustvarjanje vrednosti (sodelujejo s kupci in dobavitelji, iščejo nove ideje na vseh ravneh, informacije so dostopne, se svobodno odločajo);
- kreativnost in zavzetost (posamezniki so kreativni, kažeta se individualnost in izvirnost za večjo kreativnost, nejasnosti dojemajo kot priložnosti in ne grožnje ter ustvarjajo priložnosti za sproščanje kreativnosti) (Dobni 2008, 546–549).

Jasni cilji naj bi spodbujali inovacijsko kulturo v podjetju pa tudi prevzemanje tveganj, spremembe in zaupanje med sodelavci (Ekvall 1996, 110–114). Inovacijska kultura v raziskavi, ki jo je opravil Ekvall (1996), kaže na naslednje značilnosti: vodenje, usmerjeno k spremembam, neprestani izzivi, svoboda pri delu, podpiranje novih idej, zaupanje in odprtost, dinamičnost, humor, debate, ne-konfliktnost in prevzemanje tveganj (Ekvall 1996, 107–108). Raziskava je bila izvedena na podlagi vprašalnika, ki opredeljuje 10 dimenzij kreativne organizacijske klime, s katerim so spraševali po možnostih za inoviranje zaposlenih, npr. »*Ali je običajno, da zaposleni prevzamejo iniciativo?*« Izvedena je bila tudi longitudinalna študija, primerjali pa so inovativne organizacije in tiste, ki stagnirajo. V raziskavi so sodelovali tako zaposleni v režiji kot zaposleni v proizvodnji, pri čemer je bil odziv režijskih delavcev višji (Ekvall 1996, 114).

Rooney iz korporacije Innovaro opredeljuje naslednje značilnosti inovacijske organizacijske kulture (Rooney 2010):

- zavezanost vodstva k inovacijam (opredelitev vloge inovacij, aktivna vloga vodstva pri postavljanju in udejanjanju te ambicije);
- enostaven in razumljiv inovacijski proces;
- razvoj potencialov in zmožnosti (sposobnosti inoviranja zvišujemo preko zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja, izpostavitve drugim kulturam ipd.);
- podporni mehanizmi (mehanizmi in viri vodijo proces inoviranja v organizaciji, pri čemer organizacije skrbijo za zbiranje informacij, testiranje izdelkov ter povezavo z zunanjimi institucijami in inovacijskimi voditelji);
- motivacija in vključenost (osebna vključenost zaposlenega v inovacijskih timih pospešuje inovacijski proces skozi čas ter povečuje vire in nagrade);
- usmerjenost h kupcu (razumevanje in sodelovanje pri zadovoljevanju potreb kupcev povečuje organizacijsko inovativnost skozi individualne izkušnje zaposlenega kot tudi skozi razumevanje širšega konteksta, v katerem bodo nastajale potrebe kupcev).

Tudi Januinaite in Petraite (2010, 16) opredeljujeta elemente organizacijske inovacijske kulture, in sicer so po njunem to:

- vzpostavljena inovacijska vizija (enotni inovacijski cilji);
- svobodno delovanje (timov in ekip, opremljenih z viri, ki so jim vedno na voljo);
- fleksibilnost (odprtost za novosti in nenehno preizkušanje obstoječih procesov in modelov);
- sodelovanje (nenehna komunikacija in skupno reševanje problemov);
- preseganje meja (izzivanje in postavljanje novih meja izven organizacije);
- spodbude (za inovativnost posameznika glede na doseganje letnih ciljev oz. bonusov) ter
- vodenje (usposobljeni vodje, ki znajo pripeljati proces inovacij od ideje do uvedbe na trg).

Jucevičius in drugi (2009) so raziskovali socialne dejavnike in njihov vpliv na stopnjo inoviranja. Med njimi so še posebej zanimivi dejavniki na organizacijski ravni, kjer odnosi in mreže znotraj organizacije vključujejo prenos in širjenje informacij, deljenje virov znanja, dostop do virov znanja in učenje znotraj organizacije. Če organizacije vzpostavijo okolje, kjer se znanje išče, deli, shranjuje in se ustvarja novo, lahko to znanje izkoriščajo tudi za nastajanje inovacij (Jucevičius in drugi 2009). Po dognanjih zgornjih avtorjev ter ostalih (Ekvall 1996; Dobni 2008; Januinaite in Petraite 2010; Rooney 2010) naj bi inovacijska organizacijska kultura spodbujala inovativnost tako zaposlenih kot organizacije. Na eni strani zajema vrednote in pričakovano vedenje zaposlenih, na drugi pa se osredotoča tudi na kompetence zaposlenih ter s tem v povezavi na izobraževanje in usposabljanje kot pomemben dejavnik inovativnosti zaposlenih (Innobarometer 2009, 36).

6.2.1.1 Vedenje

Jucevičius (2007, 14–16) piše, da večina avtorjev inovacijsko kulturo opredeljuje kot delovanje posameznikov v okolju individualizma, sprememb, tveganja in tekmovalnosti, vendar pa opozarja, da te vrednote veljajo večinoma za zahodne kulture, predvsem anglosaksonske in tudi skandinavske, popolnoma v nasprotju pa so z japonsko kulturo. Od vseh pa se razlikujejo nemška, francoska in italijanska kultura. Delovanje in vedenje posameznikov pa je odvisno od ravni njegove inovativnosti, stopnje tolerance do tveganj, odnosa do vseživljenjskega učenja, odprtosti do sprememb in samostojnosti. To so dejavniki, ki vplivajo na zmožnost posameznika pri vpeljevanju inovacij v organizaciji (Jucevičius in drugi 2009, 51).

Tudi mreženje, kjer si posamezniki izmenjujejo znanje, lahko pospeši inovativnost, saj naj bi prenašanje oz. deljenje znanja med posamezniki povečevalo potencial za nastanek inovacij (Jucevičiene 2008, 63).

Tip komunikacije in odnosov (formalni, neformalni) tudi vpliva na vedenje zaposlenih. Formalni odnosi in formalna komunikacija pozitivno vplivata na inovativnost na visoko tehnoloških področjih dejavnosti (kemija, biotehnologija, telekomunikacije) (Ahuja in Godoe v Jucevičius in drugi 2009, 49–50), neformalni pa na področjih inženiringa (von Hippel v Jucevičius in drugi 2009, 49–50).

6.2.1.2 Kompetence

Kakor organizacijska kultura zajema vrednote in vedenje zaposlenih, se osredotoča tudi na kompetence zaposlenih, kjer zahtevane kompetence v organizacijah usmerjajo sistem izobraževanja in zaposlovanja kadrov (Innobarometer 2009, 37). Po raziskavi Innobarometra (2009, 34) so za inovativnost organizacije najpomembnejše naslednje kompetence zaposlenih: timsko delo, sposobnost pogajanja, sposobnost delovanja v multikulturnih okoljih, komunikacijske sposobnosti ter še posebej kreativnost. Raziskava kaže, da sta sposobnost timskega dela in komunikacijske sposobnosti tisti kompetenci, po katerih organizacije največ povprašujejo, ko zaposlujejo oz. izobražujejo svoje zaposlene (v 57 %). Kreativnost in sposobnost pogajanja zahteva manj kot polovica organizacij, vključenih v raziskavo (47 %), samo tretjina pa posebej išče sposobnost komunikacije z ljudmi iz drugih kulturnih območij (32 %) (Innobarometer 2009, 36).

6.2.1.3 Izobraževanje in usposabljanje

Zadnje, a nič manj pomembno področje inovacijske organizacijske kulture, pa po raziskavah Innobarometra (Innobarometer 2009) potrjuje trditev, da je razvoj zaposlenih ključen za sposobnost inoviranja posameznikov. Rezultati raziskave Innobarometra kažejo, da je izobraževanje kadrov za omogočanje inovacijskega procesa druga najbolj pogosta investicija, o katerih poročajo inovativne organizacije: kar 50 % organizacij je izobraževalo svoje kadre, med njimi pa jih je več kot 60 % te investicije povečalo (Innobarometer 2009, 7). Hkrati pa višja formalna izobrazba vpliva tudi na večjo inovativnost posameznika (Schoenecker in drugi 1995, 53 in 55).

Kot meni Bissessar (Bissessar v Šajeva in Jucevičius 2008, 51) je inovativna organizacija učeča se organizacija. Med pomembnimi dejavniki je predvsem uporaba novega znanja. Nasprotno pa

kodificiranje znanja in zbiranje le-tega v baze podatkov ali v t. i. organizacijski spomin ne vpliva na povečanje stopnje inovacij. Poleg tega organizacije, ki ustvarjajo in uporabljajo znanje na hiter in učinkovit način, inovirajo hitreje in uspešneje (Šajeva in Jucevičius 2008, 54). K temu pripomorejo tudi timi, ki med seboj delijo znanje, tako v skupini kot med skupinami v organizaciji, pa tudi izven nje (Cummings 2004, 355–360)⁴.

Načrten razvoj zaposlenih in njihovih karier, ki je povezan s sistemom kompetenc, pripomore k bolj učinkovitemu iskanju pomanjkljivih znanj in usmerjanju posameznika k večji kompetentnosti. Poznamo mnogo načinov, kako spodbuditi razvoj posameznikov, obstajajo pa načini, kako spodbujati tudi inovativnost posameznikov. Ta naloga se zdi lažja od prve – mislili bi, da je potrebno uvesti natečaj inovativnih idej, sistem predlogov za izboljšave, morda delavnice, vihranje možganov. Vendar pa je oblikovanje okolja, ki spodbuja inovativnost zaposlenih, zahteven proces in vključuje inovativnosti naklonjeno organizacijsko kulturo in klimo, dvosmerno komunikacijo v podjetju ter prepoznavanje dosežkov oz. ustrezen sistem nagrajevanja.

Vendar pa inovativnost posameznikov in s tem organizacije ne sme postati sama sebi namen. Opredeljena inovacijska strategija povezuje cilje organizacije z inovacijsko dejavnostjo. Tudi merjenje inovativnosti ima pomembno vlogo, saj lahko kritično vrednotimo inovacijske »outpute«. Za strukturiran proces inoviranja so potrebni tako utečeni procesi in postopki kot tudi ostali dejavniki, ki spodbujajo inovativnost posameznika. Na ta način bo inovativnost organizacije in posameznikov postala stalnica delovnega življenja.

6.2.2 Organizacijska struktura

Mintzberg je s sodelavci (Mintzberg in drugi 1995) postavil okvir organizacije, t. i. »7 S«, kjer organizacijska učinkovitost izhaja iz povezanosti sedmih »S« dejavnikov (Mintzberg in drugi 1995, 336–364). Ti so:

⁴ Cummings (2004, 354–358) je opravil raziskavo vpliva delovnih skupin, strukturne raznolikosti in deljenja znanja v organizaciji, pri čemer je izpostavil vpliv timov na uspešnost organizacije in na njeno inovativnost. Raziskava je bila opravljena na podlagi iniciative Fortune 500 na temo upravljanja znanja, ki je zajemala telekomunikacijske organizacije po vsem svetu. 280 skupin iz več kot 20 regij, ki so sodelovale v raziskavi, so bile sestavljene iz 70 % sodelujočih moškega spola, povprečno starih med 38 let, s 7 do 13 let delovne dobe v trenutnih organizacijah. Skupine so delale na različnih projektih z namenom, da bi razglasili najboljšo skupino v okviru nagrajevanja zaposlenih. Proces dela na projektu so čez šest mesecev preko odgovorov na vprašalnik ocenjevali iz vidika deljenja znanja. Odkrili so področja, na katerih so zaposleni delili znanje. To so: splošni pogledi, specifične zahteve, nadaljnje aktivnosti, analitične tehnike, poročila in rezultati projekta. Več deljenja znanja je potekalo znotraj in ne zunaj skupin (Cummings 2004, 354–358).

- struktura (ang. »structure«):
 - o osnovni deli organizacije (vrh, operaterji, tehnostuktura, podpora in srednja linija);
 - o mehanizmi, s katerimi organizacija usmerja svoje aktivnosti (medsebojno prilagajanje, direktni nadzor, standardizacija dela, standardizacija outputov, standardizacija sposobnosti ter standardizacija norm in vrednot);
 - o parametri, s katerimi ustvarja svojo strukturo (specializacija dela, formalizacija vedenja, izobraževanje, indoktrinacija, združevanje in velikost enot, sistemi planiranja in nadzora, način sodelovanja ter decentralizacija) ter
 - o različni situacijski dejavniki (starost in velikost organizacije, tehnični sistem, okolje);
- strategija (ang. »strategy«), ki določa strukturo organizacije ter pomeni aktivnosti in odzive na spremembe v eksternem okolju organizacije, npr. na spremembe kupcev in konkurence;
- sistem (ang. »system«), npr. sistemi planiranja stroškov, izobraževalni sistemi, sistemi knjiženja stroškov;
- stil (ang. »style«), npr. stil vedenja vodij, prenašanja informacij zaposlenim, uporabe časa vodij;
- zaposleni (ang. »staff«), ki se dotikajo sistemov nagrajevanja, izobraževanja, plač ter oblike vedenja, motivacije in morale zaposlenih;
- sposobnosti (ang. »skills«), ki zajema opredelitev ključnih sposobnosti zaposlenih in s tem organizacije za pripravo njene strategije;
- višji cilji (ang. »superordinate goals«), ki pa so cilji, ki vsebujejo vrednote in prizadevanja organizacije – pogosto nenapisana – in ki spremljajo običajne organizacijske cilje.

Struktura organizacije je tako močno povezana s samo strategijo organizacije in njenimi aktivnostmi, ki so povezane v smiselno celoto, tudi glede na velikost in starost organizacije ter panogo/okolje, v kateri/-em deluje (Mintzberg 1983, 3). Cowling (Cowling v Ilič 2001, 180) namreč meni, da je struktura organizacije odvisna predvsem od stabilnosti okolja, velikosti organizacije in njenih enot, organizacijske kulture ter tehnologije.

Organizacijska struktura je lahko »izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije ali načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje s ključno nalogo zagotavljanja učinkovite porabe sredstev organizacije« (Kavčič v Ilič 2001, 182). Koncepti strukture organizacij, ki danes težijo k večji sploščenosti, dinamičnosti, večji vključenosti zaposlenih in njihovih sposobnosti, tako vedno bolj poudarjajo, da morajo organizacije izbrati sebi ustrezno strukturo. O tem sta razmišljala

tudi Nonaka in Takeuchi (1995), ki menita, da naj organizacija izbere takšno strukturo, ki ji najbolj odgovarja, pri čemer naj se opira na njene strateške zmožnosti (Nonaka in Takeuchi 1995, 162–163).

Organizacijsko strukturo lahko delimo glede na stopnjo (de)centralizacije ter na mehansko in organsko strukturo (Ilič 2001, 185 in 210). Visoko centralizirane organizacije vsebujejo veliko organizacijskih ravni (vertikalno – od najvišje do najnižje), nizko centralizirane organizacije pa imajo malo organizacijskih ravni (Ilič 2001, 185). Centralizirane so bolj specializirane, bolje izrabljajo stroje, avtonomija in svoboda zaposlenih pa je manjša; medtem kot je v decentraliziranih organizacijah ravno obratno (Ilič 2001, 185).

Strukture glede na stopnjo (de)centralizacije so:

- funkcijska organizacijska struktura (centralizirana, le nekaj ključnih funkcij, primerna za stabilna okolja, odgovornost za odločitve in poslovanje pa je le na vrhu organizacije);
- produktna oz. divizijska struktura (funkcionalna organiziranost z več divizijami oz. področji poslovanja glede na produktne linije; centralizirana ali decentralizirana, odvisno od narave poslovne dejavnosti, strategije in organizacijskega okolja);
- matrična (kombinacija funkcijske in produktne strukture; več linij odgovornosti – glede na produkte, projekte ali programe funkcijskih področij; enakomernejša obremenitev zaposlenih, učinkovita raba virov, skupinsko delo, večja mobilnost, a manjša varnost delovnih mest);
- projektna (manjša hierarhija, večja fleksibilnost in decentralizacija delegiranja; glede na projekte usmerjena k nalogam, stroškom in povezovanju med oddelki in posamezniki) in
- mrežna (najbolj fleksibilna in globalna, povezuje pa tudi dobavitelje, proizvajalce, delovno silo, saj komunicira »hitro, učinkovito in na velikih razdaljah«) (Ilič 2001, 190–196).

Mintzberg (Mintzberg in drugi 1995, 364–371) je na podlagi svojih raziskav postavil tipografijo petih organizacijskih struktur glede na njihovo mehansko oz. organsko strukturo:

- preprosto strukturo (enostavno oz. »nestrukturo«) (osrednji koordinacijski sistem je neposredni nadzor, delovni tokovi in odločanje so fleksibilni, značilna je neformalna komunikacija, struktura je organska in »z malo ali nič tehnostrukture, malo podpornega osebja, minimalno diferenciacijo med posameznimi deli in majhno menedžersko hierarhijo« (Ilič 2001, 214); deluje v inovativnem in dinamičnem okolju, ki zahteva fleksibilnost (Ilič 2001, 215));
- mehansko oz. strojno birokracijo (nefleksibilna struktura, kjer je osrednji koordinacijski sistem standardizacija delovnih procesov. Vedenje je formalizirano, vloge so jasne,

komunikacija je formalna, odločanje pa centralizirano. Značilna je za zrele organizacije v enostavnih in stabilnih okoljih (Ilič 2001, 215));

- profesionalno birokracijo (znanje strokovnjakov, ki so del operacijskega jedra profesionalcev, je ključno za uspeh takšne organizacije. Struktura je »značilna za kompleksna in stabilna okolja« (Ilič 2001, 216) in dobro »deluje v relativno stabilnih okoliščinah z relativno zapletenimi nalogami« (Morgan v Ilič 2001, 216));
- divizijsko strukturo (sestavljena je iz divizij glede na trge, na katerih deluje, te pa so samostojne enote z lastno strukturo, »oblikovano v smeri strojne birokracije« (Ilič 2001, 217). Značilna je za večje organizacije, ki delujejo na različnih trgih, ti pa so nekompleksni in nedinamični (Ilič 2001, 217)) in
- adhokracijo (gre za visoko-organsko strukturo, kjer vedenje skoraj ni formalizirano, ustvarjajo pa se različne povezave, kjer pa je moč porazdeljena med vse projektne time in njihove člane (Ilič 2001, 218). Divizijska struktura najbolje deluje v kompleksnih in dinamičnih okoljih, kjer ji uspeh omogočata njena decentraliziranost in organskost (Ilič 2001, 219)).

Mehanska in divizijska struktura sta lahko v primeru usmerjenosti v produktivnost učinkoviti, medtem ko sta v spreminjajočem se okolju zaradi svojih visoko centraliziranih sistemov nadzora počasni in neučinkoviti (Mintzberg in drugi 1995, 366–367; Ilič 2001, 215) in zaradi manjše fleksibilnosti izgubljata svojo konkurenčno prednost (Porter 1998). Profesionalna birokracija po drugi strani dovoljuje večjo avtonomijo zaposlenih, deluje lahko v delno spreminjajočem se okolju, značilna pa je za bolnišnice in univerze (Mintzberg in drugi 1995, 367–368). Preprosta struktura in adhokracija bolje delujeta v nestabilnem okolju in sta bolj fleksibilni, medtem ko je adhokracija sestavljena iz projektnih timov, ki se sestanejo v kratkem času (ad hoc), da bi rešili nek problem oz. nalogo. Značilna je za inovativne organizacije, visoko tehnološko razvite in tiste, ki delujejo na principu projektov (svetovanje, oglaševanje, filmska industrija) (Mintzberg in drugi 1995, 368).

Mintzberg adhokracijo pojmuje tudi kot inovativno organizacijo in se je z inovacijskim kontekstom delovanja organizacije oz. z okoliščinami (npr. s sektorjem, v katerem organizacija deluje), v katerih je inovativnost osrednji del delovanja organizacij, še posebej ukvarjal. Inovativna organizacija namreč po Mintzbergu (Mintzberg in drugi 1995, 685) učinkovitost dosega zaradi neučinkovitosti. Struktura inovativne organizacije ne pozna ne standardizacije ne birokracije. Fleksibilnost v toku informacij in procesih odločanja sta ključna, prav tako njena struktura in način, kako povezuje time ter organizacijske enote (Mintzberg in drugi 1995, 686–688).

Inovativna organizacija najbolje deluje v visoko kompleksnem in dinamičnem okolju, zato je po Mintzbergu (Mintzberg in drugi 1995, 692–693) njena struktura organska in decentralizirana. Organizacija s takšno strukturo pa se lahko sooča tudi z različnimi izzivi, ki iz nje izhajajo. Zaposleni se lahko zaradi pomanjkanja reda in strukture, neprestanega spreminjanja, tekmovanja, ohlapnih opisov delovnih nalog ter posledično želje po bolj stabilnem in urejenem delovnem življenju spopadajo z zmedenostjo, strahom in pomanjkanjem pristnih odnosov (Mintzberg in drugi 1995, 700). Prav tako se inovativna organizacija spopada z neučinkovitostjo, saj lahko zaposleni trpijo zaradi neuravnotežene delovne obremenitve, organizacija pa ima tudi visoke stroške komunikacije, ki so posledica dolgotrajnejšega usklajevanja in prenosa znanja med zaposlenimi z namenom ustvarjanja novih idej (Mintzberg in drugi 1995, 700–701).

Tudi Lam meni, da naj bi strukturna kompleksnost organizacije vplivala na inovativnost organizacije (Lam v Jucevičius in drugi 2009, 50), pri čemer sploščena, decentralizirana in s tem fleksibilna organizacijska struktura podpira razvoj inovacij (Hedberg 1981; Meyer 1982; Nonaka 1994). V tej strukturi informacijski tok teče bolj svobodno in v vse smeri, interakcije z drugimi viri informacij pa postanejo bolj dostopne. Posamezniki imajo več avtonomije za odločanje, saj imajo več dostopa do virov in informacij, lažje izvedljive pa so tudi rotacije na delovnih mestih, kar dodatno spodbuja pojav novih idej (Hill 1996).

Prav tako je raziskava, ki jo je na podlagi CCQ (*Creative Climate Questionnaire*) opravil Ekvall (Ekvall 1996), potrdila, da centralizirana organizacija ne spodbuja kreativnosti in inovativnosti zaposlenih, prav tako ne formalizirana in birokratska (Ekvall 1996, 110–114). Birokratska struktura je namreč visoko formalizirana, specializirana, centralizirana, njeni procesi pa standardizirani in omogočajo »le« rutinsko delo (Nonaka in Takeuchi 1995, 161). Organizacija z birokratsko strukturo se počasneje odziva v nepredvidljivem okolju, tu pa so spremembe hitre in zahtevajo visoko učinkovitost, fleksibilnost, prilagodljivost in dinamičnost poslovanja (Nonaka in Takeuchi 1995, 161).

Matrična struktura organizacije je po prepričanju nekaterih (Wong in Chin 2007, 1307) najboljša za spodbujanje inovacij. Zaposleni so razpršeni na različnih delovnih področjih in lahko skupaj pripravijo visokokakovostne rešitve. Kljub velikosti organizacij pa se lahko organizacijske ravni (npr. med ravnijo vodstva in ostalimi zaposlenimi) na različne načine znižajo (npr. z neformalnimi aktivnostmi) (Wong in Chin 2007, 1307).

6.2.2.1 Velikost organizacije

Schumpeter (1981) je zagovarjal tezo, da imajo večje organizacije večjo koncentracijo spodbud za inoviranje. Pozitivno povezanost nadalje Baldrige in Burnham (1975, 168–170) utemeljujeta tako, da z naraščanjem izzivov koordinacije, nadzora in vodenja, velika podjetja iščejo inovativnejše pristope k reševanju teh problemov. To pa pomeni, da večja kot je organizacija, več inovativnih praks išče in jih uvaja, da bi olajšala poslovanje. Tudi Hemmelskamp (1999, 88) in Lee (2009, 1–9) se strinjata, da velikost organizacije vpliva na stopnjo inovativnosti. Velikost podjetja naj tako ne bi vplivala na zmanjševanje vložkov v raziskave in razvoj (EIS 2009, 22). Nasprotno, točno dvakrat več velikih organizacij investira v raziskave in razvoj, ki so eden izmed kazalnikov ravni inovativnost v organizaciji (Innobarometer 2009, 7).

A nekateri avtorji (Coombs 1988; Porter 1998) to tezo zavračajo in menijo, da velikost organizacije prej zavira kot spodbuja inovativnost, saj so zaposleni v procesu inoviranja manj motivirani zaradi neindividualnega pristopa, hkrati pa v zelo velikih organizacijah inovacijska dejavnost popolnoma zamre. Tudi Block in Keller (2009, 469–475) zaznavata trend zmanjševanja inovacijske dejavnosti velikih organizacij. Spodbude za inovacijsko dejavnost v manjših organizacijah so lahko večje in bolj koncentrirane kot v večjih organizacijah (OECD 1996), čeprav lahko velikost organizacije kot del njene strukture vpliva le na hitrost odziva na spremembe v okolju (OECD 2012, 31).

Odgovor na vprašanje, ali velikost organizacij dejansko vpliva na njihovo inovativnost, je verjetno v Williamsonovi trditvi, da imajo majhne organizacije več prednosti v zgodnjih in razvojnih fazah procesa – predvsem pri tehničnih inovacijah, večje pa v zgodnjih in razvojnih fazah – predvsem pri proizvodnji velikega obsega (Williamson 1975, 167). O velikosti organizacije in njenem vplivu na inovativnost piše tudi Parker (2001), katerega mnenje je prav tako deljeno. V majhnih do srednje velikih organizacijah po njegovem prevladujejo zaposlitve za določen oz. polovičen delovni čas, zaradi česar naj bi bile možnosti za napredovanje in izobraževanje v organizaciji manjše. To ni spodbuden dejavnik, ki bi zaposlene motiviral k iskanju novih idej. A Parker (2001) meni, da na večjo inovativnost zaposlenih vplivajo prav ta majhna podjetja, kjer obstaja tudi bolj neformalna komunikacija, večja prilagodljivost trgu in ostalim deležnikom – tudi zaposlenim, večje zadovoljstvo in lojalnost ter spodbude za iskanje novih idej – metod, procesov, izdelkov.

Mintzberg (Mintzberg in drugi 1995) meni, da je (na podlagi delitve organizacijskih struktur) adhokracija bolj značilna za majhne organizacije, zato Quinn na podlagi Mintzbergovih ugotovitev

opredeljuje dejavnike uspešnosti ter ovire inovativnosti v organizacijah glede na njihovo velikost. Na tej podlagi lahko zapišemo, da različni dejavniki vplivajo na inovativnost v različno velikih organizacijah. Quinn tako na eni strani opredeljuje dejavnike za uspeh majhnih inovativnih organizacij oz. adhokracij (Quinn v Mintzberg in drugi 1995, 703–705):

- potreba po usmeritvi: majhne organizacije razumejo pomen hitrega zadovoljevanja potreb kupcev na način, da še pred konkurenco preverijo njihove potencialne želje, izkušnje s prototipom in zadovoljstvo z njim ter se jim hitro prilagajajo;
- strokovnjaki in zanesenjaki: pogosto ustanovitelji takšnih organizacij, ki vse moči usmerjajo v uspeh organizacije ter mu dajejo prednost pred svojim zasebnim življenjem;
- dolgoletni procesi: čas do uspeha na trgu je lahko dolg, zato napredujejo postopoma, v tem času pa prihodke pridobivajo od drugod;
- nizki začetni stroški: inovatorji navadno delajo od doma ali so nastanjeni v poslovnih objektih, ki nimajo visokih najemnin in stroškov, veliko si izposojajo, pripravljajo prototipe ter se soočajo z malo tveganja za neuspeh;
- fleksibilnost in hitrost: preizkušanje, testiranje, ponovna uporaba ali ponoven poskus ne zahtevajo veliko časa zaradi majhnosti in fleksibilnosti, zato jim omogoča hitrejše testiranje potencialnega trga za večje inovacije, ko je to potrebno;
- spodbude: poleg denarnega nagrajevanja zaposlene v majhni inovativni organizaciji motivirajo tudi priznanja, moč, neodvisnost, kar ob uspehu vključuje zadovoljitev tako ekonomskih kot psiholoških in kariernih potreb oz. ciljev;
- dostopnost kapitala: majhne inovativne organizacije lažje pridobijo sredstva financiranja za njihove projekte, ključni kriteriji, ki jim prinašajo uspeh na različnih razpisih, pa so: držanje rokov oz. pravočasnost, agresivnost, zavezanost in predanost, strokovnost, fleksibilnost, nizki stroški poslovanja ter majhno tveganje ob neuspehu.

Nadalje Quinn opredeljuje ovire v velikih inovativnih organizacijah (Quinn v Mintzberg in drugi 1995, 705–706):

- izolacija vodilnih: vodilni v velikih podjetjih pogosto nimajo dovolj stika s potencialnimi kupci ali proizvodnjo, zato lahko napačno ocenjujejo različna tveganja inovacij, ki izvirajo iz nepoznavanja področja ali posebnosti, ki jih poznajo vodje na nižjem položaju;
- nestrpnost do zanesenjakov: organizacije zanesenjake pogosto vidijo kot povzročitelje nepotrebnih težav, ki timskega dela ne odobravajo;

- kratkoročni procesi: neprestano poročanje in sledenje profitov v primerjavi s stroški pogosto povzroča hitrejšo odločitve o zmanjševanju stroškov, krajše marketinške akcije in s tem krajše čase zorenja idej, ki bi privedle do inovacij;
- računovodske prakse: na podlagi ocene neposrednih, posrednih in mnogih drugih stroškov, imajo velike inovativne organizacije večje stroške z inovativnimi projekti od majhnih organizacij, hkrati pa se projekti lahko hitro spremenijo v tarčo pregleda, so kritični zaradi skokovitih stroškov, izgubijo vrednost ter ne nazadnje »izginejo«;
- čezmerna razumskost: zaradi prevelike racionalizacije v začetnem procesu raziskovanja inovacijskega potenciala ideje se »inovacijski kaos« razblini;
- prevelika birokracija: zaradi vseh potrebnih odobritev v skladu z nadzorom nad inovacijsko dejavnostjo, ki jo zahteva vodstvo, se inovacijski proces podaljšuje, stroški in različna tveganja pa se povečujejo;
- neprimerne/nedelujoče spodbude: sistemi nadzora in nagrajevanja v organizaciji ne delujejo oz. niso prisotni niti ob uspehu niti ob »kaznovanju« zaradi zamujene priložnosti.

Quinn (Quinn v Mintzberg in drugi 1995) je raziskoval še naprej in poiskal ter preučil še nekatere velike organizacije, ki so kljub zgoraj opredeljenim oviram neprestano inovativne. Ob preučevanju je ugotovil, da so velike organizacije lahko inovativne, če vodstvo podpira inovacije, to pa velja le, če je to zapisano tudi v viziji organizacije. Na tej podlagi organizacije privabljajo nove strokovnjake ter spodbujajo kreativnost ter podjetniško razmišljanje. Prav tako je pomembna orientiranost na kupce in trg ter povezovanje znanja med zaposlenimi v marketingu ter tehničnim kadrom v organizaciji. Organizacije skušajo obdržati čim bolj sploščeno strukturo ter majhne projektne time, velikost organizacije pa redko preseže 400 zaposlenih. Uspešne velike inovativne organizacije uporabljajo tudi različne pristope k inoviranju in se zavedajo, da teorija ne more predvideti vsega oz. da nekaj, kar je zapisano v načrtih, ne bo nujno delovalo. Zato hitreje preidejo k preizkušanju, vzporedno poteka več prototipnih projektov, zaposleni pa so z neprestanim tekmovanjem bolj motivirani. Prav tako v takšnih organizacijah poteka vzporedni razvoj projektov, kjer zmagovalna ekipa zaposlenih dobi sredstva za vstop na trg, vodstvo pa nagrajuje tako zmagovalno ekipo kot tisto, ki preboja ni naredila, ter omogoča rotacije med ekipami in nalogami, da bi zaposlene še bolj motiviralo. Velike organizacije lahko ustvarjajo tudi povezave s partnerji, instituti, fakultetami, finančnimi organizacijami in drugimi, ki jim omogočajo uspešnejši razvoj inovacij, prav tako pa ustvarjajo manjše time, ki od ključnih kupcev pridobivajo pomembne informacije, potrebe in pričakovanja, da lahko svoje inovacije prilagodijo in uspešno uvedejo na trg (Quinn v Mintzberg in drugi 1995, 707–710).

Izdatki za raziskave in razvoj ne zajamejo vseh aktivnosti zaposlenih in vodstva, zato statistike, ki količino izdatkov za raziskave in razvoj povezujejo z velikostjo organizacij in nadalje njihovo inovativnostjo, ne držijo v vseh primerih. Večja koncentracija izdatkov za raziskave in razvoj je sicer povezana z velikimi organizacijami, te pa niso nujno bolj inovativne od majhnih organizacij, ki tudi veliko vlagajo v raziskave in razvoj (Freeman in Soete 1997, 228). Zato predvidevamo, da velikost organizacije ni nujno povezana z inovativnostjo, temveč so z inovativnostjo bolj povezani izdatki za raziskave in razvoj. Če pa bi za merjenje velikosti organizacije kot kazalnik vzeli število zaposlenih ali velikost prodaje, bi bili lahko rezultati vpliva velikosti organizacij na njihovo inovativnost drugačni. Velikost organizacij namreč merimo na različne načine: glede na celotno vrednost prodaje, število zaposlenih ali pa glede na celotno premoženje organizacije (Kamien in Schwartz 1982, 51).

Po drugi strani pa lahko inovativnost organizacij merimo s številom inovacij, vrednostjo inovacij ali velikostjo spremembe (radikalnostjo), ki se lahko razlikuje glede na industrijo, v kateri delujejo (Freeman in Soete 1997, 234). Zato je potrebno raziskati več teorije na področju vpliva velikosti na inovativnost organizacij, da bi lahko postavili hipotezo.

Obstajajo namreč predvidevanja, da lahko manjše organizacije več inovirajo zaradi svoje fleksibilnosti in hitrejše interne komunikacije (Freeman in Soete 1997, 235). Prav tako naj bi zmožnost vodstva za doseganje soglasij in hitrejših odločitev zaradi majhnosti organizacije vodila v večjo inovativnost organizacij (Freeman in Soete 1997, 235).

Večja kot je organizacija, več naj bi vlagala v raziskave in razvoj in bila bolj inovativna (Garcia in Molero 2008, 8), po drugi strani pa tiste majhne organizacije, ki sredstva vseeno vlagajo, lahko dosegajo zavidljivo raven inovativnosti (Freeman in Soete 1997, 232). Zato Dodgson in Rothwell (1994, 323) navajata naslednje zaključke svojih raziskav: povezanost med velikostjo organizacije in ravni inovativnosti naj bi obstajala v obliki »U«. Majhne organizacije se v inovativnosti razlikujejo od sektorja do sektorja, kar nadalje pomeni, da na inovativnost vplivajo tudi značilnosti sektorja in posameznih dejavnosti. Po njunih besedah pa majhne in velike organizacije sploh ne delujejo neodvisno druga od druge, saj se njihove tehnološke aktivnosti prepletajo.

6.2.2.2 Sektor

Struktura in velikost organizacije se povezujeta tudi s sektorjem, v katerem organizacija deluje, in po raziskavi European Innovation Scoreboard (EIS 2009) razlike v uvajanju inovacij med

organizacijami v storitvenem in proizvodnem sektorju skoraj ne obstajajo (EIS 2009, 9). Obstajajo pa razlike med proizvodnimi in storitvenimi organizacijami glede uvedbe novih ali močno izboljšanih poslovnih ali marketinških procesov (v proizvodnji, distribuciji, podpori). V proizvodnih dosežejo kar 56 %, medtem ko v storitvenih le 43 %, odvisno od intenzivnosti uvajanja tehnologije (Innobarometer 2009, 6).

Poleg delitve na storitven in proizvodni sektor, lahko organizacije delimo tudi na tiste v zasebnem in tiste v javnem sektorju. Med tema dvema obstaja na področju inovativnosti kar nekaj razlik pa tudi skupnih točk. Organizacije v javnem in zasebnem sektorju so si podobne v tem, da neprestano izboljšujejo procese, med seboj pa se razlikujejo pri inoviranju – organizacije v javnem sektorju inovirajo manj kot v zasebnem (Cook in drugi 2009, 3). Zato naj bi organizacije v javnem sektorju, če bi želele biti tako inovativne kot organizacije v zasebnem, na kar najboljši možen način vpletle slednje in uporabile njihove sposobnosti in znanje (Cook in drugi 2009, 3). S tem se strinja tudi Borins (2001, 316), ki poudarja, da se morajo organizacije v javnem sektorju učiti od zunaj. Udeležbe zaposlenih na konferencah, povezovanje sodelavcev v time, ki sodelujejo z zasebnim sektorjem, širjenje dobrih praks; to naj bi po Borinsu (2001, 317) povečevalo inovativnost javnega sektorja. Nastajajo lahko javno-zasebna partnerstva, pogodbeno sodelovanja pri velikih infrastrukturnih projektih, razvoju politik in strategij skozi raziskovanje in še bi lahko naštevali. Na ta način se tveganja porazdelijo, s čimer se poveča uspeh sodelovanja (Borins 2001, 317).

Preverimo torej, v čem se razlikujeta javni in zasebni sektor in kje so ključne razlike ali priložnosti za inoviranje med njima. Dejavniki, ki npr. v javnem sektorju lahko vplivajo na inovativnost, so:

- tip upravljanja (mehanizem, preko katerega se krepi nadzor in vodenje, zato je uvajanje obstoječih ali novih procesov strogo);
- tveganje in zaupanje (večje organizacije v javnem sektorju manj tvegajo, njihovo zaupanje v vodstvo in vodenje organizacije pa je manjše; po drugi strani manjše organizacije bolj tvegajo in tudi bolj zaupajo vodstvu; na podlagi dejstva, da v javnem sektorju prevladujejo velike organizacije, lahko rečemo, da je javni sektor manj inovativen od zasebnega, potem takem pa velike organizacije v javnem sektorju lahko s povečevanjem zaupanja vodstvu in prilagajanjem spremembam dosežejo večjo inovativnost);
- organizacijsko ravnovesje (organizacije v javnem sektorju so večino časa v ravnovesju, zato jih inovacije premaknejo iz ravnovesja in varnega položaja v začasno neravnovesje; manjše inovacije zanje pomenijo izgubo zaupanja vodstvu v dobro vodenje in povečano tveganje,

- zato so zaželene večje inovacije, ki močno zamajajo ravnovesje, povečajo tveganje in nezaupanje, sprememba pa se zagotovo zgodi in organizacijo zopet postavi v ravnovesje) ter procesne spremembe inovacij (kakršna koli tehnologija je na voljo organizacijam v javnem sektorju se ob njeni vpeljavi vedno zgodijo procesne spremembe, ki spremenijo način dela in delovne procese) (Smith in Starkey 2010, 104–107).

Navsezadnje pa se nekateri avtorji (Cook in drugi 2009, 9; Smith in Starkey 2010, 108) strinjajo, da je za inoviranje v kateri koli organizaciji pomembna predvsem inovacijam naklonjena organizacijska kultura pa tudi poznavanje lastnega okolja. Okolje organizacij se namreč neprestano spreminja in organizacije se morajo na spremembe hitro odzivati (Cook in drugi 2009, 12).

Pri inoviranju ima torej večjo vlogo tudi organizacijsko okolje ter stopnja negotovosti, ki ga inoviranje prinese s seboj. Gre za kombinacijo tveganja, s katero se morajo organizacije soočiti. To pomeni, da potrebujejo dobro vodenje in strategijo. Pierce in Delberg (Pierce in Delberg v Duygulu in drugi 2007, 369) na primer zagovarjata tezo, da je inovacijska dejavnost organizacije pozitivno povezana z negotovostjo v okolju. Seveda se tveganja v javnem sektorju razlikujejo od zasebnega, a Kearney in drugi (2009, 31) poudarjajo, da zaposleni na višjih položajih v javnem sektorju neradi tvegajo. Tveganja niso dobro sprejeta in lahko pomenijo večje spremembe, npr. na oblasti. Medtem ko so inovativnost, tveganje in proaktivnost v zasebnem sektorju ključne značilnosti, ki so pomembne za delovanje teh organizacij (Kearney in drugi 2009, 32).

Zgornji avtorji si tako glede ravni inovativnosti v javnem ali zasebnem sektorju niso enotni. Zaradi bolj konkurenčnega okolja, večjega tveganja in odzivnosti, je stopnja inovativnosti večja v zasebnem sektorju, medtem ko poudarjajo še, da v javnem sektorju velika tveganja niso zaželena, kar jih posledično usmerja v ponavljajoče delovanje brez inovacij. Razbrati je, da se bolj nagibajo k tezi, da sta inovativnost organizacij in zasebni sektor pozitivno povezana.

6.2.3 Organizacijsko okolje

Block in Keller sta naredila raziskavo na vzorcu več kot 1.200 organizacij na ameriškem trgu, ki so med leti 1975 in 2006 dobile nagrado za inovativnost, večinoma zaradi inovativnih izdelkov, ki imajo veliko dodano vrednost. Raziskava je odkrila, da organizacije, ki med seboj sodelujejo, več inovirajo (Block in Keller 2009, 469–470 in 475). Glede povezanosti in sodelovanja med podjetji (tudi med javnim in zasebnim sektorjem) in učinkom na inovativnost se strinjata tudi Urbaniec in

Gerstlberger (2011, 687), saj tako nastane več možnosti za inoviranje in organizacijam se odprejo možnosti vstopa na nove trge. Sodelovanje, ki spodbuja inoviranje, zagovarjajo tudi Blazejczak in Edler (1999, 44), Karl in drugi (2004, 2) ter Urbaniec in Gerstlberger (2011, 699), saj s sodelovanjem nastajajo politične zveze, povezave z univerzami, javnimi raziskovalnimi ustanovami, ministrstvi in agencijami, drugimi podjetji in tekmeči ter kupci. Tudi rezultati raziskave EIS (2009, 9) kažejo na pozitiven vpliv povezovanja deležnikov pri vključevanju v inoviranje, kjer povezava med njimi vodi v več novih izdelkov, patentov in vložkov v raziskave in razvoj (EIS 2009, 9).

Dogajanje trgu odpira številna nova področja raziskovanja vpliva trga na inovacije. Zasičenost trga, kjer so potrebe kupcev že večinoma izpolnjene, otežuje prodor inovacij na trg. Organizacije morajo vložiti več navora – sredstev, časa in znanja – za sprostitvev inovacij na trg, ki bodo zadovoljile še neodkrite potrebe trga (Sundbo 2001, 64). Prav tako pa se morajo bolj usmeriti h kupcem, saj kupec postaja središče za navdih novih izdelkov in storitev (Sundbo 2001, 64).

Organizacije tako sodelujejo z okoljem, v okolju pa se poleg povpraševanja kupcev nahajajo tudi konkurenti. V nadaljevanju tako preučujemo, kako na inovativnost organizacij vplivata konkurenca ter stopnja povpraševanja v njihovem organizacijskem okolju.

6.2.3.1 Konkurenca

Konkurenca je eden izmed pomembnejših dejavnikov v inovacijskem procesu organizacije (Sundbo 2001, 66). Organizacija prilagaja svoj proces inoviranja vedenju konkurence, ki se kaže v posnemanju konkurence (tako izdelkov/storitev, kot vedenja) ali pa v uvedbi novih in lastnih izdelkov ali storitev, da bi izboljšale svoj položaj na trgu (Sundbo 2001, 66). Organizacije naj bi inovirale predvsem takrat, ko jih v to prisili trg – ko je njihov položaj na trgu ogrožen ali se zaključuje življenjski cikel izdelka ali storitve. Takrat organizacija na trg uvede inovacijo, strategijo (poslovanja, vedenja na trgu, inoviranja) ali pa le novo cenovno politiko (Sundbo 2001, 66).

Konkurenco je obravnaval tudi že Schumpeter (1951), ki jo – za razliko od statičnega – opredeljuje kot dinamičen proces. Statičen proces so namreč zagovarjali neoklasicisti, ki konkurenco vidijo kot statičen model cenovne konkurence, kjer so cene v popolni konkurenci nižje, v nepopolni pa višje (Kamien in Schwartz 1982, 124). Schumpeter (1951) pa je zagovarjal tezo, da je (le) monopolni položaj najboljša osnova za inovativnost organizacij (Scherer 1989, 59), in sicer zaradi dobičkov, ki so ključni vir za nadaljnje inovacijske aktivnosti (Scherer in Ross 1990, 662). Po drugi strani pa je

Schumpeter (1951) trdil tudi, da je monopolna moč le začasna in da se morajo monopolne organizacije prav tako hitro odzivati na inovacije drugih organizacij (Kamien in Schwartz 1982, 30; Schumpeter 1951).

Lahko zapišemo, da obstoj konkurence na organizacijo vpliva še bolj, če je okolje turbulentno. Več kot je konkurentov oz. tekmecev v okolju organizacije in bolj kot so okoliščine v organizacijskem okolju turbulentne, bolj je organizacija potrebna znanja, da bi izkoristila dane priložnosti z novimi, inovativnimi izdelki ali procesi (Zdunczyk in Blenkinsopp 2007, 28).

6.2.3.2 Povpraševanje

Organizacije v svojem okolju za večjo inovativnost upoštevajo tudi znanje kupcev, dobaviteljev (pobude za kombiniranje izdelkov, nove izdelke) in neposrednih tržnih partnerjev (znanstvene ustanove, projektantska podjetja, združenja). Ti vplivajo na inovacijsko dejavnost v organizacijah. Vloga povpraševanja kot dejavnika in vira inovacij je eden izmed temeljnih naslovov ekonomike inovacij. Od konca 19. stoletja velja, da je ponudba novih tehnologij posledica usklajenega povpraševanja in izračunane ekonomske vrednosti. Povpraševanje ustvarja inovacije, a način, na katerega sta povezana ta dva pojma, sta lahko različna: povpraševanje se lahko odziva na inovacije ali pa povpraševanje spodbudi inovacije (Allman v Kincsö in Edler 2011, 4). Na tem mestu se bomo omejili le na povpraševanje, ki organizacije spodbuja k povečevanju lastne ravni inovativnosti.

Inovacijska dejavnost je vedno rezultat usklajenega povpraševanja in ponudbe (Nesta 2010, 12). Nekatero organizacije celo prilagajajo način inoviranja svojim »kupcem«, vendar lahko povpraševanje vpliva na inovativnost v različnih smereh. Lahko je stabilno in ves čas usmerja organizacijsko inovacijsko dejavnost preko vedno novih zahtev deležnikov ter sistematičnega raziskovanja njihovih potreb. Lahko pa je precej nestabilno, zaradi česar organizacije ne bodo povečevale svojih tveganj. Takšno povpraševanje poleg nepoznavanja potreb deležnikov po Nesti (2010, 32) ne vodi v višjo raven inovativnosti.

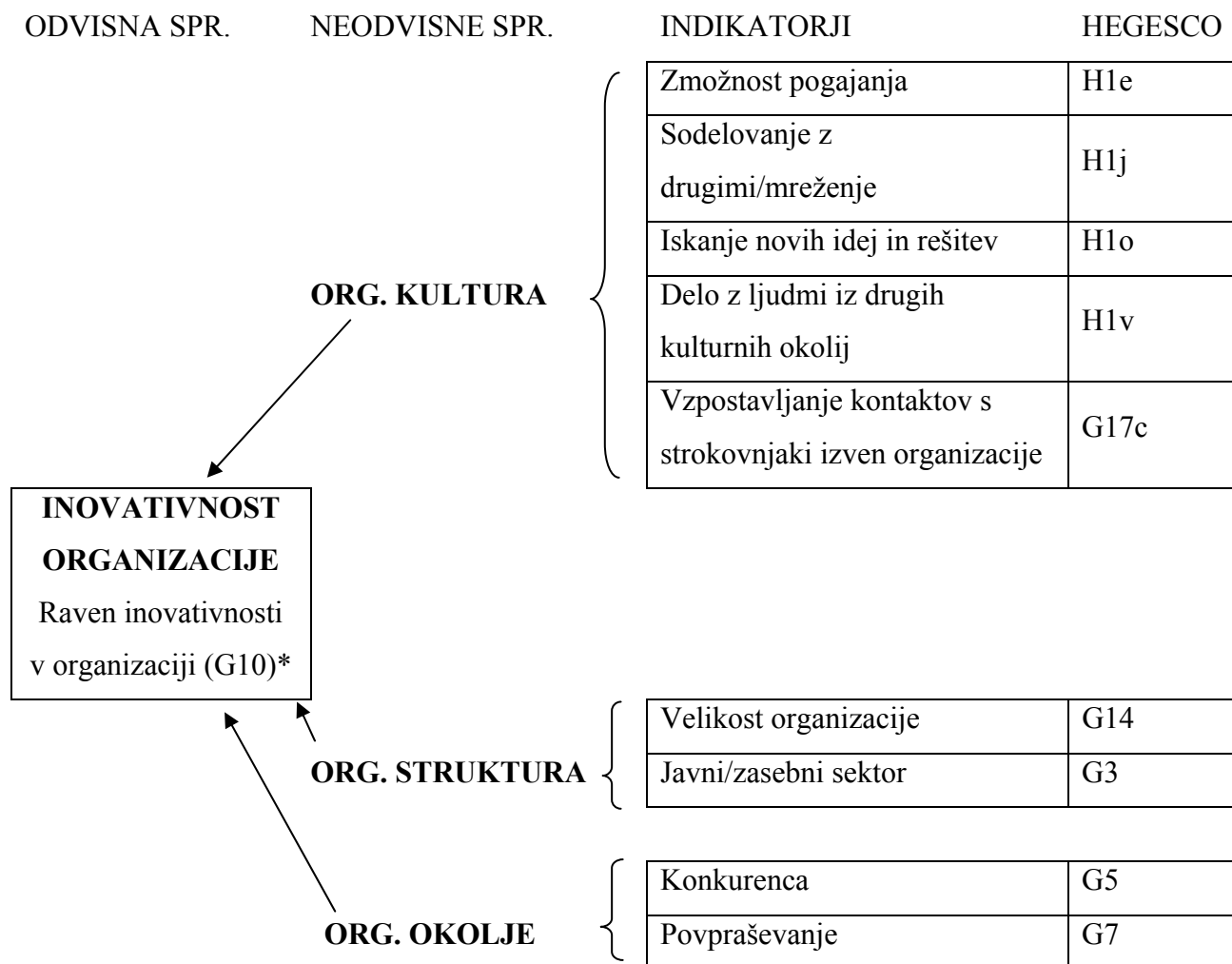
Lahko zapišemo, da stabilnejše povpraševanje vpliva na večjo inovativnost organizacij, a pod pogojem, da poznajo njihove potrebe in se nanje hitro odzovejo (Nesta 2010). Vendar pa je vpliv stabilnega ali nestabilnega povpraševanja še vedno stvar razprave in raziskovanja.

7 Operacionalizacija in hipoteze

Na podlagi modela inovativne organizacije po Sun (2006), ki smo ga predstavili zgoraj (glej Slika 3.1.) ter na podlagi teoretičnega pregleda dejavnikov, ki naj bi vplivali na stopnjo inovativnosti organizacij, bomo v nadaljevanju raziskovali 3 skupine dejavnikov. Razdelili smo jih na: organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo (velikost in sektor) in organizacijsko okolje (konkurenca in povpraševanje).

Raziskovalni model (spodaj) operacionaliziramo s podatki iz raziskave Hegesco (Hegesco 2007). Vsaki spremenljivki smo določili (vsebinsko gledano) najustreznejši indikator, ki smo ga našli v raziskavi, da bi lahko izvedli empirično analizo vpliva opredeljenih dejavnikov na inovativnost organizacij.

Slika 7.2: Raziskovalni model: Vpliv neodvisnih spremenljivk *Organizacijska kultura, Organizacijska struktura in Organizacijsko okolje* na odvisno spremenljivko *Inovativnost organizacije*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

*Odkvisno spremenljivko smo določili na podlagi združitve podvprašanj iz raziskave Hegesco, ki se dotikajo: (a) izdelkov ali storitev, (b) tehnologij, orodij ali instrumentov ter (c) znanj ali orodij.

Raziskovalno vprašanje *Kateri dejavniki vplivajo na inovativnost organizacij v Sloveniji?* je vodilo magistrske naloge, na podlagi katerega smo pregledali teoretična izhodišča in dejavnike. Na podlagi tega in zgornje diskusije postavljamo naslednje hipoteze:

H1: Organizacijska kultura pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

Trditev podpirajo številni raziskovalci in teoretiki (Ekvall 1996; Sun 2006; Dobni 2008; Innobarometer 2009; Januinaite in Petraite 2010; Rooney 2010), saj po njihovem mnenju inovacijska organizacijska kultura povečuje inovativnost organizacij oz. zaposlenih s spodbujanjem inovativnega vedenja zaposlenih. Vedenjska dimenzija organizacijske kulture je najbolj pomembna pri razlagi inovativnega vedenja posameznikov in inovativnosti organizacije, zato smo se – tudi na podlagi avtorjev, ki ga opredeljujejo – odločili za vedenjsko dimenzijo organizacijske kulture. Vedenje, ki je indikator kompetenc posameznika in organizacije, naj bi bilo torej usmerjeno v kreativnost, prevzemanje tveganj, timsko delo, zaupanje in spoštovanje sodelavcev, komunikacijske sposobnosti (Ekvall 1996; Dobni 2008; Innobarometer 2009; Januinaite in Petraite 2010; Rooney 2010), pa tudi v inovativen način reševanja izzivov, odprtost za nova spoznanja, fleksibilnost, neodvisnost, samodisciplino ter tolerantnost in odprtost do drugačnega, novega (Sun 2006, 1452), s čimer zaposleni pripomorejo k večji inovativnosti organizacije.

H2: Organizacijska struktura (velikost organizacije in sektor, v katerem organizacija deluje) vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

- **H2a: Velikost organizacije pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.**

Schumpeter (1939) ter Pierce in Delberg (Pierce in Delberg v Duygulu in drugi 2007, 369) trdijo, da so velike organizacije bolj inovativne, saj imajo več spodbud in tudi večji dostop do njih. Tudi Garcia in Molero (2008, 8) trdno zagovarjata, da večja kot je organizacija, več lahko vlaga v raziskave in razvoj in je zato bolj inovativna. Obstajajo tudi nasprotna mnenja, a na podlagi pregleda literature mnenje, da velike organizacije bolj inovirajo, prevladuje.

- **H2b: Zasebni sektor, v katerem deluje organizacija, pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.**

Avtorji (Borins 2001, 316–317; Cook in drugi 2009, 3; EIS 2009) si na tem področju niso enotni. Strinjajo se, da je zasebni sektor bolj inovativen zaradi bolj konkurenčnega okolja, večjega tveganja in odzivnosti (Borins 2001, 316), vendar pa je težko opredeliti, kateri sektor bolj spodbuja inovativnost organizacij, saj sta javni in zasebni sektor odvisna drug od drugega ter bi si morala deliti dobre prakse. Glede na bolj intenzivno poudarjanje prednosti zasebnega sektorja je naša hipoteza usmerjena v pozitivno povezavo zasebnega sektorja in inovativnosti slovenskih organizacij.

H3: Organizacijsko okolje (konkurenca in povpraševanje) vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

- **H3a: Konkurenca pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.**

Bolj kot so spremenljive okoliščine v organizacijskem okolju, bolj je organizacija potrebna znanja, da bi kar najbolje izkoristila dane priložnosti. S tem se strinja Schumpeter (1951), a to drži le v ekstremno turbulentnem okolju in v okolju z več vodilnimi tekmeči (Zdunczyk in Blenkinsopp 2007, 28). Tekmeči so vsekakor del konkurenčnega okolja organizacije, ki pozitivno vpliva na inoviranje organizacij, saj se morajo novemu okolju hitro prilagoditi (Schumpeter v Kamien in Schwartz 1982, 30), zato menimo, da ima večja konkurenca pozitiven vpliv na inovativnost organizacij.

- **H3b: Stabilno povpraševanje pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.**

Povpraševanje je eden izmed temeljnih pojmov ekonomike inovacij, a povpraševanje se lahko odziva na inovacije ali pa lahko povpraševanje spodbudi inovacije (Allman v Kincsö in Edler 2011, 4). Inovacijska dejavnost je po Nesti (2010, 12) vedno rezultat usklajenega povpraševanja in ponudbe, a povpraševanje je lahko stabilno ali pa nestabilno. Hipotezo pa smo zgradili na podlagi teoretičnega pregleda ter tudi trditev Neste (2010), da stabilnejše povpraševanje pozitivno vpliva na inovativnost organizacij.

8 Empirični del

8.1 Podatki

Podatke za empirični del magistrskega dela smo prenesli iz Raziskave o visokošolski izobrazbi kot generatorju strateških kompetenc (ang. *Higher Education as a Generator of Strategic Competences*) (v nadaljevanju t. i. Hegesco). Projekt je potekal v okviru projekta Reflex, ki ga je koordiniral raziskovalni center za izobraževanje in trg dela na Univerzi v Maastrichtu na Nizozemskem in je bil odgovoren za izvedbo te obsežne raziskave. Potekal je v šestih državah, pobudo za izvedbo projekta pa je podala Univerza v Ljubljani, ki je s svojimi 56.000 študenti ena izmed največjih akademskih enot v Evropi. V okviru projekta Hegesco so raziskovalci preko vprašalnikov, ki se dotikajo področij izobraževanja in prehoda diplomantov v zaposlitveno sfero, skušali ugotoviti, kako se njihove pridobljene kompetence ujemajo s povpraševanjem na trgu dela (Hegesco 2007).

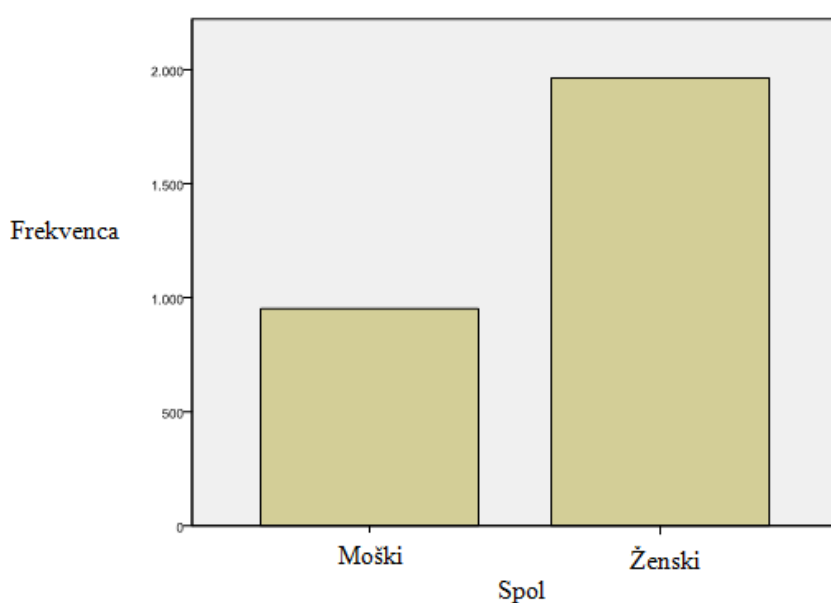
Pridruženi partnerji iz Litve, Madžarske, Poljske in Turčije, katerih ključni člani so bolonjski profesorji, dekani in raziskovalci, so igrali pomembno vlogo pri približevanju izsledkov projekta z zaposlitvenimi izzivi diplomantov in pripravili smernice, kako se lahko izobraževalne institucije prilagodijo trgu dela in katere kompetence potrebujejo diplomanti, da hitreje preidejo v sfero zaposlitve (Hegesco 2007).

Vzorec projekta šteje 34.347 enot, za Slovenijo pa 2.923 enot. Naše magistrsko delo temelji na podatkih za Slovenijo (Hegesco 2007).

Tabela 8.1: Porazdelitev sodelujočih po spolu**Spol**

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Moški	951	32,5	32,6	32,6
	Ženske	1964	67,2	67,4	100,0
	Skupaj	2915	99,7	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	8	,3		
	Skupaj	2923	100,0		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.1: Grafični prikaz sodelujočih po spolu

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

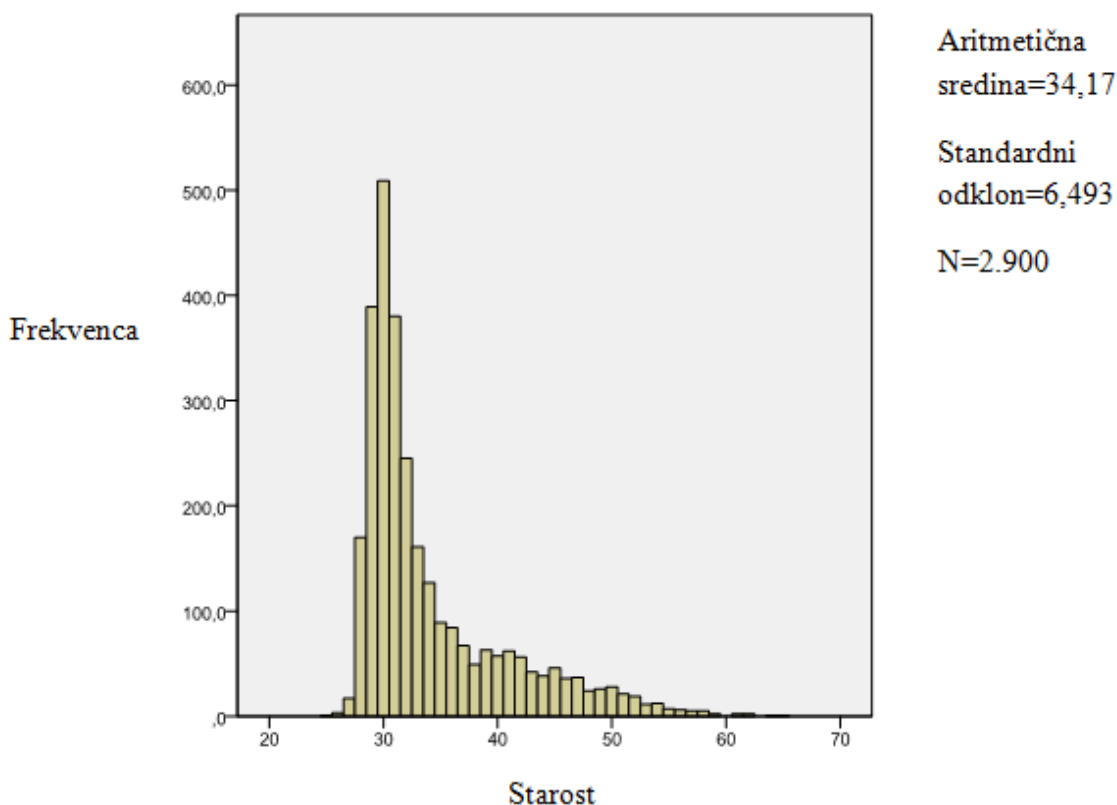
V raziskavi je sodelovalo 67,4 % žensk in 32,5 % moških. Vseh sodelujočih z veljavnimi odgovori je 2.915.

Tabela 8.2: Prikaz sodelujočih glede na najnižjo in najvišjo starost**Opisna statistika**

	N	Najnižja vrednost	Najvišja vrednost	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Starost	2900	25	65	34,17	6,493
Veljavne vrednosti	2900				

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.2: Grafični prikaz porazdelitve starosti sodelujočih



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Najmlajši sodelujoči je star 25 let, najstarejši pa 65. Povprečno so sodelujoči stari 34 let.

Tabela 8.3: Starostna struktura sodelujočih po spolu

Opisna statistika

		Spol	
		Moški	Ženske
Starost	N	948	1951
	Najnižja vrednost	25	26
	Najvišja vrednost	65	58
	Aritmetična sredina	34,56	33,96
Veljavne vrednosti	N	948	1951

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Če pogledamo tabelo, vidimo, da je med moškimi najmlajši sodelujoči star 25 let, najstarejši pa 65, medtem ko ima pri ženskah najmlajša sodelujoča 26 let, najstarejša pa 58 let.

8.2 Spremenljivke

V nadaljevanju predstavljamo porazdelitve spremenljivk. Spremenljivke, ki smo jih prenesli iz raziskave Hegesco, so predstavljene s točnimi zapisi vprašanj in možnimi odgovori nanje.

ODVISNA SPREMENLJIVKA

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

Izdelki ali storitve	1 (zelo nizko) – 5 (zelo visoko)
Tehnologije, orodja ali instrumenti	1 (zelo nizko) – 5 (zelo visoko)
Znanje ali metode	1 (zelo nizko) – 5 (zelo visoko)

Tabela 8.4: Porazdelitev ravni inovativnosti na področju izdelkov ali storitev

G10_Izdelki

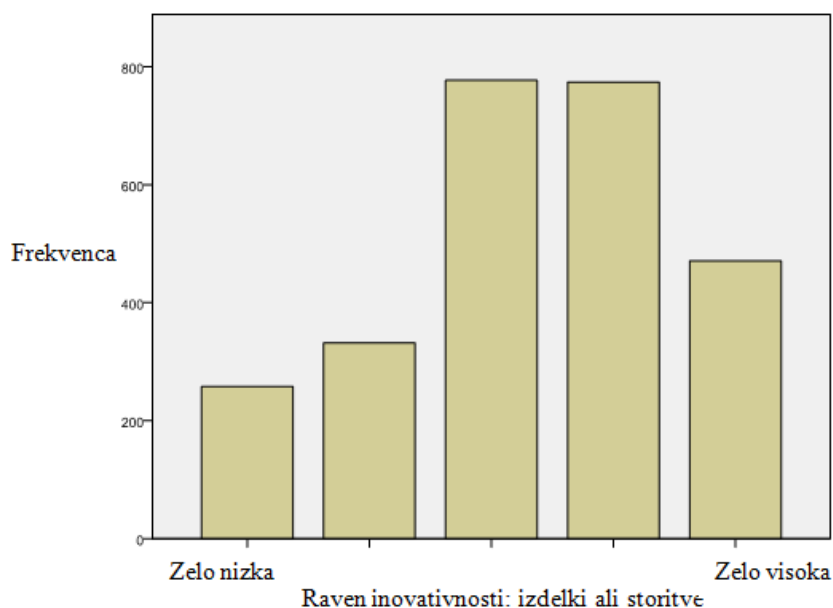
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Zelo nizka	258	8,8	9,9	9,9
	-	332	11,4	12,7	22,6
	-	777	26,6	29,7	52,3
	-	774	26,5	29,6	82,0
	Zelo visoka	471	16,1	18,0	100,0
Skupaj		2612	89,4	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	152	5,2		
	Ni relevantno: trenutno ni zaposlen/-a	159	5,4		
	Skupaj	311	10,6		
Skupaj		2923	100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
G10_Izdelki	2612	3,33	1,196
Veljavne vrednosti	2612		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.3: Grafični prikaz porazdelitve ravni inovativnosti na področju izdelkov ali storitev



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev ravni inovativnosti na področju izdelkov ali storitev je približno normalno porazdeljena oz. rahlo nagnjena v desno. Največ sodelujočih je ocenilo, da je omenjena raven inovativnosti v njihovem podjetju povprečna do visoka (skupaj kar 59,3 %).

Tabela 8.5: Porazdelitev ravni inovativnosti na področju tehnologij, orodij ali instrumentov

G10_Tehnologija

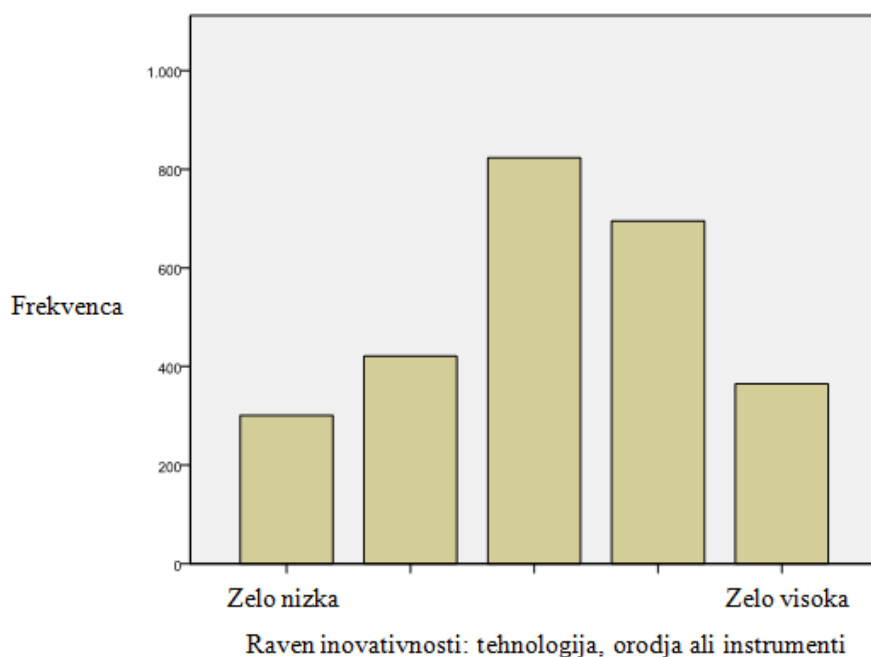
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Zelo nizka	301	10,3	11,6	11,6
	-	421	14,4	16,2	27,7
	-	823	28,2	31,6	59,3
	-	695	23,8	26,7	86,0
	Zelo visoka	365	12,5	14,0	100,0
Skupaj		2605	89,1	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	159	5,4		
	Ni relevantno: trenutno ni zaposlen/-a	159	5,4		
Skupaj		318	10,9		
Skupaj			100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
G10_Tehnologija	2605	3,15	1,195
Veljavne vrednosti	2605		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.4: Grafični prikaz porazdelitve ravni inovativnosti na področju tehnologij, orodij ali instrumentov



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev ravni inovativnosti na področju tehnologij, orodij ali instrumentov je približno normalno porazdeljena. Največ sodelujočih ocenjuje, da je omenjena raven inovativnosti v njihovem podjetju povprečna (31,6 %) do visoka (26,7 %) (skupaj kar 58,3 %).

Tabela 8.6: Porazdelitev ravni inovativnosti na področju znanja ali metod

G10_Metode

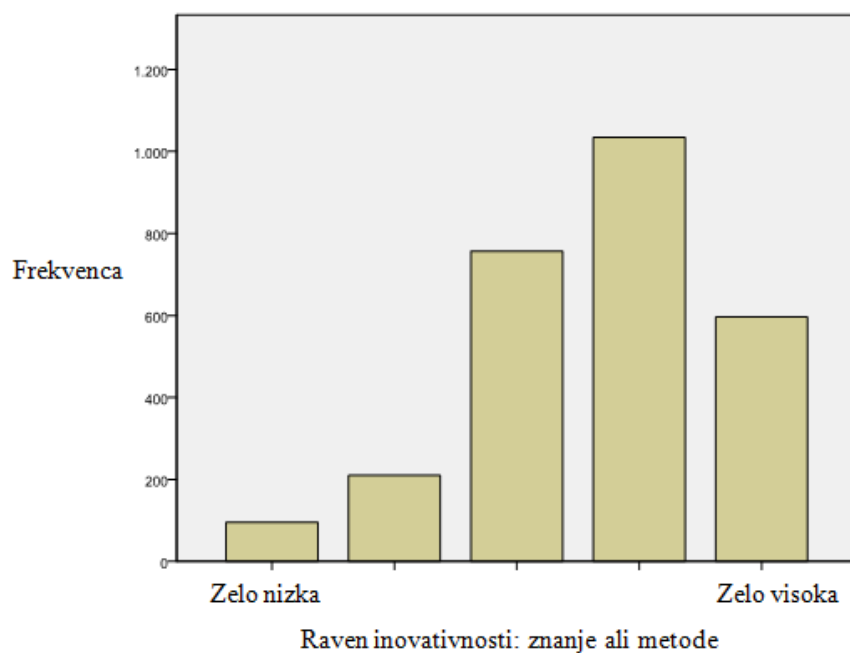
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Zelo nizka	96	3,3	3,6	3,6
	-	210	7,2	7,8	11,4
	-	757	25,9	28,1	39,5
	-	1034	35,4	38,4	77,9
	Zelo visoka	596	20,4	22,1	100,0
Skupaj		2693	92,1	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	71	2,4		
	Ni relevantno: trenutno ni zaposlen/-a	159	5,4		
	Skupaj	230	7,9		
Skupaj			100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
G10_Metode	2693	3,68	1,016
Veljavne vrednosti	2693		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.5: Grafični prikaz porazdelitve ravni inovativnosti na področju znanja ali metod



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev ravni inovativnosti na področju znanja ali metod je približno normalno porazdeljena oz. rahlo nagnjena v desno. Največ sodelujočih ocenjuje, da je omenjena raven inovativnosti v njihovem podjetju povprečna do visoka (skupaj kar 66,5 %).

Ker odvisna spremenljivka G10 vsebuje več indikatorjev, jo želimo združiti v eno spremenljivko. Najprej preverimo, ali med njimi obstaja povezanost in kako močna je.

V korelacijsko matriko vnesemo spremenljivke G10_Izdelki, G10_Tehnologija in G10_Metode.

Tabela 8.7: Prikaz korelacij med spremenljivkami Inovativnost_Izdelki, Inovativnost_Tehnologija in Inovativnost_Metode

Korelacije

		G10_Izdelki	G10_Tehnologija	G10_Metode
G10_Izdelki	Pearsonov korelacijski koeficient	1	,523**	,517**
	Signifikanca		,000	,000
	N	2612	2585	2599
G10_Tehnologija	Pearsonov korelacijski koeficient	,523**	1	,484**
	Signifikanca	,000		,000
	N	2585	2605	2605
G10_Metode	Pearsonov korelacijski koeficient	,517**	,484**	1
	Signifikanca	,000	,000	
	N	2599	2605	2693

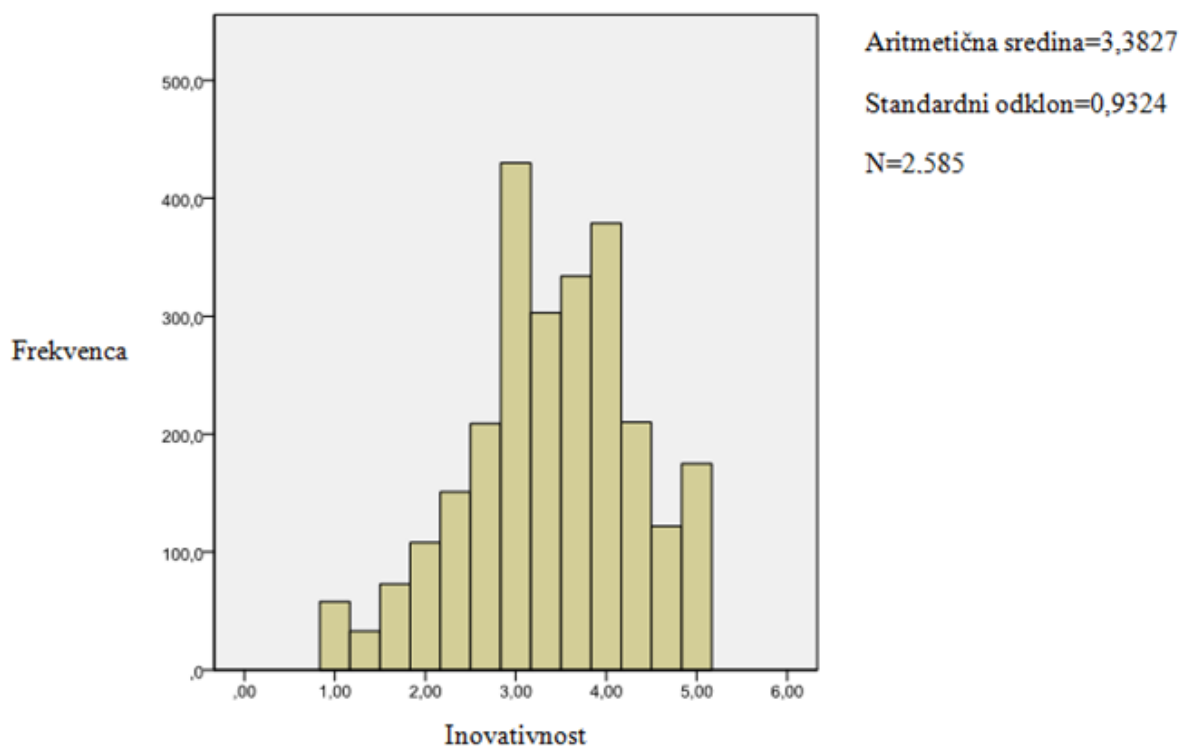
** . Korelacija je značilna (signifikantna) pri stopnji 0.01 (2-tailed).

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Povezanost spremenljivk ugotavljamo s Pearsonovim koeficientom korelacije. Dobimo tabelo z izračunanimi korelacijskimi koeficienti. P-vrednost je 0,000, kar je < 0,01, zato lahko rečemo, da so spremenljivke povezane pri 1-odstotnem tveganju. Pearsonov koeficient korelacije nakazuje pozitivno povezanost med spremenljivkami. Na podlagi tega podatka lahko posamezne spremenljivke seštejemo.

Za seštevanje uporabimo funkcijo Compute. Nova odvisna spremenljivka se imenuje *Inovativnost* in jo izračunamo takole: $Inovativnost = (G10_Izdelki + G10_Tehnologija + G10_Metode) / 3$.

Graf 8.6: Grafični prikaz porazdelitve nove spremenljivke *Inovativnost*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev nove spremenljivke *Inovativnost* je približno normalno porazdeljena oz. rahlo nagnjena v desno.

NEODVISNE SPREMENLJIVKE

H1: Spodaj je seznam kompetenc⁵. Prosimo, posredujte nam naslednje informacije:

- Kako ocenjujete vašo dejansko raven posamezne kompetence?
- Kakšna je pričakovana raven posamezne kompetence pri vašem sedanjem delu?

⁵ Za potrebe raziskave uporabljamo dejansko raven kompetenc.

H1e: Sposobnost učinkovitega pogajanja

1 (zelo nizka) – 7 (zelo visoka)

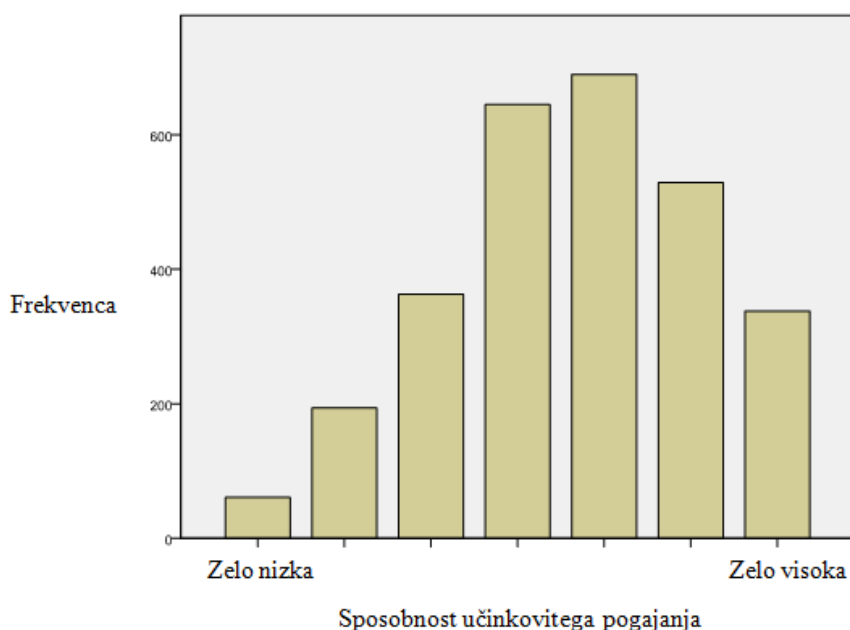
Tabela 8.8: Porazdelitev indikatorja *Sposobnost učinkovitega pogajanja***H1e_Pogajanje**

		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Zelo nizka	61	2,1	2,2	2,2
	-	194	6,6	6,9	9,0
	-	363	12,4	12,9	21,9
	-	645	22,1	22,9	44,8
	-	690	23,6	24,5	69,3
	-	529	18,1	18,8	88,0
	Zelo visoka	338	11,6	12,0	100,0
Skupaj		2820	96,5	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	103	3,5		
Skupaj		2923	100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
H1e_Pogajanje	2820	4,65	1,501
Veljavne vrednosti	2820		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.7: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja *Sposobnost učinkovitega pogajanja*

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev indikatorja *Sposobnost učinkovitega pogajanja* je približno normalno porazdeljena oz. rahlo nagnjena v desno. Kar 78,2 % jih meni, da imajo dobro do zelo visoko sposobnost učinkovitega pogajanja.

H1j: Sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi 1 (zelo nizka) – 7 (zelo visoka)

Tabela 8.9: Porazdelitev indikatorja *Sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi*

H1j_Sodelovanje

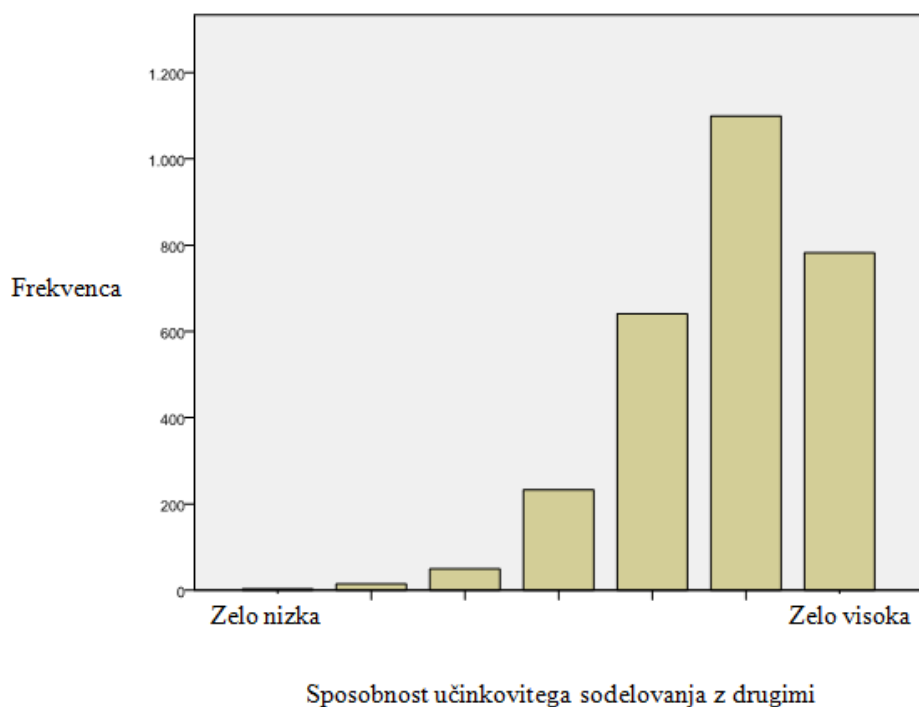
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Zelo nizka	3	,1	,1	,1
	-	14	,5	,5	,6
	-	49	1,7	1,7	2,3
	-	233	8,0	8,3	10,6
	-	641	21,9	22,7	33,3
	-	1099	37,6	39,0	72,3
	Zelo visoka	782	26,8	27,7	100,0
	Skupaj	2821	96,5	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	102	3,5		
Skupaj		2923	100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
H1j_Sodelovanje	2821	5,81	1,030
Veljavne vrednosti	2821		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.8: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja *Sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev indikatorja *Sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi* je rahlo nagnjena v desno. Kar 89,4 % jih meni, da imajo dobro do zelo visoko sposobnost sodelovanja z drugimi.

H1o: Sposobnost iskanja novih idej in rešitev

1 (zelo nizka) – 7 (zelo visoka)

Tabela 8.10: Porazdelitev indikatorja *Sposobnost iskanja novih idej in rešitev*

H1o_Iskanje_rešitev

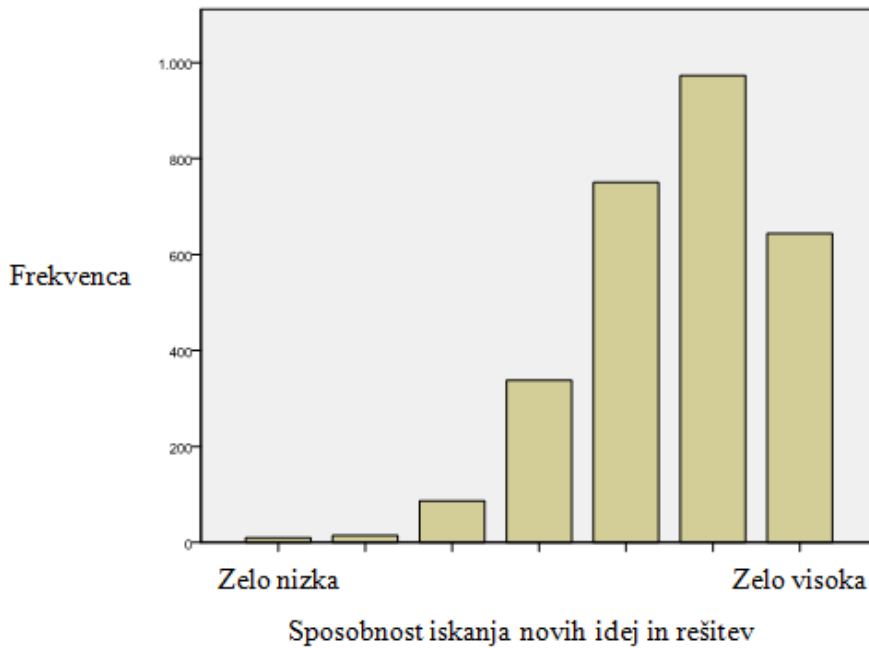
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Zelo nizka	10	,3	,4	,4
	-	15	,5	,5	,9
	-	87	3,0	3,1	4,0
	-	338	11,6	12,0	16,0
	-	750	25,7	26,6	42,6
	-	973	33,3	34,5	77,1
	Zelo visoka	644	22,0	22,9	100,0
Skupaj		2817	96,4	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	106	3,6		
Skupaj			100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
H1o_Iskanje_rešitev	2817	5,59	1,122
Veljavne vrednosti	2817		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.9: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja *Sposobnost iskanja novih idej in rešitev*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev indikatorja *Sposobnost iskanja novih idej in rešitev* je prav tako rahlo nagnjena v desno. Kar 84 % jih meni, da imajo dobro do zelo visoko sposobnost iskanja novih idej in rešitev.

H1v: Sposobnost sodelovanja z ljudmi iz drugih kulturnih okolij 1 (zelo nizka) – 7 (zelo visoka)

**Tabela 8.11: Porazdelitev indikatorja *Sposobnost sodelovanja z ljudmi iz drugih kulturnih okolij*
H1v_Drugo_kult_okolje**

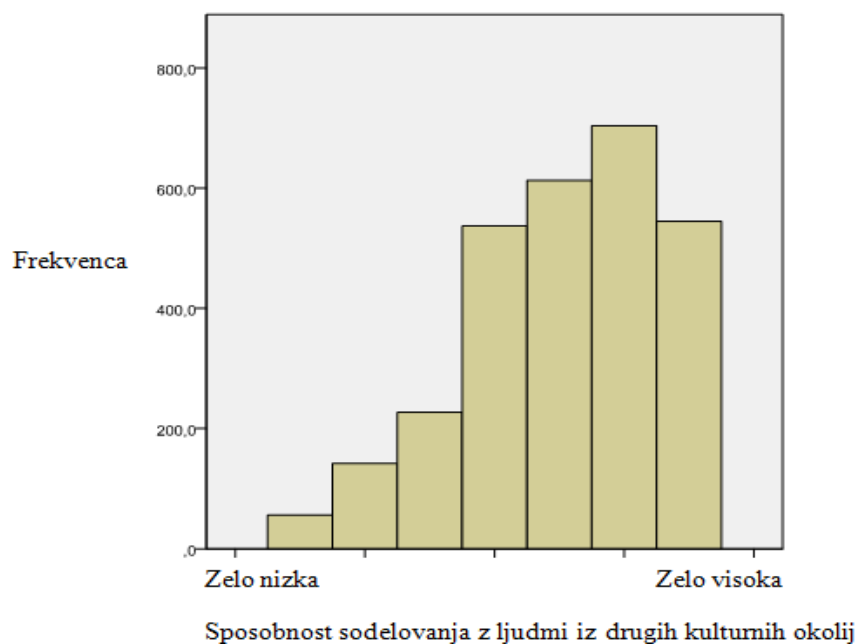
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Zelo nizka	56	1,9	2,0	2,0
	-	142	4,9	5,0	7,0
	-	227	7,8	8,0	15,0
	-	537	18,4	19,0	34,1
	-	613	21,0	21,7	55,8
	-	704	24,1	24,9	80,7
	Zelo visoka	545	18,6	19,3	100,0
	Skupaj	2824	96,6	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	99	3,4		
Skupaj			100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
H1v_Drugo_kult_okolje	2824	5,05	1,517
Veljavne vrednosti	2824		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.10: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja *Sposobnost sodelovanja z ljudmi iz drugih kulturnih okolij*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev indikatorja *Sposobnost sodelovanja z ljudmi iz drugih kulturnih okolij* je tudi rahlo nagnjena v desno. Kar 84,9 % jih meni, da imajo dobro do zelo visoko sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij.

G17: V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo profesionalno vlogo:

Profesionalni kolegi se obračajo name kot na verodostojen vir nasvetov 1 (sploh ne) – 5 (v zelo veliki meri)

Profesionalne kolege stalno obveščam o novostih na svojem področju 1 (sploh ne) – 5 (v zelo veliki meri)

Prevzemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije 1 (sploh ne) – 5 (v zelo veliki meri)

Spoštovanje profesionalne etike je del mojega dela 1 (sploh ne) – 5 (v zelo veliki meri)

Tabela 8.12: Porazdelitev indikatorja *Prevzemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije*

G17_Kontakti_zunaj_org

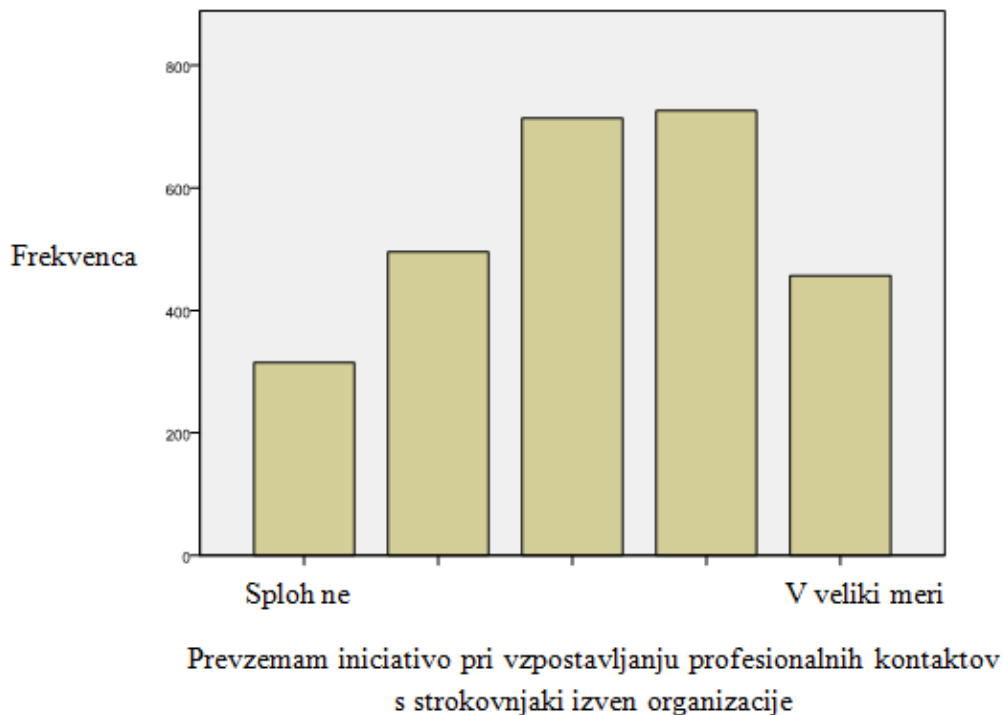
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	Sploh ne	315	10,8	11,6	11,6
	-	496	17,0	18,3	29,9
	-	714	24,4	26,4	56,3
	-	726	24,8	26,8	83,1
	V veliki meri	457	15,6	16,9	100,0
Skupaj		2708	92,6	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	56	1,9		
	Ni relevantno: trenutno ni zaposlen/-a	159	5,4		
	Skupaj	215	7,4		
Skupaj		2923	100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
G17_Kontakti_zunaj_org	2708	3,19	1,247
Veljavne vrednosti	2708		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.11: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja *Prezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev indikatorja *Prezemam iniciativo pri vzpostavljanju profesionalnih kontaktov s strokovnjaki zunaj organizacije* je približno normalno porazdeljena, vseeno pa prevladujejo odgovori v smeri visoke stopnje prevzemanja iniciative pri vzpostavljanju kontaktov.

Ker želimo preveriti, ali zgornji indikatorji res merijo eno spremenljivko (v tem primeru novo odvisno spremenljivko *Organizacijska kultura*), jih obravnavamo z **metodo glavnih komponent**, s katero določimo komponente, ki pojasnijo največji delež celotne variance. Pri tem si pomagamo s komunalitetami (vsoto kvadratov faktorskih uteži za m faktorjev) in vrednostmi pojasnjene variance (kakšen del variance pojasnimo s tem modelom) ter jih prikažemo v »scree« diagramu.

Tabela 8.13: Komunalitete indikatorjev odvisne spremenljivke *Organizacijska kultura***Komunalitete**

	Začetna	Ekstrakcija
G17_Kontakti_zunaj_org	,145	,191
H1e_Pogajanje	,210	,325
H1j_Sodelovanje	,224	,333
H1o_Iskanje_rešitev	,255	,428
H1v_Drugo_kult_okolje	,129	,177

Metoda ekstrakcije: PAF (Principal Axis Factoring).

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

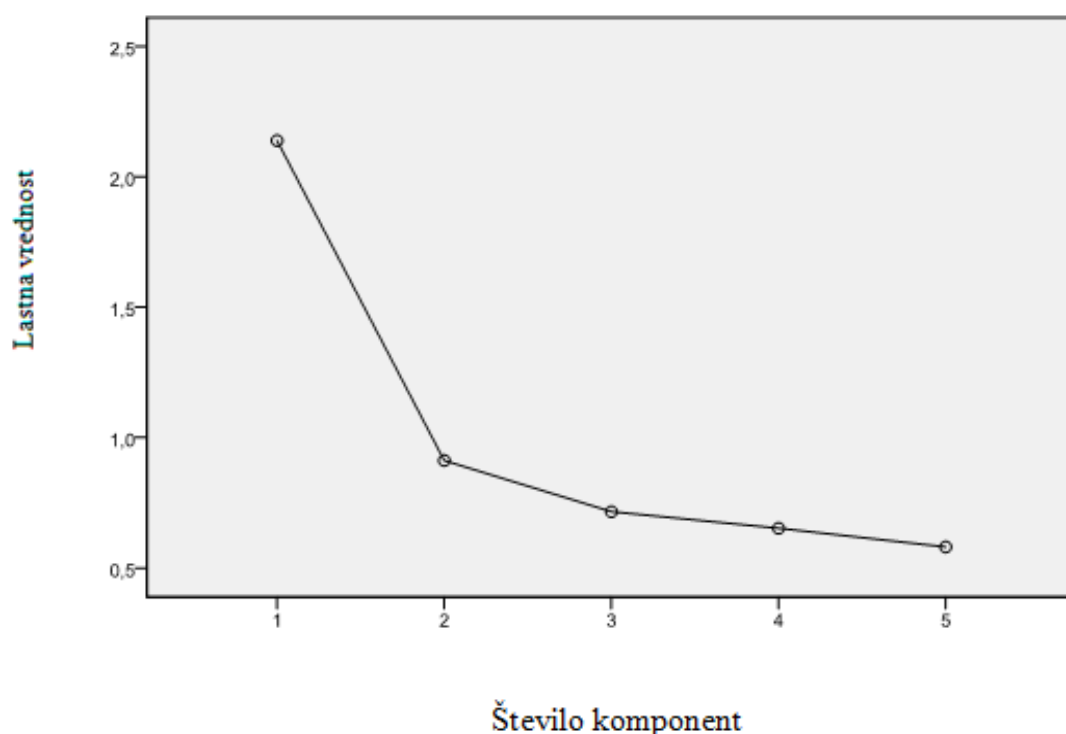
Tabela 8.14: Delež pojasnjene variance**Delež pojasnjene variance**

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Vsota ekstrakcije »dvojnih obremenitev«/Squared Loadings		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	2,139	42,777	42,777	1,455	29,095	29,095
2	,912	18,245	61,022			
3	,716	14,317	75,339			
4	,652	13,045	88,384			
5	,581	11,616	100,000			

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Prva komponenta pojasnjuje kar 42,8 % skupne variance. Prve tri komponente skupaj pojasnjujejo že več kot 70 % skupne variance, zato lahko rečemo, da je model statistično značilen in smiseln.

Graf 8.12: »Scree« diagram komponent



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

»Scree« diagram kaže, da izrazito izstopa ena komponenta. To pomeni, da vseh pet indikatorjev meri le eno razsežnost – *Organizacijsko kulturo*.

Tabela 8.15: Prikaz korelacij med spremenljivkami in komponento

Faktorska matrika^a

	Faktor/Komponenta
	1
G17_Kontakti_zunaj_org	,437
H1e_Pogajanje	,570
H1j_Sodelovanje	,577
H1o_Iskanje_rešitev	,654
H1v_Drugo_kult_okolje	,421

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Vse uteži (korelacije med spremenljivkami in komponento) so pozitivne in visoke (večje od 0,40). To pomeni, da večje kot so vrednosti vseh merjenih spremenljivk, večja je vrednost komponente, ki meri raven inovativnosti v organizaciji. Nova spremenljivka se imenuje *Organizacijska kultura*.

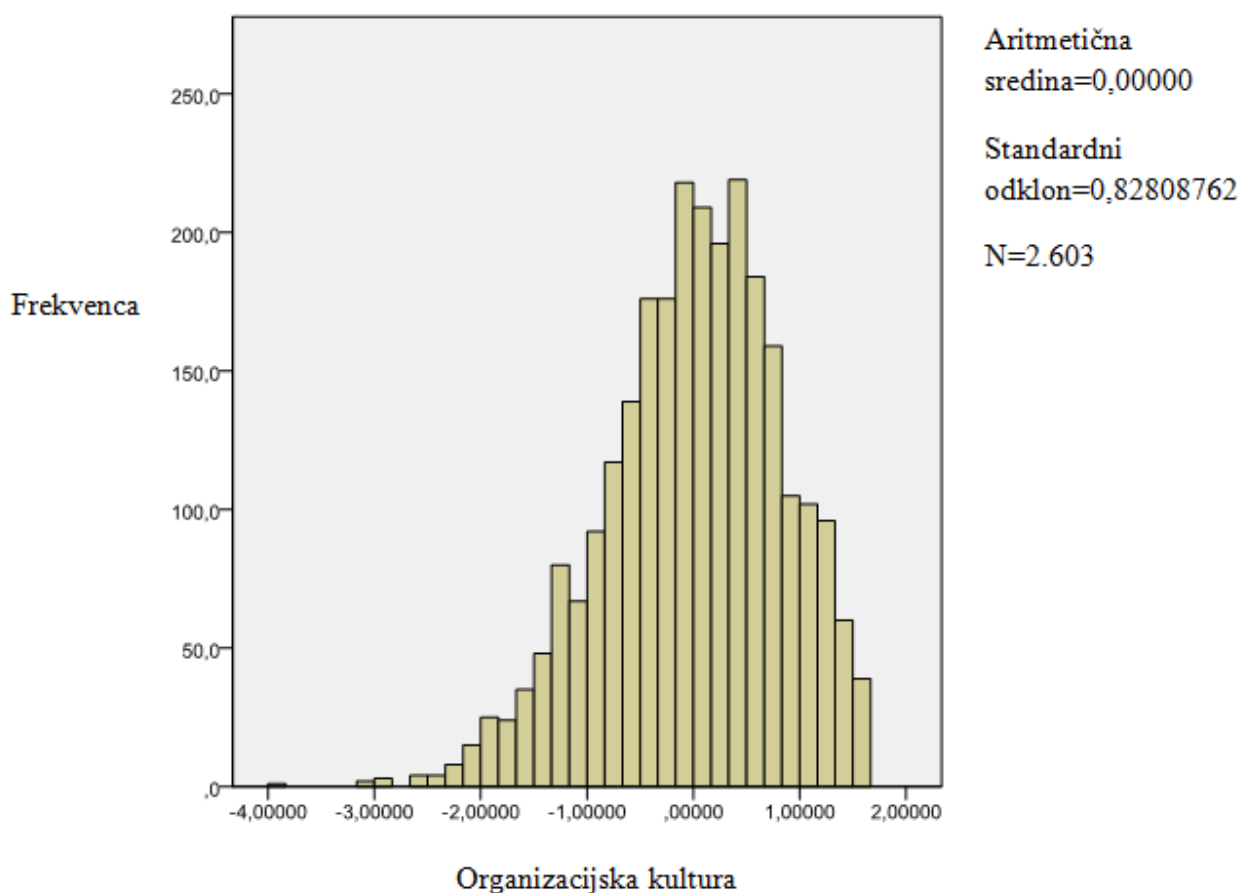
Tabela 8.16: Prikaz nove spremenljivke *Organizacijska kultura*

Opisna statistika

	N	Najnižja vrednost	Najvišja vrednost	Aritmetična sredina	Standardni odklon
FAC1_1	2603	-3,87620	1,63331	,0000000	,82808762
Veljavne vrednosti	2603				

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.13: Grafični prikaz porazdelitve nove spremenljivke *Organizacijska kultura*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Nova spremenljivka *Organizacijska kultura* se porazdeljuje približno normalno.

G14: Koliko ljudi dela v vaši organizaciji, in, če ustreza, na vaši lokaciji?

V celotni organizaciji: 1–9, 10–49, 50–99, 100–249, 250–999, 1000 ali več

Na vaši lokaciji: 1–9, 10–49, 50–99, 100–249, 250–999, 1000 ali več, ne ustreza, samo ena lokacija

Tabela 8.17: Porazdelitev indikatorja *Velikost organizacije*

G14_Velikost_org

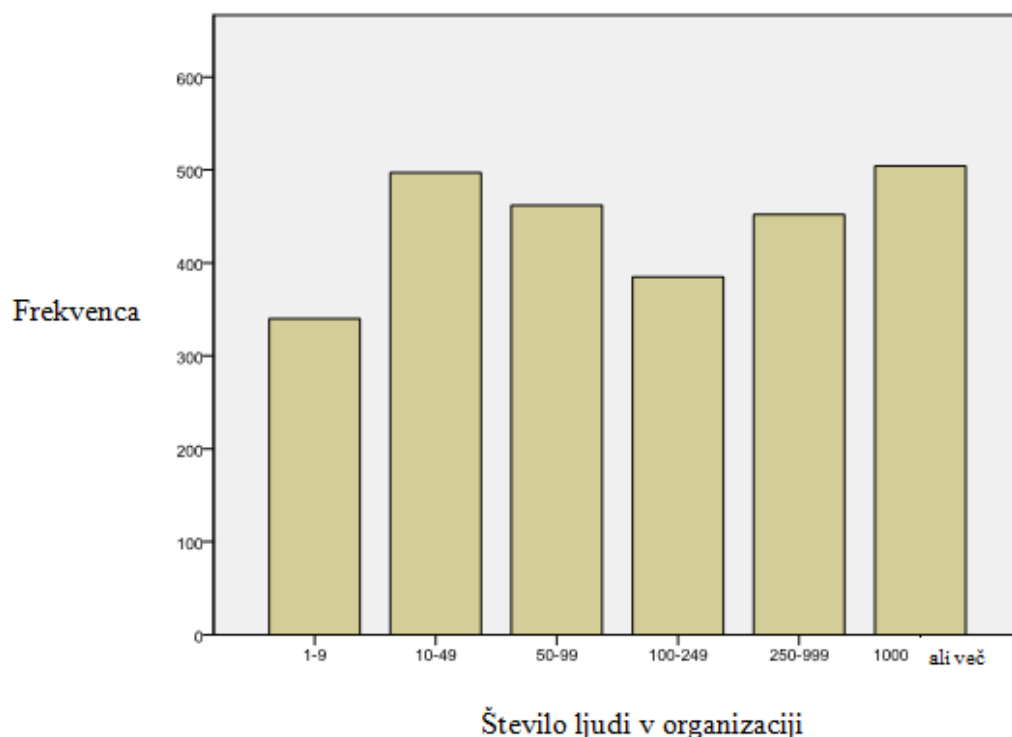
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	1–9	340	11,6	12,9	12,9
	10–49	497	17,0	18,8	31,7
	50–99	462	15,8	17,5	49,2
	100–249	385	13,2	14,6	63,8
	250–999	452	15,5	17,1	80,9
	1000 ali več	504	17,2	19,1	100,0
	Skupaj	2640	90,3	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Ni odgovora	124	4,2		
	Ni relevantno: trenutno ni zaposlen/-a	159	5,4		
	Skupaj	283	9,7		
Skupaj		2923	100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Povprečna velikost
G14_Velikost_org	2640	3,62	1,696	390,24
Veljavne vrednosti	2640			

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.14: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja *Velikost organizacije*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev indikatorja velikost organizacije je enakomerna, saj nobena vrednost ne izstopa. V raziskavi so tako približno enako (z manjšimi odstopanji) zastopane različno velike organizacije. Povprečno velika organizacija (glede na frekvenco po posameznih razredih) iz raziskave šteje 390 zaposlenih.

G3: Delate v javnem ali zasebnem sektorju?

Javni sektor.

Zasebni neprofitni sektor.

Zasebni profitni sektor.

Drugo (prosimo, navedite).

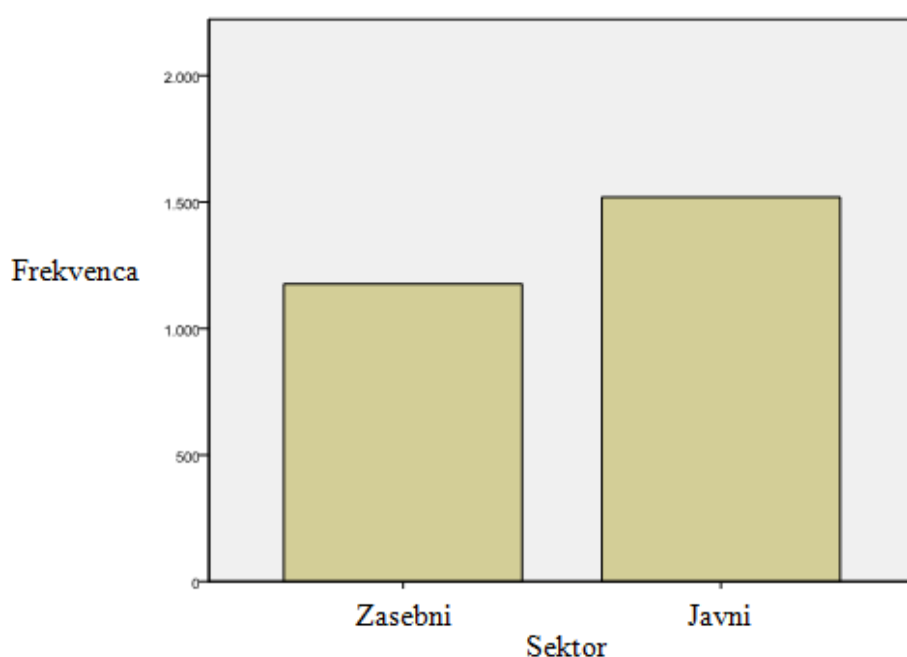
Spremenljivko G3 za potrebe nadaljnje obravnave rekodiramo s funkcijo Recode, in sicer v **Sektor**, pri čemer je: 1 = javni sektor, 0 = zasebni sektor, vse ostale vrednosti so opredeljene kot manjkajoče vrednosti.

Tabela 8.18: Porazdelitev indikatorja *Sektor*

		Sektor			
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	javni	1519	52,0	56,4	56,4
	zasebni	1176	40,2	43,6	100,0
	Skupaj	2695	92,2	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Sistem	228	7,8		
Skupaj		2923	100,0		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.15: Grafični prikaz porazdelitve indikatorja *Sektor*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

V tej porazdelitvi prevladujejo sodelujoči, ki so zaposleni v javnem sektorju, in sicer v 56,4 %.

G5: Kako močna je konkurenca na trgu, na katerem deluje vaša organizacija?

1 (zelo šibka) – 5 (zelo močna), 99 = Vprašanje ni primerno

Spremenljivko G5 pripravimo na nadaljnje analize tako, da vrednost 99 rekodiramo v manjkajoče vrednosti. Nova spremenljivka se imenuje *Konkurenca*.

Tabela 8.19: Porazdelitev spremenljivke *Konkurenca*

Konkurenca

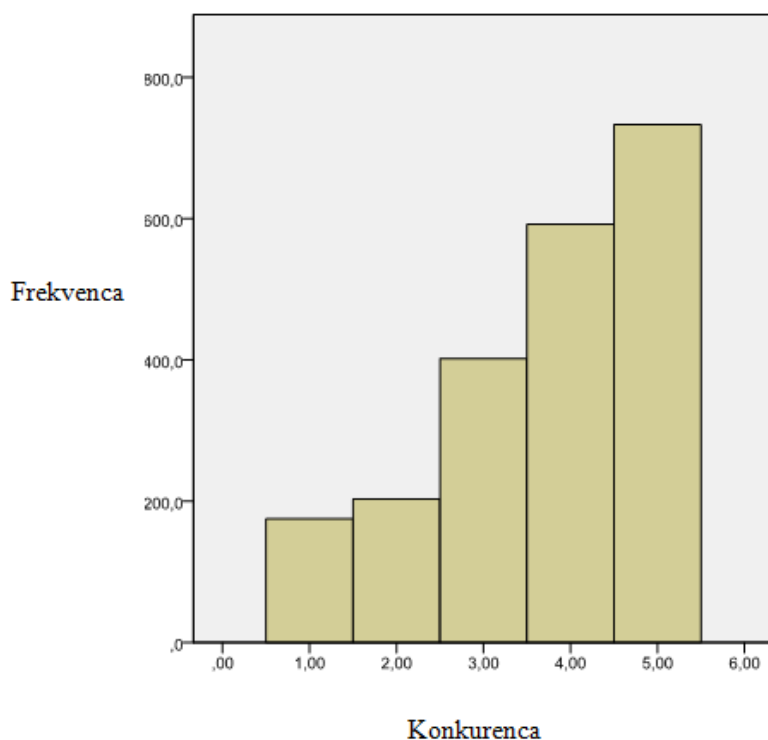
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	zelo šibka	175	6,0	8,3	8,3
	2,00	203	6,9	9,6	18,0
	3,00	402	13,8	19,1	37,1
	4,00	592	20,3	28,1	65,2
	zelo močna	733	25,1	34,8	100,0
	Skupaj	2105	72,0	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Sistem	818	28,0		
Skupaj		2923	100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Konkurenca	2105	3,7150	1,26201
Veljavne vrednosti	2105		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.16: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke *Konkurenca*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Porazdelitev spremenljivke *Konkurenca* je nagnjena v desno. Prevladujejo sodelujoči, ki menijo, da je konkurenca na trgu, na katerem deluje organizacija, močna do zelo močna (skupaj kar 62,9 %).

G7: Kako stabilno je povpraševanje na trgu, na katerem deluje vaša organizacija?

1 (močno stabilno) – 5 (močno nestabilno), 99 = Vprašanje ni primerno

Spremenljivko G7 pripravimo na nadaljnje analize tako, da vrednost 99 rekodiramo v manjkajoče vrednosti. Nova spremenljivka se imenuje *Povpraševanje*.

Tabela 8.20: Porazdelitev spremenljivke *Povpraševanje*

Povpraševanje

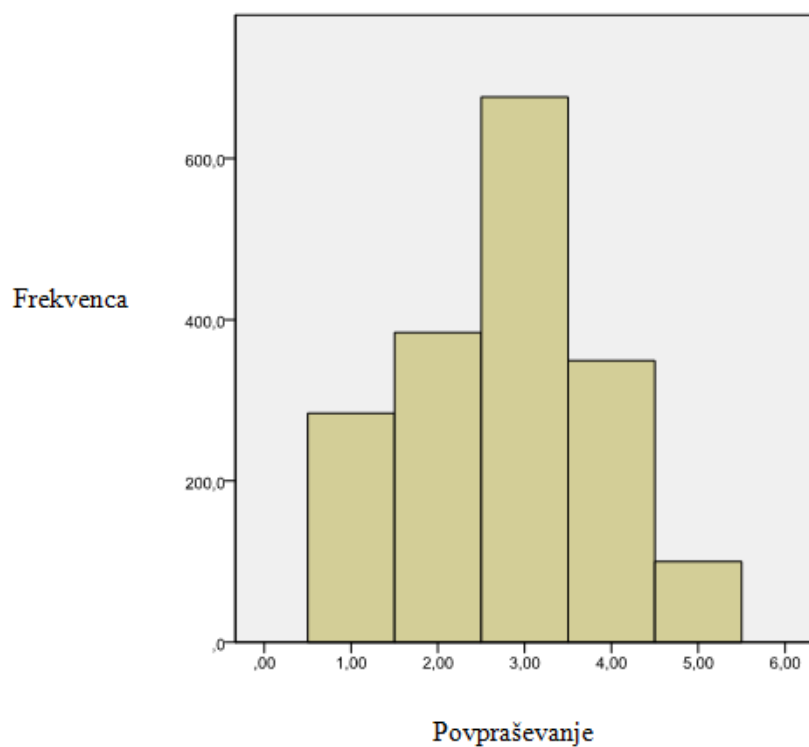
		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne vrednosti	1,00	284	9,7	15,8	15,8
	2,00	384	13,1	21,4	37,3
	3,00	676	23,1	37,7	75,0
	4,00	349	11,9	19,5	94,4
	5,00	100	3,4	5,6	100,0
	Skupaj	1793	61,3	100,0	
Manjkajoče vrednosti	Sistem	1130	38,7		
Skupaj		2923	100,0		

Opisna statistika

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Povpraševanje	1793	2,7752	1,10256
Veljavne vrednosti	1793		

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Graf 8.17: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke *Povpraševanje*



Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Spremenljivka *Povpraševanje* se porazdeljuje približno normalno. Največ je sodelujočih, ki menijo, da je povpraševanje na trgu zmerno (37,7 %).

8.3 Metode

Za vse spremenljivke in njihove indikatorje smo opravili deskriptivne analize in jih grafično prikazali. Nekatere od njih je bilo potrebno za ustrezno nadaljnjo obravnavo rekodirati (*recode*) ali združiti (*compute*).

Indikatorje, ki glede na naš raziskovalni model merijo spremenljivko *Organizacijska kultura*, smo obravnavali z metodo glavnih komponent, s katero smo določili komponente, ki pojasnijo največji delež celotne variance. Pri tem smo si pomagali s komunalitetami in lastnimi vrednostmi (vsoto kvadratov faktorskih uteži za m-faktorjev imenujemo komunaliteta) in jih prikazali v »screek« diagramu. Novo spremenljivko smo nadalje preimenovali ter jo nato skupaj s preostalimi neodvisnimi spremenljivkami iz našega raziskovalnega modela obravnavali v regresijski analizi, katere rezultate predstavljamo v naslednjem poglavju.

8.4 Rezultati

Spodaj predstavljamo posamezne stopnje in izračune regresijske analize, s katero smo na koncu preverjali veljavnost hipotez. V regresijsko analizo vključimo naslednje spremenljivke: *organizacijska kultura*, *velikost organizacije*, *sektor*, *konkurenca* in *povpraševanje*.

Tabela 8.21: Spremenljivke, vključene v regresijsko analizo

Vključene/Izključene spremenljivke

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	G7_Povpraševanje, G14_Velikost_org, Kultura, G5_Konkurenca, Sektor ^a	.	Vključitev

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Tabela 8.22: Delež pojasnjene variance modela

Povzetek modela

Model	R	R Square	Prilagojeni R Square	Standardna napaka ocene
1	,275 ^a	,076	,074	,89689

a. Predictors: (Constant), G7_Povpraševanje, G14_Velikost_org, Kultura, G5_Konkurenca, Sektor

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Delež pojasnjene variance (R Square = r^2 = koeficient determinacije) ima vrednost 0,076. To pomeni, da pojasnjuje 7,6 % variance. Ker imamo v modelu več neodvisnih spremenljivk, pa preverimo še prilagojeni koeficient determinacije (Adjusted R Square), ki kaže, da z modelom pojasnjujemo 7,4 % variance.

Poglejmo še standardno napako regresijske ocene, ki meri razpršenost okoli regresijske krivulje. Z njo merimo kakovost ocenjevanja vrednosti odvisne spremenljivke z regresijsko funkcijo (Ferligoj in drugi 2011) in kaže, kakšna je povprečna razlika med dejanskimi in z regresijo ocenjenimi vrednostmi oz. z drugimi besedami – za koliko smo se v povprečju zmotili, če uporabljamo z regresijo ocenjene vrednosti namesto dejanskih (Brvar 2008). Zmotili smo se za 0,89.

Tabela 8.23: »F-test« oz. ANOVA

ANOVA^b

Model		Vsota kvadratov	df	Mean Square	F	Signifikanca
1	Regresija	153,889	5	30,778	38,262	,000 ^a
	Ostanek	1874,264	2330	,804		
	Skupaj	2028,154	2335			

a. Predictors: (Constant), G7_Povpraševanje, G14_Velikost_org, Kultura, G5_Konkurenca, Sektor

b. Odvisna spremenljivka: Inovativnost

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

F-test oz. ANOVA (statistika za oceno statistične značilnosti modela) v regresijski analizi preveri, ali je vsaj 1 koeficient statistično značilen oz. je različen od 0. V njej testiramo ničelno hipotezo $r^2 = 0$ in če bi to ničelno hipotezo obdržali, bi z modelom pojasnili 0 % variance, kar bi pomenilo, da model ni smiseln. Ker pa je vrednost signifikance manjša od 0,05, ničelno hipotezo zavrnamo. Pojasnjene je torej več kot 0 % variance, in sicer 7,6 % (glej Tabelo 8.22), zato je naš model statistično značilen in smiseln, kar pomeni, da neodvisne spremenljivke vplivajo na odvisno.

Tabela 8.24: Regresijski koeficienti spremenljivke *Inovativnost***Koeficienti ^a**

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Signifikanca
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	3,459	,074		46,970	,000
Kultura	,231	,023	,204	10,205	,000
G14_Velikost_org	,008	,011	,014	,687	,492
Sektor	-,155	,042	-,083	-3,689	,000
G5_Konkurenca	,052	,014	,081	3,841	,000
G7_Povpraševanje	-,064	,012	-,120	-5,183	,000

a. Odvisna spremenljivka: Inovativnost

Vir: Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost (2013).

Regresijska analiza pove, kakšen je vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno, če razen teh vplivov ne bi bilo nobenih drugih oz. če ostale vplive kontroliramo. Vse neodvisne spremenljivke, ki imajo signifikanco enako 0 in bolj ali manj močne regresijske koeficiente beta, pomeni, da vplivajo na odvisno spremenljivko. Neodvisna spremenljivka *Velikost organizacije* pa ima nizek regresijski koeficient beta, ki kaže na šibak vpliv te spremenljivke na odvisno. Ker pa ima signifikanco večjo od 0,05, pomeni, da ne vpliva na odvisno spremenljivko.

8.5 Interpretacija in refleksija hipotez

Iz zgornje tabele koeficientov se za interpretacijo osredotočimo na stolpec B, saj ti niso bili standardizirani.

Če spremenljivko *Organizacijska kultura* povečamo za 1 enoto, se vrednost odvisne spremenljivke poveča za 0,231 enote. Med njima obstaja pozitivna povezanost. Hipotezo **H1** (*Organizacijska kultura* pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.) v tem primeru lahko **potrdimo**, saj organizacijska kultura pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

Za sprejetje ali zavrnitev hipoteze **H2** (*Organizacijska struktura* vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.) moramo pregledati vrednosti dveh spremenljivk.

Če spremenljivko *Velikost organizacije* povečamo za 1 enoto, se vrednost odvisne spremenljivke poveča za 0,008 enote. Standardni odklon je relativno velik, signifikanca pa je različna od 0. V tem primeru neodvisna spremenljivka ni statistično značilna in ne vpliva na odvisno spremenljivko.

Če spremenljivko *Sektor* povečamo za 1 enoto, se vrednost odvisne spremenljivke zmanjša za 0,155 enote. Če upoštevamo, da je 0 = zasebni sektor in da je 1 = javni sektor, negativna vrednost pomeni, da je raven inovativnosti večja v organizacijah zasebnega sektorja.

Hipotezo H2 lahko v tem primeru sprejmemo, vendar delno. Hipotezo **H2a** (Velikost organizacije pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.) sicer **zavrnamo**, saj velikost organizacije statistično značilno ne vpliva na raven inovativnosti, medtem ko lahko hipotezo **H2b** (Zasebni sektor, v katerem deluje organizacija, pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.) **sprejmemo**.

Tudi za sprejetje ali zavrnitev hipoteze **H3** (*Organizacijsko okolje* vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.) moramo pregledati vrednosti dveh spremenljivk.

Če spremenljivko *Konkurenca* povečamo za 1 enoto, se odvisna spremenljivka poveča za 0,052 enote. Med njima obstaja pozitivna povezanost. Hipotezo H3a (Konkurenca pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.) lahko v tem primeru sprejmemo, saj konkurenca pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

Če spremenljivko *Povpraševanje* povečamo za 1 enoto, se odvisna spremenljivka zmanjša za 0,064 enote. Če upoštevamo, da je 1 = močno stabilno povpraševanje in da je 5 = močno nestabilno povpraševanje, negativna vrednost pomeni, da je raven inovativnosti večja v organizacijskem okolju, kjer prevladuje močno stabilno povpraševanje.

Hipotezo H3 lahko sprejmemo, saj obe komponenti spremenljivke *Organizacijsko okolje* vplivata na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah. Hipotezo **H3a sprejmemo**, saj konkurenca pozitivno vpliva na inovativnost, **sprejmemo** pa tudi hipotezo **H3b**, saj stabilno povpraševanje pozitivno vpliva na inovativnost.

9 Ugotovitve

Namen raziskovanja je bil preveriti, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na inovativnost organizacij v Sloveniji, da bi ugotovili, katera področja lahko še razvijajo (dejavniki organizacijske kulture) in katere so tiste dispozicije, ki so dane, a spremenljive in ki vplivajo na inovativnost organizacij (organizacijsko okolje in organizacijska struktura). Z lastno raziskavo smo na podlagi podatkov iz raziskave Hegesco ter na podlagi teoretskega pregleda in postavljenih hipotez potrdili, da spremenljivost okolja in z njim stabilno povpraševanje ter prisotnost konkurence in večjega števila tekmecev povečujejo raven inovativnosti v slovenskih organizacijah. Že Schumpeter (1951), pa tudi Zdunczyk in Blenkinsopp (2007), so trdili, da spremenljive okoliščine v okolju organizacije, v katerem deluje, spodbujajo organizacije k iskanju novih rešitev in procesov, da bi izkoristile svoje priložnosti ter pridobile vodstvo pred tekmeci. Spremenljive okoliščine so povezane s povpraševanjem in kot je naša raziskava potrdila trditve Neste (2010), le stabilno povpraševanje ter poznavanje potreb kupcev vodi v inovacije. Turbulentno okolje in prisotnost večjega števila tekmecev oz. konkurence, ki smo jo obravnavali na podlagi trditve teoretikov (Kamien in Schwartz 1982; Zdunczyk in Blenkinsopp 2007) prav tako potrjuje naše ugotovitve, a monopol, ki ga lahko pridobi slovenska inovativna organizacija, je le začasen in se mora še naprej odzivati na inovacije drugih organizacij (Schumpeter 1951; Kamien in Schwartz 1982).

Z veliko gotovostjo lahko potrdimo še, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov inovativnosti organizacijska kultura v slovenskih organizacijah. Bolj kot so organizacije usmerjene h kupcu, bolj kot zaposleni delujejo v timih in sodelujejo s strokovnjaki iz drugih organizacij ter bolj kot izmenjujejo svoje znanje in izkušnje, tem bolj organizacijska kultura vpliva na inovativnost v slovenskih organizacijah. Z ugotovitvami smo potrdili domneve in trditve številnih raziskovalcev in teoretikov iz tega področja (Ekvall 1996; Sun 2006; Dobni 2008; Innobarometer 2009; Januinaite in Petraite 2010; Rooney 2010). Ti menijo, da inovacijska organizacijska kultura močno spodbuja inovativno vedenje zaposlenih, to pa je navsezadnje indikator njihovih kompetenc – kreativnosti, prevzemanja tveganj, timskega dela in drugih (Ekvall 1996; Dobni 2008; Innobarometer 2009; Januinaite in Petraite 2010; Rooney 2010). Kompetence, ki torej določajo vedenje zaposlenih v slovenskih organizacijah, te pa inovacijsko organizacijsko kulturo, vodijo v določen način delovanja slovenskih organizacij in njihovo inovativnost (Dobni, 2008).

Raziskava je za slovenske organizacije potrdila tudi domneve nekaterih teoretikov (Borins 2001; Cook in drugi 2009), da je raven inovativnosti večja v organizacijah zasebnega sektorja. Slovenske organizacije verjetno v obeh sektorjih izboljšujejo delovne procese, vendar pa na podlagi izsledkov naše raziskave in teoretikov lahko trdimo, da: v zasebnem sektorju vodstva organizacij bolj tvegajo in s tem več inovirajo (Kearney in drugi 2009); se morajo – kar je pomembno za slovenske organizacije – organizacije iz javnega sektorja povezovati z zasebnimi, če želijo vplesti in uporabiti njihove sposobnosti in znanje, da bi postale bolj inovativne (Borins 2001; Cook in drugi 2009); ter da je za inovativnost organizacij izredno pomembna inovacijska organizacijska kultura (Cook in drugi 2009; Smith in Starkey 2010);

Bolj neopredeljeni pa so bili teoretiki ob postavljanju trditev, da velikost organizacij vpliva na inovativnost. V primeru izsledkov naše raziskave za slovenske organizacije bi se lahko strinjali s tistimi, ki zagovarjajo tezo, da je v manjši organizaciji bolj sproščeno vzdušje oz. inovativnosti bolj naklonjena organizacijska klima ter manj hierarhična struktura, ki omogoča bolj neformalen prenos informacij in komunikacije, hkrati pa lahko tudi majhne organizacije z vložki v raziskave in razvoj dosegajo zavidljive ravni inovativnosti (Coombs 1988; Freeman in Soete 1997; Porter 1998; Block in Keller 2009). Po drugi strani pa vemo – kar je verjetno delno značilno tudi za slovenske organizacije – da se morajo velike organizacije zaradi svoje pogoste togosti veliko hitreje odzivati na spremembe v okolju, zato negujejo inovacijsko organizacijsko kulturo in zaposlenim omogočajo neprestane izzive, ki jih spreminjajo v korist organizacije. O večjih spodbudah in inovativnejšem pristopu k reševanju izzivov v večjih organizacijah so razmišljali tudi teoretiki (Schumpeter 1939 in 1981; Baldrige in Burnham 1975; Hemmelskamp 1999; Pierce in Delberg v Duygulu in drugi 2007; Garcia in Molero 2008; Lee 2009).

A kot je pokazala naša raziskava, o ravni inovativnosti v slovenskih organizacijah ne moremo soditi le na podlagi velikosti organizacij. Za nadaljnje preverjanje vpliva velikosti slovenskih organizacij na njihovo inovativnost bi verjetno morali preveriti trditve Williamsona (1975) in Parkerja (2001), pa tudi Dodgsona in Rothwella (1994), katerih teze se – poleg velikosti – opirajo še na povezavo z vplivom sektorja, stopnjo razvoja organizacije, komunikacije ipd.

10 Sklep

Inovativnost organizacij je danes njihova najpomembnejša konkurenčna prednost in hkrati najpomembnejši vzvod rasti gospodarstev. Močno tržno naravnana ekonomija, ki sili organizacije v globalno poslovanje, vedno večja konkurenca na trgu, nestabilno in kompleksno okolje ter pospešen razvoj novih tehnologij povzročajo vedno večje razlike v standardih življenja ljudi, spreminja pa se tudi struktura delovne sile. Zato danes organizacije na vse te spremembe odgovarjajo z inovacijami – tako s produktnimi kot procesnimi in organizacijskimi. Zaradi vedno bolj prepoznane vloge zaposlenih se ukvarjamo tudi s psihologijo in sociologijo, kjer proučujemo posameznika, skupino, odnose, kulturo in življenje v sodobni družbi ter se bolj se posvečamo človeku in njegovi vlogi v organizacijah.

Še posebej pomembna postaja tudi vloga države. Njena jasna inovacijska politika in inovacijski sistem lahko organizacijam omogoča obstoj, razvoj ter rast. Kriza svetovnega gospodarstva, ki se je pričela septembra 2008, je namreč v svetovnem gospodarstvu povzročila veliko negativnih posledic, pokazala pa je tudi na razlike med državami v odzivu na krizo, kjer so nekatere države v nastajajočih globalnih gospodarstvih priložnosti izkoristile, nekatere so popolnoma omejile sredstva za inoviranje, večina pa je izboljšala svojo stopnjo inovativnosti in si že nekoliko opomogla, a še vedno z negotovostjo gleda v prihodnost (OECD 2012, 24). Tako se nacionalni inovacijski sistemi zaradi krize spreminjajo, države pa so sprejele različne ukrepe, da bi spodbudile inovativnost organizacij (OECD 2012, 41).

Zato so se nam porajala različna vprašanja: Kakšna organizacija je torej inovativna organizacija? Kako organizacije inovirajo? Kakšno vlogo imajo pri tem zaposleni, organizacijska struktura in ne nazadnje organizacijsko okolje? Osnovno raziskovalno vprašanje, ki nas je vodilo skozi magistrsko delo, je bilo: *Kaj vpliva na inovativnost organizacij v Sloveniji?* Želeli smo poudariti, da na inovativnost organizacij vpliva skupek dejavnikov, ki v določeni meri vsak po svoje določajo inovativnost organizacij, ter raziskati, kateri so tisti, ki imajo pozitiven vpliv. Na podlagi raziskovanja teorij in empiričnih raziskav smo postavili naslednje hipoteze za slovenske organizacije:

H1: *Organizacijska kultura* pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

H2: *Organizacijska struktura* (velikost organizacije in sektor, v katerem organizacija deluje) vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

H2a: Velikost organizacije pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

H2b: Zasebni sektor, v katerem deluje organizacija, pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

H3: *Organizacijsko okolje* (konkurenca in povpraševanje) vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

H3a: Konkurenca pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

H3b: Stabilno povpraševanje pozitivno vpliva na raven inovativnosti v slovenskih organizacijah.

Z raziskavo na podlagi podatkov iz raziskave Hegesco smo za Slovenijo potrdili, da spremenljivost okolja in prisotnost konkurence ter povpraševanje povečujejo raven inovativnosti v organizacijah, z veliko gotovostjo pa smo lahko potrdili še, da je eden izmed najpomembnejših dejavnikov inovativnosti kultura v organizaciji. Naša raziskava je potrdila še domneve teoretikov, da se raven inovativnosti večja v slovenskih organizacijah zasebnega sektorja, pokazala pa je še, da velikost slovenskih organizacij nima vpliva na njihovo inovativnost.

Slovenske inovativne organizacije – naj bo to inovativnost na področju izdelkov, procesov ali pa samega poslovanja – imajo torej smer, vizijo, strategijo in podporo. Ob ustvarjanju in koriščenju danih možnosti so lahko bolj konkurenčne na domačem trgu, pa tudi v globalni ekonomiji na svetovnem trgu. Le tiste slovenske organizacije, ki se zavedajo dejavnikov in ki jih raziskujejo ter spremljajo, pa lahko ohranjajo in povečujejo svojo konkurenčno prednost. V tem vidimo pozitiven doprinos tega dela in raziskave ter drugih, podobnih analiz, saj odprtost slovenskih organizacij za takšne izsledke lahko omogoči vidnejše spremembe ter preseganje njihovih meja za prenos miselnosti in razvoj inovativnih idej, izboljšav in pozitivnih sprememb.

11 Literatura

- Amabile, M. Teresa. 1996. *A model of creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School. Dostopno prek: http://www.evcimen.com/photography/ENTREPRENEURSHIP_files/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf (13. januar 2014).
- Baldrige J., Victor in Robert A. Burnham. 1975. Organizational innovation: individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20: 165–176.
- Becker, Selwyn W. in Thomas L. Whisler. 2001. The Innovative Organization: A Selective View of Theory and Research. *The Journal of Business*, 462–469.
- Blazejczak, Jürgen in Dietmar Edler. 1999. Elemente innovationsfreundlicher Politikmuster – Ein internationaler Vergleich am Beispiel der Papierindustrie, V: Klemmer, P. (Ed.), *Innovationen und Umwelt. Fallstudien zum Anpassungsverhalten in Wirtschaft und Gesellschaft, Forschungsverbund Innovative Wirkungen umweltpolitischer Instrumente*. 3. Band, Analytica, Berlin, 35–56.
- Block, Fred in Matthew R. Keller. 2009. Where do innovations come from? Transformations in the US economy 1970-2006. *Socio-Economic Review*, 7: 459–483.
- Borins, Sandford. 2001. Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3): 310–319.
- Boyatzis, E. Richard. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1): 5–12.
- Brvar, Bogo. 2008. *Statistika*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- --- 2004. Inovacijska politika v Sloveniji v luči lizbonskih in barcelonskih ciljev. *Teorija in praksa*, 41 (5–6): 789–805.
- Bučar, Maja, Andreja Jaklič in Boštjan Udovič. 2010. *National system of innovation in Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/CIR/CIR4National%20System%20of%20Innovation%20in%20Slovenia.pdf> (27. januar 2014).
- Burksiene, Valentina. 2013. Influence of Personal Competency on Sustainable Development Knowledge Creation in the Organization. *Social Research*, 3 (32): 71–83.

- Chatman, A. Jennifer in Karen A. Jehn. 1994. Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37 (3): 522–553.
- COM. 2003. *Communication from the Commission to the Council, the European parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0112:FIN:EN:PDF> (9. januar 2012).
- Cook, Grahame, Mark Matthews in Stephen Irwin. 2009. *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions*. Dostopno prek: <http://www.anao.gov.au/bpg-innovation/pdf/BPG-Innovation.pdf> (13. september 2012).
- Coombs, Rod. 1988. Technological opportunities and industrial organization. V: Dosi, Giovanni: *Technical Change and Economic Theory*. London in New York: Pinter Publishers.
- Coombs, W. Robert, Pier Paolo Saviotti in Vivien Walsh. 1987. *Economics and Technical Change*. London: MacMillan.
- Cooper, G. Robert. 1988. *Winning at New Products*. Ontario: Addison-Wesley.
- Cummings, N. Jonathon. 2004. Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50 (3): 352–364.
- De Jong, Jeroen in Deanne N. Den Hartog. 2008. *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*. Dostopno prek: <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/h200820.pdf> (13. januar 2014).
- Dobni, C. Brooke. 2008. Measuring innovation culture in organizations: The development of generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4): 539–559.
- Dodgson, Mark in Roy Rothwell. 1994. *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dosi, Giovanni. 1988. *Technical Change and Economic Theory*. London in New York: Pinter Publishers.
- Dosi, Giovanni, Keith Pavitt in Luc L. Soete. 1990. *The Economics of Technical Change and International Trade*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Business, Harper Collins Publishers.
- --- 2004. *O managementu*. Prev. Potpara Lili in Mejak Tea. Ljubljana: GV Založba.
- Duygulu, Ethem, Recep Kök in Asli Özdemir. 2007. *Factors influencing innovation in SME's*

- in Turkey: An interregional comparison. Dostopno prek: http://www.deu.edu.tr/userweb/recep.kok/factors_duygulu.pdf (4. februar 2014).
- EIS. 2009. *European Innovation Scoreboard 2009 – Comparative Analysis of Innovation Performance*. Secretary-General of the EU Commission. 1–72. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm (12. december 2010).
 - Ekvall, Göran. 1996. Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5 (1): 105–123.
 - Elliot, John E. 1991. *Schumpeter's Theory of Economic Development and Social Change: Exposition and Assessment*. Wood John Cunningham, ed., Joseph A. Schumpeter: Critical Assessments IV. New York: Routledge.
 - Eurobarometer. 2013. *Investing in Intangibles: Economic Assets and Innovation Drivers for Growth*. European Commission. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_369_en.pdf (13. julij 2013).
 - EUROPA. 2012. *Innovation and the Lisbon strategy*. Dostopno prek: http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26021_en.htm (8. januar 2012).
 - European Commission. 2000. *Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy*. Dostopno prek: ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-policy/studies/studies_knowledge_based_economy.pdf (13. november 2013).
 - --- 2010. *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (31. december 2012).
 - --- 2011. *Innovation Union Competitiveness Report 2011*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?section=competitiveness-report&year=2011 (24. julij 2013).
 - --- 2013. *Innovation Policy*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/index_en.htm (5. januar 2014).
 - Evan, William M. in Guy Black. 1967. Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals. *Journal of Business*, XL (4): 519–530.
 - Ferligoj, Anuška, Katja Lozar Manfreda in Aleš Žiberna. 2011. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 - Freeman, Christopher. 1988. Introduction. V G. Dosi in drugi (ur.), *Technical Change and Economic Theory*. London in New York: Pinter Publishers.

- --- 2002. Continental, national and sub-national innovation systems – complementarity and economic growth. *Research Policy*, 31: 191–211.
- Freeman, Christopher in Chris Perez. 1988. Structural crisis of adjustment. V: Dosi, G. in drugi (ur.), *Technical Change and Economic Theory*. London in New York: Pinter Publishers.
- Freeman, Christopher in Luc Soete. 1997. *The economics of industrial innovation* (3^a edition). London: Pinter Publishers.
- Garcia, Antonia in Jose Molero. 2008. *Factors affecting innovation revisited*, 1–30. Dostopno prek: <http://eprints.ucm.es/9929/1/WP05-08.pdf> (31. julij 2013).
- GII, Global Innovation Index. 2013. INSEAD. Dostopno prek: <http://strat-staging.com/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener> (13. julij 2013).
- Goddard, Jenifer. 2008. *Six Types of Innovation*. Dostopno prek: <http://www.bnet.com/blog/aussierules.sex-types-of-innovation> (24. julij 2013)
- Goffin, Keith in Rick Mitchell. 2005. *Innovation management: Strategy and Implementation using the Pentathlon Framework*. Bedford: Cranfield University.
- Heap, J.P. 1989. *The Management of Innovation and Design*. London: Cassell.
- Hedberg, Bo. 1981. How organizations learn and unlearn. V: Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, 3–27. New York: Oxford University Press.
- Hegesco. 2007. *Higher Education as a Generator of Strategic Competences*. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org/index.php> (24. julij 2013).
- Hemmelskamp, Jens. 1999. *Umweltpolitik und technischer Fortschritt. Eine theoretische und Empirische Untersuchung der Determinanten vom Umweltinnovationen*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Hill, Rosemary. 1996. A measure of the learning organization. *Industrial & Commercial Training*, 28 (1): 19–26.
- Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Innobarometer. 2009. *Analytical Report*. European Commission. Dostopno prek: <http://www.proinno-europe.eu/page/innobarometer> (22. januar 2011).
- Institute for Corporate Productivity. 2013. *Human Capital Practices Drive Organizational Innovation*. Dostopno prek: <http://www.i4cp.com/productivity-blog/2013/04/02/i4cp-research-human-capital-practices-drive-organizational-innovation> (13. januar 2014).
- Janssen, Onne. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (73): 287–302.

- Januinaite, Brigita in Monika Petraite. 2010. The Relationship between Organizational Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization: the Case of Technological Innovation Implementation in a Telecommunication Organization. *Socialiniai Mosklai*, 3 (69): 14–23.
- Jucevičiene, Palmira. 2008. Educational and learning environments as a factor of socioeducational empowering of innovation. *Social sciences*, 1 (59): 58–70.
- Jucevičius, Giedrius. 2007. Issues on social factors of knowledge economy development. *Social sciences*, 4 (58): 7–19.
- Jucevičius, Giedrius, Monika Kriaučionienė, Palmira Jucevičiene, Brigita Januinaite, Egle Butkevičiene in Viktorija Baršauskiene. 2009. Towards empowerment of social and technological innovations. *Social sciences*, 1 (63): 46–57.
- Kamien, I. Morton in Nancy L. Schwartz. 1982. *Market structure and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Karl, Helmut, Antje Möller in Ximena Matus. 2004. Umweltinnovationen durch Kooperation: Gut für die Umwelt, schlecht für den Wettbewerb? *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 1: 1–26.
- Kearney, Claudine, Robert D. Hisrich in Frank Roche. 2009. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (1): 26–46.
- Kincső, Izsak in Jakob Edler. 2011. *Trends and Challenges in Demand-Side: Innovation Policies in Europe*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/files/trendchart-demand-side-innovation-policies-2011_en.pdf (13. september 2012).
- Knight, E. Kenneth. 1967. A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *Journal of Business*, XL (4): 478–496.
- Lastna raziskava o vplivu dejavnikov na inovativnost. 2013.
- Lee, Shyh-Hwang. 2009. Developing Hierarchical Structure for Assessing the Impact of Innovation Factors on a Firm's Competitiveness – A Dynamic-Capabilities Approach. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 15 (1): 216–223.
- Lehtoranta, Olavi. 2005. Determinants of Innovation and the Economic Growth of Innovators: Tracing the evolution of innovative firms over time. *VTT Working Papers 25*, 1–35.
- Liebowitz, Jay. 2007. *Social Networking: The Essence of Innovation*. Maryland: Scarecrow Press, Inc.
- Lundvall, Bengt-Åke. 2007. *National Innovation System: Analytical Focusing Device and*

- Policy Learning Tool*. ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies. Dostopno prek: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qBct2DmWkTUJ:www.tsama.org.za/index.php/documents/category/1-articles%3Fdownload%3D83:innovation-lundvall-national-innovation-system+%&cd=7&hl=sl&ct=clnk&gl=si> (13. januar 2014).
- March, James G. in Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
 - Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
 - Metcalfe, Janet. 1995. The Economic Foundation of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives. V: Stoneman, P. (ur.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technology Change*. Oxford: Blackwell.
 - Meyer, D. Alan. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27 (4): 515–538.
 - Mintzberg, Henry. 1983. *Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
 - Mintzberg, Henry, James Brian Quinn in Ghoshal Sumantra. 1995. *The Strategy Process*. UK: Prentice Hall.
 - Nelson, R. Richard in Sidney G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. USA: Harvard University Press.
 - Nesta. 2010. *Demand and Innovation: How customer preferences shape the innovation process*. Dostopno prek: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Working-Paper-Demand-and-Innovation-v7.pdf> (13. september 2012).
 - Nicholas, Tom. 2003. Why Schumpeter Was Right: Innovation, Market Power, and Creative Destruction in 1920s America. *The Journal of Economic History*, 63 (4): 1023–1058.
 - Nonaka, Ikujiro. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1): 14–38.
 - Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford.
 - Nyström, Harry. 1990. *Technological and Market Innovation*. Chichester: Willey.
 - OECD. 1996. *Database on SMS statistics*. Eurostat: Enterprises in Europe.
 - --- 2001. *Science Technology and Industry Outlook: Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship*. Paris: OECD.
 - --- 2012. *Innovation in the crisis and beyond*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/sti/sti-outlook-2012-chapter-1-innovation-in-the-crisis-and-beyond.pdf> (27. december 2012).
 - --- 2012a. *Reviews of Innovation Policy: Slovenia 2012*. OECD Publications. Dostopno prek: <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation->

- policy_19934211 (31. december 2012).
- 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.
 - Parker, L. Rachel. 2001. The myth of the entrepreneurial economy: employment and innovation in small firms. *Work, Employment & Society*, 15 (2): 239–253.
 - Porter, E. Michael. 1998. *The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction*. Basinstoke: Macmillan Press.
 - Pretnar, Bojan. 2002. *Intelektualna lastnina v sodobni konkurenci in poslovanju: pravne osnove, ekonomska analiza in podjetniški cilji*. Ljubljana: GV založba.
 - ReRIS11-20. *Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020*. Ur. l. RS 43/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=103975> (27. januar 2014).
 - Rihtarič, Mira. 2008. Renesansa Schumpetrove razvojne teorije. *NG* (1–2): 28–32).
 - Rooney, Tobias. 2010. *Innovation briefing 08-08: Innovation Culture*. Innovaro. Dostopno prek: <http://www.utekcorp.com/LinkClick.aspx?fileticket=o0ojIryTi6U%3D&tabid=81> (18. januar 2011).
 - Sapolsky, M. Harvey. 1967. Organizational Structure and Innovation. *Journal of Business*, XL (4): 497–510.
 - Scherer, M. Frederic. 1989. *Innovation and Growth*. Massachusetts: The MIT Press.
 - Scherer, M. Frederic in David Ross. 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin Company.
 - Schoenecker, Timothy S., Urs S. Daellenbach in Anne M. McCarthy. 1995. Factors Affecting Firm's Commitment to Innovation. *Academy of Management Journal*, 52–56.
 - Scott, Susanne G. in Reginald A. Bruce. 1994. Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 580–607.
 - Schumpeter, A. Joseph. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process I*. New York: McGraw-Hill.
 - --- 1951. *The Theory of Economic and Innovation-Producing Organizations*. Cambridge: Harvard University Press.
 - Shepard, A. Herbert. 1967. Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations. *Journal of Business*, XL (4): 470–477.
 - Smith, Malcolm Arthur in A. P. Starkey. 2010. The Utilization of Private Sector Governance Paradigms for the Development and Implementation of Innovations in the Public Sector. *International Journal of Innovation Science*, 2 (3): 103–111.

- Stoneman, Paul. 1995. *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Oxford, Cambridge: Blackwell.
- Strategija razvoja Slovenije. 2005. Dostopno prek:
http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/StrategijarazvojaSlovenije_-_final.pdf (31. december 2012).
- --- 2012. Dostopno prek:
http://www.rrc-kp.si/images/stories/dokumenti/RRP/Strategija_razvoja_Slovenije_predlog.pdf (13. julij 2013).
- Sun, Rui. 2006. *Analysis About Determinants of Organizational Innovation*. Dostopno prek:
<http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264142883upyoyxag.pdf> (12. junij 2014).
- Sundbo, Jon. 2001. *The Strategic Management of Innovation: a Sociological and Economic Theory*. Massachusetts: Edward Edgar Publishing.
- Sušjan, Andrej. 1995. *Postkeynesianska ekonomska teorija*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
- Šajeva, Svetlana in Robertas Jucevičius. 2008. Empowering innovations in organizations: linking knowledge management and organizational innovativeness. *Social sciences*, 1(59): 50–57.
- Trott, Paul. 2005. *Innovation Management and New Product Development. 3rd Edition*. UK: Prentice Hall.
- Tuominen, Tiina in Marja Toivonen. 2011. Studying Innovation and Change Activities in KIBS Through the Lens of Innovative Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15 (2): 393–422.
- UMAR, Poročilo o razvoju. 2012. Dostopno prek:
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf (13. julij 2013).
- Urbaniec, Maria in Wolfgang Gerstlberger. 2011. Innovation in environment-oriented networks: Influence factors from case study and survey research. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 22 (6): 686–704.
- Wazoku. 2013. *Innovation Management*. Dostopno prek:
<http://www.wazoku.com/innovation-management/> (8. januar 2014).

- Wiley. 2008. *Managing Innovation*. Dostopno prek: <http://www.managing-innovation.com/index.php> (8. januar 2014).
- Williamson, E. Oliver. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. London: The Free Press.
- Wong, Shui-Yee in Kwai-Sang Chin. 2007. Organizational innovation management: An organization-wide perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (9): 1290–1315.
- Yeoh, Khar Kheng in Mahmood Rosli. 2013. The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2 (8): 15–30.
- Zdunczyk, Kasia in John Blenkinsopp. 2007. Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms? *European Journal of Innovation Management*, 10 (1): 25–40.