

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Staša Jager

Vpliv organizacijske kulture, vodenja, motivacije in odprte komunikacije na
inovativno vedenje in inovativnost – študija primera podjetja X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Staša Jager

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

Somentor: doc. dr. Janez Štebe

Vpliv organizacijske kulture, vodenja, motivacije in odprte komunikacije na
inovativno vedenje in inovativnost – študija primera podjetja X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorjema za podporo in intelektualno stimuliranje. Predvsem pa prijateljem in fantu za čustveno podporo in potrpljenje pri pomanjkanju časa.

Vpliv organizacijske kulture, vodenja, motivacije in odprte komunikacije na inovativno vedenje in inovativnost organizacije – študija primera podjetja X

Organizacijska kultura organizacije je globoko zakoreninjen sistem temeljnih prepričanj in vrednot, ki v podjetju aktivno delujejo in vsakodnevno vplivajo na to, kako se bodo posamezniki v podjetju vedli, kaj jim bo pomembno in navsezadnje tudi, kakšne rezultate bodo dosegali. Organizacijska kultura prav tako vpliva na to, kakšen način vodenja in motiviranja bo v organizaciji zaželen in podprt, zato je omenjene konstrukte zelo težko obravnavati povsem ločeno. V magistrski nalogi sem na primeru delniške družbe X, oblikovane kot skupina, preučila, kakšno prevladujočo organizacijsko kulturo ima organizacija X in kakšno organizacijsko kulturo imajo njene notranje enote. Ugotavljala sem, če prihaja med enotami do kakšnih razlik in kakšna je statistična povezanost med posameznim tipom organizacijske kulture in inovativnim vedenjem v organizaciji X. Prav tako sem preverjala, kakšen vpliv ima tip motivacije na inovativno vedenje posameznikov in kakšen vpliv ima odprta komunikacija na stopnjo inovativnosti organizacije X. S tem sem široko raziskala organizacijsko okolje v organizaciji X, njene trenutne omejitve in stanje ter predstavila morebitne izzive za spremembo.

Ključne besede: organizacijska kultura, vodenje, motivacija, inovativnost, inovativno vedenje.

The impact of organizational culture, leadership, motivation and open communication on innovative behavior and innovativeness: the case study of company X

Organizational culture is a deeply rooted system of core beliefs and values that actively affect the company on a daily basis and determine how individuals will behave in the company, what will be important to them and ultimately what results will be achieved. Organizational culture also affects which type of leadership and motivation will be preferred and supported, so it is very difficult to deal with these constructs separately. In this master thesis, I examined what is the dominant organization culture type of the company X and which types of organizational culture developed in different internal units of the company X. I was exploring, if there is any difference in organizational culture between internal units and what is the correlation between individual type of organizational culture and innovative behavior. Furthermore, I was testing how can a motivation type impact on individual innovative behavior and what impact does an open communication have on innovativeness. With this, I broadly researched organizational environment in organization X, its state, current limitations, and presented a potential challenges to achieve change in the future.

Key words: organizational culture, leadership, motivation, innovativeness, innovative behavior.

KAZALO

1	UVOD	13
2	ORGANIZACIJSKA KULTURA	15
2.1	Definicija organizacijske kulture	15
2.2	Organizacijska kultura iz komunikološke perspektive.....	18
2.3	Štirje tipi organizacijske kulture	20
2.3.1	Hierarhična organizacijska kultura.....	22
2.3.2	Tržna organizacijska kultura	23
2.3.3	Klanska organizacijska kultura	23
2.3.4	Fleksibilna organizacijska kultura.....	24
2.4	Sistemizacija organizacijske strukture in inovativnost	25
2.5	Vpliv organizacijske kulture na inovativnost.....	27
2.5.1	Povezanost odprte interne komunikacije in inovativnosti.....	29
2.6	Spreminjanje organizacijske kulture	30
3	DEFINICIJA KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI	32
3.1	Organizacijska inovativnost	33
3.2	Definicija inovacije	34
3.3	Vrste inovacij in inovacijski proces	36
3.3.1	Definicija inovacijskega procesa.....	37
3.4	Povezava med spiralo ustvarjanja znanja in inovativnostjo.....	41
4	INDIVIDUALNO KREATIVNO IN INOVATIVNO VEDENJE	45
4.1	Organizacijsko vedenje	45
4.2	Individualno kreativno in inovativno vedenje.....	45
5	VPLIV MOTIVACIJE NA INOVATIVNO VEDENJE POSAMEZNIKOV IN INOVATIVNOST ORGANIZACIJE	51
5.1	Teorija motivacije po Maslowu.....	51

5.2	Teorija pričakovanj dela in motivacije (Expectancy theory)	52
5.3	Teorija o samodeterminaciji	54
5.4	Vpliv tipa motivacije na inovativno vedenje posameznika	55
6	VPLIV NAČINA VODENJA NA INOVATIVNO VEDENJE IN INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI	56
6.1	Teorija vodenja pot-cilj	58
6.2	Transformacijsko vodenje	59
6.2.1	Povezava transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja	60
6.3	Integrativni pristop vodenja in vpliv na inovativno vedenje	61
7	PREDSTAVITEV PODJETJA X	64
7.1	Poslanstvo, vizija in vrednote skupine X	64
7.2	Organiziranost organizacije X	66
8	UPORABLJENE METODE	67
8.1	Metode raziskovanja	67
8.2	Hipoteze	68
8.3	Zanesljivost merskega instrumenta (anketnega vprašalnika)	71
8.4	Opis vzorca raziskave	72
9	PREDSTAVITEV REZULTATOV	77
9.1	Opisne statistike merjenih spremenljivk in factorska analiza	77
9.2	Preverjanje hipotez	79
9.2.1	Analiza povezanosti	80
9.2.2	Določanje prevladujočega tipa organizacijske kulture	80
9.2.3	Povezanost organizacijske kulture in inovativnega vedenja zaposlenih	86
9.2.4	Vpliv motivacije na inovativno vedenje posameznika	88
9.2.5	Vpliv načina vodenja na inovativno vedenje	90
9.2.6	Vpliv odprte komunikacije na inovativnost organizacije	91

9.3 Raziskovalni praktični model inovativnega vedenja in inovativnosti.....	92
9.3.1 Vpliv raziskovalnega modela na inovativno vedenje obeh dimenzij z vpeljavo kontrolne spremenljivke	94
9.3.2 Vpliv na percepcijo inovativnosti v organizaciji z vpeljavo kontrolne spremenljivke	97
10 KVALITATIVNA ANALIZA INTERVJUJEV	98
11 UGOTOVITVE	105
12 SKLEP.....	112
13 LITERATURA.....	113
Priloga A: Konsistentnost konstruktov	124
Priloga B: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Splošne lastnosti organizacijske kulture«	124
Priloga B.1: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Splošne lastnosti organizacijske kulture«	125
Priloga B.2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Način vodenja v organizacijski kulturi«	125
Priloga B.3: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Način vodenja v organizacijski kulturi«	127
Priloga B.4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Strategija organizacijske kulture«	128
Priloga B.5: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Strategija organizacijske kulture«	128
Priloga B.6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Inovativno vedenje posameznika«.....	129
Priloga B.7: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Inovativno vedenje posameznika«	130
Priloga B.8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Način vodenja v organizaciji«	130
Priloga B.9: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Način vodenja v organizaciji«....	131

Priloga B.10:	Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Odprta komunikacija v organizaciji«	132
Priloga B.11:	Opisne statistike sklopa spremenljivk »Odprta komunikacija v organizaciji«	132
Priloga B.12:	Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Motivacija v organizaciji«	133
Priloga B.13:	Opisne statistike sklopa spremenljivk »Motivacija v organizaciji«.....	134
Priloga B.14:	Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Inovativnost organizacije«	134
Priloga B.15:	Opisne statistike sklopa spremenljivk »Inovativnost organizacije«	135
Priloga C:	Rezultati factorske analize za spremenljivke »Klanska organizacijska kultura«	136
Priloga C.1:	Rezultati factorske analize za spremenljivke »Fleksibilna organizacijska kultura«	137
Priloga C.2:	Rezultati factorske analize za spremenljivke »Tržna organizacijska kultura«	137
Priloga C.3:	Rezultati factorske analize za spremenljivke »Hierarhična organizacijska kultura«	138
Priloga C.4:	Rezultati factorske analize za sklop spremenljivk »Inovativno vedenje posameznika«	139
Priloga C.5:	Rezultati factorske analize za sklop spremenljivk »Način vodenja v organizaciji«	139
Priloga C.6:	Rezultati factorske analize za sklop spremenljivk »Odprta komunikaciji v organizaciji«	140
Priloga C.7:	Rezultati factorske analize za sklop spremenljivk »Motivacija v organizaciji«	140
Priloga C.8:	Rezultati factorske analize za sklop spremenljivk »Inovativnost organizacije«	141
Priloga Č:	Stopnja prisotnosti posameznih tipov kultur v podjetju in v posamezni enoti	141

Priloga D:	Pearsonov test korelacije -povezanost vseh konstruktov	142
Priloga E:	Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije.....	144
Priloga E.1:	Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	145
Priloga E.2:	Inovativnost organizacije	146
Priloga F:	Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika implementacije) manj izobraženih	146
Priloga F.1:	Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika implementacije) bolj izobraženih	147
Priloga F.2:	Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja) manj izobraženih.....	147
Priloga F.3:	Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja) bolj izobraženih.....	148
Priloga G:	Multipla linearna regresijska analiza (Inovativnost organizacije manj izobraženih) 148	
Priloga G.1:	Multipla linearna regresijska analiza (Inovativnost organizacije bolj izobraženih) 149	
Priloga H:	Kodiranje intervjujev.....	149
Priloga I:	Transkript intervjuja (intervjuvanec 1)	159
Priloga J:	Transkript intervjuja (intervjuvanec 2)	163
Priloga K:	Anketni vprašalnik	166

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Okvir vrednot, ki med sabo tekmujejo (Competing Value Framework)	22
Slika 3.1: Schumpetrova trilogija.....	33
Slika 3.2: Stopenjski model inovacijskega procesa.....	38
Slika 3.3: Ciklični model inovacijskega procesa (CIM)	39
Slika 3.4: SECI model ustvarjanja znanja	43
Slika 4.1: Faze inovativnega vedenja	46
Slika 4.2: Model kreativnosti treh komponent	50
Slika 9.1: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi celotnega podjetja	81
Slika 9.2: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v procesni proizvodnji ...	81
Slika 9.3: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v kosovni proizvodnji	82
Slika 9.4: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v mlajših storitvenih družbah	83
Slika 9.5: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v starejših storitvenih družbah	84
Slika 9.6: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v strokovnih službah (Upravi)	85
Slika 9.7: Najvišje povezanosti z inovativnim vedenjem.....	88
Slika 9.8: Praktični model inovativnega vedenja in inovativnosti organizacije.....	93
Slika 10.1: Vrednotna usmeritev v inovativnost	98
Slika 10.2: Spodbujanje notranje motivacije zaposlenih	99
Slika 10.3: Koncept odprtosti pri merjenju strategije organizacijske kulture	100
Slika 10.4: Način vodenja v organizaciji X.....	101
Slika 10.5: Rezultat organizacijske kulture organizacije X	103
Slika 10.6: Razlike v organizacijski kulturi	103

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Trendi v teoriji in raziskavah o vodenju:	57
Tabela 8.1: Zanesljivost konstruktov	72
Tabela 8.2: Anketiranci po spolu (n = 104, N = 1262)	73
Tabela 8.3: Anketiranci po starosti (n = 104, N = 1262)	73
Tabela 8.4: Anketiranci po izobrazbi (n = 104, N = 1262)	74
Tabela 8.5: Anketiranci po enoti podjetja (n = 104, N = 1262)	74
Tabela 8.6: Anketiranci po službi (n = 73, N = 156)	75
Tabela 8.7: Anketiranci po nivoju zaposlitve (n = 104, N = 1262).....	75
Tabela 8.8: Anketiranci po času zaposlitve v podjetju (n = 104, N = 1262).....	76
Tabela 8.9: Anketiranci po vodenju sodelavcev (n = 104, N = 1262)	76
Tabela 8.10: Anketiranci po številu vodenih sodelavcev (n = 49).....	76
Tabela 9.2: Korelacijska matrika povezanosti organizacijske kulture in inovativnega vedenja posameznika	87
Tabela 9.3: Povzetek linearnega regresijskega modela: Motivacija → Inovativno vedenje posameznika	89
Tabela 9.4: Linearni regresijski model: Motivacija → Inovativno vedenje.....	89
Tabela 9.5: Povzetek linearnega regresijskega modela: Način vodenja v organizaciji → Inovativno vedenje posameznika	90
Tabela 9.6: Linearni regresijski model: Način vodenja v organizaciji → Inovativno vedenje posameznika	91
Tabela 9.7: Povzetek linearnega regresijskega modela: Komunikacija v organizaciji → Inovativnost organizacije	92
Tabela 9.8: Linearni regresijski model: Komunikacija v organizaciji → Inovativnost organizacije	92
Tabela 9.9: Model vpliva spremenljivk na inovativno vedenje z vidika implementacije (manj izobraženi).....	94

Tabela 9.10: Praktični model vpliva spremenljivk na inovativno vedenje z vidika implementacije (bolj izobraženi).....	95
Tabela 9.11: Praktični model vpliva spremenljivk na inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja (manj izobraženi)	96

1 UVOD

V zadnjem desetletju je podjetniško okolje postalo še bolj turbulentno, tekmovalno in nagnjeno k hitri rasti kot kadar koli prej. Trend, h kateremu se podjetja nagibajo, ni več usmerjen v stabilnost in predvidljivost, temveč zaradi same narave super-turbulentnega trga v inovacije in v pripravljenost na konstantne spremembe. Organizacijam, ki so prej z doseganjem stabilnosti in učinkovitosti dosegale visoko uspešnost, so spremembe na trgu razburkale delovanje in jih izzvale k spremembam.

V tej magistrski nalogi bom preverjala, na kakšen način so med sabo povezani organizacijska kultura, način motivacije in vodenja ter odprta komunikacija z inovativnim vedenjem in inovativnostjo v organizaciji X. Pri tem me zanima, na kakšen način lahko organizacijska kultura, vodenje, motivacija in odprta komunikacija spodbujajo ali zavirajo inovativno vedenje posameznikov v organizaciji X?

Čeprav obravnavam več kompleksnih organizacijskih fenomenov, se zdi, da v praksi omenjeni fenomeni niso ločeni med sabo in v več točkah sovpadajo ter sodelujejo v organizacijskih procesih. Zanimalo me bo, če v organizaciji X obstaja več različnih organizacijskih kultur in ali ima organizacija X povsem homogeno organizacijsko kulturo. Pri tem se sprašujem tudi, ali bodo organizacijske kulture notranjih enot organizacije X usklajene s poslovno strategijo enot in kakšne spremembe v organizacijski kulturi bi bile potrebne. Obenem bom preverjala, kateri organizacijski tipi kultur se statistično pozitivno povezujejo z inovativnim vedenjem zaposlenih z namenom lažje usmeritve pri izbiri primernega tipa organizacijske kulture v organizaciji x.

Postavila sem si naslednje hipoteze:

H1: Znotraj organizacije X imajo posamezne notranje enote organizacije X različen tip organizacijske kulture.

H2: Z inovativnim vedenjem so pozitivno povezane enote, ki imajo fleksibilno organizacijsko kulturo.

Pri tem bo treba najprej diagnosticirati organizacijsko kulturo poslovnih enot v organizaciji X. Diagnoza je proces razumevanja o tem, kako organizacija trenutno funkcionira in priskrbi pomembne informacije, ki so potrebne pri procesu interveniranja in spreminjanja (Cummings in Worley 2009).

Nič nenavadnega niti škodljivega ni, če se v podjetju oblikujejo subkulture, ki so različne od dominantnega tipa organizacijske kulture. Toda ob tem sta pomembni zavedanje in

razumevanje, kakšen tip organizacijske kulture prevladuje v posamezni enoti, saj je za uspešno doseganje strategije in organizacijskih ciljev pomembna usklajenost s primernim tipom organizacijske kulture.

H3: Z individualnim inovativnim vedenjem je pozitivno povezana tudi klanska organizacijska kultura.

Za organizacijo X, v kateri raziskujem zgoraj omenjene fenomene, je pomembna usmerjenost v inovativnost, zato se sprašujem, kateri tip organizacijske kulture se najbolj pozitivno statistično povezuje z inovativnim vedenjem zaposlenih. Predvidevam, da se oba tipa organizacijske kulture nad osjo x, fleksibilna in klanska organizacijska kultura, iz okvira Competitive Framework statistično pozitivno povezujeta z inovativnim vedenjem zaposlenih, saj predstavljata polje fleksibilnosti in svobode, ne glede na interno ali eksterno usmerjenost. Več o tem bom predstavila v poglavju Štirje tipi organizacijske kulture (Cameron in Quinn 2006).

Ker je inovacijski proces v svoji naravi zelo nepredvidljiv, dvoumen in težaven, zahteva s strani človeških virov veliko mero vpletenosti, sodelovanja in motivacije. Prav s tem namenom sem v raziskavo vključila tudi koncept motivacije in vodenja ter njuno povezanost z inovativnim vedenjem zaposlenih.

H4: Za uspešno spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih je pomembna tako zunanja kot notranja motivacija.

H5: Vpliv na zaviranje oz. spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih imajo vodje in njihov način vodenja.

Kot bom v svojem teoretičnem delu poudarila na več točkah, je za uspešen razvoj inovacije več kot pomemben človeški faktor. Pri tem se sprašujem, kaj vodi in poganja tiste posameznike, ki se v inovacijskem procesu za razvoj inovacije borijo od začetka do konca. Predvidevam, da je za uspeh pri inoviranju pomembna kombinacija tako zunanje kot notranje motivacije in ne izključno samo enega tipa motiviranja.

H6: Na stopnjo inovativnosti pozitivno vpliva organizacijska kultura, ki podpira odprto komuniciranje.

Nobelov nagrajenec Robert Lucas (1988) izpostavi, da je izmenjava idej najpomembnejše gonilo za razvoj inovacij. V raziskavi bom izhajala iz njegove misli in preverjala tudi povezanost odprte interne komunikacije in stopnje inovativnosti v organizaciji x.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Zakaj je razumevanje organizacijske kulture pomembno? Preden predstavim definicijo organizacijske kulture, bi rada izpostavila, zakaj je pomembno razumevanje koncepta organizacijske kulture in pri čem nam lahko pomaga.

Organizacijska kultura je izrazito vidna in občutna. Če pogosto potujemo, si lahko priključimo v spomin, kakšen vpliv ima lahko novo kulturno ozračje na nas. Srečamo se z novim jezikom, z za nas čudnimi običaji, nenavadnimi pogledi, zvoki, vonjavami in z nepredvidljivimi vedenji »domačinov«. Sprva se je zelo težko sprostiti. Podobno se lahko počutimo, če zamenjamo podjetje oz. delovno okolje in vstopimo v novo organizacijsko kulturo. Kar smo nekoliko prej opisali, so kulturni artefakti, vidne in občutne manifestacije kulture. Fenomen organizacijske kulture je oprijemljiv in ima velik vpliv na delovanje organizacije in vsak fenomen, ki ima tako velik vpliv, je vredno bolje spoznati in razumeti. Individualnega in organizacijskega izvrševanja ter čustev, ki jih zaposleni občutijo v organizaciji ali jih čutijo glede organizacije, ne moremo razumeti brez poznavanja in upoštevanja koncepta organizacijske kulture.

Organizacijska kultura kot koncept je bil velikokrat napačno razumljen ali zamenjan z drugimi koncepti, kot so klima, filozofija, ideologija, stil, upravljanje itd. Če želimo z razumevanjem spoznati nekaj vrednega ali novega, je najprej treba zgraditi skupen okvir pomena organizacijske kulture (Schein 1987, 24–27).

2.1 Definicija organizacijske kulture

Pojem organizacijske kulture se je v strokovni literaturi začel bolj intenzivno uporabljati v osemdesetih letih dvajsetega stoletja. V slovenskem prostoru pa je v sociološkem diskurzu prišel v uporabo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se z njim začeli ukvarjati različni avtorji (Mesner-Andolšek 1995).

Večji del teoretikov je organizacijsko kulturo na začetku opredeljeval kot sociokulturni sistem. Takšen pristop predpostavlja, da so socialne in strukturne komponente usklajene z ideali in simbolnimi dimenzijami v organizaciji. Kasneje pa se je pozornost iz strukturnih dejavnikov preusmerila k posamezniku v organizaciji (Mesner-Andolšek 1995; Ivanko in Stare 2007).

Pomembno je poudariti, da organizacijska kultura ni homogen pojem in se ga uporablja na različnih področjih ter v različnih kontekstih. Zanj lahko najdemo več definicij, ki so precej neenotne in različno razumljene. Problem pri opredeljevanju se pojavi že v samem pojmovanju kulture, ki še vedno ni enoznačno razumljena. Kultura je namreč razumljena kot nekaj razmeroma neoprijemljivega in ne natančno opredeljivega. Prvotno je bil omenjeni pojem organizacijske kulture »izposojen« iz antropologije in sociologije ter je v tem okviru predstavljal nekakšno celoto spoznanj, ki so posamezniku v pomoč pri smiselni interpretaciji izkušenj in pri oblikovanju svojega delovanja. V tem kontekstu bi bila lahko kultura torej razumljena kot prenašanje kvalitet določenih družbenih skupin iz ene generacije v drugo (Maull in drugi 2001).

Hofstede (2005) organizacijsko kulturo opredeli kot kolektiven program mišljenja, ki zaposlene znotraj organizacije loči od zaposlenih v drugih organizacijah. Gre za skupen način mišljenja, obnašanja, čutenja in delovanja zaposlenih v neki organizaciji. Izhaja iz predpostavke, da je organizacijska kultura sestavljena iz mentalnih »programov«, ki jih vsak posameznik vedno nosi s seboj. Te »programe« pa lahko razvrstimo na tri ravni. Prva je univerzalna raven, kjer gre za vzorce vedenja, ki so skupni celotnemu človeštvu, druga je kolektivna raven, ki je skupna samo neki določeni skupini ali organizaciji, in tretja je individualna raven, pri kateri gre za vzorce mišljenja, ki so specifični za posameznike.

Ivanko in Stare (2007) organizacijsko kulturo opredelita kot združevalno silo v organizaciji, ki se nanaša na kolektivno voljo članov organizacije in na to, kaj organizacija resnično hoče in kaj naredi za svoj razvoj. Organizacijska kultura je tako vzorec prepričanj in pričakovanj vseh članov organizacije, ki jih le-ti sprejmejo za svoje in jih zato lahko razumemo kot njihovo skupno filozofijo. Je osebnost organizacije, kar pomeni, da je organizacijska kultura tisto, kar oblikuje pomen organizacije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja/obnašanja. Gre

za nekaj, kar resnično omogoča razumeti bistvo in poslanstvo organizacije ter je globlje od napisanih pravil, tehnoloških obratov, zgradb itd. Največkrat uporabljena in zelo vplivna definicija organizacijske kulture je tista, ki jo je oblikoval Schein. Po njegovih besedah organizacijska kultura predstavlja mešanico različnih vrednot, predpostavk, prepričanj, pomenov in pričakovanj, ki so skupna članom neke določene skupine ali organizacije. Gre za kompleksen del vsakega delovnega okolja. Vsaka organizacija ima namreč svojo kulturo, znotraj katere si zaposleni delijo skupne vrednote, norme in poglede. Organizacijska kultura tako na nek način predstavlja »ključ« za pričakovano in ustrezno obnašanje ter reševanje problemov v organizaciji. Gre za avtomatično vedenje posameznikov, ki so povezani v različne skupine ter spoznavne vzorce, ki članom organizacije dajejo pomen, stabilnost in občutek ugodja v dvoumnih situacijah. Organizacijska kultura lahko tako deluje kot mehanizem zmanjševanja zaskrbljenosti na nivoju posameznika in istočasno tudi na nivoju skupine (Schein 1997; Schein v Černigoj Sadar 2002). Lahko bi torej trdili, da ustrezna organizacijska kultura v organizaciji omogoča dobro prilagoditev na zunanje pogoje in notranjo integracijo med posamezniki znotraj organizacije. Učenje in sprejemanje novih osnovnih predpostavk organizacijske kulture predstavlja za posameznike, ki so novi v organizaciji, precej stresno preizkušnjo (Černigoj Sadar 2002). Organizacijska kultura deluje kot nevidni katalizator in s pomočjo motiviranja in spodbujanja vpliva na posameznike, da so med seboj podzavestno usmerjeni k doseganju skupnih organizacijskih ciljev. Organizacijska kultura pa poleg tega, da vpliva na delovanje in vedenje ljudi, oblikuje tudi videz organizacije v širšem družbenem okolju (Ivanko 2007).

Schein (1997) pravi, da je organizacijsko kulturo v organizacijah mogoče preučevati na treh različnih ravneh, ki se razlikujejo glede na stopnjo vidnosti zunanjemu opazovalcu in predstavljajo različne elemente kulture v organizaciji. Vse tri ravni so med seboj povezane in vplivajo ena na drugo:

- a) prva raven so *artefakti in obnašanje*, pri katerih gre za vidne strukture in procese, ki se odvijajo v organizaciji, kot so na primer navade, običaji, oblačila zaposlenih itd. To so značilnosti, ki so vidne podobe organizacije, kar pomeni, da jih ljudje vidijo, slišijo in čutijo, a so včasih vseeno težko razumljive za nekoga, ki ni član organizacije.
- b. druga raven so *vrednote*, ki predstavljajo usmeritve, nazore, poglede in se kažejo skozi strategije, cilje, filozofijo ter standarde organizacije. Le-te so manj vidne in niso vedno na ravni zavedanja posameznika.

c) tretja raven pa so *predpostavke in prepričanja*, kjer gre za stališča, zaznave, misli in čustva, ki se odvijajo na nezavedni ravni posameznika v organizaciji. Do njih pride, ko posameznik vrednote v organizaciji sprejme in ponotranji do določene meje, na kateri se jih tudi sam več ne zaveda in jih tako razume kot samoumevne.

Omenjena raven je najbolj problematična za raziskovanje, saj gre za neviden del organizacijske kulture. Problem se pojavi tudi v primeru, ko posamezniki ne delujejo v skladu z vrednotami, ki predstavljajo normativen in moralen okvir obnašanja v organizaciji.

Organizacijska kultura je skupek neodvisnih in stabilnih socialnih skupin s skupno zgodovino. Določena skupina ljudi deli precejšnje število pomembnih izkušenj v organizaciji med procesom internih in eksternih težav, kar jih sčasoma pripelje do skupnega pogleda na svet okoli njih. Če je omenjeni skupen pogled na svet, ki se razvije zaradi skupnih izkušenj skozi daljše obdobje, v organizaciji prisoten dlje časa, lahko postane samoumeven in lahko tudi zdrsne iz zavedanja (Schein 1987, 7).

2.2 Organizacijska kultura iz komunikološke perspektive

Če poenostavimo in povzamemo, je organizacijska kultura sistem prepričanj, ustvarjen in voden s strani zaposlenih v organizaciji. Trice in Byer iz komunikacijske perspektive (1993) zastavita pet jedrnih karakteristik organizacijske kulture:

– Organizacijska kultura je neločljivo povezana s člani organizacije.

Zgornja trditev pomeni, da organizacijska kultura ne more obstajati ločeno od njenih članov. Prav tako organizacijske kulture ne morejo sestavljati samo akcije, vrednote in prepričanja enega od zaposlenih. Vsak, ki je del organizacijske kulture, simbolično in socialno ustvarja organizacijsko kulturo. Morda se na prvi pogled zdi, da člani organizacije lahko le reagirajo na že obstoječo kulturo, vendar je prav vsakodnevna interakcija med člani tista, ki jo ustvarja in vzdržuje. Tako kot vse druge kulture, ki jih poznamo, ima tudi vsaka organizacijska kultura svoj lingvistični sistem, ki ustvarja svojevrstno realnost v organizaciji. Ta sistem sestavljajo sprejeti simboli, zgodbe in miti o tem, kako naj bi bilo delo narejeno. Ko se novi člani naučijo teh zgodb in mitov in se prilagodijo lingvističnemu sistemu organizacije, imajo priložnost vplivati nanj in ga lahko na takšen način tudi spremenijo.

– **Organizacijska kultura je izredno dinamična in prav nič statična.**

Organizacijska kultura ne more postati statična, saj obstaja nešteto različnih možnosti in kombinacij za ustvarjanje in prejemanje verbalnih in neverbalnih sporočil. Tudi kadar se vodilni kader v organizaciji odloči narekovati, kaj organizacijska kultura je ali ni, lahko zaposleni to sprejmejo, zavrnejo ali na kakšen drug način modificirajo njihova sporočila in direktive. V organizaciji se dnevno vzpostavljajo različne kombinacije interakcij, ki ustvarjajo sinergijo, ki jo je nemogoče predvideti povsem vnaprej. Organizacijska kultura se lahko spremeni z odhajanjem starih in prihajanjem novih ljudi. Lahko se spremeni, če zaposleni spremenijo svoj sistem prepričanj ali norm itd. Organizacijska kultura je zgrajena in sestavljena iz predpostavk in vrednot, ki med sabo tekmujejo. Z vidika opazovalca oziroma samo iz določene pozicije v organizaciji se lahko organizacijska kultura zdi celovita in povsem enotna. Vendar je v splošnem za organizacijsko kulturo bolj značilno strukturiranje v različna omrežja, ki imajo svojevrstne naloge, odnose, vrednote, funkcije in informacije, s katerimi se člani identificirajo. Člani organizacije lahko tako razvijejo različne sisteme prepričanj in oblikujejo omrežja v organizacijske subkulture. Če vzamemo v obzir prej zapisano, je torej povsem normalno, da v organizacijskih kulturah pride do konkurenčnih predpostavk in vrednot, ki med sabo tekmujejo.

– **Organizacijska kultura je emocionalno nabita.**

Vrednote, prepričanja, artefakti in predpostavke organizacije in njihovih zaposlenih, ki predstavljajo jedro organizacijske kulture, so vir za ustvarjanje kulturnega pomena v organizaciji. Ta jedrna sestava (vrednote, prepričanja, artefakti) pa ustvarja tudi čustva, ki jih zaposleni doživljajo v organizaciji. Čustva, tako negativna kot pozitivna, so prisotna in razširjena v vseh delovnih okoljih. Člani organizacije so lahko nagnjeni k izražanju ali zatiranju in nadzorovanju izražanja čustev, kar ima prav tako močan vpliv na kulturni pomen, ki se ustvarja v organizaciji.

– **Organizacijska kultura predstavlja ospredje in ozadje življenja organizacije.**

Člani organizacije razumejo oziroma osmišljajo svoje trenutne interakcije z drugimi člani (ospredje) glede na njihovo razumevanje že obstoječe kulture (ozadje). Obenem pa trenutna interakcija med člani ustvarja, izboljšuje, ohranja ali nasprotuje obstoječi kulturi. Ta dinamika

lahko ustvari novo ozadje, na podlagi katerega člani interpretirajo pomen obstoječih interakcij. Opisani cikel se ponavlja in nikoli ne zaključi. Ob tem lahko ponovno izpostavimo, zakaj organizacijska kultura ni statična, ampak se nenehno konstruira. Interakcija med člani nenehno ustvarja socialno in simbolno realnost organizacijskega življenja. Simboli, sporočila in pomen, ki se skozi simbole ustvarja, sestavljajo bistven del komunikacijskega procesa, ki ustvarja organizacijo takšno kot je.

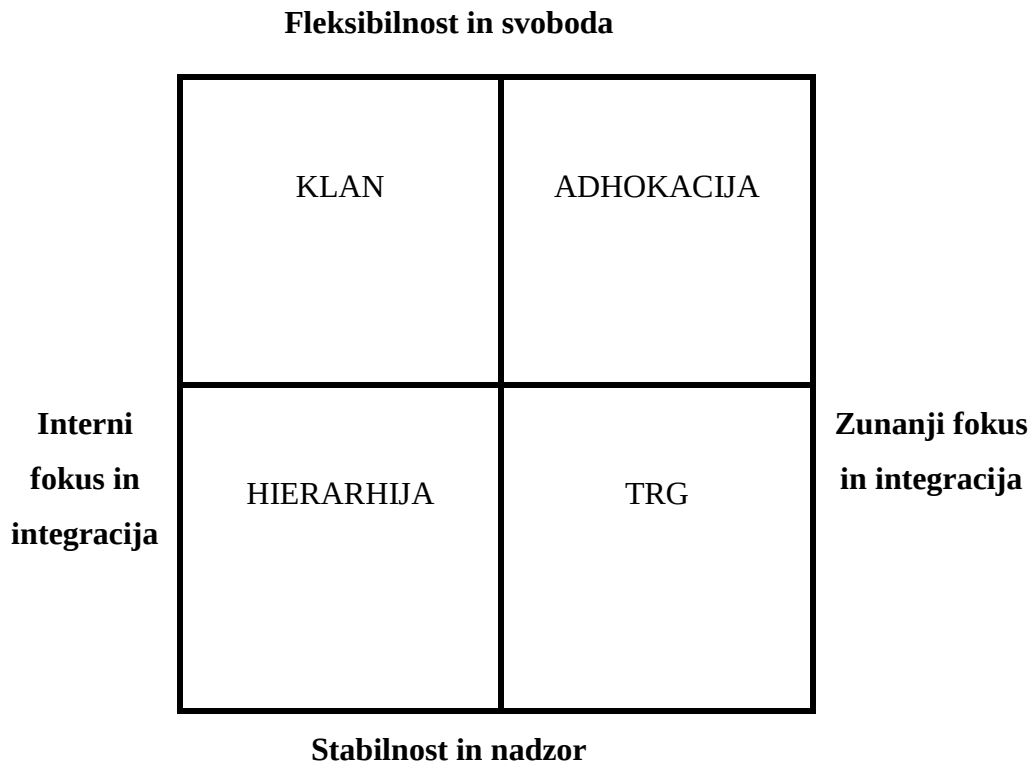
2.3 Štirje tipi organizacijske kulture

Organizacijska kultura je kompleksen sistem, ki ga gradijo močne in globoke silnice, kot so vrednote in zasidrana prepričanja, kar raziskovalcem predstavlja velik izziv pri odkrivanju zakonitosti tega fenomena. Zaseda izjemno široko polje, v katerem delujejo kompleksni, medsebojno povezani in dvoumni faktorji. Posledično je pri diagnosticiranju in raziskovanju organizacijske kulture skoraj nemogoče vključiti vse pomembne faktorje, saj v tej kompleksni naravi kulture zagotovo kakšnega izpustimo (Cameron in Quinn 2006). Različni raziskovalci in znanstveniki so k raziskovanju organizacijske kulture pristopali na različne načine, zato je razvitih tipov ali oblik organizacijskih kultur več. Za raziskovanje v tej magistrski nalogi sem izbrala Competitive Value Framework, okvir, ki organizacijsko kulturo razdeli na 4 dominantne tipe na podlagi različnih vrednot, ki v organizacijskem okolju tekmujejo med sabo.

Omenjeni okvir je preizkušen, saj so ga raziskovali in uporabili številni znanstveniki za namene raziskovanja različnih področij, kot so organizacijska kultura, vodenje, komunikacija, odločanje, motivacija, korporativna strategija ipd. (Cameron in Quinn 2006). Uporaba okvira je še posebej visoka v študijah, ki merijo vpliv organizacijske kulture na različne fenomene delovnega okolja (Marchand in drugi 2013). Okvir razkrije temeljne napetosti, ki med sabo tekmujejo, in posledično konflikte, ki nastajajo v vsakem človeškem sistemu (Paulin in drugi 2000). Okvir še posebej podrobno predstavi rivalstvo med stabilnostjo in spremembo ter med notranjim in zunanjim okoljem organizacije. Obenem pomaga razkriti tudi jedrne vrednote, ki obstajajo v določeni organizaciji (Cameron in Quinn 2006).

Organizacijska kultura je v tem modelu definirana med dvema bipolaranima dimenzijama oziroma kontinuumoma. Prvi pol opisuje kontrast med internim in zunanjim okoljem, zatoorej tudi nasprotje med integracijo, skupnostjo ter diferenciacijo, rivalstvom. Drugi pol opisuje kontrast med stabilnostjo, redom, nadzorom ter fleksibilnostjo in spremembo. Glede na lokacijo na tem bipolarnem kontinuumu razmejujemo med štirimi tipi organizacijske kulture (Marchand in drugi 2013).

Slika 2.1: Okvir vrednot, ki med sabo tekmujejo (Competing Value Framework)



Vir: Cameron in Quinn (2006).

2.3.1 Hierarhična organizacijska kultura

Hierarhična kultura ima klasične karakteristike birokratske organizacije, ki jih je definiral Weber (1947): jasna pravila, specializacijo, meritokracijo, hierarhijo, neoseben pristop in odgovornost. Te lastnosti so se izkazale za zelo učinkovite pri doseganju svojega namena. Organizacije so s poudarjanjem zgoraj definiranih karakteristik uspešno izboljševale učinkovitost in dosegale predvidljive ter zanesljive rezultate. Zelo dolgo je birokratska organizacija veljala za ideal, saj je vodila k stabilnim, učinkovitim in konsistentnim produktom (Quinn in Cameron 2006). Organizacijska kultura, ki je kompatibilna s to obliko organizacije, je označena kot formalizirano in strukturirano okolje. Natančno določeni procesi vodijo zaposlene pri tem, kako opravljati delo. Učinkoviti vodje imajo v takšnem tipu organizacije

dobro razvite sposobnosti koordiniranja, organiziranja in nadzorovanje procesov ter zaposlenih (Quinn in Cameron 2006).

2.3.2 Tržna organizacijska kultura

V poznih 60-ih letih prejšnjega stoletja se je oblikoval nov popularen pristop pri upravljanju organizacij, ki je najbolj poudarjal tekmovalnost (Tharp 2009). Ime tržna organizacijska kultura ne pomeni sinonima za marketinško funkcijo, ampak se nanaša na tip organizacije, ki se vede in funkcionira kot trg. Omenjeni tip kulture je osredotočen na transakcije z zunanjim okoljem, v katerem sodelujejo dobavitelji, partnerji, regulatorji, določene skupnosti ipd. Glavni poudarek je na vzpostavljanju transakcij (izmenjava, prodaja, pogodba) z zunanjimi deležniki, z namenom ustvariti konkurenčno prednost. Dobičkonosnost, doseganje rezultatov, moč v tržnih nišah in varna baza strank so primarni cilji tega tipa organizacijske kulture. Jedrni vrednoti, ki prevladujeta v tem tipu kulture, sta tekmovalnost in produktivnost. Vodje so visoko storilni tekmovalci, izredno zahtevni in neizprosni. Uspeh se meri po tržnem deležu in po prodiranju na nove trge (Quinn in Cameron 2006).

2.3.3 Klanska organizacijska kultura

Podobnost imena tega tipa organizacijske kulture s tipom družine (klanom) ni naključna, saj je med njima veliko podobnosti. Pomembnost skupnih vrednot in ciljev, skupnost, sodelovanje in poistovetenje z zaimkom »mi« prežema klanski tip organizacijske kulture. Organizacije s tem tipom so bolj podobne razširjenim družinam kot ekonomskim skupnostim. Tipične karakteristike so timsko delo, programi za vključenost zaposlenih in korporativna zavezanost zaposlenih. Upravljanje s takšnim okoljem je najbolj uspešno s timskim delom in razvojem zaposlenih. Glavna naloga menedžmenta je opolnomočenje zaposlenih, pospeševanje njihovega sodelovanja in pripadnosti. V času hitrih sprememb in turbulentnih okolij imajo menedžerji težko nalogo pri načrtovanju aktivnosti vnaprej. Kadar so pri odločanju zaradi turbulentnosti okolja negotovi, je učinkovit način za koordiniranje organizacijskih aktivnosti skozi deljenje skupnih vrednot, prepričanj in ciljev. Vodje so zaposlenim mentorji in jim predstavljajo vzor. Klanski tip organizacijske kulture poudarja dolgoročno korist od

individualnega razvoja zaposlenih in pomembnost morale ter povezanosti (Quinn in Cameron 2006).

2.3.4 Fleksibilna organizacijska kultura

Nastanek fleksibilne organizacijske kulture se povezuje z nastankom informacijske dobe in je posledično najbolj odzivna na hiperturbulentne pogoje, ki vse bolj prežemajo gospodarsko okolje 21. stoletja. V tem tipu organizacijske kulture prevladujejo predpostavke, da inovativne in pionirske iniciative vodijo k uspehu in da je glavna naloga menedžmenta spodbujanje kreativnosti, podjetništva in tveganih aktivnosti. Glavni cilji fleksibilne organizacijske kulture so pospeševanje prilagodljivosti, fleksibilnosti in kreativnosti, kjer so negotovost, dvoumnost in presežek informacij nekaj tipičnega. Moč se v organizaciji ne deli hierarhično, ampak teče od posameznika do posameznika, od naloge do naloge, odvisno od problema, ki je za organizacijo pereč v danem trenutku. Vodenje je vizionarsko, inovativno in usmerjeno k tveganju. Velik poudarek je na odkrivanju novega znanja, produktov in storitev. Pomembna je pripravljenost na spremembe in soočanje z novimi izzivi (Quinn in Cameron 2006).

Organizacijske subkulture

Raziskava avtoric Martin in Siehl (1983) je poudarila, da je organizacijska kultura podjetja redko povsem homogena. Oblikujejo se lahko subkulture, ki nasprotujejo dominantnemu tipu organizacijske kulture. Schein (1999) poudarja, da pojavitev subkultur ni nujno disfunkcionalna za podjetje, ampak dovoljuje podjetju, da posluje učinkovito v različnih organizacijskih okoljih, glede na funkcijo, produkt, trg, lokacijo in podobno. Diagnosticiranje organizacijske kulture in subkultur nam ponuja učinkovito orodje za kategoriziranje in razumevanje organizacije. Ključ do organizacijske uspešnosti je usklajenost med organizacijsko kulturo in organizacijskimi cilji in s poznavanjem tipa organizacijske kulture ju lažje uskladimo. V primeru, da se trenutna organizacijska kultura ne sklada z organizacijskimi cilji, lahko pričnemo načrtovati spremembo organizacijskega tipa v bolj primeren tip (Tharp 2009).

2.4 Sistemizacija organizacijske strukture in inovativnost

Vsaka organizirana človeška aktivnost – od ustvarjanja keramičnih skodelic do potovanja človeka na Luno – potrebuje 2 temeljna in nasprotujoča si pogoja: delitev dela v različne naloge in koordinacijo teh nalog za doseganje uspešnosti pri aktivnostih. Strukturo organizacije lahko definiramo kot celoto načinov, s katerimi razdelimo delo v posamezne naloge in dosežemo koordinacijo med njimi. (Mintzberg 1979, 2)

Mintzberg je v svoji knjigi Sistemizacija organizacijskih struktur definiral osnovnih pet značilnosti organizacijske strukture (Mintzberg 1979):

1. **Strateški vrh:** predstavlja glavnega menedžerja in druge, ki se ukvarjajo s splošnimi problemi podjetja – upravni odbor, pomočnike direktorja, kolegij direktorjev ipd.
Strateški vrh upravlja organizacijo, sprejema najvažnejše odločitve in daje organizaciji splošne usmeritve. Koordinacija se izvaja z medsebojnim prilagajanjem.
2. **Operativno jedro:** Cilj operativnega jedra je pretvoriti vložek v donos. Člani operativnega jedra izvajajo operativne naloge. Operativno jedro sestavljajo:
 - nabava in skladiščenje surovin,
 - proizvodnja,
 - prodaja in distribucija,
 - vse ostale službe, ki pomagajo pri izvrševanju zgoraj definiranih nalog.
3. **Srednja linija** sestavlja vodje obratov, vodje služb, tehnične direktorje in vso linijsko vodstvo. Naloga srednje linije je, da povezuje strateški vrh in operativno jedro. Način koordinacije je neposreden nadzor nad podrejenimi.
4. **Tehnostruktura** predpisuje metode in način dela v operativnem jedru. Ukvarja se s standardizacijo dela in zastavljanjem tehnoloških procesov.
5. **Podporne službe** podpirajo funkcionalnost celotne organizacije. Sem prištevamo pravno službo, računovodstvo, varnostno službo ipd. (Mintzberg 1979).

V knjigi Henryja Mintzberga Sistemizacija organizacijskih struktur (1979) najdemo definirano organizacijsko strukturo, ki jo lahko neposredno povežemo z inovativnostjo in ustvarjalnostjo. Inovirati pomeni oddaljiti se od uveljavljenih vzorcev. Prav zato se inovativna organizacija ne zanaša na določeno formo standardizacije za koordinacijo dela. Izogibati se mora kakršni koli pasti birokratične strukture. Omenjeno strukturo imenujemo organska

organizacijska struktura, pri kateri je glavni koordinacijski mehanizem organizacije neformalizirano medsebojno uravnavanje. Ključni deli organizacije so podporni mehanizmi (operativni, administrativni in operativno jedro).

Glavni parametri dizajna organizacije so organska struktura, z zelo malo formaliziranega vedenja, selektivna decentralizacija, horizontalna specializacija dela, ki temelji na formalnih treningih. V organskih organizacijskih strukturah se zaposluje in podeljuje moč znanjskim strokovnim delavcem – profesionalcem, ki so svoje znanje pridobivali v visoko razvitih programih formalnega treninga. Različni profesionalci znotraj organizacije združijo svoje moči v multidisciplinarnih timih za reševanje določenega problema ali razvoja inovacije. Moč odločanja je porazdeljena med managerje in znanjske delavce na vseh nivojih glede na vsebino odločitve.

Nepredvidljivi faktorji so kompleksno, dinamično okolje, kar v okolje prinaša veliko dvoumnosti in frustracije. Zaradi dvoumnosti in medsebojne odvisnosti ter vzajemnosti se v organski organizaciji lahko pojavi najbolj politizirano okolje. V tej strukturi ni prostora za šibke, saj je struktura izjemno tekmovalna in na trenutke celo kruta. Konflikti in agresivno vedenje sta spremljajoča elementa organske strukture in delo menedžmenta je, da te energije preusmeri v produktivne akcije. Za organsko strukturo je značilen mlad, sofisticiran in avtomatiziran tehnološki sistem. Omenjena struktura je odlična za reševanje kompleksnih, slabo definiranih problemov, vendar s stranskim učinkom nizke učinkovitosti. Organska struktura je odlična za »posebne« projekte, a ni kompetentna za izvajanje običajnih nalog. Oblikovana je za izredne in nenavadne razmere (Mintzberg 1979).

Rogers (2003) je v svoji študiji definiral šest neodvisnih spremenljivk internih karakteristik organizacijskih struktur in njihovo povezavo z organizacijsko inovativnostjo. Centralizacija je karakter strukture, v kateri sta moč in nadzor v sistemu skoncentrirana v rokah nekaj posameznikov. Raziskave kažejo, da je centralizirana struktura organizacije negativno asociirana z inovativnostjo. V centralizirani organizaciji so vodje slabo pozicionirani, da bi lahko identificirali probleme na operacionalni ravni ali da bi lahko predlagali inovacije, ki bi lahko rešili omenjene probleme (Rogers 2003). Kompleksnost je karakter strukture, v kateri člani organizacije posedujejo visoko raven strokovnega znanja (formalna izobrazna in trening).

Kompleksna struktura spodbuja člane organizacije k inoviranju in generaciji idej, ampak je obenem težko doseči konsenz pri implementaciji idej. Formalizacija je karakter strukture, kjer organizacije poudarjajo pravila in specifične postopke. Stopnja birokratičnosti organizacije se meri po stopnji formalizacije. Takšna struktura zavira prvo fazo inovativnosti, generiranje idej ter definiranje problemov. Vendar lahko spodbuja člane v fazi implementacije inovacij (Rogers 2003). Medsebojna povezanost je karakter strukture, v katerem so posamezne enote organizacije povezane v socialni sistem skozi medosebna omrežja. Nove ideje lahko med posamezniki potujejo in se delijo lažje ter hitreje, če je v organizaciji visoka stopnja omrežne povezanosti. Ta nivo je pozitivno povezan z organizacijsko inovativnostjo. Organizacijska ohlapnost je karakter strukture, v katerem so organizaciji na voljo nezavezujoči, ohlapni viri. Ta nivo je pozitivno povezan z organizacijsko inovativnostjo, še posebej pri inovacijah z višjimi stroški. Velikost je karakter strukture, ki kaže na razširjenost organizacije in visoko število zaposlenih ter se pozitivno povezuje z organizacijsko inovativnostjo. Večje organizacije imajo na voljo več nezavezujočih in ohlapnih virov in se mogoče ravno iz tega razloga povezujejo z večjo prisotnostjo inovativnosti. (Rogers 2003).

Rogers (2003) meni, da bi vsakega od teh nivojev organizacijskih struktur lahko povezali z inovativnostjo v eni smeri skozi začetno fazo inovacijskega procesa in v drugi smeri skozi fazo implementacije. Nizka centralizacija, visoka kompleksnost in nizka formalizacija pozitivno usmerjajo začetno fazo inovacijskega procesa. Medtem ko prej omenjene strukturne karakteristike, nizka centralizacija, visoka kompleksnost in nizka formalizacija otežujejo fazo implementacije inovacije.

2.5 Vpliv organizacijske kulture na inovativnost

»Občutek je takšen, kot bi jahal divjega konja.« »Občutek je takšen, kot bi bil na vrtiljaku.« »Razburljivo je.« »Zabavno je.« »Nikoli ni dolgočasno.« »Čas hitro teče.« (Chipco managers v Kanter Moss 1983: 129). Organizacijska kultura je lahko vplivni faktor glede na to, ali se bosta kreativnost in inovativnost v organizaciji razvili oziroma pojavili ali ne (Johnson 1996). Nekateri avtorji celo trdijo, da je prav organizacijska kultura jedro organizacijske inovativnosti (Tushman in O'Reilly 2008). Osnovni elementi organizacijske kulture, ki smo jih že definirali zgoraj, vplivajo na organizacijsko inovativnost na dva načina:

1. Skozi socializacijski proces se zaposleni v organizaciji naučijo, katera vedenja so sprejemljiva in kako naj aktivnosti v organizaciji potekajo. V skladu z deljenimi normami bodo zaposleni predvidevali, ali je kreativno in inovativno vedenje način, ki je v organizaciji sprejet in nagrajen.
2. Osnovne vrednote, prepričanja, predvidevanja in ustaljene forme vedenja se reflektirajo v strukturi, politiki in upravljaljskih procesih ter praksah organizacije. Te strukture vplivajo neposredno na ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji. Internalizacija organizacijskih vrednot vodi k uglasenosti ciljev med menedžmentom organizacije in posamezniki (Saffold 1988).

V organizacijski kulturi obstaja emocionalna in vrednotna pripadnost med organizacijo in posameznikom. Če ljudje občutijo, da pripadajo in lahko delijo svoje vrednote z vrednotami organizacije, to samodejno vpliva na večjo inovativnost v organizaciji. Občutek unikatnosti, ki ga posameznik razvije v organizaciji in obenem močna skupnost, kateri kot zaposleni pripadamo, močno spodbuja inovativno vedenje zaposlenih. Kultura, ki namesto tradicije spodbuja spremembe, pozitivno vpliva na inovativno vedenje zaposlenih v organizaciji. Zaposleni v organizaciji, ki so ponosni na svoje delo in nosijo zavedanje, da je inovativnost »mainstream« in ne kontra kultura, ki se je po slučaju oblikovala nekje na obrobju podjetja, zagotavljajo nenehno motiviranost k novim spodbudam. Občutek v kulturi podjetja, da so zaposleni v podjetju kompetentne vodje, in skupen občutek, da je podjetje uspešno zaradi vseh zaposlenih, podpira inovativno vedenje. Organizacijske kulture, ki spodbujajo zaposlene k ponosu nad svojim delom, močno izstopajo in se razlikujejo od organizacijskih kultur, kjer vlada občutek manjvrednosti, ki manj inovativna podjetja vodijo tako, da se zanašajo na zunanji kader in ne na svoje zaposlene (Kanter Moss 1983).

V organizacijskih kulturah, kjer prevladuje ponos, vlada samozavest in prepričanost v uspeh. Toda zunanji uspeh in prepoznani uspeh iz preteklosti ni edini element organizacijske kulture, ki izžareva ponos. Zaposleni v organizacijskih kulturah, kjer vlada ponos, imajo občutek lastne pomembnosti v organizaciji in občutek, da so v organizaciji spoštovani ter varni. Takšna organizacijska kultura se odraža v pripravljenosti in odprtosti sodelovati eden z drugim, kot tudi v medsebojni pomoči med zaposlenimi (Kanter Moss 1983). »To je koncern zaupanja in pravice, od najvišjega menedžerja do vseh ostalih zaposlenih (Kanter Moss 1983: 152).«

Odperta komunikacija: radijski valovi za inovativnost

Komunikacijski sistem, ki ga organizacija razvije oz. se mu prilagodi, lahko ali zavira ali pospešuje in spodbuja trud za inoviranje. Princip »odprtih vrat« ne glede na status ali pozicijo v organizaciji dovoljuje vprašanja in tudi podeljevanje kritike med vsemi zaposlenimi. Odperta komunikacija v praksi odraža, da tako problemi kot tudi uspehi v organizaciji ne morejo ostati skrivnost. V takšnem odprtem sistemu informacije in ideje krožijo bolj neobremenjeno in svobodno in so lažje dostopne za vse. Tehnične podatke in alternativne poglede na stvari lahko zberemo hitreje in lažje v podjetjih, kjer imajo odprt način komuniciranja in nimajo strogih norm ter sistemov (Kanter Moss 1983).

2.5.1 Povezanost odprte interne komunikacije in inovativnosti

Interna komunikacija v splošnem skrbi za način, kako posredovati informacije in ideje v organizaciji (Mast v Linke in Zerfass 2011). Bentele jo definira kot vso komunikacijo in vse procese, ki se vršijo v določeni organizaciji, združenju ali družbi. Različni inštrumenti interne komunikacije pomagajo informirati organizacijske člane, komunicirati z njimi, jih prepričati v nekaj in izboljšati zadovoljstvo pri delu (Bentele v Linke in Zerfass 2011). Velikokrat spregledana stranska korist interne komunikacije pa je tudi sposobnost ustvarjanja novih idej (Zerfass in Huck 2007). Skozi komunikacijo lahko oblikujemo in modificiramo socialne sisteme, ki spodbujajo kreativnost (Eisenberg in drugi 2007).

Ključni gradniki organizacije so zapisani v poslanstvu in v dokumentih, ki zadevajo identiteto organizacije. Usklajenost korporativne kulture s strateško definiranimi smernicami je odvisna od več različnih faktorjev: pripadnosti menedžerjev, stalne transparentnosti in vitalnosti vizije ter resnosti v njeni implementaciji. Različne organizacije razvijejo svoje mehanizme za izobraževanje svojih članov, kako se v organizaciji odzivati. Kljub temu pa se korporativna kultura pretežno prenaša skozi socializacijski proces in ni rezultat namernega učenja, kot je že opisano zgoraj. Zaradi narave opisanega, organizacijska kultura ni enkratna odločitev menedžmenta, ampak nekaj novega, kar je treba postopoma predstavljati in vpeljevati (Schreyögg v Linke in Zerfass 2011). Vezano na razvoj inovacij je interna komunikacija

dandanes pomembna zato, ker inovacije ne nastajajo več v zaprtih laboratorijih in v zaprtih skupinah, ampak kot način skupnega sodelovanja med različnimi skupinami (Rademacher v Linke in Zerfass 2011). To dejstvo poveča pomen interne komunikacije in njene povezanosti z menedžmentom inovacij (Zerfass in Huch 2007). Skozi različne in kompleksne faze inovacijskega procesa je komunikacija koordinirana med številnimi skupinami, vključuje nove naloge in je zelo pomembna. Prisotnost odprte komunikacije dvigne pogovor nad nivo enostavnega sodelovanja pri običajnih nalogah do razumevanja perspektive drugega in grajenja zaupanja (Argyle 1991). Organizacijska kultura, ki dovoljuje, da interna komunikacija teče odprto skozi vse ravni in oddelke, zagotavlja zaposlenim ključna orodja, ki so nujna za vizualizacijo priložnosti, ki lahko v nadaljevanju pripeljejo do novih idej (Agin 2010). Zaposleni, ki so v podjetju izključeni iz vira informacij, so po navadi manj motivirani in njihov nivo kreativnosti je zmanjšan. Zato je pomembno, da je prav vsak zaposleni vključen v komunikacijo. Pomembno je, da se poslanstvo in vizija podjetja dnevno komunicirata in spodbujata odprto komunikacijo v vseh smereh (Agin 2010).

2.6 Spreminjanje organizacijske kulture

V 21. stoletju se organizacije ne ponašajo več s svojo stanovitnostjo, enakostjo in nespremenjenim stanjem, kot je to bilo nekaj desetletij nazaj. Organizacijsko stabilnost v današnjem času povezujemo bolj s stagnacijo in organizacije, ki niso pripravljene na spremembo, lahko hitro postanejo nekonkurenčne. Vztrajne in nepredvidljive spremembe v okolju organizacijam onemogočajo ostati v toku, natančno predvideti prihodnost in obdržati stanovitno pot. Še posebej grozeča je visoka statistična številka propadlih planiranih organizacijskih iniciativ za spremembe. Kar nekaj študij je prikazalo, da je najpogostejši citiran razlog za neuspeh pri organizacijski spremembi zanemarjanje organizacijske kulture. Ali če povemo drugače, neuspeh pri spreminjanju organizacijske kulture je v procesu pogubil tudi ostale iniciative za spremembo (Cameron in Quinn 2006).

Organizacija glede na spreminjajoče se okolje ne more za vedno ostati v svojem dominantnem tipu organizacijske kulture, zato je pomembno, da je sposobna v določenem časovnem obdobju s svojevrstnimi zahtevami okolja prilagoditi in spremeniti svojo organizacijsko kulturo, seveda

ponovno z zavedanjem, da ne bo ostala za vedno. Avtorja Cameron in Quinn (2006) sta razvila šest osnovnih korakov za vodenje pri spreminjanju organizacijske kulture:

1. Doseganje konsenza glede trenutne organizacijske kulture.
2. Doseganje konsenza glede želene organizacijske kulture glede na zahteve okolja.
3. Definiranje, kaj bodo spremembe pomenile in česa ne bodo.

Avtorja (Cameron in Quinn 2006) poudarjata, da je treba identificirati razlike med trenutno in želeno organizacijsko kulturo. Pri tem je pomembno, da se razjasni, kaj specifično za organizacijo in posameznike pomeni pomikati se ali odmikati od določene organizacijske kulture. Vprašati se je treba sledeče: Katere značilnosti želimo poudariti, da bi se lahko bolj približali želeni organizacijski kulturi? Katere karakteristike bi naj dominirale v naši novi organizacijski kulturi? Katere značilnosti moramo opustiti ali zmanjšati, da se bomo približali novi organizacijski kulturi? Katere karakteristike starega tipa organizacijske kulture bodo še vedno pomembne za nas? Po čem specifično bomo prepoznali novo organizacijsko kulturo Cameron in Quinn (2006)?

4. Identificiranje vizualnih in ilustracijskih zgodb želene spremembe.

Organizacijsko kulturo je najbolje skomunicirati in ilustrirati skozi zgodbe. Ključne vrednote, zelene orientacije in principi vedenja so veliko lažje razumljeni, če jih predstavimo skozi zgodbe, kot če jih le nekam zapišemo.

5. Razvijanje strateškega akcijskega načrta.

Ko enkrat zapišemo, kaj si želimo, da spremembe pomenijo in česa ne, je treba definirati specifične akcije, ki nas bodo pripeljale do zelenega stanja. Vprašati se je treba naslednja vprašanja: Katere majhne akcije bi lahko pričeli izvajati in katere bi morali prenehati izvajati? Katere so odvečne, presežne, nevredne in akcije, ki odvrčajo nov fokus? Kaj je treba prepoznati in praznovati za gradnjo nove organizacijske kulture? Katere simbolične dogodke je treba organizirati, ki bi komunicirali nov začetek organizacije kulture? Katere procese in sisteme bi bilo treba spremeniti, preoblikovati? Katere metafore bi lahko uporabili za odsev nove organizacijske kulture?

6. Razvijanje načrta implementacije.

V končni fazi je treba na podlagi prejšnjih ugotovitev izbrati pet ključnih ciljev, na katere se bo organizacija osredotočila in bo v njih vlagala svojo energijo. V nadaljevanju je treba oblikovati time za vsako od definiranih točk in definirati vedenja in kompetence, ki odsevajo novo organizacijsko kulturo. Naloga vsakega od članov tima je, da jih osvoji ali izboljša (Cameron in Quinn 2006).

Seveda pa se proces spreminjanja organizacijske kulture ne konča tu, na začetku. Uspešna organizacijska sprememba se odraža v spremembi: 1.) organizacijske strukture, 2.) simbolov organizacije, 3.) sistemov (sistem produkcije, sistem nagrajevanja, sistem selekcije kadrov, sistem kvalitete ipd.), 4.) kadra, 5.) strategije (vedenjska manifestacija vizije organizacije), 6.) načina vodenja (vedenja in delovanje vodij) in 7.) veščin vodij in menedžerjev (Waterman in drugi 1980).

Sprememba organizacijske kulture je na mikro ravni odvisna od implementacije vedenj, ki spodbujajo in krepijo nove vrednote organizacijske kulture. Lahko pravilno izpeljemo vse postopke, spišemo strategijo in posamezne akcije za spremembo, vendar se brez pripravljenosti posameznikov, da bi osvojili nova vedenja, in brez spremembe menedžerskih kompetenc, temeljna kultura organizacije ne more spremeniti.

3 DEFINICIJA KREATIVNOSTI IN INOVATIVNOSTI

Inovativnost se močno prepleta s pojmom kreativnosti, ki je osnovni element inovativnosti. Organizacijska inovativnost je uspešna implementacija kreativnih idej znotraj organizacije. Nekatere definicije inovativnosti so zelo blizu pojmu kreativnosti. Osredotočajo se predvsem na ustvarjanje novih idej, ne pa toliko na njihovo implementacijo, udejanjanje v praksi. Na primer, Drucker (1985) definira sistematično inovativnost kot »namensko organizirano iskanje spremembe«, medtem ko Zaltman, Duncan in Holbeck (1973) definirajo inovativnosti kot katero koli idejo, prakso ali material, ki ga sprejemamo kot novega.

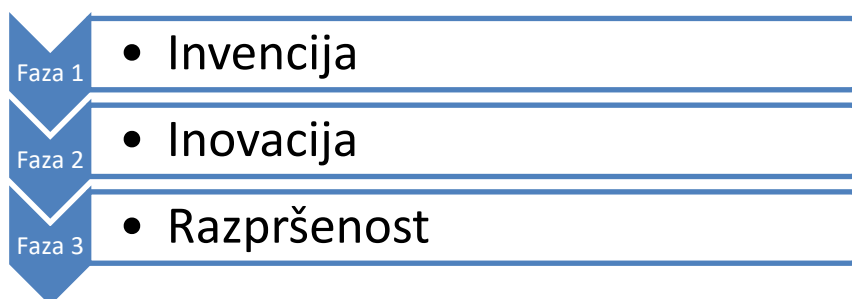
Novejše definicije bolj pogosteje vključujejo tudi razvoj in implementacijo novih idej. Van de Ven (1986) precej eksplicitno poudari vlogo obeh komponent, individualno in organizacijsko. »Inovativnost je sposobnost razvoja in implementacije novih idej, ki jih skozi čas in interakcijo z drugimi razvijejo posamezniki znotraj institucionalnega reda (Van den Ven 1986, 590). Organizacijsko inovativnost povezujemo z namernim oblikovanjem in implementiranjem sprememb v organizacijskih produktih, storitvah, procesih ali strukturi (Hislop 2009).

Predvsem ekonomisti razlikujejo in definirajo inovativnost na dva tipa: produktno in procesno inovativnost (Rogers in Greenhalgh, 2010):

- Produktna inovativnost je definirana kot akt uvedbe novega produkta na trg, ki izboljšuje obseg in kvaliteto ponudbe na trgu.
- Medtem ko je procesna inovativnost definirana kot nov način ustvarjanja in izvajanja storitev. Kot na primer, če bi obiskali svojega zdravnika in bi svoj prihod posneli na novo napravo, ki je v sprejemnici, namesto da bi ga najavili receptorju.

Schumpetrova trilogija (glej Tabelo 3.1) razdeli tehnološki proces spremembe v tri faze. Prva faza je kreativni proces invencija, v katerega vključujemo ustvarjanje novih idej. Druga faza je inovativni proces inovacija, v katerega vključujemo razvoj novih idej v produkte in storitve, ki jih lahko ponudimo na trgu in že imajo marketinško vrednost. Tretja faza pa je stopnja razpršenosti, v katerem se novi produkti in storitve razpršijo po potencialnih trgih (Stoneman 1995).

Slika 3.1: Schumpetrova trilogija



Vir: Stoneman (1995).

3.1 Organizacijska inovativnost

Organizacijska inovativnost je zaželen vidik organizacije, saj jo poživlja in krepi njeno verjetnost preživetja na trgu ter neprekinjen uspeh (Hurley, Hult in Knight, 2005). Organizacijska inovativnost je bila pogosto v operativnem smislu definirana kot število inovacij, ki jih je organizacija uresničila (Avlonitis, Kouremennos in Tzokas, 1994; Subramanian, 1996; Garcia in Calantone, 2002). Nekateri avtorji (Ruvio in drugi 2014) pa so

izpostavili razlikovanje med organizacijsko inovativnostjo in inovacijo. Organizacijska inovativnost predstavlja organizacijsko klimo, ki zagotavlja podporo okolja za stalen razvoj novih idej in produktov skozi čas (Salavou, 2004). Organizacije z višjo stopnjo organizacijske inovativnosti so bolj nagnjene k implementaciji in uresničitvi inovacij (Hurley in drugi 2005). Inovativnost organizacije odseva nagnjenje organizacije k vzpostavljanju in podpiranju novih idej, eksperimentiranju novosti in kreativnih procesov, ki lahko pripeljejo do novih produktov, storitev in tehnoloških procesov (Lumpkin in Dess 1996). Avlonitis (1994) je nadalje poudaril, da organizacijska inovativnost predstavlja le latentno sposobnost organizacije, ki ni neposredno povezana z uresničitvijo specifičnih inovacij. Inovativnosti tako ne moremo neposredno povezanosti s specifičnimi produktnimi inovacijami, ampak jo lahko vidimo kot kulturno značilnost organizacije in kot pripravljenost slediti novim priložnostim (Ruvio in drugi 2014).

3.2 Definicija inovacije

Inovacija ni rezultat racionalnega načrtovanja in odločanja, ampak rezultat kreativnega procesa, ki ga spremljajo negotovost okolja, sposobnost osebne imaginacije in pričakovanja do inovacije. Prav tako se inovacija ne zgodi naključno ali sama od sebe, ampak ima svoj temelj v že obstoječi ekonomski strukturi (Schumpeter 1934). Kanter (1983) definira inovacijo kot proces ustvarjanja novih idej, procesov, produktov in storitev. Inovacija ni enkratna akcija, ampak je skupen proces medsebojno povezanih podprocesov. Ni le koncept nove ideje, izum nove naprave ali razvoj novega trga, temveč skupek vseh naštetih stvari, ki so med sabo integrirane in delujejo celostno (Myers in Marquis 1969).

Inovacija vsebuje tri pglavitne vidike (Schumpeter 1934):

- visok nivo negotovosti,
- potrebo po hitrem odzivanju (za doseganje potencialne ekonomske nagrade),
- prepoznavanje značilnega odpora do novih stvari.

Podjetnik ali inovator mora v tem procesu bojevati več različnih bitk: boj za investitorje za varno zagotavljanje sredstev, boj s konkurenco in boj za pridobitev strank, ki še niso prepričane v produkt, storitev. Čeprav je čas prinesel vedno več različnih modelov inovacij in z njimi tudi faktorjev, ki so potrebni za nastanek inovacije, se danes še vedno kaže pomembnost človeškega vpliva. Še posebej dinamična in ključna je vloga inovatorja, ki se aktivno bori na različnih

nivojih, kot že opisano zgoraj (Rothwell 1992). Avtor Schumpeter (1940) razlikuje med različnimi tipi inovacije, in sicer med novo nastajajočimi produkti, novimi metodami produkcije, novimi oblikami podjetniške organiziranosti in prodorom na nove trge. Večina novodobnih definicij o inovativnosti definira inovacije produktov kot skupek kreativnih (novih in uporabnih) idej, ki jih je uspešno implementirala večja skupina ljudi. Inovacijo lahko definiramo torej kot aplikacijo novih idej pri oblikovanju novih produktov, procesov ali drugih aktivnosti organizacije, ki lahko dvignejo »vrednost« v organizacijskem okolju. Kar je definicijam v večini primerov skupnega, je koncept novosti. Pri tem se poraja vprašanje, koliko novosti je potrebno, da lahko spremembo definiramo kot inovacijo.

Bistveno je, da razmejimo med inovacijo, ki na trg prinaša res povsem nov produkt ali storitev, in med imitacijo, ki je prilagodila že obstoječ produkt ali storitev na trgu. Prav tako je lahko produkt ali storitev nova glede na geografsko območje, nova za organizacijo, nova za lokalni trg ali nova na svetovnem trgu (Rogers in Greenhalgh 2010). V različnih okoljih imajo različne standarde glede poimenovanja inovacije. Inovacija je pogosto primarno poimenovana tudi kot proces ustvarjanja novega znanja. Več o povezavi med ustvarjanjem novega znanja in inovativnostjo bom zato predstavila v prihajajočem poglavju Povezava med spiralo ustvarjanja znanja in inovativnostjo. Večji del organizacijskih inovacij sicer po navadi zajema modificiranje že obstoječega znanja in ne toliko transformacije oz. spremembe obstoječega znanja.

Inovacija v svojem jedru nosi spremembo. Schumpeter (1943) je že leta 1911 razumel ekonomski razvoj kot spontano, nekontinuirano, dinamično spremembo, ki jo sprožajo podjetniki s tem, da delajo stvari na nov, drugačen način. Z uporabo novih metod produkcije, novimi načini organizacije, z odpiranjem novih trgov podjetniki prekinjajo statični tok ekonomije in sprožajo ekonomsko rast. Zaradi tega pri definiranju in razumevanju inovativnosti ne smemo spregledati, kako velik vpliv na uspešnost inoviranja ima organizacijski odnos do sprememb. Zgodovina obenem kaže, da je pri uspehu implementacije inovacij pomembno več kot le prepoznavanje sprožilcev spremembe, ključnih je veliko več dejavnikov.

Uspešen izkoristek spremembe zahteva:

- znanje o okoliščinah, ki spremljajo situacijo spremembe,
- razumevanje interakcij, ki se dogajajo,

- zavedanje potencialnega vpliva na povezane spremenljivke (Paton in McCalman 2000).

Primere si lahko bolj podrobno ogledamo v zgodovini. Leta 1513 je kralj Škotske, James IV., pričel bitko proti Angliji. James je organiziral svoje vojake, ki so bili oboroženi s svojimi 6-metrskimi sulicami, v tesno zgoščene enote, ki so spominjale na obliko ježa. Švicarji so leta 1477 s takšnim načinom zgoščevanja zmagali v bitki pri Nancyju in James je želel posnemati zmagovit način njihovega bojevanja. Toda, ko so škotski vojaki prišli v stik s hribovito in luknjasto močvirnato zemljo med hojo navzdol, so se razkrojili iz razkrili svoje suličarje v prednost Angležem. V situacijah, kjer želimo uvesti spremembo, lahko pomanjkanje znanja o okoliščinah, ki spremljajo situacijo spremembe, in omejeno razumevanje privede do katastrofe (Paton in McCalman 2000, 4).

3.3 Vrste inovacij in inovacijski proces

Inovacije variirajo vsaj skozi pet različnih dimenzij: po tipu in stopnji novosti inovacije, tipu in velikosti podjetja, v kateri se je inovacija razvila, in po okolju, v kateri se je inovacija razvila (Eveleens 2010).

Prva dimenzija je tip inovacije. Delimo jo na:

- produktno inovacijo, ki se razvije na področju proizvodov, pakiranja in dostave;
- procesno inovacijo, ki se razvije na področju procesov tehnologij, organizacijskih sistemov in administrativnih postopkov (Zhuang in drugi 1999);
- storitveno inovacijo, ki se razvije z vzajemnim delovanjem storitvenih konceptov: storitveni dobavni sistemi, upravljanje odnosov s strankami in tehnologije. Pogosto narekuje nove načine, na katere stranke vidijo in uporabljajo določeno storitev (den Hertog 2000).

Druga dimenzija, ki smo jo omenili zgoraj, je stopnja novosti inovacije. Jacobs in Snijders (2008) govorita o pristopu novosti, v katerem lahko vse inovacije razdelimo po osi med inkrementalno in radikalno novostjo. Mulgan in Albury (2003) razmejujeta med:

- inkrementalno inovacijo, ki postopno gradi in izboljšuje obstoječe prakse in produkte;
- radikalno inovacijo, ki dramatično spremeni aktivnosti organizacije in red organizacije, ki je vladal prej. Poimenujemo jo lahko tudi kot revolucionarno, neurejeno, pionirsko;

- sistemsko inovacijo: ki potrebuje veliko časa, da doseže svoj učinek, lahko tudi desetletja. Zahteva temeljne spremembe v organizaciji, ki segajo v socialne in kulturne dogovore.

Tretja dimenzija predstavlja razlikovanje med inovacijami, ki se odvijajo v zasebnih ali javnih organizacijah. Četrta dimenzija predstavlja velikost podjetja. Raziskuje, kakšne so razlike v tehnikah menedžmenta inovacij med majhnimi in velikimi organizacijami. Zadnja, peta dimenzija predstavlja stabilnost okolja in razlikuje med turbulentnimi in stabilnimi okolji. V turbulentnih okoljih najdemo visoko stopnjo negotovosti in spremenljivosti, medtem ko v stabilnih okoljih najdemo visoko stopnjo gotovosti in stabilnosti. Pri peti dimenziji merimo učinek tipa stabilnosti okolja na stil menedžmenta inovacij (Eveleens 2010).

3.3.1 Definicija inovacijskega procesa

Inovacijski proces je definiran kot razvoj in izbor idej za inoviranje in transformiranje teh idej v inovacijo (Jacobs in Snijders 2008).

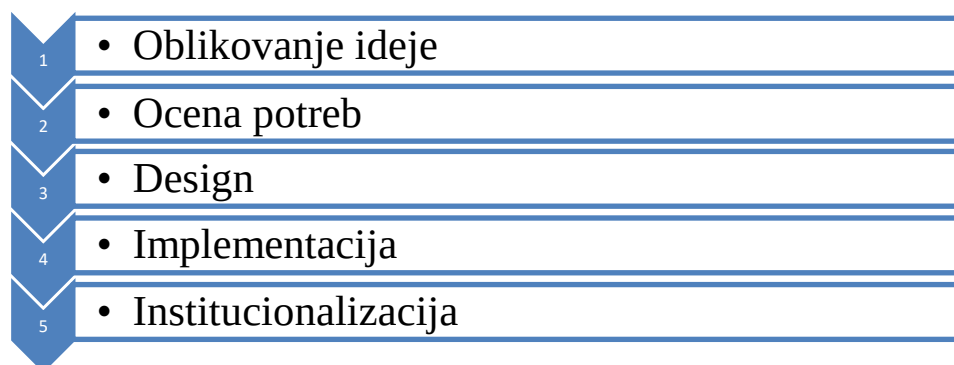
Sodobni analitiki pripisujejo inovacijskim procesom tri med sabo povezane lastnosti (Hislop 2009):

- inovacijski procesi so izrazito interaktivni,
- zahtevajo razvoj in uporabo heterogenih omrežij,
- vključujejo uporabo raznolikih teles znanja.

Da bi poudarili negotov značaj tega procesa, nekateri avtorji definirajo inovacijski proces tudi kot inovacijsko potovanje (Van den Ven 1999). Inovacijski proces je pogosto označen kot izjemno negotov, dinamičen in naključen. Glede na obseg inovacije lahko inovacijsko potovanje variira glede stroškov, trajanja in kompleksnosti. Kljub razlikam v vrsti inovacij in njihovi naravi pa so nekateri avtorji razvili splošne značilnosti, ki so skupne vsem inovacijskim procesom. Razvil se je stopenjski model, ki inovacijo konceptualizira kot linearni proces (glej Sliko 3.2.), ki je sestavljen iz različnih stopenj oziroma faz (Hislop 2009). V prvo fazo se uvršča ustvarjanje novih idej, v drugi fazi se definira potrebe na trgu in izbere tiste ideje, ki se s potrebami ujemajo. V tretji fazi se oblikuje prototip, na katerem se naredi test uporabnosti in v četrtem koraku sledi implementacija novega produkta/storitve. V zadnji, peti fazi se nov

produkt ali storitev institucionalizira v okolje organizacije in postane del dejavnosti podjetja (Hislop 2009).

Slika 3.2: Stopenjski model inovacijskega procesa



Vir: Hislop (2009).

Veliko avtorjev je stopenjski model označilo kot preveč enostaven, saj so inovacijski procesi v praksi postali bolj interaktivni v svoji naravi, s povečanimi in ponavljajočimi se interakcijami skozi celoten proces v raznolikem obsegu znotraj organizacije, kot tudi z zunanjimi akterji, kot so stranke, partnerji, svetovalci, univerze, institucije javnega ali zasebnega značaja. Inovacije so postale veliko bolj kompleksne in znanje, ki je bilo ustvarjeno znotraj organizacij, ni bilo več dovolj. Organizacije so se začele obračati tudi navzven in so pričele razvijati omrežja s posamezniki in organizacijami, ki so posedovali zanje potrebno znanje (Hislop 2009).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so znanstveniki bolj resno pričeli dvomiti v linearni model inovacijskega procesa. Prepoznavanje, da inovacija nastane v interakciji med znanstvenim poljem (univerze in industrija), tehnološkim razvojem (industrije R&R) in potrebami trga je bil pomemben korak naprej. Čeprav ne moremo govoriti o splošnem konsenzu o tem, katere aktivnosti in interni procesi vplivajo na uspešnost inovacije, dandanes vseeno obstaja skupno strinjanje med raziskovalci, da bodo uspešne povezave med temi tremi komponentami proizvedle uspešno inovacijo (Trott in drugi 2010). V študiji iz leta 2006 Prajogo in Ahmed ugotovita, da obstaja močna povezava med inovacijskim stimulansom in inovacijsko kapaciteto ter med inovacijsko kapaciteto in inovacijsko uspešnostjo. Ugotovitve niso našle nobene neposredne povezave med inovacijskim stimulansom in inovacijsko uspešnostjo. Izkaže se, da je izjemno pomemben vmesni člen razvoja inovacijske kapacitete, ki

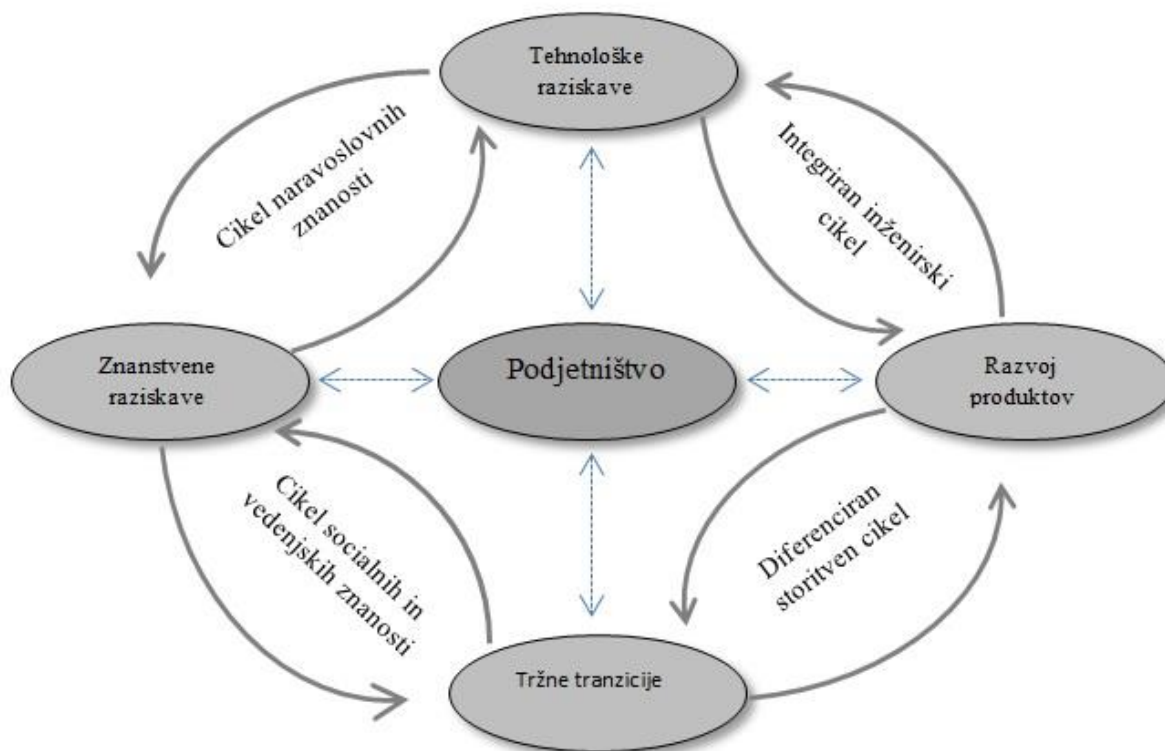
je kombinacija tehnoloških, kot tudi človeških faktorjev. Ni dovolj, da ima podjetje dobre znanstvene laboratorije, ampak so ključne tudi učinkovite mehke veščine, kot so projektni menedžment, menedžment tveganj in izkušnje pri inoviranju (Prajogo in Ahmed 2006).

Drug pristop razlage inovacijskega procesa vidi inovacijski proces kot ciklični, katerega spremlja determinističen vzorec učenja iz uspehov in napak ter ugotavljanja smisla glede na naučeno. Omenjen pristop vidi nastanek spremembe skozi pozitivno in negativno povratno informacijsko zanko, ki nastaja med izvajanimi akcijami in rezultati, ki nastanejo iz teh akcij (Van de Ven in Yu-Ting Cheng 1996). V skoraj vsakem naravnem sistemu je povratna informacija ključen fenomen. Kar pomeni, da obstaja pot, ki prinaša del donosa nazaj v začetni vložek. Iz tega razloga so nekateri znanstveniki opustili linearni razvoj inovacijskega procesa in se obrnili k cikličnemu. Ciklični inovacijski proces je organiziran z medsebojno povezanimi cikli, ki jih povezujejo povratne (feedback) in vnaprejšnje informacije (feedforward), od linearnega do nelinearnega razmišljanja (Trott in drugi 2010). Na ta način je ustvarjeno dinamično omrežje okolja, v katerem so socialne in vedenjske vede povezane z inženiringom in kjer sta naravoslovje in znanost povezana z marketinškimi cilji (Berkhout 2000).

Ciklični model inovacijskega procesa (CIM)

Ciklični model predstavlja meddisciplinaren pogled na proces razvoja inovacije. Kot že omenjeno zgoraj, se vedenjske znanosti in inženiring, kot tudi naravoslovje in trgi, združijo v povezan sistem sinergičnega procesa s štirimi ključnimi preseki, ki delujejo kot krožišča (glej Sliko 3.3). Kombinacija vključenih sprememb vodi do obilice poslovnih priložnosti. Na tej točki podjetniki igrajo ključno vlogo, in sicer, kako čimbolj izkoristiti nastale poslovne priložnosti. Brez pogona podjetnikov ni inovacije in brez inovacije ni uspešnega posla (Trott in drugi 2010).

Slika 3.3: Ciklični model inovacijskega procesa (CIM)



Vir: Trott in drugi (2010).

Slika 3.1. prikazuje vizualni prikaz cikličnega inovacijskega procesa s štirimi preseki: znanstveno raziskovanje, tehnološko raziskovanje, razvoj produktov in tržne tranzicije. Med omenjenimi preseki tečejo cikli spremembe, preko katerih dinamični procesi v posameznih presekih vplivajo en na drugega. S pomočjo ciklov spremembe preseki navdihujejo, popravljajo in dopolnjujejo drug drugega. Rezultat je nastanek sinhroniziranega režima visoko nelinearnih dinamičnih procesov, ki netijo kreativne interakcije med spremembami v znanosti in industriji ter med spremembami v tehnologiji in trgu. Inovacija ima svoje prebivališče v svetu organiziranega kaosa, ki ga krmari ambicioznost danega podjetja. Nobelov nagradjenec Robert Lucas (1988) izpostavi, da je izmenjava idej najpomembnejše gonilo za razvoj inovacij. Vezano na njegovo trditev je potemtakem pri cikličnem inovacijskem modelu ključno vprašanje, ali obstaja dovoljšna in tudi dovolj učinkovita interakcija med posamezniki cikli.

Različni avtorji so na temo inovacijskega procesa ugotavljali, da definicija inovacijskega procesa kot naključnega na organizacijo prenaša le malo vpliva in veliko odvisnosti od zunanjih pogojev in s tem zapira tudi vrata novim pristopom. Navidezno naključen proces razvoja

inovacij le naj ne bi bil povsem naključen, zato ga nekateri novejši avtorji pojmujejo kot kaotičnega. Osnovni princip kaotičnega procesa je, da stabilen in nelinearen determinističen sistem proizvaja vedenje, ki se kaže kot nepravilno do te stopnje, da se zdi naključno. Ko se to zgodi, lahko zgoraj opisano vedenje pojmujeemo kot kaos in ga s tem ločimo od resnično naključnega vedenja. Če v inovacijskem procesu najdemo dogodke, ki kažejo na kaotični vzorec, potem je tudi možno definirati in identificirati meje oziroma parametre, v katerih se kaotično vedenje poravna s stabilnim, mogoče tudi periodičnim vedenjem (Van de Ven in Yu-Ting Cheng 1996).

Veliko avtorjev se je skozi raziskave in primerjave trudilo ugotoviti, kakšne naj bi bile tipične faze inovacijskega procesa, pa vendar so rezultati prikazali nekaj povsem nasprotnega. Študije o inovacijskem potovanju/procesu Van de Vena in Schroederja (1986, 1999) prikazujejo, da lahko inovacijsko potovanje zajema veliko različnih poti in da je v svoji naravi divergentno, kar preprečuje urejeno zaporedje faz.

Težavnost spoznavne inovacijskega procesa dobro povzame odstavek iz Machiavellijeve knjige (1950, 21):

Nič ni težjega izvesti, ničemur ni težje zaupati, da bo uspelo, z ničemer ni bolj nevarno ravnati, kot sprožiti nov red stvari. Reformator ima močne sovražnike v vseh tistih, ki so imeli koristi od starega reda stvari in mlačne zagovornike, ki bi lahko imeli koristi od novega reda stvari. Zato, vedno, kadar se pojavi priložnost za napad reformerja, nasprotniki udarijo z gorečnostjo partizanov in zagovorniki branijo reformerja le s polovično zavzetostjo.

3.4 Povezava med spiralo ustvarjanja znanja in inovativnostjo

Znanje je v današnjem času prepoznano kot ključni kompetenčni okvir, ki oblikuje osnovo rasti podjetja. Organizacijsko inovativnost lahko drugače pojmujeemo tudi kot rezultat kombinacije obstoječega in novega znanja. Podjetja, ki so spretna tako s pridobivanjem kot integriranjem novega in obstoječega znanja, so najverjetneje tudi uspešna pri inoviranju (Almeida, Phene, Grant 2003).

Novo znanje v organizaciji nastaja s socialno interakcijo med tacitnim in eksplicitnim znanjem, med posamezniki v organizaciji in ne znotraj posameznika (Nonaka in Takeuchi 1995). Tej interakciji pravimo »pretvorba znanja«. Za lažje razumevanje nadaljnjih predpostavk je treba najprej definirati tacitno in eksplicitno znanje. Tacitno znanje je tiho, intuitivno znanje, ki ima svoje korenine v kontekstu, izkušnjah, praksah, vrednotah in zavezanosti. Tacitno znanje je težko komunicirati, podajati, najuspešneje lahko to naredimo skozi socializacijo in mentoriranje. Medtem ko je eksplicitno znanje kodirano, kategorizirano znanje, že zapisano v dokumentih ali bazah. Dinamični model ustvarjanja znanja (Nonaka in Takeuchi 1995), ki ga bom predstavila v tem razdelku, razlaga, kako lahko s spodbujanjem interakcije med tacitnim in eksplicitnim znanjem v organizaciji zavestno ustvarjamo novo znanje.

Štiri faze pretvorbe znanja

Kot smo predpostavili že zgoraj, je novo znanje ustvarjeno skozi interakcijo med tacitnim in eksplicitnim znanjem in s to socialno interakcijo definiramo štiri različne faze kreacije novega znanja:

- Socializacija: iz tacitnega v tacitno znanje. Je proces deljenja izkušenj. Posameznik lahko pridobi tacitno znanje neposredno od drugih brez uporabe jezika. Pripravniki se učijo od svojih mentorjev skozi opazovanje, imitacijo in skozi lastno prakso. Ključ za pridobivanje tacitnega znanja so izkušnje. V različnih inovativno osveščenih podjetjih uporabljajo različne prakse za proces socializacije. Takšne prakse reorganizirajo mentalne modele posameznikov v isto smer, vendar ne na silo.
- Eksternalizacija: iz tacitnega v eksplicitno znanje. Je proces artikuliranja tacitnega znanja v eksplicitne koncepte. Je zelo pomemben proces kreacije znanja, kjer tacitno znanje dobi oprijemljivo formo, v obliki metafor, analogij, konceptov, hipotez ali modelov. Eksternalizacijo po navadi sproži dialog ali kolektivna refleksija. Ko analitične metode ne uspejo, lahko za eksternalizacijo uporabimo tudi metafore ali analogije. Metafore ustvarijo nove interpretacije izkušenj s tem, da poslušalca prosijo, da vidijo eno stvar pod pogoji nečesa drugega.
- Kombinacija: iz eksplicitnega v eksplicitno znanje. Je proces sistemiziranja konceptov v sisteme znanja. Vključuje kombiniranje različnih teles eksplicitnega znanja. Zajema rekonfiguracijo obstoječih informacij skozi sortiranje, dodajanje, kombiniranje in

kategoriziranje eksplicitnega znanja; kar lahko pripelje do novega znanja. Kreativna uporaba digitalnih komunikacijskih omrežij in baze podatkov usmerjajo ta tip konverzije.

- Internalizacija: iz eksplicitnega v tacitno znanje. Je tesno povezana s konceptom »learning by doing«. Ko posameznikove izkušnje skozi socializacijo, eksternalizacijo in kombinacijo postanejo del posameznikove baze tacitnega znanja v obliki deljenih mentalnih modelov ali tehničnega know-howa, lahko postanejo vredno sredstvo za ustvarjanje novega znanja.

Slika 3.4: SECI model ustvarjanja znanja

		Tacitno znanje	v	Eksplicitno znanje
Tacitno znanje od	Socializacija	Empatično znanje – skupni mentalni modeli in tehnične veščine		
	Eksternalizacija	Konceptualno znanje – ustvarjeno skozi metafore in analogije		
Eksplicitno znanje	Internalizacija	Operacionalno znanje – nastanek novih produkcijskih procesov, projektnega menedžmenta ipd.		
	Kombinacija	Sistematično znanje – nastanek prototipov in novih komponentnih tehnologij		

Vir: Nonaka in Takeuchi (1995,72).

Kot že poudarjeno, je tacitno znanje posameznikov osnova organizacijskega ustvarjanja novega znanja. Organizacijsko ustvarjanje znanja je spiralni proces, ki se začne na nivoju posameznika in se razširja ter pomika naprej skozi interakcije, ki se stikajo s sekcijskimi, z oddelčnimi, divizijskimi in organizacijskimi mejami.

Pogoji, ki pozitivno vplivajo na organizacijsko ustvarjanje novega znanja

Vloga organizacije v procesu ustvarjanja novega znanja je zelo pomembna, in sicer, da ustvari in zagotovi primeren kontekst in pogoje za facilitiranje skupinskih aktivnosti. V delu Nonake in Takeuchija (1995) je definiranih pet pogojev, ki so potrebni za stimuliranje spirale znanja.

1. Namen:

Spiralo znanja poganja organizacijski namen, ki je definiran kot organizacijsko stremljenje k svojim ciljem. Namen se po navadi izrazi skozi strategijo podjetja, kjer je definirana organizacijska sposobnost, da pridobi, ustvari, akumulira in izkoristi znanje.

2. Avtonomija

Na individualnem nivoju bi vsem posameznikom moralo biti dovoljeno, da se vedejo avtonomno do koder dopuščajo okoliščine. Z dovoljevanjem avtonomnega vedenja lahko organizacija poveča možnosti nepričakovanih novih priložnosti. Avtonomija prav tako poveča tudi možnosti, da se bodo posamezniki sami motivirali, da bi ustvarili novo znanje.

3. Fluktuacija in kreativni kaos

Ustvarjanje fluktuacije in kreativnega kaosa stimulira spiralo znanja in interakcijo med organizacijo ter zunanjim okoljem. Fluktuacijo definiramo kot red, katerega vzorec je težko predvideti na začetku. Ko fluktuacija prispe v organizacijo, lahko člani to občutijo kot zlom rutin, navad in kognitivnih okvirov. Zlom od nas zahteva, da se odpremo dialogu in socialni interakciji, kar nam pomaga, da lahko ustvarimo povsem nove koncepte.

4. Presežek

V terminu presežek lahko najdemo tudi konotacije odpadnega, odvečnega. Kar mislimo s presežkom v trenutnem smislu je obstoj informacij, ki so presežne tistim, ki jih v danem trenutku člani organizacije potrebujejo. V podjetniškem smislu se termin presežek navezuje na namerno prekrivanje informacij o aktivnostih organizacije, odgovornosti managementa ipd.

5. Raznolikost

Notranja raznolikost organizacije se mora ujemati z raznolikostjo in kompleksnostjo okolja organizacije. Raznolikost lahko ustvarimo z drugačnim spajanjem informacij in z enakim in hitrim dostopom do informacij iz katere koli točke organizacije.

4 INDIVIDUALNO KREATIVNO IN INOVATIVNO VEDENJE

4.1 Organizacijsko vedenje

Organizacijsko vedenje je sotočje individualnih, skupinskih in organizacijskih študij, ki se premika od polja industrijsko-organizacijske psihologije do teorije organizacijskega menedžmenta z izvorom v psihologiji (socialni, psihometrični), sociologiji (organizacijski, delovni in poklicni) in menedžmentu (znanstvenem, človeški viri). Razpon tem, ki se dotikajo organizacijskega vedenja, je zelo širok in obsega mikro študije organizacijskega vedenja o motivaciji zaposlenih, kot tudi makro študije organizacijskega vedenja o organizacijskih strukturnih dogovorih (velikost, prisotnost nadzora, tehnologija).

Zaradi tako velikega raziskovalnega razpona pri temi organizacijskega vedenja so se razvila 3 širša področja:

- individualni nivo (motivacija, odnos do dela)
- skupinski in organizacijski nivo (vodenje, skupine, klima in kultura)
- produktivnost in uporabnost (Scheider 1985, 4).

Organizacijsko vedenje vključuje vsakodnevno komunikacijo, odločanje, etično prakso, stil vodenja in sodelovanje med delovnimi procesi, učenjem in inoviranjem. Z vedenjem mislimo tudi na kognitivno vedenje, kot je mišljenje, čustvovanje, zaznavanje, ter vrednote (Bratton in drugi 2010). Izhajajoč iz zgornjega koncepta se bom v naslednjem podpoglavju najprej dotaknila definicije individualnega inovativnega vedenja in nadaljevala z raziskovanjem individualnega nivoja organizacijskega vedenja: motivacije zaposlenih in njenega vpliva na inovativno vedenje zaposlenih. Vključila bom tudi skupinski in organizacijski nivo organizacijskega vedenja in predstavila koncept vodenja ter njegov vpliv na inovativno vedenje zaposlenih.

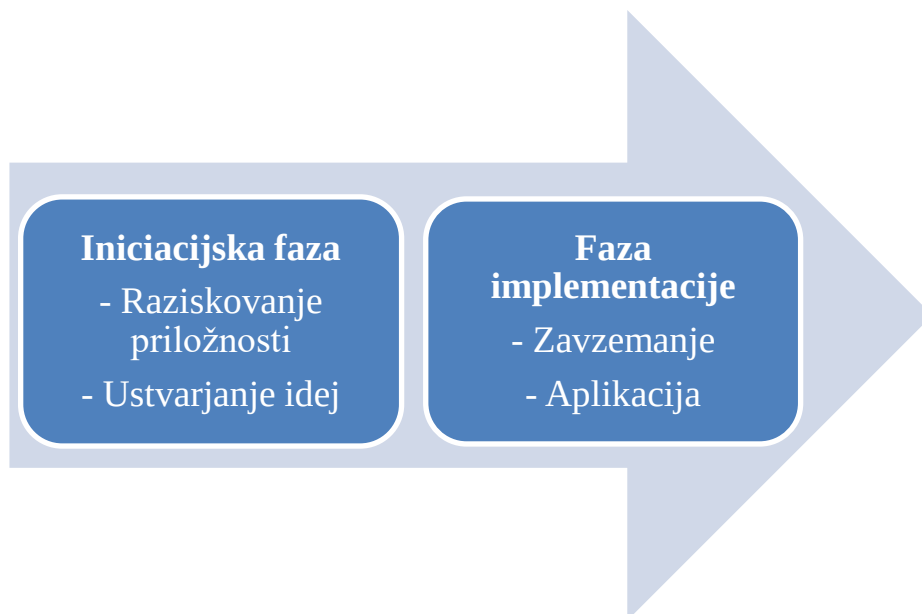
4.2 Individualno kreativno in inovativno vedenje

Inovativno vedenje lahko definiramo kot vse akcije posameznika, ki so usmerjene k ustvarjanju, predstavitvi in uporabi koristih novosti na kateri koli organizacijski ravni (West in Farr 1990).

Individualna inovativnost se prične s prepoznavanjem težav in preprek, ki nastajajo v organizacijskem okolju, tako že uveljavljenih kot novih. Druga pomembna vedenjska lastnost inovativnih posameznikov je samoiniciativnost in aktivno iskanje »zaveznikov« pri uresničevanju novih idej. Vsekakor je pri nadaljevanju procesa inovacije potrebno tudi individualno vedenje, ki je nagnjeno k zaključevanju aktivnosti. Inovativno vedenje, ki je nagnjeno k zaključevanju, posameznika privede do oblikovanja prototipa inovacije, ki se ga da preveriti in implementirati na trg (Scoot in Bruce 1994). Med inovacijsko vedenje v splošnem vključujemo »vsakodnevno inoviranje«, ki temelji na delavčevemu namernemu trudu, da bi v vsakem trenutku ustvaril uporabne rezultate pri delu (Ngan 2015). Janssen (2000) poudari, da je inovativno vedenje zavestno in namerno ustvarjanje, predstavljanje in aplikacija novih idej tako pri skupinskem kot splošnem organizacijskem delu.

Prejšnji raziskovalci so inovativno vedenje posameznika ocenjevali kot enodimenzionalni konstrukt. Vendar ni nujno, da se posamezniki udeležujejo v obeh fazah (faza iniciacije in faza implementacije). Nekateri lahko ogromno prispevajo k prvi fazi iniciacije, medtem ko so lahko odsotni v drugi fazi implementacije, in obratno (Unsworth 1999).

Slika 4.1: Faze inovativnega vedenja



Vir: de Jong in den Hartog (2010).

V iniciacijski fazi inovativnega vedenja nastopi divergentno inovativno vedenje, ki je usmerjeno k raziskovanju različnih priložnosti za ustvarjanje novih idej. Sestavljajo jo raziskovanje priložnosti in ustvarjanje idej. Konča se, ko je sprejeta odločitev o implementaciji ideje. V fazi implementacije je ideja transformirana v konkreten rezultat. V tej fazi je inovativno vedenje bolj usmerjeno v rezultate (Mumford 2000). Sestavljata jo zavzemanje in aplikacija. Multidimenzionalni model inovativnega vedenja od avtorjev De Jonga in den Hartoga (2010) pojasnjuje, da lahko inovativno vedenje razdelimo v štiri različne teme:

– *Raziskovanje priložnosti*

Inovacije se pričnejo s tem, ko zaposleni pričnejo identificirati nove priložnosti. Priložnosti se skrivajo v situacijah, kjer se kaže diskontinuiteta, in pri stvareh, kjer se kaže neujemanje s pričakovanimi vzorci in težavami v obstoječih delovnih metodah. Raziskovanje priložnosti je nujen pogoj za pričetek procesa opuščanja že ustaljenih rutin in sistemov (Drucker 1985). Na vsakodnevni ravni to vključuje iskanje načinov za izboljšanje trenutnih storitev in procesov, predvsem pri delavcih prve linije, ki so ključni za pridobivanje informacij o potrebah strank in pomemben vir za pridobivanje idej (Atuahene-Gima 1996; Johnes in Storey 1998).

– *Ustvarjanje idej*

Ustvarjanje idej se nanaša na individualno vedenje, ki je usmerjeno k ustvarjanju novih konceptov za namen izboljšave pri delu (Kleysen in Street 2001). Vključuje ustvarjanje idej za nove ali prenovljene storitve, produkte, način vzpostavljanja odnosov s strankami ali podporne tehnologije (Kanter 1988; Van de Ven 1986), kot tudi ustvarjanje rešitev za reševanje težav, ki bi lahko izboljšale procese in jih naredile bolj učinkovite. Zaltman (1973) poudari, da se inovacijski proces prične z odkritjem razkoraka v zmogljivosti (»performance gap«), ki kaže na neujemanje med trenutno in želeno zmogljivostjo.

Ključ za ustvarjanje novih idej je v kombinaciji in reorganizaciji informacij in obstoječih konceptov za izboljševanje uspešnosti (Rothenberg 1996).

– *Zavzemanje*

Zaposlene, ki čutijo močno osebno zavzetost do določene ideje, in jo zato lažje »prodajo« drugim, poimenujemo šampioni. Šampion je nekdo, ki vloži ves svoj trud v kreativne ideje in jih oživi (Kleysen in Street 2001). Njegovo vedenje vključuje prepričevanje in vplivanje na druge zaposlene (Zaltman 1973).

– *Aplikacija/uporaba*

Aplikacija se navezuje na individualna vedenja zaposlenih, ki si prizadevajo pri razvoju, testiranju in komercializaciji nove storitve ali produkta (Kleysen in Street 2001).

Rogers (2003) vpelje nov termin za posameznika, pri katerem je inovativno vedenje še posebej močno prisotno, šampion, ki smo ga že omenjali v fazi zavzemanja. Šampion je karizmatičen posameznik, ki prevzame težo inovacije nase in premaga brezbržnost ali odpor, ki ga lahko sproži nova ideja v organizaciji. Raziskave kažejo, da je prisotnost takšnega posameznika v inovacijskem procesu ključnega pomena in da prispeva k uspehu inovacije (Schön 1971). Šampioni po navadi zasedajo ključne pozicije v organizaciji, posedujejo odlične analitične in intuitivne veščine, so sposobni razumeti različna individualna stremjenja ter imajo dobro razvite medosebne in pogajalske veščine. Pri šampionu ni ključna pozicija moči, ampak so ključne njegove mehke veščine (Rogers 2003).

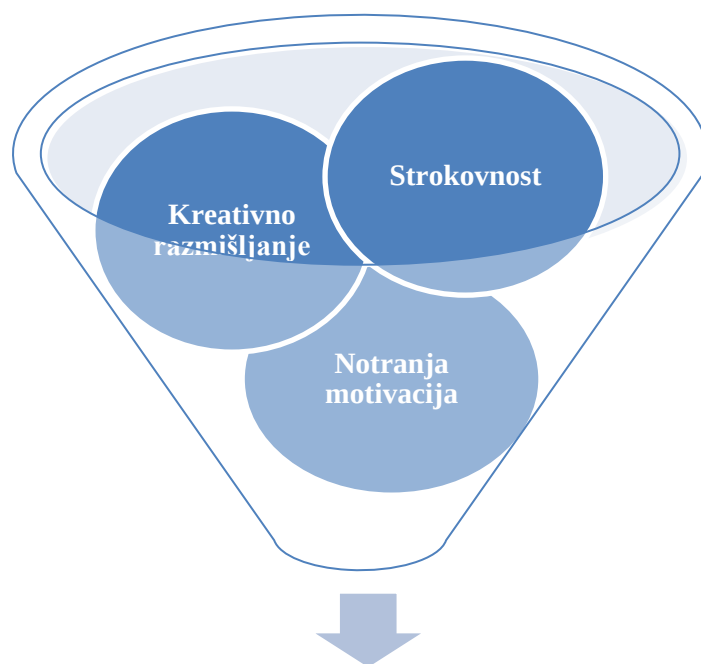
Do določene mere se notranja motivacija za inoviranje skriva v posameznikovi osebnosti. Nekateri ljudje so veliko bolj strastni od drugih. Izzivi in doživljanje izpopolnitve v njihovem delu jih ženejo naprej (Amabile 1997).

Strokovno znanje posameznika je temelj kreativnega dela. Strokovno znanje lahko predstavimo kot skupek kognitivnih poti, ki jih uberemo za reševanje določenega problema

ali za določeno nalogo. Komponenta strokovnosti zajema spomin za poznavanje dejstev, tehnično usposobljenost in specifične kompetence za delo, ki ga posameznik opravlja (Amabile 1997).

Prav tako je pomembna tudi veščina kreativnega razmišljanja posameznika. Van de Ven je že leta 1986 poudaril, da je glavna težava v upravljanju inovacij v upravljanju osredotočenosti in pozornosti. Upravljanje pozornosti je še posebej zahtevno zato, ker se posamezniki vedno postopoma prilagodijo okolju organizacije, kar sproži zmanjšanje zavedanja in pozornosti in le kriza lahko ponovno sproži oziroma stimulira akcijo. Veščini kreativnega razmišljanja prištevamo kognitivni stil posameznika, ki odpira vedno nove poglede na probleme, uporablja različne tehnike za ubiranje vedno novih kognitivnih poti in delovni stil posameznika, ki je vztrajen ter energičen. H kreativnemu razmišljanju prispevajo osebnostne lastnosti posameznika, kot so neodvisnost, samodisciplina, orientacija k tveganju, strpnost do dvoumnosti, vztrajanje v fazi frustracije in relativno pomanjkanje skrbi za socialno odobravanje (Amabile 1997). Na pozitiven razvoj zgoraj opisanih lastnosti in vedenj lahko vplivamo z učenjem in z določenimi tehnikami, ki izboljšujejo kognitivno fleksibilnost in intelektualno neodvisnost. Tretja komponenta, ki se povezuje s kreativnim in inovativnim vedenjem, je delovanje iz notranje motivacije. Visoko notranje motivirani posameznik bo izkoristil vse moči, da bo razvil in nabral prave veščine za opravljeno delo.

Slika 4.2: Model kreativnosti treh komponent



Vir: Amabile (1997).

Raziskava o učenju posameznikov v organizacijah iz leta 2000 (Branford in drugi) predstavlja nekaj ugotovitev glede inovativnega vedenja posameznikov. Ključna pri teh ugotovitvah je ideja o sposobnosti »reprezentiranja«. Ljudje si reprezentirajo svet na različne načine, na primer skozi diagrame, zemljevide, jezike in njihova sposobnost ustvarjati te reprezentacije lahko igra veliko vlogo pri tem, kako dobro rešujejo težave in kako dobro inovirajo. »Pomemben način, skozi katerega znanje vpliva na uspešnost, je skozi vpliv znanja na reprezentacije težav in situacij, ki se dogajajo v organizacijskemu okolju. Različne reprezentacije posameznikov na isto težavo lahko omenjeno težavo razrešijo z lahkoto, z naporom ali jo naredijo nerešljivo (Bransford in drugi 2000, 226). Znanje igra ključno vlogo pri sposobnosti reprezentacij, saj trenutno znanje o določeni situaciji ali procesu vpliva na kvaliteto reprezentacij, ki jih ljudje skonstruiramo. Vendar pa trenutno znanje posameznika ni vedno edini faktor, ki vpliva na sposobnost reprezentiranja. Prav tako so pomembni stili razmišljanja, ki jih posamezniki prenesejo na težavo ali situacijo (Bratton 2010).

Irving Siegel vezano na opredeljeno temo razvije tudi idejo o sposobnosti distanciranja (Siegel in de Lisi 2003). Sposobnost distanciranja je opredeljena kot zavestna zahteva posameznika, ki

kognitivno loči sebe od situacije, ki se dogaja tukaj in zdaj, in je pri tem zmožen transcendentirati sedanjo situacijo, tako v preteklost kot prihodnost. Zavestna kognitivna zahteva, ki sem jo omenila zgoraj, lahko predstavlja zavestno vprašanje, izjavo, ali direktivo posameznika, ki pomaga poiskati alternative pri reševanju težav. Sposobnost distanciranja je zatorej ena izmed ključnih zmožnosti za inoviranje in učinkovito reševanje težav in preprek v delovnem okolju. Če se nismo zmožni distancirati od situacije, nas lahko kompleksnost situacije in okoliščine preplavijo in v takšnem stanju nismo zmožni videti »gozda pred mnogimi drevesi«. Sposobnost distanciranja posameznikom ni prirojena, ampak se je lahko priučimo. Za razvijanje te sposobnosti obstajajo tudi različne metode, ki jih lahko uporabimo v delovnem okolju. Perspektivni inovatorji po navadi posedujejo tudi podobne psihološke lastnosti, kot so nespoštljivost do stanja status quo, posedovanje potrebe po uspehu in doseganju ter težnjo po tveganju. Nekatere raziskave tudi kažejo (Bratton 2010), da je zaposlovanje umetnikov v organizaciji pripeljalo do večjih inovativnih dosežkov organizacije.

5 VPLIV MOTIVACIJE NA INOVATIVNO VEDENJE POSAMEZNIKOV IN INOVATIVNOST ORGANIZACIJE

Biti motiviran pomeni posedovati navdih, da bi nekaj ustvarili, naredili. Posledično je nekdo, ki je aktiviran in entuziastičen, da bi nekaj naredil ali dosegel, motiviran posameznik (Ryan in Deci 2000). Posameznik se po navadi zavestno ne zaveda, od kje prihaja motivacijski izvir, ki v nadaljevanju vpliva na njegovo vedenje.

5.1 Teorija motivacije po Maslowu

Po Maslowu in njegovi teoriji hierarhije potreb motivacija izvira iz zadovoljitve človeških potreb, ki so (Miner 1980):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti,
- potreba po ljubezni,
- potreba po spoštovanju,
- potreba po znanju in razumevanju,

- potreba po estetiki,
- potreba po osebni rasti,
- potreba po samoaktualizaciji.

Ko so potrebe na prvi stopnji zadovoljene, se pojavijo potrebe po zadovoljitvi naslednje stopnje in tako naprej. Kar v praksi pomeni, da nas ob nezadovoljenih fizioloških potrebah ne ženejo potrebe po osebni rasti. Posameznik je na nek način vseskozi motiviran, spreminja se samo narava motivacije. Više kot se pomikamo po lestvici hierarhije potreb, manjši je procent zadovoljitve. Če posplošimo za ilustrativni namen, to pomeni, da ima povprečen posameznik 85 % zadovoljene fiziološke potrebe, 70 % zadovoljeno potrebo po ljubezni, 40 % zadovoljeno potrebo po (samo)spoštovanju in 10 % zadovoljeno potrebo po samoaktualizaciji (Maslow, 1943: 388–389). Maslow opisuje pojavitev potreb, ki so višje na lestvici, kot postopen proces, ki se razširja skozi nedoločeno časovno obdobje. Če je trenutno prevladujoča potreba dlje časa povsem zadovoljena, bodo potrebe, ki so višje na lestvici hierarhije potreb, dosegle večji vpliv na vedenje posameznika.

Potreba po samoaktualizaciji se obnaša drugače kot preostale potrebe. Nikoli je ne moremo povsem zadovoljiti in lahko z zadovoljitvijo le še bolj raste. Je notranja rast tega, kar je v organizmu, oziroma tega, kar organizem je. Da se pojavi, je potreben visok nivo zadovoljitve potreb na nižji ravni. Potreba po samoaktualizaciji se povezuje z vrednotami po resnici, dobroti, lepoti, skupnosti, vitalnosti, enkratnosti, popolnosti, zaključenosti, enostavnosti, redu, igri itd. (Miner 1980). Teorija o hierarhiji potreb je pomembna za organizacije, saj lahko z upravljanjem in nadzorovanjem delovnih pogojev v organizaciji povzroči nastanek določenih motivacijskih vzorcev in z njimi pridobi večji dobiček, povečan produktivni donos ter zmanjšano fluktuacijo in absentizem v organizaciji (Clark 1960). Organizacija ne more nikoli ponuditi dovolj na področju rasti in razvoja, saj ko je potreba po samoaktualizaciji aktivirana in zadovoljena, nastane močna spodbuda za še večjo željo po zadovoljitvi te potrebe. Maslow skozi svojo teorijo nagovarja podjetja, da naj za svoje zaposlene zagotovijo največji možen nivo zadovoljitve potreb (Maslow 1965).

5.2 Teorija pričakovanj dela in motivacije (Expectancy theory)

Teorija pričakovanj je svojo osnovo dobila v ideji, da ljudje dajejo prednost določenim ciljem ali rezultatom pred drugimi. Na podlagi želenega cilja ali rezultata pričakujejo izkušnjo čustvenega zadovoljstva. Na čustvo, ki ga čutimo glede določenega rezultata, se nanaša termin valenca. Če obstaja pozitivna valenca, potem bi raje imeli določen rezultat, kot ne imeli. V primeru obstoja negativne valence bi raje imeli, da določenega rezultata ne bi bilo. Ljudje razvijejo različna pojmovanja o verjetnosti, da bo izbira določene akcije vodila do želenega rezultata. Pričakovanja se združujejo s skupno valenco, da bi ustvarila sproženo človekovo motivacijo za določen namen ali akcijo. Vroom za opisano kombinacijo uporablja termin »sila« (Miner 1980). Pričakuje se, da bodo ljudje izbrali med alternativami akcijami, ki lahko maksimizirajo »silo« v pozitivno smer. »Sila na človeka, da bi uporabil določeno količino truda v izvajanje uspešnosti pri delu, je monotono dvigajoča se funkcija algebraične vsote produktov valence različnih nivojev uspešnosti in njegovih pričakovanj, da bo količina vloženega truda povzročila dosežke« (Miner 1980, 137).

Odnos med notranjo in zunanjo motivacijo

Galbraith in Cumming (1967) razširita teorijo pričakovanj in vključita eksplicitno razlikovanje med notranjimi in zunanjimi donosi in specifikacijo odnosa valenc med tema dvema donosoma. DeCharms (1968) trdi, da vpeljava zunanje nagrade (npr. plača) za vedenje, ki je bilo prej notranje motivirajoče, zniža skupen nivo motivacije. Razloži, da se upad motivacije zgodi zato, ker posameznik izgubi nadzor nad svojim vedenjem in prejšnja, notranja motivacija, se močno zniža. Drugi proces, s katerim lahko vplivamo na notranjo motivacijo, je sprememba v občutku kompetentnosti in samodeterminacije. Če se občutek kompetentnosti in samodeterminacije pri posamezniku poveča, se bo povečala tudi njegova notranja motivacija, in obratno (Deci 1975). Porter in Lawler v svoji raziskavi razvijeta tri predloge nagrajevanja na podlagi teorije pričakovanj (1968):

1. Podjetja bi morala sistematično zbirati informacije od zaposlenih, o tem, kaj specifično si želijo od svojega dela (vrednost nagrade ali valence). Te informacije bi lahko bile v pomoč pri oblikovanju sistema nagrajevanja.
2. Podjetja bi morala poskrbeti, da zaposleni razumejo navodila za opravljanje dela, da njihov trud ne bi bil zaman ali napačno uporabljen.
3. Podjetja bi morala povezati nagrade z uspešnostjo, na način, ki bi bil zaposlenim ustrezen:

- Prilagajanje nagrad, glede na to, kar si zaposleni želijo.
- Podeljevanje več zunanjih nagrad in več priložnosti za pridobivanje notranjih nagrad pri nadrejenih posameznikih kot pri podrejenih posameznikih.
- Dovoljevanje, da zaposleni vidijo in lahko verjamejo, da visoka uspešnost rezultira v visoki nagradi. Tajnost o plačilih ne bi smela biti prisotna, da bi lahko lažje opazovali naključnosti pri plačilih. S tem bi lahko oblikovali kredibilen vir informacij za vrednotenje uspešnosti.

5.3 Teorija o samodeterminaciji

V teoriji o samodeterminaciji so notranje vrednote, kot so osebna rast, čustvena intimnost, prispevanje k skupnosti, ločene od zunanjih vrednot, kot so finančni uspeh, privlačnost, status in moč (Vansteenkiste in drugi 2008). Te različne vrednotne orientacije so povezane z različnimi donosi. V skladu z že uveljavljeno teorijo o samodeterminaciji je motivacija merjena kot kontinuum, ki upodablja tri vrste motivacije:

- **Demotivacija.** Je stanje pomanjkanja motivacije in ciljev za akcijo. Demotivacije ne moremo regulirati.
- **Notranja motivacija.** Ima relativno notranjo moč in je ni mogoče zunanje nadzorovati. Odraža se skozi pozitivni človeški potencial, ki ima naravni nagib k osvajanju inovacij in izzivov. Predvsem s stremljenjem po širjenju, povečevanju in preizkušanju človeških zmožnosti, z namenom odkrivanja in učenja. Notranji stimulansi izvirajo iz surove želje in akcije in prav zato jih ni mogoče nadzorovati z zunanjimi stimulansi. Notranja motivacija je rezultat pozitivnih delovnih izkušenj, ki se kažejo v zavezanosti, entuziastičnosti in samoupravljanju notranje motiviranega delavca (Ngan 2015). Motivira nas, ker delamo nekaj, kaj je zanimivo, vključujoče, vznemirljivo in izzivalno za naš osebni razvoj (Amabile 1997).
- **Zunanja motivacija.** Lahko jo nadzorujemo z različnimi pozitivnimi in negativnimi zunanjimi stimulansi. Vključuje oprijemljive nagrade, stresna ocenjevanja in agresivne časovne roke s posledicami. Zunanjo motivacijo lahko delimo na štiri podtipе, ki variirajo od zunanje regulacije do združene regulacije. Posameznik se odziva na zunanjo kazen ali nagrado in svoje akcije temu prilagodi. Zunanja motivacija posameznika žene za izvajanje točno določenih in samostojnih akcij, ki jih ne izvaja zaradi notranjega zadovoljstva (Ngan 2015).

5.4 Vpliv tipa motivacije na inovativno vedenje posameznika

Zgodnje raziskave kažejo, da stimuli zunanje motivacije potrebujejo zraven še podporno okolje, da lahko uspešno zaživijo. Obstaja veliko dokazov, ki nakazujejo, da so ljudje najbolj kreativni, kadar so notranje motivirani in ne zunanje, s pričakovano evalvacijo, nadzorom, tekmovanjem s sodelavci ali nagradami (Amabile 1997). Medtem ko je do določene mere strast in notranja motivacija za izvajanje določenih akcij del osebnosti posameznika, ima socialno okolje, v katerem se posameznik nahaja, velik vpliv na stopnjo notranje motivacije posameznika in posledično na njegovo kreativno in inovativno vedenje (Amabile 1997). Vezano na temo magistrske naloge, nas zanima predvsem povezava med različnimi tipi motivacij in inovativnim vedenjem, ki smo ga definirali zgoraj. Novejša raziskava iz leta 2015 (Ngan) je nazorno prikazala, kateri motivacijski dejavniki se najbolj povezujejo z inovativnim vedenjem zaposlenih. Največ intervjujev z zaposlenimi je prikazalo, da imajo odprte možnosti učenja in napredovanja na karierni poti pozitiven učinek na sposobnost posameznikovega raziskovanja in inoviranja. Z okoljem, odprtim za rast, lahko zaposlene notranje motiviramo za inovativno vedenje. Empirični dokazi podpirajo povezavo med treningi (izkustveno učenje), razvojem, kreativnostjo in začetno fazo inovativnega vedenja. Na primer, usmeritve na treningih lahko učinkovito kultivirajo kreativno mišljenje posameznikov in ostrijo večino reševanja problemov.

V organizacijskem okolju smo, ali želimo ali ne, v medosebnih odnosih z drugimi. Rezultati intervjuvancev zgoraj omenjene raziskave so pokazali, da so značilnosti medosebnih odnosov, ki se najbolj povezujejo z inovativnim vedenjem, zaupanje, toleranca do napak in podpora ter dovolj informativna povratna informacija. Prav tako na individualno inovativno vedenje pozitivno vpliva podporni odnos menedžerjev in sodelujoč ter podporen odnos med sodelavci. Inovativne ideje enega zaposlenega lahko vplivajo na že ustaljene rutine celotnega tima in s tem sprožijo inovativno vedenje tudi pri drugih. Skupni rezultati raziskave so pokazali, da sta za stimuliranje inovativnega vedenja posameznikov pomembni tako zunanja kot notranja motivacija. Vloga notranje motivacije je najmočnejša v začetni fazi inovativnega vedenja. Medtem ko je vloga zunanje motivacije najmočnejša v zaključni fazi inovativnega vedenja, fazi implementacije novega produkta ali storitve (Ngan 2015).

Amabile (1997) povezavo med zunanjo in notranjo motivacijo pojasnjuje s tremi pomembnimi determinantami. »Da bi lahko kombinacijo notranje in zunanje motivacije ocenili glede na njen vpliv na kreativnost in inovativnost, je potrebno upoštevati posameznikovo začetno motivacijsko stanje, tip motivatorja zunanje motivacije in časovno komponento motivatorja zunanje motivacije« (Amabile 1997, 45). Raziskava (Amabile 1997) je pokazala, da na posameznika zunanja motivacija najbolj vpliva takrat, kadar so njegovi notranji motivi in nazoni ohlapni in dvoumni. Nasprotno pa na notranje visoko motiviranega posameznika negativni vplivi zunanje motivacije nimajo prav velikega učinka. Prav tako se lahko razlika pokaže v uporabi tipa zunanjega motivatorja. Sinergetični zunanji motivatorji, kot so določeni tipi nagrad, prepoznavanje in konstruktivna povratna informacije ne vplivajo nujno negativno na notranjo motivacijo posameznika. Pravzaprav lahko spodbudijo določene aspekte uspešnosti posameznika. Medtem ko tako imenovani »nadzorovalni zunanji motivatorji« (rigidni postopki, roki, nagrade, kazni, ki skušajo namerno nadzorovati vedenje posameznika) nikoli ne vplivajo pozitivno na notranjo motivacijo posameznika, saj oslabijo posameznikovo sposobnost samostojnosti in odločanja. Kot smo zgoraj že nakazali, pa je pomemben tudi časovni okvir uporabe določenega zunanjega motivatorja. Sinergetični zunanji motivatorji so najbolj koristni v času, kadar nismo v fazi odkrivanja novih idej in novosti, ampak v fazi zbiranja ozadja informacij ali ob validiranju že izbranih odločitev. V fazi, kjer se oblikujejo novosti (začetna formulacija problema ali generiranje novih idej), pa je treba zmanjšati uporabo vseh tipov zunanjih motivatorjev (Amabile 1997).

6 VPLIV NAČINA VODENJA NA INOVATIVNO VEDENJE IN INOVATIVNOST V ORGANIZACIJI

Termin vodenje ima veliko različnih konotacij in je prav zato za različne ljudi in okolja različno definiran. Definicije o vodenju variirajo glede poudarka na vodstvene sposobnosti, osebnostne značilnosti vodij, odnos vplivanja, individualno ali skupinsko orientacijo in glede na osebni ali kolektivni interes. Večina definicij o vodenju zajema skupno strinjanje, da je vodenje proces, pri katerem ena oseba namerno vpliva na ostale člane skupine z namenom vodenja, strukturiranja in pospeševanja aktivnosti ter odnosov v skupini organizacije (den Hartog in de

Jong ter drugi 2003). Bryman pravi (1992), da večina definicij o vodenju poudarja tri ključne elemente:

- vpliv: vodenje lahko vidimo kot proces vpliva, saj ima vodja vpliv na zaposlene in lahko povzroči, da se zaposleni vedejo na določen način;
- skupino: zgoraj omenjen proces vpliva se odvija v kontekstu skupine. Člani skupine so podrejeni vodji in vodja ima do njih določene odgovornosti;
- cilje: vodja vpliva na vedenje članov skupine v smeri doseganja ciljev, ki si jih skupina zastavi.

Vodenje vs. management

Pogosto se termina vodenje in management (upravljanje) zamenjujeta in uporabljata kot sopomenki. Nekaj avtorjev (Bennis in Nanus 1985) poudarja, da ne le, da vodenje in management nista ista procesa, temveč, da sta kvalitativno različna in medsebojno izključujoča. Kotter (1990) razlikuje med terminoma glede na želeni rezultat; menedžerji se trudijo, da bi v organizaciji dosegli predvidljivost in red z zastavljanjem ciljev, organiziranjem in merjenjem, medtem ko vodje želijo dosegati spremembe z ustvarjanjem vizije in s komuniciranjem te vizije članom skupine.

Vodenje je pomembna raziskovalna tema že desetletja in skozi leta so se razvile različne tradicije in pristopi raziskovanja. V spodnji tabeli so v skrajšani obliki predstavljene temeljne raziskovalne tradicije od leta 1920 naprej.

Tabela 6.1: Trendi v teoriji in raziskavah o vodenju:

Obdobje	Pristop	Glavna tema
Do poznih let 1940	Pristop glede na poudarek osebnostnih značilnosti vodij	Kot vodja se rodiš. Vodenje je notranja sposobnost.

Od poznih let 1940 do poznih let 1960	Pristop glede na stil	Vezano glede na to, kaj vodje delajo. Učinkovitost vodenja je povezana s tem, kako se vodje vedejo.
Od poznih let 1960 do zgodnjih let 1980	Pristop glede na nepredvidljivost	Vse je odvisno; učinkovitost vodenja je odvisna od situacije ali konteksta.
Od 1980 naprej	Nov pristop glede vodenja	Vodje prepričajo skozi vizijo in navdihujejo pripadnost ter čustveno navezanost delavcev

Vir: Bryman (1992)

6.1 Teorija vodenja pot-cilj

Teorija vodenja pot-cilj ima svoj izvor v teoriji pričakovanj (Expectancy theory) in je nastala kot razširitev teorije pričakovanj v domeno vodenja (Miner 1980).

Osnovni model teorije pot-cilj razvije Evans (1970) in vsebuje pet korakov. Proces se prične tako, da se vodja vede na določen način. Poudarjena sta dva načina vedenja: prvi tip vedenja, uvidevnost, vključuje znake zaupanja, spoštovanja, topline in skrbi za osebne potrebe v stiku z zaposlenimi. Kaže se v uvidevni dvosmerni komunikaciji ter v sodelovanju zaposlenega pri odločanju. Drugi tip vedenja, uvedba strukture, se bolj neposredno osredotoča na organizacijske cilje in vključuje organiziranje ter definiranje dela, vzpostavljanje navodil, dodeljevanje nalog, načrtovanje dela in zagon za želeno uspešnost. Opisana vedenja učinkujejo na zaposlenega tako, da vplivajo na dožemanje, ali sledenje določeni poti (vedenje na določen način) lahko vodi do uresničitve cilja ali do oviranja cilja (»path-goal instrumentalities«). Path-goal instrumentalities so pomnožene s pomembnostjo vključenega cilja za zaposlenega (njihovo valenco), da bi pridobili nivo motivacije za sledenje določeni poti ali za izbor določenega vedenja. Motivacija je le eden izmed sodelovalnih faktorjev pri dejanskem delovnem vedenju. Pomembni so tudi faktorji okolja, ki prav tako vplivajo. Frekvenca, s katero zaposleni sledijo določeni poti in izvedejo določen tip vedenja, pomnožena z dejansko pot-cilj instrumentalnostjo ustvari nivo uresničitve cilja oziroma uspešnosti pri delu.

Evans je svojo teorijo leta 1974 še dodatno razširil in vključil tri tipe moderatorjev. Moderatorji so naslednje spremenljivke:

- stopnja hierarhičnega vpliva, ki ga vodje imajo v organizaciji,
- obseg konflikta pri izvajanju delovne vloge zaposlenega,
- mera, do katere zaposleni čuti notranji ali zunanji nadzor nad tem, kaj se mu dogaja v organizaciji.

Evans na podlagi razširitve razvije naslednje ugotovitve:

1. Bolj kot je vodja uvideven, večja je motivacija za ubiranje poti, ki prinašajo večjo uspešnost.
2. Večja kot je moč vodje na hierarhični lestvici, večja je verjetnost, da bo zaposlenim lahko ponudil večje nagrade (uvidevnost) in s tem vplival na njihova pričakovanja ter povečal njihovo motivacijo.
3. Večja kot je uvedba strukture, večja je motivacija za ubiranje poti, ki prinašajo večjo uspešnost.
4. Večji kot je konflikt pri izvajanju delovne vloge zaposlenega, manjši je vpliv, ki ga ima vodja z možnostjo nagrajevanja na uspešnost.

Teorijo vodenja pot-cilj je nadgrajeval tudi House, ki je leta 1971 predstavil pogled na motivacijo kot kombinacijo notranjih in zunanjih valenc ter različnih poti instrumentalnosti ter prikazal, kako lahko na te faktorje vpliva vedenje vodij. Razvil je naslednje splošne predpostavke:

- Vedenje vodje je sprejemljivo in zadovoljujoče za zaposlenega, kadar zaposleni vidi to vedenje kot vir takojšnjega zadovoljstva ali kot instrument za zadovoljstvo v prihodnje.
- Vedenje vodje bo motivirajoče in bo povečalo trud, kadar to vedenje zadovolji potrebe zaposlenega ter kadar to vedenje dopolnjuje okolje zaposlenega z nudenjem coachinga, svetovanja, podpore in nagrajevanja.

6.2 Transformacijsko vodenje

V zadnjih dveh desetletjih je transformacijsko vodenje pridobilo na veljavi in doseglo velik ugled kot vpliven način vodenja, ki ga lahko povezujemo s širokim obsegom želenih donosov (Bass in Riggio 2006). Bass (1985) definira transformacijsko vodenje kot stil vodenja, ki transformira zaposlene na način, da se dvignejo nad svoj lasten interes in spremenijo svojo moralo, ideale, interese in vrednote ter jih motivira, da postanejo bolj uspešni kot pričakovano. Transformacijski vodja povišuje želje in predanost zaposlenih skozi zadovoljevanje njihovih višjih psiholoških potreb, kot je občutek, da si spoštovan in cenjen ter da si lahko del poživljajoče in blagodejne izkušnje (Weese 1996). Transformacijsko vodenje je način vodenja, pri katerem so odnosi organizirani okoli skupnega namena na način, ki transformira, motivira in izboljšuje akcije ter etične težnje zaposlenih (Burns 1978).

Sestavljajo ga štiri dimenzije:

1. **Idealiziran vpliv:** znotraj te dimenzije vodja oblikuje določene vrednote in kvalitete, ki jih zaposleni posnemajo in integrirajo.
2. **Inspiracijska motivacija:** skozi njo kolektivna vizija spodbuja zaposlene k skupnem uresničevanju ciljev.
3. **Intelektualna stimulacija:** proces, pri katerem vodja vzbuja nove in kreativne pristope k reševanju težav.
4. **Individualizirana uvidevnost:** način, skozi katerega posamezni zaposleni prejme osebno podporo in spodbudo, ki jo v določenem obdobju od vodje potrebuje.

6.2.1 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnega vedenja

Koncept transformacijskega vodenja se je razvil pri vodjih, ki so znali transformirati trenutno stanje dogodkov (Bass 1985). Vodje naj bi znali stimulirati inovativno vedenje zaposlenih skozi močno ekspresijo inspiracijske vizije, z izzivanjem spreminjanja statusa quo in s spodbujanjem osebne rasti ter razvoja (Basu in Green 1977). Bass (1995) je v svojih raziskavah odkril, da imajo transformacijski vodje sposobnost prepričati zaposlene, da ustvarijo izjemne inovacije, dobiček in presegajoče namere. Vodje transformacijskega vodenja se ne zadovoljijo s trenutnimi stanji v organizaciji, ampak artikulirajo privlačno in izzivalno vizijo o prihodnosti. Tudi sami izvajajo nekonvencionalno in inovativno vedenje, ki služi kot vzor drugim. S tem ko zaposlene intelektualno stimulirajo, jih obenem spodbujajo, da razmišljajo izven poznanih

okvirov in da se priučijo raziskovalnega tipa razmišljanja (Jung in drugi 2003). Transformacijski vodje izpostavljajo tudi drugačne in nenavadne perspektive pogleda na stare težave, da bi stimulirali zaposlene h kritičnemu presojanju lastnih predpostavk in delovnih metod. S tem povečujejo timsko inovativnost (Eisenbeiss in drugi 2008), prevzemajo ključno vlogo pri oblikovanju inovativnih načrtov in izvajanju inovacij (Tuschman in Nadler 1986), v dvomljivih okoliščinah so bolj tolerantni in potrpežljivi (Locke in Baum 2007). Dimenzija individualizirane uvidevnosti, ki jo izvaja vodja, zaposlenim nudi podporo in zaposleni se počutijo zaščiteni pri razvijanju inovacij, kar povečuje njihovo inovativno vedenje (Tahsildari in drugi 2014).

Kljub ogromni količini raziskav o vodenju so raziskovanja o povezavi med vodenjem in inovativnostjo v organizaciji redkejša. Raziskave o povezavi med vodenjem in inovativnostjo obstajajo predvsem glede na določen stil vodenja oz. vedenja, npr. participativnega vodenja, transformativnega vodenja, vodenja kvalitetnih odnosov ipd. Izpostavljenih je bilo kar nekaj slabih strani zgoraj omenjenega omejenega načina raziskovanja:

- Raziskovanje se omejuje le na nekaj različnih vodstvenih vedenj in kritiki poudarjajo, da je preveč preostalih vedenj oziroma stilov izpuščenih, da bi lahko bilo naše znanje o povezavi med vodenjem in inovativnostjo res trdno.
- Večino vpogledov med vodenjem in inovativnostjo je identificirano v kontekstu izboljševanja uspešnosti, zadovoljstva in učinkovitosti in ne glede na inovativno vedenje. Zapisan manko velja predvsem za vodenje znanjskih storitvenih delavcev (Waldman in Bass 1991).
- Vedenje vodij, ki povečuje inovativno vedenje posameznikov v organizaciji, bi se naj tekom procesa tudi spreminjalo. Van de Ven poudarja, da bi v organizacijah morali razviti več različnih vodstvenih vedenj za različne okoliščine, ki se dogajajo na potovanju med začetno idejo in končno implementacijo (Van de Ven 1999).

6.3 Integrativni pristop vodenja in vpliv na inovativno vedenje

Zaradi zgoraj omenjenih kritik sem se v magistrski nalogi odločila predstaviti tudi integrativni pristop, ki temelji na raziskavi den Hartoga in DeJonga. V njuni raziskavi sta na podlagi polstrukturiranih intervjujev in vprašalnika definirala 13 vodstvenih vedenj, ki uspešno vplivajo

na inovativno vedenje zaposlenih v organizacijah. Vodstvena vedenja, ki spodbujajo inovativno vedenje zaposlenih:

1. Vzornišstvo; vodja s svojim inovativnim vedenjem postavlja zgled in k takšnemu vedenju motivira tudi ostale. K takšnemu vedenju prištevamo raziskovanje priložnosti, iskanje idej, zavzemanje in trud za razvoj novih produktov in storitev ter ostala inovativna vedenja, ki smo jih že definirali zgoraj. Empirični dokazi najbolj povezujejo inovativno vzornišstvo vodje z drugim področjem inovativnega vedenja – generiranja idej (Jaussi in Dionne 2003).
2. Intelektualno stimuliranje; nekateri intervjuvanci v raziskavi den Hartoga in de Jonga (2003) so poudarili, da se je njihovo inovativno vedenje povečalo, kadar jih je vodja izzval in intelektualno stimuliral k reševanju težav. Intelektualna stimulacija je vodstveno vedenje, ki povečuje delavčevo zavedanje o težavah in stimulira preizpraševanje starih načinov dela. Najbolj pogosta praksa intelektualnega stimuliranja je zastavljanje vprašanj delavcem, če lahko ovrednotijo trenutno izvajane akcije, podajanje predlogov in zavestno izbiro metod, ki pretresajo misli in domišljijo zaposlenih.
3. Stimuliranje razprševanja znanja; zajema vodstvene prakse, ki stimulirajo razširjanje in razprševanje informacij med delavci. Vodja, ki stimulira odprto in transparentno komunikacijo, ima pozitiven vpliv na inovativno vedenje zaposlenih. Učiti in navajati zaposlene, da delijo svoje znanje, informacije in opažanja glede morebitnega napredka ali težav je nujen predpogoj za navajanje predlogov za napredek in izboljševanje dela. Stimuliranje razprševanja znanja je vodstveno vedenje, ki je poglobljen vir za kar dva področja inovativnega vedenja, raziskovanje priložnosti in generacijo idej.
4. Zagotavljanje in komuniciranje vizije; nekateri intervjuvanci (den Hartog in de Jong 2003) so poudarili, da se jim zdi ključno, da je trud za inovacije usklajen z določeno vizijo, kar zaposlenim nudi smernice in preprečuje nastanek novih storitev in produktov, ki bi bili preširoko zastavljeni in posledično neuporabni. Vodja lahko z vizijo komunicira svoje ambicije in zagotavlja splošne smernice za zaposlene. S tem jim pomaga, da se lahko osredotočijo. Podatki raziskave (den Hartog in de Jong 2003) kažejo, da vodstveno vedenje zagotavljanja in komuniciranja vizije pozitivno vpliva na obe fazi cikla razvoja novih storitev.
5. Svetovanje; vodja spodbuja in pospešuje participacijo zaposlenih pri odločanju. Najbolj pogoste prakse so preverjanje pri sodelavcih, preden naredijo odločitev, ki bi lahko vplivala na njih, spodbujanje različnih predlogov, preden se odločitev sprejme in

vstavljanje idej in predlogov drugih v odločitve. Takšno vedenje spodbuja zaposlene h generiranju idej in povečuje njihovo motivacijo k implementiranju nove storitve ali produkta.

6. Delegiranje; proces deljenja moči, kadar vodja delavcu poda in dovoli avtonomijo ter neodvisnost, kako opraviti določeno delo ali nalogo. Večina intervjuvancev v raziskavi (den Hartog in de Jong 2003) je izpostavila, da je občutek svobode in avtonomije največji spodbujevalec inovativnega vedenja. Delegiranje vključuje dovoljevanje zaposlenim, da nosijo precejšen del odgovornosti pri izpolnjevanju delovnih aktivnosti in da lahko pomembne odločitve sprejemajo sami. Vodstvena sposobnost delegiranja je še posebej koristna pri implementaciji inovativnih idej.
7. Podpora za inoviranje; vključuje različne tipe vedenj, ki kažejo upoštevanje, sprejemanje in skrb za ljudi, ki so del procesa inoviranja. Najbolj pogoste prakse tega vedenja so prijazen pristop, potrpežljivost in nudenje pomoči kadar koli zaposleni izrazi idejo ali se sooči s težavo v fazi implementacije in podobno. Pomemben je tudi način, na katerega se obravnava napake zaposlenih. Ta način determinira, ali se bodo zaposleni počutili dovolj varno in svobodno za ustvarjanje in inoviranje. Napak se ne bi smelo kaznovati, ampak jih predstaviti kot priložnost za učenje.
8. Organizirana povratna informacija; lahko je organizirana na različne načine. Prvič, vodja lahko sam podaja povratno informacijo zaposlenim, prav tako pa lahko za podajanje povratne informacije prosi nekoga od zaposlenih. Organizirana povratna informacija je še posebej pomembna v fazi implementacije storitve ali produkta.
9. Prepoznavanje; vključuje podajanje pohval, validiranje in odkrito izkazovanje vodje, da so inovativno vedenje, posebni dosežki in trud v procesu inoviranja cenjeni. Podatki iz raziskave kažejo, da je prepoznavanje pomembno tako pri generiranju idej kot pri fazi implementacije.
10. Nagrajevanje; vključuje priporočila vodje k višanju plač zaposlenih in dodatnih bonusov za učinkovito uspešnost pri inoviranju.
11. Merjenje; vključuje zbiranje informacij o delovnih aktivnostih, preverjanje napredka in kvalitete rezultatov. Po mnenju vključenih v raziskavo lahko pretirano merjenje blokira inovativno vedenje v procesu inoviranja.
12. Zagotavljanje virov; veliko intervjuvancev je poudarilo, da je čas in denar ključnega pomeni v fazi implementacije novega produkta ali storitve. Ključno je, da vodja pomaga pri zagotavljanju teh pomembnih virov.

13. Podeljevanje nalog; je vodstveno vedenje, ki razjasnjuje vloge, odgovornosti in zahteve pri delu. Namen podeljevanja nalog je vodenje in usmerjanje delovnih aktivnosti ter jasnost pri usklajenosti pričakovanj. Vsebina naloge in veščine, ki jih posameznik potrebuje za izvedbo naloge, lahko močno vpliva, ali bo zaposleni dovolj motiviran za izvedbo naloge ali ne (den Hartog in de Jong 2003).

7 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje je delniška družba oziroma skupina 13-ih poslovnih enot z dolgotrajno in bogato zgodovino. Primarno se skupina ukvarja s proizvodnjo aluminija, razvija pa tudi druge spremljajoče storitvene dejavnosti. Ima izjemno razvejano infrastrukturo, visoko tehnološko znanje in dolgoletne izkušnje v panogi.

7.1 Poslanstvo, vizija in vrednote skupine X

Poslanstvo, ki si ga je družba zastavila za obdobje 2015–2018, je »Z aluminijem soustvarjamo prihodnost« (Podjetje X 2015, 2).

Vizija družbe je zapisana v publikaciji Strategija organizacije X za obdobje 2015–2018 (Podjetje X 2015) **in se glasi:**

»Donosnost, temelj našega razvoja« (Podjetje X 2015, 4).

Z vitko, energijsko učinkovito in okolju prijazno proizvodnjo in predelavo aluminija sodimo v ozek krog najučinkovitejših proizvajalcev elektroliznega aluminija in aluminijevih zlitin v svetovnem merilu. Pomemben temelj naše rasti je razvoj proizvodnje ulitkov. Pomembna usmeritev je lastni razvoj, proizvodnja in trženje tehnološke opreme, ki temelji na integraciji akumuliranega tehnološkega znanja in izkušenj. V lastnem raziskovalno-inovacijskem centru v sodelovanju z zunanjimi partnerji razvijamo nove materiale, proizvode in tehnološke rešitve. Naša največja konkurenčna prednost so znanje, ustvarjalnost in podjetnost naših zaposlenih. Pomembni gradniki uspešnosti so sodelovanje in ustvarjanje sinergij z zunanjimi partnerji, vitki in učinkoviti procesi in kultura dosežka.« (Podjetje X 2015, 4)

Strategija družbe vključuje:

- Povečevanje donosnosti programov in zagotavljanje zunanjih ekonomskih pogojev za industrijsko proizvodnjo v Sloveniji.
- Optimiranje organiziranosti ter razvoj poslovnih modelov in procesov v posamezni poslovni enoti, podjetju in skupini kot celoti.
- Povečevanje donosnosti proizvodnje na osnovi primarnega in sekundarnega aluminija ter optimiranje prodajnega portfelja livarniških proizvodov glede na donosnost.
- Inovativen razvoj izdelkov in storitev, pri čemer že dosega relativno visoke dodane vrednosti.
- Razvoj in uvajanje novih programov (predvsem na področju preoblikovanja aluminija in prodaje znanja), ki bodo zagotavljali višje dodane vrednosti in zaposlenost.

Vrednote organizacije X so naslednje. Opredeljene so na način, ki ga opredelimo spodaj:

- *»Spoštovanje in zaupanje:*

spoštovanje in zaupanje sta temelj našega delovanja. Imamo spoštljiv odnos do sodelavcev, okolja, lastnikov, kupcev in dobaviteljev. Z visoko mero medsebojnega zaupanja uresničujemo naše cilje, skrbimo za trajnostni razvoj.«

- *»Odprtost in sodelovanje:*

odprti smo za spremembe v širšem in ožjem okolju, pa naj gre za inovacije, pristope do kupcev, lastnikov, okolja ... Vse to se kaže v sprejemanju drugačnih mnenj, odprtosti za nove (»nore«) ideje, predloge, v sprejemanju kritike in vse počnemo na korekten, tolerant način. To dosegamo s poštenim odnosom do vseh sodelujočih in njihovim sodelovanjem, z veliko vključenostjo naših zaposlenih v sprejemanje odločitev in prevzemanje odgovornosti zanje.«

- *»Ustvarjalnost in podjetnost:*

pri delu preizkušamo nove načine, nove pristope. To počnemo z veliko mere energije, s timskim delom, ustvarjanjem razmer, ki nam omogočajo hiter odziv na izzive in prepoznavanje priložnosti.«

- *»Skrbnost in odgovornost:*

z viri, s katerimi delamo in jih upravljamo, vsak izmed nas ravna kot skrben gospodar.«

– *»Znanje in odličnost:*

sposobnost, želja po izobraževanju in usposabljanju na področju dela, skrb za lasten osebni in profesionalni razvoj ter pripravljenost deliti znanje z drugimi v podjetju in zunaj njega, nam omogočajo, da dosegamo odličnost, tako pri osvajanju novih tehnologij in tržnih pristopov, kot pri odgovornem ravnanju z okoljem in v odnosu do sodelavcev.«

– *»Vztrajnost in zavzetost:*

z nam lastno vztrajnostjo, trdoživostjo, pogumom in pripravljenostjo na izzive časa se z vso zavzetostjo trudimo uresničevati naše skupne cilje in oblikovati prihodnost.« (Podjetje X 2015, 8)

7.2 Organiziranost organizacije X

Skupina je organizirana v osnovno dejavnost, povezane dejavnosti in ostale dejavnosti. V osnovni dejavnosti delujejo 4 poslovne enote, v povezanih dejavnostih dežujejo 4 odvisne družbe in v ostalih dejavnostih deluje 5 odvisnih družb. V organizaciji lahko razmejimo med različnimi enotami, ki se med sabo razlikujejo po usmeritvi, ustanovitvi in tudi dejavnosti.

V prvo enoto **procesne proizvodnje** uvrščamo poslovne enote osnovne dejavnosti, kjer je glavna dejavnost procesna proizvodnja primarnega aluminija. Ustvarjajo se tudi livarske zlitine, ki zaradi svojih lastnosti omogočajo uporabo velikoserijskih postopkov litja z veliko produktivnostjo. Livarske zlitine se proizvajajo v obliki palic ali hlebčkov. Proizvode se uporablja v avtomobilski, letalski, ladijski industriji, gradbeništvu in živilski industriji. V drugo enoto **kosovne proizvodnje** uvrščamo izdelavo ulitkov, rondic in izparilnikov. Aluminijske ulitke lahko uporabimo za transportno in toplotno tehniko, elektro energetiko in splošno strojogradnjo. Rondice se uporabljajo za izdelavo tub in doz v farmacevtski, prehrabni in kozmetični industriji. So polizdelek, namenjen protismernemu iztiskovanju in se uporabljajo za izdelavo embalaže. Izparilniki pa so toplotni izmerjevalci. Uporabljajo se predvsem v beli tehniki in v hladilno zamrzovalnih aparatih. V tretjo enoto **storitvenih dejavnosti mlajših enot** uvrščamo kvalitetne, celovite in konkurenčne storitve na področju servisiranja proizvodne

opreme in inženiringa bazične industrije. Izvajajo se tudi laboratorijska preizkušanja na področju proizvodnje primarnega aluminija in aluminijskih proizvodov ter storitve prevzema in tehtanja materialov. Prav tako pa je vključeno tudi oblikovanje celovitih storitev, ki so prilagojene potrebam ruralnega in urbanega okolja in ki izboljšujejo ter povečujejo kakovost bivanja. V to enoto so vključena podjetja, ki so mlajša po ustanovitvi. V četrto enoto **storitvenih dejavnosti starejših enot** uvrščamo dejavnosti fizično-tehničnega varovanja in naloge požarne varnosti, vzdrževanje okolja, čiščenje in kurirsko službo (Podjetje X, 2016). Upravo sestavlja predsednik družbe, član Uprave za ekonomsko področje in član Uprave za razvojno-tehnično področje. Upravo sestavljajo tudi podporne službe: strateška komerciala, strateški razvoj, informatika, sistemi upravljanja, računovodstvo, finance, pravna služba, kadrovska služba, upravljanje tveganj in odnosi z javnostjo, ki delujejo v podporo vsem ostalim poslovnim enotam organizacije X.

8 UPORABLJENE METODE

8.1 Metode raziskovanja

Za raziskovanje raziskovalnega vprašanja in hipotez sem izbrala metodologijo triangulacije, kjer bom združevala kvantitativne in kvalitativne metode raziskovanja. Avtorja Tashakkori in Teddlie (1998) takšne raziskave imenujeta »raziskave mešanih metod« (ang. mixed methods research). »Triangulacija kot namen in načrt združenih metod raziskovalcu omogoča povečati veljavnost raziskave, saj se kvalitativni in kvantitativni podatki med seboj bodisi potrjujejo ali pa izključujejo (Lobe 2006, 67).«

Raziskavo mešanih metod sem izbrala z namenom povečanja veljavnosti rezultatov in pridobitve globljega uvida v pridobljene rezultate. Kombinirala sem kvantitativno metodo anketnega vprašalnika za večji vzorec zaposlenih v organizaciji X. Trditve v anketnem vprašalniku so vezane na ocenjevanje organizacijske kulture, vodenja, motivacije, odprte komunikacije, inovativnega vedenja in inovativnosti. Oblikovala sem jih na podlagi merskega inštrumenta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron in Quinn 2006) in trditve iz vprašalnika »Impact of organizational learning and innovations on performance«

(Maktabi 2014). Obenem sem izvedla polstrukturirane intervjuje z dvema ključnima akterjema organizacije (predsednikom Uprave in vodjo strateškega razvoja organizacije X) in z njima bolj poglobljeno ocenjevala vpliv, ki ga imata akterja na proces inoviranja in gradnjo obstoječe organizacijske kulture. Obenem sem si njunimi odgovori pomagala interpretirati določene rezultate, ki sem jih pridobila z kvantitativno analizo. Da bi lahko pri raziskovanju dosegla čim večjo relevantnost in kredibilnost informacij, sem pred postavitvijo hipotez, izvajanjem anketnega vprašalnika in intervjujev preučila ključne dokumente organizacije X, ki se dotikajo problemov kulture, inoviranja, motivacije in nagrajevanja in vodenja:

1. Strategijo organizacije X,
2. Dokument o inovativni dejavnosti organizacije X,
3. Organizacijsko belo knjigo za 2011, 2012 in 2013 organizacije X,
4. Anketo organizacije X 2013,
5. Poročilo raziskave org. kulture iz 2008,
6. Raziskavo »organizacijska klima za upravljanje inovativnosti in znanja« 1 in 2 za leto 2012, 2013.

Glede na pridobljene rezultate analize sem potrdila postavljene hipoteze in predstavila trenutno stanje organizacije, vezano na organizacijsko kulturo, vodenje, motivacijo, inovativno vedenje in inovativnost, ter pripravila smernice, s katerimi lahko organizacija X spodbuja inovativno vedenje in inovativnost.

8.2 Hipoteze

Hipoteze sem oblikovala na podlagi literature, ki raziskuje organizacijsko kulturo, vodenje, motivacijo, odprto komunikacijo in vpliv teh konstruktov na inovativno vedenje ter inovativnost organizacije. Raziskava avtorjev Martina in Siehla (1983) je poudarila, da je

organizacijska kultura podjetja redko povsem homogena. Oblikujejo se lahko subkulture, ki nasprotujejo dominantnemu tipu organizacijske kulture. Schein (1999) poudarja, da pojavitev subkultur ni nujno disfunkcionalna za podjetje, ampak dovoljuje podjetju, da posluje učinkovito v različnih organizacijskih okoljih, glede na funkcijo, produkt, trg, lokacijo in podobno. Hipoteza 1 predstavlja predpostavko, da organizacijska kultura organizacije X ni enotna in da obstajajo razlike v prevladujočih organizacijskih kulturah notranjih enot.

H1: Znotraj organizacije X imajo posamezne notranje enote različen tip organizacijske kulture.

Osnovni elementi organizacijske kulture vplivajo na organizacijsko inovativnost na dva načina:

1. Skozi socializacijski proces se zaposleni v organizaciji naučijo, katera vedenja so sprejemljiva, kako naj aktivnosti v organizaciji potekajo in ali je inovativno vedenje način, ki je v organizaciji cenjen.
2. Osnovne vrednote, prepričanja, predvidevanja in forme vedenja se reflektirajo v strukturi, politiki in upravljalnih procesih ter praksah organizacije. Te strukture vplivajo neposredno na ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji (Saffold 1988).

Hipotezi 2 in 3 predstavljata statistično povezanost tipa organizacijske kulture kot neodvisne spremenljivke in inovativnega vedenja kot odvisne spremenljivke.

H2: Z inovativnim vedenjem so pozitivno povezane enote, ki imajo fleksibilno organizacijsko kulturo.

H3: Z individualnim inovativnim vedenjem je pozitivno povezana tudi klanska organizacijska kultura.

Predvidevam, da se oba tipa organizacijske kulture nad osjo x, fleksibilna in klanska organizacijska kultura, iz okvira Competitive Framework statistično pozitivno povezujeta z inovativnim vedenjem zaposlenih, saj predstavljata polje fleksibilnosti in svobode, ne glede na interno ali eksterno usmerjenost. Pri tem sem izhajala iz okvira vrednot, ki tekmujejo med sabo (Competitive Value Framework) avtorjev Cameron in Quinn (2006). Hipoteza 4 predstavlja vpliv tipa motivacije kot neodvisne spremenljivke na inovativno vedenje posameznika kot

odvisno spremenljivko. Predvidevam, da sta za spodbujanje inovativnega vedenja pomembna oba tipa motiviranja, z zunanjo in notranjo motivacijo. Zgodnje raziskave kažejo, da stimuli zunanje motivacije potrebujejo zraven še podporno okolje, da lahko uspešno zaživijo. Obstaja veliko dokazov, ki nakazujejo, da so ljudje najbolj kreativni, kadar so notranje motivirani in ne zunanje, s pričakovano evalvacijo, nadzorom, tekmovanjem s sodelavci ali nagradami (Amabile 1997).

H4: Za uspešno spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih sta pomembni tako zunanja kot notranja motivacija.

Hipoteza 5 predstavlja vpliv vodenja kot neodvisno spremenljivko na inovativno vedenje posameznika kot odvisno spremenljivko. Avtorja Finkelstein in Hambrick (1996) sta poudarila, da je bilo od leta 1984 do 1996 spisanih več kot 200 študij, ki merijo vpliv menedžerjev na organizacijo. Številne izmed teh študij so pokazale, da značilnosti vodij predstavljajo pomembne temelje za razvoj inovativnosti v organizaciji. Pozicija vodij predstavlja prednost, s katero lahko prej zaznajo in razumejo pomembne organizacijske trende in jih predstavijo drugim v organizaciji. S tem lahko vplivajo na višjo raven organizacijske inovativnosti (Papadakis in Bourantas 1998).

H5: Vpliv na zaviranje oz. spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih imajo vodje in njihov način vodenja.

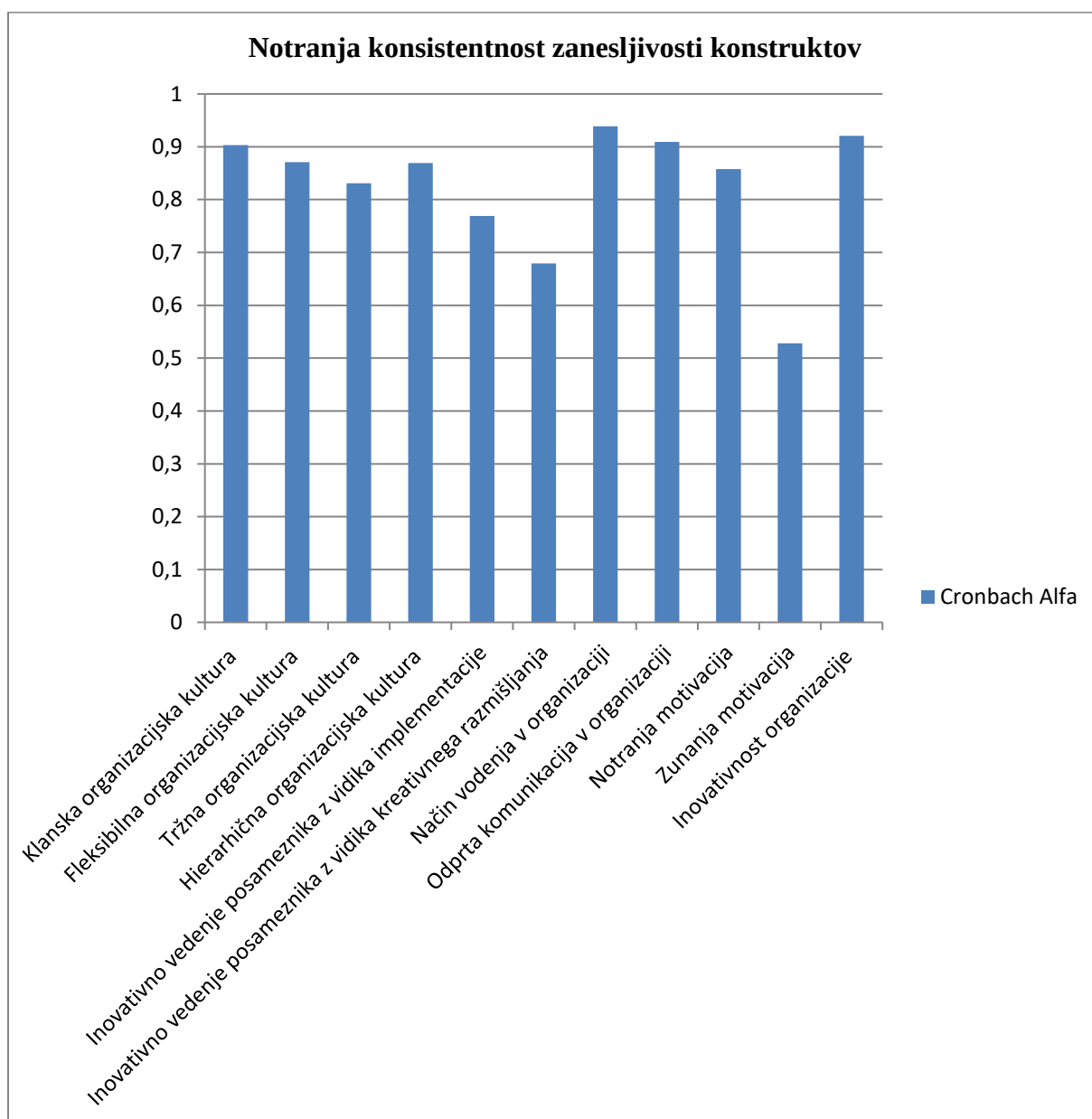
Hipoteza 6 predstavlja vpliv odprte komunikacije kot neodvisno spremenljivko na stopnjo inovativnosti kot odvisno spremenljivko. Odprta komunikacija ustvarja radijske valove za inovativnost. Komunikacijski sistem, ki ga organizacija razvije oz. se mu prilagodi, lahko ali zavira ali pospešuje in spodbuja trud za inoviranje (Kanter Moss 1983). Organizacijska kultura, ki dovoljuje, da interna komunikacija teče odprto skozi vse ravni in oddelke zagotavlja zaposlenim ključna orodja, ki so nujna za vizualizacijo priložnosti, ki lahko v nadaljevanju pripeljejo do novih idej (Agin 2010).

H6: Na stopnjo inovativnosti pozitivno vpliva organizacijska kultura, ki podpira odprto komuniciranje.

8.3 Zanesljivost merskega instrumenta (anketnega vprašalnika)

Zanesljivost anketnega vprašalnika smo statistično preverili na naboru vseh spremenljivk, ki smo jih merili na lestvicah stališč. Gre za 85 spremenljivk, na katerih je bila izvedena faktorska analiza po metodi glavnih komponent (angl. Principal Component Analysis) z namenom redukcije širokega nabora spremenljivk na manjše število faktorjev, na katerih so v nadaljevanju bile izvedene analize. Tiste spremenljivke, ki so nasičale več faktorjev oziroma so imele nejasno faktorsko strukturo ali so na faktorju, katerega nasičajo najmočnejše, imele nizke vrednosti uteži, smo izločili iz nadaljnje analize (glej primer v prilogi C.4). S faktorsko analizo smo ugotovili dvodimenzionalnost nekaterih konstruktov. Na podlagi rezultatov faktorske analize smo tvorili nove spremenljivke, predhodno pa smo preverili še njihovo notranjo konsistentnost. V kontekstu preverjanja veljavnosti in zanesljivosti smo preverili še ustreznost vzorčenja ter obstoj povezanosti med preučevanimi spremenljivkami, da bi ugotovili, ali zadoščamo pogojem izvedbe faktorske analize. Kaiser-Meyer-Olkin mera znaša 0,816, kar kaže na ustreznost vzorčenja, z Bartlettovim testom sferičnosti ($\chi^2 = 8802,39$; $df = 3570$; $p < 0,001$) pa smo potrdili obstoj povezanosti med proučevanimi spremenljivkami. O zanesljivosti konstrukta govorimo takrat, ko so vrednosti Cronbachovega α koeficienta višje od 0,7, takrat konstrukt dosega zadovoljivo visoko notranjo konsistentnost. Izkazalo se je (glej Prilogo A in Tabelo 8.1), da je večina konstruktov zadovoljivo visokih ali visokih, z nižjo vrednostjo izstopata le konstrukta »inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja«, zaradi prisotnosti le 2 indikatorjev in »zunanja motivacija«, ki jo obdržimo v analizi zaradi njene pomembnosti pri nadaljnji analizi.

Tabela 8.1: Zanesljivost konstruktov



8.4 Opis vzorca raziskave

V raziskavi je sodelovalo 118 anketirancev, zaposlenih v podjetju X. Vsi anketiranci niso odgovorili na vsa vprašanja, zato je pri vsaki posamezni analizi v nadaljevanju predstavljeno število veljavnih odgovorov.

V vzorec je zajetih 81 % anketirancev moškega spola in 19 % anketirank ženskega spola (Tabela 8.2). Razmerje je razumljivo, saj je tudi v organizaciji X zaposleno kar 1066 predstavnikov moškega spola.

Tabela 8.2: Anketiranci po spolu (n = 104, N = 1262)

		N	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	Moški	1066	84	71,2	80,8
	Ženski	196	20	16,9	19,2
	Skupaj	1262	104	88,1	100,0
Manjkajoče vrednosti			14	11,9	
Skupaj			118	100,0	

V vzorec je zajetih 15 % anketirancev starostne lestvice 20–30 let, 23 % anketirancev starostne lestvice 30–40 let, 33 % starostne lestvice 40–50 let in 29 % starostne lestvice 50–60 let (Tabela 8.3). Iz podatkov lahko tudi razberemo, da ima organizacija X kar 419 zaposlenih, ki imajo nad 50 let in se najverjetneje soočajo s precejšnjimi generacijskimi razlikami.

Tabela 8.3: Anketiranci po starosti (n = 104, N = 1262)

		N	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	20–30	249	16	13,6	15,4
	30–40	200	24	20,3	23,1
	40–50	385	34	28,8	32,7
	50–60	419	30	25,4	28,8
	Skupaj	1262	104	88,1	100,0
Manjkajoče vrednosti			14	11,9	
Skupaj			118	100,0	

V vzorec je zajetih 3 % anketirancev z osnovnošolsko izobrazbo ali manj, 54 % anketirancev s srednješolsko izobrazbo, 15 % anketirancev z visokošolsko izobrazbo 1. stopnje, 21 % anketirancev z visokošolsko izobrazbo 2. stopnje in 7 % anketirancev z visokošolsko izobrazbo 3. stopnje. Pri tem izstopa podatek, da je kar 1014 zaposlenih izobraženih z osnovno ali srednješolsko izobrazbo (Tabela 8.4).

Tabela 8.4: Anketiranci po izobrazbi (n = 104, N = 1262)

		N	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	Osnovnošolska izobrazba ali manj	114	3	2,5	2,9
	Srednješolska izobrazba (nižja ali srednja poklicna, srednja strokovna, srednja splošna)	900	56	47,5	53,8
	Visokošolska izobrazba 1. stopnje	64	16	13,6	15,4
	Visokošolska izobrazba 2. stopnje	184	22	18,6	21,2
	Visokošolska izobrazba 3. stopnje	/	7	5,9	6,7
	Skupaj	1262	104	88,1	100,0
Manjkajoče vrednosti			14	11,9	
Skupaj			118	100,0	

V vzorec je zajetih 30 % anketirancev iz procesne proizvodnje, 14 % anketirancev iz kosovne proizvodnje, 23 % anketirancev iz storitvene dejavnosti mlajših enot, 9 % anketirancev iz storitvene dejavnosti starejših enot in 24 % anketirancev iz strokovnih služb (Uprave) (glej Tabelo 8.5).

Tabela 8.5: Anketiranci po enoti podjetja (n = 104, N = 1262)

		N	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	Procesna proizvodnja	289	31	26,3	29,8
	Kosovna proizvodnja	380	15	12,7	14,4
	Storitve (mlajše družbe)	224	24	20,3	23,1
	Storitve (starejše družbe)	181	9	7,6	8,7
	Strokovne službe	156	25	21,2	24,0
	Skupaj	1262	104	88,1	100,0
Manjkajoče vrednosti			14	11,9	
Skupaj			118	100,0	

V vzorec je zajetih 10 % anketirancev iz strateške komercialne, 30 % anketirancev iz strateškega razvoja, 4 % anketirancev iz računovodstva, 1 % anketirancev iz informatike, 15 % anketirancev iz upravljanja sistemov, 11 % anketirancev iz kadrovske službe, 1 % anketirancev iz upravljanja tveganj, 6 % anketirancev iz upravljanja z energijo in 22 anketirancev % iz odnosov z javnostjo (glej Tabelo 8.6).

Tabela 8.6: Anketiranci po službi (n = 73, N = 156)

	N	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	Strateška komerciala	52	7	5,9
	Strateški razvoj	20	22	18,6
	Računovodstvo	25	3	2,5
	Informatika	15	1	0,8
	Upravljanje sistemov	7	11	9,3
	Kadrovska služba	8	8	6,8
	Upravljanje tveganj	2	1	0,8
	Upravljanje z energijo	32	4	3,4
	Odnosi z javnostjo	/	16	13,6
	Skupaj	156	73	61,9
Manjkajoče vrednosti			45	11,9
Skupaj			118	100,0

V vzorec je zajetih 38 % anketirancev iz proizvodnje, 19 % anketirancev, ki so neposredni vodje, 3 % anketirancev, ki so strateški vodje, 15 % anketirancev iz administrativnih služb, 8 % anketirancev, ki so strokovnjaki, in 17 % anketirancev, ki so tehnično-strokovni delavci (glej Tabela 8.7).

Tabela 8.7: Anketiranci po nivoju zaposlitve (n = 104, N = 1262)

	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	Delavec v proizvodnji	39	33,1
	Neposredni vodja	20	16,9
	Strateški vodja	3	2,5
	Zaposleni v administrativni službi	16	13,6
	Strokovnjak	8	6,8
	Tehnično-strokovni delavec	18	15,3
	Skupaj	104	88,1
Manjkajoče vrednosti		14	11,9
Skupaj		118	100,0

V vzorec je zajetih 28 % anketirancev, ki so v podjetju zaposleni od 1 do 5 let, 12 % anketirancev, ki so zaposleni 6–10 let, 8 % anketirancev, ki so zaposleni 11–15 let in 52 % anketirancev, ki so v podjetju zaposleni 16 in več let. Iz podatkov lahko razberemo, da je v

organizaciji fluktuacija zelo majhna, saj ima kar 797 anketirancev večjo ali enako delovno dobo od 16 let (glej Tabelo 8.8).

Tabela 8.8: Anketiranci po času zaposlitve v podjetju (n = 104, N = 1262)

	N	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	1–5	228	29	24,6
	6–10	138	12	10,2
	11–15	99	9	7,6
	16 in več	797	54	45,8
	Skupaj		104	88,1
Manjkajoče vrednosti		14	11,9	
Skupaj		118	100,0	

V vzorec je zajetih 39 % anketirancev, ki vodijo druge sodelavce, in 60 % anketirancev, ki ne vodijo drugih sodelavcev (glej Tabelo 8.9).

Tabela 8.9: Anketiranci po vodenju sodelavcev (n = 104, N = 1262)

	N	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	Da	140	41	34,7
	Ne	1122	63	53,4
	Skupaj	1262	104	88,1
Manjkajoče vrednosti		14	11,9	
Skupaj		118	100,0	

V vzorec je zajetih 39 % anketirancev, ki vodijo 1–5 sodelavcev, 45 % anketirancev, ki vodijo 5–15 sodelavcev, 14 % anketirancev, ki vodijo 15–50 sodelavcev in 2 % anketirancev, ki vodijo 50–100 sodelavcev (glej Tabelo 8.10).

Tabela 8.10: Anketiranci po številu vodenih sodelavcev (n = 49)

	f	%	Veljavni %
Veljavne vrednosti	1–5	19	16,1
	5–15	22	18,6
	15–50	7	5,9
	50–100	1	0,8
	Skupaj	49	41,5

Manjkajoče vrednosti	69	11,9
Skupaj	118	100,0

9 PREDSTAVITEV REZULTATOV

9.1 Opisne statistike merjenih spremenljivk in faktorska analiza

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz osem sklopov spremenljivk: splošne značilnosti organizacijske kulture, vodenje v organizacijski kulturi, strategija v organizacijski kulturi, kjer smo merili tip organizacijske kulture, način vodenja, motivacija, odprta komunikacija, inovativno vedenje posameznikov ter inovativnost organizacije. Vsi rezultati trditev po sklopih se nahajajo v Prilogi B. Osnovne opisne statistike za spremenljivke so bile merjene na petstopenjski Likartovi lestvici stališč.

V prvem sklopu trditev se je anketirance povpraševalo po splošnih značilnostih organizacijske kulture (glej Prilogo B.1), ki se delijo v štiri prevladujoče tipe organizacijskih kultur: hierarhično, klansko, fleksibilno in tržno (Cameron in Quinn 2006). S trditvami smo merili stališče anketirancev o tem, koliko je določena značilnost organizacijske kulture resnična za njih v njihovi organizaciji. V drugem sklopu trditev »Vodenje v organizacijski kulturi« (glej Prilogo B.2 in B.3) so bile v največji meri prisotne trditve, ki jih umeščamo v klansko in fleksibilno organizacijsko kulturo. Rezultat je zanimiv, saj je nasproten rezultatu iz prvega sklopa. Kaže na to, da so stališča pri trditvah o vodenju organizacijske kulture bolj usmerjene v sodelovanje, izobraževanje in podjetništvo ter inovativnost in ne toliko v koordinacijo ter tekmovalnost. V tretjem sklopu trditev »Strategija v organizacijski kulturi« (glej Prilogo B.4 in B.5) ponovno prevladujejo trditve, ki jih umeščamo v hierarhično in tržno organizacijsko kulturo. S faktorsko analizo smo preverjali dimenzionalnost posameznih teoretično predpostavljenih konstruktov in delež variabilnosti pri tipih organizacijskih kultur, ki jo pojasnimo s posamezno dimenzijo (faktorjem), pri čemer s prvim faktorjem uspemo pojasniti variabilnost konstrukta v zadovoljivo visokem deležu, drugi faktor pa praviloma nasiča manjše število postavk, ki pojasnjujejo le manjši delež variabilnosti celotnega konstrukta, hkrati pa imajo te postavke na prvem faktorju nizke vrednosti uteži, zato se odločimo, da bodo posamezni proučevani konstrukt predstavljale le postavke, ki močno in jasno nasičajo prvi izločeni faktor (glej prilogo C). Tako v nadaljevanju tipi kulture ostajajo poimenovani po teoretično

zastavljenih štirih tipih organizacijske kulture: klanska organizacijska kultura, fleksibilna organizacijska kultura, hierarhična organizacijska kultura in tržna organizacijska kultura.

V četrtem sklopu trditev o »Inovativnem vedenju posameznikov« (glej Prilogi B.6 in B.7) izvemo, da je zaposlenim najbolj pomembno, da pri delu dnevno izboljšujejo svoje aktivnosti in da samoiniciativno iščejo rešitve, ko se pojavi težava. V najmanjši meri pa so prisotne trditve, ki kažejo prisotnost kreativnega razmišljanja (glej Prilogo B.7). S faktorsko analizo smo ugotovili, da se inovativno vedenje posameznika prav tako kaže kot dvodimenzionalen konstrukt (glej Prilogo C.4). Prva dimenzija inovativnega vedenja se nanaša na vidik implementacije. S prvo dimenzijo, ki je inovativno vedenje z vidika implementacije, lahko pojasnimo več konstrukta inovativnega vedenja kot z drugo dimenzijo (inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja) (glej Prilogo C.4). V nadaljnjih analizah obdržimo oba faktorja, saj je na teoretični ravni inovativno vedenje proces, sestavljen iz dveh faz, iniciacijske faze in faze implementacije. Ker nas zanima, kaj se dogaja v posamezni fazi in kaj na njo vpliva, v nadaljnjih analizah obdržimo oba faktorja.

V petem sklopu trditev o načinu vodenja v organizaciji (glej Prilogi B.8 in B.9), kjer smo uporabili trditve iz integrativnega načina vodenja, kažejo na največjo prisotnost trditev, da vodje pri vodenju uporabljajo intelektualno stimuliranje, zagotavljanje in komuniciranje vizije, vzornišvo in stimuliranje razprševanja znanja. S faktorsko analizo smo ugotovili, da s spremenljivkami, s katerimi smo merili prisotnost (integrativnega) načina vodenja, lahko pojasnimo večji del konstrukta (integrativnega) načina vodenja (varianca = 76,6%, glej Prilogo C.5). (Integrativni) način vodenja se kaže kot enodimenzionalen konstrukt.

V šestem sklopu trditev »Odprta komunikacija« (glej Prilogi B.10 in B.11) kaže na to, da so zaposleni v veliki meri pri svojem delu odprti za sodelovanje s sodelavci, da lahko s vprašanjem ali dilemo brez težav stopijo do nadrejenega in da so v podjetju vrata »splošno odprta«, če potrebujejo pomoč ali nasvet. S faktorsko analizo se pokaže, da s spremenljivkami, s katerimi smo merili prisotnost odprte komunikacije, lahko pojasnimo velik delež konstrukta odprte komunikacije (varianca = 61,9%, glej Prilogo C.6). Konstrukt odprte komunikacije se pokaže kot enodimenzionalen.

V sedmem sklopu trditev »Motivacija« (glej Prilogi B.12 in B.13) vidimo, da so povprečja višja pri trditvah, ki jih umeščamo v notranjo motivacijo. V najmanjši meri je bila izpostavljena trditev, ki jo umeščamo v zunanjo motivacijo. Rezultat se mi zdi zanimiv, saj so zaposleni v organizaciji X finančno nagrajeni za podajanje inovativnih predlogov, prav tako pa se njihova uspešnost pri inoviranju upošteva pri splošni delovni uspešnosti in posledično pri plačilu. S faktorsko analizo smo ugotovili, da se motivacija kaže kot dvodimenzionalen konstrukt (glej Prilogo C.7), kjer se prva dimenzija nanaša na notranjo motivacijo. V večji meri lahko pojasnimo konstrukt motivacije s prvo dimenzijo notranje motivacije (varianca = 46,2%, glej Prilogo C.7), z drugo dimenzijo zunanje motivacije pa le v manjši meri (varianca = 12,3%). Za nadaljnje analize obdržimo oba faktorja, saj nas v hipotezi 4, »Za uspešno spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih sta pomembni tako zunanja kot notranja motivacija« zanima razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo, in kakšen vpliv imata na inovativno vedenje.

V zadnjem sklopu »Inovativnost v organizaciji« (glej Prilogi B.14 in B.15) se kaže, da so po stališčih anketirancev inovacijske ideje dobrodošle v organizaciji X in da projektni menedžment spodbuja in podpira inovativne ideje, eksperimente in kreativne procese. S faktorsko analizo smo ugotovili, da se inovativnost organizacije prav tako kaže kot dvodimenzionalen konstrukt (glej Prilogo C.8), pri čemer s prvim faktorjem uspemo pojasniti variabilnost konstrukta v zadovoljivo visokem deležu, drugi faktor pa praviloma nasiča manjše število postavk, ki pojasnjujejo le manjši delež variabilnosti celotnega konstrukta, hkrati pa imajo te postavke na prvem faktorju nizke vrednosti uteži, zato se odločimo, da bodo posamezni proučevani konstrukt predstavljale le postavke, ki močno in jasno nasičajo prvi izločeni faktor, zato v nadaljevanju organizacijsko inovativnost uporabljamo kot enodimenzionalni konstrukt.

9.2 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju tega poglavja bomo izvedli analize v sklopu preverjanja postavljenih ciljev in hipotez naloge.

9.2.1 Analiza povezanosti

Med preverjanjem povezanosti med posameznimi tvorjenimi spremenljivkami smo najprej izvedli analizo korelacij (glej Prilogo D), kjer smo za interpretacijo uporabili Pearsonov koeficient korelacije. Preverjali smo tudi stopnjo statistične značilnosti povezave.

Najprej moramo ugotoviti, ali med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami obstaja medsebojna povezanost in v kolikšni meri. Z odvisno spremenljivko inovativno vedenje z vidika implementacije se najmočnejše povezuje odprta komunikacija v organizaciji ($r = 0,645$) in tržna organizacijska kultura ($r = 0,570$). Z ostalimi neodvisnimi spremenljivkami se kažejo v večini srednje močne povezanosti. Medtem ko se z inovativnim vedenjem z vidika kreativnega razmišljanja ponovno najmočnejše povezuje odprta komunikacija ($r = 0,439$) in integrativni način vodenja ($r = 0,363$). Z drugimi merjenimi neodvisnimi spremenljivkami pri tej dimenziji se kažejo šibkejša povezanosti. Zanimivo je, da se klanska organizacijska kultura najmanj povezuje z dimenzijo implementacije inovativnega vedenja, vendar se z dimenzijo kreativnega razmišljanja najmočnejše povezuje od vseh štirih tipov organizacijskih kultur. Pri tem lahko opazimo, kako sta si na nek način prva in druga dimenzija inovativnega vedenja nasprotni.

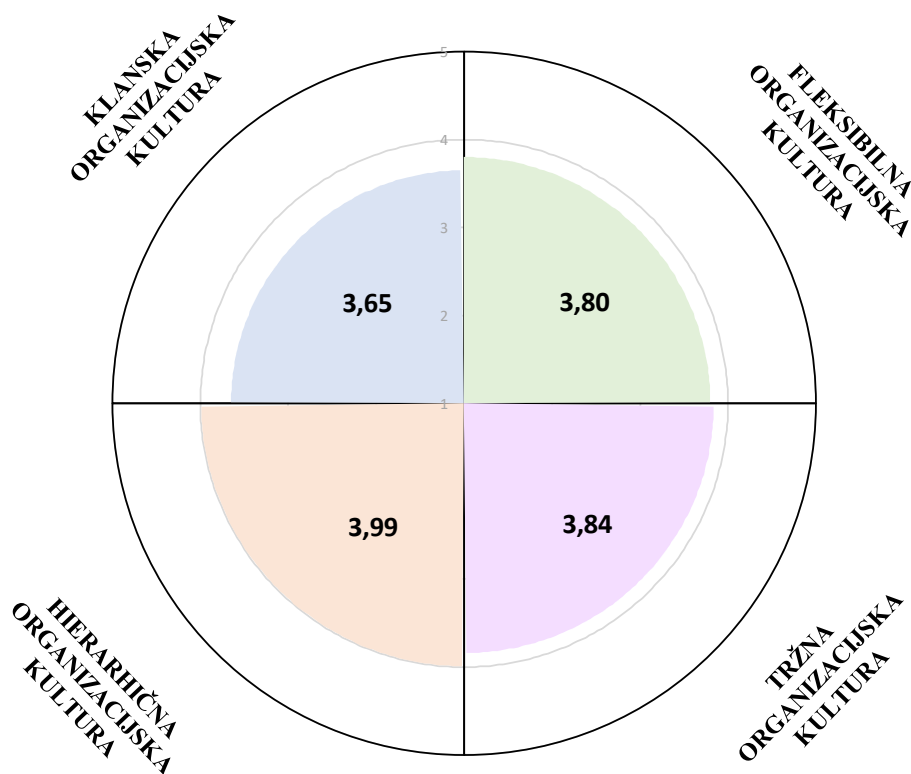
Z drugo odvisno spremenljivko inovativnost organizacije se srednje do močno povezujejo vse neodvisne spremenljivke. Najvišja povezanost se kaže s tržno, hierarhično in fleksibilno organizacijsko kulturo.

9.2.2 Določanje prevladujočega tipa organizacijske kulture

Da bi preverili hipotezo 1, znotraj organizacije X imajo posamezne notranje enote različen tip organizacijske kulture, smo določili prevladujoči tip organizacijske kulture v organizaciji X in v posameznih enotah podjetja ter izračunali aritmetične sredine posameznega tipa organizacijskih kultur s poddimenzijami najprej na skupni ravni podjetja, nato pa še v

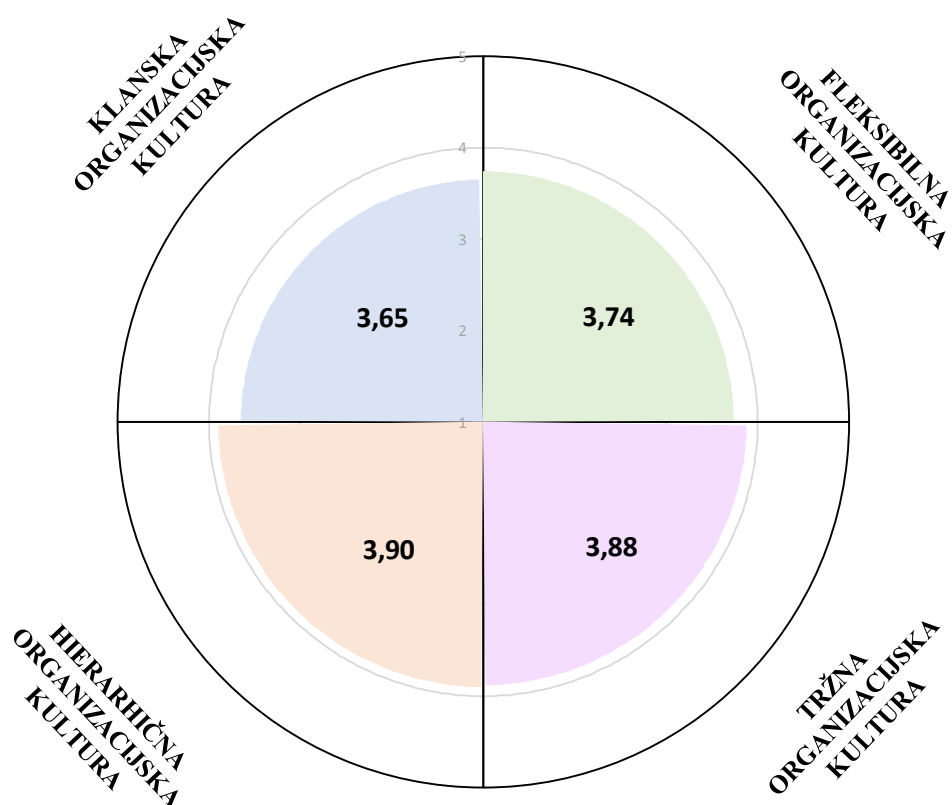
posameznih notranjih enotah. Rezultati so predstavljeni v Prilogi Č. Nato smo za vsako enoto podjetja še grafično predstavili prisotnost posameznih dimenzij organizacijske kulture.

Slika 9.1: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi celotnega podjetja



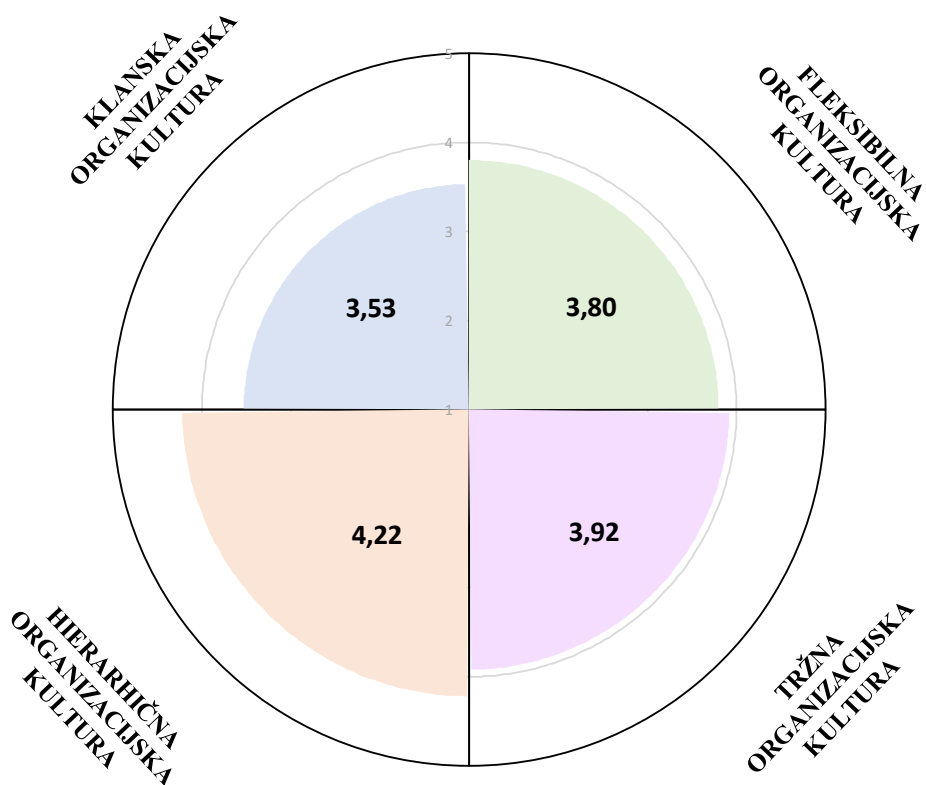
Kot je razvidno iz Slike 9.1, je **na nivoju podjetja** v največji meri prisotna hierarhična organizacijska kultura, za katero lahko rečemo, da je prevladujoča. Sta pa hkrati v nekoliko manjši meri prisotni še tržna organizacijska kultura in fleksibilna organizacijska kultura.

Slika 9.2: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v procesni proizvodnji



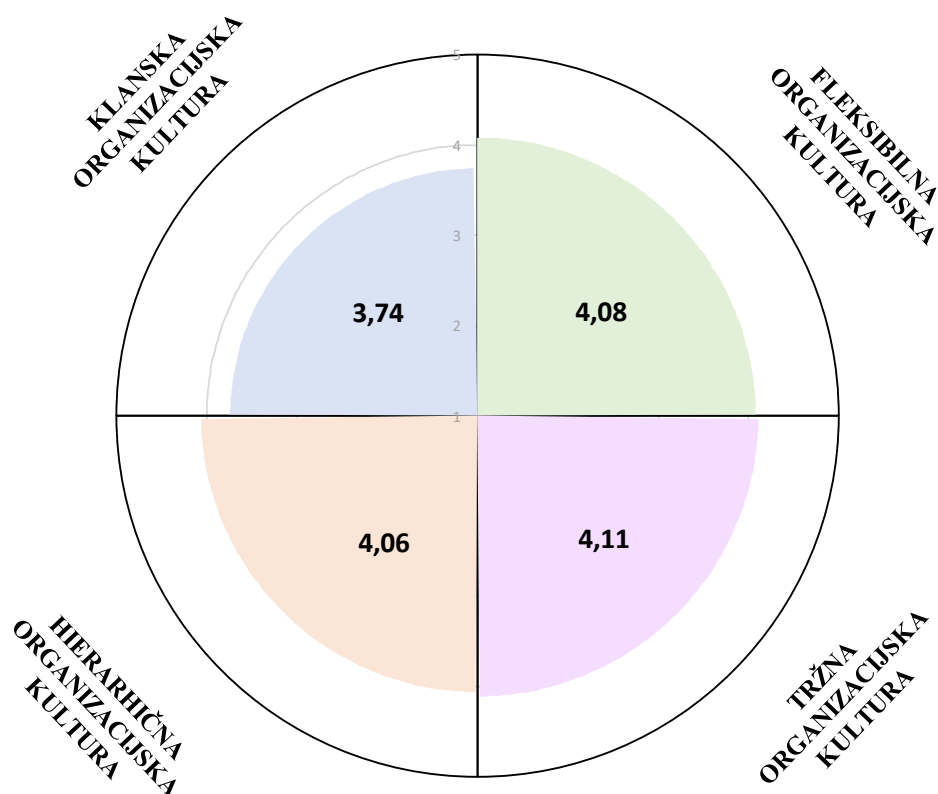
Kot je razvidno iz Slike 9.2, je na nivoju **notranje enote procesne proizvodnje** prav tako v največji meri prisotna hierarhična organizacijska kultura, za katero lahko rečemo, da je prevladujoča. Sta pa hkrati v nekoliko manjši meri prisotni še tržna organizacijska kultura in fleksibilna organizacijska kultura.

Slika 9.3: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v kosovski proizvodnji



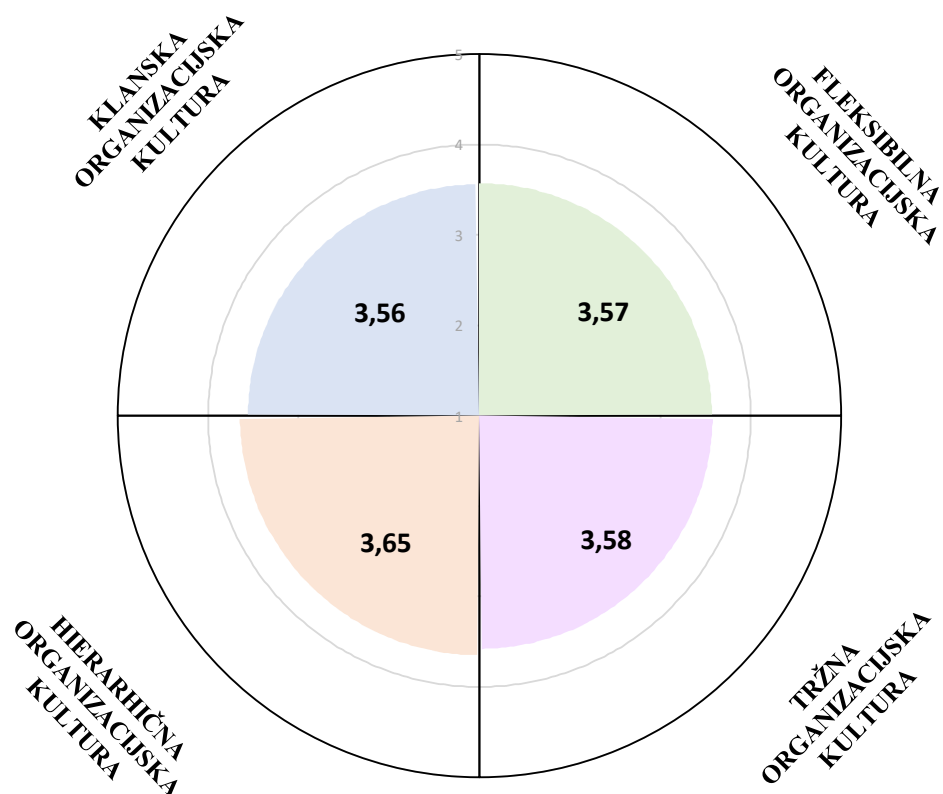
Kot je razvidno iz Slike 9.3, je na nivoju **notranje enote kosovne proizvodnje** prav tako v največji meri prisotna hierarhična organizacijska kultura, za katero lahko rečemo, da je prevladujoča. Sta pa hkrati v nekoliko manjši meri prisotni še tržna organizacijska kultura in fleksibilna organizacijska kultura.

Slika 9.4: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v mlajših storitvenih družbah



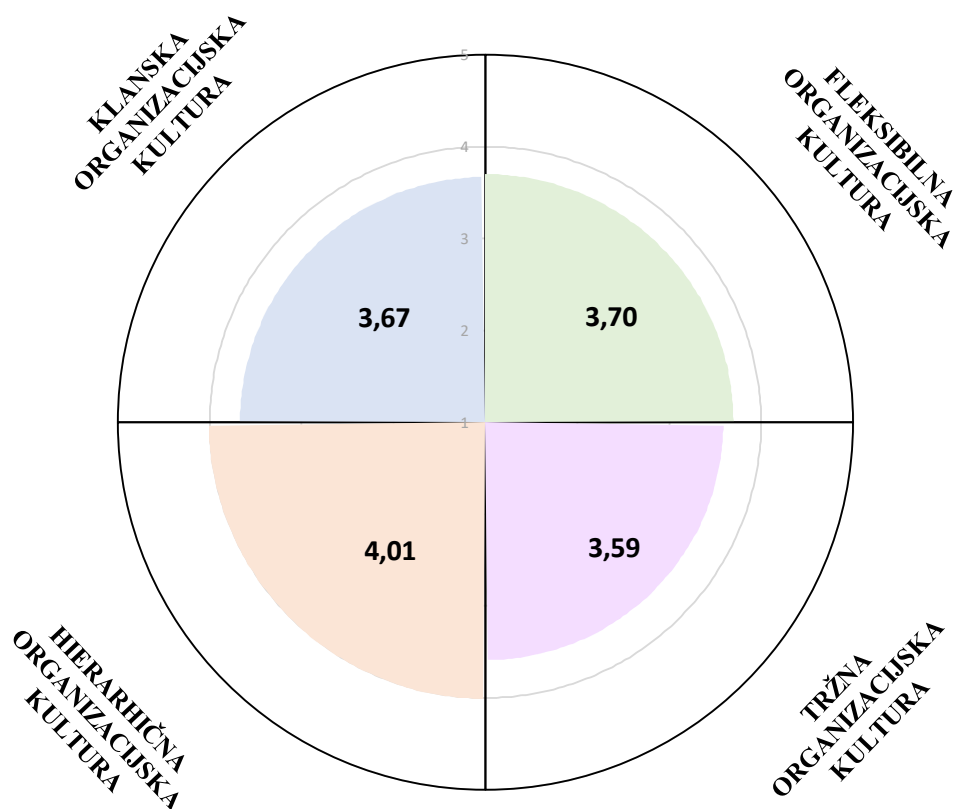
Kot je razvidno iz Slike 9.4, je na nivoju **notranje enote storitvene dejavnosti mlajših družb** v največji meri prisotna tržna organizacijska kultura, za katero lahko rečemo, da je prevladujoča. Sta pa hkrati v nekoliko manjši meri prisotni še fleksibilna organizacijska kultura in hierarhična organizacijska kultura.

Slika 9.5: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v starejših storitvenih družbah



Kot je razvidno iz Slike 9.5, je na nivoju **notranje enote storitvene dejavnosti starejših družb** v največji meri prisotna hierarhična organizacijska kultura, za katero lahko rečemo, da je prevladujoča. Sta pa hkrati v nekoliko manjši meri prisotni še tržna organizacijska kultura in fleksibilna organizacijska kultura.

Slika 9.6: Prisotnost posameznih dimenzij v organizacijski kulturi v strokovnih službah (Upravi)



Kot je razvidno iz Slike 9.6, je na **nivoju strokovnih služb (Uprave)** v največji meri prisotna hierarhična organizacijska kultura, za katero lahko rečemo, da je prevladujoča. Sta pa hkrati v nekoliko manjši meri prisotni še klanska organizacijska kultura in fleksibilna organizacijska kultura.

Razliko v prevladujoči organizacijski kulturi lahko prepoznamo v notranji enoti mlajših storitvenih dejavnosti, kjer se izkaže, da je prevladujoča organizacijska kultura tržna in ne več hierarhična. S tem si lahko potrdimo hipotezo, da imajo nekatere notranje enote organizacije X drug prevladujoč tip organizacijske kulture kot celotna organizacija, in posledično tudi funkcionirajo na drugačen način.

9.2.3 Povezanost organizacijske kulture in inovativnega vedenja zaposlenih

V kontekstu hipotez 2 in 3, ki se glasita »Z inovativnim vedenjem so pozitivno povezane enote, ki imajo fleksibilno organizacijsko kulturo« in »Z individualnim inovativnim vedenjem je pozitivno povezana tudi klanska organizacijska kultura« smo preverjali, v kakšnem smislu je organizacijska kultura podjetja statistično povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih. Pri tem je potrebno ponovno poudariti, da se je inovativno vedenje pokazalo kot dvodimenzionalni konstrukt in smo izvedli tudi dve ločeni analizi korelacij za obe dimenziji inovativnega vedenja.

Kot je razvidno iz Tabele 9.2, je inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije statistično značilno ($p < 0,01$) in pozitivno povezano z vsemi tipi organizacijske kulture, a najmočnejša povezanost obstaja med inovativnim vedenjem posameznika z vidika implementacije in tržno organizacijsko kulturo ter s hierarhično organizacijsko kulturo. Srednje močna povezanost obstaja tudi med inovativnim vedenjem posameznika z vidika implementacije in fleksibilno organizacijsko kulturo.

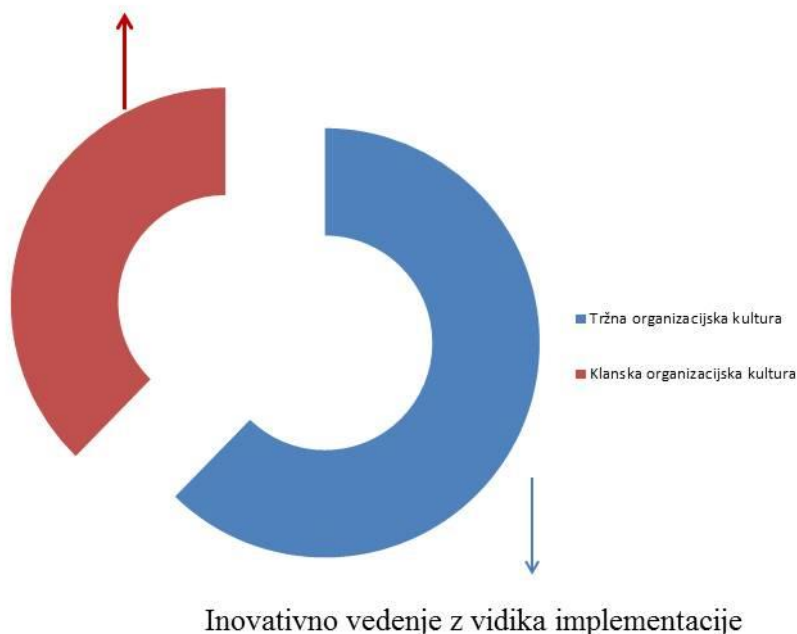
Tabela 9.1: Korelacijska matrika povezanosti organizacijske kulture in inovativnega vedenja posameznika

	Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja
Klanska organizacijska kultura	0,387**	0,345**
Fleksibilna organizacijska kultura	0,459**	0,249**
Tržna organizacijska kultura	0,570**	0,326**
Hierarhična organizacijska kultura	0,501**	0,330**

Iz teh podatkov lahko zaključimo, da se v splošnem inovativno vedenje pozitivno povezuje tako s klansko organizacijsko kulturo, kot s fleksibilno organizacijsko kulturo. Vendar pa tekom factorske analize ugotovimo, da se inovativno vedenje deli v dve dimenziji, ki razkrijeta bolj kompleksno ozadje. Prva dimenzija inovativnega vedenja z vidika implementacije se najmočnejše povezuje s tržno organizacijsko kulturo. Druga dimenzija inovativnega vedenja z vidika kreativnega razmišljanja pa se najmočnejše povezuje s klansko organizacijsko kulturo.

Slika 9.7: Najvišje povezanosti organizacijskih kultur z inovativnim vedenjem

Inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja



Kot smo že omenili pri splošni analizi povezanosti, se kaže, da se prvi faktor in drugi faktor inovativnega vedenja drugače obnašata in se z vidika vrednot povezujeta drugače. Prva dimenzija (vidik implementacije) se najbolj povezuje z vrednotami stabilnosti in nadzora, medtem ko se druga dimenzija (vidik kreativnega razmišljanja) najbolj povezuje z vrednotami interne fleksibilnosti in svobode.

9.2.4 Vpliv motivacije na inovativno vedenje posameznika

V kontekstu hipoteze 3, ki se glasi »Za uspešno spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih je pomembna tako zunanja kot notranja motivacija«, nas zanima, kakšna je vloga zunanje in

notranje motivacije pri inovativnem vedenju posameznika. V ta namen izvedemo enostavno linearno regresijsko analizo, ki jo izvedemo dvakrat, in sicer na obeh dimenzijah inovativnega vedenja posameznika, ki nastopata kot odvisni spremenljivki. Iz Tabele 9.3 je razvidno, da z zunanjo in notranjo motivacijo pojasnimo 27,8 % variance v inovativnem vedenju posameznika z vidika implementacije in 11,1 % variance v inovativnem vedenju z vidika kreativnega razmišljanja. Oba preverjana modela sta statistično značilna ($F_1 = 20,789$; $p_1 < 0,001$; $F_2 = 7,432$; $p_1 < 0,01$).

Tabela 9.2: Povzetek linearnega regresijskega modela: Motivacija → Inovativno vedenje posameznika

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	0,540	0,292	0,278	0,507	20,789	< 0,001
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	0,358	0,128	0,111	0,721	7,432	< 0,01

Iz Tabele 9.4 je razvidno, da na inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije vplivata tako zunanja kot tudi notranja motivacija, gre pa sicer v obeh primerih za pozitiven vpliv, pri čemer lahko na podlagi standardiziranih regresijskih koeficientov β trdimo, da ima notranja motivacija nekoliko močnejši vpliv na inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije kot zunanja motivacija. Na drugi strani pa je iz Tabele 9.4 razvidno še, da ima na inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja pozitiven vpliv le notranja motivacija, saj je stopnja statistične značilnosti t statistike pri vplivu zunanje motivacije na inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja večja od 0,05.

Tabela 9.3: Linearni regresijski model: Motivacija → Inovativno vedenje

MODEL	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Std. napaka	β		
	2,393	0,283		8,452	< 0,001
Zunanja motivacija	0,229	0,075	0,287	3,052	< 0,01

Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	Notranja motivacija	0,274	0,075	0,346	3,679	< 0,001
		2,338	0,403		5,808	< 0,001
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	Zunanja motivacija	0,075	0,107	0,073	0,703	> 0,05
	Notranja motivacija	0,325	0,106	0,319	3,060	< 0,01

Tako lahko zaključimo, da tako notranja kot zunanja motivacija pozitivno vplivata na inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije, medtem ko ima vpliv na inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja le notranja motivacija. Notranja motivacija se tako v kontekstu inovativnega vedenja posameznika kaže kot pomembnejši dejavnik v primerjavi z zunanjo motivacijo.

9.2.5 Vpliv načina vodenja na inovativno vedenje

V kontekstu hipoteze 4, ki se glasi »Vpliv na zaviranje oz. spodbujanje inovativnega vedenja zaposlenih imajo vodje in njihov način vodenja«, nas zanima, kakšna je vloga vodenja pri spodbujanju inovativnega vedenja. V ta namen izvedemo enostavno linearno regresijsko analizo, ki jo izvedemo dvakrat, in sicer na obeh dimenzijah inovativnega vedenja posameznika, ki nastopata kot odvisni spremenljivki. Iz Tabele 9.5 je razvidno, da z načinom vodenja pojasnimo 28 % variance v inovativnem vedenju posameznika z vidika implementacije in 12,3 % variance v inovativnem vedenju z vidika kreativnega razmišljanja. Oba preverjana modela sta statistično značilna ($F_1 = 41,005$; $p_1 < 0,001$; $F_2 = 15,473$; $p_1 < 0,001$).

Tabela 9.4: Povzetek linearnega regresijskega modela: Način vodenja v organizaciji → Inovativno vedenje posameznika

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	0,535	0,287	0,280	0,506	41,005	< 0,001

Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	0,363	0,132	0,123	0,716	15,473	< 0,001
--	-------	-------	-------	-------	--------	---------

Iz Tabele 9.6 je razvidno, da na inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije vpliva način vodenja. Vidimo, da gre za pozitiven vpliv, pri čemer lahko na podlagi standardiziranih regresijskih koeficientov β trdimo, da ima način vodenja precej močan vpliv na inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije. Na drugi strani pa je iz Tabele 9.6 razvidno še, da ima na inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja način vodenja prav tako pozitiven vpliv. Tako lahko zaključimo, da na spodbujanje inovativnega vedenja pozitivno vpliva (integrativni) način vodenja, ki ga oblikujemo in razvijemo v organizaciji.

Tabela 9.5: Linearni regresijski model: Način vodenja v organizaciji → Inovativno vedenje posameznika

MODEL		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
		B	Std. napaka	β		
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije		2,720	0,235		11,590	< 0,001
	Način vodenja v organizaciji	0,406	0,063	0,535	6,404	< 0,001
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja		2,532	0,332		7,627	< 0,001
	Način vodenja v organizaciji	0,353	0,090	0,363	3,934	< 0,001

9.2.6 Vpliv odprte komunikacije na inovativnost organizacije

V kontekstu hipoteze 5, ki se glasi »Na stopnjo inovativnosti pozitivno vpliva organizacijska kultura, ki podpira odprto komuniciranje«, nas zanima, kakšna je vloga odprtega komuniciranja v organizacijski kulturi in kakšen vpliv ima na inovativnost v organizaciji. V ta namen izvedemo enostavno linearno regresijsko analizo. Iz Tabele 9.7 je razvidno, da z odprto

komunikacijo pojasnimo 36,7 % variance v inovativnosti organizacije. Preverjan model je statistično značilen ($F_1 = 60,647$; $p_1 < 0,001$).

Tabela 9.6: Povzetek linearnega regresijskega modela: Komunikacija v organizaciji → Inovativnost organizacije

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativnost organizacije	0,611	0,373	0,367	0,582	60,647	< 0,001

Iz Tabele 9.8. je razvidno, da na inovativnost organizacije pozitivno vpliva odprta komunikacija v organizaciji, pri čemer lahko na podlagi standardiziranih regresijskih koeficientov β trdimo, da ima odprta komunikacija močan pozitiven vpliv na inovativnost organizacije.

Tabela 9.7: Linearni regresijski model: Komunikacija v organizaciji → Inovativnost organizacije

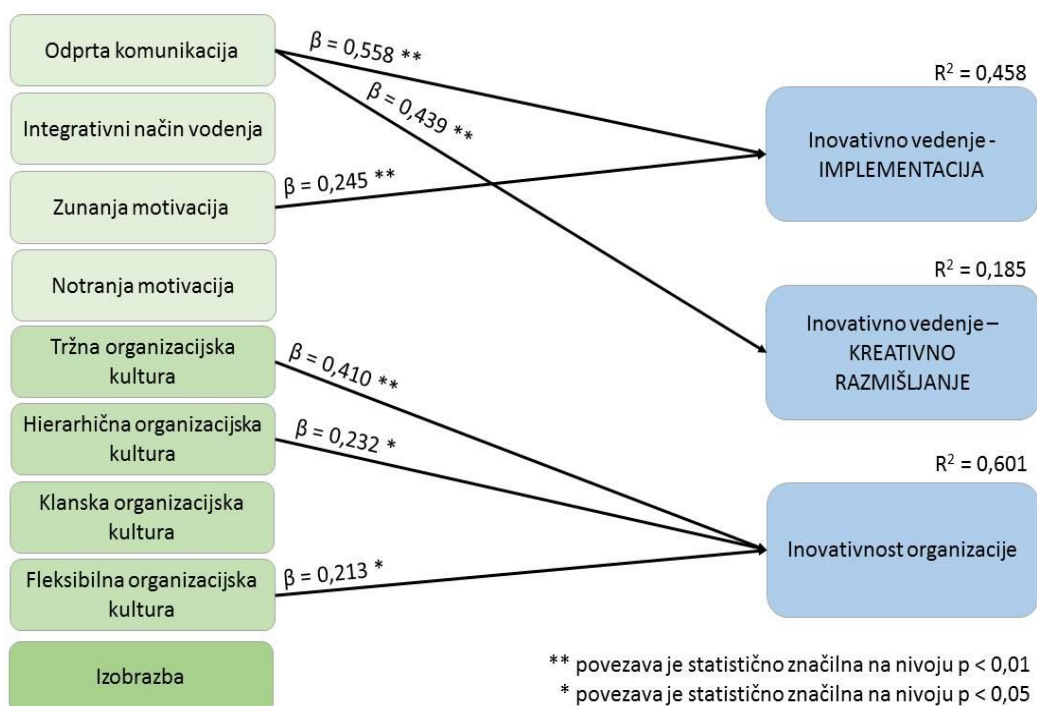
MODEL		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
		B	Std. napaka	β		
Inovativnost organizacije		0,832	0,354		2,348	< 0,001
	Odprta komunikacija v organizaciji	0,684	0,088	0,611	7,788	< 0,001

9.3 Raziskovalni praktični model inovativnega vedenja in inovativnosti

Izhajajoč iz raziskovalnega vprašanja, kako organizacijska kultura, vodenje, motivacija in odprta komunikacija lahko zavirajo ali spodbujajo inovativno vedenje in inovativnost v organizaciji, želimo sedaj sestaviti praktični model (glej Sliko 9.8), s katerim lahko v največji meri pojasnimo inovativno vedenje posameznikov obeh dimenzij in percepcijo inovativnosti v organizaciji. Raziskovalni model želim ponuditi kot orodje za sprejemanje ukrepov za povečevanje inovativnega vedenja in inovativnosti. Model smo razvili z analizo »multipla

linearna regresija« po metodi »stepwise«. Ker je inovativno vedenje posameznika dvodimenzionalni konstrukt, se multipla linearna regresija po metodi stepwise opravi 3-krat (3 odvisne spremenljivke). V okviru multiple linearne regresijske analize je bila opravljena še analiza obstoja multikolinearnosti med neodvisnimi spremenljivkami. VIF indikatorji se gibljejo v sprejemljivih mejah, multikolinearnost je še sprejemljiva.

Slika 9.8: Praktični model inovativnega vedenja in inovativnosti organizacije



Z izdelanim modelom lahko pojasnimo 45,8 % variabilnosti v inovativnem vedenju z vidika implementacije (glej Prilogo E). Na inovativno vedenje z vidika implementacije ima močan pozitiven vpliv **odprta komunikacija** in srednje močan vpliv **zunanja motivacija** (glej Sliko 9.8 in Prilogo E).

Inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja lahko pojasnimo le z odprto komunikacijo v organizaciji, in sicer z 18,5 % variabilnosti. Razvidno je, da na inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja vplivajo še nekateri drugi faktorji, ki jih v analizi ne zajamemo. Ponovno se izkaže, da na inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja pozitivno vpliva

odprta komunikacija, ki se izkaže za edino neodvisno spremenljivko, ki ima v raziskovalnem modelu močan vpliv na omenjeno dimenzijo (glej Sliko 9.8 in Prilogo E.1).

Na inovativnost organizacije ima močan vpliv **tržna organizacijska kultura** in nekoliko šibkejši vpliv **hierarhična in fleksibilna organizacijska kultura** (glej Sliko 9.8 in prilogo E.2). Z izdelanim modelom lahko pojasnimo kar 60,1 % inovativnosti organizacije.

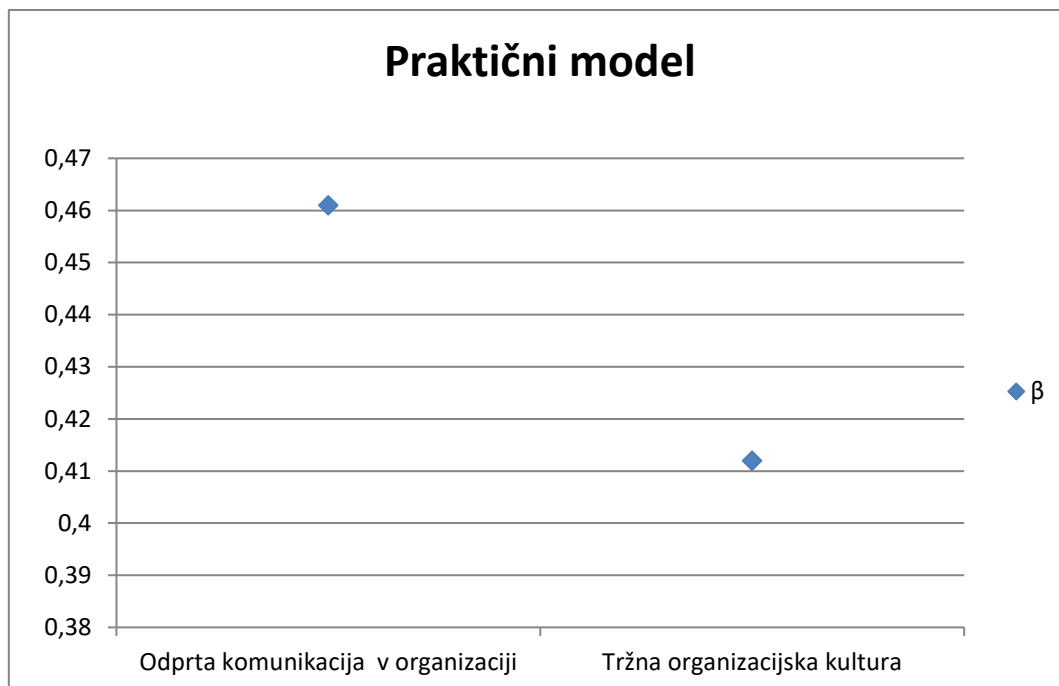
Kot neodvisno spremenljivko smo v raziskovalni praktični model (glej Prilogo E, E.1, E.2) vključili še izobrazbo, vendar se je izkazalo, da nima statistično značilnega vpliva na odvisne spremenljivke, torej niti na inovativno vedenje, niti na percepcijo inovativnosti organizacije.

9.3.1 Vpliv raziskovalnega modela na inovativno vedenje obeh dimenzij z vpeljavo kontrolne spremenljivke

V nadaljevanju sem vpeljala kontrolno spremenljivko, ki sem jo tvorila na podlagi stopenj izobrazbe in sicer manj (OŠ + SŠ) in bolj izobraženi (6+ stopnja). Zanimalo me je, če se vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisne z vpeljavo kontrolne spremenljivke izobrazba mogoče kaže na drugačen način.

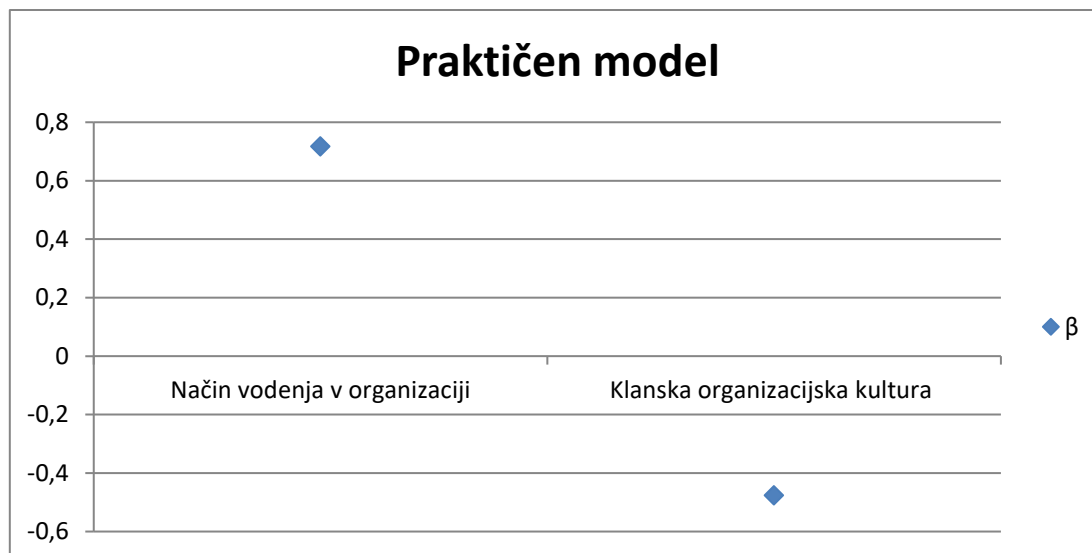
S tako predpostavljenim modelom bi pri **manj izobraženih** pojasnili kar 65,5 % **inovativnega vedenja z vidika implementacije** (glej Prilogo F). Nakazuje se, da ima na inovativno vedenje z vidika implementacije (glej Prilogo F in Tabelo 9.9) srednje močan pozitiven vpliv odprta komunikacija ($\beta = 0,461$) in srednje močan pozitiven vpliv tržna organizacijska kultura ($\beta = 0,412$).

Tabela 9.8: Model vpliva spremenljivk na inovativno vedenje z vidika implementacije (manj izobraženi)



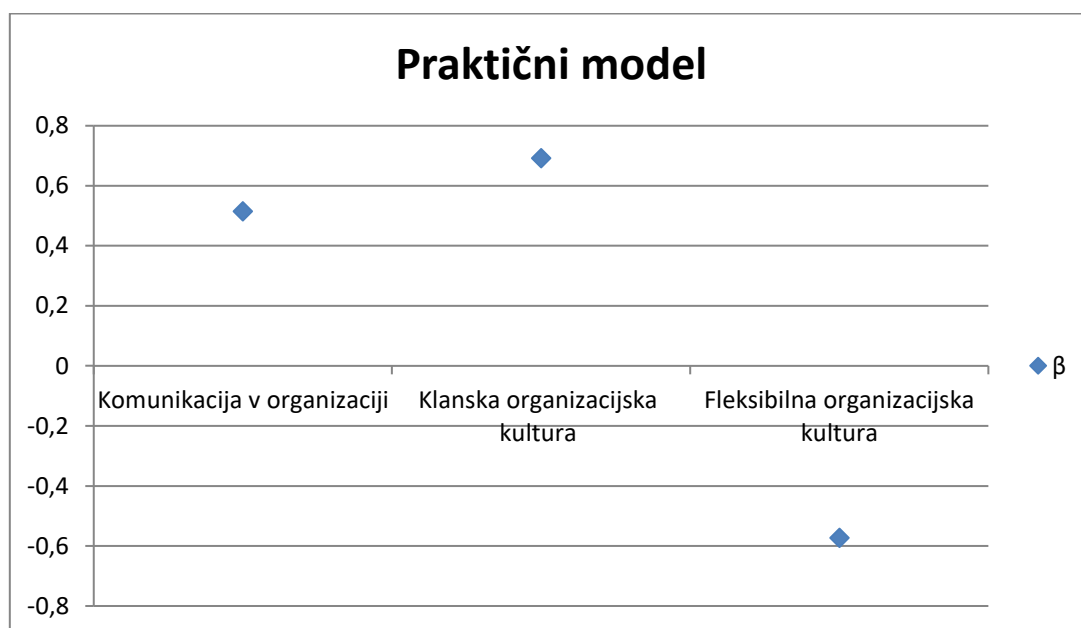
Pri **bolj izobraženih** bi s tako predpostavljenim modelom pojasnili le 18 % konstrukta **inovativnega vedenja z vidika implementacije** (glej Prilogo F.1), kar pomeni, da imajo na bolj izobražene večji vpliv nekateri drugi faktorji, ki jih v tej nalogi ne merimo. Nakazuje se, da ima na inovativno vedenje prve dimenzije (glej Prilogo F.1 in Tabelo 9.10) močan pozitiven vpliv (integrativni) način vodenja ($\beta = 0,718$) in srednje močan negativen vpliv klanska organizacijska kultura ($\beta = -0,476$).

Tabela 9.9: Praktični model vpliva spremenljivk na inovativno vedenje z vidika implementacije (bolj izobraženi)



Inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja bi lahko pri **manj izobraženih** pojasnili v 45,4 % (glej Prilogo F.2). Nakazuje se, da ima na inovativno vedenje druge dimenzije (glej Prilogo F.2 in Tabela 9.11) močan pozitiven vpliv klanska organizacijska kultura ($\beta = 0,692$), srednje močan pozitiven vpliv odprta komunikacija ($\beta = 0,515$) in srednje močan negativen vpliv fleksibilna organizacijska kultura ($\beta = - 0,573$).

Tabela 9.10: Praktični model vpliva spremenljivk na inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja (manj izobraženi)



Nakazuje se tudi, da inovativnega vedenja z vidika kreativnega razmišljanja pri bolj izobraženih na zaznavni ravni ne moremo pojasniti z nobeno izmed obstoječih neodvisnih spremenljivk (glej Prilogo F.3). Predpostavljeni model v tem primeru ne obstaja. Rezultat je zanimiv in sklepamo lahko, da na fleksibilnost v kreativnem razmišljanju z merjenimi spremenljivkami na bolj izobražene ni mogoče vplivati.

9.3.2 Vpliv na percepcijo inovativnosti v organizaciji z vpeljavo kontrolne spremenljivke

Kot zanimivost bom predstavila tudi, katera kombinacija neodvisnih spremenljivk na podlagi stališč anketirancev z vpeljavo kontrolne spremenljivke izobrazbe nakazuje, da najbolj vpliva na inovativnost v organizaciji X.

Pri manj izobraženih lahko na podlagi percepcije zaposlenih s praktičnim modelom pojasnimo kar 68,3 % konstrukta **inovativnosti organizacije** (glej Prilogo G). Na konstrukt inovativnosti organizacije (glej Prilogo G) ima na podlagi percepcije anketirancev največji vpliv hierarhična organizacijska kultura in zunanja motivacija. Po mnenju anketirancev bi omenjeni neodvisni spremenljivki najbolj pozitivno vplivali na inovativnost organizacije. V rezultatu lahko

prepoznamo zakoreninjeno miselnost, ki izhaja in dolgoletne prisotnosti hierarhične kulture v organizaciji X. Prav tako lahko prepoznamo željo anketirancev po višji zunanji motivaciji.

Pri **bolj izobraženih** lahko na podlagi percepcije zaposlenih z modelom pojasnimo kar 72,2 % konstrukta **inovativnosti organizacije** (glej Prilogo G.1). Na konstrukt inovativnosti organizacije na podlagi percepcije bolj izobraženih anketirancev najbolj pozitivno vpliva odprta komunikacija, fleksibilna organizacijska kultura in tržna organizacijska kultura. V model je vključen še negativen vpliv notranje motivacije (glej Prilogo G.1). Iz tega lahko razberemo razliko v percepciji med manj in bolj izobraženimi.

10 KVALITATIVNA ANALIZA INTERVJUJEV

Po pridobljenih rezultatih kvantitativne analize sem izvedla dva polstrukturirana intervjuja s ključnima akterjema organizacije X, s predsednikom Uprave in Vodjo strateškega razvoja. Namen kvalitativne analize je bil pridobiti razširitev uvida pridobljenih rezultatov, ki smo jih dobili s kvantitativno analizo podatkov anketnega vprašalnika (glej Prilogo H).

Slika 10.1: Vrednotna usmeritev v inovativnost

Okoliščine, zaradi katerih je vrednotna usmeritev v inovativnost pomembna:			
KATEGORIJE	POJMI	intervjuvanec 1	intervjuvanec 2
Cena proizvoda	Padanje cene proizvoda	x	
	Pritisk na ceno surovine	x	
Težnja k dodani vrednosti	Dodana vrednost proizvoda	x	x
	Dodana vrednost rešitev		x
	Spodbujanje inovativnosti	x	
	Spodbujanje kreativnosti	x	
	Ohranjanje in izboljševanje konkurenčnosti	x	
Konkurenčnost	Razmere izjemne konkurence		x
	Nizka ali negativna donosnost proizvodov		x

Težnja k poslovni uspešnosti	Uspešnost inovativnih podjetij	x	
	Dogajajo se strukturne spremembe		x
Strukturne spremembe		x	

Intervjuvanec 1 pri opisu okoliščin, zakaj je za organizacijo X pomembna vrednotna usmeritev v inovativnost, bolj poudarja dinamiko, ki se dogaja globalno (strukturne spremembe, pritiski na ceno, kar posledično lahko poslabša rentabilnost poslovanja, zato je potrebna inovativnost, z njo pa tudi kreativnost, da bi dosegli dodano vrednost proizvoda, ki je končni cilj). Drugi intervjuvanec izpostavlja predvsem konkurenčnost, ne izpostavi sicer kakšno konkurenčnost ima v mislih, na podlagi odgovorov intervjuvanca 1 sklepamo, da ima v mislih tudi cenovno konkurenčnost. Intervjuvanec 2 je prepričan, da je v inovativnosti ključ za uspeh, posledica inovativnosti pa je dodana vrednost proizvoda. Poudari tudi, da je dodana vrednost proizvoda tista, ki rešuje probleme.

Slika 10.2: Spodbujanje notranje motivacije zaposlenih

S kakšnimi metodami v organizaciji X spodbujajo notranjo motivacijo zaposlenih:			
KATEGORIJE	POJMI	intervjuvanec 1	intervjuvanec 2
Priznavanje dosežkov	Podelitev (ustnih) priznanj za največje inovativne dosežke	x	
	Da daš ustno priznanje in pokažeš, da so predlogi za spremembe za razvoj podjetja pomembni.	x	
Možnost vplivanja	Odzivnost na predloge zaposlenih		x
	Možnost podajanja predlogov in prejemanja povratne informacije		x
	Možnost vpliva na dogajanje v organizacijskem okolju		
Sprememba miselnosti	Sprememba v miselnosti glede inovatorjev	x	

Izboljševanje okolja	Izboljševanje okolja		x
Nagrajevanje	Nagrajevanje s privlačnimi nagradami		x

Kvantitativna analiza je potrdila, da ima notranja motivacija močnejši pozitiven vpliv na inovativno vedenje zaposlenih, zato nas je zanimalo, na kakšen način v organizaciji X spodbujajo notranjo motivacijo. Intervjuvanec 1 pri notranjem motiviranju zaposlenih poudarja priznavanje dosežkov zaposlenih, z ustnim priznavanjem inovativnih dosežkov in s priznavanjem pomembnosti sprememb za razvoj podjetja. Prav tako se mu zdi pomembna sprememba v miselnosti, kako celotna organizacija sedaj vidi tiste, ki si upajo podajati predloge in inovirati. Intervjuvanec 2 na drugi strani poudarja možnost vplivanja na okolje, ki se kaže v možnosti podajanja predlogov, v odzivnosti na predloge zaposlenih, in v možnosti vpliva, ki ga zaposleni lahko imajo na svoje organizacijsko okolje. Intervjuvanec 2 kot pomemben spodbujevalec notranje motivacije izpostavi tudi izboljševanje okolja in nagrajevanje s privlačnimi nagradami. Pri tem lahko opazimo, da intervjuvanca strogo ne razmejujeta med konceptom notranje in zunanje motivacije, saj nagrajevanje že prištevamo k spodbujevalcem zunanje motivacije. Pri spodbujanju notranje motivacije bi bilo treba imeti v mislih zadovoljevanje notranjih psiholoških potreb, kot so potreba po spoštovanju, potreba po znanju in razumevanju, potreba po estetiki, potreba po osebni rasti in potreba po samoaktualizaciji.

Slika 10.3: Koncept odprtosti pri merjenju strategije organizacijske kulture

Komentar na nizke vrednosti pri konceptu odprtosti pri merjenju strategije organizacije kulture organizacije X:			
KATEGORIJE	POJMI	intervjuvanec 1	intervjuvanec 2
Odprta komunikacija	V preteklosti je bilo podjetje zaprto.	x	
	Komunikacija v podjetju je zelo odprta.		x

	Mera odprtosti ni ključen problem.		x
	Komunikacije navzven ni bilo, navznoter pa je bil ključen nadzor nad procesom.	x	
Predvidljiva prodaja	Strategija na trgu je bila usmerjena k prodaji točno določenim kupcem.	x	
Poznavanje končnega kupca	Pomembno je postalo poznavanje končnega kupca.	x	
Vrednote odprtosti in sodelovanja	Ključne vrednote so postale vrednote odprtosti in sodelovanja.	x	
Spreminjanje miselnosti	Težavno spreminjanje miselnosti iz preteklosti	x	

Intervjuvanca sta na dilemo odprtosti odgovarjala na različen način. Intervjuvanec 2 v odprtosti organizacije ne vidi težave in meni, da je organizacija dovolj odprta. Medtem ko intervjuvanec 1 razloži ozadje, zakaj so se morebiti pri konceptu odprtosti v rezultatih pokazale nizke vrednosti. Izpostavi, da je bila organizacija v preteklosti zaradi narave dela zelo zaprta, komunikacije navzven ni bilo, navznoter pa je bil ključen nadzor nad procesom. K zaprtosti organizacije je prispevala tudi predvidljiva prodaja točno določenim kupcem. Sedaj pa je zaradi strukturnih sprememb postalo pomembno poznavanje končnega kupca in tudi vrednote odprtosti in sodelovanja. Intervjuvanec 1 poudarja, da je spreminjanje miselnosti iz preteklosti težavno in zahteva svoj čas.

Slika 10.4: Način vodenja v organizaciji X

Kakšen način vodenja v organizaciji X podpirajo:

KATEGORIJE	POJMI	intervjuvanec 1	intervjuvanec 2
Odprt način vodenja	Podpiranje odprtega načina vodenja	x	
	Interakcija, odprta komunikacija in sodelovanje so pomembni	x	
Sploščitev organizacije	Sploščitev organizacije	x	
Prenos odgovornosti	Prenos odgovornosti na linijske vodje	x	
Spodbujanje timskega dela	Vodenje spodbuja timsko delo in sodelovanje		x
Sprejemanje odločitev	Odločitev sprejema malo število ljudi		x

V rezultatih analize se je izkazalo, da ima (integrativni) način vodenja pozitiven vpliv na inovativno vedenje zaposlenih. Intervjuvanca smo v ta namen vprašali, kakšen način vodenja podpirajo v organizaciji X. Intervjuvanec 1 je poudaril, da podpira odprt način vodenja, z interakcijo, sodelovanjem in odprto komunikacijo. Razložil je tudi, da so sedaj sploščili strukturo organizacije in prenesli odgovornosti na direktorje poslovnih enot in na linijske vodje. Intervjuvanec 2 je pri načinu vodenja prav tako poudaril sodelovanje in timsko delo. Dokler ne pride do sprejemanja odločitev. Takrat je to naloga ožjega števila ljudi. Intervjuvanca nista specifično omenjala nobenega izmed načinov integrativnega načina vodenja. Glede na to, da je analiza pokazala, da ima integrativno vodenje pozitiven vpliv na inovativno vedenje, bi lahko to bil predlog za prihodnost.

Slika 10.5: Rezultat organizacijske kulture organizacije X

Komentar na rezultat prevladujoče hierarhične organizacijske kulture in približevanje tržne in fleksibilne organizacijske kulture.			
KATEGORIJE	POJMI	intervjuvanec 1	intervjuvanec 2
Miselnost iz preteklosti	Prevladujoča hierarhija prihaja iz preteklosti	x	
Orientiranost h kupcu	Orientiranost h kupcu	x	
Inovativni projekti	Prisotnost inovativnih projektov	x	
Razmere na trgu	Prilagajanje proizvodov potrebam na trgu		x
	Upoštevanje razmer na trgu		x

Rezultati analize so pokazali, da je prevladujoča organizacijska kultura organizacije X hierarhična, s tesnim približevanjem tržne in fleksibilne organizacijske kulture. Intervjuvanca smo vprašali za komentar na pridobljene rezultate. Intervjuvanec 1 je poudaril, da je prevladovanje hierarhične organizacijske kulture rezultat zakoreninjenosti miselnosti iz preteklosti. Približevanje tržne organizacijske kulture si razlaga s spremembo glede orientiranosti, ki je sedaj bolj kot v preteklosti usmerjena h kupcu. Približevanje fleksibilne organizacijske kulture pa si razlaga s prisotnostjo inovativnih projektov, ki jih v organizaciji razvijajo. Intervjuvanec 2 si približevanje tržne in fleksibilne organizacijske kulture razlaga s prilagajanjem razmeram na trgu. Organizacija X bolj kot v preteklosti upošteva razmere na trgu in svoje proizvode sedaj prilagaja potrebam trga.

Slika 10.6: Razlike v organizacijski kulturi

Komentar na razlike v organizacijski kulturi med različnimi notranjimi enotami organizacije X.			
KATEGORIJE	POJMI	intervjuvanec 1	intervjuvanec 2

Usmerjenost h kupcu	Storitve mlajših družb so popolnoma usmerjene v trg in h kupcu.	x	
	Drugačne metode, sistemi in pogledi	x	
Težava v organizacijski kulturi	Težava je, da je pri storitvenih dejavnostih (starejših enot) hierarhična še vedno prevladujoča.	x	
Prevladovanje hierarhične organizacijske kulture	Naš cilj je, da v osnovnih dejavnostih ostaja hierarhična organizacijska kultura.	x	
Miselnost iz preteklosti	Ukoreninjena miselnost iz preteklosti	x	
Namembnost služb v Upravi	Sprememba namembnosti služb v Upravi iz strokovnih v podporne.	x	
Poslovna uspešnost	Večino prihodkov je ustvarjenih skozi primarno proizvodnjo.		x
Prodaja znanja	Pri storitvenih podjetjih je ključna prodaja znanja.		x
Razlika v organizacijski kulturi	Razlika v organizacijski kulturi je smiselna.		x

V analizi smo primerjali, če se organizacijska kultura posameznih notranjih enot razlikuje. Rezultati so pokazali, da se razlika pokaže pri storitvenih dejavnostih mlajših enot, ki imajo kot

prevladujočo organizacijsko kulturo tržno in ne več hierarhično. Intervjuvanca smo v intervjuju prosili za komentar. Intervjuvanec 1 poudari, da do razlik prihaja zaradi usmerjenosti h kupcu (usmerjenost na trg in uporaba drugačnih metod in pogledov), ki je še posebej značilna za storitvene dejavnosti mlajših enot. Intervjuvanec 1 tako prepozna tudi težavo, da je v storitvenih dejavnostih starejših enot in v Upravi prevladujoča kultura še vedno hierarhična. Razloži, da k temu prispeva ukoreninjena miselnost iz preteklosti. V Upravi so s spremembo namembnosti strokovnih v podporne službe želeli hierarhični pristop spremeniti. Intervjuvanec 2 poudari, da je prisotnost hierarhične organizacijske kulture pomembna, saj je še vedno večino prihodkov ustvarjenih skozi primarno proizvodnjo. Razliko v organizacijski kulturi pa razloži s tem, da je pri storitvenih dejavnostih ključna prodaja znanja in je razlika v tem pogledu precej smiselna.

11 UGOTOVITVE

Osnovne vrednote, prepričanja, predvidevanja in ustaljene forme vedenja se reflektirajo v strukturi, politiki in upravljaljskih procesih ter praksah organizacije. Te strukture vplivajo neposredno na ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji (Saffold 1988). V analizi se mi je potrdila predpostavka, da so konstrukti organizacijska kultura, vodenje, motivacija, odprta komunikacija v večini močno povezane z inovativnim vedenjem in inovativnostjo v organizaciji X. Na podlagi kvalitativne in kvantitativne analize sem v magistrski nalogi potrdila vseh šest hipotez, ki sem si jih postavila o vplivu organizacijske kulture, vodenja, motivacije in odprte komunikacije na inovativno vedenje in inovativnost. Podjetje X je 10 let nazaj imelo isto prevladujočo organizacijsko kulturo, kot so rezultati pokazali sedaj: »Rezultati ankete kažejo, da je dominantna organizacijska kultura v podjetju X hierarhija. Sodelujoči v anketi doživljajo podjetje kot zelo formalizirano in strukturirano tvorbo. Postopki opredeljujejo delovanje zaposlenih. Vodenje je sinonim za koordiniranje, organiziranje in učinkovito izvajanje s čim manj zapleti (Šibila 2006, 76).« V tistem času je bila definirana tudi zelena organizacijska kultura za prihodnost, fleksibilna organizacijska kultura. »Po oceni anketirancev je potreben prehod v smeri iz notranjega okolja in integracije proti zunanjemu okolju in diferenciaciji ter prehod iz razmer stabilnosti, urejenosti in nadzora proti prožnosti, dinamičnosti in samostojnosti. Zelena prevladujoča organizacijska kultura je tako fleksibilna organizacijska kultura (Šibila 2006, 77).« Danes, 10 let kasneje, se kaže, da je prevladujoča organizacijska kultura še vedno hierarhična. Kar nakazuje na to, da se organizacijska kultura

globoko zakorenini v organizaciji in je potrebno veliko časa in energije za doseganje spremembe. Kljub temu pa lahko v razmerju organizacijskih tipov kultur opazimo spremembo, in sicer se hierarhični organizacijski kulturi danes tesno približujeta tržna organizacijska kultura in fleksibilna organizacijska kultura. S kvalitativno analizo intervjujev sem prepoznala, da do približevanja prihaja zaradi spremembe glede orientiranosti organizacije, ki je sedaj bolj kot v preteklosti usmerjena h kupcu. Organizacija v trenutnem obdobju bolj upošteva razmere na trgu in svoje proizvode prilagaja potrebam trga. Približevanje fleksibilne organizacijske kulture pa si lahko razlagamo s prisotnostjo inovativnih projektov, ki jih organizacija izvaja.

Raziskava od Martin in Siehl (1983) je poudarila, da je organizacijska kultura podjetja redko povsem homogena. Oblikujejo se lahko subkulture, ki nasprotujejo dominantnemu tipu organizacijske kulture. Schein (1999) poudarja, da pojavitev subkultur ni nujno disfunkcionalna za podjetje, ampak dovoljuje podjetju, da posluje učinkovito v različnih organizacijskih okoljih, glede na funkcijo, produkt, trg, lokacijo in podobno. V analizi se je potrdilo, da podjetje nima povsem enotne organizacijske kulture med posameznimi notranjimi enotami. Največje odstopanje se kaže pri storitvenih dejavnostih mlajših enot, ki imajo že kot prevladujočo organizacijsko kulturo tržno, kateri se tesno približuje fleksibilna organizacijska kultura. Skozi kvalitativno analizo intervjujev sem odkrila, da je rezultat povsem razumljiv in tudi načrtovan. Pri storitvenih dejavnostih je ključna prodaja znanja in orientiranost h kupcu in potrebna je drugačna logika kot pri proizvodnih procesih.

Presenetljivo v rezultatih pa je bilo, da je prevladujoča organizacijska kultura Uprave oziroma podpornih služb še vedno hierarhična. Ugotavljam, da ima na tem mestu organizacija X še kar nekaj izzivov za prihodnost. V intervjuju je Predsednik skupine poudaril: »Da v Upravi prevladujoča hierarhična organizacijska kultura kaže na zelo ukoreninjeno miselnost iz preteklosti. Včasih smo jih imenovali strokovne službe, saj so diktirale proizvodnemu procesu. Danes pa jim pravimo podporne službe in so podpora tem enotam za izvrševanje. Sam pravim, da bomo potrebovali še nekaj let, da se približamo želenim usmeritvam (Intervjuvanec A 2016).«

Inovativno vedenje kot konstrukt se je razdelilo v dve dimenziji, ki se tudi različno povezujeata z različnimi tipi organizacijske kulture. Starejši raziskovalci so inovativno vedenje

posameznika ocenjevali kot enodimenzionalni konstrukt. Vendar ni nujno, da se posamezniki udeležujejo v obeh fazah (faza iniciacije in faza implementacije). Nekateri lahko ogromno prispevajo k prvi fazi iniciacije, medtem ko so lahko odsotni v drugi fazi implementacije, in obratno (Unsworth 1999). V analizi se je pokazala visoka povezanost med tržno organizacijsko kulturo in inovativnim vedenjem posameznika z vidika implementacije. V fazi implementacije je ideja transformirana v konkreten rezultat. V tej fazi je inovativno vedenje bolj usmerjeno v rezultate (Mumford 2000). Sestavljajo jo zavzemanje in aplikacija. Pri tržni organizacijski kulturi je najbolj pomembna dobičkonosnost, doseganje rezultatov, moč v tržnih nišah in varna baza strank. Jedrni vrednoti, ki prevladujeta v tem tipu kulture, sta tekmovalnost in produktivnost (Cameron in Quinn 2006), s čimer lahko podpremo rezultat povezanosti, ki smo ga z analizo pridobili.

Pokazala se je tudi srednje močna povezanost med klansko organizacijsko kulturo in inovativnim vedenjem posameznika z vidika kreativnega razmišljanja. Iz rezultatov lahko sklepamo, da je v fazi iniciacije inovativnega vedenja, kjer je pomembno kreativno razmišljanje, raziskovanje priložnosti in ustvarjanje idej, spodbujajoča organizacijska kultura klanska. Tipične karakteristike so timsko delo, programi za vključenost zaposlenih in korporativna zavezanost zaposlenih. Upravljanje s takšnim okoljem je najbolj uspešno s timskim delom in razvojem zaposlenih. Glavna naloga menedžmenta je opolnomočenje zaposlenih in pospeševanje ter usmerjanje njihovega sodelovanja, zavezanosti ter lojalnosti (Cameron in Quinn 2006).

Prav tako se je v analizi izkazalo, da organizacijska kultura, ki spodbuja odprto komunikacijo, pozitivno vpliva na inovativnost organizacije. Komunikacijski sistem, ki ga organizacija razvije oz. se mu prilagodi, lahko ali zavira ali opolnomoči in spodbuja trud za inoviranje. Princip »odprtih vrat« ne glede na status ali pozicijo v organizaciji dovoljuje vprašanja in tudi podeljevanje kritike med vsemi zaposlenimi. V takšnem odprtem sistemu informacije in ideje krožijo bolj neobremenjeno in svobodno in so lažje dostopne za vse (Kanter Moss 1983). Organizacijska kultura, ki dovoljuje, da interna komunikacija teče odprto skozi vse ravni in oddelke, zagotavlja zaposlenim ključna orodja, ki so nujna za vizualizacijo priložnosti, ki lahko v nadaljevanju pripeljejo do novih idej (Agin 2010). V organizaciji X je ena izmed glavnih vrednot odprtost. Vendar so rezultati v analizi pokazali, da so nekatere trditve, vezane na odprtost, prisotne v najmanjši meri. V intervjuju je glede problematike odprtosti Predsednik

organizacije X poudaril: »Naše podjetje je v preteklosti veljalo za zelo zaprto podjetje. Strategija na trgu je bila usmerjena v primarne produkte, ki se prodajajo B2B, točno določenim kupcem. Seveda pa je potem postalo s spreminjanjem strukture programov, razpršenostjo kupcev pomembno poznavanje končnega kupca. Zato je bilo potrebno tudi drugače dihati, bistveno bolj odprto. Prav zato smo si sedaj postavili kot eno ključnih vrednot odprtost in sodelovanje, ki je prej ni bilo. Način dela je zelo težavno spreminjati, če je dvajset, trideset let bilo najbolj pomembno izvrševanje in nadzor nad proizvodnim procesom, danes pa zaposlene postavljaš v povsem drugačno vlogo, kar terja svoj čas. Se zavedam tega izziva, je pa rezultat v analizi signal, da je potrebno temu še vedno v veliki meri posvečati našo pozornost (Intervjuvanec A 2016).« S kvalitativno analizo intervjujev razberemo tudi, da se intervjuvancu 2 odprtost v organizaciji ne zdi tako problematična, kar kaže na neusklajenost glede pogleda na upravljanje.

Zgodnje raziskave kažejo, da stimuli zunanje motivacije potrebujejo zraven še podporno okolje, da lahko uspešno zaživijo. Obstaja veliko dokazov, ki nakazujejo, da so ljudje najbolj kreativni, kadar so notranje motivirani in ne zunanje, s pričakovano evalvacijo, nadzorom, tekmovanjem s sodelavci ali nagradami (Amabile 1997). Rezultati analize so pokazali, da na inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije vplivata tako zunanja kot tudi notranja motivacija. Na drugi strani pa je razvidno še, da ima na inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja pozitiven vpliv le notranja motivacija. Rezultati intervjuvancev raziskave iz leta 2015 (Ngan) so pokazali, da so značilnosti medosebnih odnosov, ki se najbolj povezujejo z inovativnim vedenjem, zaupanje, toleranca do napak in podpora ter dovolj informativna povratna informacija. Prav tako na individualno inovativno vedenje pozitivno vpliva podporni odnos menedžerjev in sodelujoč ter podporen odnos med sodelavci. Organizacija X ima sistematično razvit sistem finančnega sistema nagrajevanja in spodbujanja inovativnega vedenja, s katero zvišujejo zunanjo motivacijo zaposlenih. Kvalitativna analiza intervjujev je predstavila, da poskušajo v organizaciji X notranjo motivacijo povečevati s priznavanjem dosežkov, vključevanjem vseh zaposlenih pri inoviranju in razvoju in s povečevanjem vpliva, ki ga ima zaposleni na svoje organizacijsko okolje. V kvalitativni analizi lahko opazimo tudi, da intervjuvanka strogo ne razmejujeta med konceptom notranje in zunanje motivacije. Pri spodbujanju notranje motivacije bi bilo treba imeti v mislih zadovoljevanje notranjih psiholoških potreb, kot so potreba po spoštovanju, potreba po znanju in razumevanju,

potreba po estetiki, potreba po osebni rasti in potreba po samoaktualizaciji, še posebej pri spodbujanju inovativnega vedenja z vidika kreativnega razmišljanja.

Potrdila se mi je tudi hipoteza, da ima način vodenja visok vpliv na spodbujanje inovativnega vedenja. V konstrukt načina vodenja sem vključila integrativni pristop (den Hartog in de Jong 2003), ki vključuje 13 vodstvenih vedenj (vzornišstvo, intelektualno stimuliranje, stimuliranje deljenja znanja, zagotavljanje in komuniciranje vizije, svetovanje, delegiranje, podpora za inoviranje, organizirana povratna informacija, prepoznavanje, nagrajevanje, merjenje, zagotavljanje virov, podeljevanje nalog), ki spodbujajo inovativno vedenje. Van de Ven poudarja, da bi v organizacijah morali razviti več različnih vodstvenih vedenj za različne okoliščine, ki se dogajajo na potovanju med začetno idejo in končno implementacijo (Van de Ven 1999).

V raziskovalnem delu, kjer sem analizirala spremenljivke, ki imajo največji vpliv na odvisni spremenljivki inovativnega vedenja in inovativnosti v organizaciji, sem ugotovila, da je pri spodbujanju inovativnega vedenja pomembno tudi zavedanje, v kateri fazi se nahajamo in kaj je takrat naš cilj. Rezultati so namreč pokazali, da na inovativno vedenje z vidika implementacije vplivajo nekoliko drugačni dejavniki kot pri inovativnem vedenju z vidika kreativnega razmišljanja.

Rezultati raziskovalnega modela so pokazali, da kadar so zaposleni v fazi iniciacije inovativnega vedenja, kjer je tudi pomembno kreativno razmišljanje, ima najmočnejši pozitiven vpliv na inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja **odprta komunikacija**. Veščini kreativnega razmišljanja prištevamo kognitivni stil posameznika, ki odpira vedno nove poglede na probleme, uporablja različne tehnike za ubiranje vedno novih kognitivnih poti in delovni stil posameznika, ki je vztrajen ter energičen (Amabile 1997). Na pozitiven razvoj zgoraj opisanih lastnosti in vedenj lahko vplivamo z učenjem in z določenimi tehnikami, ki izboljšujejo kognitivno fleksibilnost in intelektualno neodvisnost. Z odprto komunikacijo informacije in ideje krožijo bolj neobremenjeno in svobodno in so lažje dostopne za vse (Kanter Moss 1983). Predvidevam, da s tem, ko smo odprti in lahko odprto dostopamo tudi do različnih virov v organizaciji, lažje spreminjamo in raziskujemo probleme ali izzive, s katerimi se pri delu srečujemo. S tem si razlagam, da odprta komunikacija podpira okolje za učenje, preizkušanje

in stimuliranje kognitivne fleksibilnosti. Pri drugi dimenziji inovativnega vedenja z vidika implementacije se izkaže, da sta spremenljivki, ki imata nanjo največji vpliv **odprta komunikacija in zunanja motivacija**. Odprta komunikacija se ponovno pokaže kot pomemben dejavnik in se kaže kot vplivna v obeh fazah inovativnega vedenja (iniciacija in implementacija). Inovativni proces je že po svoji naravi zelo kompleksen in komunikacija mora biti koordinirana med številnimi skupinami na različnih ravneh, da lahko pride do novega znanja. Pri inovativnem vedenju z vidika implementacije pa se je kot pomembna pokazala tudi zunanja motivacija. V fazi implementacije že vemo, katero idejo želimo ustvariti in implementirati. Pomembno je predvsem doseganje zastavljenih načrtov in rezultatov. Tudi ugotovitve iz nekaterih drugih raziskav (Ngan 2015) kažejo, da je vloga zunanje motivacije najmočnejša v zaključni fazi inovativnega vedenja, fazi implementacije novega produkta ali storitve. Amabile (1997) poudari, da so zunanji motivatorji najbolj koristni v času, kadar nismo v fazi odkrivanja novih idej in novosti, ampak v fazi zbiranja ozadja informacij ali ob validiranju že izbranih odločitev.

Z uvedbo kontrolne spremenljivke izobrazba, kjer smo populacijo razdelili na zaposlene z višjo in nižjo stopnjo izobrazbe smo nakazali na globlji uvid. Izobrazba se je izkazala kot pomemben mediator, ki pokaže na razlike pri možnostih vplivanja na inovativno vedenje pri bolj in manj izobraženih, vendar bi bilo potrebno njeno vlogo v nadaljnjih raziskovanjih podrobneje raziskati. Nakazali smo, da na inovativno vedenje **z vidika kreativnega razmišljanja pri manj izobraženih** pozitivno vpliva odprta komunikacija, vendar močno pozitivno tudi klanska organizacijska kultura in srednje negativno fleksibilna organizacijska kultura. Klanska organizacijska kultura, ki spodbuja deljenje čustev in misli, timski duh, mentoriranje ter izobraževanje ustvari primeren in varen prostor za učenje kognitivne fleksibilnosti (manj izobraženih). Fleksibilna organizacija na drugi strani sicer prav tako spodbuja podjetništvo, inovativnost in ustvarjanje novih izzivov, vendar z bolj trdimi prijemi. Cilji fleksibilne organizacijske kulture so pospeševanje prilagodljivosti, fleksibilnosti in kreativnosti, kjer so negotovost, dvomnost in presežek informacij nekaj tipičnega (Cameron in Quinn). Negativen vpliv na inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja pri manj izobraženih si razlagam s tem, da je v fleksibilni organizacijski kulturi poudarek na dinamičnosti, gibkosti in hitrih spremembah, ki sledijo trenutnemu problemu, kar pa ne omogoča varnega prostora in časa namenjenega učenju, preizkušanju in stimuliranju kognitivne fleksibilnosti. Prav tako je treba upoštevati spremenljivko manj izobraženih anketirancev, za katere predvidevam, da niso tako

ambiciozni in usmerjeni k tveganju in lahko dinamično in trdo okolje na njih deluje negativno. Zanimivo v rezultatih je bilo, da inovativnega vedenja z vidika kreativnega razmišljanja pri bolj izobraženih na zaznavni ravni ne moremo pojasniti z nobeno izmed obstoječih neodvisnih spremenljivk. Glede na rezultate predvidevam, da so bolj izobraženi že v osnovi bolj avtonomni in intelektualno neodvisni ter da so njihovi kognitivni načini razmišljanja bolj zaprti za vplivanje kot pri manj izobraženih.

Z uvedbo kontrolne spremenljivke smo nakazali na bolj poglobljene rezultate tudi pri inovativnem vedenju z vidika implementacije. **Pri zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe** na inovativno vedenje z vidika implementacije ponovno vpliva odprta komunikacija (kot v osnovnem praktičnem modelu), vednar močno pozitivno tudi tržna organizacijska kultura. Za tržno organizacijsko kulturo je značilna pomembnost doseganja rezultatov in ciljev, tekmovalnost in usmerjenost v dosežke (Cameron in Quinn 2006). Pozitiven vpliv tržne organizacijske kulture je v tem primeru precej logičen, saj podpira doseganje izjemnih rezultatov, kar je pri fazi implementacije najbolj pomembno. **Pri zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe** na inovativno vedenje z vidika implementacije močno pozitivno vpliva (integrativni) način vodenja in negativno klanska organizacijska kultura. Integrativni način vodenja podpira vzornišvo, intelektualno stimuliranje, stimuliranje razprševanja znanja, zagotavljanje in komuniciranje vizije, svetovanje, delegiranje, podporo za inoviranje, organizirano povratno informacijo, prepoznavanje, nagrajevanje, merjenje, zagotavljanje virov in podeljevanje nalog (den Hartog in de Jong 2003). Negativen vpliv klanske kulture, ki podpira deljenje čustev in misli, poudarja sodelovanje in pomembnost soglasja med člani tima, si lahko razložimo z naravo faze implementacije. Kot smo že omenili, je v fazi implementacije pomembno doseganje rezultatov, ki pa zahteva hitro odločanje, tekmovanje in produktivnost. Deljenje svojih misli, sodelovanje, iskanje soglasja lahko vzame veliko energije in časa, kar lahko v tej fazi negativno vpliva na hitro odločanje in produktivnost. Pri bolj izobraženih je integrativni način vodenja edina spremenljivka, ki pozitivno vpliva na inovativno vedenje in še to samo pri vidiku implementacije. Zato bi pri bolj izobraženih bilo smiselno vpeljevati različna vodstvena vedenja, ki jih uvrščamo v integrativni način vodenja. Prav tako pa bi bilo treba pri vidiku implementacije zmanjšati vpliv klanske organizacijske kulture, ki podpira mentoriranje, izobraževanje, timsko delo, deljenje misli, čustev, timski duh, sodelovanje in soglasje.

12 SKLEP

Vezano na raziskovalno vprašanje, kako organizacijska kultura, vodenje, motivacija in odprta komunikacija spodbujajo ali zavirajo inovativno vedenje in inovativnost organizacije X, se je primarno izkazala pomembnost zavedanja, v kateri fazi procesa v inovativnem vedenju se nahajamo. Šele takrat si lahko bolj točno odgovorimo na raziskovalno vprašanje.

Če si želimo odgovoriti na vprašanje, katera organizacijska kultura najbolj vpliva na inovativno vedenje, ne moremo posplošiti samo na en tip organizacijske kulture, saj je inovacijski proces kompleksne, nelinearne in dinamične narave ter v različnih fazah potrebuje različne spodbujevalce. Rezultati so pokazali, da se v iniciacijski fazi, kjer raziskujemo priložnosti in ustvarjamo ideje, z inovativnim vedenjem najbolj povezuje klanska organizacijska kultura, ki spodbuja odprtost v deljenju misli, čustev, timsko delo, sodelovanje in osebni razvoj. Rezultati kažejo, da je klanska organizacijska kultura v organizaciji X izražena najmanj, zato bi bilo pomembno, da organizacija prepozna, kje in kdaj se zaposleni nahajajo v iniciacijski fazi in v tistih okoljih prične bolj spodbujati klansko organizacijsko kulturo. Medtem, ko se z inovativnim vedenjem z vidika implementacije najbolj povezuje tržna organizacijska kultura, ki je usmerjena k dobičkonostnosti in doseganju rezultatov. Tržna organizacijska kultura se v organizaciji X že zelo tesno približuje prevladujoči hierarhični organizacijski kulturi, v eni izmed notranjih enot pa je že prevladujoča. Ponovno bi bilo pomembno, da organizacija v svojem organizacijskem okolju prepozna, kje in kdaj se izvaja faza implementacije in tam spodbudi tržno organizacijsko kulturo.

Razultati so pokazali, da na inovativno vedenje in inovativnost organizacije pomembno vplivajo tudi ostale neodvisne spremenljivke, vodenje, motivacija in odprta komunikacija. Integrativni način vodenja pozitivno vpliva na inovativno vedenje tako z vidika implementacije kot kreativnega razmišljanja. Nekoliko več na inovativno vedenje z vidika implementacije. Tako bi za spodbujanje inovativnega vedenja v organizaciji X predlagala razvijanje različnih vodstvenih vedenj, ki jih umeščamo v integrativni način vodenja (vzornišstvo, intelektualno stimuliranje, stimuliranje deljenja znanja, zagotavljanje in komuniciranje vizije, svetovanje, delegiranje, podpora za inoviranje, organizirana povratna informacija, prepoznavanje, nagrajevanje, merjenje, zagotavljanje virov, podeljevanje nalog). Pri vplivu motivacije na

inovativno vedenje se je pokazal pomemben rezultat, in sicer, da na inovativno vedenje z vidika implementacije vplivata oba faktorja, notranja in zunanja motivacija. Na inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja pa samo notranja motivacija. Razultat ponovno opozarja, da je potrebno biti pozoren, v kateri fazi inovacijskega procesa se nahajamo in temu prilagoditi tudi spodbujevalce.

V raziskovalnem modelu, kamor sem vpeljala vse neodvisne spremenljivke in poskušala z njim v največji meri pojasniti inovativno vedenje, se je kot zelo pomembna izkazala odprta komunikacija, tako z vidika kreativnega razmišljanja kot implementacije. S kvalitativno analizo sem ugotovila, da je odprtost šele v zadnjem času postala pomembna vrednota organizacije X. Ker se je v praktičnem modelu izkazala za tako pomembno, bi predlagala naknadno razvijanje in prepoznavanje, v katerih okoljih že deluje in v katerih ne. Praktični model je prikazal, da ima na inovativno vedenje z vidika implementacije vpliv tudi zunanja motivacija. Razultat kaže, da v fazi implementacije, kjer je pomembno razvijanje in aplikacija idej, na zaposlene pozitivno vpliva zunanja motivacija, v obliki zunanjih motivatorjev, kot so različne vrste nagrad.

Rezultati nam prikažejo kompleksnost konstrukta inovativnega vedenja in inovacijskega upravljanja. Predvsem pa razkrijejo, da je treba slediti dinamiki in prehajanju faz inovativnega vedenja in razviti sposobnost uveljavljanja različnih spodbujevalcev v različnih obdobjih in situacijah inovativnosti v organizaciji. Inovacija ima svoje prebivališče v svetu organiziranega kaosa, ki ga krmari ambicioznost danega podjetja (Trott in drugi 2010).

13 LITERATURA

Agin, Erika. 2010. Developing innovative culture. *T+D* 64 (7): 52–55.

Almeida, Paul, Phene Anupama in Grand Rob. 2003. Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing and Integration. V *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, ur. Mark Easterby Smith in Majorie Lyles, 55–72.

- Amabile, M. Teresa. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10: 123–167.
- Amabile, M. Teresa. 1997. Motivating Creativity in Organizations. *California Management Review* 40 (1): 39–58.
- Argyle, Michael. 1991. *Cooperation: The Bases of Sociability*. New York: Routledge.
- Atuahene-Gima, Kwaku. 1996. Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management* 13: 35–52.
- Avlonitis, J. George, Kouremennos, Athanassios in Tzokas, Nicos. 1994. Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstart. *European Journal of Marketing* 28 (11): 5–28.
- Bass, M. Bernard. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- 1995. Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly* 6 (4): 463–478.
- Bass, M. Bernard in Riggio, E. Ronald. 2006. *Transformational leadership*. New Jersey: Erlbaum.
- Basu, Raja in Green, G. Stephen. 1977. Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behavior in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 27: 477–499.
- Berkhout, A. J. 2000. *The Dynamic Role of Knowledge in Innovation. An Integrated Framework of Cyclic Networks for the Assessment of Technological Change and Sustainable Growth*. Delft, the Netherlands: Delft University Press.
- Bennis, G. Warren in Nanus, Burt. 1985. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bransford, D. John, Brown, L. Ann in Cocking, R. Rodney. 2000. *How People Learn: Brain, Mind Experience and School*. Washington: National Academy Press.
- Bratton. John. 2010. *Work and Organizational Behaviour*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.

Brown D. Andrew in Starkey Ken. 2000. Organization Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *The Academy of Management Review* 25 (1); 102–120.

Burns, James. 1978. *Leadership*. New York : Harper and Row, Publishers, Inc.

Büschgens Thorsten, Bausch Andreas in Balkin B. David. 2013. Organizational Culture and Innovation. *Product Development & Management Association* 30 (4): 763–781.

Cameron S. Kim in Quinn E. Robert. 2006. ***Diagnosing and Changing Organizational Culture***. San Francisco, Jossey-Bass. Dostopno prek: Google books. (8. julij 2016).

Clark, V. James. 1960. Motivation in Work Groups: A Tentative View. *Human Organization* 13: 199–208.

Cummings G. Thomas in Worley, G. Christopher. 2009. *Organization Development & Change, 9th edition*. Mason; South-Western Cengage Learning.

Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* (39): 81–102.

DeCharms, Richard. 1968. *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press.

Deci, L. Edward. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.

Deci, L Edward in Ryan, M. Richard. 2000. The what and why of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behaviour. *Psychological Inquiry* 11 (4): 227–268.

De Jong, Jeroen in den Hartog, Deanne N. 2003. *Leadership as a determinant of innovative behaviour. SCALES, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SME's*. Dostopno prek: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200303.pdf> (7. julij.2016).

--- 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovative Management* 10 (1): 41–64.

Den Hertog, Pim. 2000. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management* 4 (4): 491–504.

Drucker, F. Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.

Eisenbeiss, A. Silke, Knippenberg, Daan van in Boerner, Sabine. 2008. Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology* 93 (6): 1438–1446.

- Eisenberg, M. Eric, Goodall Jr. H. L. in Tretheway, Angela. 2007. *Organizational communication, balancing creativity and constraint*. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Evans, G. Martin. 1970a. Leadership and Motivation: A Core Concept. *Academy of Management Journal* 13: 91–102.
- 1970b. The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5: 277–298.
- 1974. Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation. *Journal of Applied Psychology* 59: 172–178.
- Eveleens, Chris. 2010. Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. *Science* 800: 1–16.
- Finkelstein, Sydney in Hambrick, C. Donald. 1996. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organization*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Galbraith, Jay in Cummings L. Larry. 1967. An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effect between Instrumentality-Valence and Motivation-Ability. *Organizational Behaviour and Human Performance* 2: 237–257.
- Garcia, Rosanna in Calantone, Roger. 2002. A critical look at the technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management* 19 (2): 110–32.
- Hirschhorn, Larry. 1993. *The psychodynamics of organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Hislop, Donald. 2009. *Knowledge Management in Organizations: Critical introduction*. New York, Oxford University Press.
- Hofstede, Geert. 2005. *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Gert J., Pedersen, Paul B. In Hofstede, Geert. 2006. *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert J. in Minkov, Michael. 2010. *Cultures and Organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd edn. New York: McGraw Hill.
- Hölzle Katharina, Gemuenden Hans Georg in Mansfeld N. Martina. 2011. Personal characteristic of innovators – an empirical study of roles in innovation management. *International Journal of Innovation Management* 14 (6): 1129–1147.

House, J. Robert. 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16: 321–338.

Hurley, F. Robert, Hult M. Tomas in Knight, A. Gary. 2005. Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside 2004. *Industrial Marketing Management* 34 (3): 281–83.

Intervjuvanec A. 2016. Intervju z zaposlenim v podjetju. 10. avgust.

Intervjuvanec B. 2016. Intervju z zaposlenim v podjetju. 10. avgust.

Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Jacobs D. in Snijders H. 2008. Innovation Routine: How Managers Can Support Repeated Innovation. *Stichting Management Studies*. Assen: Van Gorcum.

Janssen, Onne. 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73:287–302.

Jaussi, S. Kimberly in Dionne, D. Shelley. 2003. Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly* 14 (4/5): 475–498.

Johne, Axel in Storey, Chris. 1998. New service development: a review of literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* 32 (3): 184–251.

Johnson, M. Marvin. 1996. Finding creativity in a technical organization. *Research Technology Management* 3 (5): 9–11.

Jung, Dong, Chow, Chee in Wu, Anne. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14: 525–554.

Kanter, Moss Rosabeth. 1983. *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster, Inc.

--- 1988. When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior* 10: 169–211.

Katz, Ralph. 2004. *The human side of managing technological innovation: A collection of readings* (2). New York: Oxford University Press.

Keaton, Joann. 2011. Unpacking Organizational Culture 35–74. *Communication and Organizational Culture, Edition 2*. California: Sage Publications. Dostopno prek: http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/37697_2.pdf (18. junij 2016).

- Kleysen, F. Robert in Street, T. Christopher. 2001. Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital* 2 (3): 284–296.
- Kotter, P. John. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Linke, Anne in Zerfass, Ansgar. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management* 15 (4): 332–348.
- Lobe, Bojana. 2006. Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki. *Družboslovne razprave XXII* 53: 55–73.
- Locke, A. Edwin in Baum, J. Robert. 2007. Entrepreneurial motivation. V *The psychology of entrepreneurship*, ur., J. Robert. Baum, M. Frese in R. A. Baron in drugi, 93–112. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Lucas, Robert. 1988. On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22: 3–42.
- Lumpkin, T. G. in Dess, G. Gregory. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal* 21 (1): 72–135.
- Lunenburg, C. Fred. 2012. Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity* 14 (1): 1–8.
- Machiavelli, Niccolo. 1950. *The Prince and The Discourses*. New York: The Modern Library, Random House, Inc.
- Maktabi, Habib Seyed. 2014. The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences* 3 (10): 569–573.
- Mann, Leon in Chan Janet. 2011. *Creativity and innovation in Business and Beyond*. New York: Routledge.
- Marchand, Alain in Haines III. Y., Victor in Dextras-Gauthier, Julie. 2013. Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health* 13 (1): 1–11.
- Martin, Joanne in Siehl Caren. 1983. Organizational Culture and Counter-Culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics* 12 (2): 52–64.

- Martins, E.C. in Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovative Management* 6 (1): 64–74.
- Maslow, H. Abraham. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396.
- 1965. *Eupsychian Management*. Homewood 111: Irwin.
- Mauil R., Brown P. in Cliffe R. 2001. Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (3): 302–326.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miner B. John. 1980. *Theories of organizational behavior*. Illinois: The Dryden Press.
- Minzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Canada, McGill University. Dostopno prek: <http://pbadupws.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf> (7. julij 2016).
- Mulgan, Geoff in Albury, David. 2003. *Innovation in the public sector*. Dostopno prek: www.alnap.org/pool/files/innovation-in-the-public-sector.pdf (10. junij 2016).
- Mumford, D. Michael. 2000. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review* 10 (3): 313–351.
- Myers, Sumner in Marquis, D. George. 1969. *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington: National Science Foundation.
- Naranjo-Valencia C. Julia, Jimenez-Jimenez Daniel, Sanz Valle Raquell. 2011. Innovation or Imitation? The role of organizational culture. *Management Decision* 49 (1): 55–72.
- Ngan, Pham Thu. 2015. Organizational Innovativeness: *Motivation in an Employee's Innovative Work Behavior*. *Scientific Bulletin – Economic Sciences* 14: 86–97.
- Nonaka Ikujiro in Takeuchi Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, A. Charles in Tushman, L. Michael. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28: 185–206.
- Papadakis, Vassilis and Bourantas, Dimitris. 1998. The Chief Executive Officer as corporate champion of technological innovation: An empirical investigation. *Technological Analysis and Strategic Management* 10 (1): 89–109.

- Paulin, Michele, Ferguson J. Ronald in Payaud, Marielle. 2000. Business effectiveness and professional service personnel relational or transactional managers. *European Journal of Marketing* 34 (3/4): 453–472.
- Paton, A. Robert in McCalman James. 2000. Change Management: A Guide to Effective Implementation. *Indian Journal of Industrial Relations* 36 (3): 385-389.
- Prajogo, Daniel in Ahmed, P K. Pervaiz. 2006. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance. *R&D Management* 36 (5): 499–515.
- Podjetje X. 2015. Strategija podjetja X. Interno gradivo.
- 2016. Spletna stran podjetja X.
- Porter W. Lyman in Lawler E. Edward. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood I11: Irwin.
- Rogers, M. Everett. 2003. *Diffusion of Innovations, Fifth edition*. New York: Free Press.
- Rogers, Mark in Greenhalgh, Christine. 2010. *Innovation, Intellectual Property and Economic Growth*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rothenberg, Albert. 1996. The Janusian process in scientific discovery. *Creativity Research Journal* 9: 207–232.
- Rothwell, R. 1992a. Industrial innovation and environmental regulation: some lessons from the past. *Tehnovation* 12 (7): 447–458.
- 1992b. Succesful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&R Management* 22 (3): 221–238.
- Ruvio, A. Ayalla, Shoham Aviv, Vigoda-Gadot Eran in Schwabsky, Nitza. 2014. Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation. *Product Development & Management Association* 31 (5): 1004–1022.
- Saffold, Guy S. III. 1988. Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review* 13 (4): 546–58.
- Salavou, Helen. 2004. The concept of innovativeness: Should we need to focus? *European Journal of Innovation Management* 7 (1): 33–44.
- Schein, M. Edgar. 1987. *Organizational culture and Leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- 1997. *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Josey-Bass Publisher.
- Schön, Donald A. 1971. *Beyond the Stable State*. New York: Random House.
- Schwarz, Roger. 2006. Using a Facilitative Leader Approach to Create an Organizational Culture of Collaboration 281–301: *Creating a Culture of Collaboration*. Jossey- Bass.
- Dostopno prek: <http://rogerschwarzassociates.poweredbyeden.com/files/106/8407.pdf> (8. julij 2016).
- Schneider, Benjamin. 1984. The Poeples Make the Place. *Personel Psychology* 40: 437–452.
- 1985. Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology* 36: 573–611.
- Schroeder, R., Van de Ven, A., Scudder, G., & Polley, D. 1986. Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program. *Agribusiness* 2 (4): 501–523.
- Schumpeter, A. Joseph. 1934. *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press: London.
- 1940. The Influence of Protective Tariffs on the Industrial Development of the United States. *Proceedings of the Academy of Political Science*, 2–7.
- 1943. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Allen and Unwin.
- Scoot, J. Susanne in Reginald A. Bruce. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal* 37 (3): 580–607.
- Siegel, Irving in de Lisi, L. Ann. 2003. Rod Cocking's legacy: the development of psychological distancing. *Applied Developmental Psychology* 24: 697–711.
- Stoneman, Paul. 1995. *The Handbook of Economics of Innovation and Technological Change*. Cambridge: Blackwell
- Subramanian, Ashok. 1996. An explanation of splaying. *Journal of Algorithms* 20 (3): 512–25.
- Svetlik, Ivan. 2004. Vrednote v organizacijah. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*, ur. Brina Malnar in Ivan Bernik, 321–333. Ljubljana: FDV, IDV–CJMMK.
- Smith-Easterby Mark in Lyles Marjorie. 2005. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge management*. Malden, USA: Blackwell Publishing.

Šibila, Avgust. 2006. *Trženjski vidiki snovanja temeljnih zmožnosti za povečanje dodane vrednosti v bazični aluminijški industriji*. Maribor: Univerza v Mariboru.

Tahsildari, Hamed, Hashim, Mohd Taib in Wan, Normeza. 2014. The Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness through Employees' Innovative Behaviour. *Journal of Economics and Sustainable Development* 5 (24): 225–236.

Tashakkori, Abbas in Teddlie, Charles. 1998. *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications

Tharp, Bruce. 2009. *Four Organizational Culture Types*. Dostopno prek: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360757023.3588organizational%20cult98.pdf> (8. junij 2016).

Trice, M. Harrison in Beyer M. Janice. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Trott, Paul in Hartmann, Dap in Berkhout Guss. 2010. Connecting tehnological capabilities with market needs using a cyclic innovation model. *R&D Management* 40 (5): 475–490.

Tushman, L. Michael in Nadler, D.A. 1986. Organizing for innovation. *California Management Review* 28 (3): 74–92.

Unsworth, L Kerrie. 1999. *Employee innovation: An exploratory test of a two-factor mediated model*, IWP Memo No. 201. Sheffield: Institute of Work Psychology.

Van de Ven. Andrew. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science* 32: 590–607.

Van de Ven H. Andrew in Scoot Pole Marshall. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Managament Review* 20 (3): 510–540.

Van de Ven, Andrew in Cheng, Yu-Ting. 1996. Learning the Innovation Journey: Order Out of Chaos. *Organization Science* 7 (6): 593–614.

Van de Ven, Andrew., Polley, E. Douglas, Garud, Raghu in Venkataraman, Sankaran. 1999. *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.

Van de Ven, Andrew in Polley, E. Douglas, Garud, Raghu in Venkataraman, Sankaran. 2000. The Innovation Journey. *The Academy of Management Review* 25 (4): 885–887.

- Vansteenkiste, Maarten in Ryan, Richard in Deci, Edward. 2008. Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being. *Capabilities and happiness*: 187–223.
- Waterman, Robert H., Peters, Tom J. in Phillips, J. R. 1980. Structure Is Not Organization. *Business Horizons*: 50–63.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Reform*. New York: Free Press.
- Weese, W. James. 1996. Do leadership and organizational culture really matter? *Journal of Sport Management* 70 (2): 197–206.
- Waldman, D., in Bass B. 1991. Transformational leadership at different phases of the innovation process. *Journal of High Technology Management Research* 2: 169–180.
- West, M. A. in J. L. Farr. 1990. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Zaltman, Gerald. in Duncan, Robert in Holbek, Jonny. 1973. *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- Zerfass, Ansgar in Huck, Simone. 2007. Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1 (2): 107–22.
- Zhuang, Lee, Williamson, David. in Carter, Mike. 1999. Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation process. *Management Decisions* 37 (1): 57–71.

Priloga A: Konsistentnost konstruktov

Konstrukt	Število indikatorjev	Cronbach Alfa
Klanska organizacijska kultura	8	0,903
Fleksibilna organizacijska kultura	6	0,871
Tržna organizacijska kultura	5	0,831
Hierarhična organizacijska kultura	6	0,869
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	3	0,769
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	2	0,679
Način vodenja v organizaciji	9	0,939
Odprta komunikacija v organizaciji	8	0,909
Notranja motivacija	5	0,858
Zunanja motivacija	3	0,528
Inovativnost organizacije	9	0,921

Priloga B: lastnosti organizacijske kulture«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
OK1	V našem podjetju sem si s sodelavci zelo blizu in lahko brez zadržkov delim svoje misli.	118	0%	4,2%	26,3%	50,0%	19,5%
OK2	Naše podjetje dojemam kot razširjeno družino.	118	3,4%	11,0%	26,3%	41,5%	17,8%
OK3	V našem podjetju zaposleni veliko delijo svoje misli, čustva in ideje.	118	0%	16,1%	38,1%	39,8%	5,9%
OK4	Okolje našega podjetja je naravnano podjetniško.	118	0%	14,4%	19,5%	50,8%	15,3%
OK5	Zaposleni v našem podjetju so pripravljeni veliko tvegati.	118	0,8%	23,7%	39,8%	25,4%	10,2%
OK6	Doseganje rezultatov in ciljev je v naši organizaciji pomembno.	118	0%	4,2%	14,4%	43,2%	38,1%
OK7	Moji sodelavci so tekmovalni in usmerjeni k doseganju ciljev.	118	0,8%	6,8%	42,4%	41,5%	8,5%
OK8	Naše podjetje ima trdno strukturo.	118	0%	4,2%	16,9%	56,8%	22,0%
OK9	V delovnem okolju naše organizacije je pomemben nadzor nad potekom dela.	118	0%	5,9%	15,3%	44,1%	34,7%

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
OK10	Pri delu nas vodijo formalno zastavljeni procesi.	118	0%	8,5%	19,5%	52,5%	19,5%

Priloga B.1: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Splošne lastnosti organizacijske kulture«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
OK1	V našem podjetju sem si s sodelavci zelo blizu in lahko brez zadržkov delim svoje misli.	118	2	5	3,85	0,780	-0,274	-0,293
OK2	Naše podjetje dojemam kot razširjeno družino.	118	1	5	3,59	1,015	-0,558	-0,091
OK3	V našem podjetju zaposleni veliko delijo svoje misli, čustva in ideje.	118	2	5	3,36	0,822	-0,090	-0,631
OK4	Okolje našega podjetja je naravnano podjetniško.	118	2	5	3,67	0,906	-0,484	-0,494
OK5	Zaposleni v našem podjetju so pripravljeni veliko tvegati.	118	1	5	3,20	0,948	0,254	-0,632
OK6	Doseganje rezultatov in ciljev je v naši organizaciji pomembno.	118	2	5	4,15	0,823	-0,759	0,070
OK7	Moji sodelavci so tekmovalni in usmerjeni k doseganju ciljev.	118	1	5	3,50	0,782	-0,164	0,207
OK8	Naše podjetje ima trdno strukturo.	118	2	5	3,97	0,750	-0,562	0,381
OK9	V delovnem okolju naše organizacije je pomemben nadzor nad potekom dela.	118	2	5	4,08	0,859	-0,725	-0,035
OK10	Pri delu nas vodijo formalno zastavljeni procesi.	118	2	5	3,83	0,840	-0,548	-0,077

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Način vodenja v organizacijski kulturi«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
VOD1	Naše podjetje pri vodenju spodbuja mentoriranje.	118	3,4%	11,0%	26,3%	44,1%	15,3%
VOD2	Naše podjetje pri vodenju podpira in spodbuja izobraževanje.	118	0%	5,1%	16,1%	37,3%	41,5%

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
VOD3	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k razmišljanju na podjetniški način.	118	0%	8,5%	22,9%	46,6%	22,0%
VOD4	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k inovativnosti.	118	0,8%	7,6%	13,6%	42,4%	35,6%
VOD5	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k tveganju.	118	0,8%	15,3%	44,9%	28,8%	10,2%
VOD6	Za vodstveni kader našega podjetja je pomembno agresivno osredotočanje na doseganje zastavljenih ciljev.	118	0,8%	11,0%	36,4%	39,8%	11,9%
VOD7	Pomembna dejavnost vodstvenega kadra je koordinacija in usmerjanje zaposlenih.	118	0,8%	7,6%	21,2%	50,8%	19,5%
VOD8	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo timski duh.	118	3,4%	11,0%	28,8%	39,8%	16,9%
VOD9	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo pomembnost soglasja med člani tima.	118	0,8%	13,6%	33,9%	39,0%	12,7%
VOD10	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo sodelovanje med člani tima.	118	0,8%	11,0%	29,7%	42,4%	16,1%
VOD11	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k individualnem tveganju.	118	1,7%	27,1%	34,7%	25,4%	11,0%
VOD12	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k svobodnem odločanju.	118	2,5%	14,4%	36,4%	35,6%	11,0%
VOD13	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k inovativnosti.	118	0,8%	5,9%	14,4%	42,4%	36,4%
VOD14	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k tekmovalnosti.	118	1,7%	21,2%	45,8%	22,0%	9,3%
VOD15	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k doseganju izjemnih rezultatov.	118	2,5%	7,6%	33,1%	37,3%	19,5%
VOD16	Vodje v timih našega podjetja poskrbijo, da se člani tima počutijo varno.	118	3,4%	8,5%	32,2%	38,1%	17,8%
VOD17	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za predvidljivost.	118	0,8%	9,3%	39,0%	39,8%	11,0%
VOD18	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za stabilne odnose med člani tima.	118	0,8%	14,4%	28,8%	43,2%	12,7%

Priloga B.3: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Način vodenja v organizacijski kulturi«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
VOD1	Naše podjetje pri vodenju spodbuja mentoriranje.	118	1	5	3,57	0,991	-0,593	0,027
VOD2	Naše podjetje pri vodenju podpira in spodbuja izobraževanje.	118	2	5	4,15	0,873	-0,773	-0,178
VOD3	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k razmišljanju na podjetniški način.	118	2	5	3,82	0,873	-0,426	-0,410
VOD4	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k inovativnosti.	118	1	5	4,04	0,937	-0,909	0,377
VOD5	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k tveganju.	118	1	5	3,32	0,886	0,143	-0,344
VOD6	Za vodstveni kader našega podjetja je pomembno agresivno osredotočanje na doseganje zastavljenih ciljev.	118	1	5	3,51	0,875	-0,182	-0,283
VOD7	Pomembna dejavnost vodstvenega kadra je koordinacija in usmerjanje zaposlenih.	118	1	5	3,81	0,870	-0,639	0,300
VOD8	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo timski duh.	118	1	5	3,56	1,009	-0,495	-0,128
VOD9	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo pomembnost soglasja med člani tima.	118	1	5	3,49	0,913	-0,180	-0,477
VOD10	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo sodelovanje med člani tima.	118	1	5	3,62	0,914	-0,324	-0,356
VOD11	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k individualnem tveganju.	118	1	5	3,17	1,007	0,214	-0,764
VOD12	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k svobodnem odločanju.	118	1	5	3,38	0,951	-0,229	-0,279
VOD13	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k inovativnosti.	118	1	5	4,08	0,907	-0,921	0,556
VOD14	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k tekmovalnosti.	118	1	5	3,16	0,924	0,267	-0,270
VOD15	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k doseganju izjemnih rezultatov.	118	1	5	3,64	0,967	-0,421	-0,029
VOD16	Vodje v timih našega podjetja poskrbijo, da se člani tima počutijo varno.	118	1	5	3,58	0,990	-0,481	0,029
VOD17	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za predvidljivost.	118	1	5	3,51	0,845	-0,157	-0,133
VOD18	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za stabilne odnose med člani tima.	118	1	5	3,53	0,922	-0,309	-0,477

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Strategija organizacijske kulture«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
STRAT1	Naše podjetje daje velik poudarek na razvoj kadrov.	118	1,7%	5,9%	16,1%	45,8%	30,5%
STRAT2	Med zaposlenimi našega podjetja je vzpostavljena visoka mera zaupanja.	118	0,8%	9,3%	39,0%	42,4%	8,5%
STRAT3	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera odprtosti.	118	0%	12,7%	41,5%	39,8%	5,9%
STRAT4	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera sodelovanja.	118	0%	11,0%	28,0%	44,9%	16,1%
STRAT5	Za naše podjetje je pomembno ustvarjanje novih izzivov za zaposlene.	118	0,8%	5,9%	25,4%	52,5%	15,3%
STRAT6	Preizkušanje novih stvari in raziskovanje novih priložnosti je s strani vodij cenjeno.	118	2,5%	12,7%	26,3%	45,8%	12,7%
STRAT7	Naše podjetje spodbuja tekmovanje in je usmerjeno v dosežke.	118	0%	7,6%	35,6%	45,8%	11,0%
STRAT8	Za naše podjetje je pomembno, da smo prvi na trgu.	118	0%	8,5%	25,4%	38,1%	28,0%
STRAT9	Za naše podjetje je pomembno, da dosegamo vse zastavljene cilje.	118	0%	0,8%	15,3%	47,5%	36,4%
STRAT10	Naše podjetje je usmerjeno v trajnostni razvoj.	118	0%	2,5%	11,0%	49,2%	37,3%
STRAT11	Za naše podjetje je pomembna stabilnost organizacijskega okolja.	118	0%	2,5%	9,3%	50,0%	38,1%

Priloga B.5: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Strategija organizacijske kulture«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
STRAT1	Naše podjetje daje velik poudarek na razvoj kadrov.	118	1	5	3,97	0,929	-0,926	0,790
STRAT2	Med zaposlenimi našega podjetja je vzpostavljena visoka mera zaupanja.	118	1	5	3,48	0,814	-0,235	0,005
STRAT3	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera odprtosti.	118	2	5	3,39	0,785	-0,059	-0,454
STRAT4	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera sodelovanja.	118	2	5	3,66	0,879	-0,274	-0,564
STRAT5	Za naše podjetje je pomembno ustvarjanje novih izzivov za zaposlene.	118	1	5	3,75	0,816	-0,574	0,519

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
STRAT6	Preizkušanje novih stvari in raziskovanje novih priložnosti je s strani vodij cenjeno.	118	1	5	3,53	0,958	-0,543	-0,075
STRAT7	Naše podjetje spodbuja tekmovanje in je usmerjeno v dosežke.	118	2	5	3,60	0,786	-0,128	-0,349
STRAT8	Za naše podjetje je pomembno, da smo prvi na trgu.	118	2	5	3,86	0,927	-0,362	-0,748
STRAT9	Za naše podjetje je pomembno, da dosegamo vse zastavljene cilje.	118	2	5	4,19	0,719	-0,450	-0,454
STRAT10	Naše podjetje je usmerjeno v trajnostni razvoj.	118	2	5	4,21	0,738	-0,749	0,470
STRAT11	Za naše podjetje je pomembna stabilnost organizacijskega okolja.	118	2	5	4,24	0,724	-0,807	0,728

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Inovativno vedenje posameznika«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
INV_POS1	Pomembno mi je, da pri svojem delu dnevno izboljšujem svoje aktivnosti.	118	0%	1,7%	9,3%	52,5%	36,4%
INV_POS2	Imam občutek, da pri svojem delu samoiniciativno iščem rešitve, kadar se pojavi težava.	118	0%	1,7%	5,1%	41,5%	51,7%
INV_POS3	Kadar pride pri delu do težav se z lahkoto odmaknem od težave in odprto raziščem različne možnosti rešitev.	118	1,7%	7,6%	29,7%	39,8%	21,2%
INV_POS4	Kadar postanejo stvari pri delu dvoumne, brez težav ostanem potrpežljiv.	118	0%	5,1%	22,9%	49,2%	22,9%
INV_POS5	Pri opravljanju dela mi je izredno pomembno, da moje delo odobrava tudi moja okolica. (R)	118	29,7%	49,2%	18,6%	2,5%	0%
INV_POS6	Kadar pričnem z uresničevanjem nove ideje, mi je pomembno, da jo tudi v čim krajšem času zaključim.	118	0%	2,5%	22,0%	47,5%	28,0%

Priloga B.7: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Inovativno vedenje posameznika«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
INV_POS1	Pomembno mi je, da pri svojem delu dnevno izboljšujem svoje aktivnosti.	118	2	5	4,24	0,688	-0,667	0,564
INV_POS2	Imam občutek, da pri svojem delu samoiniciativno iščem rešitve, kadar se pojavi težava.	118	2	5	4,43	0,673	-1,119	1,457
INV_POS3	Kadar pride pri delu do težav se z lahkoto odmaknem od težave in odprto raziščem različne možnosti rešitev.	118	1	5	3,71	0,944	-0,446	-0,089
INV_POS4	Kadar postanejo stvari pri delu dvoumne, brez težav ostanem potrpežljiv.	118	2	5	3,90	0,810	-0,400	-0,252
INV_POS5	Pri opravljanju dela mi je izredno pomembno, da moje delo odobrava tudi moja okolica. (R)	118	1	4	1,94	0,766	0,450	-0,223
INV_POS6	Kadar pričnem z uresničevanjem nove ideje, mi je pomembno, da jo tudi v čim krajšem času zaključim.	118	2	5	4,01	0,779	-0,346	-0,449

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.8: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Način vodenja v organizaciji«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
NAC_VOD1	Vodje v našem podjetju pogosto raziskujejo nove možnosti in se aktivno zavzemajo za razvoj novosti.	104	1,9%	6,7%	23,1%	53,8%	14,4%
NAC_VOD2	Vodje v našem podjetju nas redno izzivajo k podajanju predlogov za reševanje težav, ki nastajajo pri delu.	104	1,9%	4,8%	19,2%	53,8%	20,2%
NAC_VOD3	Vodje v našem podjetju nas aktivno spodbujajo k deljenju našega znanja in informacij v timu.	104	1,9%	9,6%	24,0%	42,3%	22,1%
NAC_VOD4	Naš vodja tima ima jasno vizijo za razvoj našega tima.	104	2,9%	6,7%	19,2%	51,0%	20,2%
NAC_VOD5	Vodje v našem podjetju nas redno vključujejo in nas spodbujajo k sodelovanju, tudi pri bolj pomembnih odločitvah.	104	4,8%	9,6%	35,6%	37,5%	12,5%
NAC_VOD6	Pri izpolnjevanju delovih aktivnosti se počutim neodvisnega in svobodnega.	104	2,9%	3,8%	29,8%	50,0%	13,5%

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
NAC_VOD7	Vodje v našem podjetju nam redno podajajo povratno informacijo glede našega dela.	104	5,8%	7,7%	38,5%	34,6%	13,5%
NAC_VOD8	Povratna informacija, ki jo prejmemo od vodij, je specifična in nas usmerja pri našem napredku.	104	3,8%	6,7%	29,8%	43,3%	16,3%
NAC_VOD9	Vodje v našem podjetju nas za uspešno delo pohvalijo in pokažejo, da je naše delo cenjeno.	104	8,7%	12,5%	30,8%	34,6%	13,5%

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.9: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Način vodenja v organizaciji«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
NAC_VOD1	Vodje v našem podjetju pogosto raziskujejo nove možnosti in se aktivno zavzemajo za razvoj novosti.	104	1	5	3,72	0,864	-0,804	0,935
NAC_VOD2	Vodje v našem podjetju nas redno izzivajo k podajanju predlogov za reševanje težav, ki nastajajo pri delu.	104	1	5	3,86	0,864	-0,913	1,332
NAC_VOD3	Vodje v našem podjetju nas aktivno spodbujajo k deljenju našega znanja in informacij v timu.	104	1	5	3,73	0,978	-0,577	-0,071
NAC_VOD4	Naš vodja tima ima jasno vizijo za razvoj našega tima.	104	1	5	3,79	0,942	-0,913	0,915
NAC_VOD5	Vodje v našem podjetju nas redno vključujejo in nas spodbujajo k sodelovanju, tudi pri bolj pomembnih odločitvah.	104	1	5	3,43	0,993	-0,478	0,099
NAC_VOD6	Pri izpolnjevanju delovnih aktivnosti se počutim neodvisnega in svobodnega.	104	1	5	3,67	0,864	-0,782	1,249
NAC_VOD7	Vodje v našem podjetju nam redno podajajo povratno informacijo glede našega dela.	104	1	5	3,42	1,012	-0,475	0,169
NAC_VOD8	Povratna informacija, ki jo prejmemo od vodij, je specifična in nas usmerja pri našem napredku.	104	1	5	3,62	0,969	-0,660	0,451
NAC_VOD9	Vodje v našem podjetju nas za uspešno delo pohvalijo in pokažejo, da je naše delo cenjeno.	104	1	5	3,32	1,126	-0,448	-0,404

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Odperta komunikacija v organizaciji«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	niti se ne strinjam, niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
KOM1	Pri svojem delu sem odprt za sodelovanje s sodelavci.	104	1,0%	0%	8,7%	38,5%	51,9%
KOM2	Kadar pri svojem delu potrebujem določeno informacijo ali znanje hitro dobim pomoč od sodelavcev.	104	1,0%	2,9%	20,2%	41,3%	34,6%
KOM3	Kadar sem v dilemi oz. imam težavo, me spremlja občutek, da lahko brez težav stopim do nadrejenega.	104	1,0%	1,9%	14,4%	39,4%	43,3%
KOM4	Občutek imam, da so v našem podjetju »vrata splošno odprta«, če potrebujem pomoč ali nasvet.	104	1,0%	1,0%	20,2%	41,3%	36,5%
KOM5	S sodelavci z lahkoto delim kritiko ali svoje predloge za izboljševanje aktivnosti.	104	1,0%	1,9%	17,3%	54,8%	25,0%
KOM6	Kadar prejmem od sodelavcev oz. vodje kritiko ali predlog, sem hvaležen za njihov trud.	104	1,0%	1,9%	21,2%	55,8%	20,2%
KOM7	Imam občutek, da je vodstveni kader v našem podjetju odprt za prejemanje kritike.	104	2,9%	12,5%	40,4%	33,7%	10,6%
KOM8	V našem podjetju hitro pridem do informacije ali znanja, ki ga potrebujem.	104	1,9%	5,8%	29,8%	40,4%	22,1%

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.11: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Odperta komunikacija v organizaciji«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
KOM1	Pri svojem delu sem odprt za sodelovanje s sodelavci.	104	1	5	4,40	0,731	-1,407	3,293
KOM2	Kadar pri svojem delu potrebujem določeno informacijo ali znanje hitro dobim pomoč od sodelavcev.	104	1	5	4,06	0,868	-0,748	0,457
KOM3	Kadar sem v dilemi oz. imam težavo, me spremlja občutek, da lahko brez težav stopim do nadrejenega.	104	1	5	4,22	0,836	-1,049	1,267
KOM4	Občutek imam, da so v našem podjetju »vrata splošno odprta«, če potrebujem pomoč ali nasvet.	104	1	5	4,12	0,828	-0,743	0,633

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
KOM5	S sodelavci z lahkoto delim kritiko ali svoje predloge za izboljševanje aktivnosti.	104	1	5	4,01	0,770	-0,799	1,559
KOM6	Kadar prejmem od sodelavcev oz. vodje kritiko ali predlog, sem hvaležen za njihov trud.	104	1	5	3,92	0,759	-0,684	1,387
KOM7	Imam občutek, da je vodstveni kader v našem podjetju odprt za prejetje kritike.	104	1	5	3,37	0,935	-0,216	-0,077
KOM8	V našem podjetju hitro pridem do informacije ali znanja, ki ga potrebujem.	104	1	5	3,75	0,932	-0,504	0,138

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.12: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Motivacija v organizaciji«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
MOT_Z1	Kadar smo pri svojem delu uspešni, smo pogosto finančno nagrajeni.	104	16,3%	26,9%	36,5%	13,5%	6,7%
MOT_Z2	Če pri delu naredimo napako, moramo sami nositi posledice svojih napak.	104	3,8%	15,4%	38,5%	27,9%	14,4%
MOT_Z3	Kadar pri delu naredim napako, se bojim odziva vodje.	104	7,7%	30,8%	31,7%	24,0%	5,8%
MOT_Z4	Zavedanje, da lahko za svoj uspeh dobim finančno nagrado, me motivira.	104	2,9%	8,7%	24,0%	35,6%	28,8%
MOT_N1	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za učenje.	104	1,9%	1,9%	24,0%	49,0%	23,1%
MOT_N2	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za napredovanje na moji karierni poti.	104	4,8%	16,3%	32,7%	32,7%	13,5%
MOT_N3	Svojim sodelavcem brez težav zaupam.	104	1,9%	9,6%	21,2%	51,0%	16,3%
MOT_N4	V timih, v katerih sodelujem, se medsebojno podpiramo in si nudimo pomoč.	104	1,9%	4,8%	22,1%	44,2%	26,9%
MOT_N5	Občutek imam, da imam pri delu podporo svojega vodje.	104	2,9%	3,8%	17,3%	47,1%	28,8%

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.13: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Motivacija v organizaciji«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
MOT_Z1	Kadar smo pri svojem delu uspešni, smo pogosto finančno nagrajeni.	104	1	5	2,67	1,110	0,247	-0,458
MOT_Z2	Če pri delu naredimo napako, moramo sami nositi posledice svojih napak.	104	1	5	3,34	1,030	-0,120	-0,424
MOT_Z3	Kadar pri delu naredim napako, se bojim odziva vodje.	104	1	5	2,89	1,042	0,110	-0,656
MOT_Z4	Zavedanje, da lahko za svoj uspeh dobim finančno nagrado, me motivira.	104	1	5	3,79	1,049	-0,644	-0,134
MOT_N1	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za učenje.	104	1	5	3,89	0,847	-0,774	1,275
MOT_N2	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za napredovanje na moji karierni poti.	104	1	5	3,34	1,058	-0,262	-0,478
MOT_N3	Svojim sodelavcem brez težav zaupam.	104	1	5	3,70	0,923	-0,727	0,377
MOT_N4	V timih, v katerih sodelujem, se medsebojno podpiramo in si nudimo pomoč.	104	1	5	3,89	0,923	-0,767	0,608
MOT_N5	Občutek imam, da imam pri delu podporo svojega vodje.	104	1	5	3,95	0,939	-1,052	1,375

N – število odgovorov (numerus); min – najmanjša veljavna vrednost; max – največja veljavna vrednost; M – aritmetična sredina (povprečna vrednost), SD – standardni odklon

Priloga B.14: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa »Inovativnost organizacije«

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
INV_ORG1	V novih produktih in predstaviti storitev je naše podjetje pogosto prvo na trgu.	104	1,9%	9,6%	44,2%	34,6%	9,6%
INV_ORG2	V primerjavi z našimi konkurenti je naše podjetje v preteklih petih letih na trg predstavilo več inovativnih produktov.	104	1,9%	8,7%	31,7%	45,2%	12,5%
INV_ORG3	Vodje nenehno poudarjajo razvoj posameznih novih produktov.	104	2,9%	3,8%	20,2%	51,9%	21,2%
INV_ORG4	Soočanje z zahtevami trga nam dobro uspeva in hitro razvijamo nove produkte.	104	1,0%	9,6%	35,6%	44,2%	9,6%
INV_ORG5	Redno spreminjamo design/obliko naših produktov in pogosto vstopamo v nove, še nastajajoče trge.	104	1,0%	15,4%	31,7%	43,3%	8,7%

		N	popolnoma se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam, ni strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
INV_ORG6	Redno izboljšujemo kakovost starih in novih produktov.	104	1,0%	4,8%	21,2%	51,9%	21,2%
INV_ORG7	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na inovativnost v vodenju.	104	2,9%	5,8%	30,8%	38,5%	22,1%
INV_ORG8	V našem podjetju dajemo velik poudarek na informacijsko – administrativno inovativnost.	104	1,0%	3,8%	36,5%	43,3%	15,4%
INV_ORG9	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nove sheme izobraževalnih treningov.	104	1,9%	9,6%	35,6%	40,4%	12,5%
INV_ORG10	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih oddelkov.	104	3,8%	5,8%	46,2%	35,6%	8,7%
INV_ORG11	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih projektnih timov.	104	2,9%	5,8%	41,3%	40,4%	9,6%
INV_ORG12	Inovacijske ideje so dobrodošle v našem podjetju.	104	1,0%	1,9%	11,5%	41,3%	44,2%
INV_ORG13	Zaposleni niso kaznovani za nove ideje, ki v praksi ne delujejo.	103	1,0%	5,8%	13,6%	40,8%	38,8%
INV_ORG14	Projektni menedžment našega podjetja spodbuja in podpira inovativne ideje, eksperimente in kreativne procese.	104	2,9%	3,8%	13,5%	58,7%	21,2%

Priloga B.15: Opisne statistike sklopa spremenljivk »Inovativnost organizacije«

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
INV_ORG1	V novih produktih in predstaviti storitev je naše podjetje pogosto prvo na trgu.	104	1	5	3,40	0,865	-0,156	0,154
INV_ORG2	V primerjavi z našimi konkurenti je naše podjetje v preteklih petih letih na trg predstavilo več inovativnih produktov.	104	1	5	3,58	0,889	-0,491	0,246
INV_ORG3	Vodje nenehno poudarjajo razvoj posameznih novih produktov.	104	1	5	3,85	0,901	-0,990	1,496
INV_ORG4	Soočanje z zahtevami trga nam dobro uspeva in hitro razvijamo nove produkte.	104	1	5	3,52	0,836	-0,316	0,005
INV_ORG5	Redno spreminjamo design/obliko naših produktov in pogosto vstopamo v nove, še nastajajoče trge.	104	1	5	3,43	0,890	-0,299	-0,419
INV_ORG6	Redno izboljšujemo kakovost starih in novih produktov.	104	1	5	3,88	0,832	-0,687	0,731

		N	min	max	M	SD	koef. asimetrije	koef. sploščenosti
INV_ORG7	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na inovativnost v vodenju.	104	1	5	3,71	0,972	-0,552	0,200
INV_ORG8	V našem podjetju dajemo velik poudarek na informacijsko – administrativno inovativnost.	104	1	5	3,68	0,816	-0,227	0,183
INV_ORG9	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nove sheme izobraževalnih treningov.	104	1	5	3,52	0,903	-0,341	0,028
INV_ORG10	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih oddelkov.	104	1	5	3,39	0,875	-0,423	0,777
INV_ORG11	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih projektnih timov.	104	1	5	3,48	0,859	-0,455	0,716
INV_ORG12	Inovacijske ideje so dobrodošle v našem podjetju.	104	1	5	4,26	0,812	-1,177	1,853
INV_ORG13	Zaposleni niso kaznovani za nove ideje, ki v praksi ne delujejo.	103	1	5	4,11	0,917	-0,993	0,697
INV_ORG14	Projektni menedžment našega podjetja spodbuja in podpira inovativne ideje, eksperimente in kreativne procese.	104	1	5	3,91	0,871	-1,266	2,446

Priloga C: Rezultati faktorske analize za spremenljivke »Klanska organizacijska kultura«

		1	2
OK2	Naše podjetje dojemam kot razširjeno družino.	0,676	
OK3	V našem podjetju zaposleni veliko delijo svoje misli, čustva in ideje.	0,540	
VOD1	Naše podjetje pri vodenju spodbuja mentoriranje.	0,857	
VOD2	Naše podjetje pri vodenju podpira in spodbuja izobraževanje.	0,808	
VOD8	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo timski duh.	0,812	
VOD9	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo pomembnost soglasja med člani tima.	0,794	
VOD10	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo sodelovanje med člani tima.	0,828	
STRAT1	Naše podjetje daje velik poudarek na razvoj kadrov.	0,696	
STRAT2	Med zaposlenimi našega podjetja je vzpostavljena visoka mera zaupanja.		0,840
STRAT3	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera odprtosti.		0,882

		1	2
STRAT4	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera sodelovanja.		0,753
	Delež pojasnjene variance	53,0%	9,2%
	Cronbachov alfa	0,903	0,830

Priloga C.1: Rezultati factorske analize za spremenljivke »Fleksibilna organizacijska kultura«

		1	2
OK4	Okolje našega podjetja je naravnano podjetniško.	0,652	
OK5	Zaposleni v našem podjetju so pripravljeni veliko tvegati.		0,610
VOD3	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k razmišljanju na podjetniški način.	0,858	
VOD4	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k inovativnosti.	0,897	
VOD5	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k tveganju.		0,745
VOD11	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k individualnem tveganju.		0,861
VOD12	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k svobodnem odločanju.		0,780
VOD13	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k inovativnosti.	0,855	
STRAT5	Za naše podjetje je pomembno ustvarjanje novih izzivov za zaposlene.	0,700	
STRAT6	Preizkušanje novih stvari in raziskovanje novih priložnosti je s strani vodij cenjeno.	0,609	
	Delež pojasnjene variance	51,1%	11,1%
	Cronbachov alfa	0,871	0,771

Priloga C.2: Rezultati factorske analize za spremenljivke »Tržna organizacijska kultura«

		1	2
OK6	Doseganje rezultatov in ciljev je v naši organizaciji pomembno.	0,756	
OK7	Moji sodelavci so tekmovalni in usmerjeni k doseganju ciljev.		0,832

		1	2
VOD6	Za vodstveni kader našega podjetja je pomembno agresivno osredotočanje na doseganje zastavljenih ciljev.		0,663
VOD14	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k tekmovalnosti.		0,861
VOD15	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k doseganju izjemnih rezultatov.	0,675	
STRAT7	Naše podjetje spodbuja tekmovanje in je usmerjeno v dosežke.	0,717	
STRAT8	Za naše podjetje je pomembno, da smo prvi na trgu.	0,800	
STRAT9	Za naše podjetje je pomembno, da dosegamo vse zastavljene cilje.	0,875	
	Delež pojasnjene variance	50,0%	14,1%
	Cronbachov alfa	0,831	0,718

Priloga C.3: Rezultati faktorске analize za spremenljivke »Hierarhična organizacijska kultura«

		1	2
OK8	Naše podjetje ima trdno strukturo.	0,755	
OK9	V delovnem okolju naše organizacije je pomemben nadzor nad potekom dela.	0,719	
OK10	Pri delu nas vodijo formalno zastavljeni procesi.	0,716	
VOD7	Pomembna dejavnost vodstvenega kadra je koordinacija in usmerjanje zaposlenih.	0,705	
VOD16	Vodje v timih našega podjetja poskrbijo, da se člani tima počutijo varno.		- 0,873
VOD17	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za predvidljivost.		- 0,889
VOD18	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za stabilne odnose med člani tima.		- 0,882
STRAT10	Naše podjetje je usmerjeno v trajnostni razvoj.	0,873	
STRAT11	Za naše podjetje je pomembna stabilnost organizacijskega okolja.	0,837	
	Delež pojasnjene variance	55,9%	12,3%
	Cronbachov alfa	0,869	0,875

Priloga C.4: Rezultati faktorске analize za sklop spremenljivk »Inovativno vedenje posameznika«

		1	2
INV_POS1	Pomembno mi je, da pri svojem delu dnevno izboljšujem svoje aktivnosti.	0,800	
INV_POS2	Imam občutek, da pri svojem delu samoiniciativno iščem rešitve, kadar se pojavi težava.	0,834	
INV_POS3	Kadar pride pri delu do težav se z lahkoto odmaknem od težave in odprto raziščem različne možnosti rešitev.		0,905
INV_POS4	Kadar postanejo stvari pri delu dvoumne, brez težav ostanem potrpežljiv.		0,819
INV_POS5	Pri opravljanju dela mi je izredno pomembno, da moje delo odobrava tudi moja okolica. (R)		
INV_POS6	Kadar pričnem z uresničevanjem nove ideje, mi je pomembno, da jo tudi v čim krajšem času zaključim.	0,765	
	Delež pojasnjene variance	54,2%	17,0%
	Cronbachov alfa	0,769	0,679

Priloga C.5: Rezultati faktorске analize za sklop spremenljivk »Način vodenja v organizaciji«

		1
NAC_VOD1	Vodje v našem podjetju pogosto raziskujejo nove možnosti in se aktivno zavzemajo za razvoj novosti.	0,844
NAC_VOD2	Vodje v našem podjetju nas redno izzivajo k podajanju predlogov za reševanje težav, ki nastajajo pri delu.	0,848
NAC_VOD3	Vodje v našem podjetju nas aktivno spodbujajo k deljenju našega znanja in informacij v timu.	0,835
NAC_VOD4	Naš vodja tima ima jasno vizijo za razvoj našega tima.	0,849
NAC_VOD5	Vodje v našem podjetju nas redno vključujejo in nas spodbujajo k sodelovanju, tudi pri bolj pomembnih odločitvah.	0,849
NAC_VOD6	Pri izpolnjevanju delovih aktivnosti se počutim neodvisnega in svobodnega.	0,669
NAC_VOD7	Vodje v našem podjetju nam redno podajajo povratno informacijo glede našega dela.	0,826
NAC_VOD8	Povratna informacija, ki jo prejmemo od vodij, je specifična in nas usmerja pri našem napredku.	0,836
NAC_VOD9	Vodje v našem podjetju nas za uspešno delo pohvalijo in pokažejo, da je naše delo cenjeno.	0,826
	Delež pojasnjene variance	67,6%
	Cronbachov alfa	0,939

Priloga C.6: Rezultati faktorске analize za sklop spremenljivk »Odprta komunikaciji v organizaciji«

		1
KOM1	Pri svojem delu sem odprt za sodelovanje s sodelavci.	0,793
KOM2	Kadar pri svojem delu potrebujem določeno informacijo ali znanje hitro dobim pomoč od sodelavcev.	0,725
KOM3	Kadar sem v dilemi oz. imam težavo, me spremlja občutek, da lahko brez težav stopim do nadrejenega.	0,841
KOM4	Občutek imam, da so v našem podjetju »vrata splošno odprta«, če potrebujem pomoč ali nasvet.	0,899
KOM5	S sodelavci z lahkoto delim kritiko ali svoje predloge za izboljševanje aktivnosti.	0,792
KOM6	Kadar prejmem od sodelavcev oz. vodje kritiko ali predlog, sem hvaležen za njihov trud.	0,728
KOM7	Imam občutek, da je vodstveni kader v našem podjetju odprt za prejemanje kritike.	0,724
KOM8	V našem podjetju hitro pridem do informacije ali znanja, ki ga potrebujem.	0,775
	Delež pojasnjene variance	61,9%
	Cronbachov alfa	0,909

Priloga C.7: Rezultati faktorске analize za sklop spremenljivk »Motivacija v organizaciji«

		1	2
MOT_Z2	Če pri delu naredimo napako, moramo sami nositi posledice svojih napak.		0,606
MOT_Z3	Kadar pri delu naredim napako, se bojim odziva vodje.		0,722
MOT_Z4	Zavedanje, da lahko za svoj uspeh dobim finančno nagrado, me motivira.		0,746
MOT_N1	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za učenje.	0,819	
MOT_N2	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za napredovanje na moji karierni poti.	0,749	
MOT_N3	Svojim sodelavcem brez težav zaupam.	0,801	
MOT_N4	V timih, v katerih sodelujem, se medsebojno podpiramo in si nudimo pomoč.	0,772	
MOT_N5	Občutek imam, da imam pri delu podporo svojega vodje.	0,820	
	Delež pojasnjene variance	46,2%	12,3%
	Cronbachov alfa	0,858	0,528

Priloga C.8: Rezultati faktorске analize za sklop spremenljivk »Inovativnost organizacije«

		1	2
INV_ORG1	V novih produktih in predstavitvi storitev je naše podjetje pogosto prvo na trgu.		- 0,855
INV_ORG2	V primerjavi z našimi konkurenti je naše podjetje v preteklih petih letih na trg predstavilo več inovativnih produktov.		- 0,887
INV_ORG3	Vodje nenehno poudarjajo razvoj posameznih novih produktov.		- 0,686
INV_ORG4	Soočanje z zahtevami trga nam dobro uspeva in hitro razvijamo nove produkte.		- 0,870
INV_ORG5	Redno spreminjamo design/obliko naših produktov in pogosto vstopamo v nove, še nastajajoče trge.		- 0,801
INV_ORG6	Redno izboljšujemo kakovost starih in novih produktov.	0,753	
INV_ORG7	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na inovativnost v vodenju.	0,771	
INV_ORG8	V našem podjetju dajemo velik poudarek na informacijsko – administrativno inovativnost.	0,685	
INV_ORG9	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nove sheme izobraževalnih treningov.	0,798	
INV_ORG10	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih oddelkov.	0,735	
INV_ORG11	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih projektnih timov.	0,775	
INV_ORG12	Inovacijske ideje so dobrodošle v našem podjetju.	0,836	
INV_ORG13	Zaposleni niso kaznovani za nove ideje, ki v praksi ne delujejo.	0,782	
INV_ORG14	Projektni menedžment našega podjetja spodbuja in podpira inovativne ideje, eksperimente in kreativne procese.	0,836	
	Delež pojasnjene variance	56,0%	9,9%
	Cronbachov alfa	0,921	0,891

Priloga Č: Stopnja prisotnosti posameznih tipov kultur v podjetju in v posamezni enoti

	SKUPAJ (n = 104)	Procesna proizvodnja (n = 31)	Kosovna proizvodnja (n = 15)	Storitve - mlajše družbe (n = 24)	Storitve - starejše družbe (n = 9)	Strokovne službe (n=25)
	M (SD)					
Klanska organizacijska kultura z vidika celotnega podjetja in vodstva	3,65 (0,733)	3,65 (0,663)	3,53 (0,516)	3,74 (0,988)	3,56 (0,287)	3,67 (0,786)
Klanska organizacijska kultura z vidika dinamike med zaposlenimi	3,50 (0,73)	3,43 (0,679)	3,27 (0,779)	3,72 (0,784)	3,00 (0,601)	3,71 (0,648)

Fleksibilna organizacijska kultura z vidika inovativnosti in podjetništva	3,80 (0,701)	3,74 (0,661)	3,80 (0,634)	4,08 (0,785)	3,57 (0,345)	3,70 (0,768)
Fleksibilna organizacijska kultura z vidika tveganja in odločanja	3,26 (0,748)	3,25 (0,730)	3,23 (0,563)	3,54 (0,846)	3,28 (0,618)	3,00 (0,767)
Tržna organizacijska kultura z vidika celotne organizacije	3,84 (0,656)	3,88 (0,692)	3,92 (0,446)	4,11 (0,758)	3,58 (0,353)	3,59 (0,61)
Tržna organizacijska kultura z vidika dinamike med zaposlenimi in vodstva	3,35 (0,69)	3,26 (0,682)	3,33 (0,701)	3,53 (0,911)	3,15 (0,58)	3,39 (0,458)
Hierarhična organizacijska kultura z vidika celotnega organizacijskega okolja	3,99 (0,635)	3,90 (0,680)	4,22 (0,461)	4,06 (0,775)	3,65 (0,294)	4,01 (0,574)
Hierarhična organizacijska kultura z vidika narave medosebnih odnosov	3,50 (0,833)	3,51 (0,864)	3,38 (0,502)	3,65 (1,097)	3,30 (0,455)	3,49 (0,794)

Priloga D: Pearsonov test korelacije -povezanost vseh konstruktov

		Inovativno vedenje posameznika (impl.)	Inovativno vedenje posameznika (krea.raz.)	Način vodenja v organizaciji	Odprta komunikacija v organizaciji	Zunanja motivacija	Notranja motivacija	Inovativnost organizacije	Klanska organizacijska kultura	Fleksibilna org. kultura	Tržna organizacijska kultura	Hierarhična organizacijska kultura
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 118	,523** 118 ,000	,535** 104 ,000	,645** 104 ,000	,443** 104 ,000	,476** 104 ,000	,425** 104 ,000	,387** 118 ,000	,459** 118 ,000	,570** 118 ,000	,501** 118 ,000
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega raz.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,523** 118 ,000	1 118 ,000	,363** 104 ,000	,439** 104 ,000	,218* 104 ,026	,352** 104 ,000	,356** 104 ,000	,345** 118 ,000	,249** 118 ,006	,326** 118 ,000	,330** 118 ,000
Način vodenja v organizaciji	Pearson Correlation Sig. (2-	,535** 118 ,000	,363** 118 ,000	1 104 ,000	,776** 104 ,000	,400** 104 ,000	,725** 104 ,000	,635** 104 ,000	,799** 118 ,000	,805** 118 ,000	,708** 118 ,000	,757** 118 ,000

		Inovativno vedenje posameznika (impl.)	Inovativno vedenje posameznika (krea.raz.)	Način vodenja v organizaciji	Odprta komunikacija v organizaciji	Zunanja motivacija	Notranja motivacija	Inovativnost organizacije	Klanska organizacijska kultura	Fleksibilna org. kultura	Tržna organizacijska kultura	Hierarhična organizacijska kultura
	tailed) N	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Komunikacija v organizaciji	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,645** ,000 104	,439** ,000 104	,776** ,000 104	1 ,000 104	,356** ,000 104	,745** ,000 104	,611** ,000 104	,699** ,000 104	,729** ,000 104	,679** ,000 104	,715** ,000 104
Zunanja motivacija	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,443** ,000 104	,218* ,026 104	,400** ,000 104	,356** ,000 104	1 ,000 104	,453** ,000 104	,452** ,000 104	,400** ,000 104	,397** ,000 104	,474** ,000 104	,370** ,000 104
Notranja motivacija	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,476** ,000 104	,352** ,000 104	,725** ,000 104	,745** ,000 104	,453** ,000 104	1 ,000 104	,493** ,000 104	,723** ,000 104	,667** ,000 104	,528** ,000 104	,634** ,000 104
Inovativnost organizacije	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,425** ,000 104	,356** ,000 104	,635** ,000 104	,611** ,000 104	,452** ,000 104	,493** ,000 104	1 ,000 104	,644** ,000 104	,694** ,000 104	,742** ,000 104	,692** ,000 104
Klanska organizacijska kultura	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,387** ,000 118	,345** ,000 118	,799** ,000 104	,699** ,000 104	,400** ,000 104	,723** ,000 104	,644** ,000 104	1 ,000 118	,834** ,000 118	,718** ,000 118	,744** ,000 118

		Inovativno vedenje posameznika (impl.)	Inovativno vedenje posameznika (krea.raz.)	Način vodenja v organizaciji	Odprta komunikacija v organizaciji	Zunanja motivacija	Notranja motivacija	Inovativnost organizacije	Klanska organizacijska kultura	Fleksibilna org. kultura	Tržna organizacijska kultura	Hierarhična organizacijska kultura
Fleksibilna organizacijska kultura	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,459** ,000 118	,249** ,006 118	,805** ,000 104	,729** ,000 104	,397** ,000 104	,667** ,000 104	,694** ,000 104	,834** ,000 118	1 ,000 118	,757** ,000 118	,726** ,000 118
Tržna organizacijska kultura	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,570** ,000 118	,326** ,000 118	,708** ,000 104	,679** ,000 104	,474** ,000 104	,528** ,000 104	,742** ,000 104	,718** ,000 118	,757** ,000 118	1 ,000 118	,748** ,000 118
Hierarhična organizacijska kultura	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,501** ,000 118	,330** ,000 118	,757** ,000 104	,715** ,000 104	,370** ,000 104	,634** ,000 104	,692** ,000 104	,744** ,000 118	,726** ,000 118	,748** ,000 118	1 ,000 118

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Priloga E: Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	0,685	0,469	0,458	0,439	44,604	< 0,001

MODEL	Nestandardizirani koeficient B	Standardizirani koeficient β	t	p	VIF
-------	--------------------------------	------------------------------------	---	---	-----

Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	(Konstanta)	1,506	0,288		5,235	0,000	
	Komunikacija v organizaciji	0,510	0,071	0,558	7,197	0,000	1,145
	Zunanja motivacija	0,196	0,062	0,245	3,156	0,002	1,145

Izločene spremenljivke

	Beta In	t	p	Parcialne korelacije
Način vodenja v organizaciji	,011 ^c	0,097	0,923	0,01
Notranja motivacija	-,128 ^c	-1,119	0,266	-0,111
Klanska organizacijska kultura	-,199 ^c	-1,939	0,055	-0,19
Organizacijska kultura razvoja	-,100 ^c	-0,925	0,357	-0,092
Tržna organizacijska kultura	,107 ^c	1,017	0,311	0,101
Hierarhična organizacijska kultura	-,020 ^c	-0,193	0,847	-0,019
Izobrazba	,071 ^c	0,975	0,332	0,097

a. Odvisna spremenljivka: Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije

c. Prediktorji v modelu: (Konstanta), Komunikacija v organizaciji, Zunanja motivacija

Priloga E.1: Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p	
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	0,439	0,193	0,185	0,690	24,333	< 0,001	

MODEL	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient		t	p	VIF
	B	Std. napaka	β				
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	(Konstanta)	1,763	0,420		4,196	0,000	
	Komunikacija v organizaciji	0,514	0,104	0,439	4,933	0,000	1,000

Izločene spremenljivke

Model	Beta In	t	p	Parcialne korelacije
Način vodenja v organizaciji	,056 ^b	0,397	0,692	0,039
Zunanja motivacija	,071 ^b	0,741	0,46	0,074
Notranja motivacija	,056 ^b	0,42	0,675	0,042
Klanska organizacijska kultura	,042 ^b	0,334	0,739	0,033
Organizacijska kultura razvoja	-,141 ^b	-1,085	0,28	-0,107
Tržna organizacijska kultura	,097 ^b	0,800	0,426	0,079

a. Odvisna spremenljivka: Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja

b. Prediktorji v modelu: (Konstanta), Komunikacija v organizaciji

Priloga E.2: Inovativnost organizacije

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativnost organizacije	0,783	0,613	0,601	0,462	52,726	< 0,001

MODEL		Nestandardizirani koeficient B	Std. napaka	Standardizirani koeficient β	t	p	VIF
Inovativnost organizacije	(Konstanta)	-0,114	0,302		-0,377	0,707	
	Tržna organizacijska kultura	0,457	0,116	0,410	3,941	0,000	2,797
	Hierarhična organizacijska kultura	0,267	0,116	0,232	2,302	0,023	2,626
	Organizacijska kultura razvoja	0,222	0,108	0,213	2,052	0,043	2,782

Izločene spremenljivke

	Beta In	t	p	Parcialne korelacije
Način vodenja v organizaciji	-,010 ^d	-0,089	0,93	-0,009
Komunikacija v organizaciji	,028 ^d	0,281	0,779	0,028
Zunanja motivacija	,113 ^d	1,61	0,111	0,16
Notranja motivacija	-,024 ^d	-0,275	0,784	-0,028
Klanska organizacijska kultura	-,024 ^d	-0,191	0,849	-0,019
Izobrazba	,021 ^d	0,315	0,754	0,032

a. Odvisna spremenljivka: Inovativnost organizacije

d. Prediktorji v modelu: (Konstanta), Tržna organizacijska kultura, Hierarhična organizacijska kultura, Organizacijska kultura razvoja

Priloga F: Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika implementacije) manj izobraženih

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p	
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	0,817	0,667	0,655	0,401	56,019	< 0,001	

MODEL		Nestandardizirani koeficient B	Std. napaka	Standardizirani koeficient β	t	p	VIF
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	(Konstanta)	0,838	0,318		2,631	0,011	
	Komunikacija v organizaciji	0,432	0,109	0,461	3,955	0,000	2,284
	Tržna organizacijska kultura	0,410	0,116	0,412	3,531	0,001	2,284

Priloga F.1: Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika implementacije) bolj izobraženih

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	0,466	0,217	0,180	0,420	5,833	< 0,01

MODEL		Nestandardizirani koeficient B	Std. napaka	Standardizirani koeficient β	t	p	VIF
Inovativno vedenje posameznika z vidika implementacije	(Konstanta)	3,564	0,325		10,964	0,000	
	Način vodenja v organizaciji	0,451	0,134	0,718	3,372	0,002	2,432
	Klanska organizacijska kultura	-0,271	0,121	-0,476	-2,236	0,031	2,432

Priloga F.2: Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja) manj izobraženih

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	0,694	0,482	0,454	0,594	17,076	< 0,001

MODEL		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p	VIF
		B	Std. napaka	β			
Inovativno vedenje posameznika z vidika kreativnega razmišljanja	(Konstanta)	1,072	0,475		2,258	0,028	
	Komunikacija v organizaciji	0,569	0,169	0,515	3,355	0,001	2,506
	Klanska organizacijska kultura	0,834	0,229	0,692	3,647	0,001	3,826
	Fleksibilna organizacijska kultura	-0,682	0,232	-0,573	-2,941	0,005	4,038

Priloga F.3: Multipla linearna regresijska analiza (inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja) bolj izobraženih

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativno vedenje z vidika kreativnega razmišljanja	0,344	0,118	-0,213	0,791	0,357	0,969

Priloga G: Multipla linearna regresijska analiza (Inovativnost organizacije manj izobraženih)

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativnost organizacije	0,833	0,694	0,683	0,409	63,534	< 0,001

MODEL		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p	VIF
		B	Std. napaka	β			

Inovativnost organizacije	(Konstanta)	-0,013	0,322	-	0,039	0,969	
	Hierarhična organizacijska kultura	0,661	0,089	0,628	7,451	0,000	1,300
	Zunanja motivacija	0,289	0,075	0,324	3,839	0,000	1,300

Priloga G.1: Multipla linearna regresijska analiza (Inovativnost organizacije bolj izobraženih)

	R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
Inovativnost organizacije	0,864	0,747	0,722	0,393	29,582	< 0,001

MODEL		Nestandardizirani koeficient B	Std. napaka	Standardizirani koeficient β	t	p	VIF
Inovativnost organizacije	(Konstanta)	-0,160	0,482		-0,331	0,742	
	Tržna organizacijska kultura	0,503	0,152	0,414	3,319	0,002	2,465
	Fleksibilna organizacijska kultura	0,444	0,151	0,441	2,934	0,006	3,581
	Notranja motivacija	-0,742	0,166	-0,658	-4,458	0,000	3,450
	Komunikacija v organizaciji	0,749	0,225	0,548	3,326	0,002	4,302

Priloga H: Kodiranje intervjujev

1. Za eno izmed vaših glavnih vrednot ste si v podjetju zastavili inovativnost. Kaj se je v vašem poslu in na trgih na katerih delujete zgodilo, da se vam zdi ta vrednota in usmeritev tako pomembna? (lahko poveste primer)	Pojmi	Kategorije

Intervjuvalec 1: se v panogi dogajajo strukturne spremembe, v smislu, da se cena aluminija, ki je določena na borzi, skozi zadnje več letno obdobje, iz leta v leto v leto zmanjšuje.	dogajajo se strukturne spremembe	strukturne spremembe
	padanje cene proizvoda	cena proizvoda
Ker je bila 10 let nazaj borzna cena aluminija še na nivoju več kot 3000 dolarjev po toni, danes pa je na nivoju 1500, to pomeni, da je velik pritisk na ceno surovine. Danes, ko je borzna cena aluminija nizka, in pri tistih izdelkih, ki predstavlja večji odstotek, to predstavlja težavo, saj so donosnosti naših produktov sedaj nizke ali celo negativne.	pritisk na ceno surovine	cena proizvoda
	nizka ali negativna donosnost proizvodov	poslovna uspešnost
Mi smo produktno intenzivna panoga in naša struktura prihodkov 10 let nazaj je bila 90 % vezana na tovrstne produkte in glavno merilo uspešnosti je bila tona proizvedenega aluminija, danes pa temu ni več tako. Danes je dodana vrednost izdelka tista, ki je ključna in da ti uspeš spremeniti tudi to miselnost, moraš narediti ogromno na področju aktivnosti, ki so povezane z kreativnostjo, inovativnostjo. Zunanji impulz za uvajanje vrednote inovativnosti je bil padec cen aluminija in drugih surovin in potreba po strukturnih spremembah v prodajnih programih, kot tudi v proizvodnih programih, kar je za sabo potegnilo tudi spremembo v načinu miselnosti.	ključna je dodana vrednost proizvoda	dodana vrednost
	spodbujanje kreativnosti	dodana vrednost
	spodbujanje inovativnosti	dodana vrednost
Intervjuvanec 2: Danes se na tržiščih dogaja izjemna vojna med potencialnimi dobavitelji, ki jih je ogromno.	razmere izjemne konkurence	konkurenčno st
	dodana vrednost rešitev	dodana vrednost

Zato je bilo potrebno iskati sistematične rešitve, s katerimi svojim kupcem ponudiš nekaj več in to ne le proizvode, ampak rešitve.	dodana vrednost proizvoda	dodana vrednost
To ni modna muha, ampak je nuja, saj so inovativna podjetja sedaj bolj uspešna kot neinovativna in si lahko obetajo hitrejšo rast in pa dolgoročno poslovno uspešnost.	uspešnost inovativnih podjetij	poslovna uspešnost
Namen je bil obdržati in celo izboljšati konkurenčnost v razmerah, ko nič več ni stabilno, oziroma je edina predvidljiva stvar sprememba.	ohranjanje in izboljševanje konkurenčnosti	konkurenčno st
2. Analiza je pokazala, da na inovativno vedenje posameznika pozitivno vplivata tako zunanja kot notranja motivacija, nekoliko več celo notranja motivacija. Vaše podjetje ima celovito razvit finančni sistem nagrajevanja, ki spodbuja inovativno vedenje zaposlenih preko zunanje motivacije. S kakšnimi metodami na drugi strani spodbujate notranjo motivacijo zaposlenih, imate prav tako razvit kakšen sistem spodbujanja?		
Intervjuvanec 1: V letu 2012 smo pod sloganom »Upam si« razvili dogodek, na katerem podelimo priznanje tistim, ki so razvili največ inovativnih predlogov in dosegli največje dosežke na področju inovativnosti.	Podelitev (ustnih) priznanj za največje inovativne dosežke	Priznavanje dosežkov
Vse tiste, ki so v preteklosti veljali za grde račke, ker so si upali predlagati spremembe, smo želeli v miselnosti spremeniti v baltazarje.	Sprememba v miselnosti glede inovatorjev	Sprememba miselnosti

Da daš ustno priznanje in pokažeš, da so predlogi za spremembe za razvoj podjetja pomembni, se mi zdi ključno in zaradi tega smo te aktivnosti razvili.	Da daš ustno priznanje in pokažeš, da so predlogi za spremembe za razvoj podjetja pomembni.	Priznavanje dosežkov
Intervjuvanec 2: Ustvarili smo knjigo koristnih izboljšav in vse predloge, ki so jih delavci imeli, so lahko vpisali tja, mi pa smo jim obljubili, da jim bomo v sedmih dneh po vpisu na predlog tudi odgovorili.	Odzivnost na predloge zaposlenih	Možnost vplivanja
Pri tem ni nujno, da bo vse upoštevano, ampak se mi je zdelo pomembno, da ima posameznik možnost svoj predlog vpisati in tudi dobiti glede tega povratno informacijo.	Možnost podajanja predlogov in prejemanja povratne informacije	Možnost vplivanja
Na ta način smo zastavili dobro komunikacijsko orodje, s katerim nenehno izboljšujemo okolje in izključujemo vse negativne ter moteče dejavnike v okolju.	Izboljševanje okolja	Izboljševanje okolja
Kot promocijsko orodje speljemo akcijo XXX in jih pozovemo k predlogom in jih potem za njihovo uspešnost nagradimo s kakšno privlačno nagrado.	Nagrajevanje s privlačnimi nagradami	Nagrajevanje
S temi stvarmi ima posameznik možnost vpliva na to, kaj se dogaja v njegovem organizacijskem okolju, kar deluje motivacijsko.	Možnost vpliva na dogajanje v organizacijskem okolju	Možnost vplivanja
3. V opisnih spremenljivkah strategije organizacijske kulture sem dobila rezultat, da je v najmanjši meri prisotna trditev, da je med		

zaposlenimi v podjetju prisotna visoka mera odprtosti. Na drugi strani se mi je potrdila hipoteza, da ima odprta komunikacija pozitiven vpliv na stopnjo inovativnosti podjetja. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?		
Intervjuvanec 1: Naše podjetje je v preteklosti veljalo za zelo zaprto podjetje. Strategija na trgu je bila usmerjena v primarne produkte, ki se prodajajo B2B, točno določenim kupcem. Preko parih velikih trgovcev smo prodali 80 % naše proizvodnje in zaradi tega tudi z vidika obvladovanja procesa komunikacije navzven skoraj da ni bilo, navznoter pa je bila tista ključna stvar kontrola proizvodnega procesa, kakovost, kvaliteta in izvrševanje.	V preteklosti je bilo podjetje zaprto.	Odprta komunikacija
	Strategija na trgu je bila usmerjena k prodaji točno določenim kupcem.	Predvidljiva prodaja
	Komunikacije navzven ni bilo, navznoter pa je bil ključen nadzor nad procesom	Odprta komunikacija
Seveda pa je potem postalo s spreminjanjem strukture programov, razpršenostjo kupcev, pomembno poznavanje končnega kupca. Zato pa je bilo potrebno tudi drugače dihati, bistveno bolj odprto.	Pomembno je postalo poznavanje končnega kupca	Poznavanje končnega kupca
Zato smo si sedaj postavili tudi kot eno ključnih vrednot odprtost in sodelovanje, ki ju prej ni bilo.	Ključne vrednote so postale vrednote odprtosti in sodelovanja	Vrednote odprtosti in sodelovanja
Način dela pa je zelo težavno spreminjat, če je dvajset, trideset let bilo najbolj pomembno izvrševanje in	Težavno spreminjanje	Spreminjanje miselnosti

nadzor na proizvodnim procesom, danes pa zaposlene postavljaš v povsem drugačno vlogo, to terja svoj čas.	miselnosti iz preteklosti	
Intervjuvanec 2: Za mene je v podjetju komunikacija zelo odprta. Sistem komunikacije v našem podjetju je relativno zelo odprt. Če ne bi bil, potem tudi inovativnost ne bi živela tako kot trenutno živi.	Komunikacija v podjetju je zelo odprta	Odprta komunikacija
O drugih stvareh pa odloča lastnik, nadzira Nadzorni svet, Uprava pa je tista, ki poskuša sledit usmeritvam lastnika, ne zaposlenih. Jaz mislim, da mera odprtosti ni ključen problem, po moji oceni je to bolj stvar percepcije.	Mera odprtosti ni ključen problem	Odprta komunikacija
4. V analizi se je prav tako potrdila hipoteza, da način vodenja pozitivno vpliva na spodbujanje inovativnega vedenja. Kakšen način vodenja podpirate v vašem podjetju in zakaj?		
Intervjuvanec 1: Sam zagovarjam zelo odprt način vodenja in mislim, da si glede na okoliščine in čas v katerem smo, ne predstavljam delovanja v popolnoma hierahično-vertikalni razdelitvi. V zadnjem času smo organizacijo veliko bolj sploščili in odgovornosti prenesli na direktorje družb ter linijske vodje.	Sploščitev organizacije	Sploščitev organizacije
	Prenos odgovornosti na linijske vodje	Prenos odgovornosti
	Podpiranje odprtega načina vodenja	Odprt način vodenja
Zagovarjam zelo veliko interakcije, odprtih vrat, sodelovanja in komunikacije. Tudi iz tega vidika, ker je potem istovetenje s postavljenimi cilji in aktivnostmi bistveno večje.	Interakcija, odprta komunikacija in sodelovanje so pomembni	Odprt način vodenja

Zagovarjam razpršeno organizacijsko strukturo, odprt način vodenja, veliko diskusij in komunikacije.	Podpiranje odprtega načina vodenja	Odprt način vodenja
Intervjuvanec 2: Generalno gledano je način vodenja v smeri spodbujanja timskega dela, tudi koncept vodenja je bolj demokratičen kot avtorski. Mi vabimo ljudi k sodelovanju, vsak na svojem nivoju, razvijamo neke rešitve.	Vodenje spodbuja timsko delo in sodelovanje	Spodbujanje timskega dela
Mislim, da je koncept vodenja dober, ampak vedno moraš krmariti med tem, da je veliko ljudi vključenih v diskusijo, ampak odločitev sprejema pa potem relativno malo ljudi.	Odločitev sprejema malo število ljudi	Sprejemanje odločitev
5. V opisnih statistikah spremenljivk, s katerimi sem merila odprto komunikacijo, se je pokazalo, da je bilo v manjši meri prisotno strinjanje s trditvijo, da zaposleni lahko hitro dostopajo do potrebnih informacij in znanja, ki ga v določen trenutku potrebujejo. Kako bi s vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?		
Intervjuvanec 1: Dostop informacij je bil v preteklosti resda limitiran, ne bi rekel, da je bil dostop do znanja. Danes na področju pridobivanja novega znanja ali izobraževanj, internih usposabljanj zelo veliko gradimo, tako da bi rekel, da se to navezuje bolj na dostopnost informacij. V hierarhični – vertikalni kulturi so informacije zelo limitirane in tudi niso šle naprej. Kar sedaj načrtno spreminjamo, saj je odprtost ena izmed ključnih vrednot,	V preteklosti dostop do informacij limitiran.	Dostop do informacij
	Načrtno spreminjanje zaprtosti informacij.	Zaprto informacij

Sam izvedem tudi veliko delavnic, kamor je povabljenih vsaj polovico zaposlenih, kjer se veliko pogovarjamo. Informiranost preko sveta delavcev se je bistveno spremenila in je sedaj bistveno bolj odprta.	Veliko delavnic, kjer se odprto pogovarjajo.	Odprto pogovarjanje
Intervjuvanec 2:		
Mi v naših sistemih moramo zagotavljati pravilne informacije, da lahko znotraj tega zaposleni funkcionirajo. Če zaposleni ne bi imeli dovolj informacij in pravih znanj, potem verjetno takih rezultatov ne bi dosegali.	Zaposleni imajo dovolj informacij in pravih znanj glede sistemov.	Dostop do informacij
Če pa govorimo o informacijah na splošno, kaj se v podjetju dogaja, kaj kdo razmišlja, kam se mi zdaj peljemo, kaj bomo v naslednjih letih. Tu mislim, da zna biti kakšna rezerva v komuniciranju, kjer je definitivno še možno kaj narediti in prav zato se naša služba za zunanje in interne javnosti krepi.	Pri deljenju misli in usmeritev je pri komuniciranju rezerva.	Odprta komunikacija
6. Analiza je pokazala, da je prevladujoča organizacijska kultura celotnega podjetja hierarhična organizacijska kultura. Tesno pa se ji približujeta tudi tržna organizacijska kultura in fleksibilna (inovativna) organizacijska kultura. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?		
Intervjuvanec 1: Prevladujoč rezultat hierarhične kulture prihaja iz preteklosti, vendar približevanje tržne in fleksibilne se kaže verjetno zato, ker vedno več pozornosti posvečamo orientiranosti h kupcu in ne več toliko orientiranosti k proizvodu, ki je bila prej ključna in glavna prioriteta.	Prevladujoča hierarhija prihaja iz preteklosti	Miselnost iz preteklosti
	Orientiranost h kupcu	Orientiranost h kupcu

Visoko prisotnost fleksibilne organizacijske kulture pa si razlagam s prisotnostjo inovativnih projektov, ki smo jih uvedli.	Prisotnost inovativnih projektov	Inovativni projekti
Intervjuvanec 2: Vesel sem, da se iz čistega proizvodnega podjetja preobražamo v tržno naravnano podjetje. Sedaj smo logiko obrnili in gremo najprej preveriti na trg in na podlagi potreb trga prilagajamo naše proizvode.	Prilagajanje proizvodov potrebam na trgu	Razmere na trgu
V zadnjih 5ih letih z diferenciacijo in diverzifikacijo, z razvojem novih produktov in programov poskušamo bolj upoštevati razmere na trgu in izhajati iz tega, kar trg v resnici potrebuje.	Upoštevanje razmer na trgu	Razmere na trgu
7. V primerjavi organizacijske kulture med različnimi notranjimi enotami (procesna proizvodnja, kosovna proizvodnja, storitvene dejavnosti mlajših družb, storitvene dejavnosti starejših družb in strokovne službe), se je pokazala manjša razlika, in sicer je v večini notranjih enot (procesna proizvodnja, kosovna proizvodnja, storitvene dejavnosti starejših družb, uprava) še vedno prevladujoča hierarhična organizacijska kultura, le pri notranji enoti storitvenih dejavnosti mlajših družb se je pokazala kot prevladujoča tržna organizacijska kultura, kateri zelo tesno sledi fleksibilna (inovativna) organizacijska kultura. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali, zakaj prihaja do te razlike?		
Intervjuvanec 1:	Storitve mlajših družb so popolnoma	Usmerjenost h kupcu

	usmerjene v trg in h kupcu	
Storitve mlajših družb so popolnoma usmerjene v trg in h kupcu. Tudi storitve, ki jih plasirajo na tržišče niso več B2B ampak B2C, to pa zahteva popolnoma drugačne pristope in metode, sisteme in poglede.	Drugačne metode, sistemi in pogledi	Usmerjenost h kupcu
Naš cilj je, da v osnovnih dejavnostih ostaja hierarhična organizacijska kultura, vendar drugje bi si želeli to spremeniti, da pride tržni in inovativni del do izraza. Pri storitvenih dejavnostih pa je to lahko težava, da je hierarhična kultura še vedno prevladujoča.	Težava je, da je pri storitvenih dejavnostih hierarhična še vedno prevladujoča.	Težava v organizacijski kulturi
	Naš cilj je, da v osnovnih dejavnostih ostaja hierarhična organizacijska kultura	Prevladovanje hierarhične organizacijske kulture
Tudi pri Upravi se je pokazala prevladujoča hierarhična organizacijska kultura, kar kaže na zelo ukoreninjeno miselnost iz preteklosti. Včasih smo jih imenovali strokovne službe, saj so diktirale proizvodnemu procesu. Danes pa jim pravimo podporne službe in so podpora tem enotam za izvrševanje.	Ukoreninjena miselnost iz preteklosti.	Miselnost iz preteklosti
	Sprememba namembnosti služb v Upravi iz strokovnih v podporne.	Namembnost služb v Upravi
Intervjuvanec 2: Mi na področju primarne proizvodnje še vedno ustvarimo več kot 90 % naših prihodkov. Pri	Večino prihodkov je ustvarjenih skozi	poslovna uspešnost

čemer morajo biti procesi izjemno standardizirani in nadzorovani.	primarno proizvodnjo	
Pri prodaji storitev je zadeva drugače zastavljena, saj tam poskušamo prodajati znanje, lastne tehnološke storitve, kjer je koncept povsem drugačen.	Pri storitvenih podjetjih je ključna prodaja znanja	Prodaja znanja
Zato je smiselno, da pri storitvenih dejavnostih mlajših družb prihaja do te razlike in prevladujoče tržne organizacijske kulture	Razlika v organizacijski kulturi je smiselna.	Razlika v organizacijski kulturi

Priloga I: Transkript intervjuja (intervjuvanec 1)

- 1. Za eno izmed vaših glavnih vrednot ste si v podjetju zastavili inovativnost. Kaj se je v vašem poslu in na trgih na katerih delujete zgodilo, da se vam zdi ta vrednota in usmeritev tako pomembna? (lahko poveste primer)**

Kar se tiče posla in trgov, se v panogi dogajajo strukturne spremembe, v smislu, da se cena aluminija, ki je določena na borzi, skozi zadnje več letno obdobje, iz leta v leto v leto zmanjšuje. Cene končnih izdelkov so sestavljene iz borzne cene aluminije in premije, ki jo ima posamezni izdelek. Bolj kot je zahteven izdelek, večja je premija k borzni ceni aluminija. Večja je dodana vrednost izdelka, večji je premijski razred. Ker je bila 10 let nazaj borzna cena aluminija še na nivoju več kot 3000 dolarjev po toni, danes pa je na nivoju 1500, to pomeni, da je velik pritisk na ceno surovine. Danes, ko je borzna cena aluminija nizka, in pri tistih izdelkih, ki predstavlja večji odstotek, to predstavlja težavo, saj so donosnosti naših produktov sedaj nizke ali celo negativne. Zato smo v strategiji leta 2012 zastavili prestrukturiranje naših programov v smeri večje dodane vrednosti. Kot posledica globalne situacije in situacije v panogi, smo začeli povečevati obseg izdelkov, ki imajo višjo dodano vrednost, kar je povezano z razvojem, kjer pa je ključna zadeva kreativnost in inovativnost in z njo povezane spremembe. Hkrati pa je s tem povezana tudi sprememba miselnosti znotraj podjetja. Mi smo produktno intenzivna panoga in naša struktura prihodkov 10 let nazaj je bila 90 % vezana na tovrstne produkte in glavno merilo uspešnosti je bila tona proizvedenega aluminija, danes pa temu ni več tako. Danes je dodana vrednost izdelka tista, ki je ključna in da ti uspeš spremeniti tudi to miselnost, moraš narediti ogromno na področju aktivnosti, ki so povezane z kreativnostjo, inovativnostjo, in mogoče niso čisto tako trdno naravnane, kot je

merjenje inovativnih predlogov, ampak so tudi drugi mehkejši pristopi, ki počasi spreminjajo kulturo in miselnost v podjetju. Če povzamem, zunanji impulz za uvajanje vrednote inovativnosti je bil padec cen aluminija in drugih surovin in potreba po strukturnih spremembah v prodajnih programih, kot tudi v proizvodnih programih, kar je za sabo potegnilo tudi spremembo v načinu miselnosti.

- 2. Analiza je pokazala, da na inovativno vedenje posameznika pozitivno vplivata tako zunanja kot notranja motivacija, nekoliko več celo notranja motivacija. Vaše podjetje ima celovito razvit finančni sistem nagrajevanja, ki spodbuja inovativno vedenje zaposlenih preko zunanje motivacije. S kakšnimi metodami na drugi strani spodbujate notranjo motivacijo zaposlenih, imate prav tako razvit kakšen sistem spodbujanja?**

Bolj kot je finančno nagrajevanje in ta sistem, ki ga imamo vpeljanega za vse koristne predloge, inovativne predloge in tudi za tiste, ki jih patentno prijavljamo, je še bolj pomemben način, kako spreminjaš miselnost posameznikov. V letu 2012 smo pod sloganom »Upam si« razvili dogodek, na katerem podelimo priznanje tistim, ki so razvili največ inovativnih predlogov in dosegli največje dosežke na področju inovativnosti. Vse tiste, ki so v preteklosti veljali za grde račke, ker so si upali predlagati spremembe, smo želeli v miselnosti spremeniti v baltazarje. Da daš ustno priznanje in pokažeš, da so predlogi za spremembe za razvoj podjetja pomembni, se mi zdi ključno in zaradi tega smo te aktivnosti razvili. Namen je bil predvsem v spodbujanju podjetnosti, inovativnosti, podjetniških idej in na razvoju. V tehnološkem smislu smo si zastavili konkretne cilje in vsaka izmed organizacijskih enot ima enega izmed ključnih ciljev področje inovativnosti (merimo št. koristnih in inovativnih predlogov) in zaradi tega so tudi podjetja nagrajena. Konkretno vsak kvartal z oceno uspešnosti in ta kazalnik pomembno vpliva na to oceno.

- 3. V opisnih spremenljivkah strategije organizacijske kulture sem dobila rezultat, da je v najmanjši meri prisotna trditev, da je med zaposlenimi v podjetju prisotna visoka mera odprtosti. Na drugi strani se mi je potrdila hipoteza, da ima odprta komunikacija pozitiven vpliv na stopnjo inovativnosti podjetja. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?**

Čisto logično se mi zdi, saj je sprememba miselnosti in kulture v organizaciji zelo dolgotrajen proces. Neše podjetje je v preteklosti veljalo za zelo zaprto podjetje. Strategija na trgu je bila usmerjena v primarne produkte, ki se prodajajo B2B, točno določenim kupcem. Preko parih velikih trgovcev smo prodali 80 % naše proizvodnje in zaradi tega tudi z vidika obvladovanja

procesa komunikacije navzven skoraj da ni bilo, navznoter pa je bila tista ključna stvar kontrola proizvodnega procesa, kakovost, kvaliteta in izvrševanje. Seveda pa je potem postalo s spreminjanjem strukture programov, razpršenostjo kupcev, pomembno poznavanje končnega kupca. Zato pa je bilo potrebno tudi drugače dihati, bistveno bolj odprto. Zato smo si sedaj postavili tudi kot eno ključnih vrednot odprtost in sodelovanje, ki ju prej ni bilo. To je podpora temu novemu načinu dela. Način dela pa je zelo težavno spreminjat, če je dvajset, trideset let bilo najbolj pomembno izvrševanje in nadzor na proizvodnim procesom, danes pa zaposlene postavljaš v povsem drugačno vlogo, to terja svoj čas. Zato smo tudi temu posvetili pozornost. Strinjam pa se, da je potrebno na tem področju še zelo veliko narediti. Tako da me rezultat v analizi ne preseneča, saj je stvar odprtosti povezana z močno zgodovino, zato je sedaj potrebno veliko energije in časa za spreminjanje. Se zavedam tega izziva, je pa rezultat v analizi signal, da je potrebno temu še vedno v veliki meri posvečati našo pozornost.

4. V analizi se je prav tako potrdila hipoteza, da način vodenja pozitivno vpliva na spodbujanje inovativnega vedenja. Kakšen način vodenja podpirate v vašem podjetju in zakaj?

Pri nas je bila organizacija v preteklosti naravnana zelo hierhično-vertikalno. S prestrukturiranjem smo pa tudi pristojnosti in odgovornosti prenesli na linijske vodje. Sam zagovarjam zelo odprt način vodenja in mislim, da si glede na okoliščine in čas v katerem smo, ne predstavljam delovanja v popolnoma hierhično-vertikalni razdelitvi. V zadnjem času smo organizacijo veliko bolj sploščili in odgovornosti prenesli na direktorje družb ter linijske vodje. Sam zagovarjam tak pristop v organiziranju in bolj kot izvrši, ali pa poslušaj, zagovarjam zelo veliko interakcije, odprtih vrat, sodelovanja in komunikacije. Tudi iz tega vidika, ker je potem istovetenje s postavljenimi cilji in aktivnostmi bistveno večje. Zagovarjam razpršeno organizacijsko strukturo, odprt način vodenja, veliko diskusij in komunikacije. Zopet pa se tu soočam s težavo v kulturi, ker Slovenci smo v kulturi narod, ki smo vedno bili pod vladovino nekoga in imamo težavo s takšnim pristopom in se mi zdi, da želimo biti vedno usmerjani. Je pa to problem pri soočanju z okoliščinami v današnjem času. Danes, ko je svet veliko bolj odprt in je zelo težko karkoli sam narediti, bi morala biti ta percepcija drugačna in tu imamo težavo. Kaže se, da nas pri tem čaka še kar nekaj izzivov.

5. V opisnih statistikah spremenljivk, s katerimi sem merila odprto komunikacijo, se je pokazalo, da je bilo v manjši meri prisotno strinjanje s trditvijo, da zaposleni lahko hitro

dostopajo do potrebnih informacij in znanja, ki ga v določenem trenutku potrebujejo. Kako bi s vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?

Po eni strani me preseneča ta rezultat in je verjetno zelo odvisno od posameznika do posameznika. Dostop informacij je bil v preteklosti resda limitiran, ne bi rekel, da je bil dostop do znanja. Danes na področju pridobivanja novega znanja ali izobraževanj, internih usposabljanj zelo veliko gradimo, tako da bi rekel, da se to navezuje bolj na dostopnost informacij. V hierarhični – vertikalni kulturi so informacije zelo limitirane in tudi niso šle naprej. Kar sedaj načrtno spreminjamo, saj je odprtost ena izmed ključnih vrednot, o čemer sva že prej spregovorila. Sam pravim, da moramo zaposlenim predati vsak dan eno pozitivno informacijo o dogajanju v skupini na interno spletno stran. Sam izvedem tudi veliko delavnic, kamor je povabljenih vsaj polovico zaposlenih, kjer se veliko pogovarjamo. Informiranost preko sveta delavcev se je bistveno spremenila in je sedaj bistveno bolj odprta.

- 6. Analiza je pokazala, da je prevladujoča organizacijska kultura celotnega podjetja hierarhična organizacijska kultura. Tesno pa se ji približujeta tudi tržna organizacijska kultura in fleksibilna (inovativna) organizacijska kultura. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?**

Prevladujoč rezultat hierarhične kulture prihaja iz preteklosti, vendar približevanje tržne in fleksibilne se kaže verjetno zato, ker vedno več pozornosti posvečamo orientiranosti h kupcu in ne več toliko orientiranosti k proizvodu, ki je bila prej ključna in glavna prioriteta. Danes posvečamo bistveno več pozornosti kupcu in se tudi sprašujemo, kaj je kupcu pomembno in kako bi lahko zadovoljili njegove potrebe. Visoko prisotnost fleksibilne organizacijske kulture pa si razlagam s prisotnostjo inovativnih projektov, ki smo jih uvedli. To je dober rezultat, da se naše prestrukturiranje in usmeritev pozna tudi že v organizacijski kulturi.

- 7. V primerjavi organizacijske kulture med različnimi notranjimi enotami (procesna proizvodnja, kosovna proizvodnja, storitvene dejavnosti mlajših družb, storitvene dejavnosti starejših družb in strokovne službe), se je pokazala manjša razlika, in sicer je v večini notranjih enot (procesna proizvodnja, kosovna proizvodnja, storitvene dejavnosti starejših družb, uprava) še vedno prevladujoča hierarhična organizacijska kultura, le pri notranji enoti storitvenih dejavnosti mlajših družb se je pokazala kot prevladujoča tržna organizacijska kultura, kateri zelo tesno sledi fleksibilna (inovativna) organizacijska kultura. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali, zakaj prihaja do te razlike?**

Storitve mlajših družb so popolnoma usmerjene v trg in h kupcu. Tudi storitve, ki jih plasirajo na tržišče niso več B2B ampak B2C, to pa zahteva popolnoma drugačne pristope in metode, sisteme in poglede. Tako da mi je čisto logično in se ujema. Naš cilj je, da v »commoditijah« ostaja hierarhična organizacijska kultura, vendar drugje bi si želeli to spremeniti, da pride tržni in inovativni del do izraza. Pri storitvenih dejavnostih pa je to lahko težava, da je hierarhična kultura še vedno prevladujoča.

Tudi pri Upravi se je pokazala prevladujoča hierarhična organizacijska kultura, kar kaže na zelo ukoreninjeno miselnost iz preteklosti. Včasih smo jih imenovali strokovne službe, saj so diktirale proizvodnemu procesu. Danes pa jim pravimo podporne službe in so podpora tem enotam za izvrševanje. Jaz pravim, da bomo potrebovali še nekaj let, da se približamo želenim usmeritvam. Se pa bojim, da če bi ubral trd način za spreminjanje teh usmeritev, ne bi prijele, ker ljudje primejo in verjamejo šele ko vidijo rezultat.

Priloga J: Transkript intervjuja (intervjuvanec 2)

- 1. Za eno izmed vaših glavnih vrednot ste si v podjetju zastavili inovativnost. Kaj se je v vašem poslu in na trgih na katerih delujete zgodilo, da se vam zdi ta vrednota in usmeritev tako pomembna? (lahko poveste primer)**

Danes se na tržiščih dogaja izjemna vojna med potencialnimi dobavitelji, ki jih je ogromno. Zato je bilo potrebno iskati sistematične rešitve, s katerimi svojim kupcem ponudiš nekaj več in to ne le proizvode, ampak rešitve. Mi se sedaj trudimo z našimi proizvodi povečati konkurenčnost naših kupcev. Bodisi, da z našimi produkti znižamo njihove stroške, da jim z našimi produkti ponudimo rešitve, ki so unikatne, in s katerimi lahko potem uspešno konkuriramo v nekem drugem okolju. To ni modna muha, ampak je nuja, saj so inovativna podjetja sedaj bolj uspešna kot neinovativna in si lahko obetajo hitrejšo rast in pa dolgoročno poslovno uspešnost. Če to inovativnost izpustiš, si lahko na srednji rok obetaš po vsej verjetnosti relativno slab rezultat. Namen je bil obdržati in celo izboljšati konkurenčnost v razmerah, ko nič več ni stabilno, oziroma je edina predvidljiva stvar sprememba.

- 2. Analiza je pokazala, da na inovativno vedenje posameznika pozitivno vplivata tako zunanja kot notranja motivacija, nekoliko več celo notranja motivacija. Vaše podjetje ima celovito razvit finančni sistem nagrajevanja, ki spodbuja inovativno vedenje**

zaposlenih preko zunanje motivacije. S kakšnimi metodami na drugi strani spodbujate notranjo motivacijo zaposlenih, imate prav tako razvit kakšen sistem spodbujanja?

Pri tem izhajam iz tega, da človek vsak dan pride v službo in se miselno prelevi v del delovnega procesa in izklopi možgane. Ko pa pride domov se pa kar naenkrat prelevi v vrhunskega kmeta, obrtnika, vodi celo gospodarstvo, je zelo uspešen in izziv je bil, na kakšen način lahko del te ambicije in inovativnosti, ki jo zaposleni sicer uporablja v siceršnjem življenju, uporabi tudi v podjetju. Drugi izziv je bil, ljudi pri svojem delu po navadi veliko moti, to je v naravi človeka. Ko smo pričeli razmišljati o sistemu inovativnosti, smo si rekli, ustvarimo sistem, s katerim bi lahko zaposleni iz svojega okolja eliminirali moteče dejavnike. Ko sem se sprehajal po proizvodnih obratih, je vsakdo imel kaj za pripomnit, kaj bi lahko naredili in nekaj časa sem si vse to zapisoval, potem pa sem se odločil, da bomo mi to drugače naredili. Ustvarili smo knjigo koristnih izboljšav in vse predloge, ki so jih delavci imeli, so lahko vpisali tja, mi pa smo jim obljubili, da jim bomo v sedmih dneh po vpisu na predlog tudi odgovorili. Pri tem ni nujno, da bo vse upoštevano, ampak se mi je zdelo pomembno, da ima posameznik možnost svoj predlog vpisati in tudi dobiti glede tega povratno informacijo. Na ta način smo zastavili dobro komunikacijsko orodje, s katerim nenehno izboljšujemo okolje in izključujemo vse negativne ter moteče dejavnike v okolju. Rekli smo tudi, da bomo za vsak koristen predlog zaposlenega nagradili z 20 € in to inovativnost bomo prišteli tudi pri ocenjevanju njihove delovne uspešnosti.

Druga stvar, s katero spodbujamo inovativnost, je t.i. profesionalna inovativnost. Imamo zaposlenih 150 strokovnjakov različnih vrst, od katerih se pričakuje, da bodo inovativni. Kot promocijsko orodje speljemo akcijo XXX in jih pozovemo k predlogom in jih potem za njihovo uspešnost nagradimo s kakšno privlačno nagrado. S temi stvarmi ima posameznik možnost vpliva na to, kaj se dogaja v njegovem organizacijskem okolju, kar deluje motivacijsko.

3. **V opisnih spremenljivkah strategije organizacijske kulture sem dobila rezultat, da je v najmanjši meri prisotna trditev, da je med zaposlenimi v podjetju prisotna visoka mera odprtosti. Na drugi strani se mi je potrdila hipoteza, da ima odprta komunikacija pozitiven vpliv na stopnjo inovativnosti podjetja. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?**

Za mene je v podjetju komunikacija zelo odprta. Sistem komunikacije v našem podjetju je relativno zelo odprt. Če ne bi bil, potem tudi inovativnost ne bi živela tako kot trenutno živi. Povprečna doba zaposlenega je v našem podjetju zelo visoka in je fluktuacija zelo nizka in si

ljudje včasih predstavljajo komunikacijo bolj socialistično, to je naše, ipd. Ljudje se ne zavedajo tega, da smo mi tu v službi, da nas je nekdo najel, da je najel naše delo in da mi ne odločamo o tem, kaj se bo s to tovarno dogajalo, na kakšen način se bo tovarna razvijala. Mi seveda s svojim delom poskušamo narediti zadevo čim bolj uspešno. O drugih stvareh pa odloča lastnik, nadzira Nadzorni svet, Uprava pa je tista, ki poskuša sledit usmeritvam lastnika, ne zaposlenih. Jaz mislim, da mera odprtosti ni ključen problem, po moji oceni je to bolj stvar percepcije.

4. V analizi se je prav tako potrdila hipoteza, da način vodenja pozitivno vpliva na spodbujanje inovativnega vedenja. Kakšen način vodenja podpirate v vašem podjetju in zakaj?

Generalno gledano je način vodenja v smeri spodbujanja timskega dela, tudi koncept vodenja je bolj demokratičen kot avtorski. Mi vabimo ljudi k sodelovanju, vsak na svojem nivoju, razvijamo neke rešitve in te rešitve se potem v upravi združijo v neko strategijo, vizijo, itd. Sam verjamem, da pri nas spodbujamo predvsem timski način dela, ampak tim mora biti sestavljen iz vodje, iz skupine ljudi in vsak v tej skupini ljudi se mora zavedati svojih pristojnosti in odgovornosti. Mislim, da je koncept vodenja dober, ampak vedno moraš krmari med tem, da je veliko ljudi vključenih v diskusijo, ampak odločitev sprejema pa potem relativno malo ljudi. To je moje osebno mnenje. Težko je zadostiti vsem.

5. V opisnih statistikah spremenljivk, s katerimi sem merila odprto komunikacijo, se je pokazalo, da je bilo v manjši meri prisotno strinjanje s trditvijo, da zaposleni lahko hitro dostopajo do potrebnih informacij in znanja, ki ga v določenem trenutku potrebujejo. Kako bi s vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?

Če govorimo o znanju in informacijah ki jih potrebujejo zaposleni za izvajanje vsakodnevnega dela, potem se jaz s to trditvijo absolutno ne bi strinjal. Mi v naših sistemih moramo zagotavljati pravilne informacije, da lahko znotraj tega zaposleni funkcionirajo. Če zaposleni ne bi imeli dovolj informacij in pravih znanj, potem verjetno takih rezultatov ne bi dosegali. Če pa govorimo o informacijah na splošno, kaj se v podjetju dogaja, kaj kdo razmišlja, kam se mi zdaj peljemo, kaj bomo v naslednjih letih. Tu mislim, da zna biti kakšna rezerva v komuniciranju, kjer je definitivno še možno kaj narediti in prav zato se naša služba za zunanje in interne javnosti krepi. Po drugi strani pa je potrebno pri tem biti previden, saj lahko pri deljenju informacij hitro pride do kakšnih kraj intelektualne lastnine, kar pomeni, da vsega se tudi ne da v javnosti komunicirati, saj so nekatere poslovne odločitve zaupne. Pri

strateških odločitvah je potrebno imeti izjemno dober občutek za to, kaj in kdaj dati informacije v javnost, da to ne škodi podjetju.

- 6. Analiza je pokazala, da je prevladujoča organizacijska kultura celotnega podjetja hierarhična organizacijska kultura. Tesno pa se ji približujeta tudi tržna organizacijska kultura in fleksibilna (inovativna) organizacijska kultura. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali?**

V moji magistrski nalogi se je prav tako pokazala prevladujoča hierarhična organizacijska kultura. Vesel sem, da se iz čistega proizvodnega podjetja preobražamo v tržno naravnano podjetje. Sedaj smo logiko obrnili in gremo najprej preveriti na trg in na podlagi potreb trga prilagajamo naše proizvode. V zadnjih 5ih letih z diferenciacijo in diverzifikacijo, z razvojem novih produktov in programov poskušamo bolj upoštevati razmere na trgu in izhajati iz tega, kar trg v resnici potrebuje.

- 7. V primerjavi organizacijske kulture med različnimi notranjimi enotami (procesna proizvodnja, kosovna proizvodnja, storitvene dejavnosti mlajših družb, storitvene dejavnosti starejših družb in strokovne službe), se je pokazala manjša razlika, in sicer je v večini notranjih enot (procesna proizvodnja, kosovna proizvodnja, storitvene dejavnosti starejših družb, uprava) še vedno prevladujoča hierarhična organizacijska kultura, le pri notranji enoti storitvenih dejavnosti mlajših družb se je pokazala kot prevladujoča tržna organizacijska kultura, kateri zelo tesno sledi fleksibilna (inovativna) organizacijska kultura. Kako bi z vašim ozadjem poznavanja organizacije to komentirali, zakaj prihaja do te razlike?**

Mi na področju primarne proizvodnje še vedno ustvarimo več kot 90 % naših prihodkov. Pri čemer morajo biti procesi izjemno standardizirani in nadzorovani. Pri prodaji storitev je zadeva drugače zastavljena, saj tam poskušamo prodajati znanje, lastne tehnološke storitve, kjer je koncept povsem drugačen. Zato je smiselno, da pri storitvenih dejavnostih mlajših družb prihaja do te razlike in prevladujoče tržne organizacijske kulture.

Priloga K: Anketni vprašalnik

1. Naslednje trditve so vezane na splošne lastnosti vaše organizacijske kulture.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam
 2 – se ne strinjam
 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
 4 – se strinjam
 5 – se popolnoma strinjam

1.	V našem podjetju sem si s sodelavci zelo blizu in lahko brez zadržkov delim svoje misli.	1	2	3	4	5
2.	Naše podjetje dojemam kot razširjeno družino.	1	2	3	4	5
3.	V našem podjetju zaposleni veliko delijo svoje misli, čustva in ideje.	1	2	3	4	5
4.	Okolje našega podjetja je naravnano podjetniško.	1	2	3	4	5
5.	Zaposleni v našem podjetju so pripravljeni veliko tvegati.	1	2	3	4	5
6.	Doseganje rezultatov in ciljev je v naši organizaciji pomembno.	1	2	3	4	5
7.	Moji sodelavci so tekmovalni in usmerjeni k doseganju ciljev.	1	2	3	4	5
8.	Naše podjetje ima trdno strukturo.	1	2	3	4	5
9.	V delovnem okolju naše organizacije je pomemben nadzor nad potekom dela.	1	2	3	4	5
10.	Pri delu nas vodijo formalno zastavljeni procesi.	1	2	3	4	5

2. Naslednje trditve so vezane na način vodenja v vaši organizacijski kulturi.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam
 2 – se ne strinjam
 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
 4 – se strinjam
 5 – se popolnoma strinjam

1.	Naše podjetje pri vodenju spodbuja mentoriranje.	1	2	3	4	5
2.	Naše podjetje pri vodenju podpira in spodbuja izobraževanje.	1	2	3	4	5
3.	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k razmišljanju na podjetniški način.	1	2	3	4	5
4.	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k inovativnosti.	1	2	3	4	5
5.	Vodstveni kader našega podjetja je pri vodenju usmerjen k tveganju.	1	2	3	4	5
6.	Za vodstveni kader našega podjetja je pomembno agresivno osredotočanje na doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
7.	Pomembna dejavnost vodstvenega kadra je koordinacija in usmerjanje zaposlenih.	1	2	3	4	5

8	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo timski duh.	1	2	3	4	5
9.	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo pomembnost soglasja med člani tima.	1	2	3	4	5
10.	Vodje v timih našega podjetja poudarjajo sodelovanje med člani tima.	1	2	3	4	5
11.	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k individualnem tveganju.	1	2	3	4	5
12.	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k svobodnem odločanju.	1	2	3	4	5
13.	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k inovativnosti.	1	2	3	4	5
14.	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k tekmovalnosti.	1	2	3	4	5
15.	Vodje v našem podjetju zaposlene spodbujajo k doseganju izjemnih rezultatov.	1	2	3	4	5
16.	Vodje v timih našega podjetja poskrbijo, da se člani tima počutijo varno.	1	2	3	4	5
17.	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za predvidljivost.	1	2	3	4	5
18.	Vodje v timih našega podjetja skrbijo za stabilne odnose med člani tima.	1	2	3	4	5

3. Naslednje trditve so vezane na strategijo organizacijske kulture.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – se popolnoma strinjam

1	Naše podjetje daje velik poudarek na razvoj kadrov.	1	2	3	4	5
2.	Med zaposlenimi našega podjetja je vzpostavljena visoka mera zaupanja.	1	2	3	4	5
3.	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera odprtosti.	1	2	3	4	5
4.	Med zaposlenimi našega podjetja je prisotna visoka mera sodelovanja.	1	2	3	4	5
5.	Za naše podjetje je pomembno ustvarjanje novih izzivov za zaposlene.	1	2	3	4	5

6.	Preizkušanje novih stvari in raziskovanje novih priložnosti je s strani vodij cenjeno.	1	2	3	4	5
7.	Naše podjetje spodbuja tekmovanje in je usmerjeno v dosežke.	1	2	3	4	5
8.	Za naše podjetje je pomembno, da smo prvi na trgu.	1	2	3	4	5
9.	Za naše podjetje je pomembno, da dosegamo vse zastavljene cilje.	1	2	3	4	5
10.	Naše podjetje je usmerjeno v trajnostni razvoj.	1	2	3	4	5
11.	Za naše podjetje je pomembna stabilnost organizacijskega okolja.	1	2	3	4	5

4. Naslednje trditve so vezane na inovativno vedenje posameznika.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – se popolnoma strinjam

1.	Pomembno mi je, da pri svojem delu napredujem in dnevno izboljšujem svoje aktivnosti.	1	2	3	4	5
2.	Imam občutek, da pri svojem delu samoiniciativno iščem rešitve, kadar se pojavi težava.	1	2	3	4	5
3.	Kadar pride pri delu do težav se z lahkoto odmaknem od težave in odprto raziščem različne možnosti rešitev.	1	2	3	4	5
4.	Kadar postanejo stvari pri delu dvomne brez težav ostanem potrpežljiv.	1	2	3	4	5
5.	Pri opravljanju dela mi je izredno pomembno, da moje delo odobrava tudi moja okolica.	1	2	3	4	5
6.	Kadar pričnem z uresničevanjem nove ideje, mi je pomembno, da jo tudi v čim krajšem času zaključim.	1	2	3	4	5

5. Naslednje trditve so vezane na način vodenja v vaši organizaciji.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam

- 2 – se ne strinjam
 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
 4 – se strinjam
 5 – se popolnoma strinjam

1	Vodje v našem podjetju pogosto raziskujejo nove možnosti in se aktivno zavzemajo za razvoj novosti.	1	2	3	4	5
2.	Vodje v našem podjetju nas redno izzivajo k podajanju predlogov za reševanje težav, ki nastajajo pri delu.	1	2	3	4	5
3.	Vodje v našem podjetju nas aktivno spodbujajo k deljenju našega znanja in informacij v timu.	1	2	3	4	5
4.	Naš vodja ima jasno vizijo za razvoj našega tima.	1	2	3	4	5
5.	Vodje v našem podjetju nas redno vključujejo in nas spodbujajo k sodelovanju, tudi pri bolj pomembnih odločitvah.	1	2	3	4	5
6.	Pri izpolnjevanju delovih aktivnosti se počutim neodvisnega in svobodnega.	1	2	3	4	5
7.	Vodje v našem podjetju nam redno podajajo povratno informacijo glede našega dela.	1	2	3	4	5
8	Povratna informacija, ki jo prejmemo od vodij, je specifična in nas usmerja pri našem napredku.	1	2	3	4	5
9.	Vodje v našem podjetju nas za uspešno delo pohvalijo in pokažejo, da je naše delo cenjeno.	1	2	3	4	5

6. Naslednje trditve so vezane na prisotnost odprte komunikacije v vaši organizaciji.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam
 2 – se ne strinjam
 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
 4 – se strinjam
 5 – se popolnoma strinjam

1	Pri svojem delu sem odprt za sodelovanje s sodelavci.	1	2	3	4	5
2.	Kadar pri svojem delu potrebujem določeno informacijo ali znanje hitro dobim pomoč od sodelavcev.	1	2	3	4	5
3.	Kadar sem v dilemi oz. imam težavo, me spremlja občutek, da lahko brez težav stopim do nadrejenega.	1	2	3	4	5
4.	Občutek imam, da so v našem podjetju »vrata splošno odprta«, če potrebujem pomoč ali nasvet.	1	2	3	4	5
5.	S sodelavci z lahkoto delim kritiko ali svoje predloge za izboljševanje aktivnosti.	1	2	3	4	5
6.	Kadar prejmem od sodelavcev oz. vodje kritiko ali predlog, sem hvaležen za njihov trud.	1	2	3	4	5

7.	Imam občutek, da je vodstveni kader v našem podjetju odprt za prejemanje kritike.	1	2	3	4	5
8	V našem podjetju hitro pridem do informacije ali znanja, ki ga potrebujem.	1	2	3	4	5

7. Naslednje trditve so vezane na vrsto motivacije v vaši organizaciji.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – se popolnoma strinjam

1	Kadar smo pri svojem delu uspešni, smo pogosto finančno nagrajeni.	1	2	3	4	5
2.	Če pri delu naredimo napako, moramo sami nositi posledice svojih napak.	1	2	3	4	5
3.	Kadar pri delu naredim napako, se bojim odziva vodje.	1	2	3	4	5
4.	Zavedanje, da lahko za svoj uspeh dobim finančno nagrado, me motivira.	1	2	3	4	5
5.	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za učenje.	1	2	3	4	5
6.	V delovnem okolju našega podjetja imam odprte možnosti za napredovanje na moji karierni poti.	1	2	3	4	5
7.	Svojim sodelavcem brez težav zaupam.	1	2	3	4	5
8.	V timih, v katerih sodelujem, se medsebojno podpiramo in si nudimo pomoč.	1	2	3	4	5
9.	Občutek imam, da imam pri delu podporo svojega vodje.	1	2	3	4	5

8. Naslednje trditve so vezane na stopnjo inovativnosti organizacije.

Natančno preberite spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se popolnoma ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se popolnoma ne strinjam

- 2 – se ne strinjam
 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam
 4 – se strinjam
 5 – se popolnoma strinjam

1.	V novih produktih in predstavitvi storitev je naše podjetje pogosto prvo na trgu	1	2	3	4	5
2.	V primerjavi z našimi konkurenti je naše podjetje v preteklih petih letih na trg predstavilo več inovativnih produktov.	1	2	3	4	5
3.	Vodje nenehno poudarjajo razvoj posameznih novih produktov.	1	2	3	4	5
4.	Soočanje z zahtevami trga nam dobro uspeva in hitro razvijamo nove produkte.	1	2	3	4	5
5.	Redno spreminjamo design/obliko naših produktov in pogosto vstopamo v nove, še nastajajoče trge.	1	2	3	4	5
6.	Redno izboljšujemo kakovost starih in novih produktov.	1	2	3	4	5
7.	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na inovativnost v vodenju.	1	2	3	4	5
8.	V našem podjetju dajemo velik poudarek na informacijsko-administrativno inovativnost.	1	2	3	4	5
9.	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nove sheme izobraževalnih treningov.	1	2	3	4	5
10.	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih oddelkov.	1	2	3	4	5
11.	Velik poudarek v našem podjetju dajemo na nastajanje novih projektnih timov.	1	2	3	4	5
12.	Inovacijske ideje so dobrodošle v našem podjetju.	1	2	3	4	5
13.	Zaposleni niso kaznovani za nove ideje, ki v praksi ne delujejo.	1	2	3	4	5
14.	Projektni menedžment našega podjetja spodbuja in podpira inovativne ideje, eksperimente in kreativne procese.	1	2	3	4	5

Demografski podatki

Spol:

1. Moški

2. Ženski

Starostni razred:

1. 20-30

2. 30-40

3. 40-50
4. 50-60
5. 60-70

Izobrazba:

1. Osnovnošolska izobrazba ali manj
2. Srednješolska izobrazba (nižja ali srednja poklicna, srednja strokovna, srednje spošna)
3. Visokošolska izobrazba 1. stopnje
4. Visokošolska izobrazba 2. stopnje
5. Visokošolska izobrazba 3. stopnje