

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Martina Grozina

**Inovativnost v organizaciji: poudarek na
ravni posameznika**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Martina Grozina

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

**Inovativnost v organizaciji: poudarek na
ravni posameznika**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner Andolšek za vse napotke in usmeritve pri nastajanju te magistrske naloge.

Zahvala gre tudi staršem, bratu in fantu, ki so mi omogočili šolanje, mi vsa leta stali ob strani ter me spodbujali.

Inovativnost v organizaciji: poudarek na ravni posameznika

V današnjem času, ko je vse pomembnejša konkurenčna prednost posameznih organizacij, je pomembno govoriti o inovacijski dejavnosti v organizacijah. Inovativne organizacije so vir gospodarske rasti in razvoja na državni ravni, prav tako na regionalni ravni, npr. če pogledamo Evropsko unijo. Organizacija ter njeni zaposleni morajo imeti razvite določene kompetence, da uspešno izvajajo inovativno dejavnost. Zato sem se v nalogi osredotočila na odkrivanje teh kompetenc. S pomočjo analize raziskav HEGESCO in REFLEKS sem prišla do ugotovitve, da se kompetence, ki jih imajo razvite posamezniki v Sloveniji, ki so prisotni v inovativni dejavnosti, bistveno ne razlikujejo od kompetenc, ki jih imajo razvite posamezniki v ostalih evropskih državah. Kompetence, ki so značilne za posameznike, ki so vključeni v inovativno dejavnost so naslednje: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje ter pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih. Omenjene kompetence so v skladu s prvo hipotezo, ki sem jo postavila, izjema je samo analitično mišljenje, ki ni bilo predvideno v prvi hipotezi. Pri drugi hipotezi odgovor ni povsem jasen. Glede na prebrano literaturo sem ugotovila, da različni avtorji Slovenijo uvrščajo med perspektivne države na področju razvoja inovativnosti, vendar je še vedno umeščena med države, ki sledijo inovacijam. Če povzamem, je Slovenija na dobri poti, da razvije svoj inovacijski potencial, vendar bo morala na tem področju še veliko postoriti.

Ključne besede: inovacije, inovacijska dejavnost, kompetence, Slovenija, Evropska Unija

Innovation in organisation: especially on the level of the individual

In the time when the competitive advantage of organisations is of uttermost importance, it is crucial to speak about innovation activity in organisations. Innovative organisations are the source of economic growth and development on the level of the state as well as the regional level, especially if the European Union is considered. The organisation and the employees must have certain competences so that they can carry out innovative activities. That is why the focus of my master thesis is to unveil these competences. Analysing the HEGESCO and REFLEKS researches I learnt that the competences found with innovative individuals in Slovenia do not differ much from those found in individuals in other European countries. Competences that are typical of individuals who are part of innovative activities are as followed: the ability of presenting products, ideas or reports to other people, the ability to find new ideas and solutions, analytical thinking and the ability of processing one's own ideas as well as the ideas of other people. These competences are in agreement with my first hypothesis. The only exception is the analytical thinking which I did not foresee. In the second hypothesis the answer is not clear. Considering the written sources I found out that different authors classify Slovenia as one of the perspective countries in the field of innovative activities. However, Slovenia is still listed among followers. To sum up, Slovenia is on the right path to develop its innovation potential, but it still has much to do.

Key words: innovations, innovative activity, competences, Slovenia, European Union

KAZALO

UVOD.....	7
1 INOVATIVNOST	10
1.1 Opredelitev pojmov: inovacija, invencija, difuzija inovacij in inovativnost.....	10
2 ORGANIZACIJSKA INOVATIVNOST	13
2.1 Organizacijska kultura, klima ter vloga vodij pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih v podjetju.....	13
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost	19
2.3 Organizacijske kompetence, potrebne za inovativno dejavnost... ..	20
2.4 Vpliv organizacijske strukture na inovativnost	25
2.5 Vpliv organizacijskega učenja na inovativnost	29
2.6 Stopnje inovacijske razvitosti	30
3 INOVATIVNOST NA INDIVIDUALNI RAVNI	32
3.1 Individualni dejavniki inovativnosti	32
3.2 Kreativnost.....	34
3.3 Izobraževanje.....	37
3.3.1 Kompetence kot »vir inovativnosti«	40
4 INOVATIVNOST V EVROPSKI UNIJI	43
4.1 Politike EU, ki urejajo področje inovativnosti	43
4.2 Stanje v EU na področju inovacij.....	46
5 EMPIRIČNI DEL	52
5.1 Opredelitev hipotez.....	52
5.2 Metodologija.....	55
5.3 Rezultati analize podatkov omenjenih raziskav	56
5.4 Interpretacija dobljenih rezultatov	63
6 SKLEP	70
7 LITERATURA	73
PRILOGA: Skupne značilnosti – raven posamezne kompetence pri posamezniku (Slovenija)	81

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Dimenzije organizacijske klime.....	15
Slika 2.2: Organizacijske kompetence.....	21
Slika 2.3: Načrtovanje s pomočjo kompetenc.....	22
Slika 2.4: Dejavniki uspešnosti.....	24
Slika 3.1: Kreativni proces je sistematična organizacija različnih miselnih dogodkov...35	
Slika 4.1: Inovacijska dejavnost držav članic Evropske unije.....	47
Slika 4.2: Inovacijska dejavnost držav po skupinah glede na različne dimenzije.....	48

KAZALO TABEL:

Tabela 2.1: Mintzbergovi strukturni arhetipi in njihovi inovativni potenciali.....	28
Tabela 3.1: Individualni dejavniki, ki spodbujajo inovativnost in kreativnost.....	32
Tabela 4.1: Države, ki znotraj posamezna skupine vodijo v deležu rasti.....	48
Tabela 5.1: Posameznikova vključenost v inovacije.....	57
Tabela 5.2: Skupne značilnosti – raven posamezne kompetence pri posamezniku.....	57
Tabela 5.3: Diskriminantna funkcija.....	59
Tabela 5.4: Wilkinsonova lambda.....	60
Tabela 5.5: Strukturna matrika – raven posamezne kompetence pri posamezniku.....	60
Tabela 5.6: Centroid Skupine.....	62
Tabela 5.7: Klasifikacijska tabela.....	62
Tabela 5.8: Primerjava povprečnih vrednosti ter korelacij med posameznimi kompetencami, ki se kažejo pri posameznikih, ki so vključeni v inovativno dejavnost, kot najbolj razvite.....	64
Tabela 5.9: Izpostavljenost posamezne kompetence glede na področje delovanja organizacije.....	66
Tabela 5.10: Primerjava povprečnih vrednosti ter korelacij med posameznimi kompetencami, ki najmanj razlikujejo posameznike glede na to, ali so vključeni ali ne vključeni v inovativno dejavnost.....	69

UVOD

Organizacije se vse bolj soočajo s tržno konkurenco, ki jih žene k stalnim izboljšavam izdelkov, storitev, procesov, ki jim omogočajo konkurenčno prednost na trgu. Le-to podjetja dosežejo s kreativnimi, talentiranimi posamezniki, ki pridobivajo novo znanje, s pomočjo katerega razvijajo inovacije. Ker podjetja težijo k preseganju konkurence s pomočjo inovacij, se je pojavila potreba po preoblikovanju strukture organizacij, saj se invencije in inovacije ne morejo razvijati oz. jim je razvoj otežen v formaliziranih strukturah. Zato je pomembno, da podjetja spremenijo svojo organizacijsko obliko ter način vodenja podjetja (Dovžan 1994).

V zadnjem času so se organizacije začele zavedati pomembnosti svojih zaposlenih, zato namenjajo tudi vse več sredstev za njihovo izobraževanje, saj se zavedajo, da le izobraženi, usposobljeni ljudje lahko ustvarjajo novo znanje, proizvode, storitve v organizaciji. Za razvijanje znanja je potrebno zaposlene motivirati, jih spodbujati, zato je naloga organizacije tudi poiskati različne načine motiviranja, ki bodo vodili do pozitivnih rezultatov in do zadovoljstva vseh, tako vodstva kot zaposlenih. Prav tako pa se z izobraževanjem razvija, nadgrajuje tiste posameznikove kompetence, ki so pomembne za inovativno delovanje posameznika.

V magistrski nalogi se bom najprej osredotočila na to, kaj vodi podjetja v inovacijsko dejavnost in kaj zavira, ali so posamezniki vključeni v inovacijsko dejavnost ali ne, nato bom to ugotavljala za Slovenijo, nazadnje pa bom opravila primerjavo. Pogledala bom tudi kompetence, ki izstopajo pri posameznikih, ki se ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo v državah Evropske unije ter Turčiji, na Norveškem in v Švici, in te primerjala s Slovenijo. Te podatke bom pridobila v raziskavah REFLEX in HEGESCO.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kje se nahaja Slovenija v primerjavi z EU glede inovativnosti. Ali so posamezniki vključeni v inovacijsko dejavnost enako kot ostali posamezniki v evropskih državah, zajetih v raziskavo, ali so manj vključeni v inovativno dejavnost, ali morda celo bolj. S pomočjo prej omenjenih raziskav bom skušala ugotoviti

tudi, katere so kompetence, ki so bolj razvite pri posameznikih, vključenih v inovacijsko dejavnost.

Cilj magistrske naloge je najprej s preučevanjem literature ugotoviti stanje na področju inovativnosti v Evropi kot regiji, nato pa s pomočjo raziskav ugotoviti dejansko stanje na področju vključenosti posameznikov v inovacijsko dejavnost ter preučiti kompetence, ki pozitivno vplivajo na inovacijsko dejavnost.

Vpeljevanje kompetenc postaja vse pomembnejša dejavnost v organizacijah. Rezultati, do katerih bom prišla v nalogi, bodo lahko v pomoč podjetjem, ki si prizadevajo doseči višjo stopnjo inovativnosti, saj bodo tu »razkrite« kompetence, ki so bolj razvite pri posameznikih, ki so vključeni v inovacijsko dejavnost. Te kompetence bodo v pomoč podjetjem tako pri selekciji novega kadra (za orientacijo, katere kompetence iskati pri kandidatih) kot pri razvoju že obstoječega kadra (za orientacijo, katere so tiste kompetence, ki bi jih moral posameznik bolje razviti).

Struktura magistrske naloge je sledeča. Najprej bodo opredeljeni osnovni pojmi, ki se nanašajo na inovativnost. Nato bo nekaj besed namenjenih organizacijski inovativnosti, in sicer: vlogi vodij, organizacijski kulturi in klimi, dejavnikom, ki vplivajo na inovativnost, organizacijski strukturi in učenju, organizacijskim kompetencam ter stopnjam inovacijske razvitosti. Nato bo sledil vpogled na individualno raven, poudarek bo na dejavnikih, ki vplivajo na posameznikovo inovativnost. Četrto poglavje se bo nanašalo na inovativnost na ravni Evropske unije, kakšno je stanje, kje se nahaja Slovenija. V petem poglavju pa bodo analizirani ter interpretirani rezultati analize podatkov, pridobljenih v raziskavi REFLEX in HEGESCO.

V magistrski nalogi sem zastavila dve hipotezi ter štiri podhipoteze, katere bom potrdila oziroma ovrgla, s pomočjo metodologije, ki jo bom uporabila. S prvo hipotezo (Posamezniki, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij, imajo nekatere kompetence bolj razvite) in podhipotezami (Inovativni posamezniki imajo bolj razvito kompetenco sposobnost iskanja novih idej in rešitev, pripravljenost »premlevanja« lastnih idej in idej

drugih, pripravljenost zgrabiti priložnost ter znanje na drugih področjih, sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim) bom skušala ugotoviti katere kompetence so tiste, ki so bolj razvite pri posameznikih, vključenih v inovacijsko dejavnost. Druga hipoteza (Slovenija zaostaja v inovativni dejavnosti, kljub temu da imajo posamezniki razvite enake kompetence kot v ostalih državah EU) pa se nanaša na stanje na področju inovacijske dejavnosti v Sloveniji v primerjavi z Evropsko Unijo.

1 INOVATIVNOST

1.1 Opredelitev pojmov: inovacija, invencija, difuzija inovacij in inovativnost

Podjetja se vse bolj soočajo s tržno konkurenco, ki jih žene k stalnim izboljšavam izdelkov, storitev, procesov, ki jim omogočajo konkurenčno prednost na trgu. Konkurenčnost skozi čas prehaja s področja učinkovitosti ter nižanja stroškov na področje inovacij. Pri tem pa je pomembno, da podjetja spremenijo svojo organizacijsko obliko ter način vodenja podjetja (Dovžan 1994).

Inovativnost je v današnjem svetu zelo pomembna, saj je od nje odvisen obstoj marsikaterega podjetja.. Inovativna podjetja imajo konkurenčno prednost na trgu, tako na domačem kot mednarodnem, saj nenehno izboljšujejo svoje izdelke/storitve/znanje in se trudijo biti na trgu vedno pred drugimi (Banterle in drugi 2011, 474). Pomembno je, da organizacije razumejo dejavnike, ki vplivajo na inovativnost, poleg tega je tudi pomembno, da se zavedajo razvojnega cikla in izboljšajo učinkovitost razvoja novih proizvodov (Sethi in drugi 2001, 73).

Po Dovžanovem mnenju (1994) bi morale organizacije na eni strani ter izobraževalne ustanove na drugi strani težiti k temu, da bi se zmanjševale razlike med strokovnim, teoretičnim znanjem na eni strani (znanje, ki ga posamezniki pridobijo v izobraževalnih ustanovah) ter praktičnim znanjem (znanje, ki ga posamezniki pridobijo v organizaciji). Za inovativnost je tudi pomembno, da do zaposlenih pridejo povratne informacije s trga, saj le na ta način vidijo, kakšno je stanje v organizaciji in jih le-to spodbudi h kreativnim idejam, ki pripeljejo do novih invencij. Organizacija, ki želi povečati inovativnost in tako preživeti na trgu, mora imeti talentirane posameznike, prav tako pa tudi novo znanje, ki ga pridobi s treningom posebnih spretnosti. Kot »novo znanje« je opredeljeno tisto znanje, »ki omogoča, da človek spozna in naredi tisto, česar še ni bilo – to je kreativni proces« (Dovžan 1994). Dovžan (1994) navaja tudi primer procesa pridobivanja znanja, ki poteka po naslednjem cikličnem zaporedju:

- *seznanimo se s problemom;*
- *zberemo vse potrebne informacije o možnih rešitvah;*
- *izdelamo rešitev, za katero menimo, da ustreza danim zahtevam in pogojem;*
- *primerjamo rešitve z realnimi zahtevami in pogoji;*
- *pri tem ugotovimo, kaj je novi problem in ponovimo proces, dokler ne pridemo do povsem zadovoljive rešitve, ki je novo znanje.*

Pri pridobivanju znanja v organizaciji gre za dva procesa, in sicer za spodbujanje razvoja lastnega novega znanja posameznika, ki ga le-ta pridobi/razvija ob delu, ter za spodbujanje izobraževanja posameznikov ob delu. Pridobivanje znanja pa je proces, ki ga je zaradi hitrega zastaranja znanja treba stalno nadgrajevati, dopolnjevati. Zato pa je danes vse pogostejše v uporabi pojem vseživljenjskega učenja, ki poudarja, da se mora posameznik, če želi slediti vsem hitro spreminjajočim se procesom postindustrijske družbe, nenehno učiti, pridobivati novo znanje, poglobljati staro znanje ... (Dovžan 1994).

V zvezi z inovacijskimi in ustvarjalnimi procesi je najprej treba opredeliti nekatere pojme. Ti so: invencija, inovacijski proces, inovacija, difuzija inovacij in inovativnost. Invencijo Pretnar (1995, 7) definira kot »vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek«. Oxford Dictionaries (2012) opredeljuje invencijo kot »nov uporaben proces, stroj, izboljšavo itd., ki prej ni obstajala in je prepoznana kot proizvod edinstvene intuicije ali genialnosti, po čemer se razlikuje od navadnih mehaničnih spretnosti ali mojstrstva«. Evropska komisija je v dokumentu Green Paper on Innovation (1995, 1) definirala inovacijo kot »obnovitev ali povečanje spektra izdelkov in storitev ter povezanih trgov; uvajanje novih metod proizvodnje, dobave in distribucije, uvajanje sprememb v vodenju, organizaciji dela in pogojih dela ter sposobnostih delovne sile«. Fichman (1999, 1) opredeljuje difuzijo IT-inovacij kot »proces, s katerim se tehnologija širi po organizacijah«. Rogers (1995, 5–6) opredeljuje difuzijo inovacij kot »proces, v katerem inovacija skozi določen čas prehaja po določenem kanalu med člane družbenega

sistema«. Janssen (2000) definira inovativno vedenje na delovnem mestu kot »namerno oblikovanje, uvajanje in uporabo novih idej znotraj svojega dela, skupine ali organizacije z namenom, da bi izboljšal svoje delo, skupino ali organizacijo«. Če povzamemo po Lynchu in drugih (2010), gre pri pojmu inovativnosti »za sposobnost ustvarjanja inovacij, kreativnost, željo po spremembah itd.«. Dovžan (1994) pa meni, da so inovativni postopki sestavljeni iz dveh procesov, prvi je invencija, ki jo opredeljuje kot novo znanje oziroma proces kreacije novega znanja, drugi pa je inovacija, ki jo opredeljuje kot gospodarsko uporabo novega znanja.

2 ORGANIZACIJSKA INOVATIVNOST

2.1 Organizacijska kultura, klima ter vloga vodij pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih v podjetju

Na področju inovativnosti se je stanje v slovenskih podjetjih v zadnjih letih malo izboljšalo, vendar se vodje podjetij še vedno premalo zavedajo, da imajo glavni vpliv na vpeljavo inovativnosti v podjetje (Likar 2006). Vloga vodje v podjetju je ključna pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih v podjetju. Vodja mora zaposlene spodbujati k razmišljanju o novih možnostih opravljanja dela, novih načinih, ki bi izboljšali dosednji način dela. Zaposlene spodbuja v inovacijsko dejavnost tudi s tem, da jim zna razložiti zakaj je pomembno, da vsak posameznik s svojo ustvarjalnostjo prispeva k inovativnosti vseh in tako posledično tudi podjetja (Walton 1987). Vloga vodje je, da spodbuja inovativnost zaposlenih. Predpogoj je, da sam verjame, da je inovativnost pomembna za razvoj organizacije (von Stamm 2009). Vodja postavlja podrejenim cilje in skrbi, da so ti cilji kar se da dobro uresničeni. Na kakšen način so uresničeni, pa je odvisno od skupine, ki uresničuje zastavljene cilje (Ayranci 2011).

Vsak vodja bi moral spodbujati inovativnost zaposlenih, saj se organizacija lahko razvija le z inovacijami. V družbi hitrega razvoja morajo organizacije slediti oz. prehiteti konkurenco v razvoju, nikakor pa ne zaostati, če želijo ostati v igri na trgu. Tu je treba upoštevati tako inovativnost na področju izdelkov kot tudi samih procesov proizvodnje, komunikacije, prodaje ... Klemm (2001) navaja nekaj dejstev o kreativnih vodjih, in sicer: da so kreativni vodje zmerno inteligentni (to pomeni, da morajo biti inteligentni, vendar previsok IQ ohromi kreativnost, saj ti vodje preveč strogo ocenjujejo ideje in so le-te zanje preveč logične), so dobro informirani, so izvirni, sprašujejo »prava« vprašanja in so pripravljeni biti kreativni. Kreativni ljudje morajo odkriti problem, biti motivirani zato, da ta problem, ki so ga odkrili, rešijo, poznati pa morajo tudi nekaj dejstev, da se lahko sploh lotijo reševanja tega problema. Vodje imajo velik vpliv na to, ali imajo v podjetju zaposlene kreativne ljudi. Pomembno je, da vedo, kateri ljudje so bolj kreativni

in v selekcijskem postopku izberejo le-te. Če že imajo v podjetju zaposlene in le-ti ne kažejo kakšne posebne kreativnosti, jih mora motivirati in izobraziti, kaj pomeni kreativnost. Vsak posameznik je kreativen, samo pokazati mora to, za kar pa mora seveda imeti priložnost. Se pravi, da mora delati v spodbudnem okolju, ki ne zavira kreativnosti, ampak jo spodbuja (Klemm 2001). Vodja lahko spodbuja kreativnost na različne načine: z uporabo različnih stilov vodenja, nagrajevanjem ... Za kreativnost in posledično inovativnost je pomembno, da ljudje delajo v okolju, kjer ne čutijo strahu pred nadrejenimi (strahu pred napako, zamudo roka ...). Zaposleni, ki ustvarjajo, morajo imeti pri svojem delu avtonomijo, vendar je dobro, da je nekje v ozadju tudi vodja, ki jih usmerja pri delu, pomaga pri prepoznavanju napak, ki bi jih lahko vodile k napačni rešitvi problema. Vodja mora biti sposoben prepoznati dobre in slabe ideje, ki so mu predstavljene s strani zaposlenih. Četudi ideje niso ravno dobre, jih ne sme zatreti, ampak mora znati zaposlene usmeriti k »pravim« idejam, saj bi v nasprotnem primeru zatrl inovativnost oz. podajanje predlogov s strani zaposlenih (Klemm 2001). Klemm (2001, 457) navaja tudi prakse, ki spodbujajo status posameznika, te so: »pustiti strokovnim delavcem, da predstavijo svoje delo, dati jim avtonomijo, zmanjšati vpliv višjega menedžmenta, biti jim v pomoč pri postavitvi ciljev«. Dober vodja mora poznati svoje zaposlene in oblikovati delovno skupino tako, da združi ljudi, ki imajo znanje z različnih področij, saj na ta način vsak nekaj prispeva k rešitvi. Če so v delovni skupini ljudje z enakim ali podobnim znanjem, nima delovna skupina takšne širine (Klemm 2001).

V literaturi o ustvarjanju pogojev za inovativnost se vseskozi pojavlja pomen okolja, v katerem zaposleni ustvarjajo. Iz tega je razvidno, da imata organizacijska kultura in klima velik vpliv na to, ali je v organizaciji prisotna inovativnost ali ne. Organizacijska kultura in klima pa sta odvisni od vodstva podjetja. Naj na tem mestu definiramo omenjena pojma. Organizacijska kultura je »nabor pomembnih dogovorov, kot so norme, vrednote, stališča in prepričanja, ki si jih delijo člani organizacije« (Charan 2010).

Organizacijska klima je »bistvena lastnost organizacije, je skupek stališč, občutij in vedenja, ki označuje življenje v organizaciji, in obstaja neodvisno od percepcije in

razumevanja članov organizacije« (Ekvall 2008, 105). Po Kopelmanu (1990, 295) je »organizacijska klima psihološki proces, ki posreduje v razmerju med delovnim okoljem (zamišljen kot objektivni niz organizacijskih politik, praks, postopkov in odnosov ter vedenja)«.

Po McLeanu (2005) je organizacijska klima odraz praks in vzorcev vedenja, ki so zakoreninjeni v predpostavkah, stališčih in prepričanjih, ki sestavljajo kulturo. Organizacijska kultura je tista, ki postavlja parametre, ki določajo, katero vedenje je v organizaciji zaželeno in katero ne. Organizacijska klima pa je merljiv odraz organizacijske kulture, se pravi, kako so stališča, norme, vrednote organizacije izražene. Slika 2.1 prikazuje komponente organizacijske klime, ki so merljive. V praksi ne obstaja splošni dogovor, katere ključne komponente bodo izmerjene. Omenjene komponente se nanašajo na vidike človeških virov v organizacijskem okolju (Glendon in Stanton 2000).

Slika 2.1: Dimenzije organizacijske klime



Vir: Glendon in Stanton (2000, 4).

Organizacijska kultura je bolj zasidrana v zaposlenih kot klima, zato je organizacijsko klimo lažje spremeniti kot organizacijsko kulturo. Na organizacijsko klimo vplivajo: okolje, trg, na katerem se nahaja organizacija, kultura organizacije, njena struktura, strategije in ne nazadnje tudi velikost organizacije. Poleg prej naštetega na organizacijsko klimo vpliva tudi stil vodenja (Akkermans in drugi 2008). Akkermans in drugi (2008) so v svoji raziskavi »Kreativna raziskovalna enota« preučevali vodjev vpliv na oblikovanje organizacijske klime, ki spodbuja inovativnost. S pomočjo omenjene raziskave so ugotovili, da je organizacijska klima boljša v organizacijah, kjer je vodja učinkovit pri ustvarjanju klime, ki spodbuja inovativnost. Zaposleni, ki dojemajo svoje delo kot inovativno, zaznavajo boljšo organizacijsko klimo. Tudi tisti, ki zaznavajo višjo stopnjo inovacij na organizacijski ravni, poročajo o boljši organizacijski klimi. Sporočilo te raziskave je, da morajo vodje ustvarjati organizacijsko klimo, ki spodbuja ustvarjanje inovacij v organizaciji, hkrati se morajo truditi, da uporabijo določeno vedenje posameznikov, da dosežejo zelene inovacije.

Za podjetja je pomembno, da hkrati ustvarjajo različne tipe inovacij in se ne osredotočajo samo na en tip. Lin in McDonough (2009, 3) sta povzela »tri tipe inovacij, ki se nanašajo na notranji proces, posamezni izdelek ter radikalno inovacijo izdelka«. Navajata pa tudi dva stila vodenja, ki vplivata na inovativnost, to sta prilagodljivo vodenje ter omejeno delegacijsko vodenje. Vodja, ki uporablja prilagodljivi tip vodenja, se osredotoča na opazovanje zunanjega okolja, to pomeni, da opazuje konkurente na trgu, s kakšnimi problemi se soočajo, kakšne so potrebe na trgu ... Tovrstni vodje v organizaciji povezujejo potrošnike/stranke ter organizacijo, saj opazujejo potrošnike/stranke ter na podlagi njihovih potreb razvijajo, izboljšujejo svoje izdelke. Iz tega lahko razberemo, da je ta stil vodenja primeren za inovacije posameznih izdelkov, saj ko vodje pridobijo informacije, kakšno je stanje in kakšne so potrebe na trgu, prilagodijo ali prenovijo določene delovne procese, strukture ... (Lin in McDonough 2009). Vodje, ki si za stil vodenja izberejo omejeno delegacijsko vodenje, ne vplivajo direktno na inovacijsko dejavnost, ampak nanjo vplivajo prek organizacijske kulture, se pravi, da skušajo v organizaciji ustvariti takšno kulturo, ki spodbuja zaposlene, da so inovacijsko dejavni. Pri tem stilu vodenja gre za to, da vodje postavijo zaposlenim cilje, koraki oz. postopki za

dosego ciljev pa niso določeni, tako da morajo le-te zaposleni sami poiskati. Postavljeni cilji so za zaposlene indikatorji, ki jih vodijo k inovativni dejavnosti (Lin in McDonough 2009). Po Linu in McDonoughu (2009) imajo vodje glavno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, saj je od njih odvisno, koliko denarja se namenja za raziskave in razvoj, koliko vlagajo v izobraževanje, *coaching*, koliko svobode pustijo zaposlenim pri podajanju predlogov, preizkušanju novih izdelkov, procesov ... Organizacijska kultura, ki spodbuja inovativnost, je vzpostavljena v organizacijah, v katerih je cenjeno kreativno mišljenje, tveganje in inovativno delo. Lin in McDonough (2009) sta raziskovala, kako stil vodenja in organizacijska kultura vplivata na različne vrste inovacij v organizaciji. Ugotovila sta, da je »organizacijska kultura ključna za sočasno ustvarjanje več različnih inovacij ter da sta vodenje in kultura medsebojno povezana pri ustvarjanju inovacij« (Lin in McDonough 2009, 1), kar je vidno že zgoraj pri razlagi omenjenih dveh stilov vodenja. Glede na prej povedano lahko povzamemo, da organizacije, ki želijo pospeševati različne vrste inovacij, razvijejo organizacijsko kulturo ter izberejo omejeno delegacijski stil vodenja.

Podjetja, ki se odločijo za strateško usmeritev v inovativnost, morajo spodbujati inovativnost do te mere, da jo bodo imeli zaposleni za vrednoto in ne nujo. Inovativnost podjetja vpeljejo, da bi na ta način dosegala boljše poslovne cilje ter povečala konkurenčnost na trgu. Inovativnost pa je na sedanjem trgu zelo pomembna, saj je le-ta čedalje bolj dinamičen in tako zahteva vse večje prilagajanje, razvijanje novih storitev, tehnologije, postopkov, ki omogočajo podjetju preživetje na tem trgu (Lešnik Musek 2006). Po Muskovih besedah so za organizacijsko klimo, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, značilni naslednji elementi: »izziv, svoboda, podpora idejam, zaupanje/odprtost, dinamičnost/živahnost, igrivost/humor ter dialog« (Lešnik Musek 2006). Poleg vodij ima veliko vlogo pri spodbujanju inovativnosti v podjetju tudi država. Ta spodbuja podjetja k inovativnosti tako, da jim namenja določena sredstva in omogoča davčne spodbude (nižji davki). Vendar vseeno v premajhnem obsegu, da bi podjetja spodbudila k inovacijam, saj imajo številna mala in srednja podjetja veliko invencij, ki pa jih zaradi neustrezne podpore institucij ne morejo uresničiti (Likar 2006).

Poleg organizacijske kulture ter vodij pa ima tudi organizacijska klima vpliv na spodbujanje inovativnosti, saj sta inovativnost in ustvarjalnost v različnih okoljih različno prisotni in nanju vplivajo različni spodbudni dejavniki. Iz tega izhaja, da je uspeh načrta, s pomočjo katerega skušajo organizacije vzpostaviti okolje, ki bo naklonjeno inovativnosti, odvisen od poznavanja organizacijske klime in zaposlenih v organizaciji.

Lešnik Musek (2006) navaja naslednja »priporočila za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizaciji:

- *jasno poslanstvo, vrednote in vizija (če so cilji organizacije jasno določeni, je večja možnost, da zaposleni delujejo v smeri uresničitve teh zastavljenih ciljev, pri tem pa se pojavi več možnosti, da nastanejo nove, ustvarjalne, kreativne ideje);*
- *spodbujanje samoiniciativnosti in odgovornosti (vključenost posameznikov in skupin v reševanje aktualnih problemov prispeva k rasti njihove notranje motivacije ter pripadnosti organizaciji);*
- *neformalne aktivnosti (prispevajo k sproščenosti in spontanemu pridobivanju novih idej);*
- *naključna odkritja in učenje (priložnost za nadaljnje raziskovanje in preizkušanje);*
- *prisotnost raznolikih dražljajev;*
- *jasna notranja komunikacija v podjetju«.*

E. Martins in N. Martins (2002, 62) sta s pomočjo raziskave razvila model organizacijske kulture, ki spodbuja kreativnost in inovativnost. Ugotovila sta, da na inovativnost in kreativnost vplivajo naslednje determinante organizacijske kulture:

- *»strategija (marketing, ki je osredotočen na stranke, integracija ključnih vrednot, reakcija na spremembo, znanje menedžmenta s perspektivo za prihodnost),*
- *namenskost (razumevanje vizije, misije, ciljev, sodelovanje, dosegljivost standardov),*
- *odnos zaupanja (zaupanje, podpora pri spremembi),*
- *vedenje, ki spodbuja inovativnost (oblikovanje idej, tveganje, odločanje),*

- *delovno okolje (integracija ciljev, obvladovanje konfliktov, kooperativni tim, participacija, kontrola nad lastnim delom, razvoj boljših delovnih metod),*
- *orientacija k strankam (fleksibilnost storitev za stranke, izboljšanje storitev, razumevanje potreb strank),*
- *podpora menedžmenta (odprta komunikacija, dosegljivost opreme in virov, toleranca napak, prilagoditev pravil in uredb)«.*

Schuler (2002, 2–4) pa navaja pet poslovnih praks, ki spodbujajo inovativno kulturo, te so:

- *»izbira najobetavnejših inovatorjev in spodbujanje nepričakovanih presenečenj,*
- *ustvarjanje »varovalnih con« (buffer zones) za najbolj kreativne ljudi,*
- *omogočiti prostor, kjer inovatorji ustvarjajo,*
- *upiranje skušnjavi po takojšnjem rezultatu,*
- *zavezati se, da se najboljše ideje uresničijo«.*

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost

Likar (2006) omenja tudi dejavnike, ki vplivajo na inovativnost, ti so: stroški inovacijske dejavnosti, pokritje inovacijske dejavnosti, prihodki inovacijske dejavnosti, strateški vidiki spodbujanja inovativnosti, postavljanje ciljev in merjenje ter spremljanje rezultatov, ustvarjanje idej in inovacij, inovacijska kultura in klima, usposabljanje in razvoj kadrov, organiziranje procesa menedžmenta idej zaposlenih, inovacijsko sodelovanje, zaviralni dejavniki.

Stroški inovacijske dejavnosti so vsi stroški, ki so povezani z inovacijsko dejavnostjo v podjetju. Pri pokritju inovacijske dejavnosti gre za to, kje je podjetje pridobilo sredstva za kritje inovacijske dejavnosti. Ugotoviti je treba, kakšen je resnični rezultat inovativnosti, če je ustvarjen dobiček res rezultat inovacije (prihodki inovacijske dejavnosti). Pri strateških vidikih spodbujanja inovativnosti gre za to, da vodstvo podpira in spodbuja inovativnost, se pravi, da pomaga pri ustvarjanju organizacijske kulture in klime, usmerjene v inovativno dejavnost. Cilje glede inovacijske dejavnosti v podjetju mora

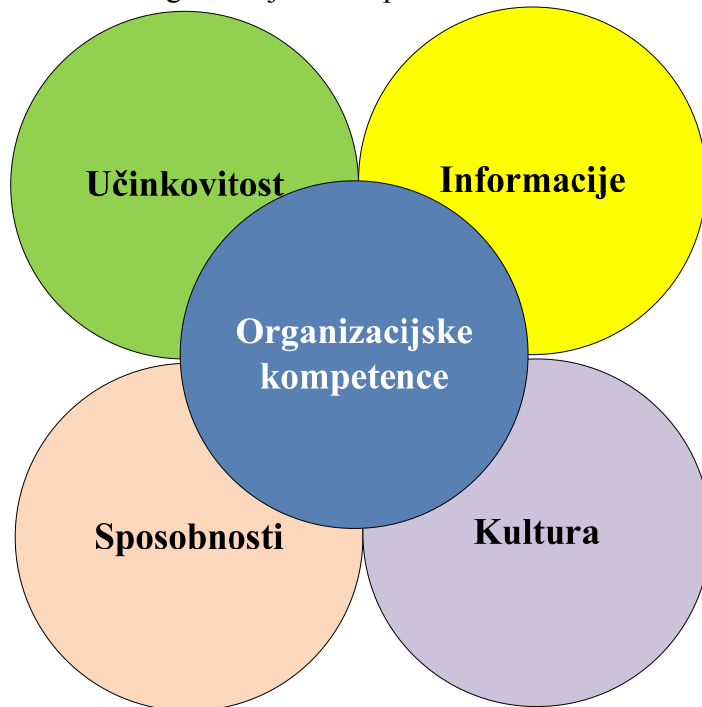
postaviti top management, spodbujanje inovativnosti v podjetju pa mora biti organizirano in sistematično. Pri ustvarjanju invencijskih idej je bolje uporabiti že znane tehnike in nato na podlagi le-teh dobiti nove ideje. K inovativnosti v podjetju tudi veliko pripomore usposabljanje in izobraževanje, tako da je to zelo priporočljivo za tovrstna podjetja. V podjetju je tudi pomembno organiziranje procesa managementa idej zaposlenih, to pomeni, da lahko vsak zaposleni prispeva svojo inovativno idejo, najboljši predlog pa se nato nagradi, kar prispeva k večji motivaciji zaposlenih za podajanje inovacijskih predlogov. Pomembno je tudi opredeliti, s kom bomo sodelovali v inovacijski dejavnosti, ali so to univerze, konkurenca, svetovalci, inštituti ... V podjetjih pa najdemo tudi številne dejavnike, ki zavirajo inovacijski proces, na primer preveliko ekonomsko tveganje, preveliki stroški inovacije, pomanjkanje ustreznih finančnih virov, nepripravljenost vodij ... (Likar 2006).

2.3 Organizacijske kompetence, potrebne za inovativno dejavnost

Kot je že večkrat omenjeno, je inovacijska dejavnost organizacije bistvena za njen razvoj in konkurenčno prednost. Zadnje čase vse več menedžerjev vidi organizacijske kompetence kot vir konkurenčne prednosti, saj kombinirajo različne vire z namenom, da bi privedle do določenega cilja. S preučevanjem organizacijskih kompetenc se je ukvarjalo precej avtorjev, nekaj njihovih ugotovitev je povzetih spodaj.

Koncept »organizacijske kompetence« je lahko razumljen na dva načina. Prvič, kot sposobnosti zaposlenih, ki jih organizacija mora imeti, da doseže zastavljene cilje (Cullen Coates & Associates 2008, 1–2). Drugič, kot »kombinacija zahtevanih sposobnosti, potrebnih informacij, primerno merjenje učinkovitosti ter ustrezna organizacijska kultura, ki je potrebna za doseg misije podjetja« (Cullen Coates & Associates 2008, 1–2) (glej Sliko 2.2). Organizacija ima lahko različne kompetence, kot so npr. inovativnost, kreativnost, konkurenčna diferenciacija ... (Cullen Coates & Associates 2008, 1–2).

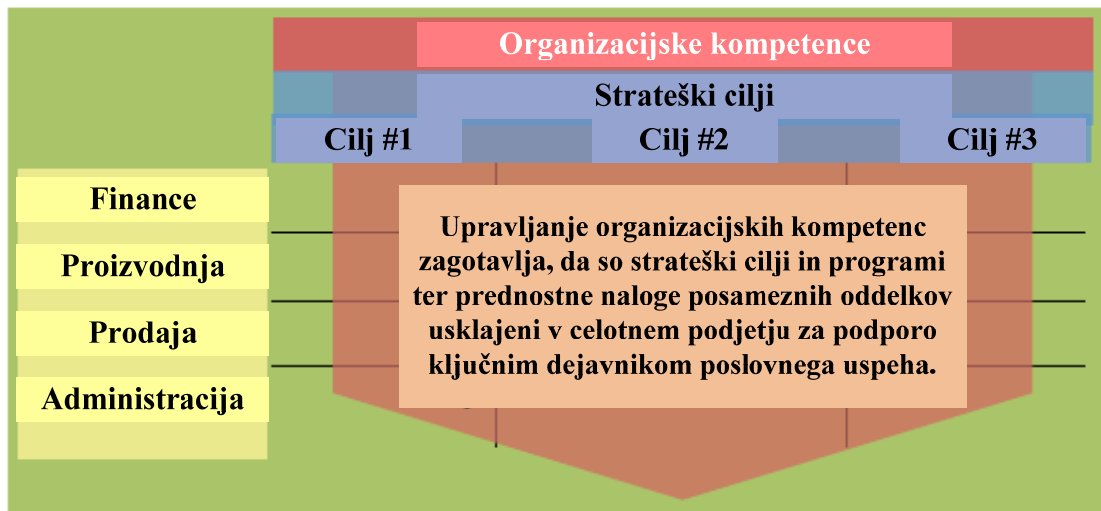
Slika 2.2: Organizacijske kompetence



Vir: Cullen Coates & Associates (2008, 2).

Po mnenju Cullen Coates & Associates (2008) (glej Sliko 2.3) je v organizaciji pomembnejša implementacija kompetenc kot postavljanje strateških ciljev. Pomembneje je, da podjetje implementira kompetence, saj s tem doseže, da celotna delovna skupina deluje v skladu z identificiranimi kompetencami. Na primer, če je organizacija identificirala inovativnost kot kompetenco, se mora truditi, da vsi deli organizacije prispevajo k implementaciji te kompetence ter da različni deli organizacije razumejo, kako so povezani med sabo (kako jih ta kompetenca povezuje). Dobro definirane kompetence bodo vodile delovne skupine k uspešnejšemu prepoznavanju strateških ciljev (Cullen Coates & Associates 2008).

Slika 2.3: Načrtovanje s pomočjo kompetenc



Vir: Cullen Coates & Associates (2008, 5).

Kot vidimo zgoraj, so se pri Cullen Coates & Associates osredotočili na splošno na organizacijske kompetence, Peeters in van Pottelsberghe de la Potterie (2003) sta se odločila za preučevanje organizacijskih kompetenc, ki se nanašajo na inovativno dejavnost. Opravila sta raziskavo v 148 velikih podjetjih v Belgiji. Določila sta glavne kompetence in znotraj posamezne kompetence še podkompetence, ki sta jih nato analizirala.

Peeters in van Pottelsberghe de la Potterie (2003, 9) navajata naslednje kompetence, ki so pomembne za inovativno dejavnost:

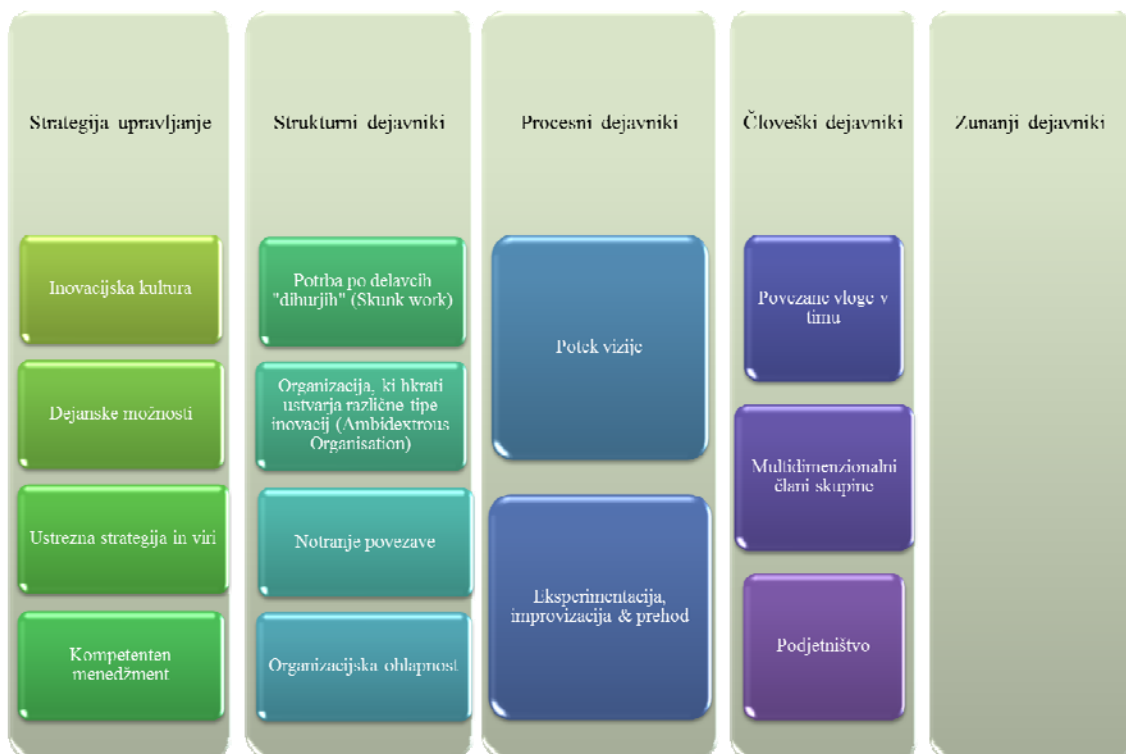
- *»razvijanje inovacijske kulture,*
- *organiziranje podjetja za inovativno dejavnost,*
- *notranji mehanizmi za proizvodnjo idej,*
- *uporaba zunanjih informacijskih virov (komercialnih in znanstvenih),*
- *izboljšanje učinkovitosti procesa za selekcijo inovativnih projektov,*
- *financiranje inovacij (zunanji in notranji viri),*
- *zaščita intelektualne lastnine«.*

Peeters in van Pottelsberghe de la Potterie (2003) sta v svoji raziskavi ugotovila, da organizacijska kultura prispeva k razvoju vrednot, ki spodbujajo inovativnost in učenje, vključevanje inovativnih ciljev v strategijo organizacije, sporočanje teh vrednot in ciljev vsem zaposlenim ter spodbujanje poslovanja, ki je usmerjeno v raziskave in razvoj, v patentno zaščito in prodajo novih proizvodov ter storitev. Tu lahko vidimo, da podobno razmišljajo pri Cullen Coates & Associates (2008), kjer pravijo, da so organizacijske kompetence pomembnejše od strateških ciljev. Organizacijska kultura (kot organizacijska kompetenca po Cullen Coates & Associates) vpliva na razvoj vrednot, ki spodbujajo zastavljanje inovativnih ciljev, te cilje pa organizacije nato vključijo v svojo strategijo. Poleg pozitivnega vpliva organizacijske kulture sta ugotovila, da na inovativnost pozitivno vplivajo mehanizmi znotraj organizacij, ki generirajo nove ideje (seleksijski proces, tržne raziskave, patentne baze, kompleksni inteligentni proces, primerjalne analize). Poleg notranjih mehanizmov pomembno prispevajo k inovativnosti tudi zunanji viri informacij (univerze, stranke, konkurenca, raziskovalni inštituti ...). Pomembna ugotovitev, ki sledi iz tega, je, da sodelovanje z znanstvenimi institucijami v večji meri privede do radikalnih inovacij. Notranja organizacija podjetij, ki spodbuja inovativnost, je pomembnejša v fazi proizvodnje in prodaje kot v fazi inovacijskega procesa. Podjetja, ki so najuspešnejša pri selekciji inovativnih projektov, ohranjajo srednje intenziven nivo vlaganja v raziskave in razvoj. Vse vrste financiranja (zunanji zasebni viri, zunanji javni viri, notranji viri) pozitivno vplivajo na inovativno dejavnost organizacij, vendar financiranje iz javnih virov vodi organizacijo v raziskave in razvoj ter radikalne inovacije. Za organizacije, ki se ukvarjajo z inovativno dejavnostjo, je zelo pomembno, da zaščitijo svojo intelektualno lastnino pred konkurenco. Vendar je zaščita intelektualne lastnine smiselna le, če so vzporedno razvite tudi ostale inovacijske kompetence (inovacijska kultura, mehanizmi znotraj organizacij, ki generirajo nove ideje, proces selekcije projektov ter organizacija dela, ki je spodbudna za inovativnost) (Peeters in van Pottelsberghe de la Potterie 2003).

S proučevanjem organizacijskih kompetenc se je ukvarjal tudi van den Brink (2005). Drugače kot Peeters in van Pottelsberghe de la Potterie ter Cullen Coates & Associates se je v svojem prispevku osredotočil na kompetence, ki so potrebne za radikalno inovacijo v

organizaciji. Natančneje, osredotočil se je na kompetence, katere so pomembne v začetni fazi razvoja radikalne inovacije. Van den Brink (2005) omenja različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost radikalne inovacije v organizaciji. Kompetentnost definira kot »dejavnik uspeha, na katerega organizacija lahko vpliva« (Van den Brink 2005). K uspešnosti radikalnih inovacij pomembno prispeva pet glavnih dejavnikov uspešnosti, ki so navedeni po *top-down* pristopu (od najpomembnejšega dejavnika za radikalno inovacijo proti manj pomembnim): strategija upravljanja, strukturni dejavniki, procesni dejavniki, človeški dejavniki in zunanji dejavniki. Vsak dejavnik vsebuje določene »poddejavnike«, ki vplivajo na uspešnost radikalne inovacije. Najbolj na uspešnost radikalne inovacije vpliva dejavnik strategije upravljanja, manjši vpliv pa imajo človeški ter zunanji dejavniki (glej Sliko 2.4).

Slika 2.4: Dejavniki uspešnosti



Vir: Van den Brink (2005).

S preučevanjem kompetenc, ki vplivajo na potencial organizacijske inovativnosti, sta se ukvarjala tudi Goswami in Mathew (2011). Preučevala sta kompetence, ki vplivajo na

inovativnost v indijskih IT-organizacijah. Ugotovila sta, da morajo biti inovativno usmerjene organizacije kompetentne za: globlje razumevanje proizvodov, nov poslovni razvoj, prilagajanje inovativnosti in organizacijsko učenje.

Kot vidimo zgoraj, rabijo organizacije za hitrejši in učinkovitejši razvoj inovacij določene pogoje – organizacijske kompetence. Kljub prisotnosti teh kompetenc v organizaciji niso vse enako inovativne. Za uspešno inovativno dejavnost morajo biti kompetence poimenovane in opisane ter merjene, saj se jih le na ta način da izboljšati in s tem vplivati na boljšo inovativno dejavnost v organizaciji (Goswami in Mathew 2011).

Če primerjamo vse zgoraj omenjene avtorje, kaj kmalu ugotovimo, da navajajo približno enake kompetence, ki so pomembne za inovativno dejavnost v organizaciji. Skupne vsem omenjenim avtorjem so predvsem naslednje kompetence: inovacijska/organizacijska kultura, pridobitev informacij (notranjih in zunanjih), različne sposobnosti in znanje članov v delovni skupini ter struktura organizacije. Kot bomo videli v nadaljevanju, organizacijska struktura v veliki meri vpliva na to, ali je organizacija inovativna ali ne. Bolj kot je organizacijska struktura enostavna, večja je možnost, da bo organizacija inovativna, saj so odnosi bolj sproščeni, več je delegiranja in manj nadzora, to pa so pogoji, ki omogočajo inovativnost zaposlenih. Nekoliko drugačne kompetence navajata le Goswami in Mathew (2011).

2.4 Vpliv organizacijske strukture na inovativnost

Kot smo lahko videli zgoraj, ima organizacijska struktura precejšen vpliv na to, ali je organizacija inovativna ali ne. V nadaljevanju bomo pogledali, kakšna oblika organizacijske strukture je najprimernejša za spodbujanje inovativne dejavnosti v organizaciji.

Obstajajo tri različne struje, ki opredeljujejo pojem organizacijske inovativnosti. Prva struja je razvila teorije organizacijske oblike, druga struja govori o teorijah organizacijskega znanja in učenja, tretja struja pa se ukvarja z organizacijskimi

spremembami in prilagajanji ter procesi, na katerih temelji ustanavljanje novih organizacijskih oblik (Lam 2004). V nadaljevanju bo poseben poudarek namenjen prvi in drugi struji (teorije organizacijske oblike in teorije organizacijskega znanja in učenja).

Okolje, v katerem se nahajajo podjetja, je postalo tako kompleksno, da je temu potrebno prilagoditi tudi strukturo organizacije. Na tako kompleksno okolje se lažje odzivajo organizacije, katerih struktura je enostavna in pregledna in za katere so značilne neformalne lastnosti (ne obstoj velikega števila uradnih postopkov, formalnih pravil, predpisanih tokov komunikacije) ter dajejo večji pomen posameznikom (njihovi avtonomiji, intelektualni potenci in motivaciji). Neformalne skupine hitreje pridejo do rešitev določenih težav, s katerimi se organizacije spopadajo, saj so v njih združeni strokovnjaki z različnih področij (razvoj, proizvodnja, prodaja, nabava, trženje ...). V teh novih organizacijskih oblikah pa prihaja tudi do nove strukture moči, v primerjavi s starimi kompleksnimi organizacijami, saj imajo v teh organizacijah moč tisti, ki rešijo problem, in ne tisti, ki so na vodilnih položajih (Dovžan 1994).

Avtorji teorije organizacijske oblike so s pomočjo različnih raziskav skušali ugotoviti, kako različne organizacijske strukture vplivajo na inovativnost v organizaciji. Pri tem je bilo pomembno odkriti povezavo med okoljem, ki obdaja organizacijo, organizacijsko strukturo ter organizacijsko učinkovitostjo. Znotraj teorije organizacijske oblike je treba izpostaviti dva različna pogleda, prvi je kontingenčna teorija, drugi pa pogled industrijske ekonomije (mikroekonomski pristop). Pomembni predstavniki kontingenčne teorije so: Weber (birokratski model), Chandler (multidivizionalna oblika), Burns in Stalker (mehanična in organska organizacija), Lawrence in Lorsch (diferenciacija in integracija) (Lam 2004).

Za klasično teorijo organizacijske oblike je značilen en najboljši način za organizacijo. Kontingenčna teorija pa pravi, da je za organizacijo najbolj ustrezna struktura tista, ki najbolj ustreza nepredvidljivemu delovanju (obseg delovanja, tehnologija in okolje). Burns in Stalker sta opredelila dve vrsti organizacij, in sicer mehanično ter organsko. S pomočjo teh dveh vrst sta skušala pokazati vpliv tehnološkega in tržnega okolja na organizacijsko strukturo in upravljanje inovacij. Po njunem mnenju mehanične

organizacije delujejo v bolj stabilnem okolju, medtem ko so razmere v organskih organizacijah bolj dinamične. Po njunem mnenju v organskih organizacijah prihaja do večje inovativnosti, saj so te organizacije podvržene hitrejšim spremembam, vplivom iz okolja, zato so prisiljene, da se prilagajajo tem spremembam na način, da vlagajo v inovacije. Lawrence in Lorsch na podlagi teorije integracije in diferenciacije trdita, za razliko od Burnsa in Stalkerja, da lahko v eni organizaciji obstajajo tako mehanske kot organske strukture. Katera struktura se bo vzpostavila v katerem delu organizacije pa je odvisno od pogojev, ki jih postavlja okolje. Podobno kot Lawrence in Lorsch razmišlja van den Brink (2005), saj so po njegovem mnenju radikalne inovacije najuspešnejše v mladih organizacijah, ki imajo neformalno, »ravno« organizacijsko strukturo. Van den Brink (2005) je ugotovil, da je za radikalne inovacije bolj ustrezna organska struktura, za vsakodnevni posel ter postopne inovacije pa je primernejša mehanska struktura. Organizacije, ki imajo mehansko strukturo, lahko razvijejo posebno enoto, ki se ukvarja z inovativno dejavnostjo, osnovna organizacija pa naj se ukvarja s tekočim poslovanjem – ta oblika strukture se imenuje *skunk works*. Van den Brink (2005) pa omenja še eno vrsto organizacijske strukture, t. i. *ambidextrous organisation* (organizacije, ki hkrati ustvarjajo različne vrste inovacij). Omenjena oblika organizacijske strukture učinkovito usklajuje tako vsakodnevno poslovanje kot tudi zre v prihodnost, tako da se posveča radikalnim inovacijam. Pomemben prispevek k razvoju organizacijske strukture je prinesel Mintzberg z opredelitvijo petih vrst organizacijske strukture (glej Tabela 2.1). Po njegovem mnenju uspešne organizacije oblikujejo strukturo, ki ustreza situaciji (okolju), v kateri se organizacija znajde (Lam 2004).

Drugi pogled, ki prav tako kot kontingenčna teorija spada pod teorijo organizacijske oblike, je pogled industrijske ekonomije (mikroekonomski pristop). Po mnenju mikroekonomistov je organizacijska struktura vzrok in posledica menedžerske strateške odločitve kot odgovor na priložnosti na trgu. Vsaka posamezna organizacija ima svojo organizacijsko obliko, ki jo določata strategija in struktura. Od izbire strategije in strukture organizacije pa je odvisna tudi inovativnost v organizaciji, saj nekatere organizacijske oblike bolj spodbujajo inovativnost kot druge. Lazonick in West sta razvila teorijo inovativnega podjetja, po kateri naj bi podjetja v napredni ekonomiji skozi

čas dosegla višjo stopnjo organizacijske integracije, zato da bi obdržala konkurenčno prednost (Lam 2004).

Tabela 2.1: Mintzbergovi strukturni arhetipi in njihovi inovativni potenciali

Organizacijski arhetip	Glavne značilnosti	Inovativni potencial
Preprosta struktura	Organsko vrsto organizacije centralno nadzira ena oseba, vendar se lahko hitro odzove na spremembe v okolju, na primer mala novoustanovljena podjetja z visoko tehnologijo.	Podjetniška in pogosto zelo inovativna, nenehno iskanje okolja, v katerem je tveganje visoko. Pomanjkljivosti sta ranljivost zaradi zmot posameznikov in omejeni vir rasti.
Mehanična birokracija	Mehanična organizacija, za katero so značilni visoka stopnja specializacije, visoka stopnja standardizacije in centraliziran nadzor. Prizadevanje za rutinske naloge skozi formalizacijo delavčevih sposobnosti in izkušenj, npr. podjetja z množično proizvodnjo.	Izdelana za učinkovitost in stabilnosti. Dobra pri reševanju rutinskih problemov, vendar je zelo toga in ne more obvladovati novosti in sprememb.
Profesionalna birokracija	Decentralizirana mehanična oblika, ki je v skladu z visoko stopnjo avtonomije posameznih strokovnjakov. Zanja je značilna individualna in funkcionalna specializacija s koncentracijo moči in statusom "pooblaščen strokovnjaki". Značilni primeri so: univerze, bolnišnice, pravne organizacije in računovodstvo podjetij.	Posamezni strokovnjaki so lahko zelo inovativni znotraj posebne domene, vendar težave pri koordinaciji med funkcijami in disciplinami povzročajo precejšnje omejitve za inovacijske sposobnosti organizacije kot celote.
Divizijska oblika	Decentralizirana organska oblika, v kateri osrednja administrativna struktura ohlapno združuje kvaziavtonomne entitete. Značilno so povezane z večjimi organizacijami, ki so oblikovane z namenom uresničevanja lokalnih okoljskih izzivov.	Sposobnost, da se osredotočijo na razvoj kompetenc v posebnih tržnih nišah. Slabosti vključujejo "centrifugalni poteg" stran od osrednjega R & R na lokalne dosežke in na konkurenco med divizijami, ki zavira izmenjavo znanja.
Adhokracija	Zelo prilagodljiva, na projektu temelječa organizacija, ki je oblikovna z namenom, da se ukvarja z nestabilnostjo in kompleksnostjo. Delovne skupine za reševanje problemov se lahko hitro preoblikujejo kot odgovor na zunanje spremembe in tržne zahteve. Značilni primeri so	Sposobnost hitrega učenja in neučenja, zelo prilagodljivi in inovativni. Vendar je nestabilna struktura kratkotrajna in se lahko skozi čas pomika proti birokraciji.

Vir: Lam (2004, 9).

2.5 Vpliv organizacijskega učenja na inovativnost

V zadnjih dveh desetletjih so se razvile različne teorije in modeli organizacijskega učenja in inovativnosti v organizacijah. Po mnenju Lamove (2004) lahko te teorije združimo v dva idealna tipa, in sicer J-oblika, ki izhaja iz značilnosti japonskih podjetij, ter adhokracija, ki jo je razvil Mintzberg. Vsak izmed omenjenih tipov ima svoje značilnosti. Primera J-oblike sta: Aokijev model J-podjetja in Nonak-Takeuchijeva organizacija ustvarjanja znanja. Pri J-obliki organizacije gre za to, da je znanje umeščeno v delujočih rutinah, skupni kulturi ter odnosih v delovnih skupinah. »Oblikovanje znanja v tovrstnih organizacijah poteka tako, da se v organizacijske skupnosti vključi proizvodne spretnosti, reševanje problemov in intenzivno sodelovanje ter izmenjavo znanja med različnimi funkcionalnimi enotami« (Lam 2004, 18). Za japonska podjetja je značilna trajna zaposlitev, saj ljudje ustvarjajo kariero večino svojega življenja v eni organizaciji. Ta stabilnost zaposlitve jim je motivacija za večjo pripadnost organizaciji ter posledično za sledenje ciljem organizacije. To je podlaga za razvoj specifičnega znanja v organizaciji, ki je potrebno za reševanje obstoječih problemov. Za J-obliko je značilen razvoj sledenja inovacijski strategiji in je primerna za zrela tehnološka področja, za katera so značilne velike možnosti kombinacij in izboljšanje obstoječih izdelkov ter komponent (Lam 2004). Omenjena oblika se ni dobro obnesla pri vstopanju in inovacijah na hitro rastočih tehnoloških področjih, saj ta oblika namenja večji poudarek tihemu znanju ter znanju, ki je v organizaciji, to pa lahko predstavlja oviro za pridobivanje novega znanja, ki izhaja iz okolja in ne iz organizacije.

Drugi idealni tip je adhokracija, ki združuje različne strokovnjake z različnimi sposobnostmi in znanjem v projektne skupine, ki se ukvarjajo z reševanjem kompleksnih in pogosto spremenljivih problemov. Se pravi, da se v adhokratični organizacijski strukturi znanje ustvarja znotraj projektnih skupin, ki jih sestavljajo strokovnjaki z različnih področij. Vsak prinese svoje specifično znanje in izkušnje iz okolja zunaj

organizacije, ki se v projektnih skupinah uporabijo za oblikovanje novega znanja, ki je uporabno pri ustvarjanju inovacij, novih oblik proizvodnje. Problem v tovrstnih oblikah organizacije so težave v akumulaciji pridobljenega novega znanja ter »beg« teh strokovnjakov iz organizacije. Omenjena struktura je nestabilna ter nagnjena h kratkotrajnemu obstoju, zato za preživetje potrebuje podporo lokalnih trgov dela in drugih zunanjih institucij (Lam 2004).

2.6 Stopnje inovacijske razvitosti

Ideja o petih stopnjah inovacijske razvitosti je bila vpeljana s strani Philipa Crosbyja (Straker 2002). Po njegovem mnenju naj bi se organizacija pri doseganju boljšega upravljanja kakovosti povzpensala po petih stopnjah inovacijske razvitosti. Te stopnje so: zatrta inovacija (*suppressed*), omogočena inovacija (*enabled*), spodbujena inovacija (*encouraged*), izobražena inovacija (*educated*) in inovacija brez predsodka/razsvetljena (*enlightened*) (Straker 2002).

Prva stopnja (zatrta) se nanaša na Taylorjev znanstveni menedžment, ki se osredotoča samo na naloge in nadomešča delavce s stroji. Njegova ideja se je obdržala, ker menedžerji vidijo ustvarjalne podrejene kot grožnjo, zato jih zatrejo. Zaradi tega prihaja do kreativnih sposobnosti, kot so stavke in druga brezkoristna dejanja, ali do konjičkov, ki niso povezani z delovnim mestom. Izhod iz tega stanja strahu do inovativnosti je v opustitvi takega načina vodenja (Straker 2002).

Na drugi stopnji (omogočena) organizacijska kultura s pomočjo pravil, ki dopuščajo kreativnost, omogoča inovativnost, vendar ponuja omejeno podporo ali usmerjenost naloge. Na tej stopnji uspešni projekti nastanejo neuradno, ko je ljudem dovoljeno delati na projektu, npr. v prostem času. Za to so potrebni usposobljeni ljudje in velika mera notranje motivacije (Straker 2002).

Tretja stopnja (spodbujena) vidi kreativnost posameznikov kot razširitev vidika inovativnosti od proizvodnje na delovne procese. Na tej stopnji izboljšava kakovosti

proizvodov/storitev vsebuje merjenje procesa, analiziranje temeljnih vzrokov in iskanje inovativnih rešitev danega problema, in sicer s pomočjo možganske nevihte (Straker 2002).

Na četrto stopnji (izobražena) inovacija upravičuje vlaganje v usposabljanje, zaželeno je podajanje predlogov s strani zaposlenih na podane probleme s področja celotne organizacije. Ljudje se usposablajo za kreativno mišljenje s pomočjo različnih tehnik in orodij. To pa zahteva spremembo mišljenja v organizaciji, se pravi spremembe v organizacijski kulturi (Straker 2002).

Prehod na *peto stopnjo* zahteva upoštevanje številnih dejavnikov, ti so: osebna sprememba, psihološke ovire, ki ovirajo kreativnost, *deep drivers* (npr. Maslowa hierarhija potreb), transakcijska analiza, disfunkcionalni psihološki učinki odločanja, učinki tipa osebnosti, notranji modeli razmišljanja, medosebni psihološki učinki skupinskega dela in globlji kognitivni učinki različnih dražljajev. Vsi ti dejavniki naj bi pomagali povečati kreativno sposobnost in uporabo v organizaciji (Straker 2002).

Razvitost organizacije je odraz razvitosti posameznih članov znotraj organizacije. To je samo model, ki pomaga razumeti dele organizacije in identificirati dejavnosti, ki so potrebne za preoblikovanje posameznih entitet v zahtevano stopnjo inovacijske sposobnosti (Straker 2002).

3 INOVATIVNOST NA INDIVIDUALNI RAVNI

3.1 Individualni dejavniki inovativnosti

Kot lahko vidimo zgoraj, različni dejavniki vplivajo na inovativnost v organizaciji. Na tem mestu bo poudarek na individualnih dejavnikih, ki vplivajo na posameznikovo inovativnost.

Sun Rui (2006) povzema dejavnike, ki vplivajo na inovativnost na delovnem mestu, na treh ravneh, in sicer: individualni, skupinski in organizacijski ravni. Glede na različne raziskave je izpostavil številne individualne dejavnike, ki spodbujajo inovativnost in kreativnost (glej Tabela 3.1):

Tabela 3.1: Individualni dejavniki, ki spodbujajo inovativnost in kreativnost

Raziskovalni vidik	Ključni dejavniki
Motivacija	Posameznikove obljube
	Proaktivnost
	Notranja motivacija
	Prezvzeti pobudo
	Dosežena motivacija
	Uspešen namen
Značilno vedenje	Strpnost do nejasnosti
	Notranja pravila
	Vestnost
	Samodisciplina
	Neodvisnost/fleksibilnost
	Način reševanja problemov
	Negativna čustva
	Odprtost za izkušnje
Kognitivna sposobnost	Specifično znanje
	Obseg znanja/sposobnost učenja
	Znanje, ki ustreza področju inoviranja

	Splošno razmišljanje
	Socialni kognitivni vpliv
	Petfaktorski model lastnosti
	Pričakovano spoznanje
Značilnosti delovnega mesta	Polarizacija statusa
	Stopnja avtonomije
	Raznolikost udeležencev
	Prizadevanje za sodelovanje
	Inovativna podpora
	Posebno usposabljanje
	Cilj kot izziv
	Širina menedžmenta
	Mentorska navodila

Vir: Sun Rui (2006).

Chieh-Yu Lin (2006) je preučeval vpliv individualnih, organizacijski ter okoljskih dejavnikov na tehnološke inovacije za ponudnike logističnih storitev na Tajvanu. Individualni dejavnik v omenjeni raziskavi zajema dve spremenljivki, in sicer: posameznikovo prilagodljivost na spremembe ali izzive na delovnem mestu ter posameznikov odnos do dodeljenega dela. S pomočjo raziskave je prišel do ugotovitve, da individualni dejavniki vplivajo na tehnološke inovacije za ponudnike logističnih storitev. Ugotovil je tudi, da bolj kot je posameznikov odnos do dela pozitiven, večja je verjetnost, da bodo ponudniki logističnih storitev sprejeli tehnološko inovacijo; poleg tega pa je prišel do ugotovitve, da večja prilagodljivost na spremembe in izzive ne poveča verjetnosti, da bi ponudnik logističnih storitev sprejel tehnološke inovacije.

Pratoom in Savatsomboon (2010) sta preučevala, kateri skupinski in individualni dejavniki vplivajo na inovativnost v skupnosti proizvajalcev na Tajskem. Z raziskavo sta preučevala inovativnost na individualni ravni ter dejavnike tako na individualni kot skupinski ravni, poleg tega sta skušala ugotoviti tudi naravo razmerij med temi dejavniki. Na individualni ravni sta izpostavila dva dejavnika: kreativnost in vodenje samega sebe (*self-leadership*). Ugotovila sta, da na individualni ravni vodenje samega sebe posredno

vpliva na inovativnost v skupini prek kreativnosti, ne vpliva pa neposredno na njihovo inovativnost. Vodenje samega sebe je bolj odvisno od starosti ali osebnostnih lastnosti kot od kulture skupine.

3.2 Kreativnost

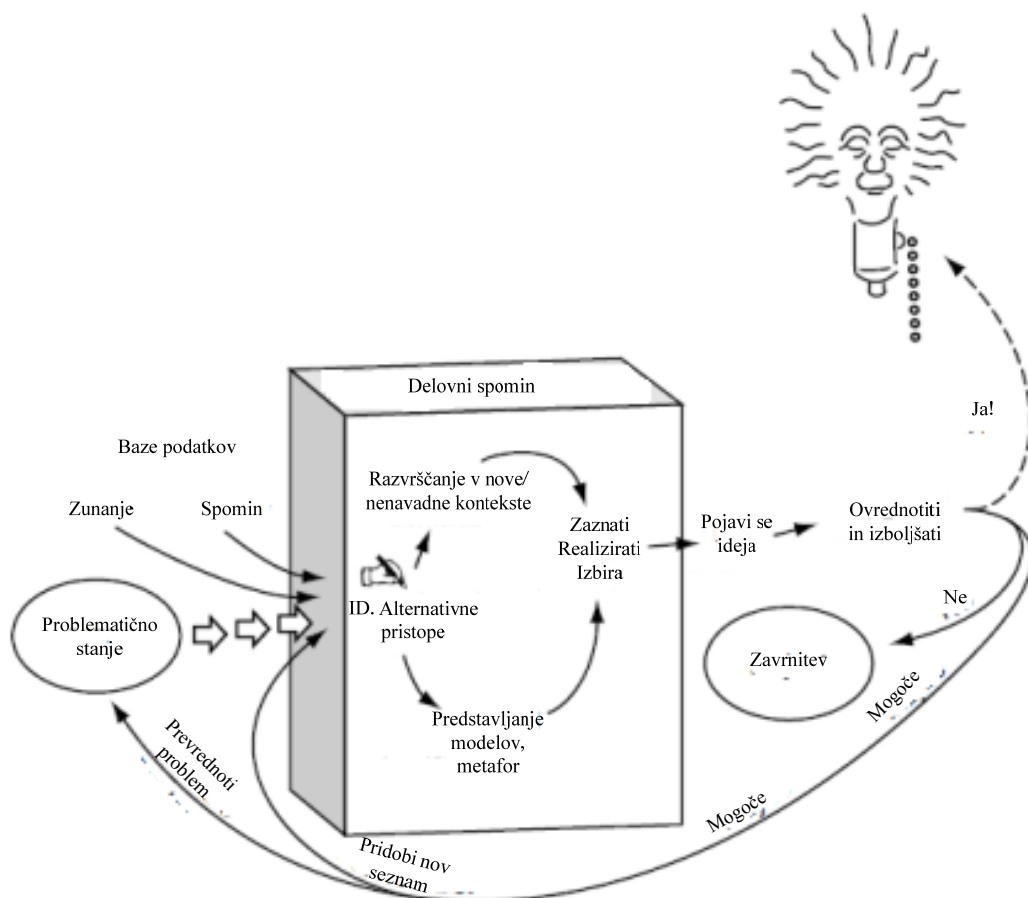
Prav tako kot inovativnost je tudi kreativnost pomembna za rast, razvoj in konkurenčno prednost organizacije. Kreativnost je v bistvu predpogoj za inovativnost, saj gre pri kreativnosti za generiranje novih idej, pri inovativnosti pa za preučevanje, prečiščevanje ter najzahtevnejšo implementacijo teh idej (Gurteen 1998, Saulais in Ermine 2012, McLean 2005). Kreativnost je lastnost posameznika, ki jo pospešuje genetska predispozicija za določeno področje. Nanjo pa ima vpliv več dejavnikov, npr. tako fizično okolje, delovno mesto, dom in družina, šola kot tudi različna življenjska obdobja posameznika. Za kreativnost je bistveno dejstvo, da je posameznik radoveden. Radovednost se razvija že od otroštva, če se bo dobro razvila, pa je odvisno od okolice, npr. od staršev, koliko dopuščajo otroku, izobraževalnega sistema. Pozneje je razvoj radovednosti odvisen tudi od delovnega okolja (Csikszentmihalyi 1996).

V literaturi je mogoče zaslediti kar nekaj avtorjev, ki govorijo o kreativnem procesu (Csikszentmihalyi 1996, Saulais in Ermine 2012, Klemm 2001, Schuler 2002). Kreativni proces je sestavljen iz zaporedja faz. Louafa in Ferret (v Saulais in Ermine 2012, 424) navajata štiri korake kreativnega procesa (v smislu generiranja idej), ti so: »opis vprašanj, produkcija divergentnih idej, konvergenca zbranih idej, ki so odvisne od vprašanja, selekcija«.

Na drugi strani pa Csikszentmihalyi (1996, 5) govori o kreativnem procesu, ki ima pet korakov: »priprava, inkubacija, vpogled, ovrednotenje, izdelava«. Omenja pa tudi pogoje, ki so pomembni za ta proces, ti so: posameznik mora biti pozoren na razvijajoče se delo, posameznik mora biti pozoren tudi na cilje in občutja drugega, posameznik mora biti v stiku z znanjem na določenem področju, posameznik mora prisluhniti sodelavcem.

Po Klemmu (2001) je temelj za kreativni proces nek problem, ki ga je treba razrešiti. Ta problem mora biti jasno opredeljen. Nato se začnejo miselne operacije v t. i. delovnem spominu. V delovnem spominu se oblikujejo morebitne rešitve, na oblikovanje teh rešitev pa vplivajo: spomin, vse znanje in izkušnje, ki jih ima posameznik, mnenja kolegov, zunanji viri. V delovnem spominu so vse alternative obdelane ali logično (asociacije v novih kontekstih ...) ali nelogično (abstrakcije, modeli, metafore). Po miselnem procesu nastopijo nadaljnji koraki, v katerih se začnejo opazovati namigi in vodilne rešitve, menjava alternativ ter izbor vseh idej, ki vodijo v rešitev problema. Nabor alternativ se v naslednjih korakih oži, kreativna oseba izvzame samo smiselne alternative, ki imajo medsebojno povezavo. V zadnjih korakih kreativnega procesa pride do analitičnih in logičnih analiz, ki pospešujejo izpopolnjevanje idej (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Kreativni proces je sistematična organizacija različnih miselnih dogodkov



Vir: Klemm (2001).

Kot je že zgoraj omenjeno, na posameznikovo kreativnost vpliva več dejavnikov. Nekateri zavirajo kreativnost, drugi jo spodbujajo.

Med dejavnike, ki spodbujajo kreativnost, Csikszentmihalyi (1996, 9) uvršča »*usposabljanje, pričakovanja, vire, priznanje, upanje, priložnost in nagrado*«. Po njegovem mnenju že v otroštvu na posameznikovo kreativnost vpliva družba, s tem da otroku omogoča usposabljanje, ki je v skladu z njegovim potencialom. Pričakovanja družine, delodajalca, izobraževalne ustanove prav tako spodbujajo inovativnost. Pomembno je, da so vsem članom družbe dostopni tako materialni kot intelektualni viri, ki so jim v pomoč pri oblikovanju kreativnih idej. Da se kreativne ideje lahko uresničijo, morajo biti priznane in prepoznane s strani drugih, na ta način kreativni posameznik dobi upanje, da je sposoben, ter priložnost, da se izkaže. To pa je za posameznika motivator za naprej. Prav tako pa je pomembna tudi nagrada, ki je lahko materialna ali nematerialna. Baucus in drugi (2008, 102) navajajo štiri kategorije posameznikovega vedenja, ki spodbujajo kreativnost: kršenje pravil in standardiziranih postopkov, izzivanje nadrejenih in izogibanje tradicijam, oblikovanje konflikta, tekmovalnosti in stresa ter tveganje.

Gurteen (1998, 7–10) je preučeval povezavo med znanjem, kreativnostjo in inovacijami. Za razliko od ostalih avtorjev poleg dejavnikov, ki spodbujajo kreativnost, navaja številne zaviralne dejavnike kreativnosti: »kreativnost je resen posel, kreativnost ni potreba, kreativnost je specializirana, omejujoče paradigme, neprimerni miselni modeli, omejitve tradicionalnega poučevanja, neprimerno prepričanje v absolutno, skrbi, nagrade in kazni, strah in pomanjkanje zaupanja, zatrtost ideje, preobremenjenost z informacijami, mnenje drugih«. Zaviralni dejavniki so neke vrste trditve in dejavniki, ki izhajajo iz okolja ter vplivajo na posameznikovo prepričanje o nepomembnosti njegove kreativnosti.

Koncept, ki spodbuja kreativnost, je po Gurteenovem (1998) mnenju dialog. Gurteen (1998) vidi rešitev posameznikov iz sveta, ki omejuje kreativnost, v dialogu. Po njegovem mnenju dialog tako s pogovorom med dvema osebama kot tudi s pogovorom v skupini omogoča premestitev teh zaviralnih dejavnikov kreativnosti. V dialogu

posameznik posluša druge, ne uveljavlja »svojega prav«, vendar teži k temu, da se od drugih čim več nauči.

3.3 Izobraževanje

Proces izobraževanja je pomemben na različnih ravneh, tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije in družbe. Z izobraževanjem posameznik razvija svoje znanje in sposobnosti, kar mu pomaga pri boljši zaposljivosti, boljših delovnih rezultatih in ne nazadnje večjem zadovoljstvu z delom in osebnimi dosežki. Na organizacijskem nivoju znanje, ki ga dobijo posamezniki z izobraževanjem, uporabljajo v delovnem procesu, v miselnem in kreativnem procesu, ki vodi do inovacij in razvoja organizacije. Prav tako je izobraževanje posameznikov pomembno na družbeni ravni, saj dosega družba, ki ima visok delež izobraženih posameznikov, večjo gospodarsko rast.

Vse pogosteje je v uporabi pojem vseživljenjskega učenja. V literaturi je mogoče najti veliko različnih opredelitev tega pojma. Ena izmed njih pravi, da »vseživljenjsko učenje zajema vse oblike učenja, bodisi formalno bodisi neformalno ali informalno. Poteka v različnih učnih okoliščinah, od zgodnjega otroštva do upokojitve« (Bund-Länder Commission for Educational Planning and Research Promotion 2004, 11).

Pogosto se zgodi, da ljudje mislijo, da je vseživljenjsko učenje samo tisto učenje, ki poteka po končani formalni izobrazbi, iz opredelitve pa je razvidno, da zajema tako osnovnošolsko, srednješolsko in visokošolsko izobraževanje kot tudi vse ostale oblike izobraževanja ter usposabljanja (formalne, neformalne in informalne), ki se nadaljujejo po končanju formalne izobrazbe. Vseživljenjsko učenje je zelo pomembno, saj se na ta način pogloblja, nadgrajuje, »posodablja« znanje, pridobljeno s formalno izobrazbo. Zaradi hitrih sprememb v družbi (npr. tehnoloških) je treba vedno znova pridobivati znanje, saj pridobljeno znanje hitro zastari oz. ni več zadostno.

Definicije pojma vseživljenjskega učenja so po navadi neformalne in se razlikujejo od države do države. Pri opredelitvi se države članice EU opirajo na nacionalne načrte

zaposlovanja, na dokumente in formalna stališča Evropske komisije ter na dela OECD (Eurydice 2002).

Jereb (1998, 178) definira izobraževanje kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet«.

V preteklosti so bili mnenja, da sta izobrazba in znanje, ki ju posameznik pridobi v mladosti, zadostna za vse življenje, vendar temu ni tako. V času pospešenega družbenega, tehničnega in znanstvenega razvoja diploma predstavlja le še nekakšno vstopnico v svet dela, saj brez nenehnega učenja, načrtovanja izobraževanja in samoizobraževanja ter brez nenehnega izpopolnjevanja svojih sposobnosti ne moremo uresničevati zahtev sodobnega življenja in časa (Valentinčič 1983, 9).

Pri izobraževanju zaposlenih pa je potrebna tudi motivacija, da se posameznik sploh odloči, da se bo nadalje izobraževal. Zaposlene je treba prepričati, da bodo s svojim znanjem pripomogli k boljšim rezultatom, novim idejam (inovacijam) in zastavljenim ciljem podjetja, v katerem so zaposleni. Menedžerji poskušajo zaposlene prepričati, da bi zaposleni s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za podjetje, zato je njihova ključna naloga motivirati zaposlene, da bodo bolj prizadevni pri svojem delu in hkrati tudi bolje delali (Ivanuša Bezjak 2006). »Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije, da bi zadovoljil svoje potrebe. To je mobilizacija in usmerjanje energije k ciljem« (Ivanuša Bezjak 2006, 89).

V ospredju pri odločanju za nadaljnje izobraževanje in glavni motiv že zaposlenih je želja po znanju, napredovanju in izpopolnjevanju. Želja po izobraževanju je povezana tako z materialnimi kot tudi socialnimi motivi, saj izobraževanje vodi do odgovornejšega, uglednejšega ter boljše plačanega poklica ali dela (Valentinčič 1983, 46).

Izobraževanje zaposlenih je sistematično in načrtno pridobivanje znanja. Načini pridobivanja znanja pa so različni, in sicer prekvalifikacija, dokvalifikacija, udeležba na

seminarjih, nadaljevanje šolanja oz. študija, delavnice, samoizobraževanje ipd. Ena od oblik izobraževanja je tudi usposabljanje za delo, kjer s posebnimi postopki skušamo izboljšati lastnosti delavca, da bi lahko bolje opravljal svoje delo (Ivanuša Bezjak 2006). Tudi Zakon o delovnih razmerjih v 172. členu govori o tem, da »ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja«.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je ključno za razvoj in konkurenčnost organizacije. Organizacije lahko, glede na svoje potrebe, uporabijo različne oblike usposabljanja zaposlenih: usposabljanje na delovnem mestu (pripravnništvo, praksa, rotacija delovnih mest) ter usposabljanje izven delovnega mesta (poteka v podobnih pogojih kot na delovnem mestu, npr. v simulatorju, kjer so podobne okoliščine kot na delovnem mestu). Potem je treba znanje in spretnosti obnavljati (Bakan 2000). Zaposlene, ki so bili uspešno uvedeni na novo delovno mesto, kot tudi tiste, ki so že zaposleni, je treba nenehno izobraževati, saj je pred enim ali dvema letoma pridobljeno strokovno znanje lahko že zastarelo. Samo tisti delavci, ki imajo novo znanje, so lahko tvorci novih idej, postopkov, akcij in razmišljanj (Ivanuša Bezjak 2006, 75). Pomembno je tudi usposabljanje zaposlenih z namenom, da delajo več različnih del. Pri usposabljanju imajo veliko vlogo tudi sheme usposabljanja na ravni države, ki so namenjene usposabljanju mladih, da postanejo bolj zaposljivi (Bakan 2000).

Brez naložb v izobraževanje zaposlenih podjetja ne morejo slediti hitremu napredku v tehnologiji in znanosti, posledično pa tudi niso konkurenčna ostalim podjetjem. Naložbe v izobraževanje podjetjem prinašajo dolgoročne koristi, saj na ta način spodbujajo zaposlene, da sledijo trendom, hkrati pa lahko dosežajo, da bodo zaposleni z novim znanjem prispevali inovativne ideje. Lahko bi rekli, da so zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in veščinami najpomembnejši vir podjetja in posledično tudi ključ do uspeha podjetja. Iz tega izhaja dejstvo, da je izobraževanje zaposlenih nujno potrebna naložba za razvoj ter ohranjanje oz. doseganje konkurenčne prednosti.

3.3.1 Kompetence kot »vir inovativnosti«

Glede na to, da je zgoraj omenjeno, kako pomembno je izobraževanje v procesu inovativnosti, moramo omeniti tudi kompetence, ki se v procesu izobraževanja pri posamezniku razvijajo.

Vsako delovno mesto zahteva svoje specifične kompetence, zato je kadrovska naloga, da te kompetence identificira ter zaposli primerno osebo, se pravi tisto, ki ima te specifične kompetence. V primeru, da je delovno mesto že zasedeno, pa je treba že zaposleno osebo, v kolikor nima v zadostni meri razvitih kompetenc, vključiti v program razvoja zaposlenih z namenom, da razvije zahtevane kompetence. Tako se uskladijo pričakovane kompetence (tiste, ki jih delovno mesto zahteva) ter dejanske kompetence, ki jih ima zaposleni ali kandidat (Grozina 2009).

Pojem kompetence je vse pogostejše v uporabi. Kompetence Boyatzis (1982) definira kot »temeljno značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z učinkovitim ali boljšim delovanjem«. Podjetja v zadnjem času vedno večji poudarek namenjajo kompetencam in posledično vpeljevi kompetenčnih modelov v organizacijo, s pomočjo katerih lažje usklajujejo potrebe delovnih mest ter dejansko znanje, lastnosti, sposobnosti ipd. zaposlenih na delovnih mestih. Po Garavanu in McGuireju (2001, 145) kompetenčni modeli »težijo k identifikaciji idealne kombinacije spretnosti, znanja, izkušenj in vedenj, ki omogočajo zaposlenim, da postanejo za organizacijo pomembni in imajo potencial, ki predstavlja dodano vrednost za organizacijo«.

Predvidevam, da imajo inovativni ljudje nekatere kompetence, po katerih se razlikujejo od tistih, ki le-teh nimajo. Te predvidene kompetence, ki nekako vplivajo na njihovo inovativnost, so: analitično mišljenje, sposobnost hitrega usvajanja novega znanja, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih. Če to drži, bomo videli v nadaljevanju.

Na tem mestu lahko rečemo, da sta pojma »kompetence« ter »izobraževanje in usposabljanje«, kamor lahko štejemo tudi t. i. razvoj zaposlenih, zelo povezana. Vsaka organizacija potrebuje inovativne ljudi. K pridobitvi le-teh pa se nagibajo že v samem začetku, se pravi pri selekcijskem postopku. V tem začetnem postopku izbirajo ljudi z določenimi kompetencami, ki spodbujajo inovativno vedenje posameznika. Te kompetence in prvotno znanje se potem nadgrajujejo, poglobljajo z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem, ki je prilagojeno potrebam organizacije in posameznika, saj posameznik s formalnim izobraževanjem ne pridobi vsega znanja, ki ga zahteva določeno delovno mesto za nemoteno opravljanje nalog. Zaradi tega razloga je potrebno nenehno izobraževanje, vse večji poudarek pa je namenjen tudi vseživljenjskemu učenju. Smer izobraževanja in usposabljanja pa se v okviru razvoja posameznika/zaposlenega določi na rednem letnem razgovoru.

Gruban (2003) pravi: »Kompetence so prav gotovo tudi velikanska priložnost za kadrovske stroke, saj edine oprijemljivo opravičujejo visoke naložbe v izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju in ravnanju z ljudmi, hitreje premoščajo vrzeli pri deficitarnih znanjih in veščinah, predvsem pa v prvi vrsti učinkovito povezujejo v potrebno celoto letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja.«

Razvoj kadrov je po Možinovich besedah (2002, 56) »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovskoizobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih«. Po Garavanu (1995) razvoj človeških virov zagotavlja delodajalec z namenom, da bi povečal storilnost zaposlenih ter njihovo osebno rast. Hameed (2011) vidi razvoj zaposlenih kot pomembnejšo funkcijo razvoja človeških virov. Razvoj zaposlenih obsega tako razvoj sposobnosti posameznikov kot celotne organizacije, saj s tem, ko zaposleni nadgrajujejo svoje znanje, sposobnosti, prispevajo k večji učinkovitosti poslovanja organizacije. Eden

izmed ciljev vpeljave kompetenc je tudi razvoj zaposlenih. Kompetence v organizaciji merijo zato, da bi pripomogle k posameznikovemu razvoju. To pa storimo tako, da posameznikom prikažemo njihovo dejansko stanje in se na rednih letnih razgovorih dogovorimo, kako, na kakšen način bi izboljšali dejansko stanje kompetenc, da bi se približali zahtevani ravni (Žezlina 2006, 2). Za organizacije je zelo pomembno, da imajo zaposlene z znanjem, zato ni več toliko pomembno, kakšna je posameznikova formalna izobrazba, ampak kaj posameznik zna, kako zna svoje znanje uporabljati v različnih (kritičnih) situacijah, koliko se je pripravljen sam izobraževati ... Organizacija, ki temelji na kompetencah, mora zaposlenim omogočiti razvoj kompetenc, to stori tako, da razvije sistem izobraževanja in usposabljanja, ki temelji na kompetencah (Svetlik in Kohont 2005, 67). Organizacije rabijo zaposlene, ki se hitro prilagajajo poslovnim potrebam in so fleksibilni, zato skušajo vzpostaviti čim boljše strategije razvoja zaposlenih ter učenja na delovnem mestu, s pomočjo katerih posamezniki razvijajo kompetence, ki omogočajo fleksibilnost in odzivnost. Posamezniki, ki imajo razvite posebne kompetence, ki so specifične za določeno organizacijo, s tem pripomorejo h konkurenčni prednosti organizacije, v kateri so zaposleni (Garavan in McGuire 2001).

4 INOVATIVNOST V EVROPSKI UNIJI

4.1 Politike EU, ki urejajo področje inovativnosti

Evropska unija se zaveda, da je za njen obstoj ter razvoj treba dobro razviti sistem inovacij, ki omogočajo gospodarsko rast in razvoj. Če pogledamo članek Koressa in drugih (2011), vidimo, da je Evropa že na samem začetku povezovanja začela ustanavljati razne skupnosti, podpisovati pogodbe itd, katerih namen je bil gospodarsko povezovanje, razvoj, stabilnost, izboljšanje življenjskih pogojev ... Če naštejemo nekaj teh skupnosti: Evropska skupnost za jeklo in premog, Evropska gospodarska skupnost, Evropska skupnost za atomsko energijo. V 80. in 90. letih se so se začele oblikovati bolj koherentne in jasno zastavljene politike, ki so se nanašale na tehnologijo – Enotni evropski akt ter Maastrichtska pogodba. Nadalje je za razvoj področja inovativnosti v Evropski uniji pomembno tudi oblikovanje Evropskega raziskovalnega prostora (Koress in drugi 2011). Evropski raziskovalni prostor je skupek raziskovalnih in razvojnih programov, aktivnosti in politik, ki oblikujejo in izvajajo različne ravni Evropske unije. Te ravni so: regionalna, nacionalna ter raven Evropske unije (Evropska komisija 2012a).

Naslednji pomembni dokument, ki je začrtal strategijo razvoja Evropske unije, je Lizbonska strategija iz leta 2000. Cilj omenjene strategije je bil, narediti Evropsko unijo za najbolj kompetitivno in dinamično gospodarstvo na svetu, ki temelji na znanju. Cilji Lizbonske strategije so tudi: znatna gospodarska rast, povečanje števila delovnih mest in izboljšanje razmer na delovnih mestih ter večja socialna kohezija (Koress in drugi 2011).

Ker stanje na področju razvoja oz. na splošno na področju gospodarstva in financ (sploh v času krize) ni rožnato, je Evropska unija morala nadaljevati z zastavitvijo nadaljnjih ukrepov, strategij, politik, s pomočjo katerih bo poskušala izboljšati stanje tako na nacionalni kot tudi na regionalni ravni ter na ravni celotne Evropske unije. Tako je Evropska komisija leta 2010 predlagala novo strategijo za razvoj Evropske unije, t. i. »Evropska strategija 2020« (Evropska komisija 2010). V Evropski strategiji 2020 so izpostavljena tri področja rasti, katerim bo Evropska unija na različnih ravneh posvečala

največ pozornosti, ta tri področja so: pametna rast, trajnostna rast ter vključujoča rast. Za razvoj omenjenih področij je Evropska komisija predložila sedem vodilnih pobud, ki bodo pomagale pospešiti razvoj teh področij. Omenjene pobude so: unija inovacij, mladi in mobilnost, digitalni načrt za Evropo, Evropa učinkovite uporabe virov, industrijska politika za obdobje globalizacije, seznam novih veščin in delovnih mest, evropska platforma proti revščini. Z vidika naloge je najpomembnejše prvo področje, in sicer pametna rast, ki zajema razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah. Vendar če pogledamo globlje, vidimo, da se vsa tri področja prepletajo med sabo. Vseeno bomo na tem mestu pogledali prvo področje, pametno rast. Kot je zgoraj omenjeno, gre za razvoj gospodarstva, ki temelji na znanju in inovacijah. Da bi ustvarili takšno gospodarstvo, je treba izboljšati sistem izobraževanja, raziskovalno dejavnost, spodbujati inovativno dejavnost ter prenos znanja in informacij, potrebna je pretvorba idej v nove produkte in storitve, ki prispevajo h gospodarski rasti. Pobude Evropske komisije, ki naj bi pomagale pri razvoju tega področja, so: unija inovacij, mladi in mobilnost, digitalni načrt za Evropo (Evropska komisija 2010). Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD 2010a) je opredelila inovacijsko strategijo, ki temelji na petih prioritetah: »omogočanje ljudem, da se vključujejo v inovacijsko dejavnost, sprostitev inovacijske dejavnosti v organizaciji, ustvarjanje in uporaba znanja, uporaba inovacij za reševanje globalnih in družbenih izzivov, izboljšanje upravljanja in merjenja inovacijskih politik« (OECD 2010a, 4).

Zgoraj so omenjene politike in strategije, ki se nanašajo predvsem na raven Evropske unije. Na tem mestu bomo pogledali še regionalne strategije in politike. Inovacijski sistemi regij se razlikujejo, saj gre za veliko raznolikost med regijami. Ta raznolikost se odraža v izobraževalnem sistemu, številu in kakovosti delovnih mest, inovacijski kulturi političnega sistema ... Zaradi omenjenih razlogov je treba politike, ki so sprejete na ravni Evropske unije, prilagoditi regiji in njenim značilnostim. Na regionalni ravni politike oblikujejo naslednji akterji: univerze, tehnološko usmerjena podjetja, na znanju temelječe organizacije, regionalne in lokalne vlade, agencije za javno financiranje, raziskovalni centri ... (OECD 2010b). Po Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (2010b, 2–3) implementacija regionalnih inovacijskih strategij vsebuje šest korakov: »začetek

nacionalnega dialoga na področju inovacij, analiza regionalnih inovacijskih potreb in kapacitet, oblikovanje inovacijske strategije z direktno vključenostjo vseh relevantnih deležnikov, izbor prioritet za podporo na področju inovativnosti, implementacija strategije, oblikovanje in uporaba sistema za spremljanje in ocenjevanje strategij«. Strategije na regionalni ravni naj bi bile oblikovane na zavezanosti posameznih deležnikov inovacijam, na poslovnih potrebah, potencialu za inovativno dejavnost. Da regionalne inovacijske strategije izpolnijo svoj namen – spodbujanje inovativne dejavnosti – morajo uspešno prepoznati posebne konkurenčne prednosti regije ter ozka grla (OECD 2010b).

Na nacionalni ravni OECD (1997) omenja nacionalni inovacijski sistem, ki temelji na odnosih med različnimi akterji. Ti odnosi so: skupne raziskave, izmenjava osebja, nakup opreme ... Različne vrste omenjenih odnosov lahko omejujejo ali pospešujejo različni politični okviri (davki, financiranje, konkurenca ...). Se pravi, da lahko vlada posamezne države posega na področje inovacij s svojimi ukrepi, s katerimi skuša izboljšati odnose med posameznimi akterji in na ta način povečati pretok znanja in dostop do tehničnih omrežij. Bučar in Stare (2004) pravita, da ima država precejšen vpliv na dejavnost raziskave in razvoja (R&R). Nacionalna inovacijska sposobnost je odvisna od naložb, politike in virov posamezne države. Iz omenjenega izhajajo razlike glede inovativnosti med posameznimi državami. Politika posamezne države s svojimi instrumenti ureja področje inovativnosti, npr. povezovanje univerz in gospodarstva, spodbujanje vlaganj v raziskovalno-razvojno dejavnost tako v zasebnem kot javnem sektorju (podobno kot omenja OECD: davčne olajšave, patentna zakonodaja, avtorske pravice). Tako kot OECD (1997) tudi Bučar in Stare (2004) omenjata sodelovanje med univerzo, gospodarstvom in državo. Pri tem gre za to, da univerza in gospodarstvo skupaj ustvarjata, država pa ne posega s svojimi ukrepi v njun odnos. Pomembno je tudi povečati inovacijske sposobnosti organizacije, kar vključuje dostopnost podjetja do ustreznih omrežij, identificiranje uporabnih informacij in tehnologij ter prilagoditev pridobljenega znanja lastnim potrebam ravni (OECD 1997). Tu lahko omenimo koncept odprte inovacije. Leta poudarja pomembnost sodelovanja, partnerstva med univerzami, gospodarstvom in državo. Posledica tega sodelovanja so večji tehnološki dosežki, saj tu pri inovativni

dejavnosti sodelujejo različni eksperti, ki združujejo znanje z različnih področij (Chatenier in ostali 2010).

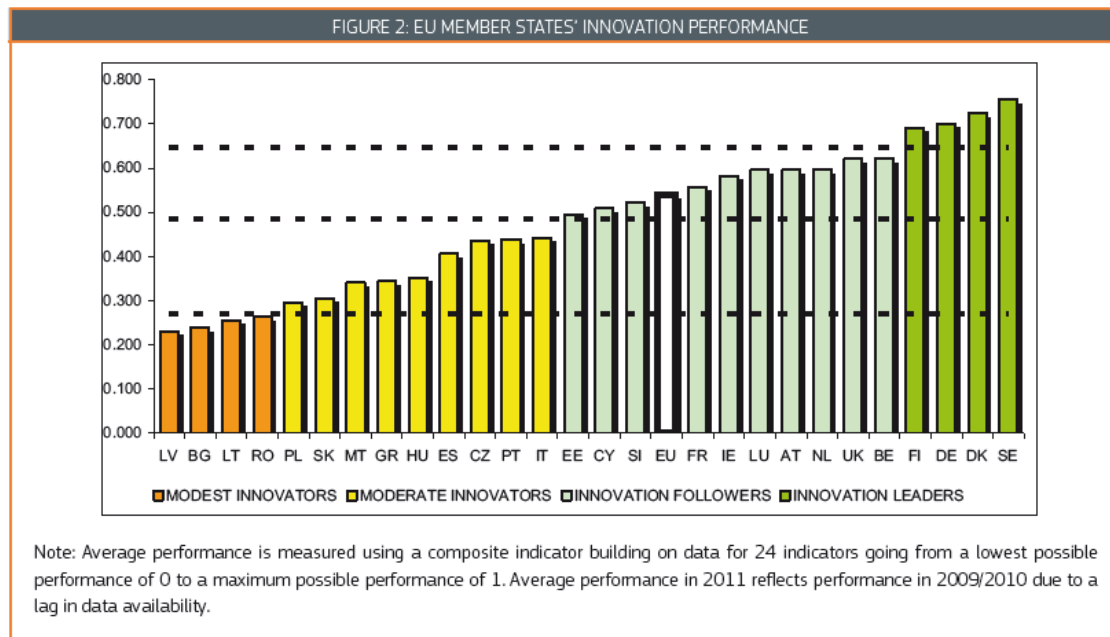
4.2 Stanje v EU na področju inovacij

Evropska unija je regionalno zelo pestro področje, saj je vanjo vključenih veliko držav, ki so različno ekonomsko razvite, poleg tega je vsaka posamezna država razdeljena na regije, ki so različno razvite. Tako da je treba pri raziskovanju področja inovativnosti upoštevati različne regionalne politike. Korres in drugi (2011, 2) pravijo, da bi regionalna politika morala »pospešiti prenos tehnologij ter znanja po regijah in maksimizirati korist evropske dimenzije, tako da bi pospešila dostop do mednarodnih omrežij odličnosti akterjem iz manj privilegiranih regij«.

Innovation Union Scoreboard (Evropska komisija 2012b) za primerjavo na področju inovacijske aktivnosti posamezne države v EU razlikuje med tremi glavnimi vrstami indikatorjev, osmimi inovacijskimi dimenzijami ter petindvajsetimi različnimi indikatorji. Na podlagi teh indikatorjev so posamezne države razdeljene, glede na delovanje na področju inovativnosti, v štiri skupine: inovacijski vodje, inovacijski sledilci, zmerni inovatorji in skromni inovatorji (glej Sliko 4.1). Kot lahko vidimo na Sliki 4.1, Slovenija spada med inovacijske sledilce.

Za razliko od Evropske komisije (2012b) sta Crescenzi in Rodriguez Pose (2011) države, glede na inovativnost, razdelila v tri skupine: vodilne, srednje in tiste, ki zaostajajo. Slovenijo sta uvrstila med srednje inovativne države, v skupino poleg manj razvitih starih članic EU, medtem ko so vse ostale nove članice padle v skupino, ki zaostaja. Če to primerjamo z delitvijo Evropske komisije, vidimo, da ima Evropska komisija eno kategorijo več, Slovenija pa spada med tiste države, ki sledijo inovacijam in so uspešne pri tem. Iz tega lahko rečemo, da je Slovenija videna kot perspektivna država za razvoj in je v primerjavi z drugimi novimi članicami v prednosti.

Slika 4.1: Inovacijska dejavnost držav članic Evropske unije



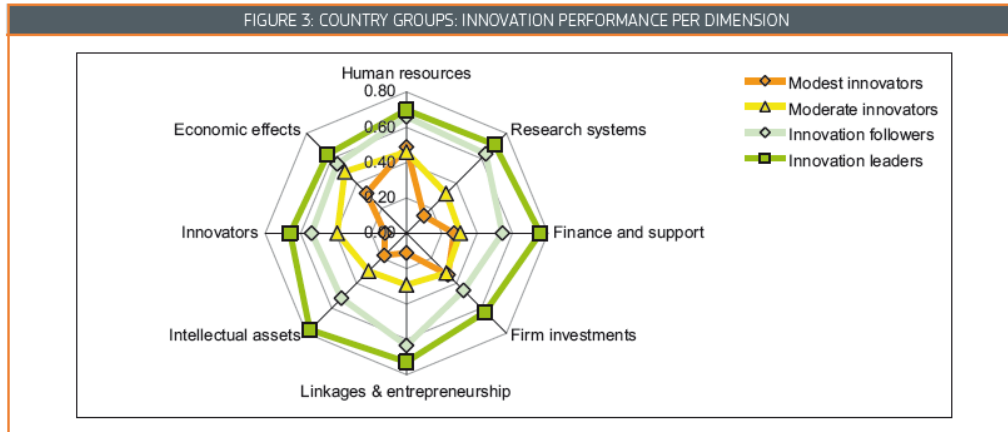
Vir: Evropska komisija (2012b, 7).

Archibugi in Filipetti (2011) pa sta razdelila države prav tako v štiri skupine, in sicer glede na to, ali so povečale/zmanjšale delež naložbe v inovacije, ter glede na inovacijsko dejavnost držav. Skupine, ki sta jih opredelili, so naslednje: povzpetniki (nimajo močnega nacionalnega sistema inovacij, so pa v letih 2006–2008 povečali naložbe v inovativnost), aristokracija (so voditelji na področju inovacij ter vzdržujejo naraščanje naložb v inovacije), upadanje plemstva (imajo močan nacionalni sistem inovacij, vendar ne posvečajo toliko pozornosti večanju naložb) ter tretje države (te države imajo šibak nacionalni sistem inovacij in tudi nizko stopnjo naložb). Po Archibugiju in Filipetteju (2011) Slovenija spada med povzpetnike, kjer so tudi skoraj vse ostale nove članice Evropske unije. Se pravi, da Slovenija na nacionalni ravni nima najbolj razvitega sistema inovacij, vendar daje velik poudarek investiranju tovrstne dejavnosti, zato je s strani vseh omenjenih avtorjev videna kot perspektivna država na tem področju.

S Slike 4.2 je razvidno, kako posamezna skupina držav izvaja inovativno dejavnost na področju posamezne dimenzije. Kot lahko vidimo, na področju vseh dimenzij najboljše izvajajo inovacijsko dejavnost inovacijski vodje ter inovacijski sledilci. Za uspešno

inovacijsko dejavnost države je treba težiti k čim bolj učinkovitemu izvajanju dejavnosti na področju vseh osmih dimenzij.

Slika 4.2: Inovacijska dejavnost držav po skupinah glede na različne dimenzije



Vir: Evropska komisija (2012b, 8).

Pregled stanja na področju inovacijske dejavnosti, ki vključuje 27 držav Evropske unije, je pokazal, da so vse države, z izjemo Luksemburga in Velike Britanije, absolutno izboljšale svojo inovacijsko aktivnost (Evropska komisija 2012b). S pomočjo raziskave so ugotovili tudi, katera država znotraj skupine je vodilna pri rasti (glej Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Države, ki znotraj posameznih skupin vodijo v deležu rasti

TABLE 2: INNOVATION GROWTH LEADERS				
Group	Growth rate	Growth leaders	Moderate growers	Slow growers
Innovation leaders	1.0%	Finland (FI)	Germany (DE)	Denmark (DK) Sweden (SE)
Innovation followers	2.4%	Cyprus (CY), Estonia (EE) Slovenia (SI)	Cyprus (CY), Estonia (EE) Slovenia (SI)	Luxembourg (LU) United Kingdom (UK)
Moderate innovators	2.5%	Malta (MT), Portugal (PT)	Malta (MT), Portugal (PT)	Greece (GR), Spain (ES)
Modest innovators	4.4%	Bulgaria (BG)	Bulgaria (BG)	Lithuania (LT)

Average annual growth rates as calculated over a five-year period.

Vir: Evropska komisija (2012b, 13).

S pomočjo pregleda področja, ki ga je opravila Evropska komisija (2012b), so ugotovili, da se je stanje na področju inovativnosti na območju držav EU27 na splošno izboljšalo. Če pogledamo po dimenzijah, so največje izboljšave vidne na področju »intelektualne

lastnine«¹ ter atraktivnega sistema raziskovanja, stanje pa se je poslabšalo na področju finančnih naložb ter »inovatorjev«².

Poleg Evropske komisije sta inovativnost v Evropski uniji preučevala tudi Crescenzi in Rodriguez Pose (2011). Preučevala sta inovativnost in regionalno rast v Evropski uniji. V raziskavo sta zajela države EU25 – stare in nove članice EU. Empirični podatki, ki sta jih uporabila v raziskavi, so bili pridobljeni v letih 1995–2003.

Preučevala sta, kako različni dejavniki vplivajo na inovativnost in rast v posamezni regiji ter zakaj se pojavljajo razlike v rasti med regijami. Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost in rast, so: dostopnost in človeški kapital, družbenoekonomski pogoji, znanje, infrastruktura in regionalna politika. Na inovativni proces najbolj vplivajo prizadevanja za inovativno dejavnost, družbeni dejavniki ter prostorsko omejen pretok znanja. Ugotovila sta, da se med regijami pojavljajo razlike v inovativnosti, nekatere regije imajo boljše rezultate v inovativni dejavnosti kot druge. Poleg tega enaka raven inovacijske dejavnosti vodi regije do različnih rezultatov na gospodarskem področju. Geografske razdalje tudi vplivajo na sposobnost regije, da s prizadevanji na področju inovacij prispeva k regionalni rasti. Regije, ki so uspešnejše, kjer so pogoji za inovativno dejavnost boljši, so lažje dostopne in imajo več človeškega kapitala, so v prednosti pred obrobni regijami. Stopnja dosežene izobrazbe populacije je tudi pomembna za inovacijski proces (Crescenzi in Rodriguez Pose 2011).

Družbenoekonomski pogoji, ki vplivajo na inovativnost, so: izobraževanje prebivalstva, izobraževanje delovne sile, vseživljenjsko učenje, delovna sila na kmetijah, dolgoročna komponenta brezposelnosti, mladi. Za regije z nizko stopnjo izobraženosti prebivalstva, nizko stopnjo izobražene delovne sile in malo vseživljenjskega učenja je značilna starajoča se populacija. Regije, ki imajo izobraženo starejšo populacijo, so še vedno lahko uspešne v inovativni dejavnosti. Po drugi strani pa za uspešen razvoj lahko

¹ Indikator »intelektualna lastnina« (Intellectual assets) zajema različne oblike pravic intelektualne lastnine, ki so nastale v inovacijskem procesu.

² Indikator »inovatorji« vključuje tri kazalce in meri število podjetij, ki so uvedla inovacije na trg ali znotraj organizacije, (zajema tako tehnološke kot netehnološke inovacije) ter prisotnost hitro rastočih podjetij.

pridobijo mlade ljudi, ki se preselijo v regijo. Za veliko večino držav Evropske unije je značilno slabo investiranje v raziskave in razvoj, opazni so tudi neugodni družbeni pogoji. Poleg tega je razvoj veliko regij zaznamovan z neustreznimi družbenimi pogoji ter nezadostnimi prizadevanji na inovativnem področju. Za regije, ki veliko vlagajo v raziskave in razvoj, ni nujno, da bodo dosegle izboljšave v rasti, boljši predpogoj za rast so družbeni pogoji, saj je inovativnost večkrat pomembnejša od vlaganja v raziskave in razvoj. Prenos znanja (znotraj regije kot tudi iz sosednje regije) tudi pomembno vpliva na razvoj regije, vendar ta prenos z razdaljo med regijami upada (Crescenzi in Rodriguez Pose 2011).

Kot je že zgoraj omenjeno, Slovenija spada med države, ki so sledilci inovacijam oz. glede inovacijske dejavnosti spadajo nekje med srednje razvite države. Glede na podatke Evropske komisije (2012b) vidimo, da je pri nekaterih dimenzijah močnejša pri drugih šibkejša. Izpopolniti bi morala predvsem dimenzijo »inovatorji« in »intelektualna lastnina« (glede na rezultate EU27). Na nacionalni ravni je največjo rast doživela na področju blagovnih znamk skupnosti ter znanstvenem soobjavljanju. Največji upad pa na področju izdatkov, ki niso namenjeni za R&D.

Na naše življenje zadnjih nekaj let vpliva gospodarska kriza, ki je osrednja tema skorajda vsake debate. Zato bo tudi na tem mestu namenjenih nekaj besed temu, kako kriza vpliva na področje inovativnosti. O vplivu krize za inovativnost (predvsem v povezavi z naložbami) v Evropski uniji so veliko napisali Archibugi in Filipetti (2011), Archibugi in drugi (2012). Archibugi in Filipetti (2011) sta ugotovila, da je bila dejavnost držav na področju inovativnosti, ki so leta 2004 slabše delovale na tem področju, v letih 2004–2008 boljša v primerjavi s tistimi državami, ki so leta 2004 bile boljše v inovacijski dejavnosti. Razlike med državami se še vedno kažejo na področju naložb, človeškega kapitala in učinkov na gospodarstvo. V omenjeni raziskavi je bilo ugotovljeno tudi, da so nove članice EU glede na rast primerljive s povprečjem EU27, z nekaj izjemami. Glede na naložbe podjetij pa so nove članice EU nad povprečjem EU27. Tako da lahko rečemo, da se periferne države v razvoju približujejo tistim, ki so vodilne v inovativni dejavnosti. Archibugi in Filipetti (2011) sta tudi odkrila, da je v času krize strmo padla stopnja

podjetij, ki so povečala naložbe v inovativno dejavnost, in sicer s 40 odstotkov na 11 odstotkov, medtem ko je naraslo število podjetij, ki so zmanjšala naložbe v inovativno dejavnost, in sicer z 11 odstotkov na 27 odstotkov (upoštevano obdobje 2004–2008). Prav tako so Archibugi in drugi (2012) preučevali vpliv krize na naložbe, in sicer v obdobju pred krizo, med krizo ter ob nadaljevanju krize. Ugotovili so, da se je zmanjšal delež podjetij, ki bi vlagala v inovativno dejavnost, in sicer s 40 odstotkov na 9 odstotkov. Pokazale so se tudi razlike v naložbah pred krizo in med njo oz. v nadaljevanju krize. Pred krizo so bile naložbe dobro uveljavljene, uporabljale so se z namenom sodelovanja z dobavitelji in strankami, bile so tako znotraj podjetij kot zunanje. Med krizo so se naložbe zmanjšale, uporabljale so se za sodelovanje z drugimi posli, za razvoj novih tržnih priložnosti, za prilagoditev tehnologije ... Pokazalo se je, da so naložbe v raziskave in razvoj ter v tehnološke možnosti v času krize delno izgubile pomen. Pomen pa so pridobile priložnosti na novih trgih. Poleg tega so pomembni fleksibilnost, način sodelovanja in raziskovanje novih trgov (Archibugi in drugi 2012).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Opredelitev hipotez

Glede na to, da se podjetja vse pogosteje odločajo za oblikovanja modela kompetenc, ki jim je v pomoč pri načrtovanju in razvoju kadrov, sem se odločila, da v nalogi ugotovim, katere kompetence so tiste, ki definirajo inovativne posameznike. Da bi to ugotovila sem postavila naslednjo hipotezo: »Posamezniki, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij, imajo nekatere kompetence bolj razvite.«

Glede na pregled literature lahko rečem, da na posameznikovo inovativnost vplivajo različni dejavniki in kompetence. Soosay (2005) je preučeval individualne kompetence v logističnih centrih v Avstraliji in v Singapurju, te so: kreativnost, učinkovita komunikacija, učenje, timsko delo in opolnomočenje, prilagodljivost spremembam, fleksibilne sposobnosti ter vloga menedžmenta. Ena pomembnejših komponent inovativnosti je kreativnost, ki je predpogoj za inovativnost. Kreativnost omogoča generiranje novih idej ter reševanje problemov. Na ta način se v organizacijah razvijajo inovativni proizvodi in procesi (Gurteen 1998, Saulais in Ermine 2012, McLean 2005, Baucus in drugi 2008). Agin in Gibson (2010) pravita, da sta odprta komunikacija ter velik interes za razvoj na vseh organizacijskih ravneh spodbudna dejavnika za podajanje novih idej s strani zaposlenih. Zato predvidevam, da imajo inovativni posamezniki bolj razvito kompetenco »sposobnost iskanja novih idej in rešitev«. Za razliko od kreativnosti gre pri inovativnosti za preučevanje, prečiščevanje ter najzahtevnejšo implementacijo teh idej (Gurteen 1998, Saulais in Ermine 2012, McLean 2005, Baucus in drugi 2008).

Kreativni ljudje so sposobni poleg iskanja novih idej tudi le-te presoditi: če so primerne za rešitev problema, če so originalne ali je že kdo pred njimi to naredil ter ali so dejansko nove (Groborz in Necka 2003). Posameznikova sposobnost, da zna oceniti ustreznost svoje ideje, se mi zdi pomembna za inovativni proces, saj le na ta način lahko uporabi najustreznejšo idejo za razrešitev obstoječega problema. Prav tako je pomembno, da zna posameznik, npr. vodja, oceniti ideje ostalih (npr. podrejenih). Groborz in Necka (2003)

sta preučevala, kako kognitivni nadzor (gre za odstranitev neustreznih idej ter usmeritev k ustreznim) vpliva na generiranje in vrednotenje idej. Ugotovila sta, da med generiranjem idej ter sposobnostjo ovrednotenja ni velike povezave. Tudi med močjo kognitivne kontrole in sposobnostjo ovrednotenja ni povezave. Iz te ugotovitve sklepata, da se generiranje idej ter ovrednotenje idej verjetno razlikujeta v kognitivnih mehanizmih. Osebi, ki ocenjuje idejo, je potrebno to idejo predstaviti, izbrati pa mora tudi primerne kriterije za ocenjevanje. Da bi ugotovila, če je vrednotenje idej pomembna kompetenca posameznikov, ki so vključeni v inovativno dejavnost, sem kompetenco »pripravljenost »premlevanja« lastnih idej in idej drugih« tudi uvrstila na seznam najpomembnejših kompetenc za inovativno dejavnost.

Vila in ostali (2012) omenjajo štiri zaporedne korake, ki jim je treba slediti pri uvajanju sprememb na področju povečanja produktivnosti pri delu. Ti koraki si sledijo v naslednjem zaporedju: »zaznavanje situacije, zavedati se priložnosti za izboljšavo ali prepoznati potrebo po izboljšavi, potrebno je kreirati, razviti ali odkriti in prilagoditi novo idejo, ki lahko pogojno reši problem, potrebno je ovrednotiti novo idejo kot boljšo rešitev v primerjavi s prej ter potrebno je uporabiti vire skladno z novo rešitvijo in s tem povečati produktivnost« (Vila in ostali 2012, 1636–1637). Po Vili in ostalih (2012) morajo imeti posamezniki, ki so vključeni v omenjeni proces, določene sposobnosti za opravljanje te dejavnosti, ki jih posamezniki dobijo z visokošolskem izobraževanjem. Poleg kompetenc je za opravljanje inovativne dejavnosti pomembno tudi znanje, ki ga mora znati organizacija izkoristiti. To znanje se prenaša po različnih kanalih tako znotraj organizacije kot med organizacijami. Znotraj organizacije se prenaša na oddelčnih sestankih, prek elektronske pošte, izobraževalnih programov, glasil, z integracijo zaposlenih znotraj organizacije; zunaj organizacije pa na neformalnih družabnih prireditvah, srečanjih. Prenos znanja poteka tudi na način, da zaposleni predstavijo svojo novo idejo ali znanje zunanjim virom (Soosay 2005). Iz tega sklepam, da je za inovativno dejavnost pomembno tudi prepoznavanje priložnosti, zato sem se odločila, da preverim, če je kompetenca »pripravljenost zgrabiti priložnost ter znanje na drugih področjih« tudi bolj razvita pri tistih, ki so vključeni v inovativno dejavnost.

Ko posameznik generira idejo, jo mora predstaviti. Predstavitev je bistvena, saj je od nje odvisno, ali bo določena ideja prestala evalvacijo ali ne. Pri predstavitvi je treba paziti na dolžino predstavitve ter ton predloga. Če je predstavitev predolga, je lahko izločena zaradi pomanjkanja časa za pregled, če je prekratka, pa jo ocenjevalci imajo za nepremišljeno. Predstavitev predlogov, idej je odvisna tudi od načina predstavitve, ki vpliva na to, kako potencialno vrednost vidijo ocenjevalci v tej ideji, predlogu. Menedžerji so bolj naklonjeni predstavitvam, ki vključujejo priložnosti, kot tistim, ki se osredotočajo na grožnje (Reitzig 2011). Ker je predstavitev pomembna za to, ali se bo ideja uresničila ali ne, kot zadnjo kompetenco, ki jo imajo v inovativni dejavnosti bolje razvito, predvidevam »sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim«.

Kot že omenjeno, Slovenija spada med države, ki sledijo inovacijam oz. glede inovativne dejavnosti veljajo za srednje razvite države (Evropska komisija 2012b). Po Archibugiju in Filipetteju (2011) Slovenija spada med povzpeticke, kjer so tudi skoraj vse ostale nove članice Evropske unije. Se pravi, da Slovenija na nacionalni ravni nima najbolj razvitega sistema inovacij, vendar daje velik poudarek naložbam v inovacije, zato je videna kot perspektivna država na tem področju. Na inovacijsko dejavnost pozitivno vpliva članstvo v EU ter v drugih organizacijah, saj je z vključitvijo Slovenija morala izpolnjevati določena merila, s katerimi je odpravila ovire na področju inovativnosti. Slovenija v primerjavi z inovacijsko vodilnimi državami zaostaja pri vseh indikatorjih. Pri naštetih indikatorjih pa Slovenija ne zaostaja za vodilnimi, ti so: povečanje števila izobraženih mladostnikov, prodaja izdelkov, novih za tržišče in podjetje, ter zaposlovanje v srednje- in visokotehnoloških proizvodnjah (Stres in ostali 2009). Iz literature je videti, da stanje na področju inovativnosti ni najbolj rožnato, zato sem se odločila preveriti, če imajo posamezniki, ki so vključeni v inovativno dejavnost, enake kompetence kot v ostalih državah EU, v ta namen sem postavila naslednjo hipotezo: »Slovenija zaostaja v inovativni dejavnosti, kljub temu da imajo posamezniki razvite enake kompetence kot v ostalih državah EU.«

5.2 Metodologija

V nalogi bom za presojanje ne-/ustreznosti zastavljenih hipotez uporabila analizo sekundarnih virov. Uporabila bom podatke, ki so bili pridobljeni z vprašalnikoma REFLEX in HEGESCO. V projektu REFLEKS je zajetih 16 držav, in sicer: Avstrija, Belgija – Flandrija, Češka, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija. V raziskavi HEGESCO pa so zajete naslednje države: Litva, Poljska, Madžarska, Slovenija in Turčija. V poročilu REFLEX podatki za Japonsko, Portugalsko in Švedsko niso zajeti, saj podatki še niso bili pripravljene za uporabo. Vzorec raziskave zajema okoli 70.000 diplomantov iz omenjenih držav, ki so diplomirali v študijskem letu 1999/2000. V raziskavi REFLEX so ugotavljali, katere kompetence zahteva moderna družba znanja od svojih diplomantov ter stopnjo kompetentnosti, ki so jo diplomanti dosegli v času izobraževanja. Cilj tega projekta je bil, da bi s pridobljenimi rezultati prispevali k bolj učinkoviti politiki visokega šolstva. Se pravi, da bi se visokošolski programi preoblikovali tako, da bi posamezniki pridobili kompetence, ki jih zahteva moderna družba znanja. Projekt HEGESCO temelji na REFLEX-u, kot je že zgoraj omenjeno, zajema pet držav. Za analizo bom uporabila bazo, ki zajema države, ki so zajete v raziskavi REFLEKS, ki ji je dodana še Slovenija. (Allen in van der Velden 2007; HEGESCO 2007). Poleg tega bom v raziskavi uporabila ločeno podatke za Slovenijo, ki jih bom vzela iz raziskave HEGESCO.

Enota analize je posameznik, vključen v inovacijsko dejavnost. V nalogi bom skušala ugotoviti, katere kompetence so najbolj prisotne pri posamezniku, ki je vključen v inovativno dejavnost, pri tem analiza vključuje samo dejansko raven kompetenc, ne pa tudi pričakovane ravni. Poleg tega bom preučevala, kakšno je stanje v Sloveniji glede prisotnosti kompetenc v primerjavi z evropskimi državami, vključenimi v omenjenih raziskavah.

5.3 Rezultati analize podatkov omenjenih raziskav

Kot že omenjeno, bom v nalogi skušala ugotoviti, katere kompetence so značilne za posameznika, ki je v organizaciji, v kateri je zaposlen, vključen v vpeljevanje inovacij. Za obdelavo podatkov, pridobljenih z vprašalnikoma REFLEX in HEGESCO, bom uporabila diskriminantno analizo, ki najbolj pojasni razlike med dvema skupinama. Izmed vseh združenih podatkov sem iz raziskave izločila dve državi, in sicer Španijo ter Japonsko. Ti dve državi sem izločila zaradi manjkajočih vrednosti, ki bi popačile rezultate moje raziskave. Omenjena vprašalnika tudi razlikujeta posameznikovo vključenost v inovacije glede na področje delovanja organizacije, in sicer na področje proizvodnje ali storitev, tehnologije, orodij ali instrumentov ter znanja ali metod. Ker bom v nalogi preučevala posameznikovo vključenost v inovacije na splošno, ne glede na delovno področje, sem vse odgovore omenjenih treh področij združila. Nato sem na podlagi teh združenih podatkov ter na podlagi rezultatov, ki se nanašajo na kompetence (posameznikova ocena dejanske ravni posamezne kompetence), naredila diskriminantno analizo, ki ločuje posameznike ter njihove kompetence glede na to, ali so vključeni v inovacije..

Spodaj so predstavljeni rezultati, pridobljeni z diskriminantno analizo. Tabela 5.1 prikazuje velikost vzorca ter veljavne in manjkajoče vrednosti. Iz nje je razvidno, da je v vzorec, ki vključuje v raziskavo vse omenjene države, zajetih 30.853 respondentov, od tega je 26.266 (85,1 %) veljavnih odgovorov, 4.587 (14,9 %) pa je manjkajočih vrednosti. V analizo so bil vključeni samo tisti z veljavnimi vrednostmi. Če pogledamo vzorec za Slovenijo, vidimo, da je v vzorec zajetih 2.923 respondentov, od tega je 2.671 (91,4 %) veljavnih odgovorov, 252 (14,9 %) pa je manjkajočih vrednosti. Prav tako so bili tudi v primeru Slovenije v analizo vključeni samo tisti z veljavnimi vrednostmi.

Tabela 5.1: Posameznikova vključenost v inovacije

		Frekvenca		Odstotek		Veljavni odstotek		Komulativni odstotek	
		Vse	SLO	Vse	SLO	Vse	SLO	Vse	SLO
Veljavno	0.00 = ne	6803	757	22,0	25,9	25,9	28,3	25,9	28,3
		19463	1914	63,1	65,5	74,1	71,7	100,0	100
	1.00 = da								
	Skupaj	26266	2671	85,1	91,4	100	100		
Manjkajoče vrednosti	Sistem	4587	252	14,9	8,6				
	Skupaj	30853	2923	100	100				

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

Tabela 5.2: Skupne značilnosti – raven posamezne kompetence pri posamezniku

Kompetence	Povprečna vrednost vključenih v inovacije	Povprečna vrednost nevklučenih v inovacije	Skupaj	Razlika	Razlika Slovenija
Sposobnost učinkovite porabe časa	5,47	5,43	5,46	0,04 ^a	0,04 ^a
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,72	5,54	5,67	0,18 ^a	0,18
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,51	5,31	5,46	0,2 ^a	0,23
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,02	5,78	5,96	0,24	0,15
Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja	5,81	5,57	5,75	0,24	0,12 ^a
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	4,62	4,38	4,56	0,24	0,27
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,5	5,26	5,44	0,24	0,25
Sposobnost jasnega izražanja	5,51	5,26	5,45	0,25	0,14
Znanje na drugih področjih	4,59	4,33	4,53	0,26	0,20

Sposobnost koordinacije aktivnosti	5,63	5,36	5,56	0,27	0,30
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,53	5,26	5,46	0,27	0,08 ^a
Sposobnost motiviranja drugih	5,03	4,71	4,95	0,32	0,34
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	4,84	4,52	4,75	0,32	0,22
Pripravljenost zgrabiti priložnost	5,06	4,71	4,97	0,35	0,33
Analično mišljenje	5,48	5,12	5,39	0,36	0,40 ^b
Sposobnost učinkovitega pogajanja	4,82	4,46	4,73	0,36	0,37
Pripravljenost »premlevanja« lastnih idej in idej drugih	5,61	5,21	5,5	0,4 ^b	0,35
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,55	5,02	5,42	0,53 ^b	0,44 ^b
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	5,08	4,51	4,94	0,57 ^b	0,49 ^b

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

a – modra barva – najmanjša razlika med skupinama

b – rdeča barva – največja razlika med skupinama

Iz Tabele 5.2 so razvidne povprečne vrednosti posameznih spremenljivk po skupinah glede na to, ali so vključene v inovativnost ali ne. Višja vrednost kompetence pomeni, da je le-ta pri posamezniku razvita v večji meri. Omenjene kompetence so bile ocenjevane na 7-stopenjski lestvici. Razlike med skupinama so statistično značilne zaradi velikosti vzorca. Nekatere razlike so zelo majhne, vendar še vedno značilne, ker je vzorec velik. Kljub temu obstajajo razlike med spremenljivkami. Največje razlike glede na to, ali je posameznik vključen v inovativno dejavnost ali ne, na ravni vseh držav, zajetih v

raziskavo, so vidne pri naslednjih kompetencah: sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,53), pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,40), sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,57). Najmanjše razlike glede na to, ali je posameznik vključen v inovativno dejavnost ali ne, pa so opazne pri naslednjih kompetencah: sposobnost učinkovite uporabe časa (0,04), sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (0,18), sposobnost uspešnega dela pod stresom (0,20). Vse razlike med skupinama so zelo majhne, saj je 0,5 na 7-stopenjski lestvici majhna razlika. Če pogledamo Slovenijo, vidimo, da se pri nekaterih kompetencah razlikuje v primerjavi z razlikami ostalih evropskih držav. Pri tem bi izpostavila naslednje kompetence, pri katerih so razlike majhne: sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov (0,08), sposobnost hitrega usvajanja novega znanja (0,12) ter pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,4). Če povzamemo, v Sloveniji so za posameznike, ki so vključeni v inovativno dejavnost, bolj značilne naslednje kompetence: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev ter analitično mišljenje. Bešter in Murovec (2010) sta v svoji raziskavi ugotovila, da anketiranci največji pomen v Sloveniji pripisujejo inoviranju izdelkov in storitev. Če povzamemo po Epsteinu (1994), je analitično mišljenje bolj primerno na področju reševanja abstraktnih problemov, ki se rešujejo s simboli (besede, številke) in logičnim sklepanjem. Če to povežemo, ugotovimo, da je prišlo do razlike med Slovenijo in državami EU zato, ker je v Sloveniji inovativnost bolj usmerjena v proizvodnjo izdelkov in storitev, za kar je bolj uporabno analitično mišljenje (številke, logika).

Tabela 5.3: Diskriminantna funkcija

Funkcija	Eigenvalue		% variance		Komulativni %		Kanonična korelacija	
	VSE	SLO	VSE	SLO	VSE	SLO	VSE	SLO
1	0,065(a)	0,074(a)	100,0	100,0	100,0	100,0	0,247	0,263

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

a – v analizi je uporabljena prva kanonična diskriminantna funkcija

V primeru diskriminantne analize dveh spremenljivk dobimo samo eno diskriminantno funkcijo, ki tako (kot vidimo v Tabeli 5.3) pojasni 100-odstotno pojasnjene različnosti skupin. Njen koeficient kanonične korelacije (ki zajema vse države, vključene v

raziskavo) je dokaj nizek (0,25). Prav tako je na primeru Slovenije omenjeni koeficient kanonične korelacije nizek (0,26).

Tabela 5.4: Wilkinsonova lambda

Preizkus funkcije	Wilkinsonova lambda		hi-kvadrat		df		Sig.	
	Vse	SLO	Vse	SLO	Vse	SLO	Vse	SLO
1	0,939	0,931	1493,853	176,851	19	22	0,000	0,000

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

Tabela 5.4 prikazuje Wilkinsonovo lambda, ki pojasnjuje, koliko variabilnosti je ostalo nepojasnjene. Iz tabele je razvidno, da je 94 % variabilnosti nepojasnjene, 6 % variabilnosti pa je pojasnjene z diskriminantno funkcijo, kar je zelo malo. Prav tako je za Slovenijo z diskriminantno analizo pojasnjene le 7% variabilnosti, kar je zelo malo.

Tabela 5.5: Strukturna matrika – raven posamezne kompetence pri posamezniku

Kompetence	Funkcija	Funkcija (SLO)
	1	1
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	0.816	0,657
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	0.688	0,626
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	0.611	0,523
Analitično mišljenje	0.527	0,550
Pripravljenost zgrabiti priložnost	0.458	0,385
Sposobnost motiviranja drugih	0.434	0,452
Sposobnost učinkovitega pogajanja	0.431	0,414
Sposobnost koordinacije aktivnosti	0.420	0,447
Strokovnost in praksa na svojem področju	0.417	0,373
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	0.403	0,277
Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja	0.392	0,196
Znanje na drugih področjih	0.390	0,297
Sposobnost jasnega izražanja	0.378	0,209
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	0.371	0,219
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	0.358	0,113
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	0.284	0,291

Sposobnost uspešnega dela pod stresom	0.276	0,276
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	0.235	0,281
Sposobnost učinkovite porabe časa	0.058	0,051

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

Znotraj skupine združene korelacije med diskriminantnimi spremenljivkami in standardiziranimi kanoničnimi diskriminantnimi funkcijami. Spremenljivke, urejene po absolutni velikosti korelacije znotraj funkcije.

Strukturna matrika (glej Tabelo 5.5) prikazuje korelacijo med posamezno kompetenco in diskriminantno spremenljivko. Na podlagi te korelacije lahko razlikujemo med skupinama, se pravi med tistimi posamezniki, ki so vključeni v inovativno dejavnost, in tistimi, ki vanjo niso vključeni. Višja kot je korelacija, bolj sta vrednosti spremenljivke in diskriminantne spremenljivke povezani. Vse povezave med omenjenimi spremenljivkami so pozitivne. Kot vidimo so kompetence, ki najbolj ločijo tiste, ki so vključeni v inovativno dejavnost, od tistih, ki niso vključeni, naslednje: analitično mišljenje (0,53), pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,61), sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,69) ter sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,82). Te kompetence izstopajo verjetno zato, ker so, kot smo videli pri opredelitvi hipotez, nekako medsebojno povezane. Da pride do inovacije, je potrebna sposobnost iskanja novih idej in rešitev za nastale probleme, nato je treba te ideje predstaviti (sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim). Tisti, katerim so bile predstavljene, jih nato ovrednotijo (pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih) in tako gredo v implementacijo. Analitično mišljenje pa je prav tako pomembno, saj se pri generiranju idej pojavi veliko logičnih operacij ter simbolov. Najmanj pa se omenjeni skupini razlikujeta pri kompetencah sposobnost učinkovite uporabe časa (0,06), sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku (0,24), sposobnost uspešnega dela pod stresom (0,28) ter sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (0,28). Če pogledamo za Slovenijo, vidimo, da so kompetence, ki so najbolj značilne za posameznike, ki so vključeni v inovativno dejavnost, primerljive z ostalimi državami, vključenimi v raziskavo.

Tabela 5.6: Centroid Skupine

Posameznikova vključenost v inovacije	Funkcija	Funkcija SLO
	1	1
Ni vključen v inovacije	-0.433	-0,438
Je vključen v inovacije	0.150	0,169

Nestandardizirane kanonične diskriminantne funkcije, ocenjene na srednjo vrednost.

Centroida omenjenih skupin (se pravi tistih, ki so vključeni v inovacijsko dejavnost, ter tisti, ki niso vključeni v inovacijsko dejavnost) nam pokažeta, koliko ima posamezna skupina povprečno vrednost diskriminantne spremenljivke. Večja vrednost pomeni, da ima skupina s to vrednostjo višjo raven kompetenc. Posamezniki, ki so vključeni v inovativno dejavnost, imajo večjo vrednost diskriminantnih spremenljivk in višjo raven kompetenc (glej Tabela 5.6).

Tabela 5.7: Klasifikacijska tabela

Posameznikova vključenost v inovacije			Predicted Group Membership/Predvidena vključenost v skupini					
			Ni vključen v inovacije		Je vključen v inovacije		Skupaj	
			VSE ^a	SLO ^b	VSE ^a	SLO ^b	VSE ^a	SLO ^b
Original	Število	ni vključen v inovacije	536	84	5574	608	6110	692
			459	67	17133	1726	17534	1793
			221	18	3232	211	3453	229
		je vključen v inovacije nerazvrščeni podatki						
	%	ni vključen v inovacije	8,8	12,1	91,2	87,9	100,0	100,0
		je vključen v inovacije	2,6	3,7	97,4	96,3	100,0	100,0
		nerazvrščeni podatki	6,4	7,9	93,6	92,1	100,0	100,0

Vir: Rezultati raziskave REFLEX, obdelani v SPSS-u.

a – Pravilno razvrščenih je 74,5 % originalno razvrščenih podatkov.

b – Pravilno razvrščenih je 72,8 % originalno razvrščenih podatkov.

Klasifikacijska tabela kaže, kako uspešno lahko, glede na diskriminantno spremenljivko, na osnovi kompetenc napovedujemo, ali je posameznik vključen v inovacijsko dejavnost ali ne. Iz Tabele 5.7 je razvidno, da je bilo pravilno razvrščenih le 8,8 % tistih, ki niso vključeni v inovativno dejavnost. 2,6 % tistih, ki so vključeni v inovativno dejavnost, je

bilo napačno razvrščenih med tiste, ki niso vključeni. 91,2 % tistih, ki niso vključeni v inovativno dejavnost, je bilo razvrščenih med vključene v inovativno dejavnost, kar je velika napaka. Medtem ko je bilo 97,4 %, tistih, ki so vključeni v inovacijsko dejavnost, pravilno razvrščenih. Skupaj je bilo pravilno razvrščenih 74,5 %. Na primeru Slovenije dobimo podobne rezultate. Diskriminantna analiza dobro identificira posameznike, ki so vključeni v inovacije, slabo pa tiste, ki niso.

5.4 Interpretacija dobljenih rezultatov

Nahajamo se v moderni družbi znanja, kjer sta pomembni vrednoti znanje ter iznajdljivost. Naloga sloni predvsem na analizi inovativnosti, ki jo spodbuja/omogoča tudi določeno znanje posameznika. Pod pojmom »znanje« so v naši analizi mišljene kompetence. Kompetence, kot lahko vidimo zgoraj, so vse posameznikove izkušnje, znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, motivi, samopodoba, poteze, značilnosti, vedenje in fizične ter umske spretnosti. Zato je cilj naloge ugotoviti, katere kompetence imajo posamezniki, ki so vključeni v inovacijsko dejavnost, razvite v večji meri.

Če primerjamo razlike med povprečnimi vrednostmi kompetenc posameznikov, ki so vključeni v inovativno dejavnost, in tistimi, ki niso vključeni, ter korelacije med posamezno kompetenco in diskriminantno spremenljivko, ugotovimo, da smo dobili podobne rezultate, in sicer obe analizi izpostavita (izpostavimo prve štiri kompetence, ki imajo največjo vrednost) naslednje kompetence (glej Tabela 5.8):

Tabela 5.8: Primerjava povprečnih vrednosti ter korelacij med posameznimi kompetencami, ki se kažejo pri posameznikih, ki so vključeni v inovativno dejavnost, kot najbolj razvite

Zaporedna številka	Povprečne vrednosti	Korelacije med posamezno kompetenco in diskriminantno spremenljivko – VSE	Korelacije med posamezno kompetenco in diskriminantno spremenljivko – SLO
1.	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,57)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,82)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,66)
2.	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,53)	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,69)	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,63)
3.	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,40)	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,61)	Analitično mišljenje (0,55)
4.	Analitično mišljenje (0,36), sposobnost učinkovitega pogajanja (0,36)	Analitično mišljenje (0,53)	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (52)

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

Raziskava REFLEX (2007) je ločila posameznike, ki so vključeni/nevključeni v inovativno dejavnost, na tri področja delovanja organizacije, in sicer na področje proizvodnje ali storitev, tehnologije, orodij ali instrumentov ter znanja ali metod. Na vsakem področju so izpostavljene drugačne kompetence. Če pogledamo prvo področje, to je področje proizvodnje ali storitev, vidimo, da so izpostavljene kompetence: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, pripravljenost zgrabiti priložnost, pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih, sposobnost motiviranja drugih ter sposobnost koordinacije aktivnosti. Na področju tehnologije, orodij ali instrumentov so izpostavljene kompetence: sposobnost iskanja

novih idej in rešitev, sposobnost dela z računalnikom in internetom, analitično mišljenje, pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih. Za tretje področje, tj. znanje ali metode, pa so izpostavljene naslednje kompetence: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih, pripravljenost zgrabiti priložnost, sposobnost motiviranja drugih, analitično mišljenje, sposobnost jasnega izražanja, strokovnost in praksa na svojem področju, sposobnost hitrega usvajanja novega znanja.

Razlike med posameznimi področji delovanja organizacij verjetno izhajajo iz značilnosti posameznega področja delovanja. Vsa področja zajemajo približno enake kompetence, vidna razlika je na področju tehnologije, orodij ali instrumentov, kjer izstopa kompetenca »sposobnost dela z računalnikom«. To izstopanje je verjetno posledica tehnološkega področja, saj je vse več strojev avtomatiziranih, računalniško vodenih, prav tako je v tej dejavnosti vključena tudi inovativnost na računalniškem področju, področju telekomunikacij, kjer je nujno obvladanje računalnika. Naslednja izstopajoča kompetenca, ki ni predvidena v hipotezi, je »analitično mišljenje«, ki se prav tako pojavi na področju tehnologije, orodij in instrumentov. Analitično mišljenje je bolj primerno na področju reševanja abstraktnih problemov, ki se rešujejo s simboli (besede, številke) in logičnim sklepanjem (Epstein 1994, 710–711). Zato lahko sklepamo, da je analitično mišljenje prisotno v večji meri na področju tehnologije, orodij in instrumentov, saj gre tu za bolj logično reševanje problemov, več je simbolov.

Tabela 5.9: Izpostavljenost posamezne kompetence glede na področje delovanja organizacije^a

Razlika med povprečnimi vrednostmi	Področje proizvodnje ali storitev	Področje tehnologije, orodij ali instrumentov	Področje znanja ali metod	Ne glede na področje delovanja organizacije – VSE	Ne glede na področje delovanja organizacije – SLO
1.	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,43)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,40)	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,48)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,82)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,66)
2.	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,41)	Sposobnost dela z računalnikom in internetom (0,34)	Sposobnost iskanja novih idej in rešitev (0,46)	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,69)	Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim (0,63)
3.	Pripravljenost zgrabiti priložnost (0,38)	Analitično mišljenje (0,31)	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,36)	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,61)	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,52)
4.	Sposobnost motiviranja drugih (0,32)	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,27)	Pripravljenost zgrabiti priložnost (0,33)	Analitično mišljenje (0,53)	Analitično mišljenje (0,55)
5.	Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih (0,30)		Sposobnost motiviranja drugih (0,30)		
6.	Sposobnost koordinacije aktivnosti (0,27)		Analitično mišljenje (0,28)		
7.			Sposobnost jasnega izražanja (0,24)		
8.			Strokovnost in praksa na svojem področju		

	(0,21)
9.	Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja (0,20)

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

a – Tabela prikazuje izpostavljenost posamezne kompetence glede na področje delovanja organizacije. V raziskavi smo upoštevali prve štiri kompetence pri vsaki dejavnosti. Z namenom, da bi bila tabela preglednejša (ker so prve štiri kompetence pri vseh dejavnostih skoraj enake), sem posamezne kompetence obarvala (ostale kompetence, ki niso toliko značilne za posamezno dejavnost, niso obarvane). Posamezna barva označuje izbrano kompetenco, ki se pojavlja na različnih področjih. Obarvane so kompetence, opredeljene v hipotezi, ter analitično mišljenje. Glej legendo:

- sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim
- sposobnost iskanja novih idej in rešitev
- pripravljenost zgrabiti priložnost
- pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih
- analitično mišljenje

Če primerjamo prve štiri kompetence, ki so najbolj prisotne pri posameznikih, vključenih v inovativno dejavnost, glede na področje dejavnosti organizacije ter ne glede na področje dejavnosti organizacije, lahko izpostavimo predvsem štiri kompetence: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje ter pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih. Prav tako ni zaznati razlik v Sloveniji (glej Tabelo 5.9). Te kompetence so pomembne zato, ker so, kot smo videli pri opredelitvi hipotez, nekako medsebojno povezane. Da pride do inovacije, je potrebna sposobnost iskanja novih idej in rešitev za nastale probleme, nato je treba te ideje predstaviti (sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim). Tisti, katerim so bile predstavljene, jih nato ovrednotijo (pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih) in tako gredo v implementacijo. Analitično mišljenje pa je prav tako pomembno, saj se pri generiranju idej pojavi veliko logičnih operacij ter simbolov.

Razvitost omenjenih štirih kompetenc je pomembna pri posameznikih, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij na vseh omenjenih področjih delovanja organizacije. Znanje je v današnji družbi vse pomembnejše, zato so posamezniki, če želijo biti uspešni pri svojem delu, primorani, da se izobražujejo in s tem razvijajo svoje kompetence. Podjetja, ki stremijo k temu, da bi imela čim boljši/ustreznejši kader za opravljanje svoje dejavnosti,

uporablja model kompetenc. Le-ta jim pomaga identificirati kompetence, ki naj bi jih imel posameznik na posameznem delovnem mestu. Na podlagi tega modela potem potekata tako selekcija kot razvoj posameznikov. V raziskavi smo analizirali samo ocenjeno dejansko raven posamezne kompetence, ne pa tudi pričakovane ravni. Omenjene štiri kompetence, ki so izpostavljene kot najpomembnejše v inovativni dejavnosti, so generične kompetence, saj se glede dejavnosti ne razlikujejo bistveno, so pa bistvene za vključevanje posameznikov v inovativno dejavnost. Kot smo videli po podatkih raziskave REFLEX (2007), vsaka posamezna dejavnost zajema še specifične kompetence, ki dajo posamezniku točno tisto znanje, ki ga potrebuje za opravljanje dela in vključevanje v inovacije v tej specifični dejavnosti. Specifične kompetence so lahko delovno specifične, to so tiste, ki so skupne posameznim poklicem ali delovnim mestom, ali organizacijsko specifične, to so tiste, ki so po eni strani povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji, po drugi strani pa so to tiste kompetence, ki so značilne za določeno organizacijo. Po teh specifičnih kompetencah se organizacija razlikuje od ostalih organizacij (Kohont 2005).

S pomočjo analize podatkov sem ugotovila tudi, katere kompetence najmanj razlikujejo posameznike, ki so vključeni v inovativno dejavnost, in tiste, ki vanjo niso vključeni, te so (glej Tabelo 5.10): sposobnost učinkovite uporabe časa, sposobnost uspešnega dela pod stresom, sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi ter sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku.

Že na prvi pogled bi lahko te kompetence izločili iz skupine kompetenc, najpomembnejših za inovativno dejavnost, saj pri tej ne igrajo pomembnejše vloge. V bistvu so to splošne kompetence, ki naj bi jih imel posameznik ne glede na delovno mesto, vrsto dejavnosti ... Pri tem je treba opozoriti, da so vse razlike majhne, saj je 0,5 na 7-stopenjski lestvici majhna razlika. Narava dela v modernem času zahteva od vsakega posameznika omenjene kompetence, saj so danes vsa delovna mesta precej stresna, razni roki prisilijo posameznika, da si čim bolj organizira porabo svojega časa, da je vse opravljeno pravočasno. Zaradi globalizacije je potreba po znanju vsaj enega tujega

jezika že skoraj nujna v vsaki organizaciji, vse več pa je skupinskega dela, ki od posameznika zahteva, da učinkovito funkcionirati v delovni skupini.

Tabela 5.10: Primerjava povprečnih vrednosti ter korelacij med posameznimi kompetencami, ki najmanj razlikujejo posameznike glede na to, ali so vključeni ali ne vključeni v inovativno dejavnost

Zaporedna številka	Povprečne vrednosti – VSE	Povprečne vrednosti – SLO	Korelacije med posamezno kompetenco in diskriminantno spremenljivko – VSE	Korelacije med posamezno kompetenco in diskriminantno spremenljivko – SLO
1.	Sposobnost učinkovite porabe časa (0,04)	Sposobnost učinkovite porabe časa (0,04)	Sposobnost učinkovite porabe časa (0,06)	Sposobnost učinkovite porabe časa (0,05)
2.	Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (0,18)	Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov (0,08)	Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku (0,24)	Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov (0,11)
3.	Sposobnost uspešnega dela pod stresom (0,20)	Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja (0,12)	Sposobnost uspešnega dela pod stresom (0,28)	Sposobnost hitrega usvajanja novega znanja (0,2)

Vir: Rezultati raziskav REFLEX in HEGESCO, obdelani v SPSS-u.

6 SKLEP

Družba znanja ... znanje ... kompetence ... inovacije ... konkurenca ... časovni roki ... To je samo nekaj pojmov, ki označujejo moderno družbo. Le-ta sili posameznika k izobraževanju, osebnostnemu razvoju, inovativni dejavnosti, na drugi strani pa zahteva, da podjetja vlagajo v te aktivne posameznike, od katerih je odvisen njihov obstanek na svetovnem trgu.

Kot sem že omenila, sem v okviru magistrskega dela sem skušala ugotoviti, katere kompetence so tiste, ki najbolj razlikujejo posameznike, ki so vključeni v inovativno dejavnost, od tistih, ki vanjo niso vključeni. Da bi to ugotovila, sem postavila naslednjo hipotezo: »Posamezniki, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij, imajo nekatere kompetence bolj razvite.« Nadalje pa sem opredelila, za katere kompetence predvidevam, da so bolj razvite pri posameznikih vključenih v inovacijsko dejavnost. Zanimalo me je tudi stanje v Slovenije na področju inovacijske dejavnosti. V nadaljevanju bom pogledala, ali postavljene hipoteze držijo.

Glede na rezultate analize (povprečne vrednosti ter korelacije med posamezno kompetenco in diskriminantno spremenljivko) lahko rečem, da imajo posamezniki, ki so vključeni v inovativno dejavnost, nekatere kompetence bolj razvite, zato lahko potrdim hipotezo »Posamezniki, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij, imajo nekatere kompetence bolj razvite«. S pomočjo analize sem ugotovila, da so pri posameznikih, vključenih v inovacije, najbolj razvite naslednje kompetence: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih ter analitično mišljenje. Tako da v tem primeru lahko potrdim tri kompetence od štirih, za katere sem predvidevala, da so bolj razvite pri posameznikih, vključenih v inovativno dejavnost, te so: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih. Ne morem pa potrditi četrte kompetence, za katero sem predvidevala, da je bolj razvita pri posameznikih, ki so vključeni v

inovativno dejavnost: pripravljenost zgrabiti priložnost in znanje na drugih področjih. Ta rezultat me je presenetil, saj je v literaturi navedeno (Vila in ostali 2012), da je zaznavanje situacije, zavedanje priložnosti za izboljšavo ali prepoznavanje potreb po izboljšavi predpogoj za generiranje novih idej. Se pravi, če ne opaziš priložnosti, ko se nek problem pojavi, ne pride niti do generiranja idej. Pri razlagi je treba upoštevati tudi klasifikacijsko tabelo, iz katere je razviden delež pravilno razvrščenih enot. V tem primeru ta delež znaša 74,5 % , ko gre za države, vključene v raziskavo REFLEX, ter 72,8 % v primeru Slovenije (HEGESCO). Iz omenjene tabele je razvidno tudi, da je nizek delež tistih, ki niso uvrščeni v inovativno dejavnost, dejansko tako tudi razvrščenih, zato je velik delež nepravilno razvrščenih, se pravi tistih, ki niso vključeni v inovativno dejavnost, vendar so bili razvrščeni, kot da so vključeni v inovativno dejavnost, kar je velika napaka. Medtem ko je bilo 97,4 % tistih, ki so vključeni v inovacijsko dejavnost, pravilno razvrščenih. Na podlagi tega ne moremo čisto potrditi postavljene hipoteze, saj to predpostavlja možnost napake.

Hipoteze »Slovenija zaostaja v inovativni dejavnosti, kljub temu, da imajo posamezniki razvite enake kompetence kot v ostalih državah EU« na osnovi prebrane literature in raziskave HEGESCO ne moremo niti ovreči, niti potrditi. Potrdim lahko del hipoteze, ki pravi, da »imajo posamezniki razvite enake kompetence kot v ostalih državah EU«. Prvi stavek omenjene hipoteze, ki pravi »Slovenija zaostaja v inovativni dejavnosti«, je bolj problematičen. Na osnovi raziskav, omenjenih v teoretičnem delu naloge, bi ga lahko zavrnila, saj številni avtorji vidijo Slovenijo kot perspektivno deželo, ki kaže napredek v inovativni dejavnosti. Vendar je treba pogledati tudi, v katero skupino držav spada Slovenija. Gotovo je izključena iz skupine najbolj razvitih držav Evropske unije. Mnogi avtorji jo vidijo kot inovacijsko sledilko, ki je uspešna na svoji poti in sodi v skupino bolj razvitih novih držav članic EU. Ker obstaja, če posplošimo, še skupina na inovativnem področju najslabše razvitih držav, lahko rečemo, da je Slovenija glede inovativne dejavnosti nekje vmes. Zanj ne moremo reči, da zaostaja, niti trditi, da je uspešna.

Kot je bilo omenjeno že v interpretaciji, so za posameznike, ki so vključeni v inovativno dejavnost, značilne naslednje kompetence: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim, sposobnost iskanja novih idej in rešitev, analitično mišljenje ter pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih. Te kompetence so pomembne zato, ker so, kot smo videli pri opredelitvi hipotez, nekako medsebojno povezane. Da pride do inovacije, je potrebna sposobnost iskanja novih idej in rešitev za nastale probleme, nato je potrebno te ideje predstaviti (sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim). Tisti, katerim so bile predstavljene, jih nato ovrednotijo (pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih) in tako gredo v implementacijo. Analitično mišljenje pa je prav tako pomembno, saj se pri generiranju idej pojavi veliko logičnih operacij ter simbolov.

Kot sem omenila že v uvodu, vpeljevanje kompetenc postaja vse pomembnejša dejavnost v organizacijah. Rezultati, do katerih sem prišla v okviru magistrskega dela, bodo lahko v pomoč podjetjem, ki si prizadevajo doseči višjo stopnjo inovativnosti, saj so tu »razkrite« kompetence, ki so bolj razvite pri posameznikih, ki so vključeni v inovativno dejavnost. Te kompetence bodo lahko v pomoč podjetjem tako pri selekciji novega kadra (za orientacijo, katere kompetence iskati pri kandidatih) kot pri razvoju že obstoječega kadra (za orientacijo, katere so tiste kompetence, ki bi jih moral posameznik bolje razviti). Rezultati analize so pokazali dejansko raven kompetenc tistih, ki so vključeni v inovativno dejavnost. Mogoče bi bilo smiselno pogledati tudi, kakšna je pričakovana raven posamezne kompetence pri posamezniku, nato pa narediti primerjavo z dejansko ravno.

7 LITERATURA

1. Agin, Erica in Tracy Gibson. 2010. *Developing an Innovation Culture*. Dostopno prek: <http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2010/07/Developing-An-Innovative-Culture> (27. maj 2013).
2. Akkermans, Hans J.L., Scott G. Isaken in Eric J. Isaken. 2008. *Leadership for Innovation: A global Climate Survey*. Dostopno prek: <http://www.cpsb.com/research/articles/featured-articles/Global-Climate-Survey-Technical-Report.pdf> (22. januar 2013).
3. Allen Jim in Rolf van der Velden, ur. 2007. *The Flexible Professional in the Knowledge Society: General Results of the REFLEX Project*. The Netherlands: Research Centre for Education and the Labour Market Maastricht University.
4. Archibugi, Daniele in Andrea Filipetti. 2011. Is the Economic Crisis Impairing Convergence in Innovation Performance across Europe? *Journal of Common Market Studies* 49(6), 1153–1182.
5. Archibugi, Daniele, Andrea Filipetti in Marion Frenz. 2012. *The Impact of Economic Crisis on Innovation: Evidence from Europe*. Dostopno prek: <http://www.bbk.ac.uk/innovation/publications/docs/Archibugi-et-al-Innobarometer.pdf> (16. februar 2013).
6. Ayranci, Evren. 2011. The research on the Relationship between Leadership Orientations and the Inovativness of Owner-Managers in Turkish Businesses. *Journal of Management and Strategy* 2(1), 48–59.
7. Bakan, Ismail. 2000. *The Importance of Formal Employee Education in the World of Growing Uncertainty*. Dostopno prek: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Bakan.pdf> (5. marec 2013).
8. Banterle Alessandro, Alessia Cavaliere, Laura Carraresi in Stefanella Stranieri. 2011. *Innovativeness in food small business: What is its relationship with marketing?* Dostopno prek: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/48731.pdf> (8. september 2012).

9. Baucus, Meilssa S., William I. Norton Jr., David A. Baucus in Sherrie E. Human. 2008. Fostering Creativity and Innovation without Encouraging Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 81(1), 97–115.
10. Bešter, Janez in Nika Murovec. 2010. *Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi_2008/CRP_V5-0477_Spremljanje_inovativnosti_slovenskih_podjetij.pdf (27. maj 2013).
11. Boyatzis, Richard E. 1982. *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
12. Bučar, Maja in Metka Stare. 2004. Inovacijska politika v Sloveniji v luči lizbonskih in barcelonskih ciljev. *Teorija in praksa* 41(5–6), 789–805.
13. Bund-Länder Commission for Educational Planning and Research Promotion. 2004. Strategy for Lifelong Learning in the Federal Republic of Germany. Dostopno prek: <http://www.blk-bonn.de/papers/volume115-english.pdf> (6. marec 2013).
14. Charan, Kali. 2010. *Organisational Culture – NTPC*. Dostopno prek: <http://nitieim19pomb071.blogspot.com/2012/08/organizational-culture-ntpc.html> (3. februar 2013).
15. Chateneir, du Elise, Jos A. A. M. Verstegen, Harm J.A. Biemans, Martina Mulder in Onno S. W. F. Omta. 2010. Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R&D Management* 40(3), 271–280.
16. Crescenzi, Riccardo in Andres Rodriguez-Pose. 2011. *Innovation and Regional Growth in the European Union*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
17. Csikszentmihalyi, Mihaly. 1996. *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins Publishers.
18. Cullen Coates & Associates. 2008. *Organizational Competencies*. Dostopno prek: http://www.cullencoates.com/images/Managing_Organizational_Competencies_.pdf (24. februar 2013).
19. Dovžan, Henrik. 1994. Marketinške ideje: inovativnost in konkurenčne strategije. *Svetovalec iz Gospodarskega vestnika* 13, 62. Dostopno prek: <http://www.inovativnost.net/clanki/2/1.htm> (1. marec 2010).

20. Ekvall, Göran. 2008. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(1), 105–123.
21. Epstein, S. 1994. Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709–724.
22. Eurydice. 2000. *Vseživljenjsko učenje: prispevek izobraževalnih sistemov v državah članicah Evropske unije: rezultati študije Eurydice*. Dostopno prek: http://www.eurydice.si/images/stories/publikacije/vsezivljenjsko_ucenje_.prispavek_izobrazevalnih_sistemov_v_drzavah_clanicah_EU.pdf (6. marec 2013).
23. Evropska komisija. 1995. *Green paper on innovation*. Dostopno prek: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (18. avgust 2011).
24. Evropska komisija. 2010. *Europe 2020 Strategy*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (27. februar 2013).
25. *Evropska komisija*. 2012a. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/research/era/understanding/what/what_is_era_en.htm (3. marec 2013).
26. Evropska Komisija. 2012b. *Innovation Union Scoreboard 2011*. Dostopno prek: ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/.../ius-2011_en.pdf (8. julij 2012).
27. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
28. Fichman, Robert G. 1999. *The Diffusion and Assimilation of Information Technology Innovations*. Dostopno prek: http://scholar.google.si/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=cs9wAF0AAAJ&citation_for_view=cs9wAF0AAAAAJ:9yKSN-GCB0IC (19. september 2012).
29. Garavan N., Thomas, Pat Costine in Noreen Heraty. 1995. The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training* 19(10), 4–10.
30. Garavan, Thomas N. in David McGuire. 2001. Competencies and workplace learning: some reflection on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning* 13(4), 144–163.

31. Glendon, A. Ian. in Neville A. Stanton. 2000. Perspectives on safety culture. *Safety Scienc*, 34(1–3) 193–214.
32. Goswami, Sanghamitra in Mary Mathew. 2011. Competencies for Organizational innovation potential: An Empirical Analysis on Indian Information Technology (IT) Organizations. *International Journal of Innovation Management* 15 (4), 667–685.
33. Groborz, Magdalena, Edward Necka. 2003. Creativity and Cognitive Control: Explorations of Generation and Evaluation Skills. *Creativity Research Journal* 15(2–3), 183–197.
34. Grozina, Martina. 2009. Uvajanje modela kompetenc v organizacijo – primer oblikovanja modela kompetenc za delovno mesto evidentičar. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Gruban, Brane. 2003. *Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/index.print.html> (11. februar 2009)
36. Gurteen, David. 1998. Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management* 2(1), 5–13.
37. Hameed, Abdul, Aamer Waheed. 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science* 2 (13), 224–229.
38. *Higher Education as a Generator of Strategic Competences'* (HEGESCO). Dostopno prek: <http://www.hegesco.org/content/view/8/10/> (25. marec 2011).
39. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
40. Janssen, Onne. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
41. Jereb, Janez .1998. *Izobraževanje in usposabljanje kadrov v Managment Kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Klemm, William R. 2001. Leadership: Creativity And Innovation. *V Concepts for Air Force Leadership*, ur. Richard I. Lester, 449–461. Alabama: Maxwell Air Force Base.

43. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. *V Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 30–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
44. Kopelman. R.E., Brief, A.P. in Guzzo. R.A. 1990. The Role Of Climate And Culture In Productivity. In B. Schneider (ur.). *Organizational Climate And Culture* 282–318. San Francisco: Jossey-Bass.
45. Korres, George M., George O. Tsobanoglou in Aikaterini Kokkinou. 2011. *Innovation Geography and Regional Growth in European Union*. Dostopno prek: <http://sgo.sagepub.com/content/early/2011/06/15/2158244011413142.full.pdf+html> (17. november 2011).
46. Lam, Alice. 2004. *Organizational Innovation*. Dostopno prek: <http://www.google.si/search?hl=sl&q=innovation+in+the+organization&start=10&sa=N> (24. februar 2010).
47. Lešnik Musek, Kristijan. 2006. *Organizacijska klima in ustvarjalnost ter inovativnost v podjetju*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainustvarjalnost.html> (20. januar 2010).
48. Likar, Borut. 2006. Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva: Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist. *IRT 3000 2(1)*. Dostopno prek: [http://leonardopublic.innovation.si/2.Building%20the%20fundamentals%20of%20a%20successful%20innovation%20management/IRT3000%20st2%20-%202006-Likar%20\(Slovenian\).pdf](http://leonardopublic.innovation.si/2.Building%20the%20fundamentals%20of%20a%20successful%20innovation%20management/IRT3000%20st2%20-%202006-Likar%20(Slovenian).pdf) (16. januar 2010).
49. Lin, Chieh-Yu. 2006. *Influences of individual, Organizational and Environmental Factors on Technological Innovation in Taiwan's Logistics Industry*. Dostopno prek: <http://www.jgbm.org/page/8%20Dr.%20Chieh-Yu%20Lin.pdf> (15. avgust 2011).
50. Lin, Hsing-Er in Edward F. McDonough III. 2009. *Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity*. Dostopno prek: <http://ir.lib.ntust.edu.tw/bitstream/987654321/13733/2/Leadership%20and%20Organizational%20Culture%20in%20Fostering%20Innovation%20Ambidexterity2.pdf> (22. januar 2013).
51. Lynch, Patrick, Margaret M. Walsh in Denis Harrington. 2010. *Defining and Dimensionalizing Organizational Inovativness*. Dostopno prek:

- <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1468&context=refereed>
(22. januar 2013).
52. Martins, Ellen in Nico Martins. 2002. An organizational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 58–65.
53. McLean Laird D. 2005. *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development*. Dostopno prek: <http://mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Org%20Culture%20and%20Innovation.pdf> (2. avgust 2011).
54. Možina, Stane. 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Naqshbandi, M. Muzamil in Sharan Kaur. 2011. A Study of Organizational Citizenship Behaviours, Organizational Structures and Open Innovation. *International Journal of Business and Social Science* 2(6), 182–193.
56. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. 1997. *National Innovation Systems*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf> (15. september 2012).
57. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. 2010a. *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy: Innovation to strenghten growth and address global and social challenges*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf> (5. marec 2013).
58. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. 2010b. *Regional innovation strategies*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48137737.pdf> (3. marec 2013).
59. Oxford Dictionaries. Dostopno prek: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/invention> (17. september 2012).
60. Peeters, Carine in Bruno van Pottelsberghe de la Potteru. 2003. *Organizational Competencies and Innovation Performances: The Case of Large Firms in Belgium*. Dostopno prek: <https://dipot.ulb.ac.be/dspace/bitstream/2013/9143/1/cp-0053.pdf> (3. februar 2013).

61. Pratoom, Karun in Gomon Savatsomboon. 2010. *Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand*. Dostopno prek: <http://www.springerlink.com/content/w07038p25747p217/fulltext.pdf> (15. avgust 2011).
62. Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Reitzig, Markus. 2011. *Is Your Company Choosing the Best Innovation Ideas?* Dostopno prek: <http://sloanreview.mit.edu/article/is-your-company-choosing-the-best-innovation-ideas/> (23. maj 2013).
64. Rogers, E.M. 1995. *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
65. Rui, Sun. 2006. *Analysis About Determinants Of Organizational Innovation*. Dostopno prek: <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201001/1264142883upyoyxag.pdf> (15. avgust 2011).
66. Saulais, Pierre in Jean-Louise Ermine. 2012. Creativity and knowledge management. *VINE* 42(3), 416–438.
67. Schuler, A.J. 2002. *Business Creativity and Innovation: How to Build an Innovative Culture*. Dostopno prek: http://www.schulersolutions.com/business_creativity___innovati.html (15. avgust 2011).
68. Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith in C. Whan Park. 2001. Cross-functional Product Development Teams, Creativity and the Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research* 38, 73–85.
69. Soosay, A. Claudine. 2005. An Empirical Study of Individual Competencies in Distribution Centres to Enable Continuous Innovation. *Creativity and Innovation Management* 14(3), 299–310.
70. Straker, David. 2002. Quo Vadis Nunc: *Where Does an Innovative Company Go Next?* V *Managing Knowledge, An Essential Reader*, Open University, Sage.
71. Stres, Špela, Marjeta Trobec in France Podobnik. 2009. *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje*

- konkurenčnosti in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
72. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. *V Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 51–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
73. Valenčič, Jože. 1983. *Sodobno izobraževanje odraslih – Temelji, organizacija, metode*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
74. Van den Brink, Pieter. 2005. *Organizational Competencies for Radical Innovation*. Dostopno prek: <http://referaat.cs.utwente.nl/conference/2/paper/7070/organizational-competencies-for-radical-innovation.bib> (3. februar 2013).
75. Vila, E. Luis, Pedro J. Perez in Francisco G. Morillas. 2012. Higher education and the development of competencies for in the workplace. *Management Decision* 50(9), 1634–1648.
76. Von Stamm, Bettina. 2009. Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation. *Strategic Direction* 25(6), 13–15.
77. Walton E., Richard. 1987. *Innovating to compete: Lesson for diffusing and managing change in the workplace*. San Francisco. Jossey-Bass Inc.
78. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. i. RS 42/2002 (15. maj 2002).
79. Žezlina, Janez. 2006. *Kompetentni zaposleni za učinkovito organizacijo*. Dostopno prek: www.socius.si/media/uploads/file/article_4471.pdf (23. februar 2009).

PRILOGE:

Priloga: Skupne značilnosti – raven posamezne kompetence pri posamezniku (Slovenija)

Kompetence	Povprečna vrednost vključenih v inovacije	Povprečna vrednost nevklučenih v inovacije	Skupaj	Razlika
Sposobnost učinkovite uporabe časa	5,63	5,59	5,62	0,04 ^a
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,86	5,68	5,81	0,18
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,37	5,14	5,31	0,23
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,11	5,96	6,07	0,15
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	5,84	5,72	5,81	0,12 ^a
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	5,08	4,81	5,00	0,27
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,66	5,41	5,59	0,25
Sposobnost jasnega izražanja	5,68	5,54	5,64	0,14
Znanje na drugih področjih	4,90	4,70	4,84	0,20
Sposobnost koordinacije aktivnosti	5,78	5,48	5,70	0,30
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,62	5,54	5,60	0,08 ^a
Sposobnost motiviranja drugih	5,42	5,08	5,33	0,34
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	5,19	4,97	5,13	0,22

Pripravljenost zgrabiti priložnost	5,25	4,92	5,16	0,33
Analično mišljenje	5,40	5,00	5,29	0,40 ^b
Sposobnost učinkovitega pogajanja	4,76	4,39	4,66	0,37
Pripravljenost »premljanja« lastnih idej in idej drugih	5,74	5,39	5,64	0,35
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,71	5,27	5,59	0,44 ^b
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim	5,34	4,85	5,20	0,49 ^b

a modra barva – najmanjša razlika med skupinama
b rdeča barva – največja razlika med skupinama