

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jerković

Kompetence in inovacijski proces

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Jerković

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

Kompetence in inovacijski proces

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Kompetence in inovacijski proces

Organizacije se dandanes pri svojem delovanju soočajo s številnimi spremembami. Njihovo delovanje vsakodnevno zaznamujejo spremembe na ekonomskem, političnem in socialnem področju, nove tehnologije ter hitro naraščanje znanja. Soočajo se z vedno večjo konkurenco ter hkrati tudi s posledicami finančne krize. Uspešno delovanje v takih razmerah predstavlja za organizacije pravi izziv. Organizacije si morajo zagotoviti ustrezno konkurenčno prednost, ki jih razlikuje od njenih tekmecev in jim s tem omogoča večjo konkurenčnost na trgu. Zato se organizacije vedno bolj zavedajo pomena kompetenc in inovativnosti, ki pomembno pripomoreta k večji konkurenčnosti. S pomočjo ustreznih kompetenc in inovativnosti lahko organizacije oblikujejo takšne produkte, storitve, procese, itd, katerih konkurenti ne morejo hitro in enostavno posnemati, kar organizaciji prinese večjo konkurenčno prednost. Magistrska naloga obravnava tematiko inovativnosti in kompetenc ter poskuša pokazati, kako sta ta dva koncepta medseboj prepletena. Določene kompetence so potrebne, da bi bil inovacijski proces uspešen. Hkrati pa se skozi inovacijski proces oblikujejo nove kompetence, ki so za organizacijo lahko zelo pomembne. Tako v literaturi kot tudi v praksi se večinoma ta dva koncepta obravnavata ločeno. Namen te naloge je pokazati, kako lahko s skupnim obravnavanjem kompetenc in inovativnosti povečamo uspešnost organizacije. V prvem delu naloge so predstavljene teoretične opredelitve teh dveh konceptov, v drugem delu pa je predstavljena empirična preverba hipotez, ki je bila opravljena na podatkih, zbranih v okviru projektov Reflex in Hegesco.

KLJUČNE BESEDE: inovativnost, kompetence, konkurenčnost, inovacijski proces.

Competences in innovation process

Organizations today are facing a number of changes in their work. Their work is characterized by the daily changes in the economic, political and social fields, new technologies and the rapid increase in knowledge. They also have to deal with increasing competition and with the consequences of the financial crisis. The successful acting in such conditions represents a real challenge for organizations. Organizations need to assure themselves a suitability competitive advantage, which differs it from its competitors and allows a greater competitiveness in the market. Therefore, organizations are increasingly aware of the importance of competences and innovation, which can contribute to increased competitiveness. Using competences and innovation organizations can develop such products, services, processes, etc., that competitors can not quickly and easily imitate and enable organization to achieve greater competitive advantage. This master's thesis deals with the topic of innovation and competences and tries to show how these two concepts are mutually connected. Certain competences are needed to make the innovation process successful. At the same time through the innovation process new competences are formed, which can be very important for the organization. Thus, in literature and in practice, these two concepts are treated separately. The purpose of this work is to show how can organization increase its performance, with managing together competences and innovation. In the theoretical part are presented theoretical definitions of these two concepts in the empirical part is presented the empirical establishment of the hypotheses, which were performed on the data collected in the framework of projects Reflex and Hegesco.

KEY WORDS: innovation, competences, competitiveness, innovation process

KAZALO VSEBINE

UVOD	7
1 INOVATIVNOST	13
1.1 OPREDELITEV POJMOV	14
1.1.1 INOVATIVNOST	14
1.1.2 INOVACIJA	14
1.1.3 INOVACIJSKA DEJAVNOST	16
1.1.4 INOVACIJSKI PROCES	16
1.1.5 KREATIVNOST	16
1.1.2 INOVATIVNOST IN ZNANSTVENE DISCIPLINE	18
1.1.2 PRISTOPI K PREUČEVANJU INOVATIVNOSTI	19
1.3 PROCES INOVIRANJA	20
1.3.1 INVENCIJA	21
1.3.1 INOVACIJA	22
1.3.3 DIFUZIJA	22
1.5 TIPOLOGIJA INOVACIJ	23
1.5.1 VSEBINSKE TIPOLOGIJE	23
1.5.2 TIPOLOGIJE INOVACIJ GLEDE NA STOPNJO SPREMEMBE	25
1.6 INOVATIVNOST POSAMEZNIKA	28
1.6.1 KREATIVNOST	28
1.6.2 INOVATIVNOST	29
1.6.3 INOVATIVNO VEDENJE POSAMEZNIKA PRI DELU	30
1.7 INOVATIVNOST ORGANIZACIJE	32
1.7.1 NOTRANJI DEJAVNIKI INOVIRANJA	32
1.7.1.1 Organizacijska struktura	32
1.7.1.2 Poslovne in inovacijske strategije	34
1.7.1.3 Inovacijski menedžment	37
1.7.2 ZUNANJI DEJAVNIKI INOVIRANJA	40
1.7.2.1 Panoga v kateri deluje organizacija	40
1.7.2.2 Tržna struktura	40
1.7.2.3 Država	41
1.7.2.3.1 Nacionalna inovacijska sposobnost	41
1.7.2.3.2 Nacionalni inovacijski sistem	42
1.7.2.3.3 Nacionalna inovacijska politika	42
1.7.2.3.4 Spodbude in ovire	43
2 KOMPETENCE	44

2.1 VIRI KONKURENČNE PREDNOSTI	44
2.1.1 TEORIJA VIROV	45
2.1.2 TEORIJA DINAMIČNIH ZMOŽNOSTI	46
2.1.3 TEORIJA KOMPETENC	47
2.2 OPREDELITEV KOMPETENC	49
2.3 TEMELJNI POJMI	50
2.3.1 ZMOŽNOSTI	50
2.3.2 ZNANJE	51
2.3.3 UČENJE	52
2.3.4 ORGANIZACIJSKO UČENJE	52
2.3.5 TEHNOLOGIJA	54
2.4 TIPOLOGIJE KOMPETENC	55
2.4.1 KOMPETENCE PO DIMENZIJAH	56
2.4.3 KOMPETENCE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE	58
2.4.4 KLJUČNE KOMPETENCE	60
2.5 UPRAVLJANJE KOMPETENC	61
3 KOMPETENCE IN INOVATIVNOST	63
3.1 KOMPETENCE KOT VLOŽEK V INOVACIJSKI PROCES	64
3.1.1 KOMPETENCE V FAZI INVENCIJE	64
3.1.2 KOMPETENCE V FAZI INOVACIJE IN FAZI DIFUZIJE	69
3.2 KOMPETENCE KOT REZULTAT INOVACIJSKEGA PROCESA	70
4 EMPIRIČNI DEL	72
4.1 NAMEN RAZISKAVE IN DOMNEVE	72
4.2 OPIS RAZISKAVE	79
4.2.1 Reflex	79
4.2.1 Hegesco	80
4.2.3 Vprašalnik	80
4.3 OPIS VZORCA	82
4.3.1 Združeni podatki za vse države	82
4.3.2 Podatki za Slovenijo	85
4.4 STATISTIČNA METODA	87
4.4.1 OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK	87
4.5 DISKRIMINANTNA ANALIZA	89
4.5.1 DISKRIMINANTNA ANALIZA - ZDRUŽENI PODATKI ZA 16 DRŽAV	89
4.5.2 DISKRIMINANTNA ANALIZA – PODATKI ZA SLOVENIJO	95
4.6 UGOTOVITVE RAZISKAVE	101
6 ZAKLJUČEK	109

7 LITERATURA.....	111
PRILOGA A: DISKRIMINANTNA ANALIZA-ZDRUŽENI PODATKI ZA VEČ DRŽAV	120
PRILOGA B: DISKRIMINANTNA ANALIZA-PODATKI ZA SLOVENIJO	126

KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1.1: Dimenzije inovacij.....	26
Slika 2.1: Trajna konkurenčna prednost.....	48
Slika 3.1: Odločilne kompetence za razvoj iniciative inovacijskega procesa.....	68
Slika 4.1: Kompetence posameznikov pri oblikovanju novih idej.....	107
Tabela 2.1: Modeli oblikovanja znanja.....	54
Tabela 4.1: Analiza variance – združeni podatki	90
Tabela 4.2: Klasifikacijska tabela	92
Tabela 4.3: Standardizirane strukturne uteži.....	93
Tabela 4.4: Analiza variance - Slovenija	96
Tabela 4.5: Klasifikacijska tabela	98
Tabela 4.6: Standardizirane strukturne uteži.....	99
Graf 4.1: Struktura vzorca glede na področje študija - združeni podatki.....	83
Graf 4.2: Struktura vzorca glede na spol – združeni podatki	84
Graf 4.3: Struktura vzorca glede na starost – združeni podatki	84
Graf 4.4: Struktura vzorca glede na področje študija - Slovenija	85
Graf 4.5: Struktura vzorca glede na spol - Slovenija	86
Graf 4.6: Struktura vzorca glede na starost - Slovenija.....	86
Graf 4.7: Porazdelitev spremenljivke »Inovativnost splošna« - združeni podatki.....	89
Graf 4.8: Porazdelitev spremenljivke - Slovenija	95

UVOD

Učinkovito delovanje v današnjem podjetniškem okolju predstavlja za organizacije pravi izziv. Vsakodnevno se namreč soočajo s spremembami na ekonomskem, političnem in socialnem področju, z novimi tehnologijami ter hitrim naraščanjem znanja. Učinkovito prilagajanje tem spremembam od organizacij zahteva izredno visoko stopnjo fleksibilnosti. Poleg vseh teh sprememb, s katerimi se soočajo je v zadnjih štirih letih celotno gospodarstvo zajela huda gospodarska kriza, ki je mnoge organizacije niso preživele številne pa so se znašle v resnih težavah.

Okolje v katerem danes poslujejo organizacije ni nič kaj ugodno. Soočajo se z številnimi hitrimi spremembami in na poti njihovega delovanja se pojavi marsikatera ovira. Da bi organizacije v takem okolju lahko uspešno poslovale, morajo biti izredno fleksibilne. Posedovati morajo ustrezno znanje in druge vire, ki jim omogočajo, da lahko postanejo in ostanejo konkurenčne na trgu.

V preteklosti so konkurenčne prednosti izhajale predvsem iz virov, ki jih je organizacija posedovala, torej virov v obliki surovin, proizvodne opreme, nepremičnin, licenc in podobnih. Strategija virov je organizacijam omogočala učinkovito in uspešno preživetje. Vendar so se časi spremenili in dejstvo je, da v današnjem času zgolj posedovanje virov ne zadostuje več za uspešno preživetje organizacije na trgu. Kot pravita Teece in Pisano (1994) »ta strategija pogosto ni dovolj za zagotavljanje pomembne konkurenčne prednosti. Zmagovalci na globalnem trgu so tista podjetja, ki so sposobna hitre odzivnosti, hitre in prožne produktne inovativnosti ter imajo vodstvene zmožnosti za učinkovito koordiniranje in usmerjanje notranjih in zunanjih kompetenc (Teece in Pisano 1994, 1).

Na trgih se bje težak boj za naklonjenost potrošnikov, zato postaja vedno bolj pomembna konkurenčna prednost, ki organizacijo razlikuje od njenih tekmecev in ji s tem omogoča večjo konkurenčnost na trgu. Zato se organizacije vedno bolj zavedajo pomena kompetenc in inovativnosti, ki pomembno pripomoreta k večji konkurenčnosti. Kajti s pomočjo ustreznih kompetenc in inovativnosti lahko organizacije oblikujejo takšne produkte, storitve, procese, itd., ki jih konkurenti ne morejo tako hitro in enostavno posnemati, to pa organizaciji prinese večjo konkurenčno prednost. Kot pravi Hage (1999) »podjetja morajo spoznati pomen inovativnosti za preživetje v svetu globalne konkurence« (Hage 1999, 599).

»Biti sposoben narediti nekaj kar nihče drug ne more ali na boljši način kot drugi, predstavlja močan vir konkurenčne prednosti« (Tidd in drugi 2005, 6). Za to pa je potrebno ustrezno znanje, sposobnosti, zmožnosti, določena vedenja in vrednote, ki se odražajo v kompetencah (Konigova in Jiri 2012).

»Zelo pomembno je, da organizacije prepoznajo pomembnost človeškega kapitala in znanja kot gonilno silo inovacij« (Bozac in drugi 2012, 178).

Ne preseneča torej, da se tako inovativnosti kot kompetencam posveča precej pozornosti. Tako bo tudi ta magistrska naloga posvečena tej tematiki.

V strokovni literaturi pa tudi v praksi se večinoma ukvarjamo ločeno s kompetencam in z inovativnostjo. Vendar sta ta dva koncepta velikokrat med seboj zelo tesno prepletena, kar bi radi pokazali skozi magistrsko delo. Mnenja smo, da lahko skupno obravnavo teh dveh konceptov močno izboljšamo tako inovativnost kot kompetence, posledično pa tudi uspešnost in učinkovitost organizacije.

Skozi magistrsko nalogo bomo preverjali naslednje hipoteze:

H1: Obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo tiste posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej od tistih posameznikov, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej.

Kot bomo predstavili v teoretičnem delu se inovacije oblikujejo skozi precej kompleksen inovacijski proces, ki vključuje različne aktivnosti (Conway in Steward 2009). Prva faza tega procesa predstavlja oblikovanje in razvoj novih idej in je odvisna predvsem od posameznika in njegove kreativnosti. »Gre za ključno fazo od katere je odvisen celoten inovacijski proces« (Conway in Steward 2009, 289).

Posameznik je torej tisti, ki oblikuje in razvija ideje, ki se potencialno lahko razvijejo v inovacije. Nekateri posamezniki so uspešnejši v oblikovanju idej od drugih. »Ustvarjalne sposobnosti ležijo v posameznikih in stopnja kreativnosti se razlikuje med posamezniki« (O'Conner in Rice 2001, 95).

Za oblikovanje novih idej so potrebna določena znanja, sposobnosti, spretnosti, osebne značilnosti, zajete v kompetencah posameznika, ki jih lahko določimo (Bharadwaj in Menon 2000).

Vsa ta znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti torej predstavljajo kompetence posameznikov. Ustrezne kompetence posamezniku omogočajo, da je bolj uspešen pri oblikovanju novih idej od tistih posameznikov, ki teh kompetenc ne posedujejo. Z zgornjo hipotezo želimo preveriti ali to drži in katere so tiste kompetence, ki vplivajo na sposobnost oblikovanja novih idej.

H2: Za oblikovanje novih idej so potrebne akcijske kompetence.

Že samo ime 'akcijske kompetence' nakazuje na to, da gre za tiste kompetence, ki posameznika spravijo v akcijo iskanja novih rešitev. Predstavljajo motiviranost, ki je potrebna za iskanje in preučevanje novih idej in rešitev (Talke in drugi 2006).

Motivacija ima zelo velik pomen pri oblikovanju novih idej. Posameznik lahko zazna problem, ima odlično idejo za rešitev problema, ima vsa potrebna znanja in možnosti za oblikovanje nove rešitve, pa vendar bo brez ustrezne motivacije ostal zgolj pri ideji. Poleg tega motivacija izhaja iz posameznika. Organizacija sicer lahko poskuša spodbujati inovativnost, vendar »če zaposleni niso motivirani, da bi uporabili znanje, sprejeli priložnost ali delali s sredstvi, ki so jim na razpolago, naš trud ni vreden nič« (Welter in Egmon 2006, 206).

Motivacija je torej notranja in je ni mogoče vsiliti. Tisti posamezniki, ki so motivirani zdržijo dalj časa pri določeni nalogi, sproščajo in izkušajo trud ter prej dosežejo svoje cilje (Holbeche 2005, 240).

H3: Za oblikovanje novih idej so potrebne delovne kompetence.

Delovne kompetence posamezniku omogočajo uspešno opravljanje delovnih nalog. Vključujejo določena znanja, sposobnosti, izkušnje in prakso na določenem delovnem področju.

Da posameznik prepozna problem, mora imeti določeno stopnjo sposobnosti opazovanja, kot tudi določena znanja (Talke in drugi 2006). »Redko se ideje pojavijo skozi čisti miselni proces, ampak zahtevajo vsaj osnovno poznavanje področja« (Talke in drugi 2006, 377).

V delovnih kompetencah se odraža posameznikova sposobnost uporabe znanja, ki ga ima. »Prenašanje naučenih metod in tehnik v delovno situacijo. Sposobnost kombiniranja starih veščin z novimi spoznanji« (Majcen 2009, 75), kajti nove ideje se večinoma pojavijo kot rezultat sistematičnega in neprekinjenega iskalnega procesa (Conway in Steward 2009).

»Specifična znanja potrebna za implementacijo določene inovacije« (Pennings in Harianto 1992, 356), saj posamezniku zagotavljajo določeno podlago na osnovi katere lahko oblikuje in razvija ideje ter uspešno rešuje probleme (Tidd in drugi 2005).

H4: Za oblikovanje novih idej so potrebne kognitivne kompetence.

Pri inovativnosti so izredno pomembne kompetence, ki omogočajo posamezniku prepoznavanje problemov in iskanje novih rešitev in idej. Kognitivne kompetence se nanašajo predvsem na posameznikove sposobnosti razmišljanja. Pri oblikovanju novih idej mora biti posameznik sposoben razmišljati 'izven obstoječih okvirjev' (Talke in drugi 2006). Za to mora uporabljati divergentno mišljenje, ki mu omogoča, da preseže obstoječe okvirje. Hkrati pa mora za razvoj idej ustrezno uporabljati tudi vertikalno mišljenje (de Bono 2006).

Zgornje hipoteze smo oblikovali na osnovi modela kompetenc za razvoj inovativnosti, ki so ga razvili Talk, Salomo in Mensel (2006). Model predpostavlja, da so za inovativnost, še posebej v začetni fazi pomembne akcijske kompetence, delovne kompetence ter kognitivne kompetence. Akcijske kompetence so tiste kompetence, ki predstavljajo posameznikovo voljo, pripravljenost ter motiviranost. Delovne kompetence zajemajo predvsem znanja, sposobnosti in izkušnje, ki so potrebne za učinkovito opravljanje delovnih nalog. Kognitivne kompetence pa predstavljajo kompetence, ki omogočajo prepoznavo problemov in iskanje novih rešitev (Talke in drugi 2006).

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov. Teoretični del zajema tri sklope. V prvem sklopu obravnavamo tematiko inovativnosti. Začenjamo z opredelitvijo ključnih pojmov, nadaljujemo s predstavijo različnih vidikov proučevanja inovativnosti. Sledi predstavitev poteka procesa inoviranja in različnih tipologij inovacij ter pregled notranjih in zunanjih dejavnikov inoviranja.

Tematiko kompetenc predstavljamo v drugem sklopu teoretičnega dela. Na začetku skušamo čim natančneje opredeliti kompetence in predstavljamo temeljne pojme, ki se najpogosteje pojavljajo pri njihovem opredeljevanju. Nadaljujemo z različnimi tipologijami kompetenc in temeljnimi kategorijami. Na koncu pa nekaj besed namenjamo upravljanju kompetenc.

Tretji sklop teoretičnega dela je v celoti namenjen preučevanju odnosa med inovativnostjo in kompetencami. Poskušamo predstaviti kako se proces inoviranja v organizaciji prepleta s kompetencami in kako so kompetence pomembne za inovacijski proces. Predstavljamo kompetence, ki so pomembne v določeni fazi inovacijskega procesa. Na konec pa še proces oblikovanja novih kompetenc tekom inovacijskega procesa. Cilj tega sklopa je predvsem odgovoriti na vprašanja: Kakšen je pomen kompetenc za inovativnost? Ali obstajajo določene kompetence, ki so potrebne za inovativnost? Katere so te kompetence?

Odgovore na ta vprašanja bomo poskušali pridobiti tudi tokom empiričnega dela. V njem bomo uporabili podatke, ki so bili zbrani v okviru dveh obsežnih mednarodnih projektov: Refleks in Hegesco. Projekt Refleks (Research into Employment and Professional Flexibility) je obsežen projekt raziskave zahtev moderne družbe znanja na področju dela ter projekt raziskave stopnje kompetentnosti, ki jo diplomanti pridobijo v okviru izobraževanja na višješolskih in visokošolskih programih (Allen in Van der Velden 2007, ix). V projekt so bili vključeni diplomanti iz šestnajstih držav.

Projekt Hegesco (Higher Education as Generator of Strategic Competence) je naslednik projekta Refleks. V tem projektu so sodelovali diplomanti iz petih držav, med drugim tudi iz Slovenije.

V analizo bomo vključili podatke zbrane v državah: Italija, Španija, Francija, Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Velika Britanija, Finska, Norveška, Češka, Japonska, Švica, Portugalska, Belgija, Estonija in Slovenija. Ti združeni podatki predstavljajo obsežno bazo informacij, ki nam bo omogočila ustrezno preverbo postavljenih hipotez.

Zbrane podatke bomo analizirali s pomočjo programske opreme za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Kot statistično metodo za preverbo hipotez in raziskovalnih vprašanj bomo uporabili diskriminantno analizo.

Cilj magistrske naloge je najprej natančno opredeliti koncept inovativnosti in koncept kompetenc ter predstaviti na kakšen način se ta dva koncepta povežeta. Nato pa preučiti katere so tiste kompetence, ki pomembno vplivajo na uspešnost inovacijskega procesa.

Namen tega preučevanja je tudi praktične narave, saj želimo podati smernice za upravljanje kompetenc in inovativnosti v organizacijah z namenom povečanja učinkovitosti in uspešnosti.

1 INOVATIVNOST

O inovativnosti je v današnjem času veliko govora in nekako se zdi, da gre za nov koncept današnjih dni. Pa vendar temu ni tako, saj je inovativnost predmet številnih proučevanj že dalj časa. Joseph Schumpeter je že v prvi polovici prejšnjega stoletja veliko svojega časa posvetil proučevanju inovativnosti in pustil pomemben pečat na tem področju. Bil je mnenja, da predstavljajo inovacije ključen vir sprememb v ekonomskem sistemu in je na osnovi tega »oblikoval teorijo ekonomske evolucije, kot kreativno destrukcijo, ki jo poganjajo inovativne aktivnosti podjetnikov-pionirjev« (Rihtarič 2008, 29).

Od takrat pa vse do danes, opredeljujemo inovacije kot ključen dejavnik razvoja. V današnjem okolju in razmerah se inovativnost smatra za enega izmed ključnih dejavnikov uspeha. Predvsem na podjetniškem področju se inovativnosti pripisuje zelo velik pomen. O njej govorimo kot o ključni konkurenčni prednosti, ki podjetjem omogoča učinkovito delovanje na trgu. »V dinamičnem okolju podjetja strmijo k iskanju načinov delovanja, ki bi jih čim bolj razlikovala od njihovih konkurentov in bi hkrati čim boljše izkoristila na tak način pridobljene konkurenčne prednosti. Inovacijska dejavnost je spoznana za tisto, ki oblikuje takšne priložnosti« (Rajkovič 2011, 11).

Inovativnost zbuja precejšnjo pozornost, kar se kaže tudi v obsežnem preučevanju te tematike. Največ pozornosti se ji sicer res namenja na področju gospodarstva, vendar se inovativnost zelo hitro širi tudi na številna druga področja delovanja (npr.: na področju izobraževanja, vzgoje, ...).

Ta tematika je predmet proučevanja različnih disciplin. Najpogosteje se obravnava v okviru ekonomije, sociologije in psihologije. Kot bomo videli v nadaljevanju se to področje preučuje tudi na različnih ravneh delovanja. Tako na mikro ravni, kjer gre za proučevanje delovanja posameznika ali delovanja organizacije, kot tudi na makro ravni kjer gre za proučevanje inovativnosti na regionalni in nacionalni ravni.

Z namenom čim bolj celostne obravnave bomo v nadaljevanju najprej predstavili in opredelili ključne pojme, ki se najpogosteje pojavljajo v kontekstu proučevanja inovativnosti. V

nadaljevanju pa bomo predstavili tudi različne poglede in pristope k preučevanju tega področja.

1.1 OPREDELITEV POJMOV

Ko preučujemo tematiko inovativnosti se srečamo z različnimi pojmi, ki vsak na svoj način opredeljuje nek vidik tega področja. Za boljše razumevanje jih bomo v nadaljevanju skušali čim podrobneje opredeliti.

1.1.1 INOVATIVNOST

O pojmu inovativnost bi lahko rekli, da gre za precej obširen pojem, ki se ga uporablja v različnih kontekstih. Najpogosteje ta pojem uporabljamo kot neke vrste krovni pojem področja, ki ga povezujemo s tehnološkim napredkom, spremembami, izboljšavami, racionalizacijo, povečano produktivnostjo in ekonomičnostjo. Pojem inovativnost na splošno pokriva celotno področje inovacijske dejavnosti, od začetne ideje do vpeljave te ideje v prakso ter vse ostale postopke, ki so povezani s to dejavnostjo. Pojem inovativnost uporabljamo tudi, ko imamo v mislih inovativnost kot sposobnost posameznika ali organizacije za oblikovanje in vpeljevanje inovacij.

1.1.2 INOVACIJA

Eno prvih definicij inovacij je podal Joseph Schumpeter. Inovacije je opredelil kot ekonomske spremembe, ki nastajajo v okviru podjetniškega delovanja. V inovacijah je videl spodbudo za ekonomski razvoj, saj skozi pojav destrukcije porušijo obstoječe ekonomsko ravnotežje in spodbudijo razvoj (Schumpeter 1961).

Tudi po tolikih letih ostaja Schumpetrova opredelitev še vedno aktualna, saj vse od takrat inovacije obravnavamo v luči pomembnih sprememb. Inovacije predstavljajo produkcijo znanja in informacij (Arrow 1971) ter sredstvo za doseganje sprememb in uspeha (Drucker 1993). V tem času se je okrepilo le zavedanje o pomenu inovacij, ki ga je predstavil Schumpeter, da inovacije predstavljajo gonilno silo gospodarstva. S časom so se sicer oblikovale razširjene opredelitve inovacij, vendar bistvo ostaja enako.

Tako je Evropska Komisija v Green Paper of Innovation opredelila inovacije kot »sinonim za uspešno proizvodnjo, asimilacijo in uporabo novosti, tako na gospodarskem kot tudi na socialnem področju« (European Commission 1995, 1).

»Inovacija je uvedba novega ali bistveno izboljšanega proizvoda (blaga ali storitve), procesa, nove marketinške metode ali nove organizacijske metode v poslovnih procesih, delovnih organizacijah ali zunanjih odnosih« (OECD 2005).

»Inovacija zajema vse tiste dejavnosti, s katerimi podjetja razvijajo ali izboljšujejo proizvodno sredstvo, proizvodni postopek ali proizvod oziroma storitev do tiste točke, ko se novost pokaže kot ekonomsko upravičena in tržno sprejeta« (Bučar in Stare 2003, 15).

Robbins (2001) opredeljuje inovacije v kontekstu spremembe. »Inovacija predstavlja novo idejo, ki se aplicira kot nov ali izboljšan produkt, proces ali storitev. Vse inovacije vsebujejo spremembe, ni pa nujno, da vse spremembe vsebujejo nove ideje ali vodijo k pomembnim izboljšavam« (Robbins 2001, 557).

Avtorji pri opredeljevanju inovacij poudarjajo predvsem faktorje novosti, uporabnosti, spremembe in dejanske implementacije v prakso (Schumpeter 1961; Robbins 2001; Drejer 2002; Bučar in Stare 2003). Izhajajoč iz tega lahko inovacijo opredelimo kot novo koristno idejo, ki je lahko izražena v različnih oblikah (novega proizvoda, storitve, načina delovanja, trga, metode,...) in je uspešno vpeljana v prakso.

Večina avtorjev je mnenja, da inovacije odražajo novost in da je novost ena od bistvenih sestavin inovacije. Pri tem pa se porajajo vprašanja kot so: Kaj je novost? Novost za koga? Kolikšna novost? (Johannessen in drugi 2001). Predvsem se postavlja vprašanje, kako opredeliti novost. Kot pravi Drejer (2002) nekatere definicije poudarjajo, da morajo biti inovacije nove svetu, vendar se pri tem na eni strani zanemarja vzporedni razvoj tehnologij v različnih panogah ter na drugi strani napor organizacij, ki ga vlagajo v vpeljave novosti. Zato predlaga kompromisno rešitev med tema dvema pogledoma, tako da mora biti inovacija novost za organizacije in za panogo v kateri delujejo (Drejer 2002). Medtem Ortt in soavtorji (2008) menijo, da pri produktih lahko opredelimo novost glede na tri nivoje. Ali gre za novost na trgu, novost na nivoju organizacije ali pa za novost v tehnologiji (Ortt in drugi 2008).

Koncept novosti je torej bistvena sestavina pri opredeljevanju inovacij. Ta mora predstavljati nekaj novega, vendar inovacije težko vrednotimo samo s tega vidika. Kajti ni vsaka novost tudi inovacija.

Pojem inovacija se lahko uporablja v dveh kontekstih. Prvič gre lahko za pomen pojma inovacija v kontekstu nove, koristne in uporabljene ideje, drugič pa za uporabo pojma inovacija kot druga faza inovacijskega procesa.

1.1.3 INOVACIJSKA DEJAVNOST

Kot že samo ime pove so inovacijske dejavnosti vse tiste dejavnosti, ki so opravljene v okviru razvoja in vpeljave nove inovacije. »Inovacijske dejavnosti zajemajo ustvarjanje, adaptacijo in sprejemanje novih ali izboljšanih proizvodov, procesov ali storitev« (Bučar in Stare 2003,19).

1.1.4 INOVACIJSKI PROCES

Da bi neka začetna inovativna ideja prešla od zamisli do izdelave in oblikovanja ter nato dejanske uporabe v praksi, so potrebne številne aktivnosti. Ta proces oblikovanja inovacije skozi različne aktivnosti imenujemo inovacijski proces.

Pri oblikovanju inovacij torej ne gre za enkraten pojav, ampak gre za proces, ki je sestavljen iz večih faz, znotraj katerih se odvijajo različne aktivnosti. »Inovativnost je več stopenjski proces, za vsako posamezno stopnjo so potrebne različne aktivnosti in različna delovanja« (Scott in Reginald 1994, 582).

Inovacijski proces in njegove faze bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili in opisali.

1.1.5 KREATIVNOST

Zelo pogosto ob preučevanju inovativnosti zasledimo pojem ustvarjalnost oziroma kreativnost. Pogosto se zgodi, da inovativnost enačimo ali zamenjujemo z ustvarjalnostjo. Meja med njima je precej nejasna, zato bomo nekaj besed posvetili ustvarjalnosti.

Amabile in Khaire (2008) zelo preprosto opredelita, da gre pri kreativnosti za zmožnost oblikovanja nečesa novega in ustreznega (Amabile in Khaire 2008, 101).

Kljub težavnosti natančne opredelitve tega pojma, Mayer (1994) zelo nazorno opiše ustvarjalnost kot »lastnost človeške vrste, s katero lahko presega že ustvarjeno. Njena *diferentia specifica* je novost. Je izviren odgovor človeka na nove razmere in probleme, konstruktivna prilagoditev na spremembe v samem sebi in v okolju ter ustvarjanje novih izdelkov, modelov, situacij, razmer in odnosov. Je proces nastajanja in uresničevanja novih zamisli v modelih, načrtih, teorijah, odločitvah, storitvah, izdelkih, dejanjih, medosebnih odnosih in sporazumevanju, umetniških stvaritvah itd« (Mayer 1994, 69).

Bharadway in Menon (2000) pravita, da se kreativnost nanaša tako na posameznika kot tudi na organizacijo. »Kreativnost posameznika se nanaša na aktivnosti posameznega zaposlenega znotraj organizacije, katerih namen je izboljšanje zmožnosti za razvoj nečesa novega in uporabnega v sklopu delovnega okolja. Kreativnost organizacije pa se nanaša na stopnjo razvoja pristopov, orodij in virov, ki spodbujajo tako kreativno vedenje znotraj organizacije« (Bharadway in Menon 2000, 425).

Kreativnost je zelo tesno povezana z lateralnim mišljenjem. V osnovi človeški možgani glede na dogajanje v naši okolici oblikujejo vzorce. Bolj kot uporabljamo te vzorce, bolj se ti utrjujejo v naših možganih. Pri ustvarjalnosti pa moramo te vzorce, ki so zakoreninjeni v našem mišljenju preseči, da bi tako dobili nove ideje. Lateralno mišljenje nam omogoči, da te vzorce razbijemo, spremenimo in jih na novo oblikujemo. S pomočjo lateralnega razmišljanja presegamo ujetost v stare ideje in oblikujemo nove ideje (de Bono 2006, 1–2).

»Kreativnost identificiramo z generiranjem idej, medtem ko inovativnost pomeni preoblikovanje teh idej v nove produkte ali storitve. V tem smislu predstavlja inovativnost implementacijo kreativnih rezultatov. Kreativnost je na ta način del inovacijskega procesa« (Alves in drugi 2007, 2).

Kreativnost oziroma ustvarjalnost je torej lastnost posameznika, ki mu omogoča oblikovanje inovativnih idej in je kot taka zelo pomembna za inovacijski proces, predvsem v prvi fazi invencije.

1.2 PROUČEVANJE INOVATIVNOSTI

Proučevanje inovativnost vzbuja precejšnje zanimanje. Kot pravi Knight (1967) je »najbolj izrazita lastnost inovativnosti njena misterioznost« (Knight 1967, 478). In morda je ravno v tem razlog, da je inovativnost proučevana s strani številnih znanstvenih disciplin, kot tudi za to, da so se razvili različni pristopi, ki vsak na svoj način poskušajo obravnavati to tematiko.

1.1.2 INOVATIVNOST IN ZNANSTVENE DISCIPLINE

Povedali smo že, da je inovativnost proučevana s strani različnih znanstvenih disciplin, pri čemer jo vsaka obravnava na svoj način. V nadaljevanju si bomo pogledali, kako inovativnost obravnavajo ekonomija, psihologija in sociologija, ki ji posvečajo največ pozornosti.

Največ pozornosti proučevanju inovativnosti namenja ekonomija. Ekonomija se pri svojem proučevanju osredotoča predvsem na vpliv inovativnosti na druge dejavnike, manj pa sam proces inovativnosti. Tako ekonomijo zanima predvsem vpliv vlaganja v inovativnost na ekonomsko rast, znižanje stroškov, povečanje produktivnosti in druge ekonomske faktorje (Knight 1967). Zelo velik pečat so na ekonomskem področju pustila dela Josepha Shumpetra, ki je inovacije obravnaval kot spremembe, ki pomembno vplivajo na gospodarski razvoj (Schumpeter 1961). Ekonomija se ukvarja tudi s preučevanjem dejavnikov, ki vplivajo na povečanje inovativnosti, kot na primer vpliv tržne strukture (Schumpeter 1961; Arrow 1962, Ilič 2001) in pa tudi s preučevanjem inovacij kot virov konkurenčne prednosti (Drejer 2002).

Psihologija pri obravnavanju inovativnost izhaja iz posameznika. Osredotoča se na dejavnike, ki vplivajo na razvoj tega procesa pri posamezniku, faze poteka procesa ter predpogoje za nastanek inovativnosti pri posamezniku (Knight 1967). V središče postavlja predvsem proučevanje kreativnost (Mayer 1994; Amabile in Khaire 2008; Pečjak in Štrukelj 2013), načina razmišljanja (de Bono 1990, 2006), posameznikovih vrednot (Nedelko in Potocan 2012) in posameznikovih osebnostnih lastnosti (Knight 1967).

Sociologija je pri proučevanju inovativnosti usmerjena predvsem na vidik organizacije. Zanima jo kateri organizacijski dejavniki vplivajo na razvoj inovacijskega procesa.

Tako se osredotoča na proučevanje vpliva organizacijske strukture in velikosti organizacije (Damanpour 1996; Ilič 2001), organizacijske kulture, klime, vodenja in načinov reševanja problemov (Scott in Bruce 1994).

1.1.2 PRISTOPI K PREUČEVANJU INOVATIVNOSTI

Kot pravijo Johannessen in soavtorji (2001) so se ob proučevanju inovativnosti razvili številni pristopi. Ob pregledu literature s tega področja najpogosteje zasledimo naslednje štiri različne pristope oziroma usmerjenosti v proučevanju inovativnosti;

1.) Individualno usmerjen pristop

Ta pristop se pri proučevanju inovativnosti usmerja na posameznika. Poudarja predvsem vpliv določenih dejavnikov, kot so starost, izobrazba, spol in ustvarjalnost na nivo posameznikove inovativnosti (Johannessen in drugi 2001). Proučuje tudi vpliv organizacijske klime, stila vodenja, načina reševanja problemov na inovativnost posameznika (Scott in Bruce 1994). Ta pristop izhaja predvsem iz stališča, da so za inovativnost potrebni posamezniki z določenimi lastnostmi (Tidd in soavtorji 2005). Te lastnosti se lahko odražajo v kompetencah posameznikov in kot take zelo pomembno vplivajo na inovacijski proces (Talke in drugi 2006).

2.) Strukturno usmerjen pristop

Ta pristop je usmerjen v proučevanje inovativnosti na nivoju organizacije. Glavna nit proučevanja je vpliv organizacijske strukture na inovativnost. Kako organizacijska struktura deluje kot pospeševalec ali zaviralec inovativnosti (Damanpour 1996; Ilič 2001). V okviru tega pristopa se vedno več pozornosti namenja tudi proučevanju odnosa med organizacijo in zunanjim okoljem kot faktorjem vpliva na inovativnost (Johannessen in drugi 2001) ter oblikovanju načinov za upravljanje z inovativnostjo (Drejer 2002; Ortt in van der Duin 2008).

3.) Vzajemno usmerjen pristop

Vzajemnost se pri tem pristopu nanaša na medsebojen vpliv med dejavnostjo in strukturo v inovacijskem procesu. Kako vpliva inovacijska dejavnost na strukturo in obratno kako vpliva struktura na inovacijsko dejavnost. Gre za novejši pristop, ki sega tudi na področje političnega

konteksta (Johannessen in drugi 2001) in poudarja kako pomembno vplago ima država pri spodbujanju inovativnosti (Yuan in Woodman 2010).

4.) Sistemske usmerjen pristop

Se osredotoča na vpliv nacionalnih in regionalnih inovacijskih sistemov na inovativnost (Lundwall 1999; Bučar in Stare 2003) v organizacijah. Ta pristop je pritegnil posebno pozornost s proučevanjem interakcijskega učenja, oblikovanja znanja, praktične uporabe znanja in prenosa oziroma širitve znanja (Polayni 1966; Nonaka in Takeuchi 1995). Ter nadalje z raziskovanjem 'infrastrukture' znanja med izobraževalnimi institucijami, organizacijami, potrošniki,... (Johannessen in drugi 2001).

Iz zgornjih opredelitev lahko vidimo, da se znanstveni pogledi in pristopi razlikujejo med seboj. Vendar so med seboj zelo kompatibilni in povezani. Vsak pogled namreč razloži in predstavi en vidik inovativnosti. Če želimo to tematiko obravnavati čim bolj celostno, moramo upoštevati vse vidike.

Ker pa je tematika te naloge kompetence in inovativnost na ravni posameznika in organizacije, bomo inovativnost obravnavali predvsem iz psihološko-sociološkega vidika oziroma iz individualno-strukturnega pristopa, pri čemer se navezujemo na avtorja Knighta (1967), ki pravi, da je na začetku procesa pomemben predvsem posameznik, ki kreira idejo. Pri razvoju ideje, realizaciji, predstavitvi in prilagoditvi pa postane pomembna celotna organizacija (Knight 1967). Tudi Ilič (2001) pravi, da »spodbude za inoviranje ni mogoče obravnavati samo z ekonomskimi kategorijami. Spodbudo za inoviranje lahko obravnavamo tudi z vidika pogojev za doseg motivacije za inoviranje, ki jih zaposlenim zagotavlja organizacija – podjetje kot struktura in kot sistem razmerij med ljudmi, da bi kar najbolje izrabila njihovo ustvarjalnost, znanje in sposobnosti« (Ilič 2001, 9).

1.3 PROCES INOVIRANJA

Eden prvih, ki je opisal oblikovanje inovacij kot proces sestavljen iz več faz je bil Shumpeter. Oblikoval je tako imenovano 'triologijo', po kateri je inovacijski proces sestavljen iz treh faz: invencija-inovacija-difuzija (Schumpeter 1961). Ta pristop je še danes prevladujoč, saj se večina avtorjev strinja, da je inovacijski proces sestavljen iz teh treh faz.

»Inovacija ni enkratni dogodek, temveč fazni proces. Inovacijo je potrebno najprej ustvariti in zatem razširiti med uporabniki« (Rebernik 1990, 126).

Knight (1967) združi inovacijski proces v dve fazi. Pri prvi fazi gre za kreacijo ideje in njen razvoj, pri čemer je pomemben predvsem posameznik. Druga faza pa predstavlja predstavitev in prilagoditev novi ideji, kjer ima glavno vlogo celotna organizacija (Knight 1967, 480).

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali posamezne faze inovacijskega procesa.

1.3.1 INVENCIJA

Prvo fazo imenujemo invencija in predstavlja začetek inovacijskega procesa, saj pride v tej fazi do pojave osnovne ideje. Ta faza je poimenovana po osnovni ideji, ki ji pravimo invencija. Gre za idejo, ki bi se lahko razvila v novo uporabno rešitev.

Ta faza je sestavljena iz aktivnosti, ki so povezane z zaznavanjem problema. Gre za zbiranje informacij, podatkov in pridobivanje znanja (Damanpour 1996).

Iz več razlogov ima ta faza še posebej pomemben pomen. Predstavlja namreč prvi pogoj za razvoj inovacijskega procesa. Potek te faze močno vpliva na celoten uspeh inovacijskega procesa in določa obseg samega procesa. V tej fazi se oblikujejo vloži v proces inovativnosti, zato ta faza na nek način določa celoten potek inovacijskega procesa (Talke in drugi 2006).

Inovacijski proces se torej začne z invencijo. Sam začetek procesa je predvsem odvisen od posameznika, ki je sposoben prepoznati priložnost za spremembo. Sposobnost prepoznavanja priložnosti izhaja predvsem iz posameznikove iniciative in nekaterih njegovih sposobnosti, kot so na primer radovednost, občutljivost, pozornost, moč opazovanja in zaznavanja. Vzrok za pojav iniciativne faze je velikokrat povezan z neskladjem med pričakovanim stanjem in realnostjo ter s tem povezano željo po nečem boljšem. Zato velikokrat rečemo, da se najboljše ideje rodijo v času kriz, nezadovoljstva, napetosti in pritiskov. Vendar to nikakor ne pomeni, da so inovacije možne samo v teh okoliščinah.

Gre zgolj za to, da se v takih primerih pri posameznikih hitreje porodi želja, po nečem boljšem in je posledično njihova pripravljenost ukrepanja in motivacija za spremembe mnogo višja (Talke in drugi 2006).

Invencijska faza se torej začne na nivoju posameznika, prehod te faze na nivo organizacije pa se začne s tem, ko posameznik svojo inovativno idej predstavi organizacijski enoti znotraj organizacije, ki ima kompetence za razvoj te ideje. Ta faza se torej zaključi s pripravo poteka in virov za razvoj ideje s strani kompetentne organizacijske enote (Talke in drugi 2006).

Tudi Schumpeter je videl to fazo ločeno od podjetništva, saj je bil mnenja, da se ta faza nanaša na inovatorje (Schumpeter 1961, 88–89). »Čeprav so podjetniki seveda lahko tudi inovatorji, kot so kapitalisti, so inovatorji ne po naravi njihove funkcije, ampak bolj po naključju in obratno« (Schumpeter 1961, 78–88). Inovatorji so torej tisti, ki pripravljajo inovacije, podjetniki pa tisti, ki te inovacije oblikujejo in jih vpeljejo v prakso.

1.3.1 INOVACIJA

Začetni fazi invencije sledi faza inovacije. Bistveno za to fazo je, da se skozi različne aktivnosti začetne ideje oziroma invencije preoblikujejo v inovacijo (Damanpour 1996).

Inovacijska faza torej zajema vse tiste aktivnosti od razvoja, raziskav, testiranj, izdelave, ..., ki vodijo do končne aplikacije in praktične uporabe. Inovacija predstavlja pretvorbo neke inovativne ideje v novo in uporabno rešitev.

1.3.3 DIFUZIJA

Kot smo videli pri opredelitvah inovacij avtorji (Drejer 2002; Bučar in Stare 2003) poudarjajo predvsem njihovo uporabno vrednost in dejansko uporabo, kajti smisel inovacije ni v tem, da je sama sebi namen. Ta faza je sestavljena iz vseh dogodkov in delovanj, ki se nanašajo na prilagoditev in razširitev uporabe inovacije (Damanpour 1996). V tej fazi gre za dejanski prenos inovacij do uporabnikov in razširitev uporabe inovacij.

Tudi Schumpeter (1961) je bil mnenja, da je faza uvedbe v prakso bistvenega pomena. Pravi, da so »invecije ekonomsko nepomembne, dokler niso prenesene v prakso« (Schumpeter 1961, 88).

»Pomembno je vedeti, da so redke inovacije, ki so zaradi izjemnosti ideje, vsebovane v njej, takšne, da uspejo z lahkoto. Večina zahteva velik podjetniški napor, ki uspe teoretično zamisel tako aplicirati, da zadovolji zahteve prakse« (Rebernik 1990, 114).

V kolikor je tudi ta faza v inovacijskem postopku uspešno zaključena lahko govorimo o uspešni adaptaciji in prilagoditvi inovacije. Kajti šele potem se pokaže uspešnost inovacije. Zato velikokrat zasledimo, da se kot merilo uspešnosti inovacije uporablja uspešnost prilagoditve, saj s tem poudarimo, da gre za spremembo, ki je že udejanjena ne pa zgolj za novo idejo.

1.5 TIPOLOGIJA INOVACIJ

V inovacijski teoriji in praksi zasledimo različne tipologije inovacij, ki poskušajo inovacije razvrščati glede na različne faktorje. Najpogosteje avtorji razvrščajo inovacije glede na to kaj se spreminja in kako se spreminja. Pri razvrščanju glede na to, kaj se spreminja, gre za razvstitev inovacij na produktne in procesne. Pri razvrščanju inovacij glede na kriterij kako se spreminja, pa inovacije razvrščamo glede na stopnjo spremembe, ki jo povzročijo. Na ta način razlikujemo izboljševalne in radikalne inovacije (Rebernik 1990, 121).

1.5.1 VSEBINSKE TIPOLOGIJE

Vsebinske tipologije razvrščajo inovacije glede na kriterij kaj se spreminja. Gre za tipologije, ki jih najpogosteje zasledimo pri razvrščanju inovacij. Kot že samo ime pove te razvrščajo inovacije glede na njihovo vsebino. Nekatere vsebinske tipologije zelo natančno razvrščajo inovacije, nekatere pa so precej splošne. Najpogosteje zasledimo vsebinsko tipologijo, ki razvršča inovacije na;

1. Produktne inovacije, kjer se rezultati inovacijskega procesa kažejo na novih produktih oziroma v njihovih izboljšavah.
2. Procesne inovacije, kjer se bodisi oblikujejo novi procesi ali pa se izboljšajo in izpopolnijo že obstoječi procesi.

Zgornja tipologija zelo splošno razvršča inovacije. Že Schumpeter (1961) je bil mnenja, da so spremembe ključne za razvoj in da se dogajajo na različnih področjih. Razvoj je videl kot oblikovanje novih kombinacij in v tem kontekstu je oblikoval pet različnih kategorij:

1. vpeljava novega produkta ali nove kvalitete produkta,
2. vpeljava nove metode proizvodnje,
3. odprtje novega trga,
4. pridobitev novega vira nabave surovin,
5. oblikovanje nove organizacije ali tržnega položaja (Schumpeter 1961, 66).

Knight (1967) je oblikoval tipologijo, ki loči štiri tipe inovacij:

1. produktna ali storitvena inovacija,
2. produkcijsko-procesna inovacija,
3. organizacijsko-strukturna inovacija,
4. inovativcija na področju človeških virov.

Kot že samo ime pove, pri kategoriji produktno-storitvene inovativnosti govorimo inovacijah, ki se nanašajo na produkte ali storitve. Pri tem lahko gre za oblikovanje popolnoma novih produktov oziroma novih storitev ali pa zgolj za izboljšanje že obstoječih. Podobno gre pri produkcijsko-procesnih inovacijah za oblikovanje novih načinov produkcije oziroma novih procesov, lahko pa gre za izboljšave obstoječih. »Procesne inovacije se nanašajo predvsem na nove tehnološke procese« (Conway in Steward 2009, 14). Pri organizacijsko-strukturnih inovacijah gre za spremembe na področju delovanja organizacije. Inovacije na ravni organizacije predstavljajo proces osvojitve novih idej ali vedenj (Damanpour 1996). Knight (1967) kot zadnjo kategorijo opredeli inovativnost na področju človeških virov. »Ta vrsta inovativnosti vodi k spremembam na področju človeških virov znotraj organizacije z: a) spremembami osebja preko odpuščanja ali zaposlovanja ali z b) prilagajanjem vedenja in mišljenja ljudi s pomočjo uporabe tehnik kot so izobraževanje in psihoanaliza« (Knight 1967, 482).

Podobno je tudi Hage (1999) mnenja, da se »inovativnost nanaša na nove produkte, nove storitve, nove tehnologije ali nove administrativne prakse« (Hage 1999, 599).

Johannessen in soavtorji (2001) opredelijo šest različnih vrst inovacijskih aktivnosti na področju:

- novih produktov,
- novih storitev,
- novih metod izdelave,
- odpiranja novih trgov,
- novih virov oskrbe,
- novih načinov organizacije« (Johannessen in drugi 2001, 21).

Rezultat teh aktivnosti so torej inovacije v obliki novih produktov ali novih storitev. Inovacijske aktivnosti na področju novih metod lahko privedejo do inovacij, ki bistveno izboljšajo postopke proizvodnje produktov. Te aktivnosti lahko privedejo do inovacij, ki odpirajo nove trge ali inovacij, ki privedejo do novih virov oskrbe. Nanašajo pa se lahko tudi na delovanje organizacije. »Organizacijske oziroma administrativne inovacije predstavljajo novosti v organiziranju ali preoblikovanju procesov in nalog znotraj organizacije« (Conway in Steward 2009, 14).

1.5.2 TIPOLOGIJE INOVACIJ GLEDE NA STOPNJO SPREMEMBE

Pogosto inovacije razvrščamo tudi glede na posledice in stopnjo sprememb, ki jih prinašajo inovacije. Ob takem razvrščanju inovacij odgovorimo na vprašanje kolikšna je novost inovacije. Ali po Reberniku (1990) kako se spreminja. Glede na te dejavnike lahko inovacije razdelimo na radikalne in inkrementalne.

1. Radikalne oziroma temeljne inovacije

Radikalne inovacije so manj pogoste, saj gre za tiste inovacije, ki predstavljajo nekaj popolnoma novega. Radikalne inovacije prinašajo popolnoma nove, temeljne spremembe in močno odstopajo od dosedanje prakse. Za tovrstne inovacije je potrebno veliko znanja in virov (Damanpour 1996).

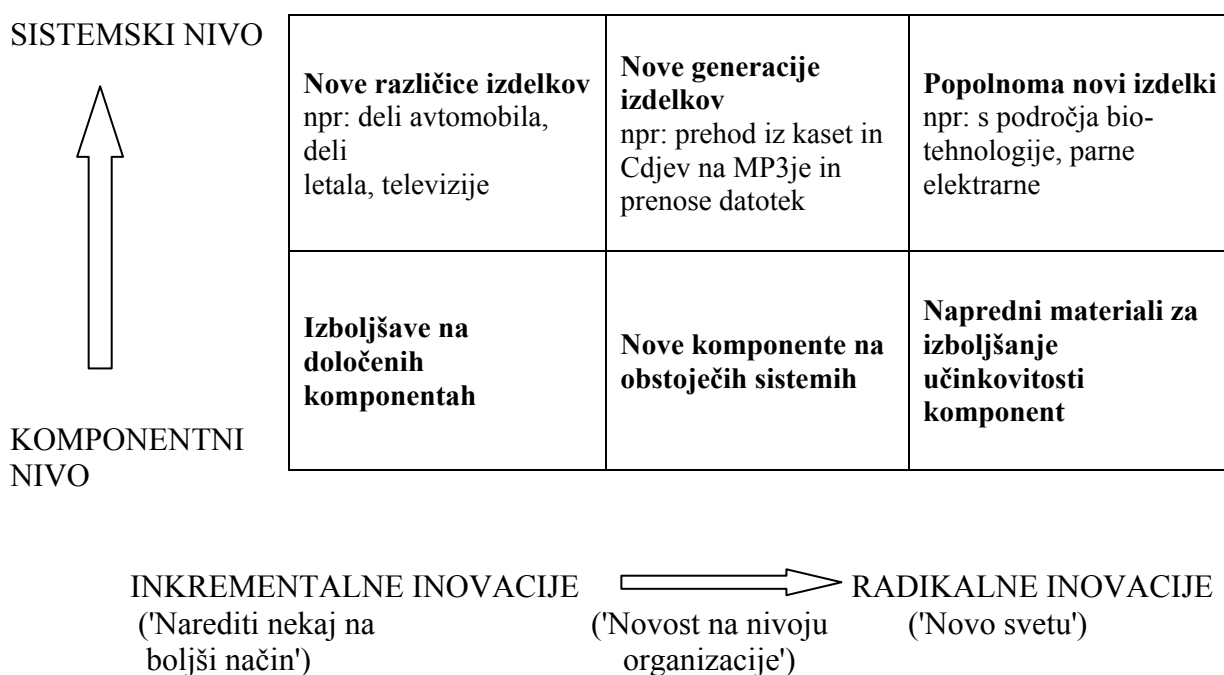
2. Inkrementalne inovacije

So tiste vrste inovacij, ki v manjši meri izboljšujejo že obstoječe prakse. Te vrste inovacij so mnogo bolj pogoste (Damanpour 1996).

Ortt in van der Duin (2008) pa navajata tudi preoblikovalne inovacije (Ortt in van der Duin, 2008). Torej tiste inovacije, ki se oblikujejo s preoblikovanjem že obstoječih rešitev.

Radikalne inovacije sicer prinašajo popolnoma nove rešitve, vendar je pomembno poudariti, da so radikalne inovacije precej redke. Zato nikakor ne smemo zanemariti pomena inkrementalnih inovacij, ki morda z majhnimi izboljšavami s časoma lahko prinesejo velike spremembe (Tidd in drugi, 2005).

Slika 1.1: Dimenzije inovacij



Vir: Tidd in drugi (2005, 12).

Zgornja slika predstavlja različne dimenzije inovacij. Kot vidimo se lahko inovacije pojavljajo na različnih nivojih. Lahko gre za inovacije na komponentni ravni, ko se spremenijo samo določene komponente določenega produkta, procesa ali pa za inovacije na podsistemski ali sistemski ravni, ko gre za inovacije na primer pri določeni aktivnosti, v delovanju določenega sektorja, organizacije ali celo širše družbe (Tidd in drugi 2005, 12).

Inovacije glede na stopnjo spremembe, ki jo povzročijo prehajajo od inkrementalnih inovacij do radikalnih inovacij. Inkrementalne inovacije so pogostejše in prinašajo manjše spremembe, 'ko poskušamo narediti nekaj na boljši način'. V večji meri gre za spremembe na že obstoječih sestavinah, ki tako izboljšajo učinkovitost celotnega delovanja ali za zamenjavo obstoječih sestavin z novimi rešitvami. Radikalne inovacije so precej redke in predstavljajo velike spremembe. Gre za inovacije, ki predstavljajo popolne novosti - 'inovacije, ki so nove svetu' (Tidd in drugi 2005, 12).

Poleg zgornjih tipologij lahko v literaturi (Ortt in van der Duin, 2008; Conway in Steward, 2009) zasledimo tudi razvrščanje inovacij glede na nivo na katerem se je inovacija pojavila. S to razvrstitvijo poskušajo avtorji odgovoriti na vprašanje novost za koga. Pri inovaciji gre namreč velikokrat za stvar precepcije. »Inovacija lahko predstavlja novost za nekega potrošnika, medtem ko za drugega ne predstavlja novosti, lahko predstavlja novost za neko organizacijo, medtem ko za drugo ne predstavlja, lahko predstavlja novost za določen industrijski sektor, medtem ko za drugega ne predstavlja novosti« (Conway in Steward 2009, 21). Iz tega izhaja razvrščanje inovacij na nivoju organizacije, na nivoju panoge, trga ali pa tudi inovacije na nacionalnem nivoju. Na ta način Ortt in van der Duin (2008) pri produktih opredelita novosti glede na tri nivoje. In sicer ali gre za novost na trgu, novost na nivoju organizacije ali pa za novost v tehnologiji (Ortt in van der Duin 2008).

1.6 INOVATIVNOST POSAMEZNIKA

Kot smo povedali lahko inovativnost poteka na različnih nivojih. O inovativnosti lahko govorimo na ravni posameznika, organizacije ali na nacionalni ravni. V nadaljevanju bomo predstavili inovativnost na teh različnih ravneh, začenši z inovativnostjo posameznika.

Posameznik je zelo pomemben akter v procesu inoviranja. Na nivoju posameznika namreč pride do pojava nove ideje, hkrati pa posameznik tudi sodeluje pri preoblikovanju ideje v nov produkt. Za proces inoviranja je torej zelo pomembna tako njegova kreativnost kot tudi inovativnost. Povedali smo že, da se pogosto zgodi, da zamenjujemo ali enačimo pojma kreativnost in inovativnost posameznika. Zato še enkrat ponovimo, da je kreativnost tista sposobnost, ki omogoča generiranje novih idej, inovativnost pa omogoča, da se neka ideja dejansko razvije in oblikuje v nove produkte ali storitve (Alves in drugi 2007).

1.6.1 KREATIVNOST

Kot smo predstavili v poglavju 1.3 se proces inoviranja prične s fazo invencije. Pri invenciji gre za prepoznavo problema in priložnosti za oblikovanje nove ideje oziroma nove rešitve. Ta faza je izrednega pomena za celoten inovacijski proces, saj »prepoznava priložnosti predstavlja most med prebojno idejo in začetkom evolucijskega procesa« (O'Connor in Rice 2001, 95).

Inovacijski proces se začne na nivoju posameznika, kajti pobuda oziroma iniciacija vedno izhaja iz posameznika. Posameznik je tisti, pri katerem se rodi nova ideja, ki se nato potencialno lahko razvije v inovacijo. Posameznikova pobuda predstavlja začetek procesa inoviranja in s tega vidika je posameznik ključni igralec v inovacijskem procesu.

Pri samem začetku je še posebej pomembna njegova kreativnost. Kajti ravno kreativnost je tista, ki posamezniku omogoča prepoznavo priložnosti za oblikovanje novih idej. Prepoznavna priložnosti kot taka se nanaša na posameznika in ne na organizacijski proces. Naloga organizacije pa je, da z različnimi aktivnostmi omogoči razvoj in izoblikovanje ideje do dejanske uporabe v praksi (O'Connor in Rice 2001, 96).

Kreativnost je izredno individualnega značaja. Nekateri ljudje so bolj kreativni, drugi manj. Zato se raziskovalci zelo pogosto ukvarjajo z vprašanjem, kaj vpliva na kreativnost posameznika.

Kot pravi Knight (1967) raziskovalci niso uspeli 'vstopiti v misli' kreativnih posameznikov, da bi uspeli natančno razložiti kaj povzroča kreativne zmožnosti posameznikov. Vendar lahko na osnovni proučevanj opredelimo nekatere sklepe o značilnostih kreativnih posameznikov. Značilno je, da:

- so ti posamezniki zelo predani reševanju problemov,
- odprti so za različne ideje,
- veliko pozornosti namenjajo raziskovanju, preučevanju novih idej in predlogov,
- iščejo posebne rešitve za reševanje problemov,
- težijo k nekonformizmu, dvomijo v oblast in obstoječe rešitve (Knight 1967, 480–481).

Da bi v organizaciji povečali ustvarjalnost zaposlenih, moramo ustvariti za to ustrezno okolje. Amabile in Khaire (2008) pravita, da je pri spodbujanju kreativnosti v organizaciji pomembno predvsem, da spodbujamo zbiranje novih idej iz vseh nivojev organizacije, spodbudimo in omogočimo sodelovanje, težimo k temu, da postane organizacija odprta za različne perspektive. Motivacijo za kreativnost povečujemo s tem, da zagotavljamo intelektualne izzive, dovolimo ljudem, da sledijo svoji strasti, prisluhnemo njihovim idejam ter ustvarimo psihološko varnost za učenje na napakah (Amabile in Khaire 2008).

1.6.2 INOVATIVNOST

Inovativnost je tista sposobnost, ki posamezniku omogoča, da uspešno oblikuje, razvija in implementira nove ideje. Pomembno je poudariti, da sta inovativnost in kreativnost na nivoju posameznika tako zelo tesno prepleteni, da je v praksi skoraj nemogoče določiti mejo med njima. Kajti ko pride pri posamezniku do pojava neke nove ideje (dejanje kreativnosti), se hkrati ali zelo hitro oblikujejo tudi možni načini udejanjenja ideje, načini in postopki oblikovanja, načrti za vpeljavo ideje,...(dejanje inovativnosti). Ker je to razlikovanje praktično nemogoče, avtorji ne podajajajo te ločnice in uvrščajo oblikovanje idej v kontekst inovativnost posameznika.

Tako Scott in Bruce (1994) pravita, da se »inovativnost posameznika začne že z prepoznavo problema in generiranjem novih idej ali rešitev, bodisi novih ali privzetih« (Scott in Bruce 1994, 581) kar predstavlja prvo fazo procesa inoviranja na nivoju posameznika. V drugi fazi inovativni posameznik predstavi svojo idejo drugim in začne iskati podpornike za uresničenje svoje ideje. V tretji fazi inovativni posameznik dokončno izoblikuje in dokonča svojo idejo z dejansko izdelavo. Tudi na nivoju posameznika gre za več stopenjski proces, ki znotraj posameznih faz od posameznika zahteva določena vedenja in aktivnosti (Scott in Bruce 1994, 581–582).

Pri oblikovanju in razvijanju novih idej posameznik potrebuje določena znanja, sposobnosti, spretnosti, izkušnje. Te lastnosti so zajete v njegovih kompetencah. Bolj kot ima posameznik razvite ustrezne kompetence, ki jih potrebuje za opravljanje aktivnosti znotraj inovacijskega procesa bolj uspešen bo pri tem. Ustrezne kompetence mu omogočajo, da delo opravi hitreje, bolje in uspešneje. Kompetence, ki so pomembne za uspešen potek inovacijskega procesa, bomo natančneje predstavili v poglavju o kompetencah.

1.6.3 INOVATIVNO VEDENJE POSAMEZNIKA PRI DELU

Inovativnost posameznika se odraža v njegovem inovativnem vedenju. V zadnjih letih se na področju preučevanja inovativnosti uveljavlja koncept inovativnega vedenja pri delu. Gre za koncept, ki poskuša razložiti dejavnike, ki vplivajo na inovativnost posameznika znotraj organizacije.

Inovativno vedenje posameznika pri delu predstavlja »vpeljevanje in uporabo novih idej, produktov, procesov in procedur v delovne vloge, delovne enote in organizacijo. Tako vedenje se kaže v iskanju novih tehnologij, predlogih o novih načinih za doseganje ciljev, vpeljevanju novih metod dela, iskanju in preučevanju virov za implementacijo novih idej« (Yuan in Woodman 2010, 324).

Okvirje tega koncepta sta postavila Susanne G. Scott in Reginald A. Bruce (1994) s proučevanjem dejavnikov, ki vplivajo na inovativno vedenje posameznika pri delu. Oblikovala sta model, ki predpostavlja, da na inovativno vedenje posameznikov pri delu vplivajo tako organizacijski kot individualni dejavniki, ki se odražajo v organizacijski klimi.

(Scott in Bruce 1994). »Ugodna inovacijska klima za inoviranje spodbuja potrebo po inoviranju in vzpodbuja prepričanje, da inovacije pripomorejo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije« (Yuan and Woodman 2010, 327).

Raziskava, ki sta jo opravila Scottova in Bruce (1994) je pokazala, da na inovativno vedenje posameznika pri delu vplivajo vodenje, podpora za razvoj inovacij, narava dela in način razmišljanja (Scott in Bruce 1994).

Na razvoj inovativnega vedenja pri posamezniku pomembno vpliva tudi vodenje. Za razvoj posameznikovega inovativnega vedenja pri delu je pomembna predvsem spodbuda s strani vodje za razvoj inovacij, pozitivna pričakovanja vodje glede razvoja inovacij in pa tudi sama kvaliteta odnosa med vodjo in posameznikom. Ravno tako spodbujanje razvoja inovacij s strani vodje in organizacije pomembno vpliva na posameznikovo inovativno vedenje. Inovativno vedenje posameznika je odvisno tudi od narave njegovega dela, bolj kot gre za rutinsko delo manjša je spodbuda za razvoj inovativnega vedenja. Razvoj inovativnega vedenja pa je odvisen tudi od načina razmišljanja posameznika. Kljub predpostavki, da je za razvoj takega vedenja potrebno predvsem intuitivno mišljenje. Je raziskava pokazala, da sta pri inovativnem vedenju pomembna tako sistematično kot tudi intuitivno mišljenje (Scott in Bruce 1994).

Podobne rezultate je podala tudi raziskava Yuana in Woodmana (2010). Rezultati kažejo, da na posameznikovo inovativno vedenje pri delu pozitivno vplivajo predvsem dober odnos posameznika z nadrejenim saj tak odnos omogoča posamezniku ustrezno samozavest pri oblikovanju novih idej, spodbujanje inovativnosti in odobravanje raznolikosti s strani organizacije, kar zagotavlja psihološko varnost ter vrsta dela, ki ga posameznik opravlja. Inovativno vedenje je namreč večje pri delih kjer se inovativnost smatra kot pomembna sestavina delavnih nalog in manjše pri delih kjer inovativnost ni zahtevana (Yuan in Woodman 2010).

Avtorja ugotavljata še, da posamezniki v večji meri niso usmerjeni k inovativnemu vedenju pri delu predvsem zaradi strahu pred negativnim odzivom drugih ali ker ne verjamejo, da bi tako vedenje doprineslo pozitivne rezultate k njihovem delu (Yuan in Woodman 2010, 337).

Tudi raziskava, ki so jo izvedli Montani, Odoardi in Battistelli (2012) je potrdila, da ima podpora nadrejenih in sodelavcev zelo velik vpliv na posameznikovo inovativno vedenje in usmerjenost k spremembam (Montani in drugi 2012).

Če torej na kratko povzamemo zgornje ugotovitve, na inovativno vedenje posameznika pri delu vpliva predvsem podpora s strani organizacije, vodje in sodelavcev, način oziroma vrsta dela, ki ga posameznik opravlja ter njegova sposobnost uporabe mišljenja za razvoj inovativnih idej.

1.7 INOVATIVNOST ORGANIZACIJE

Inovativnost najpogosteje obravnavamo na nivoju organizacije. Organizacija je tista, ki razvija, oblikuje, izdelava in vpeljuje inovacije. Kot smo že predhodno povedali je že Schumpeter (1961) razlikoval inovatorje in podjetnike, pri čemer je videl podjetnike kot uresničevalce inovacij (Schumpeter 1961). Svetličič (1996) pravi, da »inovacije namreč niso več plod genialnih posameznikov, ampak vse bolj sistematična dejavnost, ki jo izvajajo s strani države financirani inštituti in vse bolj tudi sama podjetja« (Svetličič 1996, 42).

Tudi na nivoju organizacije se stopnja inovativnosti med organizacijami močno razlikuje. Na to vplivajo tako notranji (organizacijska dejavnost, struktura, strategija) kot tudi zunanji dejavniki (tržna struktura, panoga, nacionalni inovacijski sistem). V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali te dejavnike.

1.7.1 NOTRANJI DEJAVNIKI INOVIRANJA

1.7.1.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura ponazarja na kakšen način je zgrajena organizacija. »Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci vlog in njihova medsebojna razmerja« (Lipičnik 1994, 15). Mesner Andolškova (1995) vidi organizacijsko strukturo 'kot okvir in interakcijo' hkrati (Mesner Andolšek 1995, 12). Kar pomeni, da struktura po eni strani predstavlja formalno strukturo organizacije, po drugi strani pa predstavlja interakcijske odnose med njenimi akterji. Organizacije so strukturirane na različne načine, kar v praksi pomeni, da zasledimo precej

različnih struktur. Te so si med seboj zelo različne in nikakor ne moremo reči, da je ena struktura apriori boljša od druge, kajti primernost določene strukture za organizacijo je odvisna od večih dejavnikov: ciljev in strategije organizacije, dejavnosti s katero se ukvarja, zunanjanega okolja in še bi lahko naštevali. Tako tudi z vidika inoviranja ne moremo določiti strukture, ki bi bila optimalna, saj morajo organizacije svojo strukturo prilagajati zunanjim pogojem (Ilič 2001, 227).

Zelo pogosta je delitev na mehansko in organsko strukturo, ki jo je osnoval Henry Mintzberg (1979) na osnovi tehnične delitve dela. Mehansko strukturo pogosto primerjamo s strojem. V taki strukturi so namreč delovne naloge natančno določene, zaposleni strogo spoštujejo organizacijska pravila, veljajo hierarhični odnosi, odločanje je centralizirano. Zaradi svojih značilnosti je taka struktura primerna za stabilna okolja. Z vidika inovativnosti pa je taka struktura neprimerna, saj se zelo slabo obnese v turbulentnih okoljih (Ilič 2001, 210–211).

Nasprotje mehanski strukturi predstavlja organska struktura. Pri taki strukturi delovne naloge niso natančno določene, velik poudarek je na skupinskem delu, sodelovanju ter odprtem komuniciranju, veljajo nehierarhični odnosi, odločanje pa je decentralizirano. Organska struktura omogoča organizaciji večjo fleksibilost in je zato primerna za turbulentna okolja. Zaradi svojih značilnosti je taka struktura primernejša za inovativnost (Ilič 2001).

Lipičnik (1994) meni, da je pri organiziranju struktur temeljno načelo strukturiranja. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog, opredeli pet osnovnih tipov struktur, in sicer:

- funkcjska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža (Lipičnik 1994, 20).

Stopnja centralizacije je največja pri funkcijski strukturi, najmanjša pri dinamični mreži. Z vidika inovativnosti je decentralizacija še posebej pomembna, saj »organizaciji zagotavlja, da se le-ta prilagaja lokalnim pogojem okolja in da pospeši inovativno delo na vseh ravneh« (Mesner Andolšek 1995, 156). S tem se strinja tudi Ilič (2001), ki pravi da se »decentralizacija kaže v večji avtonomiji, svobodi posameznikov in delovnih skupin v organizaciji in jih tako spodbuja tudi k večjemu inoviranju« (Ilič 2001, 185).

Za inoviranje je poleg decentralizacije in odpiranja organizacijske strukture pomembna tudi fleksibilnost, saj se tako organizacija lažje prilagaja okolju. Pomembno je, da ima organizacija čim manj hierarhičnih ravni, saj tako komuniciranje poteka hitreje. Na inovativnost pozitivno vpliva, če organizacijska struktura temelji na delitvi dela na relativno avtonomne, a med seboj povezane skupine, kjer vloge niso strogo določene, rutinskega dela je malo in standardizacija delovnih nalog je čim manjša. Spodbuda za inoviranje narašča v smeri od mehanske k organski strukturi ter od funkcijske, divizijske in matrične/projektne do mrežne strukture. V dinamičnem okolju je za inoviranje najprimernejša kar se da ploska in organska struktura, na primer matrična (projektna), dinamična mreža ali adhokracija (Ilič 2001, 245–246). Adhokracija se formulira po principu ad-hoc. Gre za visoko organsko strukturo z nizko formalizacijo vedenja, ki temelji na vzajemnem prilagajanju (Ilič 2001, 218).

1.7.1.2 Poslovne in inovacijske strategije

Proces inoviranja smo opredeli skozi tri faze razvoja inovacije, od faze invencije prek inovacije in zaključne faze difuzije. Taka opredelitev procesa inoviranja je zelo ozko usmerjena, zgolj na obdobje od zamisli do razvoja in aplikacije inovacije. Širše gledano pa proces inoviranja v organizaciji zavzema mnogo več kot le te tri faze. Gre namreč za kompleksen proces, ki ne poteka zgolj od prve faze invencije do uspešne faze difuzije, ampak prežema delovanje celotne organizacije. Začne se namreč že pri sami postavitvi organizacijskih ciljev, vizije in določitvi poslovne strategije.

Poslovna strategija predstavlja načine, kako namerava organizacija doseči zastavljene cilje in uresničiti postavljeno vizijo. Strategija predstavlja nekakšen načrt, ki določa kako in na kakšen način bo organizacija poskušala doseči organizacijske cilje. Predstavlja način delovanja, ki naj bi organizaciji omogočil uspešno in učinkovito delovanje na trgu.

Strategija zelo pomembno vpliva na izvajanje inovacijskih procesov v organizaciji. Za uspešno inoviranje mora organizacija že na začetku opredeliti cilje in načine, kako lahko te cilje doseže ter na osnovi tega oblikovati ustrezne strategije, ki ji omogočajo doseg zastavljenih ciljev.

Da bi bila poslovna strategija uspešna je zelo pomembno, da jo organizacija oblikuje skladno z njenimi zmožnostmi in v skladu z dejavniki, ki opredeljujejo njeno delovanje. Tukaj imamo

v mislih predvsem dejavnike kot na primer: dejavnost organizacije (proizvodna, storitvena), zunanje in notranje okolje organizacije, človeški kapital, proizvodne zmožnosti, finančni kapital, naravni viri. Iz teh dejavnikov izhaja, da je vsaka organizacija na nek način posebna. To pa pomeni, da se tudi poslovne strategije, ki se jih organizacije poslužujejo razlikujejo med seboj, saj vsaka organizacija prilagodi strategijo poslovanja svojemu delovanju. Zato težko natančno opredelimo vse strategije, ki se jih organizacije poslužujejo.

Pa vendar v literaturi zasledimo nekatere temeljne okvire različnih poslovnih strategij. Tako Robbins (2001) pravi, da najpogosteje zasledimo tri različne dimenzije poslovnih strategij:

- inovacijska strategija,
- strategija znižanja stroškov,
- imitacijska strategija (Robbins 2001, 430).

Organizacije, ki se poslužujejo inovacijske strategije neprestano razvijajo nove produkte in nove proizvode. Razvoj novih izdelkov predstavlja za njih pomembno dejavnost in posledično namenjajo tudi veliko sredstev v ta namen. »Inovacijska strategija ne pomeni enostavnih in 'kozmetičnih' popravkov že obstoječih produktov, ampak se nanaša na pomembne in unikatne inovacije« (Robbins 2001, 430).

Kot že samo ime pove strategija znižanja stroškov temelji na čim nižjih stroških. Organizacije, ki se poslužujejo te strategije težijo k čim večjemu znižanju stroškov, da bi se lahko na trgu ponašale z nižjimi cenami in bile tako bolj konkurenčne (Robbins 2001, 430).

Imitacijska strategija poseduje prednosti predhodnih dveh strategij. Organizacije, ki se poslužujejo te strategije skušajo imitirati uspešne proizvode konkurentov, pri čimer težijo k čim večjemu znižanju stroškov. Tako na trgu potem ponudijo imitacijski izdelek po nižji ceni (Robbins 2001, 430).

Tem trem okvirom poslovnih strategij lahko dodamo še dva, ki se jih organizacije pogosto poslužujejo.

Prva izmed teh dveh je tako imenovana strategija drugi na trgu ali strategija hitrega sledilca. Ta strategija »vključuje vstop zgodaj v fazi rasti življenjskega ciklusa in hitro posnemanje inovacij, ki jim je pionir konkurent« (Kos 1996, 172). V določeni meri ima ta strategija

nekatero podobnost z imitacijsko strategijo, vendar ne gre za celotno imitiranje uspešnih produktov. Podjetje, ki je drugo na trgu počaka nekaj časa, natančno opazuje produkt konkurenta, prouči njegove slabosti in nato ponudi na trgu izboljššan produkt (Kos 2001).

Druga izmed strategij, ki se tudi pogosto uporablja pa je strategija specialista ali strategija tržne segmentacije. Te strategije se poslužujejo podjetja, ki delujejo v ozkih tržnih nišah in se ukvarjajo z zelo specifičnimi izdelki. »Ta strategija zahteva močno sposobnost v aplikativnem inženirstvu in fleksibilnost v proizvodnji. Množična proizvodnja za to strategijo ni potrebna ali bi bila celo ovira« (Kos 1996, 172).

Organizacije se torej poslužujejo različnih strategij. »Primerna strategija za podjetje je odvisna torej od sposobnosti in razpoložljivih virov, od konkurenčnih priložnosti in groženj podjetij in od ciljev podjetij« (Kos 1996, 173).

Zgoraj smo govorili o poslovnih strategijah. Strategijah, ki opredeljujejo načine poslovanja organizacije kot celote. Organizacije pa se poslužujejo tudi inovacijskih strategij, ki opredeljujejo način delovanja organizacij na področju inovativnosti. Inovacijske strategije sovpadajo s poslovnimi strategijami organizacije.

Pogosto lahko zasledimo razvrščanje podjetji na voditelje, sledilce ter posnemovalce. V bistvu gre pri tem razvrščanju za razvrščanje podjetji glede na njihovo inovacijsko strategijo.

Najpogosteje zasledimo naslednje inovacijske strategije:

1.) Vodilna strategija

Kot že samo ime ponazarja gre za strategijo, ki teži k temu, da bi podjetje postalo ali ostalo vodilno na nekem področju. Ta položaj dosega s tem, da kot prvo postavi na trg določen proizvod. »Praviloma vodilni gradijo na visokem vložku znanja, vrhunskih tehnologijah oz. procesih. Velja tudi obratno. Vrhunska tehnologija je v rokah tistih, ki so na svojem področju vodilni« (Likar 2001, 108).

2.) Sledilna strategija

Tej strategiji pogosto pravimo strategija hitrega sledilca ali drugi na trgu. Označuje strategijo, ki predvideva hitro posnemanje inovacij vodilnega na trgu. »Vse te strategije 'sledenja vodji'«

se skušajo učiti na njegovih napakah tako, da razvijajo izboljšan, zanesljivejši proizvod, ki naj vključuje »napredne poteze« pri čemer se izogibajo tistim proizvedenim inovacijam, ki so se izkazale za tržne zmote« (Kos 1996, 172). Sledilnih podjetji je lahko veliko, »glede na njihov lastni vložek znanja jih lahko razdelimo na: prilagojevalce, posnemovalce in ponarejevalce« (Likar 2001, 109–110).

3.) Odvisna strategija

Gre za strategijo povezovanja podjetji pri kateri odvisno podjetje zgolj izdeluje nek proizvod, ki ga je razvilo drugo podjetje. Pri tem ne gre za nikakršen inovacijski vložek odvisnega podjetja (Likar 2001, 110).

4.) Tradicionalna strategija

Pri tej strategiji ne gre za inovativnost, ampak bolj za izogibanje inovacijam. »Uveljavljena je v mnogih podjetjih v katerih se še niso soočili s svetovno konkurenco ali izdelujejo proizvod, za katerega je v ozkih regijskih razmerah trajno povpraševanje« (Likar 2001, 110).

1.7.1.3 Inovacijski menedžment

V času, ko je inovativnost skorajda postala poslovna strategija preživetja organizacije, je bistvenega pomena razumevanje kako upravljati z inovativnostjo (Ortt in van der Duin 2008).

Inovacijski menedžment ne pospešuje le trajnih izboljšav iste tehnologije in izdelkov, ampak tudi trajno nadomeščanje nenehno zastarevajočih tehnologij in izdelkov, izpostavljenih prepihu ustvarjalne destrukcije. Inovacijsko dejavnost posledično organizacijsko in finančno ločuje od proizvodnih in vzdrževalnih dejavnosti, opušča hierarhični nadzor in kratkoročno financiranje te dejavnosti; inovativne dejavnosti ne prepušča spontanosti, pač pa jo pospešeno usmerja kot ciljno dejavnost z jasno izoblikovanimi cilji (Ilič 2001, 15).

S pomočjo inovacijskega menedžmenta koordiniramo faze in aktivnosti inovacijskega procesa. »Inovacijski menedžment opredeljuje vodenje, upravljanje in organiziranje inovacijskega procesa« (Ortt in van der Duin 2008, 523).

Drejer (2002) navaja pet dejavnosti, ki skupaj opredeljujejo upravljanje inovacij.

1. *Tehnološko povezovanje*, ki se nanaša na povezovanje med tehnologijami in proizvodnimi trgi podjetja. Tehnološki razvoj (proizvodnja in upravljanje) mora biti vključen v razvoj določenega proizvoda tudi na strateški ravni.
2. *Proces inoviranja*. S tem je mišljena navzkrižna funkcionalnost (poslovnega) procesa dejavnosti, ki ustvarjajo inovacije po vseh oddelkih v podjetju; kako oddelki skupaj ustvarjajo inovacije.
3. *Strateško načrtovanje tehnologije* se nanaša na načrtovanje tehnologije in/ali pristojnosti projektov s ciljem ohranjanja uravnoteženega portfelja tehnologij in/ali pristojnosti.
4. *Organizacijske spremembe*. Proces inoviranja je tesno povezan z organizacijskimi spremembami. Ni pomembno kako majhna ali velika je inovacija, ampak kako bo v organizaciji vplivala na potrebe po novem znanju, novih trgih in novih zaposlenih.
5. *Razvoj poslovanja*. Na inovacije je potrebno gledati kot na sredstvo za ustvarjanje nečesa novega in izboljšanje obstoječega poslovanja podjetja. Inovacije tako poganjajo poslovanje in razvoj poslovanja lahko poganja inovacije (Drajer 2002, 6–7).

Upravljanje inovacij je organizacijsko precej specifično, saj gre za močan vpliv tako zunanjih kot notranjih dejavnikov organizacijskega okolja. Zato Ortt in van der Duin (2008) ločita štiri različne dejavnike, ki vplivajo na inovacijski menedžment v organizaciji.

1. Vrsta inovacije

Ortt in van der Duin (2008) pravita, da se inovacijski menedžment razlikuje glede na to, za kakšno vrsto inovacije gre. Po eni strani se upravljanje inovacij razlikuje glede na to ali gre za inovacijo, ki je nova trgu, organizaciji ali nova za tehnologijo ter po drugi strani glede na to ali gre za produktno ali procesno inovacijo (Ortt in van der Duin 2008).

2. Organizacija

Upravljanje inovacij se v organizacijah razlikuje glede na organizacijsko strukturo in velikost organizacije ter tudi glede na organizacijske kompetence, poslovne priložnosti in preference vodstva, na kar vpliva poslovna strategija organizacije (Ortt in van der Duin 2008).

Inovacijski menedžment se oblikuje v organizacijah različno glede na njihovo organizacijsko strukturo, saj ta opredeljuje na katerem nivoju organizacije 'tečejo' inovacijske aktivnosti, ali se z inovacijskimi aktivnostmi ukvarjajo določeni oddelki ali gre za vključenost celotne organizacije v te aktivnosti. Tudi velikost organizacije pomembno vpliva na upravljanje inovativnosti. Inovacijski menedžment znotraj neke manjše organizacije se močno razlikuje od tistega znotraj neke velike organizacije, kajti majhne organizacije so bistveno bolj odvisne od zunanjih virov znanja, tehnologije, surovin in drugih virov kot velike organizacije, ki te vire lahko posedujejo, kar močno vpliva na inovacijski menedžment (Ortt in van der Duin 2008).

Poslovna strategija organizacije določa ali organizacija na trgu deluje kot posnemovalec, sledilec ali vodilni, kar posledično določa tudi pomen inovativnosti v tej organizaciji. »Organizacija, ki se je odločila za 'strategijo sledenja' ne bo razvijala radikalnih inovacij« (Ortt in van der Duin 2008, 531).

3. Vrsta industrije oziroma panoga

Vrsta industrije, panoge ali trga v katerem organizacija deluje močno vpliva na inovacijski menedžment in predstavlja zunanji dejavnik vpliva. Inovacijski menedžment se namreč bistveno razlikuje v organizaciji, ki deluje v visoko tehnološki panogi od inovacijskega menedžmenta organizacije, ki deluje v okviru neke klasične panoge, ki ni v tolikšni meri izpostavljena zelo hitrim tehnološkim spremembam (Ortt in van der Duin 2008).

4. Država/kultura

Države ali pa kultura znotraj katere deluje organizacija v neki meri vpliva na oblikovanje inovacijskega menedžmenta in predstavlja zunanji dejavnik vpliva. Ta vpliv je posebno viden v primerjavi razvojnih praks organizacij med ZDA in Japonsko. Na veliki uspeh Japonskih organizacij na področju inovativnosti veliko vpliva prav kultura (Ortt in van der Duin 2008).

Na upravljanje inovacij torej vpliva več različnih dejavnikov tako notranjih kot zunanjih, kar posledično pomeni, da se inovacijski menedžment od organizacije do organizacije razlikuje.

1.7.2 ZUNANJI DEJAVNIKI INOVIRANJA

1.7.2.1 Panoga v kateri deluje organizacija

Stopnja inovativnosti je močno odvisna od same dejavnosti s katero se organizacija ukvarja oziroma od panoge v kateri deluje. Splošno znano je, da je delež inovacij vsekakor večji v visoko tehnoloških panogah kot v tradicionalnih panogah. V visoko tehnoloških panogah znanje namreč narašča skorajda s 'svetlobno' hitrostjo, dogajajo se hitre in nagle spremembe, ki se jim morajo organizacije prilagajati, hkrati pa se srečujejo s številčno konkurenco. To pomeni, da že samo okolje v katerem delujejo visoko tehnološke podjetja, od njih zahteva neprestano inoviranje, saj so v nasprotnem primeru nekonkurenčna in ne morejo preživeti. Okolje v bolj tradicionalnih panogah je bolj stabilno in ne zahteva nenehnega inoviranja. To pa nikakor ne pomeni, da inovacije niso potrebne, kvečjemu nasprotno, tudi v teh panogah postajajo inovacije vedno večja nuja.

Do globokih tehnoloških sprememb je prišlo ne le v sami proizvodnji,...pač pa v samih pogojih, v katerih se proizvodnja odvija. Ne gre le za 'trde' tehnološke inovacije, pač pa tudi za 'mehke' organizacijske spremembe.

V zaostreni borbi na svetovnem trgu ni namreč pomembno le izumiti nov proizvod ali novo tehnologijo, pač pa tudi kako najuspešneje izkoristiti razpoložljive proizvodne tvorce v celem svetu. Zato postajajo organizacijski vidiki, hitrost prilagajanja oziroma odzivanja na spremembe v svetu vsaj tako pomembne kot same 'trde' tehnološke spremembe (Svetličič 1996, 42).

1.7.2.2 Tržna struktura

Inovativnost organizacije je odvisna tudi od tržne strukture v kateri deluje organizacija. Schumpeter je bil mnenja, da je spodbuda za inoviranje največja v monopolu. Velika podjetja je videl kot najmočnejši motor napredka, ki imajo s svojimi sredstvi možnost zaščite patenta (Schumpeter 1961). Arrow (1971) pa se s tem ni strinjal saj je bil mnenja, da spodbuda za inoviranje večja v popolni konkurenci (Arrow 1971). Danes vemo, da njuni tezi ne držita popolnoma, saj »spodbuda za inoviranje narašča v smeri od popolne konkurence do monopola, vendar to ne pomeni, da je najvišja v monopolu; dosedanje ugotovitve namreč očitno kažejo na večjo spodbudo za RR v oligopolu (in v določenem smislu celo v monopolistični konkurenci) kot v monopolu: torej je, ceteris paribus, največja prav pri oligopolni tržni strukturi« (Ilič 2001, 125). Kjer je sicer manj ponudnikov, vendar je konkurenca dinamična,

stopnja diferenciacije izdelkov pa je manjša. Spodbuda oligopolista za inoviranje je visoka, saj so ovire, ki preprečujejo konkurentom, da bi ogrozili njegov položaj nizke (Ilič 2001, 109–112).

1.7.2.3 Država

Zavedanje o pomenu inovativnosti se krepi tako na ravni organizacij kot tudi na ravni držav. Inovativnost je pomembna tudi za države, saj omogoča gospodarsko rast in povečuje njihovo uspešnost. »V mednarodni delitvi dela so uspešnejši tisti, ki znajo nova znanstvena in druga spoznanja hitreje prenašati v prakso in ponuditi mednarodnemu trgu nove inovativne proizvode in storitve oziroma znajo svoja prizadevanja bolj inovativno unovčiti« (Bučar in Stare 2003, 10).

Nekatere države inovativnosti namenjajo več, spet druge manj pozornosti. Vendar moramo reči, da skladno z zavedanjem o pomembnosti inovaciji, močno naraščajo tudi prizadevanja za povečanje inovacijske sposobnosti na nivoju države.

Če povzamemo Lundvalla (1999) se je zanimanje za preučevanje ideje o nacionalnem inovacijskem sistemu začela oblikovati že ob spoznanju, da so inovacije na trgu posledica vzjemnega odnosa ter da odnosi med akterji niso zgolj tržni. Ideja pa se dokončno izoblikovala kot posledica »prepoznave razlik med nacionalnimi konteksti, ki omogočajo različne možnosti za razvoj inovacij. Pomembne nacionalne razlike se kažejo v interakcijah med univerzami in industrijo, med sistemi izobraževanja in usposabljanja, finančnimi trgi in tako dalje« (Lundvall 1999, 62).

Na osnovi spoznanj o razlikah med nacionalnimi sistemi in spoznanj o pomenu inovacij na nacionalni ravni, so se izoblikovali koncepti nacionalnega inovacijskega sistema ter nacionalne inovacijske sposobnosti.

1.7.2.3.1 Nacionalna inovacijska sposobnost

»Nacionalna inovacijska sposobnost je sposobnost države – tako politične kot gospodarske tvorbe – da dolgoročno proizvaja in trži tok inovativnih tehnologij. Inovacijska sposobnost je

odvisna od prepletenega niza investicij, politik in usmerjenih virov, ki so osnova proizvodnji novih tehnologij« (Bučar in Stare 2003, 32).

Zavedanje o pomenu vključenosti države v inovacijski sistem je prinesla predvsem teorija endogene rasti, ki se osredotoča na vpliv endogenih (notranjih) dejavnikov na gospodarsko rast. Kot smo lahko videli neoklasične ekonomske teorije (npr: Schumpeter) vidijo inovativnost kot domeno podjetnika. Njegovo uspešnost določa trg sam, pri čemer se država ne sme vmešavati v njegovo delovanje. Nasprotno so predstavniki endogenih teorij (Lucas, Romer, Mankwin, Barro, Arrow, Grosman, Helpman, Aghion, Howitt, Jones in drugi) mnenja, da je spodbuda za inoviranje s strani države izredno pomembna, saj država s svojimi mehanizmi lahko popravlja anomalije trga in tako skrbi za dolgoročen razvoj (Bučar in Stare 2003, 28–31). Teorija endogene rasti je prevladala tudi v praksi, saj se države trudijo s pomočjo svojih mehanizmov oblikovati tako okolje, ki bi bilo ugodno za razvoj inovacij.

1.7.2.3.2 Nacionalni inovacijski sistem

Stopnja nacionalne inovacijske sposobnosti je tako odvisna od nacionalnega inovacijskega sistema, ki ga »tvori niz specifičnih institucij, ki skupno in posamično prispevajo k razvoju in difuziji novih tehnologij, in zagotavlja okvir, znotraj katerega vlade oblikujejo in izvajajo svojo politiko, ki vpliva na inovacijski proces. Tako je to sistem med seboj povezanih institucij za ustvarjanje, hranjenje in prenos znanja, sposobnosti in artefaktov, ki definirajo nove tehnologije« (Metcalf v Bučar in Stare 2003, 35). Oblikovanje takega sistema je naloga države, hkrati pa mora država poskrbeti, da se ta sistem tudi dejansko vpelje in izvaja v praksi.

1.7.2.3.3 Nacionalna inovacijska politika

Kot je razvidno iz zgornje opredelitve nacionalnega inovacijskega sistema je sestavni del tega sistema tudi inovacijska politika. »Inovacijsko politiko opredelimo kot niz dejanj, ki so usmerjena v dvig kakovosti in učinkovitosti inovacijskih dejavnosti« (Bučar in Stare 2003, 19). Za uspešnost inovacijske politike je še posebej pomembno, da se deklarativni in normativni elementi dejansko tudi uveljavijo in uporabljajo v praksi (Bučar in Stare 2003, 84). Poleg teh elementov so pomemben del inovacijske politike tudi »okolje, naklonjeno inovativnosti, inovacijski dejavnosti in podjetništvu ter mehanizmi, ki omogočajo in

vzpodbujajo prenos inovacij v prakso ter omrežne povezave med podjetji in javnim sektorjem« (Bučar in Stare 2003, 57).

1.7.2.3.4 Spodbude in ovire

Kot smo lahko videli ima država zelo pomembno vlogo pri spodbujanju inovacij. Njena naloga je, da ustvari okolje, ki je spodbudno za razvoj inovacij. Države, ki so uspešne na tem področju, so uspele zagotoviti okolje, ki spodbuja to dejavnost. Tako okolje so oblikovale preko različnih dejavnikov, ki posredno ali neposredno vplivajo na inoviranje:

- stopnja konkurence na trgu,
- mehanizmi za sodelovanje med znanstveno sfero in podjetji,
- stopnja razvitosti podpornih sistemov,
- finančni in davčni sistem,
- upravni postopek,
- izobraževalni sistem,
- družbeno okolje, ki podpira podjetnost (Bučar in Stare 2003, 81).

Z vidika spodbujanja inovacij so pomembne stabilne razmere poslovanja. Tudi stopnja konkurence na trgu predstavlja pomemben dejavnik pri spodbujanju inovacij, saj višja stopnja konkurence pozitivno vpliva na razvoj inovacij. Hkrati je pomembno, da država ustanovi in razvija ustanove, ki omogočajo oblikovanje in prenos znanja, ustanovi podporne centre, ki nudijo podporo pri razvoju inovacij, oblikuje in izvaja politike za spodbujanje inovativnosti, omogoča ustrezno zaščito inovacij ter dostop do sredstev za razvoj inovacij (Bučar in Stare 2003).

V kolikor so ti dejavniki uspešno oblikovani, vpeljeni, usklajeni in delujoči potem delujejo kot spodbuda za razvoj inovacij in oblikujejo okolje, ki je spodbudno za to dejavnost. V nasprotnem ti dejavniki zavirajo razvoj inovacij in predstavljajo ovire inoviranju.

»Ključne ovire, ki jih prepoznavajo hitro rastoča inovativna podjetja, so dostop do zunanjih virov financiranja za razvoj proizvodov in internacionalizacijo, dostop do visokokvalificiranega kadra, dostop do informacij o trgih ter zakonodajni sistem, zlasti z vidika patentiranja in standardizacije« (Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020, 5.3 čl.).

2 KOMPETENCE

Na področju proučevanja organizacij in upravljanja človeških virov je že kar nekaj časa veliko govora o kompetencah in njihovem pomenu za uspešnost opravljanja posameznih del, kot tudi o njihovem pomenu za uspešnost organizacije. Veliko zanimanje za preučevanje kompetenc izvira iz spoznanja, da kompetence veliko prispevajo k večji učinkovitosti tako posameznikov pri opravljanju njihovih delovnih nalog kot tudi učinkovitosti in uspešnosti delovanja celotne organizacije (Prahalad in Hamel 1990; Teece in drugi 1997; Clardy 2008).

Naraščajoč pomen kompetenc je povezan tudi z razvojem teorij, ki obravnavajo kompetence kot vir konkurenčne prednosti.

2.1 VIRI KONKURENČNE PREDNOSTI

Razmere na trgu so danes v znamenju zelo velike konkurenčnosti. Organizacije si morajo za svoj obstanek na trgu prizadevati k čim večjim konkurenčnim prednostim, ki jih razlikujejo od njegovih tekmecev. Konkurenčna prednost organizacije izhaja iz virov, ki jih ta poseduje. »Pojem viri se nanaša na vsa opredmetena in neopredmetena sredstva in vsa človeška znanja in sposobnosti, ki so uporabne in na voljo organizaciji pri uresničevanju njenih ciljev in ustvarjanju in širjenju vrednosti« (Sanchez in Heene 2004, 4). Vir je lahko torej nekaj kar se pojavlja v materializirani obliki, kot na primer nepremičnine, proizvodna oprema, licence, patenti. Nekateri viri pa so lahko tudi težje prepoznavni, saj se pojavljajo v obliki kompetenc in znanja zaposlenih, izkušnjah, sposobnostih organizacije in drugih.

Viri so torej nekaj kar organizacija trajno ali pa zgolj začasno poseduje. Tisti viri, ki jih organizacija trajno poseduje so organizacijsko specifični viri. Ti viri so organizaciji notranji: zaposleni, stroji, stavbe, druge nepremičnine ter intelektualna lastnina. Določene vire pa lahko organizacija zgolj začasno poseduje, saj ima dostop do njih preko trga ali drugih sredstev, ko jih potrebuje. Med take vire spadajo na primer delovna sila, ki jih organizacija lahko najame, ko jih potrebuje, materiali in storitve, ki jih lahko kupi, oprema, ki si jo lahko izposodi ali denar, ki si ga izposodi od finančnih institucij itd.« (Sanchez in Heene 2004, 82).

Zanimanje za preučevane konkurenčne prednosti organizacij izhaja iz spoznanja, da se večina organizacij nahaja na povprečnem nivoju uspešnosti, manjši delež organizacij se nahaja pod ali nad tem povprečnim nivojem uspešnosti, zelo majhen delež pa je tistih organizacij, ki visoko presegajo ta nivo in so v svojem delovanju zelo uspešne. Njihov uspeh izhaja iz sposobnosti ohranjanja trajne konkurenčne prednosti. Pri tem se pojavlja vprašanje, kaj je torej tisto, kar tem organizacijam omogoča ohranjanje trajne konkurenčne prednosti (Clardy 2008, 389). Odgovor na to vprašanje so začeli iskati predstavniki teorij strateškega menedžmenta. Tako je Porter (1998) oblikoval teorijo petih konkurenčnih silnic. Gre za pristop pozicioniranja, ki poudarja, da konkurenčna prednost organizacije izhaja iz pozicije, ki si jo organizacija zagotovi znotraj okolja v katerem deluje. Na njeno pozicioniranost vpliva pet konkurenčnih silnic: vstopne ovire, grožnja substitutov, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev in rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi (Porter 1998). V tej smeri so se nato razvijale teorije, ki poudarjajo, da konkurenčna prednost izhaja iz privilegirane pozicije na trgu, vse do pojava na virih temelječih teorij, ki vidijo organizacije kot superiorne sisteme, ki niso uspešni samo zaradi svoje pozicioniranosti, ampak predvsem zaradi virov, ki jih posedujejo (Teece in drugi 1997, 513). V literaturi tako najdemo tri prevladujoče poglede, ki na ta način poskušajo razložiti vire konkurenčne prednosti.

2.1.1 TEORIJA VIROV

Teorija virov (angl. resource based view) predstavlja organizacije kot skupek različnih virov. Organizacije se med seboj razlikujejo glede na vire, ki jih posedujejo in nadzirajo iz česar izhaja tudi njihova konkurenčna prednost. Organizacije lahko dosežejo boljšo konkurenčno prednost z posedovanjem redkih virov ali z oblikovanjem edinstvenih kombinacij med viri (Barney 1991).

Teorija virov poudarja, da mora organizacija pri ustvarjanju konkurenčne prednosti strmeti k pridobivanju virov, ki so čim bolj redki, unikatni in nezamenljivi (Barney 1991).

Ta teorija se začela oblikovati v sklopu ekonomskih del 20. stoletja. Temelje za razvoj te teorije sta postavila Edward Chamberlin (1958) in Joan Robinson (1969), ki sta v svojih delih obravnavala pomen virov podjetja in opozorila na heterogenost virov. V virih sta videla ključni vzvod za uspešnost podjetja, predvsem v redkih, edinstvenih virih.

Njuno delo je razširila Edith Penrose (1995), ki je podala podrobnejšo opredelitev virov z delitvijo organizacijskih virov na otipljive in neotipljive. Med otipljive vire uvršča materialne vire med neotipljive pa človeške vire. Penrosova opozori na pomen virov pri pridobivanju konkurenčne prednosti, pri čemer namnja poudarek tudi človeškemu virom (Penrose 1995).

Teorija virov na eni strani obravnava organizacijske vire skozi njihov vpliv na izvajanje organizacijskih aktivnosti, na drugi strani pa obravnava kako procesi akumulacije virov lahko povečujejo konkurenčno prednost organizacije (Rajkovič 2011).

Viri so lahko opredmetena ali neopredmetena sredstva, ki jih organizacija poseduje (Sanchez in Heene 2004). Opredmetena sredstva se kažejo v obliki materialnih faktorjev, ki jih poseduje organizacija kot so nepremičnine, proizvodna oprema, tehnologija, medtem ko se neopredmetena sredstva kažejo v obliki »blagovnih znamk in ugleda, znanja in socialnih mrež« (Conway in Steward 2009, 215).

»Teorija virov se osredotoča bolj ali manj na materialne vire, saj »temelji na predpostavki, da trajna konkurenčna prednost izhaja iz produkcijskih zmožnosti, ki so redke in jih je težko posnemati« (Clardy 2008, 387).

2.1.2 TEORIJA DINAMIČNIH ZMOŽNOSTI

Teorijo dinamičnih zmožnosti (angl. dynamic capabilities view) sta osnovala David Teece in Gary Pisano (1994). Ta teorija temelji na predpostavki, da lahko organizacije z različnimi kombinacijami virov ustvarjajo konkurenčno prednost.

Teorija predstavlja velik preskok iz pogleda o bolj ali manj statičnem posedovanju in uporabi virov na pogled o dinamičnem upravljanju z posedovanimi viri. Organizacije dosegajo konkurenčno prednost s tem, ko dinamično organizirajo in uporabljajo svoje vire in se na ta način učinkovito prilagajajo zahtevam okolja.

»Dinamične organizacijske zmožnosti omogočajo prilagoditev, oblikovanje in povezovanje notranjih in zunanjih organizacijskih virov, znanj in kompetenc, kar organizaciji omogoča, da zadosti zahtevam spreminjajočega se okolja« (Teece in drugi 1997, 515).

Teece in soavtorji (1997) pravijo, da »ta pristop naglašá razvoj menedžmenta zmožnosti in težko posnemljivih kombinacij organizacijskih, funkcionalnih in tehnoloških znanj, povezuje in raziskuje področja kot so menedžmet raziskav in razvoja, razvoj produktov in procesov, prenos tehnologije, intelektualne lastnine, človeških virov in organizacijskega učenja (Teece in drugi 1997, 510).

2.1.3 TEORIJA KOMPETENC

Teorija kompetenc (angl. competence based view) se je razvila na osnovi teorije virov in teorije dinamičnih zmožnosti. Teorija kompetenc predstavlja preobrat, ko proizvodne zmožnosti zamenjajo ključne kompetence, ki postanejo osnova kompetenčne prednosti. Viri konkurenčne prednosti niso več proizvodne zmožnosti, ampak ključne kompetence organizacije, ki so redke in jih je težko posnemati (Clardy 2008).

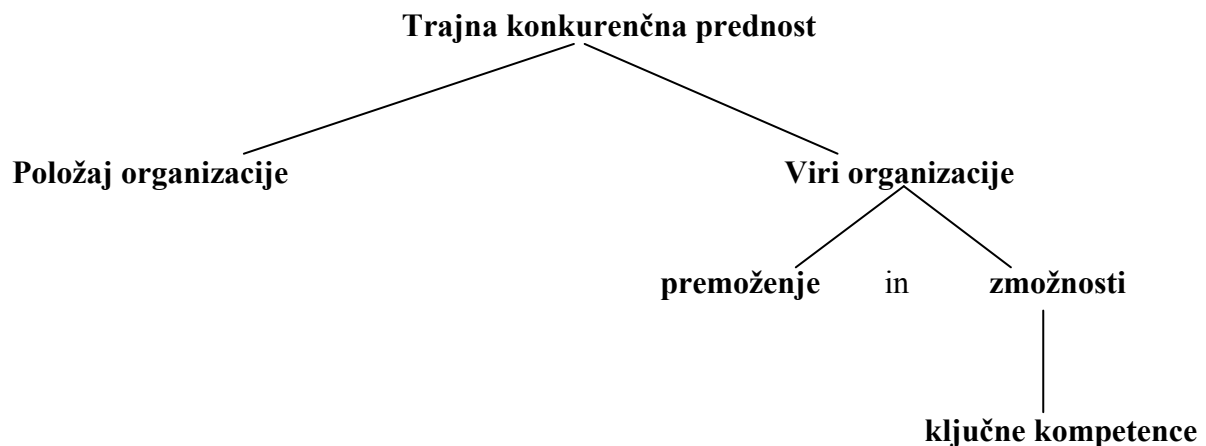
Teorijo sta v zgodnjih devedesetih letih razvila Gary Hamel in Coimbatore Prahalad (1990) z utemeljitvijo ključnih kompetenc organizacije in njihovega vpliva na uspešnost organizacije.

Kot pravita Prahalad in Hamel (1990), na kratki rok konkurenčno prednost določajo cene in lastnosti izdelkov, vendar je za uspeh na dolgi rok potrebno združevati različne vire (tehnologije, znanja) in jih oblikovati v kompetence, ki utrdijo posamezne posle in omogočajo hitro prilagajanje spreminjajočim se priložnostim (Prahalad in Hamel 1990, 81).

Spodnja slika prikazuje kako organizacije dosežejo trajno konkurenčno prednost, glede na teorije, ki smo jih opisali zgoraj. Kot lahko vidimo konkurenčna prednost na eni strani izhaja iz položaja, ki si ga je organizacija zagotovila znotraj okolja v katerem deluje, po drugi strani pa trajna konkurenčna prednost izhaja iz virov, ki jih organizacija poseduje. Ti so lahko v materialni ali nematerialni obliki. Nematerialni viri se kažejo v obliki boljših zmožnosti, specificiranih v obliko ključnih kompetenc (Clardy 2008).

Trajna konkurenčna prednost lahko izhaja iz položaja, ki si ga organizacija ustvari v okolju. Pri tem lahko prednosti izhajajo iz lokacije, dostopa do najnovejših tehnologij, dostopa do finančnih virov. Vendar pa je na ta način ustvarjena konkurenčna prednost lahko hitro ogrožena s strani konkurentov, saj so te prednosti lahko enako dosegljive tudi njim medtem ko organizacijsko specifične vire konkurenti precej težje posnemajo, kar pomeni, da lahko ti viri organizaciji zagotovijo trajno konkurenčno prednost (Teece in drugi 1997). Lahko gre za materialne vire v obliki nepremičnin, kapitala, proizvodne opreme, licenc, itd. ali za nematerialne vire v obliki zmožnosti, ki se kažejo v delujočih postopkih, praksah ali sistemih sestavljenih iz določenih nalog, ki skupaj s tehnologijo in različnimi koordinacijskimi mehanizmi, predstavljajo motor organizacijskega razvoja in inovacij. Lahko gre za zmožnosti na različnih področjih marketinga, organizacijskega učenja, upravljanja človeških virov, produkcijskega sistema in še bi lahko naštevali. Te zmožnosti predstavljajo temelj za razvoj ključnih kompetenc in razvoj trajne konkurenčne prednosti (Clardy 2008, 391).

Slika 2.1: Trajna konkurenčna prednost



Vir: Clardy (2008, 390).

Organizacija si trajno konkurenčno prednost zagotavlja tako s pomočjo ustvarjanja učinkovite položaja v okolju, kot tudi s strani pridobitve ustreznih organizacijskih virov. Pri tem je pomembno poudariti, da so za uspeh pomembni tako oprijemljivi kot neoprijemljivi viri. Kajti uspeh izhaja ravno iz združitve teh virov. »V tem smislu izginja tradicionalna opredelitev kapitala kot zgolj finančnega kapitala in prihaja do sinteze med kapitalom in znanjem, kjer postaja znanje vse bolj orodje za akumulacijo še večjega kapitala« (Ilič 2001, 18).

2.2 OPREDELITEV KOMPETENC

Ob pregledu literature (Prahalad in Hamel 1990; New 1996; Baker in drugi 1997; Teece in drugi 1997; Mills in drugi 2002; Sanchez in Heene 2004; Dubois in Rothwell 2008; Boyatzis 2008) s področja kompetenc ugotovimo, da ne obstaja univerzalna definicija kompetenc, ki bi se smatrala za primerno in pravilno. Najdemo namreč številne, različne definicije, ki vsaka iz svojega zornega kota obravnava področje kompetenc.

Proučevanje kompetenc ima svoje začetke na področju psihologije. Pomemben prispevek na področju preučevanja kompetenc predstavlja delo Davida McClellanda (1973), ki je opozoril na to, da uspeh posameznika ni odvisen od formalne izobrazbe, ki jo ima posameznik, ampak je odvisen predvsem od kompetenc, ki jih posameznik poseduje. Kompetence je opredelil kot znanje, veščine, značilnosti, navade, samo-zavedanje, vrednote in motivacijo za doseganje zastavljenega cilja (McClelland 1973).

Velik pečat je poleg Davida McClellanda pustil tudi Richard Boyatzis, ki je razvil psihološko usmerjen pristop h kompetencam, ki jih povezuje s čustveno, socialno in kognitivno inteligenco. Boyatzis (2008) opredeli kompetence kot »posamezniku dane sposobnosti oziroma zmožnosti« (Boyatzis 2008, 6), ki se izrazijo v skupku vedenj, ki jih posameznik izbere na osnovi končnega cilja in dane situacije, pri čemer stremi k čim boljšemu učinku (Boyatzis 2008).

New (1996) je mnenja, da pri opredelitvi kompetenc, predvsem na področju kompetenc posameznika vlada določena zmeda oziroma pomanjkanje skupnega konsenza glede opredelitve. Nekateri avtorji kompetence opisujejo kot določeno vedenje medtem ko jih drugi povezujejo z znanji ali osebnimi dispozicijami. Da bi se izognil tem primerjavam New (1996) poda zelo enostavno opredelitev kompetenc. »Kompetence predstavljajo pomembno aktivnost, ki je usmerjena k izpolnitvi nalog. Ali povedano na preprostejši način, kompetence predstavljajo način, kako opravljamo delo« (New 1996, 45).

Dubois in Rothwell (2008) opredelita kompetence kot »tiste značilnosti, ki jih posameznik poseduje in uporablja na stalen in ustrezen način z namenom doseganja zastavljene učinkovitosti. Te značilnosti vključujejo znanje, veščine, samopodobo, socialne motive, načine in vzorce razmišljanja, občutke in načine vedenja« (Dubois in Rothwell 2008, 16).

Medtem ko nekateri avtorji pri obravnavanju kompetenc izhajajo predvsem z vidika posameznika pa drugi proučujejo kompetence predvsem z vidika organizacije.

»Organizacijske kompetence predstavljajo zmožnost organizacije, da vzpostavi in vzdržuje vire na način, ki organizaciji omogoča, da doseže zastavljene cilje« (Sanchez in Heene 2004, 5).

Prahalad in Hamel (1990) pravita, da moramo o organizaciji razmišljati kot o drevesu, »kjer deblo predstavlja ključne produkte, manjše veje predstavljajo poslovne enote, listje, cvetje in plodovi pa predstavljajo končne produkte. Sistem korenin, ki omogoča hranjenje, oskrbovanje in stabilnost pa predstavljajo ključne kompetence. Kar pomeni, da so kompetence bistvenega pomena za delovanje organizacije« (Prahalad in Hamel 1990, 82).

Prahalad (1993) vidi ključ v razumevanju kompetenc predvsem v upoštevanju treh komponent in sicer tehnologije, vodenja in kolektivnega učenja, ki se medsebojno prepletajo skozi celotno organizacijo. Poleg tehnološke komponente, kompetence vključujejo tudi vodenje, ki se kaže v odnosih med različnimi funkcijami in poslovnimi enotami ter kolektivno učenje med različnimi funkcijami in nivoji znotraj organizacije (Prahalad 1993).

Podobno se tudi Drejer (2000) pri opredelitvi organizacijskih kompetenc posveča predvsem njihovi strukturi. Torej sestavinam, ki tvorijo organizacijske kompetence. Te sestavine so tehnologija, ljudje, organizacijska struktura in organizacijska kultura (Drejer 2000).

2.3 TEMELJNI POJMI

Iz zgornjih opredelitev lahko razberemo, da so kompetence opredeljene kot skupek različnih sestavin. V nadaljevanju bomo nekaj besed namenili pojmom oziroma sestavinam, ki se najpogosteje uporabljajo pri opredelitvi kompetenc.

2.3.1 ZMOŽNOSTI

Kompetence se velikokrat opredeljuje s pojmom zmožnosti. Na zmožnosti lahko gledamo kot na lastnosti, ki jih poseduje posameznik ali pa organizacija.

SSKJ definira pojem zmožnost z vidika posameznika. Opredeli jo kot »lastnost, značilnost nekoga, da more uresničiti, opravljati kako dejanje, dejavnost« (SSKJ 2000).

Zmožnosti na nivoju posameznika lahko opredelimo kot »lastnost, značilnost nekoga, da zmore uresničiti določene zamisli in cilje ali da zmore opravljati kakšno aktivnost, dejavnost (Majcen 2009, 45).

Na ravni organizacije ta odnos med kompetencami in zmožnostmi zelo nazorno opiše Prahalad (1993), ko pravi, da so

kompetence velikokrat pomešane z zmožnostmi. Zmožnosti so v določenih primerih predpogoj za vstop v posel. Na primer proizvodnja "just in time" je predpogoj za vstop v prvo vrsto dobaviteljev v avtomobilski industriji. To je cena, ki jo je potrebno plačati za vstop v igro. Če je nekdo igravec, potem temu lahko rečemo začetni vložek. Zmožnosti so ključnega pomena za obstoj, ampak v nasprotju z ključnimi kompetencami, ne potrjujejo nobene specifične prednosti v primerjavi z drugimi konkurenti na trgu (Pralad 1993, 45).

Lahko bi rekli, da zmožnosti predstavljajo osnovo za razvoj kompetenc ali kot pravi Clardy (2008) »zmožnosti so podlaga ključnih kompetenc« (Clardy 2008, 391), tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije.

2.3.2 ZNANJE

Znanje vedno hitreje narašča in dobiva vedno večji pomen. Zato se sprva morda zdi, da je znanje zelo preprosto opredeliti, ko pa začnemo premišljevat o tem, kaj vse vključuje pojem znanje, ugotovimo, da je zelo težko opredeliti ta pojem z eno samo definicijo. Kot pravi Nonaka (1994) je »znanje več izrazni koncept z številnimi pomeni« (Nonaka 1994, 15).

Pri opredelitvi znanja sta se razvila dva pogleda, ki se razlikujeta glede pogleda na znanje. »Po objektivističnem pojmovanju je znanje od človeka ločen in prepoznaven artefakt, s katerim je mogoče upravljati, ga posredovati itd« (Svetlik in Pavlin 2004, 202). Medtem ko konstruktivisti menijo, da »znanje prepoznamo le v praksi, v delovanju in interakciji med ljudmi« (Svetlik in Pavlin 2004, 203).

Glede na opredelitve kompetenc lahko rečemo, da je znanje ena od bistvenih sestavin kompetenc ali kot pravita Svetlik in Pavlin »kompetence predstavljajo posebno znanje: znanje o uporabi znanja« (Svetlik in Pavlin 2004, 203).

2.3.3 UČENJE

Znanje se oblikuje s pomočjo procesa učenja. »Učenje je proces pri katerem posameznik pridobiva novo znanje, veščine, navade, izkušnje in stike, ki povzročajo spremembo v njegovem vedenju« (Sydanmaanlakka 2002, 16).

Kompetence so tesno povezane s procesom učenja, saj se kompetence gradijo skozi ta proces. »S tem ko prehajamo skozi proces učenja postajamo vedno bolj in bolj kompetentni« (Drejer 2000, 210).

2.3.4 ORGANIZACIJSKO UČENJE

Je učenje, ki poteka v okviru organizacije in je kot pravi Kalling (2007) za organizacijo izrednega pomena, saj vodi k izboljšanim procesom, novim produktom in novim storitvam« (Kalling 2007).

Teece, Pisano in Shuen (1997) menijo, da je »učenje proces, ki skozi ponovitve in izkustvo omogoča, da so delovne naloge opravljene hitreje in učinkoviteje« (Teece in drugi 1997, 520). Kadar gre za organizacijsko učenje, so v tem procesu vključena tako znanja in veščine posameznika kot organizacije. Gre za interakcijo socialnih in kolektivnih znanj, ki se izmenjujejo v različnih relacijah. Znanja, ki se oblikujejo v organizaciji, se nato izražajo skozi nove aktivnosti in spretnosti (Teece in drugi 1997).

Organizacijsko učenje je predmet vpliva različnih dejavnikov. »Literatura s tega področja omenja predvsem naslednje dejavnike, ki vplivajo na uspešno organizacijsko učenje: sam način upravljanja znanja, upravljanje organizacijskega konteksta v katerem deluje organizacija in upravljanje institucionalnih faktorjev, kot so vrednote in norme tako organizacije kot okolja v katerem deluje (Kalling 2007, 66).

Te ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešen proces organizacijskega učenja lahko oblikujemo v tri skupine: kognitivni, organizacijski in institucionalni dejavniki.

Med kognitivne dejavnike uvrščamo lastnosti samega znanja, na primer za kakšno obliko znanja gre ali pa na kakšen način se to znanje pridobi. Med organizacijske dejavnike, ki vplivajo na proces organizacijskega učenja štejemo dejavnike kot so: nadzor povratnih informacij, stopnja avtonomije, socialne interakcije, vpliv in nadzor interpretacij, uravnoteženje splošnega in specifičnega znanja, način sprejemanja odločitev, stili učenja in drugi. Med institucionalne dejavnike pa uvrščamo okolje, organizacijsko strategijo, norme in vrednote, tehnologijo, pripadnost in druge (Kalling 2007).

Organizacije so podvržene vse večjim spremembam, ki jim morajo učinkovito slediti, če želijo preživeti. »Organizacijsko preživetje je velikokrat odvisno od sposobnosti organizacije, da se obnavlja« (Kalling 2007, 65). Zato je v zadnjem času veliko govora o učečih se organizacijah. Torej o organizacijah, ki so sposobne učinkovito oblikovati, razvijati in uporabljati znanje, kar jim omogoči lažje prilagajanje spremembam. To pa dosežejo s pomočjo organizacijskega učenja in upravljanja znanja.

»Organizacijsko učenje pomeni, da je organizacija sposobna obnove s pomočjo spreminjanja njenih delovnih metod, procesov in vrednot« (Sydanmaanlakka 2002, 36).

Organizacijo sestavljajo posamezniki, ki imajo določena znanja. Da bi bila organizacija uspešna mora s pomočjo upravljanja znanja poskrbeti, da se to znanje posameznikov znotraj organizacije širi, nadgrajuje in uporablja. V literaturi se poleg izraza upravljanje znanja uporablja tudi izraz menedžment znanja. »Menedžment znanja je proces ustvarjanja, ohranjanja, skladiščenja, porazdeljevanja in uporabljanja znanja« (Sydanmaanlakka 2002, 134).

Da je znanje lahko izraženo v različnih oblikah, je med prvimi opozoril Michael Polanyi. Na osnovi opazovanj je prišel do spoznanja, da »ljudje vemo več, kot lahko povemo« (Polany 1966, 4). Izhajajoč iz tega dejstva je kasneje prišel do spoznanja o obstoju tacitnega ali skritega znanja ter eksplicitnega oziroma izraženega znanja (Polany 1966).

Velik pečat na področju proučevanja znanja v organizaciji sta pustila Nonaka in Takeuchi (1995). Nadgradila sta koncepte Polanya (1966) o tacitnem in eksplicitnem znanju ter opisala različne procese prenosa znanja v organizaciji.

Tacitno znanje je skrito znanje posameznikov, ki je pridobljeno z izkušnjami. Je nedokumentirano in ga je težko prenašati. Eksplicitno znanje pa je vidno znanje, ki je zabeleženo v različnih oblikah, kar pomeni, da se lahko prenaša na druge. »Organizacijsko znanje nastaja s pomočjo nenehnega dialoga med tacitnim in eksplicitnim znanjem« (Nonaka 1994, 15). Ta dialog poteka skozi štiri različne procese: socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija.

Tabela 2.1: Modeli oblikovanja znanja

	Tacitno znanje	Eksplicitno znanje
Tacitno znanje	SOCIALIZACIJA	EKSTERNALIZACIJA
Eksplicitno znanje	INTERNALIZACIJA	KOMBINACIJA

Vir: Nonaka (1994, 19).

Kot je razvidno iz tabele se znanje v organizaciji lahko prenaša na štiri različne načine. Pri socializaciji se odvija dialog med tacitnim in tacitnim znanjem. Gre za pridobivanje tihega znanja s pomočjo deljenja izkušenj. Drugi način je eksternalizacija pri čemer gre za pretvorbo tacitnega znanja v eksplicitno znanje. Pri kombinaciji gre za oblikovanje eksplicitnega znanja s pomočjo že obstoječega eksplicitnega znanja. Nasprotna oblika eksternalizacije je internalizacija, ko se eksplicitno znanje pretvarja v tacitno znanje (Nonaka 1994, 19).

Znanje se znotraj organizacije torej oblikuje in preoblikuje. Cilj organizacije pri upravljanju znanja pa je, da se čim več tacitnega znanja pretvori v eksplicitno znanje, ki postane dostopno vsem znotraj organizacije.

2.3.5 TEHNOLOGIJA

Pri opredelitvi organizacijskih kompetenc velikokrat zasledimo tudi tehnološko komponento. Tako na primer Prahalad opredeli kompetence kot sledeče:

Kompetence = tehnologija x vodenje x kolektivno učenje« (Prahalad 2005,45).

In pravi, da je »veliko razumevanja in učenja tihega. Prepoznavna kompetenc predstavlja tiho kot tudi eksplicitno znanje in sestavlja bazo znanja, ki vključuje večje število ljudi in je kritična do ključnih kompetenc. Tehnične zmožnosti kot samostojno stoječe sposobnosti niso ključ za razumevanje ključnih kompetenc, saj so kompetence vtisnjene v celotno organizacijo« (Prahalad 2005, 45) .

Tudi Drejer (2000) v svoji opredelitvi organizacijskih kompetenc posebej poudarja element tehnologije kot enega od ključnih sestavnih delov organizacijskih kompetenc. »Tehnologija predstavlja najbolj viden del kompetenc« (Drejer 2000, 208). Pod tehnologijo uvrščamo tako stroje, inštrumente, orodja, programe itd., kot tudi sposobnosti in znanja o uporabi teh tehnologij (Drejer 2000).

2.4 TIPOLOGIJE KOMPETENC

Kot smo pokazali v prejšnjih poglavjih je področje proučevanja kompetenc precej obsežno. Kompetence se obravnavajo v sklopu različnih panog in ved ter na različnih nivojih (posameznika, organizacije, delovnega mesta,...) in iz tega izhajajo tudi njihove številne različne opredelitve. Oblikovali so se pojmi kot so: generične kompetence, ključne kompetence, delovno specifične kompetence itd. »Koncept kompetenc ima različne pomene in ostaja eden najbolj razpršenih pojmov na področju organizacijske in poklicne literature« (Robotham in Jubb 1996, 26).

Da bi torej lažje razvrščali in ločevali kompetence med seboj, so avtorji oblikovali različne tipologije kompetenc. Vendar tako kot so številna proučevanja in opredelitve kompetenc, tako so številne tudi različne razvrstitve. Najpogosteje jih razvrščamo glede na nivo proučevanja, po dimenzijah in vrstah kompetenc.

V osnovi kompetence najprej ločujemo glede na nivo proučevanja. Tako ločimo kompetence posameznika, kompetence organizacije, nacionalne kompetence in druge. Nadalje jih razvrščamo tudi glede na dimenzije in vrste kompetenc.

2.4.1 KOMPETENCE PO DIMENZIJAH

Razvrščanja kompetenc glede na dimenzije se poslužujejo predvsem organizacije pri upravljanju človeških virov. Pri tovrstnem razvrščanju kompetenc želimo določiti stopnjo razvitosti kompetenc, ki jih ima posameznik. Organizacije težijo k temu, da bi bil razkorak med dejanskimi kompetencami posameznika in kompetencami, ki jih zahteva organizacija čim manjši. Pri upravljanju tega področja si lahko pomagajo z tovrstno razvrstitvijo.

Kohont (2011) navaja tri dimenzije kompetenc:

- pričakovane kompetence,
- dejanske in potencialne kompetence,
- opisne in stopnjevalne (razlikovalne) kompetence (Kohont 2011).

Med pričakovane kompetence spadajo tiste kompetence, ki jih od posameznika pričakuje organizacija ali družba. Dejanske kompetence so kompetence, ki jih posameznik že poseduje. Potencialne kompetence pa tiste, ki bi jih posameznik lahko razvil glede na svoje predispozicije. Opisne in stopnjevalne kompetence uporabljajo predvsem organizacije, ko želijo opisati kompetence organizacije in njenih zaposlenih. Tovrstne opise najdemo v kompetenčnih modelih, ki jih oblikujejo organizacije. Ker pa je težko natančno določiti kompetence posameznikov, si pri tovrstnem ocenjevanju pomagamo z intervali. Na intervalu namreč lažje določimo stopnjo razvitosti posamezne kompetence. Od tu izhajajo stopnjevalne kompetence oziroma opisne ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji (Kohont 2011, 82–84).

2.4.2 KOMPETENCE PO VRSTAH

Najpogosteje se uporabljajo razvrstitve, ki razvrščajo kompetence glede na njihovo vrsto. Najpogosteje zasledimo razvrstitev kompetenc na:

- generične ali ključne kompetence,
- delovno specifične kompetence,
- organizacijsko specifične.

a) Generične ali ključne kompetence

Generične ali ključne kompetence so tiste splošne kompetence, ki so sicer nujno potrebne za splošno delovanje posameznika ali organizacije, vendar same po sebi nimajo velikega strateškega pomena. To vrsto kompetenc velikokrat poimenujemo tudi temeljne kompetence, saj omogočajo temeljno delovanje, na različnih področjih, v različnih situacijah ali pri različnih nalogah. »Temeljne kompetence predstavljajo načine vedenja, ki jih posamezniki uporabljajo pri delu, vendar niso povezane z visoko uspešnostjo. Temeljne kompetence ne vsebujejo elementov, ki bi jih lahko šteli med pomembne vidike kateregakoli dela, ampak bi lahko rekli, da predstavljajo minimalne pogoje, ki posamezniku omogočajo opravljanje kateregakoli dela« (Robotham in Jubb 1996, 28).

Ključne kompetence se preučujejo tako na nivoju posameznika, kot tudi na nivoju organizacije. Vendar je pri tem potrebno poudariti, da ima termin ključne kompetence organizacije velikokrat drugačen pomen, kot smo ga opisali zgoraj. Ne uporablja se namreč kot izraz za splošne kompetence, ampak kot izraz za specifične kompetence, ki so za organizacijo izrednega pomena. Tematika ključnih kompetenc organizacije je ena najbolj proučevanih področji v sklopu kompetenc, zato jo bomo v nadaljevanju podrobneje opisali.

b) Delovno specifične kompetence

Kot že samo ime pove gre za tiste kompetence, ki so potrebne za opravljanje nekega specifičnega dela ali delovne naloge. Delovno specifične kompetence so tiste kompetence, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje določene naloge oziroma določenega dela (New 1996, 46). Povezane so z določenimi delovnimi mesti in omogočajo reševanje specifičnih problemov, ki se pojavljajo v okviru delovnih nalog.

c) Organizacijsko specifične kompetence

So tiste kompetence, ki so skupne zaposlenim v določeni organizaciji in na nek način povezujejo posameznika in organizacijo. Organizacijsko specifične kompetence so »načini s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja, da lahko deluje znotraj kulture določene organizacije ne glede na funkcijo, ki jo opravlja« (New 1996, 47). Te kompetence lahko proučujemo tako na nivoju posameznika kot organizacije. Na nivoju organizacije se te kompetence kažejo v vrednotah in kulturi organizacije. Pogosto so vsebovane v viziji,

poslanstvu in ciljih organizacije. Uspešnost posameznika znotraj organizacije je odvisna od tega kako dobro se njegove kompetence ujemajo s kompetencami organizacije. Boljša kot je usklajenost, bolj uspešen in učinkovit bo posameznik znotraj organizacije.

2.4.3 KOMPETENCE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

Kot že rečeno so kompetence znotraj organizacije deležne precejšnje pozornost. To izhaja predvsem iz dejstva, da kompetence lahko predstavljajo ključne konkurenčne prednosti organizacije. Zato so »številne organizacije oblikovale in preoblikovale njihove poslovne strategije na osnovi sistema, ki temelji na kompetencah« (Robotham in Jubb 1996, 25). In skladno s tem so se oblikovale tudi številne tipologije organizacijskih kompetenc, ki skušajo čim bolj razvrščati te kompetence. Avtorji so oblikovali številne modele in v nadaljevanju si bomo pogledali nekatere izmed teh modelov.

Mills in soavtorji (2002) razvrstijo organizacijske kompetence v pet različnih kategorij:

- ključne kompetence: tiste, ki so bistvenega pomena za delovanje organizacije in predstavljajo sestavni del strategije organizacije,
- ločevalne kompetence: kot že samo ime pove, gre za kompetence, ki ločujejo organizacije med seboj,
- organizacijske kompetence ali kompetence delovnih enot: ki se pričakujejo od vsake enote v organizaciji,
- podporne ali meta kompetence: tiste, ki so v pomoč ključnim aktivnostim,
- dinamične zmožnosti: v smislu adaptacije kompetenc. Gre za zmožnosti neprestanega razvoja in oblikovanja kompetenc (Mills in drugi 2002).

Baker in soavtorji (1997) pravijo, da v literaturi najpogosteje zasledimo naslednje kategorije kompetenc:

- strateške kompetence; kažejo ustreznost prilagoditve med organizacijskimi poslovnimi strategijami in zunanjim konkurenčnim okoljem,
- razločevalne kompetence; sklop ključnih tehnologij in znanj, ki zagotavljajo podlago kompetenčne prednosti in prežemajo vse nivoje organizacije,
- funkcijske kompetence; kažejo na ustreznost prilagoditve med organizacijskimi konkurenčnimi prioritetami in intenzivnostjo določene funkcije, kot na primer proizvodnje ali marketinga,

- individualne kompetence; skupek veščin in znanj, ki jih potrebuje posameznik za uspešno opravljanje določenih nalog (Baker in drugi 1997).

Poleg naštetih pa po njihovem mnenju obstaja še peta kategorija kompetenc, ki so relativno neraziskane:

- 'kompetitivne' kompetence; ki kažejo koliko ključni poslovni procesi organizacije ustrezajo najboljšim praksam znotraj panoge v kateri posluje organizaciji. Ali drugače povedano, kje se nahaja organizacija glede na svoje konkurente. Gre za zelo dinamične kompetence (Baker in drugi 1997, 266–269).

Po njihovem mnenju lahko te tipe kompetenc tudi hierarhično razvrstimo. Na vrhu so strateške kompetence, ki predstavljajo ključne značilnosti organizacije in podpirajo njeno kompetitivno pozicijo. Sledijo jim 'kompetitivne' kompetence, saj na ključnem poslovnem procesu združeni atributi tehnologije, vodenja in zaposlenih predstavljajo pravo kompetenčno prednost.

Doseči konkurenčno prednost zahteva nekatere podporne kompetence, ki zagotavljajo stalen napredek, timsko delo ter hiter proces preobrazbe. Te podporne kompetence temeljijo na znanju in veščinah zaposlenih v organizaciji zato v hierarhiji sledijo individualne kompetence« (Baker in drugi 1997, 266–269).

New (1996) je oblikoval tridimenzionalni model kompetenc. Ta model sestavljajo tri različne kategorije kompetenc.

- Delovno specifične kompetence: so tiste kompetence, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje določene naloge oziroma določenega dela (New 1996, 46).
- Generične menedžerske kompetence: so tiste kompetence, ki se izražajo v interakcijah posameznika do drugih ljudi (sodelavcev, nadrejenih, poslovnih partnerjev). Na osnovi svojih 25 letnih proučevanj je New (1996) identificiral trideset različnih individualnih generičnih menedžerskih kompetenc, ki jih razvrsti v osem različnih skupin: upravljanje dejanj, upravljanje sprememb, koordinacija, kreativnost, vodenje, motivacija, organizacija, načrtovanje (New 1996, 46).

- Organizacijsko specifične kompetence: so tiste kompetence, ki na nek način povezujejo posameznika in organizacijo. Predstavljajo namreč načine na katere posamezniki prilagajajo svoj način dela organizacijski kulturi ali določenem delovnemu mestu znotraj organizacije. Kot že samo ime pove so te kompetence organizacijsko specifične in so v veliki meri povezane z organizacijsko kulturo organizacije (New 1996, 47).

2.4.4 KLJUČNE KOMPETENCE

Prav posebna pozornost se namenja tako imenovanim ključnim kompetencam organizacije. Kot že samo ime pove gre za tiste kompetence, ki so ključnega pomena tako za uspeh posameznika kot tudi za uspeh organizacije, vendar se izraz ključne kompetence v večini primerov nanaša na organizacijske kompetence.

Teece, Pisano in Shuen (1997) opredelijo ključne kompetence kot »tiste kompetence, ki določajo temeljno poslovanje podjetja ali njegovo jedro« (Teece in drugi 1997, 516).

Prahalad in Hamel (1990) sta mnenja, da ključne kompetence predstavljajo kolektivno znanje v organizaciji. Še posebej znanja o koordinaciji in usklajevanju različnih produkcijskih znanj in tehnologij, ki organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost (Prahalad in Hamel 1990).

Pojavlja se torej vprašanje, katere so ključne kompetence in kako jih prepoznati.

Prahalad in Hamel (1990) predlagata enostaven test s tremi vprašanji za identifikacijo ključnih kompetenc. Vprašanja so sledeča;

- Ali ključna kompetenca omogoča potencialni dostop do številnih raznolikih trgov?
- Ali kompetenca pomembno prispeva k dobrobiti produkta za končnega kupca?
- Ali konkurenti težko posnemajo to kompetenco? (Prahalad in Hamel 1990, 84).

Vsako kompetenco za katero menimo, da bi lahko predstavljala ključno kompetenco je potrebno testirati s temi tremi vprašanji. V kolikor so odgovori na vsa tri vprašanja pritrdilni, gre najverjetneje za ključno kompetenco.

2.5 UPRAVLJANJE KOMPETENC

Ni dovolj zgolj, da organizacija poseduje določene kompetenc, ampak je ključnega pomena, da zna tudi ustrezno upravljati s temi kompetencami. Kompetence namreč ne predstavljajo statičnega vira, ki ga organizacija poseduje, ampak gre za zelo dinamičen vir. Kar z drugimi besedami pomeni, da je kompetence potrebno identificirati, jih neprestano krečiti, prilagajati, izboljševati. V organizaciji je potrebno kompetence ustrezno upravljati. S tem upravljanjem se ukvarja menedžment kompetenc.

Parhalad in Hamel (1990) vidita upravljanje s kompetencami kot del strateške arhitekture za katero morajo skrbeti višji menedžerji. »Strateška arhitektura je zemljevid za prihodnost, ki kaže katere kompetence je potrebno graditi in katere sestavne tehnologije razvijati« (Prahald in Hamel 1990, 89).

Anna Wasiluk (2010) na osnovi svojih preučevanj poda naslednje značilnosti upravljanja kompetenc;

Upravljanje kompetenc pokriva in ureja naslednja področja:

- analiziranje potreb organizacije in standardov kompetenc,
- planiranje in organizacija aktivnosti za formacijo kompetenc v organizaciji,
- planiranje ravni kompetenc,
- usmerjanje pozicioniranja kompetenc in ustrezna uporaba kompetenc (ob pravem času na pravem mestu),
- seznanjanje zaposlenih s kompetencami,
- spodbujanje in motivacija za pridobitev in izboljšanje zahtevanih profesionalnih kvalifikacij,
- prevzem odgovornosti za nove in širše profesionalne vloge,
- kontrola celotnega procesa opisanega zgoraj (Wasiluk 2010, 99–100).

Značilnosti upravljanja kompetenc:

- dinamičnost, ki izziva mnenja o trenutnem stanju in ustvarja aktivnosti, ki lahko ustvarjajo trajne učinke in rezultate,
- vključenost, ki je razumljena kot vključenost vseh zaposlenih v proces upravljanja kompetenc,
- vnaprejšnje prepričanje v dolgoročen uspeh organizacije, zagotavljanje primerne delitve kompetenc v prihodnosti, z usmerjenostjo na pridobivanje, izboljšanje in razvoj kompetenc,

- razvoj menedžmenta, ki temelji na kompetencah (Wasiluk 2010, 99–100).

Cilji upravljanja kompetenc:

- zagotavljanje ustreznih virov kompetenc (med zaposlenimi in menedžerji), ki vodijo k visoki kakovosti dela in življenja,
- doseganje visokega nivoja učinkovitosti,
- doseganje strateških ciljev organizacije,
- naraščanje kompetentnosti,
- izboljšanje sposobnosti zaposlenih,
- povečanje zadovoljstva z delom,
- priprava zaposlenih na možne spremembe v organizaciji,
- uporaba virov (znanja, sposobnosti, socialnih mrež) menedžerjev in njihovega vpliva na delovanje organizacije,
- potegniti največ iz zaposlenih in menedžerjev z marginalizacijo njihovih slabosti v organizaciji,
- povečanje vrednosti organizacije skozi povečanje človeškega kapitala (Wasiluk 2010, 99–100).

Prednosti upravljanja kompetenc:

- vzpostavitev kriterijev za ustrezen in pravilen razvoj zaposlenih,
- definiranje temeljev za planiranje razvoja zaposlenih,
- vpeljava inovativnega pogleda na zaposlene (njihove sposobnosti, zmožnosti, znanje, osebnost in ostalo) kot ključ za razvoj konkurenčnih prednosti (Wasiluk 2010, 99-100).

Da bi kompetence organizaciji doprinesle željeno konkurenčno prednost moramo z njimi ustrezno upravljati. Ni dovolj, da kompetence samo določimo, ampak jih moramo neprestano spremljati, izboljševati, razvijati. Zato je zelo pomembno, da ima organizacija razvit sistem upravljanja kompetenc. Iz zgoraj navedenih značilnosti upravljanja kompetenc (Wasiluk 2010) lahko vidimo, da gre za obsežen in stalen proces, ki zahteva sodelovanje organizacije na vseh nivojih.

3 KOMPETENCE IN INOVATIVNOST

Da so kompetence in inovativnost, tako na ravni posameznika, kot na ravni organizacije, med seboj povezane, o tem ni dvoma. Gre za zelo dinamičen proces, saj so kompetence tako rečeno input in output inovacijskega procesa (Danneels 2002). Kar pomeni, da so kompetence nujno potrebne za začetek inovacijskega procesa, pomembno vlogo imajo tudi tekom tega procesa, hkrati pa inovacijski proces generira nove kompetence.

Pennings in Harianto (1992) sta oblikovala teorijo inovativnosti, ki predvideva, da se inovativnost razvije na osnovi akumulirane organizacijske zaloge znanja. Inovativnost v organizacijah sledi znanju oziroma organizacijskim kompetencam, ki si jih je organizacija nabrala skozi njen obstoj in delovanje. Glavna predpostavka je, da so potrebna specifična znanja v organizaciji, da lahko ta izvrši oziroma implementira določeno inovativnost. Več kot ima organizacija akumuliranega znanja, boljša je njena zmožnost za razvoj inovacij v okviru tega znanja (Pennings in Harianto 1992).

Pennings in Harianto (1992) pravita, da je za inovacijski proces pomembno tako tehnološko kot tudi socialno znanje. Znanja, ki vodijo organizacijo k inovativnosti niso izključno notranjega izvora, ampak so lahko dopolnjena tudi z zunanjimi viri znanja. Povezovanje z drugimi industrijami povečuje dostop do njihovega tehnološkega znanja in ravno pri tem povezovanju igrajo ključno vlogo socialna znanja. Organizacijske izkušnje pri delu z zunanjimi partnerji so sestavni del komponente znanja (Pennings in Harianto 1992).

Organizacije akumulirajo obsežen sklop znanj, kar predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi saj se iz te akumulirane zaloge znanja razvijejo številne inovacije. Kljub temu, da inovacije predstavljajo nekaj novega so hkrati tudi rezultat oziroma produkt prej pridobljenega znanja (Pennings in Harianto 1992, 358).

3.1 KOMPETENCE KOT VLOŽEK V INOVACIJSKI PROCES

3.1.1 KOMPETENCE V FAZI INVENCije

Kot smo že povedali je v fazi invencije v ospredju posameznik, ki oblikuje nove ideje. Kar pomeni, da so v tej fazi pomembne predvsem kompetence posameznika (Knight 1967).

Katere so torej tiste kompetence, ki jih posameznik potrebuje, da je uspešen pri oblikovanju novih idej? Če povzamemo avtorje (McCain 1996; Katz 2003; Talke in drugi 2006; Tidd in drugi 2005; de Bono 2006; Schwizer 2006; Du Chatenier 2010) potrebujejo posamezniki za uspešno oblikovanje novih idej predvsem ustrezno znanje, sposobnosti in izkušnje, visoko stopnjo motivacije in pripadnost reševanju problemov, ustrezne sposobnosti mišljenja ter sposobnost predstavljanja idej drugim. Te lastnosti se odražajo v delovnih, akcijskih, kognitivnih in socialnih kompetencah posameznika.

a) Delovne kompetence

Bistvene sestavine delovnih kompetenc predstavljajo ustrezno znanje, izkušnje in delovne sposobnosti. Znanje predstavlja neizbežno osnovo kompetenc, pri opravljanju katerega koli dela. Znanje lahko izhaja iz strokovne izobrazbe, delovnih izkušenj ali funkcionalnih znanj (Majcen 2009, 45-49).

Pomembno sestavino delovnih kompetenc predstavljajo tudi delovne izkušnje. Izkušnje posameznik pridobi s praktičnim delom (Majcen 2009, 48). Znanje namreč predstavlja podlago kompetenc, medtem ko izkušnje vplivajo na to kako posameznik uporablja pridobljeno znanje (Weineret 2001). Pečjak in Štrukelj (2013) pravita, da »ideja pogosto nastane kot posledica prenosa izkušenj« (Pečjak in Štrukelj 2013, 37).

»Sposobnosti vplivajo na dosežke pri reševanju različnih nalog in problemov ter kažejo na to kaj kdo zmore. Sposobnosti pomenijo potencial, zmožnost za dosežke, niso pa tudi že realni dosežki! Za dejanske rezultate so potrebni še drugi elementi uspešnosti (znanje, izkušnje, motiviranost,...)« (Majcen 2009, 44).

Posameznik potrebuje delovne kompetence v inovacijskem procesu ker mu le-te:

- zagotavljajo poznavanje področja ter ustrezna znanja, ki mu najprej omogočajo prepoznavo problema ter kasneje tudi oblikovanje ideje (Talke in drugi 2006),

- omogočajo, da vidi način na katerega se je problematike najbolje lotiti in je pri tem posledično tudi bolj učinkovit (Talke in drugi 2006),
- predstavljajo ustrezno znanje na katerega se lahko posameznik nasloni pri oblikovanju idej in iskanju rešitev (McCain 1996; Tidd in drugi 2005; Talke in drugi 2006)
- zagotavljajo določene sposobnosti, ki posamezniku omogočajo, da uspešno realizira idejo (Majcen 2009).

b) Akcijske kompetence

Če povzamemo Weinerta (2001), akcijske kompetence predstavljajo podlago za uspešnost posameznika, saj so nujno potrebne za razvoj znanja in učenja. Sestavljajo jih motivacijske težnje posameznika, intelektualne in kognitivne sposobnosti, specifično znanje ter vrednote posameznika (Weinert 2001).

Zelo pomembno sestavino akcijskih kompetenc predstavlja motivacija. »Motivacija je ključna sestavina za spodbujanje in ohranjanje visoke učinkovitosti in kreativnost med posamezniki« (Katz 2003, 3). Motivacija »služi kot fokus pozornosti za usmerjanje energije ter krepi povezavo med viri« (Tidd in drugi 2005, 195).

»Motiviranost predstavlja zagretost za doseganje ciljev. Oseba se zavzema za rezultate in vztraja toliko časa, da doseže postavljene cilje. Svojo energijo usmerja v aktivnosti, ki vodijo k takim rezultatom, kot jih želi doseči« (Majcen 2009, 63).

Motivacija je tista lastnost posameznika, ki mu omogoča, da vztraja pri reševanju problema tudi, ko ne vidi rešitev ali pa ko ga okolje zavrača (Pečjak in Štrukelj 2013).

Akcijske kompetence torej posamezniku omogočajo, da začne s procesom iskanja novih idej in rešitev ter predvsem, da vztraja v tem procesu do oblikovanja končne ideje ne glede na morebitne zunanje dejavnike, ki vplivajo nanj.

c) Kognitivne kompetence

Za oblikovanje novih idej je sicer nujno potrebno ustrezno znanje, vendar pa samo znanje ni dovolj. Namreč tudi pri posameznikih, ki imajo ustrezno znanje se nove ideje ne oblikujejo same po sebi (de Bono 1990, 18). Za oblikovanje novih idej so potrebne kognitivne kompetence. Torej kompetence, ki odražajo posameznikove sposobnosti razmišljanja (Weinert 2001).

»Kognitivne kompetence predstavljajo posameznikove zmožnosti razmišljanja 'izven obstoječih okvirjev', apliciranja novih metod in tehnik za raziskovanje problemov in nadaljnega sistematičnega razvijanja novih rešitev« (Talke in drugi 2006, 377).

»Ustvarjalnost je sicer tesno povezana z lateralnim razmišljanjem, saj se to ukvarja z generiranjem novih idej« (de Bono 2006, 2) pa vendar je za oblikovanje novih ustreznih idej in rešitev potrebno tako lateralno kot tudi vertikalno razmišljanje (de Bono 2006).

Lateralno in vertikalno razmišljanje se med seboj precej razlikujeta. Vertikalno razmišljanje poteka v logičnih zaporednih korakih, medtem ko lateralno razmišljanje preskakuje, ideje se pojavljajo nenadno in nepričakovano. Lateralno razmišljanje je proaktivno, vertikalno razmišljanje pa je analitično. Obe vrsti mišljenja se med seboj dopolnjujeta, saj lateralno razmišljanje močno poveča učinkovitost vertikalnega (de Bono 2006).

Z vidika oblikovanja novih idej in rešitev sta pomembni obe vrsti razmišljanja. Lateralno razmišljanje je bolj ustvarjalno in generativno in je torej tisto, ki oblikuje nove ideje. Vertikalno razmišljanje pa je bolj selektivno in je kot tako nujno potrebno za razvijanje idej, ki jih oblikuje lateralno razmišljanje (de Bono 2006, 17–21).

d) Socialne kompetence

Elise du Chatenier in soavtorji (2010) so izvedli raziskavo kompetenc pri posameznikih, ki sodelujejo v inovacijskih timih. Z raziskavo so prišli do zanimivih rezultatov, ki kažejo velik pomen socialni kompetenc v inovacijskem procesu. Za najpomembnejše kompetence posameznikov, ki sodelujejo v inovacijskih timih, so se namreč izkazale naslednje kompetence: sposobnost usklajevanja (združevanja, pogajanja ter ustvarjanja win-win situacije), sposobnost razumevanja družbene situacije (razumevanje tako družbene situacije,

kot tudi odnosov med posamezniki, sprejemanje vlog in odgovornosti, sodelovanje in razumevanje) ter sposobnost ustvarjanja socialne mreže (sklepanje in ohranjanje socialnih stikov, aktivno poslušanje in sposobnost interpretacije) (du Chatenier in drugi 2010, 275–276).

»Posamezniki, ki sodelujejo v inovacijskih timih morajo imeti razvite tako kompetence, ki jim omogočajo oblikovanje novih rešitev, kot tudi socialne kompetence, ki jim omogočajo, da predstavijo svoje rešitve« (du Chatenier in drugi 2010, 275).

Pri inovativnosti je zelo pomembno, da imajo posamezniki, ki oblikujejo nove ideje sposobnosti, ki jim omogočajo, da novo idejo uspešno predstavijo drugim in jih prepričajo v pravilnost oziroma uspešnost ideje. Pri tovrstni predstavitvi se mora posameznik izpostaviti pred drugimi in se soočiti z morebitnim neodobravanjem in kritikami ter suvereno argumentirati idejo. Da pa bi bil pri tem uspešen nujno potrebuje lastnosti kot so: samozavest, vztrajnost, ustrezno znanje in izkušnje ter egocentrizem (Schwizer 2006, 168).

Pri predstavitvi idej mora biti posameznik zelo prepričljiv, da pritegne pozornost in zanimanje drugih. »Prepričljivost je sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbuja pomislekov. Oseba zna prepričati ostale, da sprejmejo določene načrte ali storitve. Komunicira tako, da ne vzbuja dvoma o resničnosti in pravilnosti povedanega ali napisanega, tudi tako, da ne dvomi, da bi moglo biti drugače« (Majcen 2009, 68).

Tudi Tidd in soavtorji (2005) poudarjajo pomen socialnih kompetenc pri predstavitvi inovativnih idej. Pravijo, da je pri inovacijah potreben tako imenovani 'poslovni inovator'. Posameznik, ki je sposoben uspešno predstaviti inovacijo drugim (Tidd in drugi 2005). Da lahko ideja prehaja od posameznika do skupine, od skupine do celotne organizacije je potrebna ustrezna prezentacija in interpretacija nove ideje (McKenzie in van Winkelen 2004). Posameznik predstavi svojo idejo skupini, skupina predstavi idejo celotni organizaciji, organizacija predstavi idejo trgu. Predstavitev ideje predstavlja enega ključnih procesov (poleg drugih procesov), ki omogočajo ideji, da zaživi v praksi.

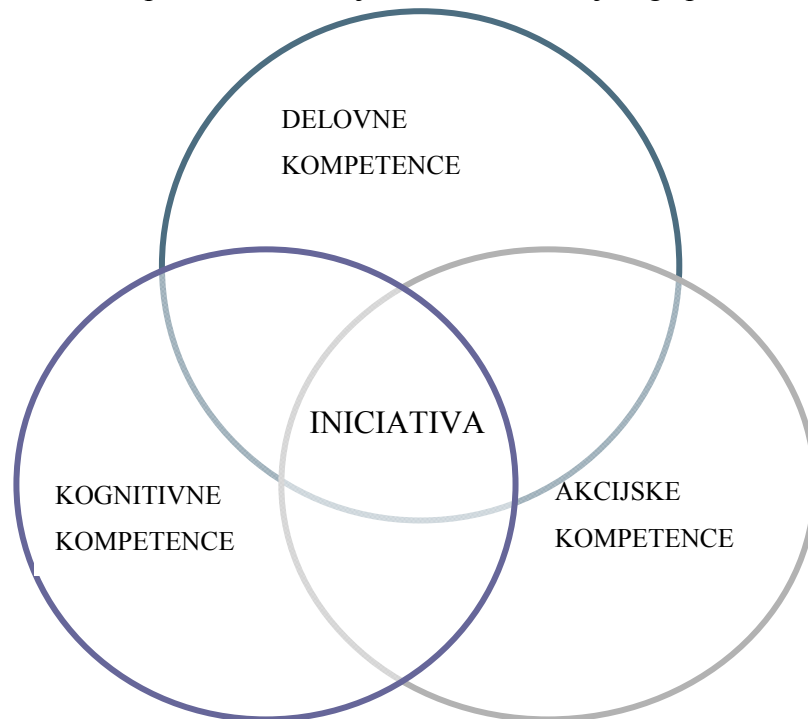
Socialne kompetence imajo velik pomen v inovacijskem procesu. Posameznik, ki oblikuje idejo mora biti sposoben to idejo predstaviti drugim in jih prepričati v njeno ustreznost, da se

potem ta ideja sploh lahko realizira v praksi in postane inovacija. Brez ustreznih socialnih kompetenc ostane zgolj ideja v glavi posameznika.

e) **Kompetenčni model, ki so ga oblikovali Talke, Salomo in Mensel**

Talke in soavtorji (2006) so preučevali kompetence v začetni fazi inovacijskega procesa. Po njihovem mnenju na razvoj iniciative za inovacijski proces, bistveno vplivajo tri vrste kompetenc, kot pri prikazuje slika.

Slika 3.1: Odločilne kompetence za razvoj iniciative inovacijskega procesa



Vir: Talke in drugi (2006, 377).

Zgornja slika prikazuje kompetence, ki so potrebne v prvi fazi inovacijskega procesa. Gre za fazo invencije v kateri pride do pojava nove ideje in začetka inovacijskega procesa. To fazo smo podrobneje že opisali v poglavju o procesu inoviranja (glej poglavje 1.3). Če na kratko povzamemo gre za prvo fazo inovacijskega procesa, ki ima zelo velik pomen za nadaljni proces inoviranja, saj pride v tej fazi do oblikovanja osnovne ideje. Začetek procesa inoviranja je odvisen predvsem od posameznika, saj je on tisti, ki prepozna problem, prepozna priložnost za spremembo in oblikuje osnovno idejo. Pri tem igra najpomembnejšo vlogo

posameznikova iniciativa, da sploh začne ta proces. Zato Talke in soavtorji (2006) v sredino modela postavljajo iniciativo posameznika.

Zgornja slika tako prikazuje, da na razvoj posameznikove iniciative vplivajo tri različne vrste kompetenc. Ali povedano drugače, odločitev posameznika, da začne z inovacijskim procesom (prepoznavna priložnost, oblikuje osnovno idejo) izhaja iz njegove iniciative. Da pa bi se ta iniciativa razvila mora posameznik posedovati določene kompetence.

Akcijske kompetence predstavljajo uvod v iniciativo. Pod akcijske kompetence uvrščamo predvsem voljo oziroma pripravljenost posameznika, da opravi neko dejanje ter njegovo motiviranost (Talke in drugi 2006). Delovne kompetence predstavljajo znanja, ki so potrebna za učinkovito opravljanje delovnih nalog. Kognitivne kompetence pa predstavljajo zmožnost kognitivnega mišljenja, ki omogoča prepoznavo problema in rešitev (Talke in drugi 2006). Avtorji modela menijo, da je skupen obstoj vseh treh kompetenc pogoj za razvoj iniciativne inovacijskega procesa.

3.1.2 KOMPETENCE V FAZI INOVACIJE IN FAZI DIFUZIJE

Kompetence so pomembne tudi v nadaljevanju inovacijskega procesa, saj pomembno vplivajo na potek razvoja v fazi inovacije in prenos inovacij v fazi difuzije. Delno gre še za kompetence na ravni posameznika, v večji meri pa so v teh dveh fazah v ospredju organizacijske kompetence.

Danneels (2002) je preučeval kompetence na področju produktivnih inovacij. Po njegovem mnenju so za razvoj inovativnosti na področju produktov nujne tako tehnološke kot tudi marketinške kompetence. Kot pravi gre pri produktivni inovativnosti za vzajemno delovanje teh dveh vrst kompetenc (Danneels 2002). Najverjetneje gre tudi pri drugih vrstah inovativnosti za takšno vzajemno delovanje.

Po našem mnenju so v fazi inovacije posebej pomembne tehnološke kompetence, saj le-te omogočajo razvoj in proizvodnjo oziroma izdelavo inovacij. Te kompetence se navezujejo na tehnološke vire v organizaciji, na produktno in procesno opremo ter na znanje, ki omogoča upravljanje z njo.

V fazi difuzije gre za prenos inovacij v širšo uporabo, kar pomeni, da so v tej fazi še posebej pomembne marketinške kompetence. Torej tiste kompetence, ki omogočajo razumevanje potrošnikovih vedenj in omogočajo približanje in dostop inovacij novim potrošnikom. Kot pravijo Tidd in soavtoriji (2005) raziskave inovacij kažejo na to, kako zelo pomembna je sposobnost uspešne predstavitve inovacije na trgu in njene vpeljave v uporabo (Tidd in drugi 2005).

1.3.2 KOMPETENCE KOT REZULTAT INOVACIJSKEGA PROCESA

Na inovativnost večinoma gledamo kot na ustvarjanje novih izdelkov, storitev, tehnologij, orodij, metod, itd., vendar to niso edini rezultati inovativnega procesa. »Proces nastajanja novega znanja in proces širjenja znanja sta ključna elementa inovacijskega procesa« (Conway in Steward 2009, 26).

Tekom inovacijskega procesa se namreč ustvarja tudi novo znanje ter nove kompetence. Tako na ravni posameznika kot na ravni celotne organizacije.

Danneels (2002) pravi, da »produktne inovacije služijo za izkoriščanje (uporabo) obstoječih in odkrivanje novih kompetenc« (Danneels 2002, 1104).

Podobno pravi Drejer (2002), da se morajo »inencije implementirati v produkte, proizvodnjo ali v administrativne kompetence organizacije« (Drejer 2002, 6). Tudi Nieto (2004) je mnenja, da je »tehnološka inovativnost v organizacijah proces učenja, skozi katerega se oblikujejo nova znanja, kompetence in zmožnosti« (Nieto 2004, 315).

Omenili smo že, da bi moral biti cilj vsake organizacije, da pretvori čim več tacitnega znanja v eksplicitno znanje. Pri inovacijskem procesu gre za preoblikovanje znanja, »inovacije namreč predstavljajo kodirano znanje« (Dabic in Potocan 2012, 10), torej eksplicitno znanje. Če se navežemo na Nonako in Takeuchia (1995) se pri inovacijskem procesu znanje preoblikuje preko procesa eksternalizacije ter procesa kombinacije. Gre namreč tako za prenos tihega znanja v eksplicitno znanje (eksternalizacija), kot tudi za prenos eksplicitnega znanja v eksplicitno znanje (kombinacija) (Nonaka in Takeuchi 1995).

Učenje iz inovacijskega procesa je bistvenega pomena za oblikovanje novih kompetenc. Zato bi morala organizacija skrbeti za to, da se v zadnji fazi inovacijskega procesa pregleda in poskuša čim boljše zajeti znanje in izkušnje, ki so bile pridobljene v tem času.

Vendar veliko organizacij tega ne naredi in tako večkrat ponavljajo napake in ne izkoristijo že pridobljenega znanja (Tidd in drugi 2005, 400).

Skozi inovacijski proces se torej poleg inovacije generirajo tudi nova znanja in kompetence. Kompetence so torej zelo tesno povezane z procesom inoviranja. Iz teorije izhaja, da posamezniki potrebujejo določene kompetence, da bi bili uspešni v inovacijskem procesu. V empiričnem delu bomo to preverili tudi na podatkih, ki so bili pridobljeni v okviru dveh obsežnih mednarodnih projektov; Reflex¹ in Hegesco².

¹ Projekt Reflex (ime Reflex je okrajšava za Research into Employment and Professional FLEXibility). Gre za mednarodni projekt, ki je preučeval področje dela, kompetenc in izobraževanja pri diplomantih, pet let po zaključku njihovega študija. Projekt je potekal leta 2005, v njem je sodelovalo 16 držav.

² Hegesco (Higher Education as Generator of Strategic Competence) je naslednik projekta Reflex. V njem je sodelovalo 5 držav.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 NAMEN RAZISKAVE IN DOMNEVE

Iz teoretičnega dela izhaja, da imajo kompetence pomembno vlogo v inovacijskem procesu. Kompetence pomembno vplivajo na celoten potek inovacijskega procesa, hkrati pa se skozi inovacijski proces generirajo tudi nove kompetence.

S pomočjo raziskave želimo empirično preveriti ali obstajajo določene kompetence, ki so povezane z inovacijskim procesom in katere so te kompetence. Zanima nas, katere so tiste kompetence, ki ločijo posameznike na tiste, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij, od tistih, ki niso vključeni v vpeljevanje inovacij na področju splošne inovativnosti. Spremenljivka splošna inovativnost vključuje inovativnost na področju produktov in storitev, tehnologije, orodij in inštrumentov ter inovativnost na področju znanja in metod.

S pomočjo statistične analize podatkov, ki so bili zbrani v okviru projekta Reflex in projekta Hegesco bomo preverjali naslednjo hipotezo:

H1: Obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo tiste posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej od tistih posameznikov, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej.

Skozi teoretični del smo pokazali, da inovacije nastajajo skozi kompleksen inovacijski proces, ki se ne zgodi sam po sebi. Da bi organizacije lahko uspešno izpeljale celoten inovacijski proces potrebujejo določena znanja, sposobnosti, spretnosti, osebnostne lastnosti. Te značilnosti se odražajo v kompetencah zaposlenih. Kar pomeni, da lahko ustrezne kompetence posameznika močno povečajo uspešnost inovacijskega procesa na določenem področju. In te kompetence, ki so pomembne za pojav novih idej lahko določimo (Bharadwaj in Menon 2000).

V teoretičnem delu smo že predstavili model kompetenc za razvoj inovativnosti, ki so ga oblikovali Talk in soavtorji (Talke in drugi 2006). Če povzamemo model predpostavlja, da so za inovativnost, še posebej v začetni fazi pomembne akcijske kompetence, delovne kompetence ter kognitivne kompetence. Akcijske kompetence so tiste kompetence, ki predstavljajo posameznikovo voljo, pripravljenost ter motiviranost. Delovne kompetence

zajemajo predvsem znanja, sposobnosti in izkušnje, ki so potrebne za učinkovito opravljanje delovnih nalog. Kognitivne kompetence pa predstavljajo kompetence, ki omogočajo prepoznavo problemov in iskanje novih rešitev (Talke in drugi 2006).

Hipotezo bomo preverjali s pomočjo statistične analize podatkov, ki so bili zbrani v okviru projekta Reflex in projekta Hegesco. V teh dveh projektih je bil uporabljen vprašalnik, ki navaja enaindvajset različnih kompetenc (vprašanje H1, navedene v nadaljevanju). Z namenom preverjanja hipoteze nekatere izmed teh kompetenc razvrščamo v tri skupine:

V skupino akcijskih kompetenc uvrščamo naslednji dve kompetenci;

- Sposobnost iskanja novih rešitev in idej
- Pripravljenost zgrabiti priložnost

Akcijske kompetence združujejo motivacijske težnje, intelektualne in kognitivne sposobnosti ter specifično znanje (Weinert 2001). Odražajo se v posameznikovi pripravljenosti, pripadnosti in motiviranosti za iskanje novih rešitev, miselnih sposobnostih in znanju.

Kompetenca sposobnost iskanja novih rešitev in idej najbolje odraža ravno te lastnosti. Kajti da bi bil posameznik sposoben iskanja novih rešitev in idej mora imeti ustrezno znanje na katerega se lahko opre pri iskanju (Tidd in drugi 2005), biti mora ustrezno motiviran za tovrstno iskanje (Katz 2003) hkrati pa mora imeti razvite tudi ustrezne mišljenske sposobnosti (de Bono 2006), ki mu omogočajo porajanje in razvijanje novih idej in rešitev.

Kompetenca sposobnost zgrabiti priložnost v večji meri odraža motiviranost posameznika, ki je ključna pri oblikovanju novih idej (Katz 2003; Tidd in drugi 2005; Pečjak in Štrukelj 2013) hkrati pa ta kompetenca odraža tudi mišljenske sposobnosti in znanje (Weinert 2001), ki posamezniku omogočajo, da priložnost prepozna.

V skupino delovnih kompetenc uvrščamo kompetenco;

- Strokovnost in praksa na svojem področju

Ustrezno znanje, sposobnosti in izkušnje so bistvene pri oblikovanju novih idej (de Bono 1990; Tidd in drugi 2005; Pečjak in Štrukelj 2013). Posamezniku omogočajo reševanje problemov ter predstavljajo podlago na osnovi katere lahko oblikuje nove rešitve in ideje

(Tidd in drugi 2005). Kompetenca strokovnost in praksa na svojem področju najbolje odraža tovrstno znanje, sposobnosti in izkušnje.

Med kognitivne kompetence pa umeščamo kompetenci;

- Pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih,
- Analitično mišljenje.

Kognitivne kompetence povezujemo predvsem z posameznikovim mišljenjem (Weinert 2001). Posameznik potrebuje pri oblikovanju novih idej tako lateralno mišljenje kot tudi vertikalno mišljenje. Prvo se ukvarja z ustvarjanjem novih idej, drugo pa z razvijanjem le-teh (de Bono 2006).

Pri oblikovanju novih idej je najprej potrebno preseči obstoječe vzorce v mišljenju (de Bono, 2006). Kompetenca pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih odraža miselno premlevanje idej, kar omogoča pojav novih oziroma izboljšanih idej pri posamezniku.

Vertikalno mišljenje pa pomaga posamezniku razvijati in izboljševati ideje. Vertikalno mišljenje je analitično (de Bono 2006), zato kompetenco analitično mišljenje uvrščamo med kognitivne kompetence.

Če torej te kompetence povežemo z modelom kompetenc, ki so ga oblikovali Talke in soavtorji (2006) lahko rečemo, da mora posameznik za oblikovanje novih rešitev posedovati naslednji akcijski kompetenci: sposobnost iskanja novih rešitev in idej, pripravljenost zgrabiti priložnost, delovno kompetenco: strokovnost in praksa na svojem področju ter kognitivni kompetenci pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih ter analitično mišljenje.

H2: Za oblikovanje novih idej so potrebne akcijske kompetence.

Akcijske kompetence predstavljajo tiste kompetence, ki vplivajo na to, da posameznik prične z iskanjem novih rešitev. Te kompetence predstavljajo neke vrste vzvod, ki posameznika pripravi do 'akcije', predstavljajo motiviranost, ki je potrebna za iskanje in preučevanje novih idej in rešitev.

Motivacija je zelo pomembna komponenta inovacijskega procesa. Brez ustrezne motivacije tudi vrhunska ideja ostane zgolj ideja. Kajti šele, »ko so posamezniki resnično motivirani, zavzeto zbirajo različne in pomembne inovacije in se popolnoma posvetijo vsakemu problemu, ki jim pride na sproti« (Zhang in drugi 2012, 6).

Med kompetencami, ki so uporabljene v vprašniku pri vprašanju H1, med akcijske kompetence uvrščamo kompetenci: sposobnost iskanja novih rešitev in idej ter pripravljenost zgrabiti priložnost.

Če izhajamo iz modela kompetenc, ki poudarja med drugimi tudi pomen akcijskih kompetence, ki predstavljajo motiviranost posameznika, lahko rečemo, da so za oblikovanje novih idej pri posamezniku pomembni kompetenci: sposobnost iskanja novih rešitev in idej ter pripravljenost zgrabiti priložnost.

H3: Za oblikovanje novih idej so potrebne delovne kompetence.

Delovne kompetence so za posameznika zelo pomembne pri oblikovanju novih idej, saj kot rečeno te kompetence vključujejo znanja, sposobnosti, izkušnje in prakso, kar posamezniku prinaša poznavanje določenega področja, in mu s tem omogoča, da lažje prepozna določeno problematiko, in ve na kakšen način se lotiti problematike (de Bono 1990; Tidd in drugi 2005; Talke in drugi 2006; Pečjak in Štrukelj 2013).

Iz našega seznama enaindvajsetih kompetenc med delovne kompetence uvrščamo strokovnost in prakso na svojem področju med delovne kompetence.

H4: Za oblikovanje novih idej so potrebne kognitivne kompetence.

Kognitivne kompetence pomembno vplivajo na iniciativo, saj posamezniku omogočajo, da najprej prepozna probleme in nato išče nove ideje in rešitve.

Izredno pomembno vlogo pri oblikovanju novih idej ima posameznikovo mišljenje. Da bi se posamezniku porodile nove ideje je namreč zelo pomembno, da je v svojem mišljenju sposoben preseči obstoječe miselne vzorce. To mu namreč omogoči, da išče nove ideje in rešitve v drugih smereh in na drugačne načine (de Bono 2006; Talke in drugi 2006).

Kar pomeni, da uporablja lateralno mišljenje. Hkrati pa potrebuje tudi vertikalno mišljenje, ki mu omogoča, da ideje razvija in izboljšuje (de Bono 2006).

Izmed naših kompetenc med kognitivne kompetence uvrčamo pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih ter analitično mišljenje.

Zgornje hipoteze bomo najprej preverili na podatkih, ki so bili zbrani v okviru projekta Reflex. V analizo bomo vključili podatke zbrane v državah Italija, Španija, Francija, Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Velika Britanija, Finska, Norveška, Češka, Japonska, Švica, Portugalska, Belgija, Estonija in Slovenija. Ti združeni podatki predstavljajo obsežno bazo informacij, ki nam bo omogočila ustrezno preverbo postavljenih hipotez.

Ker pa nas zanima kako je v Sloveniji bomo v nadaljevanju zgornje hipoteze preverili tudi na podatkih, ki so bili zbrani v okviru projekta Hegesco, pri čemer bomo uporabili podatke za Slovenijo. Lahko bi rekli, da v Sloveniji namenjamo precej pozornosti inovativnosti in inoviranju. O inovativnosti se veliko govori tako v poslovnih kot tudi v izobraževalnih krogih.

Ker je Slovenija polnopravna članica EU, dogajanje na področju inovativnosti v okviru EU vpliva tudi na inovativnost v Sloveniji. Evropska unija teži k spodbujanju inovativnosti, saj se inovativnost smatra kot »ključni dejavnik za povečanje konkurenčnosti na globalnem trgu, ustvarjanje delovnih mest in za izboljšanje kakovosti življenja« (Eurostat 2013, 1). Z namenom izboljšanja inovativnosti Eurostat redno spremlja statistike na področju inovativnosti. Pogledali si bomo podatke s področja inovativnosti, ki so jih pri Eurostatu objavili januarja 2013.

Po podatkih Eurostata (2013) je od leta 2008 do 2010 Slovenija rahlo zaostajala za povprečjem EU v deležu inovativnih podjetji (od % vseh podjetji). Povprečje EU se gibalo okoli 53%, slovenski delež pa je bil rahlo pod 50%. Daleč največji delež inovativnih podjetij je imela Nemčija (okoli 80%), najnižji pa Bolgarija (okoli 27%) (Eurostat 2013).

V okviru Evropske Komisije se izvaja projekt RIS (Regional Innovation Scoreboard), ki ocenjuje inovacijsko uspešnost na ravni države v državah članicah Evropske Unije. Na osnovi različnih indikatorjev razvršča države v štiri skupine: inovacijske voditelje, inovacijske sledilce, zmerne inovatorje ter skromne inovatorje. RIS od leta 2009 do 2012 uvršča Slovenijo med zmerne inovatorje (Regional Innovation Scoreboard 2012).

V letu 2012 je OECD pripravila poročilo o inovacijski politiki v Sloveniji. Po njihovem mnenju je Slovenija v zadnjih dveh desetletjih zabeležila zelo velik napredek v razvoju in preoblikovanju inovacijskega sistema. Vendar je zelo jasno razvidno, da sta finančna in gospodarska kriza močno prizadeli in upočasnili njen razvoj. OECD (2012) v tem poročilu še posebej izpostavljajo pomen ustrezne inovacijske politike za razvoj inovativne in na znanju temelječe ekonomije. Po njihovem mnenju ima Slovenija na tem področju nekatere dobre osnove, na primer povečanje vlaganj v raziskave in razvoj. Velik potencial pa vidijo predvsem na področju človeških virov, na kreativnosti in inovativnosti populacije. Kljub temu, da Slovenijo uvrščajo med vodilne inovacijske države med srednje-vzhodnimi evropskimi državami, pa v našem inovacijskem sistemu obstajajo številne vrzeli, ki jih bo potrebno zapolniti. Pomanjkljivosti se kažejo predvsem v določenih neugodnih zakonskih in finančnih pogojih. V Sloveniji imamo namreč zelo nizek delež podjetij, ki vlagajo v inovativnost. Razlog za nizko stopnjo vlaganja v inovativnost v podjetjih je največkrat pomanjkanje finančnih sredstev. Poleg tega imamo zelo malo visoko tehnoloških podjetij. Posledično je nizek tudi naš izvoz visoke tehnologije in storitev ter nizko število prijavljenih patentov. Rezultati kažejo majhne spremembe inovacijske aktivnosti v proizvodni dejavnosti in storitvah. Slabost vidijo tudi v slabi organizaciji izobraževalnih in raziskovalnih institucij ter slabem prenosu znanja iz akademskega v poslovni svet. Kljub vsem tem pomanjkljivostim so OECD (2012) mnenja, da ima Slovenija dobre možnosti za razvoj. Kot že rečeno, vidijo našo veliko prednost ravno v kreativnosti in inovativnosti človeškega kapitala (OECD 2012).

Z namenom spodbujanja inovativnosti je Slovenija leta 2011 sprejela Resolucijo o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020. Resolucija želi spodbiti učinkovito upravljanje raziskovalnega in inovacijskega sistema, kakovostne raziskave v javnem sektorju, vzpostavitev zmogljivosti v podporo raziskavam in inovacijam, inovativno gospodarstvo in promocijo znanosti, ustvarjalnosti in inovativnosti v družbi in izobraževanju (Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020).

Resolucija (RISS 2011) poskuša spodbuditi inovativno gospodarstvo s pospeševanjem zasebnega vlaganja v raziskave in razvoj, spodbujanjem ustanavljanja inovativnih podjetij, spodbujanjem rasti inovativnih podjetij, krepitvijo inovacijskih sposobnosti podjetij. Z namenom krepitve inovativnega gospodarstva resolucija postavlja različnih cilje, kot so:

- Okrepiti spodbude za povečanje zasebnega vlaganja v raziskave in razvoj iz javnih sredstev.

- Spodbujati zaposlovanje oziroma usposabljanje raziskovalcev in razvojnikov v gospodarstvu.
- Okrepiti sistem davčnih spodbud za vlaganje v raziskave in razvoj.
- Ustvariti spodbudno okolje za komercializacijo znanja na javno razvojnih orgaizacijah.
- Vzpostaviti celovito shemo finančnih in drugih spodbud za zagon in začetno delovanje podjetij.
- Podpora mladim podjetjem, ki vstopajo na globalne trge.
- Nameniti posebno pozornost skupini hitro rastočih podjetij.
- Pospeševati sistemske ukrepe za razvoj trga z inovativnimi javnimi naročili.
- Krepite mednarodno razvojno in poslovno sodelovanje.
- Ustvarjati spodbudno zakonodajno okolje.
- Spodbude za razvoj in uvajanje novih izdelkov, storitev in trgov.
- Spodbujanje internacionalizacije.
- Izboljšati sistem dostopa do kapitala in virov financiranja za inovativna podjetja.
- Spodbude za večanje inovativnosti v storitvah.
- Uveljaviti in podpirati zaščito in upravljanje pravic intelektualne lastnine v zasebnem sektorju (Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020, 5. čl.).

Ena izmed najpomembnejših oblik spodbude inovativnosti je vzpostavitev ustreznega podpornega okolja. V Sloveniji imamo kar nekaj institucij in podpornih centrov, ki poskušajo spodbujati inovativnost.

Raziskovalna in inovacijska politika je v pristojnosti Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (MVZT), Ministrstva za gospodarstvo (MG) in delno Službe vlade za razvoj in evropske zadeve (SVREZ) ter Službe vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko (SVLR). Ministrstvo za gospodarstvo usmerja uresničevanje svojega programa prek Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), Javne agencije za tehnološki razvoj (TIA) in Slovenskega podjetniškega sklada (SPS). MVZT je prenesel izvajanje večine ukrepov na agencijo TIA in Javno agencijo za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS). Področje pokrivata tudi dve svetovalni telesi Vlade RS, Svet za znanost in tehnologijo RS (SZT) in Svet za konkurenčnost (SK) (Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020, 2. čl.).

Ustanovljeni so tudi pospeševalni centri za malo gospodarstvo in regionalni pospeševalni centri. Slovenska podjetniško inovacijska mreža (SPIM) skrbi za promocijo inovacij in inovatorjev. Podpora prihaja tudi z strani Gospodarske zbornice Slovenije (GZS),

podjetniških centrov, tehnoloških parkov, Zveze inovatorjev Slovenije, Urad RS za intelektualno lastnino (Likar 2001).

Kot vidimo imamo v Sloveniji precej razvito podporno okolje, vendar kot pravi Likar (2001) obstajajo pomanjkljivosti, ki zavirajo uspešnost tega okolja. Pomanjkljivosti slovenskega podpornega okolja so predvsem organizacijske (centri pokrivajo veliko število dejavnosti, ki se lahko medsebojno prekrivajo), finančne (inovacije so ponavadi povezane z velikim rizikom), marketinške in proizvodne narave (Likar 2001,163).

Podobno tudi Rašičeva in Markič (2008) ocenjujeta, da kljub podpornemu okolju inovativnost ni dovolj razvita. Pomanjkljivosti vidita predvsem v slabem odnosu med znanstveno-raziskovalnimi institucijami in gospodarstvom, kar se kaže v slabem prenosu novih znanj iz univerz in raziskovalnih centrov na nova in rastoča podjetja ter v posledicah finančne krize, pomanjkanju kapitala ter slabem bančnem sistemu (Rašič in Markič 2008).

Na kratko lahko strnemo, da imamo v Sloveniji sicer dobre temelje za uspešen razvoj inovativnosti. Zavedamo se pomena inovativnosti in ji posvečamo precej pozornosti, imamo precej razvito podporno okolje ter veliko prednost v inovativnem in kreativnem človeškem kapitalu. Vendar kljub temu je raven inovacijske dejavnosti precej nizka. Imamo malo podjetij, ki se aktivno ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo, imamo malo visoko tehnoloških podjetji. Podjetja pri razvoju inovativnosti ovira predvsem pomanjkanje kapitala. Odpraviti bi bilo potrebno tudi organizacijske ovire in izboljšati prenos znanj iz izobraževalnih in raziskovalnih organizacij na poslovne organizacije.

4.2 OPIS RAZISKAVE

Podatki, ki jih bomo uporabili za izvedbo raziskave so bili zbrani v okviru dveh obsežnih mednarodnih projektov Reflex in Hegesco.

4.2.1 Reflex

Projekt Reflex (ime Reflex je okrajšava za Research into Employment and Professional FLEXibility) je obsežen projekt raziskave zahtev moderne družbe znanja na področju dela ter

projekt raziskave stopnje kompetentnosti, ki jo diplomanti pridobijo v okviru izobraževanja na višješolskih programih (Allen in Van der Velden 2007, ix).

V ta projekt je bilo vključenih šestnajst držav in sicer: Avstrija, Belgija, Češka, Španija, Estonija, Finska, Francija, Nemčija, Italija, Nizozemska, Norveška, Švica, Velika Britanija, Portugalska, Švedska in Japonska.

V raziskavi je sodelovalo okoli 70000 diplomantov, ki so v letu 1999/2000 zaključili visokošolski, univerzitetni, magistrski ali specialistični študij. Anketiranci so vprašalnik izpolnjevali pet let po zaključku študija, torej v letu 2005. V analizo je bilo vključeno do 2000 vprašalnikov za vsako državo, saj se je odzivnost med državami močno razlikovala. Najvišja odzivnost je bila v Švici, kjer je vprašalnik izpolnilo 60% respondentov, najnižja pa na Portugalskem, kjer je vprašalnik izpolnilo le 12% respondentov (Allen Jim in drugi 2011, 9).

4.2.1 Hegesco

Mednarodni projekt »Visokošolsko izobraževanje kot generator ključnih kompetenc« - Hegesco (Higher Education as Generator of Strategic Competence) je naslednik projekta Reflex. Projekt je potekal od 1.10.2007 do 30.09.2009 kot nadaljevanje projekta Reflex in je vključeval več kot 30000 diplomantov. V projekt Hegesco je bilo vključenih pet držav: Slovenija, Litva, Poljska, Madžarska in Turčija. Tudi tu se je odzivnost med državami precej razlikovala, najvišja je bila v Sloveniji 49% in najnižja v Litvi 16% (Allen Jim in drugi 2011, 9).

4.2.3 Vprašalnik

Tako projekt Reflex kot projekt Hegesco sta za raziskavo uporabila enak vprašalnik, kar pomeni, da so podatki obeh raziskav med seboj združljivi in predstavljajo obširno bazo podatkov za preučevanje področja dela ter visokošolskega izobraževanja kot generatorja ključnih kompetenc.

Vprašalnik sestavlja enajst obsežnih sklopov vprašanj, ki se nanašajo na naslednja področja: študijski program, ki so ga anketiranci zaključili v določenem letu, druge izobraževalne programe in izkušnje, prehod iz študija v delo, prva zaposlitev, zaposlitvena zgodovina in

sedanja situacija, trenutna zaposlitev, delovna organizacija, kompetence, evalvacija študijskega programa, vrednote in orientacije, o vas (podatki o anketirancu).

Pri naši raziskavi bomo uporabili vprašanje iz sklopa o delovni organizaciji ter vprašanje iz sklopa kompetenc.

Za preverjanje naših hipotez bomo uporabili vprašanje G11: Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?

- produkti in storitve
- tehnologija, orodja in instrumenti
- znanje in metode

ter vprašanje H1: Kako ocenjujete vašo dejansko raven posamezne kompetence?

- Strokovnost in praksa na svojem področju
- Znanje na drugih področjih
- Analitično mišljenje
- Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja
- Sposobnost učinkovitega dela pod stresom
- Pripravljenost zgrabiti priložnosti
- Sposobnost koordinacije aktivnosti
- Sposobnost učinkovite uporabe časa
- Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi
- Sposobnost motiviranja drugih
- Sposobnost jasnega izražanja
- Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete
- Sposobnost dela z računalnikom in internetom
- Sposobnost iskanja novih idej in rešitev
- Pripravljenost »premljevanja lastnih idej in idej drugih
- Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim
- Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
- Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku
- Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...)
- Poznavanje medkulturnih razlik
- Sposobnost dela z ljudmi iz drugih okolij.

Kot smo že omenili pri opisu hipotez, za namene preverjanja naših hipotez nekatere izmed zgoraj navedenih kompetenc razvrščamo v tri skupine. Tako uvrščamo kompetenci sposobnost iskanja novih rešitev in idej ter pripravljenost zgrabiti priložnost med akcijske kompetence. Kompetenco strokovnost in praksa na svojem področju med delovne kompetence. Kompetenco pripravljenost premlevanja lastnih idej in idej drugih ter kompetenco analitično mišljenje pa med kognitivne kompetence.

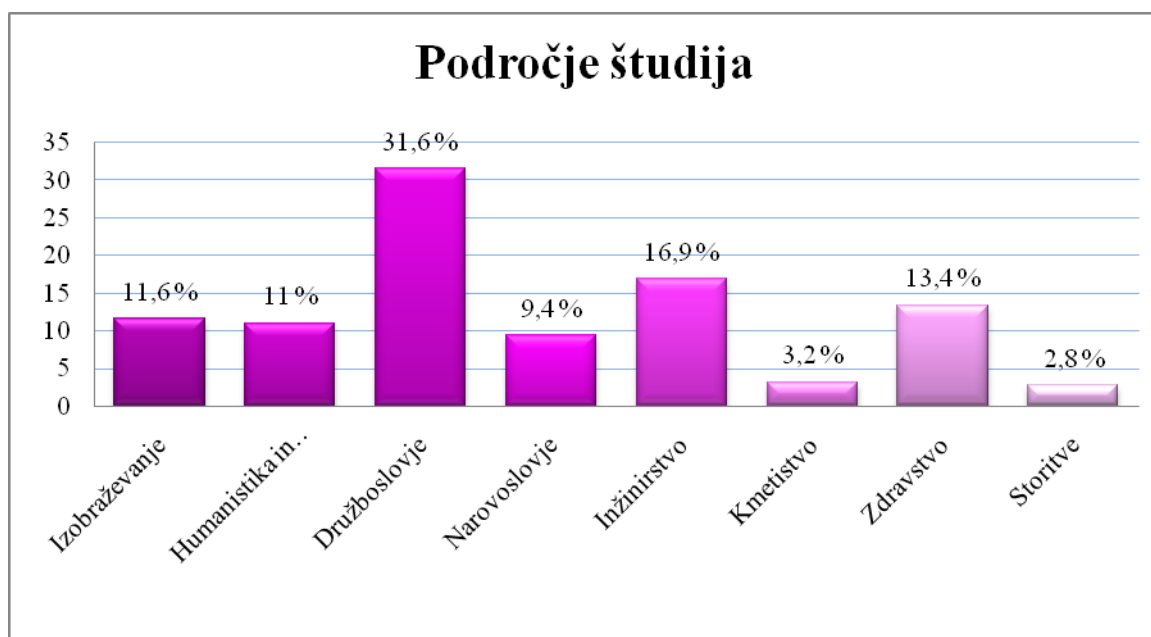
Naj povemo, da so bile na podatkih, ki so bili pridobljeni v okviru projektov Reflex in Hegesco opravljene že številne raziskave, nekatere tudi s precej podobno tematiko kot je naša. Razlog je v tem, da podatki pridobljeni v okviru teh dveh projektov predstavljajo obsežno in zelo uporabno bazo podatkov za različna proučevanja. Podobno raziskavo s področja kompetenc in inovativnosti je izvedla Grozina (2013), ki se bolj na splošno osredotoča na posameznikove kompetence pri vpeljevanju novih idej in proučuje kompetence na različnih področjih delovanja. Naša raziskava se od njene razlikuje predvsem v smeri raziskovanja, saj je usmerjena v preverjanje točno določenih kompetenc za katere predpostavljamo, da pomembno vplivajo na inovativnost posameznika. Naš namen je oblikovanje kompetenčnega modela za spodbujanje inovativnosti pri posamezniku, pri čemer ne ločujemo inovativnosti glede na področje delovanja, ampak obravnavamo inovativnost kot skupni fenomen.

4.3 OPIS VZORCA

4.3.1 Združeni podatki za vse države

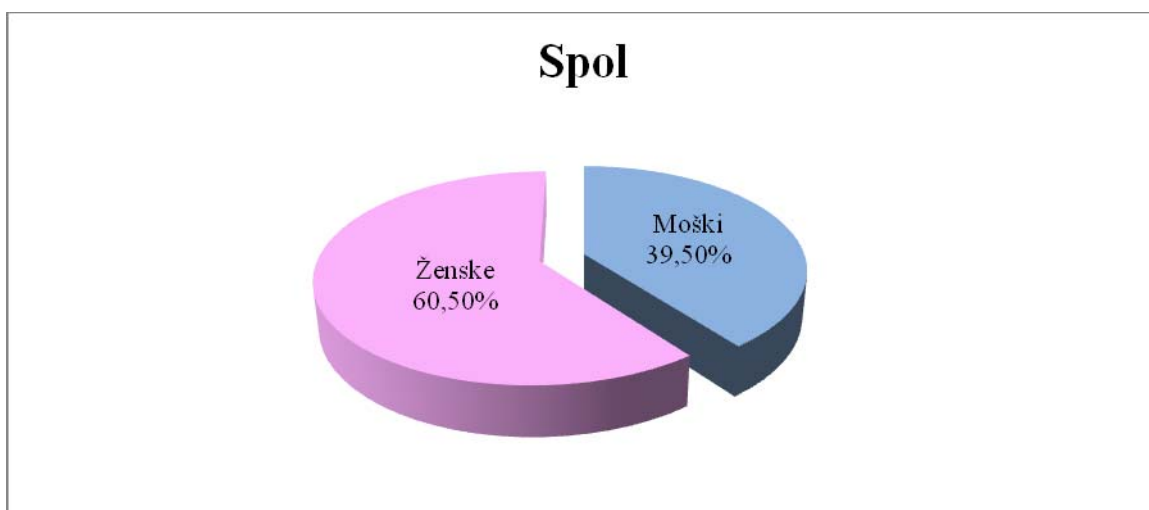
V nadaljevanju bomo predstavili značilnosti vzorca, pri čemer smo uporabili združene podatke iz držav: Italija, Španija, Francija, Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Velika Britanija, Finska, Norveška, Češka, Japonska, Švica, Portugalska, Belgija, Estonija in Slovenija.

Graf 4.1: Struktura vzorca glede na področje študija - združeni podatki



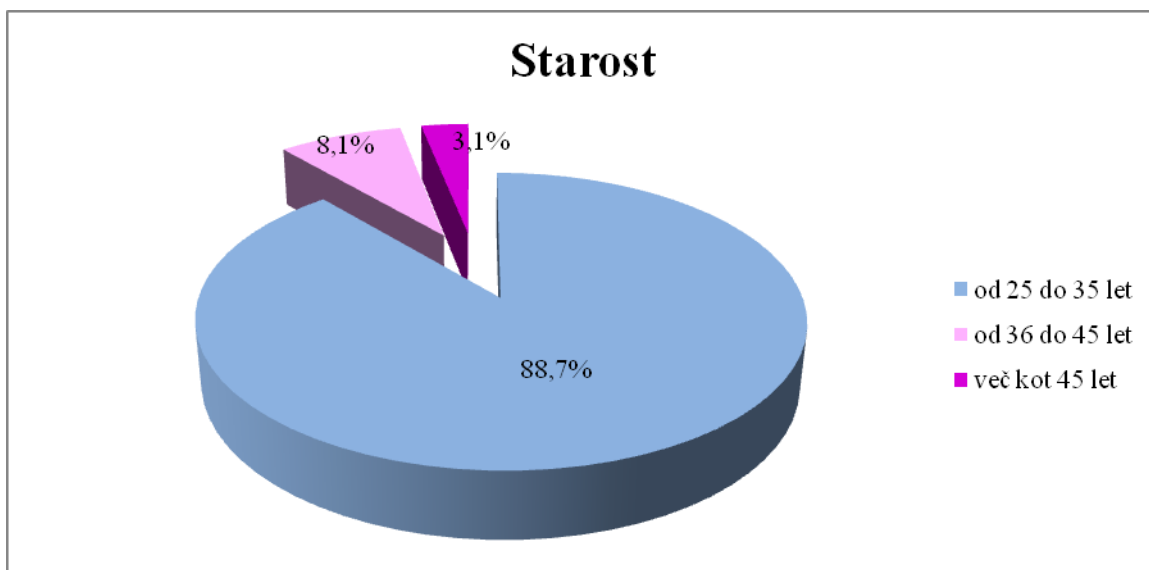
Zgornji graf prikazuje strukturo vzorca glede na področje študija. Kot je razvidno, je največ anketirancev zaključilo študijski program na področju družboslovja in sicer 31,6 odstotka. V kategorijo družbene vede so vključena področja: družbene vede, poslovne vede ter pravo. Sledijo diplomanti s področja inženirstva z 16,9 odstotki. V to kategorijo so vključeni diplomanti s področja, inženirstva, proizvodnje ter gradnje. Z 13,4 odstotki jim sledijo diplomanti s področja zdravstva. Nato z 11,6 odstotki diplomanti s področja izobraževanja. 11 odstotkov anketirancev je zaključilo študij s področja humanistike in umetnosti. 9,4 odstotka anketirancev je zaključilo študij naravoslovja. 3,2 odstotka je anketirancev s področja kmetijstva in veterine. Najmanj, 2,8 odstotka pa je diplomantov s področja storitev.

Graf 4.2: Struktura vzorca glede na spol – združeni podatki



Iz strukture vzorca glede na spol je razvidno, da je bil med anketiranimi precej večji delež žensk kot moških. Anketiranih je bilo 60,5 % žensk in 39,5% moških.

Graf 4.3: Struktura vzorca glede na starost – združeni podatki

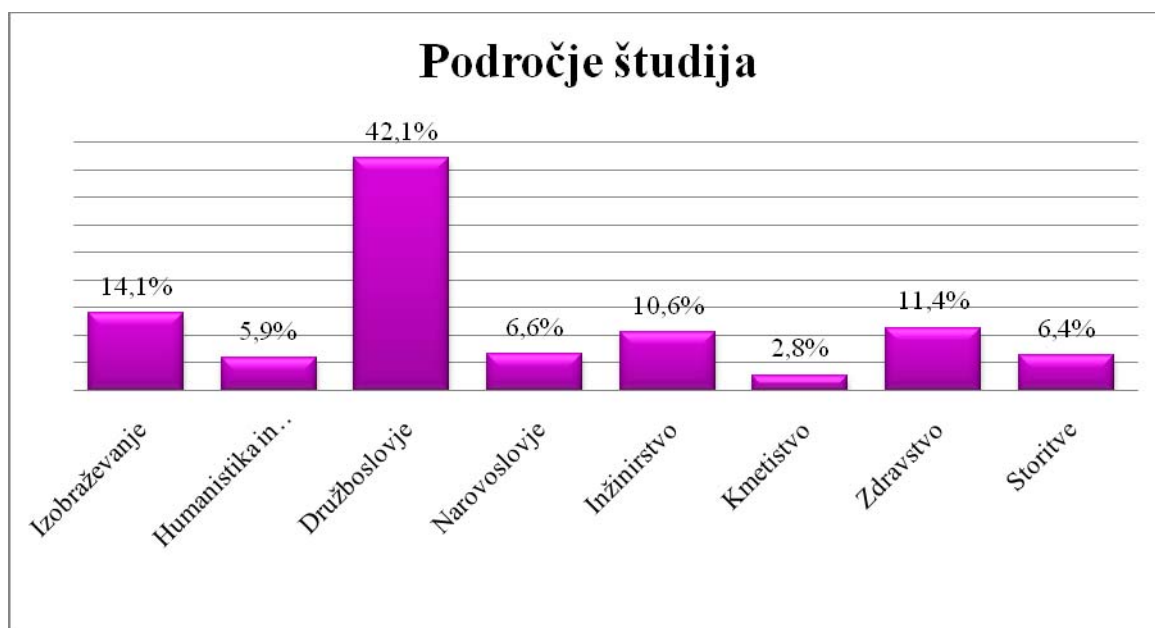


Zgornji graf prikazuje strukturo vzorca glede na starost anketirancev. Kar 88,7 odstotka anketirancev je starih med 25 in 35 let. 8,1 odstotka jih je starih od 36 do 45 let in 3,1 odstotek jih je starejših od 45 let.

4.3.2 Podatki za Slovenijo

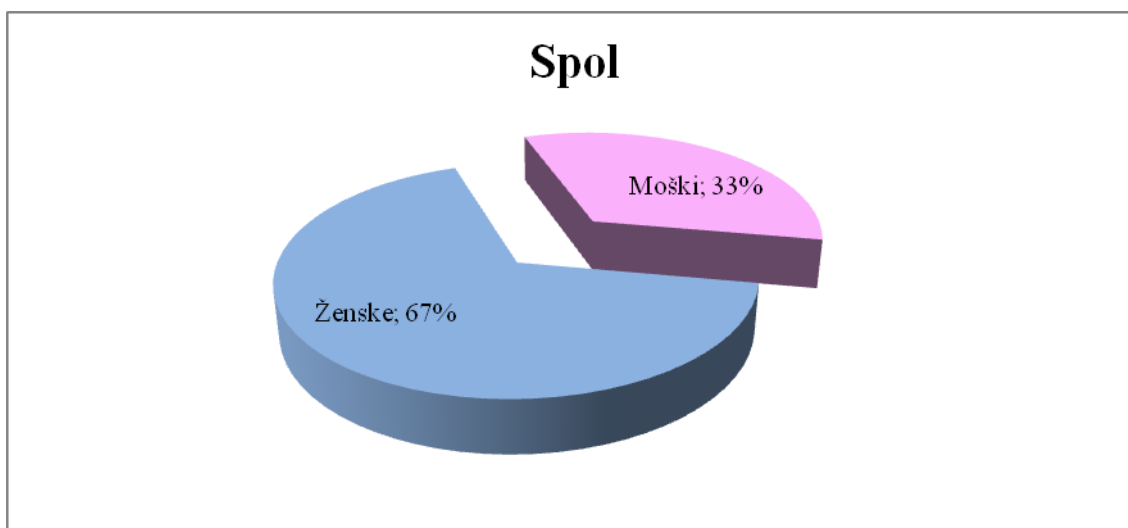
V raziskavi so sodelovali diplomanti slovenskih fakultet pod okriljem Univerze v Ljubljani. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja, ki se nanašajo na študijski program, ki so ga zaključili v letu 2003. K sodelovanju je bilo povabljenih 6000 slovenskih diplomantov. Odzivnost je bila 49% odstotna oziroma 2919 vrnjenih vprašalnikov (Allen Jim in drugi 2011,9).

Graf 4.4: Struktura vzorca glede na področje študija - Slovenija



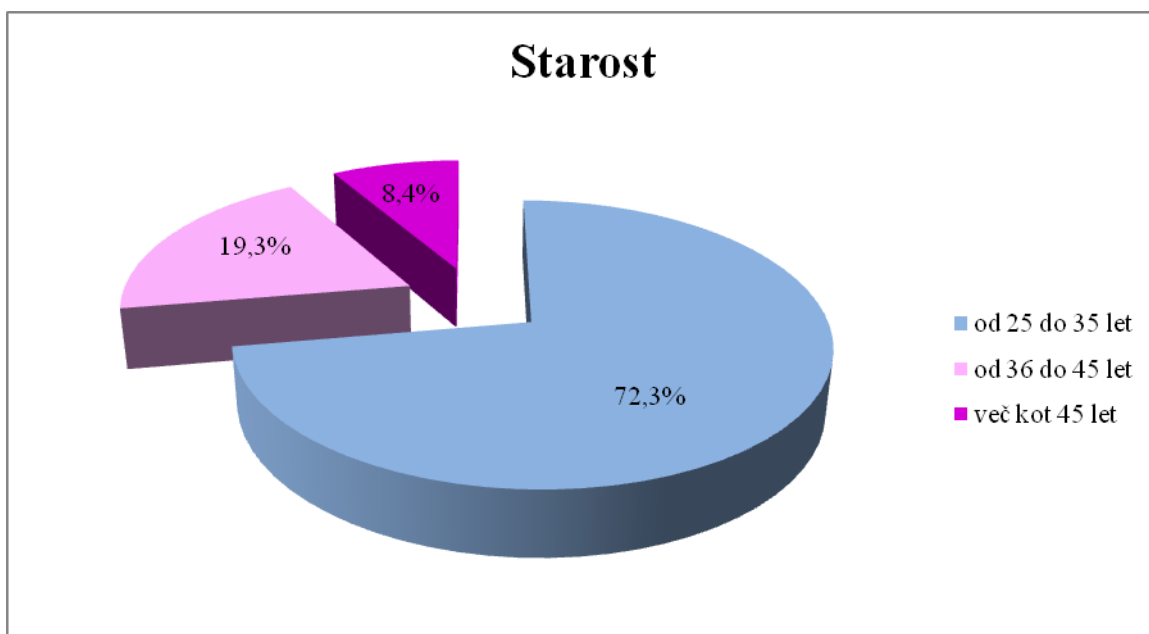
Zgornji graf prikazuje strukturo vzorca za Slovenijo glede na področje študija. Kot je razvidno, je največ anketirancev zaključilo študijski program na področju družboslovja (družbene vede, poslovne vede, pravo in ekonomija) in sicer 42,1%. Sledijo diplomanti s področja izobraževanja z 14,1 odstotki. Nato diplomanti s področja zdravstva, inženirstva, naravoslovnih ved, storitev ter humanistike in umetnosti. Najmanj, 2,8% je diplomantov s področja kmetijstva in veterine.

Graf 4.5: Struktura vzorca glede na spol - Slovenija



Pri strukturi vzorca glede na spol je razvidno, da je bilo anketiranih 67% žensk in 33% moških.

Graf 4.6: Struktura vzorca glede na starost - Slovenija



Zgornji graf prikazuje strukturo vzorca glede na starost anketirancev. Kot je razvidno je kar 72,3 odstotka anketirancev starih med 25 in 35 let. 19,3 odstotka jih je starih od 36 do 45 let in 8,4 odstotka jih je starejših od 45 let.

4.4 STATISTIČNA METODA

Zbrane podatke bomo analizirali s pomočjo programa SPSS. Kot statistično metodo za preverbo hipoteze in raziskovalnih vprašanj bomo uporabili diskriminantno analizo.

»Z diskriminantno analizo poiščemo tako linearno kombinacijo merjenih spremenljivk, da bo maksimalno ločila vnaprej določene skupine in da bo napaka pri uvrščanju enot v skupine najmanjša« (Ferligoj 2010).

S pomočjo diskriminantne analize lahko ugotovljamo ali obstajajo razlike med skupinama na osnovi neodvisnih spremenljivk. Diskriminantna analiza nam omogoča pojasnjevanje in napovedovanje.

4.4.1 OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK

Izvedli bomo dve diskriminantne analize. V obeh bomo kot neodvisne spremenljivke uporabili kompetence, ki se merijo z vprašanjem H1: Kako ocenjujete vašo dejansko raven posamezne kompetence? Pri kompetencah so anketiranci svojo raven posamezne kompetence izrazili na 7 stopenjski lestvici, kjer je 1 pomenilo zelo nizka, 7 pa zelo visoka.

Z vprašanjem so se preverjale naslednje kompetence:

- Strokovnost in praksa na svojem področju
- Znanje na drugih področjih
- Analitično mišljenje
- Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja
- Sposobnost učinkovitega dela pod stresom
- Pripravljenost zgrabiti priložnosti
- Sposobnost koordinacije aktivnosti
- Sposobnost učinkovite uporabe časa
- Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi
- Sposobnost motiviranja drugih
- Sposobnost jasnega izražanja
- Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete
- Sposobnost dela z računalnikom in internetom
- Sposobnost iskanja novih idej in rešitev

- Pripravljenost »premljevanja lastnih idej in idej drugih
- Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej ali poročil drugim
- Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov
- Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku
- Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...)
- Poznavanje medkulturnih razlik
- Sposobnost dela z ljudmi iz drugih okolij.

Kot odvisno spremenljivko bomo v obeh primerih diskriminantne analize uporabili spremenljivko, ki je bila merjena z vprašanjem G11: Ali ste na naslednjih področjih vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?

- produkti in storitve
- tehnologija, orodja in inštrumenti
- znanje in metode

Spremenljivka ima tri področja, ki jih bomo s pomočjo ukaza compute v programu SPSS združili in dobili novo spremenljivko, ki jo bomo poimenovali »Inovativnost splošna: Ali ste vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?«. Nova spremenljivka bo imela štiri vrednosti, ki jih bomo s pomočjo ukaza recode v programu SPSS preoblikovali v vrednosti 0 in 1, kjer 0 pomeni ne sodeluje pri vpeljevanju inovacij, 1 pa pomeni sodeluje pri vpeljevanju inovacij. Kar pomeni, da so pri vrednosti 0 zajeti tisti anketiranci, ki ne sodelujejo pri vpeljevanju inovacij na nobenem izmed zgoraj naštetih področji. Pri vrednosti 1 pa so zajeti vsi anketiranci, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij vsaj na enem izmed zgoraj naštetih področji (ali na večih).

4.5 DISKRIMINANTNA ANALIZA

V nadaljevanju bomo izvedli dve diskriminantni analizi. Najprej diskriminantno analizo pri kateri bomo uporabili združene podatke, ki so bili pridobljeni v naslednjih državah: Italija, Španija, Francija, Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Velika Britanija, Finska, Norveška, Češka, Japonska, Švica, Portugalska, Belgija, Estonija in Slovenija. Nato pa bomo izvedli še diskriminantno analizo pri kateri bomo uporabili zgolj podatke za Slovenijo.

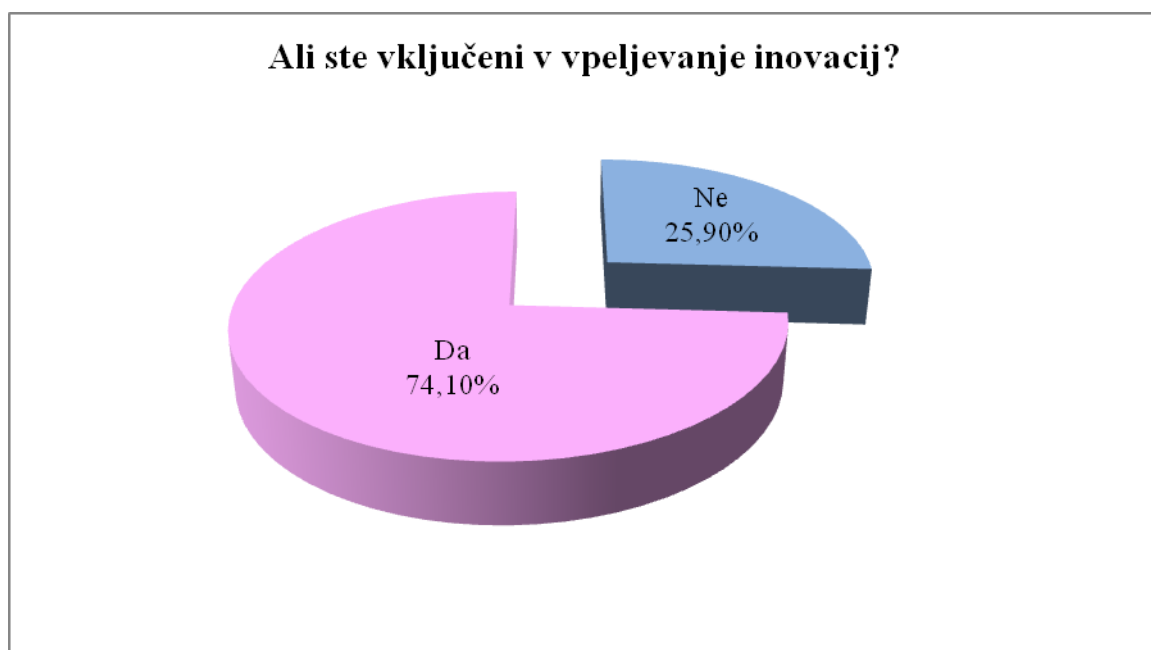
4.5.1 DISKRIMINANTNA ANALIZA - ZDRUŽENI PODATKI ZA 16 DRŽAV

Porazdelitev odvisne spremenljivke »Inovativnost splošna«

Odvisna spremenljivka »Inovativnost splošna« ima vrednosti 0 in 1, kjer 0 pomeni ne sodeluje pri vpeljevanju inovacij, 1 pa pomeni sodeluje v vpeljevanju inovacij.

Prejetih je bilo 26266 veljavnih odgovorov od tega je 74,1% anketirancev odgovorilo, da sodelujejo pri vpeljevanju inovacij, 25,9% anketirancev pa, da ne sodelujejo pri vpeljevanju inovacij, kot prikazuje spodnji graf.

Graf 4.7: Porazdelitev spremenljivke »Inovativnost splošna« - združeni podatki



Analiza variance

Tabela 4.1: Analiza variance – združeni podatki

Spremenljivka	Inovirajo n= 3127 Povprečje (Stand. odklon)	Neinovirajo n= 1142 Povprečje (Stand. odklon)	F-statistika
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,51 (1,095)	5,24 (1,219)	50,697***
Znanje na drugih področjih	4,68 (1,209)	4,42 (1,311)	37,869***
Analitično mišljenje	5,50 (1,187)	5,11 (1,261)	86,440***
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	5,79 (1,039)	5,61 (1,114)	23,889***
Sposobnost učinkovitega pogajanja	4,81 (1,517)	4,46 (1,554)	42,268***
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,37 (1,387)	5,14 (1,369)	22,880***
Pripravljenost zgrabiti priložnost	5,21 (1,355)	4,90 (1,385)	42,762***
Sposobnost koordinacije aktivnosti	5,66 (1,138)	5,33 (1,318)	66,904***
Sposobnost učinkovite uporabe časa	5,60 (1,163)	5,52 (1,183)	4,308**
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,80 (1,082)	5,60 (1,158)	27,751***
Sposobnost motiviranja ljudi	5,31 (1,261)	4,94 (1,425)	65,329***
Sposobnost jasnega izražanja	5,57 (1,177)	5,35 (1,240)	26,132***
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	5,00 (1,382)	4,73 (1,406)	31,489**
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,02 (1,133)	5,86 (1,205)	15,998***
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,61 (1,117)	5,17 (1,266)	123,956***

Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	5,68 (1,141)	5,35 (1,226)	68,081***
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	5,20 (1,384)	4,67 (1,564)	117,056***
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,60 (1,263)	5,39 (1,358)	22,313***
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	4,81 (1,669)	4,57 (1,726)	16,560***
Poznavanje medkulturnih razlik	4,35 (1,551)	4,20 (1,590)	7,726***
Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomske, družbene, pravno...)	3,79 (1,528)	3,62 (1,570)	10,073***
Sposobnost dela z drugimi ljudmi iz drugih kulturnih okolij	5,08 (1,517)	4,96 (1,510)	4,950**
LEGENDA: *** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$			

Iz zgornje tabele je razvidno, da so povprečja ocen kompetenc tistih posameznikov, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij višja od tistih, ki v ta proces niso vključeni. Iz tabele je razvidno tudi, da obstajajo statistično značilne razlike pri vseh kompetencah.

Rezultati diskriminantne analize

- Diskriminantni model

Tabela 4.2: Klasifikacijska tabela

Spremenljivka	Wilkisova lambda	Kan.korelacijski koeficient	Lastna vrednost (Eigenvalue)	X^2	% pravilno razvrščenih enot	Statistična značilnost
Inovativnost splošna	0,945	0,234	0,058	238,829	74,0%	,000

Zgornja tabela prikazuje uspešnost diskriminantnega modela. Vrednosti statistične značilnosti nam pokažejo, da je diskriminantna spremenljivka statistično značilna.

Delež pojasnjene variance, ki nam ga prikazuje Wilkisova lambda je precej majhen (1-0,945). Višja kot je lastna vrednost boljša je diskriminantna funkcija. Iz tabele je razvidno, da je lastna vrednost (Eigenvalue) 0,058.

Kakovost diskriminantne funkcije se kaže tudi v deležu pravilno razvrščenih enot. Število pravilno razvrščenih enot je 74,0%.

Kanonični korelacijski koeficient kaže moč povezave med vrednostmi diskriminantne funkcije in spremenljivko, ki določa pripadnost skupini. Njegova vrednost je 0,234.

Rezultati kažejo, da diskriminantna spremenljivka statistično značilno ločuje posameznike, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji od tistih posameznikov, ki niso vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji ($\chi^2 = 238,829$, $p=0,000$).

- Standardizirane strukture uteži

V spodnji tabeli so kompetence razvrščene glede na vrednosti standardiziranih strukturnih uteži.

Tabela 4.3: Standardizirane strukturne uteži

Spremenljivka	Standardizirane strukturne uteži
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	,709
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	,689
Analitično mišljenje	,592
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	,526
Sposobnost koordinacije aktivnosti	,521
Sposobnost motiviranja ljudi	,515
Strokovnost in praksa na svojem področju	,454
Pripravljenost zgrabiti priložnost	,417
Sposobnost učinkovitega pogajanja	,414
Znanje na drugih področjih	,392
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	,358
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	,336
Sposobnost jasnega izražanja	,326
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	,311
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	,305
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	,301
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	,260
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	,255
Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...)	,202
Poznavanje medkulturnih razlik	,177
Sposobnost dela z drugimi ljudmi iz drugih kulturnih okolij	,142
Sposobnost učinkovite uporabe časa	,132

V tabeli so kompetence razporejene glede na njihov relativni pomen pri razlikovanju med tistimi, ki so vključeni v inoviranje in tistimi, ki niso, ob upoštevanju strukturnih standardiziranih uteži. Vidimo, da so najmočnejše uteži pri naslednjih kompetencah:

- Sposobnost iskanja novih idej in rešitev
- Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim
- Analitično mišljenje
- Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih
- Sposobnost koordinacije aktivnosti
- Sposobnost motiviranja ljudi
- Strokovnost in praksa na svojem področju
- Pripravljenost zgrabiti priložnost
- Sposobnost učinkovitega pogajanja

Te kompetence torej najboljše ločujejo posameznike, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji, od tistih, ki niso vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji.

Če pogledamo zgornji seznam, lahko vidimo, da se med temi kompetencami nahajajo tudi vse štiri kompetence, za katere smo na osnovi kompetenčnega modela (Talke in drugi, 2006) predvidevali, da spadajo med tiste kompetence, ki najpomembneje vplivajo na začetek inovacijskega procesa pri posamezniku. Kompetenca sposobnost iskanja novih idej in rešitev, ki smo jo uvrstili v skupino akcijskih kompetenc ima največjo strukturno standardizirano utež, kar 0,709, kar pomeni, da gre za kompetenco, ki najboljše ločuje posameznike glede na njihovo vključenost v vpeljevanje inovacij. Kognitivni kompetenci se nahajata na tretjem in četrtem mestu. Analitično mišljenje ima tako strukturno utež 0,592, pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih pa 0,526. Delovna kompetenca strokovnost in praksa na svojem področju nosi strukturno standardizirano utež 0,454. In kot predzadnja se ponovno uvršča akcijska kompetenca pripravljenost zgrabiti priložnost, ki ima ravno tako pomembno vlogo pri razlikovanju, saj njena strukturna standardizirana utež znaša 0,414.

Poleg teh kompetenc pa so se na seznam uvrstile tudi nekatere kompetence, ki jih nismo vključili v naš model. Rezultati kažejo, da gre za pomembne kompetence, ki ločujejo posameznike glede na njihovo vključenost v vpeljevanje inovacij. Drugo najvišjo utež (0,689) ima tako kompetenca sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim.

Kompetenca sposobnost koordinacije aktivnosti zaseda peto mesto in nosi strukturo utež 0,521, sledi ji kompetenca sposobnost motiviranja ljudi z utežjo 0,454. Na devetem mestu se nahaja kompetenca sposobnost učinkovitega pogajanja (0,417). Kot lahko vidimo imajo vse te kompetence strukturno utež višjo od 0,400, kar pomeni, da pomembno razlikujejo posameznike na tiste, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij, od tistih, ki niso vključeni v vpeljevanje inovacij.

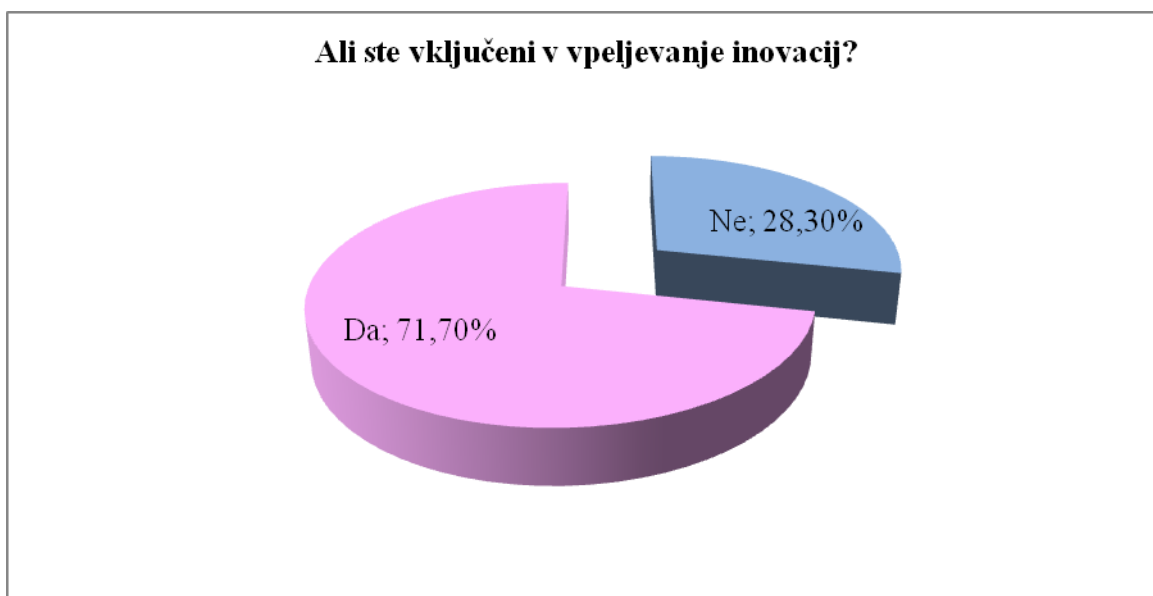
4.5.2 DISKRIMINANTNA ANALIZA – PODATKI ZA SLOVENIJO

Porazdelitev odvisne spremenljivke »Inovativnost splošna«

Odvisna spremenljivka »Inovativnost splošna« ima vrednosti 0 in 1, kjer 0 pomeni ne sodeluje pri vpeljevanju inovacij, 1 pa pomeni sodeluje v vpeljevanju inovacij.

Prejetih je bilo 2671 veljavnih odgovorov od tega je 71,7% anketirancev odgovorilo, da sodelujejo pri vpeljevanju inovacij, 28,3% anketirancev pa je odgovorilo, da ne sodelujejo pri vpeljevanju inovacij, kot prikazuje spodnji graf.

Graf 4.8: Porazdelitev spremenljivke - Slovenija



Analiza variance

Tabela 4.4: Analiza variance - Slovenija

Spremenljivka	Inovirajo n= 1793 Povprečje (Stand. odklon)	Neinovirajo n= 629 Povprečje (Stand. odklon)	F-statistika
Strokovnost in praksa na svojem področju	5,66 (1,053)	5,41 (1,221)	25,666***
Znanje na drugih področjih	4,90 (1,089)	4,70 (1,172)	16,208***
Analitično mišljenje	5,40 (1,182)	5,00 (1,262)	55,802***
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	5,84 (0,983)	5,72 (1,039)	7,104***
Sposobnost učinkovitega pogajanja	4,76 (1,472)	4,39 (1,516)	31,630***
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	5,37 (1,339)	5,14 (1,351)	14,063***
Pripravljenost zgrabiti priložnost	5,25 (1,372)	4,92 (1,400)	27,271***
Sposobnost koordinacije aktivnosti	5,78 (1,064)	5,48 (1,259)	36,791***
Sposobnost učinkovite uporabe časa	5,63 (1,132)	5,59 (1,155)	0,486
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	5,86 (0,987)	5,68 (1,108)	15,549***
Sposobnost motiviranja ljudi	5,42 (1,203)	5,08 (1,382)	37,545***
Sposobnost jasnega izražanja	5,68 (1,135)	5,54 (1,176)	8,033***
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	5,19 (1,304)	4,97 (1,324)	14,174**
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	6,11 (1,065)	5,96 (1,113)	8,806***
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	5,71 (1,048)	5,27 (1,212)	79,388***

Pripravljenost »premljanja« lastnih idej in idej drugih	5,74 (1,061)	5,39 (1,216)	50,328***
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	5,34 (1,250)	4,85 (1,451)	72,193***
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	5,62 (1,228)	5,54 (1,305)	2,349
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	5,08 (1,564)	4,81 (1,608)	14,560***
Poznavanje medkulturnih razlik	4,38 (1,518)	4,14 (1,606)	11,286***
Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...)	3,82 (1,498)	3,61 (1,592)	8,936***
Sposobnost dela z drugimi ljudmi iz drugih kulturnih okolij	5,11 (1,495)	4,87 (1,533)	12,490***
LEGENDA: *** p < 0,01 ** p < 0,05 * p < 0,1			

Iz zgornje tabele je razvidno, da so povprečja ocen kompetenc tistih posameznikov, ki vključeni v inoviranje višja od tistih, ki v ta proces niso vključeni. Iz tabele je razvidno tudi, da obstajajo statistično značilne razlike pri vseh kompetencah z izjemo dveh, in sicer pri kompetenci sposobnost učinkovite uporabe časa in kompetenci sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov.

Rezultati diskriminantne analize

- Diskriminantni model

Tabela 4.5: Klasifikacijska tabela

Spremenljivka	Wilksova lambda	Kan.korelacijski koeficient	Lastna vrednost (Eigenvalue)	χ^2	% pravilno razvrščenih enot	Statistična značilnost
Inovativnost splošna	0,931	0,263	0,074	176,851	72,8%	,000

Zgornja tabela prikazuje uspešnost diskriminantnega modela. Vrednosti statistične značilnosti nam pokažejo, da je diskriminantna spremenljivka statistično značilna.

Delež pojasnjene variance, ki nam ga prikazuje Wilksova lambda je precej majhen (1-0,931). Višja kot je lastna vrednost boljša je diskriminantna funkcija. Iz tabele je razvidno, da je lastna vrednost (Eigenvalue) 0,074.

Kakovost diskriminantne funkcije se kaže tudi v deležu pravilno razvrščenih enot. Delež pravilno razvrščenih enot je 72,8.

Kanonični korelacijski koeficient kaže moč povezave med vrednostmi diskriminantne funkcije in spremenljivko, ki določa pripadnost skupini. Ta je najvišja pri skupni inovativnosti. Rezultati kažejo, da diskriminantna spremenljivka statistično značilno ločuje posameznike, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji od tistih posameznikov, ki niso vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji ($\chi^2 = 176,851$, $p=0,000$).

- Standardizirane strukture uteži

V spodnji tabeli so kompetence razvrščene glede na vrednosti standardiziranih strukturnih uteži.

Tabela 4.6: Standardizirane strukturne uteži

Spremenljivka	Standardizirane strukturne uteži
Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	,657
Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim	,626
Analitično mišljenje	,550
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	,523
Sposobnost motiviranja ljudi	,452
Sposobnost koordinacije aktivnosti	,447
Sposobnost učinkovitega pogajanja	,414
Pripravljenost zgrabiti priložnost	,385
Strokovnost in praksa na svojem področju	,373
Znanje na drugih področjih	,297
Sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi	,291
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	,281
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	,277
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	,276
Sposobnost dela z drugimi ljudmi iz drugih kulturnih okolij	,260
Poznavanje medkulturnih razlik	,248
Profesionalno znanje o drugih državah (ekonomsko, družbeno, pravno...)	,220
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	,219
Sposobnost jasnega izražanja	,209
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	,196
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	,113
Sposobnost učinkovite uporabe časa	,051

V tabeli so kompetence razporejene glede na njihov relativni pomen pri razlikovanju med tistimi, ki so vključeni v inoviranje in tistimi, ki niso ob upoštevanju strukturnih standardiziranih uteži. Vidimo, da so najmočnejše uteži pri naslednjih kompetencah:

- Sposobnost iskanja novih idej in rešitev
- Sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim
- Analitično mišljenje
- Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih
- Sposobnost motiviranja ljudi
- Sposobnost koordinacije aktivnosti
- Sposobnost učinkovitega pogajanja

Med kompetencami, ki najbolj ločujejo posameznike, ki so vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji od tistih, ki niso vključeni v vpeljevanje inovacij v organizaciji, se ponovno nahajajo tudi kompetence iz našega modela. Enako kot v prvi diskriminantni analizi se tudi tukaj kot najpomembnejša kompetenca nahaja akcijska kompetenca sposobnost iskanja novih idej in rešitev, katere standardizirana strukturna utež znaša 0,657. Kognitivni kompetenci se ponovno nahajata na tretjem in četrtem mestu. Kompetenca analitično mišljenje z utežno 0,550 in kompetenca pripravljenost premljevanja lastnih idej in idej drugih z utežjo 0,523.

Ponovno so se na seznam pomembnejših kompetenc uvrstile tudi kompetence, ki jih nismo uvrstili v naš model. Iz rezultatov je razvidno, da gre za kompetence, ki imajo pomembno vlogo pri razlikovanju posameznikov glede na njihovo vključenost v vpeljevanje inovacij. Enako kot v prejšnji diskriminantni analizi, tudi tu drugo mesto zaseda kompetenca sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim, z strukturno utežjo 0,626. Peto mesto zaseda kompetenca sposobnost motiviranja ljudi (0,452), na šestem mestu imamo kompetenco sposobnost koordinacije aktivnosti (0,447) in na sedmem mestu kompetenco sposobnost učinkovitega pogajanja (0,414).

Med pomembnejše kompetence pa se v tem primeru nista uvrstili delovna kompetenca ter ena akcijska kompetenca. Ti dve kompetenci se sicer nahajata tik za zgoraj navedenimi. Akcijska kompetenca pripravljenost zgrabiti priložnost se nahaja na osmem mestu, z vrednostjo uteži 0,385. Sledi ji delovna kompetenca strokovnost in praksa na svojem področju (0,373).

Vendar glede na to, da njuni vrednosti uteži ne presegata vrednosti 0,400, ti dve kompetenci torej ne ločujeta najbolje posameznike, ki sodelujejo pri vpeljevanje inovacij od tistih, ki ne sodelujejo pri vpeljevanje inovacij.

4.6 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Rezultati obeh diskriminantnih analiz kažejo, da obstajajo določene kompetence, ki so bolj značilne za tiste posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej, kot pa za tiste posameznike, ki v ta proces niso vključeni. Analize variance so pokazale, da so posamezniki, ki so vključeni v oblikovanje novih idej višje ocenjevali kompetence, kot tisti posamezniki, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej.

Rezultati prve diskriminantne analize, pri kateri so bili uporabljeni združeni podatki za 16 držav, zbrani v okviru projekta Reflex kažejo, da so pri posameznikih, ki so vključeni v oblikovanje novih idej najpomembnejše kompetence sposobnost iskanja novih idej in rešitev, sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim, analitično mišljenje, pripravljenost »premlenja« lastnih idej in idej drugih, sposobnost koordinacije aktivnosti, sposobnost motiviranja ljudi, strokovnost in praksa na svojem področju, pripravljenost zgrabiti priložnost in sposobnost učinkovitega pogajanja.

V tem primeru so se med pomembnejše kompetence posameznikov, ki so vključeni v oblikovanje novih idej uvrstile vse kompetence, ki smo jih na začetku empiričnega dela razvrstili v skupine akcijskih, delovnih in kognitivnih kompetenc na osnovi modela, ki so ga oblikovali Talke in soatorji (2006).

Kot prva in najpomembnejša kompetenca se uvršča sposobnost iskanja novih idej in rešitev, ki smo jo uvrstili med akcijske kompetence. Da gre za res pomembno kompetenco, potrjuje njena standardizirana strukturna utež, ki znaša kar 0,709. V skupino kognitivnih kompetenc smo uvrstili kompetenci analitično mišljenje, ki se nahaja na tretjem mestu (0,592) ter kompetenco pripravljenost premlenja lastnih idej in idej drugih, ki se nahaja na četrtem mestu (0,526). Med zgoraj navedenimi kompetencami se nahaja tako delovna kompetenca strokovnost in praksa na svojem področju, kakor tudi druga akcijska kompetenca pripravljenost zgrabiti priložnost.

Rezultati pa kažejo, da so poleg kompetenc, ki smo jih uvrstili v model pomembne tudi nekatere druge kompetence. Drugo najvišjo utež namreč nosi kompetenca sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim (0,689). Med pomembnejše kompetence so se uvrstile tudi sposobnost koordinacije aktivnosti (0,521), sposobnost motiviranja ljudi (0,515) ter sposobnost učinkovitega pogajanja (0,414).

Če pogledamo te kompetence vidimo, da gre za socialne kompetence. Torej tiste kompetence, ki omogočajo ustrezno predstavitev in utemeljitev idej ter vključitev drugih v oblikovanje in vpeljavo le-teh. V teoretičnem delu smo že predstavili socialne kompetence, kot kompetence, ki so pomembne pri oblikovanju in vpeljavi novih idej in rezultati te diskriminantne analize to tudi potrjujejo.

Rezultati diskriminantne analize na združenem vzorcu potrjujejo kompetenčni model, ki so ga oblikovali Talke in soavtoriji (2006). Akcijske, delovne in kognitivne kompetence se kažejo kot pomembne kompetence posameznikov, ki so vključeni v oblikovanje novih idej. Hkrati pa rezultati kažejo tudi na to, da so pri oblikovanju novih idej zelo pomembne tudi socialne kompetence.

Tudi diskriminantna analiza, ki je bila opravljena na vzorcu za Slovenijo, kaže precej podobne rezultate. Najpomembnejše kompetence posameznikov, ki so vključeni v oblikovanje novih idej so sposobnost iskanja novih idej in rešitev, sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim, analitično mišljenje, pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih, sposobnost motiviranja ljudi, sposobnost koordinacije aktivnosti in sposobnost učinkovitega pogajanja.

Diskriminantna analiza je pokazala, da je v Sloveniji za posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej značilnih malo manj kompetenc. Med njimi pa je ponovno najpomembnejša sposobnost iskanja novih idej in rešitev, ki smo jo uvrstili med akcijske kompetence. Njena standardizirana strukturna utež je sicer nekoliko nižja kot pri prvi diskriminantni anlizi, ampak še vedno visoka saj znaša 0,657. Enako kot pri prejšnji analizi se na tretjem in četrtem mestu nahajata kognitivni kompetenci analitično mišljenje in pripravljenost premljevanja lastnih idej in idej drugih.

V tem primeru se med pomembnejše nista uvrstili delovna in druga akcijska kompetenca. Akcijska kompetenca pripravljenost zgrabiti priložnost se namreč nahaja na osmem mestu in nosi utež 0,385. Slediji ji delovna kompetenca strokovnost in praksa na svojem področju z standardizirano strukturno utežjo 0,373.

Kompetenco pripravljenost zgrabiti priložnost lahko opredelimo kot »sposobnost nenehnega opazovanja dogajanja, iskanje priložnosti, sposobnost razlikovanja med ugodnimi in neugodnimi priložnostmi, sposobnost prikazovanja priložnosti drugim in pogum, da se te priložnosti tudi izkoristi« (Majcen 2009, 65). Gre za kompetenco, ki je povezana tudi z zmožnostjo tveganja. Po mnenju slovenskih anketirancev torej ta kompetenca ne spada med kompetence, ki so potrebne pri oblikovanju novih idej. Tak rezultat najverjetneje izhaja iz tega, da anketiranci ne gledajo na oblikovanje novih idej z vidika, da le-te nastajajo kot odgovor na priložnosti, ki se pojavijo in oblikovanje novih idej najverjetneje ne povezujejo z tveganji.

Podobno slovenski anketiranci ne povezujejo oblikovanje novih idej z strokovnostjo in prakso na določenem področju, kar najverjetneje izhaja iz tega, da gledajo na inovacije bolj kot na genialne ideje, ki se pri posameznikih pojavijo same od sebe, kot pa na ideje, ki se razvijejo na osnovi strokovnega znanja in izkušenj.

Rezultati te diskriminantne analize kažejo tudi pomen socialnih kompetenc. Ponovno so se namreč med kompetence z najvišjimi utežmi uvrstile kompetence: sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim, ki zaseda drugo mesto (0,626), sposobnost motiviranja ljudi (0,452), sposobnost učinkovitega pogajanja (0,414).

Na začetku naloge smo si postavili hipoteze, ki smo jih v empiričnem delu preverjali na osnovi podatkov, ki so bili zbrani v okviru projektov Reflex in Hegesco.

Kot prvo hipotezo smo postavili:

H1: Obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo tiste posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej od tistih posameznikov, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej.

Ob postavitvi hipoteze smo predvidevali, da obstajajo določene kompetence, ki pomembno vplivajo na oblikovanje idej pri posameznikih. Rezultati obeh diskriminantnih analiz, ki smo ju izvedli, so potrdili naša predvidevanja. Pokazali so, da obstajajo določene kompetence, ki so bolj značilne za tiste posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej, kot pa za tiste, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej.

Diskriminantni analizi sta pokazali, da je pri posameznikih, ki so vključeni v oblikovanje novih idej najpomembnejša kompetenca sposobnost iskanja novih idej in rešitev. Gre za povsem pričakovan rezultat, saj inovativnost predstavlja »sposobnost bistvenega izboljšanja ali izpopolnjevanja določenega področja ali uvajanja nečesa novega. Iskanje novih načinov ali rešitev« (Majcen 2009, 62).

Za drugo najpomembnejšo kompetenco se je izkazala kompetenca sposobnost predstavljanja izdelkov, idej in poročil drugim. Gre za socialno kompetenco, ki pomembno vpliva na razvoj ideje. Od tega kako uspešno posameznik predstavi svojo idejo drugim je namreč odvisno ali bo ideja pritegnila njihovo pozornost in zanimanje, da jo bodo pripravljene razvijati tudi v praksi. Ta kompetenca kaže tudi na to, da je pri oblikovanju inovacij pomembna tudi vključenost drugih, ne zgolj posameznika. Posameznik je lahko uspešen pri predstavitvi ideje, če je samozavesten in ima ustrezno znanje (Schwizer 2006) hkrati pa prepričljivo predstavi svojo idejo.

Tretje mesto zaseda kompetenca analitično mišljenje, četrto mesto pa kompetenca pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih. Obe kompetenci odražata način razmišljanja, ki omogoča razvijanje idej.

Nato sledita kompetenci sposobnost motiviranja ljudi ter sposobnost koordinacije aktivnosti. Ti dve kompetenci potrjujeta, da gre pri inovacijskem procesu za sklop različnih aktivnosti, ki jih je potrebno med seboj ustrezno usklajevati, za kar so potrebne socialne kompetence.

Rezultati diskriminantne analize na vzorcu združenih podatkov na sedmo mesto postavljajo strokovnost in praksa na svojem področju ter na osmo mesto pripravljenost zgrabiti priložnost. Diskriminantna analiza za Slovenijo teh dveh kompetenc ne uvršča med pomembnejše kompetence posameznikov, ki so vključeni v oblikovanje novi idej.

Zadnje mesto med pomembnejšimi kompetencami v obeh primerih zaseda še ena socialna kompetenca in sicer sposobnost učinkovitega pogajanja.

Na osnovi rezultatov torej lahko potrdimo našo hipotezo, da *obstajajo določene kompetence, ki razlikujejo tiste posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej od tistih posameznikov, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej.*

Kot drugo smo postavili hipotezo:

H2: Za oblikovanje novih idej so potrebne akcijske kompetence.

Hipotezo smo oblikovali na osnovi teoretičnega modela (Talke in drugi 2006). Model predvideva, da posameznik potrebuje akcijske kompetence, da bi lahko oblikoval nove ideje. Akcijske kompetence so tiste kompetence, ki so izražajo v motiviranosti, volji in pripravljenosti za iskanje novih idej in rešitev. Med akcijske kompetence smo umestili sposobnost iskanja novih idej in rešitev ter pripravljenost zgrabiti priložnost.

Rezultati obeh diskriminantnih analiz kažejo, da je ravno kompetenca sposobnost iskanja novih idej in rešitev tista kompetenca, ki najbolj značilna za posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej.

Rezultati diskriminantne analize, pri kateri so bili uporabljeni združeni podatki za 16 držav, uvrščajo kompetenco pripravljenost zgrabiti priložnost med pomembnejše kompetence posameznikov, ki so vključeni v oblikovanje novih idej. V tem primeru znaša njena standardizirana strukturna utež 0,417. Pri diskriminantni analizi za Slovenijo pa standardizirana strukturna utež te kompetence znaša 0,385, kar pomeni, da v tem primeru ta kompetenca ne ločuje najboljše posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej od tistih posameznikov, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej.

Na osnovi tega lahko našo drugo hipotezo, da so *za oblikovanje novih idej potrebne akcijske kompetence*, le delno potrdimo.

Kot tretjo smo postavili hipotezo:

H3: Za oblikovanje novih idej so potrebne delovne kompetence.

Hipoteza predvideva, da so delovne kompetence pomembne pri oblikovanju novih idej. Kot izhaja iz kompetenčnega modela (Talke in drugi 2006) delovne kompetence predstavljajo že obstoječe znanje, izkušnje in sposobnosti. Te kompetence so pomembne za inovacijski proces, saj se nove ideje lahko oblikujejo samo preko nekega že obstoječega znanja in ne skozi čist miselni proces (Talke in drugi 2006).

Med delovne kompetence smo umestili strokovnost in prakso na svojem področju.

Rezultati prve diskriminantne analize, ki je bila opravljena na širšem vzorcu potrjujejo, da kompetenca strokovnost in praksa na svojem področju pomembno ločuje tiste posameznike, ki so vključeni v oblikovanje novih idej od tistih posameznikov, ki niso vključeni v oblikovanje novih idej. Standardizirana strukturna utež znaša v tem primeru 0,454. Pri drugi diskriminanti analizi je ta utež nižja in znaša 0,373. V tem primeru ta kompetenca ne ločuje pomembno posameznikov glede na njihovo vključenost v oblikovanje novih idej.

Na osnovi teh podatkov lahko zopet samo delno potrdimo tretjo hipotezo, da so za *oblikovanje novih idej potrebne delovne kompetence*.

Združeni podatki za 16 držav potrjujejo to hipotezo, medtem ko jo na osnovi podatkov za Slovenijo ne moremo potrditi.

Kot četrto smo postavili hipotezo:

H4: Za oblikovanje novih idej so potrebne kognitivne kompetence.

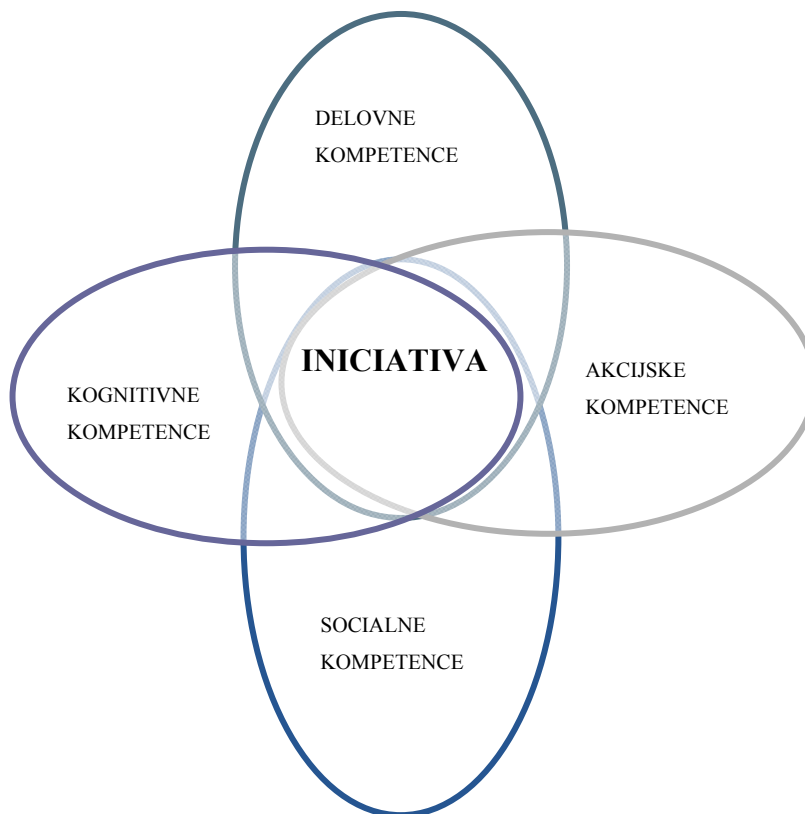
Kognitivne kompetence so tiste kompetence, ki posamezniku omogočajo, da vidi probleme, išče nove ideje in rešitve ter ustrezno uporablja mišljenje. Med kognitivne kompetence smo umestili pripravljenost 'premlevanja' lastnih idej in idej drugih ter analitično mišljenje.

V rezultatih obeh diskriminantnih analiz se umeščata ti dve kot kompetenci visoko med kompetence posameznikov, ki so vključeni v oblikovanje novih idej.

Na tej osnovi lahko potrdimo hipotezo, da so za *vpeljevanje novih idej potrebne kognitivne kompetence*.

Rezultati naše analize kažejo, da so v prvi fazi inovacijskega procesa pri posameznikih pomembne akcijske, delovne, kognitivne in socialne kompetence. Model, ki so ga oblikovali Talke in soavtorji (2006) prikazuje, da so v prvi fazi inovacijskega procesa pomembne predvsem tri kategorije kompetenc: akcijske, delovne in kognitivne kompetence. Na osnovi naših rezultatov pa lahko njihov model dopolnimo še z četrto kategorijo socialnih kompetenc. Dopolnjen model tako vsebuje štiri kategorije kompetenc kot prikazuje spodnja slika.

Slika 4.1: Kompetence posameznikov pri oblikovanju novih idej



Da bi bili posamezniki uspešni pri oblikovanju novih idej potrebujejo ustrezne kompetence. Delovne kompetence se nanašajo na strokovno podkovanost posameznika. Strokovna podkovanost posameznika pomeni, da ima »oseba splošno znanje, specialistična znanja in dovolj izkušenj s svojega strokovnega področja« (Majcen 2009, 74). Te kompetence omogočajo prepoznavo problemov ter nudijo podlago za iskanje ustreznih rešitev.

Akcijske kompetence predstavljajo motivacijo in zavzetost za iskanje in razvijanje novih rešitev. »Motivacija posameznika se odraža v njegovi odločnosti in entuziazmu za doseganje

ciljev« (Wasiluk 2010, 103). Akcijske kompetence 'ženejo' posameznika k iskanju tudi v situaciji, ko rešitev še ni na vidiku. Zagotavljajo mu ustrezno zavzetost in vztrajnost, ki je potrebna pri oblikovanju in razvijanju novih idej.

Kognitivne kompetence posamezniku omogočajo, da pri oblikovanju novih idej učinkovito uporablja mišljenje. S pomočjo uporabe lateralnega mišljenja išče nove rešitve, ki jih nato s pomočjo vertikalnega mišljenja ustrezno oblikuje in razvija (de Bono 2006).

Pri oblikovanju novih idej in rešitev posameznik potrebuje tudi socialne kompetence, ki mu omogočajo, da v ta proces vključi tudi druge. Ko pride pri posamezniku do pojava nove ideje, predstavlja naslednji korak, da to idejo predstavi drugim. O ideji nato skupaj razpravljajo in jo poskušajo izpopolniti. Idejo nato predstavijo širšemu občinstvu (skupini, oddelku, vodstvu) in skušajo pridobiti podporo za dejansko izvedbo ideje (McKenzie in van Winkelen 2004, 25).

Da posameznik uspešno predstavi svojo idejo drugim in jih privabi k sodelovanju potrebuje ustrezne socialne kompetence. Naši rezultati so pokazali, da so v tej skupini še posebej pomembne sledeče kompetence:

- Sposobnost koordinacije aktivnosti, ki predstavlja »zmožnost koordiniranja dela na projektih, usmerjanja aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot ali skupinskih aktivnosti, da dosežejo med seboj povezani cilj« (Majcen 2009, 72).
- Sposobnost motiviranja ljudi. Pomeni, da je »oseba sposobna spodbujati ljudi k spremembam. Ima vpliv na druge in jim zna vzbuditi njihovo samozaupanje. Zna jih prepričati, da so spremembe potrebne in da so jih sposobni sprejeti ter uresničiti. Daje energijo in zagon« (Majcen 2009, 72).
- Sposobnost učinkovitega pogajanja. »Spretnosti pri učinkovitem sporazumevanju z namenom doseganja soglasja. Doseganje sporazumov glede različnih interesov« (Majcen 2009, 67).

Rezultati diskriminantne analize na združenih podatkih potrjujejo v celoti vse naše hipoteze, medtem ko rezultati na podatkih za Slovenijo ne potrjujejo vseh hipotez v celoti. Kot smo že rekli lahko to izhaja iz tega, da slovenski anketiranci ne povezujejo oblikovanja idej z strokovnim znanjem in delovnimi kompetencami in oblikovanje idej ne vidijo v kontekstu priložnosti. Lahko pa, da smo do takih rezultatov prišli na račun vzorca, ki morda predstavlja omejitvev.

6 ZAKLJUČEK

V današnjem času živimo v precej turbulentnem okolju. Kot velikokrat radi rečemo, je edina stalnica tega časa sprememba. Te kontinuirane spremembe zahtevajo tako od posameznikov kot od organizacij izjemno prilagodljivost. Še posebej na poslovnem področju so dandanes glavni izzivi organizacij, kako se spoprijeti s temi spremembami, povečati fleksibilnost in ohraniti oziroma povečati konkurenčnost na trgu. Organizacije se s temi izzivi soočajo na različne načine in z uporabo različnih strategij. Načinov je veliko. Vsekakor pa imajo pri tem pomembno vlogo tako kompetence kot tudi inovativnost.

Inovacije predstavljajo sposobnost za napredek in razvoj, ki dolgoročno predstavlja gospodarski razvoj. Inovacije nastajajo kot rezultat inovacijskega procesa, v katerem se začetne ideje preoblikujejo v uporabne inovacije, ki so prenesene v prakso in dejansko uporabo (Drejer 2002). Pri čemer so izvedene številne aktivnosti, za katere so potrebna številna znanja, sposobnosti, lastnosti, vrednote in vedenja, ki so združena v kompetencah posameznikov.

Skozi empirični del smo potrdili, da obstajajo določene kompetence posameznikov, ki so pomembne pri oblikovanju novih idej. Posamezniki za uspešno oblikovanje idej potrebujejo predvsem akcijske, delovne, kognitivne in socialne kompetence.

Pri tem ugotavljamo, da naši rezultati v veliki meri soupadajo s konceptom posameznikovega inovativnega vedenja pri delu, ki smo ga podrobneje predstavili v teoretičnem delu naloge (glej poglavje 1.2.3). Koncept inovativnega vedenja posameznika pri delu poiskuje razložiti vzroke, ki vplivajo na to, da posameznik strmi k inovativnemu vedenju. Ravno tako kot naša raziskava tudi ta koncept obravnava to tematiko s psihološko-sociološkega vidika (posameznik-organizacija). Raziskave na področju tega koncepta (Scott in Bruce 1994; Yuan in Woodman 2010; Montani in drugi 2012) so pokazale, da na posameznikovo inovativno vedenje pri delu pozitivno vplivajo predvsem: podpora s strani organizacije, nadrejenih in sodelavcev, vrsta dela, ki ga posameznik opravlja ter način razmišljanja.

Podpora in spodbujanje inovativnega vedenja s strani organizacije, nadrejenih in sodelavcev je pomembna predvsem z vidika, da nudi posamezniku psihološko varnost. To mu omogoča razvoj in uporabo socialnih kompetenc, ki so kot je pokazala naša raziskava pomembne pri

razvoju inovacij. V takem podpornem okolju posameznik lažje izraža svoje mnenje in ideje, krepi samozavest, ki jo potrebuje pri oblikovanju novih idej ter razvija in krepi komunikacijske sposobnosti pri predstavljanju idej drugim.

Na inovativno vedenje posameznika močno vplivajo tudi njegove delovne naloge. V kolikor posameznik opravlja rutinsko, enolično delo pri katerem se ne pričakuje od njega, da bi oblikoval in vpeljeval nove rešitve je tudi stopnja njegovega inovativnega vedenja precej nizka. Precej višja pa je pri posameznikih, ki opravljajo delovne naloge pri katerih se pričakuje visoka stopnja inovativnosti. Taki posamezniki so precej bolj motivirani saj verjamejo, da oblikovanje in vpeljevanje novih idej pomembno vpliva na njihovo delo (Yuan in Woodman 2010). Na osnovi tega lahko sklepamo, da posamezniki, ki opravljajo tako delo tudi bolje uporabljajo in krepijo tako delovne kot tudi akcijske kompetence.

Tako koncept inovativnega vedenja pri delu kot rezultati naše raziskave potrjujejo, da je za oblikovanje novih idej zelo pomembna sposobnost uporabe ustreznega mišljenja oziroma kognitivnih kompetenc, ki posamezniku omogočajo pojav in razvoj novih idej.

Kompetence torej pomembno vplivajo na inovacijski proces hkrati pa se skozi ta proces oblikujejo tudi nove kompetence, ki v prihodnosti morda lahko predstavljajo konkurenčno prednost organizacije.

Menimo, da lahko organizacija poveča in izboljša svojo inovacijsko dejavnost v kolikor v inovacijske procese vključi posameznike, ki posedujejo ustrezne kompetence. Posamezniki, ki imajo razvite akcijske, delovne, kognitivne in socialne kompetence bodo uspešnejši pri izvajanju inovacijskih aktivnosti, kar posledično lahko pozitivno vpliva na večjo uspešnost celotne organizacije.

Uspešno upravljanje kompetenc in inovativnosti lahko torej zelo pomembno vpliva tako na sam proces inovacij kot tudi na uspešnost organizacije. Konkurenčna prednost se lahko na tak način hkrati poveča skozi inovativnost organizacije in z razvojem kompetenc.

Z zadostno mero inovativnosti in razvitimi ustreznimi kompetencami lahko organizacija poveča svojo konkurenčnost in se lažje sooča z izzivi današnjega časa.

7 LITERATURA

1. Allen, Jim in Rolf van der Velden. 2007. *The flexible professional in the knowledge society: General results of the REFLEX project*. Dostopno prek: <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex/index.htm> (2. november 2011).
2. Allen, Jim, Johan Coenen, Martin Humburg, Samo Pavlin, Peter Robert, Ivan Svetlik in Rolf van der Velden. 2011. *Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates in Europe*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Alves, Jorge, Maria Jose Marques, Irina Saur in Pedro Marques. 2007. Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. *Creativity and Innovation Management* 16 (1): 27–34.
4. Amabile, Teresa M. in Khaire Mukti. 2008. Your organization could use a bigger dose of creativity. Here's what to do about it. *Harvard Business Review* 86 (10): 100-109.
5. Arrow, Kenneth J. in Frank H. Hahn. 1971. *General Competitive Analysis*. Amsterdam: North-Holland.
6. Baker, J.C., J. Mapes, C.C. New in M., Szwejczevski. 1997. A hierarchical model of business competence. *Integrated Manufacturing Systems* 8 (5): 265–272.
7. Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
8. Bharadway Sundar in Anil Menon. 2000. Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management* 17 (6): 424–434.
9. Boyatzis, E. Richard. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of management development* 27 (1): 5–12.

10. Bozac, Gonana Marli, Jasna Prester in Morena Paulisic. 2012. Job enrichment- A pattern for innovative SMEs. V *Entrepreneurship and innovation*, ur. Dabic, Marina in Vojko Potocan. Zagreb, Maribor: University of Zagreb, University of Maribor.
11. Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Chamberlin, H. Edward. 1958. *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
13. Clardy, Alan. 2008. Human resource development and resource based model of core competencies: Methods for diagnosis and assessment. *Human Resource Development Review* 7 (4).
14. Conway, Steve in Fred Steward. 2009. *Managing and shaping innovation*. New York: Oxford University Press.
15. Dabic, Marina in Vojko Potocan. 2012. How to improve innovativeness of entrepreneurship. V *Entrepreneurship and innovation*, ur. Dabic, Marina in Vojko Potocan. Zagreb, Maribor: University of Zagreb, University of Maribor.
16. Damanpour, Fariborz. 1996. Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science* 42 (5): 693–716.
17. Danneels, Erwin. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23: 1095–1121.
18. de Bono, Edvard. 1990. *The use of lateral thinking*. London: Penguin Books.
19. --- 2006. *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New Moment d.o.o..
20. Drejer, Anders. 2000. Organisational learning and competence development. *The Learning Organization* 7 (4): 206–220.

21. --- 2002. Situations for innovation management: towards contingency model. *European Journal of Innovation Management* 5 (1): 4–17.
22. Drucker, F. Peter. 1993. *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper Business.
23. Dubois, David D. in William J. Rothwell. 2008. *Competency-based human resource management*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
24. du Chatenier, Elise, Jos A. A. M. Verstegen, Harm J. A. Biemans, Martin Mulder in Onn S. W. F Omta. 2010. Identification of competences for professionals in open innovation teams. *R&D Management* 40 (3): 271–280.
25. Eurostat. 2013. *Innovation statistics*. Dostopno prek: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Innovation_statistics# (20.april 2013).
26. European Commission. 1995. *Green Paper of Innovation*. Dostopno prek: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (20. april 2014).
27. Ferligoj, Anuška. 2010. *Diskriminantna analiza*. Prosojnice s predavanj. Ljubljana: FDV.
28. Grozina, Martina. 2013. *Inovativnost v organizaciji: poudarek na ravni posameznika*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Hage, J.T.. 1999. Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology* 25: 597–622.
30. Hegesco. Dostopno prek: <http://www.hegesco.org/index.php> (7.julij 2012).
31. Holbeche, Linda. 2005. *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.

32. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Johannessen, Jon-Arild, Bjorn Olsen in G.T. Lumpkin. 2001. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management* 4 (1): 20–31.
34. Kalling, Thomas. 2007. The lure of simplicity: Learning perspectives on innovation. *European Journal of Innovation Management* 10 (1): 65–89.
35. Katz, Ralph. 2003. *Motivating professionals in organizations*. V *The human side of managing technological innovation*, ur. Katz, Ralph. Oxford: Oxford University Press.
36. Knight, E. Kenneth. 1967. A descriptive model of intra-firm innovation process. *The Journal of Business*. 40 (4): 478–496.
37. Konigova, Martina in Fejfar Jiri. 2012. Evaluation and development of managerial competencies. *Scientific papers of University of the Pardubice D*: 68–80.
38. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
40. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
41. Lipičnik, Bogdan. 1994. *Organizacija kot orodje pri vodenju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
42. Lundvall, Bengt-Ake. 1999. National Business Systems and National Systems of Innovation. *International Studies of Management & Organization* 29 (2): 60–77.
43. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

44. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
45. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba IKRA.
46. McCain, Barbara. 1996. Multicultural team learning: an approach towards communication competency. *Management Decision* 34(6): 65–68.
47. McClelland, David. 1973. Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist* 28 (1): 1–14.
48. McKenzie, Jane in Christine van Winkelen. 2004. *Understanding the Knowledgeable Organization*. London: Thomson.
49. Mills, Johan, Ken Plattes, Mike Bourne in Huw Richards. 2002. *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge: Cambridge University press.
50. Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations*. London: Prentice-Hall.
51. Montani, Francesco, Carlo Odoardi in Adalgisa Battistelli. 2012. Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support. *Bollettino di psicologia applicata* 264: 43–57.
52. Nedelko, Zlatko in Vojko Potocan. 2012. *Employee's Innovativeness and Personal Values: A Case of Slovenia*. V Entrepreneurship and innovation, ur. Marina Dabic in Vojko Potocan, 35–53. Zagreb, Maribor: University of Zagreb, University of Maribor.
53. Nieto, Mariano. 2004. Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm. *European Journal of Innovation Management* 7 (4): 314–324.
54. Nonaka, Ikujiro. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5 (1):14–37.

55. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
56. O'Connor, Colarelli Gina in Mark P. Rice. 2001. Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms. *California Management Review* 43 (2): 95–116.
57. OECD. 2005. *Glossary of statistical terms*. Dostopno prek: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6865> (7. maj 2013).
58. --- 2012. *OECD Reviews of Innovation Policy: Slovenia 2012*. OECD Publishing. Dostopno prek: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-slovenia-2012_9789264167407-en (10. maj 2013).
59. Ortt, J. Roland in Patrick A. van der Duin. 2008. The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management* 11 (4): 522–538.
60. Pečjak, Vid in Milan Štrukelj. 2013. *Ustvarjam, torej sem*. Celovec: Mohorjeva založba.
61. Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
62. Pennings, M. Johannes in Farid Harianto. 1992. Technological networking and innovation implementation. *Institute for Operations Reserch and the Management Sciences* 3 (3): 356–382.
63. Penrose, Edith. 1995. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
64. Porter, E. Michael. 1998. *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
65. Prahalad, Coimbatore K. in Gary Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June 68 (3): 79–91.

66. Prahalad, Coimbatore K. 1993. The role of core competencies in the corporation. *Research technology management* 36 (6).
67. Rajkovič, Tanja. 2011. *Innovation strategies in new product development: balancing technological, marketing and complementary competences of a firm*. Frankfurt: Peter Lang.
68. Rašič, Katja in Mirko Markič. 2008. *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management Koper.
69. Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
70. Regional Innovation Scoreboard. 2012. Evropska Unija. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris-2012_en.pdf (20. april 2013).
71. Reflex. Dostopno prek: <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex/> (7.julij 2012).
72. Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020. Dostopno prek: <http://www.drznaslovenija.mvzt.gov.si/ch02.html> (20. november 2013).
73. Rihtarič, Mira. 2008. Renesansa Schumpetrove razvojne teorije. *Naše gospodarstvo* 54 (1/2): 28–32.
74. Robbins, P. Stephen. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
75. Robinson, Joan. 1969. *The Economics of Imperfect Competition*. London: MacMillian Press.
76. Robotham, David in Richard Jubb. 1996. Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review* 9 (5): 25–29.
77. Russell, D. Robert in Craig J. Russell. 1992. An Examination of the Effects of Organizational norms, Organizational structure and Environmental Uncertainty of Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management* 18 (4): 639–656.

78. Sanchez, Ron in Aime Heene. 2004. *The new strategic management: Organization, Competition and Competence*. New York: John Wiley & Sons.
79. Schumpeter, Joseph Alois. 1961. *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press.
80. Schwizer, Tanja Sophie. 2006. The Psychology of Novelty-Seeking, Creativity and Innovation: Neurocognitive Aspects Within a Work-Psychological Perspective. *Creativity and innovation management* 15(2): 164–172.
81. Scott, G., Susanne in Bruce A. Reginald. 1994. Determinants of innovative behavior: a path model of innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37 (3): 580–607.
82. SSKJ. 2000. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Digitalna verzija. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (6. junij 2012).
83. Sydanmaanlakka, Pentti. 2002. *An intelligent organization*. Oxford: Capstone publishing limited.
84. Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in Praksa* 41 (1-2): 199–211.
85. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
86. Talke, Katrin, Soren Salomo in Nils Mensel. 2006. A competence – based model of initiatives for innovations. *Journal of creativity and innovation* 15 (4) 373–383.
87. Teece, David in Gary Pisano. 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *International institute for applied systems analysis* WP–94–103.
88. Teece, David, Gary Pisano in Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.

89. Tidd, Joe, John Bessant in Pavitt Keith. 2005. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley&Sons, Ltd.
90. Wasiluk, Ana. 2010. Management of competences in modern companies. *Social Sciences Bulletin 11*: 97–108.
91. Weinert, Franz. 2001. Concept of competence: a conceptual clarification. *V Defining and selecting key competencies*, ur. Rychen, Dominique Simone in Laura Hersh Salganik. Seattle: Hogrefe & Huber.
92. Welter, Bill in Jean Egmon. 2006. *The prepared mind of a leader: eight skills leaders use to innovate, make decisions, and solve problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
93. Yuan, Feirong in Richard W. Woodman. 2010. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal* 53 (2): 323–324.
94. Zhang, Hongping, Kwan, Ho Kwong, Zhang, Xiaomeng in Long-Zeng Wu. 2012. High Core Self-Evaluators Maintain Creativity: A Motivational Model of Abusive Supervision. *Journal of Management* 20 (10): 1–24.

PRILOGE

PRILOGA A: DISKRIMINANTNA ANALIZA-ZDRUŽENI PODATKI ZA VEČ DRŽAV

Analysis Case Processing Summary				
Unweighted Cases		N	Percent	
Valid		4269	11,5	
Excluded	Missing or out-of-range group codes	494	1,3	
	At least one missing discriminating variable	21997	59,0	
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	10510	28,2	
	Total	33001	88,5	
Total		37270	100,0	

Group Statistics				
Ali ste vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?	Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
			Unweighted	Weighted
NE Own level: mastery of your own field or discipline	5,24	1,219	1142	1142,000
Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,42	1,311	1142	1142,000
Own level: analytical thinking	5,11	1,261	1142	1142,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,61	1,114	1142	1142,000
Own level: ability to negotiate effectively	4,46	1,554	1142	1142,000
Own level: ability to perform well under pressure	5,14	1,369	1142	1142,000
Own level: alertness to new opportunities	4,90	1,385	1142	1142,000
Own level: ability to coordinate activities	5,33	1,318	1142	1142,000
Own level: ability to use time efficiently	5,52	1,183	1142	1142,000
Own level: ability to work productively with others	5,60	1,158	1142	1142,000
Own level: ability to mobilize the capacities of others	4,94	1,425	1142	1142,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	5,35	1,240	1142	1142,000
Own level: ability to assert your authority	4,73	1,406	1142	1142,000
Own level: ability to use computers and the internet	5,86	1,205	1142	1142,000
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,17	1,266	1142	1142,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,35	1,226	1142	1142,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	4,67	1,564	1142	1142,000

Own level: ability to write reports, memos or documents	5,39	1,358	1142	1142,000
Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,57	1,726	1142	1142,000
Own level: knowledge of intercultural differences	4,20	1,590	1142	1142,000
Own level: professional knowledge of other countries	3,62	1,570	1142	1142,000
Own level: ability to work with people from other cultural environments	4,96	1,510	1142	1142,000
DA Own level: mastery of your own field or discipline	5,51	1,095	3127	3127,000
Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,68	1,209	3127	3127,000
Own level: analytical thinking	5,50	1,187	3127	3127,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,79	1,039	3127	3127,000
Own level: ability to negotiate effectively	4,81	1,517	3127	3127,000
Own level: ability to perform well under pressure	5,37	1,387	3127	3127,000
Own level: alertness to new opportunities	5,21	1,355	3127	3127,000
Own level: ability to coordinate activities	5,66	1,138	3127	3127,000
Own level: ability to use time efficiently	5,60	1,163	3127	3127,000
Own level: ability to work productively with others	5,80	1,082	3127	3127,000
Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,31	1,261	3127	3127,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	5,57	1,177	3127	3127,000
Own level: ability to assert your authority	5,00	1,382	3127	3127,000
Own level: ability to use computers and the internet	6,02	1,133	3127	3127,000
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,61	1,117	3127	3127,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,68	1,141	3127	3127,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,20	1,384	3127	3127,000
Own level: ability to write reports, memos or documents	5,60	1,263	3127	3127,000
Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,81	1,669	3127	3127,000
Own level: knowledge of intercultural differences	4,35	1,551	3127	3127,000
Own level: professional knowledge of other countries	3,79	1,528	3127	3127,000
Own level: ability to work with people from other cultural environments	5,08	1,517	3127	3127,000
Total Own level: mastery of your own field or discipline	5,44	1,136	4269	4269,000
Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,61	1,242	4269	4269,000
Own level: analytical thinking	5,39	1,219	4269	4269,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,75	1,062	4269	4269,000
Own level: ability to negotiate effectively	4,71	1,534	4269	4269,000
Own level: ability to perform well under pressure	5,31	1,385	4269	4269,000
Own level: alertness to new opportunities	5,12	1,370	4269	4269,000
Own level: ability to coordinate activities	5,57	1,198	4269	4269,000

Own level: ability to use time efficiently	5,58	1,169	4269	4269,000
Own level: ability to work productively with others	5,74	1,106	4269	4269,000
Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,21	1,317	4269	4269,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	5,51	1,198	4269	4269,000
Own level: ability to assert your authority	4,92	1,393	4269	4269,000
Own level: ability to use computers and the internet	5,98	1,155	4269	4269,000
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,49	1,175	4269	4269,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,59	1,174	4269	4269,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,06	1,454	4269	4269,000
Own level: ability to write reports, memos or documents	5,54	1,293	4269	4269,000
Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,74	1,687	4269	4269,000
Own level: knowledge of intercultural differences	4,31	1,563	4269	4269,000
Own level: professional knowledge of other countries	3,74	1,541	4269	4269,000
Own level: ability to work with people from other cultural environments	5,05	1,516	4269	4269,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: mastery of your own field or discipline	,988	50,697	1	4267	,000
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,991	37,869	1	4267	,000
Own level: analytical thinking	,980	86,440	1	4267	,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,994	23,889	1	4267	,000
Own level: ability to negotiate effectively	,990	42,268	1	4267	,000
Own level: ability to perform well under pressure	,995	22,880	1	4267	,000
Own level: alertness to new opportunities	,990	42,762	1	4267	,000
Own level: ability to coordinate activities	,985	66,904	1	4267	,000
Own level: ability to use time efficiently	,999	4,308	1	4267	,038
Own level: ability to work productively with others	,994	27,751	1	4267	,000
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,985	65,329	1	4267	,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	,994	26,132	1	4267	,000
Own level: ability to assert your authority	,993	31,489	1	4267	,000
Own level: ability to use computers and the internet	,996	15,998	1	4267	,000
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,972	123,956	1	4267	,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,984	68,081	1	4267	,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,973	117,056	1	4267	,000
Own level: ability to write reports, memos or documents	,995	22,313	1	4267	,000
Own level: ability to write and speak in a foreign language	,996	16,590	1	4267	,000

Own level: knowledge of intercultural differences	,998	7,726	1	4267	,005
Own level: professional knowledge of other countries	,998	10,073	1	4267	,002
Own level: ability to work with people from other cultural environments	,999	4,950	1	4267	,026

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,058 ^a	100,0	100,0	,234

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,945	238,829	22	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function 1
Own level: mastery of your own field or discipline	,232
Own level: knowledge of other fields or disciplines	-,009
Own level: analytical thinking	,364
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	-,135
Own level: ability to negotiate effectively	,029
Own level: ability to perform well under pressure	,009
Own level: alertness to new opportunities	,015
Own level: ability to coordinate activities	,229
Own level: ability to use time efficiently	-,307
Own level: ability to work productively with others	-,025
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,228
Own level: ability to make your meaning clear to others	-,098
Own level: ability to assert your authority	-,117
Own level: ability to use computers and the internet	-,047
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,414
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,065
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,455
Own level: ability to write reports, memos or documents	-,148
Own level: ability to write and speak in a foreign language	-,016
Own level: knowledge of intercultural differences	-,016
Own level: professional knowledge of other countries	,065
Own level: ability to work with people from other cultural environments	-,007

Structure Matrix

	Function 1
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,709
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,689
Own level: analytical thinking	,592
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,526
Own level: ability to coordinate activities	,521
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,515
Own level: mastery of your own field or discipline	,454
Own level: alertness to new opportunities	,417
Own level: ability to negotiate effectively	,414
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,392
Own level: ability to assert your authority	,358
Own level: ability to work productively with others	,336
Own level: ability to make your meaning clear to others	,326
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,311
Own level: ability to perform well under pressure	,305
Own level: ability to write reports, memos or documents	,301
Own level: ability to write and speak in a foreign language	,260
Own level: ability to use computers and the internet	,255
Own level: professional knowledge of other countries	,202
Own level: knowledge of intercultural differences	,177
Own level: ability to work with people from other cultural environments	,142
Own level: ability to use time efficiently	,132

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

Ali ste vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?	Function 1
NE	-,397
DA	,145

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Processing Summary

Processed	37270
Excluded	0
Missing or out-of-range group codes	
At least one missing discriminating variable	32507
Used in Output	4763

Prior Probabilities for Groups

Ali ste vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
NE	,268	1142	1142,000
DA	,732	3127	3127,000
Total	1,000	4269	4269,000

Classification Results^a

Ali ste vključeni v vpeljevanje inovacij v vaši organizaciji?			Predicted Group Membership		
			NE	DA	Total
Original	Count	NE	96	1046	1142
		DA	64	3063	3127
		Ungrouped cases	24	470	494
%		NE	8,4	91,6	100,0
		DA	2,0	98,0	100,0
		Ungrouped cases	4,9	95,1	100,0

a. 74,0% of original grouped cases correctly classified.

PRILOGA B: DISKRIMINANTNA ANALIZA-PODATKI ZA SLOVENIJO

Analysis Case Processing Summary				
Unweighted Cases		N	Percent	
Valid		2485	85,0	
Excluded Missing or out-of-range group codes		229	7,8	
At least one missing discriminating variable		186	6,4	
Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable		23	,8	
Total		438	15,0	
Total		2923	100,0	

Group Statistics	Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
			Unweighted	Weighted
Inovativnost splošna				
no Own level: mastery of your own field or discipline	5,41	1,221	692	692,000
Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,70	1,172	692	692,000
Own level: analytical thinking	5,00	1,262	692	692,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,72	1,039	692	692,000
Own level: ability to negotiate effectively	4,39	1,516	692	692,000
Own level: ability to perform well under pressure	5,14	1,351	692	692,000
Own level: alertness to new opportunities	4,92	1,400	692	692,000
Own level: ability to coordinate activities	5,48	1,259	692	692,000
Own level: ability to use time efficiently	5,59	1,155	692	692,000
Own level: ability to work productively with others	5,68	1,108	692	692,000
Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,08	1,382	692	692,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	5,54	1,176	692	692,000
Own level: ability to assert your authority	4,97	1,324	692	692,000
Own level: ability to use computers and the internet	5,96	1,113	692	692,000
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,27	1,212	692	692,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,39	1,216	692	692,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	4,85	1,451	692	692,000
Own level: ability to write reports, memos or documents	5,54	1,305	692	692,000
Own level: ability to write and speak in a foreign language	4,81	1,608	692	692,000
Own level: knowledge of intercultural differences	4,14	1,606	692	692,000

	Own level: professional knowledge of other countries	3,61	1,592	692	692,000
	Own level: ability to work with people from other cultural environments	4,87	1,533	692	692,000
yes	Own level: mastery of your own field or discipline	5,66	1,053	1793	1793,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,90	1,089	1793	1793,000
	Own level: analytical thinking	5,40	1,182	1793	1793,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,84	,983	1793	1793,000
	Own level: ability to negotiate effectively	4,76	1,472	1793	1793,000
	Own level: ability to perform well under pressure	5,37	1,339	1793	1793,000
	Own level: alertness to new opportunities	5,25	1,372	1793	1793,000
	Own level: ability to coordinate activities	5,78	1,064	1793	1793,000
	Own level: ability to use time efficiently	5,63	1,132	1793	1793,000
	Own level: ability to work productively with others	5,86	,987	1793	1793,000
	Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,42	1,203	1793	1793,000
	Own level: ability to make your meaning clear to others	5,68	1,135	1793	1793,000
	Own level: ability to assert your authority	5,19	1,304	1793	1793,000
	Own level: ability to use computers and the internet	6,11	1,065	1793	1793,000
	Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,71	1,048	1793	1793,000
	Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,74	1,061	1793	1793,000
	Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,34	1,250	1793	1793,000
	Own level: ability to write reports, memos or documents	5,62	1,228	1793	1793,000
	Own level: ability to write and speak in a foreign language	5,08	1,564	1793	1793,000
	Own level: knowledge of intercultural differences	4,38	1,518	1793	1793,000
	Own level: professional knowledge of other countries	3,82	1,498	1793	1793,000
	Own level: ability to work with people from other cultural environments	5,11	1,495	1793	1793,000
Total	Own level: mastery of your own field or discipline	5,59	1,108	2485	2485,000
	Own level: knowledge of other fields or disciplines	4,84	1,116	2485	2485,000
	Own level: analytical thinking	5,29	1,218	2485	2485,000
	Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	5,81	1,000	2485	2485,000
	Own level: ability to negotiate effectively	4,66	1,494	2485	2485,000
	Own level: ability to perform well under pressure	5,31	1,346	2485	2485,000
	Own level: alertness to new opportunities	5,16	1,387	2485	2485,000
	Own level: ability to coordinate activities	5,70	1,129	2485	2485,000
	Own level: ability to use time efficiently	5,62	1,138	2485	2485,000
	Own level: ability to work productively with others	5,81	1,025	2485	2485,000

Own level: ability to mobilize the capacities of others	5,33	1,264	2485	2485,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	5,64	1,148	2485	2485,000
Own level: ability to assert your authority	5,13	1,313	2485	2485,000
Own level: ability to use computers and the internet	6,07	1,080	2485	2485,000
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	5,59	1,113	2485	2485,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	5,64	1,118	2485	2485,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	5,20	1,327	2485	2485,000
Own level: ability to write reports, memos or documents	5,60	1,250	2485	2485,000
Own level: ability to write and speak in a foreign language	5,00	1,581	2485	2485,000
Own level: knowledge of intercultural differences	4,31	1,546	2485	2485,000
Own level: professional knowledge of other countries	3,76	1,527	2485	2485,000
Own level: ability to work with people from other cultural environments	5,04	1,509	2485	2485,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Own level: mastery of your own field or discipline	,990	25,666	1	2483	,000
Own level: knowledge of other fields or disciplines	,994	16,208	1	2483	,000
Own level: analytical thinking	,978	55,802	1	2483	,000
Own level: ability to rapidly acquire new knowledge	,997	7,104	1	2483	,008
Own level: ability to negotiate effectively	,987	31,630	1	2483	,000
Own level: ability to perform well under pressure	,994	14,063	1	2483	,000
Own level: alertness to new opportunities	,989	27,271	1	2483	,000
Own level: ability to coordinate activities	,985	36,791	1	2483	,000
Own level: ability to use time efficiently		1,000,486	1	2483	,486
Own level: ability to work productively with others	,994	15,549	1	2483	,000
Own level: ability to mobilize the capacities of others	,985	37,545	1	2483	,000
Own level: ability to make your meaning clear to others	,997	8,033	1	2483	,005
Own level: ability to assert your authority	,994	14,174	1	2483	,000
Own level: ability to use computers and the internet	,996	8,806	1	2483	,003
Own level: ability to come up with new ideas and solutions	,969	79,388	1	2483	,000
Own level: willingness to question your own and others' ideas	,980	50,328	1	2483	,000
Own level: ability to present products, ideas or reports to an audience	,972	72,193	1	2483	,000
Own level: ability to write reports, memos or documents	,999	2,349	1	2483	,126
Own level: ability to write and speak in a foreign language	,994	14,560	1	2483	,000
Own level: knowledge of intercultural differences	,995	11,286	1	2483	,001
Own level: professional knowledge of other countries	,996	8,936	1	2483	,003

Own level: ability to work with people from other cultural environments	,995	12,490	1	2483,000
---	------	--------	---	----------